



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**ORGANIZACION DEL AREA DE MERCADOTECNIA  
EN LA BANCA MULTIPLE**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

**QUE, PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A N ,  
JIMENEZ GUERRERO MA. ELENA  
NEGRETE SOTO JAVIER  
SOSA CORDOVA ALEJANDRA**

**Director de Tesis: LIC. AGUSTIN SALINAS CONTRERAS**

**MEXICO, D. F.,**

**1983**



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.

## I N D I C E

	Pag.
Introducción. ....	1
CAPITULO I. EVOLUCION HISTORICA DE LA BANCA	
1.1 Actividad Bancaria antes de la Era Cristiana .....	4
1.2 Finanzas y Bancos Medievales.....	7
1.3 La Banca Moderna.....	15
1.4 Desarrollo de la Banca en MÉXICO.....	20
1.4.1 Desenvolvimiento Histórico.....	20
CAPITULO II. EVOLUCION DEL SISTEMA BANCARIO MEXICANO HACIA LA INTEGRACION - EN INSTITUCIONES DE BANCA MULTIPLE.	
2.1 Estructura del Sistema Bancario Mexicano.....	28
2.1.1 De la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.....	34
2.1.2 Del Banco de México.....	37
2.1.3 De la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.....	40
2.1.4 De las Instituciones Nacionales de Crédito.....	43

2.1.5	De las Sociedades Nacionales de Crédito. ....	45
2.1.6	De la Banca Mixta. ....	52
2.2	Banca Múltiple.....	52
2.2.1	Concepto.....	52
2.2.2	Sus objetivos y propósitos.....	53
2.2.3	Servicios que presta.....	54
2.3	Implicaciones de Mercado para la creación de la Banca Múltiple. ....	57

CAPITULO III. MERCADOTECNIA Y BANCA.

3.1	Ventas vs. Mercadotecnia. ....	61
3.2	Definición de Mercadotecnia .....	64
3.3	Dirección de Mercadotecnia.....	66
3.3.1	Planeación de Mercadotecnia.....	67
3.3.2	Organización. ....	68
3.3.3	Control de Mercadotecnia .....	72
3.3.4	Funciones gerenciales de la <u>Mer</u> <u>cadotecnia</u> .....	72
3.3.5	Variables no controlables y <u>con</u> <u>trolables</u> de Mercadotecnia.....	80
3.3.6	Las cuatro "P" de Mercadotecnia .....	87
3.3.7	Mezcla de Mercadotecnia.....	88

3.4	La Mercadotecnia Bancaria .....	95
3.4.1	El Mercado .....	97
3.4.2	Proceso de Compra .....	99
3.4.3	El Producto .....	101
3.4.4	Transacción y Postransacción .....	108
3.4.5	Comunicación .....	109
3.4.6	La Imagen Bancaria .....	110

CAPITULO IV. CASO PRACTICO "SITUACION ACTUAL DE LA MERCADOTECNIA BANCARIA".

4.1	Metodología.....	116
4.2	Organización del área de Mercadotecnia.....	134
4.3	Ubicación Jerárquica.....	145
4.4	Investigación de Mercados.....	156
4.5	Promoción.....	162
4.5.1	Promoción de Ventas.....	169
4.5.2	Publicidad .....	170
4.5.3	Relaciones Públicas.....	172

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS..... 177

BIBLIOGRAFIA..... 206

## **INTRODUCCION**

## INTRODUCCION.

Todos los sistemas económicos-dirigidos por el Estado o regidos por la libre empresa-deben contar con sistemas comerciales. Esto significa que es necesario crear mecanismos o instituciones apropiadas que contribuyan a una toma de decisiones más objetiva en cuanto a qué y cuánto ha de producirse, así como para lograr una adecuada y oportuna distribución.

El modo de adoptar las decisiones puede variar de un sistema a otro, pero los objetivos son esencialmente los mismos: Crear bienes y servicios para que sea posible utilizarlos cuando y donde se le necesite.

Hablando de empresas lucrativas o no lucrativas, el objetivo primordial es el beneficio social. Si a ello agregamos la influencia de las ciencias sociales y concretamente de la Mercadotecnia, vemos que la producción de bienes y servicios debe girar en torno a las necesidades del hombre.

La Mercadotecnia podría definirse específicamente como la respuesta de los hombres de negocios, a las demandas de consumo mediante ajustes de las posibilidades de producción. El ajuste de las posibilidades de producción implicaría la coordinación de la producción, la contabilidad, las finanzas y la propia mercadotecnia a la luz de las variantes necesidades de los con

sumidores que disponen de recursos suficientes para exhibir variadas preferencias de compra.

Esto no significa que la mercadotecnia deba absorber las tradicionales actividades de producción, contabilidad y finanzas sino simplemente que debe orientarlas.

La finalidad de los bancos y cualquier institución de crédito es similar a la de los comercios, a las industrias o a cualquier empresa que venda algo; y los bancos al igual que cualquier negocio deben considerar la importancia que tiene el contar con una adecuada estructura organizacional que soporte los constantes y crecientes cambios del mercado, es decir, debe crear una organización que asegure la realización efectiva de las tareas asignadas por los consumidores y la prosperidad permanente de la propia compañía.

Ahora bien, dado que la actividad bancaria mexicana actúa en un mercado intensamente regulado, en el cual todos los oferentes venden productos y ofrecen la prestación de servicios, esencialmente iguales, las diferencias en los precios de los mismos son sustanciales, resultando de ello que la posición competitiva de las diversas instituciones parece darse no tanto por el precio al que ofrecen los diferentes servicios, sino en la capacidad misma de prestarlos, lo que se traduce en la necesidad de llevar a cabo

una práctica mercadotécnica que contenga elementos de venta y servicio.

Considerando el papel que representan la banca en la actividad económica del país y teniendo como antecedente las condiciones de mercado en que se desenvuelve; es indudable que la mercadotecnia es y será un elemento fundamental para que la prestación de servicio de banca coadyuve al robustecimiento del Sistema Bancario Mexicano.

Por tal motivo encaminamos nuestro estudio a las formas organizativas que sustentan la comercialización en los diferentes bancos, pretendiendo mediante un análisis comparativo detectar las anomalías existentes, de tal suerte que nuestra investigación sirva como marco de referencia a posteriores estudios que contribuyan al mejoramiento organizacional del área de mercadotecnia en las Instituciones Bancarias.

## **CAPITULO I**

---

## CAPITULO I. EVOLUCION HISTORICA DE LA BANCA

### I.1 Actividad Bancaria antes de la Era Cristiana.

El Templo Rojo de Uruk es el edificio bancario más antiguo del que se tiene noticia, fué descubierto en Mesopotamia y su existencia data de los años 3400 a 3200 A.C. Los sacerdotes de Uruk recibían los dones habituales y las ofrendas de los jefes de tribus así como de particulares deseosos de obtener el favor divino. El Templo disponía de su suficientes recursos, mismos que aumentaban a través del préstamo siendo éste una de sus actividades principales junto con la recepción en depósito.

Todas las operaciones se efectuaban en especies puesto que no existía aún la moneda. Bajo la tercera Dinastía de Uruk (2244 - 2187 A.C.) el comercio se desarrollaba en toda Babilonia. Las operaciones financieras de los grandes propietarios se extendió en forma tal hacia los años 1955 - 1913 A.C., que Hamurabi consideró necesario fijar sus normas de cambios, en lo que se conoció como "Código de Hamurabi". Este Código reglamentaba el préstamo y depósito de mercancías y en él se hace mención por vez primera en la historia del Contrato de Comisión.

Durante la Dinastía de Asiria (729 - 626 A.C.) y la de los emperadores Neobabilónicos (625 - 539), al dar a Babilonia una sólida estructura administrativa y al garantizar la libertad de rutas, tanto por tierra como por mar, permitieron al comercio bancario florecer, y así grandes bancos se constituyeron en ese entonces, relacionándose con todo el Oriente Mediterráneo.

La moneda aparece en Grecia alrededor del año 687 A.C. atribuyéndose su invención a Gyges, quien ideó sustituir los lingotes de plata de peso y forma variables, por fragmentos de metal acuñados por medio de una señal que garantizase oficialmente su valor, un sucesor de Gyges, Creso (561 - 546) mandó acuñar las "stateras", pequeños lingotes de "electum" que era una aleación nativa de oro y plata troquelados con la marca del estado de Libia y ajustado tanto al patrón Babilónico como al Griego.

La aparición de la moneda en Grecia alteró el régimen económico establecido desde siglos. En el año 594 antes de nuestra era se autoriza el préstamo a interés sin poner límites a la tasa. Así ésta ciudad se convertiría en capital de un Imperio Mediterráneo.

Los banqueros griegos fueron primeramente comerciantes en dinero; aceptaban depósitos por los cuales el cliente recibía un interés, con estos fondos de empréstito y con sus propios recursos concedían a su vez préstamos en los que, a veces era exigida una fianza.

Por lo que toca a Roma, la extensión misma de la República hacia el Sur la puso en contacto con las poblaciones de la Magna Grecia, lo que justifica la existencia en Roma de monedas griegas y fenicias. Los romanos se vieron - en la necesidad de recurrir en sus cambios a un patrón monetario: El "Aesgrave", lingote de bronce del peso de una libra cuyo uso no se generalizó sino hasta fines del siglo III.

Los banqueros privados romanos practicaban todas las operaciones de los "Trapezitas" (pequeños prestamistas y cambistas de dinero en Atenas) y que podemos resumir - de la siguiente manera:

- Recepción de depósitos y reembolso a la vista del depositante, o bien, a la presentación de cheques dirigidos por los depositantes a sus cajas.
  
- Préstamo a intereses con garantía o sin ella.

- Aseguraban la transferencia de dinero de un -- punto a otro del imperio y para evitar los transportes materiales de dinero en metálico, escribían a sus corresponsales en las diversas plazas para que tuvieran a la disposición de sus clientes una cantidad de dinero a la presentación de una letra de crédito del mismo importe. Todo se regía por compensación, es decir, el corresponsal ingresando en caja los créditos del banquero en su plaza, y el banquero ingresando los de su corresponsal en Roma.

Con las invasiones bárbaras, que desmoronaron la unidad económica del Imperio Romano, y con la desaparición del comercio en la gran cuenca mediterránea desde la formación del Imperio Islámico, la banca dejó prácticamente de - existir.

## I.2 Finanzas y Bancos Medievales.

Hasta el siglo XI, solo dos tipos de crédito fueron corrientes: los en especie y los garantizados con - prenda. Dichos préstamos, destinados a satisfacer necesidades primarias e inmediatas, fueron principalmente de uso y -

consumo. Solo con el desenvolvimiento de las empresas comerciales e industriales llegaron a ser comunes los préstamos - caracterizados por el hecho de que, quienes los hacían empleasen el capital recibido para aumentar sus negocios y provechos.

A partir del siglo XII, con el aumento de población, el impulso de la vida urbana y la reanudación de los intercambios comerciales en el ámbito mediterráneo, reaparecieron las actividades bancarias. En las principales plazas comerciales surgieron los cambistas, generalmente judíos o italianos, (Lombardos), encargados del trueque de monedas.

Los beneficios obtenidos con estas operaciones permitieron la acumulación de capitales y el resurgimiento de la banca. Al mismo tiempo, los cambistas pronto recibieron depósitos de comerciantes, lo que les permitió dedicar una parte de los mismos al préstamo, tanto a monarcas como a particulares.

Las finanzas y los bancos en los primeros años de la edad media reflejaban el estado rudimentario del comercio y de la industria. La moneda era relativamente es-

casa, el crédito rudimentario y el capital, con la significación económica actual careció de importancia antes de fines del siglo XII.

La actitud de la iglesia en las cuestiones relativas a la moneda, el interés y los empréstitos fueron un obstáculo que se oponía al crecimiento de una clase europea de prestamistas y cambistas.

A partir del siglo XIII los cambistas se vieron desplazados por los orfebres en algunas localidades y en otras por comerciantes que hallaron la forma de burlar las prohibiciones canónicas. La moneda que se acuñaba en el norte de Europa tenía una diversidad y una complejidad desconcertante. El derecho de acuñar moneda constituía una prerrogativa feudal, y variaba por tanto de una región a otra.

Entre las contribuciones principales de los italianos del norte figura la estandarización de la moneda. Se dieron perfecta cuenta de que sin un tipo definido de valor que sirviera de común denominador al cambio de mercancías, no podían responder a éste propósito. Para el siglo XIII, las ciudades del norte de Italia empezaron a acuñar monedas de este tipo.

Los cambistas medievales fueron confundidos a menudo con los banqueros primitivos, pero los términos significan algo muy diferente. En tanto que las casas de cambio, pudieron transformarse en los primeros bancos, el cambio de moneda nada tiene que ver con la recepción de depósitos o la creación de crédito, servicios característicos de los bancos.

Los bancos de depósito rara vez se vieron en Europa Medieval antes del siglo XIII. Bancos de esta especie había habido ya en Roma, pero no hay prueba de la supuesta continuidad entre dichos bancos y los primitivos medievales, aunque el derecho romano revivido en la Edad Media suministraba controles legales específicos a los bancos de depósito.

Los primeros tipos de bancos en la Edad Media fueron los comerciales, que hicieron su aparición en el año 1155. Se dedicaron principalmente al tráfico, pero aceptaban también depósitos. No hay pruebas, sin embargo, de que abrieran cuentas corrientes. Tal vez el primer ejemplo de banco de depósito con cuentas corrientes pueda ser descubierto en los negocios bancarios llevados a cabo por los caballeros templarios en Francia e Inglaterra. Estos caballeros -

mantenían cuentas corrientes para los reyes desde la segunda mitad del siglo XII.

También las ferias medievales contribuyeron al nacimiento de los bancos. Los compradores iban con sus acreedores a uno de los cambistas italianos o judíos presentes en las mismas y prometían pagar por medio de uno de ellos, al fin de la feria, y de esta manera fue usada una especie de compensación a través de los cambistas.

En el siglo XIV, la banca privada estaba ya consolidada en las ciudades italianas y en las mediterráneas españolas, pero la crisis de final de siglo obligó a la creación de bancos municipales como la Taula de Canvi en Barcelona (1401) y la Casa de San Giorgio en Génova (1407), para recuperar la confianza de los depositarios.

Debido en parte a la demanda cada vez mayor de personas que se dedicasen a estas empresas y en parte también a que el Papado prefería valerse de cristianos en vez de judíos, los italianos del norte llegaron a dominar el negocio bancario europeo. El Papado era la institución financiera más importante del mundo occidental y la recaudación -

de sus rentas constituía un formidable negocio. Con éste en sus manos los Sieneses y Florentinos fueron denominados los "Cambistas del Papa". En la Italia del Norte y en la Central abundaban los centros bancarios y los comerciantes en dinero.

En el Norte de Europa los banqueros y cambistas italianos, fueron llamados indistintamente lombardos, aunque los centros financieros más importantes de Italia, estuvieron en Toscana, mientras que en Francia se localizaban en la ciudad de Cahora, de donde deriva el nombre de cahorsinos, aplicado a veces, sin distinción a los comerciantes en moneda del Norte de Europa.

En la Edad Media el descubrimiento de América, la llegada de metales preciosos y la gran expansión comercial impulsaron el desarrollo de la banca, en especial en aquellas regiones donde existían empresas comerciales de envergadura: Ausburgo, Génova y Amberes, y posteriormente Amsterdám y Londres, fueron los centros bancarios más importantes de Europa hasta la Revolución Industrial.

Un examen de las contribuciones hechas por los italianos al negocio bancario en el siglo XIII, demues-

de sus rentas constituía un formidable negocio. Con éste en sus manos los Sieneses y Florentinos fueron denominados los "Cambistas del Papa". En la Italia del Norte y en la Central abundaban los centros bancarios y los comerciantes en dinero.

En el Norte de Europa los banqueros y cambistas italianos, fueron llamados indistintamente lombardos, aunque los centros financieros más importantes de Italia, estuvieron en Toscana, mientras que en Francia se localizaban en la ciudad de Cahors, de donde deriva el nombre de cahorsinos, aplicado a veces, sin distinción a los comerciantes en moneda del Norte de Europa.

En la Edad Media el descubrimiento de América, la llegada de metales preciosos y la gran expansión comercial impulsaron el desarrollo de la banca, en especial en aquellas regiones donde existían empresas comerciales de envergadura: Ausburgo, Génova y Amberes, y posteriormente Amsterdam y Londres, fueron los centros bancarios más importantes de Europa hasta la Revolución Industrial.

Un examen de las contribuciones hechas por los italianos al negocio bancario en el siglo XIII, demues-

tra que desarrollaron nuevas formas de crédito, debido a su deseo de atender adecuadamente las necesidades de los negocios y de evitar las prohibiciones de la Iglesia.

Préstamos con hipoteca sobre la base de una participación limitada en los beneficios, con garantía de los depósitos bancarios o con prenda sobre especie, empezaron a ser de uso cada vez mayor. Al mismo tiempo y copiando las prácticas del Próximo Oriente, los italianos introdujeron en el Oeste las Cartas de Crédito y Pago, así como también las letras de Cambio. Estas no sólo evitaban los pagos en dinero sino que, al propio tiempo, significaron la introducción en Europa de lo que puede ser considerado como papel moneda.

En 1605 se creó el Banco de Amsterdam, con el fin de ordenar los cambios monetarios y evitar abusos e intervenir en la acuñación de la moneda. Pronto se convirtió en un Banco de Depósito, y al conseguir que estos no se retirarán se ampliaron las posibilidades de realizar préstamos.

El Banco de Estocolmo (1661) imprimió los recibos de las cantidades depositadas, y estos recibos, como

primitivos billetes de banco empezaron a circular, pero la difusión del papel moneda se debió esencialmente a Inglaterra.

Los orfebres ingleses extendían un "billete de orfebre" o "promesa de pago" al comerciante que hacía un depósito y se comprometía a hacerlo efectivo cuando el depositario lo exigiera. La práctica les demostró que les bastaba tener reservas del orden de un 20% o un 30% del valor de los billetes puestos en circulación para que el negocio funcionara, con lo que ellos adquirieron gran difusión.

Pero la emisión del papel moneda se consolidó con la creación del Banco de Inglaterra en 1694, después de la crisis experimentada por los orfebres en 1672. El Banco Inglés, creado como una sociedad por acciones tuvo facultades para recibir depósitos, comprar y vender metales, descontar letras, realizar préstamos, transferir fondos y emitir billetes de banco. En 1716 John Law, fundó en Francia un banco con las mismas características, pero las excesivas emisiones de billetes y los préstamos incontrolados provocaron su bancarrota a los pocos años.

En España, durante el siglo XVI, se desarrolló una importante banca privada en Sevilla, muy vinculada al comercio con América, y otras de menor relieve, pero desde mediados de siglo empezaron las quiebras de estas entidades, que se vieron absorbidas por banqueros alemanes y genoveses.

### 1.3 La Banca Moderna.

La Revolución Industrial significó la ampliación de las empresas y la constitución de grandes sociedades, lo cual obligó a crear bancas que manejaran importantes capitales a través de una amplia red de sucursales que satisficieran las nuevas necesidades de crédito. Esos fueron los motivos de que a mediados del siglo XIX se creara la actual gran Banca Mundial. Así, en Gran Bretaña, aparecen los Big Five (Barclays B; Lloyds B; Midland B, National Provincial B. y Westminster B.), que actualmente controlan el 85% de los depósitos bancarios; en Francia el Comptoir - d' Escompte en 1843 -nacionalizado en 1945-, el Credit - Lyonnais en 1863 y la Societe Generale en 1864 -nacionalizada en 1945-; en Alemania entre 1851 y 1872 el grupo de las cuatro D (Deutsche Bank, Discontogesellschaft Bank, Dresd

ner Bank, Darmstadter Bank).

En España éste proceso se presentó con algún retraso y gracias sobre todo, al retorno de los capitales de las colonias de Cuba y Filipinas, ya que los cinco grandes bancos actuales, Banco de Bilbao, Banco Hispano Americano, Banco de Vizcaya, Banco Español de Crédito y Banco Central, fueron fundados respectivamente, en 1857, 1901, 1902 y 1919.

En la segunda mitad del siglo XIX la moneda metálica fue sustituida progresivamente por el billete de banco y, más lentamente, por el uso del cheque.

La intervención del Banco Central Estatal, se fue acentuando ya sea monopolizando la emisión de billetes a partir de la Peel Act inglesa de 1844, ya convirtiéndose en banco de bancos. En el siglo XX la concentración industrial experimentada ha sido causa y también efecto de importante proceso de concentración financiera. En este período el sistema bancario se ha convertido en el eje del capitalismo.

En los sistemas bancarios contemporáneos existen dentro de las mencionadas características generales, im-

portantes diferencias. En la estructura de la red bancaria coexisten en un extremo la Gran Bretaña, con un número reducido de bancos y cada uno de ellos con gran número de sucursales como sucede en menor grado en España, y el otro extremo; los E.E.U.U., el gran número de bancos y reducido número de sucursales. En cuanto a la especialización bancaria, en la Gran Bretaña aparece una clara división entre bancos comerciales y de negocios, mientras que en Bélgica, como en España, la mayor parte de los bancos son mixtos. En la tónica del crédito a corto plazo, existen asimismo, notables diferencias entre el sistema continental, basado en el redescuento de la banca privada en la Banca Central, y el sistema anglosajón donde no se redescuentan los créditos concedidos por la banca, sino que realizan avances en cuenta.

En la Gran Bretaña existe un elevado grado de centralización alrededor de los Big Five. Existen tres grandes tipos de bancos: 1) Joint-Stock Banks, entre los que se cuentan los Big Five, que reciben depósitos y conceden préstamos a corto plazo y redescuentos de efectos comerciales; 2) Bill Brokers, que descuentan letras que redescuentan los Joint Stock Banks y 3) Merchant Bankers, que aceptan efectos comerciales de todo el mundo.

En Francia hay una cierta descentralización al existir algo menos de 400 bancos. No obstante un pequeño número de ellos que en parte están nacionalizados, controlan el sistema bancario. En España, el proceso de concentración bancaria se desarrolló con ritmo considerable y ha alcanzado un nivel bastante alto; iniciado en 1918 se aceleró a partir de 1936, con la prohibición de fundar nuevos bancos. Desde 1918 hasta 1969 los cinco grandes bancos del país absorbieron cerca de un centenar de entidades bancarias; los trece mayores bancos españoles controlan cerca del 85% del total de los depósitos; dos de ellos son el Banco Español de Crédito y Banco Hispano Americano y figuran en 1969 entre los 75 mayores del mundo.

A diferencia del Banco de Inglaterra y del Banco de Francia que se fundaron con fines exclusivamente fiscales, es decir con el objeto de suministrar recursos al gobierno a cambio del privilegio de emisión, aparece en los E.U.A. el "Sistema de las Reservas Federales", con una orientación económica que buscaba crear la necesaria vinculación entre el estado y los bancos comerciales. Constituyen el "Sistema de las Reservas Federales", 12 bancos regionales, que corresponden a 12 distritos. Los bancos comerciales de cada zona

aportan el capital, mediante suscripción de acciones por el seis por ciento de su capital y reservas, y están sometidos a la inspección de los auditores federales. Cada uno está facultado para emitir billetes con base en certificados que a cambio de sus depósitos en oro, les entrega la Tesorería de la Unión Norteamericana. Como respaldo o cobertura de sus billetes mantienen un encaje del 35 por ciento.

El "Sistema de las Reservas Federales", se administra en esta forma: como banco de la reserva tiene derecho a elegir libremente su directiva local para los asuntos de la zona. Además opera como eslabón de enlace con la sede central, que reside en Washington, a la cual corresponde decidir sobre los negocios importantes.

El Federal Reserve Board, consta de ocho miembros, designados por el presidente de los E.U.A., con aprobación del Senado, dos de ellos son el ministro de hacienda y el contralor monetario. Los seis restantes son nombrados para períodos de diez años.

Los bancos de la "Reserva Federal" se han apartado, en su organización, del sistema inglés. En los

E.U.A. los bancos afiliados tienen acceso directo a los de la "Reserva" para obtener préstamos. En Inglaterra esa financiación sólo es posible por el mecanismo del redescuento. En Inglaterra la proporción entre efectivo y depósitos es un porcentaje fijo; en los E.U.A., ese porcentaje fluctúa, según que los depósitos sean a la vista o a plazo fijo.

#### 1.4 Desarrollo de la Banca en México.

##### 1.4.1 Desenvolvimiento Histórico

En el México Colonial al igual que en Europa, la actividad bancaria tuvo su origen en el clero y los particulares que, sin concesión legal, ni más normas que las dictadas por su interés, hacían préstamos hipotecarios, emitiendo en algunos casos vales que adquirían una circulación imperfecta, pero pueden considerarse antecedentes en embrión de la Banca de emisión.

Fué en el gobierno de Carlos III de España, -- cuando se iniciaron los primeros esfuerzos para crear un banco destinado a facilitar y fomentar las operaciones de comercio en general. Se trata del Banco Nacional de San Carlos -- fundado en 1782, de vida efímera y sin resultados positivos.

