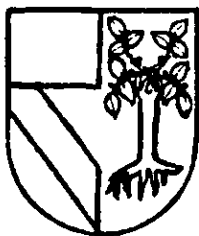


203702



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION



UNA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION DE SUCURSALES PARA UN BANCO DE TAMAÑO INTERMEDIO EN LAS TRES PRINCIPALES PLAZAS BANCARIAS DE MEXICO PARA LOGRAR UN AUMENTO EN SU PARTICIPACION DE MERCADO EN EL AÑO 2000.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Y FINANZAS

P R E S E N T A:

MARIA ALEJANDRA VIZCAYA RAMOS

DIRECTOR DE TESIS:

LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA

MEXICO, D. F.

2000

284370



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A Lucía, Alejandra y Enrique.

INDICE

INTRODUCCIÓN.	5
LA MERCADOTECNIA DE LOS SERVICIOS.	8
1.1. DEFINICIÓN Y CARÁCTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS .	9
1.2. CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS.	10
1.2.1. POR SU NATURALEZA.	10
1.2.2. POR EL SECTOR DE ACTIVIDAD.	11
1.2.3. POR SU FUNCION.	11
1.2.4. POR EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.	12
1.2.5. MEDICION DEL CONTACTO CON EL CLIENTE.	13
1.2.6. APLICACIÓN DEL MODELO DE MANUFACTURA.	13
1.3. EL MARKETING DE SERVICIOS .	13
1.4. SEGMENTACION DE MERCADO.	15
1.5. EL MARKETING - MIX DE LOS SERVICIOS.	16
1.5.1. PRODUCTO.	16
1.5.2. PRECIO.	17
1.5.3. PLAZA.	17
1.5.4. PROMOCION.	17
1.5.5. PERSONAS.	18
1.5.6. PROCEDIMIENTOS.	18
1.5.7. PRINCIPIO ADOPTADO AL CONSUMIDOR (Servicio al consumidor).	18
1.6. ESTABLECIMIENTO DEL MARKETING EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS.	18
<hr/>	
1.7. LA ESTRATEGIA DEL SERVICIO.	20
1.7.1. LA ESTRATEGIA.	21
1.7.2. EL CLIENTE.	22
1.7.3. LA GENTE.	22
1.7.4. LOS SISTEMAS.	22
1.8. LA LEALTAD DE LOS CLIENTES	24

1.8.1. TIPOS DE CLIENTES.	25
1.8.2. SIETE RAZONES FUNDAMENTALES PARA RETENER A LOS CLIENTES.	26
LA BANCA MÚLTIPLE EN MÉXICO.	28
1.9. INTERMEDIACIÓN BANCARIA.	29
1.10. AUTORIDADES.	31
1.10.1. SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO. (S.H.C.P).	31
1.10.2. COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES. (C.N.B.V.).	32
1.10.3. EL BANCO DE MEXICO. (BANXICO).	33
1.11. LOS INTERMEDIARIOS FINANCIEROS BANCARIOS.	34
1.11.1 LAS INSTITUCIONES DE BANCA MULTIPLE.	34
1.11.2. LAS INSTITUCIONES DE BANCA DE DESARROLLO.	35
1.11.3. INSTITUCIONES DE BANCA MULTIPLE FILIALES.	35
1.12. INTERMEDIARIOS FINANCIEROS NO BANCARIOS.	36
1.12.1. SOCIEDADES DE AHORRO Y PRESTAMO.	36
1.12.2. SOCIEDADES FINANCIERAS DE OBJETO LIMITADO.	37
1.12.3. ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO.	37
1.12.4. ARRENDADORAS FINANCIERAS.	37
1.12.5. UNIONES DE CREDITO.	37
1.12.6. EMPRESAS DE FACTORAJE FINANCIERO.	38
1.12.7. CASAS DE CAMBIO.	38
1.12.8. ADMINISTRADORAS DE FONDOS PARA EL RETIRO. (AFORES).	38
1.13. INMOBILIARIAS BANCARIAS.	39
1.14. PRESTADORAS DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS.	39
1.15. ASOCIACION DE BANQUEROS DE MÉXICO, A.C.	40
1.16. INVERSIONES EN CAPITAL DE RIESGO.	40
1.17. OPERACIONES BANCARIAS.	40
1.17.1. OPERACIONES PASIVAS.	40
1.17.2. OPERACIONES ACTIVAS.	41
1.17.3. OPERACIONES DE SERVICIOS:	45
1.17.4. OPERACIONES CON VALORES:	46

1.17.5. MERCADO DE DIVISAS.	47
1.17.6. MERCADO DE METALES PRECIOSOS.	48
1.17.7. MERCADO DE COBERTURAS CAMBIARIAS A CORTO PLAZO	48
1.17.8. OPERACIONES DE COMPRA VENTA DE DOLARES A FUTURO Y DE OPCIONES DE COMPRA Y VENTA DE DOLARES.	49
1.17.9. OPERACIONES DE FUTUROS SOBRE TASAS DE INTERES NOMINALES Y SOBRE EL INDICE NACIONAL DE PRECIOS AL CONSUMIDOR.	49
1.18. OTROS TEMAS RELEVANTES RELACIONADOS CON LA BANCA	50
1.18.1. SUCURSALES DE LAS INSTITUCIONES DE LA BANCA MULTIPLE EN EL PAIS.	50
1.18.2. FONDO BANCARIO DE PROTECCION AL AHORRO (FOBAPROA).	50
1.18.3. ÚLTIMAS REFORMAS A LA LEY.	50
1.19. CLASIFICACION DE LOS BANCOS EN MÉXICO SEGÚN SU TAMAÑO.	57
LA MERCADOTECNIA EN LA BANCA.	60
1.20. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	61
1.21. EL MERCADO Y LA COMPETENCIA.	63
1.21.1. EL ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.	63
1.21.2. LA CREACION DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE LA COMPETENCIA.	64
1.21.3. LA IDENTIFICACIÓN DE LOS CONSUMIDORES.	64
1.21.4. LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.	65
1.22. LA COMPRA DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS.	70
1.23. EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS FINANCIEROS.	72
1.24. ESTRATEGIA DE PRECIOS.	75
1.24.1. LOS FACTORES QUE MODIFICAN LA ESTRUCTURA DE PRECIOS.	79
1.25. LA PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS:	80
1.25.1. LA VENTA PERSONAL.	80
1.25.2. LA PUBLICIDAD DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS:	82
1.26. LA DISTRIBUCIÓN DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS.	84
1.26.1. TIPOS DE SISTEMAS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.	84

1.26.2. LAS TENDENCIAS ESTRATEGICAS EN EL SISTEMA DE PRESTACION DE SERVICIOS.	90
---	----

1.26.3. EMPLAZAMIENTOS DE PUNTO DE SERVICIO	90
---	----

PROBLEMÁTICA Y ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN DE SUCURSALES

DE

BANZURIX.	95
------------------	-----------

1.27. ANTECEDENTES.	96
---------------------	----

1.28. EL BANCO. MISION Y ESTRATEGIA.	98
--------------------------------------	----

1.29. LA RED DE SUCURSALES.	100
-----------------------------	-----

1.30. LA COMPETENCIA.	101
-----------------------	-----

1.30.1. BANCOS GRANDES.	101
-------------------------	-----

1.30.2. DE ALCANCE MASIVO.	102
----------------------------	-----

1.30.3. DE OPERACIÓN REGIONAL.	102
--------------------------------	-----

1.30.4. DE EXCLUSIVIDAD.	103
--------------------------	-----

1.31. ESTADISTICAS DEL MERCADO.	104
---------------------------------	-----

1.31.1. MEXICO, D.F. Y SU AREA METROPOLITANA	107
--	-----

1.31.2. GUADALAJARA Y SU AREA METROPOLITANA	108
---	-----

1.31.3. MONTERREY Y SU AREA METROPOLITANA	109
---	-----

1.32. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN DE SUCURSALES	110
--	-----

CONCLUSIONES	117
---------------------	------------

BIBLIOGRAFIA	123
---------------------	------------

INTRODUCCIÓN.

Los grandes cambios que ha enfrentado el sistema financiero mexicano en los últimos años con la nacionalización de la banca, y diez años mas tarde con la reprivatización, además de una serie de instituciones financieras nuevas y productos que no eran conocidos ni utilizados, han cambiado el concepto de banca que tradicionalmente conocemos.

Por tal motivo, los bancos han tenido que renovarse en todos los aspectos, y la mercadotecnia ha jugado un papel muy importante, ya que la competencia es cada vez mayor, por el libre mercado en el que se encuentran.

La ubicación de las sucursales bancarias es uno de los grandes problemas con los que se encuentra el área de mercadotecnia en un banco, ya que como todos sabemos es el medio de distribución de los servicios financieros, pero se ha escrito y estudiado poco sobre el tema en específico, porque aunque podemos encontrar mucho en las bibliotecas sobre la distribución de servicios, los servicios financieros por ser de naturaleza delicada no pueden ser tratados como otros, ya que son de gran importancia para el cliente por que significan el manejo de sus recursos.

Para poder abordar el tema, en el primer capítulo de esta tesis hablamos sobre la mercadotecnia de los servicios en general, ya que es de naturaleza y significativamente diferente a la mercadotecnia de los productos tangibles y se deben comprender sus características y diferencias para poder entenderla.

Después, con un poco de historia sobre la banca mexicana y su evolución en el tiempo hasta llegar a detallar como esta constituida en la actualidad y la legislación que la rige, además de las funciones que realiza y los productos que maneja nos adentramos en este tema.

En el capítulo tercero, ya abordamos la mercadotecnia de los servicios financieros en específico con la problemática que es para un banco el realizar una buena estrategia de mercadotecnia conociendo a sus competidores, mercado meta y posición en el mercado para llegar al capítulo cuarto con todos los conocimientos necesarios para enfrentar el problema de Banzurix, un banco mexicano que se enfrenta como todos los demás a una serie de cambios

para los que su mercadotecnia no está preparada y necesita urgentemente una buena estrategia para lograr su supervivencia, cosa que no todos han logrado.

Por todo esto y por el tipo de mercado que los bancos se enfrentan en México con su cultura y sus características consideré interesante hacer un estudio sobre este tema en específico ya que como he mencionado anteriormente no existe una bibliografía adecuada en México para resolver ese tipo de problemas.

LA MERCADOTECNIA DE LOS SERVICIOS.

1.1 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

En la actualidad, existen muchas empresas de servicios, de distintas clases, las cuales también necesitan de la mercadotecnia; los bancos también son considerados como una empresa de servicios, por eso es importante definirlos:

“Un servicio es toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, son esencialmente intangibles y no culminan en la propiedad de la cosa. Su producción no es necesariamente ligada a un producto físico”¹

Para entenderlos mejor, podemos mencionar algunas de sus características:

- a) Intangibilidad: los servicios no se pueden percibir por los sentidos, es difícil estandarizarlos, se evalúan principalmente en base al lugar donde se ofrecen, la gente que atiende, las personas que asisten, el equipo, los símbolos y el precio. En los servicios no existe una transferencia de propiedad, la calidad se percibe a través de expectativas y experiencias y su objetivo es darle valor agregado a un tangible o ponerlo a disposición de los clientes.
- b) Inseparabilidad: Los servicios no se pueden separar de la fuente que los origina, ya sea ésta una persona o una máquina, los servicios se producen, venden, consumen y evalúan al mismo tiempo, son seleccionados por la persona que los entrega y tanto ésta como el cliente, afectan el resultado del servicio.
- c) Variabilidad: Los servicios dependen de la persona y el lugar donde se suministran, y nunca son suministrados exactamente de la misma forma. Esta variabilidad hace que

¹ Kotler Philip, Fundamentos de Mercadotecnia, Trad. Sánchez Rosa María México, Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, 1985, p.514.

el cliente busque diferentes opciones antes de solicitar un servicio, y a veces es difícil conservar la lealtad del cliente.

Para evitar la variabilidad, se debe tratar de estandarizar el servicio lo mejor posible en toda la organización, y monitorear la satisfacción del cliente con frecuencia.

d) Imperdurabilidad: Los servicios pueden ser perecederos y no se pueden almacenar, cuando la demanda es constante, la caducidad del servicio no es un problema. ya que se puede prever y cubrir el servicio; pero cuando la demanda es fluctuante, la compañía se encuentra con el problema de no saber con cuanto personal debe contar para cada momento, por eso es importante que se estudie muy bien el comportamiento de la demanda para poder satisfacer las necesidades del cliente.

1.2 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS:

Los servicios se pueden clasificar de diferentes formas:

1.2.1 POR SU NATURALEZA.

Esta es una clasificación muy elemental que puede llegar a ser confusa e incompleta, ya que mezcla servicios puros con otros que tienen soportes tangibles. Clasifica a los servicios en los siguientes grupos:

- Servicios de salud.
- Servicios financieros.
- Servicios profesionales.
- Servicios de esparcimiento.
- Servicios relacionados con el deporte, el arte y la diversión.

- Servicios de interés público.
- Servicios de educación e investigación.
- Servicios de telecomunicaciones.
- Servicios personales y de reparaciones y mantenimiento.

1.2.2 POR EL SECTOR DE ACTIVIDAD.

Para hacer esta clasificación se utilizan criterios de carácter de presentación o destino de los productos:

- Servicios sociales que se prestan en forma colectiva.
- Servicios personales, cuyos usuarios son personas físicas y se prestan en forma individual.
- Servicios de distribución, que tienen por objeto poner en contacto a los productores con los consumidores.
- Servicios de producción, que se suministran a los consumidores o a las empresas.

1.2.3 POR SU FUNCION.

De acuerdo a sus funciones, los servicios se clasifican de la siguiente manera:

- Servicios de gestión y dirección empresarial.
- Servicios de producción.
- Servicios de información y comunicación.
- Servicios de investigación.

- Servicios de personal.
- Servicios de ventas.
- Servicios operativos.

1.2.4 POR EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.

Esta clasificación se centra en las fases por las que el consumidor pasa durante el proceso de compra:

- Servicios de conveniencia, Son servicios corrientes, adquiridos con frecuencia y poco diferenciados; éste proceso de compra es muy simple y rutinario, por lo que las consecuencias de las decisiones equivocadas no son sobresalientes.
- Servicios de compra, en éste tipo de servicios se da un comportamiento más complejo por parte del consumidor, el cual busca mas información en su experiencia y grupos de referencia, valorando así un mayor número de alternativas y haciendo comparaciones.
- Servicios de especialidad, donde los consumidores exigen un mayor rigor en el proceso de la prestación del servicio, pues las consecuencias de sus decisiones se consideran graves.
- Servicios especiales, en estos el consumidor se tiene que desplazar a un lugar para recibirlos, por lo que requieren un mayor esfuerzo de su parte.
- Servicios no buscados, son servicios que no son conocidos, o que si lo son, algunas veces el consumidor los tiene que comprar aunque no quiera.

1.2.5 MEDICION DEL CONTACTO CON EL CLIENTE.

- Sistemas de alto contacto, son cuando el cliente recibe el servicio siendo parte del sistema, por ejemplo las líneas aéreas o los médicos.
- Sistemas de bajo contacto, son cuando el cliente no necesita ser parte del sistema para recibir el servicio, por ejemplo los servicios bancarios, energía eléctrica y gas.

1.2.6 APLICACIÓN DEL MODELO DE MANUFACTURA.

- Servicios puros, son actividades de alto contacto con el cliente, pero sin inventario de productos, por ejemplo el peluquero.
- Servicios de cuasimanufactura, son servicios de bajo contacto con el cliente y tienen características de manufactura, como pueden ser procedimientos determinados para ciertas tareas, por ejemplo servicios financieros y servicios de mensajería.
- Servicio mixto, combina algunas características de los servicios puros con algunas de los servicios de cuasimanufactura, e incluyen niveles de contacto moderado, como son los talleres de reparación, que venden partes de repuesto, y además prestan el servicio de reparación.

1.3 EL MARKETING DE SERVICIOS

A lo largo del tiempo se han hecho muchas definiciones de mercadotecnia, las cuales han ido evolucionando según las tendencias empresariales de la época; en un principio, éstas definiciones se centraban en la compañía, poniendo a la mercadotecnia como un medio para un fin rentable, pero con el paso del tiempo, se dieron cuenta de que la mercadotecnia no tiene ningún sentido si no hay un elemento de voluntad por parte del cliente, así que empezaron a tomarlo mas en cuenta, aunque siguieron tomando a la empresa como el factor mas importante.

Algunos otros autores toman a la mercadotecnia simplemente como una filosofía o un estado mental sin darle mucha importancia dentro de la empresa.

Para efectos de esta tesis, tomaremos como definición de mercadeo la siguiente:

“Mercadeo es una actividad integrada a los negocios dirigida a identificar crear Servir a la demanda.”²

En ella podemos encontrar todos los elementos que considero importantes dentro del mercadeo, ya que toma en cuenta a la empresa, pero pone como lo más importante al cliente, ya que creo que todos los esfuerzos del mercadeo deben estar dirigidos a la satisfacción de éste. Por lo tanto podemos decir que es fundamental para cualquier empresa elaborar una estrategia de mercadotecnia, constituida por todos los elementos de mercado (producto plaza promoción y precio) dirigida a alcanzar los objetivos del negocio los cuales deben estar fijados según las necesidades y los deseos de los consumidores, ya que sin estos la empresa no tendría razón de existir.

Por esto podemos decir que la mercadotecnia es la prioridad de cualquier empresa y debe ser el área de la administración mas reconocida, ya que sin ella todo el resto del proceso administrativo no tiene sentido, y es la mercadotecnia la única capaz de lograr las ventas que aunque son una pequeña parte de la mercadotecnia no dejan de ser la parte que hace que cualquier negocio pueda seguir adelante; ya que los grandes cambios económicos y sociales han hecho que el mercado no sea estático, sino dinámico, ya no es posible ofrecer el mismo producto a todos los consumidores, ya que éstos son cada vez más exigentes y con necesidades más específicas, por lo tanto hay que considerarlo como un mercado fragmentado donde la mercadotecnia debe encontrar la forma de arrebatarle el negocio a sus competidores superando sus operaciones.

² Reidenbach Eric, Robert Pitts, Bank Marketing. U.S.A: Edit. Prentice hall. 1986, p.1.

También los servicios financieros se han encontrado con este problema del mercado fragmentado, y buscan la forma de crecer y prosperar en un ambiente de proliferación de productos, saturación publicitaria, escalada de costos de mercadotecnia, y un índice asombrosamente alto de fracasos de nuevos productos. Por esto la investigación de mercados debe ser prioritaria, siendo la mejor herramienta para definir con precisión los deseos del consumidor, dándole productos específicamente dirigidos a un segmento.

La prestación de servicios en las empresas financieras debe ser un arma estratégica ya que los programas agresivos de servicios les permiten descubrir los factores demográficos que influyen en su mercadeo, los problemas con los nuevos productos, las preocupaciones y las necesidades de los clientes, la esperanza de vida de los productos la capacidad de los consumidores para hacer sus propias reparaciones y el potencial de nuevos productos propuestos.

1.4 SEGMENTACION DE MERCADO.

La segmentación de mercado consiste en clasificar y dividir a los clientes según sus diferentes necesidades, características y comportamiento, para poder ofrecerles el producto o servicio y las mezclas de mercadotecnia que necesitan, y en relación con los competidores, optimizar las ventajas competitivas.

Para lograrlo es necesario identificar tres factores: Primero a los grupos homogéneos o posibles clientes que tengan necesidades en común y que se puedan satisfacer con los servicios ofrecidos; Segundo, el posible uso del servicio que permita satisfacer las necesidades latentes de los clientes; y por último, identificar la tecnología óptima para lograr la satisfacción del uso del servicio.

A pesar de la segmentación de mercados que existe por los continuos cambios demográficos hay que tomar en cuenta que todos los mercados tienen un interés común por la salud, el costo, y la calidad, pero sobre todo por la comodidad. Pero, de todos éstos segmentos, la empresa debe elegir uno o algunos y concretarse en ellos, creando así su mercado meta,

entonces será más fácil conocer las características de dicho mercado como pueden ser su dimensión, poder de compras, necesidades y preferencias, y podrá satisfacerlas de una mejor manera y obtendrá ventajas sobre su competencia.

1.5 EL MARKETING - MIX DE LOS SERVICIOS.

Podemos definir el marketing - mix o la mezcla de mercadotecnia como:

“el conjunto de variables controlables de mercadotecnia que una empresa combina para obtener la respuesta que desea del mercado meta”³

Para conformar la mezcla de mercadotecnia y determinar si una actividad tiene que formar parte de ella, se debe tomar en cuenta primero el volumen de gastos de la actividad con relación al total de gastos de la empresa; y segundo, la capacidad de influir sobre una variable de la empresa. En cada una de las 4 p's de mercadotecnia hay una serie de variables que debemos considerar para la toma de decisiones:

1.5.1 PRODUCTO.

Incluye la combinación de bienes y servicios que una empresa ofrece al mercado. Sobre el producto, las variables que debemos tomar en cuenta son: Diseño de líneas de productos, modificación y eliminación de productos, marca y envase, atributos funcionales y de prestación y determinación de calidad y garantías del producto.

Cuando estamos prestando un servicio, el cliente forma parte del proceso de producción, la calidad se genera en el momento de la prestación del servicio, en el cual influyen los aspectos personales mas que los estándares técnicos.

³Kotler Philip, opcit. P.49.

1.5.2 PRECIO.

Al hablar de precio, que es la cantidad de dinero que el cliente tiene que pagar por recibir el servicio, el valor del intercambio interactúa con la calidad; en los servicios, el precio tiene un componente de percepción más subjetiva más importante que en los bienes. La fijación de precios está determinada por la capacidad de pago en el mercado donde se presta el servicio, y debe corresponder al valor percibido. Las decisiones importantes que debemos tomar sobre el precio son: políticas, estrategias y tácticas de precio, así como las condiciones de pago.

1.5.3 PLAZA.

Son todas las actividades que debe realizar una empresa para lograr que el producto llegue al público. Para lograr una distribución óptima en los servicios, es indispensable que nuestros productos se encuentren en el lugar y momento adecuados, para lo que hay que determinar cuáles deben ser nuestros puntos de venta, y su accesibilidad. Ya que la distribución de servicios generalmente requiere un contacto cara a cara del proveedor con el cliente, hay que ser cuidadosos en la asignación de los vendedores, así como la determinación de los puntos de venta, la selección de canales, logística y distribución.

Para la distribución de servicios financieros, sobre todo los del tipo que ofrecen los bancos, lo normal es la utilización de sucursales donde el cliente puede realizar casi todo tipo de transacciones financieras. Por lo tanto un banco debe prestar especial atención en lo que se refiere a la ubicación de sucursales. Esta decisión debe estar basada principalmente en la ubicación de los clientes, para esto, se debe hacer primero una selección de un área general y luego la de un sitio específico.

