

318302

8
2ej

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA, S.C.

**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.**



RECIBIDO
SECRETARIA DE ECONOMIA
20/10/95
11:03 AM

LA UNIDAD DE CREDITO PERSONAL, COMO
DETERMINANTE PARA COLOCAR UN PORTAFOLIO
DE PRODUCTOS CREDITICIOS EN UN NIVEL
COMPETITIVO DENTRO DEL MERCADO .

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
MARCELA DE LOS RIOS CARDENAS

ASESOR: C.P. y M.A. ENRIQUE SANTOS GAONA MUÑOZ

MEXICO, D.F.

OCTUBRE, 1995

FALLA DE ORIGEN



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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

A ti Papá, por estar conmigo en cada uno de mis proyectos.

A ti Mamá, por enseñarme a caminar hacia Dios.

A mis hermanos, por ser mis amigos y consejeros.

A ti Everardo, por tu invaluable amor y comprensión.

Gracias Enrique por tu amistad y apoyo, que me permitieron concluir este trabajo, por creer en mí.

A Jose Luis, por ayudarme a encontrar un tema tan interesante y a desarrollarlo, sin importar las horas de trabajo continuo y las circunstancias.

Al Profesor Jorge Anguiano, por su dedicación y profesionalismo de siempre.

A Bibi, por tu interés en esta investigación y en la de todos tus alumnos, por tu gran disposición.

INTRODUCCION .

Actualmente en el mercado financiero mexicano, se maneja una variedad de productos que satisfacen las necesidades de toda clase de consumidores, quizá uno de los productos que toda persona requerirá en un momento dado es el crédito hipotecario o bien el automotriz, éstos se han ofrecido desde siempre en años pasados por las Instituciones Bancarias del gobierno, y ahora en su mayoría por Instituciones Bancarias que pertenecen al sector privado.

A consecuencia de los drásticos cambios que ha presenciado la economía nacional, con la firma del Tratado de Libre Comercio y con los conceptos tan manejados como lo son la Calidad Total, se vive una etapa de competitividad, esto es; que para subsistir y lograr márgenes de rentabilidad en las operaciones diarias, hay que ofrecer algo más que los demás, pero ese extra debe ser realmente útil y atractivo para el consumidor meta.

A través del desarrollo de esta investigación enfocada al mercado del Crédito Hipotecario y Automotriz que se ofrece por las Instituciones Bancarias mexicanas del sector privado, pretendo demostrar que

gracias a una plataforma tecnológica que permita ordenar y sistematizar la información que se maneja en la autorización y el otorgamiento de Créditos, éste es la Unidad de Crédito Personal (en lo sucesivo la abreviaré como: UCP), es posible colocar a un portafolio de productos crediticios a la cabeza del mercado.

Con base en estas consideraciones la Hipótesis Central sostiene que la Unidad de Crédito Personal permite ofrecer al cliente disminución en el tiempo de respuesta, un servicio más personalizado y eficiente con un trámite más ágil y cómodo, y ofrece condiciones de crédito más favorables que las del mercado, por lo tanto, coloca un portafolio de productos crediticios en un nivel competitivo del mercado, luego entonces; al ofrecer al cliente una disminución en el tiempo de respuesta, un servicio más personalizado y eficiente con un trámite más ágil y cómodo, y ofrece condiciones de crédito más favorables que las del mercado mediante la implantación de la Unidad de Crédito Personal, de esta manera será posible colocar a un portafolio de productos crediticios en un nivel competitivo dentro del mercado.

Las afirmaciones que presento en la Hipótesis Central, serán justificadas en el Capítulo V de esta investigación, mediante la presentación de cuadros comparativos de tiempos de respuesta en trámite y condiciones de crédito, que muestran la información obtenida

en entrevistas a los bancos participantes y en periódicos que se especializan en el ramo financiero, los cuales se mencionan en la bibliografía.

La Hipótesis Nula menciona que si la Unidad de Crédito Personal permite ofrecer al cliente disminución en el tiempo de respuesta, un servicio más personalizado y eficiente con un trámite más ágil y cómodo, y no ofrece condiciones de crédito más favorables que las del mercado, por lo tanto, no coloca un portafolio de productos crediticios en un nivel competitivo dentro del mercado, luego entonces, al ofrecer al cliente una disminución en el tiempo de respuesta, un servicio más personalizado y eficiente con un trámite más ágil y cómodo, y no ofrecer condiciones de crédito más favorables que las del mercado mediante la implantación de la Unidad de Crédito Personal, de esta manera no será posible colocar a un portafolio de productos crediticios en un nivel competitivo dentro del mercado.

El objetivo general de esta investigación es diseñar e implementar un sistema llamado Unidad de Crédito Personal, mediante el cual se pretende alcanzar los estándares propuestos para un portafolio de productos crediticios en cuanto a: tiempos de respuesta, eficiencia en el servicio y trámite del producto, y condiciones de crédito más favorables con respecto a las que ofrece el resto del mercado.

El objetivo particular tiene como propósito concretar los principios y técnicas de la mercadotecnia mediante el desarrollo de un caso práctico: El Diseño de la Unidad de Crédito Personal. El objetivo específico pretende demostrar la viabilidad y factibilidad del proyecto de la Unidad de Crédito Personal, mediante la aplicación de las herramientas mercadológicas, cuyos resultados garanticen colocar a un portafolio de productos crediticios en un nivel competitivo dentro del mercado.

Y por último, para presentar un desarrollo ordenado y preciso del contenido de esta tesis, y ofrecer una visión clara de los procesos que implican el lanzamiento de un nuevo producto o el mejoramiento de uno existente y de la manera mediante la cual se puede escalar hasta el éxito de dicho producto dentro del mercado meta, ordenaré la información de esta investigación de acuerdo con los procesos metodológicos: Inductivo-Analítico-Sintético-Analógico, en el orden que se mencionan.

La investigación de campo estará basada en los cuadernillos de estadísticas de productividad, rentabilidad y posicionamiento en el mercado desde 1992 hasta abril de 1994, en todo lo relacionado con el desenvolvimiento de los Créditos Hipotecario y Automotriz que ofrecen

las Instituciones Bancarias mexicanas del sector privado, y mediante entrevistas al personal de servicio a clientes de las Instituciones Bancarias que participarán en esta investigación.

En el planteamiento del problema y la solución de la investigación utilizaré las técnicas mercadológicas como mezcla de mercadotecnia, investigación de mercados, el lanzamiento de un nuevo producto y el portafolio de productos, en especial este último tema aparece en libros muy específicos que se mencionan en la bibliografía, los cuales no están disponibles en la mayoría de las bibliotecas, en cuanto a la obtención de la información de campo el establecer entrevistas en las Instituciones Bancarias que constituyen la competencia representará otra limitante de la investigación, debido a la gran demanda que existe de este tipo de información personalizada.

INDICE DE CONTENIDO.

CAPITULO I. LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA

1.1	Definición y concepto de Mercadotecnia	2
1.2	Descripción de la Mezcla de Mercadotecnia	5
1.2.1	Definición de las cuatro P's mas servicio	7
1.2.2	La interacción de las cuatro P's mas servicio	12
1.3	Funciones de la mercadotecnia	13
1.3.1	Investigación de mercados	14
1.3.2	Descripción y aplicación de las cuatro P's mas servicio	26
1.3.3	Segmentación de mercados	33

CAPITULO II. LANZAMIENTO DEL PRODUCTO

2.1	Definición de producto	54
2.2	Clasificación de productos	55

2.2.1	Linea y de Mezcla de productos	62
2.2.2	Ciclo de vida del producto	66
2.3	La planeación y el desarrollo de un nuevo producto	77
2.3.1	Pasos para el lanzamiento de un producto	78
2.4	El porque del fracaso del nuevo producto	102
2.5	El porque del éxito de los productos nuevos	107

CAPITULO III. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

3.1	Concepto de portafolio de productos	112
3.2	Marco para el diseño	113
3.3	Planeación estratégica de un portafolio de productos	123
3.4	Objetivo de la estrategia de portafolio de productos	139

CAPITULO IV. LA UNIDAD DE CREDITO PERSONAL

4.1	Concepto y Características	143
4.2	Estructura Organizacional	145
4.3	Area de Autorización y Servicio a clientes	148
4.3.1	Captura y Análisis	149
4.3.2	Servicio a clientes	151
4.3.3	Cientes Especiales y reconsideraciones	154
4.4	Area de Administración y Cobranza	157
4.4.1	Administración y control	158
4.4.2	Administración de la cartera	160
4.4.3	Recuperación de cartera vencida	161
4.4.4	Información Gerencial	164
4.5	Ventajas de la Unidad de Crédito Personal sobre el esquema tradicional del Area de Crédito Hipotecario y Automotriz.	166

**CAPITULO V. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS
CREDITICIOS Y SU NIVEL COMPETITIVO DENTRO
DEL MERCADO (Estudio de caso con grupo de
comparación estático):**

5.1	Proceso Mercadológico (antecedentes metodológicos)	173
5.1.1	Investigación de mercados	174
5.1.2	Descripción y aplicación de las cuatro p's más servicio	179
5.1.3	La segmentación del mercado	183
5.1.4	El éxito del nuevo producto	185
5.2	La Unidad de Crédito Personal como factor que disminuye el tiempo de respuesta en el otorgamiento de créditos (variable independiente).	190
5.2.1	Descripción del Crédito Personal Automotriz	191
5.2.2	Descripción del Crédito Personal Hipotecario	193
5.3	Procedimiento para el otorgamiento de créditos en la Unidad de Crédito Personal	201
5.3.1	Crédito Personal Automotriz	203
5.3.2	Crédito Personal Hipotecario	213

5.4	La eficacia-eficiencia de la Unidad de Crédito Personal y las condiciones de sus productos v.s. el portafolio de productos de competidores (comparación de un grupo experimental frente a un grupo de comparación estático)	223
5.4.1	Las características del portafolio de productos de la Unidad de Crédito Personal vs. el de la competencia	224
5.4.2	Análisis de los resultados obtenidos por la Unidad de Crédito Personal en la colocación de su portafolio de productos	228

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

APENDICES

BIBLIOGRAFIA

INDICE DE FIGURAS

CAPITULO I. LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA.

El principal instrumento de la mercadotecnia para lanzar un nuevo producto o un producto mejorado y garantizar al mismo tiempo su participación óptima en el mercado es precisamente la mezcla de mercadotecnia, la cual mediante sus herramientas de organización y control reduce a un grado mínimo el riesgo de fracasar en una inversión de productos nuevos o mejorados.

Por lo anterior dedicaré este capítulo a definir y describir el concepto de mercadotecnia, mezcla de mercadotecnia y sus funciones.

1.1 Definición y concepto de Mercadotecnia

La mercadotecnia surge como una respuesta a la necesidad de ofrecer un producto cada vez más cercano a las demandas del consumidor, es decir; un servicio superior en cuanto a calidad con un esfuerzo constante de innovación encaminado a desarrollar nuevos productos y servicios.

El reto de la mercadotecnia estriba en generar ingresos al satisfacer las necesidades de los clientes obteniendo a la vez una utilidad y actuando en una forma socialmente responsable, adicionalmente tiene la finalidad de persuadir a un conjunto de consumidores de adquirir

cierto producto apoyándose en argumentos que justifiquen su superioridad. Por lo anterior podemos definir a la mercadotecnia como:

"El conjunto de actividades tendientes a generar y facilitar cualquier intercambio cuya finalidad sea satisfacer las necesidades o deseos humanos" (1).

"Un sistema total de actividades mercantiles cuya finalidad es planear, fijar precios, promocionar y distribuir productos, servicios e ideas que satisfacen necesidades entre los mercados meta, a fin de alcanzar los objetivos de la organización" (2)

"La evaluación de las oportunidades de satisfacción de necesidades y todas las actividades encaminadas a estimular el intercambio" (3).

Atendiendo a los cuatro parámetros fundamentales de la mercadotecnia; orientación al cliente, orientación al mercado, rentabilidad y enfoque de mercadotecnia, los cuales estipulan lo siguiente:

1, Stanton W. Fundamentos de Mercadotecnia pág. 8.

2, Idem

3, Schewe C Mercadotecnia Conceptos y Aplicaciones pág. 23

- ◊ **La planeación y las operaciones de la Compañía deben orientarse al cliente.**

- ◊ **La identificaron del tipo de personas que conforman a los consumidores susceptibles de ser persuadidos a consumir el producto que se esta promocionando.**

- ◊ **La meta de la empresa ha de ser un volumen rentable de ventas y no sólo el volumen por si mismo.**

- ◊ **La determinación de los deseos del mercado meta y el servicio de posventa.**

a partir de estos parámetros se desprende la siguiente definición:

" La mercadotecnia es una filosofía de la empresa según la cual la satisfacción de los deseos del cliente es la justificación económica y social de su existencia. En consecuencia, todas sus actividades deben tender a determinar esos deseos y luego a satisfacerlos, a la vez que se pretende obtener una utilidad a largo plazo " (4).

4, Stanton W. Fundamentos de Mercadotecnia pág. 8

" Es la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta, y entregar los satisfactores deseados de forma más eficaz y eficiente que los competidores" (5)

Sin embargo, para efectos de esta investigación la definición que aplicaré será la siguiente:

Conjunto de técnicas y herramientas encaminadas al desarrollo y mejoramiento, así como al posicionamiento óptimo de un producto o servicio nuevo o ya existente.

1.2 Descripción de la Mezcla de Mercadotecnia

Una vez definido el concepto de mercadotecnia procederé a citar las herramientas mercadológicas fundamentales para el desarrollo de esta investigación, comenzando por la definición de mezcla de mercadotecnia:

"Desde el punto de vista del especialista en mercadotecnia, el conjunto de beneficios de una organización recibe el nombre de mezcla de mercadotecnia, que consiste en la combinación de las variables controlables que un empresario en particular ofrece a los consumidores.

5, Kotler P. Dirección de la Mercadotecnia pág. 18

El objetivo de un empresario es crear una mezcla de mercadotecnia que proporcione una mayor satisfacción que la que ofrece un competidor. La mejor mezcla de mercadotecnia se crea a partir del conocimiento profundo de los deseos que tiene la gente de recibir un producto en particular". (6)

La mezcla de mercadotecnia, se constituye por un conjunto de herramientas a las que comúnmente se les llama las cuatro p's:

Precio, producto, plaza y promoción mas servicio. En una institución el gerente de marca se encarga de definir y alcanzar los estándares óptimos de cada una de estas variables.

De acuerdo con la interpretación de Philip Kotler, las herramientas de la mezcla de mercadotecnia varían en cuanto a su grado de ajuste, a corto plazo se puede modificar los precios, el tamaño de la fuerza de ventas, los gastos de publicidad; no así en el caso del desarrollo de nuevos productos y los canales de distribución, estos sólo pueden ser modificados a largo plazo.

6, Fisher L. Mercadotecnia pág. 10

1.2.1 Definición de las cuatro p's mas servicio

Dentro de la mezcla de mercadotecnia se contemplan las cuatro "p's" y el servicio post-venta, los cuales defino a continuación:

- **Producto:** Es un conjunto de atributos físicos y tangibles reunidos en una forma identificable. Cada producto tiene un nombre descriptivo ó genérico (7).

" Es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que incluye el empaque, color, precio, prestigio del fabricante, prestigio del detallista y servicios que prestan éste y el fabricante (8).

Esta definición implica que los consumidores están comprando algo más que un conjunto de atributos físicos, lo que en realidad están comprando es la satisfacción de necesidades o deseos.

El producto puede ser un servicio en sí mismo, un lugar o una idea.

Dentro de la acepción de producto se debe contemplar el concepto de nuevo producto, el cual se divide en tres categorías:

7, Kotler P. Dirección de la Mercadotecnia pág. 6

8, Stanton W. Fundamentos de Mercadotecnia pág. 207

- ◊ **Productos totalmente innovadores, son aquellos que no existían en el mercado con anterioridad pero que cuentan con un mercado potencial, esto es, que ya existe la necesidad que pretenden satisfacer o bien que satisfacen las mismas necesidades que algún producto ya existente pero con un método totalmente distinto y en una forma 100% eficaz.**

- ◊ **Sustitutos de los productos actuales que son notablemente diferentes a los que existen hoy, por ejemplo los teléfonos inalámbricos poco a poco han estado sustituyendo a los tradicionales.**

- ◊ **Productos de imitación que son nuevos para una compañía en particular pero no para el mercado.**

Esta clasificación es determinada en primera instancia por el consumidor, es decir, de acuerdo a como el mercado meta lo percibe.

Una vez que se ha definido las características del producto y el grado de calidad del mismo a partir de estos parámetros se deberá determinar el precio, el cual definiremos a continuación:

- Precio: " Es la cantidad de dinero que tiene que pagar el cliente por el producto, este será proporcional al valor de la oferta, o los compradores optarán por los productos de la competencia " (9).

" Se entiende también como aquello que el comprador esta dispuesto a ceder para recibir a cambio un conjunto de beneficios en la compra " (10).

" Es el valor expresado en términos monetarios como un medio de intercambio" (11).

El tercer elemento de la mezcla de mercadotecnia es la plaza la cual se delimita a partir de las características particulares del producto que se desea promocionar:

- Plaza: " Es el lugar físico donde se pondrá a la venta el producto, debe ser el lugar más accesible y a la disposición de los consumidores objetivo, esto implica identificar, reclutar y vincular a varios intermediarios y prestadores de servicios de mercadotecnia, para que sus productos abastezcan en forma eficiente al mercado objetivo " (12).

