

Comunicaciones

La sociedad de la información y los canales de distribución en el sector bancario

(The society of information and channels of distribution in banking)

Etxebarria, Carmen
Univ. del País Vasco
Fac. de Ciencias Económicas y Empresariales
Avda. Lehendakari Aguirre, 83
48015 Bilbao

BILBOA 1997. 221 PAGINAK. ISBN 84-89516-62-6

Los condicionantes estructurales que concurren en la actualidad en el mercado bancario hacen cada vez más difícil e ineficiente ampliar la capacidad de distribución siguiendo exclusivamente el modelo tradicional de abrir más oficinas "clónicas". De hecho, cada uno de los canales de distribución alternativos proporciona distinto valor a las entidades al ofrecer a los consumidores diferentes atributos. El objetivo de la comunicación es analizar la evolución de los distintos canales de comunicación que surgen al amparo de las nuevas tecnologías. Ello lleva aparejado también una alteración en los puntos de venta tradicionales (oficinas bancarias), como exponente principal de la banca de relación. Se analiza además la banca telefónica como nuevo canal emergente que incide de forma apreciable en la relación cliente-entidad.

Palabras Clave: Nuevas tecnologías de la información. Nuevos canales de comunicación. Oficinas bancarias. Banca telefónica.

Egun banka merkatuan biltzen diren egiturazko baldintzen arabera, gero eta zailagoa eta eragin gutxiagokoa da eredu tradizionala jarraituz banaketa-ahalmena zabaltzea -bulego "kloniko" gero eta gehiago irekiz. Izan ere, banaketarako kanal alternatibo bakoitzak balio desberdina ematen die banketxei, atributu desberdinak eskaintzen baitizkie kontsumitzaileei. Teknologia berrien babespean sortu diren komunikazio-kanal desberdinen bilakabidea aztertzea da komunikazio honen helburua. Horrek, halaber, aldaketa dakar salmenta gune tradizionaletan (banka bulegoak), harreman-bankaren adierazgarri nagusi ziren aldetik. Gainera, telefono bidezko banka, jalgitzen ari den kanal berri hori, aztertzen da, bezero-banketxe harremanetan eragin aski nabarmena baitu.

Giltz-Hitzak: Informazioaren teknologia berriak. Komunikaziorako kanal berriak. Banaka-bulegoak. Telefono bidezko Banka.

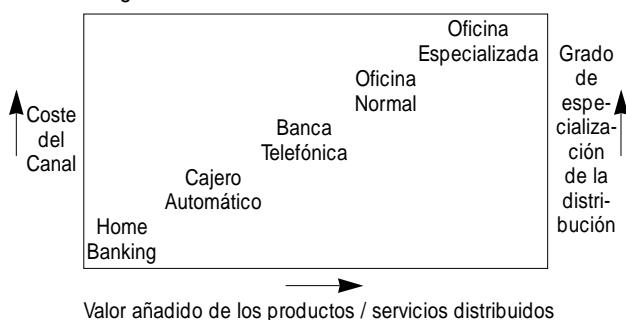
Les conditions structurelles qui affluent actuellement dans le marché bancaire rendent de plus en plus difficile et inefficace l'élargissement de la capacité de distribution en suivant exclusivement le modèle traditionnel consistant à ouvrir plus de bureaux calqués les uns sur les autres. De ce fait, chacun des canaux de distribution alternatifs donne une valeur différente aux organismes en offrant des attributs différents aux consommateurs. L'objectif du rapport est d'analyser l'évolution des différentes voies de communication qui surgissent grâce aux nouvelles technologies. Cela comporte en même temps des changements dans les points de vente traditionnels (bureaux de banque), en tant que représentants principaux de la banque "de relation". On analyse également la banque téléphonique comme nouveau canal émergent qui influe de façon appréciable sur les relations client-organisme.

Mots Clés: Nouvelle technologie de l'information. Nouveaux canaux de communication. Bureaux bancaires. Banque téléphonique.

1. EL AVANCE DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS HACIA LOS CANALES DE DISTRIBUCION BASADOS EN LAS TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION.

