

308902  
3

# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



ANÁLISIS SOBRE LA METODOLOGÍA SEGUIDA  
PARA EL DESARROLLO DE UN NUEVO PRODUCTO  
EN UN BANCO.

T R A B A J O  
QUE COMO RESULTADO DEL  
SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN  
PRESENTA COMO TESIS  
LETICIA ADRIANA GARCIA GUZMAN  
PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

DIRECTOR DE TESIS: LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA  
MÉXICO, D.F.

MAYO DE 2003.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

A



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

**TESIS  
CON  
FALLA DE  
ORIGEN**

# PAGINACIÓN DISCONTINUA

...A mi abuelita Elsa, a mi mamá Irma, a mi hermana Gaby  
Muchas gracias por su amor,  
sin ustedes no lo hubiese logrado, las adoro.

...Al Lic. Gustavo Palafox de Anda por su apoyo  
para la realización de este trabajo

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

B

## INTRODUCCIÓN

Actualmente nuestro país continúa resintiendo los efectos de la recesión económica que a nivel mundial se viene padeciendo desde 2001, con las elecciones de Estados Unidos, por otro lado los ataques terroristas a Estados Unidos en septiembre del mismo año y además la Guerra de Estados Unidos contra Irak en marzo de 2003 de la cual se estima que alcanzará un costo de 10,000 millones de dólares para el 2004.

Tales efectos se traducen en reducción de la planta laboral, aumento de inseguridad y reducción de exportaciones, entre otros.

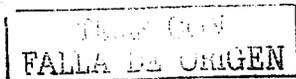
Además las relaciones entre México y Estados Unidos se han deteriorado, principalmente por la falta de apoyo de nuestro país ante las Naciones Unidas para la intervención militar de Estados Unidos en Irak, por lo que el tema de la migración de agenda binacional se ha visto pospuesto en repetidas ocasiones.

Ante tal incertidumbre, es preciso que país genere acuerdos entre los partidos políticos, para lograr reformas estructurales, en materia económica, laboral y energética principalmente. Si se toma el ejemplo de China, se podrá observar que este país ha incrementado su liderazgo en el mercado internacional desde los últimos diez años, con aspectos como: mano de obra barata, plan de desarrollo industrial, incentivos fiscales para la inversión extranjera y creación de infraestructura, reformas estructurales y una particular forma de abrir su economía al mundo, se entiende entonces, porque China ha pasado a ser el segundo socio comercial de Estados Unidos.

Por lo antes expuesto es necesario que el gobierno reactive el mercado interno, para ello el papel del crédito juega un papel de suma importancia en nuestra economía; cabe señalar que para fines de este año se espera que el crédito bancario repunte aproximadamente en 12%.

Este trabajo aborda el tema del crédito, enfocándose específicamente en un producto: Multicrédito. Se analiza la metodología con la cual se desarrolló este producto, el cual nació en 1996. Consta de cuatro capítulos: tres teóricos y un capítulo dedicado al caso práctico.

En el capítulo primero se habla de la mercadotecnia de servicios y sus diferencias con la mercadotecnia de productos; de las características de los servicios, de los enfoques de creación de valor para los clientes y para los empleados.



El capítulo segundo, trata de la Mercadotecnia y desarrollo de nuevos productos, el concepto de nuevo producto y de las razones a favor y en contra del desarrollo de nuevos productos.

El capítulo tercero se aborda el tema del Sistema Financiero Mexicano, desde sus antecedentes, hasta su estructura actual, así como de las empresas más importantes del medio financiero, según la revista Expansión.

Por último en el capítulo cuarto, se trata el caso práctico, que es un análisis de la metodología para el desarrollo del esquema Multicrédito, en donde se muestra además un diagrama de proceso rediseñado de dicho producto.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **CAPITULO I. MERCADOTECNIA DE SERVICIOS**

### **A. DEFINICIÓN DE SERVICIO**

Según Phillip Kotler "un servicio es cualquier acto o desempeño que una persona ofrece a otra y que en principio es intangible y no tiene como resultado la transferencia de la propiedad de nada. La producción del mismo, podrá ser enlazada o no a la de un bien físico." <sup>1</sup>

### **B. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS**

1. Los servicios poseen cuatro características importantes que intervienen directamente en el diseño de los programas de mercadotecnia.

#### **a. Inseparabilidad**

Por lo general, los servicios se producen y consumen al mismo tiempo. Al estar el cliente presente mientras que el servicio se produce, la relación proveedor-cliente caracteriza especialmente la mercadotecnia de servicios.

#### **b. Variabilidad**

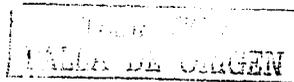
Los servicios dependen de quien los proporciona, cuando y en donde se proporcionan. Los compradores de servicios están conscientes de la alta variabilidad y con frecuencia se comunican con otros individuos, antes de elegir al proveedor de servicios.

Existen tres aspectos que pueden contribuir al mejoramiento en la calidad de los servicios. El primero es invertir en la selección y capacitación del personal. Las líneas aéreas, los bancos y hoteles gastan importantes cantidades de dinero en capacitar a los empleados, para que proporcionen un buen servicio. El segundo aspecto consiste en estandarizar el proceso de ejecución del servicio en toda la organización, esto se lleva a cabo mediante el diseño de un plan de servicio que describe los eventos y procesos del servicio a través de un diagrama de flujo. El tercero radica en vigilar la satisfacción de los clientes, a través de sistemas de sugerencias y quejas, encuestas a clientes y compras de comparación, de manera que sea posible detectar y corregir un servicio deficiente.

#### **c. Intangibilidad**

Los servicios son intangibles, a diferencia de los bienes físicos, no es posible verlos, tocarlos o sentirlos antes de comprarlos.

La labor de los prestadores de servicios es tratar de volver tangible lo intangible, de transformar servicios intangibles en beneficios concretos



para el consumidor. Dependiendo del tipo de producto o servicio, éste tendrá mas o menos elementos tangibles.

Suponiendo que un banco quiere posicionarse como "rápido", deberá "tangibilizar" su estrategia de posicionamiento a través de algunas herramientas como:

Lugar: El entorno físico del banco debe connotar un servicio rápido. El exterior e interior del mismo tal vez deberán tener líneas puras. El diseño de los escritorios y flujos de tráfico deberán planearse con cuidado; además las colas no deberán ser demasiado largas.

- Personas: El personal del banco deberá lucir ocupado. Habrá un número de empleados suficiente para manejar la carga de trabajo.
- Equipo: El equipo del banco (computadoras, copiadoras) deberá lucir de acuerdo a la moda actual.
- Material de comunicación: El material de comunicación del banco (Folletos, textos, entre otros) deberá sugerir velocidad y eficiencia.
- Símbolos: El banco deberá elegir un signo que sugiera un rápido servicio.
- Precio: El banco podría anunciar que depositará cierta cantidad de dinero en la cuenta de cualquier cliente que espere en la línea mas de cinco minutos.

#### d. Imperdurabilidad

Los servicios no pueden almacenarse. La imperdurabilidad de los servicios no es problema cuando la demanda es consistente, porque es fácil abastecer de personal a los servicios por adelantado. Sasser<sup>2</sup> publicó algunas estrategias para proporcionar un mejor vínculo entre la demanda y la oferta en una empresa de servicio.

Por el lado de la demanda:

- Sistemas de reservaciones: Son una forma de administrar el nivel de demanda, por ejemplo en líneas aéreas, hoteles.
- Aumentar la demanda en horas/día de baja demanda, por ejemplo los desayunos de McDonald's.
- Servicios complementarios mientras el cliente espera: en bares y restaurantes.
- Precios diferenciales: Cambiar la demanda alta a baja, por ejemplo: las llamadas de larga distancia los fines de semana.

Por el lado de la oferta:

- Introducir rutinas de eficiencia en horas pico: Los empleados realizan solo las tareas esenciales durante los periodos pico.
- Aumentar la participación del cliente en las tareas.



- Contratar empleados de tiempo parcial: Para atender la demanda pico.
- Desarrollar instalaciones para una expansión futura.

## 2. Clasificación y dimensiones del servicio (Ver Figura 1.1 Matriz de clasificación y ejemplos)<sup>3</sup>

La clasificación uno la figura 1.1 considera la intangibilidad de los servicios y quienes los reciben.

La clasificación dos diferencia la naturaleza de la entrega de servicio y si ésta constituye o no una relación formal entre el comprador y el proveedor del servicio. Este sistema de clasificación cuestiona el equilibrio entre la fijación de precios y la tasa de uso; en donde no existe una relación personal, los servicios se proporcionan por entrega continua, donde por lo general no se hace ningún cargo, por ejemplo los servicios de póliza de garantía, o por transacciones discretas, donde el usuario paga por cada servicio específico proporcionado, como en el caso del cine.

En la clasificación tres, se contrasta el grado de personalización de las características de servicio con el grado de criterio del equipo de contacto con clientes. Los mercadólogos de servicio deben decidir hasta que punto debe personalizarse la oferta de servicio, por lo mismo algunos proveedores limitan el número de opciones: las líneas aéreas ofrecen primera clase, clase de negocios, económica y lista de espera; en este caso se necesita equilibrar el costo de la personalización contra un servicio estándar.

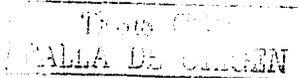
En la clasificación cuatro, se destaca la naturaleza de las oscilaciones en el transcurso del tiempo en la medida en que la oferta es limitada; como es sabido, en las empresas de servicio no se manejan inventarios, si la demanda excede la oferta de un servicio particular, el negocio se pierde y se transfiere a otro proveedor.

En la última clasificación se sugiere un examen de la disponibilidad de las instalaciones de servicios, que va desde un sitio único a múltiples lugares y la naturaleza de la interacción entre el cliente y el proveedor del servicio.

### C. DIFERENCIAS ENTRE LA MERCADOTECNIA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.

Hasta hace algunos años las empresas de servicio estaban después de las de producción desde el punto de vista mercadológico. Las empresas de servicio resultan más complejas de administrar utilizando un enfoque de mercadotecnia habitual. A continuación se describen algunas diferencias genéricas:

- a. Los individuos como parte del producto:



En los servicios que necesitan de un cierto grado de contacto, los clientes se relacionan tanto con el personal de servicio, como con otros clientes. La diferencia entre dos negocios de servicio, con frecuencia radica en la calidad de los empleados que dan el servicio; asimismo, el tipo de clientes que frecuentan un negocio de servicio particular, ayuda a definir la experiencia del servicio. Por lo tanto, los individuos se transforman en parte del producto en muchos servicios.

**b. Problemas con el control de calidad:**

Los productos fabricados se pueden verificar para determinar si se apegan a los estándares de calidad mucho antes de que lleguen al cliente, sin embargo los servicios se consumen a medida que se producen, el "ensamble" final debe tener lugar bajo condiciones de tiempo real. Como resultado, es difícil ocultar los errores y los defectos.

**c. Naturaleza del producto:**

Un bien es una cosa, es palpable y en contraste, un servicio es un hecho, un desempeño, un esfuerzo, por lo tanto vender un desempeño es muy diferente a vender un objeto físico, el desempeño es intangible.

**d. Participación del cliente en el proceso de producción:**

El desempeño de un servicio implica el ensamble y la entrega de la producción de una mezcla de instalaciones físicas y mentales o de un trabajo físico; con frecuencia los clientes se involucran activamente en ayudara crear el producto-servicio, cooperando con el personal de servicio en escenarios como en hoteles y hospitales.

**e. La evaluación es mas difícil para los clientes:**

La mayor parte de los bienes físicos tienden a ser de un nivel relativamente alto en las cualidades que buscan; éstas son condiciones que un cliente puede establecer antes de comprar un producto; sin embargo otros bienes o servicios, pueden destacar cualidades de experiencia, que solo se puede percibir después de la compra o durante el consumo. Asimismo las cualidades de creencia —atributos que los clientes valoran con dificultad incluso después del consumo. A mayor dificultad de evaluar la calidad de lo que se compra, mayor es el riesgo para el cliente.

**Acciones de mercadotecnia:**

- Proporcionar toda la información posible al cliente antes de la compra.
- Incentivos para los usuarios que utilizan el servicio la primera vez.
- Documentación de las capacidades de la empresa.



- Ofrecimiento de garantías incondicionales.

f. Factor tiempo:

Muchos servicios se proporcionan en tiempo real, con la asistencia física de los clientes.

Existen límites en los tiempos de espera y en el tiempo en que se proporciona el servicio: "cultura de rapidez".

g. Estructura y naturaleza del canal de distribución:

A diferencia de los fabricantes que requieren de canales de distribución físicos para mover los productos de la fábrica a los clientes, muchos negocios de servicio utilizan canales electrónicos: radio, televisión, transferencia electrónica de fondos.

Otros combinan la instalación de servicio, la tienda de menudeo y el punto de consumo en uno.

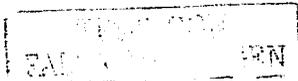
#### D. UNA PERSPECTIVA DISTINTA EN LA MERCADOTECNIA DE SERVICIOS.

Todavía son muchas las empresas que siguen siendo dominadas por una mentalidad de operaciones. Existen grandes disparidades en los conocimientos de mercadotecnia entre las empresas productoras de productos y las de servicio.

Algunas disparidades son:

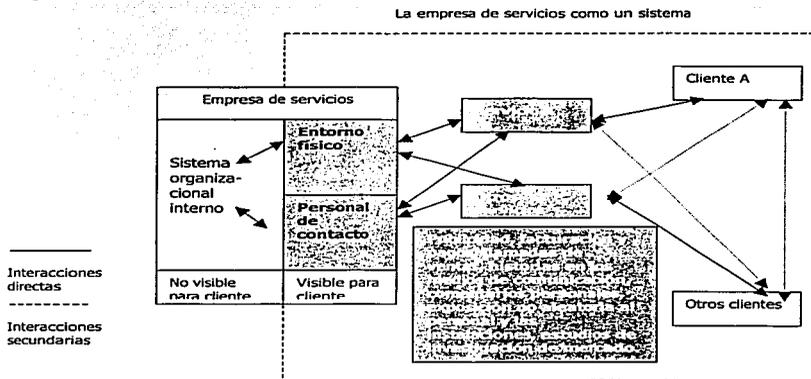
- Definiciones limitadas de mercadotecnia por los gerentes de operaciones: La definen simplemente como publicidad, relaciones públicas o simplemente ventas.
- Reconocimiento limitado de las habilidades de mercadotecnia: Por el continuo dominio de la administración de operaciones en la empresa, los departamentos de mercadotecnia están limitados para convencer a la alta gerencia de nuevas estrategias y por consiguiente no cuentan con presupuestos adecuados.
- Datos limitados sobre el desempeño competitivo.
- Dificultad de obtención de información.
- Conciencia reciente de la importancia de la información de la competencia.
- Problemas en determinar costos para fijar precios: A los negocios de servicio les resulta más difícil determinar cuáles son los costos fijos y de operación que están asociados con cuáles productos, especialmente cuando la empresa proporciona varios servicios simultáneamente.

En vista de esta complejidad, Grooroos<sup>4</sup> asegura que la mercadotecnia de



servicios necesita no solo de la parte externa de ésta, sino también de partes interna e interactiva.

Figura 1.1 Elementos en un encuentro de servicios<sup>5</sup>



La mercadotecnia externa expone el trabajo normal que realiza la empresa para preparar, asignar precio, distribuir y promover el servicio ante los clientes. La mercadotecnia interna se refiere al trabajo que realiza la empresa para capacitar y motivar a los empleados para servir bien a los clientes.

La mercadotecnia interactiva se refiere a la habilidad de los empleados para atender al cliente. El cliente juzga la calidad del servicio no solo mediante la calidad técnica, sino también por su calidad funcional.

Generalmente los servicios tienen cualidades de experiencia y credibilidad mas elevadas, los consumidores sienten mayor riesgo en su adquisición. Esto tiene varias derivaciones, por ejemplo: los consumidores de servicio confían mas en la recomendación oral que en la publicidad de la compañía de servicios; confían mas en el precio, personal e indicaciones físicas para juzgar la calidad del servicio; además son muy leales al proveedor de servicios cuando quedan satisfechos. A medida que se intensifica la competencia en los servicios, se requerirá una mayor sofisticación de mercadotecnia. Las empresas de servicios enfrentan tres tareas:



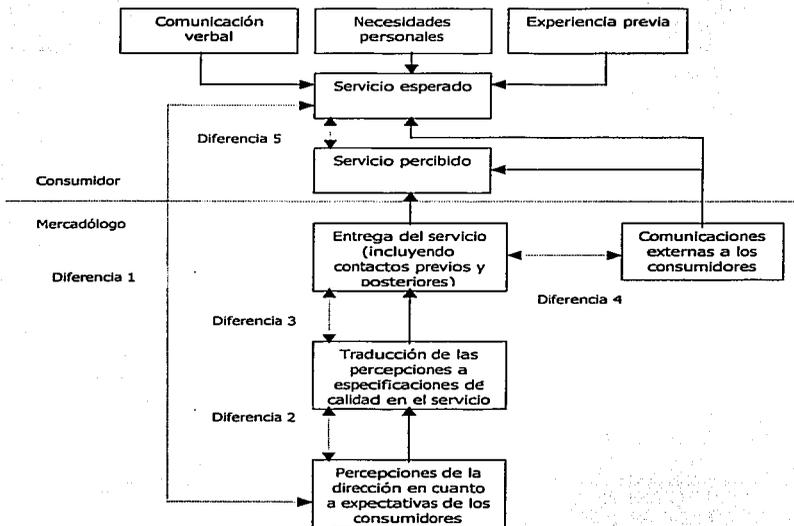
## 1. Calidad del servicio:

Para poder destacar a una compañía de servicios se debe brindar de manera constante un servicio de la mas alta calidad que los competidores. La clave consiste en cumplir con o superar las expectativas de calidad en el servicio de los clientes; estas expectativas se forman por las experiencias pasadas, recomendaciones verbales y publicidad de la empresa, los clientes escogen a los proveedores a partir de esta base y después de recibir el servicio, lo comparan con lo esperado. Si el servicio percibido es inferior al esperado, los clientes pierden interés en el proveedor, sin embargo si el servicio cumple o supera sus perspectivas, utilizarán de nuevo al proveedor. Parasuraman, Zeithaml y Berry<sup>6</sup> formularon un modelo de calidad en el servicio que resalta los condiciones importantes para entregar la calidad esperada del servicio, este modelo consta de cinco espacios que dan lugar a una entrega poca exitosa de servicios:

- a. Diferencia entre la percepción de la dirección y la especificación de la calidad de servicios: Probablemente la dirección distinga las expectativas de los clientes, sin embargo no define una pauta concreta de desempeño.
- b. Diferencias entre las expectativas de los consumidores y la percepción de la gerencia: No siempre la dirección percibe correctamente lo que los clientes quieren.
- c. Diferencia entre especificaciones de calidad en el servicio y entrega del mismo: Es probable que el personal no haya sido capacitado o tenga mucha carga de trabajo o incluso sea incapaz o no quiera cumplir con las reglas establecidas. O bien esté sujeto a normas en conflicto, como tomarse el tiempo para escuchar a los clientes y atenderlos con rapidez.
- d. Diferencia entre el servicio recibido y el esperado: Esta diferencia sucede cuando el consumidor mide el desempeño de la empresa de una forma distinta y percibe de manera errónea la calidad del servicio.
- e. Diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas: Las declaraciones de quienes representan a la empresa y los anuncios, tiene peso sobre las expectativas de los consumidores.



Figura 1.2 Modelo de calidad en el servicio



Por otra parte existen cinco determinantes de la calidad de servicios, las cuales se muestran por orden de importancia, de acuerdo al criterio de los clientes:

- Confiability:** Facultad de llevara cabo el servicio prometido de manera precisa y confiable.
- Capacidad de respuesta:** Interés por ayudar a los clientes y dar un servicio rápido.
- Aseguramiento:** Conocimiento y cortesia de los empleados y su capacidad para transmitir confianza.
- Empatía:** La provisión de cuidado y atención personalizada a los clientes.
- Tangibles:** El aspecto de las instalaciones, personal, equipo y materiales

de comunicación.

Algunos estudios comprueban que las empresas de servicios con una administración eficiente coinciden en las siguientes prácticas:

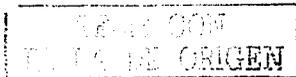
- a. Sistemas para satisfacer a los clientes que se quejan: Las empresas de servicios bien dirigidas dan respuesta a las quejas de los clientes en forma rápida.
- b. Establecimientos de altas normas: Los mejores proveedores de servicios, establecen normas de alta calidad en el servicio, el objetivo es ofrecer un servicio 100% libre de defectos.
- c. Satisfacer a los empleados tanto como a los clientes: Las empresas de servicio bien dirigidas, consideran que las relaciones con los empleados se reflejarán en las relaciones con los clientes, de esta forma la dirección lleva a cabo una mercadotecnia interna estableciendo un ambiente de soporte para los empleados y de recompensa por un buen desempeño de servicios.
- d. Sistemas para vigilar el desempeño del servicio: Las compañías de servicio auditan el desempeño del servicio, tanto el propio como el de los competidores, a través de herramientas como compras de comparación, compras fantasmas, encuestas de clientes, formatos de sugerencias y quejas, equipos de auditorías de servicios, entre otras.
- e. Compromiso de la dirección con la calidad: La dirección busca no solo el desempeño financiero sino también un buen desempeño en el servicio.
- f. Concepto estratégico: Las empresas de servicio tienen bien definidos a sus clientes objetivo, así como las necesidades que se han de satisfacer de ellos.

## 2. Diferenciación competitiva:

Para los mercadólogos resulta complejo diferenciar los servicios de los competidores, esto se debe en parte a la desregulación en varias industrias como comunicaciones, banca, transporte y energía. En la medida que los clientes perciban un servicio homogéneo, se preocuparán menos por el proveedor que por el precio.

La solución a la competencia en precios radica en llevar a cabo una oferta, entrega e imagen diferenciadas. La oferta deberá comprender características innovadoras para distinguirlas de los competidores. Lo que el cliente espera, se le conoce como paquete de servicios primarios y a éste pueden adicionarse características secundarias de servicios.

La problemática radica en que varias innovaciones de servicios son fáciles de copiar. La empresa de servicios puede diferenciar su entrega del servicio de tres formas: personas, entorno físico y procesos que vienen a ser las tres "P" de la mercadotecnia de servicios. Una empresa de servicios



puede distinguirse así misma por poseer personal capaz y confiable de contacto con los clientes que los competidores. Una empresa de servicios desarrollará un entorno físico más atractivo en el cual entregar el servicio. Por último, puede diseñar un proceso superior de entrega.

### 3. Productividad

En la actualidad, las empresas de servicio se encuentran presionadas para incrementar la productividad. Existen seis visiones para mejorar la productividad en los servicios:

- a. Incrementar la cantidad del servicio al perder cierta calidad.
- b. Presentar a los clientes incentivos para suplir su propia mano de obra por la de la empresa.
- c. Diseñar un servicio más eficaz.
- d. Disminuir o hacer obsoleta la necesidad de un servicio al inventar una solución de producto.
- e. Industrializar el servicio, es decir añadir equipo y estandarizar la producción.

### E. ESCENARIO DINÁMICO DE LOS SERVICIOS.

Las industrias de servicios atraviesan por una etapa de cambios drásticos con una mayor acentuación que las industrias de fabricación, principalmente debido a:

- Patrones cambiantes de las regulaciones gubernamentales: Privatización de entidades y servicios gubernamentales: Telmex y apertura de competencia, Comisión Nacional del Agua.
  - Innovaciones tecnológicas, especialmente por los adelantos en telecomunicaciones. La tecnología facilita la creación de servicios nuevos o mejorados. Asimismo da lugar al reemplazamiento del personal por máquinas para las tareas repetitivas y alienta una mayor participación de los clientes en las operaciones mediante el autoservicio.
  - Globalización: Aerolíneas, servicios financieros, compañías de seguros, agencias publicitarias, cadenas de hoteles, restaurantes de "fast food", renta de autos, entre otras.
  - Impacto del movimiento del servicio de calidad: Los 80's se caracterizaron por el creciente descontento de los clientes con la calidad tanto de productos como de servicios.
  - TQM "Total Quality Management": Los conceptos de niveles de calidad, diseñados por personal de operaciones fueron sustituidos por las exigencias y deseos de los clientes, interviniendo en todas las dimensiones del servicio, y siendo monitoreada su satisfacción permanentemente.
1. Oportunidades de la Mercadotecnia de Servicios que surgen de la nueva tecnología:

La nueva tecnología, o el empleo más sofisticado de la existente, ofrece a los negocios de servicios, múltiples formas de mejorar su posición competitiva:

- Creación de nuevos o mejorados servicios.
- Los servicios basados en el acceso a una información remota se está intensificando rápidamente: Bancos, compra de libros, música, autos, entre otros.
- Mayor participación de los clientes en operaciones de autoservicio.
- Cajeros automáticos.
- Creación de departamentos centralizados de servicio al cliente, respaldados por internet y con acceso telefónico gratuito, permiten que el servicio se proporcione en ubicaciones remotas: Aerolíneas, empresas de crédito, renta de automóviles.
- Creación de bancos de datos de clientes.

El conocimiento de los patrones de empleo del servicio por los clientes puede sugerir nuevas formas de agruparlos en otros segmentos de mercado/otros mercados, y eficientar notablemente los procesos de comunicación y servicio con ellos.

#### **F. VARIANTES EN LA RELACIÓN DEL CLIENTE CON LA EMPRESA DE SERVICIOS.**

La relación que existe entre ambos puede cambiar por el hecho de que la entrega del servicio sea continua, o bien porque las transacciones sean separadas.

Otra variante es que exista una relación de membresía o que no exista una relación formal. A continuación se citan algunos ejemplos:

- Transacciones separadas sin membresía: Renta de automóviles, servicio de correos, restaurante.
- Transacciones separadas con relación de membresía: Viajes con boleto de abono, pólizas de servicio.
- Servicios de entrega continua sin relación de membresía: Estación de radio.
- Servicios de entrega continua con relación de membresía son: Banca, seguros, suscripción de televisión por cable, inscripción en la universidad.

Algunas de las ventajas en relaciones de membresía:

- Conocimiento de quiénes son los clientes actuales.
- Conocimiento de la forma como utilizan sus servicios, lo que hace posible la segmentación, y hace posible la utilización de herramientas

- de mercadotecnia directa: bases de datos, correo directo, entre otros.
- Mayor posibilidad de lealtad del cliente.

Muchos negocios de servicio persiguen desarrollar relaciones formales continuas con los clientes para asegurar negocios repetidos y/o un respaldo financiero constante. Como ejemplo están los planes de viajeros frecuentes, "huéspedes de honor".

### 1. Servicios a la medida

En la actualidad existen solo algunos bienes para el consumidor que se fabrican especialmente sobre pedido, este aspecto viene a ser una diferencia marcada respecto a las empresas de servicios. A consecuencia de esto, existe conflicto entre los gerentes de mercadotecnia, que desean agregar valor y diferenciación a sus servicios y los gerentes de operaciones que desean reducir costos mediante la estandarización.

El ajuste según las necesidades del cliente no es necesariamente el único criterio para el éxito.

La rapidez, la uniformidad y los ahorros de precio pueden ser mucho más importantes.

Existen múltiples posibilidades para lograr un servicio estandarizado con un toque de atención personal, por ejemplo las reservaciones anticipadas, hacer que el personal de servicio se dirija a los clientes por su nombre, servicio a la habitación, de despertador, entre otros.

### 2. Duración de los beneficios del servicio

Así como existe una clasificación entre los bienes duraderos y los no duraderos, también los servicios tienen una distinción similar:

a. Servicios duraderos: Lo más importante es considerar la duración percibida - vida media - de los beneficios del servicio. Como ejemplos están:

- Operación quirúrgica
- Educación superior que da por resultado vínculos a largo plazo entre el proveedor y el cliente, lo que es valioso para las referencias.
- Entretimiento.

b. Servicios no duraderos: Los servicios cuyos beneficios son altamente efímeros pueden generar muy poca lealtad a la marca, requiriendo acciones de mercadotecnia constantes. Cabe señalar que son necesarios y altamente repetitivos. Algunos ejemplos son:

- Corte de pelo
- Lavado de auto
- Lustrado de calzado



### 3. Duración de la entrega del servicio

Las implicaciones del tiempo dependen de si el cliente debe estar o no presente todo el lapso que dure la entrega del servicio. A mayor tiempo, la organización deberá proporcionar elementos de servicio adicionales, como por ejemplo, entretenimiento en sucursales bancarias. Desde colección de revistas atrasadas en la sala de espera de un médico, hasta películas a bordo en vuelos largos de las aerolíneas.

### 4. La experiencia del cliente

Según Theodore Levitt "La relación entre un vendedor y un comprador muy rara vez termina cuando se hace la venta. En una proporción cada vez mayor de transacciones, la relación se intensifica después de la venta. Esto se convierte en el factor crítico en el momento en que el cliente hace la elección del vendedor en la siguiente ocasión. Esto en verdad es cierto en el caso de todos los servicios financieros, de consultoría, de contratación general y en cualquier organización vendedora que implique un flujo continuo de transacciones entre el vendedor y el comprador".<sup>7</sup>

#### a. Niveles de contacto del cliente con las empresas de servicio

Existen tres niveles de contacto que reflejan la conducta real de cliente en lo referente a la relación con el producto fundamental:

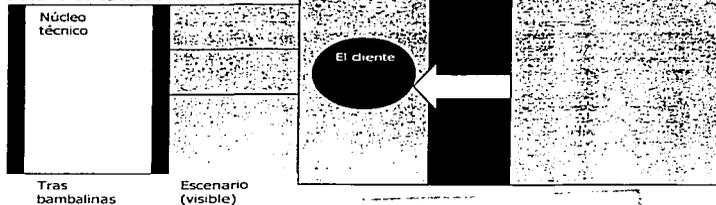
Los servicios de contacto elevado: Son aquellos en los que el cliente visita personalmente la instalación de servicio y participan activamente con la organización del servicio y su personal durante su entrega, se les conoce también como servicios de procesamiento de personas. "La habilidad, la motivación y los instrumentos empleados por el representante de la empresa, y las expectativas y la conducta del cliente, constituyen juntos el proceso de entrega del servicio."<sup>8</sup>

Lo que está en juego en este contexto es la vida de la relación. La meta es impedir que un encuentro desafortunado descomponga lo que ya es una relación a largo plazo, mutuamente valorada, o que tiene el potencial de convertirse en una.

Sistema de entrega de servicio

Otros puntos de contacto

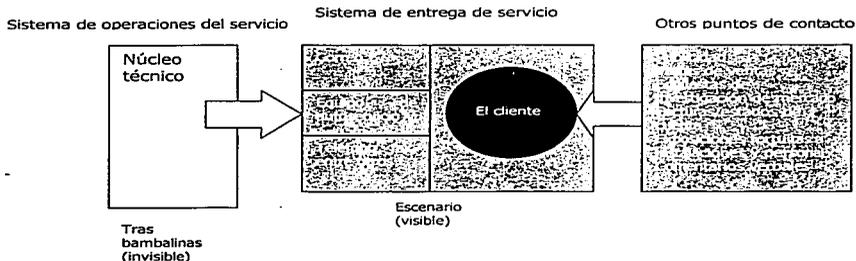
Sistema de operaciones del servicio



Tras bambalinas

Escenario (visible)

- 1) Los servicios de contacto mediano: Incluyen a aquellos en que los clientes visitan la instalación pero no permanecen en ella durante la entrega del servicio. El propósito de este contacto a menudo se limita al establecimiento de relaciones, la definición del problema cara a cara, dejar una posesión física que va a recibir un servicio y después recogerla, o simplemente pagar la cuenta.
- 2) Los servicios de bajo contacto: Son aquellos que no implican ningún contacto físico entre clientes y proveedores de servicios. El contacto tiene lugar a distancia, a través de canales de distribución electrónicos o físicos- una tendencia que está aumentando rápidamente en la sociedad actual, orientada a la conveniencia. Los servicios de procesamiento de información, como los seguros pertenecen a esta categoría. Muchos servicios que antes eran de alto contacto se están transformando en bajo contacto cuando los clientes hacen sus compras desde sus hogares, realizan sus transacciones bancarias por teléfono y llevan a cabo una variedad de transacciones a través de internet.



## G. SISTEMA DE ENTREGA DE SERVICIOS

La entrega de servicios se refiere a dónde, cuándo y cómo se proporciona al cliente el servicio, este sistema abarca no solo elementos visibles del sistema de operación del servicio –apoyo físico y personal de servicio–, sino que también puede implicar su exposición a otros clientes.

Tradicionalmente, la interacción entre los proveedores de servicios y sus clientes ha sido muy estrecha. Pero por razones tanto de la eficiencia operacional como la de conveniencia para el cliente, las personas que buscan servicios que no requieren su presencia física han empezado a descubrir que está disminuyendo la cantidad de contacto directo con la organización de servicio.

Los clientes de servicios de bajo contacto por lo general nunca ven el lugar en donde se lleva a cabo el trabajo, cuando mucho hablan por teléfono con un proveedor de servicios. Sin edificios, ni mobiliario, e incluso sin la aparición de empleados que proporcionen indicios tangibles acerca de la calidad de la organización y de sus servicios, los clientes a menudo deben juzgarlos, basándose en la facilidad de acceso por teléfono y después en la voz y la actitud responsiva de un agente de servicios al cliente que opera por teléfono. Cuando el servicio se proporciona a través de canales electrónicos impersonales, como máquinas de autoservicio. No todos los clientes se sienten cómodos con esta tendencia hacia los servicios de bajo contacto, y esa es la razón por la cual algunas empresas ofrecen una elección a sus clientes. Por ejemplo, algunos bancos de menudeo ofrecen una variedad de opciones para la entrega de servicio:

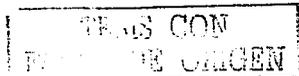
- Visitar un banco en persona y llevar a cabo sus transacciones con un cajero.
- Utilizar un cajero automático.
- Hacer sus transacciones por teléfono, con un representante del servicio a clientes.
- Utilizar las teclas de un teléfono para interactuar con el banco en respuesta a comandos de la voz.
- Realizar sus operaciones bancarias en su hogar, a través de su propia computadora, utilizando un MODEM o software especial.
- Hacer transacciones por computadora.

## H. SISTEMA DE MERCADOTECNIA DE SERVICIOS

Existen otros elementos que también pueden contribuir a la opinión general del cliente acerca de la organización de servicio. Incluyen los esfuerzos de comunicación de los departamentos de publicidad y ventas, las llamadas telefónicas y las cartas del personal de servicio, las facturas del departamento de contabilidad, las exposiciones fortuitas al personal y las instalaciones de servicio, las noticias y editoriales en los medios masivos, los comentarios verbales de clientes actuales o antiguos e incluso la participación en estudios de la investigación de mercado.

La importancia de este enfoque radica en representar el punto de vista de un cliente acerca de la organización del servicio, viéndola desde afuera, en oposición a una perspectiva de las operaciones con un enfoque interno. Los gerentes deben recordar que la forma en la cual se perciben los clientes a la organización es lo que determina sus decisiones de elegir un servicio en vez de otro.

A continuación se presenta una clasificación por categorías y se sintetiza cada uno de los principales elementos tangibles y de la comunicación a los que los clientes se podrían ver expuestos, cuando acuden a una empresa



de servicios.

Elementos tangibles y componentes de la comunicación en el sistema de mercadotecnia del servicio.

#### **1. Personal de servicio**

Los contactos con los clientes pueden ser cara a cara, por medio de telecomunicaciones (teléfono, fax, telegrama, correo electrónico), mediante servicios de entrega express y por correo. Este personal puede incluir:

- Representante de ventas
- Personal de servicio al cliente
- Personal de contabilidad/facturación
- Personal de operaciones que normalmente no proporcione un servicio directo a clientes.
- Intermediarios designados a quienes los clientes perciben como representantes directos de la empresa de servicio.

#### **2. Instalaciones y equipo de servicio**

- Construcción de exteriores
- Construcción de interiores y mobiliario
- Vehículos
- Equipo de autoservicio
- Otro equipo

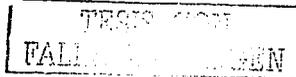
#### **3. Comunicaciones no personales**

- Cartas preimpresas
- Folletos/catálogos/manuales de instrucciones
- Publicidad
- Letreros
- Noticias/editoriales en los medios masivos

#### **4. Otras personas**

- Clientes a quienes se encuentra durante la entrega del servicio
- Comentarios verbales de amigos, conocidos e incluso desconocidos

A pesar de que una de las funciones del departamento de operaciones es administrar el sistema de operaciones del servicio, la tarea del vendedor es asegurarse de que la operación funcione en formas que equilibren la satisfacción del cliente con las preocupaciones operacionales por la eficiencia y el control de costos. La carga de trabajo de Operaciones, se



realiza tras bambalinas y solo es conveniente para la mercadotecnia, según el grado hasta el cual de por resultado la creación y la entrega de un buen producto.

## **I. EL PRODUCTO FUNDAMENTAL Y SUS SERVICIOS SUPLEMENTARIOS**

Frederick W. Smith Jr, fundador de Federal Express e inventor del servicio de entrega de la noche a la mañana, redefinió su servicio al ser imitado por otras empresas con la frase "Todas las acciones y reacciones que los clientes perciben que han adquirido".<sup>10</sup>

El verdadero criterio de elección para los pasajeros de las aerolíneas en los países avanzados, no se centra en las llegadas seguras al aeropuerto apropiado, sino en sus servicios suplementarios como planes de viajero frecuente, facilidad de hacer reservaciones, registro rápido en el aeropuerto, comidas apetitosas a bordo del avión y la llegada segura de su equipaje al punto de destino. La puntualidad y la seguridad son dadas por un hecho.

El buen desempeño en el servicio fundamental es una cuestión de lograrlo o morir.

El verdadero éxito basado en una ventaja competitiva está dado por el cúmulo de servicio suplementarios y pequeños detalles que conviertan nuestro servicio en una experiencia importante.

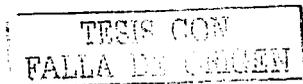
### **1. Diagrama de flujo de la experiencia del servicio**

En muchas ocasiones los procesos de operación y entrega presentan subdivisiones en una serie de categorías y actividades que desempeñan numerosos participantes, provocando que el cliente se sienta confundido y tenga la impresión de que nadie sabe quiénes son ellos o qué es lo que necesitan.

Con el fin de que una empresa comprenda la naturaleza del proceso, y mas importante aún, la naturaleza de las experiencias personales del cliente, es necesario un diagrama de flujo o "mapa" de los elementos que constituyen el proceso, paso a paso.

#### **1. Pasos para su elaboración:**

- a. Identificar cada interacción que tenga un tipo de cliente para un servicio específico, distinguiendo el producto principal de los elementos del servicio suplementario.
- b. Ordenar todas las interacciones en forma lineal de acuerdo a la secuencia en la cual suceden, para ello algunas preguntas como ¿qué es lo que realmente quiere el cliente? ¿apresurar este paso o evitarlo completamente? ¿en dónde está el potencial para una falla en este



paso? pueden ser de utilidad.

Mediante este diagrama de flujo, los gerentes comprenden cuáles son los servicios suplementarios implícitos, el primer paso para controlar los procedimientos respectivos.

El diagrama de flujo, y el "vivir la experiencia como cliente" proporcionan valiosa información para mejorar la calidad del servicio y su productividad.

## **J. ENFOQUES DE LEALTAD Y SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES**

En la actualidad la rentabilidad de las empresas se asegura si se logra la creación de valor para el cliente y el empleado, superior al de la competencia. De acuerdo al concepto de "cadena-servicio-utilidad", se analizarán los siguientes puntos:<sup>11</sup>

### **1. Vida media de los clientes**

Una empresa fideliza a sus clientes en la medida de su capacidad para lograr una tasa de retención alta de los mismos. La retención consiste en la repetición de compra en un determinado periodo de tiempo.

La tasa de deserción de una empresa equivale al porcentaje de clientes que no repiten su compra en un periodo de tiempo determinado, son los clientes que dejan de serlo entre un periodo y otro. Con esta información es posible determinar la magnitud de los abandonos que se producen entre los clientes.

El abandono de un cliente no se produce siempre de una manera expresa, y algunas empresas no se están conscientes de ello; en el caso de las instituciones financieras hay abandonos de clientes que no se traducen en cierre de cuentas, sino mas bien en un descenso significativo de los saldos y movimientos que se realizan con dicha organización. Además, es necesario establecer el periodo de tiempo que ha de transcurrir para que se contabilice una deserción.

### **2. El tamaño futuro del negocio**

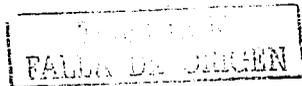
La dimensión futura del negocio se define a través de dos aspectos:

- a. Nuevos clientes
- b. Vida media de los clientes.