9, Kotler P. Dirección de la Mercadotecnia pág. 79

10, Schewe C. Mercadotecnia Conceptos y Aplicaciones pág. 699

11, Stanton W. Fundamentos de Mercadotecnia pág. 288

12, Kotler P. Dirección de la Mercadotecnia pág. 79

" La plaza o los canales de distribución son un grupo de intermediarios relacionados entre si que hacen llegar los productos a los consumidores finales. También se le define como la ruta que sigue el producto para llegar del fabricante al consumidor, este debe ser el adecuado para que se puedan lograr los objetivos de la empresa ". (13)

- Promoción: " Conjunto de actividades que realiza la empresa para comunicar las excelencias de sus productos y persuadir a los clientes objetivo para su adquisición " (14).

" Es el elemento de la mezcla de mercadotecnia de una organización que sirve para informar al mercado y persuadirlo respecto a sus productos y servicios. La promoción incluye la promoción de ventas, la publicidad, la fuerza de ventas y las relaciones públicas " (15).

Este elemento de la mezcla de mercadotecnia implica también una mezcla de promoción que incluye una serie coordinada de actividades promocionales que giran en torno a una idea o punto central al que llamamos tema de la campaña, es decir; los principales mensajes promocionales con una forma distintiva capaz de captar la atención del público.

13, Fisher L. Mercadotecnia pág. 222

14, Kotler P. Dirección de la Mercadotecnia pág. 79

15, Stanton W. Fundamentos de Mercadotecnia pág. 462

Para llegar al mercado meta, se coordinan los elementos de la mezcla promocional y también se coordina la promoción con los otros elementos de la mezcla de mercadotecnia, los dos métodos de promoción de mayor uso son la fuerza de ventas y la publicidad.

Las actividades de la promoción de ventas son comúnmente colocar exhibidores en las tiendas, celebrar demostraciones comerciales y distribuir muestras, premios y cupones de descuento. En cuanto a las relaciones públicas son un esfuerzo planificado por una organización para influir en la opinión y actitud de un grupo ante ella.

El mercado al que se dirige el esfuerzo de las relaciones públicas puede ser cualquier "público", como clientes, una dependencia gubernamental o individuos que viven cerca de la organización. Finalmente, hablaré del quinto elemento, el cual hoy en día ha dado un giro a esta mixtura por generar en una época de competitividad la diferencia de la decisión de compra:

- Servicio: Son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en una venta o se brindan en relación a la venta de producción (16).

" Servicios son las actividades identificables por separado y esencialmente intangibles que satisfacen las necesidades y que no están necesariamente vinculadas a la venta de un producto o servicio. Para producir un servicio, puede requerirse o no al uso de productos tangibles. Sin embargo, cuando se requieren no hay transferencia de los derechos (propiedad permanente) de esos bienes tangibles " (17).

1.2.2 La Interacción de los cinco elementos de la mezcla de mercadotecnia

Los cinco elementos de la mezcla de mercadotecnia se interrelacionan estrechamente, esto es a partir de que se han definido las características del nuevo producto o del producto mejorado, como son; los costos de venta, el nivel de calidad del producto y el precio al que lo coloca la competencia, en base a estas consideraciones se definirá el precio, posteriormente se realiza casi en forma simultánea los esfuerzos de distribución en la plaza que corresponda y de promoción, ambos están dirigidos al mercado meta, es decir; que el producto adoptará una imagen publicitaria acorde al tipo de gente que se espera persuadir de adquirir el producto y se colocará al alcance de este mercado en los lugares que acostumbran visitar para comprar ese tipo de productos.

17, Stanton W. Fundamentos de Mercadotecnia pág. 546

Cuando el producto se ha logrado colocar en el lugar principal del mercado meta, es entonces cuando comienza a intervenir el quinto elemento de la mezcla; el servicio, de este modo la firma se asegura de que el producto cubra todas las expectativas del cliente y de no ser así remediario sustituyendo el producto usado por uno nuevo o dándole mantenimiento al producto ya adquirido y por otro lado reforzando los controles de calidad de acuerdo con los comentarios que se puedan recibir de los consumidores.

1.3 Funciones de la Mercadotecnia

La mercadotecnia se apoya en una serie de actividades tendientes a definir las necesidades del mercado meta y a diseñar los productos idóneos para satisfacerlas, para ello integra cuidadosamente la imagen publicitaria que se dará a conocer en los medios de comunicación y esta se constituye desde el envase del producto hasta el lugar y momento que se sugiere para disfrutar el producto o servicio que se esta promocionando, todo esto se desarrolla en forma sistemática basándose en técnicas ya establecidas de mercadotecnia que describo a continuación:

1.3.1 Investigación de mercados

La investigación de mercados tiene su origen en la experiencia de algunas firmas que con la evolución de los negocios han descubierto la necesidad de disminuir el riesgo que enfrentan de encontrar o no aceptación en sus productos y servicios.

" Se entiende por investigación de mercados al procedimiento sistemático de recopilar, registrar y analizar todos los datos relacionados con los problemas en la comercialización de bienes y servicios " (18).

" Es el diseño sistemático, recolección, análisis y presentación de la información y descubrimientos para una situación de mercadotecnia específica a la que se enfrenta la empresa " (19).

" La investigación de mercados relaciona la organización con el medio ambiente de su mercado. Abarca la especificación, la recolección el análisis y la interpretación de información para ayudar a la gerencia a comprender el medio ambiente, identificar problemas y oportunidades, y desarrollar y evaluar cursos de acción alternos de marketing " (20).

18, Boyd Westfall Investigación de Mercados pág. 5

19, Kotler P. Dirección de la Mercadotecnia pág. 112

20, Asker D. Investigación de Mercados pág. 4

El propósito de la investigación de mercados es proporcionar información a los gerentes para facilitarles la identificación de una oportunidad o de una situación problemática a fin de que puedan tomar las mejores decisiones posibles cuando enfrenten tales situaciones.

Comúnmente las compañías realizan actividades de investigación relacionadas con publicidad, economía empresarial y corporativa, responsabilidad de la empresa, investigación de productos y ventas y mercados.

Es de gran ayuda clasificar los proyectos de investigación según el objetivo fundamental seleccionando el diseño que por sus facilidades de aplicación se adapte mas al tipo de investigación que se deberá emprender. Según la teoría de Boyd y Westfall existen dos tipos generales de diseño de investigación: el exploratorio y el concluyente:

- Investigación Exploratoria: Principalmente capta datos secundarios, realiza encuestas a personas conocedoras, estudia casos específicos. La investigación exploratoria se limita a encontrar las explicaciones mas probables, este tipo de investigaciones se llevan a cabo cuando el problema percibido es menos general.

Principalmente la investigación exploratoria es necesaria para desarrollar las hipótesis probables. Se emplea este tipo de

investigación para descubrir fenómenos distintos a los ya conocidos, para reforzar, delimitar o en su caso rechazar el objetivo de la investigación así como la hipótesis.

- Investigación Concluyente: Tiene por objetivo proporcionar información que ayuda al ejecutivo a tomar una decisión racional; en ocasiones, cuando se realiza un experimento, la investigación puede casi llegar a determinar la alternativa a escoger y, en otros casos, especialmente con los estudios descriptivos, la investigación solo podría aclarar parcialmente la situación dejando mucho al criterio del ejecutivo proponiéndole diversas alternativas de acción.

a.- Investigación Descriptiva: Los estudios descriptivos como su nombre lo implica, se diseñan para descubrir alguna circunstancia específica que determine el grado de aceptación de un producto. A fin de que un estudio descriptivo sea válido, debe recopilar los datos para un propósito definido, para ello es muy importante que las hipótesis sean tan explícitas como sea posible, para evitar de esta manera la recopilación de información innecesaria y la confusión al momento de tabular y analizar la información obtenida.

Para los mercadólogos los diseños para la investigación se dividen en cualitativos y cuantitativos:

Cualitativos: Son subjetivos y se enfocan a la definición de las características que determinan el comportamiento del consumidor, como son; frenos a la decisión de comprar, percepción del producto, actitudes, etc.

Cuantitativos: Son objetivos y mediante el estudio que aplican a un tamaño de la muestra representativo confirman y justifican el valor de una investigación.

La investigación de mercados se realiza mediante la aplicación del proceso administrativo que consiste en establecer objetivos y estrategias, desarrollar la mejor planeación, poner en marcha el plan y por ultimo, idear los procedimientos necesarios de control y evaluación de los resultados. De tal manera que se hace posible visualizar anticipadamente, todo aquello que habrá de interesar para el plan de mercadotecnia que se pretenda diseñar, a continuación se describe cada uno de los pasos para la investigación de mercados:

- *Investigación durante la fase de planeación:* Durante la etapa de planeación la investigación de mercados puede

ayudar a definir el mercado en cuanto a los tipos de clientes, las necesidades que tienen estos respecto del producto, como se les satisface con los productos actualmente disponibles, cuales características del producto son importantes, y como usan y evalúan al producto los consumidores, todo ello cuando se planifican productos, campañas publicitarias o promociones.

- *La investigación durante la fase de puesta en marcha del plan:* En esta fase la gerencia probará la efectividad del plan que se ha diseñado, lo cual probablemente signifique obtener datos cuantitativos sobre las ventas de la empresa y de toda la industria en diferentes áreas geográficas y por segmentos apropiados del mercado. Además de estos datos, la gerencia deseará saber si el plan está logrando el nivel deseado en la disponibilidad de ventas al menudeo, si los segmentos del mercado que se supervisan están siendo los adecuados, si los anuncios publicitarios están contribuyendo en forma eficiente a una respuesta positiva del mercado meta, si el material publicitario está comunicando el mensaje propuesto, si las promociones están alcanzando las tasas deseadas de prueba, el volumen de producto que están

usando los consumidores y cual es la tasa de reincidencia de los compradores.

- *Investigación para evaluar la eficacia del proyecto:* Al término del periodo operativo, la gerencia deseará evaluar el plan y comparar los resultados con los objetivos, tal evaluación implicará una combinación global y la recopilación de casi toda la información obtenida durante las fases de planeación y ejecución, con especial énfasis en las ventas, la participación en el mercado, los costos de comercialización y la contribución a las utilidades. Esta información también será útil para medir la difusión de la marca, las tasas de la prueba del producto y de la reincidencia en la compra, las marca preferidas y otras mediciones de los resultados de la comercialización.

En la mercadotecnia es difícil, si no imposible, controlar todas las condiciones que rodean al proyecto de investigación, de modo que el mismo investigador pueda ver si las técnicas producen los mismos resultados en diferentes épocas y lugares o para que otros investigadores pueda intentar reproducir los resultados. Lo que es mas importante, la mayor parte de las investigaciones mercadotécnicas las efectúan como proyectos las empresas privadas, no se hace ningún

intento de comprobación de la validez o la confiabilidad de los resultados, y no se publica la metodología para que los demás pueden verificar estas características. Hasta hace unos cuantos años a pocos proyectos de investigación de mercados se les podía llamar experimentos, y mucho menos experimentos reproducibles, e incluso actualmente solo una pequeña parte en realidad son tales.

Proceso de la Investigación de Mercados: Consta de una serie de actividades interrelacionadas, con frecuencia yuxtapuestas. Cada paso depende hasta cierto punto de cada uno de los otros y el primer paso debe planearse con el segundo, teniendo los demás en mente.

El proceso de investigación de mercados se consideraría como formado por los siete pasos siguientes:

- * Formación del problema.
- * Determinación de las necesidades de información.
- * Diseño del proyecto de investigación incluyendo herramientas de recopilación de datos.
- * Selección de un tipo de muestra.
- * Determinación del tamaño de la muestra.
- * Organización del trabajo de campo.
- * Tabulación y análisis de datos recopilados e informe de los resultados.

- **Formación del problema:** Dentro de este paso se pretende definir el propósito del estudio, es decir; cual es el proyecto que esta en la etapa de diseño y que información es pertinente adquirir para conocer la viabilidad del mismo y dependiendo del tipo de problema se definirá si el estudio utilizará investigación exploratoria o concluyente, si recopila casos de estudio o información estadística y si emplea un diseño descriptivo o experimental.

- **Determinación de las necesidades de información:** Al estar satisfechos con el planteamiento de objetivos de la investigación, el investigador preparará una lista de información necesaria para alcanzar los objetivos. Una vez estipulada la información requerida, el investigador debe prever las limitaciones del proceso de compilación de datos.

Es posible que algunos resultados indiquen cursos de acción que no puedan ser seguidos, por limitaciones de tipo recursos financieros o de tiempo. Si la empresa no puede tomar medidas independientemente de lo que son los resultados, no hay razón para hacer el estudio de investigación. O si parece que sólo está abierto un curso de acción para la empresa, sin importar los resultados, no hay decisión de tomar: por tanto, no hay necesidad de emprender una investigación.

La formulación del problema y la determinación de necesidades de información reflejan en gran medida como entienden los gerentes el medio competitivo en que trabajan y la forma posible en que pueden responder a los problemas y oportunidades que observan en el medio. Si los investigadores no comprenden bien como ve un gerente el mundo real, cualquier proyecto de investigación que diseñen puede recopilar cierta información que no es útil para el gerente y quizá no reúna cierta información que necesita el gerente.

- Diseño de la investigación incluyendo el proyecto de recopilación de datos: Se divide en dos partes : el diseño general de recopilación de datos y el diseño de la forma de recopilación.

Después de preparar la lista de información necesaria en el segundo paso el investigador determinará si la información ya está disponible, el investigador no debe recopilar datos de campo sin antes revisar las fuentes secundarias de información, sin embargo, la información obtenida en fuentes secundarias debe ser examinada con detenimiento para asegurarse de que se ajuste a las necesidades concretas del investigador.

El investigador debe decidir si los datos se recopilan mediante observaciones o entrevistas y si las entrevistas serán personales en las tiendas, cerca del exhibido, o una entrevista telefónica al hogar donde se consume el producto.

Un punto importante del diseño de investigación es saber si recopilar los datos a través de unos cuantos estudios de casos, o mediante una muestra estadística grande. Si el estudio es concluyente, es decir; representativo el investigador quizá quiera emplear un estudio estadístico de muestra.

- Selección de un tipo de muestra: La primera tarea del muestreo consiste en definir con cuidado los grupos de personas, tiendas, etc. que se vayan a muestrear y determinar el área geográfica precisa que sea de interés.

Los investigadores también deben decidir sobre el tipo de muestra que será elegido. Hay dos métodos generales que pueden usarse para seleccionar entrevistados; probabilísticos y no probabilísticos. Los métodos probabilísticos utilizan un procedimiento que asegura que cada miembro del grupo de donde se sacará la muestra tenga una probabilidad conocida de ser seleccionado. Hay varias técnicas probabilísticas, como el muestreo aleatorio simple, en que se elabora

sistemáticamente una lista de todos los elementos de lo grupo, estratificando éste según determinadas características y luego seleccionado aleatoriamente dentro de cada estrato, etc.

- Determinación del tamaño de la muestra: Los investigadores también deben decidir lo grande que debe ser la muestra seleccionada. Las muestras de investigación de mercados varían. el investigador debe examinar el problema, el presupuesto y la exactitud necesaria en los datos, antes de poder responder al punto del tamaño de la muestra. El tamaño de la muestra tendrá efecto en el nivel de confianza que los gerentes tendrán en los resultados del estudio.

- Organización del trabajo de campo: El trabajo de campo incluirá la selección, capacitación, control y evaluación de los miembros del personal de campo. Los métodos usados en el campo son importantes porque suelen abarcar una parte sustancial del presupuesto de investigación y constituyen una fuente potencial del sesgo. Los métodos del trabajos de campo están dictados sobre todo por el método para recopilar datos, los requisitos del muestreo y los tipos de información que debe obtenerse.

En los estudios que incluyen entrevistas personales en la casa, el trabajo de campo esta disperso y los trabajadores de campo tienen

distintas aptitudes, En esos estudios es difícil, caro y se lleva tiempo, determinar si las entrevistas y observaciones fueron hechas en realidad, para no hablar de determinar si cada trabajador siguió las instrucciones al pie de la letra.

- Tabulación y análisis de datos recopilados e informe de resultados: Después de haber determinado el trabajo de campo, persiste la difícil tarea de procesar las formas de datos completadas de manera que proporcionen la información que se requería según el diseño del proyecto. Primero, las formas necesitan ser corregidas para asegurarse de que fueron seguidas las instrucciones, que se hicieron todas las preguntas y observaciones, y que los datos resultantes son congruentes y lógicos dentro de cada forma. Después los datos deben ser preparados para la tabulación. Esto significa que los datos deben ser asignados a diversas categorías y codificados después para que las respuesta puedan ponerse en tarjetas o cintas de computadoras luego ésta las tabule y analice.

La función de tabulación y análisis está orientada por la información necesaria, que fue identificada en el segundo paso del proceso de investigación de mercados. Esto significa que los investigadores deben establecer procedimientos que transformen los datos no elaborados en la información necesaria por medio de la computadora. Hay que

compilar las tablas de datos, comparar los porcentajes y promedios, y hacer comparaciones entre diferentes clases, categorías y grupos. En algunos proyectos, los investigadores usarán métodos de análisis estadísticos más avanzados o de variación múltiple. Sin importar cuáles sean los procedimientos reales para procesar los datos no elaborados, el resultado final será un conjunto de informaciones que coinciden con la lista de información necesaria establecida en el segundo paso del proceso de investigación de mercados. El informe de resultados de investigación representa el producto final del proceso de investigación.

El tipo de informe variará mucho, dependiendo de la naturaleza del proyecto y del público para el cual se preparó. Algunos informes incluirán material descriptivo considerable que abarque los detalles de la metodología de investigación usada para obtener los datos. Otros informes se refieren sobre todo a la presentación de las conclusiones sacadas.