Los condicionantes estructurales que concurren en la actualidad en el mercado bancario (márgenes más estrechos, clientes más exigentes y que empiezan a aceptar otras opciones de distribución, competidores de nicho que aprovechan los “subsidios” entre clientes y productos, las nuevas tecnologías, etc.) hacen cada vez más difícil e ineficiente ampliar la capacidad de distribución siguiendo exclusivamente el modelo tradicional de abrir más oficinas “clónicas”. Otras fórmulas alternativas soportadas por las Tecnologías de la información están adquiriendo cada vez más relevancia. De hecho, cada uno de los canales de distribución alternativos proporciona distinto Valor a las entidades al ofrecer a los consumidores diferentes atributos (ver figura 1).

Figura 1. Valor de los canales de distribución



Valor añadido de los productos / servicios distribuidos

En cualquier caso, el modelo tradicional deberá dar paso a un esquema de distribución multicanal. Como afirma Goirigolzarri (Director General de BBV), la distribución multicanal “no es una idea académica o de consultores, sino una realidad a optimizar, porque las inversiones fuera de las oficinas están siendo muy cuantiosas y el análisis debe ser necesariamente global. En caso contrario, corremos el riesgo de caer en un exceso de inversiones redundantes y no apreciadas por el cliente”.

Las entidades bancarias necesitan, por tanto, desarrollar una configuración multicanal de distribución que les permita optimizar la cobertura de los mercados en los que tengan presencia, con el mínimo de coste.

De hecho, el esquema de distribución a seguir por cada entidad está condicionado por su situación de partida, la naturaleza de la distribución a realizar (segmentos de clientes objetivo y productos y servicios a comercializar) y los objetivos estratégicos a alcanzar. Cada entidad debe plantear una configuración de canales de distribución que le confieran una amplia cobertura de sus mercados, muy eficiente en costes (para operar con márgenes muy estrechos), y cuyos elementos funcionan sincronizadamente.

De acuerdo con el anteriormente citado Goirigolzarri, dos son los peligros básicos inherentes a esta definición estratégica:

1) Acertar con el tiempo correcto en el desarrollo e implementación de canales complementarios o alternativos. Los grandes fracasos no se producen porque no se haya acertado en la dirección, sino porque, habiendo acertado en la dirección, no se ha implementado en el momento en el que es posible pasar de una demanda latente a una demanda real. Así, por ejemplo, no tiene sentido apostar por la “banca en

casa” si no avanza al mismo tiempo la utilización de ordenadores personales en los hogares.

2) Evitar el sobrecoste y la sobreinversión. Una situación como la actual tiene su mayor peligro en la tentación de “poner en marcha todas las ideas”, de forma que se “sobresirva” al cliente, sin que éste lo valore.

En relación a los diferentes atributos de los distintos canales es necesario recordar que, con carácter general, cada canal de distribución es un medio para conseguir uno o varios de los fines básicos siguientes:

- “Generar interés”, o lo que es lo mismo, interesar al destinatario de un mensaje comercial (cliente actual o no cliente) en relación a un producto / servicio y paquete de productos / servicios de la Entidad.

- “Gestionar el interés generado” y, si procede (en algunos casos con el soporte de otros canales), cerrar la venta de un producto / servicio del Banco.

- Desarrollar la operativa asociada a los productos / servicios vendidos a los clientes.

Figura 2. Capacidades de los diferentes canales

	Banca telefónica	Banca Automática, Cajeros, TPV's	Oficina	Home Banking
Generación de interés	X	X	X	X
Gestión del interés generado y cierre de la venta	X	X (1)	X	X (1)
Operativa	X		X	X (2)

(1) Con el soporte de otros medios/canales
 (2) Banca Telefónica

El rol estratégico a desempeñar por cada canal de distribución será el que determine el contraste de las características básicas del mismo, es decir, aquello para lo que es más eficiente, con las necesidades propias de cada entidad (situación de partida, objetivos,...). Entre las características propias del canal se encuentran como más relevantes la efectividad (capacidad para conseguir un determinado fin, generar interés en un cliente objetivo, etc.), el coste de implantación / utilización, y la flexibilidad (adaptabilidad, coste de vuelta atrás, etc.). Entre las circunstancias particulares de la Entidad, se incluyen mercados y segmentos de clientes objetivo, la implantación actual y base de clientes.

Por otra parte, el ritmo de integración de los distintos canales en la configuración definitiva también estará condicionado, a su vez, por los objetivos estratégicos de la entidad (cuantía y plazos), los recursos con que cuenta, y las acciones de la competencia.