1.5.4 PROMOCION.

La promoción comprende cualquier actividad de la empresa para dar a conocer su producto en el mercado e inducir al cliente a comprarlo. La promoción de los servicios se lleva

a cabo en el lugar donde se genera, por lo que la tangibilización y el cuidado entorno físico son esenciales. Para realizar una buena promoción debemos tomar en cuenta la mezcla promocional, que incluye la venta directa, relaciones públicas, publicidad y promoción de ventas.

Debido a la naturaleza de los servicios, podemos incluir en la mezcla de mercadotecnia tres p's adicionales:

1.5.5 PERSONAS.

Esta P se da a causa de la inseparabilidad característica del servicio, puesto que los servicios no pueden separarse de la persona que los suministra.

1.5.6 PROCEDIMIENTOS.

Son los métodos que se utilizan para la prestación de un servicio, y afectan de manera decisiva su calidad.

1.5.7 PRINCIPIO ADOPTADO AL CONSUMIDOR (Servicio al consumidor).

El servicio tiene como objetivo lograr una relación duradera con el mercado.

1.6 ESTABLECIMIENTO DEL MARKETING EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS.

En las empresas de servicios el marketing debe implementarse como una filosofía que deben adoptar todas las personas de la empresa para esto se deben tomar en cuenta tres puntos importantes:

- 1) La empresa completa se debe orientar al consumidor y no al producto. Las empresas orientadas al producto tienen diferentes características que las orientadas al consumidor.

**CUADRO COMPARATIVO DE UNA EMPRESA ENFOCADA AL PRODUCTO
CONTRA UNA ENFOCADA AL CONSUMIDOR.**

*ORIENTACION AL PRODUCTO	ORIENTACION AL CONSUMIDOR
<p>Características dominantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Muy especializadas - Decisiones muy centralizadas - Relaciones y comunicación formalizadas - Preocupadas por la tecnología <p>Características secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descripción detallada de las actividades - Muchos niveles en el organigrama - Departamentos especializados por funciones - Se valora mucho la eficiencia <p>Valores dominantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia, obediencia, fidelidad, motivación monetaria. 	<p>Características dominantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Escasamente especializadas - Decisiones muy descentralizadas - Relaciones y comunicación poco formalizadas - Preocupadas por los consumidores <p>Características secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descripciones no detalladas del trabajo - Pocos niveles en la organización - Departamentos pensados en producto – cliente - Se valora la eficiencia <p>Valores dominantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eficacia, flexibilidad, dinamismo, capacidad de innovación, creatividad, espíritu de grupo y motivación personal.

- 2) Consistencia: Se debe ofrecer un proceso muy estandarizado y con la mayor calidad, para que los consumidores lo perciban igual en donde sea. Además, si se estandariza el proceso se facilita su introducción en otros mercados.

⁴ Idelfonso Grande Esteban, Marketing de los servicios, Madrid, Edit.. Esic, 1996, p. 82.

- 3) Identidad: Las empresas de servicio deben transmitir una imagen apropiada al cliente por medio del personal, por lo tanto este debe estar formado para transmitir esta imagen.

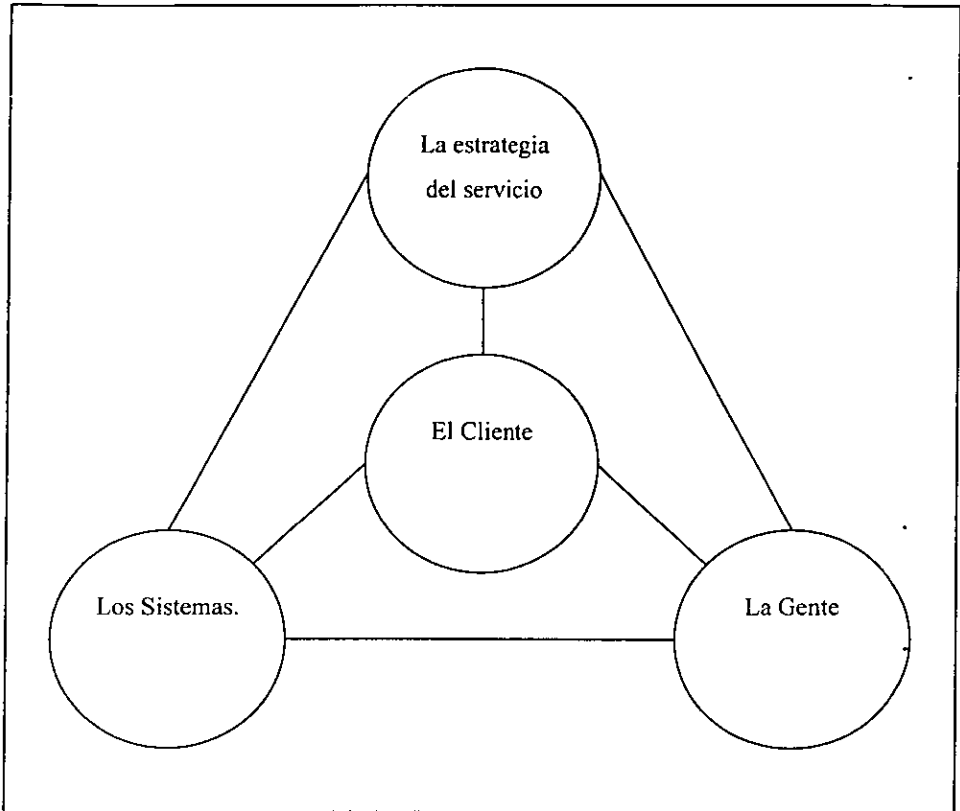
1.7 LA ESTRATEGIA DEL SERVICIO.

Toda empresa dedicada al servicio debe tener una estrategia principalmente para lograr posicionar su servicio en el mercado, así como para proporcionar una dirección uniforme en toda la organización. Para que una estrategia sea realmente efectiva debe contar con tres elementos básicos:

- 1) Una buena investigación de mercados, y un análisis apropiado de sus resultados.
- 2) Una misión de la empresa claramente definida en donde se indique cual es el objetivo de la empresa.
- 3) Un conjunto de principios corporativos claramente establecidos y bien difundidos que constituyen el credo de la organización.

Dicha estrategia debe estar enfocada hacia las prioridades reales del cliente; el triángulo del servicio, del autor Karl Albrecht en su obra "Gerencia del servicio" nos da una idea clara de cómo debe ser una buena estrategia de servicio enfocada al cliente:

EL TRIANGULO DEL SERVICIO.



1.7.1 LA ESTRATEGIA.

Es importante que tomemos en cuenta las ventajas competitivas que tiene nuestra empresa sobre las demás, y en base a esto, darle un enfoque adecuado a nuestra estrategia, para competir, dándole consistencia a dicha estrategia. Esto quiere decir, que todas las

personas que trabajan en la empresa, deben tener una idea unificada orientada hacia las prioridades reales del cliente.

1.7.2 EL CLIENTE.

Como ya hemos dicho, éste debe ser la parte más importante de nuestra estrategia, y no solo eso, sino que como podemos ver en el triángulo, debe ser el centro de atención para formular nuestra estrategia, ya que es la esencia de la empresa, porque es al cliente al que le debemos la existencia de la empresa. Entonces hay que conocer bien las motivaciones de compra del cliente, y tener un concepto claro del servicio que deseamos prestar, para poder diferenciar nuestra compañía de los competidores.

1.7.3 LA GENTE.

Este punto se refiere al personal que hay en la empresa y que es el encargado de prestar el servicio, por lo que tenemos que identificar la clase de personal que necesitamos, teniendo un perfil claro, para lograr un buen reclutamiento y selección de este, así como también hay que estar atentos a la motivación y capacitación que necesiten, sin olvidar que su desarrollo dentro de la empresa y la remuneración que reciben también es importante.

1.7.4 LOS SISTEMAS.

Es el nivel tecnológico y práctico con el que cuenta la empresa para llevar a cabo el servicio ofrecido. Los sistemas deben apoyarse en el empleado, y deben estar diseñados para la conveniencia del cliente y no de la organización, por lo que deben ser simples, eficientes y rápidos, así el cliente podrá sentir que todas las instalaciones, políticas, procedimientos, métodos y procesos de comunicación están ahí para satisfacer sus necesidades.

Cada uno de los elementos y las interacciones del triángulo del servicio son importantes y deben ser tomadas en cuenta, pero la primordial es la línea que une a la gente

con el cliente, ya que de esta intersección va a depender en gran parte el éxito o el fracaso de nuestros productos, porque es ahí donde se producen los momentos de verdad.

Un momento de verdad es ese instante en que el cliente se forma una imagen de la compañía o del servicio, y este puede ser una cosa muy insignificante que tal vez no tenga que ver con la calidad del servicio en sí, pero es crucial para el cliente. Los momentos de verdad pueden ser buenos o malos, y de esto depende todo el servicio, ya que un mal rato, nos puede hacer olvidar que el resto de las acciones en la prestación del servicio fueron buenas, así como un momento brillante, en el que nos sentimos satisfechos y tratados de una manera especial, nos puede hacer olvidar alguna mala situación.

Pero, es muy difícil saber cuales son los momentos de verdad que van a hacer una imagen en la cabeza de nuestros clientes, por lo que debemos tratar de descubrir que factores son los que el cliente está tomando en cuenta para evaluar nuestro servicio. Algunos factores clave pueden ser:

- a) Cuidado e interés: Por parte del empleado en la prestación del servicio.
- b) Espontaneidad: Los empleados subalternos deben estar autorizados para pensar y tomar decisiones.
- c) Solución de problemas: Cualquier empleado debe estar capacitado para buscar la solución de un problema aunque el mismo no lo pueda resolver.
- d) Resarcimiento: Si algo sale mal, alguien debe poner un remedio.

Al final, lo que cualquier estrategia de mercadotecnia debe buscar es conseguir una mayor participación en el mercado, o sea, que de la relación que hay entre el total de clientes que existen en el mercado para nuestro tipo de producto o servicio, y nuestros clientes, tengamos un mayor porcentaje comparados con la competencia.

1.8 LA LEALTAD DE LOS CLIENTES

No solo es importante ganar un cliente a la competencia, sino que también retenerlo, a esto se le llama lealtad, para que un consumidor sea leal, es necesario que haya tenido experiencias agradables dentro de la organización, porque sus necesidades fueron satisfechas y sus expectativas cumplidas, por lo tanto están motivados a volver a comprar en nuestra empresa. La experiencia e imágenes que tiene un cliente sobre la organización ya sea por su experiencia, o por lo que haya escuchado de otras personas, es lo que hace que sea un cliente leal o no.

Pero, también es necesario en una organización de servicios que exista lealtad por parte de los empleados, teniendo una actitud positiva de la organización, antigüedad o permanencia en la misma, y que se esfuerza por lograr las metas de la misma; lealtad por parte de los inversionistas, con una actitud positiva para comprar y retener acciones de la empresa en la que invirtió, así como reinvertir para lograr las metas de la organización; y una comunidad leal que acepta y habla bien de la organización, no muestra acciones negativas hacia ella, y aprueba los cambios.

Una estrategia para retener clientes es utilizando las tres “r”:

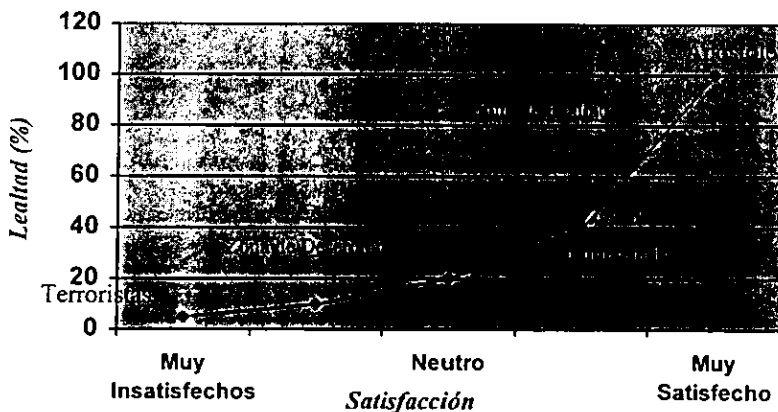
- 1) **Retención:** Produce un flujo de ingresos a partir de la venta inicial del producto o servicio. Esta corriente de ingresos produce cada vez mas ganancias a medida que la empresa encuentra mas fácil servir a ese cliente, y darle una respuesta mas eficiente en términos económicos y de esfuerzos de marketing.
- 2) **Ventas relacionadas:** Vender a alguien que ya conocemos y que ya conoce la compañía, requiere menos tiempo para lograr la venta, inclusive tratándose de la venta de productos nuevos.
- 3) **Referencias:** Son la razón más poderosa para retener y satisfacer a los clientes. Un cliente satisfecho con un servicio, tiende a contar sus experiencias a cinco personas,

mientras que si la experiencia es negativa, lo normal es que la transmita a once personas.

1.8.1 TIPOS DE CLIENTES.

1. Apóstoles: Son aquellos que están satisfechos y que recomiendan a la empresa con otras personas
2. Mercenarios: Son aquellos que son capaces de cambiar a la compañía por obtener un precio mas bajo, incluso habiendo estado satisfechos con los servicios recibidos.
3. Cautivos: Están altamente disconformes, pero tienen pocas o ninguna alternativa.
4. Terroristas: Tienen alternativas para cambiar, y lo hacen, Además usan cualquier oportunidad para convertir a otros clientes en terroristas expresando su disconformidad.

APOSTOLES Y TERRORISTAS EN LA CURVA SATISFACCION – LEALTAD DEL CLIENTE.



1.8.2 SIETE RAZONES FUNDAMENTALES PARA RETENER A LOS CLIENTES.

1. La masa crítica de clientes: Toda empresa necesita una base mínima de clientes para asegurar su subsistencia, de ésta base depende que la empresa logre a corto plazo niveles de rentabilidad, capacidad de seguir operando y crecer a largo plazo. Porque como sabemos, sin los clientes la empresa no existiría y además el origen y el propósito de toda empresa deben ser los clientes.
2. Los números no mienten: La ley de Pareto. Las mayores utilidades de la empresa se logran de los clientes actuales de la organización, solo una mínima parte se hace de los clientes nuevos.
3. La situación real de los clientes: Algo que los directivos deben tomar en cuenta es que los clientes de la empresa son clientes potenciales para los competidores, entonces hay que tener cuidado.
4. La compra por hábito: Son compras que se realizan sin que emanen de un proceso de toma de decisiones debido a que se conoce el producto, servicio o empresa y el comprador ha quedado satisfecho con sus experiencias anteriores. Pero no podemos fiarnos de mantenerlos cautivos solo por esto.
5. El “valor de la vida” de los clientes: Mide el valor neto presente de las futuras contribuciones que hará el cliente a los gastos generales y a la rentabilidad de la empresa. Los clientes son activos de la empresa, pero son capaces de generar un flujo continuo de recursos y rentabilidad durante mucho tiempo, siempre y cuando se le de el mismo tratamiento y cuidado que a los demás activos de la empresa.
6. La retención de clientes incrementa la rentabilidad: Es siempre mucho más costoso vender a un cliente nuevo que a un cliente habitual de la empresa, y además los clientes leales repiten la compra de productos o servicios más frecuentemente,

compran mas los otros productos o servicios de la empresa, Tienen un costo operativo más bajo.

7. Los clientes satisfechos y leales, generan comunicación boca a boca positiva, lo que incrementa la captación de nuevos clientes sin causarnos costos importantes y constituyen una importante fuente de referencias para nuevos negocios de la empresa.

LA BANCA MÚLTIPLE EN MÉXICO.

1.9 INTERMEDIACIÓN BANCARIA.

Actualmente existen en México dos tipos de intermediarios financieros, los bancarios que son los que nos interesa estudiar para efectos de ésta tesis, y los no bancarios que son los intermediarios financieros bursátiles o sea las Casas de Bolsa, las Sociedades de Inversión y las operadoras de éstas, así como también las Instituciones auxiliares del crédito, como son los Almacenes Generales de Depósito, las Empresas de Factoraje, las Sociedades de Ahorro y préstamo, las Uniones de Crédito, las Arrendadoras Financieras y las casas de cambio, que al igual que los Intermediarios Bursátiles no pueden recibir depósitos bancarios de dinero, ya que esta es una operación reservada exclusivamente a las instituciones de banca y crédito y que es la que les da el carácter de intermediarios financieros bancarios.

Se considera servicio de banca y crédito a la captación de recursos del público en forma masiva en el mercado nacional para su colocación con el público mediante actos causantes de pasivo directo o contingente, quedando el intermediario obligado a cubrir el principal y en su caso los accesorios financieros de los recursos captados.

Hoy en día coexisten dentro del sistema bancario mexicano las instituciones de banca de desarrollo constituidas por el ejecutivo federal como sociedades nacionales de crédito, y la banca múltiple, que operan como Sociedades Anónimas, y son las únicas autorizadas para dar el servicio de banca y crédito junto con las filiales de instituciones financieras del exterior y con algunas limitaciones, las sociedades financieras de objeto limitado. Este servicio consiste en la captación de recursos del mercado nacional para su colocación; y estos depósitos pueden ser recibidos de dos formas:

- 1) Directa: Por ventanilla o transferencia electrónica de fondos.
- 2) Indirecta: Mediante la emisión o colocación de títulos o valores entre el público inversionista.

Podemos por tanto decir que la intermediación bancaria consiste en que los recursos captados por los intermediarios financieros, provienen del público ahorrador o inversionista, que en determinado momento no los necesita y por lo tanto los invierte en un banco, dándole a éste la posibilidad de colocar dichos recursos en manos de quienes los necesitan a través de operaciones de financiamiento.

Al captar recursos, se genera un pasivo que corresponde a una obligación por parte de la institución financiera frente al ahorrador o inversionista. Este pasivo puede ser directo o contingente:

- **Directo:** Es cuando la obligación que adquiere la institución financiera frente a un tercero está sujeta a un plazo, que al vencerse tendrá que cumplir con tal obligación, por ejemplo depósitos bancarios con rendimiento a la vista, pagarés con rendimiento liquidable al vencimiento, o cheques.
- **Contingente:** Es aquella obligación que adquiere el intermediario financiero frente a un tercero, por cuenta de un cliente determinado, y cuyo cumplimiento por parte del intermediario financiero, se encuentra sujeto a una condición suspensiva, es decir a un acontecimiento futuro de realización incierta, por ejemplo avales, aceptaciones bancarias, o cartas de crédito. Estas operaciones garantizan el cumplimiento de las obligaciones de su cliente frente a terceros en caso de que aquellos no cumplan.

El banco tiene la obligación de restituir a los clientes los depósitos. Es decir el principal más los accesorios, o sea los intereses o rendimientos que paga al ahorrador o inversionista por sus depósitos o inversiones.

En la colocación, el cliente debe pagar al banco los préstamos o créditos así como los intereses pactados. Estos préstamos o créditos generan un activo en la contabilidad del banco.

Además de las operaciones activas y pasivas ya mencionadas, los bancos realizan otro tipo de operaciones que son las de servicio, por las cuales la institución cobra una comisión,

algunos ejemplos de estas operaciones pueden ser los fideicomisos, cheques de caja y giros bancarios.

Habiendo definido ya los conceptos básicos de la intermediación bancaria, podemos entonces definir su negocio:

Los intermediarios al captar recursos del público ahorrador o inversionista, pagan a éstos una tasa de interés menor (tasa pasiva) a la tasa de interés que cobran a otras personas a quienes otorgan crédito, con lo cual los intermediarios obtienen un margen financiero (utilidad bruta) al cual se le deben restar los gastos de administración que realizan (sucursales, salarios, sistemas etc.) así como los gastos (aportaciones al fondo bancario de protección al ahorro) y pago de impuestos etc., constituyendo la diferencia la utilidad neta.

Por lo tanto, el diferencial de la tasa pasiva y activa debe ser superior al costo de captación, mas gastos de administración e impuestos, para que el intermediario reporte una ganancia real.

1.10 AUTORIDADES.

Existen órganos de supervisión y vigilancia que tienen como objetivo principal el cuidar que cada una de las entidades participantes en el sistema bancario mexicano, se apeguen a las prácticas y políticas implementadas por la ley, velando los intereses de los ahorradores; éstas son:

1.10.1 SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO. (S.H.C.P).

Es la máxima autoridad financiera en nuestro país, siendo la directamente responsable de controlar las actividades financieras del sector bancario. Le corresponde planear, coordinar, evaluar y vigilar el sistema bancario del país, el cual esta integrado por el banco central, la banca nacional de desarrollo y demás instituciones encargadas de prestar el servicio de banca y crédito, además de ejercer las atribuciones que le señalen las leyes en materia de seguros, fianzas valores y de organizaciones y actividades auxiliares del crédito.

Las facultades específicas de la S.H.C.P. Se originan en su mayoría en la Ley de Instituciones de Crédito (L.I.C.) y en términos generales son:

- Definir la política financiera del país.
- Elaborar el marco normativo.
- Representar al gobierno federal en su papel de inversionista o emisor dentro del sistema financiero
- Regular o supervisar.
- Otorgar autorizaciones.
- Tomar decisiones con relación a créditos, intermediarios financieros, tasas de interés y tipo de cambio.
- Vigilar el financiamiento al desarrollo.
- Recaudación de impuestos.

Además de proporcionar orientación de la política financiera y crediticia a todas las instituciones y organizaciones auxiliares de acuerdo a lo establecido por el Ejecutivo Federal.

1.10.2 COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES. (C.N.B.V.).

La C.N.B.V. es un órgano desconcentrado de la S.H.C.P. con autonomía técnica y facultades ejecutivas en los términos de la propia ley y tiene como objetivo supervisar y regular, en el ámbito de su competencia a las entidades financieras con el fin de procurar su estabilidad y correcto funcionamiento. Así como mantener y fomentar el sano y equilibrado desarrollo del sistema financiero en su conjunto, en protección de los intereses del público. También tiene como finalidad supervisar y regular a las personas físicas cuando realicen actividades previstas en las leyes relativas al sistema financiero.

Cabe destacar que la C.N.B.V. cuenta con facultades de inspección y vigilancia con el fin de prevenir y corregir, evaluando los riesgos a que están sujetas las instituciones financieras, sus sistemas de control y la calidad de su administración, a fin de procurar que las mismas mantengan una adecuada liquidez, sean solventes y estables, y en general se ajusten a las disposiciones que las rigen y a los usos y sanas prácticas de los mercados financieros.

1.10.3 EL BANCO DE MEXICO. (BANXICO).

Por mandato constitucional, el Banco de México es un órgano autónomo en el ejercicio de sus funciones y en su administración, cuyo objetivo principal es procurar la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda nacional y tiene como función de manera exclusiva la acuñación de moneda y la emisión de billetes.