1.3.2 Descripción y aplicación de las cuatro P's más servicio

La meta de las cuatro P's es la comunicación. El producto comunica el beneficio de forma, el lugar comunica el beneficio de tiempo y

ubicación, el precio comunica valor y calidad, la promoción, por su misma naturaleza, es una actividad de comunicación, el servicio posventa comunica el grado de satisfacción que otorga el producto al consumidor una vez que lo ha probado. La comunicación es un proceso en dos sentidos. El mercado comunica sus deseos y necesidades para ayudar al especialista en mercadotecnia a configurar el conjunto de valores, basándose en estos valores que el consumidor revela, el mercadologo comunica las cualidades de un nuevo producto que reúne los requisitos previamente determinados, y de esta manera se logra satisfacer los deseos del mercado.

A la interacción indispensable que se presenta en las cuatro P's mas servicio se le llama **La Mezcla de Mercadotecnia** esta se trata de la 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.

En el desempeño de un programa de mercadotecnia enfocado al desarrollo de un nuevo producto, al mejoramiento de un producto existente o al mejoramiento de la participación en el mercado de un producto conocido por el mercado meta siempre intervienen en estos proyectos variables controlables y no controlables:

*** Variables Controlables:** Son aquellos factores predecibles y medibles que se pueden contemplar durante la planeación del proyecto de mercadotecnia, como son: la relación costo/beneficio que representará a la compañía el proyecto, el nivel de precio y calidad que tendrá el nuevo producto en relación con los ya existentes, la necesidad real que puede existir del nuevo producto que se pretende ofrecer, el nivel de ventas que se requiere alcanzar para que el nuevo proyecto sea un negocio rentable, los errores y experiencias que han sufrido los competidores en el lanzamiento de productos similares, etc.

*** Variables no Controlables:** Se trata de aquellos factores que no es posible contemplar durante la planeación del proyecto y tampoco durante el lanzamiento y promoción del producto, por ejemplo; la estabilidad económica y política que habrá en el futuro a mediano y largo plazo, los nuevos descubrimientos que podrán convertir en obsoleto al producto que se lanzó al mercado, la escasez o encarecimiento extremo que puede sufrir algún suministro importante o indispensable para la fabricación del producto, el deterioro o destrucción que puede llegar a sufrir una planta de producción u oficina central de la firma por algún evento de tipo natural (terremoto, inundación, etc.) Tomando en cuenta la influencia de estas variables se puede decir que la clave para desarrollar la mejor mezcla de mercadotecnia posible consiste en conocer los deseos que tiene la

gente de recibir un servicio específico. Además, la clave del éxito se basa en aplicar la filosofía del concepto de mercadotecnia para desarrollar la combinación de la misma. Esto implica que sin dejar de lado la serie de posibilidades que trae consigo el conjunto de variables controlables y no controlables y a partir de ellas se debe dar inicio a la planeación de un programa de mercadotecnia, que se describe a continuación:

- **El programa de mercadotecnia: Una vez que se han examinado las variables no controlables y las controlables que los empresarios deben manejar o resolver, se estudiarán los pasos que es preciso dar para desarrollar la mezcla de mercadotecnia o el conjunto de valores.**

El programa de mercadotecnia se compone de cuatro fases: planeación y recopilación de información, desarrollo de la mezcla de mercadotecnia, integración de la mezcla de mercadotecnia y control del programa de mercadotecnia.

*** Planificación y recopilación de información: El programa de mercadotecnia se inicia con los objetivos, estos deben ser pertinentes, factibles y mensurables. Los especialistas en mercadotecnia necesitan guías adicionales además del simple objetivo de proporcionar satisfacción. La**

organización que emplea a los especialistas en este campo tiene sus propias metas, pero esta tienden a hacer hincapié en las utilidades o ganancias, en tanto que los fines de la mercadotecnia se orientan mas bien a las ventas. Los especialistas en mercadotecnia luchan por incrementar las ventas y mejorar la participación del mercado en comparación a períodos anteriores, ya que las ventas constituyen un indicio del nivel de satisfacción proporcionada, tanto al consumidor como a la propia empresa a través de la utilidad que le da.

Para establecer objetivos de mercadotecnia adecuados, es necesario recopilar información sobre el mercado. Una vez que se tiene toda esta información, el especialista en mercadotecnia debe evaluarla. Con frecuencia, la recopilación de datos revela debilidades en las metas y conduce aun reajuste de los objetivos. En resumen, esta información les ayuda a describir y entender su mercado.

* **Desarrollo de la Mezcla de Mercadotecnia:** Es preciso establecer la naturaleza del producto que se va a ofrecer, y este se desarrollará de tal modo que satisfaga las necesidades del mercado, como también se determinará su manejo en relación al tiempo. Estas son tareas importantes

que es necesario controlar desde el momento en que el producto se lanza hasta que se retira del mercado. El gerente de mercadotecnia debe determinar los nombres de marca, las marcas registradas, la presentación y las garantías.

Una vez que el producto se desarrolla, se determina su precio. Se acostumbra fijar un precio base o de lista y luego tomar decisiones para ajustarlos, de tal modo que llenen las características particulares del mercado.

A continuación se toman decisiones respecto a la distribución, el canal de distribución deseado, el tipo de mayoristas y detallistas necesarios, las actividades del reparto físico (transporte, almacenamiento, financiamiento y costos) requeridas para respaldar el movimiento de artículos y los medios por los que se asegurara la cooperación de intermediarios dentro del canal. Todas estas actividades dan lugar al proceso de la promoción:

En el campo de la promoción, el especialista en mercadotecnia debe decidir que combinación de venta personal, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas utilizará y que hincapié hará en cada aspecto. Luego se ocupará de las decisiones relativas a cada

actividad promocional, la magnitud de los presupuestos, formas de atracción que se usarán, medios de comunicación que se emplearán, el tamaño de la fuerza de ventas, etc.

*** Integración de la mezcla de mercadotecnia: Estas decisiones sobre la mezcla de mercadotecnia no se pueden tomar independientemente, ya que cada actividad afecta a las demás. Las decisiones se deben integrar con el objeto de proporcionar un conjunto de beneficios coordinados. El personal de ventas debe saber que productos están por salir y las campañas de publicidad deberán reflejar las decisiones de precio y distribución. El siguiente paso consiste en aplicar tales decisiones al mundo real y elaborar el producto, marcarle el precio, distribuirlo y llevar a cabo el programa de promociones.**

*** Control del programa del mercadotecnia: Sin embargo, la tarea de la mercadotecnia no termina aquí, es preciso revisar estas decisiones y su ejecución para determinar si se han alcanzado los objetivos. Si no es así, el especialista en mercadotecnia debe determinar los cambios que es necesario hacer en el programa para satisfacer las metas. Dicho de otra manera, se debe controlar el programa y esta**

actividad de control suministra la retroalimentación que asegura que el especialista adapte el producto a la entera satisfacción del consumidor.

La fase de control esta directamente relacionada con el servicio post-venta, puesto que al mantener un contacto con el cliente posterior a la adquisición del producto, será mas objetiva la opinión del consumidor y se logrará conocer a ciencia cierta el grado en que se ha logrado satisfacer las necesidades del mercado meta; reforzando al mismo tiempo la imagen de servicio de calidad que se desea proporcionar al producto que se promociona.

Estos son los pasos que dan los especialistas en mercadotecnia para armar su conjunto de beneficios o su programa de mercadotecnia. El cual esta directamente relacionado con la selección del mercado meta que es el resultado de la segmentación de mercados, tema que se desarrollará en el siguiente inciso.

1.3.3 Segmentación de Mercados

Cuando se ha definido el concepto de producto que se pretende posicionar (Cap. II inciso 2.3.1) en el mercado y se tiene la descripción concreta de las cuatro P's más servicio que lo conforman, ahora el

paso a seguir es determinar a quien se va a ofrecer dicho producto, esta decisión es crítica para el éxito en el lanzamiento de un nuevo producto o de un producto mejorado, puesto que a partir de las necesidades y deseos del cliente se debe dar personalidad al producto, y definir la estrategia de mercadotecnia que se utilizará para colocarlo en un nivel competitivo dentro del mercado, a continuación cito algunas definiciones de segmentación de mercado:

" La segmentación es el proceso mediante el cual las ofertas de la mezcla de mercadotecnia se adaptan a las diferencias en las formas en que los grupos de clientes responderán " (21).

" La segmentación de mercado es el reconocimiento de los grupos y segmentos que difieren respecto a las propiedades, lo que sugiere que deben utilizarse mezclas diferentes de mercadotecnia para atraer a los diferentes grupos " (22).

" La segmentación de mercados es un proceso mediante el cual se identifica o se toma a un grupo de compradores homogéneos, es decir; se divide el mercado en varios submercados o segmentos de acuerdo a los diferentes deseos de compra y requerimientos de los consumidores " (23).

21, Cravens, Hills, Woodruff Administración en Mercadotecnia pág. 354

22, Idem

23, Fischer L. Mercadotecnia pág. 74

" La segmentación de mercado es el proceso de dividir el mercado heterogéneo total de un producto en varios grupos, cada uno de los cuales tiende a ser homogéneo en todos los aspectos importantes. La gerencia selecciona después uno o mas de ellos como el mercado meta de la organización. Por ultimo, se obtiene una mezcla individual de mercadotecnia para cada segmento o grupo de segmentos de ese mercado " (24).

El objetivo de la segmentación de mercados es dirigir el esfuerzo de mercadotecnia hacia los grupos particulares de personas que son buenos prospectos de ventas.

La información sobre estos grupos ayuda a los gerentes a coordinar mejor las ofertas de la compañía con los requerimientos de los compradores potenciales a los cuales trata de satisfacer, la clave para la estrategia de mercado meta está en encontrar la marca en donde la compañía tiene una ventaja diferencial sobre los competidores. Entendiéndose por Mercado Meta:

" Es la parte del mercado disponible calificado que la empresa decide captar " (25).

24, Stanton W. Fundamentos de Mercadotecnia pág. 172

25, Kotler P. Dirección de la Mercadotecnia pág. 271

El objetivo de la segmentación de mercados se logra a partir del análisis de las bases de la segmentación:

o **Bases de la segmentación de mercados:** Se conocen cuatro características distintivas que hacen homogéneo a un grupo de consumidores:

- **Geográficas:** Esta requiere la división de los mercados en diferentes unidades geográficas, como son países, estados, regiones, condados, ciudades o vecindarios, una compañía debe elegir a que zona dirigir su esfuerzo de mercadotecnia tomando en cuenta las variaciones locales en las necesidades y preferencias geográficas.

- **Demográficas:** Aquí se divide el mercado en grupos de consumidores con variables demográficas homogéneas como son: edad, sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida de la familia, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad. Es muy común la aplicación de éste criterio para distinguir a los grupos de consumidores puesto que sus preferencias están muy relacionados con las variables demográficas, además de que las variables demográficas son muy fáciles de medir en términos de una investigación

de mercado, sin embargo; el mercado meta se describe generalmente a partir de un tipo de personalidad y se regresa a las variables demográficas para cuantificarlo.

- **Psicográfica:** En éste punto la clasificación de consumidores se hace en base a su clase social, estilo de vida y/o características de personalidad, aquí se conoce más profundamente los deseos y necesidades que puede tener un individuo que ha sido seleccionado como cliente potencial, por ejemplo, la clase social no sólo se determina por los ingresos y patrimonio del individuo, sino que también interviene su ideología y escala de valores, por lo que las personas clasificadas dentro de un mismo grupo demográfico pueden exhibir diferentes perfiles psicográficos.

- **Conductual:** La segmentación conductual divide a los compradores en grupos basados en sus conocimientos, actitudes, uso o respuesta hacia un producto. Los compradores pueden distinguirse de acuerdo con las ocasiones en que desarrollan una necesidad, adquieren un producto o lo usan, por ejemplo los viajes aéreos que pueden ser provocados por negocios, vacaciones o visitas a familiares; en cuanto a los beneficios que ofrece el producto

se puede segmentar por los que buscan el precio más bajo, el producto de mejor calidad y durabilidad, el que proporciona mayor status por la marca o la apariencia sin ser en realidad muy costoso; por el estado del usuario que se divide en no usuario, exusuario, usuario potencial, primerizo y regular; por el volumen de uso se divide en ligero, medio e intenso, etc.

Los gerentes de una compañía tratan de singularizar ciertos grupos dentro de una población como buenos prospectos para sus marcas. Algunas veces se hace esto sobre la base de la experiencia obtenida con las clases de personas que han comprado en el pasado. Otras empresas usan el análisis de la oportunidad de mercado para identificar y estudiar prospectos para sus productos.

Una compañía puede tener varias opciones de objetivos de mercado, los mercados meta se seleccionan ya sea de clase genérica o de productos-tipo:

*** Clase Genérica producto-mercado: La decisión de compra de un comprador se inicia cuanto se toma como prioridad la satisfacción de una necesidad o un deseo en particular. La demanda aparece por primera vez en este punto, dado que**

el deseo y la capacidad de compra de algún producto que satisfaga esa necesidad o ese deseo existen. Como más de un producto puede satisfacer la necesidad o el deseo, estos productos se pueden agrupar dentro de una clase genérica de productos. Para cada clase genérica existe una clase genérica de producto-mercado, que incluye a las personas con la capacidad y el deseo de satisfacer una necesidad comprando un producto de esa clase.

- * Producto tipo de los productos-mercados: No todos los compradores de una clase genérica de producto-mercado darán satisfacción a un deseo en particular en la misma forma. Deben decidir cuáles son los beneficios particulares y el costo que mejor satisfecerá ese deseo.**

Los productos-tipo que compiten, ofrecen a los compradores una elección. Todas las marcas pueden satisfacer el deseo, pero cada una ofrece beneficios y limitaciones que no se encuentran en las otras.

A partir de las bases para la segmentación de mercado se puede tomar decisiones en cuanto a la estrategia más adecuada para

segmentar el mercado y seleccionar el mercado meta que se pueda satisfacer con éxito, enseguida se describen las estrategias de mercadotecnia para cada situación:

- **Estrategias para la segmentación de mercados:** Para desempeñar con éxito la formulación de la estrategia de mercadotecnia adecuada es importante tener en cuenta el tamaño del mercado y qué tan lucrativo puede ser, para ello se conoce una técnica que puede medir estas variables:

Análisis de la oportunidad de mercado: Su desempeño es semejante a reunir todas las piezas de un rompecabezas, un analista consigue partes de información de muchas fuentes. Cada parte describe algún aspecto de los clientes, de la competencia o de las fuerzas ambientales que tienen influencia en ellos.

El reto será ordenar toda esta información para formar un cuadro de la naturaleza y el grado de la oportunidad de mercado. Este cuadro será vital para construir una estrategia de mercadotecnia al encarar esa oportunidad, como resultado descubriremos la oportunidad de mercado que hay. A continuación se muestra el proceso del análisis de oportunidad de mercado (Fig. 1.1):

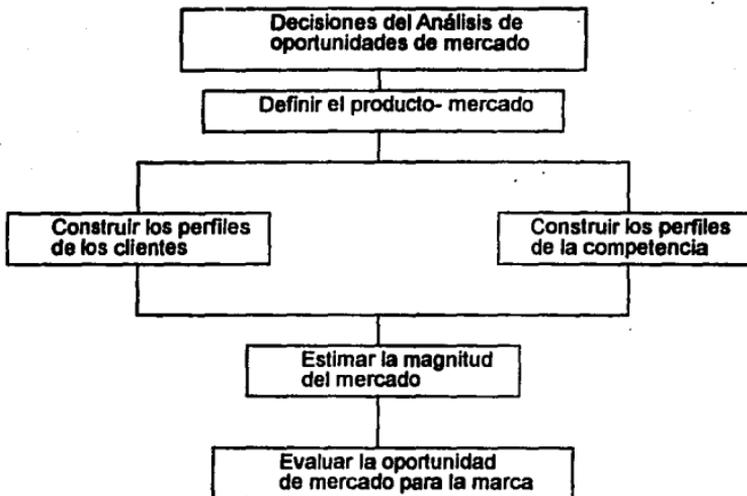


Fig. 1.1 Proceso del Análisis de Oportunidad de Mercado

El reto que los mercadólogos encaran es determinar qué grupos, dentro del producto-mercado, proveerán las mejores oportunidades para las marcas de la compañía.

Una vez definido el tamaño del mercado y la rentabilidad que puede representar para la firma, se puede tomar la decisión de la estrategia de mercadotecnia más adecuada para el concepto de producto que se pretende lanzar, principalmente se tienen dos estrategias de mercadotecnia a elegir:

- **Estrategia de Mercado Masivo:** Una compañía puede considerar que todos los clientes potenciales en un producto-mercado son semejantes; con el fin de garantizar el tratamiento del producto-mercado entero como meta. Esto se denomina estrategia de mercado masivo, en ésta hay la intención de concentrarse sin ninguna diferencia entre los clientes del producto-mercado.
- **Estrategia de Segmentación de Mercado:** Otras opciones de mercado meta comprenden la separación de los clientes potenciales del producto-mercado en grupos diferentes, cada uno de los cuales se basa en alguna característica relacionada con la demanda. Estas opciones se denominan estrategias de segmentación de mercado, y reconocen diferencias entre los clientes potenciales que pueden explotarse adecuando las ofertas de mercadotecnia a los requerimientos únicos de los grupos seleccionados.