Dimensión futura del negocio =  
(Nuevos Clientes en el período t)( Vida Media de los Clientes)

En donde la variable "nuevos clientes en el período t" equivale al número de nuevos clientes logrados en un lapso de tiempo determinado.

La "vida media de los clientes", se ve afectada por la tasa de deserción de



ese mismo período.

De esta forma, si una empresa consigue 125 nuevos clientes en un año, y su vida media es de 8 años, la gestión de ese año equivale a una dimensión futura de 1,000 clientes.

Si se desea saber su equivalencia en unidades monetarias, bastaría con repetir este mismo proceso ponderando el volumen de negocio que ha entrado de clientes nuevos, y multiplicando por la vida media de los clientes.

Esta información debe compararse con el número de clientes actuales, o facturación actual, para determinar si la empresa tiende a mejorar o a empeorar su dimensión.

La mayor utilidad de estos dos elementos que determinan la dimensión futura del negocio, radica en la descripción de tendencias y anticipación al futuro, este aspecto resulta mejor que utilizar solo el indicador clásico de incremento de facturación.

Al día de hoy, una gran mayoría de las empresas ponen énfasis en lograr atraer muchos nuevos clientes, sin fijarse en las características de los mismos ni en la continuidad futura de su relación con la empresa. El énfasis de este concepto radica en la idea de lograr el crecimiento del negocio a través de la obtención de nuevos clientes, mas el alargamiento de la vida media de los clientes. Lo que interesa es obtener mas clientes, pero manteniendo o mejorando la calidad de los mismos.

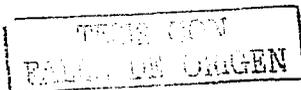
Asimismo, la fidelización proporciona legitimidad moral y buenos argumentos de venta a la red comercial de la empresa.

### **3. Conectores de la fidelización con la rentabilidad**

El objetivo de la empresa no debe limitarse a conseguir las ventas previstas, sino también a lograr la satisfacción de los que han realizado las compras y su posterior fidelización. Se persigue crear una "adicción sana" hacia los servicios de la empresa.

Existen tres estrategias para alargar la vida media de los clientes:

- a. Crear en los servicios altos costos de cambio que dificulten el cambio de los clientes hacia otro proveedor ("high switching costs"); por ejemplo: productos informáticos incompatibles, altos costos de cancelación, entre otros.
- b. Lograr la fidelidad del cliente a través de su satisfacción.
- c. No dar ningún motivo a los clientes para que se vayan, y reaccionar con rapidez cuando existe el más mínimo síntoma de insatisfacción.



Por otro lado existen seis "conectores" que relacionan la fidelización con la rentabilidad según E. Sasser y F. Reichheld<sup>12</sup>. Estos conectores tienen la capacidad de cargar de "energía positiva" a la empresa y de hacer del cliente una "mina" por explotar. Pero para lograr esto, los planes tienen que ser correctos conceptualmente, pero viables en su operación y económicamente rentables.

#### a. Las Ventas de Repetición

Es el primer conector y el más obvio. Se trata de conseguir que el comprador de un servicio vuelva a serlo en el futuro. La gran mayoría de las empresas pueden aspirar a que un cliente les compre un servicio más de una vez, por ejemplo un programa de maestría. Lo habitual es que un mismo cliente pueda ser, a través del tiempo, repetidas veces usuario de un mismo servicio.

#### b. Las Ventas Cruzadas

Tiene lugar cuando una empresa consigue vender al usuario de un servicio otros servicios, relacionados o no con el primero. Las ventas cruzadas permiten un tipo de economías de escala denominadas economías de la variedad, en el caso de los servicios, los gastos fijos tienden a ser menores en la producción y mayores en el acceso al mercado. Se trata de repartir los gastos fijos entre un mayor número de unidades. La mayoría de las empresas tienen la oportunidad de hacer ventas cruzadas. Basta con disponer de una cartera de servicios que se amolde a las necesidades de sus clientes y a su evolución.

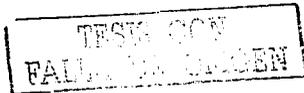
#### c. Los Procesos de Referencia

Las recomendaciones que hacen los clientes actuales sobre un servicio que han utilizado, o del que han oído hablar bien, a otros clientes potenciales. Los procesos de referencia, a pesar de ser procesos espontáneos, pueden acelerarse desde la empresa. Por ejemplo:

- Dar amplia información a los clientes sobre toda la gama de servicios de la empresa, su historia, su éxito, entre otros.
- Obtener obsequios o puntos por cliente enviado: Selecciones del Reader's Digest o Amazon.com. Especialmente en este caso, su efectividad puede reducirse por la falta de espontaneidad de la recomendación.

#### d. El Sobreprecio.

Lo normal en un cliente fidelizado, es que esté dispuesto a pagar más por un servicio que asegura el cumplimiento de sus expectativas, que por otro más barato que desconoce.



#### e. La disminución de los costos de servir

Los costos de servir son aquellos en los que la empresa incurre para prestar el servicio requerido. Los clientes nuevos no suelen entender bien el servicio. Tienen dificultades con el lenguaje que se emplea o cometen fallos a la hora de expresar lo que quieren.

Mientras más tiempo lleve un cliente en contacto con la empresa, menor costo supondrá su atención, ya que conocerá el proceso y necesitará menos ayuda, información, consejo y tiempo.

Por otro lado, la empresa también comete menos errores y genera más información conforme se extiende en el tiempo su relación con el cliente. La información del cliente es valiosa: planear recursos, servicios preferidos por el cliente, perfil psicográfico del empleado preferido por el cliente, verificación de errores del servicio y recuperación de clientes descontentos.

La fidelización del cliente genera habitualmente empleados satisfechos, lo que ocasiona menor rotación, con el consiguiente ahorro de los costos de reclutamiento y selección y capacitación.

#### 4. El valor de un cliente y su relación con la fidelización

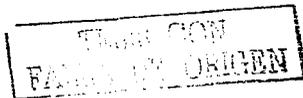
El valor de un cliente, desde el punto de vista transaccional, está determinado por el precio del servicio prestado menos el costo del mismo, lo anterior no justifica hacer un esfuerzo extra para contentarle, sin embargo contempla desde la perspectiva de relación a largo plazo, las siguientes consideraciones:

- Se está alerta de los costos de insatisfacción de un cliente, que no sólo no regresa, sino que hace publicidad negativa a otros clientes actuales y prospectos de clientes, y por si fuera poco, además no nos dice nada al respecto.
- Se ve la necesidad de invertir en la prevención de condiciones posibles de insatisfacción.

#### 5. El valor de un cliente retenido

La mayor parte de las empresas que calculan este valor se ven sorprendidas por la magnitud de la cifra y por las ramificaciones que desde un punto de vista de administración del negocio aparecen al descubrierto.

Es necesario profundizar en los mecanismos de satisfacción y de recuperación de clientes descontentos. Asimismo se pone de manifiesto el impacto de las políticas de fidelización de clientes en el valor económico



del mismo.

El cálculo del valor económico de un cliente retenido se puede hacer tanto para un cliente promedio, como para cada uno de los clientes tipo de los segmentos objetivos de la empresa.

#### **6. Relación entre satisfacción y fidelización**

Si bien es cierto que no toda satisfacción implica fidelización, ni toda insatisfacción deserción, pero parece que sean los estados naturales a los que el sistema va a tender de forma natural.

Los clientes más rentables serán los que estén satisfechos y retenidos, ya que admitirán el que se empleen en ellos la mayoría de los conectores, además los clientes satisfechos y retenidos son el segmento más estable de la clientela, puesto que representan una participación de mercado de calidad. Este segmento será más fácil de conseguir en un mercado estable que en un mercado en rápido crecimiento.

Por otro lado los clientes satisfechos y no retenidos también serán rentables, pero en menor grado, ya que lo normal es que sólo se puedan enchufar el conector de buenas referencias. Los clientes insatisfechos y no retenidos pueden tener un valor económico negativo, ya que en su caso la referencia será negativa.

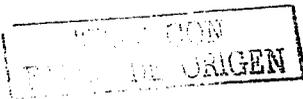
Y por último, los clientes insatisfechos que vuelven por cualquier circunstancia resultan ser una interrogante, ya que la mayoría de las veces puede ser que sean rentables, pero en una cantidad muy inferior a los satisfechos retenidos.

Existen casos en los que la fidelidad de los clientes es relativamente alta, aún siendo baja la satisfacción. Esto ocurre en los casos en que la capacidad de elección de los clientes se ve limitada por la falta de alternativas (monopolio ó cuasi-monopolio).

#### **7. La gestión de la satisfacción: escuchar al cliente**

La satisfacción de los clientes tiene un componente estructural, dicha satisfacción está condicionada por la existencia de un buen posicionamiento y un buen sistema de prestación de servicio. La gestión de la satisfacción del cliente empieza con la decisión sobre cuáles son los clientes hacia los que uno se quiere dirigir.

Los clientes adecuados han de ser cada día más, aquellos predispuestos a mantener su relación con la empresa durante largo tiempo. Una vez identificado el segmento adecuado, la empresa debe desarrollar un



concepto de servicio adaptado a este segmento, e ir evolucionando de acuerdo a los cambios en las necesidades del mismo.

Estratégicamente, la empresa debe centrar sus esfuerzos en el desarrollo de este segmento, aunque sea a costa de posponer la entrada a nuevos mercados.

Las políticas de promoción y reducción de precios como mecanismos para aumentar la participación de mercado, no resultan convenientes, a la larga, esas políticas se vuelven en contra de la empresa, pues sirven para atraer a clientes poco fieles.

Cabe señalar que un buen posicionamiento casi siempre se obtiene cuando una empresa ofrece una solución original a una típica frustración del mercado. La gestión de la satisfacción del cliente es el juego de las percepciones y las expectativas en la determinación de la misma. En dicho juego, las expectativas se restan a las percepciones. El resultado de la resta, si es positivo, determinará el nivel de satisfacción logrado. Si es negativo, el de frustración. Cada elemento del sistema de creación del servicio susceptible de crear expectativas o percepciones, pasa a tener una importancia estratégica, ya que es un determinante de la satisfacción del cliente.

La empresa debe determinar con gran precisión todos los detalles de la prestación del servicio que pueden molestar al cliente, y aquellos que le generen satisfacción.

El juego de percepciones y expectativas obliga a sintonizar al cliente, para entender las circunstancias subjetivas que influyen en sus juicios de valor. Para esto, las empresas que quieran mejorar sus servicios deben diseñar una campaña masiva de escuchar al cliente. Esto permitirá crear una información valiosa para la empresa con la cual podrá ajustar sus planes a las necesidades de sus clientes:

- Enfoques para escuchar al cliente, existen diferentes niveles de profundidad para escuchar al cliente:
  - a. Enfoque cuantitativo: Se pide al cliente que valore la prestación del servicio utilizando una escala específica, por ejemplo de 1 a 5 (excelente, muy satisfactorio, satisfactorio, insatisfactorio y muy insatisfactorio). El uso que se le de a la información es más importante que la información misma.
  - b. Enfoque cualitativo: En donde se recoge información del cliente en forma de comentarios, sugerencias y quejas.
- Técnicas de investigación: Encuestas, entrevistas a profundidad, panel de clientes:



- a. Las opiniones del personal que presta el servicio e interactúa directamente con el cliente representa un filtro para conocer la voz de éste, es importante señalar que esta información debe llegar a la dirección de la empresa prestadora de servicios.
  - b. Involucramiento del cliente en cuestiones estratégicas: proceso de desarrollo de productos y servicios, definición de mercados, e incluso, la selección de empleados.
- 8. La recuperación de clientes insatisfechos y desertores**

Para mantener vivos a los clientes es necesario conocer las razones por las que eventualmente mueren. Algunas empresas, desarrollan políticas explícitas de recuperación de clientes descontentos y ofrecen algún tipo de garantía de satisfacción en sus servicios.

Las fallas del servicio que más interesan a una empresa son aquellas que provocan insatisfacción en los clientes y son susceptibles de poner en peligro su repetición de compra. Hay que evitar la doble trampa de no asignar costos a las fallas, y de no hacer casi nada para identificarlos cuando ocurren.

El tratamiento que hacen las empresas a las quejas de sus clientes es característico en cuanto al empeño real de alargar la vida promedio de sus clientes. Por desgracia, no todos los errores acaban en una queja útil para la empresa. En términos generales sucede lo siguiente:

- El 50% de las veces los clientes no mencionan nada cuando sucede un error.
- Las quejas chocan y rebotan en el personal de primera línea en un porcentaje ligeramente inferior al 50%.
- El personal está mal preparado para atender las quejas y sin recursos para resolver los problemas. No hace sino empeorar la situación al sentirse frustrado por no dar una solución adecuada.
- Solo un porcentaje muy pequeño - de un 3 a un 5% - de los errores se convierten en quejas que trascienden a la primera línea y son procesadas con algo más de sentido de negocio por los cuadros directivos.

Debe existir algún tipo de restitución que haga justicia, un teléfono de quejas bien anunciado y que el cliente se sienta escuchado, es decir que el personal en contacto con el cliente tenga información sobre cómo atender quejas y la empresa haya previsto un procedimiento de cómo tratarlas.

Las empresas que más escuchan las quejas de sus clientes son aquellas que acaban teniendo mejores operaciones de servicio.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El objetivo de un buen sistema de atención de quejas no se limita a obtener información sobre los clientes o sobre la calidad del servicio. Los verdaderos objetivos son anular las posibles referencias negativas de un cliente descontento, favorecer la repetición de compras y generar referencias positivas sobre el modo en que se arreglan los problemas. Por lo anterior, si las quejas se resuelven bien, la fidelización aumenta.

#### **9. Características de una buena respuesta a una queja:**

Una respuesta buena, es la que consigue al menos anular el descuento del cliente. Lo ideal es que consiga también satisfacerlo y retenerlo. Debe incluir los siguientes elementos:

- Un agradecimiento sincero al cliente por tomarse la molestia de quejarse.
- Dar la razón a lo poco que la tenga.
- Nunca entrar en discusiones sobre quién tiene la razón, si fuera obvio que el cliente no tiene la razón, contestar con un mensaje positivo. Hay una salvedad importante: la empresa debe defender a sus empleados si el cliente ha abusado de los mismos.
- Mostrar el uso que se va a hacer de la información contenida en la queja, lo cual es una forma muy sutil de invitarle a regresar para comprobarlo y de ligarlo afectivamente a la empresa.

#### **10. Elementos para desarrollar un plan de recuperación de clientes descontentos:**

- a. Estimar el costo real de los errores de servicio que actualmente se tienen, para esto se puede estimar el valor de un cliente retenido y el porcentaje de deserciones debidas a problemas del servicio específico.
- b. Evaluar los sistemas que tienen los clientes a su disposición para exponer sus problemas y el perfil psicográfico de los que actualmente hacen uso de dichos sistemas.
- c. El sistema de levantamiento de quejas ha de estar pensado para dar respuesta a los problemas normales de la gente normal, para ser efectivo.
- d. Elegir un nuevo sistema que verifique mejor los problemas normales de los clientes normales. Los clientes se percatan enseguida de si en una empresa hay un interés real por sus problemas.
- e. La cuestión no estriba en poner más "dispositivos de escucha", sino que también el cliente se sienta acogido cuando comunica que ha sufrido algún error.
- f. Estimar las necesidades de recuperación en términos de tiempo y energía del personal en contacto con los clientes.
- g. Crear indicadores de gestión que permitan seguir la evolución de



algunos parámetros, como el tiempo de respuesta ante una queja, para que la respuesta sea más rápida, se necesita capacitar a un mayor número de empleados, y si esto no es viable, recordar que una llamada telefónica es siempre mejor que una carta.

- h. Para que la respuesta sea ágil se ha de delegar dicha facultad en más personas, y que éstas tengan un criterio homogéneo, para que decidan de forma parecida en casos similares.
- i. Crear procedimientos de actuación para los casos más comunes.
- j. La comunicación externa (publicidad) debe realizar la contribución de los clientes en las mejoras de los servicios, y explicar en su caso, por qué algunas sugerencias de los clientes no se han llevado a cabo.

#### **11. Garantías en los servicios como estrategia de recuperación de clientes**

Una garantía de servicio es un compromiso formal de la empresa de actuar a favor del cliente en el supuesto de un error de servicio. La garantía cumple con un doble papel:

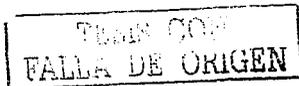
- Disminuye la percepción de riesgo de un comprador potencial.
- Fomenta las reclamaciones para la mejora de las operaciones y la fidelización de clientes.

Todas las garantías que se diseñan con un propósito solamente comercial son predecibles de fracasar, les falta el elemento de credibilidad necesario. Hay muchas formas de establecer las garantías, algunas condicionadas a supuestos muy concretos, o tener un carácter incondicional, variantes en la forma de hacerse valer, de cobrar, entre otras. Cada empresa debe ponderar si le conviene crear una garantía de servicios y cuáles podrán ser las características particulares de la misma.

Una garantía ambiciosa debe tener las siguientes características:

- Debe ser incondicional: el número de elementos que la condicionan está en relación inversa a su eventual eficacia.
- Fácil de comprender y comunicar: sencilla, concisa, con expectativas claras.
- Significativa: ha de garantizar elementos del servicio que sean esenciales.
- Fácil de hacer valer: el cliente no debe sentirse culpable de hacerla valer, y debe animarse a hacerlo debido a la poca dificultad que represente.
- Fácil de cobrar: procedimiento sencillo y rápido.

Algunas empresas han iniciado sus operaciones con un compromiso de garantía incondicional de satisfacción al cliente, para luego diseñar la



organización capaz de soportar dicha garantía. La garantía en los servicios conlleva a un cambio de mentalidad. Implica pasar de una actitud reactiva - corrección de los errores a posteriori y sin un procedimiento que asegure que la información va a ser utilizada a una actitud proactiva, de prevención y actuación institucionalizada.

Para muchas empresas, una garantía puede ser una fuente de diferenciación en el mercado. La garantía solamente funciona cuando la empresa se siente de verdad comprometida con la satisfacción del cliente.

Un temor de los directivos que contemplan la idea de poner garantías de servicio en su empresa es el abuso que puedan hacer los clientes de ellas. Para esto, es adecuado considerar dos ideas:

- El número de personas que intentan aprovecharse del sistema de garantías está en relación directa con que se investiguen o no las reclamaciones.
- Examen de conciencia: Afirma que el número de quejas dolosas es proporcional al número de veces que la empresa engaña al cliente proporcionando un mal servicio o aprovechándose de cualquier circunstancia.

## 12. Hacer de los empleados la mejor garantía de servicio

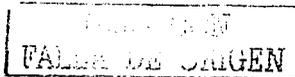
La actitud y profesionalismo de los empleados es la clave que permite la fidelización de los clientes.

Las acciones que se emprendan para alargar la vida media de los clientes serían poco fructuosas, si no se complementan con las respectivas políticas de personal que despierten en los empleados el entusiasmo por lograr la satisfacción de los clientes. Es necesario que las personas tengan un criterio de actuación para decidir más autónomamente y se sientan "dueños" de su trabajo y orgullosos de él. Lo anterior implica el reconocer a los empleados el derecho a equivocarse.

Para lograr el entusiasmo de los empleados por el logro de la satisfacción del cliente, se han de diseñar la selección, ejemplaridad, formación e incentivos con ese objetivo en mente.

### a. La Selección

El procedimiento de selección debe iniciarse con un estudio de perfil psicodemográfico de empleado que encaje mejor en el negocio. En general, lo que se pretende es que, aunque el personal pueda ser diverso, sea homogéneo con lo que importa: su actitud de sincero interés en los demás.



#### b. La Ejemplaridad

Difícilmente un empleado se verá motivado a volcarse en el cliente cuando no lo vea en las personas que están por encima de él en la organización.

#### c. La Formación

Pensar cómo hacer que la formación contribuya a integrar a los empleados en la cultura de la empresa, a darles a conocer las prioridades y a desarrollar ese espíritu de autonomía y responsabilidad que les permita afrontar los problemas de los clientes.

#### d. Sistema de Incentivos

Que permita compartir con los empleados los "ingresos adicionales" originados por la fidelidad del cliente.

Dichos incentivos se convierten también en un elemento más de credibilidad y en otro factor que facilita que los mejores empleados deseen permanecer en la empresa.

Existen cuatro etapas en los esfuerzos de mejora para las empresas que se centran en sus clientes para aumentar su satisfacción y retención:

- Montar un sistema que permita evaluar la satisfacción del cliente y que esté bien integrado en los procedimientos de los empleados.
- Crear un sistema de evaluación de los sistemas prestados por la central a los empleados cuyo trabajo se realiza en contacto con el cliente.
- Ser capaces de ofrecer a los clientes externos una garantía de satisfacción del servicio, o un mecanismo similar de recuperación de clientes descontentos que permita verificar y resarcir los errores cometidos.
- Ofrecer a los empleados una garantía interna de satisfacción, que tenga un papel similar a la garantía externa con los clientes.

### K. LA MERCADOTECNIA Y LA VENTA RELACIONAL DE SERVICIOS

La mercadotecnia de relaciones es la atracción, mantenimiento y mejora de las relaciones con los clientes. La atracción de los clientes es sólo el primer paso del proceso de mercadotecnia.

La mercadotecnia relacional está esencialmente ligada con la mercadotecnia de los servicios, ya que ésta se caracteriza, dependiendo del tipo de servicio, por un conjunto de relaciones entre dos o más personas. Cuando la empresa se concentra en buscar, mantener y prolongar las relaciones con sus clientes, se abren tres perspectivas:



- El énfasis en las transacciones se desplaza hacia el de relaciones, con la meta de retener el cliente a largo plazo.
  - Se abre una perspectiva más amplia para la empresa: Además de ocuparse de las relaciones con sus clientes, la empresa también se ocupa del progreso y mejora de relaciones más perdurables con otros grupos relacionados con el negocio: proveedores, miembros del canal de distribución, entre otros.
  - Reconociendo que la calidad, el servicio a clientes y las actividades de la mercadotecnia necesitan integrarse.
1. Diferencias entre la mercadotecnia tradicional y la mercadotecnia relacional.

MERCADOTECNIA DE TRANSACCIONES	MERCADOTECNIA DE RELACIONES
Se centra en una sola escala.	Se concentra en la retención del cliente.
Orientación sobre características del producto.	Orientación a los beneficios del producto y del cliente.
Escala de tiempo breve.	Escala de tiempo prolongado.
Escaso énfasis en el servicio a clientes.	Pleno énfasis en el servicio a clientes.
Limitado compromiso con el cliente.	Fuerte compromiso con el cliente.
Moderado contacto con el cliente.	Estrecho contacto con el cliente.
Producción es responsable de la calidad.	La calidad es una responsabilidad de todos.

La diferencia básica entre ambas mercadotecnias consiste en que la tradicional se concentra en captar nuevos clientes, mientras que la relacional busca el progreso y mejora de las relaciones para mantener al cliente.

## 2. Ventas Relacionales

Es la práctica de establecer y mejorar las interacciones con los clientes para cultivar su satisfacción a largo plazo, a través de una asociación de beneficio mutuo.

Diferencias entre ventas personales tradicionales y ventas personales de relaciones.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<b>VENTAS PERSONALES TRADICIONALES</b>	<b>VENTAS PERSONALES DE RELACIONES</b>
Vende productos (bienes y servicios).	Vende consejo, ayuda y asesoría.
Enfoque en el cierre de venta.	Enfoque en el mejoramiento de los resultados financieros finales del cliente.
Planeación limitada de ventas.	La planeación de ventas tiene la máxima prioridad.
Pasa la mayor parte del contacto con el cliente hablando del producto.	Trata de establecer un ambiente de solución de problemas.
Lleva a cabo una determinación de "necesidades específicas del producto".	Lleva a cabo el descubrimiento en todo el alcance de las operaciones del cliente.
Enfoque de "lobo solitario" con el cliente.	Enfoque de equipo con el cliente.
Las propuestas se basan en los precios.	Las propuestas se basan en los resultados en las utilidades/costos y beneficios estratégicos para el cliente.
El seguimiento de ventas es de corto plazo.	El seguimiento de las ventas es de largo plazo, enfocado en el mejoramiento de las relaciones a largo plazo.
Ve al cliente como una "oportunidad de negocios"	Ve al cliente como a un semejante a quien tiene la oportunidad de servir, como a una amistad potencial a disfrutar durante muchos años.

## L. ENFOQUES DE CREACIÓN DE VALOR PARA LOS CLIENTES

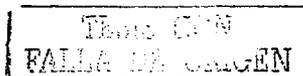
### 1. La Ecuación de Valor al Consumidor.

Existe múltiples posibilidades que se abren en las relaciones entre la empresa y sus clientes cuando éstas se ven desde un nuevo paradigma de gestión en el que el énfasis se pone en la cooperación, la transparencia, la confianza y la competencia profesional.<sup>13</sup>

La estrategia óptima de cada empresa consiste en ofrecer el mejor valor al consumidor en cada uno de los segmentos de mercado a los que se dirija. El concepto de valor al consumidor describe la lógica de los intereses de los clientes:

Valor al Consumidor = valor percibido (elementos tangibles + intangibles) - precio + incomodidades + inseguridades

El objetivo estratégico es identificar todas las vías que permitan mejorar la ecuación sin que cueste dinero a la empresa. Existe mayor oportunidad de



mejorar el valor al consumidor incrementando los beneficios, disminuyendo las incomodidades e inseguridades, que simplemente reduciendo los precios.

## 2. Los ganchos

Este concepto es utilizado en el argot de servicios para denominar a las actuaciones de una empresa donde se produce el efecto multiplicador de valor sobre el costo. Lo conveniente es asociar los enfoques de estandarización con los de personalización.

Los enfoques de estandarización, corresponden a la ingeniería de procesos, de las economías de escala, mientras que los enfoques de personalización están en todo lo que al individuo le gusta, ser objeto de atenciones.

El cliente puede auto-compensarse haciendo las cosas gratis a cambio de una mayor rapidez en la prestación del servicio, un mejor precio, o un mayor control de la situación o una reafirmación personal:

- Recomendar a sus conocidos sobre la empresa
- Dar sugerencias de mejora
- Evaluar la calidad de lo recibido
- Noticias sobre la competencia

## 3. Captura y empleo de la información sobre los clientes que se generan en las transacciones de los mismos.

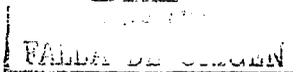
Esta información es valiosa para mejorar la segmentación, entender los hábitos y perfiles de compra, programar la capacidad del sistema, lanzar programas de fidelización específicos, venta cruzada, entre otros.

Además se puede generar un negocio adicional con la venta de bases de datos. Las empresas líderes en el ramo combinan la más avanzada tecnología con detalles que transmiten un toque personal.

Se diferencian de sus competidores en la originalidad con la que crean valor durante el ciclo de contactos con el cliente, en cómo los involucran en la mejora de procesos y en la comercialización, a la vez que captan y elaboran la información de los clientes para rediseñar sus operaciones.

## M. ENFOQUES DE GESTIÓN DE EMPLEADOS

El origen principal de la mejora de la calidad y productividad del trabajo es la satisfacción del empleado creada a través del salario mental, el cual consiste en la creación de entornos de trabajo en los que las personas



sienten pagado su esfuerzo por algo más que dinero<sup>14</sup>.

Los motivos más importantes ligados a fidelidad de los colaboradores son los siguientes:

- Resultado de políticas sociales que elevan los costos de cambiar ("switching costs") proveedores de trabajo, para obstaculizar que una empresa quiera prescindir de un colaborador, por ejemplo, los altos costos de liquidación del empleado.
- La satisfacción del colaborador: Este es el enfoque de las empresas que invierten en capacidad de producción de su personal y consideran problemático el que algunos decidan abandonar la empresa.
- Es el enfoque de quienes se ganan la fidelidad de sus empleados, aun siendo cotizados en el mercado, con elementos no monetarios como la confianza mutua, el buen ambiente de trabajo y el atractivo del trabajo en sí, ésta es la que permite una mejor conexión con la productividad.

Por otro lado, la capacidad de producción futura de un colaborador está en relación directa con su mejora en tres dimensiones:

- Hacer: Son las capacidades operativas. Mientras más cosas sepa hacer una persona, mayor será su capacidad de producción futura.
- Valorar el entorno en forma realista: Ver las cosas en su justa perspectiva, de anticipar bien las causas y efectos en las relaciones interpersonales. Mientras más valore este contexto una persona, mayor será su capacidad de producción futura.
- Estructura motivacional: Las motivaciones influyen notablemente en la "agenda oculta" que cada persona, de manera relativamente consciente sigue al hacer su trabajo. La idea que se maneja, es que una persona aumentará su capacidad de producción en la medida en que se desarrolle cada dimensión, y que así mismo, ésta aumentará mucho más en la medida en que estas dimensiones se desarrollen armónicamente.

#### 1. Conectores entre retención y productividad

Existen cuatro conectores que relacionan la fidelización con la productividad<sup>15</sup>:

- a. El aprendizaje de la tarea que se realiza: En las empresas de servicios las tareas pueden ser conceptualizadas desde perspectivas:
  - El contenido técnico
  - El trato que se le da al cliente
  - La tangibilidad con que se ha logrado plasmar la tarea realizada para que sea apreciada por el cliente.

TRABAJO CON  
FALLA DE ORIGEN

La productividad aumentará en la medida en que los asociados consigan mejorar los tres aspectos, de esta forma una empresa asegura su productividad futura si conjuntamente consigue retenerlos y que aprendan la tarea que se les ha asignado.

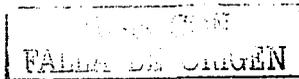
- b. La adaptación del empleado con los compañeros de trabajo y con la estructura de la empresa: Se requiere de un cierto lapso de tiempo para conocer al empleado y saber hasta que grado de complejidad se le pueden asignar las tareas. Las relaciones de confianza aumentan en forma notoria la comunicación y coordinación entre los individuos que trabajan en un mismo grupo.
- c. La familiaridad con los clientes: Este aspecto tiene dos vertientes
  - El conocimiento de los clientes a nivel total: Cuanto más tiempo se lleve en una empresa, mayores serán las oportunidades de saber cómo reaccionan los clientes según su tipología, cuáles son los trucos del oficio que permiten captar su interés y facilitan una venta, entre otros.
  - El conocimiento individual de los clientes: A todos los clientes les gusta sentirse especiales, reconocidos y tenidos en cuenta.

Cabe mencionar que la satisfacción de los clientes está en relación directa con la antigüedad del personal de ventas, ya que esta parte de la empresa:

- Conoce a los clientes con profundidad
  - Conoce muy bien lo que se tiene que hacer
  - Conoce profundamente las relaciones interpersonales
  - Produce una fuente extraordinaria de creación de valor a bajo costo.
- d. La integración en el proyecto y en los procesos de la empresa: Se refiere a la integración de los asociados en los proyectos de la empresa. Es especialmente importante en las empresas de servicios, en donde la supervisión es difícil y los trabajos se llevan a cabo de forma descentralizada.

Vale la pena mencionar que se debe fomentar la visión a futuro del proyecto empresarial, al igual que la cultura de la empresa como elementos de cohesión del equipo humano.

Esta cultura concretará los elementos de la personalidad de la empresa que sean relevantes para reforzar el posicionamiento en el mercado. Los clientes se desconciertan si observan divergencia de estilo en los colaboradores que le prestan servicio.



La integración lleva tiempo y esfuerzo, sin embargo la productividad futura de una empresa aumenta en la medida que:

- Procure activamente lograr el objetivo de la vida media de sus empleados, definida según la tarea que desempeñan.
  - Haga todo lo posible por crear un proyecto y una cultura de empresa integradores.
  - Logre que los colaboradores hagan suyo el proyecto de empresa, el objetivo es hacer que trabajen con un estilo definido y que se sientan propietarios de lo que hacen.
2. Los costos de la retención y rotación de los empleados

El análisis de la retención-productividad quedaría incompleto si no se consideraran los costos asociados con la rotación del personal.

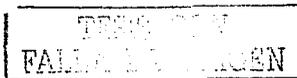
- a. Costos por la legislación laboral: indemnización por despido.
- b. Es una extraordinaria miopía enfocar el problema de retención de los asociados como simplemente buscar la mejor forma de sacar provecho de la legislación vigente para disminuir los costos a corto plazo.
- c. Costos de permanencia:
- d. Expectativas de los colaboradores, que suelen crecer con el tiempo: a mayores expectativas, mayor presión sobre salarios, condiciones de trabajo, etc., que no son negativas si en paralelo se aumenta la capacidad de producción.
- e. Costos de reclutamiento y selección, entrenamiento y capacitación.
- f. Impactos negativos en el funcionamiento de los equipos de trabajo.
- g. Reducción en la productividad de la organización.
- h. Reducción en la calidad del servicio.
- i. Costos de rotación del personal

La razón fundamental de propiciar este peligroso ciclo de fracaso con los colaboradores, es la mentalidad de que hay puestos poco importantes, que pueden ser ocupados por personas fácilmente reemplazables, y que no requieren atención de la dirección.

Asimismo, las empresas han entendido que los trabajos de atención al cliente son muy importantes, y se han dado cuenta de que necesitan de muchos menos directivos en la organización.

### 3. La ruptura del ciclo del fracaso

Se denomina ciclo del fracaso a la dinámica que se crea en muchas organizaciones en cuanto a las relaciones con sus colaboradores y con sus clientes. La dinámica se auto-alimenta y condena a la empresa que cae en ella a una actuación mediocre.



El ciclo del fracaso se origina en el descontento de los empleados, provocado por el diseño de sus puestos. Si el contenido del trabajo es limitado, la responsabilidad sobre la calidad del servicio que se presta se transfiere al sistema. Si los colaboradores tienen poca responsabilidad, es lógico que se les pague poco. Si se les paga poco, se les selecciona y se les capacita mal.

Todo lo anterior provoca que sea habitual que el empleado cometa errores y se sienta incapaz de dar respuesta a muchas peticiones de los clientes. Esto termina en una mala actitud y una desmotivación por lo que hace. Los empleados optan por una de dos alternativas: los mejores abandonan y los peores acaban por ser despedidos, quedándose una mayoría mediocre.

El círculo del fracaso se rompe en la propia definición que la empresa hace, se diseñan puestos de trabajo con un contenido más amplio, lo que supone un cambio de mentalidad en la forma de dirigir, y la necesidad de crear las condiciones para que se pueda confiar en los colaboradores.

4. Impacto de la satisfacción de los empleados en fidelización, productividad y su calidad de trabajo.

La satisfacción de los colaboradores es la variable que esconde detrás de las opciones libres de quedarse en una empresa a trabajar y de poner en el trabajo lo mejor de él mismo. Los elementos que determinan la satisfacción de un colaborador pueden ser representados en una ecuación similar a la de "Valor al Consumidor":

Satisfacción de empleados = Valor percibido (M1+ M2 +M3)  
Esfuerzo (mental + físico)

- a. M1: Motivación del trueque: Persuadir a un individuo a que trabaje a cambio de algún tipo de recompensa externo al trabajo. Es una motivación tangible y material como dinero, un viaje, una oficina más amplia, entre otros. Se trata de una motivación más universal e intensa, ya que conecta con muchas necesidades humanas, como vivir holgadamente.
- b. M2: Motivación: La motivación no solamente de percibir algo por el trabajo, sino por el gusto de llevarlo a cabo. La tarea debe ser sumamente atractiva, de un trabajo variado y con mayor responsabilidad.
- c. M3: La motivación del voluntariado. Aquellas que pertenecen al placer de que el trabajo cause un buen impacto en otras personas. Satisface la necesidad de la auto-trascendencia, que está implícito en la mayoría de las personas (Pirámide de Maslow).

TRABAJO CON  
FALLA DE ORIGEN

Las tres motivaciones no son excluyentes. Un dominio de M1 denotaría una gran pobreza emocional y un riesgo para la empresa. Los directivos con estas motivaciones desarrollan las lealtades habituales del dinero.

En la actualidad, muchas de las nuevas tendencias de gestión fomentan las M2 y la M3, aunque sea de forma inconsciente. De esta forma, es frecuente que los programas de calidad de las operaciones obtengan la profesionalización de quienes los realizan.

d. Crear satisfacción a través de la gestión de la administración de personal.

La administración del personal dentro de una empresa es el resultado de las decisiones que se toman en siete áreas:

- Selección
- Promoción
- Formación y Desarrollo
- Compensación
- Asesoramiento
- Descripción de Puestos
- Evaluación

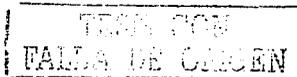
El reto consiste en gestionar cada una de estas áreas con unidad de criterio para contribuir a la satisfacción del empleado y a la competitividad en los costos.

- Selección

Una manera de aumentar la satisfacción de los empleados consiste en dedicar más esfuerzo a elegir un determinado perfil psicográfico, y a crear un contexto global de trabajo que responda a esas necesidades y expectativas. En la actualidad muchas empresas buscan para sus puestos de trabajo en contacto con el cliente a personas resistentes, imaginativas, competentes, simpáticas y emprendedoras. Estos rasgos anteriormente sólo se buscaban para puestos directivos.

Los individuos con estos rasgos tienen un tipo de expectativas sobre cómo ser tratados, que de no ser atendidas, crearán insatisfacción, y lo que se ganaría con un mejor perfil se perdería con la desmotivación.

La clave consiste en hacer una selección basada en actitudes, se crean puestos de trabajo en donde logro y pasión personal encajan, se delega más responsabilidad, se forma mejor y se paga con una parte variable relacionada con el logro de índices de satisfacción de clientes. El concepto de pasión personal se puede identificar a través de cuestionarios el tema



predilecto(major life themes) de los candidatos. La idea es sencilla: en cada persona se puede identificar el grupo de cualidades que han sido desarrolladas más durante la niñez. El secreto para desarrollar la pasión por el trabajo se reduce a que la tarea encomendada utilice esas cualidades.

En el caso de los prestadores de un servicio es preferible la capacidad de sentir emoción por algo y el gusto por el espectáculo, que solo la racionalidad.

- Promoción

En el nuevo paradigma de los servicios, se evita el error de promocionar a puestos sin contacto con el cliente, para eso se esfuerzan en crear carreras profesionales donde no se aparta del trato con el cliente.

Los puestos de trabajo se están ensanchando y los niveles de jerarquía se están reduciendo. En este contexto hay menos posibilidades de ascender, pero también hay menos necesidad psicológica y económica de lograrlo, dado que al aumentar las responsabilidades se aumenta el salario.

- Formación y Desarrollo.

La "orientación a la empresa" es la primera formación que se recibe en muchas empresas líderes como Disney. Es una oportunidad para transmitir la cultura de la empresa a las personas recién seleccionadas y para conectar - desde el punto de vista emocional- con ellas.

La formación, además de ser un instrumento para acumular conocimientos técnicos, debe cumplir un papel en el desarrollo humano de las personas y en la mejora de las relaciones interpersonales en la empresa.

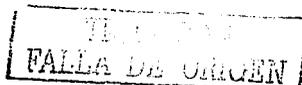
El interés personal influye extraordinariamente en el comportamiento futuro y en las actitudes.

- Compensación monetaria.

Nunca se debe ver como el único medio mediante el cual una persona se sienta pagada. A través de lo que se paga, y de la forma de hacerlo, se transmiten cantidad de mensajes que, directa o indirectamente influyen en la motivación y en la satisfacción personal del colaborador.

- Asesoramiento/Capacitación.

En inglés hay una expresión de "coaching" que describe la labor que hace un entrenador con las personas a su cargo. La idea es contribuir por medio



de la comunicación interna a crear un espíritu de equipo entre los colaboradores.

Cada día más empresas ven en este canal un instrumento eficaz para el "marketing interno", la tarea de crear una determinada imagen de la empresa entre los empleados.

## **N. LIDERAZGO INTEGRADOR**

El trabajo de un directivo en el mundo de los servicios tiene muy poco que ver con la gestión eficaz sobre las cosas, y mucho que ver con la creación de relaciones eficientes entre personas.<sup>16</sup>

En el paradigma industrial clásico, la productividad de los trabajadores es el fruto de la organización, planeación, control, disciplina y priorización que realizan unos directivos tecnocratizados.

En el nuevo paradigma de servicios, la productividad tiene otros factores determinantes:

- a. En servicios, las personas son lo primero, y las cosas, lo segundo.
- b. El liderazgo pesa más que la gestión.
- c. La capacidad de producción es más importante que la productividad del momento.
- d. El criterio es superior a la norma.
- e. El propósito se antepone a la estructura.
- f. La visión se antepone al método.
- g. Comunicar la visión a los colaboradores.

En una empresa descentralizada y orientada al servicio, uno de los papeles más importantes es la comunicación.

En primer lugar se ha de comunicar con sus empleados, y para que ésta sea eficaz, es necesaria algún tipo de conexión afectiva y buenas dosis de credibilidad.