Por otro lado, la minería también otorgaba -- préstamos de avío a la industria y a causa de los altos intereses amenazaba con absorberla, por tal razón en 1784, se crea el Banco de Avío de Minas, en donde se recibían depósitos de dinero con réditos y a plazos. Sin embargo la mala administración y el favoritismo de los créditos hicieron -- que no sobreviviese más allá de los primeros años de la Independencia.

Otro intento de institucionalizar la actividad bancaria lo constituye la creación del Banco de Avío -- proyectado y promovido por Lucas Alamán y Esteban de Antuña no en 1830.

Esta institución se orientó de manera principal a promover la industria de algodón, poniendo créditos a disposición de los importadores del equipo necesario. Las grandes fallas de administración, y la carencia de capitales mexicanos, hicieron que ésta institución no prosperara.

Durante el Imperio de Maximiliano nace el -- Banco de Londres, México y Sudamérica, sucursal de la sociedad inglesa "London Bank of Mexico and South America Limited", que actúa como banco de emisión. Este hecho tiene ma-

yor trascendencia ya que por primera vez hay billetes de - banco en México y éstos penetran en nuestro medio sin difi-  
cultad.

En 1875, se fundó el Banco de Santa Eulalia, en el estado de Chihuahua con facultad de emisión. Tres - años después, también con derecho a emitir billetes fué - creado el Banco Mexicano; posteriormente se fundó el Banco Minero de Chihuahua, que al igual que los anteriores esta-  
ba facultado para emitir billetes. Estos fueron los prime-  
ros bancos organizados en el interior de la República.

Si bien el Banco de Londres, México y Sudamé-  
rica viene a ser en el rigor el pionero del régimen banca-  
rio mexicano, el papel de fundador de los bancos legalmente  
constituídos y dotados de personalidad claramente reconoci-  
da por la ley corresponde al Banco Nacional de México, el  
cual nació de la fusión del Banco Nacional Mexicano y el -  
Banco Mercantil Mexicano, establecido en 1884.

Cabe aclarar que con anterioridad se habían  
otorgado ya concesiones estatales, como la que en 1881, -  
dió lugar al Banco Nacional Mexicano, con el que apareció

por primera vez en México la forma de sociedad con capital variable.

La primera legislación sobre materia bancaria en México, la constituye el Código de Comercio promulgado en 1884, cuyas disposiciones principales fueron las siguientes:

- Para dedicarse a la actividad bancaria será requisito indispensable la autorización expresa (concesión) otorgada por las autoridades.

Ningún banco o persona extranjera podrá mantener en el país sucursales o agencias emisoras de billetes.

- Todas aquellas instituciones constituidas sin la previa autorización tendrán un plazo máximo de seis meses para sujetarse a la nueva reglamentación y en caso de no hacerlo no podrán seguir operando y se pondrán en liquidación.

Esa nueva reglamentación colocaba a los bancos en difícil posición, ya que ninguno operaba dentro de

los términos de la nueva legislación, pero la institución - más afectada lo era el Banco de Londres, México y Sudamérica, que por ser sucursal de banco extranjero se encontraba al - margen de la ley, dificultad que fué superada mediante la ad<sup>u</sup>quisición del Banco de Empleados, con lo que quedaba trans-- formado en una institución nacional.

Sin embargo, no es sino hasta 1897, al expedir<sup>u</sup> se la Ley General de Instituciones de Crédito, cuando queda reglamentada la actividad bancaria, definiéndose la facultad del estado para regularla y controlarla, estableciéndose - - atribuciones para fiscalizar su operación.

Dicha ley estableció el Sistema Bancario Mexi- cano con cuatro clases de Instituciones:

- a) Bancos de Emisión
- b) Bancos Hipotecarios
- c) Bancos Refaccionarios
- d) Almacenes Generales de Depósito

El sistema adoptado por la Ley de 1897, no dió los resultados que se esperaban, y la situación por la que -

atravesaba el país, determinó que los bancos absorbieran funciones no previstas ni reglamentadas en la mencionada Ley. - Resultando que casi la totalidad de los bancos de emisión - funcionaban sobre bases inestables.

Al iniciarse la Revolución existían 24 Bancos de Emisión y cinco Refaccionarios, el Sistema Bancario Mexicano, se vió fuertemente deteriorado por la consecuente crisis económica del movimiento armado. Ante la gran incertidumbre política determinada por la anarquía que causó una inconsistencia en las políticas económicas, la desconfianza y el terror por los sucesos, hizo que un fuerte volumen de dinero se retirase no sólo de los bancos sino del país también.

Este desajuste político y económico, lógicamente vino a repercutir en los bancos, quienes al ya no recibir depósitos tuvieron que restringir el crédito, varios bancos clausuraron sus operaciones y muy pocos lograron sobrevivir.

La época revolucionaria se caracterizó por el hecho de que a cada cambio de gobierno se dictaban medidas - distintas. Por ejemplo, Victoriano Huerta, decretó la inconvertibilidad de los billetes de banco; éste decreto provocó

el pánico entre los ya pocos depositantes, acelerando el re tiro de sus fondos de tal manera, que Huerta ordenó de inme diato la suspensión de pagos.

En 1914, a la llegada de Venustiano Carranza a la Ciudad de México, las instituciones bancarias se encon traban cerradas porque el Gobierno había declarado que no - se reconocerían las emisiones hechas por Huerta; con el pro pósito de tranquilizar la situación, el gobierno acordó que las oficinas federales recibieran toda clase de billetes - sin limitación alguna. El efecto de este acuerdo fué posi- tivo y los bancos volvieron a operar; pero debido al exceso de papel moneda lanzado por el Gobierno Constitucionalista y el paro general de las clases productoras; la situación - bancaria era peligrosa en extremo y varios bancos clausura- ron sus operaciones.

Haciendo un breve reconocimiento de la vida - bancaria de nuestro país; podríamos decir que los cambios - y reformas del Sistema Bancario Mexicano, han sido propicia dos por las necesidades que han surgido en relación a los - cambios políticos y sociales, ya que en general todo el Sis tema Financiero ha tenido una alta dependencia de los suce- sos históricos.

Los grandes cambios en el sendero de la vida bancaria han estado sujetos a la vida política y social y éstas han dependido a su vez de las condiciones económicas generales; muchos de los avances de la administración han sido importados de la experiencia administrativa de otros países considerando la alta relación que se tiene con la banca extranjera, no obstante el Sistema Financiero Mexicano no es un sistema con características propias.

## **CAPITULO II**

---

CAPITULO II. EVOLUCION DEL SISTEMA BANCARIO MEXICANO HACIA LA INTEGRACION EN INSTITUCIONES DE BANCA MULTIPLE.

2.1 Estructura del Sistema Bancario Mexicano.

En base a los artículos transitorios de la "Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito" publicada en el Diario Oficial de la Federación el 31 de Diciembre de 1982, mismos que transcribimos a la letra, pretendemos aclarar que la estructura y funciones del Sistema Bancario Mexicano a las que hacemos mención no pueden ser consideradas como definitivas, ya que dada la situación que prevalece a partir de la Nacionalización de las Instituciones Privadas de Crédito a la fecha de realización del presente trabajo, no han sido debidamente implementados los cambios.

ARTICULO PRIMERO.- La Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito entrará en vigor el 1o. de Enero de 1983.

ARTICULO SEGUNDO.- El Gobierno Federal, en su carácter de titular de las acciones representativas del

capital social de las instituciones de crédito motivo de los decretos expedidos por el Ejecutivo Federal publicados en el Diario Oficial de la Federación el 10. y 6 de septiembre de 1982, que establecieron la nacionalización de la banca privada y la operación de estas Instituciones como Nacionales de Crédito, tomará las medidas conducentes a efecto de que esas sociedades se transformen en Sociedades Nacionales de Crédito de las previstas en esta Ley, en un plazo no mayor de 180 días a partir de su entrada en vigor.

Asimismo, el propio Gobierno Federal realizará, en ejercicio de sus derechos corporativos, los actos requeridos para que Banco Mexicano Somex, S.A., Banco Internacional, S.A., Banca Promex, S.A. y Banco Provincial de Sinaloa, S.A., se transformen en sociedades de crédito; dentro del mismo plazo señalado en el párrafo anterior.

La transformación de las sociedades antes mencionadas se realizará con arreglo a las bases siguientes:

a) Al transformarse las sociedades mantendrán, en su caso, las mismas denominaciones, domicilio y capital social, conservando en su patrimonio la titularidad de sus demás bienes, derechos y obligaciones;

b) Los derechos y obligaciones de los trabajadores de las sociedades que se transformen no sufrirán, - por ese hecho, modificación alguna;

c) Los decretos que conforme al presente artículo expida el Ejecutivo Federal, deberán publicarse en el Diario Oficial de la Federación, señalándose específicamente la fecha en que surtirá efectos la transformación de la sociedad de que se trate.

Dentro de los 10 días naturales de dicha publicación, los acreedores podrán oponerse judicialmente para el solo efecto de obtener el pago de sus créditos, sin - que esta oposición suspenda la transformación; y

d) Las transformaciones previstas en el presente artículo, podrán integrar en una sola Sociedad Nacional de Crédito, varias de las Instituciones que el mismo se refiere.

En tanto se llevan a cabo las transformaciones previstas en este precepto, el Ejecutivo Federal, por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, proveerá lo necesario a efecto de que las Instituciones a que -

se refiere el presente artículo continuen prestando de manera adecuada y eficiente el servicio público de Banca y Crédito.

ARTICULO TERCERO.- Las Instituciones que al 31 de agosto de 1982 tenían el carácter de Instituciones de Crédito conforme al Artículo 1o. de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, incluido el Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.A.; el Banco Obrero, S.A., y las sucursales en México de bancos extranjeros que cuenten con concesión del Gobierno Federal, - continuarán rigiéndose por las disposiciones conforme a las cuales vienen operando.

ARTICULO CUARTO.- Se continuará aplicando a las organizaciones auxiliares de Crédito el régimen previsto para ellas en la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares. Las Instituciones de Fianzas seguirán rigiéndose por la Ley Federal de Instituciones de Fianzas.

ARTICULO QUINTO.- Las Sociedades Nacionales de Crédito deberán calcular y pagar el impuesto sobre la renta conforme el título II de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Actualmente la Estructura del Sistema Bancario Mexicano opera en los Términos que señala la citada Ley y que dice: en su Artículo 4º :

"La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el Banco de México y la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, cada uno dentro de la esfera de su competencia, dictará las medidas necesarias a fin de que la prestación del servicio público de la banca y crédito, así como la operación y funcionamiento de las Instituciones de Crédito, se realicen dentro de los lineamientos de los programas de financiamiento formulados en el contexto integral de los Planes Nacionales de Desarrollo, cuidando que en todo momento dichas instituciones orienten sus actividades a la consecución de los siguientes objetivos:

- I. Fomentar el ahorro nacional;
- II. Facilitar al público el acceso a los beneficios del servicio público de banca y crédito;
- III. Canalizar eficientemente los recursos financieros a las actividades nacionales y socialmente necesarias o prioritarias, conforme a

a los diversos Programas Sectoriales y regionales y a los Planes Nacionales de Desarrollo Económico y Social, y a la satisfacción de las necesidades financieras y de todos los sectores productivos del país y del público en general;

IV. Establecer la adecuada coordinación entre los programas de orientación y asignación de los recursos presupuestales del erario público y los correspondientes a los recursos crediticios de las instituciones;

V. Procurar una oferta suficiente de crédito y evitar la concentración de recursos en persona o grupos, a fin de atender eficientemente el financiamiento del mayor y más diversificado número de proyectos rentables, fundamentalmente de interés general, sectorial, regional o nacional;

VI. Descentralizar geográficamente la canalización de recursos a fin de atender de manera eficiente las necesidades de las diversas en

tidades y regiones del país;

VII. Proveer mejores y más eficientes instrumentos de captación que ofrezcan al público amplias opciones de ahorro e inversión; y

VIII. Promover la adecuada participación de la Banca Mexicana en los mercados financieros internacionales.

2.1.1 De la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Se creó en 1821 cuando se expidió el Reglamento Provisional para el Gobierno Interior y Exterior de las Secretarías de Estado y el Derecho Universal.

En 1853 se le denominó por vez primera "Secretaría de Hacienda y Crédito Público". Las facultades de esta Secretaría, son:

a) Es el Organó competente para interpretar, a efectos administrativos, los preceptos de la Ley Reqlamen-

taria del Servicio Público de Banca y Crédito y para, mediante disposiciones de carácter general proveer a todo - cuanto se refiera a la aplicación de la misma.

b) Aprobar los Programas Financieros y Presupuestos Generales de Gastos o Inversiones, y las estimaciones de ingresos, que anualmente deben hacer las Sociedades Nacionales de Crédito.

c) Fijar el capital con que deben consti--tuirse las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxi--liares dentro de las leyes aplicables.

d) Revocar las concesiones otorgadas cuando las Instituciones de Crédito, se coloquen en los supuestos previstos por la Ley Bancaria.

e) Establecerá mediante disposiciones de - carácter general, la forma, proporciones y demás condicio--nes aplicables a la suscripción, tenencia y circulación de los certificados de la serie "B".

(La serie "B" que representa el 34% de las acciones del capital de la sociedad podrá ser suscrita

por el propio Gobierno Federal; por entidades de la Administración Pública Federal Paraestatal; por los gobiernos de las entidades federativas y de los municipios; por los usuarios del Servicio Público de Banca y Crédito y por los trabajadores de las propias Sociedades Nacionales de Crédito).

f) Permitir la fusión de las Sociedades de crédito.

g) Aprobar las escrituras constitutivas y sus modificaciones.

h) Autorizar la cesión de activos entre las Instituciones de Crédito.

i) Conceder prórrogas para la enajenación de los bienes o derechos que las Instituciones de Crédito lleguen a adjudicarse en pago de créditos.

j) Aplicar las sanciones que correspondan a las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares con motivo de irregularidades observadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

k) Otorgar autorizaciones para el establecimiento de sucursales o agencias, oyendo la opinión de la Comisión Bancaria y de Seguros y del Banco de México.

l) Autorizar el cambio de ubicación y clausura de cualquier clase de oficina bancaria.

m) Establecerá en los reglamentos orgánicos las bases conforme a las cuales se regirá la organización y funcionamiento de las Sociedades Nacionales de Crédito, mismas que deberán publicarse en el Diario Oficial de la Federación.

### 2.1.2 Del Banco de México

En 1915 se inició el proyecto de establecimiento de un Banco Unico de Emisión. La Constitución de 1917, prevenía la creación de este banco y por ello el secretario de Hacienda, Alberto Pani, nombra una comisión con el objeto de formular una Nueva Ley General de Instituciones de Crédito y Estatutos principales de la Ley del Banco de México, promulgada en 1925, dando origen al Banco de México, S.A.; el cual por decreto publicado en el Diario Oficial de la Fe-

deración, el 29 de noviembre de 1982, actualmente funciona como Organismo Público Descentralizado de la Administración Pública Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se denomina Banco de México desapareciendo así su constitución como sociedad anónima.

Sus funciones son:

a) Regular la emisión y circulación de la moneda y del crédito, así como los cambios sobre el exterior determinando el o los tipos de cambio a los que debe calcularse la equivalencia de la moneda nacional, para solventar pagos en moneda extranjera, contraídos dentro o fuera de la República para ser cumplidos en ésta, pudiendo determinarlos también para compra y venta de divisas o moneda extranjera en territorio nacional.

b) Fungir como Banco de Reserva respecto de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, a las cuales proporciona además servicio de cámara de compensación.

c) Actuar como agente financiero del Gobierno Federal en las operaciones de crédito interno y externo,

en la emisión de empréstitos públicos, así como prestarle -  
servicio de tesorería.

d) Representar al Gobierno Federal en el -  
Fondo Monetario Internacional y en el Banco Internacional -  
de Reconstrucción y Fomento.

e) Intervenir en operaciones de redescuento  
y ser prestamista en última instancia de las Instituciones  
de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

f) Custodiar las Reservas Internacionales -  
de la Nación.

g) Emitir, comprar y vender valores a cargo  
y por cuenta del Gobierno Federal.

h) Fijar el depósito obligatorio a las Ins-  
tituciones de Crédito controlando de esta manera la seguri-  
dad de las mismas.

i) Podrá fabricar sus propios billetes y de  
berán contener: Denominación en número y letra, serie, las  
firmas de un miembro de la Junta de Gobierno, del cajero y

de un inspector de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros y la leyenda "Banco de México".

### 2.1.3 De la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros

Por disposiciones expresas contenidas en la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, la inspección y vigilancia de las Instituciones de Crédito, Organizaciones Auxiliares, Instituciones de Seguros y Compañías de Fianzas se ejercerá a través de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

Sus funciones las lleva a cabo por medio de un cuerpo de visitadores e inspectores que deben poseer notorios conocimientos en materia bancaria y tendrán las facultades que ordinariamente competen a los comisarios de las sociedades anónimas.

Por labores de inspección se entienden aquellas que se realizan directamente en las oficinas de las Instituciones de Crédito bajo su control, o sea por medio de visitas de inspección sorpresivas que ordena este organismo, a través de las cuales se tiene acceso a los libros de contabilidad, así como a los títulos, documentos y con--

tratos que acreditan o representan los activos sujetos a -- examen.

Por labores de vigilancia, se entienden aquellas que se efectúan en las propias oficinas de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, mediante el examen de la documentación e información que periódicamente solicita a los bancos y que se basa fundamentalmente en la revisión de los balances de fin de ejercicio, revisión de los estados men--suales de contabilidad y demás datos que sobre sus operaciones les requiere. También están sujetos a la vigilancia e inspección de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros el INFONAVIT, FOVISSSTE y el Fondo para la Vivienda Militar.

Otras facultades son:

a) Opinar sobre las concesiones que en su - caso llegue a otorgar el Gobierno Federal por conducto de - la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, así como para la revocación de las mismas.

b) Señalar las reglas que deben observar - los bancos en microfilmación de documentos, a fin de que - tengan valor probatorio en juicio.

c) Formular el calendario bancario en el -- cual señalen los días en que las Instituciones de Crédito y Organizaciones auxiliares podrán cerrar sus puertas y sus-- pender sus operaciones.

d) Reglamentar la forma como las Institucio-- nes de Crédito y Organizaciones Auxiliares deben llevar su contabilidad y determinar cuáles son los libros y documen-- tos que por integrar su contabilidad deben ser conservados; cuáles pueden ser destruidos previa microfilmación en ro-- llos autorizados por la propia Comisión y cuáles pueden ser destruidos sin necesidad de microfilmación. Asimismo, fija-- rá los plazos de conservación de los libros de documentos - una vez que las instituciones hayan sido liquidadas.

e) Vigilar las condiciones de trabajo en - que prestan sus servicios los empleados de las institucio-- nes de crédito, Organizaciones Auxiliares, Compañías de - - Fianzas e Instituciones de Seguros.

f) Dictar las reglas de agrupación de cuen-- tas conforme a las cuales deben elaborarse sus estados de - contabilidad y balances anuales.

g) En caso de reclamación por parte de los usuarios del servicio público de la banca, la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros concilia y en su caso resolverá las diferencias que se suscitan entre las Sociedades Nacionales de Crédito y usuarios, derivadas de la realización de operación y de la prestación de servicios bancarios.

"El servicio público de banca y crédito será prestado por Instituciones de Crédito constituídas como Sociedades Nacionales de Crédito, y por las constituídas por el Estado como Instituciones Nacionales de Crédito conforme a las leyes" (1).

#### 2.1.4 De las Instituciones Nacionales de Crédito.

Son las que han sido creadas por el Gobierno Federal con el propósito de prestar apoyo financiero a diversas actividades indispensables para el desarrollo económico de nuestro país y a las cuales la iniciativa privada no estaba en posibilidad de atender sus necesidades cre

---

(1) Diario Oficial de la Federación. "Ley Reglamentaria del Servicio - Público de la Banca y Crédito". 31 de Diciembre de 1982, Artículo 2º

diticias, principalmente por la cuantía de las inversiones que se requieren para su fomento, así como por los riesgos excesivos que implican por su propia naturaleza.

En estos bancos el Gobierno Federal tiene - una participación mayoritaria en el capital, se reserva el derecho de nombrar a sus administradores y los recursos - con los cuales trabajan, en la mayoría de los casos no los captan del público en general, como sucede en las Socie- - dades Nacionales de Crédito, sino que los obtienen de -- otras fuentes, particularmente del propio Gobierno Federal.

Algunos de estos bancos manejan recursos -- adicionales que les ha proporcionado el Gobierno Federal, - para apoyar específicamente actividades tales como la agri- cultura, ganadería, avicultura, industrias pequeña y media- na, viviendas, turismo, artesanías, importa- ciones, etc. Dichos recursos se manejan a través de lo - que se conoce como "Fondos Fiduciarios de Fomento y Apoyo".

Para ejemplificar lo anterior, podemos citar el Banco de Crédito Rural, que atiende necesidades de crédi- to de agricultores, ganaderos, avicultores, etc., y así ca-

da uno de los bancos oficiales tienen un cometido específico que atender.

#### 2.1.5 De las Sociedades Nacionales de Crédito.

Tienen su antecedente en las Instituciones - Privadas de Crédito, las cuales operaban a través de la concesión del Gobierno Federal otorgada por la S.H.C.P., considerando la opinión tanto de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros como del Banco de México, estando su capital suscrito íntegramente por particulares.

A partir del 10. de septiembre de 1982, el - Ejecutivo Federal, decretó la nacionalización de la Banca, considerando que: (2).

"El servicio público de la Banca y del Crédito se había venido concesionando por parte del Ejecutivo Federal, a través de contratos administrativos, en personas - morales constituidas en forma de sociedades anónimas, con - el objeto de que colaboraran en la atención del servicio - que el Gobierno no podía proporcionar integralmente.

---

(2) Diario Oficial de la Federación, 1º de septiembre de 1982.

Que el ejecutivo a mi cargo estima que, en los momentos actuales, la administración pública cuenta con los elementos y experiencia suficientes para hacerse cargo de la prestación integral del servicio público de la banca y del crédito, considerando que los fondos provienen del pueblo mexicano, inversionista y ahorrador, a quien es preciso facilitar el acceso al crédito.

Que el fenómeno de falta de diversificación del crédito no consiste tanto en no otorgar una parte importante de créditos a una o varias personas determinadas, si no que lo que ha faltado es hacer llegar crédito oportuno y barato a la mayor parte de la población, lo cual es posible atender con la colaboración de los trabajadores bancarios y contando con la confianza del público ahorrador e inversionista.

Que con el objeto de que el público de México que con su dinero y bienes que ha entregado para su administración o guarda a los bancos, ha generado la estructura económica que actualmente tienen éstos, que no sufra ninguna afectación y pueda continuar recibiendo éste importante servicio público y con la finalidad de que no se vean disminuidos en lo más mínimo sus derechos, se ha tomado la deci-

sión de expropiar por causa de utilidad pública, los bienes de las Instituciones de Crédito Privadas.

Que la crisis económica por la que actualmente atraviesa México y que, en buena parte se ha agravado por la falta de control directo de todo el sistema crediticio, fuerzan igualmente a la expropiación, para el mantenimiento de la paz pública y adoptar las medidas necesarias - para corregir trastornos interiores, con motivo de la aplicación de una política de crédito que lesiona los intereses de la comunidad..."

El mencionado decreto a la letra dice:

ARTICULO PRIMERO.- "Por causa de utilidad pública se expropián a favor de la Nación, las instalaciones, edificios, mobiliarios, equipo, activos, cajas, bóvedas, sucursales, agencias, oficinas, inversiones, acciones o participaciones que tengan en otras empresas, valores de su propiedad, derechos y todos los demás muebles e inmuebles, en cuanto sean necesarios, a juicio de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, propiedad de las Instituciones de Crédito privadas a las que se haya otorgado concesión para la prestación del servicio público de la banca y crédito".

ARTICULO QUINTO: "No son objeto de expropiación el dinero y valores propiedad de usuarios del servicio público de banca y crédito o cajas de seguridad, ni los fondos o fideicomisos administrados por los bancos, ni en general bienes muebles o inmuebles que no estén bajo la propiedad o dominio de las instituciones a que se refiere el Artículo Primero; ni tampoco son objeto de expropiación las Instituciones Oficiales de Crédito, las Organizaciones Auxiliares de Crédito, ni la Banca Mixta, ni el Banco Obrero, ni el City Banck, N.A., ni tampoco las oficinas de representación de entidades financieras del extranjero, ni las sucursales de bancos extranjeros de primer orden".

De las Bases Constitutivas. (3)

ARTICULO SEPTIMO.- "Las sociedades nacionales de crédito son instituciones de derecho público creadas por decreto del Ejecutivo Federal conforme a las bases de la Ley Reglamentaria de servicio público de banca y crédito y tendrán personalidad jurídica y patrimonio propios..."