En la estrategia de segmentación de mercado es necesario no considerar como segmentos a grupos de personas o de organizaciones dentro de un producto-mercado que no son segmentos del mercado. El peligro de hacer esto es que puede dar como resultado definir grupos que no contienen clientes con

preferencias similares para un programa de mercadotecnia en particular. Usar solo la demografía como base para la segmentación puede provocar confusión debido a que se omiten otras variables más adecuadas, rara vez la demografía es la causa del comportamiento: únicamente ayuda a definir restricciones obvias, en el mejor de los casos.

La demografía debe usarse sólo para reducir el conjunto de alternativas factibles. La identificación de los segmentos tiene significado como operación cuando:

- Existan diferencias en preferencias de los clientes para la orientación de las marcas.**

- * Estas diferencias pueden identificarse y adecuarse a grupos de clientes.**

- * Las preferencias de los segmentos pueden lograrse con el programa de mercadotecnia.**

- * Los segmentos tienen demanda potencial suficiente para justificar su selección como mercados meta.**

- * **Los segmentos son suficientemente estables para permitir un periodo adecuado para el diseño y realización de una estrategia de mercadotecnia.**

Quando se ha seleccionado la estrategia de segmentación de mercados, se inicia el proceso que consta de las siguientes etapas:

- o **Etapas en la estrategia de segmentación: El método de etapa por etapa ilustra las partes principales de la estrategia de segmentación:**

- **Formación de segmentos: Hay dos consideraciones importantes en la identificación de los segmentos de mercado; los segmentos deben formarse agregando clientes individuales (método de construcción) ó separando un producto-mercado en segmentos (método división) y se deberá determinar las bases (ingresos-beneficios proporcionados) que pueden emplearse para formar los segmentos.**

Las bases de segmentación son características en las cuales difieren los compradores potenciales y reflejan las preferencias por las marcas de las ofertas de mercadotecnia. Se les han clasificado

en como sigue: características del comprador, preferencias, percepciones y comportamiento en la compra.

- **Perfil de los segmentos:** Se construye un perfil para cada segmento buscando las relaciones entre las variables de las bases de segmentación y las variables de las características descriptivas. Correlaciones fuertes entre la forma en la cual los clientes califican en las variables de las bases de segmentación y sobre las características descriptivas apoyan la inclusión de esa característica descriptiva en el perfil. Las herramientas estadísticas de que se dispone permiten el análisis simultáneo de la correlación entre características descriptivas múltiples y las bases de segmentación. La administración se interesa tanto en las similitudes dentro de un segmento, como en las diferencias entre segmentos.
- **Evaluación de los segmentos del mercado:** Una vez que se han formado los segmentos y que se ha hecho su perfil, los gerentes de mercadotecnia evalúan la contribución aportada por el perfil que se espera para cada uno de los segmentos considerando tres factores, que son: tamaño y crecimiento del segmento, atractivo estructural del segmento y objetivos y recursos de la empresa:

* **Tamaño y crecimiento del segmento:** Lo primero que debe cuestionar una empresa es si el segmento potencial tiene el tamaño y las características de crecimiento adecuadas.

* **Atractivo Estructural del Segmento:** Se determina a través de cinco fuerzas que son: competencia industrial, entrantes potenciales, sustitutos, compradores y proveedores:

1.- **Competencia Industrial (riesgo de rivalidad intensa en el segmento):** Un segmento no es atractivo si ya contiene competidores numerosos, fuertes o agresivos.

2.- **Entrantes potenciales (riesgo de nuevo entrante):** Un segmento no es atractivo si puede atraer a nuevos competidores que llegaran con nueva capacidad, recursos sustanciales e impulso para el aumento de la participación de mercado.

El segmento más atractivo desde el punto de vista de utilidades de la industria es aquel cuyas barreras de entrada son difíciles y las de salida fáciles.

3.- Substitutos (riesgo de productos sustitutos): Un segmento no es atractivo si existen sustitutos reales o potenciales del producto.

4.- Compradores (riesgo de crecimiento del poder de negociación del comprador): Un segmento no es atractivo si los compradores poseen un fuerte o creciente poder de negociación.

El poder de negociación de los compradores aumenta cuando estos están mas concentrados y organizados y cuando los costos de cambio de los compradores son bajos.

5.- Proveedores (riesgo de crecimiento del poder de negociación de los proveedores): Un segmento no es atractivo si los proveedores de la empresa pueden elevar sus precios y reducir la calidad o cantidad de los bienes y servicios ordenados.

*** Objetivos y recursos de la empresa: Aún si un segmento tiene tamaño y crecimiento positivos y es atractivo estructuralmente, la empresa debe tomar en cuenta sus**

propios objetivos y recursos en relación con dicho segmento.

Aún si el segmento coincide con los objetivos de la empresa, esta debe considerar si posee las habilidades y recursos requeridos para tener éxito en dicho segmento. Si realmente va a ganar en dicho segmento del mercado necesita desarrollar algunas y ventajas superiores a las de sus competidores.

- **Selección de los segmentos de mercado: Como resultado de la evaluación de los diferentes segmento, la empresa espera encontrar uno o más segmentos de mercado en que valga la pena entrar. La empresa debe decidir a cuales y a cuantos segmentos servir. Este es el problema de la selección del mercado meta.**

" Un mercado meta es un conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes que la empresa decide servir " (26).

Enseguida se muestran los patrones de selección de mercado meta:

- * **Concentración de un solo segmento:** En el caso mas sencillo, la empresa selecciona un solo segmento por ser compatible con los requerimientos de éxito de la clave de este segmento, por tener recursos muy limitados, por ser un segmento sin competencia, por ser un segmento susceptible a la expansión.

- * **Especialización Selectiva:** Aquí la firma selecciona varios segmentos, cada uno de los cuales es objetivamente atractivo y concuerda con los objetivos y recursos de la firma.

- * **Especialización del Producto:** A través de esta estrategia la firma estructura un sólido prestigio en el área del producto específico.

- * **Especialización del mercado:** Aquí la empresa se concentra en servir a muchas necesidades de un grupo específico de clientes.

*** Cobertura de todo el Mercado:** Aquí una firma intenta servir a todos los grupos de clientes con todos los productos que pudieran necesitar.

Resumiendo, la mercadotecnia cuenta con tres opciones básicamente para direccionar sus esfuerzos de posicionamiento del producto, puede elegirse entre la mercadotecnia no diferenciada, diferenciada y concentrada:

*** Mercadotecnia no diferenciada:** La firma podría ignorar las diferencias del segmento del mercado e ir tras todo el mercado con una oferta de mercado. Esto se enfoca en las necesidades de los compradores que son comunes y no en las que son diferentes. Diseña un producto y un programa de mercadotecnia que atraigan el mayor número de compradores. Se apoya en la distribución y en la publicidad masivas. Su objetivo es dotar al producto de una imagen superior en la mente de la gente.

*** Mercadotecnia diferenciada:** Aquí la firma opera en la mayoría de los segmentos del mercado pero diseña diferentes programas para cada segmento.

*** Mercadotecnia concentrada:** El producto se diseña para satisfacer necesidades específicas de un segmento perfectamente definido, se desarrolla un sólo programa de mercadotecnia que varía conforme se descubren más variables para mejorar la calidad, distribución e imagen del producto, para mantenerlo con pequeños cambios constantes, en la preferencia de sus consumidores.

Mediante el desarrollo del presente capítulo he podido exponer los aspectos fundamentales de una de las materias que son objeto de estudio de la Licenciatura en Administración, es decir; la mercadotecnia, a través de la cual pretendo demostrar en la presente investigación, que es posible colocar a un producto o servicio en un nivel competitivo dentro del mercado, mediante la aplicación del conjunto de herramientas y técnicas que la conforman.

Esto se realiza basándose en un proceso administrativo que se le denomina lanzamiento del producto, del cual hablaré en el siguiente capítulo.

CAPITULO II. LANZAMIENTO DEL PRODUCTO.

En este capítulo se pretende delimitar el significado de un nuevo producto o servicio y la importancia que este representa para colocar y mantener a una firma en un nivel competitivo dentro del mercado, los nuevos productos se deben desarrollar atendiendo a las variables que determina como importantes el grupo meta de consumidores.

Cuando una empresa ha concluido su proceso de segmentación del mercado y ha definido su mercado meta, entonces es el momento de iniciar el desarrollo de un nuevo producto o un producto mejorado. El desarrollo de nuevos productos debe ser constante, puesto que cada producto llegará el momento en que caiga en la etapa de declinación (ver ciclo de vida del producto inciso 2.2.2) . Existen varios caminos para que una empresa agregue nuevos productos a su línea de producción: adquiriendo nuevas empresas, comprando patentes o con licencia o concesión de otra empresa. Para desarrollar un nuevo producto el camino es desarrollarlo en forma interna o contratando una compañía de especialistas en el ramo.

El concepto de nuevo producto según Philip Kotler incluye productos originales, mejorados, modificados y las nuevas marcas, a continuación se presentan algunas definiciones de producto:

2.1 Definición de Producto

Enseguida cito algunas definiciones de producto, para efectos de delimitar los objetivos del presente capítulo:

" Complejo de atributos tangibles e intangibles e incluso embalaje, color, precio, prestigio del fabricante y del vendedor que el comprador puede aceptar como algo que ofrece satisfacción a sus deseos o necesidades " (27).

" Conjunto complemento de beneficios y servicios que ofrece un comerciante en el mercado " (28).

" Un producto es cualquier cosa que puede ofrecerse a un mercado para atención, adquisición, uso o consumo, que podría satisfacer un deseo o una necesidad " (29).

" Producto es cualquier cosa que sea valorada por un mercado meta por el beneficio o la satisfacción que proporciona, incluyendo objetos, servicios, organizaciones, lugares, personas e ideas " (30).

27, Stanton W. Fundamentos de Mercadotecnia pág. 206

28, Fisher L. Mercadotecnia pág. 132

29, Kotler P. Dirección de la Mercadotecnia pág. 482

30, Cravens / Hill / Woodruff Administración en Mercadotecnia pág. 449

Para efectos de esta investigación aplicaré la siguiente definición:

" El producto es el ingrediente básico del proceso de intercambio, la esperanza de que se obtendrá satisfacción por medio del intercambio es lo que representa dicho producto, un producto es el foco que reúne a compradores y vendedores para hacer el intercambio " (31).

2.2 Clasificación de Productos

La clasificación de los productos de acuerdo con los lineamientos que propone Kotler, se lleva a cabo en base a la percepción que tiene el consumidor de los mismos, esta percepción tiene tres niveles: el primero es el de beneficios/satisfacciones: que es la necesidad o deseo que cubre el producto, el segundo son los atributos del producto: características tangibles del producto, el tercero ampliación del producto que son los servicios y elementos de la mercadotecnia como presentación del producto, promociones, etc. Atendiendo a estos tres niveles de percepción por parte del cliente, un gerente de mercadotecnia debe mezclar los tres niveles de forma

31, Schewe C. / Smith R. *Mercadotecnia* pág. 240

congruente para satisfacer las necesidades y los deseos de mercados meta bien definidos, procurando siempre orientar las actividades mercadológicas hacia las percepciones que tiene el cliente del producto para crear una imagen del mismo dentro de los mercados meta.

Los productos se clasifican principalmente en tres estratos: productos de consumo, industriales y de servicio:

- * Productos de Consumo:** Esta clasificación se basa en la manera como los consumidores se dirigen a comprar los artículos, y se divide de la siguiente forma:
 - Artículos de conveniencia:** Son los productos que el cliente desea, pero que no está dispuesto a invertir mucho tiempo en su compra, como barras de caramelo, cigarrillos, jabón y la mayoría de los artículos de abarrotes.
 - Artículos de comparación:** Son los productos que se consideran dignos del tiempo y el esfuerzo necesarios para compararlos antes con los productos competidores; por ejemplo refrigeradores, muebles, etc.

- **Artículos de especialidad:** Son productos que, para adquirirlos, los consumidores hacen un gran esfuerzo; por lo general son artículos con marcas específicas de importancia para los consumidores.

- **Artículos no buscados:** Son productos que los consumidores no saben aún que los pueden comprar, o productos que por lo común no desean.

- * **Productos Industriales:** Las clasificaciones de los artículos industriales son aún de mayor valor para la mercadotecnia que las clasificaciones de artículos para el consumidor, porque los compradores industriales casi siempre usan un sistema de compra relacionado con las clases de artículos. Las clasificaciones de artículos para la industria se basan en la forma en que los compradores industriales consideran los productos y en como se usan esos productos. Por lo general, los productos costosos y de larga vida se tratan en forma diferente a los artículos no costosos. Existen seis categorías de productos industriales:
 - **Instalaciones:** Son artículos grandes, costosos en capital, que no se convierten en una parte del producto final, pero que se usan, agotan o gastan durante varios años de uso.

Las instalaciones incluyen edificios y equipo importante a la medida y standard.

- **Equipo accesorio:** Comprende las herramientas y el equipo que facilita la producción o las actividades de oficina: taladros, camiones de carga, máquinas de escribir. Como las instalaciones, éstos son artículos de capital que no se convierten en parte del producto final del comprador, pero que, por lo general son menos costosos y de vida más corta que las instalaciones.
- **Materias primas:** Son artículos básicos: que se procesan sólo lo necesario para que su transporte sea seguro, conveniente y económico, y lo mismo su manejo hasta llegar a la etapa de procesamiento o al lugar de uso terminal.
- **Partes y materiales componentes:** Son artículos que se han sometido a un procesamiento, por lo general, para cumplir con las especificaciones de los compradores. Se convierten en parte de un producto terminado y se tratan como gastos generales. Las partes componentes están listas, o casi listas, para ser ensambladas en un producto final, mientras que los materiales componentes requieren procesamiento

posterior, ejemplo de los primeros los motores pequeños y moldes, de los segundos alambre y cemento.

- **Suministros:** Incluyen el suministro de mantenimiento, reparación y operación. Estos aspectos que implican gastos se utilizan mucho, pero no se transforman en parte del producto físico. Incluyen pintura, clavos, tuercas, cerrojos, etc.

- **Servicios:** Son suministrados por especialistas en apoyo de las operaciones de la empresa. como los servicios proporcionados por los ingenieros consultores y los contratistas de mantenimiento. Los servicios se incluyen en los gastos generales.

- * **Servicios:** Hoy día, el 73% de la fuerza de trabajo no agrícola se emplea en las organizaciones de servicios y cerca del 47% del dinero gastado por los consumidores es en servicios intangibles, desde juegos de fútbol hasta servicios médicos y de electricidad y aún los servicios financieros. Dada la prominencia de los servicios en la economía y en la vida de los consumidores, nos incumbe a todos prestar más atención a cómo se comercializan los servicios.

El término producto se usa para incluir los servicios, pero es importante hacer notar que la mercadotecnia de los servicios es algo diferente de la mercadotecnia de los productos, debido a que los servicios son diferentes en sí. Son intangibles; mezclan producción y consumo, con frecuencia incluyen canales de distribución no ortodoxos.

Un servicio es una acción, un comportamiento, un esfuerzo. Los servicios se consumen, pero físicamente no se poseen. En los servicios, los elementos intangibles son los dominantes, por ejemplo: asistir a un club deportivo, a un hospital, a un banco, etc.

La venta de comidas rápidas es una verdadera mezcla de servicios y productos tangibles. Las líneas aéreas no podrían despachar sus servicios de transportación sin aviones, pero en comparación a comprar un automóvil, cuando se compran estos servicios el producto dominante adquirido es una experiencia intangible que se deja en el aeropuerto.

La naturaleza intangible de los servicios constituye un reto especial para la administración por la dificultad de la definición de los atributos del servicio importantes para los clientes, estos atributos deben describirse desde la perspectiva del cliente. Una vez que los

atributos se han identificado, debe dárseles vida en la mente de los clientes potenciales. La mercadotecnia de servicios se inicia con un producto abstracto, y el reto consiste en demostrar una evidencia tangible que refleje, de la mejor manera, los atributos importantes del servicio.

En la venta de servicios es intrínseca la interacción entre el producto y el consumidor. En primer lugar, la relación directa entre el productor y el cliente proporciona una oportunidad para ser orientada hacia este último, hasta el punto de ajustarlo a satisfacer sus necesidades específicas. Puede designarse el servicio exacto en un encuentro con el cliente. Por consiguiente, es importante contratar productores que, en cierta medida, sean mercadólogos.

Debido a que una persona lleva a cabo parte de ambas funciones la de producción y la de mercadotecnia, ambas deben encaminarse en la capacitación de los empleados.

En segundo lugar, la naturaleza de trabajo intensivo de contacto directo con las personas en la industria de los servicios significa que aunque el dar gusto al cliente, sobre la marcha y en el preciso momento, puede presentar algunas ventajas, despachar un producto estandarizado de calidad constante constituye un desafío

especial. Los estándares de calidad y su control deben recibir énfasis en la capacitación de los empleados.

La mezcla entre producción y consumo significa que no hay colchón en el inventario. Adecuar el suministro con la demanda se convierte en algo en especial crítico.

La demanda de los mercados meta debe ser igual, pero no exceder al suministro. Para este propósito, pueden utilizarse varias estrategias que influyen en la demanda: elevar los precios en los periodos de demanda más elevada, incrementar la demanda cuando sea baja para equilibrar las necesidades de capacidad, e instituir los sistemas de reservación.

2.2.1 Mezcla y línea de productos

Enseguida cito una serie de definiciones que se aplicarán para efectos de delimitar la investigación del presente capítulo:

" Un extenso grupo de productos, que están destinados a usos esencialmente semejantes y que poseen características físicas muy parecidas, constituye una línea de productos " (32).