En esta comunicación se ha de transmitir visión de futuro, sentido de misión, calor humano, estilo de hacer las cosas, objetivos estratégicos, información del mercado, resultados logrados, criterios de actuación, entre otros.

### **1. Favorecer a la unidad de la organización**

La unidad de la empresa está en relación con el grado de interiorización de los objetivos de la organización que hacen sus empleados.

De igual forma que a alguien se le puede coaccionar para que realice determinada cosa, a nadie se le puede obligar a que acepte y haga suyo

un determinado objetivo. Nos encontramos en las fronteras de la libertad personal, donde las cosas se hacen si uno quiere.

Si se desarrollan en las personas que componen una organización mayores niveles de espíritu de servicio, sentido de responsabilidad y confianza, se facilita el proceso de interiorización de los objetivos.

Se crea unidad en una organización cuando se aprecian y utilizan los talentos de los colaboradores. Cohesiona el hacer a los demás colaboradores de la buena marcha de los proyectos, crear un clima de confianza, abrir más cauces para que todos puedan contribuir a la mejora de las cosas.

La tarea de un directivo es cada día más la de escuchar, explicar, convencer y formar criterio en sus colaboradores. Cuando se mejora la unidad de una empresa se consigue ese milagro de que todo el mundo obedezca sin que nadie mande.

## 2. Discernir expectativas y objetivos

Las energías de los colaboradores se enfocan cuando tienen claro lo que se espera de ellos y los objetivos que han de cumplir. Cuando hay expectativas comunes entre un directivo y un empleado, se evitan muchos malentendidos y se gana en confianza. Las personas tienen la necesidad de sentirse útiles, de entender el para qué del esfuerzo que realizan. Al clarificar expectativas y objetivos se ejerce esa autoridad que no violenta ni oprime, sino que convence y entusiasma. Sin esa autoridad, los empleados se acaban desarraigando de la empresa y se quedan sin el calor de sentir el trabajo como suyo.

<sup>1</sup> KOTLER, Philip, *Dirección de Mercadotecnia*, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 8ª. Ed., México, 1996, p. 464-465

<sup>2</sup> Idem, p. 468

<sup>3</sup> PAYNE, Adrian, *La esencia de la mercadotecnia de servicios*, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1996, p. 12-15

<sup>4</sup> Kotler, Philip, op. cit. p.469

<sup>5</sup> Idem p.470

<sup>6</sup> Idem p. 474

<sup>7</sup> LOVELOCK, Christopher H., *Mercadotecnia de servicios*, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 3ª. Ed., México, 1997, p. 48

<sup>8</sup> Idem p.

<sup>9</sup> Idem p. 57

<sup>10</sup> Idem p. 58

<sup>11</sup> Idem p. 65

<sup>12</sup> Idem p. 80

<sup>13</sup> Idem p. 214

<sup>14</sup> HUETE, Luis María, *Revitalizando los servicios*, Ediciones Folio - Colección biblioteca IESE de gestión de empresas - España, 1997, p. 165

<sup>15</sup> Idem p. 170

<sup>16</sup> Idem p. 190



## **CAPITULO II. MERCADOTECNIA Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS**

### **A. CONCEPTO DE NUEVO PRODUCTO**

El término de "nuevo producto" se define como aquel que ha sido transformado en alguna o algunas de sus características principales, cierta marca creada por el equipo encargado del desarrollo de nuevos productos del banco, por otro lado se encuentran aquellos artículos que tienen las cualidades de: originalidad y/o perfeccionamiento. La empresa consultora de administración y tecnología Booz, Allen ha conceptualizado el término "nuevo producto" en cinco formas:

- a. Innovaciones discontinuas: Productos nuevos que dan lugar a un mercado totalmente nuevo.
- b. Líneas de nuevos productos: Son aquellos que la empresa nunca había dado a conocer y que permite a la empresa introducirse en un mercado establecido.
- c. Adiciones a líneas de productos ya existentes: Se consideran aquellos nuevos productos que dan lugar a un funcionamiento integral con líneas de productos establecidas por la empresa.
- d. Mejoras a productos ya existentes: Son aquellos que proporcionan un aumento en el valor percibido y pueden sustituir a los ya existentes.
- e. Reposicionamientos: Son productos existentes que se orientan hacia nuevos mercados y segmentos del mismo.

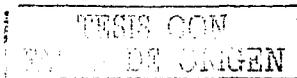
Según Booz-Allen, las empresas con mayor probabilidad de éxito en el desarrollo de productos, son aquellas que toman las siguientes acciones:

1. Toman compromisos a largo plazo con el fin de apoyar la innovación y desarrollo de nuevos productos
2. Consideran las experiencias como factor fundamental para llegar a mantenerse a través de la ventaja competitiva.

### **B. DEFINICIÓN DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS**

Consiste en diseñar estrategias de Mercadotecnia las cuales tienen como objetivo posicionar a un producto en el mercado. En dicha estrategia se conjugan el diseño del producto con características dirigidas a un segmento de población y por otro lado los recursos tecnológicos para llevar a cabo el lanzamiento del producto. A continuación se exponen las fases de proceso de desarrollo de nuevos productos:

1. Generación de ideas
2. Filtrado de ideas
3. Desarrollo y evaluación de conceptos
4. Análisis económico



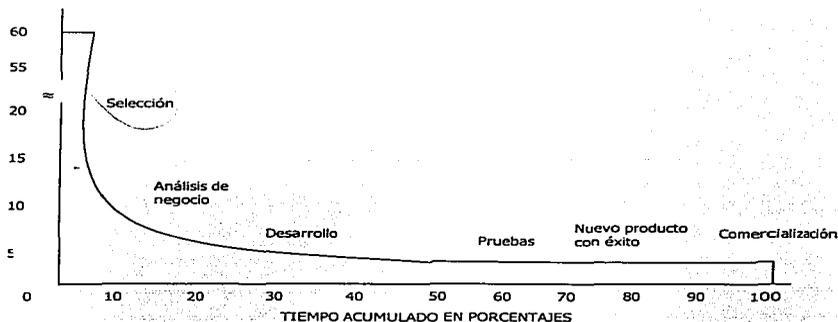
- 5. Prueba de Mercadotecnia
- 6. Comercialización

### 1. GENERACIÓN DE IDEAS

La dirección buscará los métodos adecuados para dar lugar al surgimiento de ideas, para lo cual se basará en fuentes de información que se obtendrá principalmente a través de clientes internos y externos, competidores e incluso asesores externos. Asimismo será necesario que la dirección de a conocer los objetivos del nuevo producto, el mercado al cual va dirigido y los recursos que se asignarán para el desarrollo del mismo.

Se requieren de alrededor de 60 ideas de nuevos productos para que una de éstas logre el éxito al llegar a la etapa de comercialización, lo anterior se fundamenta en la práctica de 51 empresas ajenas al sector bancario.<sup>3</sup>

Figura 2.1 Curva de decaimiento de ideas para nuevos productos



Es importante mencionar que la creatividad juega un papel importante en el desarrollo de nuevos productos: Llamemos creatividad a la facultad de abstraer una definición nueva, a partir de dos o más conceptos previamente identificados.

### TÉCNICAS DE GENERACIÓN DE IDEAS

Existen dos tipos de técnicas de generación de ideas, cada una con sus respectivas subdivisiones de acuerdo a la clasificación de Philip Kotler<sup>4</sup>

Las técnicas de orientación interna toman en cuenta los recursos internos del banco y las técnicas de orientación externa se basan en los resultados de análisis de mercado o de la asesoría de consultores de marketing.

#### a. Técnicas de orientación interna y sus divisiones

##### 1) Relación de atributos:

Consiste en plantear cuales son los principales beneficios del producto o servicio, una vez que logra determinarse si es posible alterarlos para tener un impacto positivo, dando de esta forma un valor agregado al producto existente.

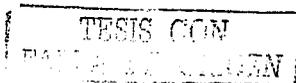
La lista se conforma a partir de una serie de cuestionamientos para dimensionar los beneficios del nuevo producto, entre las preguntas principales que pueden hacerse son: ¿Encontrar un uso(s) adicional(es) al actual? ¿Adaptar? ¿Qué otras cosas hay similares al producto? ¿Modificar? ¿Aumentar? ¿Reducir? ¿Sustituir? ¿Intercambiar componentes? ¿Invertir? ¿Trasponer lo positivo y lo negativo? ¿Combinar finalidades? Un ejemplo claro de éstos puede ser una cuenta de inversión en la cual, se toman los siguientes atributos: plazo fijo, monto mínimo a invertir, tasas de acuerdo al plazo. En este caso se persigue hacer mas atractivo el producto y de esta lista de atributos, se decide hacer flexible el plazo de inversión de tal forma que el cliente elija el que mas se adapte a sus necesidades.

##### 2) Relaciones forzadas:

Al igual que la relación de atributos, los mercadólogos generarán ideas en forma sistemática a partir de la enunciación éstas en una selección previa de productos, para después relacionarlas entre si, para obtener un nuevo producto o servicio, por ejemplo: Cuenta de inversión (personas físicas), cuenta de cheques (personas físicas), sistema de banca a través de Internet. Tenemos entonces que a través de la banca por Internet, los clientes pueden hacer transferencias de cuentas de inversión a cuentas de cheques desde la comodidad de su casa u oficina.

##### 3) Identificación de necesidades y problemas:

A diferencia de las técnicas anteriores, en ésta será necesario, contar con la opinión sobre productos y servicios por parte del cliente externo. En esta ocasión los mercadólogos inferirán resultados: seleccionando una muestra representativa del segmento de mercado a estudiar y a continuación cuantificar información obtenida para desglosar y analizar los principales variables del problema que dan lugar a insatisfacciones del cliente final. Esta última consideración es un ejercicio inverso a los anteriores, en vez de encontrar beneficios de productos o servicios, esta vez se detectarán las



variables que originan insatisfacción, para que a partir de éstas se realicen mejoras a productos ya existentes o se diseñen otros basándose en una concepción diferente.

#### 4) Tormenta de ideas:

Esta es una de las técnicas comúnmente usadas entre los mercadólogos, que tienen como fin lograr reuniones efectivas, para ello deben considerarse los siguientes puntos:

- **Prescindir de la crítica:** Hacer conscientes a los participantes que los comentarios negativos sobre las ideas generadas, se excluyen.
- **Favorecer la naturalidad:** Dar cabida a las ideas originales, las cuales podrán evolucionar de acuerdo a los intereses del equipo.
- **Incentivar la cantidad de ideas:** Por consecuencia lógica, a mayor número de ideas, mayor probabilidad de generar ideas fructíferas.
- **Ir al encuentro de la combinación y la mejora:** El equipo buscará la forma de incluir las ideas generadas a otras aun más recientes.

Además, la sesión de tormenta de ideas, tendrá una duración no mayor a los 60 minutos y el equipo estará integrado por 10 miembros como máximo, los cuales en el transcurso buscarán generar ideas que ayuden al mejor desempeño del productos o servicios o plantear la creación de un nuevo producto.

#### **b. Técnicas de orientación externa**

##### 1) Sinestesia:

A partir de la tormenta de ideas, el autor William Gordon<sup>5</sup>, invita a hacer el planteamiento en una forma más compleja en donde no se buscan múltiples soluciones inmediatas, sino a través de una exposición detallada del problema, hecha por quien dirija al equipo; se buscarán generar varias alternativas, las cuales podrán encontrar mayor razón de cristalizarse en el momento que el expositor aporte mayor cantidad de datos relacionados con el problema.

Cabe señalar que la duración de estas sesiones, a diferencia de la tormenta de ideas será de tres horas, además de que se consideran las siguientes sugerencias para llevar en forma efectiva la reunión:

- **Aplazamiento:** Encontrar posturas en vez de soluciones.
- **Manejo de lo insustancial:** Es decir, valerse lo familiar como una forma para llegar a lo inexplorado.
- **Involucramiento y despreocupación:** El que proporciona la información del problema informa sobre aspectos particulares de la problemática y

TRIS CON  
FALLA DE ORIGEN

paulatinamente se desliga para dimensionar la situación en un paradigma universal.

- Manejo de figuras: Permitir que aspectos con matiz trivial o casual apunten hacia semejanzas que paralelamente expresan nuevos puntos de vista.

## 2) Entrevistas de profundidad:

La entrevista se dirige a un cliente o usuario final de los productos y servicios bancarios con el fin de conocer que características de los mismos causan satisfacción e inconformidad, incluso a través de la comparación con otros bancos.

Este tipo de entrevista es una técnica analítica, desarrollada de manera individual, a pesar de tener poca estructura, se persigue obtener la mayor cantidad de información en forma eficiente a partir de las experiencias que el entrevistado tiene con los productos y servicios del banco.

## 3) Grupos de discusión:

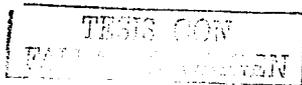
Es otra técnica de carácter analítico y tiene el propósito de conocer las necesidades, actitudes, percepciones, valores, deseos y comportamiento, en cuanto al uso del producto o servicio de una muestra de los clientes del banco. En vez de ser un solo entrevistado, se reúnen alrededor de entre siete y diez usuarios y en esta ocasión el entrevistador juega el papel de moderador en un debate, comienza con una pregunta y a su vez introduce una serie de ideas que mantienen a los usuarios interesados en el tema. Algunos bancos utilizan cámaras de video ocultas y no dan a conocer el nombre del banco que realiza este tipo de investigación.

En los grupos de discusión se pretende minimizar el impacto y el sesgo del dúo entrevistador-entrevistado y así elevar la influencia mutua entre los participantes del grupo. Algunas otras ventajas de emplear grupos de discusión son:

- Ahorro de tiempo.
- La mecánica del grupo ayuda lograr la sinergia.
- Es posible lograr expandir el ámbito de la investigación a través de la variedad obtenida por las opiniones de los participantes.
- Se obtienen sugerencias, la voz del cliente siempre es un factor primordial.

## 4) Análisis de la competencia

Se considera como una fuente potencial el investigar a la competencia, no solo con aquellas instituciones que están en el ámbito bancario sino



también de ámbitos diferentes como son las empresas detallistas, aseguradoras, entre otras, las cuales a su vez se inician en la actividad bancaria, en ocasiones en forma mas exitosa que los propios bancos.

## 5) Análisis del problema

Es una técnica enfocada a detectar cuellos de botella en los productos o servicios actuales. Proporciona al personal de marketing del banco datos obtenidos en una investigación entre los clientes con respecto a los problemas de una categoría de productos. Estos problemas se pueden utilizar para desarrollar ideas para nuevos productos, configurar productos diferentes o determinar la situación del producto.

Esta técnica parte de que las nuevas oportunidades se originan desde la solución que se da a los problemas que los clientes encuentran en los productos actuales; en vez de concentrarse en los beneficios del producto, el análisis comienza con la identificación de los problemas fundamentales de un área determinada y con la cuantificación de su importancia para los clientes.

## 2. FILTRADO DE IDEAS

Como se mencionó anteriormente la etapa de generación de ideas, tiene como objetivo principal dar lugar al surgimiento de ideas, es entonces cuando surgen dos vertientes importantes:

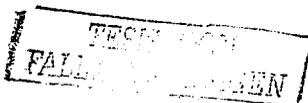
### a. Cantidad de ideas

Se necesitan aproximadamente 60 ideas de nuevos productos para que una de éstas llegue al éxito en la etapa de comercialización completa. Podría ser que un aumento del número de ideas dé mejores resultados en la calidad del conjunto que finalmente se selecciona para desarrollar el producto, en otras palabras, un volumen de ideas mayor proporcionará al banco más posibilidades de elegir, y cuanto mayor sea el número de opciones de productos, mejores resultados podrán darse.

### b. Calidad de ideas

La manera en que se puede determinar la calidad de las ideas, es a través de un análisis general en el que se examine principalmente si los objetivos del producto son congruentes con los de la institución bancaria y si cumple con las exigencias del mercado al cual van dirigido. Con este análisis previo, se buscarán las técnicas idóneas para dar lugar a las ideas.

Durante el transcurso el banco deberá tener cuidado en no incurrir en dos clases de errores:



1) Exclusión: Cuando el equipo de gente responsable del desarrollo de nuevos productos excluye una buena idea, y solo se conscientizan de ello en el momento que detectan en retrospectiva algunas de las ideas que rechazaron.

2) Dar continuidad a un proyecto aun cuando el banco se dio cuenta que se trata de una idea incompleta y éste permite llegar a las fases de desarrollo y comercialización. Derivado de esta situación, se pueden generar tres tipos de fracaso del lanzamiento de un nuevo producto:

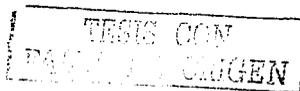
- Fracaso absoluto cuando se incurre en pérdida, las ventas no pueden cubrir con costos variables ni con los fijos.
- Fracaso parcial: De igual forma hay pérdida, sin embargo las ventas cubren los costos fijos y variables.
- Fracaso relativo: Hay utilidades sin embargo son menores a las esperadas o a la tasa de rendimiento previamente definida.

La intención del filtrado de ideas es detectar y suprimir aquellas ideas deficientes lo antes posible, principalmente porque los costos de desarrollo se incrementan en forma importante en las fases sucesivas del desarrollo. Cuando el producto ha llegado a fases de desarrollo o prueba de mercado la dirección deduce que la inversión en desarrollo es considerable y que es mejor lanzar el producto para rescatar parte de la inversión, aquí lo importante es evitar que las ideas poco fructíferas lleguen a las fases avanzadas.

Hasta este momento se ha explicado la necesidad de generar tantas ideas como sea necesario, para valorarlas en las etapas subsecuentes, asimismo se deben identificar aquellas ideas que no vayan de acuerdo a la estrategia del banco o del mercado. Esta etapa de eliminación selectiva de ideas para productos persigue extraer ideas que sean provechosas y desanimar el trabajo infructuoso con productos que no pueden o no deben ser lanzados al mercado.

Una de las principales razones para realizar una selección preliminar de las ideas, se relaciona con los costos, los cuales se irán elevando conforme se avance en el proceso, cabe señalar que mientras más extensa sea la duración del estudio de una idea, mayores serán los costos para el banco en cuanto al desarrollo, el tiempo invertido por los directivos, así como las oportunidades no detectadas en el mercado; mientras más rápido se acepte o rechace una idea, menor será el costo y menor el tiempo invertido en un aspecto que no sea de interés.

A continuación se expondrán una tabla de criterios para selección inicial de ideas<sup>6</sup>:



Lista de comprobación para la evaluación de nuevos productos

Aspectos financieros	Aspectos estratégicos
Rendimiento de la inversión	Complemento de la dirección actual
Contribución al beneficio	Añade sinergia a la línea de productos
Punto de equilibrio	Coherente con la imagen
Tendencias de los beneficios en el sector	Responde al entorno social
Necesidades financieras	Compromiso de la alta dirección
Período de recuperación	Coherente con los planes futuros
Potencial en volumen en dólares	Adecuación actual a la estructura de la organización
Costo de mercadotecnia	
Competencia de precios	
Competencia	Mercado
Número y tamaño	Tamaño y tendencia de crecimiento
Grado de fidelidad del cliente	Utiliza las capacidades de la dirección
Calidad	Utiliza la organización de mercadotecnia
Ventaja del producto	Costo de la investigación
Ventajas del precio	Pruebas del producto
Ventajas por el personal	Complemento de la planificación a largo plazo
Ventajas de mercadotecnia	Restricciones geográficas
Si es introducción: oportunidad de mejora	Restricciones de capacidad
Tendencias históricas	Diseño y embalaje de producto
Cuota actual y proyectada del mercado	Costo de publicidad
	Costo de relaciones públicas
Recursos humanos	Investigación y desarrollo
Formación adecuada	Costo de un bajo desarrollo
Con el apoyo de sistema de compensaciones	Historial de éxitos
Sistemas de apoyo de la organización	
Limitaciones estructurales	
Integración en el funcionamiento actual	
Definición y conocimiento del producto	
Orientación para venta y servicio	
Apoyo cultural	
Aspectos legales	
Limitaciones por reglamentación legal	
Acuerdo de licencias	

### 3. DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE CONCEPTO

Después de tomar en cuenta las técnicas para dar lugar a las ideas, el equipo involucrado en el proceso de desarrollo de nuevos productos, seleccionará las ideas más viables, por medio de un filtrado. Una vez transcurridas estas dos fases, se procederá a transformar las ideas en

TESIS CON  
MAYOR DE CALZEN

conceptos, es decir se va a comparar el producto planteado con la realidad del mercado, el concepto de un producto equivale a materializar la idea, expresándola en términos fáciles de entender para el usuario final: Características del producto y principales funciones.

Con esto, el concepto profundiza a partir de una idea, y por tanto el contenido es mas profundo. Cabe destacar que esta conceptualización equivale a dar el detalle de un producto potencial, que puede desarrollarse o no y una de las maneras más efectivas para lograrlo, es a través de la comunicación con usuarios potenciales a quienes se dirige el producto propuesto. Durante esta fase, se pretende determinar los productos que van a tener éxito, así como los que van a fracasar.

Para dicho análisis, se requiere información interna es decir, aquella relacionada al mercado objetivo, a los fines del desarrollo del nuevo producto.

Cuando se levanta la información del mercado objetivo, es necesario tener un especial cuidado en el levantamiento de datos, ya que un error conduciría a inferir necesidades y deseos de un mercado objetivo erróneo.

#### **a. Objetivos del banco afines al proyecto de desarrollo de nuevos productos.**

Algunos bancos no plantean en forma expresa los objetivos de la institución con respecto al proyecto de desarrollo de nuevos productos lo que conlleva a dificultades en el momento de decidir si un concepto de producto merece un desarrollo posterior.

#### **b. Justificación de la evaluación del concepto.**

La evaluación del concepto auxilia en la detección del posible fracaso de un producto. Esta afirmación deriva de la opinión negativa del producto por parte del segmento de mercado al cual se dirige el producto; para ello, el equipo de desarrollo del nuevo producto se vale de una herramienta eficiente conocida como "pruebas de concepto".

Dicha herramienta es flexible, ya que se puede emplear tanto en grupos de discusión como en formato de un estudio base de mayor alcance. Paralelamente a la detección del no-éxito de un producto, los pruebas de concepto ayudan a identificar aquellos posibles aspectos que significarían un obstáculo, considerando que el producto ya se lanzó.

Vale la pena mencionar que si los resultados arrojados por las pruebas de concepto, no son favorables para continuar con las fases sucesivas al desarrollo del producto, la dirección deberá evaluar la factibilidad de transformar alguno de los componentes del producto, si el rechazo persiste

TESIS CON  
VALIA DE ORIGEN

a pesar de las modificaciones realizadas, la mejor decisión será no continuar con el proyecto, de lo contrario se incurrirá en pérdidas, a pesar de la inversión realizada en las pruebas de concepto.

Algunos bancos que utilizan estrategias imitativas en el desarrollo de nuevos productos, no logran el éxito ya que el mercado al cual se dirigen tiene necesidades distintas que no son cubiertas por el nuevo producto ofrecido. En este caso el líder de proyecto debe contar con experiencia en el lanzamiento de productos análogos.

A lo largo de esta etapa, es importante generar estimaciones preliminares en cuanto a la rentabilidad, la cual puede representarse a través de periodos de recuperación. Los objetivos integran las barreras que debe vencer el concepto para ser admisible a la secuencia del proyecto que es paralela a la continuidad de la inversión. Asimismo se tendrán que comparar las estimaciones del potencial del concepto con los objetivos y emplear los resultados como modelo para decisiones futuras para el desarrollo del nuevo producto.

#### **c. Aspectos a favor y en contra**

El hecho de evaluar en forma objetiva los aspectos positivos y negativos de la institución bancaria, puede resultar provechoso si se analiza la capacidad financiera de ésta, al igual que las capacidades tecnológicas, como son: software, plataformas tecnológicas, automatización de sistemas, entre otras; las capacidades en cuanto al marketing, para dar seguimiento al ciclo de vida del producto, ya que con frecuencia, se introducen en forma sobresaliente nuevos productos que llegan a perder la inercia, debido a que surgen competidores y no se han realizado estrategias de crecimiento y madurez. Cuando se llega a la conclusión de que el banco no cuenta con las capacidades mencionadas, se determinará si es viable su adquisición en términos de costos y como se ha mencionado anteriormente, los directivos tomarán la decisión de continuar o no con el proyecto.

Durante la evaluación de concepto es importante analizar como se ajustan las exigencias para el éxito del nuevo producto respecto de los aspectos positivos y negativos de la institución bancaria. Una efectiva rectificación en dichos aspectos da lugar a la continuidad del desarrollo; los desajustes, señalan la necesidad de examinar el concepto o incluso que la institución bancaria se preocupe por fortalecerse en algunas de sus áreas, ya sea reclutando personal competente o a través de adquisición tecnología o de outsourcing y por ende impulsar el desarrollo del nuevo producto.

#### **d. Situación del concepto en el mercado**

La valoración de la factibilidad preliminar del concepto de un producto está ligada a las pruebas de concepto, las cuales proporcionan información

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

importante, siempre y cuando esta herramienta no pierda objetividad en su uso, ya que solo representan aproximaciones a los deseos y necesidades del cliente final.

A continuación se describirán algunos ejemplos de criterios que han sido incluidos dentro de pruebas de conceptos, según Reidenbach<sup>7</sup>:

#### 1) Criterios de rendimiento

- Aceptación de concepto
- Predisposición a probar el concepto
- Intención de usar el concepto con regularidad

#### 2) Criterios de utilidad

- Medida en que el concepto satisface una necesidad
- Utilidad del concepto
- Importancia del concepto
- Medida en que el concepto es práctico
- Medida en que el concepto soluciona un problema

#### 3) Criterios de credibilidad

- Grado de confianza que inspira el concepto
- Medida en que el concepto es realista

#### 4) Criterios de novedad

- Originalidad del concepto
- Grado de interés que despierta el concepto

La proporción y dimensión de criterios se realiza a través de la diferencial semántica, la cual consiste en una escala de siete puntos con palabras o frases polares o casi polares en cada uno de sus extremos, por ejemplo:

Me gusta mucho	1:	2:	3:	4:	5:	6:	7:	No me gusta nada
Muy dispuesto a probar el concepto	1:	2:	3:	4:	5:	6:	7:	Nada dispuesto a probar concepto
Muy útil	1:	2:	3:	4:	5:	6:	7:	Nada útil
Muy importante	1:	2:	3:	4:	5:	6:	7:	Nada importante
Muy práctico	1:	2:	3:	4:	5:	6:	7:	Nada práctico
Muy creíble	1:	2:	3:	4:	5:	6:	7:	Nada creíble
Muy realista	1:	2:	3:	4:	5:	6:	7:	Nada realista
Muy original	1:	2:	3:	4:	5:	6:	7:	Nada original
Muy interesante	1:	2:	3:	4:	5:	6:	7:	Nada interesante

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

¿Cuál de las siguientes afirmaciones concuerda mejor con sus intenciones de usar el producto con regularidad?

- Lo usaría frecuentemente \_\_\_\_\_  
Lo usaría ocasionalmente \_\_\_\_\_  
Apenas lo usaría \_\_\_\_\_  
Nunca lo usaría \_\_\_\_\_

¿En qué medida satisface el concepto algunas de sus necesidades financieras?

- Satisface en gran medida mis necesidades financieras \_\_\_\_\_  
Satisface algo mis necesidades financieras \_\_\_\_\_  
No satisface en absoluto mis necesidades financieras \_\_\_\_\_

Cada uno de los criterios proporciona al líder de proyecto información clave para conocer la respuesta del consumidor potencial en relación con el concepto. Las variables de aceptación, predisposición y utilidad constituyen los elementos de preferencia.

- 1) Criterios de rendimiento: La aceptación del concepto indica el nivel de preferencia o agrado del cliente final respecto al producto planteado, cabe señalar que en la mayoría de los modelos de adopción, existe una etapa de aceptación que antecede al resto de las clases de adopción. Si los resultados no arrojan esta tendencia, la probabilidad de adopción ulterior disminuye.

La predisposición a probar el concepto ayuda a pronosticar el uso del producto dentro del proceso de adopción.

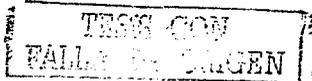
Respecto a la intención de usar el producto propuesto con regularidad, el objetivo es determinar si la deseo del cliente final es adoptar el producto.

Vale la pena mencionar que la utilidad percibida del producto propuesto ayuda a estimar factores como: utilidad, importancia, necesidad, así como el carácter práctico y la capacidad de solución.

- 2) Criterios de utilidad: La medida en que el concepto recompensa una necesidad ayuda a valorar la forma en que el cliente considera que el producto se adapta a sus necesidades, así es posible predecir el éxito del producto.

La utilidad del concepto está ligada a la medida en que el concepto satisface una necesidad, se trata de determinar si el cliente percibe los beneficios del producto, lo importante de este aspecto es la oportunidad que el equipo tendrá de hacer que el producto alcance mayores beneficios, si el cliente no distingue su utilidad.

Por otra parte, la importancia del concepto va ligada a la creencia del cliente de considerar que el concepto tiene trascendencia para él. El hecho de obtener una puntuación baja, no significa necesariamente que el proyecto tenga que ser replanteado, pero puede advertir la



necesidad de asegurar en esta dimensión la promoción del producto totalmente desarrollado.

La practicidad del concepto ayuda a proporcionar una faceta interesante de su desarrollo posterior, es importante que el concepto sea práctico, en el caso de suceder lo contrario puede mostrar los obstáculos que los clientes pueden notar en el momento que pretendan usarlo; en la actualidad muchos de los productos bancarios han encontrado su practicidad cuando los clientes realizan sus operaciones financieras desde la comodidad de su hogar u oficina a través de Internet.

La medida en que el concepto soluciona un problema es una de las magnitudes más importantes de los criterios de utilidad, la dirección del banco debe promover la creación de productos orientados a la solución de lo que para el cliente pueda significar una dificultad. A la larga este factor puede considerarse una mejora que el producto ofrezca diferente a la de sus competidores, es decir una ventaja competitiva.

- 3) Criterios de credibilidad: La credibilidad es ponderable respecto al grado de confianza que provoca en el cliente el concepto, así como el ajuste de éste a la realidad. Por lo anterior el grado de confianza que inspira el concepto evalúa las respuestas del cliente respecto a si el producto va a funcionar de acuerdo a lo planeado, de esta forma si los clientes a los que se dirige el concepto tienen una expectativa superior de la realidad, el impacto será negativo.

La medida en que el concepto es realista, va ligada al grado de confianza que inspira el concepto, en repetidas ocasiones los clientes se habitúan viendo sus expectativas reducidas en el momento en que el producto sale al mercado, por lo anterior los encargados de la toma de decisiones durante el proyecto deberán tener en cuenta que entre mas cercano a la realidad se encuentre el concepto, las respuestas del cliente serán mas positivas.

- 4) Criterios de novedad: El elemento novedad juega un papel esencial dentro del desarrollo del concepto, ya que evalúa la singularidad del concepto y la capacidad de provocar interés en el cliente final. La originalidad del concepto es la magnitud del grado en el que los clientes a los que se dirige el producto lo perciben como distinto, respecto de los que ya se encuentran en el mercado. Cabe señalar que los conceptos originales tienen mas posibilidad de lograr una buena posición en el mercado una vez introducidos. El hecho de percibir el producto como original por parte de los clientes, pone al producto en la delantera respecto de aquellos de carácter imitativo; es preciso destacar que además de la originalidad el producto debe acercarse en lo posible a las expectativas del cliente, ya que una desmesura en la originalidad



puede causar cierta confusión y por lo tanto acarrear resultados negativos.

El grado de interés que despierta el concepto, está igualmente relacionado al criterio anterior, esto es, si el cliente considera que el concepto es llamativo, la posibilidad de que se sienta atraído hacia él, es mayor. El grado de atracción puede ser provechoso sobre todo en las etapas iniciales de la campaña de marketing, cuando la institución bancaria quiere posicionar el producto respecto de su competencia.

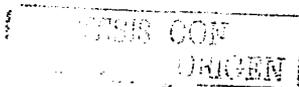
Es importante señalar que los involucrados en el equipo que se encarga del desarrollo de nuevos productos considere que los clientes no tienen el grado de conocimiento que los encargados del desarrollo poseen, cuando sucede esto, el equipo puede perder objetividad, sobretudo si suponen obvios varios aspectos relacionados al manejo del producto. En realidad la percepción del cliente puede resultar contraria a la percepción que suponen los encargados del desarrollo del nuevo producto, derivado del primer contacto con el producto.

Por lo anterior se debe tener en cuenta:

- Los grados de conocimiento que la mayoría de los consumidores van a plasmar dentro del pruebas de concepto.
- La presentación de pruebas, que sea comprensible. Cuando el concepto es difícil de entender, los encuestados en su mayoría se limitarán a hacer suposiciones, por lo tanto los resultados obtenidos serán parte de una información poco exacta, en donde se podrán notar reacciones polarizadas de los consumidores hacia el concepto.

Otro método para evaluar la comprensión de las pruebas por parte del cliente, es a través de la realización de pruebas objetivo a la muestra de consumidores; después de que hayan examinado el concepto, para determinar si la información sobre la que han realizado sus evaluaciones es o no correcta. En caso de existir indicios de que las respuestas se hayan basado en suposiciones o conjeturas, se inferirá que el concepto no se ha entendido bien y que es necesario elaborar nuevamente una redacción en forma objetiva e imparcial. Es preciso hacer mención, que los consumidores deben examinar el concepto sin ser inducidos por el equipo encargado del desarrollo, el cual está convencido de las bondades de su producto.

Durante el transcurso del proyecto, el equipo encargado de la planificación de nuevos productos, aumentará su sensibilidad para realizar evaluaciones aceptables, para ello es importante no perder de vista los objetivos planteados al principio del proyecto, de esta forma pueden ser útiles a la hora de adoptar decisiones en cuanto a la continuación o interrupción del producto. Cuando el encargado de la planificación de nuevos productos no



cuenta con la experiencia suficiente ni existen objetivos claramente delimitados, cimentará el consentimiento en evaluaciones positivas del 70% u 80%, a pesar de ello una evaluación alta no pronostica forzosamente el éxito del lanzamiento. En la Figura 3.2 se muestra un ejemplo de valoración del concepto, en éste se puede diferenciar la evaluación de dos conceptos C1 y C2.

**e. Formas de calcular el potencial de mercado para el concepto.**

El pronóstico del mercado muestra la demanda que se pretende resulte en éste. Para estimar la demanda máxima es necesario representar el nivel de demanda de mercado para un nivel muy elevado de gasto de mercadotecnia dentro del banco, en el cual mayores aumentos de inversión en mercadotecnia, tendría poco efecto en el estímulo de mayor demanda. El mercado potencial es el límite al que se aproxima la demanda de mercado a medida que los gastos de mercadotecnia en el banco se aproximan al infinito para un ambiente. En otras palabras, el potencial de mercado es el importe total expresado en unidades o importes de dinero respecto de un producto que se podría comercializar en un lapso de tiempo, suponiendo que todos los consumidores comprarán el producto.

Las estimaciones del potencial de mercado se encuentran ligados a la descripción de mercado, si consideramos que a este pertenecen los grupos de personas con capacidad de compra con la intención efectuarla.

Una manera de calcular el potencial de mercado para un nuevo producto, es a través de la determinación de un elemento demográfico, como por ejemplo: profesionales entre cierto rango de edad, niños, niñas, personas de la tercera edad, entre otros; enseguida se excluyen a los que por sus ingresos no comprarían el producto, así como aquellos que se consideran que no podrían destacar algún interés de compra. De esta forma el número de individuos que queda, representa porcentaje estimado de individuos que cuentan tanto con capacidad como con voluntad de realizar la compra del producto.

Otra forma de medir el potencial del mercado es considerando el potencial de éste como una escala de estimaciones posibles. En dicha escala se incluyen estimaciones polarizadas, es decir, los mejores y los peores planteamientos y también abarca estimaciones con mayor posibilidad de acontecer. Con los planteamientos antes mencionados, los responsables de la planificación visualizan los diversos escenarios. Una manera de calcular las estimaciones del potencial, es mediante la proporción de respuestas afirmativas a una pregunta como la siguiente:

¿Cree usted solicitar crédito automotriz en nuestra institución a lo largo de los próximos doce meses?



Se consideran entonces tres posibles respuestas:

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_

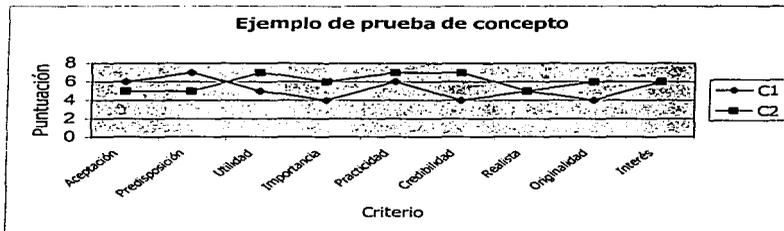
A continuación la proporción obtenida (en porcentaje) se multiplica por el número de hogares que abarca el mercado al cual se destina el producto propuesto en una superficie determinada. El resultado obtenido significa el número total de hogares dispuestos a utilizar crédito automotriz.

#### f. Información adicional

Uno de los temas importantes en este capítulo es la recolección de datos, por si fuera poco los datos obtenidos debidamente interpretados propician una toma de decisiones acertada. Un aspecto vital es el conocimiento del cliente: perfil y descripciones psicodemográficas, para ello es necesario acudir a bases de datos en donde además se destaque la frecuencia de uso, ayudará a tener un conocimiento más profundo del cliente.

Aunado a lo anterior, si se entrevista a los clientes para conocer su punto de vista respecto de las mejoras que distinguirían al producto propuesto del resto, ayuda también a que los encargados de la planificación tomen la decisión de continuar el proyecto o hacer revisiones al mismo.

Figura 2.2 Ejemplo de prueba de concepto



#### 4. ANÁLISIS DEL NEGOCIO

Una vez que se aprobó la prueba de concepto, los encargados de la planificación de producto, determinarán si el concepto puede transformarse en producto con un estudio previo, el cual tenga el propósito de determinar el costo del producto, que se relacionará con las expectativas de beneficio, en términos de rendimiento de inversión, análisis del punto de equilibrio y períodos de recuperación, todo en función a los objetivos de la empresa.

El objetivo de la etapa de análisis del negocio del proceso de desarrollo de nuevos productos, es estimar la rentabilidad futura del nuevo producto planteado, hasta esta fase, está claro que aun no existe el producto, únicamente el concepto. A partir de la información reunida en la etapa anterior del desarrollo, los responsables de la planificación tiene la opción de realizar proyecciones de rentabilidad para el nuevo producto propuesto en diferentes escenarios; la rentabilidad implica realizar estimaciones de costos y de ingresos de forma necesaria, si la rentabilidad para el nuevo producto propuesto no es suficiente, el responsable de la planeación tiene la opción de elegir entre tres cursos de acción:

- Reelaborar el concepto y reasignar los flujos de ingresos y costos.
- Si está justificado, introducir cambios en el concepto, éste puede regresar a la etapa anterior para su reevaluación.
- No obstante, si ningún cambio fuera productivo, el responsable del desarrollo del nuevo producto, debe considerar la posibilidad de eliminar el concepto.

Si se comprueba que el concepto es económicamente viable, debe pasar a la siguiente etapa, en la que se convertirá en un producto real y será sometido a nuevas pruebas.

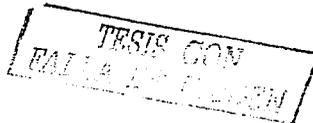
Para este punto, explicará algunas de las formas que los expertos utilizan con mayor frecuencia para examinar la viabilidad del negocio:

- a. Matrices de presupuesto flexible
- b. Determinación de precios
- c. Previsión de ventas
- d. Estimación de ventas

#### a. Matrices de presupuesto flexible

Consiste en presupuestar los costos del producto, los cuales se dividen en tres modalidades:

- 1) Costos de mercadotecnia: Son los costos que abarcan los previstos para auxiliar al producto en el mercado a lo largo del año. No incluyen costos de mercadotecnia afines con el desarrollo, sino que comprenden partidas como costo estimado de campañas publicitarias de introducción y las subsecuentes acciones de promoción, dichos costos deben manifestar los diversos niveles de actividad de promoción planificada para ajustarse a cualquier cambio necesario en la estrategia de mercadotecnia que pudiera darse una vez que el producto tenga que hacer frente a la competencia en el mercado.