Regula los cambios, así como la intermediación de los servicios financieros, contando con las atribuciones de autoridad correspondientes para llevar a cabo dicha regulación y proveer su observancia y puede expedir disposiciones solo cuando éstas tengan por propósito la regulación monetaria o cambiaria, el sano desarrollo del sistema financiero, el buen funcionamiento del sistema de pagos o bien la protección de los intereses del público, y al expedir dichas disposiciones, el Banco de México, debe expresar las razones que lo motivan.

Además éstas disposiciones deberán ser de aplicación general, pudiendo referirse a uno o varios tipos de intermediarios, a determinadas operaciones o a ciertas zonas o plazas.

Los intermediarios financieros deben ajustarse a las disposiciones del Banco de México en lo que se refiere a las tasas de interés, comisiones, premios, descuentos y otros conceptos análogos, montos, plazos y demás características de las operaciones activas, pasivas o de servicios, así como las operaciones con oro, plata y divisas.

1.11 LOS INTERMEDIARIOS FINANCIEROS BANCARIOS

1.11.1 LAS INSTITUCIONES DE BANCA MÚLTIPLE.

Son sociedades anónimas de capital fijo que para organizarse y operar requieren de la autorización del gobierno federal a través de la S.H.C.P. en colaboración con BANXICO y la C.N.B.V.

Las instituciones de banca múltiple como sociedades anónimas funcionan según sus propios estatutos, y tienen como objetivo atender las necesidades de depósito, ahorro financiero, hipotecario y fiduciario del público, y además cuenta con instrumentos diversificados de captación y canalización de recursos para adaptarse a las condiciones de los mercados financieros y a la demanda de créditos.

En la actualidad, para dar una mejor protección a las inversiones del público, incrementar la competitividad internacional del sistema financiero mexicano y estimular el papel que juegan las instituciones financieras en el desarrollo económico del país, ha sido modificada la estructura accionaria de las instituciones de banca múltiple, permitiendo una mayor participación de personas morales mexicanas y extranjeras quedando integrada de la siguiente manera:

- Acciones de la serie “O”
- Acciones de la serie “L” (hasta 40%)

Las acciones tanto de la serie “O” como las de la serie “L” pueden ser adquiridas indistintamente por personas físicas o morales, mexicanas o extranjeras, salvo personas morales extranjeras que ejerzan funciones de autoridad por razones de soberanía nacional.

1.11.2 LAS INSTITUCIONES DE BANCA DE DESARROLLO.

Son constituidas como Sociedades Nacionales de Crédito de administración pública federal y cuentan con personalidad jurídica y patrimonio propios.

Además de las operaciones activas pasivas y de servicios, deben realizar las operaciones necesarias para la atención del correspondiente sector de la economía nacional al que están dirigidas.

Su capital social está integrado por títulos de crédito nominativos llamados Certificados de Aportación Patrimonial (CAPS); los cuales se encuentran divididos en dos series de acciones:

- Serie "A" (66%) Pueden ser adquiridos únicamente por el gobierno federal.
- Serie "B" (34%) Pueden ser adquiridos por personas físicas o morales mexicanas.

1.11.3 INSTITUCIONES DE BANCA MULTIPLE FILIALES.

El 23 de diciembre de 1993 se abrió la posibilidad en México de que intermediarios financieros del exterior, constituidos en los países con los que México haya celebrado tratados internacionales presten servicios financieros en el territorio mexicano, a través del establecimiento de filiales constituidas conforme a la legislación de nuestro país, quedando sujetas a la jurisdicción de México.

Las Instituciones Filiales de Banca Múltiple, pueden realizar las mismas operaciones que las instituciones de Banca Múltiple a menos que el tratado o acuerdo internacional aplicable establezca alguna restricción. Aunque cabe señalar que está prohibido emitir obligaciones subordinadas salvo que sean adquiridas por la institución financiera del exterior propietaria de las acciones de la filial emisora. Tampoco les está permitido el establecimiento de sucursales o subsidiarias fuera del territorio nacional.

Su capital social está representado por acciones de la siguiente manera:

- Acciones de la serie “F”.
- Acciones de la serie “B”.

Las acciones de la serie “F” se regulan por las mismas leyes que las acciones de la serie “O” de las Instituciones de Banca Múltiple.

Las acciones de la serie “B” son de libre circulación por lo que los extranjeros pueden adquirirlas, salvo personas morales extranjeras que ejerzan funciones de autoridad.

1.12 INTERMEDIARIOS FINANCIEROS NO BANCARIOS.

En este apartado detallaremos el funcionamiento de aquellas empresas en que las instituciones bancarias pueden realizar inversiones de capital, por lo tanto no incluiremos intermediarios financieros no bancarios como las casas de bolsa, operadoras de sociedades de inversión sociedades de inversión etc. Por no considerarlas dentro del tema de esta tesis.

En algunos casos, los bancos pueden ser tenedores de acciones de instituciones financieras no bancarias, como almacenes generales de depósito, arrendadoras financieras, empresas de factoraje financiero, casas de cambio, etc. Siempre y cuando éstas empresas no formen parte de algún grupo financiero.

1.12.1 SOCIEDADES DE AHORRO Y PRESTAMO.

El objeto de estas sociedades consiste en recibir depósitos de dinero de sus socios, y otorgarles créditos, siempre y cuando en su utilización no se persigan fines de lucro; es decir, los créditos solo podrán ser otorgados para solventar las necesidades de los socios o para el mejoramiento social.

1.12.2 SOCIEDADES FINANCIERAS DE OBJETO LIMITADO.

Son personas morales que tienen por objeto captar recursos mediante la colocación de instrumentos inscritos en el registro nacional de valores y otorgar créditos para una determinada actividad o sector.

1.12.3 ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO.

Tienen por objeto el almacenamiento, guarda o conservación de bienes o mercancías y la expedición de certificados de depósito y bonos de prenda.

1.12.4 ARRENDADORAS FINANCIERAS.

Son organismos cuyo objeto es celebrar contratos en los que la arrendadora se obliga a otorgar uso o goce temporal a plazo forzoso de bienes tangibles que ha adquirido, o que se le obliga a adquirir a una persona física o moral, obligándose esta a pagar como contraprestación, que se liquidará en pagos parciales, según se convenga, una cantidad de dinero determinada que cubre el valor de la adquisición de los bienes, las cargas financieras y demás accesorios y adoptar al vencimiento una opción terminal.

Estas opciones terminales pueden ser:

- a) La compra del bien por un precio inferior a su valor de adquisición.
- b) La prórroga del plazo para continuar con el uso o goce del bien.
- c) La venta de los bienes a un tercero el arrendador y el arrendatario en el producto de la venta.

1.12.5 UNIONES DE CREDITO.

El objeto principal de las uniones de crédito ha sido tradicionalmente el obtener créditos de sus socios para facilitar el uso del crédito por sus propios socios. Pero actualmente,

se les ha permitido diversificar sus canales de financiamiento por medio de la emisión de títulos de crédito para su colocación entre el público inversionista.

1.12.6 EMPRESAS DE FACTORAJE FINANCIERO.

Son organizaciones que a través de un contrato pueden adquirir derechos de créditos del cliente relacionados con la proveeduría de bienes y/o servicios anticipando al cedente un porcentaje de su valor siendo posible pactarlo en dos formas:

- a) Sin recurso: En donde el cliente no queda obligado a responder por el pago de los derechos del crédito.
- b) Con recurso: En donde el cliente queda obligado solidariamente con el deudor a responder del pago puntual y oportuno de los derechos del cliente.

1.12.7 CASAS DE CAMBIO.

Tienen por objeto la realización en forma “habitual y profesional” de operaciones de compra, venta y cambio de divisas con el público dentro del territorio nacional, ya sea al mayoreo o al menudeo.

No se consideran actividades “habituales y profesionales” las actividades conexas a la prestación de servicios, ni la captación de divisas por venta de bienes que realicen los establecimientos ubicados en las franjas fronterizas libres del país y demás empresas que por sus actividades normales celebren operaciones con extranjeros.

1.12.8 ADMINISTRADORAS DE FONDOS PARA EL RETIRO. (AFORES).

Los bancos pueden intervenir en el capital social de las administradoras de fondos para el retiro (AFORES) y en sociedades de inversión especializadas de fondos para el retiro (SEIFORES) en términos de la legislación aplicable sin perjuicio de que los bancos pertenezcan o no a un grupo financiero.

Las AFORES tienen a su cargo la individualización y administración de los recursos de cuentas individuales de fondos para el retiro y están reguladas por la ley de sistemas de ahorro para el retiro donde se reglamenta su organización y su funcionamiento, así como a las empresas operadoras de la base de datos nacional del S.A.R., a las cuentas individuales, a los planes de pensiones establecidos por patrones o derivados de contratación colectiva, a la contabilidad, supervisión, sanciones, delitos y el procedimiento de conciliación y arbitraje.

1.13 INMOBILIARIAS BANCARIAS.

Las instituciones de crédito pueden invertir en títulos representativos del capital de sociedades que se organizan exclusivamente con el objeto de adquirir el dominio administrar edificios, siempre y cuando en el edificio propiedad de estas sociedades, tenga la institución de crédito su oficina principal.

Esta modalidad hace que los bancos y las organizaciones auxiliares del crédito puedan asociarse con grupos de inversionistas para constituir sociedades inmobiliarias lo que significa un ahorro para estas entidades del sector financiero, ya que pueden adquirir oficinas que cubren sus necesidades, sin distraer la misma cantidad de recursos que hubieran tenido que invertir en el caso de adquirirlos directamente.

1.14 PRESTADORAS DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS.

Estas empresas tienen como fin prestar servicios complementarios o auxiliares para la administración de los bancos o para la realización de su objeto, como ejemplo de esto podemos citar:

- Seguridad y Protección Bancaria, S.A. de C.V.(SEPROBAN).
- Servicio Panamericano de Protección. S.A. de C.V.(SERPAPROSA).
- Promoción y Operación S.A. (PROSA).

- Sociedades de información crediticia.

1.15 ASOCIACION DE BANQUEROS DE MÉXICO, A.C.

Es una asociación civil que tiene por objeto el estudio, atención y solución de los asuntos de interés común para los bancos. Es un órgano de carácter interbancario.

1.16 INVERSIONES EN CAPITAL DE RIESGO.

Los bancos pueden participar en el mercado de capitales dentro de los porcentajes establecidos en la L.I.C. a través de la adquisición en bolsa o fuera de ella de acciones o títulos de capital de empresas distintas a las instituciones financieras.

1.17 OPERACIONES BANCARIAS.

1.17.1 OPERACIONES PASIVAS.

Las operaciones pasivas consisten en la transmisión al banco de la propiedad de la suma de dinero depositado, y es la que hace posible la intermediación bancaria, ya que permite que las instituciones de crédito presten el dinero que reciben de su clientela. Los bancos son las únicas instituciones de crédito que pueden realizar este tipo de operaciones. Las operaciones pasivas que realizan los bancos pueden ser de 3 tipos:

- a) Depósitos bancarios de dinero: que presentan las siguientes modalidades:
 - Depósitos bancarios de dinero a la vista; como son los depósitos con chequera, en sin chequera, depósitos en cuenta corriente asociados con tarjeta de débito o crédito, y cuentas especiales de ahorro.
 - Depósito bancario de dinero de ahorro.
 - Depósito bancario de dinero retirable en días preestablecidos.

- Depósito bancario de dinero a plazo o con previo aviso.
- b) Prestamos documentados en pagaré con rendimiento liquidable al vencimiento: Es un préstamo de dinero que le hace el cliente (persona física o moral) al banco, Este crédito se documenta mediante la suscripción de un pagaré emitido por el banco por el monto del préstamo y los respectivos intereses.
- c) Bonos bancarios: Son títulos de crédito y valor que pueden ser adquiridos por personas físicas o morales, de nacionalidad extranjera o mexicana, donde el banco determina libremente sus rendimientos y el plazo, pueden ser materia de operaciones de reporto en el mercado de dinero y los recursos captados a través de estos se deben destinar a un fin específico.
- d) Obligaciones subordinadas: Son semejantes a los bonos bancarios, ya que representan un medio para captar recursos en forma masiva mediante una declaración unilateral de voluntad, por lo que dichas obligaciones y sus cupones, son títulos de crédito que deben reunir en términos generales los mismos requisitos y características que los bonos bancarios salvo en las siguientes características específicas:
- No pueden ser adquiridas por entidades financieras de cualquier tipo.
 - Requieren para su emisión autorización previa de Banxico.
 - La denominación de los plazos y rendimientos es libre.
 - No pueden ser objeto de reporto.

1.17.2 OPERACIONES ACTIVAS.

A través de las operaciones activas los bancos colocan en el mercado nacional los recursos que captan del público ahorrador mediante las operaciones pasivas. Para el

otorgamiento de crédito, es obligatorio que las instituciones de crédito se guíen por varios criterios establecidos en la L.I.C.

a) La apertura de crédito:

“Art.291 LGTOC-...En virtud de la apertura de crédito, el acreditante se obliga a poner una suma de dinero a disposición del acreditado, o a contraer por cuenta de éste una obligación, para que el mismo haga uso del crédito concedido en la forma y en los términos y condiciones convenidos, quedando obligado el acreditado a restituir al acreditante las sumas de que disponga, o a cubrirlo oportunamente por el importe de la obligación que contrajo y, en todo caso, a pagarle los intereses, prestaciones, gastos y comisiones que se estipulen.”⁵

La apertura de crédito no es de uso exclusivo de las instituciones bancarias, y puede ser de varios tipos:

- Apertura de crédito simple.
- Apertura de crédito en cuenta corriente.
- Tarjeta de crédito.
- Obligaciones por cuenta de terceros a través del otorgamiento de aceptaciones, avales, cartas de crédito y endoso bancario.

b) Contratos de crédito refaccionario y de habilitación o avío:

⁵ Martell Mendoza Pablo, Preciado Briseño Eduardo. Lecciones de Derecho Bancario México, Edit. Textos Jurídicos Bancomer, 1997, p.104.

- El crédito refaccionario se debe destinar a la adquisición de aquellos bienes que sean necesarios para producir. (Costo indirecto).
 - El crédito de habilitación o avío tiene por objeto proveer al acreditado de la materia prima y mano de obra directa necesarias para la producción. (Costo indirecto).
- c) La hipoteca: Es una garantía real constituida sobre bienes que no se entregan al acreedor, y que da derecho a éste en caso de incumplimiento de la obligación garantizada, a ser pagada con el valor de los bienes en el grado de preferencia establecido por la ley. Generalmente se trata de inmuebles enajenables, y representan un riesgo mínimo para los bancos en lo que a recuperación de crédito se refiere.
- d) La hipoteca industrial: Es una operación exclusiva de los bancos y comprende no sólo a los inmuebles, sino también a los bienes muebles afectos a la explotación, así como el dinero y los derechos de crédito de la empresa. Es decir, es una garantía de naturaleza real y personal constituida a favor de una institución de crédito para garantizar las obligaciones derivadas de los préstamos y créditos bancarios.
- e) La prenda: Es el derecho real constituido sobre un bien mueble enajenable para garantizar el cumplimiento de una obligación su preferencia en el pago. Puede realizarse mediante la entrega real o jurídica de un bien, objeto de la prenda, al acreedor prendario. Sin embargo hay que señalar que la prenda puede quedar constituida con o sin la entrega del bien al acreedor prendario. La prenda puede tener distintas modalidades:
- Prenda sobre acciones.
 - Prenda sobre títulos nominativos.
 - Prenda sobre títulos a la orden.

- Prenda sobre bienes de consumo duradero.
 - Prenda sobre crédito en libros.
 - Prenda sobre títulos representativos de mercancía.
 - Prenda sobre bienes fungibles.
 - Prenda sobre bienes no fungibles.
 - Prenda sobre dinero.
 - Prenda e hipoteca sobre la unidad industrial.
- f) La fianza: Es un contrato por el cual una persona se compromete con el acreedor a pagar por el deudor si éste no lo hace, y pueden ser de dos tipos:
- Fianza mercantil.
 - Fianza otorgada por las instituciones afianzadoras.
- g) El crédito relacionado: Son los créditos otorgados a personas que están relacionadas de alguna forma con el banco como sus funcionarios y empleados, propietarios, auditores externos, y los parientes de éstas, y que pueden ser otorgados pero con las restricciones que marca la L.I.C. para esta clase de créditos.
- h) Calificación de la cartera y la reserva preventiva global: Ya que las operaciones activas de los bancos representan un riesgo para éstas instituciones, existen una serie de mecanismos para reducir al mínimo dichos riesgos. Entre estas medidas se encuentran la calificación de la cartera y la constitución de provisiones preventivas.

1.17.3 OPERACIONES DE SERVICIOS:

a) La caja de seguridad: Es un depósito bancario regular, que puede comprender dinero en efectivo u otros bienes distintos. es gratuito para el banco, ya que el depositante debe pagar una pensión, dependiendo del tamaño de la caja, por el servicio, y el banco debe mantener libre el acceso a ellas en los horarios preestablecidos.

b) El fideicomiso:

“Es un acto en virtud del cual se transmiten determinados bienes a una persona llamada fiduciario, para que disponga de ellos conforme le ordene la persona que los transmite, llamada fideicomitente, a beneficio ya sea de un tercero llamado fideicomisario o del propio fideicomitente”⁶

c) El giro y la orden de pago: Para evitar el transporte físico de dinero de una plaza a otra en el país, o inclusive de un país a otro cuando se requiere una transferencia, se utilizan el giro bancario, la orden de pago, o las transferencias electrónicas de fondos, las cuales brindan seguridad y agilidad en la realización de pagos.

d) Depósitos de títulos en administración: Las instituciones de crédito están facultadas para recibir depósitos en administración y custodia, o en garantía títulos y valores de documentos mercantiles, pero a diferencia del depósito de dinero, el banco no puede disponer de los títulos depositados a menos que esto se especifique por escrito, y queda obligado igualmente a restituirlos.

⁶ Villagorda Lozano José Manuel, *Doctrina General del Fideicomiso*, México, Edit. Porrúa, 1982, p.57.

- e) Avalúos: Al igual que un corredor público o peritos, los bancos pueden prestar el servicio de avalúos, siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos por la C.N.B.V. al respecto.
- f) Cuentas individuales del Sistema de Ahorro para el Retiro: Debido a la baja capacidad de ahorro de los mexicanos, y a los bajos ingresos que obtienen los pensionados, fue necesario establecer en México el S.A.R., donde tanto la empresa como el trabajador mismo tienen la obligación de dar una aportación para la pensión que recibirán en el momento de su jubilación. Las instituciones de crédito están autorizadas para manejar dichas cuentas de acuerdo a lo que establece la ley.

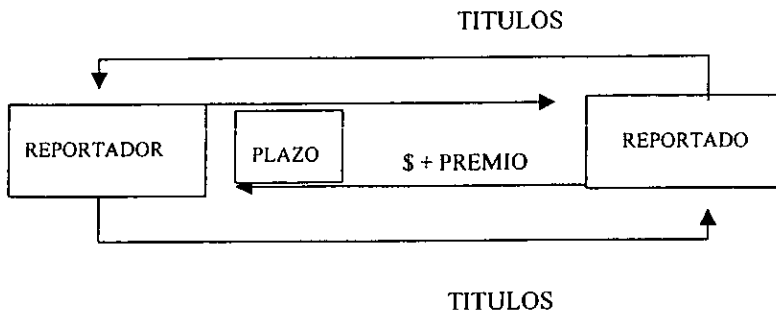
1.17.4 OPERACIONES CON VALORES:

- a) Por cuenta propia:

El reporte: la Ley General de títulos y operaciones de crédito define esta operación de la siguiente forma:

“Art. 259.- En virtud del reporte, el reportador adquiere una suma de dinero la propiedad de títulos de crédito, y se obliga transferir al reportado la propiedad de otros títulos de la misma especie en el plazo convenido y contra reembolso del mismo precio más un premio. El premio queda en beneficio del reportador, salvo pacto en contrario...”

EL REPORTO



- Prestamos de valores: Las instituciones de crédito pueden realizar también préstamos de valores por cuenta de terceros sin la intermediación de las casas de bolsa, para ayudar al buen funcionamiento del sistema de pagos.
- b) Operaciones con valores por cuenta de terceros: Los bancos pueden también realizar operaciones por cuenta de terceros en cumplimiento de fideicomisos, mandatos, comisiones y depósitos en títulos en administración.

1.17.5 MERCADO DE DIVISAS.

Hay dos tipos de operaciones en el mercado de divisas que los bancos pueden realizar:

- 1) Las operaciones de compraventa al contado (Spot), que son aquellas operaciones en que las divisas y su contravalor se entregan a más tardar en dos días hábiles después de la realización de la operación correspondiente, y de todas formas deben liquidarse de acuerdo al tipo de cambio existente en el momento en que se realiza el intercambio.

- 2) Las operaciones de compraventa a futuro (forward), que son aquellas en las que se concierta la entrega de las divisas y su contravalor en un plazo mayor al máximo señalado por las operaciones que se celebran al contado.

1.17.6 MERCADO DE METALES PRECIOSOS.

Podemos considerar como metales preciosos al oro, la plata y el platino, ya sea que estos se encuentren en barras, láminas, piezas acuñadas en forma de moneda o presentaciones manufacturadas o semimanufacturadas para su uso industrial u orfebrería.

Los tipos de mercados para metales preciosos son:

a) Operaciones al contado “spot” en las que los metales preciosos y su contra valor se entregan a más tardar dos días hábiles bancarios después de la concertación de la correspondiente operación.

b) Operaciones a futuro “forward” aquellas en las que se concierta la entrega de los metales preciosos y su contra valor en plazos superiores al más establecido para las operaciones que se celebran al contado.

1.17.7 MERCADO DE COBERTURAS CAMBIARIAS A CORTO PLAZO

Son modalidades del mercado de divisas a futuro a las cuales recurren las empresas nacionales para cubrir sus riesgos cambiarios es decir, cuando las requieren créditos en moneda extranjera , pero no son generadoras de divisas, pueden contratar coberturas cambiarias para eliminar el riesgo de una devaluación del peso. Se puede decir que son un seguro contra las devaluaciones.

1.17.8 OPERACIONES DE COMPRA VENTA DE DOLARES A FUTURO Y DE OPCIONES DE COMPRA Y VENTA DE DOLARES.

- 1) Mercado de operaciones de compraventa de dólares a futuro: mediante esta operación el banco conviene en comprar y vender dólares a su cliente contra moneda nacional y en un plazo superior a dos días hábiles bancarios, tomados a partir de la fecha de concertación del tipo de cambio pactado referido a la fecha de liquidación, se obtendrá un resultado positivo o negativo para las partes.
- 2) Mercado de opciones de compra y venta de dólares:
 - a) Las opciones de venta de dólares son aquellas en que una de las partes, denominada “comprador de la opción”, obtiene el derecho de vender dólares en moneda nacional, a su contraparte denominada “vendedor de la opción”, mediante el pago de una prima; en una fecha de ejercicio determinada y al tipo de cambio pactado previamente.
 - b) Las opciones de compra de dólares se describen como aquellas en que una de las partes, denominada “comprador de la opción”, se gana el derecho de comprar dólares en moneda nacional, a su contraparte denominada “vendedor de la opción”, mediante el pago de una prima; en una fecha de ejercicio preestablecida y al tipo de cambio previamente pactado.