" La mezcla de productos es la lista completa de todos los productos que ofrece una compañía. La estructura de la mezcla posee dimensiones de extensión y profundidad. Su extensión se mide por el número de líneas de productos con que cuenta; su profundidad, por la variedad de tamaños, colores y modelos que ofrece de cada línea " (33).

Una compañía manipula sus mezclas de productos de acuerdo con sus experiencias en el mercado y con sus investigaciones, o bien atendiendo a las utilidades o pérdidas obtenidas en cada línea de productos, si la firma opta por ampliar la actual mezcla de productos al aumentar el número de líneas o la profundidad de cada una, será una decisión basada en información obtenida de diversas áreas de la compañía, ventas, mercadotecnia, finanzas, producción, investigación y desarrollo; al deliberar estas áreas se determinará la viabilidad de cada opción. Las nuevas líneas pueden guardar relación o no con los productos actuales.

32, Stanton W. Fundamentos de Mercadotecnia pág. 237

33, Idem

Los especialistas en mercadotecnia suelen tomar la opción de contraer la mezcla de productos eliminando toda una línea o simplificando la variedad dentro de cada una, al sustituir las líneas largas y voluminosas por otras más delgadas y cortas, se pretende suprimir los productos poco rentables y obtener más utilidades logrando una producción más especializada.

Actualmente la tendencia de las compañías es hacia la contracción de la mezcla de productos, esto se ha dado como una respuesta de las empresas para afrontar las condiciones económicas y competitivas, así como para abandonar las estrategias tan expansionistas de años anteriores. Una alternativa viable ante el desarrollo de un nuevo producto consiste en que la gerencia examine otra vez los productos actuales de la compañía, muchas veces mejorar un producto ya conocido puede ser más rentable y menos riesgoso que hacer uno completamente nuevo. Un factor decisivo para hacer rentable a una mezcla de productos es el posicionamiento de la misma que se logre a través de estrategias especializadas, como lo menciona Stanton:

" Es la imagen que éste proyecta en relación con los productos de la competencia y con otros comercializados por la misma compañía " (34).

34, Stanton W. Fundamentos de Mercadotecnia pág. 239

El posicionamiento de un producto se puede proyectar en relación con un competidor, cuando el competidor es demasiado fuerte se le debe mencionar como alguien más que ofrece el mismo producto o servicio resaltando las ventajas de optar por el producto de la firma, por ejemplo el slogan del Banco Internacional **Es bueno ser grande, es más grande ser bueno, no es un ataque directo sin embargo es obvio a que Bancos se refiere, y en realidad está resaltando una debilidad conocida por todos los consumidores de servicios bancarios, puesto que al ser instituciones tan grandes obstaculizan trámites que debieran ser ágiles, y por más que el banco se esfuerce en atender solicitudes con rapidez, el volumen impide que las soluciones sean inmediatas, cuando los procesos administrativos no son los adecuados.**

Otra forma de lograr un óptimo posicionamiento del producto es orientando la publicidad a las necesidades específicas del mercado meta, esto es; la cualidad especial de un producto puede ser la misma lo importante es como se le presenta al mercado meta para convencerlo de que es la mejor opción y en ocasiones la única, en su caso se puede lograr tal posicionamiento que el consumidor adquiera una nueva necesidad al momento de tener contacto con los mensajes publicitarios bien definidos por el mercadólogo de la firma, un mismo producto creado para un segmento específico del mercado cuando éste

no da la respuesta esperada, se puede orientar a otro grupo de consumidores con el simple hecho de modificar la publicidad.

El posicionamiento de algunas compañías consiste en asociar su producto a una clase común de producto o bien en disociarlo de él, por ejemplo el Diet Sprite esta asociado a un grupo de productos bien definidos, en tanto que el 7-Up se promociona como un producto sin cola y sin cafeína distinguiéndose claramente de los refrescos de cola.

2.2.2 Ciclo de vida del producto

Durante la vida de un producto la firma que lo soporta deber modificar constantemente su estrategia de mercadotecnia, atendiendo a las necesidades que se van presentando en el mercado del producto que se intenta colocar o mantener dentro de un nivel competitivo del mercado; los deseos de los consumidores cambian, las ofertas y promociones de la competencia están siempre disparando para colocar al producto en un nivel inferior, o bien puede ser que los nuevos avances tecnológicos conviertan en obsoleto e innecesario el producto. Inevitablemente esto sucederá pero hay que estar preparados para ello de tal forma que no represente una pérdida para la Compañía, y la mejor forma de prepararse es reconocer que por más ganancias que haya representado para la firma el producto fundador puede llegar el día que sólo reporte pérdidas y problemas, es decir; cada producto que

conforma el portafolio de productos de una Compañía debe estar ubicado en alguna etapa del ciclo de vida del producto.

La idea de la mercadotecnia no debe empezar con un producto, ni siquiera con un tipo de producto, sino más bien con una necesidad. El producto existe como una solución, entre muchas, para cubrir una necesidad. Si una empresa se concentra sólo en el ciclo de vida de su marca, pierde de vista una gran parte de la situación y puede un día despertar para encontrar todo el negocio arruinado.

Las empresas deben decidir en qué demanda de tecnología invertir y cuándo cambiar a una nueva. Una área de tecnología se conoce como un área estratégica de negocios. Las empresas de hoy encaran muchas tecnologías de cambio pero no pueden invertir en todas. Tienen que apostar a cuál demanda de tecnología ganará. Pueden apostar fuerte a una nueva tecnología o poco a varias.

Si se identifica la etapa en la cual se encuentra un producto a la cual puede dirigirse, las empresas pueden formular mejores planes de mercadotecnia. Decir que un producto tiene un ciclo de vida, es aseverar cuatro cosas según Kotler:

- **Los productos tienen una vida limitada.**

- **Las ventas del producto pasan por diferentes etapas, cada una con diferentes retos para el vendedor.**
- **Las utilidades del producto se elevan y caen en diferentes etapas del ciclo de vida del producto.**
- **Los productos requiere diferentes estrategias de mercadotecnia, financieras, de producción, de adquisiciones y de personal en las diferentes etapas de su ciclo de vida.**

El ciclo de vida del producto se divide en cuatro etapas, conocidas como introducción, crecimiento, madurez y declinación:

- **Introducción: Es un periodo de crecimiento lento en las ventas, mientras se introduce el producto en el mercado. En esta etapa no existen utilidades, por los grandes gastos de introducción del producto y por diversas causas: retrasos en la expansión de la capacidad de producción problemas tecnológicos, retrasos en obtener la distribución adecuada a través de los centros de distribución, y renuencia de los clientes para modificar los patrones de conducta establecidos. En caso de nuevos productos costosos,**

el crecimiento se retrasa por factores adicionales, como es el pequeño número de compradores que puede pagar el nuevo producto.

Los gastos de promoción se encuentran en su más alto nivel para informar a los clientes potenciales del nuevo y desconocido producto, inducir pruebas del producto y asegurar su distribución en los centros de ventas al detalle.

En el lanzamiento de un nuevo producto, la administración de la mercadotecnia puede establecer un nivel elevado o bajo para cada variable de mercadotecnia como son: precio, promoción, distribución y calidad del producto. Considerando sólo el precio y la promoción, la administración puede perseguir una de las cuatro estrategias propuestas por Urban y Hauser, que se mencionan a continuación:

- Estrategia de espumación rápida: Consiste en el lanzamiento de un nuevo producto a un precio elevado y con nivel promocional alto, y es recomendable cuando el mercado meta no conoce el producto, los que lo conocen no les importa pagar el precio alto, hay competencia potencial.**

- **Estrategia de espumación lenta:** Consiste en el lanzamiento del nuevo producto a un precio elevado y con poca promoción, se aplica cuando el tamaño del mercado es limitado, la mayoría del mercado meta lo conoce, los compradores están dispuestos a pagar un precio elevado, y no es inminente la competencia potencial.
- **Estrategia de penetración rápida:** Consiste en el lanzamiento del producto a un precio bajo con gastos fuertes de promoción, se aplica cuando el mercado es grande, no conoce el producto, los compradores son sensibles al precio, hay competencia fuerte y los costos unitarios de producción de la empresa caen con la escala de producción y con la experiencia acumulada de fabricación.
- **Estrategia de penetración lenta:** Consiste en el lanzamiento del producto a precio bajo con bajo nivel de promoción, se aplica cuando el mercado es grande, tiene gran conciencia del producto, el mercado es sensible al precio y existe competencia potencial.

La elección de la estrategia debe ser el primer paso en un plan... importante para el ciclo de vida de la mercadotecnia. Si la pionera

elige su estrategia inicial, estará sacrificando ingresos a largo plazo por obtener ganancias rápidas. Los pioneros del mercado tiene la mejor oportunidad de retener el liderazgo del mercado si aplican la estrategia adecuada.

- **Crecimiento:** La etapa de crecimiento está marcada por un ascenso rápido de las ventas. El producto gusta a sus adoptantes tempranos y la mayoría de los consumidores medianos empieza a comprar el producto a éstos. Nuevos competidores entran en el mercado, atraídos por la oportunidad de producción y utilidades en gran escala. Introducen nuevas características del producto y esto hace que el mercado se expanda más. El aumento de los competidores conduce al incremento de las plazas de distribución y las ventas de fábrica suben sólo hasta llenar los conductos de distribución.

Los precios se quedan donde están o caen poco, en tanto que la demanda crece con rapidez. Las empresas mantienen sus gastos promocionales al mismo nivel o ligeramente alto para enfrentarse a la competencia y seguir educando al mercado. Las ventas suben con rapidez dando lugar a una declinación en la relación promoción-ventas.

Durante esta etapa aumentan las utilidades, ya que los costos de promoción se distribuyen entre un mayor volumen y los costos unitarios de producción caen con más rapidez que la declinación del precio, debido al efecto de la curva de la experiencia.

Finalmente, el índice de crecimiento cambia, de acelerado a desacelerado. Las firmas deben estar atentas a la acometida del nuevo índice de desaceleración, con objeto de preparar nuevas estrategias.

- o **Madurez: Esta etapa tiene mayor duración que las etapas previas y posee retos formidables, la mayoría de los productos están en la etapa de madurez. Esta etapa puede dividirse en tres fases. En la primera, crecimiento de la madurez, el índice de crecimiento de las ventas empieza a declinar, en la segunda fase, estabilidad de la madurez, las ventas toman un nivel determinado que generalmente no cambia debido a la saturación del mercado y las ventas futuras se rigen por el crecimiento de la población, en la tercera fase declinación de la madurez, empieza a declinar el nivel absoluto de las ventas y los clientes empiezan a cambiar hacia otros productos y sustitutos.**

La lentitud en la tasa de crecimiento de las ventas origina sobrecapacidad de la industria, por lo que se intensifica la competencia, los competidores luchan por encontrar nichos y entrar en ellos, suelen ofrecer rebajas de precios, incrementan su publicidad y comercialización, aumentan sus presupuestos de investigación y desarrollo para lograr mejoras del producto y finalmente los competidores débiles se retiran.

Estrategias de mercadotecnia en la etapa de madurez:

En la etapa de madurez, algunas empresas abandonan sus productos más débiles, piensan que lo mejor es conservar sus recursos y gastarlos en productos nuevos, sin tomar en cuenta el bajo índice de éxito de los productos nuevos y el elevado potencial que tienen todavía nichos de los productos viejos.

La compañía puede tratar de ampliar el número de usuarios de la marca de tres maneras: convertir a los no usuarios, entrar en nuevos segmentos del mercado o ganar clientes a la competencia.

También puede incrementarse el volumen haciendo que los usuarios actuales aumenten el uso anual de la marca,

promocionando el uso más frecuente, más uso por ocasión o nuevos y más variados usos.

Otra estrategia la constituye la modificación del producto que consiste en superar la calidad incrementando la durabilidad, contabilidad, velocidad, sabor y es efectiva siempre y cuando se cumpla lo que promete la publicidad. Esto es positivo porque se crea una imagen de progreso y liderazgo de la empresa. La principal desventaja es que el mejoramiento de las características es muy imitable, a menos que haya una ventaja permanente sobre la primer, la superación de las características puede no ser redituable.

La estrategia de superación del estilo está dirigida a incrementar la atracción estética del producto. La ventaja es que podría conferir una identidad de mercado única y asegurar un seguimiento leal. Sin embargo, es difícil predecir si a la gente y a qué gente le gustará un nuevo estilo y por otro lado los cambios de estilo por general significan que se descontinúe el estilo viejo y la empresa se arriesga a perder a algunos clientes a los que les gustaba el estilo anterior.

El gerente de producto también podría estimular las ventas modificando uno o más de los elementos de la mezcla de la mercadotecnia: disminuyendo los precios o incrementándolos sugiriendo mayor calidad en el producto, incrementando la distribución del servicio en las plazas actuales e intentando introducirse a nuevas, en cuanto a publicidad puede incrementarla o cambiar el mensaje, la mezcla de medios, el momento, frecuencia o tamaño de los anuncios, incrementando la calidad del personal de ventas, revisar los territorios de ventas y el servicio post-venta.

- ◊ **Etapas de declinación:** Las ventas de la mayoría de las formas y marcas así como de los productos declinan fácilmente. La declinación puede ser lenta, las ventas pueden disminuir a cero o petrificarse a un nivel bajo por diversas razones; avances tecnológicos, cambios en los gustos del consumidor, el incremento de la competencia local y extranjera.

No es fácil para una firma aceptar que el producto que representó en un momento el surgimiento de la empresa, que la colocó a la cabeza de sus competidores pueda llegar un día a convertirse en un gasto, el producto puede cambiar y evolucionar hasta cierto punto, llegará un momento en que por más estilizado que se le presente será obsoleto, habrá opciones más económicas, prácticas o

simplemente a la moda, la etapa de declinación de un producto generalmente se anuncia con el decaimiento gradual de las ventas sin ninguna razón aparente a excepción de que el medio ambiente de la mercadotecnia cambia así como los gustos y preferencias de los compradores.

La administración considera que las ventas del producto se mejorarán cuando la economía lo haga o cuando se revise la estrategia de mercadotecnia o se supere el producto, algunas veces se alarga la vida de un producto débil porque se considera que contribuye en la venta de otros productos.

Dependiendo de las circunstancias de cada producto se debe aplicar la estrategia de mercadotecnia más adecuada:

- Incrementar la inversión de la firma, para fortalecer la posición competitiva con respecto del resto de competidores que seguramente ya han retirado su atención de éste mercado meta.
- Mantener el nivel de inversión de la firma hasta que se hayan resuelto las dudas acerca de la industria.

- **Disminuir en forma selectiva el nivel de inversión en los mercados no rentables e incrementarla en los nichos más lucrativos.**
- **Abandonar el negocio con rapidez, disponiendo de sus activos en la forma más ventajosa posible.**

La estrategia adecuada de declinación depende del atractivo de la industria y la fuerza competitiva de la empresa en dicha industria.

2.3 La planeación y el desarrollo de un nuevo producto

Una vez que hemos definido el concepto de producto y lo hemos clasificado, podemos hablar de los pasos que debemos seguir para crear un nuevo producto, o bien para obtener una idea lo suficientemente novedosa y útil, como para justificar el emprender un proyecto de producción de un artículo sin precedentes y que responda a una necesidad real del mercado meta que hemos definido previamente.

El desarrollo efectivo de un producto requiere del trabajo en equipo de investigación y desarrollo, ingeniería, producción, compras, mercadotecnia y finanzas desde el principio. La idea del producto debe

investigarse desde un punto de vista mercantil y un equipo de mercadotecnia debe asesorar respecto a la idea durante su desarrollo. A continuación mencionaré los pasos para el lanzamiento de un nuevo producto:

2.3.1 Pasos para el lanzamiento de un producto

- **Generación de la idea:** El concepto de mercadotecnia sostiene que las necesidades y deseos de los clientes son el punto ideal para iniciar la búsqueda de ideas para nuevos productos. El más alto porcentaje de ideas de nuevos productos se origina con los clientes.

Muchas de las mejores ideas vienen de pedirle a los clientes que describan sus problemas con los productos actuales, sin embargo una estrategia que ha demostrado ser competitiva es la imitación y superación del producto más que de innovación del producto. Los representantes de ventas y los intermediarios de la empresa, son una fuente de ideas de nuevos productos particularmente buena. Un buen número de técnicas de creatividad pueden ayudar a individuos y a grupos a generar mejores ideas, a continuación describo una serie de técnicas aplicadas comúnmente para la generación de ideas:

- **Relación de Atributos:** Esta técnica requiere que, en primer lugar, se haga una lista de los principales atributos de un producto existente y después se modifique cada atributo en la búsqueda de un producto mejorado.
- **Relaciones Forzadas:** Aquí se enlistan varios objetos y cada proyecto se considera en relación con el resto.
- **Análisis Morfológico:** Morfología significa estructura y este método requiere la identificación de las dimensiones estructurales de un problema y el examen de la relación que existe entre ellas.
- **Identificación de las Necesidades / Problemas:** Las técnicas de creatividad precedentes no requieren del consumidor para generar ideas. Pero la identificación de necesidades / productos se inicia con el consumidor.

Es preferible que los mercadólogos industriales identifiquen las ideas de nuevos productos trabajando con los usuarios líderes, que con los usuarios medios del tipo de producto. Los usuarios líderes son individuos y empresas que tienen

necesidades más avanzadas y que se enfrentan a ellas con años de anticipación a la mayoría de los otros usuarios.