2. HACIA UNA NUEVA CONCEPCION DE LA OFICINA BANCARIA.

En cualquier caso, la sucursal seguirá siendo el núcleo del esquema de distribución, por lo que a cierre de las ventas, gestión comercial activa sobre clientes y no clientes y a la prestación de servicio se refiere, si bien las sucursales habrán de ir convirtiéndose paulatinamente en centros de apoyo en la

planificación, coordinación y soporte operativo de los restantes canales.

La oficina bancaria evolucionará de manera distinta según sea la estrategia de negocio de la entidad. En general, las oficinas irán adaptándose a los distintos tipos de clientes que traten. La oficina se irá optimizando, de modo que se aproveche al máximo la capacidad de venta, intentando minimizar los costes, especialmente de tareas no propiamente comerciales y se convertirá en un elemento clave en la creación de valor de la entidad.

La transformación de las oficinas bancarias en España empezó hace unos diez años con el proceso de segmentación. No todos los bancos llevaron a cabo esta especialización de la red, pero sí un número considerable de entidades. Desde principios de esta década y como consecuencia, entre otras razones, de las fusiones bancarias, se produjo un redimensionamiento de la red de sucursales bancarias con cierre de oficinas cercanas o poco rentables, apertura en nuevas zonas, conversión de oficinas universales en oficinas de atención especializada al segmento de empresas, etc.

El proceso todavía no está finalizado. La red de sucursales de la banca española tiene todavía un camino que recorrer hasta alcanzar un número de oficinas eficiente. Bankinter está aplicando la que es probablemente la experiencia más novedosa. Está trabajando en la transformación de las oficinas bancarias, que están dejando de ser centros administrativos para pasar a ser centros comerciales o de gestión. Las tareas administrativas tienden a concentrarse en centros específicos o a canalizarse a través de banca telefónica o electrónica.

Según manifestaciones recogidas de su director de Banca de Particulares: "En Bankinter ya consideramos nuestra red convenientemente dimensionada para afrontar los requerimientos del mercado y nuestros objetivos, y estamos avanzando en los procesos de concentración administrativa. Nuestra Banca Telefónica nos permite avanzar firmemente en este camino".

En cualquier caso, el mantenimiento del papel preponderante de la oficina bancaria ha sido confirmado por la mayor parte de los estudios de prospección realizados. Un estudio de Price Waterhouse que pretendía estimar el futuro de la oficina bancaria puede constituir una muestra de ello. El estudio se llevó a cabo sobre una selección de 50 bancos europeos con fuerte presencia en la banca comercial. Con la misma metodología y tamaño de muestra se realizó un estudio paralelo en América del Norte (EEUU y Canadá).

De las respuestas recibidas se dedujeron las siguientes conclusiones sobre las características que tendrá la oficina del futuro: mantendrá la importancia de los productos tradi-

cionales y crecerá -pero moderadamente- en productos nuevos, aumentará la automatización en el servicio a los clientes pero sin sustituir al servicio personalizado, crecerá mucho en banca telefónica y remota, reducirá su back-office y trasladará a servicios centrales la mayor parte de las tareas administrativas (Bankinter ya está dando importantes pasos en esta línea), incrementará fuertemente la formación para la venta y calidad, será más autogestora, tanto en medida de la calidad como en fijación de precios y utilización de recursos y tendrá menos personal y en gran medida a tiempo parcial.

Desde un punto de vista más global, las principales conclusiones que se deducen del trabajo de campo se pueden clasificar en cuatro apartados y son las siguientes:

- Estrategia: La red de oficinas seguirá siendo clave, y el segundo gran canal será el marketing directo, pero apoyándose en la oficina. En cuanto a productos, algunos tipos de seguros (vida) parecen ser los productos que más probabilidades tienen de ampliar la distribución en las oficinas. Sin embargo, no deben esperarse muchos nuevos productos a medio plazo. La segmentación de las redes será inevitable, adaptándose las oficinas a los clientes. Argentaria (Banco Directo), BCH (Hispano 20), BBV (Privanza) y la separación de oficinas de banca al por menor y las de las empresas son ejemplos ilustrativos de esta tendencia.

- Tecnología: Los cajeros se ampliarán, pero su efecto de sustitución de la oficina es limitado. Se ampliará el uso de cajeros para otros productos (p.e. préstamos) pero los cajeros nunca serán una vía importante de venta de nuevos productos. La banca telefónica crecerá y sustituirá en parte a la oficina, creando un problema de duplicidad de medios (sobre todo en aquellas instituciones que lo ofrezcan como un servicio y no como un banco independiente).