1.17.9 OPERACIONES DE FUTUROS SOBRE TASAS DE INTERES NOMINALES Y SOBRE EL INDICE NACIONAL DE PRECIOS AL CONSUMIDOR.

Este tipo de operaciones tiene por objeto que los diversos agentes económicos del país, como son productores, comerciantes y prestadores de servicios, cuenten con mecanismos que les permita fijar por anticipada tasas de interés nominales y reales, para cubrirse contra los riesgos a los que están expuestos .

1.18 OTROS TEMAS RELEVANTES RELACIONADOS CON LA BANCA

1.18.1 SUCURSALES DE LAS INSTITUCIONES DE LA BANCA MÚLTIPLE EN EL PAÍS.

Las instituciones de banca múltiple realizan la prestación de sus servicios a través de sucursales y equipos de sistema automatizados (cajeros automáticos), pero en lo que se refiere al establecimiento, reubicación y clausura de sucursales, agencias y oficinas en el país los bancos deben someterse a la autorización de la S.H.C.P.

1.18.2 FONDO BANCARIO DE PROTECCION AL AHORRO (FOBAPROA).

Tiene por objeto que las instituciones de crédito se encuentren en posibilidad de afrontar problemas financieros y sean capaces de cumplir con sus obligaciones frente al público ahorrador.

El FOBAPROA se instrumenta a través de un fideicomiso constituido por el gobierno federal y administrado por Banxico cuyo fin es la realización de operaciones preventivas tendientes a evitar los problemas financieros que pueden presentar las operaciones de banca múltiple, así como procurar el cumplimiento de dichas obligaciones a cargo de los bancos.

1.18.3 ÚLTIMAS REFORMAS A LA LEY.

El 18 de enero del presente año de 1999 se publicó en el Diario oficial la Ley de Protección y defensa de los derechos e intereses del público usuario de los servicios financieros que prestan las instituciones públicas, privadas y del sector social debidamente autorizadas, así como regular la organización, procedimientos y funcionamiento de la entidad pública encargada de dichas funciones.

Para esto el artículo 4º de dicha ley establece que la función de protección y defensa de los derechos e intereses de los usuarios estará a cargo de un organismo público descentralizado

con personalidad jurídica y patrimonio propios, denominado Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros, con domicilio en el Distrito Federal.

Las facultades de esta comisión serán las siguientes:

1. Atender y resolver las consultas que le presenten los usuarios, sobre asuntos de su competencia.
2. Resolver las reclamaciones que formulen los usuarios, sobre los asuntos que son competencia de la Comisión Nacional.
3. Llevar a cabo el procedimiento conciliatorio, ya sea en forma individual o colectiva, entre los usuarios y las Instituciones Financieras en términos de esta ley.
4. Actuar como árbitro en amigable composición y de pleno derecho, de conformidad con esta Ley, en los conflictos originados por operaciones o servicios que hayan contratado los usuarios, ya sea de manera individual o colectiva con las Instituciones Financieras.
5. Prestar el servicio de orientación jurídica y asesoría legal a los usuarios, en las controversias entre éstos y las Instituciones Financieras que se entablen ante los tribunales, con motivo de operaciones o servicios que los primeros hayan contratado, así como respecto de prestatarios que no corresponden al Sistema Financiero, siempre y cuando se trate de conductas tipificadas como usura y se haya presentado una denuncia penal.
6. Proporcionar a los usuarios los elementos necesarios para procurar una relación más segura y equitativa entre éstos y las Instituciones Financieras.

7. Coadyuvar con otras autoridades en materia financiera para lograr una relación equitativa entre las Instituciones Financieras y los Usuarios, así como un sano desarrollo del Sistema Financiero Mexicano.
8. Emitir recomendaciones a las autoridades Federales y locales para coadyuvar al cumplimiento del objeto de esta Ley y al de la Comisión Nacional.
9. Emitir recomendaciones a las Instituciones Financieras para alcanzar el cumplimiento del objeto de esta ley y de la Comisión Nacional así como para el sano desarrollo del Sistema Financiero Mexicano.
10. Formular recomendaciones al ejecutivo federal a través de las Secretaría para la elaboración de iniciativas de leyes, reglamentos, decretos y acuerdos en las materias de su competencia, a fin de dar cumplimiento al objeto de esta Ley y al de la Comisión Nacional, así como para el sano desarrollo del Sistema Financiero Mexicano.
11. Concretar y celebrar convenios con las Instituciones Financieras, así como con las autoridades federales y locales con objeto de dar cumplimiento a esta ley.
12. Elaborar estudios de derecho comparado con las materias de su competencia, y publicarlos para apoyar a los usuarios de las Instituciones Financieras.
13. Celebrar convenios con organismos a participar en foros nacionales e internacionales, cuyas funciones sean acordes con las de la Comisión Nacional.
14. Proporcionar información a los usuarios relacionadas con los servicios y productos que ofrecen las Instituciones Financieras y elaborar programas de difusión con los diversos beneficios que se otorguen a los usuarios.
15. Analizar y en su caso autorizar la información dirigida a los usuarios sobre los servicios y productos financieros que ofrezcan las Instituciones Financieras,

cuidando en todo momento que la publicidad que estas utilicen sea dirigida en forma clara, para evitar que la misma pueda dar origen a error o inexactitud.

16. Informar al público sobre la situación de los servicios que prestan las Instituciones Financieras y sus niveles de atención, así como de aquellas Instituciones Financieras que prestan los niveles más altos de reclamaciones por parte de los usuarios.
17. Orientar y asesorar a las Instituciones Financieras sobre las necesidades de los usuarios.
18. Revisar y en su caso, proponer a las Instituciones Financieras por conducto de las autoridades competentes, modificaciones a los contratos de adhesión utilizados por éstas para la prestación de sus servicios.
19. Revisar y en su caso proponer a las Instituciones Financieras por conducto de las autoridades competentes, modificaciones a los documentos que se utilicen para informar a los usuarios como sobre el estado que guardan las operaciones relacionadas con el servicio que este haya contratado con las Instituciones Financieras.
20. Solicitar información y los reportes de créditos necesarios para la substanciación de los procedimientos de conciliación y arbitraje a que se refiere esta Ley. En este caso, la información y los reportes mencionados se solicitarán con el consentimiento por escrito del usuario, por lo cual no se entenderán transgredidas las disposiciones relativas a los secretos Bancario, como Fiduciario o Bursátil.
21. Poner las sanciones establecidas en la Ley.
22. Aplicar las medidas de apremio a que se refiere la Ley.

23. Conocer y resolver sobre el recurso de revisión que se interpongan en contra de las resoluciones dictadas por la Comisión Nacional.
24. Determinar el monto de las garantías a que se refiere la Ley.
25. Condonar total o parcialmente las multas impuestas por el incumplimiento de la Ley.
26. Las demás que le sean conferidas por la Ley o cualquier otro ordenamiento.

La comisión contará con una junta de gobierno y un Presidente quien será su Director y Administrador.

La junta de gobierno se integrará por un representante de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, uno del Banco de México, y uno de cada uno de las Comisiones Nacionales (Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Comisión de Seguros y Fianzas, Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro), tres representantes del Consejo Consultivo Nacional y el Presidente de la Comisión, quién tendrá voz pero no voto, y sus respectivos suplentes.

Además de la junta de gobierno, la Comisión contará con un Consejo Consultivo Nacional que estará integrado por el Presidente de la misma comisión así como por dos representantes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, un representante por cada una de las Comisiones Nacionales, tres representantes de las Instituciones Financieras y tres más de los usuarios.

Existirán además consejos consultivos regionales en diversas plazas del país.

Las facultades que en esta materia han venido teniendo las diversas Comisiones Nacionales se traspasan a la Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros y el personal que en las Comisiones Nacionales ha venido desarrollando estas funciones se integra a esta nueva Comisión.

Un día después, el 19 de enero de 1999 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Ley de Protección al Ahorro y se reformaron, adicionaron y derogaron diversas disposiciones de las leyes del Banco de México, de Instituciones de Crédito, del Mercado de Valores y para Regular las Agrupaciones Financieras.

La ley de protección al ahorro bancario tiene por objeto establecer un sistema de protección a favor de las personas que realicen cualquiera de las operaciones garantizadas en los términos y con las limitantes que la misma ley determina; regular los apoyos financieros que se otorguen a las instituciones de Banca Múltiple para la protección de los intereses del público ahorrador y establecer las bases para la organización y funcionamiento de una entidad pública encargada de estas funciones.

El artículo segundo establece que el sistema de protección al ahorro bancario será administrado por un organismo descentralizado de la administración pública federal con personalidad jurídica y patrimonio propios denominado Instituto Para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB) que operará en lugar del Fondo Bancario de Protección al Ahorro, (FOBAPROA) el cual deberá ser liquidado en los términos que establece la propia ley. Por disposición de esta ley se consideran obligaciones garantizadas los depósitos, prestamos y créditos a que se refieren las fracciones 1 y 2 del artículo 46 de la ley de instituciones de crédito (depósitos bancarios de dinero; prestamos y créditos).

El instituto pagará el saldo de las obligaciones garantizadas, considerando el monto del principal con accesorios hasta por una cantidad equivalente a 400,000 unidades de inversión (UDIS) por persona, física o moral, cualquiera que sea el número y clase de dichas obligaciones a su favor y a cargo de una misma institución.

Para nutrir de fondos al instituto los bancos pagaran una cuota que no podrá ser menor del 4 al millar ni mayor del 8 al millar sobre el importe de las operaciones pasivas de las instituciones, incluyendo las cuotas ordinarias y las extraordinarias.

El instituto podrá excepcionalmente otorgar apoyos financieros a los bancos para dotarlos de liquidez o sanearlos.

Por otra parte el instituto podrá adquirir directamente o a través de fideicomisos en los que sea fideicomisario, bienes, propiedad de las instituciones que se sujeten a sus programas de saneamiento financiero.

Estos bienes deberán ser administrados y enajenados por el instituto con el fin de obtener el máximo valor de recuperación posible por lo que deberá proceder en el menor tiempo a su enajenación procurando que la misma se realice en los términos más convenientes con el objeto de recuperar recursos.

Para recuperar enajenar y administrar bienes, el instituto podrá encomendar a las instituciones apoyadas, o en su caso, a terceros especializados estos procesos siempre y cuando ello coadyuve a recibir un mayor valor de recuperación o cuando resulte más redituable.

Para el gobierno y administración del instituto se crea una junta de gobierno y se designa un secretario ejecutivo.

La junta de gobierno estará integrada por siete vocales: el Secretario de Hacienda y Crédito Público, el Gobernador de Banco de México, el Presidente de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y cuatro vocales designados por el ejecutivo y aprobados por las dos terceras partes de los miembros de la Cámara de Senadores y en sus recesos por la misma proporción de integrantes de la Comisión Permanente del Congreso de la Unión.

Los tres primeros vocales señalados en el párrafo anterior designarán suplentes. Los otros cuatro vocales serán designados por periodos de cuatro años que serán escalonados sucediéndose cada año e iniciándose el primero de enero del año respectivo. Las personas que ocupen esos cargos podrán ser designados vocales de la junta de gobierno para otro periodo por una sola vez.

Para los efectos de lo mencionado en el párrafo anterior y respecto de los vocales que por primera ocasión propondrá el Ejecutivo a la aprobación de la Cámara de Senadores o en su caso a la Comisión Permanente del Congreso, los periodos de gestión de estos vocales vencerán los días 31 de diciembre de los años 2001, 2002, 2003 y 2004 por única vez, como excepción a lo establecido en la propia ley.

1.19 CLASIFICACION DE LOS BANCOS EN MÉXICO SEGÚN SU TAMAÑO.

En México, las instituciones de banca múltiple y filiales se pueden clasificar de la siguiente manera según su tamaño:

1) Bancos grandes:

- Banamex.
- Bancomer.
- Srefin.

2) Bancos medianos grandes:

- Bital.
- Santander Mexicano.
- Bilbao Vizcaya.

3) Bancos medianos intermedios:

- Banorte.
- Banpaís.

- Banzurix
- Bancentro.
- Inbursa.
- Citibank.

4) Bancos medianos chicos:

- Intracciones.
- J.P. Morgan.

5) Bancos chicos:

- Afirme.
- Invex.
- Ixe.
- Del bajío.
- Mifel.
- Quadrum.
- Banregio.
- Bansi.
- Chase Manhattan.
- Dresnder bank.

- Societé Générale.
- I.N.G. bank.
- Rep. Nat. Bank of N.Y.
- B.N.P.
- Comerica bank.
- Fuji Bank.
- Bank of Tokio.
- Bank of Boston.
- Nations Bank.
- A.B.N. Amro bank.
- American Express.
- G.E. Capital.
- First Chicago bank.

LA MERCADOTECNIA EN LA BANCA.

1.20 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Para la fijación de precios en un banco se basa principalmente en el margen de utilidad bruta llamado spread y que es la diferencia entre el costo (tasas pasivas) y el precio (tasas activas). Estas surgen de las operaciones que el banco realiza en la prestación de servicios financieros como lo hemos mencionado en el capítulo segundo.

La planeación estratégica es la médula de la mercadotecnia bancaria, y su objetivo, es que se tenga un plan de acción a seguir, para lograr las metas que se ha fijado el banco. Una estrategia bien definida debe contener los siguientes elementos:

- Misión: Es la razón de ser del banco, su objetivo principal.
- Objetivos: Metas a las que se quiere llegar, deben ser susceptibles de medición, y es preciso establecer su valor.
- Presunciones sobre el mercado: Incluye las tendencias de los sectores en los que participa el banco, junto con los factores que lo pueden afectar.
- Evaluación de la competencia: Evalúa la situación del banco frente a la competencia.
- Evaluación de las oportunidades: Tomando en cuenta los obstáculos y oportunidades para llevar a cabo la misión y alcanzar los objetivos.
- Estrategia de cartera de mercados: Evalúa la inversión que se debe hacer en cada sector de mercado y los objetivos que estos deben alcanzar.
- Cambios estratégicos a factores controlables: Objetivos y metas para planes de acción que indican los cambios de posibilidades o recursos controlados por la gerencia de la unidad y que se seleccionan como los mas adecuados para lograr los resultados deseados con relación al mercado.

- Planes de acción para la puesta en práctica de los cambios: Evaluación del momento idóneo para que se produzcan los cambios especificados en el plan de acción.
- Resultados financieros previstos: Para cada una de las unidades en términos de ingresos, beneficios, y beneficios sobre activos.

Para que la planeación estratégica en un banco tenga éxito, es necesario que reúna las siguientes condiciones:

- Existencia de una necesidad reconocida: Es necesario que los directores del banco se den cuenta de la necesidad de una planeación estratégica para poder establecerla y darle la importancia que merece. Este reconocimiento de la necesidad de una planeación estratégica puede darse por distintos factores, como pueden ser, que el banco tenga resultados financieros insatisfactorios, que la competencia presione por tener más éxito, o que surja alguna situación inesperada, para la cual la gerencia no tenga un plan preestablecido.
- Compromiso de la gerencia: Si el director general del banco no toma en serio la planeación estratégica, es difícil que los empleados lo hagan.
- Catalizadores externos: Los asesores externos, pueden ser útiles en el proceso de planeación, información y control de la estrategia, ya que ellos pueden proporcionar puntos de vista que tal vez dentro del banco no se puedan percibir.
- Reorganización adecuada: La estructura organizacional del banco debe adaptarse a la estrategia, y no la estrategia a la estructura del banco.
- Desarrollo de una base de información: Para lograr una buena estrategia, es necesario contar con información completa y ordenada respecto a los factores que pueden influir en los objetivos del banco.

- **Diseño de un control adecuado:** Es necesario evaluar los resultados que se han ido obteniendo, para saber si nuestra estrategia esta teniendo éxito o no.
- **Equilibrio en el sistema de premios y sanciones:** Hay que establecer un sistema de motivación a los empleados coherente con la estrategia del banco, para que la gente se esfuerce por lograr buenos resultados, así como evitar que las sanciones por los errores que se puedan cometer sean exageradas.
- **Buenas comunicaciones:** Es muy importante que la dirección comunique claramente a los empleados la estrategia a seguir, para que esta tenga éxito, y verdaderamente todos se enfoquen a los mismos objetivos.
- **Plazo de tiempo:** Es indispensable disponer de tiempo suficiente para permitir el desarrollo de planes eficaces, dignos de credibilidad, y que resulten aceptables para las distintas unidades del banco. Los buenos resultados no se observan en un plazo de tiempo muy corto.

1.21 EL MERCADO Y LA COMPETENCIA.

1.21.1 EL ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

El estudio y análisis de la competencia es útil para la planeación de una estrategia de mercadotecnia en un banco, ya que nos permite compararnos, y adquirir mas conocimiento sobre nuestros puntos fuertes y débiles, y así enfocar nuestros esfuerzos aquellos puntos donde tenemos, o podemos obtener, una ventaja.

Para lograr obtener este análisis de la competencia, es necesario que parte de nuestros recursos, tanto humanos como materiales estén dedicados a ello, lo cual puede parecer en teoría un costo inútil, pero en la práctica, se justifica por los excelentes resultados que puede tener nuestra estrategia. Para realizar dicho análisis, es necesario considerar todos los factores que puedan influir así como los que tengan alguna relación con nuestro banco.

1.21.2 LA CREACION DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE LA COMPETENCIA.

Los competidores que es necesario estudiar, son aquellos cuya misión y objetivos generales son parecidos al nuestro, y que atacan al mismo sector de mercado, aunque no hay que olvidar examinar también a otro tipo de bancos, ya que pueden ser competidores potenciales, y aunque no representan en el momento una amenaza, se pueden convertir en competidores directos.

El tipo de información que necesitamos conocer de los otros bancos es acerca de su organización, su estructura de cuentas, número de sucursales y cobertura de las mismas etc. Con el objetivo de planear estrategias apropiadas de segmentación de mercados para poder penetrar en los mercados de los competidores.

1.21.3 LA IDENTIFICACIÓN DE LOS CONSUMIDORES.

Al estudiar a los competidores como ya hemos dicho, no solo es necesario identificar a los que en la actualidad son competidores directos, sino a los que en el futuro pueden representar una amenaza para nuestro banco, entonces, podemos decir que debemos considerar entre nuestros competidores a los siguientes grupos:

1. Competidores directos actuales: Son aquellos del sector bancario o Instituciones financieras, que tienen antecedentes de alto crecimiento aunque no sean necesariamente bancos, pero que pueden competir con nosotros en determinados sectores de servicios.
2. Nuevos bancos: Especialmente los bancos extranjeros o aquellos nacionales que estén experimentando un proceso de expansión geográfica.
3. Empresas que pueden entrar en el mercado: Nuevos competidores no bancarios, que utilizando sus sistemas de distribución, instalaciones, prestigio y tecnología, pueden atender ciertas necesidades de los consumidores de nuestros servicios. Por ejemplo Sears, o el Palacio de Hierro.

4. Empresas con experiencia sobre los beneficios de la sinergia, o que buscan una integración de hacia delante o hacia atrás, o bien, adquiridores de otros sectores que al entrar en nuestro mercado, lograrían provocar un efecto sinérgico en las empresas. Por ejemplo G.E.

La finalidad de estudiar a la competencia es identificar la probable estrategia que va a seguir, y como va a responder a la estrategia que nosotros adoptemos, para lograr una ventaja sobre ellos.

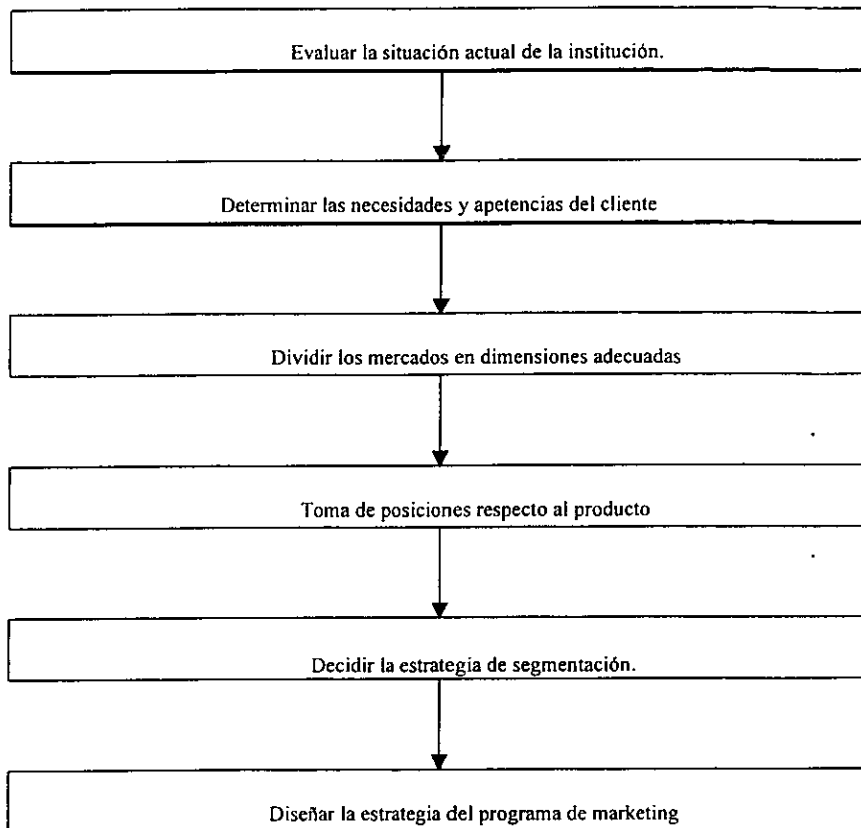
1.21.4 LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.

Gran parte de la investigación de mercados se ocupa de la segmentación, y esta debe estar basada en las necesidades y comportamiento del cliente, para lograr una buena selección del mercado objetivo o mercado meta, es necesaria una buena segmentación, para lograr una buena estrategia de mercados.

La segmentación de mercados se basa en la idea de que un solo producto no puede cubrir las necesidades de todos los clientes, porque estos generalmente son demasiado numerosos, están esparcidos, y tienen diferentes exigencias y prácticas de compras.

El éxito en una estrategia de mercados es cubrir las expectativas de un grupo de clientes con nuestro producto, este grupo tiene mas o menos el mismo modelo de preferencias, y por eso es posible satisfacerlo. Si un grupo en particular puede ser servido rentablemente por una institución financiera , entonces se trata de un sistema viable de mercado, y la institución financiera debe desarrollar un programa de marketing para servir a ese mercado de una manera eficaz.

EL PROCESO DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO.