---

(3) Diario Oficial de la Federación, 31 de Diciembre de 1982. "Ley Reglamentaria del Servicio Público de la Banca y Crédito".

ARTICULO NOVENO.- "Las Sociedades Nacionales de Crédito contarán con un capital representado por certificados, que serán títulos de créditos y se regirán por las disposiciones aplicables de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, en lo que sea compatible con su naturaleza y no modificado por la presente Ley. Dichos títulos se denominarán certificados de aportación patrimonial, y deberán ser nominativos..."

ARTICULO DECIMO.- "Los Certificados de Aportación Patrimonial se dividirán en dos series: La serie "A", que representará en todo tiempo el 66% del capital de la sociedad, y sólo podrá ser suscrito por el Gobierno Federal; y la serie "B", por el 34% restante, que podrá ser suscrito por el propio Gobierno Federal; por entidades de la Administración Pública Federal Paraestatal; por los Gobiernos de las Entidades Federativas de los Municipios; por los usuarios del servicio público de banca y crédito y por los trabajadores de las propias Sociedades Nacionales de Crédito.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, establecerá, mediante disposiciones de carácter general, la forma, proporciones y demás condiciones aplicables a las

suscripciones, tenencia y circulación de los certificados - de la serie "B".

Dichas disposiciones deberán expedirse en vista a una adecuada participación regional y de los distintos sectores, público, social y económico..."

ARTICULO ONCEAVO.- "En ningún momento podrán participar en forma alguna en el capital de estas sociedades, personas físicas o morales extranjeras, ni sociedades mexicanas sin cláusula de exclusión absoluta de extranjeros."

La violación a lo dispuesto por este Artículo, dará lugar a la pérdida de certificado o certificados de aportación patrimonial de que se trata en favor de la Nación..."

ARTICULO DOCEAVO.- "Los certificados de la serie "A" serán intransmisibles y en ningún caso podrán cambiarse su naturaleza a los derechos que confieren al Gobierno Federal como titular de los mismos..."

ARTICULO VIGESIMO SEGUNDO.- "La administración de las Sociedades Nacionales de crédito estará encomendada a un Consejo Directivo y a un Director General..."

ARTICULO VIGESIMO TERCERO.- "El Consejo - dirigirá a la sociedad con base a las políticas, lineamientos y propiedades que establezca el Ejecutivo Federal por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para el logro de los objetivos y metas de sus programas e instruirá al respecto al Director General para la ejecución y realización de los mismos.

Al efecto, estará investido de facultades amplísimas para ejecutar actos de dominio, de administración y de pleitos y cobranzas con todas las facultades generales y las especiales que requieran cláusula especial conforme a la Ley; podrá otorgar o suscribir títulos de crédito, desistir del juicio de amparo y delegar discretionalmente sus facultades en el Director General..."

### 2.1.6 De la Banca Mixta.

La Banca Mixta no es otra cosa que la asociación del Estado con los particulares; es una Institución de crédito del subsector paraestatal en la que el estado tiene un interés económico relevante que justifica su intervención en la administración y en las operaciones generales. La Banca Mixta debe caminar apegada a la Ley y buscar sobre todo el fortalecimiento bancario mexicano para lograr su desarrollo equitativo y la justicia social y debe operar con una estructura menos rígida al usar el crédito y apoyada a través de su servicio bancario a las clases económicas menos favorecidas. A la vez coexiste con la Banca Nacionalizada para buscar la optimización de utilidades dentro de un marco de contenido social, ésto es a través de tolerar mayor riesgo en las operaciones bancarias.

## 2.2 Banca Múltiple.

### 2.2.1 Concepto.

Institución de crédito que disfruta de una concesión del Gobierno Federal, otorgada discrecionalmente por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, autorizada para operar en los ramos de depósito, ahorro, financiero, -

hipotecario y fiduciario, en forma compatible; es decir, -- cuenta con instrumentos diversificados de captación y canalización de recursos lo que le permite tener mayor flexibilidad para adaptarse a las condiciones de los mercados financieros y a la demanda de créditos de nuestra economía.

2.2.2 Sus Objetivos y Propósitos pueden resumirse como sigue:

- a) Avanzar en el desarrollo y robustecimiento del Sistema Bancario Nacional.
- b) Dotar a las instituciones concesionadas de la estructura y operaciones conducentes al mejor cumplimiento de su función de intermediación financiera.
- c) Lograr la mejor contribución de la banca -- al financiamiento del desarrollo económico y social del país.
- d) Deseo de las autoridades financieras de -- procurar un desarrollo equilibrado del sistema crediticio.

- e) Deseo de que se logre una competencia sana entre las instituciones que integran el sistema.
- f) Lograr mayor estabilidad y potencial desarrollo que pueden tener los Bancos Múltiples en comparación con instituciones especializadas e independientes.
- g) Contar con instrumentos diversificados de captación y canalización de recursos por la mayor flexibilidad que ello implica para adaptarse a las condiciones de los mercados financieros y a las demandas de crédito de la economía.

### 2.2.3 Servicios que presta.

En las Instituciones de Crédito, se practican básicamente dos operaciones, a saber:

- a) Captación de recursos;
- b) Inversión de recursos.

Dichas operaciones dan nacimiento a lo que se conoce en el medio bancario como operaciones activas y - operaciones pasivas.

#### Concepto de Operación Pasiva.

Por operación pasiva se entiende aquella - que realiza un banco para allegarse de dinero, esencialmente del público en general, por lo que se convierte en deudor de las personas que se lo facilitan. En otras palabras, constituye la obligación que el banco contrae por los fondos que obtiene de diversas procedencias. Entre las más importantes se pueden citar las siguientes:

- a) Depósitos a la vista;
- b) Depósitos a plazo;
- c) Depósitos de ahorros.

Se trata de los recursos con los que trabaja el banco y con excepción de los depósitos a la vista, - por los restantes tiene que cubrir a los depositantes e inversionistas determinado tipo de interés que representa su costo financiero.

### Concepto de Operación Activa.

Por operación activa se entiende aquella - que efectúa el banco al invertir el dinero que recibió de - terceras personas, poniéndolo en condiciones de producir y por lo cual se constituye en acreedor de las personas a -- quienes se los proporciona.

En un sentido más general pueden definirse como aquellas operaciones que realiza el banco al invertir, tanto los recursos propios, como los ajenos que maneja. En tre los más importantes podemos citar las siguientes:

- a) Descuentos;
- b) Préstamos quirografarios;
- c) Préstamos prendarios;
- d) Créditos simples y en cuenta corriente;
- e) Créditos de habilitación o avío;
- f) Créditos refaccionarios;
- g) Préstamos hipotecarios;
- h) Préstamos personales y al consumo;
- i) Inversiones en muebles e inmuebles;
- j) Tarjetas de crédito.

En resumen, se trata de la función de intermediación que lleva a cabo el banco al recibir por una parte los recursos de su clientela y efectuar por la otra, la inversión productiva de dichos recursos.

Es lógico que los créditos que concede aplique determinado tipo de interés, cuyo rendimiento le servirá para recuperar sus gastos operativos.

### 2.3 Implicaciones de Mercado para la Creación - de la Banca Múltiple.

Como hemos visto, el desarrollo de nuestra economía exigía la prestación conjunta e integrada de servicios financieros que respondieran eficientemente a los dinámicos y complejos requerimientos de los demandantes de recursos.

Lo anterior provocó que el Sistema Bancario Mexicano, al margen del marco formal de regulación que el esquema legal planteaba, registrara una serie de transformaciones de la mayor trascendencia.

Independientemente de que se perseguía un desarrollo bancario más equilibrado, comercialmente hablando la Banca Múltiple surge en respuesta a una exigencia - que se hacía cada vez más ineludible; la orientación hacia el mercado.

La Banca no sólo maneja dinero como primer insumo para dar vida al proceso de intermediación, como simplistamente tiende a pensarse: La Banca tiene una responsabilidad, una misión que va mucho más allá de las de un prestador de servicios por sofisticados que estos sean.

Hemos de considerar que en una actividad - legislada y reglamentada en los términos de la práctica bancaria, la orientación al mercado resulta fundamental para su existencia.

Convencidos de la necesidad de la aplicación de este principio en las Instituciones Bancarias Mexicanas citamos el pensamiento de Mack Hanan cuando habla de "mercaorientación" utilizándolo también como verbo "mercaorientarse".

Mercaorientarse, según Hanan, implica no solamente estudiar el mercado, no solamente tenerlo en cuenta; significa que el ser institucional, la estructura y la organización están regidas por las condiciones mismas del mercado.

Esto es básico para bancos de cualquier tamaño, pueden cambiar los detalles, ser distintas las implicaciones, pero en el fondo es una sola realidad.

La Mercadotecnia exige cambios en la filosofía misma de la empresa, en su estructura, en ciertas actitudes y abarca a toda la organización.

Generalizando: El rasgo más característico de la empresa que se rige por las técnicas del mercado es tratar de tener y ofrecer lo que el cliente quiere, mientras que la empresa orientada hacia la venta pura, procura obligar al cliente a adquirir lo que ella tiene.

Desde el punto de vista de mercadotecnia nunca debemos de aferrarnos a lo que se tiene, tratando de imponerlo, sino que nuestra actitud frente al cambio posible debe ser siempre abierta.

Esto resulta particularmente importante en el caso de la banca, ya que en realidad maneja intangibles y el dinero es solamente un instrumento para logros de la naturaleza más diversa.

El que quiere comprar un objeto, o realizar una mera transacción, simplemente ve aparadores; quien busca una relación bancaria va más al elemento humano, al estilo y se dirige invariablemente a donde muestren mayor sensibilidad, donde lo atiendan mejor.

Por lo que toca concretamente a la prestación de servicios no es fácil diferenciar unos de otros dentro de la banca, ya que los rigen las mismas leyes y reglamentos, los fiscalizan las mismas autoridades y, en términos generales, se mueve en los mismos mercados.

Toca a la mercadotecnia, precisamente, encontrar las corrientes más favorables, introducirnos a aquellas que nos permitan un mejor desarrollo y prestar el mejor servicio posible al cliente.

## **CAPITULO III**

---

### CAPITULO III. MERCADOTECNICA Y BANCA

#### 3.1 Ventas Vs. Mercadotecnia

A principios del siglo XIX, la demanda sobre pasaba por mucho la cantidad de bienes producidos, los artículos manufacturados eran generalmente importados y solo se producían alimentos, fibras y algunos otros objetos destinados a la supervivencia. Tales elementos contribuyeron a la existencia de lo que se conoce como "Mercado de Vendedores".

El concepto de Ventas parte de los productos que tiene la empresa, y considera que la tarea a desarrollar consiste en utilizar el esfuerzo vendedor y la promoción para estimular un volumen conveniente de ventas. En estas - circunstancias el productor impone sus condiciones no solo de precio, calidad y servicio, sino que, es él quien decide dónde y cómo vender.

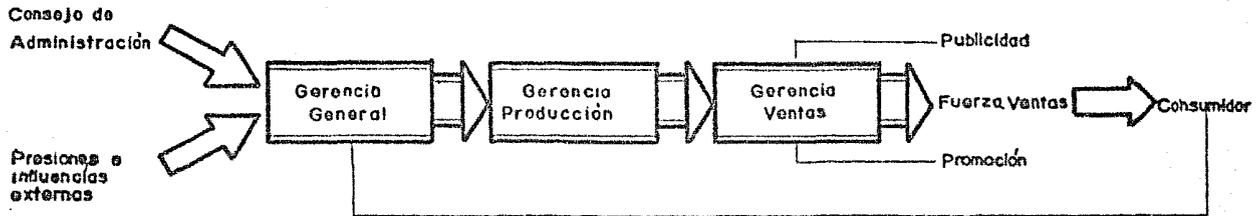
No obstante, las condiciones tuvieron que -- cambiar al manifestarse las transformaciones provocadas por la Revolución Industrial, es decir, la producción en serie

trajo un número tal de bienes y servicios que superó la demanda, dando origen a lo que se llama "Mercado de Compradores".

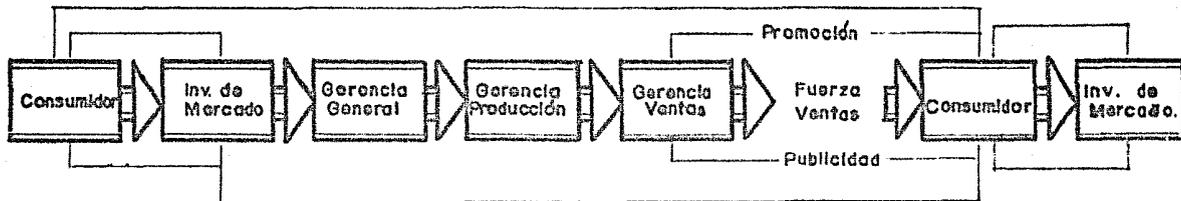
El consumidor comenzó a tener importancia y la empresa se orientó hacia el mercado. Esta nueva ideología dió lugar a la aparición de nuevos productos y nuevas aplicaciones. Temas como envases, diseños, canales de distribución y promoción pasaron a ser relevantes.

El concepto de Mercadotecnia sustituye e invierte la lógica del concepto de Ventas, pues como puede apreciarse en la gráfica 3.1, a diferencia de este último parte de las necesidades de los clientes actuales y potenciales de la empresa para planear un conjunto coordinado de productos y programas destinados, por un lado, a lograr la satisfacción de dichas necesidades, y por otro, aspira a obtener utilidades con la creación de satisfactores para los clientes. Así la orientación hacia el cliente se traduce en la clave para alcanzar los objetivos organizacionales.

### CONCEPTO DE VENTAS



### CONCEPTO MERCADOLÓGICO



### VENTAS Vs. MERCADOTECNIA

### 3.2 Definición de Mercadotecnia

A lo largo del tiempo han ido apareciendo -- distintas definiciones de Mercadotecnia, concentradas primero sobre los bienes, después sobre las instituciones necesarias para desarrollar los procesos comerciales y finalmente sobre las funciones realizadas para hacer posible las transacciones comerciales.

Actualmente la Mercadotecnia determina los ajustes que debe realizar la empresa para adaptarse a los - intereses de los consumidores, cambiando la idea de que el consumidor, debía ajustarse a los intereses de la empresa.

La Mercadotecnia ha adquirido un lugar significativo en las grandes empresas, pero sigue siendo el área más atrasada en las economías de los países en desarrollo, - aún cuando existe mayor preocupación.

Como apuntamos con anterioridad, es factible encontrar diferentes definiciones de Mercadotecnia en fun-- ción de los aspectos que se pretenden enfatizar sean ellos de producto, institucionales, funcionales o gerenciales.

Mc Carthy define a la Mercadotecnia a través de un enfoque gerencial como "la realización de actividades comerciales que dirigen el flujo de mercaderías y servicios del productor al consumidor o usuario a fin de satisfacer - al máximo a éstos, y lograr los objetivos de una empresa".- (1).

La American Marketing Association la define como la realización de actividades comerciales que encauzan el flujo de mercaderías y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario". (2)

Tousley y Clark la ubican como la suma de todos los esfuerzos que se llevan a cabo para la transferencia de la propiedad de mercancías y servicios y que facilitan - su distribución física. (3)

Phillip Kotler la define como "el conjunto - de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios". (4)

---

(1) Mc. Carthy, E. Jerome; "Comercialización Un Enfoque Comercial", - 1967. Pág. 15.

(2) American Marketing Association: "Marketing Definitions" 1960, Pág. 15.

(3) Tousley, R.D.; Clark, F.E.; "Principios de Mercadotecnia", 1967, - Pág. 5.

(4) Kotler, Phillip; "Dirección de Mercadotecnia", 1979, Pág. 30

De estas definiciones se puede inferir que - la Mercadotecnia desarrolla actividades que conducen a la - creación de utilidades de tiempo, lugar y dominio. Las dos primeras nacen mediante la distribución física y la tercera cuando se realiza la transferencia de propiedad. Además, - nos señala que su idea medular gira en torno al intercambio.

Cabe señalar que aún cuando algunos economistas sostienen que teóricamente la Mercadotecnia debe realizarse sin costo, pues no agrega valor al producto, en nuestra opinión el hecho de que el consumidor pueda disponer de los bienes y servicios donde y cuando los requiere incorpora valor a los mismos.

### 3.3 Dirección de Mercadotecnia.

Es importante distinguir entre Mercadotecnia y Dirección de Mercadotecnia, pues mientras la primera pertenece al reino de la teoría y al campo del conocimiento, - la segunda se refiere a la práctica que forma parte del -- campo y de la teoría de la acción.

La Dirección de Mercadotecnia representa la profesionalización en la realización de las relaciones de intercambio.

Dirección o Administración de Mercadotecnia es el análisis, planeación, ejecución y control de programas destinados a producir intercambios convenientes con de terminado público a fin de obtener utilidades. Depende - considerablemente de la adaptación y coordinación del producto, precio, promoción y lugar para una reacción efectiva.

En general, el proceso administrativo incluye cuatro funciones clave: Planeación, Organización, Ejecución y Control.

### 3.3.1 Planeación de Mercadotecnia.

Es el proceso de convenir y determinar por escrito los objetivos de la empresa a largo, mediano y corto plazo, así como el plan por el que ha de alcanzarse cada objetivo, quién va a participar en él, su costo y fecha de consecución. Esta función abarca:

- Investigación de Mercadotecnia.
- Toma de decisiones en cuanto a:
  - Nuevos Productos,
  - Nuevos Mercados,
  - Abandono de productos o mercados.
- Pronóstico de Ventas.
- Planeación Mercadotecnia:
  - ¿Dónde estamos?,
  - ¿Dónde queremos ir?,
  - ¿Cómo llegaremos allí?.

### 3.3.2. Organización.

Como primera etapa para organizar cualquier entidad, se deben establecer o definir exactamente los objetivos a seguir en la misma.

Los objetivos y su importancia recaerán para la determinación de las funciones o actividades a desarrollar, así como, para realizar una adecuada división del trabajo.

Asimismo, los objetivos son los que propor-

cionan las ideas generales o metas a alcanzar. Se puede definir como un objetivo general de cualquier empresa "la optimización de utilidades", más sin embargo, para poder realizar lo anterior, debemos pensar en descomponer dicho objetivo en varios más específicos para cada área de la empresa.

Además, no solo los objetivos en una empresa podrán ser siempre económicos, por lo tanto, hay que considerar objetivos de tipo social, de mercado, de desarrollo, etc.

En el caso concreto de la actividad comercial desplegada por la empresa, si lo que se pretende es ganar la preferencia en un mercado determinado, las funciones que se desprenden de este objetivo podrán ser:

- a) Realizar una investigación de mercados.
- b) Producción con un alto índice de calidad.
- c) Distribución efectiva a un mínimo costo.
- d) Determinación del volumen de producción.
- e) Realización del presupuesto publicitario y gastos de distribución.
- f) Planeación de las estrategias a seguir.
- g) Desarrollo de innovaciones al producto.
- h) Medición de Resultados.

Otra etapa que involucra la organización es la asignación de responsabilidades para cada función dada. La división de la actividad general (cuyos límites y características señalan los planes), para fijar las funciones primarias y la subdivisión de éstas en otras de menor amplitud, deberá realizarse el modo más lógico, y en la forma que más favorezca la eficiencia.

La gráfica 3.2, nos muestra la forma en que puede organizarse el área de Mercadotecnia, desde el punto de vista funcional.

## FUNCIONES QUE COMPRENDE LA MERCADOTECNIA

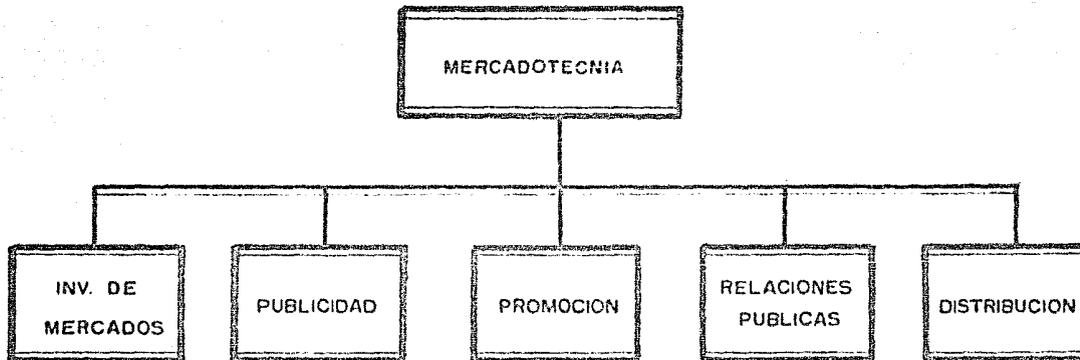


gráfico 3.2

### 3.3.3 Control de Mercadotecnia.

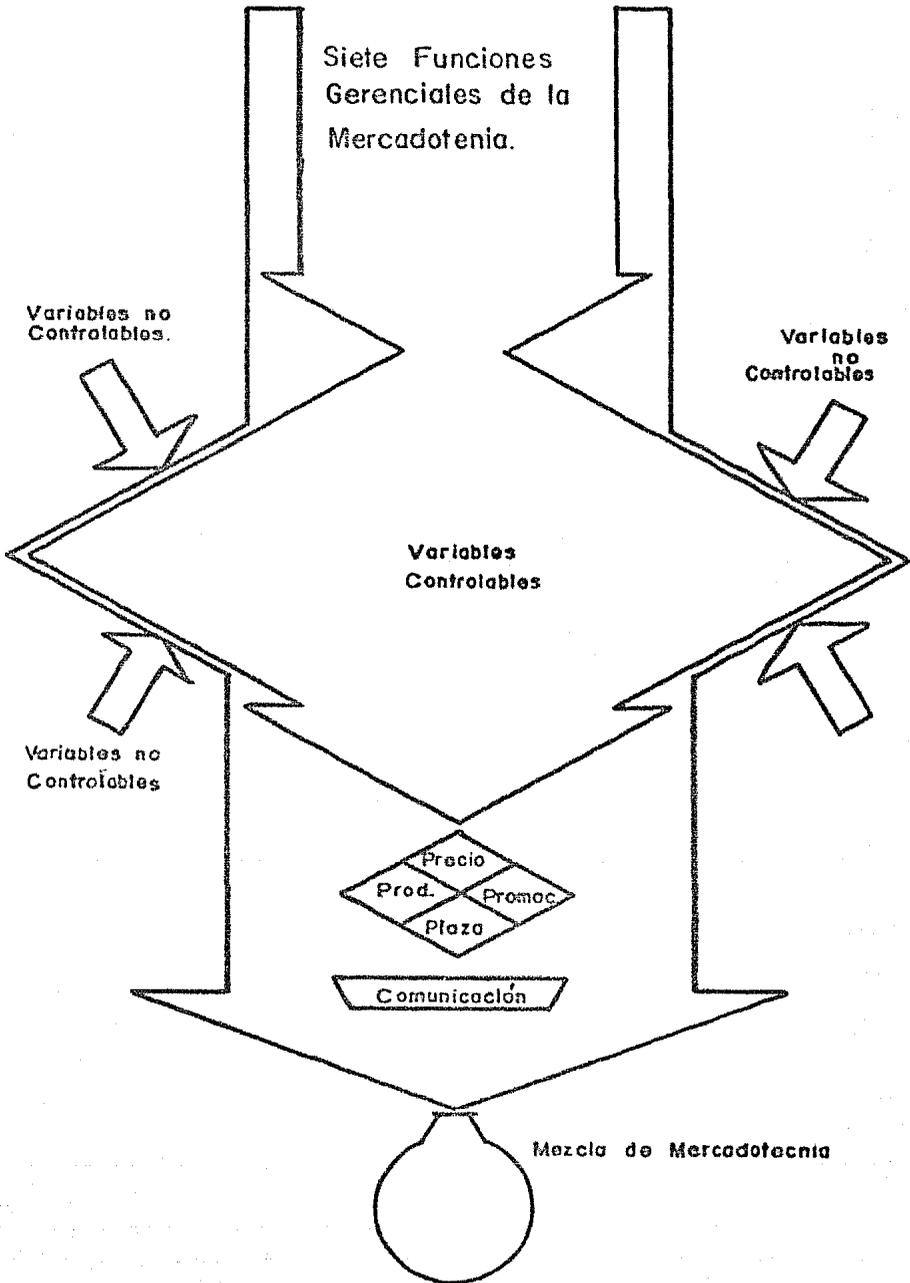
Una vez que los planes de Mercadotecnia han sido desarrollados, es vital instaurar un sencillo, pero - efectivo sistema de control para asegurarse de que, en caso de que se produzcan desviaciones sobre la planeación - previa, éstas sean percibidas por la Dirección inmediata-- mente para su reajuste al plan lo más pronto posible, ase gurando de esta manera el alcanzar a tiempo los objetivos. Estos sistemas de control son entre otros:

- Control del Plan de Mercadotecnia Anual.
- Control de la Rentabilidad Mercadotécnica.
- Control de la Eficiencia Mercadotécnica
- Control de la Estrategia de Mercadotecnia.