- Orientación de venta: La actitud y formación del personal son los factores más importantes para la efectividad comercial de la sucursal. Las oficinas serán cada vez más autónomas llegando a tener fuertes grados de libertad en la fijación de los precios de los productos. La atención directa personal a clientes se concentrará principalmente en las zonas de negocios de las ciudades.

- Gestión: Rentabilidad y satisfacción del cliente serán las variables clave en la medida del éxito de la sucursal. Compradores-ficticios, encuestas a clientes y análisis de reclamaciones serán aspectos básicos para medir la gestión de la oficina.

Algunos de las conclusiones resultaban más o menos predecibles a priori. Sin embargo, otras conclusiones resultaron más sorprendentes. (Ver figura 3).

Figura 3. Resumen de conclusiones Price Waterhouse.

Resultados más o menos esperados	Aspectos más sorprendentes
<p>Las redes de oficinas homogéneas desaparecen rápidamente, la segmentación y estratificación marcan los tipos de oficinas que se están abriendo.</p> <p>Las entidades financieras harán grandes esfuerzos para mejorar la captación del personal de la red para la venta, formándole y liberándole de tareas administrativas. Los empleados por oficina serán menos y más "vendedores".</p> <p>Una inmensa mayoría de las entidades financieras piensa que se cerrarán oficinas en áreas rurales en el futuro.</p> <p>La motivación del personal a través de incentivos y formación seguirá siendo un factor crítico para el éxito de las redes de oficinas.</p> <p>El autoservicio y la automatización seguirán imparables su carrera como canales de distribución de productos financieros.</p> <p>En el futuro el marketing directo será tan importante o más que el personal de las sucursales.</p> <p>Determinados tipos de seguros serán con mucho el área de productos nuevos que más crecerá en el futuro.</p>	<p>Las decisiones sobre redes de oficinas no podrán tomarse aisladas por áreas geográficas o puntos de venta específicos. La red es un conjunto integrado sobre el que hay que decidir en su conjunto.</p> <p>Problemas culturales y de imagen de las instituciones podrán retrasar o impedir la distribución de nuevos productos a través de la sucursales.</p> <p>Un 35 por ciento de las entidades financieras tiene planes para abrir oficinas, concentrándose en distritos comerciales y áreas de negocio en el centro de las ciudades.</p> <p>Las oficinas actuarán cada vez más como bancos autónomos. Los directores de sucursal tendrán más libertad para fijar precios y negociarlos con clientes.</p> <p>Los cajeros automáticos y los expendedores electrónicos no serán vías de comunicación comercial con clientes, excepto para pocos productos ya conocidos.</p> <p>El servicio personal de las sucursales situadas en los distritos de negocios de las ciudades seguirá predominando sobre cualquier otro canal de distribución.</p> <p>La importancia futura de los productos / servicios no tradicionales en el negocio de las sucursales no será tan importante como muchos creen.</p>

Fuente: Estudio Price Waterhouse

3. LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACION Y LA BANCA DE RELACIONES: UN PUNTO DE REFLEXION.

Una cuestión de especial interés es la integración del concepto de Banca de Relaciones (búsqueda de relaciones más profundas y estrechas con el cliente) perseguido por las Entidades líderes del sector con la aparición de canales de componente más tecnológico. Así, una aparente contradicción es que en un entorno como el actual, donde los clientes establecen contacto con la entidad financiera a través de mul-

tiples canales - cajero, teléfono, ordenador personal, fax, correo electrónico, etc.,- se pierde el contacto cara a cara con la persona, se "oscurece" su relación. Desde los ámbitos más protecnológicos se afirma, sin embargo, que puede hacerse un eficiente uso de la tecnología existente y utilizar la red de distribución como el medio por el cual es preciso navegar para comunicarnos con los clientes y mantener/mejorar los vínculos con ellos. El ejemplo que recogemos a continuación resulta suficientemente ilustrativo:

Ejemplo de utilización de la tecnología como instrumento para reformar la banca de relaciones

Juan Pérez es un buen cliente de "Banco Actual". Habitualmente suele acudir un par de veces por semana al cajero automático que la entidad tiene ubicado muy cerca de su oficina. Introduce la tarjeta y la primera pantalla le interroga acerca del idioma que prefiere utilizar: Castellano, Catalán, Euskera, Francés, Inglés o Italiano.