- 1) **Evaluar la situación actual de la institución:** Para llevar a cabo una estrategia de mercado, un banco debe llevar a cabo un análisis completo de la situación en la que se encuentra, esto lo ayudará a determinar los objetivos, las oportunidades y limitaciones que deben tomarse en cuenta al determinar los mercados objetivo. Además, debe tener una idea clara de los recursos con los que cuenta para llevar a

cabo dicha estrategia, ya sean recursos financieros o de otro tipo. En resumen, esta primera fase está destinada a hacer un recordatorio de las tareas que han de realizarse con anterioridad a otros pasos de la planeación estratégica de mercadotecnia, como son la fijación de objetivos.

- 2) Determinar las necesidades del cliente: Para tener éxito en cualquier estrategia de mercadotecnia, es necesario descubrir las necesidades actuales y potenciales del cliente, y de acuerdo a ellas crear un nuevo producto o servicio, y no hacerlo a revés, ya que es muy común en los bancos, que primero se crea un nuevo servicio, y luego se busca a algún grupo de clientes que esté interesado en el, lo que puede provocar que el servicio fracase fácilmente.
- 3) Dividir los mercados en dimensiones adecuadas: Es común que la segmentación de mercados se haga agrupando a los clientes con una o mas semejanzas, considerándolos como un grupo homogéneo dentro de un grupo heterogéneo, es decir, se considera a los mercados como conjuntos heterogéneos, formados por conjuntos homogéneos sin considerar que los mercados en sí son homogéneos. La segmentación de mercados, se puede realizar antes o después de hacer algunos estudios de mercado, ya que puede basarse solo en datos económicos o demográficos o bien, complementar este tipo de datos mas específicos, de una investigación de mercados propiamente hecha.

Algunas de las bases útiles para la segmentación de los mercados de las empresas y los minoristas: Considerando los constantes cambios que los mercados de hoy experimenten, creemos que son las siguientes:

- **Mercado minorista:**
 - Datos demográficos. (edad, sexo, tamaño de familia raza, religión etc.)
 - Psicográficas. (Clase social).

- Cognoscitivas y de conducta. (Actitudes, ventajas buscadas, nivel de disposición Compromiso, riesgo percibido etc.)

- **Mercado de empresas:**

- Lealtad.
- Dimensión de la empresa.
- Necesidades de préstamo.
- Objetivos del préstamo.
- Tipo de empresa.
- Status.
- Razón básica.
- Localización.

4) Toma de posiciones respecto al producto: Este punto significa situar al producto en el mercado, y es una de las decisiones mas importantes que debe tomar un banco, ya que define por medio de nuestros productos, que clase de banco queremos ser, como diferenciarnos de nuestros competidores. Las decisiones que hay que tomar son:

- Institucionales: Si el banco debe operar en una base nacional, regional o comunitaria; en el terreno mayorista o minorista; como especialista o no.
- Línea de producto: Que clase de productos o servicios vamos a ofrecer a los clientes.
- Precios: Tarifas, descuentos o comisiones por volumen de ventas.

- Personal: Capacitado, con remuneraciones adecuadas y sobre todo motivado.
 - Cliente: Que tipo de cliente es el mejor para nuestro banco.
 - Rentabilidad: Que combinación de clientes, productos o servicios, hará que tengamos el máximo rendimiento.
- 5) Decidir la estrategia de segmentación: Al tener el mercado ya segmentado, se pueden tomar cuatro diferentes decisiones respecto a nuestro producto:
- No entrar al mercado, ya que no hay demanda para nuestro producto.
 - Ofrecer el producto a un mercado masivo, sin tomar en cuenta la segmentación.
 - Comercializar en un segmento.
 - Comercializar en mas de un segmento, y diseñar un programa de marketing para cada uno.

Cualquiera que sea la decisión que tomemos, hay que tomar en cuenta que para que un mercado sea viable debe tener las siguientes características:

- Conmensurable: Que se pueda medir por su tamaño y características.
 - Significativo: Que realmente pueda ofrecer beneficios a la institución.
 - Alcanzable: Que se pueda llegar a el con la promoción y la distribución.
 - Sensible al marketing: Valorar si verdaderamente se necesita una estrategia de mercado diferente a la de los otros segmentos.
- 6) Diseñar la estrategia del programa de marketing: Al tener un análisis completo de segmentación, se puede definir la estrategia de mercadotecnia con todos sus elementos, como son, las decisiones sobre el diseño del producto, precios,

distribución y promoción, para cada uno de los segmentos del mercado que elegimos.

1.22 LA COMPRA DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS.

“La actitud de compra se produce al reconocer necesidades o deseos que estimulan una urgencia o acción que conduce a la satisfacción de dicha necesidad. A este proceso se le denomina motivación. El proceso se aplica a las personas físicas, y de forma más compleja, a las organizaciones.”⁷

Comprender los motivos de compra de nuestros clientes nos ayuda a:

- Identificar las necesidades de nuestros clientes.
- Mejorar la comunicación entre el banco y los clientes potenciales.
- Destacar las características de los servicios que pueden ser atractivas para el cliente.
- Planear una buena estrategia de mercadotecnia.

Para poder comprender la motivación de compra de nuestros clientes, es también útil conocer el proceso de decisión de compra, donde influyen una serie de factores que son los que determinan la decisión del cliente.

Los factores externos que influyen en el comportamiento de compra son:

- 1) La cultura: Nivel social y cultural.

⁷ Derek F. Channon, Marketing y dirección estratégica en la banca, Traducción Dioriki, S.A., Madrid, Edit. Díaz de Santos, 1990
P. 115.

- 2) Grupos de referencia: Familia, Vecinos, compañeros de trabajo, etc.
- 3) Factores personales: edad, ocupación, situación económica, estilo de vida etc.
- 4) Factores organizativos: Estructura de una empresa, políticas, procedimientos etc.

Factores emocionales que influyen en el proceso de compra:

- 1) Fortalecimiento del ego: Necesidad de éxito y reconocimiento de las personas.
- 2) Poder e influencia personal: Para controlar y dominar su entorno y lograr éxitos cada vez mayores.
- 3) Reducción de riesgos personales: Precaución al tomar riesgos.
- 4) Ganancias o beneficios personales: Ya sea ahorrar o ganar más dinero.
- 5) Placer físico y estético: satisfacer este tipo de necesidades.

La motivación racional funcional de una compra incluye:

- 1) Beneficios o economías: Tener algún rendimiento o beneficio económico.
- 2) Flexibilidad: Servicios que puedan ajustarse a las necesidades del cliente.
- 3) Rapidez: Ya que esta puede determinar beneficios para las empresas o para las personas.
- 4) Calidad del servicio: Es mas determinante un buen servicio que un precio bajo, este último, puede producir expectativas negativas respecto a la calidad.
- 5) Protección y seguridad: Sobre todo como bancos, los clientes deben sentir que sus depósitos están seguros.

- 6) Servicio de apoyo: Los clientes buscan una relación a largo plazo, por lo que debemos garantizar los beneficios obtenidos continuamente.
- 7) Comodidad: Geográfica y organizativa.
- 8) Reputación y calidad técnica percibida: Un cliente jamás invertirá su dinero en un banco de dudosa reputación.

Todos estos motivos básicos de compra nos pueden ayudar a determinar de manera específica las necesidades y deseos de nuestros clientes, y así, crear una estrategia de mercadotecnia para poderlos satisfacer.

En el mercado de empresas, de empresas, hay que tomar en cuenta que la decisión de compra de los servicios financieros no depende de una sola persona, normalmente, el banco tiene contacto con el director de finanzas o el tesorero, pero muchas veces no es el quien toma la decisión, e incluso puede darse el caso, cuando se trata de empresas muy pequeñas, que no haya tesorero y sea el mismo dueño o director de la empresa, quien tome la decisión de que banco elegir, sin conocer mucho de finanzas, por lo que es tarea del banco involucrarse lo suficiente como para poder influir en la decisión de la elección de un banco. De la misma manera, cuando se trata de una empresa multinacional, hay que conocer su funcionamiento, y sobre todo hay que ver que tan centralizadas son las decisiones que se toman, para poder atacarlos como mercado. Normalmente éste tipo de empresa va a preferir un banco internacional y no uno local o regional.

De lo anterior podemos concluir, que la empresas medianas son el mercado mas accesible para los bancos, y por lo mismo, son el sector mas atacado.

1.23 EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS FINANCIEROS.

En un banco, es necesario mantener y promover los productos y servicios ya existentes, como los mencionados en el capítulo segundo, pero también es importante la innovación, ya

que sin esta es imposible que la institución crezca, y s tarea del área de mercadotecnia lograr el desarrollo de los bancos frente a los mercados cambiantes, que tienen diferentes y nuevas necesidades a cada momento y que nos corresponde satisfacer.

Podemos considerar como nuevos servicios a:

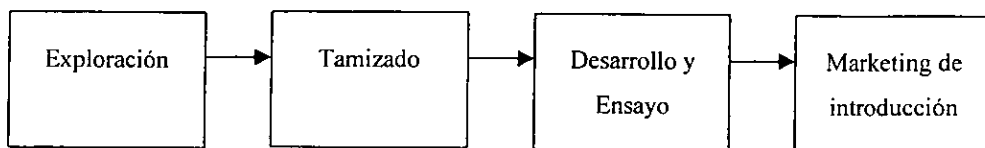
1. Innovaciones importantes: Nueva tecnología, Inversión, riesgo y posibilidades significativas; esto quiere decir, que sean servicios nuevos no solo para la institución, sino para todo el mercado.
2. Nuevas líneas de servicio: Nueva para la institución, pero no para el mercado, es decir, el banco introduce un servicio para competir contra otras instituciones financieras que ya prestan este tipo de servicio.
3. Adiciones a las líneas de servicio ya existentes: Agregar un nuevo servicio, (generalmente una variación de otro ya existente) A una línea de servicio ya en marcha.
4. Modificaciones a los servicios ya existentes: Se crea un servicio nuevo, partiendo de uno antiguo reforzando su atractivo.

Al crear un nuevo tipo de servicio bancario, no hay que olvidar las características de los servicios, ya que son parte de su naturaleza, y aunque ya las he mencionado en el capítulo primero, considero necesario darles a algunas de ellas un enfoque más bancario:

- Intangibilidad: como en un banco los servicios que prestamos son invisibles, debemos poner especial esmero en las cosas que el cliente percibe de nosotros, como son las instalaciones, la apariencia del personal, el equipo utilizado en la prestación del servicio etc. Ya que estos indicadores orientan al cliente sobre la calidad y naturaleza del servicio.

- Inseparabilidad: Aquí, el personal que tiene el contacto con el cliente es el que tiene la clave para la satisfacción. si ese contacto es bueno, y el cliente y el personal en conjunto logran desarrollar un buen servicio, entonces el cliente estará satisfecho.
- Variabilidad: Es necesario reconocer los momentos en que el banco debe ofrecer servicios de alta tecnología, donde no hay variantes, como en los cajeros automáticos, que el servicio es igual para todos los usuarios, y cuando es necesario el trato personalizado, que es más susceptible a esta característica, pero algunas veces la necesidad del cliente así lo requiere. Con la combinación de ambos tipos de servicio (personalizados y tecnológicos) podemos compensar espléndidamente el desarrollo de los servicios financieros.

El desarrollo de nuevos productos siempre implica un riesgo inevitable, lo importante es como afrontarlo, por eso hay que tener una forma sistemática, con estrategias preestablecidas para el lanzamiento de nuevos productos, y no hacerlo de un modo fortuito. Un buen proceso sistematizado puede ser el siguiente:



1. Exploración: Generación de ideas sobre nuevos servicios en forma progresiva y activa.
2. Tamizado: Selección de las ideas generadas en el periodo de exploración según su viabilidad.
3. Desarrollo y Ensayo: Realmente producir el servicio en mercados de prueba y obtener retroalimentación de éstos en condiciones reales.
4. Marketing de introducción: Si el producto tuvo éxito en el mercado de prueba, entonces puede ya ser introducido al mercado general con su debido marketing de introducción.

1.24 ESTRATEGIA DE PRECIOS.

Es común que la determinación de los precios en los bancos se haga sin considerar su estrategia general de marketing lo cual es un grave error, ya que para cada sector del mercado, se deben establecer objetivos estratégicos globales, y se debe utilizar el precio como un elemento para alcanzar dichos objetivos, en lugar de considerarlo como un factor independiente. Si el precio no es tomado en cuenta de esta manera, entonces se pueden crear contradicciones o inconsecuencias en el diseño de la estrategia del sector, lo que contribuirá a dificultar el logro de los objetivos.

Otro problema con el que frecuentemente se encuentran los bancos al establecer una política de precios, es el cálculo de los costos subyacentes, porque los servicios bancarios comparten una serie de gastos, como son las sucursales, sistemas etc. Entonces es difícil determinar cual es el costo que implica cada servicio en específico, por lo que la mayoría de los bancos fijaban sus precios de acuerdo al coto de cada servicio desde el punto de vista del cliente o bien de acuerdo a los precios marcados por sus competidores.

Para lograr la determinación de precios de acuerdo a los costos subyacentes, podemos seguir el siguiente procedimiento:

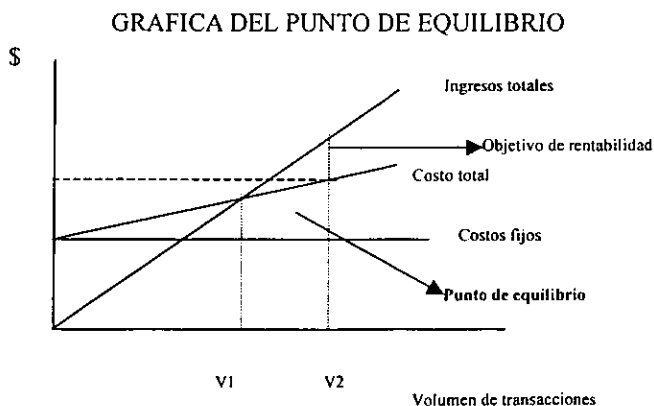
1. Identificación y medida del servicio: Identificar y aislar cada servicio por si solo y definir sus actividades, así como medir cada actividad que forma parte del servicio para establecer un tipo estándar para su prestación.
2. Establecimiento de una base de datos para los costos: que considerar los gastos directos del personal, gastos generales como son el de sucursales y otros costos directos asociados a un servicio.
3. Análisis del volumen de las transacciones: Para llegar al costo total de un servicio concreto, los costos por unidad se deben multiplicar por el volumen correspondiente de transacciones. Los costos totales del servicio así calculados pueden compararse entonces con los costos reales totales para comprobar la precisión del sistema de estimación de costos.

La selección de una estrategia de precios en un banco es consecuencia de los tres siguientes factores:

1. La Demanda: El nivel de la demanda depende de del tamaño del sector del mercado y la elasticidad de precios en el servicio. Los mercados empresariales, normalmente son mas sensibles que los de consumidores individuales, pero la sensibilidad puede variar en los distintos tipos de consumidores, entonces hay que prestar especial atención a la sensibilidad de cada sector, al identificar sus motivaciones de compra.
2. Precios de los competidores: Aunque el costo de los servicios será la base para la fijación de precios, también es importante comparar tanto la calidad de nuestros servicios como su precio con la competencia, ya que esta nos da una idea de que rango de precios podemos establecer y nos ayudará a adaptarlos a la posición estratégica deseada.
3. Estructura de costos: La estructura de costos de un servicio determina el mínimo en basar su estrategia de precios, a no ser que por razones estratégicas, se considere necesario prestar el servicio perdiendo dinero.

Basándose en estos tres factores, se abren al banco una serie de opciones para su política de precios:

- Valoración de un coste total: Este es un sistema muy sencillo que consiste en añadir una cantidad previamente establecida a los costos de un producto o servicio. Lo malo es que en la práctica este sistema no toma en cuenta ni la sensibilidad de los clientes a los precios, ni los precios de la competencia, por lo que tal vez desde el punto de vista estratégico puede ser que no fije los mejores precios, sin embargo, este sistema tiene varias ventajas, como es la de facilitar el trabajo de la fijación de precios si se conocen bien los costos, o bien, cuando todos los competidores usan la misma técnica, la competencia tiende a reducirse y además, los competidores no tienen que prestar especial atención a las variaciones en la demanda como consecuencia de los precios establecidos. Desgraciadamente, como en los servicios financieros no solo compiten los bancos es difícil regular a todas las instituciones financieras para lograr establecer este sistema.
- Fijación de precios con el establecimiento de un equilibrio mínimo: De acuerdo con este sistema, el banco trata de decidir el precio que le permitirá alcanzar un nivel específico de rentabilidad en un determinado servicio. En este sistema es necesario basarse en el análisis del punto de equilibrio.



“Este gráfico muestra el costo total y los ingresos totales que se esperan a distintos niveles de volumen de transacciones. En primer lugar para cada servicio se muestra el nivel de costos fijos asociados al mismo v_1 . A esto se añaden los costos directos variables para mostrar un costo total ascendente a medida que se incrementa el volumen de servicios. La curva de ingresos totales, que inicia en cero, normalmente se eleva en línea recta a medida que aumenta el volumen. El punto en el que se encuentran ambas rectas es el punto de equilibrio V_1 . En tanto que para alcanzar el objetivo de rentabilidad deseado, hay que llegar a un nivel más alto de volumen V_2 . En el sector bancario los costos fijos tienden a ser relativamente altos, salvo que se considere al personal y las instalaciones como costos variables, e históricamente ambos han sido considerados como fijos.”⁸

- Fijación de precios según el valor en uso: Este sistema consiste en basar el precio de un servicio en el valor que el consumidor percibe de él. La gerencia debe estimar el volumen de un servicio que espera vender con una determinada calidad y a un cierto precio. También debe comparar con la competencia la calidad, fiabilidad, etc. Y calcular el valor que los clientes están dispuestos a pagar por todas estas características. Este sistema de costos supone un gran conocimiento no solo de nuestro sistema de costos sino también de nuestros competidores.
- Política de precios de relación: El banco puede establecer precios muy bajos, incluso que representen pérdidas, en algunos servicios, para mejorar la rentabilidad general; es decir, cuando tenemos un cliente que maneja altos volúmenes de

⁸ Derek F. Channon, *op. Cit.* P. 218.

servicios, podemos ofrecerle en algunos de ellos un precio muy atractivo, para mantenerlo, y obtener ganancias de otros servicios que le prestamos.

- Precios selectivos: Podemos fijar precios altos cuando ofrecemos un producto de alta calidad, es decir, si nuestro servicio se considera de mejor calidad que el de los competidores, y existe el mercado para este, entonces podemos fijar un precio mas alto, pero en los servicios financieros es difícil adoptar esta política de precios ya que es fácil que los competidores puedan ofrecer la misma clase de productos que nosotros ofrecemos.

1.24.1 LOS FACTORES QUE MODIFICAN LA ESTRUCTURA DE PRECIOS.

- 1) La imagen del banco: La imagen que tengan los clientes de él banco, afecta las posibilidades de adoptar una política de precios, ya que de esta dependerá que servicios creen los clientes que el banco puede prestar, con que calidad y a que precios.
- 2) Impacto sobre terceros: Al fijar su política de precios, el banco también debe tomar en cuenta los efectos que ésta produce a terceros como son los accionistas y grupos de consumidores, pero sobre todo, debe observar las políticas de gobierno referentes a la fijación de precios.
- 3) Geografía: Antes los bancos solían establecer una política de precios distinta para cada área geográfica donde se encontraban, de acuerdo a sus condiciones y normas vigentes, pero esto es cada vez más inusual, y poco efectiva debido a la globalización.
- 4) Descuentos: El banco puede otorgar descuentos por volumen o por valor a empresas grandes que manejan grandes volúmenes de cuentas o por pagos anticipados. Normalmente éste tipo de conducta se debe a presiones ya sea de los clientes o de los competidores.

5) **Discriminación de precios:** los bancos pueden modificar sus precios para discriminar entre sus clientes, tipos de servicios, lugar y momento, con el fin de crear barreras para un determinado sector del mercado. Como ejemplo de discriminación existen:

- **Discriminación de clientes:** Distintos clientes obtienen un mismo servicio por un precio distinto. Como son los descuentos a estudiantes y a las personas de la tercera edad.
- **Discriminación en la forma del producto:** Precios diferentes para distintas versiones del producto o servicio, sin tomar en cuenta los costos. Por ejemplo la tarjeta verde y dorada de American Express.
- **Discriminación en cuanto al lugar:** Los precios difieren de acuerdo al lugar donde se preste el producto, como es el caso de los cajeros automáticos y los cajeros normales.
- **Discriminación en cuanto al momento:** Variación de precios de acuerdo al momento en que se preste el servicio. Aunque este tipo de discriminación no es todavía común en el sector bancario, puede adquirir importancia.

1.25 LA PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS.

La misión de la promoción es de informar y persuadir, ya que un cliente no puede comprar un producto o servicio si no lo conoce y no esta seguro de que lo necesita. Por lo que podemos decir que dos elementos clave en la mercadotecnia de servicios financieros son la venta personal y la publicidad.

1.25.1 LA VENTA PERSONAL.

Tradicionalmente los bancos no se habían enfrentado con el problema de vender, ya que en el pasado, los clientes eran los que acudían a ellos con sus necesidades y deseos, sin

que el banco tuviera que hacer el esfuerzo por conseguir clientes, pero actualmente, hay mucha competencia en los servicios financieros, y además estos se han vuelto tan complejos, que es necesario que se realiza una venta propiamente dicha, con un diálogo con el cliente donde se puedan resolver sus problemas y dudas y sobre todo convencerlos de comprar nuestro servicio financiero. Por esto ahora es tan importante la banca de relaciones, y no siempre debemos automatizar los servicios. Un cajero automático no puede producir relaciones con los clientes. Para convertir a los clientes en clientes leales, es necesario un contacto personal, donde una persona esté disponible antes y después de la venta, por lo que podemos decir que para crear una banca de relaciones necesitamos promotores de alto nivel.

Para mejorar la eficacia de la venta, es necesario crear en el banco una cultura de venta que necesita el desarrollo de dos funciones:

- 1) Un apoyo visible y agresivo a la venta por parte del mas alto nivel de la organización.
- 2) Coordinación y puesta en practica del propio programa.