### 3.3.4 Funciones Gerenciales de la Mercadotecnia.

Las funciones descritas en los párrafos pre cedentes son actividades administrativas generales, en el sentido que se aplican a todas las situaciones "manejadas o administradas", desde la vida personal hasta las activi-- dades de un negocio. (Gráfica 3.3).

Siete Funciones Gerenciales de la Mercadotecnia.



gráfica 3.3

Ahora bien, se puede considerar que la Mercadotecnia posee su propio conjunto en las funciones gerenciales y que son:

- a) Delineación del Mercado
- b) Motivación de la Compra.
- c) Ajuste del producto.
- d) Distribución física.
- e) Comunicación.
- f) Transacción.
- g) Postransacción.

a). Delineación del Mercado.- Se refiere al proceso de definir o describir en detalle un mercado potencial. El primer paso de la Mercadotecnia, consiste en saber quién tiene probabilidades de comprar lo que se está pensando - - ofrecer pero el solo hecho de saber quién comprará, no es suficiente.

Es preciso que los empresarios identifiquen tantas características de los compradores potenciales como sea posible: dónde viven, cuándo compran, con qué frecuen--

cia lo hacen y qué cantidades adquieren. La delimitación del mercado es el proceso de determinar quiénes son los clientes potenciales y cuáles sus características típicas.

b). Motivación de compra.- Los empresarios no pueden satisfacer con eficacia las necesidades de los consumidores si solo se basan en la delimitación del mercado. El conocer a los clientes potenciales y cuándo y dónde compran no basta para llegar a buenas decisiones de Mercadotecnia. - El comerciante debe descubrir por qué compran los consumidores y entender las influencias que motivan o inhiben el comportamiento de él.

La motivación de compra es la evaluación de los factores directos e indirectos que influyen en el comportamiento de compra. Esta actividad se desarrolla en la primera función -la delimitación del mercado a quiénes son los compradores- para descubrir por qué compran.

c). Ajuste del producto.- Una vez que los empresarios han descrito su mercado y conocen detalladamente las fuerzas que influyen en el comportamiento de compra, el siguiente paso consiste en diseñar un producto que satisfaga o iguale las necesidades y los deseos de los clientes.

Mientras más exacta sea la compaginación entre producto y comprador, tanto mayor será la satisfacción. También se debe considerar que los gustos de los clientes - cambian, con esto en mente los empresarios deben examinar - continuamente los cambios en los gustos de los consumidores y desarrollar productos que satisfagan los deseos y necesidades más recientes.

d). Distribución física.- Es la 4a. función de la Mercadotecnia y ofrece el beneficio del tiempo y del lugar, y establecer el marco para el beneficio de la posesión. Una vez que se ha producido el artículo, la distancia entre su punto de manufactura y los clientes se debe reducir enormemente para que la satisfacción se convierta en realidad.

La distribución física es una parte crítica - de la Mercadotecnia por los costos que representa. La distribución incluye Administración de inventarios, transporte, almacenamiento, manejo de materiales y procesamiento del pedido. La forma en que se realizan estas actividades depende del producto.

El objetivo de la distribución es asegurar - que los consumidores reciban el beneficio del tiempo y el lu-

gar a un mínimo costo para el comerciante.

e). Comunicación.- Es preciso que exista una - comunicación entre el fabricante y los compradores potenciales, antes de que se realice la transacción. Evidentemente, los compradores deben saber al menos que el producto está - disponible. Otro propósito de la comunicación es persuadir a los consumidores de que el producto dejará satisfechas - sus necesidades. Se puede tener el mejor producto del mundo; pero si nadie sabe que existe o cómo llenará las necesidades, la Mercadotecnia que se está siguiendo es ineficaz.

La comunicación con los consumidores se logra por medio de la publicidad, el personal de ventas, fo--lletos y muchos otros medios. Aunque la mayoría del público está familiarizado con la publicidad y la venta personal, pocos empresarios se basan exclusivamente en éstas dos formas de comunicación, más bien, utilizan una combinación de métodos para anunciar a los consumidores sus productos.

Así pues, la comunicación es sencillamente la transmisión de información del fabricante al consumidor, y, con ello, se crea un clima favorable para el producto en el mercado.

f). Transacción.- La función de transacción -- dentro de la Mercadotecnia incluye cualquier actividad que genere en los consumidores un impulso final hacia la realización del intercambio.

Las actividades diseñadas para acelerar las decisiones de intercambio varían desde disposiciones de crédito para entregar los bienes y servicios hasta las garantías.

En resumen la función de transacción entraña cualquier o toda actividad que ocurra en el punto de compra.

g). Postransacción.- El trabajo del empresario no concluye con la realización del intercambio. Puesto que la procuración de satisfacción es su objetivo primordial, - ésta responsabilidad permanece aún después de que se ha consumido el producto o el servicio. El éxito de cualquier esfuerzo de Mercadotecnia depende en la repetición de los intercambios, de manera que las verificaciones posteriores de las ventas constituyen una buena práctica de los negocios.

Estas siete funciones gerenciales de la Mer  
cadotecnia tienen una naturaleza "secuencial", y ocurren en  
el orden en que se acaban de describir en los párrafos ante  
riores. En conjunto, proporcionan un método escalonado y -  
lógico de la Mercadotecnia. Para desarrollar eficazmente -  
un artículo (ajuste del producto), el fabricante necesita -  
saber primero quiénes son los consumidores (delineación del  
mercado) y luego por qué adquirirán el producto (motivación  
de compra).

Evidentemente, la distribución sigue al de-  
sarrollo del producto (un producto no se puede transferir -  
antes de estar desarrollado). La comunicación debe seguir  
a la distribución: de otra manera, se creará una demanda -  
cuando no se dispone del producto, lo que frustrará a los -  
consumidores potenciales. La función de transacción impul-  
sa a los consumidores a efectuar el intercambio y, las acti  
vidades de postransacción aseguran su satisfacción como re-  
sultado de este último.

El éxito de la Mercadotecnia requiere el ma  
nejo de estas siete actividades: se deben planificar, orga  
nizar, ejecutar y controlar. Sin embargo, antes de exami--  
nar la forma en que los fabricantes o empresarios desempe--

han las siete funciones de Mercadotecnia, conviene analizar algunos de los aspectos que no pueden manejar, situaciones que estarán fuera de su control.

### 3.3.5 Variables no Controlables y Controlables de Mercadotecnia.

Al tomar decisiones sobre las siete funciones gerenciales de la Mercadotecnia, los empresarios están sujetos a la influencia de muchas variables en situaciones que cambian.

Algunas variables son controlables, pero - - otras quedan fuera de su esfera de control. Incluso en este caso, es preciso tomarlas en consideración y manipularlas cuando se administran las siete funciones de Mercadotecnia.

Algunas de las variables no Controlables son:

- a) Medio ambiente político y legal.
- b) Tecnología.
- c) Competencia.
- d) La economía.
- e) Los consumidores.

Algunas de las variables controlables, son:

a) Investigación de mercadotecnia.

La mercadotecnia debe partir de la base de una buena información para saber tanto como sea posible sobre los deseos y necesidades del mercado.

Investigación de Mercado es: La actividad encargada de recopilar, clasificar, analizar e interpretar los datos, tanto cuantitativos como cualitativos acerca de varios aspectos del mercado, con objeto de ofrecer un producto adecuado.

La investigación de Mercados sirve para darnos a conocer las actitudes del cliente respecto a sus necesidades, el producto, la empresa, los precios, el servicio, la efectividad de la publicidad; es decir puede proporcionar una serie completa de hechos relacionados con el mercado o la actividad comercial, con el fin de que la mayoría de las decisiones, y desde luego, las decisiones más importantes puedan ser basadas en datos concretos, en lugar de intuiciones y cálculos denominados "experiencia"

Esta variable de Investigación de Mercadotecnia, es controlable en dos aspectos.

En primer lugar, los fabricantes deciden si deben o no llevar a cabo la investigación y, en segundo, están en posición de controlar la calidad de la encuesta.

Las compañías de más éxito realizan extensas investigaciones de mercadotecnia para obtener información exacta y pertinente que los guíe en la toma de decisiones -- concernientes a éste campo.

b). Publicidad.

Es otra variable controlable, forma parte de la función de promoción.

La promoción es un término amplio que sirve para describir todo el campo de la comunicación de ventas, - publicidad, venta personal y promoción de ventas. A continuación se analizarán éstas tres variables.

La publicidad es una comunicación no personal que paga el comerciante para promover un producto o servicio a través de medios masivos de comunicación.

La publicidad es una comunicación no personal en el sentido de que el fabricante no ve o no habla personal-

mente con los compradores, es decir, no ocurre una confrontación cara a cara. Del mismo modo, el fabricante paga la publicidad. La publicidad emplea medios masivos de comunicación tales como, periódicos, televisión, radio, revistas, anuncios exteriores, correspondencia y carteles en los medios de transporte.

Los dos objetivos de la publicidad son presentar un producto a una gran proporción del mercado y animar a los compradores a aceptarlo. Los medios masivos de comunicación ofrecen a los especialistas en mercadotecnia la oportunidad de lograr éstas metas comunicándose con gran des cantidades de personas.

c) Venta Personal.

Es la comunicación de individuo a individuo, y tiene algunas ventajas en comparación con la publicidad.

La venta personal ofrece el toque humano -- del que carece la publicidad. Las personas valoran enormemente la comunicación con sus prójimos, y la venta personal tiene con frecuencia un mayor impacto para inspirar el intercambio. Asimismo, la venta personal permite que los especialistas en Mercadotecnia adapten su presentación para --

satisfacer las necesidades, los deseos, los motivos y la -- conducta de clientes individuales. Los vendedores observan inmediatamente la reacción del cliente con un método de ven-- tas en particular, y pueden ajustar instantáneamente su -- planteamiento.

La venta personal concluye muy a menudo con una compra, mientras que la publicidad solamente despierta interés y deseos, sin que se realice la compra inmediata. - La desventaja de la venta personal es el alto costo inheren-- te al sistema, ya que cada contacto con el cliente es costo-- so. El valor de la venta personal como actividad promocio-- nal, depende del producto que se ofrece y el mercado de que se trate.

d) Promoción de Ventas.

La promoción de ventas es una variable con-- trolable que incluye todo lo que normalmente se conside-- ra como publicidad; pero que no se relaciona con los medios masivos de comunicación, las técnicas de promoción de ven-- tas comprenden cosas tales como sellos de canje, cupones - con reducciones en efectivo, devoluciones por correo, calen-- darios, ferias y exposiciones comerciales, demostraciones - libres, muestras y exhibiciones en los mostradores de los -

detallistas.

Expresado en un modo más formal, la promoción de ventas entraña "todas aquellas actividades de Mercadotecnia que no sea venta personal, publicidad, etc., que estimulen al consumidor a hacer la compra y contribuyan a la mayor eficacia del consumidor".

e) Relaciones Públicas.

Las relaciones públicas son una variable controlable que los especialistas en Mercadotecnia utilizan para promover sus productos o su compañía, dándole una imagen favorable.

El personal de relaciones públicas trata de obtener publicidad no pagada proporcionándoles medios masivos de comunicación, historias para las noticias y otras informaciones.

f) El Producto.

Es la principal variable controlable en el sentido de que constituye el punto focal para otras actividades controlables.

El producto es el medio por el cual se proporciona el beneficio de forma al mercado. Pero no se trata tan solo de un artículo tangible que se ofrece para el intercambio, sino que también incluye características intangibles que adquieren los compradores.

Los beneficios y las funciones de un producto son el resultado de las decisiones que toma el fabricante. Por ende, el empresario controla la capacidad del producto para otorgar satisfacción y, puesto que el concepto total del desarrollo del producto es satisfacer necesidades y los deseos de los consumidores, mientras más cercano está el producto de llenar éstas necesidades, tanto mayor será su éxito.

Además de manejar la variable controlable, los especialistas en Mercadotecnia deben desarrollar sus productos dentro de las restricciones de las variables no controlables.

Otras variables controlables, son:

- g) Distribución física.
- h) Marcas y Marcas Registradas.

- i) Envase.
- j) Precio.
- k) Servicios.

### 3.3.6 Las Cuatro "P" de Mercadotecnia.

Aunque las variables controlables se amplían hasta abarcar las siete funciones gerenciales de Mercadotecnia, hay cuatro categorías principales de actividades que registran el mayor impacto en el conjunto de valores que conforma el especialista en mercadotecnia.

Estos factores se citan más frecuentemente - como las cuatro "P": Producto, Precio, Plaza y Promoción.

La meta del manejo de las cuatro "P", se resume en una sola palabra, que es quizá la que mejor describe toda la actividad de mercadotecnia: Comunicación.

El producto comunica el beneficio de forma; el Lugar comunica el beneficio de tiempo y ubicación; el Precio comunica el valor y la calidad, y, la Promoción, por su misma naturaleza, es una actividad de comunicación.

En resumen, todo el aspecto de la mercadotecnia se reduce a la comunicación en dos sentidos: El mercado comunica sus deseos y necesidades para ayudar al especialista en mercadotecnia a configurar el conjunto de valores, y éste último, crea entonces dicho conjunto y comunica la manera en que ha de satisfacer los deseos del mercado.

### 3.3.7 Mezcla de Mercadotecnia.

Visto desde el planteamiento del especialista en mercadotecnia, el conjunto de beneficio de una organización recibe otro nombre también: Mezcla o Combinación de Mercadotecnia. Se trata de una combinación singular de las variables controlables que un empresario en particular ofrece a los consumidores.

El objetivo de un empresario es crear una mezcla de mercadotecnia que otorgue una mayor satisfacción que la que ofrece un competidor.

La clave para desarrollar la mejor mezcla de mercadotecnia posible, consiste en conocer los deseos que tiene la gente de recibir un servicio específico.

RELEVANCIA DE SEIS PREGUNTAS BASICAS ACERCA DE CONSUMIDORES  
PARA SEIS ELEMENTOS DE LA MEZCLA MERCADOTECNICA.

1.- <u>¿QUIEN COMPRA?</u>	<u>RELEVANTE PARA:</u>
PRODUCTO	DISEÑO DE SU APARIEN <u>CIA</u> .
PRECIO	DETERMINAR ESTRUCTURA DE DESCUENTOS.
DISTRIBUCION	ESCOGER UBICACION DIS <u>TRIBUCIONAL</u> .
PUBLICIDAD	SELECCIONAR MEDIO
PROMOCION DE VENTAS	DISEÑAR DISPLAYS QUE SEAN ATRACTIVOS.
PERSONAL DE VENTAS	DETERMINAR A QUIEN DE <u>BERIA LLAMAR EL VENDE</u> DOR.

2.- ¿QUE ES COMPRADO?

RELEVANTE PARA:

PRODUCTO

POSICIONARLO COMPETITIVAMENTE.

PRECIO

ESTIMACION.

DISTRIBUCION

PREVEER PROBABLE APOYO AL DISTRIBUIDOR.

PUBLICIDAD

DESARROLLAR EL MENSAJE PUBLICITARIO.

PROMOCION DE  
VENTAS

NATURALEZA DEL APOYO  
PROMOCIONAL.

PERSONAL DE VENTAS

DESARROLLAR LA PRESENTACION DE VENTAS.

3.- ¿DONDE ES COMPRADO?RELEVANTE PARA:

PRODUCTO

PLANEACION PARA SERVI  
CIO DESPUES DE LA VEN  
TA.

PRECIO

ESTIMACION DE COSTO -  
DE DISTRIBUCION.

DISTRIBUCION

ESCOGER UBICACION DE  
DISTRIBUCION.

PUBLICIDAD

DIRIGIR A LOS COMPRA-  
DORES A LOS LUGARES -  
DE VENTA.

PROMOCION DE VENTAS

DISEÑO DE UNIDAD DE -  
DISPLAY ADECUADA.

PERSONAL DE VENTAS

PLANEAR LLAMADAS DE -  
LOS VENDEDORES.

4.- ¿CUANDO ES COMPRADO?RELEVANTE PARA:

PRODUCTO

PLANEAR INVENTARIOS DE  
MERCANCIAS TERMINADAS.

PRECIO

PLANEAR VENTAS A PRE--  
CIOS REDUCIDOS.

DISTRIBUCION

DETERMINAR HORAS DE -  
TRABAJO DEL DISTRIBUI  
DOR.

PUBLICIDAD

PROGRAMAR PUBLICIDAD.

PROMOCION DE VENTAS

DISEÑAR AYUDAS APRO--  
PIADAS DE VENTAS.

PERSONAL DE VENTAS

PLANEAR LLAMADAS DE -  
LOS VENEDORES.

5.- ¿PORQUE ES COMPRADO?RELEVANTE PARA:

PRODUCTO

SELECCION DE SUS ATRI  
BUTOS.

PRECIO

DETERMINAR EL NIVEL DE  
PRECIO.

DISTRIBUCION

PLANEAR ENTRENAMIENTO  
DE DISTRIBUIDORES.

PUBLICIDAD

CREAR PRESENTACIONES  
DE PUBLICIDAD.

PROMOCION DE VENTAS

SUGERIR OPRECIMIENTOS  
DE COMBINACION DE PRO  
DUCTOS RELACIONADOS.

PERSONAL DE VENTAS

DESARROLLAR ENFOQUES  
DE VENTAS.

6.- ¿COMO ES COMPRADO?RELEVANTE PARA:

PRODUCTO

DECIDIR TAMAÑO DE EM-  
PAQUE.

PRECIO

DETERMINAR TERMINOS -  
DE VENTA Y CREDITO.

DISTRIBUCION

EVALUAR INTENSIDAD -  
GEOGRAFICA DE LUGARES  
DE REVENTA.

PUBLICIDAD

ASIGNAR GASTOS ENTRE  
PUBLICIDAD Y PERSONAL  
DE VENTAS.

PROMOCION DE VENTAS

ESCOGER OFRECIMIENTOS  
A CONSUMIDORES

PERSONAL DE VENTAS

PLANEAR ENTRENAMIENTO  
DE VENDEDORES.

### 3.4 Mercadotecnia Bancaria.

La mercadotecnia en el sector bancario no ha logrado un desarrollo tan palpable como en el área de productos al consumidor, situación que puede ser explicada en función de su relativa reciente introducción a este sector.

No obstante, que desde los orígenes de las primeras organizaciones bancarias, la banca tomó como postura una política de buenas relaciones con sus clientes para fomentar así el trato personal entre banco y público, no es sino hasta hace pocos años, cuando verdaderamente despierta al hecho de que también tiene que luchar por obtener clientes, tomando conciencia de que en un mundo tan competido y saturado de servicios se necesita algo más que el sentimiento para ampliar sus redes y captar más clientela.

En la actualidad cada institución en la medida de sus recursos y de la orientación de su gerencia ha adoptado las medidas inherentes a tal situación, introduciendo gradualmente en su organización el moderno concepto de mercadotecnia.

En este orden de ideas, podemos afirmar que aún cuando la Mercadotecnia Bancaria ha llegado a un grado de desenvolvimiento aceptable, se encuentra todavía en una etapa formativa.

Los principios de la mercadotecnia tradicional en nada difieren al ser aplicados al ámbito bancario, sin embargo, es importante hacer notar que la naturaleza del servicio señala marcadas diferencias.

Así lo afirma Theodore Levitt, maestro de la Escuela de Administración de Harvard, explicando que la diferencia en el caso de la banca yace no solo en el producto sino en lo que podríamos llamar figurativamente la "envoltura bancaria".

Lo cual nos lleva a analizar las características estructurales de la institución, el aspecto físico de sus oficinas, la imagen bancaria, etc. y a este respecto es evidente que cada institución tiene un estilo particular, que también cuenta, así como su actitud y la de su personal.

Mercadotecnia tradicional y Mercadotecnia bancaria persiguen un fin único:

Lograr la preferencia de la clientela ofreciendo el mejor servicio posible, dentro de ese concepto fundamental de la relación integral con el cliente para satisfacer sus demandas.

#### 3.4.1 El Mercado.

La decisión número uno en mercadotecnia es - la selección adecuada de los mercados y, no se debe perder - de vista, que el mercado está conformado por el entorno, lo mismo político que social, económico, técnico y aún geográfico.

Para el caso particular de la banca existen diversos mercados, unos requieren servicios de banca corporativa, otros de la banca internacional o bien, de la de menudeo. Por otro lado hay que considerar que hay industriales, comerciantes, agricultores, ganaderos, hombres, mujeres, etc.

Algunas instituciones por realidades estructurales, por necesidad o incluso por vocación son mejores en tal o cual especialidad.

Hay mercados que lo único que demandan es cercanía geográfica, no es un secreto que una porción de la clientela está constituida por personas que escogen las sucursales por que se hallan cercanas a su domicilio o a su lugar de trabajo. Es un elemento, es un factor indudable de mercado.

Otros requieren servicio rápido y hay hasta quienes prefieren un banco que se distinga precisamente por su escasa clientela, en este sentido se puede apreciar que existen diferentes motivaciones y que todas tienen una razón.

Toca pues a la mercadotecnia crear las condiciones que los mercados exigen, pero se debe tener especial cuidado en no inventar mercados, deben ser reales, técnicamente demostrables y sobre todo bancariamente fecundos.

Resulta por demás importante determinar qué es lo que el cliente espera encontrar en cada caso particular:

- Confianza,
- Asesoramiento,

- Discreción,
- Oportunidad,
- Permanencia,
- Precio, o quizá
- Una mezcla de éstos.

Es claro que para que la banca pueda obtener información concreta y amplia acerca de la estructura general de su mercado, necesita auxiliarse de la Investigación Mercadológica la cual habrá de aportarle los datos necesarios para facilitar la toma de decisiones y hacer más objetiva la planeación de mercadotecnia.

#### 3.4.2 Proceso de Compra.

El sistema de compra en los servicios bancarios aparece siguiendo en rasgos generales, el mismo modelo que en el mercado de bienes de consumo, pero desde luego aparecen ciertas circunstancias que lo hacen diferente.

El futuro consumidor necesitará alguna motivación que lo lleve a alguno o algunos de los servicios bancarios para proceder a tomar determinada decisión. Al ini-

ciarse lo anterior habrá también un período de acumulación -- de necesidad y por fin una decisión para utilizar el servicio.

Hasta aquí las fases son las mismas que el proceso racional determina, pero cuando el ya ahora cliente del banco está utilizando el servicio, el banco emisor sigue en contacto con él, y su personal puede visualizar claramente el comportamiento en la utilización del producto, llámese éste -- cuenta de cheques, ahorro, inversiones, etc.

Por el contrario, el fabricante o intermediario pone su artículo en manos del comprador y generalmente lo único que le pudiera unir sería el tratar de hacer buenas relaciones para propiciar la compra de un segundo artículo.

La última fase del proceso racional de compra difícilmente se daría en la compra de un servicio. El consumidor por el simple hecho de hacerse acreedor a cualquier servicio, está originando un lazo de unión permanente entre el banco y él. La persona luego de adquirir cualquier operación bancaria no puede olvidarse de la institución, sino que tiene que complementar ésta con una continua relación con ella.

La naturaleza del servicio no permitiría otra modalidad, pues el consumidor en la mayoría de los casos no utiliza la banca para finalizar una decisión de compra, sino más bien como un puente para el logro de un bien material - posterior.

### 3.4.3 El Producto.

Hemos hecho particular hincapié en las diferencias que tiene para el proceso de comercialización la naturaleza intangible del servicio y las características propias de un bien material. Esto nos lleva a un cuestionamiento:

¿Cuáles son esas peculiaridades que hacen diferente el manejo de un servicio en comparación con el del producto?

- a) La banca además de participar en el mercado de servicios al consumidor, está actuando en el mercado de menudeo. El servicio en este campo es adecuado para hacerse llegar al consumidor. El banco cuenta o puede contar con una red de sucursales lo suficientemente am--

plia para llevar a cabo la función de venta - al menudeo.

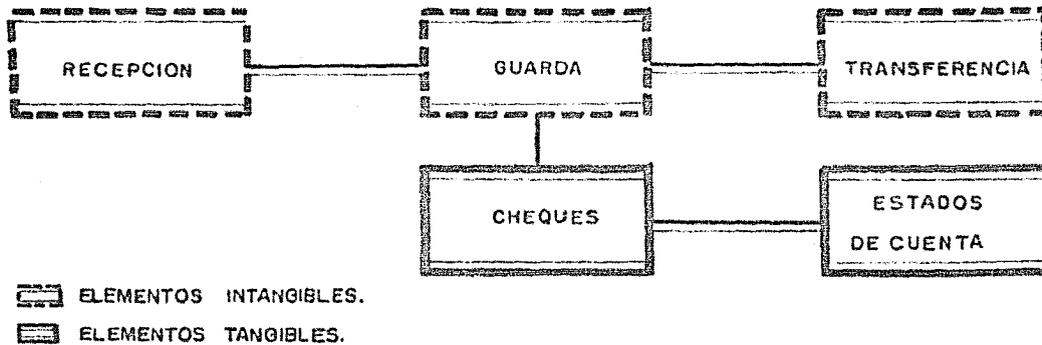
El servicio de sucursal es puesto a disposi-- ción de un grupo definido de gente, donde el éxito o el fracaso de esta función dependerá de la buena o mala adecuación respectivamente que se haga del servicio; otro factor sería - la correcta o incorrecta ubicación que la su- cursal tenga para dirigirse a determinado nú- cleo de personas.