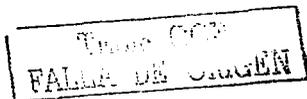
- 2) Costos de desarrollo: Son aquellos que se relacionan con la consecución del nuevo producto a través del proceso de desarrollo: El tiempo que el responsable de planificación del nuevo producto invierte en el proyecto y los gastos resultados de las pruebas de concepto o de cualquier estudio de mercado realizado en las etapas preliminares del desarrollo, así como los gastos de pruebas para anuncios.
- 3) Costos de apoyo: Sirven de base al nuevo producto a lo largo de su duración en el mercado y no solo durante su desarrollo. Dentro de los costos de apoyo, se encuentran los gastos de sistemas, como son cajeros automáticos, impresoras o sistemas de procesos operativos, así como software. Otro rubro importante corresponde a los de las nuevas instalaciones necesarias para el producto propuesto, por ejemplo el costo de instalar cajeros automáticos en diferentes puntos en un territorio determinado, para alcanzar la penetración necesaria en el mercado. Una tercera subcategoría de costos que con regularidad se incurren son los de entrega del nuevo producto: el sueldo del responsable para el nuevo producto, así como del personal administrativo y costos indirectos, como el material de oficina, teléfono, mantenimiento de equipo.

Es fundamental desarrollar una estimación de costos para el desarrollo y mercadotecnia del nuevo producto propuesto durante su primer año de existencia, para ello pueden determinarse tres escenarios: optimista, conservador y pesimista; dichos escenarios ayudarán a la toma de decisiones por parte de los encargados del desarrollo.

#### **b. Determinación de precios**

Las estimaciones del presupuesto constituyen una guía útil para el desarrollo de una estrategia de precios; el precio del nuevo producto es importante para alcanzar los objetivos específicos, es importante tener presente una serie de objetivos cuando se establecen las estrategias de precios del nuevo producto:

1. Estrategias de penetración: Si un banco realiza sus operaciones en un mercado dinámico y competitivo, la penetración será un objetivo primordial, dicha estrategia solo es eficiente si el mercado tiene capacidad para soportarla, lo anterior implica la entrada al mercado con un precio menor al normal para adelantarse a sus competidores y así obtener con mayor rapidez un mayor margen de venta. Un banco que emplea una estrategia de penetración puede llegar a lograr una rentabilidad inferior a la habitual en la fase inicial del ciclo de vida del producto y probablemente sea vea obligado a incrementar el precio original, una vez que el mercado se equilibre y se establezcan los márgenes de venta.



2. **Estrategia de rastreo:** La estrategia de rastreo aplica cuando el banco es el primero en lanzar su producto al mercado y por ende quiere acelerar la recuperación de su inversión. Cuando las ventas han llegado a un nivel establecido, se opta por disminuir el precio, para lograr un margen de venta adicional, el efecto a esta postura consiste en atraer a un mayor número de clientes que se conviertan en compradores reales del producto. Cabe señalar que una estrategia de rastreo también puede considerarse cuando se hace percibir al producto con un valor con precio relativo, aun cuando se dirige a un mercado con potencial de compra.
3. **Precios de prestigio:** Aplica en casos como los siguientes: tarjetas de crédito oro y platino, cuenta maestra y paquetes de cuenta, aquí los mercadólogos se encargan de hacer percibir al producto con un valor agregado, algo mas que solo la utilidad funcional. De esta manera la promoción del producto debe realizarse, tomando como premisa principal de que se trata de un producto de prestigio.

Una herramienta útil para corroborar que el precio establecido para la estrategia a aplicar, será aceptado por el mercado, es a través de las pruebas de concepto. En éste se estiman varias alternativas de precio, para saber si el mercado objetivo está dispuesto a pagar por el precio del producto de prestigio.

#### **c. Métodos para estimar las ventas de un nuevo producto**

Cuando el precio ha sido definido, los mercadólogos proceden a estimar las ventas del producto, a continuación se mencionan algunas de las técnicas más utilizadas por ellos<sup>6</sup>:

- 1) **Apreciación de los ejecutivos:** Esta técnica se lleva a cabo recabando y promediando los resultados de las opiniones de los directivos de la institución bancaria, que por lo regular son de las áreas de Finanzas, Recursos Humanos, segmentos de banca (comercial, corporativa, empresarial). A través de esta técnica se pueden hacer conjeturas en forma sencilla, ya que no requiere de profundos análisis matemáticos.
- 2) **Análisis de regresión:** En el análisis de regresión se trabaja con el supuesto de la variable que se va a pronosticar, se realiza a partir del valor de una o varias variables independientes. El análisis de regresión es una técnica estadística que ajusta el modelo especificado a los datos históricos disponibles. Uno de sus máximos atractivos es que la variable dependiente cambia cuando las variables independientes toman valores nuevos.
- 3) **Modelos econométricos:** En este esbozo de la planeación se utiliza un sistema de ecuaciones de regresión simultánea que tiene en cuenta la

TRABAJO CON  
FALLA DE ORIGEN

relación de los diversos segmentos de la economía y/o áreas de la actividad empresarial; sirve para resolver cuestionamientos partiendo de "¿Qué ocurriría si?" Estos modelos permiten a la dirección investigar el impacto de los diversos cambios del entorno y de aquellos segmentos relacionados con las actividades de la empresa, respecto a las ventas y al rendimiento.

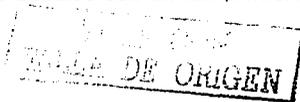
- 4) Expectativas del cliente: Esta técnica utiliza las expectativas de los clientes en cuanto a necesidades y exigencias como base para la planeación; por lo general se realiza mediante estudios seleccionados dirigidos por un equipo de la institución o bien por áreas como atención a clientes. A pesar de que tiene la ventaja de identificar rápidamente los cambios de las expectativas de los clientes, esta técnica resulta complicada al aplicarse en mercados en donde son numerosos clientes y no es fácil identificarlos.

La previsión de ventas es el nivel esperado de las ventas del banco para un producto determinado, de acuerdo con un plan específico de marketing y unos supuestos con relación al entorno; el encargado de la planificación del nuevo producto debe ser consciente de que se trata de estimaciones que pueden ser sujetas a presentar sesgos. Dichas estimaciones deben hacerse partiendo de una serie de supuestos y de precios, lo cual facilita la posibilidad de planificar las contingencias, lo que proporciona expectativas más realistas en este punto del proceso de desarrollo. Para los nuevos productos con los que el banco no tiene experiencia previa o que no son equiparables a otros existentes, lo que se sugiere es utilizar técnicas cualitativas, como la de la opinión de los ejecutivos. El valor real de la previsión de ventas en este punto, es su facultad para proporcionar estimaciones de los flujos de ingresos, los cuales son necesarios para desarrollar estimaciones posteriores de la rentabilidad del producto.

#### d. Formas de calcular la rentabilidad de un nuevo producto

Los métodos más comunes son el rendimiento de la inversión (RI), el análisis del punto de equilibrio y el período de recuperación. Cada una de estas medidas del beneficio, ofrece al planificador una perspectiva diferente de la rentabilidad potencial del nuevo producto propuesto.

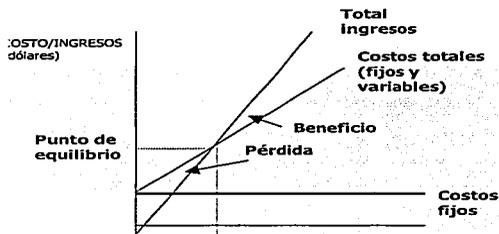
- 1) Rendimiento de la inversión: La rentabilidad se representa habitualmente por la relación beneficio neto antes de impuestos/inversión media. El beneficio neto se define como el resultado después de deducir los gastos del banco y antes de los cargos por intereses. La inversión incluye su valor neto contable, el capital circulante y el fijo. Los cálculos del RI adquieren mayor significado cuando incorporan los valores del dinero a través del tiempo. Las mediciones del rendimiento de la inversión para proyectos de desarrollo de nuevos productos son en los primeros años del ciclo



de vida del producto, generalmente bajas o negativas; por lo tanto es necesario incorporar un RI que refleje los flujos futuros de beneficios. Por ejemplo, supongamos que un banco proyecta una inversión de 500,000 dólares para apoyar un producto que espera produzca ingresos medios anuales de 500,000 dólares. La inversión media se calcula dividiendo 500,000 entre 2; de esta forma, se obtiene una estimación de lo que sería la inversión en el punto medio del ciclo de vida del producto; el rendimiento de la inversión media sería igual a  $50,000/250,000$  es decir el 20 por 100.

- 2) **Análisis del punto de equilibrio:** El análisis del punto de equilibrio es una medida de evaluación utilizada por en las decisiones de nuevos productos. El punto de equilibrio identifica el número de unidades de producto que deben venderse para que dicho producto proporcione una contribución positiva al beneficio del banco. De esta manera, el punto de equilibrio considera el precio de venta planteado para el nuevo producto, las ventas estimadas a ese precio, los costos unitarios y el total de costos fijos. La ecuación para calcular el punto de equilibrio de un producto es la siguiente:

$B/E = F / (1 - (V/R))$ , donde:  
 B/E= Punto de equilibrio  
 F= Costos fijos  
 V= Costos variables  
 R= Ingresos



$Q^*$  Cantidad del punto de equilibrio  
 Figura 2.3 Punto de equilibrio

La importancia del punto de equilibrio, no radica únicamente en identificar el punto en el que se determina que los ingresos del banco igualen a los gastos, sino también en la determinación de las ventas del nuevo producto necesarias para que éste sea rentable; a partir de los supuestos utilizados

para generar un análisis del punto de equilibrio (precio, costos unitarios y costos fijos), el responsable de la planificación del nuevo producto, puede comparar el volumen necesario para igualar gastos e ingresos con las estimaciones iniciales del potencial del mercado y las previsiones de ventas. En caso de que el punto de equilibrio rebase al potencial de mercado estimado, el encargado de planificar el nuevo producto debe reconsiderar las estimaciones del potencial del mercado, las previsiones de ventas, el análisis del punto de equilibrio e incluso el nuevo producto. Se sugiere determinar una serie de volúmenes del punto de equilibrio, empleando distintos supuestos de precios y costos, ya que esto puede facilitar al responsable de la planificación una gama de volúmenes del punto de equilibrio y permitir el desarrollo de planes para contingencias.

- 3) Período de recuperación: Se trata de una medida de la liquidez que toma como base el plazo que necesita el banco para recuperar su inversión inicial en el nuevo producto, de esta forma se infiere que cuanto antes se recupere la inversión, menos arriesgado resultará el producto. La importancia del período de recuperación radica en la información suplementaria que facilita a métodos de medición utilizados para este apartado, como son el punto de equilibrio y el rendimiento sobre la inversión.

## 5. PRUEBA DE MERCADO

El propósito de las pruebas de mercado es conocer las reacciones de los clientes ante el producto, además de determinar el tamaño de las pruebas de mercado.

### Enfoques para pruebas de mercado

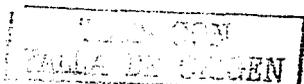
Los aspectos que se estudiarán en este punto se dividen de la siguiente forma:

#### a. Pruebas del producto en el mercado

Se refiere a aquellas pruebas que se realizan con el producto en las condiciones que realmente prevalecen en el mismo, que un producto se exponga a una u otra de estas pruebas depende de las diversas características y condiciones.

#### b. Pruebas del producto por anticipado

Las pruebas por anticipado del concepto se llevan a cabo con el producto en condiciones similares a las del mercado antes de su lanzamiento en vivo al mercado.



A pesar de que estas pruebas tienen pros y contras, cada una de ellas es aplicable a ciertas circunstancias, tanto del producto, como del banco. El resultado de la etapa de prueba del producto, dentro de la estructura de desarrollo es adoptar una decisión sobre si es conveniente o no llegar a una comercialización a gran escala, en otras palabras es la última oportunidad que el banco tiene para evaluar la eficacia del producto en el mercado o en un segmento del mismo, antes de llevar a cabo el lanzamiento definitivo.

El fin de los enfoques mencionados es dar al banco una respuesta real del mercado, para ello existen dos opciones de alcanzarlo.

En primer lugar se someterá al producto real a una evaluación de mercado en las condiciones que en ese momento prevalezcan, posteriormente se recolecta la información de una muestra del mercado total al que va dirigido el producto, se analizan e interpretan.

En segundo lugar, se puede valorar el producto en condiciones parecidas a las del mercado, sin haberlo introducido de manera real en él; se trata de las pruebas en condiciones experimentales, enfoque que permite al banco controlar de manera más eficiente las variables; sin embargo en algunas ocasiones las circunstancias experimentales pueden estar muy alejadas de la realidad. Se solicitará a los clientes potenciales que supongan el uso del producto en condiciones controladas y le asignen un porcentaje, basándose en el grado en que los atributos del mismo satisfagan sus necesidades.

Vale la pena afirmar que el primer enfoque es más estricto y proporciona una evaluación mucho más precisa de los atributos que conforman al producto, permite al banco evaluar respuestas del producto en el mercado real, además de conocer las reacciones probables de la competencia, a pesar de que el costo es significativamente mayor al del segundo enfoque, se puede justificar por las características del producto y sus consecuencias estratégicas para el banco.

Tomar la decisión de continuar o interrumpir el proceso, es absolutamente necesario cuando el costo del fracaso resulta grande. Inclusive el tiempo y los recursos empleados en esta fase de pruebas podrían considerarse un ahorro para el banco si a través de éstos se previenen errores en la introducción de un producto o se revelan revisiones importantes que puedan satisfacer las expectativas del mercado.

Las pruebas de producto en el mercado se dividen en:

- 1) Pruebas de uso del producto: Los pruebas de uso del producto son muy similares a las pruebas de concepto; por lo regular son planteados para arrojar datos relacionados con las características de rendimiento

TRABAJOS CON

ENCUENTRO

y los atributos del producto, incluyendo niveles de precios, en vez de referirse al producto y a las estrategias de venta en que se apoya. Estas pruebas ofrecen a los clientes potenciales la oportunidad de examinar y utilizar el nuevo producto en vez de recibir la información mediante un cuestionario. Para ello las personas que forman parte de la muestra, tienen la oportunidad de probar el producto en una situación que simula el uso cotidiano de éste.

A continuación se señalan algunas de las ideas principales que persiguen las pruebas de concepto:

- Constituir una mejor comunicación con los clientes, mediante la observación del uso del producto, por ejemplo: detectar si un cliente considera que las instrucciones del uso del producto no son suficientemente claras.
- Resaltar los puntos débiles del producto, ofreciendo así la oportunidad de revisar el producto antes de lanzarlo en el mercado.
- Brindar una indicador que informe a los directivos del banco, para que juzguen la calidad del producto con respecto a los de la competencia.

Por otro lado, resulta riesgoso proyectar las ventas del producto a partir de dichas pruebas, significaría un error suponer que un producto preferido va a conseguir en proporción, una mayor cuota en el mercado. Es importante resaltar que en la decisión de compra del cliente contribuyen otros aspectos de marketing como son: la fidelidad al banco, el precio, la confianza, el hábito y las reacciones de la competencia, que no guardan relación con los resultados reflejados en las pruebas de uso del producto.

Según Eric Reidenbach<sup>9</sup> "Hacer pruebas de producto con un grupo escogido de empleados del banco, resulta especialmente provechoso, además de soslayar los peligros potenciales de presentar un producto ante un grupo de clientes. A las personas elegidas para las pruebas se les indica que deben ser muy críticas en el proceso de evaluación, tanto con el producto como con la valoración de la capacidad del banco para facilitar lo que el producto promete. El uso de estas pruebas internas de rendimiento, se puede estructurar de forma que facilite un alto grado de control al equipo de revisión del producto. Sin embargo, es preciso agregar que se requiere de una estructura apropiada de las pruebas de revisión para conseguir una evaluación precisa del producto en este contexto".

- 2) Pruebas de mercado: Los pruebas de mercado son una técnica de mercadotecnia encaminada a conseguir un duplicado, lo más cercano posible de la situación real del mercado en que se encontrará el producto a partir de su comercialización. A pesar de que el producto se ofrece en un mercado limitado, es posible ponerlo a prueba de acuerdo

a la estrategia de mercadotecnia que lo sustenta, con un gasto menor, en comparación de lo que demandaría una introducción en el mercado a gran escala. La prueba de mercado es una fase opcional en la secuencia del desarrollo del producto. Dicha prueba se realiza en condiciones reales de venta: los clientes adquieren el producto, como una forma de respuesta a la campaña publicidad montada para el nuevo producto. Las pruebas de mercado representan el método para probar productos de una forma más completa y fiable, así como el que mayor eficacia ha demostrado a través del tiempo.

N. D. Cadbury señala que existen cuatro aspectos que deben plantearse para examinar la eficiencia de las pruebas de mercado<sup>10</sup>:

- Es necesario ponderar el costo y el riesgo de que el producto fracase al beneficio y la probabilidad del éxito.
- La diferencia de escala entre la inversión necesaria para unas pruebas y lo que entrañaría una introducción a escala real, está estrechamente relacionada con la realización o no de las pruebas de mercado. Hay que ponderar la inversión en el producto para una prueba y para la introducción a escala real frente a la pérdida de ingresos durante el período de pruebas.
- La probabilidad y velocidad de reacción por parte de los competidores es un factor importante. Pueden reaccionar rápidamente si sus pruebas de mercado tienen éxito y apropiarse de una parte de su triunfo en el mercado.
- También es un factor importante la escala de la inversión de marketing: los nuevos productos requieren de un fuerte apoyo de publicidad y promoción; asimismo la alta dirección debe considerar el posible perjuicio que un fracaso con un nuevo producto puede ocasionar al banco: su reputación resultaría perjudicada a los ojos de los clientes y consumidores, este peligro aunque no es cuantificable, es real.

#### a) Limitaciones de las pruebas de mercado

El costo es una de las limitantes para las pruebas de mercado, además de que en ocasiones éstas retrasan el lanzamiento del nuevo producto. A veces resulta complicado descifrar con exactitud los resultados de las ventas que se obtienen de ellos, debido a que son productos nuevos y por lo tanto no existe punto de comparación para medir el rendimiento de dicho producto, a excepción de aquellas situaciones en las que las ventas de las pruebas de mercado son notablemente elevadas o bajas, puede mantenerse la incertidumbre inicial que llevó al banco a empezar las pruebas de mercado.

Otra limitante es la competencia, si ésta maneja un sistema de información bien conformado, podría llegar a descubrir la prueba y por tanto tener

acceso a los resultados. En caso de que la prueba arroje resultados favorables, la competencia podría copiar el nuevo producto (en caso de no existir prohibiciones de carácter legal) y prepararse para introducirlo en el mercado al que va dirigido de forma paralela o incluso antes que el banco poseedor de la propuesta original y con esto la competencia se ahorraría los gastos de investigación.

De la misma manera la competencia podría modificar la prueba de mercado, alterando uno o varios escenarios de ventas, por ejemplo, buscar una disminución de los precios de sus productos con respecto del banco poseedor de la idea original.

Alvin Achenbaum ha propuesto cinco problemas relacionados con las predicciones basadas en las pruebas de mercado<sup>11</sup>:

- El problema de obtener un conjunto de mercados que sea razonablemente representativo del mercado total.
- El problema de traducir los planes para la media del mercado total a sus equivalentes locales.
- El problema de estimar lo que va a suceder el año próximo a partir de lo que ha sucedido en el entorno competitivo de este año.
- El problema del conocimiento del test por parte de la competencia y el decidir si el comportamiento de los competidores locales es representativo de lo que será la actuación de la competencia cuando se produzca la introducción en el mercado total.
- El problema de factores ajenos e incontrolables, tales como las condiciones económicas.

Las situaciones afines con la capacidad de costo, pronóstico y las medidas que la competencia tomará ante el surgimiento de un nuevo producto, hacen de la prueba de mercado una decisión de carácter estratégico que exige cautela y que debe ir a la par de los objetivos que el banco persigue.

#### **b. Pruebas del producto por anticipado**

La pruebas por anticipado de concepto analizan las características y los atributos del producto a través de pruebas estrictas, las cuales son llevadas a cabo en condiciones reguladas con una muestra representativa de los clientes que constituyen el objetivo; la meta es transformar las ideas y conceptos en productos reales que sean aceptables y beneficien al cliente.

En la parte de desarrollo y evaluación de conceptos en donde las ideas prometedoras fueron transformadas en afirmaciones conceptuales que se presentan a juicio de los futuros clientes, la idea ahora, es plantearles si comprarían el producto, para conocer las razones que impulsan tal decisión. Posteriormente se realizan las modificaciones en el concepto del

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

producto, para realizar nuevamente las pruebas con una selección análoga de futuros clientes.

Cuando el concepto de un producto parece bien definido, hablando en términos de satisfacción del cliente, se desarrolla un producto real que responde al concepto, esto es que el concepto adquiere propiedades físicas que resultan más fáciles de evaluar para el consumidor. La diferencia entre el desarrollo y evaluación de conceptos y las pruebas por anticipado del producto, radica en el hecho de que el producto, en este momento posterior de su desarrollo, ha adquirido atributos más tangibles que deben ponerse a prueba. La prueba por anticipado del concepto es un paso posterior en la secuencia de la evaluación del producto, que inicia con la selección preliminar de las ideas para el nuevo producto y finaliza con un proceso a gran escala de pruebas de mercado.

Las opiniones de los clientes representan una resonancia lejana de las decisiones reales de compra que adoptan los clientes. Existen ciertos riesgos implícitos en el análisis de los resultados de las pruebas por anticipado del concepto: uno de ellos es el desconocimiento de las reacciones de la competencia. Y la reacción de la competencia únicamente se puede conseguir con la introducción del producto a gran escala o con un formato de mercado de prueba más reducido. Y en ciertas ocasiones los atributos del producto no se pueden evaluar correctamente si no es en relación con los que ofrecen otros productos similares. A pesar de que es posible trazar determinados supuestos a partir de las pruebas por anticipado del concepto, no existen medios precisos para determinar con exactitud el rendimiento del producto en las condiciones reales del mercado, a menos que el banco se dirija al mercado real y lleve a cabo las pruebas.

## 6. COMERCIALIZACIÓN

Cuando una idea alcanza la etapa de introducción o de comercialización no se garantiza el éxito; a pesar del tiempo, el esfuerzo y el dinero invertidos en valorar las ideas de posibles productos, aun no se han producido la mayor parte de los gastos.

Los gastos de mercadotecnia aumentan de manera importante conforme se va introduciendo el producto, de la misma manera que aumentarán las inversiones de capital si el nuevo producto representa una innovación, como los cajeros automáticos y los sistemas en el punto de venta. Las decisiones que se tomen en esta etapa tendrán una repercusión importante para el éxito del nuevo producto.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## a. Características

Los usuarios iniciales de un nuevo producto son influenciados por elementos relacionados con el producto, tales como su compatibilidad, divisibilidad, complejidad, la venta relativa del producto, la difusión y que son características del producto que influyen en su adopción:

- 1) **Compatibilidad:** La compatibilidad puntualiza en que medida se percibe el nuevo producto, conforme a los valores y las experiencias previas aceptadas para productos similares, sistemas de distribución, entre otros. El punto de partida son los productos anteriores que los consumidores utilizaron, así como las experiencias sucedidas para formar opiniones respecto a los nuevos productos. Aquellos productos que resulten no compatibles, son mas arriesgados y esta característica podría reducir la tasa de aceptación del consumidor; la regla generalmente dice que cuanto mas compatible se catalogue un nuevo producto, mas rápida será su aceptación. Existen algunos consumidores que tienen dificultad para aceptar ciertas ideas y hacerlas compatibles con su noción de lo que debe ser la banca, por ejemplo, la agencia financiera de descuento, la planificación financiera y la de bienes patrimoniales y otras mejoras de productos financieros se consideran incompatibles con las ideas preconcebidas de lo que es, hace y debe hacer un banco. Algunos consumidores están convencidos de que los bancos deben limitar sus actividades a las estrictamente bancarias y apartarse de algunas de las más recientes tendencias del desarrollo de productos, así los responsables de la planificación podrán hacer frente a la sensación de incompatibilidad, a través del manejo eficiente de herramientas como la promoción, el personal y los sistemas de distribución.
- 2) **Divisibilidad:** La divisibilidad se refiere a la medida en que se puede probar sobre una base limitada y se considera como un factor que tiende a actuar en contra del desarrollo de nuevos productos bancarios. La prueba del producto involucra riesgo y no en todos los casos es posible permitir que los consumidores prueben el nuevo producto bancario durante un tiempo limitado o con una inversión reducida. En la mayoría de los casos, los clientes tienen que decidirse sin el beneficio de este período de prueba. El planificador debe diseñar un producto que requiera en lo mínimo de la prueba y puede auxiliarse con un programa de promoción que dé el peso necesario a la información de calidad, para que todas las pruebas que tengan lugar, se lleven partiendo de una base cognoscitiva, en la que el consumidor pueda pensar acerca del nuevo producto y sus beneficios.
- 3) **Complejidad:** Este factor hace referencia al grado de dificultad que tienen o esperan tener los clientes potenciales para entender y utilizar el nuevo producto, cuanto más complejo resulte un producto, el

TEMAS CON  
FALLA DE ORIGEN

proceso de éste, será mas lento. A medida que los bancos desarrollan e introducen instrumentos y productos financieros cada vez mas sofisticados y complejos, surge el peligro de que aumente la distancia entre el conocimiento del profesional y el del consumidor con respecto a los productos. El conocimiento y la comprensión del concepto por parte del consumidor son de suma importancia para evaluarlo y ponerlo en el mercado adecuadamente.

- 4) Ventaja relativa: La ventaja relativa de un nuevo producto se refiere a la medida en que se le considera superior a los de la competencia. Por lo general cuanto mayor sea la ventaja relativa, más rápida resulta su difusión, debido a que el producto puede reemplazar fácilmente a otro u otros más antiguos.
- 5) Difusión: El punto de partida de este factor, es la comunicación, si el producto no se da a conocer, sus posibilidades de sobrevivir son mínimas. Los beneficios y las características del producto deben destacarse de una forma sencilla, para tener mayor aceptación. El hecho de que un nuevo producto muestre deficiencias en cualquiera de los factores que se han mencionado, no significa que esté condenado al fracaso o a una permanencia extendida en la etapa inicial de su ciclo de vida; una promoción efectiva resulta importante para vencer los obstáculos a la difusión del nuevo producto; la publicidad es útil aunada a los esfuerzos del personal de ventas.

#### **b. Reacciones al lanzamiento**

Con el lanzamiento del nuevo producto, puede resultar crítico el tiempo de entrada al mercado; suponiendo que la competencia casi ha finalizado el trabajo de desarrollo sobre un nuevo producto a la par del banco poseedor de la idea original, existen tres formas de reaccionar<sup>12</sup>:

- 1) Primera entrada: Según Philip Kotler, la primera empresa que entra al mercado tiene la "ventaja del primer movimiento", la cual es ganar liderazgo, basándose en la reputación.
- 2) Entrada paralela: Probablemente el banco prepare la entrada al mercado con el competidor, si el banco de la competencia se adelanta para lanzar su producto, el banco hace lo mismo; si el competidor se toma su tiempo, el banco se toma el suyo, usando el tiempo adicional para afinar pequeños detalles del producto.
- 3) Entrada tardía: La compañía retrasa el lanzamiento, hasta después de la entrada del competidor. Lo anterior supone tres ventajas: El competidor habrá costado los gastos de educar al mercado; además es probable que el producto de éste, presente problemas que puede evitar quien llega después, incluso se podría conocer el tamaño del mercado.

El banco tendrá que orientar la promoción hacia los mejores grupos de prospectos, a estas alturas se cuenta con el perfil de los prospectos más importantes, los cuales deben tener características como: ser los primeros usuarios, ser usuarios consistentes, de preferencia de líderes de opinión, así el banco puede evaluar los diversos grupos de prospectos; el fin es generar ventas fuertes tan pronto como sea posible.

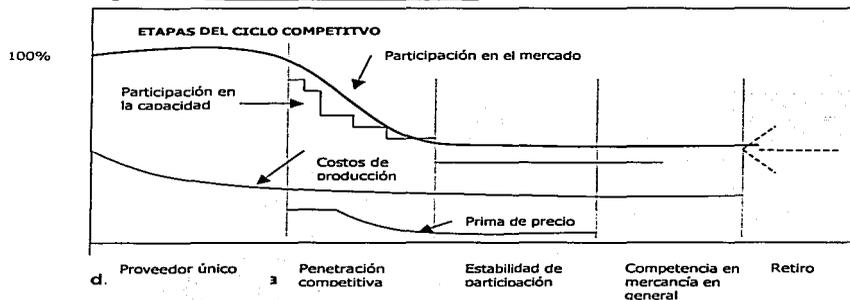
### c. Etapas del ciclo competitivo

John Frey<sup>13</sup> identifica cinco etapas del ciclo competitivo que el pionero debe prever. Inicialmente el pionero es el único proveedor con el 100% de la capacidad de producción y ventas. La segunda etapa denominada penetración competitiva, inicia cuando un nuevo competidor desarrolla capacidad para desarrollar y comercializar el producto. Asimismo, otros competidores entran y la participación del líder disminuye.

Los competidores subsecuentes entran al mercado cobrando un precio menor al del líder. Posteriormente, el valor relativo percibido de la oferta del líder cae, obligando así a una disminución del precio del producto. La etapa de estabilidad de participación es aquella en la que se consolida la participación tanto en la capacidad como en el mercado.

A continuación le sigue la etapa de competencia de mercancías, la cual aplica para nuevos productos en el sector bancario, desde el punto de vista en que ya no se percibe la diferencia destacada durante la etapa de lanzamiento y solo se obtiene una utilidad media, en este punto comienza la etapa de renuncia.

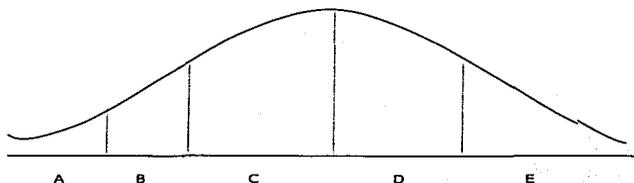
Figura 2.4 Etapas del ciclo competitivo



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Se trata de un noción difundida que puede ser de gran ventaja para identificar estrategias de introducción acordes al nuevo producto. En la siguiente ilustración (Figura 3.9) denominada *Curva de difusión de la innovación*, en la cual, el conocimiento de los diversos rubros de adoptantes y sus consecuencias sobre la aceptación del nuevo producto, dan la pauta al banco para establecer los conceptos del proceso de mercadotecnia.

Figura 2.5 Curva de la difusión de la innovación



- a) Innovadores: 2.5 % de los adoptantes
  - b) Adoptantes anticipados: 13.5% de los adoptantes
  - c) Mayoría anticipada: 34% de los adoptantes
  - d) Mayoría última: 34% de los adoptantes
  - e) Retrasados: 16% de los adoptantes
- a) Innovadores: Este grupo de consumidores conforma entre el 2.5 y 5% de los adoptantes, a pesar de que el número es reducido, tienen influencia sobre el resto de los rubros de adoptantes. Los innovadores suelen mostrarse muy dispuestos para correr el riesgo de utilizar el producto, sin experiencia una previa con éste, así pueden proporcionar al producto su primera prueba de uso a una escala real. Reidenbach<sup>14</sup> los considera con las siguientes características: volubles, sofisticados, cultos y sociables. Este grupo se informa sobre las características del producto, por lo que una promoción atinada de anuncios que indiquen las características del producto, beneficia al banco, también suelen poseer una mayor capacidad para procesar información compleja. Pueden funcionar como modelos para el rubro de adoptantes.
- b) Adoptantes anticipados: Se consideran líderes de opinión y representan el origen de la publicidad oral. Se sitúan entre el 10 y 15% de los adoptantes anticipados, se les caracteriza como más jóvenes, más volubles y con mayor creatividad que el rubro de los

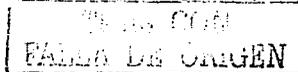
adoptantes que les siguen. El papel de la publicidad es la fuente de información importante para este grupo, que a su vez tiene empuje sobre el grupo, mas grande que el rubro de mayoría anticipada.

- c) **Mayoría anticipada:** Este grupo representa el 34% de los adoptantes de nuevos productos bancarios. Por lo tanto, la adopción de éstos puede proporcionar una iniciativa importante para pasar al producto de la etapa de introducción a la etapa de crecimiento. Dicho grupo de consumidores no corre riesgos, ya que prefieren esperar a que el grupo de adoptantes anticipados haya dado a conocer su propia opinión: si las opiniones son a favor, siguen el mismo patrón; si las opiniones son en contra, prefieren reservarse el derecho de utilizar el nuevo producto. Por lo anterior es importante que el banco se asegure que el producto tenga los menos deficiencias técnicas, durante la etapa de introducción.
- d) La mayoría anticipada es especulativa y necesita de mucha información acerca del nuevo producto para tomar la decisión de adoptarlo.
- e) **Mayoría última:** La mayoría última ocupa el 34% de los adoptantes, son indecisos y se muestran reservados respecto a las nuevas propuestas. Los productos nuevos como de planificación y de intermediación y la de bienes patrimoniales, los seguros o los bienes inmuebles, encontrarán una resistencia mayoritaria de los adoptantes. Este grupo requiere de una fuerte presión de grupos similares para probar el nuevo producto, no son tan sofisticados, ni tan cultos como los adoptantes del rubro anterior.
- f) **Retrasados:** En este último rubro de adoptantes se encuentran entre el 5 y 16% de la población, son desconfiados ante las nuevas propuestas, casi no utilizan los servicios bancarios.

Por otro lado, el valor de los conocimientos sobre difusión de las innovaciones, radica en la idea de que las acciones de promoción tienen que ser modificadas durante el ciclo de vida del producto.

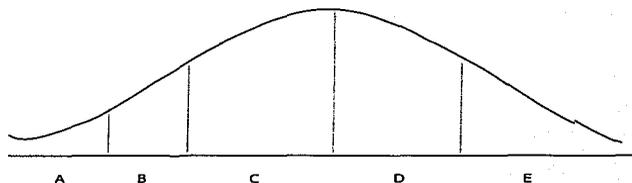
#### e. Proceso de adopción

La adopción es considerada como la etapa final del proceso, ésta llega después de que el nuevo producto ha sido probado por los compradores y el juicio de ellos resulta favorable. Cuando el comprador potencial no resulta satisfecho, es probable que siga buscando información y de ello se derive un negocio para algún competidor. Independientemente de la dificultad que representa llevar a cabo una prueba del producto, es de importancia extrema para la decisión de adopción. Algunos compradores requieren de un periodo de tiempo más prolongado para adoptar un



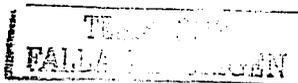
Se trata de un noción difundida que puede ser de gran ventaja para identificar estrategias de introducción acordes al nuevo producto. En la siguiente ilustración (Figura 3.9) denominada *Curva de difusión de la innovación*, en la cual, el conocimiento de los diversos rubros de adoptantes y sus consecuencias sobre la aceptación del nuevo producto, dan la pauta al banco para establecer los conceptos del proceso de mercadotecnia.

**Figura 2.5** Curva de la difusión de la innovación



- a) Innovadores: 2.5 % de los adoptantes
- b) Adoptantes anticipados: 13.5% de los adoptantes
- c) Mayoría anticipada: 34% de los adoptantes
- d) Mayoría última: 34% de los adoptantes
- e) Retrasados: 16% de los adoptantes

- a) Innovadores: Este grupo de consumidores conforma entre el 2.5 y 5% de los adoptantes, a pesar de que el número es reducido, tienen influencia sobre el resto de los rubros de adoptantes. Los innovadores suelen mostrarse muy dispuestos para correr el riesgo de utilizar el producto, sin experiencia una previa con éste, así pueden proporcionar al producto su primera prueba de uso a una escala real. Reidenbach<sup>14</sup> los considera con las siguientes características: volubles, sofisticados, cultos y sociables. Este grupo se informa sobre las características del producto, por lo que una promoción atinada de anuncios que indiquen las características del producto, beneficia al banco, también suelen poseer una mayor capacidad para procesar información compleja. Pueden funcionar como modelos para el rubro de adoptantes.
- b) Adoptantes anticipados: Se consideran líderes de opinión y representan el origen de la publicidad oral. Se sitúan entre el 10 y 15% de los adoptantes anticipados, se les caracteriza como más jóvenes, más volubles y con mayor creatividad que el rubro de los



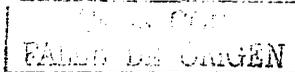
adoptantes que les siguen. El papel de la publicidad es la fuente de información importante para este grupo, que a su vez tiene empuje sobre el grupo, mas grande que el rubro de mayoría anticipada.

- c) **Mayoría anticipada:** Este grupo representa el 34% de los adoptantes de nuevos productos bancarios. Por lo tanto, la adopción de éstos puede proporcionar una iniciativa importante para pasar al producto de la etapa de introducción a la etapa de crecimiento. Dicho grupo de consumidores no corre riesgos, ya que prefieren esperar a que el grupo de adoptantes anticipados haya dado a conocer su propia opinión: si las opiniones son a favor, siguen el mismo patrón; si las opiniones son en contra, prefieren reservarse el derecho de utilizar el nuevo producto. Por lo anterior es importante que el banco se asegure que el producto tenga los menos deficiencias técnicas, durante la etapa de introducción.
- d) La mayoría anticipada es especulativa y necesita de mucha información acerca del nuevo producto para tomar la decisión de adoptarlo.
- e) **Mayoría última:** La mayoría última ocupa el 34% de los adoptantes, son indecisos y se muestran reservados respecto a las nuevas propuestas. Los productos nuevos como de planificación y de intermediación y la de bienes patrimoniales, los seguros o los bienes inmuebles, encontrarán una resistencia mayoritaria de los adoptantes. Este grupo requiere de una fuerte presión de grupos similares para probar el nuevo producto, no son tan sofisticados, ni tan cultos como los adoptantes del rubro anterior.
- f) **Retrasados:** En este último rubro de adoptantes se encuentran entre el 5 y 16% de la población, son desconfiados ante las nuevas propuestas, casi no utilizan los servicios bancarios.

Por otro lado, el valor de los conocimientos sobre difusión de las innovaciones, radica en la idea de que las acciones de promoción tienen que ser modificadas durante el ciclo de vida del producto.

#### **e. Proceso de adopción**

La adopción es considerada como la etapa final del proceso, ésta llega después de que el nuevo producto ha sido probado por los compradores y el juicio de ellos resulta favorable. Cuando el comprador potencial no resulta satisfecho, es probable que siga buscando información y de ello se derive un negocio para algún competidor. Independientemente de la dificultad que representa llevar a cabo una prueba del producto, es de importancia extrema para la decisión de adopción. Algunos compradores requieren de un periodo de tiempo más prolongado para adoptar un

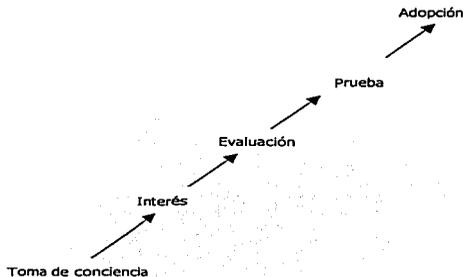


producto. Cuando el banco facilita la información adecuada a los compradores potenciales, en las fases iniciales del proceso, puede acelerar el paso por las etapas de toma de conciencia, interés y evaluación, si no existe apoyo competente en la promoción para ese objetivo, se retrasará la adopción.

La decisión de iniciar la comercialización, implica que el nuevo producto abandona la seguridad del banco y debe mantenerse por sí mismo en el mercado. Antes del lanzamiento, el responsable de la planificación del nuevo producto debe asegurarse de que no han sido modificadas ningunas de las premisas y condiciones que han llevado al producto hasta ese punto. ¿Son iguales las condiciones del mercado y de la competencia? ¿Hay algún factor que pueda hacer que el nuevo producto cueste más de lo que se ha examinado? ¿Existen razones para pensar que la aceptación del nuevo producto por el consumidor será menor que la estimada? Cuando las condiciones garantizan el lanzamiento del nuevo producto, interviene otro proceso de decisión, que hace hincapié en la gestión del producto en el mercado.

Mientras que la difusión del concepto de innovación se concentra en los mercados y en la aceptación del nuevo producto por los distintos grupos, la adopción se centra en los individuos y en el proceso por el cual pasan de conocer el nuevo producto a utilizarlo realmente. A continuación se representan las etapas por las que se supone el individuo recorre, hasta que toma la decisión de adoptar el nuevo producto. El proceso de adopción toma en cuenta una modificación al mensaje de promoción para adaptarlo a los diversos objetivos de adopción individuales.