Un programa de ventas debe tener los siguientes elementos:

- Personal para vender: Hay que elegir a personas adecuadas para las ventas, y por supuesto, capacitarlas y motivarlas. Deben ser sensibles a las necesidades de los clientes, profesionales, tener auto estima y orientarse a los objetivos de la empresa.
- Definir las conductas: Es importante determinar las tareas que un vendedor debe llevar a cabo, esto permite que el vendedor comprenda exactamente lo que quieren que haga, y se pueda controlar a si mismo.
- Preparar a la gente para vender: Para que la gente pueda lograr las ventas es necesario desarrollarla en dos áreas:

- En el conocimiento de la venta: Conocimiento del producto; función de las ventas, valores; objetivos, estrategias y políticas institucionales; análisis de la competencia; análisis de la rama de actividad.
 - Técnica de ventas: Venta a clientes potenciales; gestión de las relaciones de cuentas y técnicas de comunicación.
- Hacer más fácil el vender: Un buen departamento de marketing es el que consigue que toda la organización participe en la venta, de esta manera es más fácil lograrla, ya que todas las áreas están enfocadas a ello.
 - Medir la realización de las ventas: Todo programa de ventas debe tener un control, porque es necesaria la medición de las ventas; además es un buen sistema de motivación para los vendedores.
 - Recompensar la realización de las ventas: De una forma visible, tangible y continuada; ya sea en forma financiera, elevando el nivel de ejecución de los vendedores, o con un reconocimiento.
 - Convertir a los supervisores en directores de ventas: Para poder llegar a supervisar con el mensaje de ventas y éste no solo se quede a nivel directivo, se requiere que las tareas de dichos supervisores estén también especificadas y definidas, además deben tener buenos conocimientos de dirección y administración para poder transmitir el mensaje de ventas.

1.25.2 LA PUBLICIDAD DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS.

La publicidad debe ser un complemento de la venta personal, su tarea es la de crear conciencia, y la de vender, es informar, persuadir y cerrar la venta. Para lograr tener una mejor publicidad en el sistema financiero debemos tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- 1) Tener algo que decir: Las campañas publicitarias deben hacerse solo cuando se tenga una finalidad específica, si no representan un gasto inútil.
- 2) Hacer esfuerzos especiales por atraer la atención: Debido a la gran cantidad de publicidad a la que está expuesta la gente diariamente, es necesario llamar su atención para poder comunicarle algo, y para esto se necesita hacer un esfuerzo especial.
- 3) Crear una publicidad característica: La publicidad de los bancos debe ser original, y debemos procurar no compararnos con la competencia, aunque debido la similitud de los servicios financieros esto puede resultar difícil, hay que evitarlo.
- 4) Buscar continuidad en la publicidad: Dar a nuestra publicidad algo que la haga reconocible, y que comunique y refuerce la razón de ser de nuestro banco, aunque cambiemos de campaña publicitaria.
- 5) Promocionar nuevamente los servicios clave: Realizar campañas periódicas de los servicios que son mas importantes para nuestro banco, así nuestro mensaje podrá llegar a mercados que en el pasado no estaban listos para nuestro servicio.
- 6) Promover claves tangibles: Incorporar tangibles publicitarios asociados a un servicio para poder proporcionar evidencia de su naturaleza y calidad.
- 7) Buscar simplicidad: Las campañas publicitarias deben girar en torno a una idea poderosa pero simple, sobre todo en los servicios financieros, esta es un arma poderosa, ya que por su naturaleza dichos servicios son complicados. También debemos usar un lenguaje claro y sencillo que toda la gente pueda entender.
- 8) Prometer lo que se pueda cumplir: Es importante que los publicistas de un servicio fomenten expectativas realistas a fin de hacer mínima la insatisfacción que se genera cuando se violan dichas expectativas, ya que la percepción de calidad por

parte de la clientela va en función de dichas expectativas, la experiencia de compra y uso del servicio.

1.26 LA DISTRIBUCIÓN DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS.

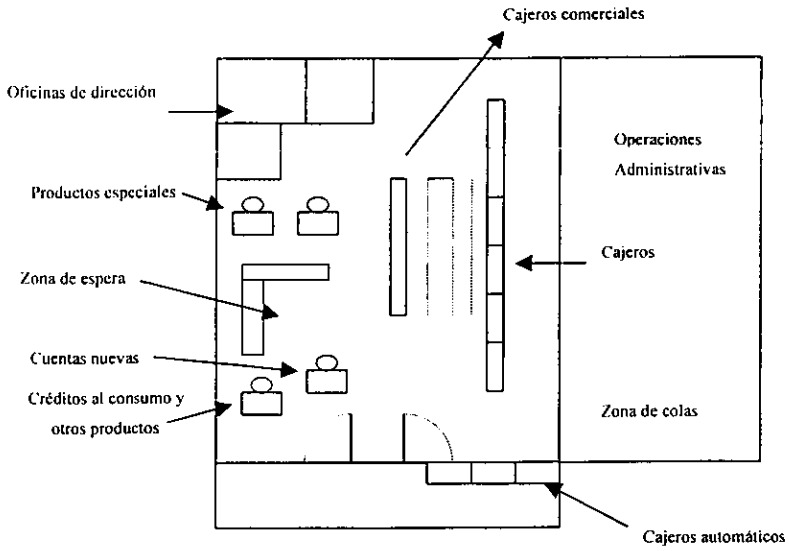
Tradicionalmente los bancos han distribuido sus servicios a través de sucursales bancarias, pero esto está cambiando en la actualidad, ya que los avances tecnológicos permiten otras formas de distribución que antes no eran posibles, como los cajeros automáticos, banca desde el hogar etc. Por lo que ahora más que nunca es imprescindible para el banco tener una buena estrategia de distribución.

1.26.1 TIPOS DE SISTEMAS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.

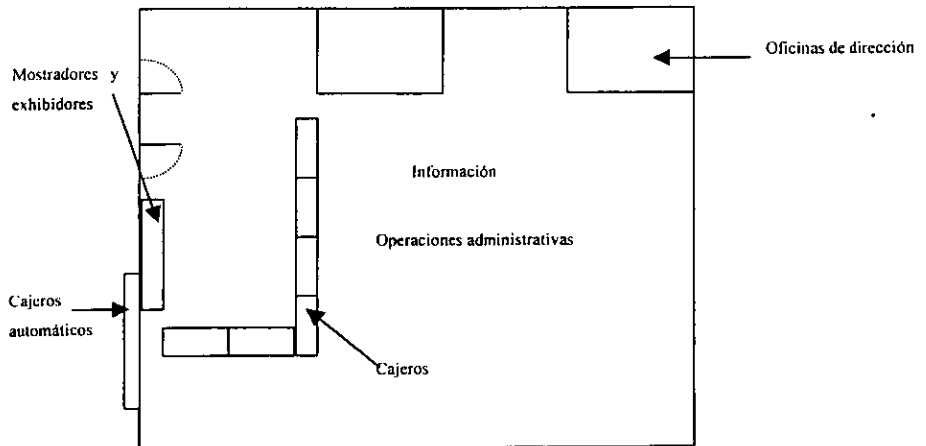
1) LA SUCURSAL CON TODOS LOS SERVICIOS:

Es el sistema más convencional de prestación de servicios bancarios, donde se puede ofrecer toda la gama de productos y servicios tanto a personas físicas como a empresas. La amplia gama de servicios que ahora pueden ofrecer los bancos, ha hecho que en América las sucursales bancarias tengan un diseño arquitectónico abierto, con el fin de promover los servicios que no requieren de transacción alguna. Sin embargo en Europa se sigue la estructura de sucursal tradicional, donde se da más importancia a las operaciones que llevan consigo una transacción. Las siguientes figuras muestran la distribución de las sucursales.

ESTRUCTURA DE SUCURSAL ABIERTA



DISPOSICIÓN TRADICIONAL DE UNA SUCURSAL



2) LAS SUCURSALES DE SERVICIOS LIMITADOS.

Este tipo de sucursal ha surgido como una alternativa a las sucursales con todos los servicios, son más pequeñas y no necesitan la presencia de un director o gerente lo que baja su costo. También necesitan menos personal y un área de terreno menor.

3) LAS SUCURSALES ESPECIALIZADAS.

Son sucursales que se centran el mercado minorista o empresarial, pero nunca en ambos. Entre las unidades especializadas que han surgido se hallan las siguientes:

- Sucursales inmobiliarias: Este tipo de sucursales centran su trabajo en operaciones hipotecarias, y ofrecen el servicio de corretaje inmobiliario tanto para la compra como para la venta de inmuebles.
- Sucursales para personas de alto nivel patrimonial: Ofrecen toda una gama de servicios bancarios, así como asesoría financiera personalizada para consumidores del sector superior del mercado, basándose en saldos mínimos.
- Sucursales para el mercado empresarial: Dirigidas especialmente a medianas empresas, no suelen ocuparse de operaciones minoristas, sino que ofrecen una gama de servicios dirigidos a la mediana empresa de una determinada zona geográfica.
- Oficinas de representación: Actúa como sistema previo al acceso a los establecimientos bancarios de servicio completo, ya que no pueden realizar operaciones, pero son una buena opción para bajar los costos.
- Oficinas de cesión de créditos: Son oficinas que no aceptan depósitos, pero realizan operaciones de financiación de activos.

4) LAS SUCURSALES TOTALMENTE AUTOMATIZADAS.

Son sucursales de alta tecnología, que disponen de una gama completa de máquinas que permiten al cliente realizar la mayoría de las operaciones bancarias básicas sin que ningún empleado del banco intervenga para nada. En este tipo de sucursal hay cuando mucho dos empleados para ayudar a los clientes con el uso de las máquinas y necesitan un área muy reducida para establecerse. Pero este tipo de sucursales atrae a un sector muy reducido de la población, se puede decir que su mercado se reduce en la actualidad a personas menores de cuarenta años y con una muy buena educación.

5) LAS SUCURSALES DE SERVICIOS MÍNIMOS.

Son el punto medio entre las sucursales totalmente automatizadas y las de servicios limitados, operan en lugares de fácil acceso como en los estacionamientos de los supermercados, y son establecimientos móviles situados en la parte posterior de un vehículo, o bien una estructura prefabricada que es fácil de mover.

6) LOS CAJEROS AUTOMÁTICOS.

El uso de cajeros automáticos ha ido creciendo con rapidez, según las investigaciones de mercado realizadas al respecto, la gente prefiere realizar las operaciones bancarias básicas en un cajero automático que en un cajero con personal, y como es obvio, el costo de las transacciones en cajero automático ha ido bajando con el tiempo, sin embargo, el costo de las transacciones hechas con personal de caja, siempre van en aumento debido a los costos que representan.

Inicialmente los cajeros automáticos se colocaron solo en los vestíbulos de los bancos, pero al ver el éxito de estos, se fueron expandiendo y como todos sabemos ahora prácticamente en cualquier lugar público concurrido por la gente hay cajeros automáticos. Esto representa grandes ventajas para el banco, ya que además de cobrar comisiones a los establecimientos por poner un cajero automático, cada vez mas clientes quieren contar con una tarjeta que les permita hacer sus transacciones básicas en cualquier lugar a través de estos.

Otra ventaja que tienen hoy en día los cajeros automáticos es que gracias a la existencia de redes compartidas por muchos bancos, el cliente puede realizar operaciones en cualquier parte, lo que supone mucha comodidad y por lo tanto satisfacción, y como sabemos, ese es nuestro objetivo.

7) EL SUPERMERCADO FINANCIERO.

Dentro de este concepto, se incluyen los servicios bancarios tradicionales, así como servicios tradicionalmente prestados por otras instituciones financieras especializadas como son el corretaje de acciones y valores bursátiles en general, seguros y actividades inmobiliarias. Al ofrecer toda esta gama de servicios bajo el mismo techo, los bancos esperan distribuir los gastos generales de la sucursal entre todos ellos, y al mismo tiempo, aumentar el atractivo de dicha sucursal para los usuarios de cada uno de los servicios especializados que se ofrecen en ella.

8) EL SUPERMERCADO FINANCIERO DE LOS GRANDES ALMACENES.

Actualmente muchas empresas que no son del ramo financiero, ofrecen a sus clientes establecidos una gama de servicios financieros, como son los grandes almacenes que ofrecen crédito, pero poco a poco esta clase de empresas han ido experimentando y ofrecen a sus clientes cada vez mas operaciones financieras, e incluso en algunos casos todos los servicios bancarios. Estas empresas como es el caso de Sears Roebuck, tienen grandes ventajas competitivas en relación a los bancos, en primer lugar, la imagen de fiabilidad y calidad del grupo inspira confianza, en segundo lugar dispone automáticamente del trafico generado por sus establecimientos, en tercer lugar, tienen clientes ya cautivos por sus tiendas, y a ellos dirigen su publicidad de servicios financieros directamente, en cuarto lugar, los horarios de atención al público, son mucho mas amplios y convenientes que los de los bancos, y por último, su costo relativo de personal e instalaciones, es mucho mas bajo que el de los bancos.

Por todas estas razones, los bancos deben considerar en su estrategia la idea de los supermercados de servicios financieros.

9) EL PUNTO ELECTRÓNICO DE VENTA.

La transferencia electrónica de fondos en el punto de venta, ofrece al consumidor un método para pagar, sin dinero, en el punto en que realice su compra, aunque todavía no son muy comunes, si tienen éxito es probable que lleguen a reducir el número de transacciones en efectivo, y que estimulen más el uso de tarjetas de débito y no de crédito. Al igual que los cajeros automáticos, reducen la necesidad de que el cliente visite la red de sucursales.

10) LAS TERMINALES INTELIGENTES.

En el mercado empresarial, la evolución de la banca electrónica ha llevado a introducir terminales inteligentes donde los tesoreros de las empresas pueden entrar en contacto directo con el sistema del banco y así obtener información sobre administración de caja, transacciones, cartas de crédito etc.

11) EL BANCO EN CASA

Esta dirigido al mercado minorista y consiste en el contacto directo del cliente con el banco a través de su computadora personal y ofrece la posibilidad de obtener datos sobre cuentas, realización de transacciones pagos de facturas solicitudes de crédito corretaje de valores etc.

12) LOS SISTEMAS BASADOS EN EL USO DE TARJETAS

Se trata de tarjetas inteligentes dotadas de memoria a través de las cuales el banco puede ofrecer una gama de servicios a los que se puede acceder a través de un gran número de bancos y establecimientos no bancarios.

13) LOS SISTEMAS DE TELEMARKETING Y DE PRESTACION DE SERVICIOS A DISTANCIA.

Este sistema es especialmente útil para aquellos bancos que no cuentan con una gran red de sucursales y consiste en la realización de las operaciones financieras a través del telemarketing y el correo directo.

1.26.2 LAS TENDENCIAS ESTRATEGICAS EN EL SISTEMA DE PRESTACION DE SERVICIOS.

A consecuencia de la desregulación y de una mayor segmentación del mercado ha aumentado el número de establecimientos utilizados por los bancos para la prestación de sus servicios, los puntos de distribución están especializándose cada vez más y dirigiéndose a grupos concretos de consumidores, la más evidente de estas tendencias ha sido la clara separación que han hecho los bancos de la banca mayorista de la minorista. Las presiones para individualizar los servicios y la necesidad de proporcionar servicios de mayor calidad a grupos selectos de clientes han obligado a los bancos a plantearse un serio estudio en sus métodos de distribución.

Para los bancos basados en un sistema de sucursales los costos críticos de operación han sido siempre los de personal e instalaciones, por lo que muchos bancos han adoptado estrategias de cierre de sucursales, o sucursales con servicios más limitados o sucursales especializadas, automatizadas o electrónicas con el fin de reducir los costos y tener una mayor penetración.

1.26.3 EMPLAZAMIENTOS DE PUNTO DE SERVICIO

Al decidir su estrategia de prestación de servicios el banco que hoy posee una red de sucursales se ve forzado a adoptar un sistema mixto. Los nuevos competidores que quieren entrar en el mercado disponen de opciones más abiertas que dependerán de su gama de

servicios y de la clientela que quieran cubrir mediante una estrategia general para cada producto. Así, aquellas organizaciones que carecen de redes de sucursales pueden de tratar de centrarse en un sector del mercado optando solo por sistemas electrónicos, telefónicos o de correo directo para la prestación de sus servicios, prepagando el precio de ofrecer un servicio de menor calidad que el que ofrece un servicio con personas físicas.

Para elaborar una buena estrategia sobre la ubicación del punto de servicio hay que proceder con los siguientes pasos:

1.- Evaluar el territorio teniendo en cuenta las características de la clientela, minorista o empresarial, y las estrategias de los bancos competidores.

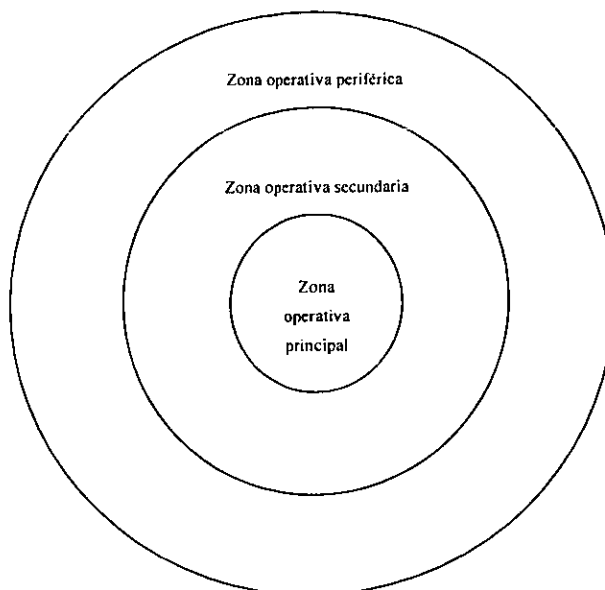
2.- Decidir que tipo de establecimiento de prestación de servicios es el más apropiado para dicha área geográfica.

3.- Seleccionar el lugar en que va abrirse y que sea el más adecuado para una unidad aislada.

4.- Analizar y decidir entre ubicaciones alternativas del tipo adecuado.

El espacio que cubre un establecimiento bancario se puede dividir en tres partes que son la parte principal la secundaria y la periférica como se indica en la siguiente figura.

SECTORES DE LA ZONA OPERATIVA DE LA SUCURSAL.



Como podemos ver el área principal operativa incluye del 50% al 75% de los clientes de la sucursal y es el área más influida por la sucursal y con menos interferencia por parte de otras sucursales.

La zona operativa secundaria incluye entre un 15% y un 25% de los clientes. Los clientes de esta zona están muy diseminados y pueden trabajar con otras sucursales o establecimientos.

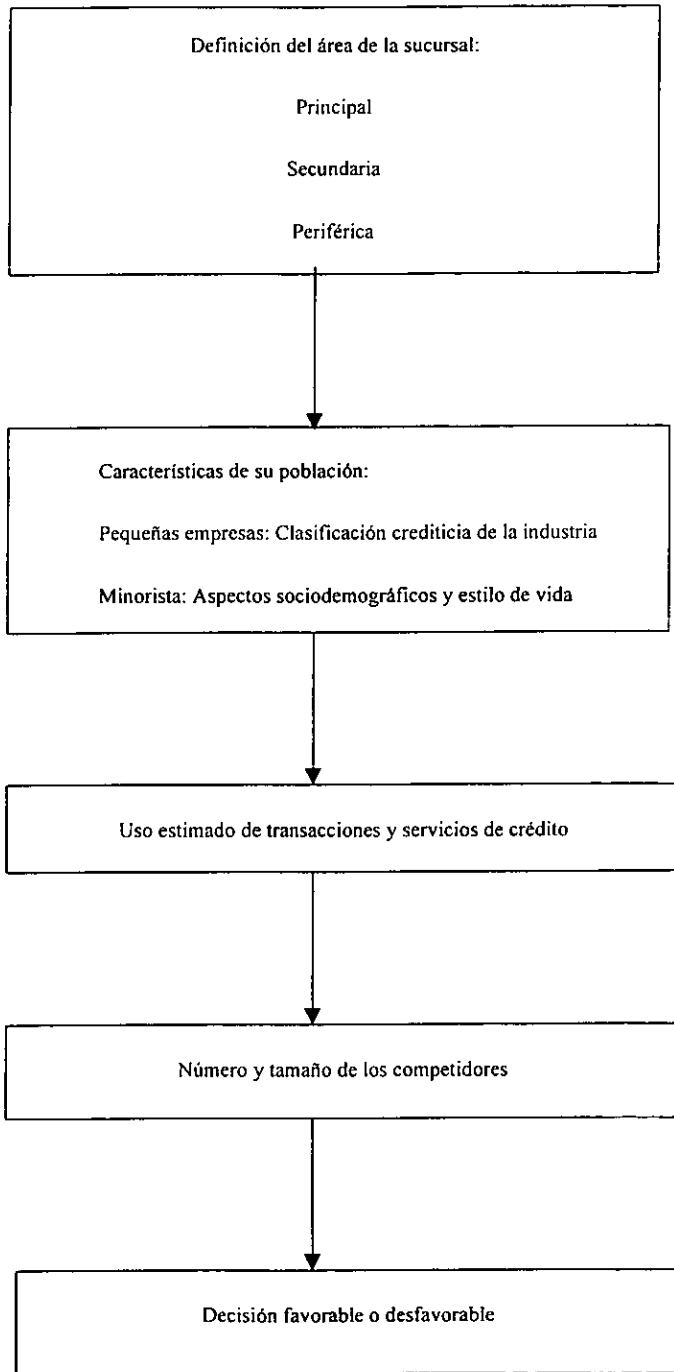
Este sistema no debe considerarse como una característica indispensable, y la zona operativa real vendrá determinada por una serie de factores como la cantidad y el tipo de sucursales, su situación, la competitividad en esa zona, el tiempo necesario para el

desplazamiento y la forma en que éste se realiza y las características de la zona en que se halle la sucursal. Por ejemplo, las sucursales bancarias generan escaso tráfico, en tanto que ciertos tipos de tiendas minoristas generan grandes cantidades de visitantes y las sucursales bancarias adyacentes pueden beneficiarse de ese movimiento.

El tamaño y la forma de la zona operativa de la sucursal puede establecerse con relativa exactitud estudiando los registros de dicha sucursal. Tales investigaciones se pueden mejorar iniciando estudios de análisis de tendencias y realizando encuestas concretas para establecer los cambios actuales y potenciales en el volumen de tráfico del área operativa. El valor de áreas específicas para volúmenes de servicios concretos se puede calcular, también, basándose en modelos como la ley de Reilly o en las matizaciones propuestas por Huff y Gautschi, de la forma siguiente:

$$\begin{aligned} & \text{Uso anual previsto para el servicio} = \\ & = \text{Número de clientes por segmentos en la zona } x \\ & x \text{ porcentaje de clientes en la zona que utiliza su servicio } x \\ & x \text{ uso anual previsto para el servicio por consumidor} \end{aligned}$$

De esta forma, se pueden incluir el tipo de clientes y el tipo de servicios utilizados por diferentes grupos sociodemográficos para establecer el valor potencial de la sucursal o establecimiento bancario. Para este análisis se puede calcular el valor total de un área determinada y, sumando estos datos al grado de actividad competitiva, se pueden obtener ciertos valores estimativos en cuanto a la viabilidad económica de estrategias alternativas de sucursales o puntos de servicio para zonas concretas: Esto podemos verlo en una forma más sencilla en el siguiente diagrama:



**PROBLEMÁTICA Y ESTRATEGIA DE
DISTRIBUCIÓN DE SUCURSALES DE
BANZURIX.**

1.27 ANTECEDENTES.

A lo largo de la historia la banca ha experimentado una amplia gama de cambios que la han afectado de diversas formas, pero que en todos los casos, han buscado fortalecerla y contribuir a su desarrollo y mejoramiento continuo, con el solo propósito de satisfacer las necesidades de los inversionistas tanto nacionales como extranjeros.