El producto busca su distribución en canales- que vayan acordes a su condición, como podrían ser un supermercado, una farmacia, una tienda departamental, etc., y, por lo tanto, su ca- rrera está condicionada a otras circunstan- - cias.

- b) El servicio bancario al ser intangible, en al- gunas ocasiones, el público no sabe realmente lo que adquiere; no así con el producto al -- cual la gente lo identifica fácilmente y pue- de ver más claramente sus características. - (Gráficas 3.4, 3.5 y 3.6)

# SERVICIO DE CUENTAS DE CHEQUES

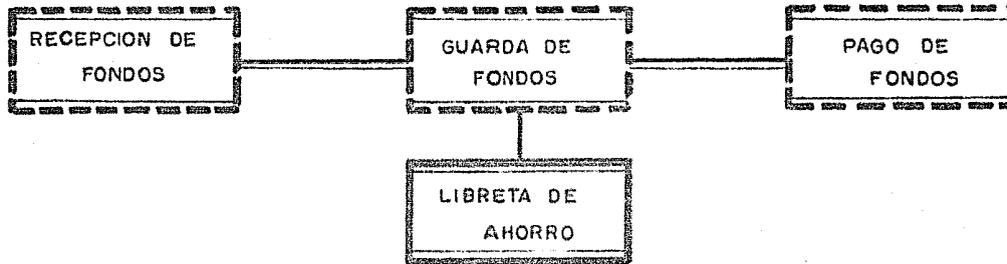
NECESIDAD PRINCIPAL QUE SATISFACE: GUARDA Y TRANSFERENCIA DE FONDOS.



gráfica 3.4

## SERVICIO DE CUENTAS DE AHORRO

NECESIDAD PRINCIPAL QUE SATISFACE: FORMACION DE UN FONDO DE RESERVA CON UN SENTIDO PREVISOR.



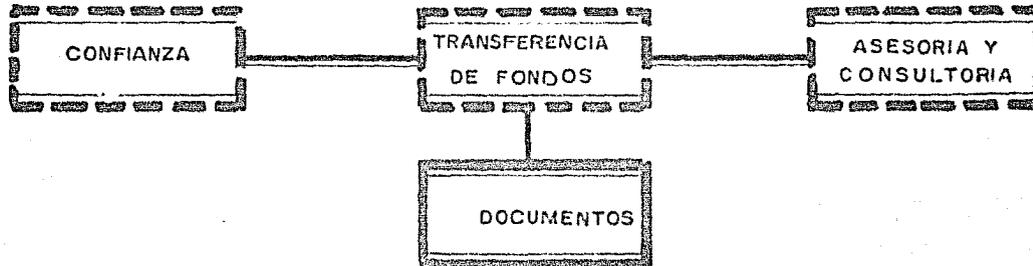
 ELEMENTOS INTANGIBLES.

 ELEMENTOS TANGIBLES.

gráfica 3.6

# FINANCIAMIENTOS

NECESIDAD PRINCIPAL QUE SATISFACE: GENERACION DE UN PODER DE COMPRA ANTICIPADO  
PARA CUBRIR OBJETIVOS DIVERSOS.



 ELEMENTOS INTANGIBLES.

 ELEMENTOS TANGIBLES.

- c) El beneficio es difícil de entender en un ser vicio. Al comprar un producto se puede pal-- par sus cualidades y por ende el beneficio - que proporciona.

En cambio en un servicio es difícil interpretar las ventajas que ofrece.

- d) La banca maneja un elemento psicológico en su operación: El Dinero.

Elemento que tiene a escasear y por lo tanto, la persona pone un sentido especial al respecto de su uso y manejo.

Tiene que desarrollarse un esfuerzo mercado-- técnico especial para entender las reacciones psicológicas que pueden impedir la venta/ uso de los servicios. Labor que no ocurre normalmente en la venta de un producto.

- e) Por cierta influencia del punto anterior, se deriva una diferencia más entre estos dos concon

ceptos, y es la de que en un producto la compra se hace por el producto en sí y por el -- bien que representa, en ocasiones, sin importar su origen. El bien ofrecido acompañado de un despliegue publicitario, puede con esto originar cierta demanda.

Es contraposición, en las instituciones bancarias la venta de sus servicios además de hacerse por el servicio mismo y por el beneficio que representan, se ve grandemente influenciada por la imagen que la institución tenga frente al público. La venta del servicio y la imagen bancaria tienen una relación muy estrecha.

De lo anterior se desprende que las actividades en el banco deben desarrollarse en forma muy estrecha, -- aún más que en la industria, debido a que como se dijo, de la imagen que proyecten al público dependerá considerablemente el éxito de sus operaciones.

#### 3.4.4 Transacción y Postransacción.

Otra fase a considerar dentro del proceso de comercialización de un producto, es el estudio de las condiciones en que el intercambio ha de realizarse y de las actitudes posteriores a la transacción por parte del usuario o consumidor del bien.

A diferencia de las transacciones puramente comerciales en las que la relación con el cliente, termina prácticamente con la venta del producto, en la banca sucede lo contrario. El "cierre" de cualquiera de los servicios que presta marca el principio de un proceso.

Es fácil razonar esta afirmación. Si se trata de una apertura de cuenta de cheques, por ejemplo, al "cerrar" la operación se habrá logrado una cuenta que puede ser permanente y productiva o una que más bien le genere costos al banco, sin lograr la satisfacción del cuentahabiente. Todo dependerá de la actitud, la calidad y la oportunidad con que se preste el servicio.

El negocio bancario es tan específico, que en él el precio del producto no es el factor determinante, como

lo es muchas veces en el mercado de productos al consumidor.

#### 3.4.5 Comunicación.

La publicidad es quizá el aspecto más conocido y más utilizado en el campo de la comunicación de la empresa con el mercado.

Hemos comentado con respecto al servicio bancario la necesidad que tiene cada institución de diferenciar su "producto" del de su competidor. Desde luego que no es la publicidad la que establece la diferencia de la que hablamos, pero si constituye una guía, un instrumento para hacerla notar al futuro consumidor.

Recurrimos a un ejemplo un tanto casero, para ilustrar esta aseveración:

Un jamón es un jamón y posee determinada calidad, sin embargo, puede ser cocido, ahumado, asado; presentarse en corte grueso o delgado, etc. Es innegable que de cualquier forma el jamón seguirá siendo el mismo, pero debe sabersele dar el procesamiento adecuado, el toque fino que lo haga aunque sea nada más en apariencia más atractivo que los demás.

Esto nos lleva a reflexionar que las diferencias no siempre serán sustanciales, y también, hay las que se conocen como cosméticas, que no por responder a tal categoría son menos reales, y a veces, menos útiles.

Tomando la tarjeta de crédito como muestra, sabemos que todas obedecen al mismo reglamento oficial. No obstante, el público establece diferencias basadas en la, a veces, sutil diferencia que se sepa hacer y/o establecer, como límite de crédito, la tolerancia o el modo mismo de cobrar a los morosos o, si así conviene y se requiere, el tipo de negocios a los que esté afiliada.

Sin olvidar que la publicidad se halla comprendida dentro de ese concepto general que es la función Promocional, misma que además incluye otra serie de instrumentos para lograr una comunicación efectiva con el mercado, consideramos que la publicidad tiene un efecto evidente en la formación de la cultura y en este caso de la cultura bancaria.

#### 3.4.6 La Imagen Bancaria

Teniendo el antecedente de la influencia que ejerce la imagen de una institución financiera sobre la ven-

ta de sus servicios, vale la pena tomar este aspecto por separado para conseguir un perfil del mismo.

¿Qué es la Imagen?. Se puede definir como - la figura, representación y apariencia de una cosa. Según - lo marca el diccionario. No resulta tan importante describir una definición, como analizar qué es lo que determina.

Cualquier persona ajena al banco, estará representada por los diversos sectores que integran la comunidad y la "imagen" vendrá a ser el equivalente de esa determinada actitud de aceptación o de rechazo por parte de éstos.

El público adopta actitudes de aceptación o - de rechazo, según sea la imagen que proyecte la institución, determinándose así, un factor de suma validez para cualquier operación que se ponga en marcha: La buena imagen.

La continua preocupación de la gente de mercadotecnia, se centra en la generación de ganancias: poniendo en el mercado nuevos servicios, nuevos productos, nuevas campañas publicitarias, etc., pero quizá la creación de una nueva imagen no se medite a menudo, originando así, un obstáculo a la buena realización de las innovaciones creadas.

Al procurar medir la imagen de una institución se tendrán primeramente que tomar en consideración dos preguntas esenciales:

- a) ¿Cómo se pueden medir los diferentes elementos que forman la imagen, en relación a sus distintos segmentos de público?.
- b) Si se llegara a tener la suficiente información, ¿Cómo se lograrían los cambios en las actitudes de los clientes y consumidores para obtener mayor penetración e ingresos?.

El problema que éstas dos preguntas implican, dan respuesta en parte a el por qué la gente de mercadotecnia no se ocupa de éstos, frecuentemente. Además de que creen -- adivinar los pensamientos del público; quedando realmente lejos del conocimiento de ellos o bien conociéndolos en un momento tardío.

Pero existen situaciones más al alcance del banco, y se reflejan en los momentos en que el banco tiene la oportunidad de tratar directamente con el público. Por medio de una armonía entre todo el personal que forma la Ins

titución, se podría realmente lograr una gran influencia en la proyección de su imagen.

La banca inclusive ha creado servicios especiales para lograr la mejor comunicación posible y el mayor fruto del contacto directo con el cliente.

Un factor que no podría ignorarse en ningún momento para obtener en una forma eficiente lo que al alcance del banco está, sería el de originar buen tráfico dentro del campo de operación. Siendo generalmente el banco mismo el punto de venta de sus servicios, es indispensable contar con las mejores condiciones posibles para crear el clima favorable para las miles de personas que transitan diariamente en él.

"La adecuación de un eficiente tráfico, significa el contacto positivo entre el banco y sus prospectos"\*

Desde la planeación de la creación de los -- edificios para las instituciones, se deberá tomar en cuenta,

---

\* Mapel, Eugene B.; Reality en Bank Marketing, Warren Gorham and Lamont, Inc. Boston Mass. 1968, Pág. 26.

luego de la ubicación que se tenga, las circunstancias favorables que la construcción deberá tener para crear una fluidez positiva de prospectos y clientes.

Lo descrito anteriormente trae consigo un incremento favorable en la proyección de una imagen.

Cabe la observación de que toda acción es realizada por personas, y éstas serían las que determinarían -- grandemente los buenos resultados de cualquier empresa. Los sistemas bien podrían ser definidos y explicados correctamente, se podrá contar con instalaciones acordes a lo que se necesita, pero lo que en última instancia redondería cualquier esfuerzo, sería el elemento humano con que se cuenta para -- llevar a cabo la aplicación de lo planeado. Por lo que, además de todo, se pondría en marcha un adecuado reclutamiento de personal.

Resumiendo, la Mercadotecnia es un concepto -- integral que comprende diversas facetas relacionadas entre -- sí, y si ello lo hacemos extensivo a la banca, podemos concluir que no se puede ofrecer un servicio para el que no se esté preparado internamente a fin de cumplirlo.

Por ejemplo, si se ofrece a través de la publicidad, ser rápidos, atentos y corteses con todo el que entra en una sucursal, resultaría contraproducente no trabajar intensamente en el interior del banco, para poder cumplir con esa oferta.

Las instituciones bancarias se desenvuelven en un mercado complejo, dónde las necesidades son diferentes unas de otras, por eso si realmente se pretende satisfacer a los clientes, la Mercadotecnia debe organizarse de tal suerte que la atención a la clientela no disminuya, sino que esté acorde a las necesidades de la misma.

## **CAPITULO IV**

CAPITULO IV. CASO PRACTICO "SITUACION ACTUAL DE LA MERCADOTECNIA BANCARIA".

4.1 Metodología.

Es indudable que para desarrollar las múltiples y variadas tareas de una empresa, es necesario dotar a la organización de una estructura en la que las actividades y esfuerzos sean conjugados en forma tal que coadyuven al logro del objetivo general, organización que se hace más comúnmente por áreas o departamentos, cada uno de los cuales debe desarrollar una función específica, situación a la que no escapan las instituciones bancarias.

Así, la Mercadotecnia como parte de ese conjunto integrado de actividades en la empresa, deberá necesariamente tener una organización específica que le permita desarrollar las funciones que le son inherentes.

A nuestro juicio, en el campo de la Mercadotecnia bancaria, uno de los hechos más significativos y que marca su introducción al sector, es la consolidación de algunos bancos a partir de 1976, como Instituciones de Banca Múltiple.

Con el transcurso del tiempo, la Mercadotecnia Bancaria ha ido cobrando mayor auge, aunque su desarrollo se muestra dispar, en cuanto a su aplicación en las diversas instituciones, de acuerdo a la magnitud y poder económico de cada una de ellas.

En la actualidad, así como encontramos bancos que conscientes de la importancia que la Mercadotecnia reviste para su crecimiento, han integrado a su estructura organizacional, un área específicamente destinada a la comercialización de sus servicios; existen algunas otras que aún cuando emplean técnicas mercadológicas, estructuralmente, carecen de un área que se encargue de esta actividad - con la consecuente falta de organización para llevarla a cabo.

Analizando la trascendencia que tiene la actividad bancaria como base del desarrollo económico y social del país, dado que constituye uno de los pilares más importantes en que se finca el Sistema Financiero Mexicano, y, considerando además, los términos legales en que ésta se lleva a cabo, nace en nosotros la inquietud de adentrarnos en la problemática organizacional que implica para las instituciones bancarias la adecuada comercialización de los -

servicios que prestan.

El Objetivo fundamental de la presente investigación es el estudio de la conformación estructural que -- guarda la actividad mercadológica en las instituciones ya - consolidadas como Banca Múltiple, a fin de:

- a) Conocer los diferentes tipos de organización, del área de Mercadotecnia en los bancos, objeto del estudio.
- b) Conocer el porcentaje de instituciones que ya tienen integrada el área de Mercadotecnia.
- c) Conocer el grado de absorción del concepto - "Mercadotecnia", en las diferentes instituciones de Banca Múltiple.
- d) Conocer la profundidad y orientación con que son utilizadas las diferentes técnicas mercadológicas.

Para lo cual establecimos dos premisas principales que señalan los lineamientos en base a los cuales se desarrolla el estudio, y que son:

- a) Todos los bancos sin importar su tamaño o ubicación, aplican la mercadotecnia, aunque no tengan establecido formalmente un departamento, y,
- b) La dimensión del banco, es determinante para establecer las características de dicha área.

Dado el panorama que presenta el Sistema Bancario Mexicano, en estos primeros años de la década de los 80's, el universo se configura por 35 instituciones de Banca Múltiple, las cuales manejan activos equivalentes al 98.95%, del total del sistema.

Tomando en cuenta las características del universo, la determinación del tamaño de la muestra, se hizo probabilísticamente empleando la técnica de muestreo aleatorio simple, cuyo cálculo se detalla a continuación:

FORMULA:

$$\text{No.} = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{d^2}$$

$$n = \frac{\text{No.}}{\frac{1 + \text{No}}{N}}$$

D A T O SCANTIDADES

2	=	Nivel de confianza	99 %
	=	Probabilidad de ocurrencia del evento.	5 %
	=	Probabilidad de no ocurrencia del evento.	5 %
2	=	Precisión de los datos obtenidos	55 %
	=	Tamaño del universo	35 Instituciones.

DESARROLLO:

$$\text{No.} = \frac{(.99)^2 \times (.5) \times (.5)}{(.55)^2}$$

$$\text{No.} = \frac{0.9801 \times (.5) \times (.5)}{.3025}$$

$$\text{No.} = \frac{0.245025}{0.3025} = 0.81$$

$$n = \frac{0.81}{1 + .81} = \frac{0.81}{1.81}$$

$$n = \frac{0.81}{1.81} = 0.4475138121547$$

$$n = \frac{0.81}{0.051714285} = 15.61$$

n = 15.6 bancos a entrevistar.

Así de los 35 bancos múltiples, las instituciones a encuestar equivalen al 92.37% del mercado total y - considerando su volumen de captación y cobertura geográfica, los clasificamos en bancos grandes, medianos y pequeños de - tal forma que nuestra muestra quedó conformada como sigue: -

PENETRACION EN EL  
MERCADO

---

BANCOS GRANDES:

a)	BANAMEX	25	%
b)	BANCOMER	24	%
c)	BANCA SERFIN	9.3	%

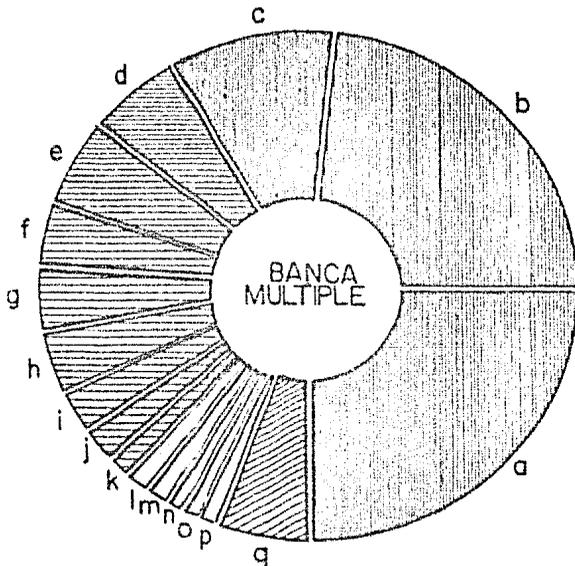
BANCOS MEDIANOS:

d)	BANCO MEXICANO SOMEX	6	%
e)	MULTIBANCO COMERMEX	5.4	%
f)	BANCO B.C.H.	4.2	%
g)	BANCO DEL ATLANTICO	3.7	%
h)	BANCA CREMI	3.6	%
i)	BANCO INTERNACIONAL	3	%
j)	BANPAIS	1.7	%
k)	BANCO DE CREDITO Y SERVICIO	1.5	%

BANCOS PEQUEÑOS:

l)	BANCO MERCANTIL DE MEXICO	1.4	%
m)	BANCA CONFIA	1.3	%
n)	BANCO CONTINENTAL	1	%
o)	BANCA METROPOLITANA	.97	%
p)	BANCO MERCANTIL DE MONTERREY	.3	%
q)	OTROS	7.63	%

# Determinación de la muestra:



## SIMBOLOGIA

	a-c	BANCOS GRANDES.
	d-k	BANCOS MEDIANOS.
	l-p	BANCOS PEQUEÑOS.
	q	OTROS.

Atendiendo a las particularidades exploratorias del estudio, para recopilar información básica sobre el problema se diseñaron preguntas dirigidas a conocer aspectos generales de las variables objeto del estudio.

Aplicado el cuestionario piloto se hicieron las modificaciones necesarias para que el cuestionario definitivo quedara estructurado por 13 preguntas mismas que se encaminaron principalmente a obtener la siguiente información:

1. Existencia formal del área de Mercadotecnia.
2. Su estructura organizacional, y,
3. Nivel jerárquico dentro de la Institución.

También a manera de discurrir y obtener opiniones que reflejaran el sentir de personas estrechamente relacionadas con el área, utilizamos entrevistas cualitativas, formulando para ello una guía con los puntos a profundizar y una vez contestado el cuestionario se ahondó en los temas seccionados como complemento a éste último.

Los esquemas del cuestionario y de la cédula para la entrevista cualitativa son incluidos en este resu--

men metodológico a fin de esclarecer cualquier posible duda acerca de las directrices tomadas para el acopio de información.

## C U E S T I O N A R I O

NOMBRE DE LA INSTITUCION

---

PERSONA ENTREVISTADA

---

PUESTO QUE DESEMPEÑA

---

FECHA DE ENTREVISTA

---

1. SE LLEVA A CABO ALGUN TIPO DE ESTRATEGIA PROMOCIONAL?

SI ( )

NO ( )

(En caso de ser negativa la respuesta pase a la pregunta No. 4)

QUE OBJETIVOS PERSIGUE?

---



---



---



---

2. DE QUE ELEMENTOS PROMOCIONALES HACE USO LA INSTITUCION?

PUBLICIDAD ( )

REL. PUBLICAS ( )

PROMOCION DE VENTA ( )

OTROS (Especifique) ( )

---



---

3. QUE AREA DENTRO DE LA INSTITUCION ES RESPONSABLE DE LA -  
PLANEACION DE LA PROMOCION?

---

---

4. EN ESTA INSTITUCION SE UTILIZA LA PUBLICIDAD?

SI ( )

NO ( )

DE QUE TIPO?

---

---

---

5. EXISTE DENTRO DEL BANCO UN DEPARTAMENTO DE RELACIONES PU  
BLICAS?

SI ( )

NO ( )

QUE OBJETIVOS PERSIGUE?

---

---

---

6. DE QUE AREA DEPENDE?

---

---

---

7. SE UTILIZA LA INVESTIGACION DE MERCADOS DENTRO DE LA INSTITUCION?

SI ( )

NO ( )

QUE OBJETIVOS PERSIGUE?

---

---

---

---

8. DE QUE AREA DEPENDE EL DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION DE MERCADOS?

---

---

---

9. EXISTE DENTRO DEL BANCO UN AREA O DEPARTAMENTO ESPECIFICO DE MERCADOTECNIA?

SI ( )

NO ( )

10. QUE OBJETIVOS PERSIGUE EL AREA DE MERCADOTECNIA DENTRO DEL BANCO?

---

---

---

11. QUE POSICION OCUPA EL AREA DE MERCADOTECNIA DENTRO DEL ORGANIGRAMA GENERAL DEL BANCO?

---



---

12. QUE DEPARTAMENTOS DEPENDEN DEL AREA DE MERCADOTENIA Y CUALES SON SUS FUNCIONES?

DEPARTAMENTO	FUNCIONES
<hr/>	<hr/>

13. EL AREA DE MERCADOTECNIA SE AUXILIA DE LOS SERVICIOS DE EMPRESAS ESPECIALIZADAS?

SI ( )

NO ( )

EN QUE CASOS?

---



---



---

11. QUE POSICION OCUPA EL AREA DE MERCADOTECNIA DENTRO DEL ORGANIGRAMA GENERAL DEL BANCO?

---



---

12. QUE DEPARTAMENTOS DEPENDEN DEL AREA DE MERCADOTENIA Y CUALES SON SUS FUNCIONES?

DEPARTAMENTO	FUNCIONES
<hr/>	<hr/>

13. EL AREA DE MERCADOTECNIA SE AUXILIA DE LOS SERVICIOS DE EMPRESAS ESPECIALIZADAS?

SI ( )

NO ( )

EN QUE CASOS?

---



---



---

## GUIA PARA LA ENTREVISTA CUALITATIVA

1. Qué objetivo persigue la Publicidad,
2. La Publicidad se diseña y produce dentro de la Institución, Por qué?
3. Qué Departamento dentro del Banco es responsable de la función publicitaria?
4. Cómo está organizado éste Departamento?
5. Qué Departamento o área dentro del Banco realiza la Planeación de la Publicidad?
6. De qué manera se lleva a cabo el Control de la Función Publicitaria?
7. Cómo se aplica la Promoción dentro de la Institución?
8. Se lleva a cabo la Función de Ventas dentro de la Institución?

9. Quién realiza las Ventas?
10. Qué Area o Departamento dentro de la Organización es el responsable de la Fijación de Metas de Ventas?
11. Cómo se Evalúan y Controlan los resultados del Area o - Departamento de Ventas?
12. Qué aplicación tiene la investigación de Mercados en la Institución?
13. Qué beneficios se han obtenido del resultado de la I.M.?
14. Quién fija los objetivos a alcanzar en el Area de MKT.?
15. De qué forma se Controlan y Evalúan los resultados de - ésta Area?

La información que se obtuvo por estos medios comprende dos caracteres, uno cuantitativo y el otro - cualitativo, ya que, mientras que con el cuestionario solo buscábamos conocer el grado de orientación mercadológica de las instituciones, con la entrevista pretendimos abundar en los aspectos generales planteados inicialmente y, en la medida de lo posible, lograr un sondeo más objetivo por medio del cual pudiésemos determinar características estructurales distintivas de los bancos de acuerdo a su magnitud.

Expuesto lo anterior se justifica la aparente falta de consistencia entre el criterio generalista - utilizado para la tabulación y representación gráfica de - los datos, con el juicio seguido en el análisis de la información en el cual hemos hecho una separación detallada de - las funciones concernientes al Area de Mercadotecnia a fin de plasmarla en una explicación minuciosa con respecto a la conformación estructural por tamaño de bancos.