Figura 2.6 Proceso de adopción



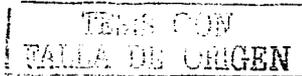
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- a) **Toma de conciencia:** Es aquella etapa en la que el comprador potencial tiene conocimiento de la nueva oferta, para ello la promoción se orienta a destacar las características del nuevo producto, durante este lapso el banco debe atacar al rubro de consumidores innovadores, la publicidad puede ser a través del portal en Internet del banco, así como la que se acompaña en los estados de cuenta (pueden ser de utilidad para que los consumidores tomen conciencia del producto).
- b) **Interés:** El grueso de los compradores pasan por una etapa secundaria en la cual buscan o reciben información acerca del nuevo producto. La capacidad del producto para provocar el interés, estará sujeta a la clase de producto que se brinde; en este caso los programas de promoción funcionarán como apoyo activo para el nuevo producto. Cuando se trate de cambios que no puedan generar un elevado grado de interés, la responsabilidad recae en la campaña de promoción.
- c) **Evaluación:** Durante esta etapa el comprador potencial expresa su criterio acerca del nuevo producto, para que esto sea posible, el consumidor debe poseer información suficiente para evaluar la nueva oferta. En caso de que el nuevo producto sea de naturaleza compleja, el banco concentrará sus energías en hacer la información lo más digerible posible para explicarlo en forma adecuada al cliente potencial, por el contrario si el comprador no recibe toda la información, es posible que el nuevo producto no se sitúe tan bien en el proceso de evaluación como los de la competencia, o desahñe al consumidor a que no intente conocer el producto.
- d) **Prueba:** Es necesario reconocer que por lo general los productos bancarios no se prestan a la etapa de prueba, resulta casi imposible probar una pequeña porción de un producto o servicio bancario a un bajo precio, por lo anterior los compradores potenciales se ven forzados a llevar a cabo una prueba cognoscitiva del nuevo producto, en la que deben suponer la forma en que éste les favorecerá.

### **C. RAZONES A FAVOR Y EN CONTRA DEL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS<sup>15</sup>**

#### **1. Razones a favor**

- Considerando que existe un ciclo de vida para cada producto, es ineludible que las ventas declinen después de cierto tiempo. Además debido a la notoria rivalidad entre los bancos, se considera que aquellos que no desarrollan nuevos productos corren un gran riesgo,



puesto que los productos actuales son vulnerables a las modificaciones en las necesidades y preferencias de los clientes, así como a las nuevas tecnologías.

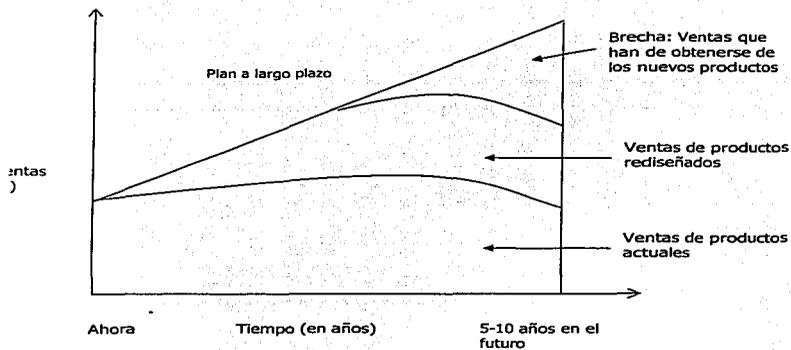
- Otra razón es que puede favorecer a la diversificación del banco, que significa entrar a nuevos mercados.
- Una razón mas para desarrollar nuevos productos es la supervivencia del banco a largo plazo, así como el beneficio o retorno de la inversión que ya se trató en este capítulo.

## 2. Razones en contra

- Mercados fragmentados: La intensa competencia lleva a una segmentación progresiva del mercado.
- Limitaciones sociales y gubernamentales: Los nuevos productos deben satisfacer razonamientos, como la seguridad del consumidor.
- Costo del proceso de desarrollo de nuevos productos: Generalmente el banco debe generar muchas ideas de nuevos productos, para poder obtener solo unas cuantas buenas, asimismo el banco debe enfrentar el aumento en los costos de investigación y desarrollo.
- Menor tiempo de desarrollo: Es probable que muchos competidores tengan la misma idea al mismo tiempo y la victoria será para el mas rápido. Aquellos bancos que están alerta, reducen el tiempo de desarrollo.
- Reducción el ciclo de vida del producto: Cuando un nuevo producto tiene éxito, los rivales lo copian con tanta rapidez que el ciclo de vida se reduce de manera considerable.
- Puede no existir mercado para el producto que se planea desarrollar (valoración inadecuada del mercado).
- Planificación de mercado y ejecución deficientes: Aunque tal vez exista mercado, la organización no ha sido capaz de entregar el producto/servicio a su debido tiempo, en el sitio adecuado, en la forma apropiada o al precio correcto.
- Deficiente control de la dirección: No se realizan los cambios estratégicos necesarios cuando la competencia incide sobre el producto en las etapas iniciales de su ciclo vital.
- Limitaciones de la empresa: La falta de recursos y de voluntades para apoyar los nuevos productos puede condenar los esfuerzos al fracaso.
- Deficiencias técnicas: Con frecuencia los nuevos productos no responden a lo que se espera de ellos. (Figura 3.11)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Figura 2.7 Brecha de planeación



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- 
- <sup>1</sup> REIDENBACH, R. Eric, *Desarrollo de nuevos productos bancario*, Ediciones Díaz Santos, México, 1988, p.8-10
- <sup>2</sup> *Ibidem* p.28
- <sup>3</sup> *Ibidem* p.37
- <sup>4</sup> KOTLER, Philip, *Dirección de Mercadotecnia*, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 8ª. Ed., México, 1996, p. 328
- <sup>5</sup> REIDENBACH, R. Eric, *op. cit.*, p. 42
- <sup>6</sup> *Ibidem* p. 51
- <sup>7</sup> *Ibidem* p. 100-101
- <sup>8</sup> REIDENBACH, R. Eric, *op. cit.*, p. 125
- <sup>9</sup> *Ibidem* p. 148
- <sup>10</sup> CADBURY, N.D., *When, Where and How to test the market*, Harvard Business Review, EUA, 1975, p. 97
- <sup>11</sup> REIDENBACH, R. Eric, *op. cit.*, p. 153
- <sup>12</sup> KOTLER, Philip, *op. cit.*, p. 344
- <sup>13</sup> *Ibidem*, p. 364
- <sup>14</sup> REIDENBACH, R. Eric, *op. cit.*, p. 167-170.
- <sup>15</sup> ROSENAU, Milton, *Innovación: La Gerencia en el desarrollo de nuevos productos*, Editorial Legis, México, 1990, p. 3-10

## CAPITULO III. SISTEMA FINANCIERO MEXICANO

### A. CONCEPTO DE SISTEMA FINANCIERO MEXICANO

Según la Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles, el sistema financiero es un conjunto orgánico de instituciones que generan, captan, administran, orientan y dirigen, tanto el ahorro como la inversión, en el contexto político económico que brinda nuestro país. Asimismo constituye el gran mercado donde se contactan oferentes y demandantes de recursos monetarios.<sup>1</sup>

Globalmente, el sistema financiero mexicano se compone por un grupo de organismos rectores y por subsistemas de intermediación bancaria y no bancaria, los cuales serán analizados en forma estructural y en funcional en el transcurso de este capítulo.

### B. ANTECEDENTES

El origen de nuestro sistema financiero se remonta a fines del siglo XVIII, cuando la Nueva España fortaleció sus controles políticos y financieros, creando las primeras instituciones de crédito, la Casa de Moneda y el Nacional Monte de Piedad.<sup>2</sup>

Posteriormente en el siglo XIX nacen el Banco de Avío, primera institución de promoción industrial (1830); la Caja de Ahorros del Nacional Monte de Piedad (1849); el Código de Comercio (1854), y en 1864, la primera institución de banca comercial, el Banco de Londres, México y Sudamérica después se realizó el Código de Comercio de 1884, el cual concede al Banco Nacional Mexicano las facultades de Banco Central.

El 31 de octubre de 1894 se establece la Bolsa de México, la cual deja de actuar pocos años después. Por otro lado en 1897, la Ley General de Instituciones de Crédito impone limitaciones en cuanto a las reservas monetarias y la emisión de papel moneda;

En 1907 se fundó la Bolsa Privada de México, que pasó a ser la Bolsa Mexicana de Valores, S.C.L. en 1910 y hasta 1933 continuó operando para pasar a ser la Bolsa De Valores de México, S.A. de C.V., la cual consiguió la autorización para operar como institución auxiliar de crédito.

Después de la promulgación de la Constitución Política de 1917, el sistema financiero sufre algunos cambios, sin embargo hasta 1924 durante la Primera Convención Bancaria se replantea la estructura, así que el 1 de septiembre de 1925 se inaugura el Banco de México (como banco central), durante el mandato de Plutarco Elías Calles y esto gracias a los esfuerzos presupuestarios y de organización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El Banco de México tenía la facultad de crear moneda, a través de la acuñación de piezas metálicas, así como de la emisión de billetes; por otra parte tenía la responsabilidad de la regulación de la circulación monetaria, de los tipos de interés y del cambio sobre el exterior; también pasó a ser el asesor financiero y banquero del gobierno federal, a pesar de que los bancos tenían la facultad de libre asociación.

Durante los primeros seis años de vida, Banco de México se dedicó a promover el renacimiento del crédito en nuestro país y se fortaleció como banco central, a pesar de que la circulación de sus billetes fue débil y pocos bancos aceptaron asociarse con él mediante la compra de sus acciones.

En 1931 se emite la ley orgánica, conocida como Ley Monetaria, en la cual se desmonetiza el oro en el país, a pesar de ello, se sigue utilizando para algunas operaciones como la liquidación de cuentas internacionales, dejando al peso de plata como la unidad básica de moneda.

En ese año también se expide la Ley Orgánica para el Banco de México en donde se le suprimen las facultades de operar como banco comercial, por lo que se hizo obligatoria la asociación de los bancos al Banco Central y se flexibilizaron las reglas para la emisión de billetes. A partir de la existencia de dicha ley, se inició un período de libre fluctuación para que el tipo de cambio tomara su nivel de equilibrio, además se le autorizó al banco comprar oro a precios de mercado y así aumentar la reserva monetaria.

En 1932 se expide la Ley General de Ley de Instituciones de Crédito, en la cual se clasifica a los bancos en privados y oficiales, durante este período se dio una gran escasez de moneda que favoreció a un incremento importante en la demanda del billete del Banco de México.

Una vez conseguida la aceptación del billete, Banco de México tenía las siguientes responsabilidades:<sup>3</sup>

- Regular la circulación monetaria, las tasas de interés y los tipos de cambio sobre el exterior.
- Encargarse del servicio de la tesorería del gobierno federal.
- Centralizar las reservas bancarias y convertirse en el banco de los bancos, así como en prestamista de última estancia.

En 1934 se crea Nacional Financiera reconocida como institución nacional de crédito del gobierno federal.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En 1935 debido a una crisis económica, el precio de la plata se eleva ininterrumpidamente, por lo que se llega a correr el riesgo de que el valor intrínseco de las monedas de metal supere su valor.

En 1936, en respuesta a la motivación de liberar la operación de Banco de México de cualquier nota inflacionista, se promulga una nueva ley orgánica, la cual se logra a través de la adopción de medidas estrictas para la emisión de medios de pago, además de limitar el crédito que el Banco Central pudiese otorgar al gobierno, sin embargo esta ley resultó muy rígida, por lo que nunca llegó a entrar en vigor.

Durante 1938 la balanza de pagos de nuestro país sufre un deterioro, ocasionado por fuga de capitales, derivadas de la expropiación petrolera, entonces Banco de México se retira del mercado y el tipo de cambio pasó de 3.60 a 5 pesos por dólar.

A partir de 1939, la economía mexicana sufre un revés favorable, consistiendo éste en una inundación de capitales que buscaban de refugio bancario, debido al inicio de la Segunda Guerra Mundial. Desde entonces Banco de México aplicó una política de contención monetaria, en otras palabras, desarrolló mecanismos de regulación en un medio en donde no existían los mercados financieros.

A consecuencia del conflicto bélico, el flujo de capitales aumentó la reserva monetaria del banco, originando así una acelerada expansión de los medios de pago además de la expansión del potencial inflacionario.

En 1941 se publicó un encuadre legal para las materias financiera y bancaria, desde entonces la ley bancaria se conoce como Ley Orgánica del Banco de México.

En junio de 1944, México se suscribió al tratado de Bretton Woods, en el que se acordó, entre otros aspectos, un sistema de tipos de cambio fijos para las monedas del mundo. Sin embargo, aunque dicho convenio no aceptaba los tipos de cambio fluctuantes, nuestro país dejó en flotación la tasa de cambio del peso.<sup>4</sup>

Banco de México trató de efectuar operaciones de mercado abierto, además de influir en la composición de las carteras de los bancos para evitar transacciones y créditos especulativos. Asimismo usó la tasa de redescuento y la elevación de los encajes, es decir los depósitos obligatorios que los bancos tenían que abonar al banco central.

En 1945, al término de la Segunda Guerra Mundial, México aplicó los requisitos de reserva obligatoria, con fines de regulación monetaria, como método de financiamiento para el déficit del gobierno, así como el control selectivo del crédito.

TEMA CON  
FALLA DE ORIGEN

En 1946 nace la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

En 1949 se decidió ensayar una nueva paridad al nivel de 8.65. Esta fue la tasa de cambio que prevaleció hasta 1954, cuando el país tuvo que efectuar un nuevo ajuste cambiario. Durante ese mismo año, la balanza de pagos sufre dos crisis atribuibles a los reacomodos y ajustes de la economía mundial, típicos de la posguerra, por lo tanto se aplica una política monetaria prudente. Por otra parte se decidió fijar una paridad de 8.65 pesos por dólar.

De 1954 a 1970, se le conoce como período de "Desarrollo estabilizador", durante el cual, el producto real creció a un ritmo superior al de la población y por lo tanto creció de la misma forma tanto el ingreso per cápita como los salarios reales, esto se debió a que Banco de México aplicó una política monetaria que ayudó a obtener una estabilidad de precios, pudiéndose conservar un tipo de cambio fijo de 12.50 pesos por dólar. Durante este período el sistema financiero experimentó un notable progreso, en 1960 surgen las bolsas de Monterrey y la de Occidente, las instituciones financieras crecieron y aumentaron las obligaciones y los préstamos a corto plazo. El sistema estaba organizado de la siguiente forma:<sup>5</sup>

- Autoridades: Estaba integrada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Banco de México, Comisión Nacional Bancaria y de Seguros y la Comisión Nacional de Valores.
- Las instituciones nacionales de crédito estaban integradas por Nafinsa y Banobras.
- Las instituciones auxiliares nacionales de crédito estaban integradas por Financiera Nacional Azucarera (FINASA) y el Patronato para el Ahorro Nacional (PANAL).
- Las instituciones privadas de crédito estaban integradas por bancos de depósito, bancos de ahorro, sociedades financieras, bancos de crédito hipotecario, bancos fiduciarios, es decir se conformaba por un sistema de banca especializada.
- Las instituciones auxiliares privadas de crédito estaban integradas por la Bolsa Mexicana de Valores, la Cámara de Compensación, Almacenes Generales de Depósito y las uniones de crédito.

En 1975 se promulga la Ley del Mercado de Valores, dándose un importante paso para la consolidación de la actividad bursátil.

De 1970 a 1976, durante el sexenio de Luis Echeverría, la economía mundial se encontraba en un período de recesión con inflación, provocando un aumento en los precios y una disminución en la producción. México por su parte, utilizó el financiamiento para cubrir la inflación, y el

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

déficit presupuestal, lo que se traduce en el pago de intereses de deuda tanto interna, como externa, para hacerle frente a la pérdida del poder adquisitivo y para infraestructura.

Vale la pena mencionar que desde entonces se percibía una gran dependencia de nuestro país con Estados Unidos al ser uno de sus principales socios comerciales, lo mismo se nota en el comportamiento de algunas constantes como son la inflación de ambos países y la cotización del tipo de cambio. El diferencial de las inflaciones entre ambos países, provoca una fluctuación con tendencia alcista en el tipo de cambio, provocando así la compra de dólares y devaluación.

En 1974 México reafirmó su posición como país exportador de petróleo.

### C. SISTEMA FINANCIERO Y SU EVOLUCIÓN

La perspectiva económica de nuestro país durante los años setenta, se caracteriza por el surgimiento del fenómeno inflacionario. Durante este lapso, el agravamiento del déficit público y el consiguiente endeudamiento externo concluyó con la devaluación de agosto de 1976. Durante los primeros años de la administración de José López Portillo, los descubrimientos de grandes yacimientos de petróleo y la gran liquidez en el sistema financiero internacional, permiten al gobierno hacer frente a sus requerimientos financieros, basándose principalmente en una fuente de endeudamiento externo. Al finalizar la década, se da lugar a un conjunto de políticas que permiten el fortalecimiento del sistema financiero nacional, entre las medidas más importantes, destacan:

- Publicación del reglamento sobre Banca Múltiple, fundándose las bases para la concertación del capital bancario (1976)
- Emisión de nuevos instrumentos de financiamiento e inversión: Petrobonos (1977), CETES (1978), Papel Comercial (1980), Aceptaciones bancarias (1981).
- Creación de la sociedad de inversión denominada Fondo México (FOMEX) y constitución del fideicomiso de promoción bursátil (1981).
- Durante los primeros seis meses de 1982: Retiro del Banco de México (Banxico) del mercado de cambios, suspensión de compras al exterior y autorización de la formación de sociedades de inversión de mercado de dinero.
- El 1 de septiembre de 1982: Se decreta la nacionalización de la Banca Privada, con excepción del Banco Obrero y City Bank N.A., establecimiento del control de cambios, conforme al cual Banco de México, es el único autorizado para realizar la importación y exportación de divisas. Cabe mencionar que la decisión de nacionalizar la Banca se dio como respuesta a una situación en la que el gobierno optó por

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

controlar directamente el sistema bancario para evitar algunas prácticas nocivas como:

- Y Otorgamiento de créditos que excedían los límites autorizados a empresas cuyas acciones eran total o parcialmente propiedad de los bancos, se daban además condonaciones preferenciales.
- Y Y Pago de intereses excesivos a clientes especiales
- Y Y Pago de intereses bajos a cuentas de ahorro
- Y Trato discriminatorio en la prestación de servicio

A pesar de las medidas tomadas, con el paso de los años se observó que el gobierno utilizaría a la banca para financiar su gasto (incluyendo la deuda), al igual que los banqueros la utilizaron para financiar los proyectos de sus empresas.

Asimismo durante este periodo se estableció el control total de cambios determinando dos tipos de cambio: el controlado que se encontraba a \$50.00 y el libre en \$70.00, mismo que desapareció el 11 de noviembre de 1991. El control de cambios se impulsó para apoyar a las empresas que importaban y exportaban, además de tratar de controlar la inflación.

A lo largo del sexenio de Miguel de la Madrid, (1982-1988) se establece el programa nacional de financiamiento al desarrollo (Pronafide) que perseguía los siguientes objetivos:

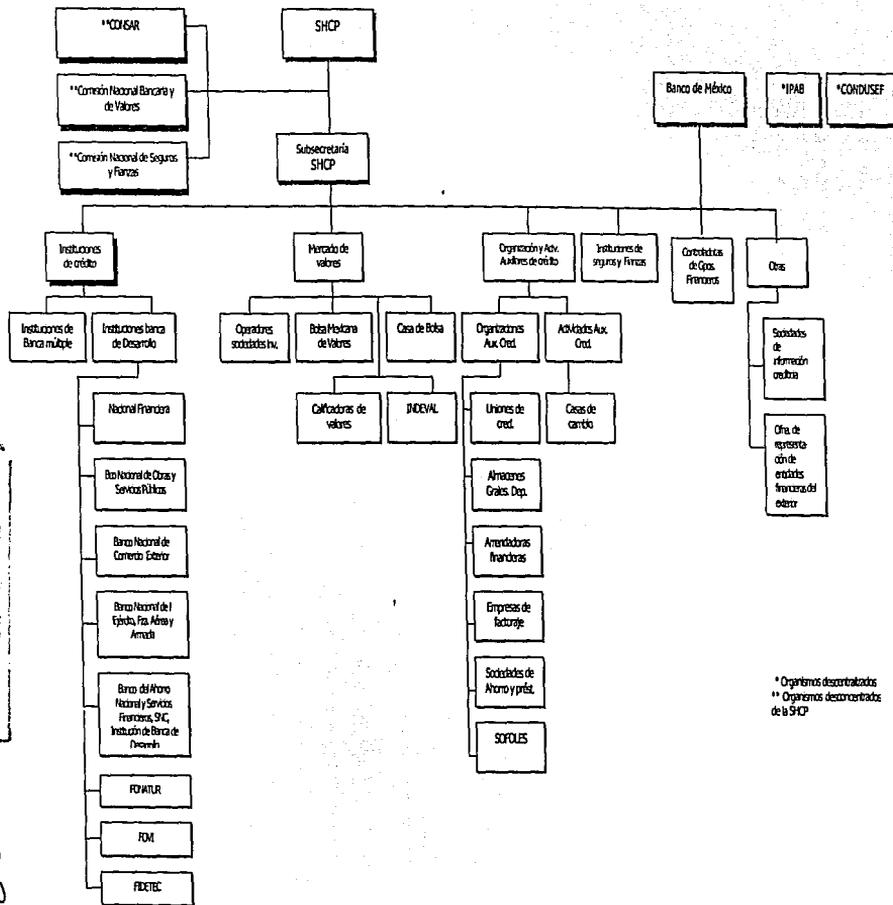
- Fortalecer el ahorro en moneda nacional, tanto del gobierno como de las empresas medianas y as familias.
- Asignar y canalizar eficientemente los recursos de acuerdo a las prioridades de desarrollo.
- Reorientar las relaciones económicas para lograr saldo favorable de la balanza de pagos.
- Fortalecer el sistema financiero, mejorando la operación de los bancos y fortaleciendo a los intermediarios financieros no bancarios.

A pesar de haber definido los objetivos mencionados, los recursos se emplearon para pagar la deuda del gobierno (tanto externa como interna) y no se llevaron a la inversión productiva.

Por otro lado, los intermediarios financieros no bancarios fueron privilegiados, suscitando una banca paralela que perjudicó a la banca nacionalizada. La inversión a corto plazo (especulativa) financiaba principalmente al gobierno, a través de los certificados de tesorería (CETES), ya que existía un desequilibrio en las finanzas públicas. Lo anterior dio lugar a un aumento inflacionario, así como en las tasas de interés y en la bolsa, lo que generó una dolarización y fuga de capitales.

TERMINADO  
FALLA EN CALLEN

Figura 1.1 Estructura actual del Sistema Financiero Mexicano



\* Organismos descentralizados  
 \*\* Organismos descentralizados de la SHCP

02-0

## 1. Grupos financieros

De 1982 a 1985, el gobierno buscó aminorar las diferencias competitivas entre los bancos, así como sus recursos de capital, se realizaron una serie de fusiones que modificaron de manera medular la constitución y el número de sucursales nacionalizados, quedando conformado de la siguiente forma:<sup>6</sup>

### Cobertura nacional y multiregional

Cobertura nacional	Cobertura multi-regional	Cobertura regional
BANAMEX	MERCANTIL DE MEXICO	BANCO DE ORIENTE
BANCOMER	BCH	PROMEX
SERFIN	BANCRECER	DEL CENTRO
COMERMEX	CRÉDITO MEXICANO	MERCANTIL DEL NORTE
MEXICANO SOMEX	BANPAIS	BANORO
INTERNACIONAL	CONFIA, CREMI Y ATLANTICO	

### Distribución de la captación (1987)

BANOMER	25.1%
BANAMEX	23.2%
SERFIN	13.8%
COMERMEX	6.3%
MEXICANO SOMEX	4.1%
INTERNACIONAL	3.9%
ATLÁNTICO	3.4%
BCH	2.5%

MULTIBANCO	2.1%
CONFIA	1.8%
BANPAIS	1.6%
BANCRECER	1.3%
CREDIMEX	1.2%
BANCOS REGIONALES	7.2%

En 1987 sucedió el famoso "Crack de octubre" ocasionado principalmente por la creación de un plan de choque en el que intervinieron todos los sectores, había entonces una recesión económica que ocasionó una baja notoria en el índice de precios y cotizaciones (IPC) y por lo tanto una devaluación.

De 1988 a 1994, en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari se creó el Plan Nacional de Desarrollo, cuyas metas principales eran:

- Crecimiento del PIB del 6% anual al finalizar el sexenio.
- Inflación similar a los principales socios comerciales

Los precios de todos los productos estaban controlados por el pacto, por lo que la inflación llegó a ser del 7.5% y las tasas en un 18% aproximadamente, el tipo de cambio estaba bajo el esquema del libre mercado y el PIB llegó a ser del 2%.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Para llegar a las metas programadas, Salinas de Gortari y su gabinete diseñaron las siguientes políticas:

La banca dejó de financiar al gobierno federal y con esto desaparece el encaje legal, para que a su vez éste coloque valores entre el público inversionista, se persiguió entonces:

- Fortalecer a las exportaciones petroleras.
- Promover tasas de interés reales y positivas
- Reducir transferencias de recursos al exterior. Esto se logra, disminuyendo importaciones y renegociando la deuda, así como aumentando las exportaciones.
- Mayor ahorro privado y público.
- Modernizar el sistema financiero (hasta la reprivatización de la banca).
- Apertura comercial, mediante la firma del T.L.C.A.N.

En mayo de 1991 la banca fue reprivatizada, bajo los siguientes fundamentos:<sup>7</sup>

- Era necesaria la reestructuración del sistema financiero ante la competencia del extranjero por la apertura comercial.
- El Estado no podía ser juez y parte al atender las propiedades y al responder a las demandas sociales.
- La expansión del estado como propietario inhibía la iniciativa de los individuos y de algunos sectores.

La reprivatización de la banca obedeció a la necesidad de reestructurar el poder económico, tratando de fortalecer a los grupos financieros, debido a que el gobierno vio en estos grupos, núcleos de la acumulación de capital y las puntas de lanza del crecimiento sostenido. Salinas de Gortari creó un comité de desincorporación bancaria que puso en subasta la venta de los bancos controlados por el gobierno federal. El proceso finalizó en junio 1992 y quedó conformado de la siguiente forma<sup>8</sup>

Costo de la banca (1990-1992)  
(Cifras en millones de pesos)

Institución	Fecha	Precio	Comprador
M. PROBURSA	16/Jun/91	611.2	PROBURSA
GRÉMI	23/Jun/91	748.3	R. GÓMEZ F.
BANFAIS	17/Jul/91	545.0	MEXIVAL
CONFA	04/Ago/91	982.3	ABACO
BANORIENTE	11/Ago/91	892.3	MARGEN
BANRECER	18/Ago/91	425.1	R. ALCÁNTARA
BANAMEX	26/Ago/91	9,745.00	ACCIVAL
BANCOMER	28/Oct/91	7,799.60	VAMSA
B.C.H.	10/Nov/91	878.40	C. CASAL
SERFIN	26/Ene/92	2,827.80	OPERADORA
COMERMEX	09/Feb/92	2,706.00	INVERLAT

SOMEX	05/Mar/92	1,876.50	INVERMEXICO
ATLANTICO	29/Mar/92	1,469.20	G.B.M.
PROMEX	05/Abr/92	1,074.50	FINAMEX
BANORO	12/Abr/92	1,137.80	ESTRATEGIA B.
BANCEN	06/Jun/92	869.40	MULTIVA
BANORTE	14/Jun/92	1,775.50	MASECA
INTERNACIONAL	28/Jun/92	1,486.90	PRIME

Algunos aspectos importantes que destacan en ese año son:<sup>9</sup>

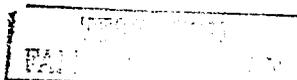
- Autorización de la figura especialista como Intermediario del Mercado de Valores.
- Otra importante medida destinada para fortalecer al sistema financiero, es la consolidación en la ley de la formación de grupos financieros que podrían estar integrados por al menos tres diferentes intermediarios: Casas de bolsa, almacenadoras, arrendadoras financieras, casa de cambio, empresas de factoraje, afianzadoras, operadoras de sociedades de inversión y aseguradoras. Estos grupos se constituirán a través de sociedades controladoras, las cuales deberán poseer cuando menos el 51% del capital pagado de cada uno de sus integrantes, en acciones con derecho a voto.
- Nueva Ley de instituciones de crédito.

Por otra parte en 1993, figuran los hechos<sup>10</sup>:

- Reforma al artículo 28 de la constitución, en la que se otorga autonomía al Banco de México.
- Integración del Sistema Internacional de Cotizaciones a la Ley del Mercado de Valores.
- Perfección a la Garantía sobre Valores por Institución de la Caución Bursátil.
- Facultad de realizar arrendamiento a las instituciones de crédito.
- Se otorga facultad de realizar Fideicomiso a casas de bolsa.
- Se permite establecer filiales en territorio nacional a entidades financieras del extranjero que tengan acuerdo comercial con México.
- Reconocimiento de la figura de asesor de inversiones.

## 2. La crisis de 1994

A lo largo de 1994 y principalmente al inicio de 1995, las condiciones macroeconómicas bajo las que operó la banca cambiaron drásticamente. La inversión extranjera y sobre todo la de cartera, disminuyó e incluso se contrajo, lo que, dado el alto nivel de financiamiento de la balanza de pagos, ocasionó la devaluación del tipo de cambio pasó de \$3.50 a \$7.50 por dólar, con la consecuente escalada inflacionaria, asimismo muchas de las empresas que conseguían sus créditos en dólares, no pudieron liquidar



sus deudas y las tasas subieron hasta un 80% anual; por ende la captación de la banca comercial disminuyó un 19% en términos reales, una contracción equivalente a la registrada durante el choque petrolero de los años 80. El financiamiento de los sectores productivos decreció a su vez en 25%, coadyuvando a la contracción en la inversión por un equivalente a 5 puntos del PIB.

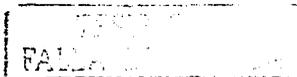
La combinación del estancamiento económico, el repunte inflacionario y las altas tasas de interés se tradujeron en dificultades para los deudores de la banca. Por ello la cartera vencida creció hasta 156% en un solo año de la cartera total, lo anterior se dio dentro de una problemática que abarcó a todos los sectores de la economía.

El deterioro en la calidad de la cartera crediticia obligó a acelerar la capitalización de las instituciones con el fin de cubrir las regulaciones existentes. Así entre 1995 y la erogación programada para 1996, los accionistas de la banca aportaron capital fresco por 35 m.d.p., lo que equivalla casi al monto total pagado entre 1991 y 1992 durante los procesos de desincorporación.

Por otra parte, el Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA), creado en los años ochenta, tuvo que redimensionar su actuación ante los problemas enfrentados por los bancos. A fines de 1994 actuó en apoyo del Banco Obrero y en febrero de 1995, en el saneamiento y recapitalización de Banca Cremí, Banco Unión, Banco Obrero, Banco de Oriente, Banco del Centro, Banco Interestatal y Banco Inverlat y se sumarian posteriormente a la lista de instituciones intervenidas.

El FOBAPROA también actuó como conducto para la canalización de apoyos de Banco de México a 17 bancos comerciales por 3.9 mil m.d.d., solventando así las obligaciones de corto plazo en moneda extranjera de la banca comercial.

Los apoyos aliviaron las presiones de liquidez del sistema, por lo que pocos meses después, en septiembre de 1995 se concluyó satisfactoriamente con la liquidación de los adeudos. Durante el mismo año, se instrumentó el Programa de Capitalización Temporal (Procapte), que se dirigió a garantizar en la banca mexicana índices de capitalización de por lo menos 8%, respecto de los activos en riesgo, satisfaciendo las exigencias de aprovisionamiento en momentos de fuerte escasez de capitales. Por ello en abril del mismo año, el FOBAPROA, participó en la adquisición de obligaciones subordinadas de conversión obligatoria a capital de cinco bancos del sistema, en una operación que ascendió a 6.5 mil m.d.p. La oportunidad de la medida permitió que para marzo de 1996 dos de los bancos liquidaran sus obligaciones y los otros tres estuvieran por concluir compromisos.



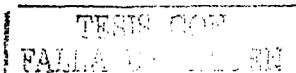
Cabe mencionar que desde junio de 1995 se instrumentó el Programa de Compra de Cartera, que hasta marzo de 1996 ascendía a 81 mil m.d.p., equivalente a 12% de la cartera total de la banca comercial. Se trata de un programa en el que el Gobierno Federal emite bonos para la compra de cartera, los cuales solo pueden ser pagados a través de la cobranza de ésta, de tal forma que la banca comparte el costo de fondeo emergente y los beneficios potenciales de una buena administración en la cartera. Estas operaciones sirvieron como incentivo para la recapitalización de los bancos o su fusión y reestructura, como se ha observado en la mayoría de las adquisiciones y alianzas estratégicas desde 1995. Las medidas emergentes se complementan con programas de apoyo a los acreditados. En este terreno se ubican las reestructuras por medio de unidades de inversión (UDIS) dirigidas tanto a los acreditados de la planta productiva, como a los gobiernos de los estados y municipios y a los deudores de créditos hipotecarios. Se implantó el Programa de Apoyo Inmediato a Deudores (ADE) a través del cual se reestructuró casi el 80% del universo de préstamos menores ligados principalmente a créditos al consumo; también se establece la tasa de interés bancaria de equilibrio (TIE).

Con la firma del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN), se permite intercambiar de manera directa (aunque limitada) la prestación de servicios financieros y la inversión de capital en Bancos, Casa de Bolsa, Instituciones de Seguros, Sociedades Financieras de Objeto Limitado y Arrendadoras Financieras; de manera más amplia se podría actuar en Casas de Cambio, Almacenes Generales de Depósito, empresas especialistas en actividades bursátiles, sociedades de inversión y sociedades operadoras de sociedades de inversión.

### 3. Nuevos competidores

En la actualidad existen 15 bancos extranjeros que incursionan en el mercado nacional con diferente intensidad, algunos con una clara orientación hacia la banca de inversión y el crédito corporativo, y otros en los inicios de estrategias de mayor alcance dirigida a la atención de mercados en el segmento medio. La desregulación de la banca comercial en los países desarrollados, el aumento de la competencia internacional por el manejo de grandes fondos de inversión, como los de pensiones, o incluso la escasez de capital o la revolución tecnológica que impacta en la oferta de servicios bancarios, en especial en la banca electrónica, son todos ellos factores que sin duda inciden en esta nueva dinámica, convirtiéndose en un reto a enfrentar para los prestadores locales de los servicios que, aun sin esta nueva presencia, compiten cada vez con mayor intensidad.

Ante este escenario, las nuevas transformaciones deberán operarse en los bancos establecidos y en su marco regulatorio; además deberán tener en cuenta la redefinición de los nichos de mercado, el costo de tecnología, así



como la medición de riesgos de mercado, factor imprescindible para actuar con éxito en el mercado crediticio.

A continuación se detallan las instituciones pertenecientes a la banca extranjera en México, así como los participantes extranjeros como socios en bancos mexicanos:

#### Banca extranjera en México:

Institución	Origen
J.P. Morgan	Estados Unidos
Chase Manhattan Bank	Estados Unidos
Bank of America	Estados Unidos
ABN Amro Bank	Estados Unidos
Republic National Bank of New York	Estados Unidos
Société Générale	Francia
Banco Nacional de Paris	Francia
ING Bank	Inglaterra
Bank of Tokyo	Japón
Fuji Bank	Japón
Dresdner Bank	Alemania
Bank Boston	Estados Unidos
First Chicago Bank	Estados Unidos
American Express Bank	Estados Unidos
National Bank	Estados Unidos

#### Participantes extranjeros como socios en bancos mexicanos

Institución	País de origen	Socio en
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria	España	Bancomer
Bank of Nova Scotia	Canadá	Scotia Bank Inverlat
Citibank	Estados Unidos	Banamex
Banco Santander	España	Grupo Santander Serfin
Hong Kong Shanghai Bank Corporation*	Inglaterra	Bitel

\*Fusión en agosto de 2002.

#### D. ESTRUCTURA ACTUAL

En el organigrama (Figura 1.1) se presentan las instituciones que en conjunto constituyen el sistema Financiero Mexicano, incluyéndose aquellas que ejercen funciones de regulación y vigilancia, las que desarrollan propiamente funciones operativas del mercado financiero y otras que sirven de apoyo a cualquiera de las anteriores.<sup>11</sup>

Otra manera de visualizar al conjunto de entidades que conforman este sistema es dividirlo en cuatro partes:

1. Instituciones reguladoras	2. Instituciones financieras que realizan propiamente las actividades financieras
3. Las personas y las organizaciones que realizan operaciones, en calidad de clientes, con las instituciones financieras.	4. Conjunto de organizaciones que se pueden considerar como auxiliares, por ejemplo las asociaciones de bancos o de aseguradoras.

Es importante observar en la figura 1, 2 y 4, ya que los "clientes" están prácticamente presentes en todos y cada uno de los cuadros. Aparecen como clientes. Son las personas u organizaciones que realizan transacciones con cualquiera de las instituciones financieras. Cuando se trata de alguna persona física que acude a alguna instancia oficial para tratar de resolver alguna controversia con una institución de crédito, el "cliente" asume el papel de quejoso o reclamante, en tanto que en el caso de la institución financiera que acude a alguna comisión reguladora, puede tratarse de una entidad que está cumpliendo con alguna obligación (como entregar información), o que está solicitando algún cambio en su autorización para emitir determinado título de crédito.

Cómo se aprecia en la figura 1.1, las actividades de regulación y control son efectuadas por instituciones públicas que reglamentan y supervisan las operaciones y las actividades que se llevan a cabo y por otro lado, definen y ponen en práctica las políticas monetarias y financieras fijadas por el gobierno. Así, las instituciones reguladoras y supervisoras, son las siguientes:

1. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)
2. El Banco de México (Banxico);
3. La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)
4. La Comisión Nacional de Seguros y Fianzas
5. La Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR).
6. Instituto de Protección al Ahorro Bancario (IPAB)
7. Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros.

Por otro lado, puede apreciarse que a nivel operativo, las actividades del sistema financiero básicamente están divididas, de acuerdo con el tipo de actividad que realizan, en:

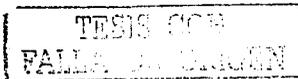
a) Instituciones de crédito (sistema bancario)	b) Sistema bursátil
c) Instituciones de seguros y fianzas	d) Organizaciones auxiliares de crédito
e) Sistema de Ahorro para el retiro (SAR)	f) Grupos financieros

## E. INSTITUCIONES DE REGULACIÓN Y VIGILANCIA

### 1. Secretaría de Hacienda y Crédito Público

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público es el organismo del gobierno federal que representa la máxima autoridad dentro de la estructura del sistema financiero y tiene a su cargo entre otras, las funciones establecidas que a continuación aparecen<sup>12</sup>:

- Proponer, dirigir y controlar la política del gobierno federal en materia financiera, fiscal, de gasto público, crediticia, bancaria, monetaria, de divisas, de precios y tarifas de bienes y servicios del sector público, de estadística, geografía e informática.



- Controlar, vigilar y asegurar el cumplimiento de las disposiciones fiscales, en el cobro de impuestos, contribuciones, derechos, productos y aprovechamientos federales.
- Contratar créditos internos y externos a cargo del gobierno federal.
- Establecer relaciones y mecanismos de coordinación que permitan obtener la congruencia global de la Administración Pública Paraestatal con el Sistema Nacional de Planeación y con los lineamientos generales en materia de financiamiento.
- Dirigir y coordinar la elaboración e integración del Plan Nacional de Desarrollo y los programas regionales y especiales que le encomiende el Ejecutivo Federal.
- Proponer al ejecutivo Federal el programa sectorial del ramo y aprobar los programas institucionales de las entidades paraestatales del sector coordinado, conforme lo establece la Ley de Planeación.
- Presentar al Ejecutivo Federal los proyectos de iniciativas de leyes o decretos, así como los proyectos de reglamentos, decretos, acuerdos, y órdenes relativos a los asuntos de la competencia de la SHCP y del sector paraestatal coordinado.
- Proponer el proyecto de presupuesto de la SHCP, el de los ramos de deuda pública y de participaciones a entidades federativas y municipios, así como el del sector paraestatal coordinado.
- Presentar para su aprobación ante la H. Cámara de Diputados, previo acuerdo del Presidente de la República, la iniciativa de Ley de Ingresos y el proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación, correspondientes al año calendario, en cumplimiento con la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.
- Dirigir la formulación de la Cuenta Anual de la Hacienda Pública Federal y someterla a la consideración del Presidente de la República, para su presentación ante la H. Cámara de Diputados.
- Planear, coordinar y evaluar el sistema bancario mexicano, respecto de la banca de desarrollo y las instituciones de banca múltiple en las que el Gobierno Federal tenga el control por su participación accionaria.
- Ejercer las atribuciones que le señalen las leyes en lo referente a banca múltiple, seguros y fianzas, valores, organizaciones auxiliares del crédito, sociedades, mutualistas de seguros y casas de cambio.
- Informar al Congreso del a Unión sobre el estado que guarde la administración de la SHCP y el sector coordinado, y concurrir cuando se le cite para la discusión de una ley o el estudio de un asunto concerniente a su ramo.