Desde sus inicios en nuestro país, la banca nacional ha estado integrada por muy variadas instituciones que se han formado tanto a nivel local como regional y nacional, atendiendo cada una de ellas a segmentos específicos o bien cubriendo los requerimientos financieros de las actividades propias de cada zona del país.

De esta forma han operado en México operaciones bancarias cuyo origen se remonta al apoyo de una actividad particular en una región determinada, al interés de los bancos o inversionistas extranjeros, con la visión de un México caracterizado por un fuerte potencial de crecimiento, o al deseo de inversionistas mexicanos decididos a formar un sistema financiero que atienda a la dinámica de crecimiento de nuestro país.

Debido a las actuales condiciones económicas por las que atraviesa México, algunos bancos como es el caso de Banzurix, demandan una revisión profunda de su accionar general y muy particularmente de la parte correspondiente a su estrategia de comercialización, con la finalidad de formular y ejecutar una nueva estrategia que le permita enfrentar de manera firme y decidida los nuevos retos derivados de la dinámica que día a día se vive en este nuevo entorno.

Así mismo, dicha estrategia deberá contribuir al mejoramiento de su rentabilidad, tomando en cuenta que el proceso de globalización a nivel mundial obliga a establecer nuevas alianzas para hacer frente a la competencia que en materia bancaria es cada vez mas fuerte y ofrecer un alto nivel de atracción a quienes deseen incorporarse al negocio bancario.

Con 90 años de antigüedad Banzurix es el producto de la fusión de varias instituciones destacadas en el sistema financiero, dedicadas principalmente al fomento de la industria minera y mercantil, así como al crédito hipotecario, que unieron sus capacidades para formar una empresa sólida.

Mas tarde, el primero de septiembre de 1982, el gobierno federal nacionalizo la banca convirtiendo a Banzurix en una sociedad nacional de crédito; así mismo, el gobierno inició una reestructuración de las instituciones bancarias para lograr un sistema más competitivo, productivo y eficiente. Como resultado de esta nueva estrategia gubernamental, se incorporaron a Banzuix otros bancos regionales.

El desarrollo de la banca adquirió un nuevo ritmo después de la estatización, debido fundamentalmente a los criterios de racionalización, sin embargo, en la segunda mitad de la década de los ochenta, los bancos incursionaron en lo que se denominó "Banca de Inversión", que en términos simples consistía en la innovación e instrumentación de productos como la Cuenta Maestra (cuenta de cheques con pago de intereses) y la Mesa de Dinero (mecanismo para manejar con rendimientos mas atractivos y mejor liquidez altos volúmenes de dinero de los inversionistas, de tesorerías y otras fuentes).

Estos nuevos productos permitieron a los bancos competir con las casas de bolsa y lograr incrementos importantes en cuanto a captación bancaria. Mas tarde, se diseñaron Sociedades de Inversión, con lo cual la Banca Nacional pudo enfrentar el reto que significaba el sector bursátil.

La aparición de estos instrumentos de inversión, aunada a los controles establecidos por el gobierno a través de Banco de México, y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público provocó que la competencia entre las instituciones bancarias se centrara en aspectos como la eficiencia, el trato preferencial y personalizado, la rentabilidad e imagen, o bien el mercadeo mismo.

Banzurix recobró su condición de banco privado en junio de 1991, cuando fue vendido a una casa de bolsa.

1.28 EL BANCO. MISION Y ESTRATEGIA.

Banzurix, a pesar de ser un banco de tamaño intermedio, busca avanzar con pasos firmes a través del aprovechamiento de las ventajas con que cuenta al ser una institución de carácter multiregional, con presencia en importantes plazas del país.

El propósito fundamental de Banzurix, ha sido ofrecer servicios de intermediación financiera y negocios especializados, con presencia competitiva orientada a nichos de mercado en plazas con potencial de negocios.

Para dar cumplimiento a esta este propósito se formuló el llamado plan estratégico que pretende alcanzar una participación de mercado mayor al que tiene actualmente, dependiendo del numero y la apertura de nuevas sucursales, así como la reubicación de algunas otras:

El plan estratégico de Banzurix se fundamentó en:

1. Redefinición y creación de unidades de segmento: Con el propósito de atender adecuadamente las necesidades de los diferentes tipos de clientes, se ha tomado como estrategia de mercado, hacer una segmentación orientada a hacia mejorar la rapidez, la calidad, y la eficiencia de los servicios, tomando como base la especialización en tres estratos:
 - Banca de piso: Orientada hacia la satisfacción de necesidades de mecanismos de pago, créditos al consumo, créditos hipotecarios y la acumulación y protección de recursos de clientes entre \$30,000 y \$59;000 de ingreso mensual.
 - Banca patrimonial: Con el propósito de cubrir requerimientos de acumulación y protección de recursos, mecanismos de pago, instrumentos de inversión,

asesoría y créditos al consumo de clientes cuyo ingreso mensual esté arriba de los \$60,000.

- Banca empresarial: Diseñada para ofrecer créditos, manejo de tesorería, acumulación y protección de recursos, transferencias de fondos, asesorías y operaciones internacionales.
2. Rediseño y desarrollo de productos.
 3. Diferenciación en la calidad del servicio.
 4. Enfoque básico hacia la rentabilidad.
 5. Localización estratégica de los medios de acceso.
 6. Aprovechar óptimamente nuestros recursos y satisfacer las necesidades de los clientes meta.

Actualmente Banzurix ocupa el noveno lugar en captación de las 37 instituciones bancarias que participan en el sector, cuenta con una red de 116 sucursales y su participación en el mercado es de 2.5%.

Su red de sucursales se encuentra agrupada en siete regionales, siendo estas Centro, Noroeste, Noreste, Occidente, Pacífico, Periférica y Metropolitana.

La regional metropolitana (El distrito federal) concentra el 40% de la captación del banco, y el 38% de la captación del crédito.

A pesar de ser un banco multiregional, destaca en materia de banca electrónica ya que cuenta con el equipo mas moderno, lo que le permite en la actualidad tener 60 cajeros automáticos a nivel nacional.

Por otra parte, Banzurix puede considerarse un banco fundamentalmente metropolitano, ya que el 55% de sus sucursales se ubica en dos de los principales mercados

bancarios del país, El Distrito Federal (42 sucursales) y la ciudad de Guadalajara (22 sucursales); en dichos mercados se concentra casi el 75% de la captación total de recursos y alrededor del 80% de la colocación de créditos. Adicionalmente Banzurix cuenta con una fuerte presencia en 13 ciudades de las 20 plazas más importantes del país.

El mercado objetivo de Banzurix, está constituido por los clientes patrimoniales, las personas morales y físicas de alto nivel, así como empresas pequeñas, medianas y grandes. También ofrece un importante servicio a la banca de gobierno, lo que brinda un gran respaldo para la posición del banco.

El mayor volumen de los clientes del banco se encuentra en el sector de comercio e industria.

En materia de comercialización, se ha establecido un concepto de segmentación, el cual se orienta a la atención preferencial del universo de personas físicas de niveles medio-alto y alto, con un promedio mensual de ingresos entre \$30,000 y \$180,000 o superiores. El potencial de ahorro para este tipo de mercados, permite realizar operaciones de inversión en el rango de \$50,000 a 300,000 o más, con un buen potencial de rentabilidad.

Por lo que corresponde a personas morales, las acciones se han dirigido principalmente a penetrar en el mercado de las empresas pequeñas y medianas, las cuales se definen como organizaciones comerciales, industriales y de servicios, cuyas ventas anuales se ubican en el rango de \$9 a \$20 millones de pesos, y con un personal de 100 a 250 personas.

1.29 LA RED DE SUCURSALES.

La ubicación de las sucursales se caracteriza por contar en la mayoría de los casos con presencia en zonas residenciales o puntos de venta estratégicos.

En la actualidad, la presentación física de las sucursales es decorosa, no obstante, se requiere invertir en instalaciones, mobiliario y equipo, ya que durante los últimos años la inversión ha sido mínima, y carecen de una imagen institucional.

Debido a que la red de sucursales constituye la unidad de negocios mas importante, se ha evidenciado la necesidad de elaborar un plan estratégico de sucursales que contemple la localización de zonas de mayor potencial en los diferentes mercados de interés, a fin de agilizar las decisiones en materia de aperturas, cierres y reubicaciones, así como la institucionalización de una sucursal modelo, con el fin de lograr una mejor cobertura geográfica con criterios muy selectivos de rentabilidad.

1.30 LA COMPETENCIA.

Actualmente, debido a los cambios que ha tenido el sistema financiero mexicano, en los últimos años con la privatización de la Banca, así como la entrada de bancos extranjeros al país, la competencia ha sido más agresiva, a fin de mejorar la calidad de sus servicios, y su eficiencia operativa, o incluso de ganar terreno lo más rápido posible, se han dado muchas fusiones tanto entre bancos mexicanos, como entre bancos mexicanos y extranjeros. Esto ha creado un ambiente de apertura progresiva, necesaria para modernizar y hacer más eficiente el sistema bancario mexicano.

Se puede decir, que los bancos actualmente han adoptado cuatro tipos de estrategias distintas de comercialización:

1.30.1 BANCOS GRANDES.

La estrategia que han mantenido hasta ahora los bancos grandes del país consiste en mantener una red de sucursales tradicionales, cómodas, bien ubicadas y con presencia en nivel nacional además de contar con centros financieros en donde se ofrece a la clientela un trato preferencial en función del tamaño de su cuenta y se les otorga una gama de servicios especializados tanto a los ahorradores como a los inversionistas medianos y grandes. Tanto las sucursales como los centros financieros están ubicados de manera estratégica para atender a los mercados más importantes (comercial, habitacional, industrial).

Adicionalmente estos bancos mantienen en su red de sucursales una ramificación de oficinas pequeñas especializadas y dirigidas a clientes o segmentos específicos, a fin de ofrecerle al cliente mayores facilidades, tal es el caso de las sucursales en el super, que operan dentro de una tienda de autoservicio y con los horarios de esta.

En relación a la gama de productos estos bancos están a la vanguardia en el desarrollo de nuevos productos y servicios al cliente, tales como banco en su casa, o en su empresa, amplia red de cajeros automáticos, etc.

1.30.2 DE ALCANCE MASIVO.

Esta estrategia copiada del modelo europeo de la banca se caracteriza por estar orientada a captar el mayor número de cuentas y la apertura de muchas sucursales (microsucursales), cuyas características son contar con locales pequeños y ofrecer los servicios tradicionales básicos (cuentas de ahorros, cheques, pago de tarjetas etc.).

Para estos bancos el tener sucursales pequeñas con bajos costos de operación y de tener una amplia cobertura manejando cuentas grandes que demandan mucho servicio como es el caso de cuentas de gobierno, les permite tener grandes volúmenes de operaciones. Su forma de competir es ofrecer tasas atractivas promociones y sorteos al pequeño inversionista.

1.30.3 DE OPERACIÓN REGIONAL.

En esta estrategia se agrupan aquellas instituciones bancarias que por su tamaño y recursos únicamente tienen presencia en zonas específicas del país con una cobertura limitada, pero fuertemente establecidas en su región y con un reconocimiento por parte del cliente ahorrador e inversionista aprovechando los patrones culturales de los habitantes de esos lugares.

Los servicios que ofrecen son similares a los de las demás instituciones, sin embargo sus sucursales son amplias y bien ubicadas en las zonas mercadológicas más importantes de la región. Dichas sucursales ofrecen una buena rentabilidad ya que no incurren en grandes costos

de operación y control, lo cual incide en una reducción en el costo de los servicios al cliente y un trato más personalizado.

Estos bancos compiten ampliamente con los bancos grandes de cobertura nacional e incluso en algunas ciudades de su región cuentan con mayor número de sucursales y logran mayor captación de recursos.

1.30.4 DE EXCLUSIVIDAD.

La característica principal de esta estrategia es la segmentación que se hace del mercado para ofrecer los servicios únicamente a aquellos clientes que satisfacen un criterio determinado como puede ser el ingreso, la actividad principal o la ubicación geográfica. Bajo estos criterios se determinan los objetivos y políticas para atender de manera personal a cada cliente y ofrecer servicios de calidad a las características de los mercados atendidos.

El segmento del mercado se selecciona cuidadosamente, considerando su capacidad de ahorro o inversión así como aquellos clientes que por su nivel requieren una atención más personalizada, identificando así nichos específicos de mercado. Entre estos nichos de mercado están el de las personas físicas de nivel socioeconómico medio-alto y alto así como los pequeños empresarios y comerciantes.

De esta forma las instituciones cuentan con normas de servicio orientadas al desarrollo y mantenimiento de la misma imagen institucional en todas sus sucursales, a la localización de los sitios para ubicar sucursales, a las dimensiones mínimas para la instalación de cada área dentro de las sucursales y a la presencia del personal encargado de atender a los clientes, entre otras.

Debido al tamaño de estos bancos el número de sucursales es hasta cierto punto limitada, aunque mantienen una presencia importante en todo el país, particularmente en las ciudades con mayor actividad económica y en las zonas de mayor actividad mercadológica.

1.31 ESTADISTICAS DEL MERCADO.

Con el objeto de conocer mas a la competencia, nos basaremos en una serie de datos estadísticos que nos van a permitir estudiar a los diferentes bancos que pueden representar una amenaza para Banzurix. Actualmente, existen en el país un total de 37 bancos, de los cuales un gran número son nuevos, y actualmente cuentan en su mayoría con una o dos sucursales, además de ser bancos de inversión principalmente, y no de captación, por lo que no los incluiremos en el estudio.

Tomaremos en cuenta datos relevantes para la elaboración de una estrategia de distribución, como pueden ser el número de sucursales y la penetración en el mercado de los bancos sujetos de estudio.

PENETRACION EN EL MERCADO DE LAS INSTITUCIONES DE BANCA
MÚLTIPLE EN MÉXICO.

Septiembre de 1988

(Cifras en millones de pesos y porcentajes)

	Activo		Pasivo		Capital Contable	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%
Bancos						
Banarrex	263,070	18.90%	239,060	18.61%	24,010	22.36%
Bancomer	255,384	18.36%	237,379	18.48%	18,004	16.77%
Sarfin	159,609	11.47%	150,622	11.72%	8,946	8.33%
Btal	97,633	7.01%	91,778	7.14%	5,854	5.45%
Santander Mexicano	72,201	5.19%	69,785	5.43%	2,416	2.25%
Bilbao Vizcaya	66,298	4.76%	61,418	4.78%	4,871	4.54%
Banorte	35,417	2.54%	32,008	2.49%	3,409	3.17%
Banpaís	29,875	2.15%	28,761	2.24%	1,113	1.04%
Banzurix	25,977	1.87%	24,867	1.94%	1,109	1.03%
Centro	22,079	1.59%	20,974	1.63%	1,105	1.03%
Inbursa	26,968	1.94%	17,197	1.34%	9,770	9.10%
Citibank	27,698	1.99%	25,794	2.01%	1,904	1.77%
Inteacciones	11,354	0.82%	10,991	0.86%	363	0.34%
Afirme	5,565	0.40%	5,203	0.40%	362	0.34%
Invex	3,458	0.25%	3,112	0.24%	345	0.32%
Ixe	3,266	0.23%	2,871	0.22%	394	0.37%
Del Bajío	3,024	0.22%	2,665	0.21%	358	0.33%
Mfel	2,561	0.18%	2,262	0.18%	298	0.28%
Quadrum	1,972	0.14%	1,738	0.14%	233	0.22%
Banregio	1,792	0.13%	1,262	0.10%	529	0.49%
Bansi	1,093	0.08%	913	0.07%	179	0.17%
Otros	275,795	19.81%	254,045	19.77%	21,811	20.31%
Total	1,392,089	100.00%	1,284,705	100.00%	107,383	100.00%

NUMERO DE SUCURSALES, CAPTACION Y COLOCACION POR BANCO.

Bancos	No. De Sucursales		Captación		Colocación	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%
Banamex	1,250	19.50%	230,066	21.62%	177,256	20.96%
Bancomer	1,350	21.06%	231,667	21.77%	194,919	23.07%
Serfin	593	9.25%	146,047	13.73%	112,225	13.28%
Bitel	1,561	24.35%	86,407	8.12%	54,627	6.47%
Santander Mexicano	315	4.91%	67,680	6.36%	49,432	5.85%
Bilbao Vizcaya	415	6.47%	59,071	5.55%	48,560	5.75%
Banorte	210	3.28%	30,399	2.86%	22,572	2.67%
Banpais	154	2.40%	28,192	2.65%	26,031	3.08%
Banzurix	116	1.81%	26,598	2.50%	23,597	2.79%
Centro	68	1.06%	20,604	1.94%	21,162	2.50%
Inbursa	5	0.08%	16,690	1.57%	19,333	2.29%
Citibank	8	0.12%	24,712	2.32%	16,899	2.00%
Inteacciones	2	0.03%	4,963	0.47%	2,180	0.26%
Afime	31	0.48%	5,015	0.47%	4,743	0.56%
Invex	1	0.02%	3,087	0.29%	1,185	0.14%
Ixe	14	0.22%	2,759	0.26%	2,295	0.27%
Del Bajío	14	0.22%	2,575	0.24%	2,595	0.31%
Mifel	6	0.09%	2,195	0.21%	1,758	0.21%
Quadrum	1	0.02%	1,709	0.16%	1,314	0.16%
Banregio	7	0.11%	1,205	0.11%	1,468	0.17%
Bansi	1	0.02%	866	0.08%	658	0.08%
Otros	289	4.51%	71,451	6.72%	60,136	7.12%
Total	6,411	100.00%	1,063,958	100.00%	844,945	100.00%

Septiembre de 1988

1.31.1 MEXICO, D.F. Y SU AREA METROPOLITANA

Sabemos que en la ciudad de México existen un total de 1542 sucursales bancarias; de 37 bancos que operan de los cuales 42 pertenecen a Banzurix, o sea que cuenta con el 2.72% del total de las sucursales bancarias. Ocupando el decimotercero lugar.

Estas sucursales están principalmente orientadas hacia los segmentos socioeconómicos medio-alto y alto ubicados en mercados principalmente comerciales.

El departamento de Mercadotecnia de Banzurix, elaboró una serie de estudios de mercado para determinar y analizar las zonas mercadológicas bancarias en las tres principales plazas bancarias del país.

Una zona bancaria es aquella área geográfica real o potencial en donde se ubica un segmento de la población con características de interés para el banco, pudiendo ser de tipo residencial, comercial o industrial, pudiendo estar presente una Institución Bancaria.

De acuerdo al concepto mencionado en el Distrito Federal y área metropolitana existen 126 zonas bancarias de las cuales, 22 obtienen en su conjunto el 50% de captación bancaria total del distrito federal, y 56; obtienen el 80% de esa captación.

Banzurix con 42 sucursales participa en 40 de estas zonas mercadológicas.

De los 22 mercados que integran el 50% de la captación total, Banzurix está presente en 14.

Adicionalmente, si se considera el rango de las 56 zonas que hacen el 80% de captación, Banzurix se encuentra en 31 de ellas. Podemos decir también, según los estudios efectuados, que Banzurix se encuentra bien posicionado en el mercado del D. F.

De las 40 zonas mercadológicas en las que se encuentra ubicado, 7 son de tipo comercial, 5 de carácter individual y 24 son mercados de tipo habitacional.

Como ya hemos mencionado, hasta el momento los esfuerzos de Banzurix por captar clientes se han dirigido principalmente al mercado de tipo habitacional, y dentro de este, al segmento de nivel socioeconómico medio-alto, en primer término, y al de nivel alto en segunda instancia.

Por lo que se refiere a los mercados comercial e industrial, las acciones emprendidas han permitido la ubicación de sucursales en los principales mercados de este tipo, sin que ello signifique que se tengan cubiertos todos ellos.

Desgraciadamente el promedio de captación por sucursal de Banzurix en el D. F. Es muy bajo, aunque los mercados en los que esta ubicado son buenos, se evidencia la necesidad de fomentar la búsqueda de una mayor participación.

1.31.2 GUADALAJARA Y SU AREA METROPOLITANA

En la zona metropolitana de Guadalajara, existe un total de 600 sucursales bancarias lo que representa un 9.358% del total de las sucursales bancarias en el país, y Banzurix cuenta con 22 sucursales o sea el 3.6% del total de sucursales. Que ocupa el 10° lugar en participación de mercado con un porcentaje del 4.57%.

El mercado de la Ciudad de Guadalajara ha experimentado en los últimos años un gran dinamismo, lo cual ha tenido un efecto significativo en la participación de mercado de las diversas Instituciones.

En la zona metropolitana de Guadalajara, se han identificado 50 zonas bancarias, al respecto es importante resaltar que 5 de los 50 mercados definidos obtienen en su conjunto el 52% de la captación integral de la zona en estudio, y 16 obtienen el 80% de esa captación.

Banzurix, participa en 20 zonas mercadológicas, está presente en los 5 mercados que obtienen el 52% de la captación total con 6 sucursales. Adicionalmente, si se considera el rango de las 16 zonas que hacen el 80% de la captación Banzurix se encuentra en 14 de ellas.

En total, Banzurix en la zona metropolitana de Guadalajara, se encuentra ubicada en 19 zonas bancarias, de las cuales 4 son de tipo comercial, 4 de carácter industrial, y 13 son mercados de tipo habitacional, 4 dentro de este, al segmento de nivel socioeconómico alto y medio.

Por lo que se refiere a los mercados comercial e industrial, las acciones emprendidas han permitido la ubicación de sucursales en los principales mercados de este tipo.

Los estudios revelaron que el porcentaje de captación de las sucursales en Guadalajara es bueno en comparación a los competidores sin superar a los grandes bancos, pero en general presentan un promedio por encima de la mayoría de los bancos presentes en esta área. Y comparado con la captación de el mismo Banzurix en el Distrito Federal.

Ya que Banzurix participa en los mejores mercados del área metropolitana de Guadalajara, es factible mejorar su participación.

1.31.3 MONTERREY Y SU AREA METROPOLITANA

Actualmente en la zona metropolitana de Monterrey existe un total de 414 sucursales bancarias lo cual representa el 6.45% del total de sucursales bancarias en el país.

Banzurix solo cuenta con 2 sucursales en esta importante plaza metropolitana lo que representa un 0.48% del total de sucursales con un porcentaje de captación del 0.31% ocupando así el decimosexto lugar.

En el área metropolitana de Monterrey se han identificado 51 zonas bancarias, de las cuales 2 obtienen en su conjunto el 52% de la captación total de la zona en estudio y 12, obtienen el 80% de esa captación.