Por otro lado y como complemento a la investigación realizada consideramos conveniente efectuar un breve análisis de las formas estructurales del área que más - frecuentemente se presentan, a fin de ampliar el estudio -

del panorama estructural que impera actualmente en la banca.

Mismo que precede a la presentación de los resultados obtenidos a través del cuestionario y la entrevista a manera de marco de referencia.

#### 4.2 Organización del Area de Mercadotecnia.

El área de Mercadotecnia al igual que las demás áreas dentro del banco debe estar organizada de tal forma que produzca resultados.

No existe una forma única de organización, sin embargo, si podemos hablar de una serie de factores que puedan condicionarla.

En primera instancia, la estructura dependerá de la dimensión del banco, pues el volúmen de su actividad condicionará el número de personal y los medios precisos para desarrollar todas las funciones necesarias dentro del campo de actuación de la Mercadotecnia bancaria.

Este hecho tiene especial importancia sobre todo si consideramos que a medida que aumenta la magni-

tud de las instituciones se puede apreciar una mayor definición en la estructura organizacional y más claridad en la fijación de objetivos.

Los tipos de organización que más comúnmente encontramos, son:

- a) Funcional,
- b) Por tipos de clientes,
- c) Líneas de servicios y productos, y,
- d) Por regiones geográficas.

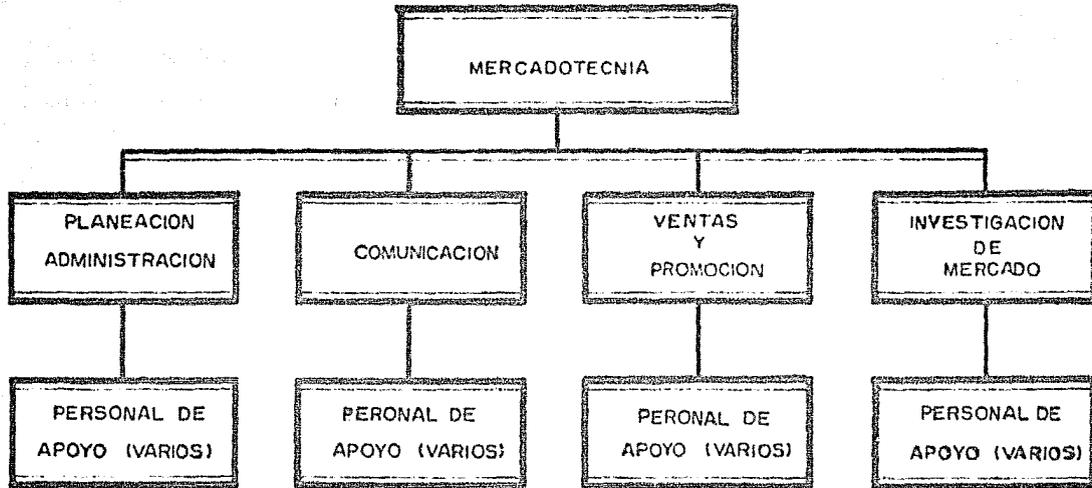
a) **Funcional:**

Es una alternativa de organización gene  
ralmente, sólo aplicable a bancos gran  
des y que consiste en dividir el área  
por funciones:

- Comunicaciones.
- Promoción y Ventas.
- Investigación y Desarrollo.
- Planeación y Administración.

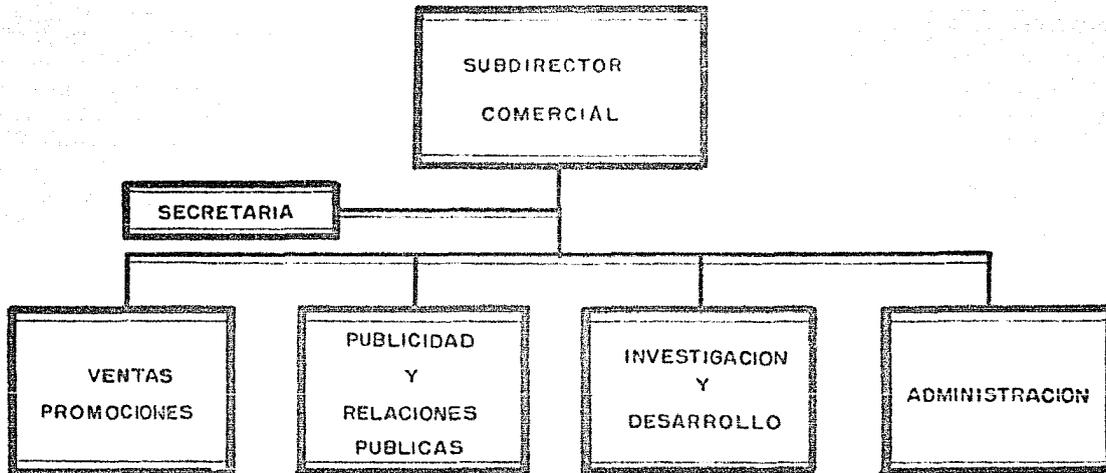
(Gráfica 4.2 y 4.3)

ORGANIZACION POR FUNCIONES  
(BANCO GRANDE)



gráfica 4.2

ORGANIZACION POR FUNCIONES  
(BANCA MEDIANA)



b) Tipos de Clientes.

El área de Mercadotecnia de un banco también puede ser organizada por grupos de clientes según se encuentre segmentado el mercado que le sirve de entorno.

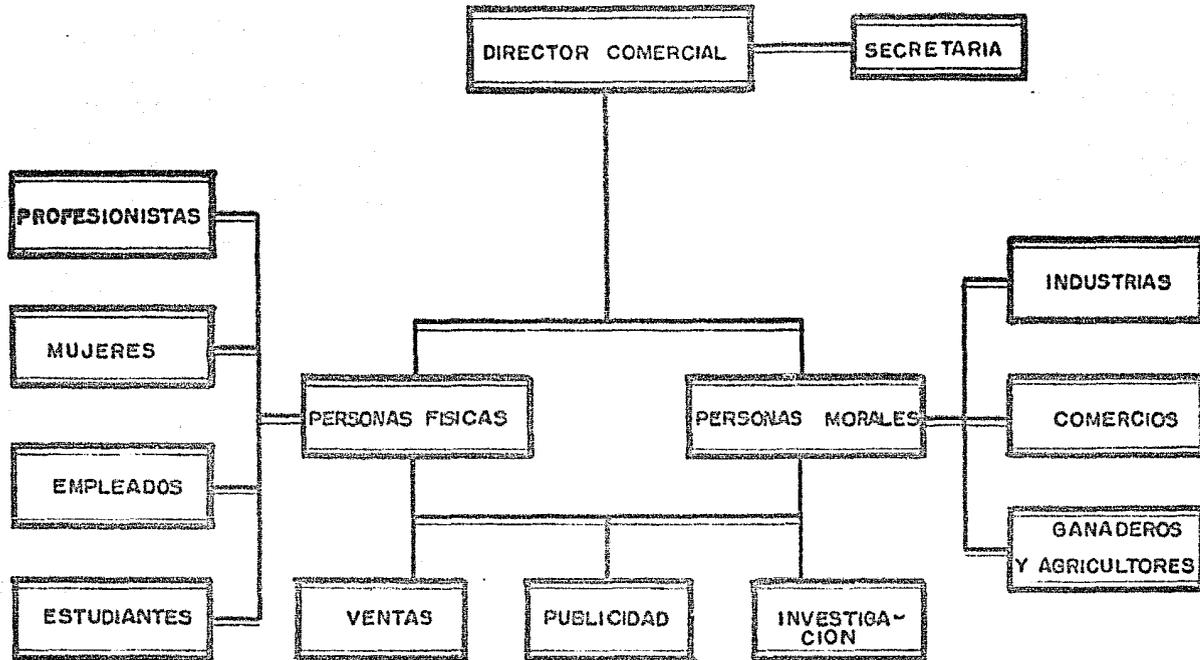
La segmentación más común de clientes es: -  
Negocios y personas físicas; Menudeo o mayoreo.

Cada uno de estos segmentos puede a su vez -  
subdividirse en varios segmentos, algunos -  
ejemplos son:

- Según la edad. En gente joven y madura.
- Según la actividad. En profesionistas, amas de casa, empleados, obreros, etc.
- Según el giro. En industriales, comerciantes, de servicios, agricultores, -  
etc.

(Gráfica 4.4)

# ORGANIZACION POR TIPOS DE CLIENTES



gráfica 4.4

c) Líneas de servicios y productos.

Otra alternativa de organización, es hacerlo de acuerdo a la línea de productos o servicios que el banco ofrece a sus clientes.

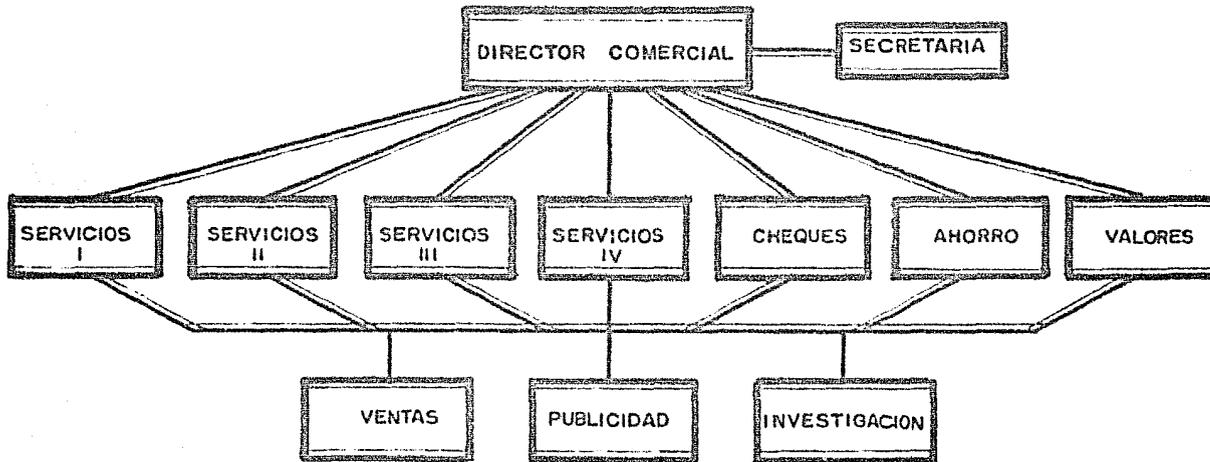
La principal ventaja es tener especialistas encargados de diseñar estrategias sobre cada producto o servicio en particular.

Es oportuno aclarar que por producto se entiende la cuenta de cheques, la cuenta de ahorros, inversiones (valores), - tarjeta de crédito.

Y por servicio: el fiduciario, los cajeros automáticos, etc.

(Gráfica 4.5)

## ORGANIZACIÓN POR LINEAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS



- I = DE TARJETA DE CREDITO.
- II = DE TRANSFERENCIA ELECTRONICA DE FONDOS.
- III = DE FIDUCIARIO.
- IV = DE CREDITOS.

d) Por regiones geográficas.

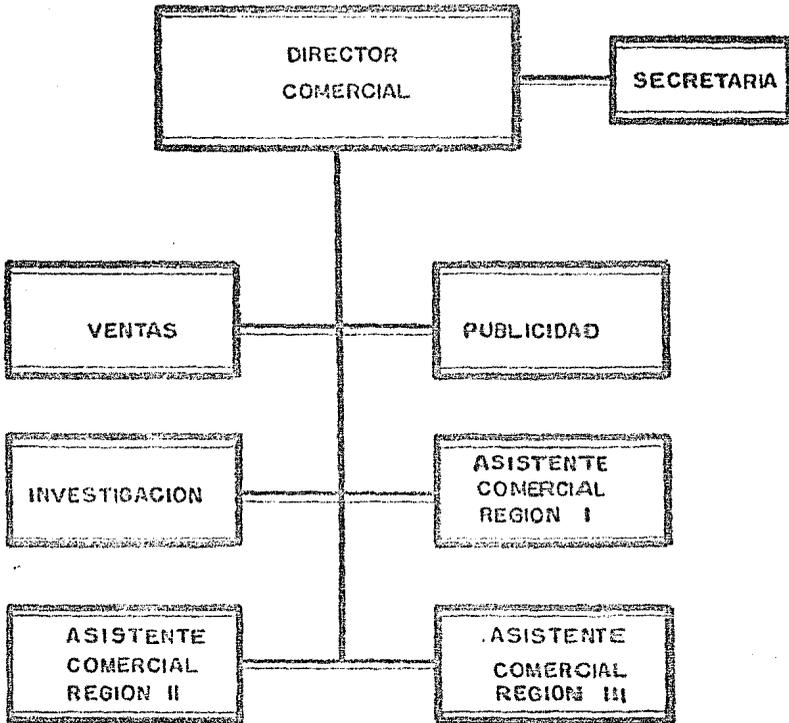
El área puede organizarse por su ubicación en regiones geográficas.

Este tipo de organización es especialmente interesante para bancos que tienen una cobertura geográfica amplia.

Presenta la conveniencia de descentralizar parte de las funciones de mercadotecnia, lo que puede traer como desventaja la pérdida de control por parte de la oficina central y la necesidad de una coordinación muy estrecha - entre las áreas regionales y el área - central en las estrategias comerciales.

(Gráfica 4.6)

# ORGANIZACION POR REGIONES GEOGRAFICAS



### 4.3 Ubicación jerárquica.

De los bancos encuestados solo el 69% declaró contar con un área de Mercadotecnia formalmente integrada - a su organización y, en lo que toca a la definición de sus objetivos, únicamente en un 38% de los casos se nos habló - de la Mercadotecnia como un instrumento a través del cual - se pudiese lograr mayor competitividad y penetración en el mercado, basado en la detección y conocimiento de las necesidades del mismo.

Otro 31%, manifestó que el principal interés que justifica la creación de un área encargada de la comercialización, es la relevancia que tiene para las instituciones la proyección de una imagen adecuada.

Bajo estas circunstancias, si bien el argumento tiene validez, también es cierto que el enfoque que - se dá a la actividad de mercado es bastante reducido.

Por último, el otro 31% adujo razones de menos significación, en donde la mayor incidencia fué el incremento de captación. A este respecto cabe hacer notar - que pudimos apreciar una posición carente de perspectiva, -

pues en la mayoría de los casos solo se hizo referencia al mercado cautivo, es decir, a los clientes actuales y con fines exclusivamente de mantenimiento. (Gráfica 4.7).

La gráfica 4.8, nos muestra la posición que ocupa el área dentro del organigrama general en los distintos bancos, cuyo análisis de acuerdo a las razones expuestas en el resumen metodológico, hemos hecho por tamaño de bancos.

Otro aspecto importante y que también se relaciona con la ubicación jerárquica es el grado de integración, desde el punto de vista estructural, de las funciones inherentes a la Mercadotecnia.

En este sentido, la función que más fácilmente se identifica con la comercialización es la Publicidad, llegando incluso a ser considerada, especialmente en la banca pequeña, como la función prioritaria dentro de la actividad mercadológica.

Junto con la actividad publicitaria encontramos a la Investigación de Mercados dependiendo del área en cargada de la comercialización, aunque con respecto a ésta

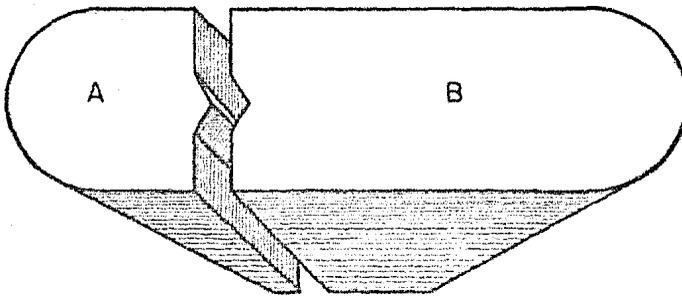
última hemos de mencionar que su alcance e importancia no - siempre fué del todo bien definida.

La Promoción independientemente de que todas las instituciones manifestaron utilizarla, tan sólo es en los bancos más grandes en dónde se ubica como un departamento por separado y que comprende todos los elementos de la Mezcla Promocional, cuyo fin principal es la comunicación.

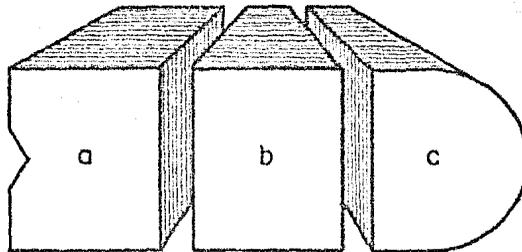
Por otro lado, la función de Relaciones Públicas pese a que se da casi en la totalidad de los bancos, - únicamente en seis de ellos es considerada como una actividad propia de la Mercadotecnia. (Gráfica 4.9).

Para complementar el análisis de la estructura del área y su posición jerárquica en la banca múltiple, - tenemos que hablar también de las agencias y empresas especializadas de que se auxilian las instituciones. El porcentaje de utilización de dichas agencias es de un 62.5% y generalmente se recurre a ellas para cuestiones relacionadas con el diseño y producción de campañas publicitarias y con la elaboración de artículos promocionales. (Gráfica 4.10).

## Objetivos del Area de Mercadotecnia:

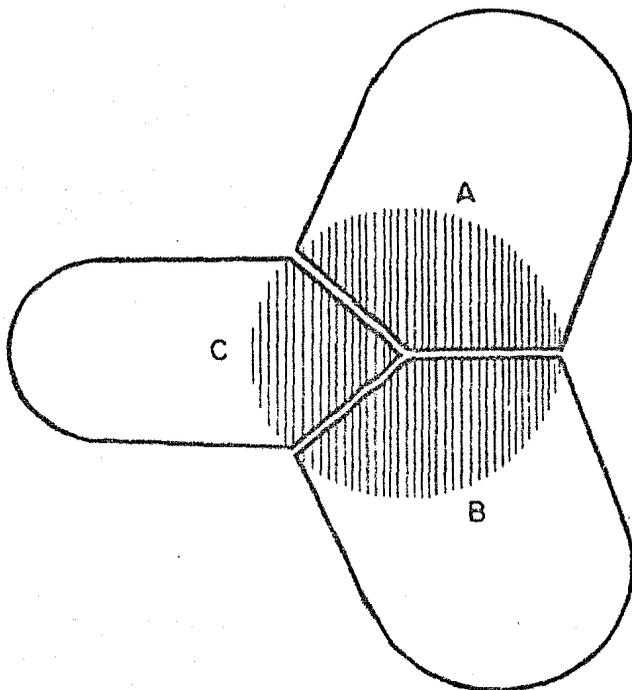


A = 31 % No existe tal área.  
B = 69 % Si existe tal área.



a = 31 % Incrementos de captación.  
b = 38 % Competitividad.  
c = 31 % Creación de Imagen.

## Posición del Area de Mercadotecnia:

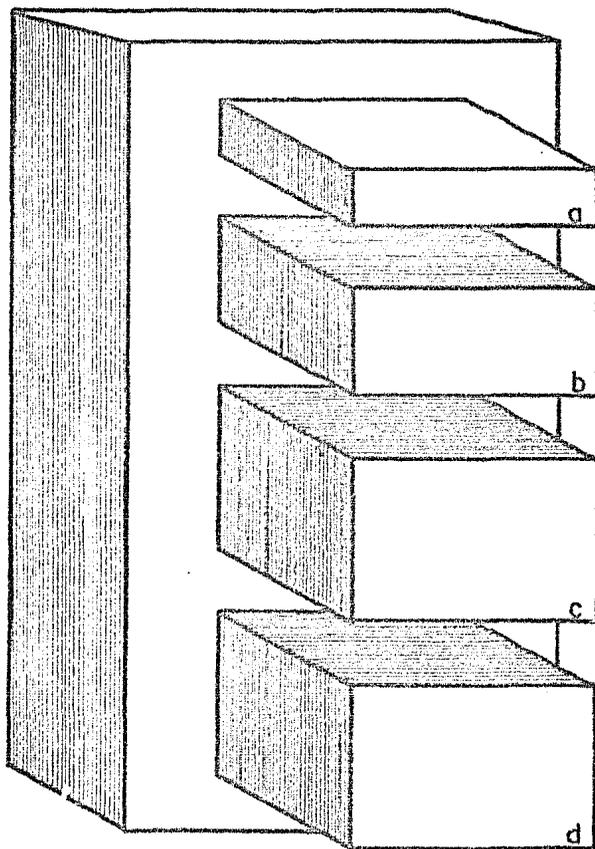


A= DIRECCION 38 %

B= SUBDIRECCION 38 %

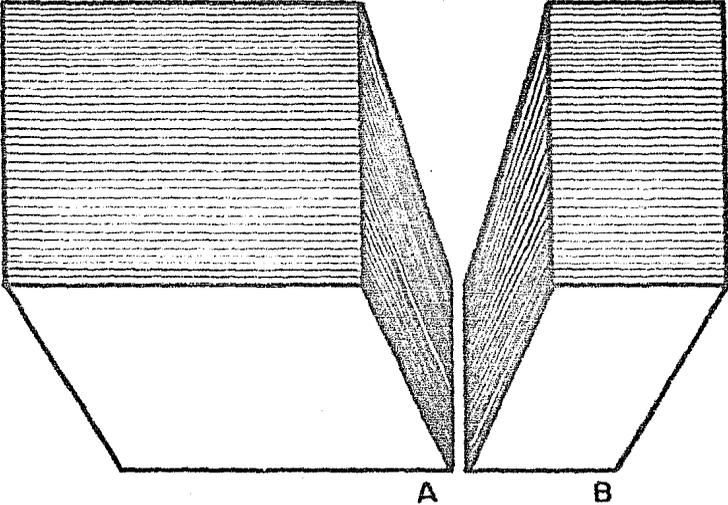
C= DEPARTAMENTO 24%

Departamentos que dependen del Area de  
Mercadotecnia.



- a=Promoción. (3)
- b=Relaciones públicas. (6)
- c=Publicidad. (12)
- d=Investigación de mercados. (12)

**Utilización de Empresas Especializadas:**



**A= Si 62.5 %**

**B= No 37.5 %**

La estructura que presenta la banca pequeña, - conserva en términos generales, el antiguo concepto organizacional que se caracteriza por una marcada disposición de los órganos funcionales de acuerdo a un nivel decreciente de autoridad.

Por lo que respecta a su actividad mercadológica, se pueden observar una serie de variantes sobre todo en lo que toca a las áreas que ejecutan las funciones de comercialización y que van desde el área de Planeación; Organización y Métodos e incluso el área de Recursos Humanos.

Hasta aquí, Mercadotecnia invariablemente se encuentra ubicada a nivel de departamento dependiendo de las áreas antes señaladas y sus funciones se limitan al aspecto publicitario, promocional o de comunicaciones.

También, se da el caso de que este tipo de instituciones carezca completamente de una organización formal para llevar a cabo la actividad de mercado, recayendo entonces la función en la Dirección General.

En ambos casos uno de los rasgos más característicos, es que el papel de la Mercadotecnia está bastante

constreñido y reducido más bien a la función publicitaria; - sin que por otro lado esté incluida en ningún plan estratégico.

En comparación con la banca pequeña, los bancos medianos presentan una fase más evolucionada en la actividad bancaria, que coexiste a su vez con una verificación más consciente de los principales factores de cambio y que les ha creado la necesidad de:

- Un conocimiento más profundo del mercado;
- Conocimiento y utilización de nuevas técnicas de Penetración y Comunicación;
- Diferenciación de los servicios en relación a la competencia, etc.

El reconocimiento de tales necesidades, y dada su naturaleza, ha llevado a estos bancos a afrontar el problema de integrar el área de Mercadotecnia a su estructura funcional.

En un primer momento encontramos el área situada a nivel gerencia reuniendo todas aquellas funciones que, - si hacemos alusión a la banca pequeña, son ejercidas en dis-

tintas áreas de la organización.

En otra fase del proceso evolutivo de la Merca  
dotecnia bancaria, y dentro de éste mismo tipo de instituciones, se le localiza como Subdirección y de este modo, da entrada a otras actividades como por ejemplo: Investigación - de Nuevos Servicios, Entrenamiento y Coordinación del Personal de Área, etc.

En estas condiciones el área cuenta ya con una organización interna que cubre las principales actividades - propias de la Mercadotecnia como son Investigación de Mercados, Promoción, Publicidad y Relaciones Públicas.

Situando a la Mercadotecnia como un proceso en evolución dentro del ámbito bancario, encontramos que es pre  
cisamente en los bancos grandes donde se manifiesta con un - grado más elevado de desarrollo.

Al igual que en la mayoría de los bancos media  
nos, el área cuenta con una estructura definida y jerárquicamente, se ubica a nivel Dirección.