- **Tormenta de ideas:** Se reúne un grupo de 6 a 10 personas, no es recomendable que sean demasiados expertos porque tienden a ver el problema con rigidez, el problema debe ser específico. Las sesiones deben realizarse de preferencia por la mañana y deben durar aproximadamente una hora. Durante estas sesiones lo ideal es seguir los siguientes principios:

- La crítica está fuera de las reglas. Los comentarios negativos sobre las ideas deben dejarse para después.

- La espontaneidad es bienvenida, mientras más original sea la idea mejor. Es más fácil pulirla que inventarla.

- Estímulo a la cantidad. Mientras más ideas, mayor probabilidad de ideas aprovechables.

- Estímulo a la combinación y mejoramiento de las ideas. Los participantes deben sugerir la forma en que las ideas de otros pueden integrarse a ideas todavía más nuevas.

- **Sinéctica:** Consiste en definir el problema con mucha amplitud con el fin de que el grupo no tenga la menor idea del problema específico, de modo que el problema tome vida por sí mismo, en realidad lo que se busca aquí son puntos de vista, no soluciones; y a partir de lo trivial y cotidiano adentrarse en la raíz del problema. Durante las sesiones se puede introducir claves que guíen la conversación hacia el punto central del problema, sin concederles demasiada importancia para observar el desenvolvimiento natural de esa problemática como parte de un todo.

Una vez finalizadas las sesiones lo procedente es clasificar las ideas en: ideas prometedoras, marginales y rechazadas. Cada idea prometedora debe ser investigada brevemente por un miembro del comité que hará un reporte. Después, las ideas prometedoras que sobrevivan pasarán a un proceso de tamizado a gran escala.

- o **Tamizado de la Idea:** El propósito de la generación de la idea es la creación de más ideas. El propósito de las etapas subsiguientes es reducir el número de ideas a unas cuantas que sean atractivas y factibles. La primera etapa del podado de la idea es el tamizado, en esta se debe tener cuidado de no incurrir en los errores más comunes como son:

El error de exclusión, cuando la empresa desecha una buena idea, tal vez no sea el momento más adecuado para poner en práctica determinada idea pero puede ser la mejor opción en el futuro y eso hay que contemplarlo, el desempeño extremadamente conservador de una compañía no garantiza la productividad.

El error adelante permite que una idea pobre pase a las etapas de desarrollo y comercialización, cuando esto sucede es más costoso detener la producción definitivamente, que seguir adelante con el fin de recuperar algo de los recursos invertidos.

Estrictamente se pretende en esta etapa definir la idea del producto, el mercado meta, la competencia, el tamaño del mercado, el precio del producto, costos, tiempo de desarrollo y de la tasa de rendimiento.

Asimismo se establecen objetivos de utilidades, volumen de ventas, crecimiento de ventas, aceptación del consumidor; para ello se enfrenta la idea a las siguientes consideraciones:

- ° Si la empresa tiene el capital necesario o si puede adquirirlo a un costo razonable.**

- Si el personal de la empresa tiene los conocimientos suficientes sobre producción y mercadotecnia o si se pueden obtener a un costo razonable, es decir; mediante especialistas en el ramo, que trabajen asalariados o por honorarios percibiendo un salario regular que no incremente en forma exagerada el renglón de nominas.
- Si la empresa tiene la capacidad de distribución necesaria o si se puede obtenerla a un costo razonable, esto sería; contratando una empresa de transporte que pueda ofrecer los tiempos de respuesta y el trato adecuado a la mercancía; a un costo que se mantenga dentro del presupuesto de gastos de distribución.

Las ideas que sobreviven pueden ser clasificadas utilizando el método de índice de peso en el que se enlistan los factores que se requieren para el lanzamiento con éxito de un producto (personalidad y prestigio de la empresa, mercadotecnia, investigación y desarrollo, personal, finanzas, producción, localización e instalaciones, compras y suministros, etc.), se le asigna un valor a cada factor y se califica a la empresa con relación a la competencia de cero a diez, por último se multiplica la importancia de cada factor de éxito por el nivel de competencia de

la empresa, para obtener una clasificación general de la capacidad de la empresa para lanzar al mercado este producto con éxito.

- ◊ **Concepto de Desarrollo y Prueba:** Las ideas atractivas deben refinarse en conceptos de producto que puedan probarse. El concepto de un producto es una versión elaborada de la idea, expresada en términos comprensibles para el consumidor, que den a conocer una imagen del producto, esto es; el cuadro específico del producto que se forma el consumidor de un producto real o potencial.

Aquí se requiere definir la categoría de la idea, es decir; posicionarla dentro de un mercado meta bien definido y con beneficios definidos (ocasiones de uso del producto, frecuencia), y ventajas con respecto a los productos de la competencia.

El concepto de categoría y no la idea del producto define la competencia. El siguiente paso es mostrar dónde se situaría este producto en relación con los otros. En base a los beneficios que ofrece y al uso que se propone para el mismo, se delimita la competencia que enfrentará el producto, y para encarar esta competencia se requiere dar una personalidad al producto que pueda colocarlo en un nivel interesante dentro del mercado creando

de esta manera conciencia en el consumidor de que el nuevo producto puede ser una respuesta a su necesidad o bien de que los beneficios que ofrece pueden ser atractivos, cuando esto se ha logrado se pretende persuadir a los consumidores de que la marca que se esta promocionando es la mejor opción ya que es la que mejor satisface la necesidad o el deseo del consumidor, provocando así el pídalo por su nombre. La decisión de posicionamiento del producto depende directamente de los segmentos de mercado que se conozcan para el tipo de producto que se ofrece como se mencionó en el punto 1.3.3 del Capitulo I.

Cuando se ha definido la imagen del producto y la estrategia más viable para el posicionamiento de marca, el paso a seguir es aplicar pruebas al consumidor meta para medir objetivamente la viabilidad de la idea de producto a desarrollar, esto puede realizarse mediante la aplicación de cuestionarios o de entrevistas en el lugar físico donde se pueda mostrar al entrevistado el nuevo producto y de esta forma capturar las respuestas a preguntas como las que cito enseguida:

- 1.- Son los beneficios claros y creíbles para usted?**

- 2.- **Considera usted que este producto le resuelve un problema o le cubre una necesidad?**
- 3.- **En la actualidad, otros productos cubren esta necesidad y le satisfacen?**
- 4.- **Es razonable el precio en relación con el valor?**
- 5.- **Compraría usted el producto, porqué?**
- 6.- **Quién usaría este producto y con qué frecuencia?**

En base a esta información obtenida directamente de una muestra de representantes del mercado meta previamente definido, se conoce si la idea es atractiva, los resultados de la tabulación y el análisis se comparan con los objetivos propuestos y de esta forma se determina si el concepto tiene futuro o solo conviene rechazar a tiempo la idea. Con las entrevistas además de conocer las probabilidades de aceptación del producto generalmente se obtiene información acerca de los productos que sustituirán el nuevo producto y cuáles son los mejores consumidores meta.

- **Desarrollo de la Estrategia de Mercadotecnia:** Si la idea de producto ha sobrevivido a las pruebas y cuestionamientos de las etapas anteriores es casi un hecho que tenemos entre manos una idea innovadora y que responde a las expectativas de los consumidores, ahora el éxito depende de una buena estrategia de mercadotecnia para la introducción de este producto en el mercado. El plan de la estrategia de mercadotecnia lo integran tres partes.

La primera describe el tamaño, la estructura y el comportamiento del mercado meta, el posicionamiento planeado para el producto y las ventas, la participación en el mercado y las utilidades meta que se pretenden en los primeros años.

La segunda parte del plan de la estrategia de mercadotecnia, describe el precio que se planea para el producto, la estrategia de distribución y el presupuesto de mercadotecnia para el primer año.

La tercera parte del plan de la estrategia de mercadotecnia, describe las ventas a largo plazo y las utilidades meta, así como la estrategia de la mezcla de mercadotecnia en el transcurso del tiempo.

o **Análisis del Negocio:** En los pasos previos el propósito fue definir un concepto de producto que sea lo suficientemente atractivo al consumidor y factible de producir y distribuir, como para convertirse en una importante fuente de rentabilidad para la empresa, hasta ahora los filtros a los que ha sobrevivido la idea del producto son de tipo cualitativos, es decir, que únicamente se ha definido descriptivamente la idea seleccionada para ser procesada; en este punto el objetivo primordial es cuantificar gráficamente el costo / beneficio que traería consigo la producción y comercialización del nuevo producto. Ahora se analizarán cuidadosamente los indicadores principales del grado de rentabilidad proyectado:

- **Estimación de las ventas:** Los métodos de estimación de las ventas dependen de si el producto se adquiere una sola vez, si es un producto de adquisición poco frecuente o de adquisición frecuente; en el primer caso las ventas se elevan, alcanzan la cima y luego se acercan a cero al agotarse el número de compradores potenciales. Si siguen entrando nuevos compradores en el mercado, la curva no descenderá hasta cero.

En los productos de compras poco frecuentes se muestran ciclos de reposición dictados, ya sea por su uso físico o por

su obsolescencia, relacionada con cambios de estilos, características y gustos. El pronóstico de ventas para esta categoría de productos requiere de la estimación por separado de las ventas de primera ocasión y de las ventas de reposición.

Los productos de adquisición frecuente muestran un incremento inicial de compradores y después descende, al quedar menos compradores (suponiendo que se trata de una población fija). Las compras repetidas pronto tienen lugar, a condición de que el producto satisfaga alguna parte de la gente que se convertirá en cliente constante y entonces las ventas se estabilizan en un nivel que representa el nivel del volumen de las compras repetidas constantes.

- Estimación de las ventas de primera ocasión: El primer paso es calcular las compras de primera ocasión del nuevo producto en cada periodo.

- Estimación de las ventas de reposición: Para calcular las ventas de reposición, la administración tiene que investigar la edad de sobrevivencia de la distribución de su producto. Un final lento de la distribución indica cuándo tendrán lugar

las primera ventas de reposición. El tiempo real de reposición se verá influenciado por las perspectivas económicas del cliente, el flujo de efectivo y las alternativas del producto, así como los precios de la empresa, las condiciones de financiamiento y el esfuerzo de ventas. puesto que es difícil estimas las ventas de reposición antes de que el producto esté realmente en uso, algunos fabricantes basan su decisión para el lanzamiento de un nuevo producto, sólo en la estimación de las ventas de primera ocasión.

- **Estimación de las ventas repetidas:** Para un nuevo producto de adquisición frecuente, el vendedor debe calcular, tanto las ventas repetidas como las ventas de primera ocasión. Esto se debe a que el valor unitario de los productos de adquisición frecuente es bajo y las adquisiciones repetidas tienen lugar poco después de la introducción.

Es importante calcular si es probable que la proporción de compras repetidas se eleve o descienda y cuál es el índice de este movimiento con tipos de compras repetidas más intensas.

- **Estimación de costos y utilidades:** Después de calcular el pronóstico de las ventas, se han reunido los elementos suficientes para calcular los costos y las utilidades del proyecto de inversión, los costos los calculan los departamentos de Investigación y Desarrollo, Producción, Mercadotecnia y Finanzas.

Quando se han cuantificado los costos de producción que representarán el nuevo proyecto, se desarrolla una proyección de ventas que se sustenta sobre la base de una hipótesis sobre el índice de crecimiento del mercado, de la participación de la empresa en el mercado y del precio de fábrica.

Para determinar si un proyecto es viable y rentable se puede emplear el análisis de punto de equilibrio en el cual se calcula cuántas unidades del producto tendría que vender la empresa para igualar el precio determinado y la estructura del costo. Si la administración considera que la empresa podría vender por lo menos el número de cajas para lograr el punto de equilibrio, normalmente movería el proyecto a la etapa de desarrollo del producto.

El método más complejo es el análisis de los riesgos. Aquí se obtienen tres estimaciones (optimista, pesimista y probable) por cada variable incierta que afecta la rentabilidad bajo un ambiente supuesto de mercadotecnia y una estrategia de mercadotecnia para el periodo planeado. La computadora simula resultados posibles y computa una probabilidad de distribución de la tasa de rendimiento, indicando el rango de las posibles tasas de rendimiento y sus probabilidades.

- **Desarrollo del producto:** Cuando el concepto de producto logra avanzar hasta éste punto del proceso, se convierte ya en un concepto más tangible para la empresa, esto es; que llegó el momento de invertir fuerte en la de investigación y desarrollo para la evolución de la idea en un producto físico. Esta etapa responderá si la idea del producto puede traducirse en un producto técnica y comercialmente factible. El departamento de Investigación y Desarrollo desarrollará varias versiones del producto, esperando encontrar un prototipo que satisfaga los siguientes criterios: primero, que los consumidores lo perciban como la idea que se había definido en la etapa de tamizado y evaluación, segundo, el prototipo funciona con seguridad bajo uso y condiciones normales, y

tercero el prototipo puede producirse a los costos de producción presupuestados.

El desarrollo de un prototipo con éxito, puede tomar días, o años. Los científicos de laboratorio no deben concretarse a diseñar las características funcionales, sino que deben también sabe comunicar el conocimiento de la forma en que reaccionarán los consumidores a los diferentes colores, tamaños, pesos y otras claves físicas. Los mercadólogos necesitan proporcionar al personal de laboratorio la información de los atributos que buscan los consumidores y la manera en que juzgan que estos atributos se encuentran presentes. Cuando los prototipos están listos debe someterse a pruebas funcionales y de consumo rigurosas. La pruebas funcionales se conducen en laboratorio y en campo para asegurarse de que el producto funciona con seguridad y eficacia.

Las pruebas de consumo pueden tomar diversas formas: desde llevar a los consumidores al laboratorio, hasta darles muestras para usarlas en sus hogares. La prueba de preferencia del consumidor conduce a una diversidad de técnicas, como es una simple clasificación, comparación por pares y escalas de aceptación, cada una con sus propias ventajas y limitaciones.

- o **Prueba de Mercado:** Cuando la administración está satisfecha con el desempeño funcional y psicológico del producto, ya está listo éste para recibir una marca, envase y un programa preliminar de mercadotecnia para probarlo entre los consumidores reales que se espera persuadir de adquirir el producto. Aquí el objetivo es conocer la reacción de los consumidores en el manejo, uso y recompra del producto real, así como el tamaño del mercado.

La pruebas de mercado pueden proporcionar información valiosa sobre compradores, distribuidores, eficacia de los programas de mercadotecnia, potencial de mercado y otros aspectos, y atendiendo a las características del producto y al mercado meta que se ha pensado para él; se debe determinar el tamaño de la muestra del mercado, las características de las personas que se deben entrevistar o invitar a participar en las pruebas, el tamaño de la muestra esta directamente relacionado con el costo de inversión y el riesgo, por la presión de tiempo y el costo de la investigación. Los productos de alto riesgo (aquellos que forman una nueva categoría), justifican más pruebas de mercado que los productos modificados.

Aunque el número de pruebas muchas veces se ve reducido por la premura que tiene una empresa de lanzar su producto porque está a punto de comenzar la temporada, o porque la competencia

lanzará próximamente sus marcas. La compañía puede preferir el riesgo del fracaso del producto al de perder la distribución o penetración en el mercado sobre un producto de mucho éxito.

A continuación se describen algunas técnicas utilizadas en la etapa de prueba del producto:

- **Prueba de mercado de bienes de consumo:** Aquí se pretende conocer el volumen que representarán las siguientes variables; prueba, primera repetición, adopción y frecuencia de compra. Al probar el comercio, la compañía quiere saber cuántos y qué tipo de distribuidores manejarán el producto, bajo qué condiciones y con qué compromisos de colocación en anaqueles.
- **Investigación del ciclo de ventas:** Inicialmente se invita a los consumidores meta a probar sin costo el producto, en una segunda etapa se les ofrece el producto o productos de algún competidor a precios ligeramente reducidos. Puede ofrecérseles el producto de tres a cinco veces, tomando nota cuánto consumidores seleccionaron nuevamente el producto de la empresa y el grado de satisfacción reportado. La investigación del ciclo de ventas puede incluir también la

exposición de los consumidores a uno o más conceptos publicitarios sin afinar, para ver el impacto de la publicidad en la compra repetida.

- **Técnica de tienda simulada:** Consiste en reunir a un grupo de compradores que va de treinta a cuarenta en un centro comercial o en algún otro lugar, se les proyectan comerciales de varias marcas del mismo producto entre las cuales se incluye el comercial del nuevo producto que se intenta introducir en el mercado, se proporciona alguna cantidad de dinero otorgándole al comprador la opción de conservarlo o bien de adquirir alguno de los productos que se ofrecen en el lugar, el analista toma nota de cuantos adquieren el producto de la compañía y cuantos el de la competencia, posteriormente se vuelve a reunir a los consumidores y se les pide que expliquen las razones de sus compras y de sus no compras, semanas después se les llama para conocer sus impresiones posteriores al uso del producto, sus intenciones de recompra y su grado de satisfacción.
- **Prueba de mercadotecnia controlada:** La empresa que pretende lanzar el nuevo producto solicita a una firma de

investigación que forme un panel controlado de tiendas en las que se ofrezca el nuevo producto al consumidor meta, indicándole el número de tiendas y las localidades geográficas que desea, la firma investigadora entrega el producto a las tiendas participantes y controla la ubicación en los anaqueles, el número de frentes, exhibiciones y promociones en puntos de compra, así como precio, de acuerdo con los planes. La compañía puede también probar publicidad en pequeña escala en periódicos locales durante la prueba.

La prueba controlada permite probar la repercusión de los factores en tienda y de la publicidad limitada en la conducta de compra de los consumidores sin involucrarlos directamente, posteriormente puede sostenerse entrevistas con una muestra de consumidores para conocer sus impresiones al respecto del producto. La prueba de mercadotecnia controlada no desafía a la empresa para que venda al comercio con base en la existencia del nuevo producto. Esta técnica también expone el producto a los competidores.