A pesar de contar con solo 2 sucursales, Banzurix está presente en las 2 zonas mercadológicas importantes y cuenta con el total de la captación de estas. Una de las 2 zonas

es la más importante de Monterrey desde el punto de vista comercial y la otra agrupa población con nivel socioeconómico alto.

Aunque el nivel de participación de mercado en las zonas que participa Banzurix es bueno, el escaso número de sucursales no le permite tener una buena participación del mercado total.

1.32 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN DE SUCURSALES

En Banzurix es evidente la necesidad de la elaboración de un plan estratégico de sucursales, ya que estas, constituyen la unidad de negocios más importante del Banco por las siguientes razones:

1.- La proximidad de la sucursal sigue siendo un factor decisivo en la elección de un banco por parte del cliente.

2.- A pesar de la avanzada tecnología existente, y los múltiples servicios financieros automatizados que existen, las sucursales siguen siendo un punto clave para cerrar una venta, ya que en ellas se da el primer contacto con el cliente, y se puede así establecer una relación con él. Además de atender una serie de aspectos que no pueden ser atendidos por los servicios bancarios automatizados como son: resolver problemas delicados del cliente, la venta de algunos productos clave, suministro de servicios con valor añadido tales como asesoría de inversiones, seguros etc. y actúan como interlocutor del cliente con la entidad y viceversa.

3.- Las sucursales bancarias representan un porcentaje muy elevado de la estructura de costos del banco.

4.- La mayor parte de la colocación se hace a través de las sucursales.

Hasta ahora Banzurix ha mantenido una estrategia de exclusividad en la distribución de sus sucursales, ya que se ha enfocado a los segmentos de mercado medio-alto y alto, y en lo

comercial e industrial a empresas chicas, medianas y grandes, sin tener como mercado objetivo a las micro empresas.

Esta estrategia ha resultado bien hasta el momento, y lo ha mantenido aunque es necesario realizar algunos cambios considero que no debe cambiar radicalmente el ramo. Ya que según datos del INEGI la distribución de la riqueza en México es muy mala, tanto a nivel personal como empresarial, y realmente es muy poco el porcentaje de población que tiene capacidad de ahorro. Como se muestra en las siguientes figuras.

PARTICIPACIÓN EN EL AHORRO BANCARIO POR NIVEL SOCIOECONÓMICO

Nivel Socio - Económico	Estructura % de la Población	Ingreso veces en salario mínimo	Ingreso anual en miles de Dólares	Participación en el ahorro Bancario
A	0.22%	Mas de 450	Más de 427	74%
B	1.89%	De 100 a 499	De 95 a 427	14%
C	19.57%	De 15 a 99	De 14 a 95	12%
D	78.43%	De 2 a 14	De 1 a 14	Desahorro
E		De 1 o menos	Menor a 1	

PARTICIPACIÓN EN EL AHORRO BANCARIO POR TAMAÑO DE ESTABLECIMIENTOS

Tamaño de la Empresa	Numero de Establecimientos		Participación en el ahorro bancario (%)	Participación en la exportación (%)
	Absoluto	Relativo (%)		
Grande	3,194	0.1%	83%	99%
Mediana	6,087	0.3%		
Pequeña	49,845	2.3%	11.2%	1%
Micro	2,122,703	97.3%	2.5%	0%
TOTAL	2,181,838	100%	100%	100%

Además creo que es importante mencionar que en México no solo es baja la capacidad de ahorro, sino que en general los mexicanos no tenemos una cultura de ahorro, y aunque algunos bancos que han adoptado estrategias de distribución de sucursales a la europea están tratando a través de su publicidad de crear esta cultura, todavía no es aceptada por la mayoría.

Banzurix ya ha identificado por medio de los estudios de mercado realizados las zonas mercadológicas en la Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey, lo cual le permite saber en que zonas ubicarse, siempre y cuando cumplan con las características de los mercados objetivos que hemos fijado, ya que no tiene caso establecer sucursales donde la captación va a ser baja, ya que debido al tamaño y recursos del Banco, no debe desperdiciar recursos en sucursales en estas zonas.

Por muy pequeña y especializada que sea una sucursal, representa un costo muy alto, ya que tiene que contar con ciertos elementos indispensables como son un local, anuncios,

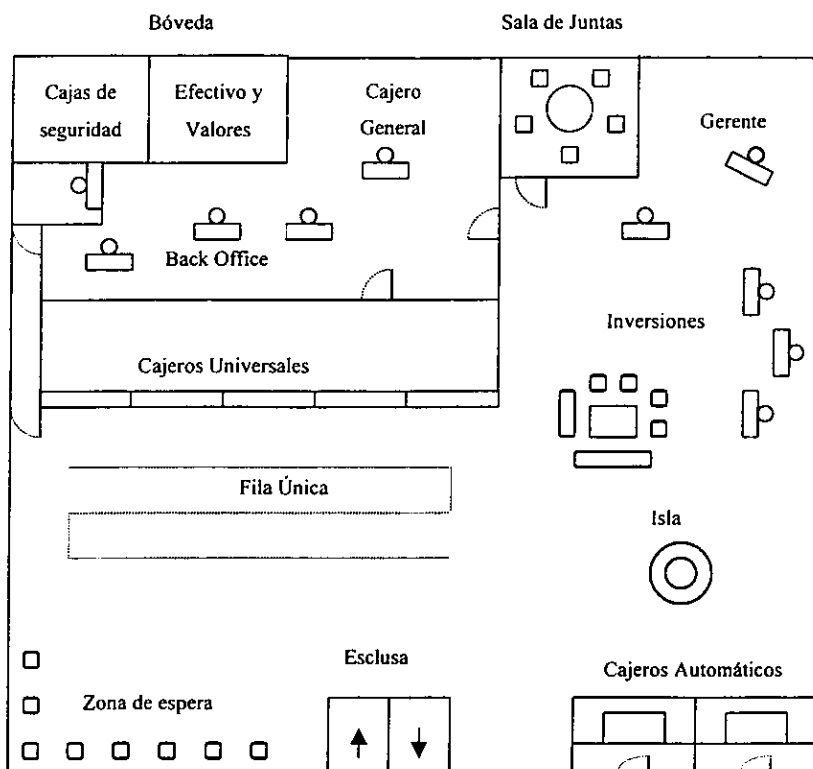
cajero automático, mobiliario, sanitarios, equipo de seguridad, equipo de computo, teléfonos, etc. Eso sin contar con el personal, que debe ser por lo menos un cajero y un guardia de seguridad, además de una serie de servicios, por lo que podemos decir que una micro sucursal tiene un costo del 75% comparándola con una sucursal grande, lo cual nos demuestra que es muy difícil que una sucursal pequeña sea rentable.

Las sucursales de Banzurix que actualmente se encuentran en mercados que para nuestro criterio no son rentables, deben ser reubicadas.

También debe institucionalizarse una sucursal modelo, que los clientes de nuestros mercados objetivo, puedan identificar fácilmente además de conocerla, y sus necesidades puedan ser satisfechas, por lo que hay que hacerlas pensando en la comodidad de ellos, además, como institución permitirá al Banco considerar a su red de sucursales como un conjunto integrado sobre el que hay que decidir, y no tener que hacerlo como una serie de oficinas aisladas que deben tener diferentes características.

Un posible modelo de sucursal puede ser el siguiente:

MODELO DE SUCURSAL BANZURIX

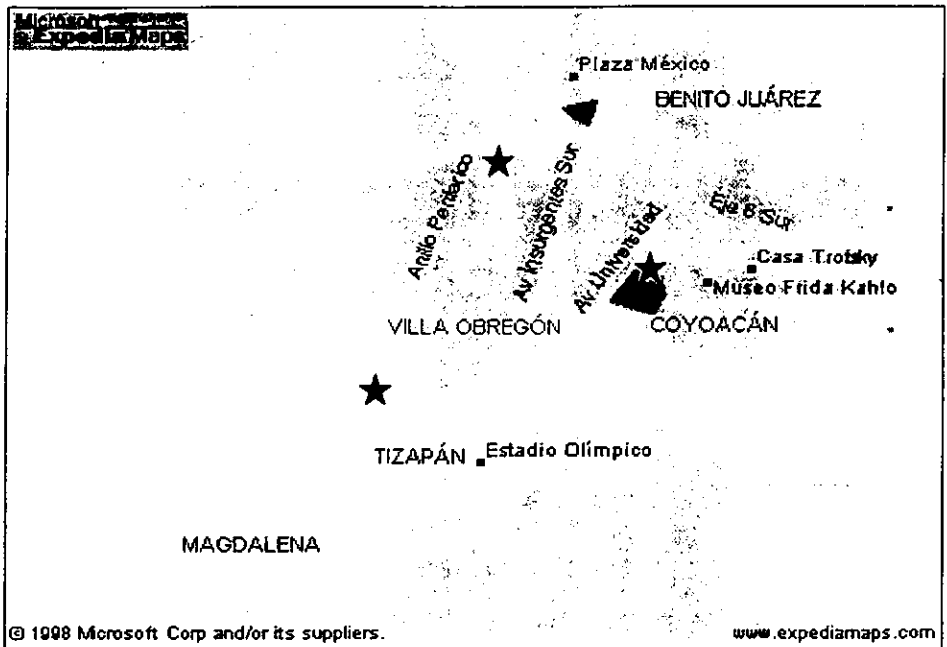


De la competencia, podemos decir que aunque existe una gran cantidad de sucursales bancarias actualmente no hay ningún banco que siga una estrategia como la de Banzurix, todos están enfocados hacia otros mercados, y aunque algunos cubren parcialmente nuestros mercados, ninguno le ofrece a estos un trato personalizado que haga que el cliente se sienta parte importante del banco, y como sabemos esto es un aspecto clave en la mercadotecnia de servicios, ya que como hemos dicho en capítulos anteriores el cliente es parte del servicio por lo que realmente no tiene mucha importancia ubicar sucursales de Banzurix cerca de sucursales de otros bancos.

Los cajeros automáticos deben estar ubicados en lugares comerciales y muy concurridos, pero es importante considerarlos como un elemento de servicio al cliente, pero nunca serán vías de comunicación comercial con los clientes excepto para pocos productos ya conocidos.

En el D. F. Banzurix debe abrir más sucursales en las zonas mercadológicas bancarias donde la población sea principalmente de los niveles socioeconómicos A y B, además de las que tengan un gran número de empresas o comercios, como en centros comerciales.

EJEMPLO EN LA CIUDAD DE MÉXICO

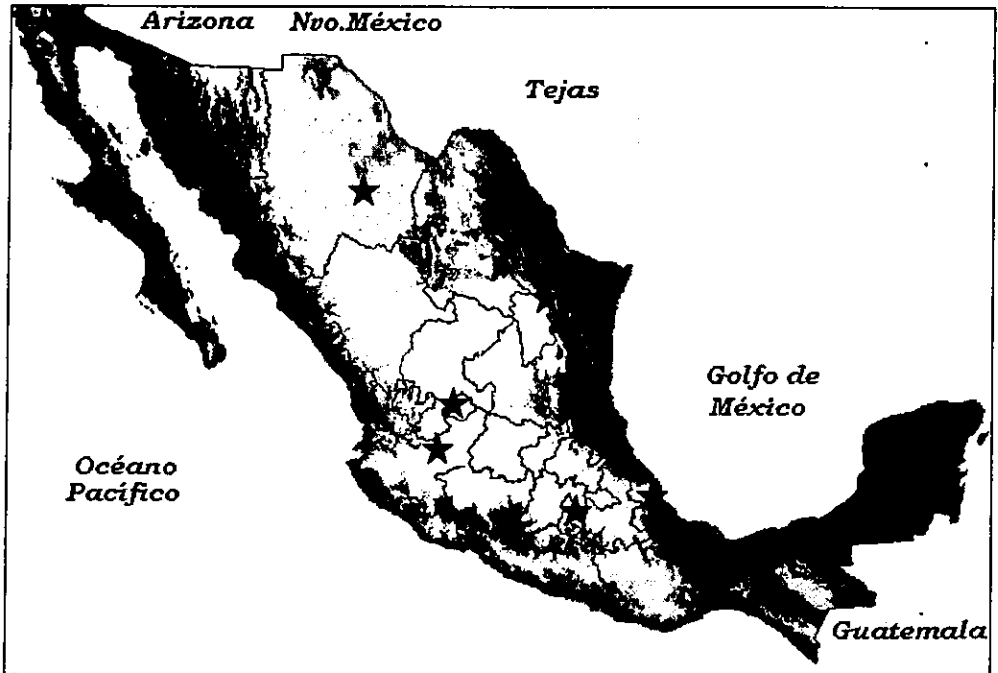


En la zona metropolitana de Guadalajara hay que considerar la reubicación de las sucursales que se encuentran en zonas que no pertenecen a nuestro mercado objetivo.

En la zona metropolitana de Monterrey, es obvia la necesidad de más sucursales no sólo en las 2 zonas importantes en las que se encuentra, sino también en zonas comerciales e industriales para poder atacar estos segmentos de mercado ya que representan una gran oportunidad.

Adicionalmente Banzurix debe cubrir con su red de sucursales plazas que también son importantes en la república mexicana, aunque sea con un mínimo de sucursales ya que también pueden ser una oportunidad. Algunas de estas ciudades son Tijuana, Chihuahua, Morelia, Veracruz, Aguascalientes y Ciudad Victoria etc.; aunque no debe dejar de observar las tendencias de crecimiento de otros posibles mercados.

MAPA DE LA REPÚBLICA MEXICANA



CONCLUSIONES

1. Debido a la naturaleza y características de los servicios, el lugar y la manera de suministrarlos deben estar de acuerdo a las expectativas de los clientes que la empresa considere como su mercado objetivo, para lograr satisfacer sus necesidades.
2. El Marketing debe ser una actividad integrada a la empresa aunque sea de una manera elemental, ya sea esta de productos o de servicios, y debe ser considerada tan esencial como cualquier otra área o actividad dentro de la empresa, ya que es indispensable para la realización de las ventas.
3. El mercado de cualquier producto o servicio, está cada vez mas fragmentado, ya que los consumidores presentan cada vez necesidades más específicas y caprichosas y el deber de la empresa es cubrirlas. Aunque en general todos los consumidores tienen en común buscar la comodidad.
4. Una buena accesibilidad en los puntos de venta cuando se trata de empresas de servicio es indispensable porque es la manera de lograr una relación cara a cara con el cliente y así poder satisfacer mejor sus necesidades.
5. Cuando hablemos del Marketing mix para las empresas de servicio, es importante incluir además de las 4 p's tradicionales a las personas, ya que estas son las que darán la calidad al servicio dependiendo de su capacitación por el lado de la empresa, y por parte del consumidor, no debemos olvidar que el cliente es lo más importante, y su satisfacción es lo que nos a proporcionar una mayor participación de mercado.
6. En las empresas de servicio, el cliente debe ser considerado como el activo más importante de la empresa, ya que es más difícil lograr su lealtad que cuando se trata de empresas que venden un bien tangible estandarizado. Además, un cliente satisfecho nos traerá nuevos clientes y hará crecer nuestras ventas

recomendándonos con otras personas, así un cliente insatisfecho, transmite sus experiencias negativas, y reduce nuestras ventas. No hay que olvidar que sin clientes es imposible la subsistencia de la empresa.

7. Los intermediarios financieros bancarios o simplemente bancos son indispensables para el funcionamiento de la economía de México, ya que según la Ley, son los únicos intermediarios financieros capaces de obtener recursos en forma masiva del público en general para colocarlos en forma de crédito, el cual es necesario para el buen funcionamiento de las finanzas de un país.
8. En la crisis en la que actualmente vivimos, los créditos por parte de los bancos han sido suspendidos, ya que durante la administración presidencial anterior, se otorgaron demasiados créditos y a unas tasas que realmente no eran convenientes, entonces, al reprivatizarse los bancos, los nuevos dueños al ver la cartera vencida que tenían suspendieron totalmente el otorgamiento de créditos, y han obtenido sus utilidades únicamente de las comisiones por prestaciones de servicios, lo cual ha influido negativamente en la economía del país, ya que muchos sectores comerciales han suspendido sus actividades a causa de esto. Además no hay que olvidar que el negocio de los bancos, o su principal fuente de ingresos debe surgir por definición de los intereses originados del crédito.
9. Los órganos de supervisión y vigilancia de las instituciones financieras como son el Banco de México, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público Y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores según la Ley cuentan con todas las facultades necesarias para proteger tanto a las instituciones financieras como al público ahorrador así como a la economía del país, pero es necesaria la revisión de facultades y procedimientos ya que en los últimos años muchos bancos han tenido que ser intervenidos y esto pudo haber sido evitado si la vigilancia hubiera sido efectiva.

10. Según la estructura accionaria de las instituciones de banca múltiple en la actualidad, estas pueden ser de adquiridas totalmente por extranjeros. sin que sea necesario que alguna persona física o moral mexicana participe en ellas pudiendo quedar así el sistema financiero mexicano completamente en manos de extranjeros.
11. Las operaciones de servicios que realizan las instituciones bancarias, aunque no son su principal negocio también son importantes, ya que algunas de estas solo los bancos están capacitados para realizarlas, y el público solo confiaría en la solidez de ellos para la realización de otras.
12. Si el sistema financiero mexicano funcionara de acuerdo y apegado totalmente a las leyes que lo rigen, y cada institución se apegara a la realización de las funciones necesarias para el objetivo que fueron creados, no hubiera sido necesaria la creación de organismos como el FOBAROA o la CONDUSEF para la protección del consumidor de servicios financieros.
13. Como en cualquier otra empresa, ya sea de productos o servicios, y por lo tanto en los bancos, una buena planeación estratégica y un profundo conocimiento de la competencia y nuestra ubicación en el mercado son fundamentales para el logro de los objetivos de toda la empresa, y sobre todo para que la mercadotecnia tenga éxito. Por lo tanto, dentro del presupuesto de egresos de los bancos, no hay que escatimar en los gastos que estas áreas necesiten para su desarrollo, porque deben ser consideradas lo mas importante de la empresa, ya que son las que logran el contacto con el cliente, sin el cual la existencia de la empresa no tendría una razón de ser.
14. Los bancos, al tener la exclusividad de ciertos servicios financieros, tienen la ventaja mercadológica de tener ciertos clientes cautivos en el sector, por lo que la competencia es menor y deben ser aprovechados.

15. El desarrollo de nuevos productos financieros es un área donde los bancos actuales pueden tener mucho potencial, ya que con los avances tecnológicos, el concepto moderno de un banco es totalmente diferente al tradicional, y todavía queda mucho por desarrollar, aunque hay que tener cuidado no caer en la automatización completa, ya que al tratarse de servicios complicados y de naturaleza delicada, el trato humano es fundamental en algunos casos.
16. Crear una cultura de venta en el banco con un programa preestablecido, y el apoyo de los altos directivos del banco es una tarea necesaria para lograr el crecimiento, y debe ir acompañada de una buena campaña publicitaria que logre transmitir al cliente claramente la clase de servicios que le estamos ofreciendo y la ventajas que tenemos sobre los competidores.
17. La estrategia de distribución de los servicios financieros en la actualidad es indispensable para lograr las ventas, y esta debe ir enfocada al tipo de mercado que el banco tiene como meta específicamente sin querer abarcar mas de lo que tenemos planeado en nuestra estrategia de mercadotecnia, ya que esto nos puede llevar a tener costos que no son necesarios y solo nos provocan pérdidas, por lo que dicha estrategia debe ser planeada con sumo cuidado y siempre basándose en datos reales sobre los estudios de mercado que deben ser previamente realizados.
18. Debido a los grandes cambios que ha experimentado el sistema financiero mexicano en los últimos años y sobre todo en los bancos con las nuevas estructuras accionarias y leyes, la adopción de nuevas estrategias ha sido indispensable para todos, pero sobre todo para los bancos medianos y pequeños, ya que su supervivencia depende de ello.
19. Los bancos grandes de México, debido a su solidez y tradición, se han mantenido con una fuerte presencia en todo el país y se puede decir que no tienen peligro de desaparecer. Otra estrategia que ha sido adoptada por algunos bancos, sobre todo los que tienen accionistas principalmente europeos es la de alcance masivo, lo cual

tiene un costo altísimo de operación y no está resultando efectiva. También están los bancos de operación regional algunos de los cuales como Banorte han adoptado una buena estrategia aprovechando su fuerte presencia en su región e incluso han crecido, pero pocos o ninguno ha establecido una estrategia de exclusividad, por lo que para Banzurix es la mejor opción debido a su tamaño y características.

20. La distribución de las sucursales de Banzurix es un punto clave, ya que debido al tipo de mercado meta que tiene, la cercanía de la sucursal, y el trato personalizado son factores muy importantes en su estrategia, así como la comodidad de las mismas.
21. El mercado de exclusividad en México es una buena opción de mercado meta ya que solo un porcentaje muy bajo de la población tiene capacidad de ahorro, y sobre todo hay una falta muy grande de cultura de ahorro, la cual es necesario fomentar por razones sociales, pero esta es la causa de que una estrategia de alcance masivo no es una buena opción.

BIBLIOGRAFIA

ALBERECHT Karl, Ron Zemke, Gerencia de Servicio, Traducción Jesus Villamar Herrera, Fondo editorial Legis 1988. Sexta reimpresión. Bogotá Colombia.

COWEL, Donald. Mercadeo de servicios. Ed. Legis. Colombia 1991.

GRANDE, Idelfonso. Marketing de los Servicios. Ed ESIC. Madrid 1996.

KOTLER, Philip, Armstrong, Gary. Mercadotecnia. Ed. Prentice Hall Colombia 1990.

KOTLER, Philip, Bloom, Paul. Mercadeo de servicios profesionales. Ed. Legis Colombia 1990.

KOTLER, Philip. Dirección de mercadotecnia. Ed. Prentice Hall. Mexico 1996.

La lealtad de sus clientes, Guías de gestión de la pequeña empresa. Ed. Diaz Santos Madrid 1995.

AL, Ries, Jack, Trout. La guerra de la mercadotecnia. Ed. Mc Graw-Hill. México 1996.

REINDENBANCH, Eric, Roobert, Pitts. Bank Marketing. Ed. Prentice Hall. USA. 1996.

MARTELL, Mendoza Pablo, Preciado Briseño Eduardo. Lecciones de derecho Bancario. Ed. Textos Jurídicos Bancomer. México. 1997.

VILLAGORDA, Lozano José Manuel, Doctrina General del fideicomiso. Ed. Porrúa. México. 1982.

CHANNON, Dereck. Marketing y dirección estratégica en la banca. Ed. Diaz de Santos. Madrid. 1990.

<http://www.eplora.presidencia.gob.mx>

<http://www.banxico.gob.mx>

<http://www.shcp.gob.mx>

<http://www.ipab.presidencia.gob.mx>

<http://www.epediamaps.com>

<http://www.omnimap.com>