Juan Pérez elige siempre español. A continuación se le pide su PIN e inmediatamente se le presenta un menú de opciones: Reintegro de efectivo, Consulta de saldo, Consulta de últimos movimientos, Transferencia, Cambio de PIN, etc. Él suele elegir reintegro e inmediatamente aparecen las opciones preestablecidas: 5000, 10.000, 20.000, 25.000 u otra cantidad.

Como a Juan le gusta disponer de billetes de 1.000 Ptas., suele elegir 14.000 Ptas. Espera y el cajero le pregunta si desea recibo, a lo que él siempre responde afirmativamente.

Un día, al introducir Juan su tarjeta, le aparece un mensaje en castellano en la pantalla del cajero que le dice "Bienvenido Sr. Pérez, desea hacer un reintegro de 14.000 Ptas. o prefiere realizar otra operación". Juan Pérez hace su operación habitual y además la entidad le informa de la oferta de productos más atractiva para él en ese momento. La percepción que tiene Juan de haber recibido un servicio de calidad ha hecho que su satisfacción, y su vinculación a la entidad se hay incrementado en consecuencia.

Fuente: NCR España (1996)

4. LA BANCA TELEFÓNICA.

Uno de los canales que ha emergido en los últimos años es la Banca Telefónica. Un importante número de entidades se han lanzado a su diseño e implantación aunque existe una significativa variedad de modelos.

Así, algunas entidades han configurado su banco telefónico como un canal independiente dirigido al mercado potencial y que atiende exclusivamente a los clientes del propio canal. Otras, como un simple servicio al cliente actual de las oficinas (modelo inicialmente definido por Banco de Santander hasta la creación del Open Bank), adoptando otras entidades sistemas mixtos.

Entre los sistemas mixtos destacan algunos como el del Banco Pastor con discriminación geográfica. El banco telefónico actúa como un canal independiente pero no opera en Galicia, ámbito de influencia natural del citado Banco. En el BCH o la BBK el banco telefónico exclusivamente presta servicio a los clientes e información a los no clientes. En Bankinter, el banco telefónico presta estas mismas funciones y además mantiene clientes exclusivos. El canal es utilizado además para comercializar productos no tradicionales como los seguros de automóvil a través de la línea directa aseguradora.

Por otra parte, algunas entidades sólo ofrecen servicios de información y transaccionales (BBK). Otros ofrecen ade-

Figura 4. Modelos estratégicos de implantación de la banca telefónica en España

	Canal Independiente Banco Directo Banco de Santander	Servicio Telefónico al Cliente Banco Santander (Superlínea)	Mixto Bankinter	Canal Independiente con discriminación geográfica Banco Pastor
Objetivos Estratégicos	Efecto imagen de modernidad y liderazgo de la Banca Pública Argentaria. Ampliación base de clientes del grupo en nuevos segmentos con una estructura de costes reducida	Liberación de capacidad comercial en la red de oficinas dilución de costes. Reducción de costes vía cierre de oficinas en el medio-largo plazo.	Inicial: optimizar la cobertura del mercado potenciando la red de oficinas. Coadyuvar al objetivo de cierre de agencias urbanas. Captación nuevos clientes	Captación de nuevos clientes fuera de su mercado tradicional con una estructura alternativa de bajo coste. "Cordón sanitario": no contaminación del "enclave gallego".
Clientes Objetivo	Nuevos clientes (no BEX). Particulares de renta media / alta, urbanos nivel cultural / profesional elevado, jóvenes	Todos los clientes del Banco (particulares)	Todos los clientes particulares del banco. Nuevos clientes sensibles al precio (a través de productos diferenciales). Empresas	Particulares de segmentos medios, con limitaciones de tiempo y que buscan comodidad.
Productos	Gama propia diferencial (BEX). Pasivos: depósitos y c/c de alta remuneración, Fondos. Activo: marginal.	Gama general del banco.	Gama general. Gama diferencial: depósito "beneficio cero", depósito sin retención y FIM.	Gama propia diferencial. Pasivo: gama de depósitos de alta remuneración, c/c remunerada, fondos. Activo: préstamos personales e hipotecarios.
Política de Precios	Moderadamente agresiva. Prima sobre la gama BEX.	General del banco.	General para gama común. Máxima agresividad en producto de exclusiva contratación telefónica.	Agresiva.
Nivel de Servicio	Información general. Información cuentas personales. Transacciones y operaciones. 24h/365 días. Objetivo: máxima calidad.	Información general. Información de cuentas personales. Transacciones y operaciones. 24h/365 días. Objetivo: máxima calidad.	Información general. Información de cuentas personales. Transacciones y operaciones. Servicio a empresas. 24h/365 días. Objetivo: máxima calidad.	Información general. Información de cuentas personales. Transacciones y operaciones. 24h/365 días. Objetivo: máxima calidad.
Apoyo en Red de Oficinas	Operativa de ingresos a través de la Red BEX + apoyo operaciones de activo.	Operativa de ingresos. Previsiblemente operaciones de activo.	Operativa de ingresos. Operaciones de activo.	Sólo la operativa de ingresos aunque facilitan el uso de cajeros.
Fórmula de Venta del Canal/Servicio	Publicidad institucional y de producto. Redes de agentes (delegaciones). Redes blandas (aprox. 300 personas).	Publicidad de producto. Red de oficinas.	Red de oficinas. Publicidad de producto y de canal.	Publicidad de canal y de producto.