En el aspecto de su estructura interna, a diferencia de algunos bancos de menor magnitud, incluye la función de Planeación. Esta se comporta con las mismas características que en cualquier otra empresa en lo que a sus directrices se refiere.

De hecho la planeación específica de un área concreta, en este caso el área de Mercadotecnia, adquiere significado solamente en el ámbito de la planificación general de la entidad, ya que sólo ésta le puede ofrecer los postulados y premisas que necesita.

Lo anterior resulta de singular significancia en el desarrollo de la Mercadotecnia en este campo, puesto que es precisamente esta área la que se encarga de traducir los objetivos generales en proposiciones comerciales, que afectan a cada una de las áreas o departamentos a su cargo.

La importancia de todo ello radica en la compaginación y coordinación de esfuerzos para el logro de los objetivos que en última instancia son comunes en la organización.

#### 4.4 Investigación de Mercados.

Ciertamente no todas las actividades de la Mer-  
cadotecnia en la industria son aplicables a la banca, pero -  
la gran mayoría sí.

La Investigación Mercadotécnica es una activi-  
dad que por su propia naturaleza, es imprescindible para en-  
cauzar adecuadamente la comercialización y debe ser utiliza-  
da más que para una toma de decisiones fría y matemática, pa-  
ra que todo lo que digan las investigaciones se transforme -  
en contactos productivos, tanto para las instituciones como  
para los usuarios de los servicios bancarios.

Para conducir un programa de Mercadotecnia - -  
apropiado, es esencial entender el área de mercado. Se re--  
quieren respuestas a preguntas, tales como:

- ¿Cuál es el mercado?;
- ¿Qué clase de participación por tipo de consu-  
midor y por servicio tiene el banco?;
- ¿Cuál es la competencia?.

Para ello, la identificación del consumidor, -

el análisis del mismo y el estudio del uso actual de los servicios contra el mercado existente, son herramientas muy importantes.

En la actualidad aún cuando se ha visto comprobada la efectividad de la Investigación de Mercadotecnia, el implementarla ha sido un serio problema. Básicamente porque implica el lograr una actitud consciente por parte de la Dirección de los bancos, en cuanto al valor real que ésta información representa para la toma de decisiones.

La carencia de esta visión en la banca se hace evidente de diversas formas y por lo que toca a los resultados concretos de nuestro estudio, en la localización estructural del área o departamento.

Desde nuestro punto de vista, el porcentaje de difusión de esta actividad es significativo, pues en el 81% de las instituciones se llevan a cabo investigaciones de mercado, sin embargo, sólo en una proporción equivalente al 54% se le ubica dentro del área de Mercadotecnia. El otro 46%, se distribuye equitativamente entre las áreas de Organización y Métodos y, Planeación.

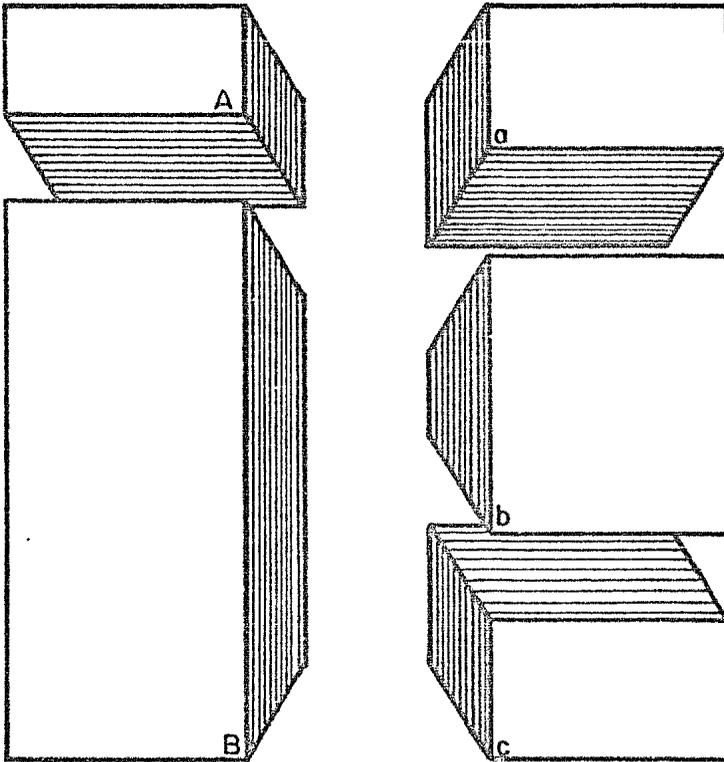
Nuestra observación a este respecto, es que si bien la Investigación de Mercados es una herramienta útil para la planeación y para la determinación de estrategias, al ser disgregada del área de Mercadotecnia origina falta de coordinación y consistencia en el proceso de comercialización. (Gráfica 4.11).

Esta situación se manifiesta con mayor claridad en la banca pequeña, donde la Investigación de Mercados, al no depender directamente del área de Mercadotecnia pierde definición en sus objetivos y el enfoque que se le da es muy restringido.

Así, la mayor parte de las investigaciones que se realizan en estos bancos se refieren a la recopilación de datos oficiales sobre el sistema económico (base monetaria, movimiento en los precios, etc.) pero raramente tienen el carácter de ser una Investigación de Mercado propia, orientada al desarrollo de la empresa.

Lo cual lleva consigo la carencia de una clara visión de lo que cada mercado representa, y por tanto, de sus necesidades y expectativas.

# Investigación de mercado y Areas de las que depende



A= 19 % no se utiliza.  
B= 81 % se utiliza.

a= 23 % planeación.  
b= 54 % mercadotecnia.  
c= 23 % organización y métodos.

Esto se debe en parte a que el presupuesto destinado a esta actividad es limitado, ya que se le considera como algo que lejos de arrojar resultados que beneficien a la institución lo único que trae como consecuencia es un incremento en los costos.

En la banca mediana se puede apreciar mayor énfasis en la actividad mercadológica y con ello la investigación de mercados cobra mayor importancia.

La adopción de este concepto ha sido paulatina razón por la cual existen bancos que, dado su volumen de captación hemos considerado como de mediana magnitud y que aún teniendo una orientación hacia el mercado, no han logrado asimilar la relevancia que tiene para la toma de decisiones en la dirección comercial de la organización.

De este modo, la Investigación de Mercados, se utiliza en principio para obtener información acerca de los puntos fuertes y débiles del banco. Progresivamente los estudios van teniendo el carácter de una Investigación de Mercados propiamente dicha, por medio de la cual se busca conocer las necesidades y expectativas del mercado que se preten

de satisfacer; se consideran las opiniones de clientes, prospectos y público en general, sobre la imagen del banco; evaluaciones del servicio, de los programas de promoción y publicidad, etc.

En la banca mediana y particularmente en la pequeña, suele ocurrir que el proceso de planeación de mercadotecnia no esté debidamente formalizado y, por lo tanto, no exista una base aparente de la cual partir. Esto no excluye la función de Investigación, pues aún cuando no se cuente con una planeación formal, los resultados que se obtienen de las diferentes investigaciones que se llevan a cabo, son necesarios para lograr un enfoque correcto de las actividades de promoción y venta a corto y mediano plazo.

En los bancos grandes existe una estructura de planeación formal y entonces el plan de investigación es un complemento natural. El plan de Mercadotecnia que prevee acciones con respecto a servicios, promoción, distribución y las estrategias para alcanzar los objetivos establecidos, ofrece marco y directriz para el desarrollo del plan de Investigación.

En los bancos de mayor magnitud la investiga--

ción infiere objetivos mercadológicos y al ser llevada a la práctica proporciona información significativa para el desarrollo de las instituciones.

La Investigación de Mercados en este tipo de enfoque se fundamenta en la utilización óptima de la capacidad instalada en beneficio del mercado.

Un ejemplo de ello, son todos aquellos estudios que determinan la localización idónea de las sucursales bancarias.

#### 4.5 Promoción.

La promoción entendida como el concepto integral que reúne todas las actividades de comunicación de la empresa con el mercado no ha logrado un pleno desarrollo en la banca.

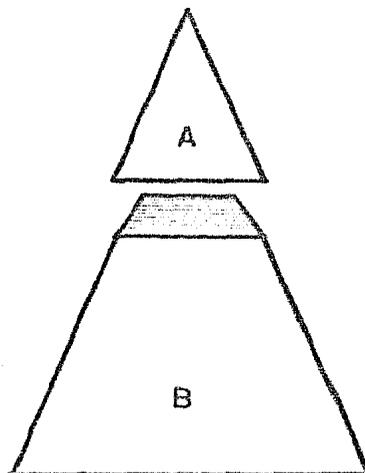
De las instituciones objeto del estudio, exclusivamente en un 69%, la promoción es elevada al grado de estrategia y con ello se presta un poco más de atención a la adecuada combinación de sus elementos.

Resulta un tanto difícil definir con exactitud los objetivos que persigue esta actividad en los bancos, especialmente en los de menor tamaño, pues con frecuencia la promoción es concebida en el sentido estricto de la promoción de ventas.

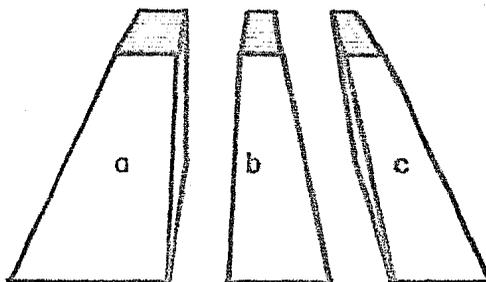
Cabe mencionar que si conjuntamos los resultados obtenidos en la encuesta de cada uno de los elementos de la promoción por separado, denotan una aparente incongruencia, situación que no puede ser superada a menos que consideremos que la combinación de elementos promocionales obedece a una estrategia y que ésta adopta características particulares en cada institución. De ahí que aún cuando el objetivo principal de la actividad promocional sea la comunicación, cada banco defina sus objetivos en función del aspecto que más le interesa enfatizar.

Un 45% de los bancos argumentó causas de penetración en el mercado; otro 28% lo relacionó con el medio más viable de darse a conocer y lograr presencia en el mercado y el 27% restante, mostró menos definición, citando diversas razones entre las que sobresalieron la creación de imagen y la conservación de sus clientes. (Gráfica 4.12).

## Estrategias promocionales y sus objetivos.



A= 31 % no utilizan estrategias.  
B=69 % utilizan estrategia



a= 45 % penetracion al mercado.  
b= 28 % darse a conocer.  
c= 27 % otros.

Pese a que la mezcla promocional en las distintas instituciones se comporta uniformemente en lo que a la forma se refiere, existen diferencias bastante significativas desde el punto de vista de su combinación.

En la gráfica 4.13 se puede apreciar que los elementos que más se utilizan en la banca son en orden decreciente de importancia:

- 1º Promoción de Ventas,
- 2º Relaciones Públicas,
- 3º Publicidad.

Es importante señalar que este resultado fué producto de lo que previamente habíamos considerado en el diseño del cuestionario como pregunta filtro, misma que fué formulada con el objeto de discernir el grado de planificación en la actividad promocional.

Justamente uno de los parámetros de análisis a este respecto, estuvo constituido por la determinación de

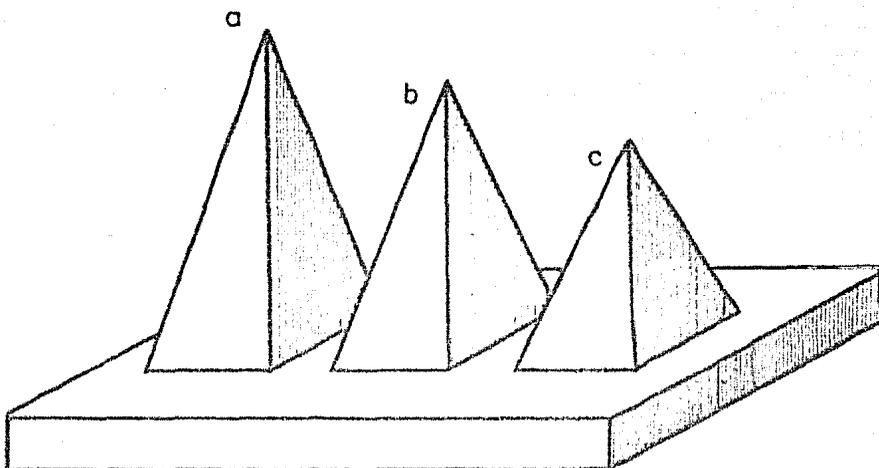
las áreas responsables de planificar dicha actividad.

En este sentido, notamos que la función se encuentra muy dispersa y que sólo un 31% de las instituciones ubica la planeación de la promoción dentro del ámbito de responsabilidad del área de mercadotecnia.

En otro 31% de los casos la iniciativa surge de la Dirección General y el área de mercadotecnia actúa únicamente como ejecutor.

Por otro lado, en una proporción que equivale al 13%, la función es dejada por completo en manos de Agencias Especializadas, y por último, en un 25% de los casos, mismo que a su vez pertenece al porcentaje de instituciones que carece de un área formal de mercadotecnia, la responsabilidad recae en distintas áreas entre las que podemos citar Planeación y la de Organización y Métodos. (Gráfica 4.14).

## Elementos promocionales más utilizados:

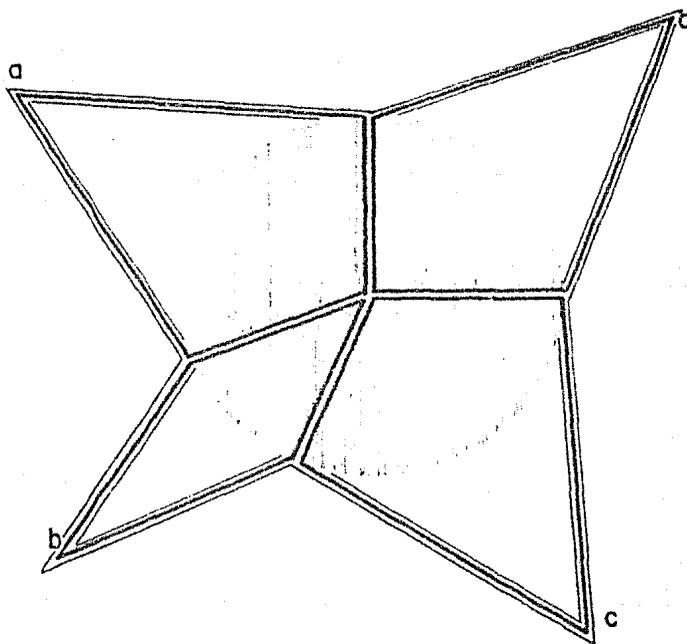


a= Promoción de ventas. (16)

b= Relaciones Públicas. (14)

c= Publicidad. (13)

## Áreas responsables de la planeación de la promoción:



a= 31% Mercadotecnia.  
b=13% Agencias.  
c=31% Dirección General.  
d=25% Otros.

#### 4.5.1 Promoción de Ventas.

En la banca esta actividad adquiere matices - muy característicos, y debido a ello sus manifestaciones - suelen diferir de las de la promoción de ventas en la Merca dotecnia de productos.

Una de las formas más comunes en que se lleva a cabo en la práctica bancaria es por medio del obsequio de alcancías, plumas, llaveros, encendedores y algún otro tipo de artículos de promoción que ostentan el logotipo de cada banco.

Esta modalidad es extensiva a todas las insti tuciones independientemente de su tamaño; la diferencia entre unas y otras no es evidente a simple vista, pues ésta - radica principalmente en la perspectiva con que es aplicada.

En las instituciones bancarias, la promoción- de ventas se entiende como la promoción del servicio mismo y se conjuga además con la venta personal. En su mayoría - cuentan con personal de promoción, quienes a su vez reali-  
zan la labor de venta propiamente dicha.

Con frecuencia esta labor en los bancos pequeños se centra en el punto de venta, es decir, en las propias sucursales y básicamente es dirigida a sus clientes actuales.

Para los bancos medianos y grandes la actividad trasciende los fines de mantenimiento de clientela, adquiriendo mayor sofisticación, y suele ser utilizada no solo para reforzar sino también para encauzar los esfuerzos de mercadotecnia hacia el segmento de mercado que interesa al banco.

Esto se lleva a cabo a través de promotores o incluso de los mismos funcionarios bancarios, quienes hacen visitas periódicas a clientes y prospectos con el objeto de colocar toda la gama de servicios que presta la institución, a fin de incrementar la captación de recursos.

#### 4.5.2 Publicidad.

Es el método promocional más conocido y más fácilmente indentificable, y que por sus características puede ser considerado como el menos preciso de todos, ya que se dirige a grupos masivos más que a consumidores individuales.

Los medios de comunicación que más usualmente emplean los bancos para hacer llegar su mensaje al público, son: televisión, radio y prensa.

De la investigación realizada se deriva que - el porcentaje de utilización de la publicidad en la banca - es de un 81.25%, siendo su orientación básica en torno a la publicidad de tipo institucional.

En este sentido lo que se pretende fundamen-- talmente es informar al público de la existencia de la ins-- titución y además se busca despertarle interés con la emi-- sión de un mensaje que le transmita confianza y seguridad - hacia el banco.

Suele suceder que en la banca pequeña se pien-- se en la actividad publicitaria como el instrumento a tra-- vés del cual se origina un incremento en las ventas, sin - considerar por otro lado la importancia que tiene el respal-- do de otra serie de actividades conducentes a la prestación de un mejor servicio.

La posición a este respecto en los bancos de

mayor magnitud es diferente, pues en ellos se entiende que la publicidad por sí sola no genera ventas y menos aún puede hacerlo directamente; en éste orden de ideas su utilidad se define como el medio que facilita el camino a la institución para dar entrada a las demás actividades que llevan a la realización de una venta.

Bajo este enfoque, junto con la publicidad de tipo institucional, los bancos emplean la publicidad por servicios con la finalidad de hacer notar las ventajas que ofrece cada servicio en particular y en cierta forma, inducir al público a pensar que existen diferencias sustanciales en cuanto a la prestación de un servicio entre una institución y otra. (Gráfica 4.15).

#### 4.5.3 Relaciones Públicas.

Es casi por regla general una función que se lleva a nivel de altos ejecutivos, sin que por eso se excluya dentro de ella a otros funcionarios de menor jerarquía, como pueden ser los gerentes de las sucursales bancarias.

Esta actividad tiene especial importancia en -

el ambiente bancario, pues es precisamente por esta vía por la que el banco establece contacto con núcleos selectos de usuarios ya sea actuales o potenciales.

Por medio de las Relaciones Públicas, la banca personaliza la atención y busca enfatizar un aspecto que es de gran relevancia: La actitud de servicio.

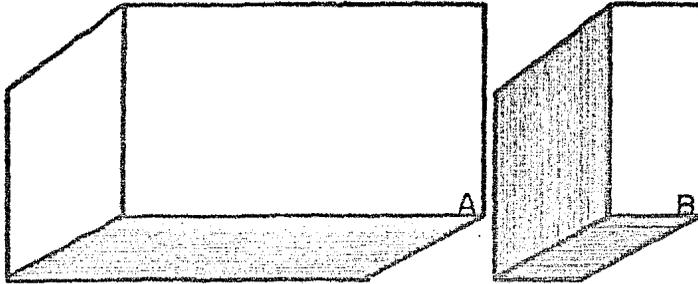
No en todas las instituciones se tiene plena conciencia de lo que esta actividad entraña y por ese motivo es que los resultados de la encuesta, arrojan un índice relativamente bajo de existencia de dicha función.

Organizacionalmente sólo un 50% del 75% de -- los bancos que manifestaron incluir en su estructura formal la función de Relaciones Públicas, la ubican dentro del área de mercadotecnia; por otro lado, en un 25%, la actividad es desplegada por la división de crédito, posición que se justifica en virtud de que la actividad de la banca no se limita a la captación de recursos, sino a la adecuada canalización de los mismos y que esto se hace en gran parte -- vía créditos.

En el otro 25%, encontramos menos definida su posición, pero en última instancia se caracteriza por la ingerencia directa de la Dirección General. (Gráfica 4.16).

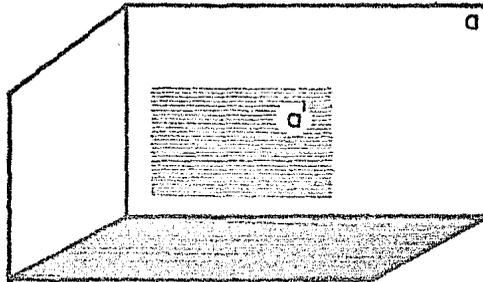
Los alcances que tiene la actividad de Relaciones Públicas en la banca, se ven limitados en función - del poder económico con que cuenta cada institución, pero - en términos generales podemos afirmar que la única diferencia que existe entre los bancos pequeños y los de mayor magnitud, es la perspectiva de lograr mayor penetración en el mercado en el cual desarrollan sus operaciones.

Publicidad:



A= 81.25 % Utilizan publicidad.

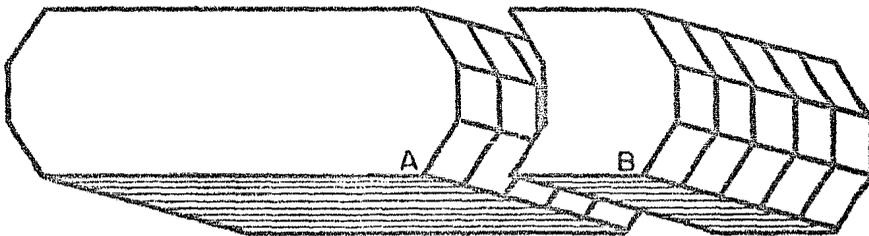
B= 18.75 % No utilizan publicidad.



a= 81.25 % Publicidad Institucional.

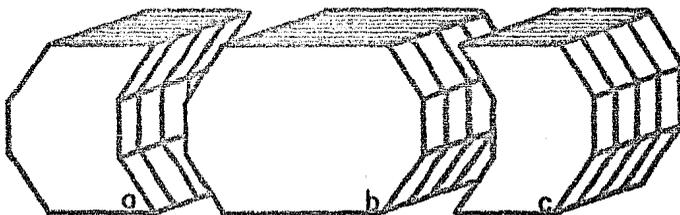
a<sub>1</sub>= 25 % Publicidad por servicios.

Relaciones públicas y Areas de las que depende:



A=75 % Existe un departamento.

B=25 % No existe un depto.



a=25 % Crédito.

b=50 % Comercialización.

c=25 % Otros.

**CONCLUSIONES Y  
SUGERENCIAS**

---

## CONCLUSIONES:

Los servicios bancarios se enfrentan y se han enfrentado a un entorno muy complejo: Control Gubernamental, Restricciones legales, Arraigadas costumbres, Rígidas reglas de juego entre los competidores, etc. Todo lo cual ha constituido - limitaciones muy importantes para el enforque comercial moderno.

La Banca en su conjunto no ha logrado estructurar un plan - integral de desarrollo que por un lado busque eficientar - sus servicios y, por otro, esté pendiente de las necesida-- des del mercado y trate de satisfacerlas,

Al término de nuestra investigación consideramos que los ob- jetivos se cumplieron satisfactoriamente, al mismo tiempo - que corroboramos las hipótesis planteadas, de tal forma que las principales conclusiones al respecto son:

- a) Considerando toda la serie de actividades necesarias - para la adecuada comercialización de los servicios ban- carios, nos damos cuenta que en ningún caso el 100% de los bancos las realiza en su totalidad. Por tanto su esfuerzo no es integral.

- b) Como es lógico, los bancos que cuentan con un Departamento de Mercadotecnia son los que realizan más frecuentemente las funciones.
- c) Pudimos observar también, que las funciones a las que menos se les da importancia son las de planeación.
- d) Los esfuerzos de comercialización se realizan en forma dispersa, en mayor medida en la banca pequeña. Sin embargo el fenómeno se da también en los bancos medianos y aún en los grandes, por falta de estudios adecuados de Mercadotecnia.

En nuestro análisis encontramos que los bancos, en términos generales, no tienen una completa orientación sistemática y consciente hacia el consumidor.

Las aseveraciones que hacemos son un resultado promedio, por tanto no quiere decir que todos los bancos actúen de la misma forma, sin embargo, lo hace así la mayoría.

Por otro lado, es evidente que la crisis económica por la que atraviesa el país se manifiesta en todos los sectores -

de la Economía; concretamente en lo que toca al sector Bancario, la reestructuración de la que ha sido objeto el Sistema Bancario Mexicano, a partir del decreto de Estatización de las Instituciones Privadas de Crédito, provocó la necesidad de que las conclusiones de la investigación realizada trasciendan los aspectos planteados inicialmente, a manera de no permanecer al margen de la realidad Económica, Política y Social que impera en México.