## 2. Banco de México

De acuerdo al artículo uno de la Ley del Banco de México: "El Banco Central será persona de derecho público con carácter autónomo y se denominará Banco de México".<sup>13</sup>

Su objetivo prioritario es procurar la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda nacional. El tema de la autonomía del banco de México ha cobrado mayor importancia a raíz de las medidas que se tomaron para apoyarla y que se sustentan en tres principios básicos:

- a. Dar libertad para que la institución determine el monto y manejo de su propio crédito. Se establece que ninguna autoridad podrá ordenar al banco central conceder financiamiento.
- b. Proteger la autonomía de criterio de las personas encargadas de su conducción. Estas personas son inamovibles de sus puestos, excepto por la comisión de faltas graves. Con el propósito de aislarlas de presiones de intereses, se dispone que no podrán desempeñar, con algunas excepciones, ningún otro empleo, cargo o comisión. Se señala que las personas que dirigen el banco prestarán sus servicios por periodos cuya duración y escalonamiento provean al ejercicio autónomo de las funciones de la institución. Así, se impide que el Poder Ejecutivo pueda nombrar en un plazo breve a la totalidad o a la mayoría de los integrantes de los organismos encargados de su conducción, protegiendo de esta manera a la institución de presiones que pudieran comprometer la consecución de su objetivo prioritario.
- c. Establecer normas relativas a la administración de la institución, en donde se sustente la autonomía del banco. De no ser autónomo, podría estar sujeto a presiones mediante restricciones administrativas injustificadas.

La estructura del Banco de México se divide en cinco direcciones generales:

- 1) Operación de banca Central
- 2) Investigación Económica
- 3) Análisis del sistema Financiero
- 4) Administración Interna
- 5) Instituto de Protección al Ahorro Bancario (IPAB)
- 6) y Fondo de Apoyo al Mercado de Valores (Fameval)

La Junta de Gobierno estará integrada por cinco miembros y un Gobernador, nombrado por el Ejecutivo Federal, quien será el que presida la Junta de Gobierno; los demás miembros se denominarán subgobernadores. Cabe mencionar que el cargo de Gobernador durará seis años y el de subgobernador ocho.

- a. Objetivo: Promover el sano desarrollo del Sistema Financiero, representando una salvaguarda contra el surgimiento de la inflación, al mismo tiempo que se procurará la estabilidad del poder adquisitivo y se regulará la estabilidad del peso frente al dólar.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Banxico, de acuerdo a la ley, otorgará un monto limitado de crédito al gobierno federal, promoviendo la norma que "El Banco de México Goza de plena autonomía, quedando desligado del Gobierno y no responderá a las necesidades de política económica, sino a requerimientos que garanticen la estabilidad económica". Asimismo el Banco de México deberá revisar las resoluciones de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores con relación a los puntos anteriores. Dicha ley fue publicada en el Diario Oficial el 23 de diciembre de 1993.

**b. Las finalidades del Banco de México serán:**

- 1) Promover el sano desarrollo del Sistema Financiero.
- 2) Propiciar el buen funcionamiento de los sistemas de pago.

**c. Las funciones del Banco de México serán:**

- 1) Regular la emisión de circulante, los cambios, la intermediación y los servicios financieros, así como los sistemas de pago.
- 2) Operar como banco de reserva de las instituciones de crédito y acreditante de última instancia.
- 3) Prestar servicios de Tesorería al Gobierno Federal y actuar como agente financiero del mismo.
- 4) Fungir como asesor financiero del gobierno.
- 5) Participar en el Fondo Monetario Internacional y en otros organismos internacionales que agrupen bancos centrales.
- 6) Emitir billetes y acuñar monedas.

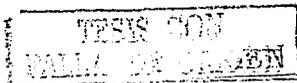
**d. Atribución exclusiva:** Para determinar el monto y manejo de su propio crédito, Banxico solo otorgará crédito al Gobierno Federal, a los bancos y a otros bancos del exterior, a organismos de cooperación internacionales y a los fondos de protección del ahorro y de apoyo al mercado de valores.

**3. Comisión Nacional Bancaria y de Valores**

**a. Antecedentes**

**Comisión Nacional Bancaria**

Este organismo se creó en el mes de enero de 1925 por decreto presidencial, con la finalidad de supervisar el funcionamiento de las instituciones financieras afiliadas y así garantizar transparencia en las operaciones, anteriormente dependía de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.<sup>14</sup>



## Comisión Nacional de Valores

Dependía de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se creó por decreto presidencial el 11 de febrero de 1946 que, de acuerdo a lo establecido en el capítulo V de la Ley de Mercado de Valores y sus disposiciones reglamentarias, tenía como objetivo el regular el mercado de valores y vigilar la debida observancia de dichos ordenamientos.

### b. Situación actual de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores

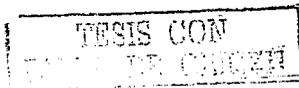
En el Diario Oficial publicado el 28 de abril de 1995, aparece el decreto en donde se crea la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, como órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con autonomía técnica y facultades ejecutivas, teniendo como objeto supervisar y regular en el ámbito de su competencia a las entidades financieras, a 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.<sup>15</sup>

Las facultades de esta comisión son:

- Realizar la supervisión de las entidades, así como de las personas físicas y morales, cuando realicen actividades previstas en las leyes relativas al sistema financiero.
- Emitir en el ámbito de su competencia la regulación prudencial a que se sujetarán las entidades.
- Dictar normas de registro de operaciones.
- Fijar reglas para la estimación de los activos y en su caso de las obligaciones y responsabilidades de las entidades.
- Expedir normas respecto a la información que deberán proporcionarle periódicamente las entidades.
- Establecer los criterios a que se refiere el artículo 2° de la Ley del Mercado de Valores, así como aquellos de aplicación general en el sector financiero acerca de los actos y operaciones que se consideren contrarios a los usos mercantiles, bancarios y bursátiles o sanas prácticas de los mercados financieros y dictar las medidas necesarias para que las entidades ajusten sus actividades y operaciones a las leyes que les sean aplicables, a las disposiciones de carácter general que de ellas deriven y a los referidos usos y sanas prácticas.
- Fungir como órgano de consulta del Gobierno Federal en materia financiera
- Procurar a través de los procedimientos establecidos en las leyes que regulan al sistema financiero, que las entidades cumplan debida y eficazmente las operaciones y servicios en los términos y condiciones concertados, con los usuarios de servicios financieros.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Dar atención a las reclamaciones que presenten los usuarios y actuar como conciliador y árbitro, así como proponer la designación de árbitros, en conflictos originados por operaciones y servicios que hayan contratado las entidades con su clientela, de conformidad con las leyes correspondientes.
- Autorizar o aprobar los nombramientos de consejeros, directivos, comisarios y apoderados de las entidades, en los términos de las leyes respectivas.
- Determinar o recomendar que se proceda a la amonestación, suspensión, veto o remoción y en su caso, inhabilitación de los consejeros, directivos, comisarios, delegados, fiduciarios, apoderados, funcionarios y demás personas que puedan obligar a las entidades, de conformidad con lo establecido en las leyes que las rigen.
- Ordenar la suspensión de operaciones de las entidades de acuerdo a esta ley.
- Intervenir administrativa o gerencialmente a las entidades con objeto de suspender, normalizar o resolver las operaciones que pongan en peligro su solvencia, estabilidad o liquidez, o aquellas violatorias de las leyes que regulan o de las disposiciones de carácter general que de ellas se deriven, en los términos que establecen las propias leyes.
- Investigar aquellos actos de personas físicas, así como de personas morales que no siendo entidades del sector financiero, hagan suponer la realización de operaciones violatorias de las leyes que rigen a las citadas entidades, pudiendo al efecto ordenar visitas de inspección a los presuntos responsables.
- Ordenar la suspensión de operaciones, así como intervenir administrativa o gerencialmente, según se prevea en las leyes, la negociación, empresa o establecimiento de personas físicas o a las personas morales que, sin la autorización correspondiente, realicen actividades que la requieran en términos de las disposiciones que regulan las entidades del sector financiero, o bien proceder a la clausura de sus oficinas; así como investigar presuntas infracciones en materia de uso indebido de información privilegiada de conformidad con las leyes que rigen a las entidades.
- Imponer sanciones administrativas por infracciones a las leyes que regulan las actividades, entidades y personas sujetas a supervisión, así como a las disposiciones que emanen de ellas.
- Intervenir en los procedimientos de liquidación de las entidades en los términos de la ley.
- Determinar los días en que las entidades deberán sus puertas y suspender sus operaciones.
- Elaborar y publicar estadísticas relativas a las entidades y mercados financieros.
- Celebrar convenios con organismos nacionales e internacionales con funciones de supervisión y regulación similares a las de la Comisión,



así como participar en foros de consulta y organismos de supervisión y regulación financieras a nivel nacional e internacional. Proporcionar la asistencia que le soliciten las instituciones supervisoras y reguladoras de otros países, para lo cual en ejercicio de sus facultades de inspección y vigilancia, podrán recabar respecto de cualquier persona la información y documentación que sea objeto de la solicitud.

Las entidades a las que esta comisión supervisa son:

Sociedades controladoras de grupos financieros, instituciones de crédito, casas de bolsa, especialistas bursátiles, bolsas de valores, sociedades operadoras de sociedades de inversión, sociedades de inversión, almacenes generales de depósito, uniones de crédito, arrendadoras financieras, empresas de factoraje financiero, sociedades de ahorro y préstamo, casas de cambio, sociedades financieras de objeto limitado, instituciones para el depósito de valores, instituciones calificadoras de valores, sociedades de información crediticia, así como otras instituciones y fideicomisos públicos que realicen actividades financieras y respecto de las cuales la comisión ejerza facultades de supervisión.

1) Instituciones financieras bancarias

a) Banca múltiple

Éstas funcionan como intermediarios y también se les conoce bajo el nombre de banca de primer piso. La banca de primer piso tiene como objetivo realizar operaciones pasivas y activas, así como prestar servicios complementarios de forma directa con el usuario, sirviendo, cuando así se requiere, de intermediario, enlace y/o responsable entre éste y otras instituciones, fundamentalmente la banca de desarrollo (NAFIN, BANCOMEXT, entre otros).

Las operaciones pasivas son aquellas que se realizan para que las instituciones de crédito obtengan recursos del público en general, (captación de ahorro).

Las operaciones activas son aquellas que se realizan para colocar los pasivos contratados con la captación, (otorgamiento de financiamiento y/o préstamos).

Las instituciones bancarias se clasifican en bancos comerciales y bancos de inversión.

Los bancos comerciales se especializan en recabar depósitos y hacer préstamos; mientras que los bancos de inversión se especializan en operaciones de títulos, es decir, en la suscripción de los mismos, así como de llevar a cabo funciones de distribución y corretaje de valores.



Los bancos que realizan ambas funciones se conocen como "bancos universales" y se encuentran principalmente en Europa, Japón y Estados Unidos.

La ley bancaria mexicana de 1990 permite la existencia de grupos de instituciones financieras llamados Holdings, las cuales pueden consistir de bancos comerciales, casas de bolsa, casas de cambio u otras instituciones financieras. Por lo tanto, el concepto de grupo se acerca al de banca universal, es decir, un banco que presta todo tipo de servicios.

#### b) Banca de desarrollo

También se le conoce con el nombre de banca de segundo piso. Su función de la banca de segundo piso es fomentar o desarrollar un área específica de la economía.

Está constituida por entidades de la Administración Pública Federal con personalidad jurídica y patrimonio propios que, además, tienen el carácter de Sociedades Nacionales de Crédito, según lo establece la Ley de Instituciones de Crédito.

La administración de las instituciones de banca de desarrollo es encomendada a un consejo directivo y un director general, en los términos de sus propias leyes orgánicas.

Las instituciones de banca de desarrollo formulan anualmente sus programas operativos y financieros, sus presupuestos generales de gastos e inversiones y las estimaciones de ingresos, mismos que deberán someter a la autorización de SHCP, de acuerdo con los mecanismos que el efecto establezca. La propia secretaría determinará las modalidades que cada institución deba seguir en esta materia.

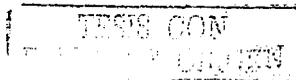
Los programas de trabajo deberán formularse conforme a los lineamientos y objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, tanto en lo general como en lo sectorial.

Las distintas administraciones federales han implementado y adecuado las instituciones y los mecanismos que fomenten actividades como el comercio exterior e interior, el desarrollo de tecnología, el apoyo a la micro y mediana empresa, el turismo, la agricultura y la ganadería; apoyando a los actores de las mismas.

Así fueron creados el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), Nacional Financiera (NAFIN), el Fondo Nacional Para el Turismo (FONATUR), el Fondo de Vivienda (FOVI), el Fondo de Investigación y desarrollo Tecnológico (FIDETEC) y el Fideicomiso Fondo para el Desarrollo Comercial (FIDEC), Banco Nacional de Ejército, Fuerza Aérea y Armada (BANJERCITO), Fondo Nacional de Turismo (FONATUR)

## 2) Instituciones financieras no bancarias

### a) Bolsa Mexicana de Valores:



La Bolsa Mexicana de Valores es una institución privada, organizada como Sociedad Anónima de Capital Variable. Es la única autorizada por SHCP para operar a nivel nacional.

En su salón de remates se reúnen los agentes de la Bolsa y los Operadores de Piso (representantes de casa de bolsa), quienes concretan las operaciones de compraventa de valores.

La BMV cuenta con dos centros bursátiles: uno localizado en Guadalajara, Jalisco y el otro en Monterrey, Nuevo León. Dichos centros proporcionan información simultánea a través de un sistema computarizado.

#### b) Casas de bolsa

Estos elementos del mercado constituyen el único medio a través del cual es factible operar los valores inscritos en bolsa.

A la fecha existen 31 casas de bolsa (agentes de bolsa, personas morales) y 7 agentes individuales, personas físicas, cuya diferencia básica de funcionamiento consiste en que las primeras son las únicas autorizadas para suscribir nuevas emisiones, operar con divisas, otorgar cuentas de margen, abrir sucursales y operar con el Instituto para el Depósito de Valores (INDEVAL).

Resulta obvio observar que las casas de bolsa con mayores recursos y posibilidades de operación detectan un mayor grado de injerencia en la actividad bursátil que les compete. Cabe señalar que nueve de las casas de bolsa pertenecen a instituciones bancarias, en tanto que las restantes funcionan en forma "independiente".

En una casa de bolsa típica se tienen normalmente las siguientes funciones:

**Operación.** Cada casa de bolsa cuenta como mínimo con un operador de piso, quien, una vez cumplidos los requisitos que en materia de exámenes se tienen que cubrir con la BMV, está facultado para operar en piso de remates y ejecutar por parte de su casa de bolsa las órdenes diarias de compra y venta de valores.

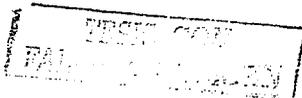
**Administración.** Comprende el registro y control inherente a todas las actividades que realiza la casa en sus distintos departamentos. Adicionalmente, comprende el proporcionar información acerca de cuentas de los clientes.

**Promoción.** Se refiere a la prestación de servicios de atención personal a la clientela existente, además de procurar la consecución de nuevos clientes.

**Análisis.** Se examinan las diferentes alternativas de inversión del mercado a efecto de elaborar sugerencias que los promotores comentan con sus clientes.

**Tesorería.** Se refiere a la operación de valores del mercado de dinero (Actualmente CETES).

**Banca de Inversión.** Refiere a la oferta de títulos de emisoras destinadas al mercado primario. Comprende además, la asesoría financiera a empresas respecto al mercado de valores.



c) S.D. Indeval:

Este organismo entró en función en 1979 con el fin de agilizar el movimiento de valores y reducir los riesgos de pérdida, daño o robo por la transferencia física de valores.

Sus atribuciones principales son:

Actuar como depositario de títulos operados en Bolsa, para casas de bolsa e instituciones de crédito.

Administrar los valores custodiados y ejercitar los derechos correspondientes a los depositantes.

Prestar servicios de transferencia, compensación y liquidación en las operaciones que se realizan respecto de valores depositados.

El Indeval tendrá por objeto prestar un servicio público para satisfacer necesidades de interés general relacionadas con la guarda, administración, compensación, liquidación y transferencia de valores.

Por lo que respecta a los ingresos del INDEVAL, el Artículo 56 de la misma ley establece que el patrimonio del mismo se integrará de la forma siguiente:

Con las aportaciones que efectúe el Gobierno Federal

Con los ingresos que perciba por los servicios que preste

Con los rendimientos que obtenga de su patrimonio

Con los demás bienes que adquiera por cualquier título.

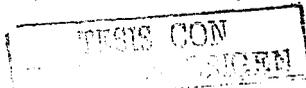
d) Sociedades de inversión

Las SIEFORES son sociedades de inversión especializada, administradoras y controladoras de los recursos de las cuentas individuales de los trabajadores. Su objetivo es invertir los recursos provenientes de las cuentas.

Las sociedades de inversión especializada sólo tendrán a su cargo la inversión de los fondos del sistema de ahorro para el retiro y serán sujetas a la Ley del Sistema de Ahorro para el Retiro.

Deberán cumplir estos requisitos para su constitución:

- Deberán ser sociedades anónimas de capital variable.
- Utilizar en su denominación la expresión "Sociedad de Inversión Especializada de Fondos para el Retiro". La denominación no podrá utilizar expresiones en idioma extranjero o el nombre de alguna asociación religiosa o política, ni utilizar símbolos religiosos o patrios que sean objeto de devoción o culto público.
- Tener suscrito y pagado el capital mínimo exigido. Dicho capital estará representado por acciones de capital fijo. El capital mínimo fijo pagado con el que debe operar cada sociedad de inversión es de \$4,000,000.00 (cuatro millones de pesos 00/100 M.N.). Dicho capital



mínimo deberá estar suscrito y pagado al momento de otorgarse la escritura social.

- Su administración estará a cargo de un Consejo de Administración.
- Únicamente podrán participar en el capital fijo de las SIEFORES, las administradoras que soliciten su constitución y los socios de dicha administración. La participación accionaria de las administradoras en el capital fijo de las sociedades de inversión podrá ser inferior al 99% de la parte representativa del capital social fijo.
- Únicamente podrán participar en su capital social variable los trabajadores que inviertan los recursos de las cuentas individuales.
- Podrán mantener acciones en tesorería.
- En caso de aumento de capital, las acciones se pondrán en circulación sin que rija el derecho de preferencia.
- Podrán adquirir acciones que emitan, procediendo a la disminución de su capital variable de inmediato.

Algunas de las características de las SIEFORES son:

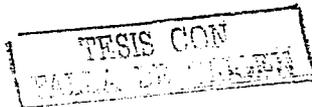
- Ser un intermediario financiero entre inversionistas y emisoras en el mercado de valores.
- Formar un fondo con el dinero de pequeños y medianos inversionistas para comprar valores los cuales generarán rendimientos.
- Los fondos se invierten en diversos valores, para diversificar el riesgo y así poder disminuirlo.
- La sociedad de inversión especializada se constituye como una sociedad anónima y su capital se invierte en valores.

Es importante vigilar la calidad crediticia de los valores que pueden ser adquiridos por las sociedades de inversión especializadas de fondos para el retiro, por lo cual se limitan a los instrumentos emitidos o respaldados por el Gobierno Federal y a aquellos que satisfagan los requisitos de mayor exigencia en su calificación crediticia.

Las SIEFORES sólo podrán adquirir valores que sean objeto de oferta pública, a través de colocaciones primarias o a través de operaciones de mercado abierto. Así mismo operarán con valores y documentos a cargo del Gobierno Federal y de los valores inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios.

Las sociedades de inversión especializadas tendrán prohibido:

- Emitir obligaciones.
- Gravar de cualquier forma su patrimonio.
- Otorgar garantías o avales.



- Obtener préstamos o créditos, salvo aquellos de las instituciones de crédito, intermediarios financieros no bancarios y entidades financieras del exterior.
- Adquirir inmuebles.
- Adquirir o vender las acciones que emitan a precio distinto al que resulte de aplicar los criterios que dé a conocer el Comité de Valuación.
- Practicar operaciones activas de crédito, excepto préstamos de valores y reportes sobre valores emitidos por el Gobierno Federal, así como sobre los valores emitidos, aceptados o avalados por instituciones de crédito.
- Celebrar operaciones en corto, con títulos opcionales, futuros y derivados.
- Celebrar operaciones que de manera directa o indirecta tengan como resultado adquirir valores, por más de un 5% del valor de la cartera de la sociedad de inversión, emitidos o avalados por personas físicas o morales con quienes tenga nexos patrimoniales o de control administrativo.
- Adquirir valores extranjeros de cualquier género.

### 3) Organizaciones auxiliares de crédito

#### a) Arrendadoras financieras

Las arrendadoras son organizaciones auxiliares de crédito que otorgan préstamos para el financiamiento de activos fijos productivos.

El arrendamiento financiero es un contrato mediante el cual la arrendadora se compromete a adquirir los bienes y rentarlos al arrendatario por un plazo determinado, durante el cual queda cubierto el valor de adquisición de dichos bienes.

Existen tres tipos de arrendamientos:

El arrendamiento financiero con opción de compra, es decir, al término del contrato el cliente se compromete a comprar el bien a un precio aproximado del 10% del valor de la factura. En éste, la renta es deducible y el bien se puede depreciar, siendo el costo financiero menor que las otras opciones.

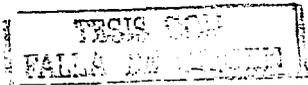
El arrendamiento puro, en el que el cliente no se compromete a comprar el bien al final, por lo que sólo puede deducir la renta. Este arrendamiento es conveniente cuando hay cambio veloz de tecnología.

El "lease back", que consiste en que parte o todos los activos fijos productivos del cliente son vendidos a una arrendadora quien a su vez se los renta, generando así el capital de trabajo y la liquidez requerida.

Entre las ventajas del arrendamiento se encuentran:

No afecta la capacidad crediticia de la empresa, aumentando su nivel de producción sin distraer grandes cantidades de efectivo.

Proporciona financiamiento hasta del 100% del valor original de los activos, incluyendo, de ser necesario, gastos aduanales, de importación, fletes, y seguros de transporte.



El arrendatario determina el proveedor y puede negociar condiciones de entrega y precio, obteniendo descuentos por pago de contado.

No es necesario hacer desembolsos por enganches, ni mantener reciprocidad en cuenta de cheques, ni son necesarios excesivos gastos de contratación.

La institución financiera está segura del destino del dinero, ya que le paga directamente al proveedor y el arrendatario solo recibe los bienes.

El plazo de renta se ajusta al tipo de bien del que se trate, en función a su generación de ingresos. Por ejemplo, no es lo mismo el equipo de cómputo que el equipo de transporte.

Las rentas podrán ser liquidadas por anticipado o en periodos mensuales, bimestrales o semestrales; en pagos iguales sobre saldos insolutos con un diferencial sobre la tasa líder que varía según la arrendadora. Incluyen capital e intereses.

#### b) Factorajes

El servicio de factoraje consiste en vigilar, controlar y cobrar las facturas y/o contra-recibos de las empresas, a cargo de fuentes de pago previamente seleccionadas, anticipándole el banco un porcentaje determinado del valor de sus documentos que entrega la propia empresa y cuyos derechos emanados de los mismos son considerados como garantía del crédito.

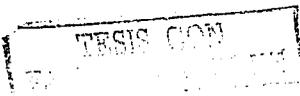
Las sociedades autorizadas para realizar factoraje financiero podrán celebrar contratos con personas morales o físicas que realicen actividades empresariales.

Tiene como propósito que las empresas obtengan un servicio profesional, ya que en realidad se trata de operaciones mercantiles de compraventa de cuentas por cobrar.

Cuando las cuentas por cobrar se expresan en una moneda diferente a la del país exportador, se trata de un factoraje internacional.

Las operaciones autorizadas por la ley para la realización de factoraje financiero son:

- Celebrar contratos de factoraje.
- Obtener préstamos y créditos de instituciones de crédito para cubrir necesidades de liquidez relacionados con su objeto social.
- Emitir obligaciones subordinadas y demás títulos de crédito, para su colocación entre el gran público inversionista.
- Descontar, dar en garantía o negociar en cualquier forma los títulos de crédito o derechos de crédito proveniente de contratos de factorajes.
- Constituir depósitos, a la vista y a plazo, en instituciones de crédito.
- Prestar servicios de administración y cobranza de derechos de crédito.
- Los servicios que presta un factor son:
  - Investigación de compradores
  - Guarda y custodia de documentos cobrables
  - Tramitación previa del cobro



- Gestión de cobranza
- Protesto de documentos
- Registro contable de las cuentas por cobrar
- Pago de las cuentas por cobrar, aunque resulten incobrables (sólo en el factoraje sin recurso)
- Los tipos de factoraje son:
- Factoraje con recursos, es decir, si el acreditado a cargo de quien está el documento no paga, el dueño del mismo le paga a la empresa de factoraje. Este compromiso le permite al vendedor del documento tener un costo de operación menor.
- Factoraje sin recursos, esto es, cuando la incobrabilidad del documento no se refleja en quién vendió el mismo. El costo de operación es mayor.

#### c) Almacenes Generales de Depósito

Los almacenes generales de depósito tienen como objeto la conservación de bienes o mercancías y la exclusiva expedición de certificados de depósito y bonos de prenda. También pueden realizar la transformación de las mercancías depositadas a fin de aumentar el valor de éstas, sin variar esencialmente su naturaleza.

Realizan además, las siguientes actividades:

- Prestar servicios de comercialización y transporte de bienes o mercancías sin que éstos constituyan su actividad preponderante.
- Certificar la calidad y valorar los bienes o mercancías.
- Empacar y envasar los bienes y mercancías recibidos en depósito.
- Otorgar financiamientos con garantía de bienes almacenados en bodega.
- Existen dos tipos de almacenes general de depósito:
- Los que destinan a recibir en depósito bienes o mercancías de cualquier clase, por los que se hayan pagado los impuestos correspondientes.
- Los que se destinan a recibir en depósito bienes o mercancías de cualquier clase, con efecto de depósito fiscal.

#### d) Uniones de crédito

Se dedican al ahorro y préstamo de dinero entre una rama económica en que se ubiquen las actividades de sus socios. De acuerdo a la ley, solo podrán realizar las siguientes actividades:

- Facilitar el uso del crédito a sus socios y prestar su garantía o aval, conforme a las disposiciones legales y administrativas.
- Recibir préstamos exclusivamente de sus socios, de aseguradoras y afianzadoras.
- Emitir títulos de crédito para el público inversionista en general.
- Practicar con sus socios operaciones de descuento, préstamos y crédito de toda clase.
- Recibir de sus socios depósitos de ahorro.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Adquirir acciones, obligaciones y otros títulos de crédito semejantes y mantenerlos en cartera.
- Los socios podrán ser personas físicas y morales. Las operaciones de crédito que se practiquen con ellos deberán estar relacionadas directamente con las actividades de sus empresas o negocios, y deberán tener las garantías que sean propias de cada crédito, sin perjuicio de los demás que puedan pactarse.

e) Sociedades de ahorro y Préstamo

Las sociedades de ahorro y préstamo son personas morales con personalidad jurídica y patrimonio propios, de capital variable no lucrativas, en las que la responsabilidad de los socios se limita al pago de sus aportaciones.

Tienen por objeto la captación de recursos exclusivamente de sus socios, mediante actos causantes de pasivo directo o contingente, quedando la sociedad obligada a cubrir el principal y, en su caso, los accesorios financieros de los recursos captados. La colocación de dichos recursos se hará únicamente en los propios socios o inversiones en beneficio mayoritario de los mismos.

Los remanentes de operación que presentan deberán destinarse en su totalidad de acuerdo con la ley a lo siguiente:

- Obras de servicio social propias de la localidad donde se encuentre la sociedad.
- Constitución de una reserva para el desarrollo de la propia sociedad.
- Distribución entre los socios con objeto de reducir los intereses de los créditos que les hayan sido otorgados, o proporcionar un mayor rendimiento a los socios ahorradores.

A las sociedades de ahorro y préstamo les queda prohibido:

- Recibir depósitos a la vista en cuenta de cheques.
- Dar en garantía sus propiedades.
- Dar en prenda o negociar de cualquier manera los títulos o valores de su cartera crediticia.
- Otorgar fianzas o cauciones.
- Participar en el capital de otra sociedad de ahorro y préstamos o de cualquier entidad financiera distinta.
- Conceder créditos distintos de los de su objeto social.
- Realizar las demás operaciones que no le estén expresamente autorizadas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### f) Sociedades Financieras de Objeto Limitado

Son empresas constituidas como sociedades anónimas, que gozan de la autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para captar recursos provenientes de la colocación de instrumentos inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios, que lleva la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, y para otorgar créditos para determinada actividad o sector, por lo que tanto su escritura constitutiva como las reformas que se hagan a la misma, deben someterse a la aprobación previa de dicha secretaria.

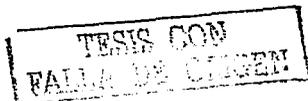
Tienen como socios a personas que cuenten con solvencia moral y el nombramiento de su director general, así como de sus consejeros, deberá recaer en personas de reconocida calidad moral, que cuenten con conocimientos en materia administrativa o financiera.

Las operaciones que pueden llevar a cabo, según las reglas de operación expedidas por la secretaria de hacienda y crédito publico, son:

- Captar recursos del público exclusivamente mediante la colocación de valores inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios, que cuenten con el dictamen correspondiente emitido por una institución calificadora de valores.
- Obtener créditos de entidades financieras del país y del extranjero en los términos de las disposiciones legales aplicables.
- Otorgar créditos a la actividad o al sector que se señale en la autorización correspondiente.
- Invertir sus recursos líquidos en instrumentos de captación de entidades financieras, así como en instrumentos de deuda de fácil realización.
- Adquirir los bienes muebles e inmuebles necesarios para la realización de su objeto, y las análogas y conexas que autorice el banco de México.

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores emite disposiciones de carácter general para que las sociedades financieras de objeto limitado, registren su contabilidad, lleven los libros y documentos correspondientes, los conserven por un plazo determinado, formulen sus estados financieros y conozcan la forma y términos en que los deben presentar, independientemente de presentar la información y documentación que, en el ámbito de sus respectivas competencias, les soliciten las demás autoridades financieras.

A las sociedades financieras de objeto limitado, les está prohibido, entre otras, celebrar operaciones en virtud de las cuales resulten o puedan resultar deudores de las mismas sus funcionarios o empleados, salvo que



correspondan a prestaciones de carácter laboral otorgadas de manera general; destinar los recursos que capten a fines distintos de los permitidos en la ley y en sus reglas o realizar operaciones no autorizadas por la ley.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, previa audiencia de la sociedad, podrá revocar la autorización correspondiente, cuando encuentre que las operaciones no se están realizando conforme a las disposiciones aplicables y las mismas no son corregidas después de un plazo indicado para tal efecto.

De esta manera, las sociedades financieras de objeto limitado, deberán sujetarse a las reglas que al efecto expida la secretaria de hacienda y crédito publico, a las disposiciones que respecto de sus operaciones emita el banco de México y a la inspección y vigilancia de la comisión nacional bancaria y de valores.

#### c. Bases de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores

La Comisión para la consecución de su objeto y el ejercicio de sus facultades contará con: Junta de Gobierno, Presidencia, Vicepresidencia, Contraloría Interna, Direcciones Generales y demás unidades administrativas necesarias.

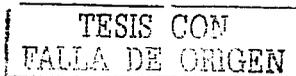
#### 1) Integrantes de la junta de gobierno:

La Junta de gobierno estará integrada por diez vocales, mas el presidente de la Comisión, que lo será también de la Junta y dos vicepresidentes de la propia comisión que aquel designe.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público designará cinco vocales: el Banco de México tres vocales y las Comisiones Nacionales de Seguros y Fianzas y de la Afore, un vocal cada una. Por cada vocal propietario se nombrará un suplente. Los vocales deberán ocupar, cuando menos, el cargo de director general de la Administración Pública Federal o su equivalente.

#### 2) Funciones de la Junta de Gobierno:

- Autorizar o aprobar los nombramientos de consejeros, directivos, comisarios y apoderados de las sociedades controladoras de grupos financieros, instituciones de banca múltiple y casa de bolsa, en los términos de las leyes respectivas.
- Determinar o recomendar que se proceda a la amonestación, suspensión, veto o remoción y, en su caso, inhabilitación de los consejeros, directivos, comisarios, delegados fiduciarios, apoderados, funcionarios y demás personas que puedan obligar a las entidades de conformidad con lo establecido en las leyes que las rigen.



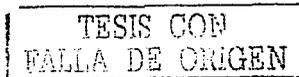
- Acordar la intervención administrativa o gerencial de las entidades con objeto de suspender, normalizar o resolver las operaciones que pongan en peligro su solvencia, estabilidad, liquidez o aquellas violatorias de las leyes que las rigen o de las disposiciones de carácter general que de ellas deriven, en los términos que establecen las propias leyes.
- Imponer sanciones administrativas por infracciones a las leyes que regulan las actividades, entidades y personas sujetas a la supervisión de la Comisión, así como a las disposiciones que emanen de ellas. Dicha facultad podrá delegarse en el presidente, así como en otros servidores públicos de la Comisión, considerando la naturaleza de la infracción o el monto de las multas.
- Autorizar la constitución y operación y, en su caso, la inscripción en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios, de aquellas entidades que señalan las leyes.
- Aprobar los presupuestos anuales de ingresos y egresos, así como los informes sobre el ejercicio del presupuesto.
- Aprobar el nombramiento y remoción de los vicepresidentes y contralor interno de la comisión y con las atribuciones de sus unidades administrativas.
- La Junta de Gobierno celebrará sesiones siempre que sea convocada por su presidente y por lo menos se reunirá una vez cada dos meses.

### 3) Presidente de la comisión

El presidente es la máxima autoridad administrativa de la comisión y será designado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

### 4) Vicepresidente de la comisión

- Tener a su cargo la representación legal de la Comisión y el ejercicio de sus facultades, sin perjuicio de las asignadas por esta ley u otras leyes de la junta de gobierno.
- Declarar, con acuerdo de la Junta de Gobierno en su caso, la intervención administrativa o gerencial de las entidades con objeto de suspender, normalizar o resolver las operaciones que pongan en peligro su solvencia, estabilidad o liquidez, o aquellas violatorias de las leyes que las rigen o de las disposiciones de carácter general que de ellas deriven.
- Imponer sanciones que correspondan de acuerdo a las facultades que le delegue la Junta de Gobierno, así como conocer y resolver sobre el recurso de revocación, en los términos de las leyes aplicables y las disposiciones que emanen de ellas, así como proponer a la Junta la condonación total o parcial de las juntas.



- Proponer a la Junta de Gobierno el nombramiento y remoción de los Vicepresidentes y Contralor interno de la comisión, así como nombrar y remover a los Directores Generales y Directores de la misma.

#### 5) Disposiciones generales

Las entidades del sector financiero, sociedades emisoras, personas físicas y morales, deberán cubrir los derechos correspondientes en los términos de las disposiciones aplicables. Si al finalizar el ejercicio presupuestal, existiera saldo proveniente de los ingresos por concepto a una reserva especial, la que será destinada a la cobertura de gatos correspondientes a posteriores ejercicios.

#### 4. Comisión Nacional de Seguros y Fianzas

Es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Se sujeta al reglamento interior que expide el Ejecutivo Federal. Entre sus funciones se encuentran las siguientes:

- Inspeccionar y vigilar las sociedades mutualistas de seguros.
- Fungir como órgano de consulta de la SHCP en lo concerniente a los regímenes de seguros y fianzas.
- Imponer sanciones administrativas por infracciones a las leyes que regulan las actividades, instituciones y personas sujeta s a su vigilancia.
- Presentar a la SHCP las sugerencias que considere adecuadas para perfeccionar los estudios sobre regímenes afianzador y asegurador que se les encomienden.
- Desarrollar conjuntamente con la SHCP las políticas adecuadas para la selección de riesgos financieros en relación con las operaciones practicadas por el sistema asegurador.
- Intervenir en la elaboración de reglamentos.

##### a) Afianzadoras

Una fianza es un contrato por medio del cual un fiador se compromete a pagar una deuda a un acreedor, en caso de que el deudor no lo haga. Una fianza civil la otorga cualquier ciudadano, mientras que una fianza de empresa compromete a profesionales.

Los tipos de fianzas que existen son:

- De fidelidad: Garantizan la responsabilidad pecuniaria en que pueda incurrir algún empleado por la comisión de hechos delictivos conocidos como de infidelidad patrimonial.
- Judiciales: Son las originadas por asuntos ventilados ante los diversos juzgados. Éstas se dividen en penales, civiles, mercantiles y laborales.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- **Generales:** Son todas aquellas que no son ni de fidelidad ni judiciales. Éstas pueden ser implementadas para realizar una obra, recibir alguna concesión u obtener algún permiso.
- **Crediticias.** Garantizan operaciones de crédito a las instituciones que la otorgan. El uso de este tipo es poco frecuente.

#### b) Aseguradoras

Un seguro es un contrato mediante el cual la aseguradora, en consideración a un precio adecuado al riesgo que a ella se le paga, garantiza al asegurado de que éste no sufrirá pérdidas, daños o perjuicios por el acaecimiento de los peligros especificados sobre ciertas cosas que pueden estar expuestas a tales peligros. Los tipos de seguro más conocidos son:

- De vida
- De propiedades, por robo o incendio
- De becas
- De órganos o partes del cuerpo

#### 5. Comisión Nacional del Sistema de ahorro para el Retiro

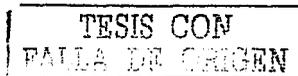
Es un órgano administrativo de la SHCP, dotado de autonomía técnica y facultades ejecutivas. Tiene a su cargo la regulación, supervisión y vigilancia de los sistemas de ahorro para el retiro.

Entre sus funciones destacan las siguientes:

- Regular mediante disposiciones de carácter general, lo concerniente a la operación de los sistemas de ahorro para el retiro, la recepción, depósito, transmisión y administración de las cuotas correspondientes a dichos sistemas y los institutos de seguridad social, determinando los procedimientos para que éstos funcionen.
- Emitir reglas de carácter general para a operación y pago de los retiros programados.
- Establecer las bases de cooperación entre las entidades y dependencias públicas participantes en la operación de los sistemas de ahorro para el retiro.
- Realizar la supervisión de los participantes en los sistemas de ahorro para el retiro.
- Operar y administrar la base de datos nacional de SAR.

#### a) Afores:

Las AFORES son las entidades financieras encargadas de manera exclusiva, habitual y profesional a administrar las cuentas individuales y las



aportaciones que establece la Ley del Seguro Social, es decir, canalizan los recursos de las subcuentas las que integran. Adicionalmente, las AFORES se encargan de la administración de las Sociedades de Inversión Especializada en Fondos para el Retiro (SIEFORES).

Las AFORES deberán efectuar las gestiones necesarias para obtener una adecuada rentabilidad y seguridad en las inversiones que administran. Los recursos captados por estas administradoras serán canalizados hacia la inversión productiva que tendrá, a su vez, efectos sobre la generación de empleos y la economía en general.

Las AFORES, para organizarse y operar como tales, requerirán de la autorización de la CONSAR (Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro), previa opinión de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

El marco jurídico en el que operan las AFORES se compone de:

- Ley del sistema de Ahorro para el Retiro y su Reglamento.
- Ley para la Coordinación de los Sistemas de Ahorro para el Retiro.

Las AFORES tienen las siguientes funciones:

- Abrir, administrar y operar las cuentas individuales de los trabajadores de conformidad con las leyes de Seguridad Social.
- Recibir las cuotas y aportaciones de seguridad social correspondientes a las cuentas individuales de los trabajadores, así como las aportaciones voluntarias por parte de los patrones y trabajadores.
- Individualizar las cuotas y aportaciones, así como los rendimientos derivados de su inversión.
- Enviar al domicilio de los trabajadores sus estados de cuentas y demás información sobre sus cuentas individuales, por lo menos una vez al año. Asimismo, establecerán servicios de información y atención al público.
- Prestar servicios de administración a las Sociedades de Inversión (SIEFORES).
- Operar y pagar, bajo las modalidades que la CONSAR autorice, los retiros programados.
- Pagar los retiros parciales con cargo a las cuentas individuales de los trabajadores.
- Entregar los recursos a la institución de seguros que el trabajador o sus beneficiarios hayan elegido para la contratación de rentas vitalicias o del seguro de sobrevivencia.

Las AFORES, para su constitución y funcionamiento, deberán contar con la autorización de la CONSAR, sujetándose a los términos que señale la Ley del Sistema de Ahorro para el Retiro que entró en vigor en mayo de 1996. Los requisitos para la constitución de las AFORES son:

- Ser sociedades anónimas de capital variable, debiendo utilizar en su denominación o a continuación de ésta, la expresión "Administradora de Fondos para el Retiro" o su abreviatura "AFORE".
- Tener íntegramente suscrito y pagado el capital mínimo exigido.

- Tener por lo menos cinco administradores, los cuales formarán parte del Consejo de Administración. Los miembros de dicho consejo deberán ser autorizados por la CONSAR.