más operativa de inversión (BCH). Otros comercializan todo el catálogo de productos (Bankinter). Algunos cuentan con un catálogo de productos diferentes (B. Directo). Además, muchas entidades van evolucionando desde unos modelos hacia otros.

Algunos datos ofrecidos por un directivo del Banco Directo en el marco de una conferencia pueden dar una idea del perfil de cliente pretendido por la Banca Telefónica.

Los rasgos básicos del público objetivo del Banco Directo eran los siguientes: 30-35 años, nivel medio-medio alto, profesionales ocupados. El perfil real del cliente una vez transcurrido el primer año de funcionamiento era el siguiente:

- Más del 90% de los clientes tenían estudios superiores o medios (según datos de Eustat -ente de estadística del

Gobierno Vasco- este porcentaje no suele superar el 20% en grandes ciudades ni el 8% en municipios más pequeños).

- El 45% de los clientes tenían entre 25 y 35 años, estando un 20% adicional entre los 35 y 50 años, lo que otorgaba en principio al banco unas excelentes perspectivas.

Este perfil confirmaba, por tanto, las expectativas iniciales.

La banca telefónica no evoluciona, sin embargo, con la rapidez que se esperaba. Open Bank puede constituir una referencia ilustrativa de esta realidad. Open Bank no es el primer banco telefónico, pero sí el primer banco sin sucursales como repiten continuamente sus directivos. Un banco sin sucursales supone una ruptura con el concepto bancario tradicional lo que provoca una serie de frenos que el banco trata de paliar, no sin grandes dificultades.

Figura 5. Open Bank: Barreras al crecimiento

LO QUE FRENA AL CLIENTE	Y LO QUE PROPONE EL BANCO
<ul style="list-style-type: none"> • Ruptura del esquema tradicional de banco sin oficinas. • Sensación de pérdida de control. • Inseguridad y desconfianza. • Falta de justificantes y papeles. • Sin posibilidad de recurrir. • No conocen al personal. • Despersonalización y deshumanización. • Destrucción de empleo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sello de garantía del Grupo Santander. • Soportes físicos de actuación: cajeros, mensajeros, tiendas El Corte Inglés. • Eficacia operativa. Rapidez en transacciones e información escrita. • Amabilidad y profesionalidad. • Control continuo de la situación de los expedientes. • Garantía y sofisticado sistema de reclamaciones. • Destacar el teléfono como favorecedor de las relaciones personales. • Atención personalizada. • Mejores tipos y menores comisiones. • Una nueva industria que crea empleo.

Fuente: Hernández, A., Revista "Mercado de Riesgos" (Julio-Agosto de 1996), pág. 11.

5. A MODO DE CONCLUSION.

La evolución hasta la fecha de los canales de distribución bancarios soportados en las tecnologías de la información y los estudios de prospección realizados en relación a su previsible evolución futura nos pueden permitir afirmar que:

- efectivamente la actividad bancaria avanza desde una distribución monocanal a una distribución multicanal.

- el catalizador de este cambio es claramente el avance de las tecnologías de la información.

- el cambio no supondrá el final de la banca personal y el inicio de la banca tecnológica.

- la banca tecnológica avanza, aunque no sin dificultades.

- la banca tecnológica será un complemento de la banca personal que seguirá teniendo un papel preponderante.