Al finalizar nuestro estudio la implementación de mayor significancia estuvo constituida por la política seguida por las Autoridades Financieras en el sentido de propiciar fusiones, cuya primera etapa se llevó a cabo el 29 de Agosto de 1983 y en la que el Sistema Bancario Mexicano quedó integrado por 29 Instituciones Bancarias:

#### FUSIONES

##### Instituciones Fusionantes.

Banca Cremi  
Banca Serfín

##### Instituciones Fusionadas

Actibanco de Guadalajara  
Banco Azteca  
Banco de Tuxpan  
Financiera Crédito de -  
Monterrey

Instituciones Fusionantes

Banco del Atlántico

Banco del Centro

Banco Continental

Banco Latino

Banco del Noroeste

Banamex

Bancomer

Comermex

Crédito Mexicano

Promoción y Fomento

Instituciones Fusionadas

Banco Panamericano

Banco del Interior

Hipotecaria del Interior

Banco Mercantil de Zaca-  
tecas

Banco Ganadero

Corporación Financiera

Financiera Industrial --  
AgrícolaBanco Provincial de Sina-  
loa.Banco Occidental de Méxi-  
co.Banco Provincial del Nor-  
te.

Banco de Comercio

Banco Comercial del Norte

Banco Longoria

Probanca Norte

Banco Popular

Banco Aboumrad

Transformación de la Banca Múltiple, Sociedades Anónimas en  
Sociedades Nacionales de Crédito.

Banca Cremi, S.N.C.

Banca Confía, S.N.C.

Banca Promex, S.N.C.

Banca de Provincias, S.N.C.

Banca Serfín, S.N.C.

Banco del Atlántico, S.N.C.

Banco B.C.H., S.N.C.

Banco del Centro, S.N.C.

Banco Continental, S.N.C.

Banco Latino, S.N.C.

Banco Mercantil de Monterrey, S.N.C.

Banco Mexicano Semex, S.N.C.

Banco Monterrey, S.N.C.

Banco del Noroeste, S.N.C.

Banco de Oriente, S.N.C.

Banco Refaccionario de Jalisco, S.N.C.

Banco Regional del Norte, S.N.C.

Banco Sofimex, S.N.C.

Banamex, S.N.C.

Bancam, S.N.C.

Banpaís, S.N.C.  
Bancreser, S.N.C.  
Bancomer, S.N.C.  
Crédito Mexicano, S.N.C.  
Multibanco Comermex, S.N.C.  
Multibanco Mercantil de  
México, S.N.C.  
Promoción y Fomento, S.N.C.  
Unibanco, S.N.C.

Aún cuando aspectos de esta índole no se habían vislumbrado en la etapa inicial del estudio, incluimos en este capítulo nuestras opiniones y puntos de vista en torno a la fusión - de Instituciones:

- a) Esta medida será positiva en tanto constituya una aportación al mejor funcionamiento del sistema, es decir, - que las fusiones sirvan para aminorar problemáticas individuales de las Instituciones, y no para agudizarlas;
- b) Que con motivo de la fusión se fortalezca el sistema - administrativo de la nueva Institución a fin de que - con una mayor capacidad en esta materia y en el volu-men de operaciones a manejar, se tenga acceso en forma

costeable, por una parte, a la adopción de modernos mecanismos de sistematización para un control más eficiente de las mismas, y por otra, a la posibilidad de ofrecer a la clientela nuevos servicios acordes a la escala del banco producto de la fusión;

- c) Que los campos de acción de las Instituciones que se fusionen, sean complementarios en materia de cobertura geográfica con objeto de que se consolide la penetración y presencia de la Institución resultante de la fusión en una determinada zona; y por último;
- d) Que la Institución resultante de la fusión sea un verdadero elemento para una sana diversificación de riesgos, tanto por la especialización que hubieran adquirido previamente, como por su cobertura geográfica.

Hablar de la primera etapa de la fusión de bancos, equivale a hacer referencia al proceso aún inconcluso de la implementación requerida por las nuevas disposiciones legales en materia de prestación del Servicio de Banca.

Asimismo es lógico que al fusionarse las Instituciones ha--

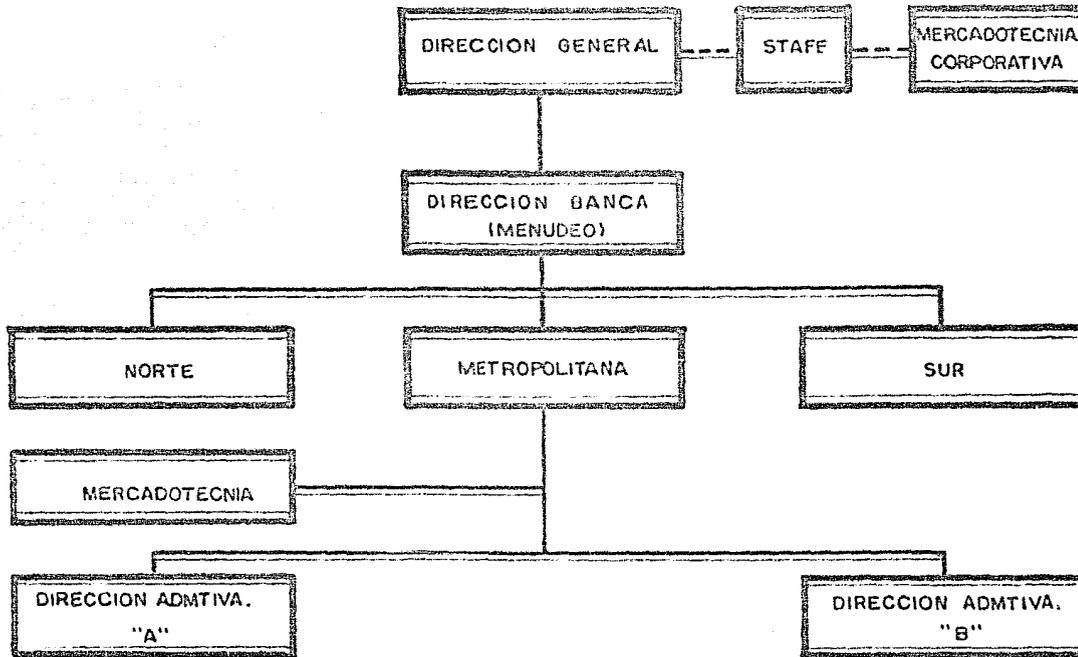
brán de producirse ajustes en la organización interna del banco fusionante y esto será extensivo a todas y cada una de las áreas que la integran.

Atendiendo a esta situación consideramos que para hacer más viable la aplicación práctica del trabajo de investigación que hemos realizado, lo más conveniente es centrar nuestras conclusiones en la proposición de una estructura tal del área de Mercadotecnia que en términos generales contemple la integración de las funciones o actividades necesarias para lograr un verdadero enfoque de mercado dentro del ámbito bancario nacional.

En este orden de ideas, decidimos presentar un organigrama-modelo en base al cual cada institución pueda desarrollar y/o implementar un área de Mercadotecnia acorde a sus propias necesidades y recursos.

En primera instancia, en la gráfica No. 1, representamos una estructura hipotética que parte desde el primer nivel (Dirección General), y en la que Mercadotecnia se ubica como Staff fungiendo como corporativo.

# CORPORATIVO DE MERCADOTECNIA



gráfica No. 1

Sus funciones en este caso serían entre otras:

- Allegarse de información del mercado en el cual el banco desarrolla sus operaciones;
- Auxiliar a la Dirección, emitiendo y unificando criterios que coadyuven a la fijación de lineamientos de aplicación general en cuanto a sistemas, formatos, mensajes publicitarios de tipo institucional, etc.;
- Generación y mantenimiento de la imagen institucional.

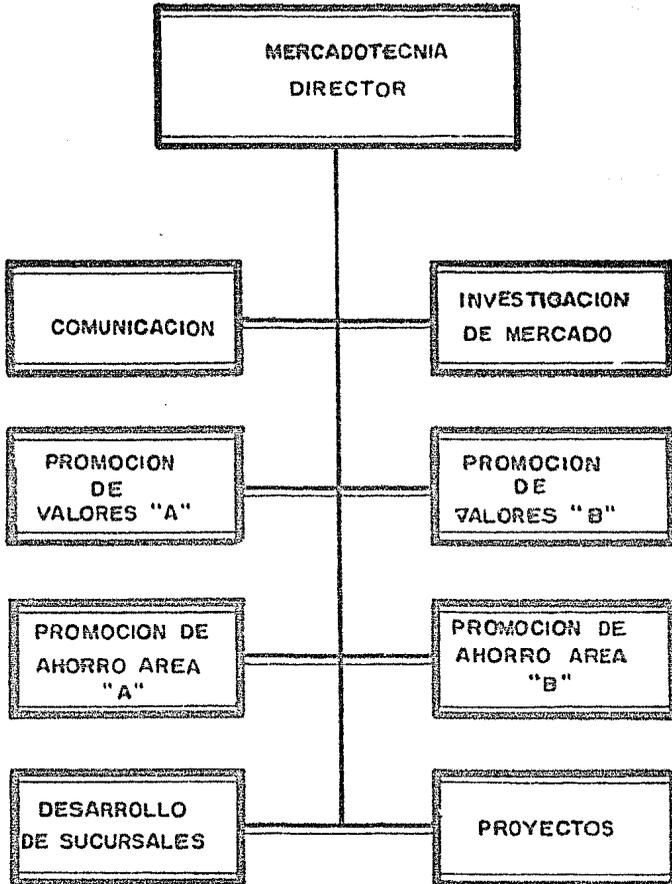
El ámbito de actividades del corporativo de Mercadotecnia ha de ser tan amplio como la misma cobertura geográfica de la institución, de forma tal que apoye y sirva de directriz y marco de referencia a la Mercadotecnia de Línea.

En un segundo momento y soportada por el corporativo, la Institución debe contar con un área de Mercadotecnia integrada a su estructura funcional; y mientras el corporativo trabaja a nivel nacional, la Mercadotecnia de Línea se encargará de adecuar los estudios que éste realice a las condiciones propias de cada zona geográfica.

Las características del área, así como su jerarquía dependerán de cada banco; no obstante considerando que al consolidarse plenamente el proceso de fusión los bancos pequeños y aún algunos de mediana magnitud habrán de desaparecer, en nuestra opinión el área puede ser ubicada a nivel Dirección, o bien, como subdirección. En cualquiera de éstas alternativas el área debe desarrollar las siguientes actividades:-  
(Gráfica No. 2).

- Investigación de Mercados.
- Promoción de Valores.
- Promoción de Ahorro.
- Comunicaciones.
- Desarrollo de Sucursales.
- Proyectos.

# MERCADOTECNIA DE LINEA



Subdirección de Mercadotecnia. (Zona Metropolitana)

Descripción de Funciones:

- 1.- Será la responsable de la Dirección Comercial del -- Banco. Deberá interrelacionarse y trabajar muy de - cerca con las otras Direcciones. Establecerá las me - tas y objetivos del área en armonía con los planes - y objetivos generales de la institución.
- 2.- Crear y mantener un banco de datos que permita cono - cer al mercado en los diversos productos bancarios.
- 3.- Identificar fortalezas y debilidades de la Institu - ción para recomendar las estrategias que permitan lo - grar la participación deseada.
- 4.- Proveer a las sucursales y fuerza de promoción de - los elementos promocionales que coadyuven al desarro - llo de los productos bancarios.
- 5.- Proponer a la fuerza de promoción los planes y estra - tegias adecuadas para el desarrollo de los productos.

- 6.- Proponer campañas promocionales de acuerdo a las estrategias elegidas.
- 7.- Efectuar estudios de diagnóstico de sucursales.
- 8.- Implementar y establecer en las sucursales del área - metropolitana, los planes que proponga el corporativo de Mercadotecnia.
- 9.- Sugerir innovaciones en materia de servicios banca- - ríos.
- 10.- Coordinar y supervisar el programa de apertura y reubicación de sucursales.
- 11.- Dirigir la administración de los productos de ahorro y valores, buscando desarrollarlos de acuerdo a los planes fijados por la Dirección Ejecutiva de la banca.
- 12.- Coordinar con la Gerencia de Comunicaciones, el presupuesto, medios, mensajes y campañas específicas de publicidad correspondientes al área metropolitana.

- 13.- Detectar las necesidades de artículos promocionales, en cuanto a número, calidad y características requeridas por las Subdirecciones de Zona, con el propósito de ordenar su elaboración en condiciones más favorables para la institución.

Gerencia de Investigación de Mercados.

Objetivo:

Proporcionar información a las áreas de promoción sobre los aspectos del mercado que determinen la posibilidad de que - la Institución incremente su participación en cada uno de - los servicios que ésta ofrece, a través de:

- Indagar los motivos de preferencia y abandono de los servicios bancarios.
- Evaluar la eficacia de atención a la clientela.
- Conocer las actividades de la competencia.
- Realizar estudios de Imagen Institucional.
- Conocer el perfil y las necesidades de los usuarios bancarios.
- Efectuar los censos industriales, comercial, y de - servicios, dentro de las áreas de influencia de las sucursales , con el propósito de conocer su potencial económico.

- Realizar estudios de ubicación y reubicación de sucursales, en áreas de oportunidad detectadas.
- Determinar las áreas de influencia de cada una de las sucursales.
- Mantener disponible y actualizada información estadística del banco y su mercado, para conocer el desarrollo de los recursos de Vista, Ahorro y Plazo.

Gerencia de Promoción de Valores.

Objetivo:

Apoyar a las sucursales para incrementar la captación de re cursos de valores, a través de:

- Recomendar el número conveniente de funcionarios.
- Orientar las actividades de promoción y venta del servi cio.
- Detectar áreas de oportunidad.
- Coordinarse con el Centro de Desarrollo en la capacita- ción y actualización del personal que interviene en la prestación y venta del servicio.
- Proponer planes promocionales.
- Orientar a los funcionarios de Promoción en el asesora- miento a personas morales.
- Propiciar el conocimiento sobre los aspectos fiscales - que se relacionan con el servicio.
- Proponer estrategias orientadas a contrarrestar las ac- tividades de la competencia.
- Desarrollar el servicio en todos sus aspectos.
- Proponer apoyos publicitarios.
- Vigilar que cada oficina mantenga las existencias con- venientes de papelería y artículos promocionales.

Gerencia de Promoción de Ahorro.

Objetivo:

Apoyar a las sucursales para incrementar la captación de re cursos de Ahorro, a través de:

- Detectar áreas de oportunidad.
- Recomendar el número de funcionarios necesarios.
- Orientar las actividades de promoción y venta del servicio.
- Proponer planes publicitarios y apoyos promocionales.
- Proponer estrategias para contrarrestar las actividades de la competencia.
- Desarrollar el servicio en todos sus aspectos.
- Vigilar que cada oficina mantenga las existencias convenientes de papelería, folletería, alcancías y otros artículos promocionales.
- Coordinarse con el Centro de Desarrollo en la capacitación y actualización del personal que interviene en la prestación y venta del servicio.

Gerencia de Comunicaciones.

## Objetivo:

- Planeación y diseño de anuncios y programas publicitarios.
- Planeación, diseño y coordinación de programas de Relaciones Públicas.
- Desarrollo y Dirección de proyectos y/o programas de comunicación mercadotécnica en forma integral, es decir, programas que contemplan el manejo de las diferentes variables mercadotécnicas: Publicidad, Promoción, Imagen, Comunicación interna, etc., y en consecuencia, el uso de las diversas herramientas o medios de comunicación: Cine, Radio, Televisión, Revistas, Prensa, Cartas, etc.
- Supervisar el envío adecuado del material necesario para ferias, exposiciones y elementos componentes varios como rotafolios, displays luminosos, logotipos, etc.
- Control de los elementos gráficos, tales como originales, muestras, diseños aprobados, etc. que se entreguen a los proveedores para la elaboración de anuncios publicitarios.

Gerencia de Desarrollo de Sucursales.

## Objetivo:

Apoyar a las sucursales en las actividades de atención al público y promoción, con el fin de propiciar su crecimiento, a través de:

- Conocer las condiciones en las que se desempeña cada oficina para que a través de la coordinación de las diferentes áreas involucradas, se logre proporcionar un servicio eficiente a la clientela.
- Proponer mejoras a las instalaciones de cada sucursal, cuando el caso lo amerite.
- Dotar a cada sucursal de un ambiente agradable, que contribuya a facilitar la venta de los servicios bancarios.
- Satisfacer en coordinación con la Gerencia de Comunicaciones las necesidades de apoyos publicitarios, carteles, folletería, posters.
- Satisfacer las necesidades de señalización interna y externa, de acuerdo a los lineamientos establecidos.
- Concientizar al personal de atención al público, sobre

la necesidad de mantener una auténtica actitud de servi  
cio.

- Recomendar el número conveniente de elementos humanos y materiales, de acuerdo con las posibilidades de crecimiento de cada sucursal.
- Proponer programas de atención especial a clientes muy importantes.
- Dotar a cada sucursal del material de promoción necesario.
- Proponer programas de comunicación a la clientela.
- Coordinar las actividades necesarias para llevar a cabo la reubicación de sucursales.

Gerencia de Proyectos.

## Objetivo:

- Apoyar a la Dirección Ejecutiva del área Bancaria Metropolitana, dirigiendo y controlando los eventos y acciones concretas que se le encomienden al área de Mercadotecnia para el desarrollo de la banca.
- Coordinar los eventos de los proyectos asignados a las Subdirecciones del área bancaria metropolitana tendientes a mejorar la posición en el mercado, buscando su realización; así como apoyando directamente las acciones que aseguren el éxito de los objetivos.
- Efectuar estudios de simplificación del trabajo en sucursales y dependencias del área metropolitana.
- Efectuar estudios de productividad y eficiencia en sucursales del área metropolitana.
- Establecer en sucursales del área metropolitana los instrumentos de trabajo que permitan elevar la capacidad técnica y productiva del personal; trabajando estrechamente con las Unidades de Capacitación y Organización.
- Efectuar estudios para optimizar el servicio en sucursales del área metropolitana.

SUGERENCIAS .

Para comercializar adecuadamente un servicio se debe tener presente: su precio, la promoción, su distribución y que el servicio satisfaga una necesidad. Pero además es preciso darlo a conocer tanto externa, como internamente.

El establecimiento de adecuados canales de comunicación interna, es básico para mantener informado al personal de los nuevos servicios, de la nueva publicidad, etc. No se debe desperdiciar a este excelente y cautivo medio de promoción y venta; ellos son los que mejor y más oportunamente deben conocer los servicios, puesto que son ellos los que van a operarlos.

En un mercado complejo como el de la banca las necesidades de cada sector son diferentes unas de otras, por eso si se pretende realmente satisfacer necesidades, se deben diferenciar los servicios.

La banca debe manejar la variable precio en relación a los servicios que presta.

Atiende a miles de personas que saturan las oficinas, pagando los servicios de luz, agua, teléfono, impuestos, etc., - casi sin cobrar por ello. Este costo indirectamente está a cargo de los clientes del banco, que además de pagar el - - tiempo de los empleados que dan el servicio, las instalaciones, etc., tienen que sufrir las esperas consiguientes y la disminución en la calidad de la atención que como cuentahabientes merecen.

Si esto es así porque la banca cumple con un servicio social, con un servicio con la comunidad, debe organizarse de tal suerte que la atención a su clientela no disminuya, sino que esté acorde con las necesidades de la misma.

En última instancia debe estructurar la comercialización para vender algunos servicios a todo el que entra a una sucursal. La labor de venta en el piso de las oficinas es poco frecuente y en ocasiones no se dá ni siquiera bajo la forma de orientar al que hace fila para pagar.

Pero como el modelo de la banca sigue siendo el antiguo banco de depósito y ahorro, resulta que se siguen haciendo las sucursales para captar cheques y ahorros y no se les pone - por ejemplo, ventanillas para renta fija, cuando ésta repre

senta el 70% de los recursos. Y es que no se tiene organizado a lo largo y a lo ancho de los bancos, la venta de renta fija; pues ésta resultó como un parche cuando se creó la banca múltiple y el que predominó fué el banco de depósito.

Por otro lado, es necesario cuidar la contratación del personal, su entrenamiento y la ubicación de las sucursales. - El personal es el capital y se necesita poner la mayor atención al contratarlo y entrenarlo, sobre todo al que atiende al público; cajeras, personal de mostrador, gerentes y subgerentes de oficina, etc. En la contratación y entrenamiento deben jugar un papel importante los encargados de la Comercialización, no solo los de Recursos Humanos.

Igualmente al ubicar una oficina, el lugar debe escogerlo - la gente que define la estrategia comercial y sus razones - de ubicación deben ser solo razones de mercado.

Los servicios se comercializan desde que se diseñan, luego se venden y después se les dá mantenimiento. En ocasiones solo se atiende a la venta y entonces se enfrentan grandes problemas de ineficiencia. Pero aún se tienen fallas con la venta misma cuando existiendo una diversidad tan grande de servicios, la responsabilidad de la comercialización re-

cae en gran parte sobre el gerente de la sucursal, quien por razones obvias no puede promover toda la gama de servicios - que se ofrecen. El reto es encontrar una nueva definición - de las capacidades y características que debe tener el gerente y de la forma en que cada banco ha de organizarse para administrar la comercialización.

Resumiendo, para comercializar los servicios bancarios se debe tener presente:

- a) Que éstos deben ser útiles a un consumidor, por tanto, - es necesario tomar en cuenta el punto de vista de éste, - no solo el de la problemática interna.
- b) Que para orientarse hacia el consumidor se requiere contar con información del mercado. Preguntar al cliente - qué espera del banco, si está satisfecho con los servicios, cuáles mejoras podrían introducirse, etc.
- c) Considerar que ya que no se puede atender a todo el mercado y que es necesario segmentarlo, escoger una porción del mismo y a él dirigir los esfuerzos. Ciertamente no se puede negar la entrada a nadie a una sucursal, ni negar ningún servicio a los no clientes; pero la organiza-

ción debe orientarse para servir a una parte del mercado en especial como objetivo central.

- d) Se deben mantener expeditas las líneas de comunicación con los clientes, los prospectos y los mismos empleados, buscando que unos y otros sepan bien lo que se hace, los servicios que pueden encontrar en las oficinas bancarias.
- e) La estructura en su conjunto requiere tener presente - en todo momento el mercado, el punto de vista del cliente, lo mismo al contratar al personal que al capacitarlo, al ubicar una oficina o implementar un sistema.
- f) Se puede lograr un lugar en el mercado si cada banco - conociéndose a sí mismo, organiza sus capacidades de - tal forma que atienda con eficiencia a un grupo determinado de clientes.
- g) Finalmente se necesita meditar con toda seriedad en - que el gerente de las oficinas ya no está únicamente - para atender al cliente de cheques y ahorro. La banca múltiple es tan compleja que se necesita de un gerente

más capaz, más administrador, auxiliado de una organización más completa, la cual será diferente de banco a banco, y aún dentro de cada banco habrá que ajustar -- sus funciones según la complejidad de la comercialización que le toque manejar.

## **BIBLIOGRAFIA**

## B I B L I O G R A F I A

Manero, Antonio.

"La Reforma Bancaria en la Revolución  
Constitucionalista". México, D.F.  
Talleres gráficos de la Nación. 1958.

Manero, Antonio.

"La Revolución Bancaria en México. -  
Una contribución a la historia de las  
Instituciones de Crédito en México. -  
México, D.F.  
Talleres gráficos de la Nación. 1958.

Pérez, Santiago Fernando.

"Síntesis de la Estructura Bancaria y  
del Crédito"  
Editorial Trillas, 1978.

Rojas, Soriano Raúl.

"Guía para realizar investigaciones  
sociales". México, D.F.

UNAM. 1979.

Schewe, D. Charles y Smith, M. Reuben.

"Mercadotecnia conceptos y aplica-  
ciones". México, D.F.

Mc Graw Hill, 1982.

Kotler, Philip.

"Dirección de Mercadotecnia, Análi-  
sis, Planeación y Control". Segun-  
da Edición. México, D.F.

Editorial Diana, 1979.

Mc. Carthy, E. Jerome.

"Comercialización Un Enfoque Geren-  
cial". Buenos Aires, Argentina.

Ed. el Atenco. 1974.

Pérez, Santiago Fernando.

"Fuentes y Clases de Financiamientos,  
Principalmente Bancarios. Encaje Le-  
gal". México, D.F.  
Editorial Trillas, 1978.

Goldschmied, Leo.

"Historia de la Banca". Manuales --  
UTEHA No. 95.

Iturbide, Anibal.

"La Banca; Breve ojeada histórica". -  
México, D.F.  
Editorial LUS. 1966.

Youdale, D. Peter.

"El Departamento de Mercadotecnia su  
creación y organización". Ed. Deusto  
Barraincua, Barcelona, 1974.

American Marketing Association.

"Marketing Definitions". Pág. 15,  
1960.

Tousley, R.D. y Clark, F.E.

"Principios de Mercadotecnia". -  
Pág. 5, 1967.

Van, Nostrand Reinhold,

"Banking Tomorrow".

García Diego, Mario.

"Operaciones Bancarias".  
México, D.F. Ed. Porrúa. 1967

Casado, Fernando.

"El Marketing en la banca".