Las prohibiciones que se establecen para las AFORES, son entre otras:

- Emitir obligaciones
- Gravar de cualquier forma su patrimonio
- Otorgar garantías o avales
- Adquirir valores, excepto en los casos previos en la Ley
- Adquirir acciones representativas del capital social de otras AFORES, salvo que obtengan autorizaciones de la CONSAR
- Obtener préstamos a créditos
- Adquirir el control de empresas

### 1. Instituto para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB)

Es un organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, creado con fundamento en la Ley de Protección al Ahorro Bancario.

La Ley de Protección al Ahorro Bancario, publicada en el Diario Oficial el 19 de enero de 1999, tiene como objetivos principales:

- Establecer un sistema de protección al ahorro bancario
- Concluir los procesos de saneamiento de instituciones bancarias
- Administrar y vender los bienes a cargo del IPAB para obtener el máximo valor posible de recuperación.

El IPAB es regido por una Junta de Gobierno, la cual se constituyó el 6 de mayo de 1999 y está conformada por siete vocales:

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- Gobernador del Banco de México
- Presidente de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores
- Cuatro vocales independientes designados por el ejecutivo federal y aprobados por las dos terceras partes de los miembros del cenado.
- La Junta de Gobierno es presidida por el titular de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y en su ausencia por su suplente.

### 7. Comisión Nacional para la protección y defensa de los usuarios de servicios financieros

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) es un Organismo Público Descentralizado, cuyo objeto es promover, asesorar, proteger y defender los derechos e intereses de las personas que utilizan o contratan un producto o servicio financiero ofrecido por las Instituciones Financieras que operen dentro del territorio nacional, así como también crear y fomentar entre los usuarios una cultura adecuada respecto de las operaciones y servicios financieros.<sup>16</sup>

a. Sujetos de atención

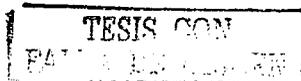
Todo aquel usuario, entendido a éste como la persona que contrata, utiliza o que por cualquier otra causa tiene un derecho respecto de un producto o servicio ofrecido por algunas Instituciones Financieras debidamente autorizadas y clasificadas como instituciones de crédito, sociedades financieras de objeto limitado, sociedades de información crediticia, casas de bolsa, especialistas bursátiles, sociedades de inversión, almacenes generales de depósito, uniones de crédito, arrendadoras financieras, empresas de factoraje financiero, sociedades de ahorro y préstamo, casas de cambio, instituciones de seguros, administradoras de fondos para el retiro, empresas operadoras de la base de datos nacional del sistema de ahorro para el retiro, y cualquiera otra sociedad que realice actividades análogas a las de las sociedades anteriormente mencionadas, que ofrezca un producto o servicio financiero.<sup>17</sup>

b. Asuntos que atiende

Para realizar consultas, aplican aquellas relativas al tipo de productos y/o servicios ofrecidos por las Instituciones Financieras en el país, tales como características del producto, forma de operación, personal a quien contactar en cada institución financiera elegida, y compromisos asumidos por las partes, exceptuando de esta información la relativa a los costos que cada Institución cobrará a los Usuarios por el uso o prestación de los productos y/o servicios.

También se atenderán consultas sobre la forma de operación de la Condusef, para lo cual se expondrá el procedimiento mediante el cual se puede brindar atención al Usuario, así como respecto del alcance de la Comisión en cuanto a las necesidades particulares de cada caso que plantee el Usuario.

Para presentar reclamaciones, el ámbito de acción de la Condusef es aplicable cuando existan diferencias en la interpretación de los compromisos asumidos implícita o explícitamente, derivados de la suscripción del Contrato de Adhesión a través del cual el Usuario contrató el servicio o adquirió el producto ofrecido por la Institución Financiera.



También se atenderán reclamaciones cuando a criterio del usuario, la institución financiera haya actuado de manera indebida, o cuando haya incumplido con lo planteado en los contratos suscritos con el usuario.

Adicionalmente, la Condusef está facultada para analizar y verificar que la información publicitaria y toda aquella utilizada por las instituciones financieras para comunicar los beneficios o compromisos, que el Usuario asume al adquirir un producto o contratar un servicio, sea veraz, efectiva y que no induzca a confusiones o interpretaciones equívocas.

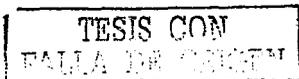
#### c. Servicios que ofrece

Con base en la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros la Condusef está facultada para:

- Atender y resolver consultas que presenten los Usuarios, sobre asuntos de su competencia.
- Resolver las reclamaciones que formulen los Usuarios, sobre asuntos de su competencia.
- Llevar a cabo el procedimiento conciliatorio, ya sea en forma individual o colectiva, con las instituciones financieras.
- Actuar como árbitro en amigable composición y en estricto derecho.
- Proporcionar 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. Dependiendo de los resultados de un estudio socioeconómico, se podrá otorgar este servicio de manera gratuita.
- Proporcionar a los Usuarios elementos que procuren una relación más segura y equitativa entre éstos y las Instituciones Financieras.
- Coadyuvar con otras autoridades en materia financiera para fomentar una mejor relación entre Instituciones Financieras y los Usuarios, así como propiciar un sano desarrollo del sistema financiero mexicano.
- Emitir recomendaciones a las autoridades federales y locales, así como a las Instituciones Financieras, tales que permitan alcanzar el cumplimiento del objeto de la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros y de la Condusef, así como para buscar el sano desarrollo del sistema financiero mexicano.
- Fomentar la cultura financiera, difundiendo entre los usuarios el conocimiento de los productos y servicios que representan la oferta de las instituciones financieras.

#### F. LAS EMPRESAS MÁS IMPORTANTES DEL MEDIO FINANCIERO

En la actualidad las empresas del sistema financiero mexicano se encuentran en un constante cambio, dichas empresas en su mayoría se



han transformado en filiales de grandes corporativos mundiales, de acuerdo al reporte de las 200 empresas mas importantes del sector financiero.

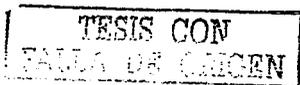
En el proceso de cambio del sistema financiero, la operación principal del 2001 fue la venta de Banamex a Citigroup. En el mes de junio de este año, Aseguradora Hidalgo, la empresa de seguros con mayores rendimientos, fue adquirida por Met Life. Ambas operaciones son parte de la tendencia según la cual el sector cada vez se encuentra más dominado por extranjeros. A pesar de ello, Banorte, controlado por capital mexicano, también dio pasos para fortalecerse y realizó la compra de Bancrecer<sup>18</sup>.

Por otro lado las intermediarias financieras han saneado sus cuentas en los últimos años. Sus activos aumentaron 9.9%; los pasivos 6.8%; el capital contable 23.3% y las ventas, 3.5%. En contraste con la caída del producto interno bruto (PIB), el área de servicios financieros, seguros, inmobiliarias de alquiler, reportó un crecimiento del 4.1%.

Asimismo la salud de las cuentas de los bancos no se ha traducido en mayor disposición para prestar recursos a las actividades productivas. La encuesta que cada trimestre realiza Banco de México, confirma que la banca comercial ha reducido su participación en el financiamiento a las empresas: en el primer trimestre de 2002 solo aportó 19.7% del total. Sin embargo, predomina en otros renglones del sistema: hasta diciembre representó el 72.4% de los activos, 83.5% de los pasivos, 32.7% del capital contable y 39% de los ingresos.

Poco a poco van ganando terreno otro tipo de intermediarias. Por el lado de los activos, por ejemplo, el peso que tienen las sociedades de inversión especializadas en Fondos de Retiro (Siefore) aumenta rápidamente, debido a que manejan 11.8% de los activos totales y solo 0.1% de sus pasivos. En el renglón de capital contable, las Siefore ocupan el lugar número 1 en monto, con una aportación del 53%; de igual forma destacan si se habla de márgenes de rentabilidad, gracias al elevado nivel de sus ingresos y lo reducido de sus costos de administración.

BBVA-Bancomer, Banamex-Citigroup y Santander-Serfin concentran hoy el 73% del total de los activos de los 15 grupos financieros que reportan a la Bolsa Mexicana de Valores.



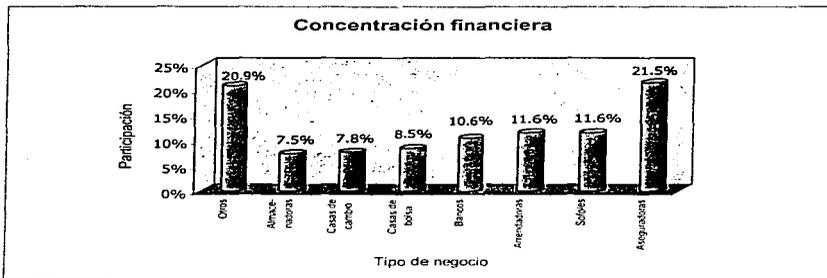


Figura 1.9

Como se puede apreciar en este gráfico (Figura 1.9), el negocio asegurador es el más demandado dentro del mercado local

A continuación se muestran a las instituciones financieras con mejores márgenes, de acuerdo a utilidad neta/ventas %<sup>19</sup>:

LAS CINCO DE TODO EL SISTEMA			
Actividad	Empresa	2000	2001
SOFOL	FICEN	300.22	200.28
BANCO	CENTRO	59.84	113.23
SOFOL	PATRIMONIO	32.64	105.78
ASEGURADORA	SEGUROS SERFIN	5.19	101.73
SIEFORE	BANCOMER	99.95	100.00

LOS CINCO BANCOS		
Empresa	2000	2001
CENTRO	59.84	113.23
DEUSTCHE BANK	0.04	60.15
INBURSA	47.80	50.22
J.P. MORGAN	21.32	47.45
ING BANK	15.17	44.02

TESIS COM  
PAULA ROSARIO

Por otra parte se muestran a las instituciones financieras con mayores ventas, en millones de pesos constantes<sup>20</sup>:

LAS CINCO EN TODO EL SISTEMA				
Actividad	Empresa	2000	2001	Var %
BANCO	BBVA-BANCOMER	19,817.5	25,924.5	30.8
BANCO	BANAMEX	26,834.1	23,670.6	11.8-
BANCO	BITAL	11,139.5	10,176.2	8.6-
BANCO	SERFIN	7,718.9	8,853.4	14.7
STEFORE	BANCOMER	5,562.0	6,374.7	14.6

LOS CINCO BANCOS			
Empresa	2000	2001	Var %
BBVA-BANCOMER	19,817.5	25,924.5	30.8
BANAMEX	26,834.1	23,670.6	11.8-
BITAL	11,139.5	10,176.2	8.6-
SERFIN	7,718.9	8,853.4	14.7
BANORTE	5,864.6	6,161.9	5.1

<sup>1</sup> PÉREZ GALINDO, Héctor, *Inducción al mercado de valores*, Bolsa Mexicana de Valores, México 1994, p. 1

<sup>2</sup> Internet, página del Banco de México. <http://banxico.org.mx>

<sup>3</sup> Idem

<sup>4</sup> Idem

<sup>5</sup> DIAZ MATA, Alfredo, *Invierta en la bolsa*, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1992, p. 10

<sup>6</sup> *Legislación bancaria*, Editorial Porrúa, S.A., México, 1996, p.91

<sup>7</sup> DIAZ MATA, Alfredo, *op. cit.*, p. 60g

<sup>8</sup> HOWARD Georgina, *El Financiero*, "Administrar riesgos bancarios, clave contra focos rojos AMB" México, edición del 17/10/94.

<sup>9</sup> Internet, página del Banco de México. <http://banxico.org.mx>

<sup>10</sup> Idem

<sup>11</sup> Internet, <http://cbm.org.mx>

<sup>12</sup> PÉREZ GALINDO, Héctor, *op. cit.*, p. 5-7

<sup>13</sup> *Ley del Banco de México*, Editorial Porrúa, S.A., México, 1992.

<sup>14</sup> PÉREZ GALINDO, Héctor, *op. cit.*, p. 9-16

<sup>15</sup> Ibidem p.25

<sup>16</sup> Cfr. Internet, dirección de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros. <http://www.condusef.gob.mx>

<sup>17</sup> Idem

<sup>18</sup> CASTILLO, Alejandro, *Revista Expansión*, "Las 200 empresas mas importantes del sector financiero. y ahora a compartir", México, 10-24 de julio, 2002, p. 45-47

<sup>19</sup> Ibidem, p. 56

<sup>20</sup> Ibidem, p. 58

TESIS CON  
FOLIO 123 456789

## CAPITULO IV. CASO MULTICRÉDITO

### A. DEFINICIÓN DE MULTICRÉDITO

Multicrédito es un esquema de autorización y operación de crédito que permite disponer al cliente al amparo de una línea en cuenta corriente, en múltiples ocasiones y para diferentes destinos con un solo trámite de autorización, basándose en el concepto de capacidad de pago del cliente. De acuerdo a la teoría explicada en el capítulo II de este trabajo, se analizará la metodología que siguió el banco para desarrollar multicrédito.

### B. BREVE HISTORIA

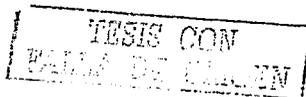
A partir de 1996 se incrementó el número de sucursales o puntos de venta en 66%, para aprovechar la infraestructura, el banco buscó la forma de ofrecer al cliente una serie de paquetes de productos o servicios que logran satisfacer sus necesidades, sobretodo por el lado de las facilidades para adquirir bienes de consumo duradero.

Los paquetes antes mencionados se dirigían a los segmentos de personas físicas con actividad empresarial y morales y consistían en un mecanismo de venta de computadoras en sucursales bancarias, posteriormente se fue ampliando la gama de productos: muebles para oficina y hogar, línea blanca, electrónicos. Para ello, el banco realizó negociaciones con los distribuidores directos, con el propósito de eliminar intermediarios y así ofrecer a los clientes un precio competitivo. El banco ofrecía estos productos mediante dos opciones:

- Ventas de contado: El cliente adquiría el producto, liquidando el importe total de éste en la sucursal y recibía el artículo en su domicilio
- Ventas a crédito: Como negocio principal, el cliente daba un enganche desde un 25% y el resto se le financiaba al plazo que más le conviniera: 6, 12, 18, 24 ó 36 meses y con una periodicidad de pago a elegir: semanal, quincenal o mensual.

Por cada adquisición a crédito que el cliente deseara realizar, era necesario tramitar en sucursal una solicitud para determinar su capacidad de pago y el tiempo de respuesta oscilaba entre las 24 y 48 hrs. Para realizar dicho análisis, el banco contaba con un área de operación y soporte crediticio, la cual se encargaba de determinar la capacidad de pago del cliente, revisar la información financiera del cliente, verificar las garantías hipotecarias, así como vigilar el buen comportamiento de su historial crediticio.

Los trámites anteriormente descritos resultaban costosos tanto para el cliente, como para la institución, por lo que se decidió rediseñar el



concepto, que se tradujo en una línea de crédito, que permitía al cliente disponer en múltiples ocasiones y para diferentes destinos, con un solo trámite de autorización, basándose en la capacidad de pago, de la cual se abundará a lo largo de este capítulo.

### C. SITUACIÓN ACTUAL

En la actualidad el concepto multicrédito está enfocado a impulsar el crecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa (MP y ME), las cuales se definen como negocios que generan un mínimo 300,000 pesos y máximo 16,000,000 de pesos de ventas al año.

Asimismo se enfoca apoyar personas físicas con actividad empresarial y profesionistas. Las personas morales deberán contar con un máximo de 500 empleados permanentes en el sector Industrial y 100 empleados permanentes en el sector de Comercios y servicios, en el último ejercicio.

Multicrédito tiene como mercado objetivo, los negocios y las empresas que tienen las siguientes características:

<b>MERCADO OBJETIVO</b>	
<b>NEGOCIO</b>	<b>EMPRESA</b>
<b>Personas físicas con actividad empresarial:</b> Perciben ingresos por actividades de compra-venta de bienes con o sin transformación.	<b>Personas morales:</b> Constituidas como sociedades formales dedicadas a la fabricación, comercialización y/o servicios.
<b>Profesionistas:</b> Perciben ingresos por el desempeño de actividades profesionales (no asalariados).	

### 1. EVALUACIÓN DE RIESGOS:

La evaluación de riesgos implica analizar dos factores importantes: la fuente de pago y destino al cual se dirigirá el crédito. A continuación se presenta en la gráfica 4.1 los elementos que forman parte de este análisis:

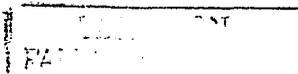
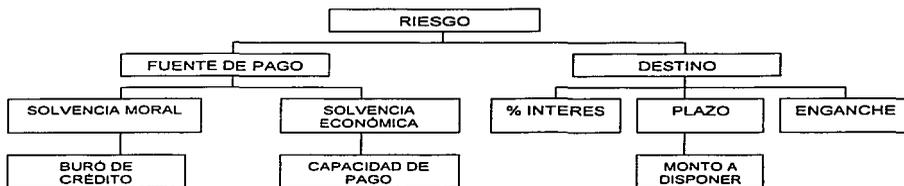


Figura 4.1 Evaluación de riesgos



La distribución de los clientes esperados es de 25% de clientes sin garantía y 75% con garantía.

## 2. CAPACIDAD DE PAGO

Equivale al porcentaje de los ingresos que el cliente puede destinar para el pago de un crédito, evitándole sobre-endeudarse. Tiene además las siguientes características:

- En algunos casos, a la capacidad de pago inicial, se le restan las obligaciones reportadas en el buró de crédito.
- La capacidad de pago junto con el destino y el plazo, establecen el monto máximo de la disposición; en este caso suma de los pagos que un cliente tenga que realizar por las diferentes disposiciones al amparo de multicrédito, nunca podrá exceder la capacidad de pago que se determine.

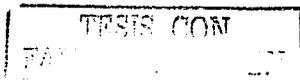
### a. Mecanismo

Se debe tomar el resultado mayor de conceptos "a" "b" ó "c" siguientes:

- ◆ El 20% del promedio de sus ingresos brutos mensuales comprobables a través de sus comprobantes de pago del ISR.
- ◆ 10% del monto de ventas netas mensuales promedio del cliente.
- ◆ 6% de su utilidad de operación anualizada

#### 1) Ingresos Brutos

Se tomarán las declaraciones netas del periodo anterior más el actual, dividido entre el número total de meses (promedio).



## 2) Ventas Netas:

Se tomarán las ventas netas del periodo anterior más el actual, dividido entre el número total de meses (promedio).

## 3) Utilidad de Operación:

Se obtendrá el promedio mensual de la utilidad de operación de los periodos parcial y anual, multiplicando por 12 (anualizada) el promedio mensual que resulte.

El monto de las ventas reportadas en los Estados Financieros del cliente NO deberá exceder del doble con respecto a las ventas declaradas en sus comprobantes de pago de ISR (Promedio). Si se da la diferencia del doble, se tomará la Capacidad de Pago que resulte menor de los 3 cálculos.

### a) Ventas netas

- ♦ Al cierre de \$ 15'000,000.00
- ♦ Parcial de 6 meses \$ 8'400,000.00

$$\frac{15'000,000.00 + 8'400,000.00}{18} = 1'300,000.00$$

18

$$(1'300,000.00) (10\%) = 130,000.00$$

### b) Declaración del ISR

- ♦ Parcial de 3 meses \$ 550,000.00
- ♦ Parcial de 3 meses \$ 600,000.00

$$\frac{8'000,000.00 + 550,000 + 600,000}{18} = 508,333.00$$

18

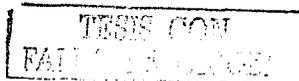
$$(508,333.00) (20\%) = 101,666.60$$

### c) Utilidad de operación

- ♦ Al cierre de \$ 1'800,000.00
- ♦ Parcial de 6 meses \$ 840,000.00

$$\frac{1'800,000.00 + 840,000.00}{18} = 146,666.66$$

18



$$(146,666.66)(12) = 1'760,000.00$$

$$(1'760,000)(6\%) = 105,600.00$$

La capacidad de pago máxima en MultiCrédito será de \$100,000 pesos

- ◆ 20% en el esquema sin garantía
  - ◆ 100% en el esquema con garantía
- De la capacidad de pago bruta se descontarán las obligaciones reportadas en el buró de crédito.
    - ◆ No se descontarán las obligaciones del principal accionista.

### 3. GARANTÍAS

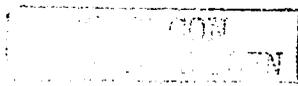
#### a. Para el esquema sin garantía hipotecaria:

- ◆ En su caso, prendaria de los bienes que se adquieran (bienes de consumo duradero o autos): La proporción de garantías está determinada por la aportación mínima del cliente (enganche).
- ◆ En su caso, depositario: Bienes de consumo duradero o autos: Se constituirá con el endoso de la factura correspondiente a favor de BITAL. (Solo aplica para créditos para adquisición de autos, tracto camiones, motocicletas): Deberá fungir como Depositario de los Bienes que se adquieran, el cliente o el principal accionista, en caso de empresa.

#### b. Para el esquema con garantía hipotecaria:

Tipo de bien inmueble	Garantía/Riesgo
Terrenos urbanos	2.0 a 1.0
Inmuebles comerciales, industriales y Naves (incluye el valor del terreno y construcción), bodegas y locales comerciales.	2.0 a 1.0
Inmuebles habitacionales localizados en la misma plaza o en plaza diferente	1.5 a 1.0
Dos inmuebles, siempre y cuando el valor mínimo de cada uno sea de \$300,000.00	1.5 a 1.0

Cuando la disposición de Multicrédito con Garantía Hipotecaria sea para adquirir un Bien Inmueble (local comercial, bodega o nave industrial), no será necesario que el inmueble a adquirir quede en garantía dado que la línea ya cuenta con garantía hipotecaria propia.

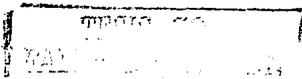


### **c. Aspectos generales de las Garantías Hipotecarias:**

- No se aceptarán como garantía hipotecaria: panteones, bares, discotecas, escuelas, hospitales, clubes deportivos y sociales.
- Las propiedades dejadas en garantía deberán estar libres de gravamen, por lo cual el banco deberá quedar en primer lugar.
- Si la propiedad tiene un gravamen previo pagado, el cliente deberá presentar la carta de instrucciones al notario para su liberación.
- La proporción de la garantía hipotecaria será cubierta en todos los casos por un solo bien inmueble. Se podrán tomar dos garantías para un mismo crédito, siempre que tengan en lo individual un valor mínimo de \$300,000.00 (proporción de 1.5 a 1.0)
- Queda prohibido operar un crédito puente al amparo de MULTICRÉDITO.
- No serán elegibles Negocios que hayan perdido las dos terceras partes de su Capital Social o Patrimonio, o que reporten Pérdida Neta en el ejercicio parcial o en el último ejercicio anual.
- Queda prohibido disponer de MULTICRÉDITO para reestructurar adeudos Bancarios.
- Queda excluida la actividad primaria (agricultura, ganadera selvicultura, pesca y Minería).
- No serán elegibles sociedades con poderes de administración mancomunados.
- No serán elegibles para MULTICRÉDITO empresas que pertenezcan al sector público.
- No puede coexistir con cualquier otra línea o crédito tradicional.
- Actividades de autorización especial (giros restringidos).
- Proyectos de Inversión.

### **d. Requisitos**

- Tener entre 22 y 70 años de edad (del principal accionista o persona física con actividad empresarial).
- Ventas anuales mínimas de \$ 300 mil pesos y ventas anuales máximas de \$16 millones de pesos.
- Antigüedad de 1 año en el domicilio actual, si aún no lo cumple, será de 2 años considerando el anterior.
- En el caso de garantía hipotecaria, antigüedad mínima de 6 meses de operación en la actividad empresarial o giro y 12 meses en el caso de no tener garantía hipotecaria.
- Contar hasta con 500 empleados permanentes en el sector industrial y hasta con 100 en el sector comercio y servicios.
- No presentar pérdidas en sus estados financieros anuales (utilidad positiva).
- No haber perdido las dos terceras partes o más del capital social (quiebra técnica).



#### **e. Requisitos financieros**

Para poder correr el score se deberá cumplir con todos los siguientes requisitos:

- Cobertura de Intereses y Cobertura de Deuda:  
Utilidad de Operación > 0
- Endeudamiento  
Pasivo Total / Activo Total => 0.8
- Líquidez  
Pasivo Circulante => 0.8  
(Activo Circulante - Inventarios) / Pasivo Circulante > 0.5
- Margen Operativo  
Utilidad de Operación / Ventas Netas > 0.03

#### **4. AUTORIZACIÓN**

- En 24 hrs. hábiles se le dará una respuesta, en la cual conocerá el esquema bajo el que fue aceptado (con o sin garantía hipotecaria) y conocerá su capacidad de pago.
- Para iniciar el trámite de autorización se requiere la siguiente documentación:
  - ◆ Llenar y requisitar debidamente el contrato de Multicrédito
  - ◆ Identificación Oficial vigente (credencial de elector, cartilla, pasaporte, cédula profesional) del representante legal
  - ◆ Comprobantes de declaraciones de impuestos (I.S.R.) pagadas y selladas
  - ◆ Información financiera (estados financieros parciales con antigüedad no mayor a 3 meses y al cierre del último ejercicio)

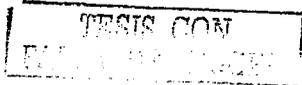
#### **a. Formalización**

Se manejan los siguientes tiempos de respuesta:

- Sin Garantía 5 días hábiles
- Con Garantía 20 días hábiles

Para continuar con el trámite de formalización se requiere la siguiente documentación:

- Comprobante de Domicilio (agua, luz, predial, teléfono) con una vigencia de 3 meses y pagado.
- Acta de Matrimonio (en su caso)
- Copia simple del R.F.C.
- Copia simple de Acta Constitutiva, Reformas y Poderes con datos del R.P.P.
- El resto dependerá del esquema



## 5. CONDICIONES

### a. Montos a financiar en moneda nacional:

1. Mínimo = \$10,000 pesos
2. Máximo Sin Garantía = \$2,000,000 pesos
3. Máximo Con Garantía = \$3,000,000 pesos

### B. Condiciones sin garantía

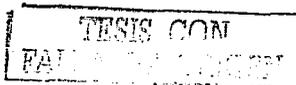
- Comisión: 2%
- Equipamiento Tecnológico Dell
  - ◆ Enganche: 15%
  - ◆ Plazo: 6, 12, y 18 meses
  - ◆ Tasa Fija: 38%
- Capital de Trabajo
  - ◆ Plazo: 6, y 12 meses
  - ◆ Tasa Fija: 38%
- Equipamiento de Transporte
  - ◆ Enganche: 25%
  - ◆ Plazo: hasta 48 meses
  - ◆ Tasa Fija: 24%

### C. Condiciones con garantía

- No existe enganche ni comisión
  - Gastos de Tramitación de la Línea de Crédito: 1.5% sobre el monto a contratar más I.V.A.
  - Plazo: 6, 12, 18, 24, 30, 36, 48, 60 y 84 meses
  - Tasa Fija: 20% (para todos los plazos hasta 60 meses)
  - Tasa Variable: T.I.I.E. + 8 (para plazos de 180 días)
- Bajo estas condiciones se puede disponer para:
- ◆ Equipamiento Tecnológico Dell (Plazos de hasta 60 meses)
  - ◆ Capital de Trabajo Simple (Plazos de hasta 48 meses) y revolvente (180 días)
  - ◆ Equipamiento de Transporte (Plazos de hasta 60 meses)
  - ◆ Bienes Raíces (Plazo único de 84 meses)

## D. GENERACIÓN DE IDEAS

Se recurre a la identificación de necesidades y problemas, para conocer la insatisfacción del cliente con el esquema, para ello se realizó una encuesta entre los clientes que tienen crédito con el banco en las zonas occidente y noreste del país:



Pregunta	Occidente	Noreste	Total	%
1. Seleccione la opción de su preferencia				
a. Prefiero pago menor con riesgo de aumentar en época de crisis	12	16	28	7
b. Prefiero pago menor con riesgo de aumentar en época de crisis	136	223	359	93

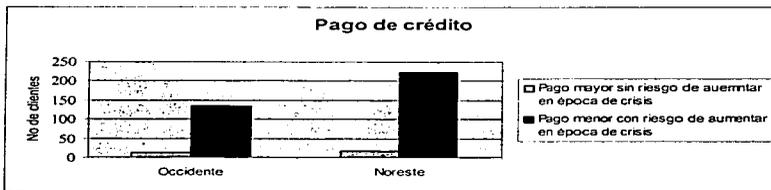


Figura 4.2. Pago de crédito

2. ¿Considera competitivas las tasas que multicrédito le ofrece?	Occidente	Noreste	Total	%
a. Si	22	17	39	10
b. No	110	238	348	90

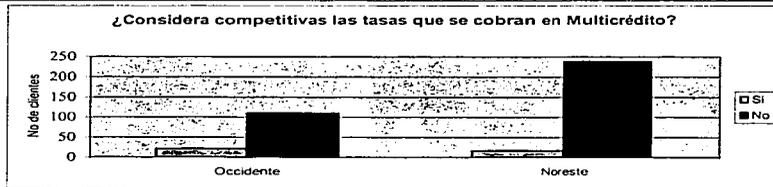


Figura 4.3. Tasas Multicrédito

TESIS CON  
 511  
 1998

3. ¿Compraría productos de consumo al banco?	Occidente	Noreste	Total	%
a. Si	50	60	130	34
b. No	96	161	257	66

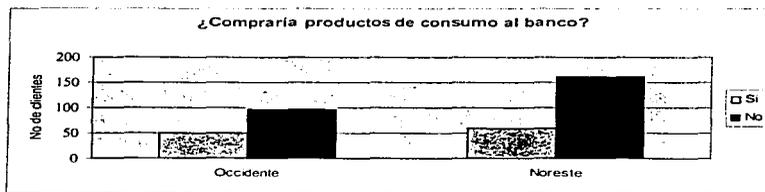


Figura 4.4 Preferencia por productos de consumo que ofrece el banco

4. ¿Qué productos prefiere usted adquirir a crédito?	Occidente	Noreste	Total	%
Viajes	6	10	16	4
Automóviles	45	53	98	25
Línea blanca	20	23	43	11
Aparatos Electrónicos	31	20	51	13
Muebles	39	18	57	15
Equipo de trabajo	12	35	47	12
Vivienda	34	41	75	20

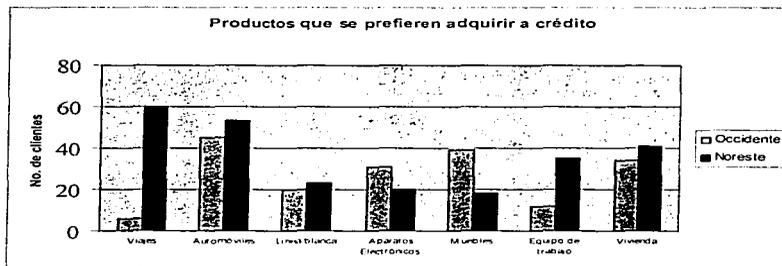


Figura 4.5 Preferencia por tipo de productos de consumo que ofrece el banco

5. ¿En cuál de las siguientes características encuentra ud. mayor ventaja para adquirir una línea de crédito?	Occidente	Noreste	Total	%
Un solo trámite	70	42	112	29
Pagos fijos/Tasa fija	67	61	128	33
Línea de crédito disponible	27	15	42	11
Ninguna	30	26	56	14
No contestó	23	21	49	13

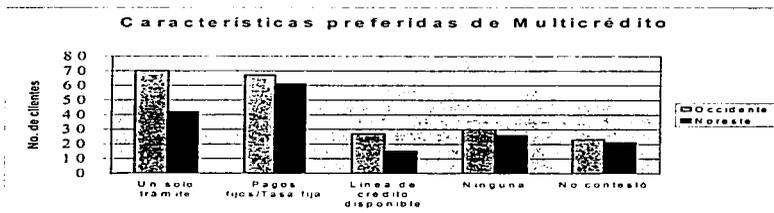


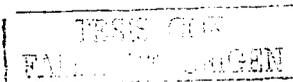
Figura 4.4 Características preferidas de Multicrédito

Asimismo se recurre al análisis del entorno competitivo, como técnica de orientación externa (Ver también anexos 1, 2 y 3):

Tienda	Tasa	Plazo	Enganche	Tiempo de autorización	Observaciones
<b>Créditos de casas comerciales</b>					
Elektra	Fija/Globa l	36 a 40 semanas	10%	3 días	
Viana sistema de apartado	Fija/Globa l	3 meses	Una mensualidad	NA	Sistema de apartado, no requiere de tiempo de autorización
Liverpool	Tasa líder + factor sobre saldos insolutos	4, 6 y 12 meses	N/A	5 días	Muebles, línea blanca y electrónica
Palacio de	CPP.	4, 6 y	N/A	Mismo	Plan de financiamiento

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Hierro	Cetes, TIIP o TIIE sobre saldos insolutos	12 meses		día	revolvente con pagos mensuales mínimos del 10% sobre saldo vigente
Sears	Variable sobre saldos insolutos	Indefinido	N/A	1 semana	
Salinas Rocha y	CPP o TIIP sobre saldos insolutos	Hasta 18 meses	10%	2 días	
Hnos. Vázquez	Fija/Global	12 meses	Sin enganche	Mismo día	
Comercial Mexicana "Credicomerc"	Fija/Global	6, 12, 18 meses	Sin enganche	Mismo día	
Wal Mart	Fija/Global	6, 12, 18 meses	10%	Mismo día	
<b>Crédito para la adquisición de computadoras</b>					
Inverlat	Fija/Global	6, 12 y 18 meses	20%	48 hrs.	Comisión por apertura de 2%
BBVA-Bancomer (persona física) creditón	Fija	6, 12, 18 y 24 meses	15%	1 día	Sin aval, ni garantía
<b>Crédito personal</b>					
BBVA Bancomer (creditón nómina)	Fija	3, 6, 9, 12, 18 y 24	Sin enganche	1 día	Préstamo personal sin aval ni garantía ni destino específico para persona física.
Banorte Credinómina	Fija	6, 9, 12, 18 y 24	Sin enganche	1 día	
<b>Crédito para automóvil</b>					
Banamex	De 17.5% a 19.5% de acuerdo al plazo	6, 12, 18, 24 y 36	35%	1 día	
Banorte	16.90%	6, 12,	25%	1 día	



	con anualidades variables, dependiendo del plazo	18, 24, 36 y 48			
Santander	19%	6, 12, 18, 24 y 36	35%	1 día	
BBVA Bancomer Credito auto	19%	6, 12, 18, 24, 36, 48 y 60	30%	1 día	
<b>Crédito para personas físicas con actividad empresarial y PyMES</b>					
BBVA Bancomer Credipyme clásico	20%	6, 12, 18, 24, 36, 48 y 60	30%	1 día	
Crédito PYME Santander	Fija	6, 12, 18 y 24 meses	30%		
BBVA- Bancomer (persona moral)	Fija	6, 12, 18 y 24 meses	25%	1 día	
Banamex	Fija	6, 12, 18, 24 y 36	15%	De 1 a 5 días hábiles	
Banorte "Crediativo" Crédito en cta. corriente con garantía real.	Fija	6, 12, 18, 24 y 36	30%	De 1 a 5 días hábiles	Cálculo del monto de acuerdo a la capacidad de pago para: Capital de trabajo Adquisición de maquinaria Bodegas Mobiliario Equipo de transporte Construcción Desarrollo tecnológico Mejoramiento ambiental
<b>Tarjetas de crédito</b>					
Banamex "B-Smart"	CPP, Cetes, TIIP o TIIE sobre saldo insolutos 25%	6, 12, 18, 24 y 36 meses	NA	1 a 2 días	Comisión por: - Apertura y anualidad. - Disposición en efectivo ATM (5 a 8 por ciento).

TRANSFORMACIONES  
FALLA DE CREDITO

	durante los primeros 6 meses				
Bancomer	CPP, Cetes, TIIP o TIIE sobre saldos insolutos	3, 6, 9, 12, 18 y 24	NA	5 días	Comisión por: -Apertura y anualidad. -Disp. en efectivo ATM= 0 Acumula puntos cada vez que compra con TDC
Serfin "Light"	TIIE + 15		NA	5 días	Comisión por: -Apertura y anualidad. -Disp. en efectivo ATM= 2% Acumula puntos cada vez que compra con TDC
Santander-Serfin "Uni-K"	CPP, Cetes, TIIP o TIIE sobre saldos insolutos	3, 6, 9, 12, 18 y 24	NA	5 días	Comisión por: -Apertura y anualidad= 0 -Disp. en efectivo ATM= 0

\*NA= No aplica

La generalidad de los productos de crédito en el mercado basan su operación en validar si el cliente ha excedido su límite de crédito, en cambio para las disposiciones de Multicrédito, se valida en adición al saldo disponible de la línea, la capacidad de pago del cliente, así como los semáforos de operación o filtros de riesgo. El cliente podrá disponer de Multicrédito, siempre y cuando no exceda estas dos variables: el límite de la línea, la capacidad de pago mensual y que mantenga un buen comportamiento en sus obligaciones con el banco.

#### E. DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE CONCEPTO

Es necesario destacar los objetivos del banco con respecto al nuevo producto, en este caso vale la pena tomar en cuenta el entorno:

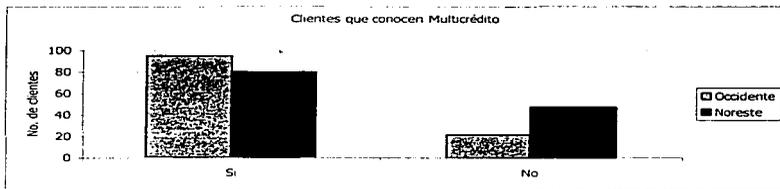
- En la actualidad el gobierno a través de la Secretaría de Economía, Nacional Financiera y el Banco de Comercio Exterior, está buscando la forma de impulsar a la pequeña y mediana empresa, mediante programas de capacitación y financiamiento, así como en simplificación de trámites administrativos.
- Multicrédito se ha mantenido en el mercado a lo largo de 5 años y por tanto cuenta con una capacidad instalada por la parte de mercadotecnia, así como la parte tecnológica y de recursos humanos.

- Como consecuencia de una economía en transición a la globalización, el banco ha sido adquirido por una institución extranjera, sin embargo se pretende respetar el compromiso que se tiene para apoyar a las pequeñas y medianas empresas, así como a las personas físicas con actividad empresarial.
- Debido a lo anterior, el banco contará con una infraestructura mas sólida, que se traducirá en una plataforma tecnológica más avanzada, así como una mayor disponibilidad de recursos para diseñar estrategias mas agresivas.

Se puede determinar, que en las observaciones anteriores, los objetivos del banco y los del producto que se está estudiando, van en una misma dirección, por lo que hasta este momento que se podrá seguir con las etapas posteriores de este análisis.