- **Mercados de prueba:** En este tipo de prueba la firma investigadora externa localiza algunas ciudades representativas para la prueba, en ellas la fuerza de venta de la compañía tratará de vender al comercio sobre la base de existencias del producto, con una buena ubicación en anaqueles, se lanzará una campaña completa de publicidad y promoción en estas localidades. La prueba de comercialización puede rendir varios beneficios entre ellos, producir un pronóstico más confiable de las ventas futuras, por otro lado permite probar por anticipado planes alternativos de mercadotecnia así como descubrir una falla del producto que había escapado a su atención en la etapa de desarrollo del producto. La empresa puede aprovechar también para analizar si se presentan problemas de distribución y para conocer el comportamiento de diferentes segmentos del mercado.

Esta prueba también presenta algunas desventajas: la prueba que se ejecuta en un año no forzosamente será representativa del año siguiente puesto que las condiciones mercadológicas y ambientales varían generalmente de un año a otro y por otro lado se da a conocer a la competencia tempranamente el proyecto de nuevo producto.

o **Comercialización:** Cuando el concepto de producto es aprobado después de las pruebas de mercado y pasa a la comercialización, ya es un hecho que se lanzará al mercado en forma definitiva y en masa, es ahora cuando comienza la inversión fuerte, es ahora el momento de poner en práctica todo aquello que se planeó en caso que el concepto de producto fuera considerado como factible, en esta etapa se tienen que tomar una serie de decisiones que se mencionan a continuación:

- **Programación:** El momento de entrar en el mercado es decisivo para el éxito del nuevo producto, generalmente la competencia está enterada de los planes de innovación de la compañía y por lo tanto intentará siempre estar lista para responder a tiempo a sus iniciativas, cuando la compañía se encuentra con la premura de lanzar un producto antes que la competencia lleve la delantera se encontrará con tres opciones:

o **Primera entrada:** Lanzar el producto antes que la competencia, para asegurar algunos distribuidores y clientes clave y ganar liderazgo en cuanto a prestigio, esto tiene sentido cuando se tiene la certeza que el producto

satisface la imagen que proyecta la campaña de publicidad.

° **Entrada paralela:** Aquí la compañía se prepara para lanzar el producto cuando la competencia lo haga con el objetivo de que los costos de publicidad y posicionamiento del producto corrieran a cargo de ambos y provocar desde un inicio la comparación entre ambos productos cuando la empresa sabe que el suyo es mejor.

° **Entrada tardía:** Cuando la empresa decide tomar esta estrategia, esta pensando en dejar que la firma innovadora pague los costos de educación del mercado, en conocer el desenvolvimiento del producto entre los consumidores, para recoger sus comentarios positivos y negativos y poder preparar el producto para crear mejor imagen en el mercado meta, y por último para conocer el tamaño de dicho mercado.

- **Estrategia Geográfica:** Otro punto importante a tomar en cuenta en el lanzamiento de un nuevo producto, es contemplar las ciudades que podrían responder en forma inmediata a la campaña de lanzamiento y que podrían

convertirse en ejemplo para las poblaciones aledañas. En la mercadotecnia de extensión, la empresa tiene que evaluar los mercados alternativos, por su atractivo. Los mercados candidatos pueden listarse en columnas y los criterios de atractivo también, los principales criterios de evaluación son: potencial del mercado, prestigio local de la compañía, costo de cobertura de la red, calidad de la información en el área, influencia del área en otra áreas y penetración competitiva. En esta forma la compañía clasifica los mejores mercados y desarrolla un plan de extensión geográfica.

- **Prospectos de mercado meta: El programa de extensión de mercado debe ir dirigido a los mejores grupos prospecto, que son detectados previamente con base en el perfil de clientes meta considerados como clientes potenciales con altas probabilidades de adquirir el producto en cuanto sepan que se esta ofreciendo, estos clientes potenciales deberán cubrir siempre ciertos requisitos: que sean adoptadores tempranos, usuarios intensivos del producto, líderes de opinión y que pueda llegarse a ellos a bajo costo, claro que todas estas características son difíciles de reunir pero se hará una selección entre los diferentes grupos prospectos dirigiéndose finalmente al mejor. El objetivo es generar el**

mayor volumen de ventas posible en corto tiempo, para lograr una imagen positiva que generalmente impacta gran parte de la vida del producto en la percepción del consumidor.

- **Estrategia introductoria del mercado:** Aquí el objetivo es distribuir el presupuesto de la campaña de introducción en las herramientas más adecuadas (televisión, radio, revistas, cartelones, muestras a domicilio, etc.) en un orden lógico que logre posicionar al producto en poco tiempo dentro del mercado meta con la imagen y personalidad de producto que se había planeado.

2.4 El porque del fracaso del nuevo producto

En general el lanzamiento de nuevos productos es altamente riesgoso para cualquier compañía independientemente de las cualidades y beneficios que traiga consigo el nuevo producto; en general tiene más probabilidades de éxito una marca ya conocida que se encuentre en la etapa de madurez que un nuevo producto que atienda a una necesidad importante expresada por el mercado meta, a continuación se mencionan las razones más conocidas comentadas por Crawford, que han llevado a un proyecto de nuevo producto al fracaso:

- **Mercado demasiado pequeño:** Es importante contemplar el grupo de consumidores que estarán interesados en adquirir en primera instancia el producto, puesto que a pesar de que un producto nuevo sea totalmente innovador y con cualidades incomparables, si el mercado que lo requiere es muy pequeño como para generar ventas que sobrepasen los costos de producción, no vale la pena seguir adelante con el proyecto.

- **Idea no nueva o no diferente:** Cuando se planea lanzar una campaña introductoria que presente ante el grupo de consumidores meta un nuevo producto o un producto mejorado, es crítico que los beneficios que se ofrecen sean percibidos claramente por el consumidor como algo nuevo, diferente o realmente mejorado, esto se logra con dos esfuerzos principales: una campaña publicitaria que refleje en forma sencilla los beneficios que se ofrecen y la necesidad o deseo que se satisface y por otro lado que el producto confirme la imagen creada por la campaña publicitaria.

- **El producto no ofrece un beneficio real:** Puede ser que la idea sea realmente diferente o innovadora, pero eso no quiere decir que sea necesaria o que satisfaga algún deseo de un grupo de consumidores, de ser así probablemente en un inicio un gran número de compradores lo pruebe por curiosidad, pero

seguramente no volverán a adquirir el producto al no encontrar ninguna razón para hacerlo.

- **Posicionamiento pobre:** El posicionamiento juega un papel esencial en el lanzamiento de un nuevo producto, el primer paso en una campaña de publicidad, es crear conciencia entre el grupo de consumidores meta de la necesidad que cubre el producto, y posteriormente de los beneficios que particularmente la marca ofrece en comparación con las demás, si la personalidad del producto no queda clara o bien no es lo suficientemente atractiva, la campaña no logrará siquiera crear curiosidad en los compradores y por consiguiente el proyecto será un total fracaso.

- **Canales de distribución inadecuados o insuficientes:** Si el producto ha logrado despertar interés entre los compradores, es importante que sea accesible su adquisición en cuanto a puntos de venta se refiere, puesto que en muchos de los casos la vida agitada de las ciudades provoca que la gente compre lo que encuentra en todos lados aunque no sea su marca de preferencia, porque no tiene tiempo para buscar el producto en diversos almacenes, en una empresa de servicios si las oficinas de atención son pocas, retiradas del domicilio del cliente, o con personal insuficiente para la

demanda que enfrentan, seguramente no encontrará la aceptación del mercado meta.

- ◊ **Error de estimación de ventas: Uno de los principales motivos de fracaso es la sobre estimación de las ventas, la proyección de ventas se debe ejecutar en base a modelos científicos de diseño, pretest y test de los cuales hablaremos posteriormente, que arrojarán una estimación de ventas objetiva y con un índice mínimo de error. Si se analiza cuidadosamente los resultados de la investigación de mercados y se toma en cuenta los recursos reales financieros, técnicos y humanos el reporte de costo/beneficio será seguramente muy acertado.**

- ◊ **Respuesta de la Competencia: Generalmente los competidores copian los productos que resultan exitosos y en ocasiones incluso los mejoran, si el producto no es lo suficientemente bueno en cuanto al nivel de calidad, será más fácil para los competidores desplazar al producto de la compañía. Lo ideal es monitorear la opinión del comprador acerca del nuevo producto en forma constante, para disminuir en lo posible el impacto de la entrada de los productos de la competencia.**

- **Cambio de gustos de los consumidores:** Probablemente el problema más difícil sea los cambios en las preferencias del cliente, incluso se puede decir que el alargar el ciclo de vida del producto depende de la capacidad que tenga la compañía, de persuadir al cliente de que su producto aún satisface una necesidad o deseo. Igualmente que en el punto anterior la única solución es el monitoreo constante.

- **Cambios en el medio ambiente:** Nuevas reglamentaciones, tecnología, y materias primas pueden causar el fracaso de un nuevo producto. Una vez más este riesgo se minimiza principalmente mediante el monitoreo.

- **Margen de utilidad insuficiente:** Muchos productos fracasan más en términos de rentabilidad que en términos de ventas. No forzosamente el producto es un desastre sin embargo, las ventas, márgenes de utilidad y costos no son lo suficientemente buenos como para lograr los objetivos financieros. Los costos del producto pueden ser más altos de lo esperado y los precios más bajos. En el proceso ideal, la rentabilidad se debe proteger introduciéndose a nuevos mercados con nuevas ideas que seas efectivamente diseñadas y probadas para crear un importante margen de utilidad que pueda soportar los eventos impredecibles. La reinversión es la mejor forma de fortalecer un negocio.

- ◊ **Problemas organizacionales:** Muchos buenos productos fracasan debido a una pobre organización, por ejemplo los conflictos entre el área de nuevos productos y el área de ventas pueden provocar el fracaso de un nuevo producto, relaciones tirantes entre el área de investigación de mercados y el área de mercadotecnia pueden causar que información negativa importante sea ignorada y se siga adelante con el desarrollo de un producto que no es lo suficientemente bueno.

La falta de apoyo por parte de directivos de altos niveles puede restar seriedad al desarrollo de un nuevo producto, la in definición de objetivos específicos en términos de la compañía puede contribuir en forma importante al fracaso, por otro lado si los altos directivos no tienen una clara responsabilidad en el desarrollo de nuevos productos el proyecto difícilmente alcanzará los objetivos previstos; el mejor diseño de producto debidamente probado, puede fracasar a consecuencia de una pobre ejecución de los planes de introducción.

2.5 El porque del éxito de los productos nuevos

En el éxito del lanzamiento de nuevos productos intervienen diversos factores y si bien es cierto que se enfrenta un gran riesgo, también es

cierto que aplicando las técnicas conocidas por la mercadotecnia en forma adecuada se puede lograr la consecución de los objetivos previstos por la compañía.

Los puntos que se mencionaron en el inciso anterior son aspectos que se deben contemplar en cada una de las etapas del lanzamiento de un nuevo producto, cada grupo de trabajo que interviene en el proyecto debe trabajar en armonía con un objetivo común y con responsabilidades bien específicas que los comprometan a dejar de lado sus rencillas personales y ocuparse de presentar periódicamente resultados favorables a la dirección.

El lanzamiento de nuevos productos o el mejoramiento de los productos existentes son procesos que tarde o temprano tendrá que enfrentar la compañía, puesto que no se puede negar el inevitable ciclo de vida de un producto, así como los constantes retos a los que debe responder como son cambios en el medio ambiente de la mercadotecnia e iniciativas de la competencia.

Como lo menciono en el punto anterior el problema más crítico que enfrenta la mercadotecnia es el cambio constante en las preferencias de los consumidores, es por esto que las empresas triunfadoras pasan mucho tiempo estudiando las necesidades de los consumidores meta y

captando sus reacciones y sugerencias mientras el producto se encuentra en desarrollo; convierten al comprador en parte activa del equipo de desarrollo.

Los nuevos productos que tienen éxito generalmente cuentan con el apoyo y el impulso de un alto dirigente de la empresa, y se gasta mucho dinero en dar a conocer el producto. Una organización efectiva es vital para el éxito de un nuevo producto, esto aunado a la aplicación de las mejores herramientas y conceptos analíticos en cada etapa del proceso de desarrollo del nuevo producto, puede casi garantizar la aceptación del producto dentro del grupo de consumidores meta.

El proceso para el lanzamiento de un producto, el cual comenté a lo largo de este capítulo, se utilizó en el lanzamiento de los créditos de la UCP (Unidad de Crédito Personal); así como los lineamientos para el éxito y el fracaso de un producto, estas teorías y técnicas de la mercadotecnia se aplicarán a lo largo del caso práctico que desarrollaré en el capítulo cinco. Una vez que se ha definido el marco general de la UCP, se procede al diseño de la estrategia de colocación del portafolio de productos que se ofrecerá mediante la plataforma tecnológica que será la UCP; en el siguiente capítulo comentaré las características y funciones del portafolio de productos, que en el caso de la UCP estará conformado por el crédito hipotecario y el automotriz.

CAPITULO III. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS.

Hablando de portafolio de productos es indispensable tomar en cuenta que se requiere desarrollar un sentido de dinamismo en la definición de los productos que ofrece una firma, es decir; que se debe cuidar constantemente que los productos se adapten a los continuos cambios del mercado para lograr más clientes y satisfacerlos.

El enfoque de ventas ya no es el mismo que hace algunos años, ahora es importante convencer al consumidor de que el producto que ofrecemos es mejor que los demás en algún aspecto muy claro y atractivo al consumidor, y sostener la imagen creada por la publicidad con calidad y servicio.

Lo más importante aquí es saber qué desea el cliente, qué grado de satisfacción encuentra en el mercado actual y como podemos mejorarla de manera que el comprador perciba esta mejoría y opte por preferir la marca que le ofrecemos, a esto se le llama posicionamiento como ya lo mencionamos en el capítulo anterior.

El éxito en el posicionamiento de un producto y el logro de un nivel competitivo para el portafolio de productos de la firma, depende directamente de la evaluación adecuada a la que se someta la cartera de negocios, el problema es determinar cuáles negocios merecen ser estructurados, sostenidos, suprimidos, y finiquitados. Este problema es

especialmente crítico cuando una empresa ya no dispone de los fondos suficientes para mantener todos sus negocios, no tiene sentido que una empresa reduzca su apoyo proporcional a todos sus negocios, pues cada uno tiene una utilidad potencial diferente. La empresa debe redistribuir sus recursos a sus negocios más prometedores, en base a una evaluación exacta del potencial de utilidades futuras de cada negocio, desarrollando planes analíticos de condiciones futuras en cada mercado. No es suficiente emplear como guía las ventas o utilidades actuales, para saber qué negocios deben respaldarse.

A continuación presentaré la definición de portafolio de productos y enseguida las herramientas mercadológicas más conocidas para la evaluación de los portafolio de productos.

3.1 Concepto de Portafolio de Productos

" El portafolio de productos o mezcla de productos es el conjunto de líneas de productos y artículos que un vendedor específico ofrece en venta a los compradores, se le llama también la cartera de negocios "
(35).

35, Dirección de Mercadotecnia P. Kotler pág. 485

La mezcla de productos de una empresa tendrá una determinada amplitud, longitud, profundidad y consistencia.

- ◊ **Amplitud:** Es la cantidad de líneas de productos diferentes que maneja la empresa.

- ◊ **Longitud:** Es el total de los artículos de la mezcla de productos.

- ◊ **Profundidad:** Número de variantes que se ofrecen en cada línea de productos

- ◊ **Consistencia:** Se refiere a qué tan estrecha es la relación de las diversas líneas de productos en su uso final, en sus requerimientos de producción, canales de distribución, etc.

3.2 Marco para el diseño

En el análisis de portafolio de productos se emplean herramientas de la mercadotecnia, que permiten estudiar las oportunidades de crecimiento de un mercado y el nivel de participación que puede llegar a ocupar

dentro de este una marca específica, a continuación describiré dos de los modelos para evaluación de portafolio de productos más conocidos:

EL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG):

Conocida empresa consultora en administración popularizó un planteamiento conocido como matriz de crecimiento-participación, la cual se muestra a continuación:

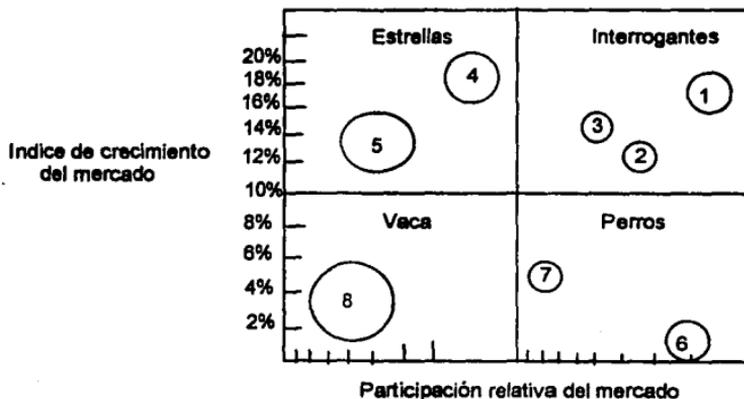


Fig. No. 3.1 Matriz Crecimiento-Participación

Los ocho círculos representan la dimensión y posición actuales de ocho negocios que constituyen a una supuesta compañía. El tamaño

del volumen de dinero de cada negocio es proporcional al área del círculo: así, los negocios más grandes son el 5 y el 6. La colocación de cada negocio indica su índice de crecimiento de mercado y su participación relativa de mercado.