En otra encuesta realizada a 245 clientes que tienen algún crédito con el banco a excepción de Multicrédito se midieron los criterios de prueba de concepto que se mencionan en el capítulo II, con el propósito de obtener datos clave sobre la reacción del consumidor potencial ante el concepto. Los resultados se obtuvieron como sigue:

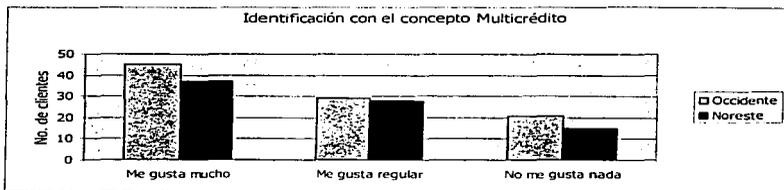
Pregunta	Occidente	Noreste	Total	%
1. ¿Conoce usted Multicrédito?				
a. Si	95	80	175	71
b. No	22	48	70	29



### 1. Criterios de preferencia

Elija el inciso con el usted se identifica más, con respecto al concepto Multicrédito:	Occidente	Noreste	Total	%
a. Me gusta mucho	45	37	82	47
b. Me gusta regular	29	28	57	33
c. No me gusta nada	21	15	36	20

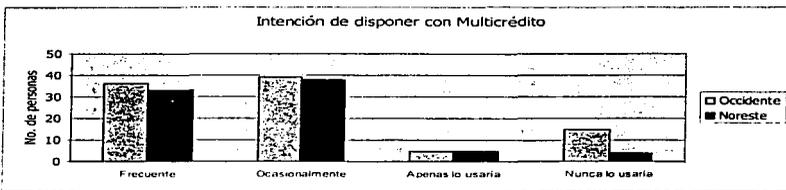




Elija el inciso con el que usted se identifica más, respecto de su predisposición a usar el concepto:	Occidente	Noreste	Total	%
a. Muy predisuesto	38	35	73	42
b. Regularmente predisuesto	42	36	78	45
c. Nada predisuesto	15	9	24	13



¿Cuál de las siguientes afirmaciones concuerda mejor con sus intenciones de disponer con Multicrédito?	Occidente	Noreste	Total	%
a. Lo usaría frecuentemente	36	33	69	39
b. Lo usaría ocasionalmente	39	38	77	44
c. Apenas lo usaría	5	5	10	6
d. Nunca lo usaría	15	4	19	11

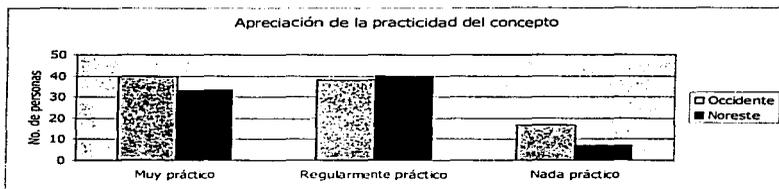


## 2. Criterios de utilidad

Elija el inciso con el que usted se identifica más, con respecto a la utilidad del concepto:	Occidente	Noreste	Total	%
a. Muy útil	39	35	74	42
b. Regularmente útil	41	39	80	46
c. Nada útil	15	6	21	12



Elija el inciso con el que usted se identifica más, con respecto a la practicidad del concepto:	Occidente	Noreste	Total	%
a. Muy práctico	40	33	73	42
b. Regularmente práctico	38	40	78	44
c. Nada práctico	17	7	24	14



¿En qué medida podría satisfacer el concepto algunas de sus necesidades financieras?	Occidente	Noreste	Total	%
a. Podría satisfacer en gran medida mis necesidades financieras	43	35	78	45
b. Podría satisfacer algo mis necesidades financieras	35	38	73	42
c. No podría satisfacer en absoluto mis necesidades financieras	17	7	24	13

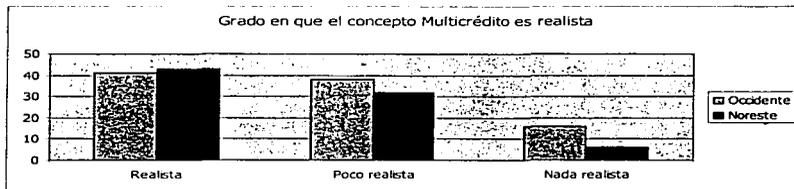


### 3. Criterios de credibilidad

Elija el inciso con el que usted se identifica más, con respecto al grado de confianza que le inspira el concepto:	Occidente	Noreste	Total	%
a. Me inspira mucha confianza	39	35	74	42
b. Me inspira regular o poca confianza	41	39	80	46
c. No me inspira nada de confianza	15	6	21	12



Elija el inciso con el que usted se identifica más, con respecto a la medida en que el concepto es realista:	Occidente	Noreste	Total	%
a. Creo que es realista	41	43	84	48
b. Creo que es poco realista	38	32	70	40
c. Creo que no es nada realista	16	6	22	12



#### 4. Criterios de originalidad

Elija el inciso con el que usted se identifica más, con respecto a la medida en que el concepto es original:	Occidente	Noreste	Total	%
a. Creo que es original	36	39	75	43
b. Creo que es regular o poco original	51	36	87	50
c. Creo que no es nada original	8	5	13	7

## 5. Potencial de mercado estimado para el concepto

En vista de que se trata de un producto conocido en el mercado y se cuenta con un historial de 150,000 créditos colocados a lo largo de cuatro años

desde que este producto inició operaciones, se tomó la decisión de aplicar una pregunta a los posibles consumidores de Multicrédito, la muestra consta de 175 clientes del banco:

¿Piensa usted adquirir Multicrédito dentro de los próximos seis meses?

Variable	Número de clientes	%
Si	70	40%
No	90	51%
No sé	15	9%

De acuerdo al resultado obtenido, se estima que aproximadamente un 49% de la muestra, expresó su interés por adquirir Multicrédito para los siguientes seis meses. De acuerdo al censo mas reciente (2000 – INEGI) se puede considerar que existen 256,950 hogares que pueden considerarse consumidores idóneos de Multicrédito distribuidos en los siguientes estados de la república:

Estado	Número de hogares
Monterrey	83,620
Guadalajara	92,730
Distrito Federal	80,600

De acuerdo con ello, la estimación mas favorable del potencial de mercado en la zona señalada para multicrédito durante el año en curso , suponiendo un multicrédito por hogar , sería de 125,905 (256,950\*.49). Si hubiera que pagar 10 dólares al mes ó 120 al año por el nuevo producto, el importe en dólares de la estimación del potencial del mercado sería de 15,108,600. Estableciendo los límites de confianza en torno a esta estimación (suponiendo un 95% de confianza), el potencial de mercado oscilaría entre 500,000 dólares en el peor de los casos y 640,000 en el mejor de los casos. Esta cifra representa el número total estimado de multicrédito que se podrían vender a los hogares a las ciudades de Monterrey, Guadalajara y D.F. todos los bancos que manejen un producto similar a multicrédito durante el año en curso.

A continuación se presentan dimensiones demográficas y psicográficas que sirven para aumentar la efectividad y eficacia de decisiones relacionadas con las mejoras en multicrédito:

TESIS CON  
FALLA

## 6. Dimensiones demográficas

Región geográfica: Monterrey, Guadalajara y D.F.

Mercado objetivo por esquema: Para la parte de negocio: Personas físicas con actividad empresarial y profesionistas. En cuanto a la parte de empresa: personas morales.

Edad: Tener entre 22 y 70 años de edad (principal accionista o persona física con actividad empresarial).

Sexo: Femenino y masculino.

Ingresos: Ventas anuales mínimas a \$300 mil pesos y ventas anuales máximas de \$16 millones de pesos.

## 7. Dimensiones psicográficas

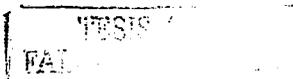
- Algunas personas recurren a mi cuando desean asesoría financiera.
- Hablo con mis amigos de temas financieros.
- El próximo año tendré mas dinero.
- Me gusta trabajar con bancos de primera categoría.
- Me reocupo de cuadrar mi talonario de cheques.
- Quiero hacer todas mi operaciones bancarias por teléfono.
- Dedico algún monto de dinero a inversiones arriesgadas.
- Estoy demasiado ocupado para preocuparme por las operaciones bancarias.
- Me gusta que los empleados del banco saluden con una sonrisa.
- Me gusta mantener una relación personal con mi ejecutivo de cuenta.
- Estoy muy endeudado.
- Me gustaría tener mucho dinero.
- Estoy cansado de que me traten como un número.
- Con frecuencia hago viajes de negocios.

## F. ANÁLISIS ECONÓMICO

En vista de que se trata de un producto que al día de hoy existe en el mercado, se realizará una estimación de costos y utilidades:

Declaración de flujo de caja proyectado para cinco años en miles de dólares.

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Ventas	0	11,889	15,381	19,654	28,253	32,491
2. Costo de ventas	0	3,981	5,150	6,581	9,461	10,880
3. Margen bruto de utilidades		7,908	10,231	13,073	18,792	21,611
4. Costos de desarrollo	-3,500	0	0	0	0	0
5. Costos de mercadotecnia	0	8,000	6,460	8,255	11,866	13,646
6. Gastos fijos asignados	0	1,189	1,538	1,965	2,825	3,249
7. Contribución bruta	-3,500	-1,281	2,233	2,853	-4,101	4,716



8. Contribución suplementaria	0	0	0	0	0	0
9. Contribución neta	-3,500	-1,281	2,233	2,853	4,101	4,716
10. Contribución descontada	-3,500	-1,113	1,691	1,877	2,343	2,346
11. Flujo de efectivo descontado acumulado	-3,500	-4,613	-2,922	-1,045	1,298	3,644

#### a. Determinación de precios

Las estimaciones de presupuesto forman parte de una herramienta muy útil para el desarrollo de una estrategia de precios. En el caso de multicrédito, se utilizó la estrategia de penetración, debido a que el mercado en el que se opera es competitivo y dinámico, implicó además la entrada en el mercado con un precio inferior del normal como anticipación para adquirir más rápidamente una cuota mayor.

#### b. Método utilizado para estimar las ventas de multicrédito

El método utilizado para estimar las ventas de multicrédito es el análisis del punto de equilibrio. De esta forma se obtiene el punto de equilibrio para el año 5 de vida del producto:

Costos fijos (dólares) = 17,000  
 Costos variables (dólares) = 5,000  
 Ingresos (dólares) = 35,000

$$F/I - (V/R) = B/E$$

$$17,000 - (5,000/35,000) = 17,000 - 0.1428 = 16,999.8572$$

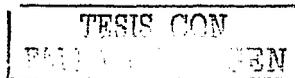
Lo que se identifica con este método es el número de unidades del producto que deben venderse para este año para que aporte una contribución positiva a favor del banco.

Para la parte de prueba de mercado, se toman en cuenta los cuestionarios aplicados en la fase de desarrollo y evaluación de concepto, debido a que se trata de un producto que actualmente existe en el mercado.

#### G. COMERCIALIZACIÓN

Multicrédito basó su lanzamiento en la estrategia de primera entrada, con la cual ganó reputación. Básicamente se pretendió:

- Reducir el riesgo en un mercado masivo, al integrar responsabilidades de un crédito del cliente bajo un mismo instrumento y calcular la capacidad de pago global.



- Apoyar el trabajo de las unidades de negocio, al permitir la atención al cliente por ejecutivos de diferentes segmentos, tanto para autorización, como para disposición.
- Estandarizar el proceso de autorización de crédito al consumo.
- Reducir el costo de operación de múltiples disposiciones.
- Apoyar la retención de clientes rentables.
- Reducir el costo de campañas promocionales, incrementando el porcentaje de respuesta.
- Reforzar la relación con proveedores actuales de productos no financieros.

La labor de promoción para este producto es muy importante, para ello los ejecutivos de los segmentos comercial y empresarial deben estar capacitados en cuanto al conocimiento y manejo del producto.

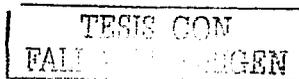
Por otro lado no hay que olvidar el papel que juega la recuperación, ya que ésta representa la venta completa para el banco, se calcula que el porcentaje de cartera vencida es del 37%, por ello es muy importante apegarse a los criterios establecidos por las áreas de soporte crediticio.

#### **H. LA ESTRUCTURA DEL BANCO PARA EL DESARROLLO Y LA GESTIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS.**

Hasta ahora se ha descrito y analizado la estructura para el desarrollo del producto Multicrédito, sin embargo vale la pena señalar, que para que se logre una mayor eficacia, el proceso de desarrollo de nuevos productos debe realizarse en el marco de una estructura organizativa que facilite, en vez de impedir su funcionamiento. La estructura de la organización comprende una serie de relaciones que son el resultado de un proceso de decisión por parte de la dirección, que se enfoca a lograr los siguientes puntos:

- Definir puestos: se debe definir en forma específica, para aprovecharse de la especialización del trabajo.
- Combinar y concentrar puestos: Una vez que se han determinado los puestos, se agrupan en áreas, es decir se definen departamentos.
- Determinar el tamaño de cada departamento.
- Delegar autoridad: Se refiere al proceso por el cual se distribuye la autoridad del banco.
- Representar en forma esquematizada los flujos de información y de trabajo.

Las medidas que tome la dirección respecto a cada uno de los cinco aspectos antes mencionados, facilitará el alcance del objetivo.







**ANEXO 3 ESQUEMAS COMPARATIVOS DE TASA FLUJA EMPRESARIAL Y PYME**

NOMBRE PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	BANCA BANCOMER	BANSTANDER BANK OF AMERICA
	DESTINO	REESTRUCTURACIÓN DE ACTIVOS PAGOS PASIVOS PROYECTOS HACIA ENDEUDOS	TASA FLUJA
REQUISITOS PARA SOLICITAR CREDITO		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SOLICITUDS REQUISITADA</li> <li>2. COPIA DEL ACTA CONSTITUTIVA</li> <li>3. PUESTOS NOTARIALES</li> <li>4. DECLARACION DE CAPITAL DE ACCIONISTAS</li> <li>5. COMPROMISANTE DE DOMICILIO DE REGIONISTAS</li> <li>6. COMPROMISANTE DE DOMICILIO DE LA EMPRESA</li> <li>7. ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS DE LOS DOS ULTIMOS EJERCICIOS Y PARCIAL CON RELACIONES ANALITICAS</li> <li>8. DECLARACION DE IMPUESTOS DE LOS DOS ULTIMOS AÑOS</li> <li>9. DECLARACION MENSUAL O SEMESTRAL O TRIMESTRAL DEL EJERCICIO ACTUAL</li> <li>10. APERTURA DE CUENTA DE CHEQUES</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. APERTURA DE CUENTA DE CHEQUES</li> <li>2. ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS DE LOS DOS ULTIMOS AÑOS</li> <li>3. PROYECCIONES FINANCIERAS POR EL PLAZO DEL CREDITO</li> <li>4. PROGRAMAS DE INVERSION</li> <li>5. ASAL MENSUAL CON INFORMACION FINANCIERA</li> <li>6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL GRUPO NOMBRE DE EMPRESA RELACION COMERCIAL ENTRE EMPRESAS</li> <li>7. COPIA DE ESTADOS DE CUENTA AL TIEMPO 3 MESES DEL RANGO MENSUAL</li> <li>8. ACTA CONSTITUTIVA DE LA EMPRESA CON PRESCRIPCION DEL BPF</li> <li>9. PUESTOS NOTARIALES</li> <li>10. MODIFICACIONES AL ACTA CONSTITUTIVA</li> <li>11. EN CASO DE GARANTIA HIPOTECA COPIA DE ESCRITURA DE PROPIEDAD</li> <li>12. IDENTIFICACION OFICIAL DEL APODERADO LEGAL</li> <li>13. COPIA DEL REC</li> <li>14. COMPROMISANTE DE DOMICILIO</li> </ol>
TIPO DE GARANTIA		HIPOTECA O PPRONARIA CON COBERTURA DE 3 A 1	PRONARIA HIPOTECA
REQUISITOS GARANTIA		LIBRE DE GRAVAMEN PARA CASO DE HIPOTECA	FRANCA DE CONTRATO Y PAGARES
FORMAS DE DISPONICION		PARA EL CASO DE PAGOS DE PASIVOS NO HAY DISPONIBILIDAD MIENTRAS QUE PARA PROYECTOS ES EN LA FECHA DE APRANQUE	ESTAS LIBRE DE GRAVAMEN
FORMAS DE PAGO		MENSUAL SEMESTRAL TRIMESTRAL Y QUINESTRAL EN EL CASO DE PROYECTOS Y PARA PAGO DE PASIVOS MENSUAL Y SEMESTRAL	ABONO EN CUENTA DE CHEQUES
TEMPO DE AUTORIZACION		8 SEMANAS NACIONAL	CARGO AUTOMATICO CUENTA DE CHEQUES 3 SEMANAS NACIONAL
COBERTURA DE CONTRATACION		DE 24 MESES A 5 AÑOS	NO EXCEDER DE AÑOS
COM. POR APERTURA	COMISIONES		
		1.00%	1%
COM. POR PREGO			
MONTO A FINANCIAR		10% PAGOS PASIVOS 70% PROYECTOS	HASTA EL 95% DEL VALOR DE LA MAQUINARIA



**Anexo 3. ESQUEMAS COMPARATIVOS DE TASA FLUJA EMPRESARIAL Y PYME**

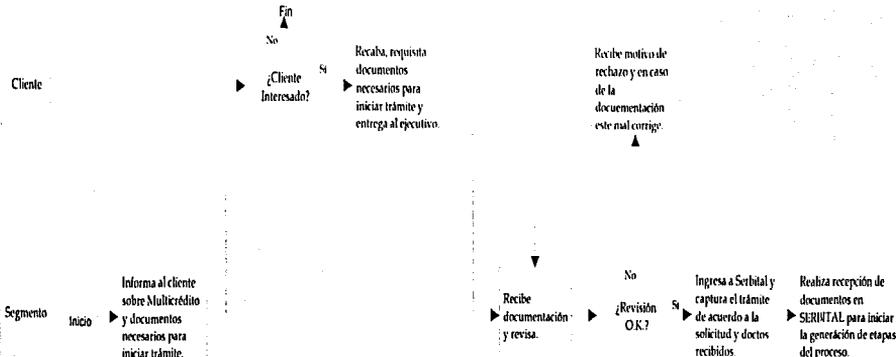
CARACTERÍSTICAS	BIRVA -			
	BANCOMER	BIRVA	SANTANDER	
TASAS	INTERÉS	TASA FLUJA MORATORIOS	TIR + 3.4 % ORDINARIA + 3	TIR + 3.4 % ORDINARIA + 1.5
FOLLETERIA		EN SUCEPTALES		

CONDICIONES SIN IVA  
 NO OFECE O NO APLICA SEGUN EL CASO

ESTADO DE CHILE  
 VALDIVIA  
 2008

Flujo operativo  
rediseñado.

# Proceso de Autorización de Multicrédito "Preautorización y Recepción de Documentos"



## Observaciones:

En la entrevista inicial se presentarán al cliente las opciones con sus ventajas y desventajas de los esquemas con Garantía Hipotecaria y Sin Garantía Hipotecaria.

Resaldas principalmente en Easa, montos, plazos y capacidad de pago. Al momento de la contratación en el esquema con Garantía Hipotecaria:

\* No será necesario contar con la obligación solictoria del principal a su tenencia

\* En caso de existir sociedad conyugal no se requerirá la firma del conyuge como acreditado u obligado solidario.

Los destinos a financiar serán únicamente: Capital de trabajo, Equipo de Transporte, Bienes Inmuebles (Locales, Bodegas y naves Industriales) Y ARIED

El tiempo de Preautorización del Multicrédito será de 24 hrs. contados a partir de la captura de la información en Serbital y el envío de Documentos vía Fax

La documentación necesaria para iniciar el trámite es:

- 1) Solicitud contrato de Multicrédito (Debidamente requisitada y firmada por los participantes en el crédito)
- 2) 1) todos los financiamientos pagueles con antigüedad no mayor a 6 meses y cierre del último ejercicio (demostrando fidej de actividad operativa)
- 3) Declaraciones de Impuestos personales y al Comercio (que demuestren mínimo un año de antigüedad y que concuerden VS el ejercicio anual presentado)
- 4) Identificacón Oficial de las personas que firman en la solicitud

## Observaciones:

El ejecutivo debe revisar que la documentación se encuentre completa y la solicitud bien requisada.

Verifica si el cliente cuenta con los requisitos mínimos de

aceptación:

- Edad 22 a 70 años (Principal accionista o P.F.A.E.)
- Ingresos anuales mínimos de \$300,000.00 M.N. Ventas Netas
- Ingresos anuales no mayores a \$16,700,000.00 M.N. Ventas Netas
- Antigüedad en el domicilio actual mínima de 1 año o bien 2 sumando el actual y el inmediato anterior. De no ser así, se requerirá una Garantía Hipotecaria
- Antigüedad mínima de operación en la actividad de 12 meses (En caso de personas Múltiples se podrá considerar la actividad anterior como P.F.A.E. siempre cuando sea el mismo giro) y la P.F.A.E. sea el principal accionista de la empresa). De no ser así, se requerirá una Garantía Hipotecaria
- Unidad Industrial, comercial, servicios, etc. libre de gravamen.
- Empleados permanentes en la industria hasta 500 y Comercio y servicios hasta 100.
- No presentar pólizas en los Estados Financieros, Anuales ni posición de quiebra técnica

## Recepción de documentos:

El ejecutivo hará la recepción de documentos, para comenzar con las etapas en el flujo. Enviará la documentación vía a OSC PyN est 4969, al final de la recepción de documentos en SERBITAL, apenas esté el recibo de la documentación que se obtuvo por parte del ejecutivo, para entregarle una copia al cliente como comprobante de su recepción de documentos.

- R- Solicitud Contrato de Multicrédito Firmado.
- R- Anexo de Información Financiera, deberá coincidir con las declaraciones de impuestos.
- R- Identificación Oficial Válida de los participantes

PLAN DE CREDITO

OSC  
PyN

Línea  
Bital

139-E

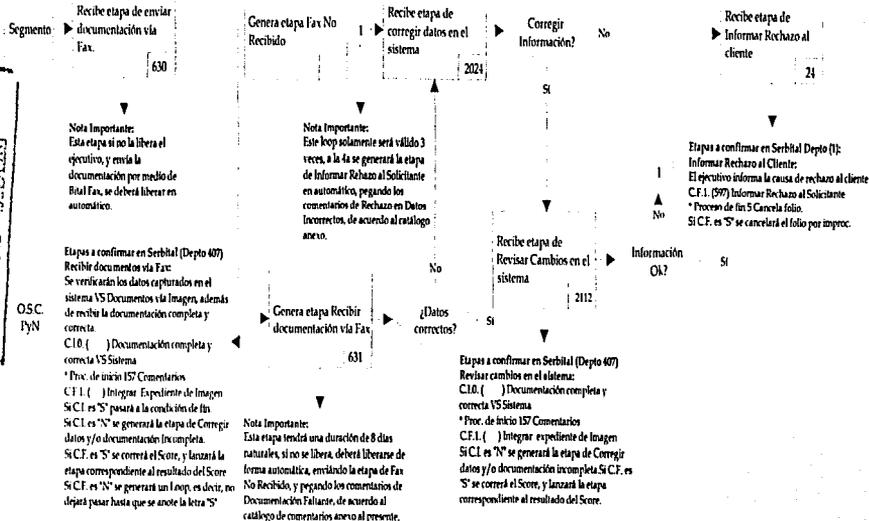
Flujos a confirmar en Serbital (Depto 1):  
 Enviar Documentación Vía Fax  
 El Ejecutivo envía la documentación vía Fax a OCS  
 INSA la extensión 630  
 C11 (436) Solicitar Multimedios firmados  
 C11 ( ) Atención de Informes con Firmas  
 C11 (573) Copia de Libretos según Oficial Valida  
 CF1 (88) Enviar Fax a OCS INSA  
 Si C1 es "N" se pasará a la condición de fin  
 Si C1 es "S" se generará un Loop, es decir, no dejará  
 pasar hasta que se anote la letra "S", dependiendo de  
 la documentación requerida  
 Si C.F. es "N" se generará la etapa de Recibir  
 documentos Vía Fax  
 Si C.F. es "S" se generará un Loop, es decir, no dejará  
 pasar hasta que se anote la letra "S"

**Nota Importante:**  
 Esta etapa tendrá una  
 duración de 30 días  
 naturales, si no se libera,  
 deberá cancelarse el folio  
 en automático.

Corregir Datos:  
 El Ejecutivo revisa los comentarios y confirma  
 información proporcionada por el cliente.  
 C11 (413) Revisar Comentarios  
 \* Proceso de Inicio 210 Captura Solicitud  
 Empresa  
 CF 0 (184) Corregir Información?  
 Si C1 es "S" se pasará a la condición de Fin  
 Si C1 es "N" se generará un Loop, es decir, no  
 dejará pasar hasta que se anote la letra "S".  
 Si C.F. es "S" se generará la etapa de Revisar  
 Cambios en el Sistema.  
 Si C.F. es "N" se generará la etapa de Informar  
 Rechazo al Cliente.

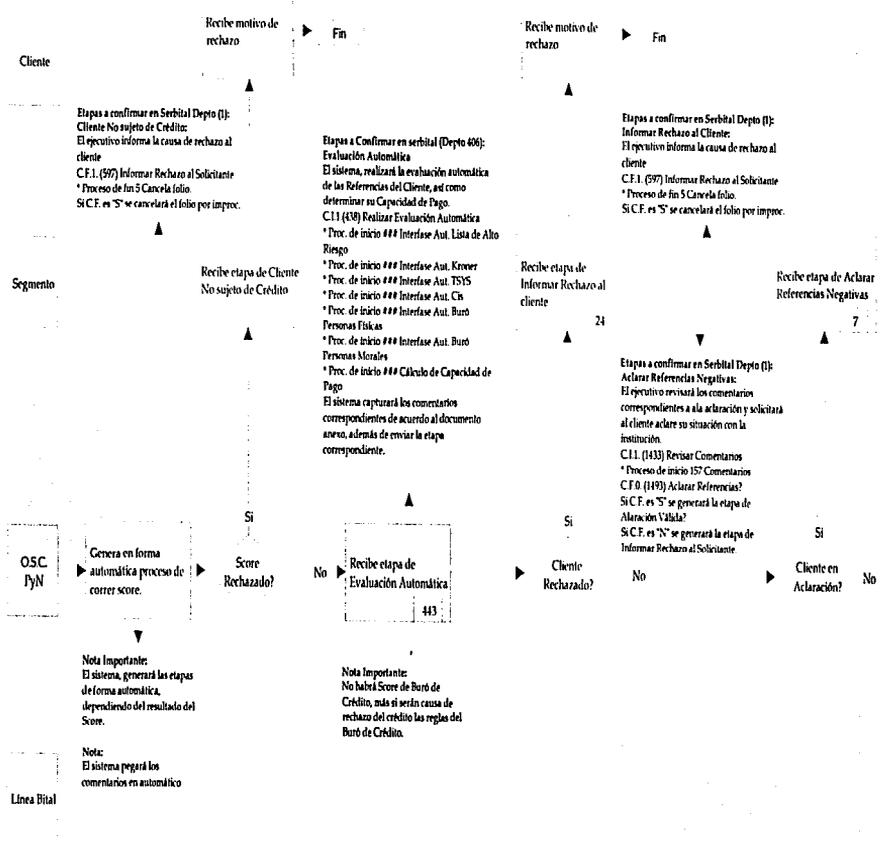
**Nota:**  
 La Etapa tendrá un máximo de 3 aclaraciones  
 y si estas no proceden se rechazará en  
 automático el folio.

Recibe motivo de  
 rechazo → Fin



SERBITAL  
 ATENCIÓN AL CLIENTE

139 F



**Nota Importante:**  
El sistema, generará las etapas de forma automática, dependiendo del resultado del Score.

**Nota:**  
El sistema pegará los comentarios en automático

**Nota Importante:**  
No habrá Score de Buró de Crédito, más si serán causa de rechazo del crédito las reglas del Buró de Crédito.

Cliente

Recibe motivo de rechazo

Fin

Recibe motivo de rechazo

Fin

Etapas a confirmar en Serbital Depto (I):  
Informar Rechazo al Cliente:  
El ejecutivo informa la causa de rechazo al cliente  
C.F.I. (597) Informar Rechazo al Solicitante  
\* Proceso de fin 5 Cancela folio.  
S.I.C.F. es 'S' se cancelará el folio por imprecc.

Etapas a confirmar en Serbital Depto (I):  
Informar Rechazo al Cliente:  
El ejecutivo informa la causa de rechazo al cliente  
C.F.I. (597) Informar Rechazo al Solicitante  
\* Proceso de fin 5 Cancela folio.  
S.I.C.F. es 'S' se cancelará el folio por imprecc.

Recibe etapa de Informar Rechazo al cliente

Recibe etapa de Enviar Documentos Originales

Segmento

Aclarar Referencias?

Recibe etapa de Informar Rechazo al cliente

Recibe etapa de Resultado de la Evaluación

Cliente Acepta?

Es MC S/Gta.?

OSC PyN

Recibe etapa de Revisar Aclaración de Interfase

Aclaración Válida?

Etapas a confirmar en Serbital Depto (I):  
Resultado de la Evaluación:  
El ejecutivo informará la aceptación del Multicredito, ofreciendo la alternativa de Multicredito Con Garantía Hipotecaria.  
C.I. (1133) Revisar Comentarios  
C.I.O. (208) Cliente Acepta?  
\* Proc. de inicio ISF Comentarios  
C.F.O. ( ) Desea Multicredito Con Garantía Hipotecaria?  
S.I.C.I. es 'S' se generará la conclusión de fin.  
S.I.C.I. es 'N' se generará la etapa de Informar Rechazo al Solicitante.  
S.I.C.F. es 'N' se generará la etapa de Enviar Doc. Original a OSC PyN.  
S.I.C.F. es 'S' se generará el proceso de Formalización de Multicredito Con Garantía.

Ver Proceso de Formalización Con Garantía

Recibe etapa de Captura Cuenta

Recibe etapa de Verificación de Sociedad

Etapas a confirmar en Serbital Depto (600):  
Revisar Aclaración de Interfase:  
El personal de OSC PyN analizará si procede o no la aclaración, e integrará de nuevo el expediente de la evaluación.  
C.I. (1133) Revisar Comentarios  
\* Proceso de inicio ISF Comentarios  
C.F.O. (227) Aclaración Válida?  
S.I.C.F. es 'S' se generará la etapa de Resultado de la Evaluación.  
S.I.C.F. es 'N' se generará la etapa de Informar Rechazo al Solicitante.

Etapas a confirmar en Serbital Depto (I):  
Captura Cuenta:  
El ejecutivo abrirá la cuenta de cheques y la capturará en Serbital C.F.I. ( ) Capturar Cuenta de Cheques  
\* Proceso de fin 444 Captura Cuenta  
S.I.C.F. es 'S' se continuará con el trámite de formalización del crédito

Etapas a confirmar en Serbital Depto (200):  
Verificación de Sociedad:  
El OSC Regional recibirá la etapa de acuerdo a la región en que se encuentre el folio. Realizará la Verificación de la Sociedad, con el procedimiento correspondiente.  
C.I. ( ) Verificar Datos de la Sociedad  
C.F.O. ( ) Sociedad Libre de Gravamen?  
\* Proc. de fin 444 Catálogo de Comentarios  
S.I.C.F. es 'S' se continuará con el trámite de formalización.  
S.I.C.F. es 'N' se generará la etapa de Cambio de Esquema

Línea Bital

1394

**Etapas a confirmar en Serbitat (Deppto 1):**

Enviar Documentos Originales (Valijá):

El ejecutivo envía la Doc. Original a OSC P y N

C.I.1 (1156) Solicitud Multicriterio Firmado

C.I.1 (551) Copia de Comprobante de Domicilio

C.I.1 (552) Copia de Identificación Oficial Válida

C.I.1 (2265) Estados Financieros No Mayor a 6 Meses parcial y al oera

C.I.1 (2031) Declaraciones de Impuestos parciales y al Cierre (que demuestren mínimo un años de antigüedad y que concordan VS el ejercicio anual presentado)

C.I.1 ( ) Anexo de Información Financiera Original

C.I.1 (1488) Copia de acta constitutiva. Poderes y Reformas

C.I.1 (718) Copia del R.F.C.

C.I.1 (1593) Reporte de Vista

C.I.1 (2097) Copia de la Solicitud Cuenta de Cheques

C.I.1 (2094) Copia Acta y Bajas Línea Btal

C.I.1 (11587) Carta NIP Firmada

C.I.0 (2084) Extranjero FMJ

C.I.0 (2081) Identificación Oficial Válida del Coacreditado u

Obligado Solidario

C.I.0 (2082) Acta de Matrimonio del Coacreditado u Obligado

Solidario (Si es Casado)

C.I.0 (1698) Comprobante de Domicilio del Coacreditado u

Obligado Solidario

C.I.0 (2081) Comprobante de Ingresos del Coacreditado u Obligado

Solidario

C.F. I.1 ( ) Enviar Documentos Originales a OSC

Si C.F. es "S" pasará a la condición de fin.

Si C.F. es "SI" se generará la etapa de Integrar Expediente.

Cliente

Segmento

OSC

Línea Btal

**Etapas a confirmar en Serbitat (Deppto 1)**

Documentación Original Incompleta.  
El ejecutivo revisará las causas por las que se le envió la etapa, y rechazará la Documentación Falzante.

C.I.1 (1433) Revisar Comentarios

CF0 ( ) Completar Documentación!

Si C.F. es "S" se generará la etapa de Integrar Expediente Físico II

Si C.F. es "N" se generará la etapa de

Informar Rechazo al Solicitante.

Recibe motivo de rechazo

Fin

**Etapas a confirmar en Serbitat Deppto 1!**

Informar Rechazo al Cliente.  
El ejecutivo informa la causa de rechazo cliente

C.F. I. (597) Informar Rechazo al Solicitante

\* Proceso de fin 5 Cancela folio.

Si C.F. es "S" se cancelará el folio por fin

Recibe etapa de Documentación Original Incompleta

Completar Doc.?

Recibe etapa de Rechazo por Expediente Original Incompleto

Si

No

No

Doc. OK?

Si

Recibe etapa de Integrar Expediente II

Doc. OK?

Si

Recibe etapa de Dictaminar Acta Constitutiva

Recibe etapa de Integrar Expediente Físico

**Nota importante:**  
Esta etapa tendrá una duración de 15 días naturales, si no se libera, deberá liberarse de forma automática, enviando la etapa de Documentación Incompleta y pegando los comentarios de Documentación Falzante, de acuerdo al catálogo de comentarios anexo al presente.

Doc. OK?

Si

Recibe etapa de Dictaminar Acta Constitutiva

Si

**Etapas a confirmar en Serbitat (Deppto 407)**

Integrar Expediente Físico II.  
El personal de OSC P y N recibirá la documentación original.

C.I.1. Recibir Documentación Original

\* Proc. de inicio 157 Comentarios

CF0 (356) Documentación OK?

Si la C.F. es "S" se generará la etapa de Dictaminar Acta Constitutiva

Si la C.F. es "N" se generará la etapa de Rechazo por Expediente Original Incompleto

**Etapas a confirmar en Serbitat (Deppto 407)**

Integrar Expediente Físico:

El personal de OSC P y N recibirá la documentación original.

C.I.1. Recibir Documentación Original

\* Proc. de inicio 157 Comentarios

CF0 (356) Documentación OK?

Si la C.F. es "S" se generará la etapa de

Dictaminar Acta Constitutiva

Si la C.F. es "N" se generará la etapa de Doc.

Original Incompleta

**Etapas a confirmar en Serbitat (Deppto 406):**

Dictaminar Acta Constitutiva:

El personal de OSC P y N mandará a Dictaminar el Acta Constitutiva por medio de un proveedor.

C.F. I. ( ) Dictaminar Acta Constitutiva.

\* Proc. de inicio 157 Comentarios

CF0 ( ) Cnclto Aprobado?

Si la C.F. es "S" se continuará con el trámite del proceso del reclamo.

Si la C.F. es "N" se generará la etapa de Informar Rechazo al Solicitante.

1397

Ciente

Etapas a confirmar en Serbital Depto (I):  
Línea No Aceptada por el Cliente:  
El ejecutivo informa la causa de rechazo al cliente.  
C.F.I. (397) Informar Rechazo al Solicitante  
\* Proceso de fin 3 Cancelá folio.  
SIC.F. es 'S' se cancelará el folio por imprec.

Recibe etapa de Línea  
No Aceptada por el  
Cliente

No

Segmento

Recibe etapa de  
Informar Aceptación  
de Línea

24

Cliente  
Acepta?

Si Recibe etapa de  
Asignar Tarjeta

295

Etapas a confirmar en Serbital Depto (I):  
Asignar Tarjeta:  
El ejecutivo asignará la tarjeta de  
Multi crédito, e informará el dígito  
verificador.  
C.F.I. (299) Captura No. de Tarjeta  
\* Proceso de inicio 108 Asignar Tarjeta  
C.I.I. (325) Informar Dígito Verificador

OSC  
IyN

Etapas a confirmar en Serbital Depto  
(I):  
Activar Línea de Crédito:  
El ejecutivo de Línea Rital, filtrará al cliente  
y Activará la Línea de Multi crédito.  
C.I.I. (1580) Activar Línea de Crédito  
\* Proceso de inicio 109 Activar Línea  
C.F.I. (1495) Nip Cometo!

Línea  
Rital

Recibe etapa de  
▶ Activar Línea de  
Crédito

▶ Fin

1580

1395

## CONCLUSIONES

En la actualidad Multicrédito enfrenta retos importantes, como son la cartera vencida cercana al 37%, así como una competencia, que ha imitado el modelo e incluso ha simplificado los trámites administrativos para obtener un crédito, sin olvidar que también ofrece tasas atractivas para este tipo de esquemas.

Son muchos los bancos cuya estructura se orienta a la especialización funcional y eficacia operativa. En el pasado, este tipo de estructura había resultado adecuado, sin embargo es posible que estas mismas estructuras que explican gran parte del éxito del banco, son las que impiden que éste atienda a su mercado, sobretodo en esta época de espectacular aumento de la competencia, la cual a menudo tiene mayor experiencia en el desarrollo de nuevos productos para la capitalización de oportunidades transitorias de mercado.

Algunos de los obstáculos que el banco enfrentó para el desarrollo de Multicrédito fueron:

Énfasis en las operaciones del banco: Éste continuó en gran medida centrado en el departamento de operaciones, debido probablemente a que en el pasado la eficacia operativa era el motor principal.

No facilitó los recursos necesarios para el desarrollo del nuevo producto, es decir no había una estructura organizacional bien definida, por ejemplo, algunas negociaciones con proveedores, las llevaba a cabo el área de operaciones.

No se llevó a cabo un planteamiento formalizado y sistemático para el desarrollo del nuevo producto, se optó por la postura de prueba y error: Lo anterior tuvo un impacto negativo, ya que se incrementaron los costos operativos.

Por lo anterior el banco debe tener presente que el desarrollo de un nuevo producto debe formar parte de un proceso de planeación estratégica, para ello debe existir un alto grado de coordinación, entre las especialidades funcionales del banco. Además hay que tomar en cuenta que a mayor diversificación del banco en cuanto a mercados, tecnología y operaciones internas, mayor debe ser la integración del desarrollo de nuevos productos en un proceso de gestión que abarque todas las áreas funcionales del banco.

TESIS CON  
FALLA EN ORIGEN

Sería conveniente que el banco mejorara su proceso de comunicación, es decir, abrirse más al entorno en lo que se refiere a clientes (auditorías a los gerentes tanto del banco, como de los que no son) y competidores (benchmark), así como escuchar la voz de los empleados (auditorías internas, durante las sesiones de tormentas de ideas).

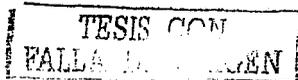
Es necesario involucrar a los mandos gerenciales desde el principio del proyecto, ya que para al inicio de éste, participaron los directores y a los gerentes se les involucró casi a la mitad del plan, por tanto resultó más difícil y hasta cierto punto costoso hacer cambios sustanciales.

Se considera que la revisión continua es necesaria para ajustar al máximo las ofertas de productos a las oportunidades transitorias del mercado y sugerir futuras ofertas de nuevos productos.

Se recomienda a los directivos bancarios impulsar a las organizaciones hacia la orientación orgánica en todo lo que se refiere a las actividades de desarrollo de nuevos productos, es posible que la estructura típica del banco no ayude a la estructura del desarrollo de nuevos productos, esta estructura requiere un alto grado de creatividad, innovación, flexibilidad, integración y coordinación.

Es muy importante señalar que el hecho de seguir una metodología estructurada: generación de ideas, filtrado de ideas, desarrollo y evaluación de conceptos, prueba de mercadotecnia y comercialización, como la que se plantea en el capítulo II de este trabajo ayuda a no incurrir en costos innecesarios, que obliguen a replantear ideas que ya fueron desarrolladas, sobretodo cuando el trabajo sobre el nuevo producto lleva un porcentaje de avance importante.

El banco ahora cuenta con el apoyo de una de las instituciones bancarias más sólidas a nivel mundial, el Hong Kong Shanghai Bank, por lo que es muy probable que se destinen más recursos para la parte de desarrollo de nuevos productos, que tomarán en cuenta las experiencias del pasado para mejorar Multicrédito y ofrecer innovaciones en productos de crédito, ofreciendo además tasas más competitivas, esto también será posible, en la medida que el gobierno impulse a la banca de desarrollo y realice reformas estructurales del estado, que como se ha mencionado anteriormente.



## BIBLIOGRAFÍA

KOTLER, Philip, *Dirección de Mercadotecnia*, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 8ª. Ed., México, 1996.

PAYNE, Adrian, *La esencia de la mercadotecnia de servicios*, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1996

LOVELOCK, Christopher H., *Mercadotecnia de servicios*, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 3ª. Ed., México, 1997.

HUETE, Luis María, *Revitalizando los servicios*, Ediciones Folio – Colección biblioteca IESE de gestión de empresas -, España, 1997.

REIDENBACH, R. Eric, *Desarrollo de nuevos productos bancario*, Ediciones Díaz Santos, México, 1988.

CADBURY, N.D., *When, Where and How to test the market*, Harvard Business Review, EUA, 1975.

DIAZ MATA, Alfredo, *Invierta en la bolsa*, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1992.

*Legislación bancaria*, Editorial Porrúa, S.A., México, 1996

HOWARD Georgina, *El Financiero*, "Administrar riesgos bancarios, clave contra focos rojos AMB" México, edición del 17/10/94.

*Ley del Banco de México*, Editorial Porrúa, S.A., México, 1992.

CASTILLO, Alejandro, *Revista Expansión*, "Las 200 empresas mas importantes del sector financiero y ahora a compartir", México, 10-24 de julio, 2002.

Internet, página del Banco de México. <http://banxico.org.mx>

Internet, dirección de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros. <http://www.condusef.gob.mx>