El índice de crecimiento del mercado en el eje vertical indica la tasa de crecimiento anual del mercado en el cual opera el negocio; en la figura va del 0 al 20%, aunque podría señalarse un rango mayor. Se considera alto un índice de crecimiento de mercado superior al 10%.

El eje horizontal, participación relativa del mercado se refiere a la participación del mercado del negocio en relación con su competidor más importante y sirva para medir la fuerza de la empresa en un mercado relevante. Una participación relativa de mercado de 0.1 significa que el volumen de ventas del negocio de la firma es solamente el 10% del volumen de ventas del líder, y 10 significa que el negocio de la compañía es el líder y tiene unas ventas diez veces mayores que la siguiente empresa más fuerte en el mercado. La participación relativa del mercado se divide en alta y baja, usando 1.0 como línea divisoria y se traza en escala de bitácora, de manera que distancias iguales representen el mismo porcentaje de incremento.

La matriz crecimiento-participación se divide en cuatro celdas y cada una indica un diferente tipo de negocios:

- ◊ **Interrogantes:** Son negocios de empresas que operan en mercados de alto crecimiento, pero cuya participación relativa del mercado es baja. La mayoría de los negocios parte de una interrogación en la cual la empresa trata de penetrar en un mercado de gran crecimiento en el que ya existe un líder. Una interrogante requiere mucho efectivo, puesto que la compañía tiene que seguir aumentando su planta, equipo y personal para mantenerse al parejo del rápido crecimiento del mercado y porque además quiere sobrepasar al líder. El término interrogante se ha elegido bien, en virtud de que la empresa tiene que pensar mucho si continúa invirtiendo dinero en ese negocio. En la figura 3.1 la empresa opera tres negocios de interrogante, y esto puede ser demasiado. Sería más conveniente que la empresa invirtiera en uno o dos de estos negocios en lugar de diseminar escasamente sus recursos en los tres negocios.

- ◊ **Estrellas:** Si el negocio interrogante tiene éxito, se convierte en una estrella. Una estrella es el líder en un mercado de gran crecimiento. Esto no significa necesariamente que la estrella produzca un flujo positivo de efectivo para la empresa, ya que debe invertir sumas

importantes para mantenerse al parejo del crecimiento del mercado y repeler los ataques de la competencia. Las estrellas son generalmente redituables y se convierten en las futuras vacas de la empresa. En la ilustración la compañía tiene dos estrellas. Si no tuviera estrellas, estaría justificadamente preocupada.

- **Vacas:** Cuando el crecimiento anual del mercado cae a menos del 10%, la estrella se convierte en una vaca si aún tiene la mayor participación en el mercado. Una vaca produce gran cantidad de efectivo para la empresa y ésta no tiene que financiar mucha de su capacidad de expansión porque el índice de crecimiento del mercado ha bajado y ya que el negocio es el líder, disfruta márgenes de utilidad más altos. La empresa utiliza sus vacas para pagar sus cuentas y dar apoyo a las estrellas, interrogantes y perros que están hambrientos de efectivo. Sin embargo, en la ilustración la empresa tiene solamente una vaca y, por consiguiente, es muy vulnerable. En caso que su vaca empiece a perder participación relativa del mercado, la empresa tendrá que bombear suficiente dinero en la vaca para conservar el liderazgo. Si en lugar de ello desvía su efectivo para apoyar a sus otros negocios, su poderosa vaca puede transformarse en un negocio de perros.

- ◊ **Perros:** Los perros describen las empresas que tiene participaciones raquíticas en mercados de bajo crecimiento. Típicamente generan pocas utilidades o pérdidas, aunque pueden producir algún dinero. En la ilustración la empresa maneja dos perros, y esto puede ser demasiado. La empresa debe considerar si es que está aferrándose a estos perros por buenas razones (como son la espera de un cambio en el índice de crecimiento del mercado o una nueva oportunidad de liderazgo del mercado), o si lo está haciendo por razones sentimentales. Con frecuencia los perros consumen más tiempo de la administración del que merecen y necesitan ser reestructurados o eliminados.

En base a la posición que ocupa el portafolio de productos de una compañía en la matriz de crecimiento-participación se puede determinar si la cartera de negocios es saludable. una cartera de negocios insana tendría demasiados perros o interrogantes y/o muy pocas estrellas y vacas.

Enseguida que se ha diagnosticado el portafolio de productos de una compañía es tiempo de determinar que objetivo, estrategia y presupuesto debe asignar a cada negocio. Pueden perseguirse cuatro objetivos alternativos:

- ◊ **Estructurar:** Aquí el objetivo es incrementar la participación de mercado del negocio aún teniendo que renunciar a ingresos a corto plazo para lograrlo. La estructuración es adecuada para las interrogantes cuyas participaciones deben crecer si es que han de convertirse en estrellas.
- ◊ **Sostener:** Aquí el objetivo es preservar la participación de mercado del negocio. Este objetivo es adecuado para vacas fuertes si se considera que seguirán siendo rentables.
- ◊ **Cosechar:** Aquí el objetivo es incrementar el flujo de efectivo del negocio a corto plazo, sin considerar los efectos a largo plazo. Esta estrategia es adecuada para vacas raquíticas cuyo futuro no es brillante y de las que se requiere mayor flujo de efectivo. La cosecha puede aplicarse a interrogantes y perros.
- ◊ **Eliminar:** Aquí el objetivo es vender los negocios para dar un mejor empleo a los recursos en cualquier otra parte. Este objetivo puede aplicarse a perros e interrogantes que absorben las utilidades de la empresa.

A través del tiempo la posición de los negocios cambia en la matriz de crecimiento-participación, los negocios exitosos llegan a tener un ciclo

de vida comenzando como interrogantes, se convierten en estrellas, después en vacas y al final en perros; por ello se debe examinar su posición periódicamente y compararla con la de años pasados y con lo que se había estimado, en base a esto se obtendrá una trayectoria y si esta no es satisfactoria se deberán modificar las estrategias de acuerdo con el objetivo más razonable.

Los errores comunes en la selección de estrategias es el requerir de todos los negocios el mismo índice de crecimiento o nivel de rendimiento. El punto clave del análisis de los negocios es que cada uno tiene un potencial diferente y requiere de sus propios objetivos, principalmente se debe evitar lo siguiente:

- ◊ Dejar fondos insuficientes a las vacas ya que se debilitarían o excesivos puesto que se pueden aprovechar para negocios en crecimiento.
- ◊ Invertir demasiado en perros, sin lograr su recuperación.
- ◊ Mantener demasiadas interrogantes con poca inversión, puesto que si no reciben el apoyo suficiente no lograrán dominar su segmento.

HARVARD BUSSINESS REVIEW:

En la planeación estratégica resulta de vital importancia evaluar las oportunidades del mercado y su potencial, el cual debiera estar acorde con los objetivos generales y metas de la firma. Los negocios actuales de la firma son el principal punto para esta evaluación, comúnmente llamados portafolio de productos.

El análisis puede utilizar la matriz producto-oportunidades Fig. No. 3.2 de mercado la cual presenta cuatro alternativas para promover el crecimiento:

- **Penetración en el mercado:** La ventas se incrementan con los clientes actuales y los productos actuales.
- **Desarrollo del mercado:** Los productos actuales se ofrecen en nuevos mercados.
- **Desarrollo del producto:** Nuevos productos son desarrollados para atraer en forma intensa al mercado actual.
- **Diversificación:** Nuevos productos que se enfocan a nuevos mercados.

		MERCADO	
		<i>Clientes Actuales</i>	<i>Clientes Nuevos</i>
PRODUCTOS	<i>Presentes</i>	Penetración en el mercado	Desarrollo del mercado
	<i>Nuevos</i>	Desarrollo del Producto	Diversificación

Fig. No. 3.2 Matriz Producto-Oportunidades

Durante el análisis del portafolio de productos, los clientes actuales deben identificarse en volumen y características específicas, como su tamaño, zona geográfica y grupo industrial. Enseguida se deben considerar a los clientes potenciales estudiando con ellos las oportunidades que lleguen a presentarse mediante un negocio previo, analizar que reacciones son similares a las del mercado actual, estudiar las posibilidades de crecimiento o simplemente las oportunidades que los competidores están ignorando o consideran vulnerables. A las oportunidades que se presentan esporádicamente en un mercado específico se les llama ventanas estratégicas, las cuales describo a continuación:

Ventana estratégica: Algunas veces mientras se define la misión de la empresa y se evalúan las oportunidades, al desarrollar una nueva

idea de producto o simplemente al estar alerta a cambios en el medio ambiente, se puede revelar una ventana estratégica. Una ventana estratégica es un mercado de oportunidad no detectado aún por los competidores y que se acopla adecuadamente a las posibilidades de la firma. Las ventanas estratégicas perduran por periodos breves.

Los representantes de ventas y los gerentes de ventas algunas veces pueden encontrar una ventana estratégica en las áreas geográficas que atienden, detectando una debilidad del competidor al detectar que no satisfacen las necesidades del consumidor y planean la ventaja competitiva que el negocio de la firma podría establecer, puede ser mejorando el servicio, modificando el producto, o mejorando el precio. El mantenerse alerta a las oportunidades caracteriza a la gente y organizaciones más exitosas.

3.3 Planeación estratégica de un portafolio de productos

Una vez que se han descrito los modelos para evaluación de portafolios de productos, procederé a explicar la forma de aplicarlos durante el proceso de planeación estratégica, mediante el cual se logra detectar los cursos de acción más adecuados para colocar un portafolio de productos en un nivel competitivo dentro del mercado.

El proceso de planeación estratégica de portafolio de productos consta de ocho pasos que se explican a continuación:

- ◊ **Misión de negocios:** Cada uno de los productos que conforman la cartera de negocios de la firma, debe establecer su misión específica que conjuntada con las misiones de cada negocio de la compañía constituirán el objetivo más amplio de la corporación. La definición de la misión de un producto implica decidir el segmento al que se desea servir, por ejemplo, dentro de las personas que se consideran usuarios de cosméticos existen varios segmentos de mercado, el segmento que es sensible al precio y el que busca primordialmente satisfacción basada en una estricta calidad reconocida en los productos de alguna marca determinada, una vez definido el segmento al que se decide enfocar es tiempo de conocer más de cerca las preferencias de los clientes y satisfacerlos de forma que ningún otro competidor podría igualar por algún beneficio orientado al cliente. La empresa deberá decidir hasta que punto será independiente en la construcción de partes y hasta que punto las adquirirá manufacturadas de proveedores externos, si los distribuirá con una fuerza de ventas propia o externa, si venderá en alguna región específica, en un grupo de regiones, a nivel nacional, en el extranjero, etc.

La misión de cada negocio de la compañía debe establecer sus propias políticas respecto a clientes, empleados y accionistas importantes así como metas de crecimiento, rentabilidad y liderazgo tecnológico.

- **Análisis del ambiente externo: Cuando se conoce la misión de cada uno de los negocios que integran la cartera de la compañía, a partir de esta misión se definen las necesidades de su exploración ambiental, que implica monitorear constantemente y comprender las reacciones de las áreas que interactúan con el negocio que se trate. En el análisis del ambiente externo es necesario considerar:**

- **La tasa de crecimiento en volumen del negocio**
- **El nivel de calidad que esta solicitando el cliente**
- **Las estrategias de los competidores actuales, así como el ingreso de los nuevos competidores.**
- **El desarrollo de nuevas tecnologías que puedan afectar el equipo actual y futuro.**
- **Las modificaciones de leyes o reglamentos que puedan**

afectar el diseño o la mercadotecnia del equipo

- **Nuevos o diferentes canales de distribución.**
- **Incremento en los costos del proveedor que puedan ser transmitidos a los fabricantes del equipo.**

La única forma de estar actualizado en estos cambios es monitoreando constantemente las condiciones del macroambiente (demográficas / económicas, tecnológicas, políticas / legales, y socioculturales) que afectan el negocio y los actores microambientales (clientes, competidores, canales de distribución, proveedores), que afectan su rentabilidad. Cada uno de estos factores influyen en diferente medida por lo que es necesario jerarquizar su importancia para observar más de cerca los factores determinantes.

Mediante el monitoreo se logra descubrir las tendencias cuando comienzan a tomar fuerza, en este momento el mercadólogo debe identificar las oportunidades y riesgos que significaría para la empresa responder a los deseos de presenta dicha tendencia. Considerando que cada tendencia se puede convertir en una oportunidad atractiva, entendiendop or oportunidad:

" Una oportunidad de mercadotecnia de la empresa es un campo atractivo para la acción de mercadotecnia de la compañía, en el cual disfrutará de una ventaja competitiva " (36)

Las oportunidades se clasifican de acuerdo con su nivel de atracción y probabilidades de éxito para la compañía que depende de si sus fuerzas de negocios responden a los requerimientos para operar en el mercado objetivo y además exceden las de sus competidores.

En base a esto la empresa líder será la que tenga la capacidad de retener más clientes y sostenerlos más tiempo que sus competidores. Pero cualquier oportunidad por atractiva que parezca y por más que se analice representa un riesgo para la firma, entendiendo por riesgo:

" Un riesgo ambiental es un reto planteado por una tendencia o desarrollo desfavorable en el ambiente, que conduciría, en ausencia de una acción de mercadotecnia dirigida, a la erosión de la posición de la empresa " (37).

36, Kotler P. Dirección de la Mercadotecnia pág. 55

37, Kotler P. Dirección de la mercadotecnia pág. 57

Una vez que se ha logrado identificar los riesgos que deberá enfrentar la firma al explotar una nueva oportunidad, estos deben clasificarse de acuerdo con su gravedad y probabilidad de ocurrencia.

Un negocio especulativo tiene muchas oportunidades y riesgos de importancia. Un negocio maduro cuenta con pocas oportunidades y riesgos de consideración y un negocio conflictivo tiene pocas oportunidades y muchos riesgos.

- **Análisis del ambiente interno: Aún cuando se logra distinguir las oportunidades realmente atractivas, depende de la astucia para explotarla que se constituya en un éxito para la firma, por ello es necesario que las compañías evalúen constantemente sus fuerzas y vulnerabilidades, pero además de detectarlas jerarquizarlas porque no cualquier fuerza constituye una ventaja competitiva ante los competidores, ni tampoco cualquier vulnerabilidad merma en forma significativa el desempeño de la firma.**

Para clasificar la importancia de las fuerzas y vulnerabilidades se propone el siguiente cuadro:

Fig. No. 3.3 Cuadro Comparativo de Fuerzas y Vulnerabilidades

	Desempeño					Importancia		
	Fuerza		Vulnerabi-			Alta	Mediana	Baja
	Principal	Menor	Neutral	Menores	Mayores			
Merchandotecnia								
1. Reputación de la empresa								
2. Participación de la empresa								
3. Prestigio de calidad								
4. Prestigio de servicio								
5. Costos de fabricación								
6. Costos de distribución								
7. Efectividad de promoción								
8. Efectividad de fuerza de vtas.								
9. I&D e innovación								
10. Cobertura geográfica								
Finanzas								
11. Costos/disponibilidad de cap.								
12. Rentabilidad								
13. Estabilidad financiera								
Producción								
14. Instalaciones								
15. Economía de escala								
16. Capacidad								
17. Fuerza de trabajo dedicada								
18. Capacidad de entrega puntual								
19. Habilidad técnica y de prod.								
Organización								
20. Liderazgo capaz y visionario								
21. Empleados dedicados								
22. Orientación empresarial								
23. Flexibilidad/tpos. de respuesta								

Una vez que se han identificado las fuerzas y vulnerabilidades en términos de importancia y desempeño se vacían los resultados en una matriz de desempeño importancia, como lo muestro en la siguiente figura:

		DESEMPEÑO	
		<i>Malo</i>	<i>Bueno</i>
IMPORTANCIA	<i>Mucha</i>	A. Concentrese aquí	B. Mantenga el buen funcionamiento
	<i>Poca</i>	C. Poca prioridad	D. Posible Abundancia

Fig. 3.4 Matriz de Desempeño-Importancia

En la posición A se ubican los factores importantes y en los que la empresa se esta desempeñando deficientemente y por consiguiente los que deben reforzarse. En la posición B caen los factores importantes en los que el negocio ya es fuerte, por ello el mantenga el buen funcionamiento. En la posición C se encuentran los factores sin importancia en los que el negocio se esta desempeñando deficientemente y son de poca prioridad; en la posición D se encuentran los factores de poca importancia en los

que el negocio es fuerte y probablemente se esta sobreinviertiendo en estos factores.

Aún cuando un negocio tenga una fuerza importante en un determinado factor, esa fuerza no necesariamente crea una ventaja competitiva, lo que en realidad importa, es que el negocio tenga en ese factor un fuerza relativamente mayor que sus competidores.

Una de las vulnerabilidades más comunes en todas las compañías es la rivalidad entre departamentos, lo que provoca que los negocios resulten pobres no porque a sus departamentos les falte la fuerza necesaria sino porque no trabajan como un sólo equipo. Estas diferencias pueden llegar a resolverse exponiéndolas a través de cuestionarios que llenen los empleados anualmente, acerca de su opinión del desempeño propio y del de las áreas con las que interactúan cotidianamente.

Los mercadólogos tendrán que decidir si el negocio debe limitarse a aquellas oportunidades en las cuales posee actualmente las fuerzas requeridas o si debe considerar la posibilidad de mejores oportunidades donde posiblemente tendría que adquirir o desarrollar determinadas fuerzas.

- **Formulación de Metas:** Lo primordial es definir hacia donde vamos, esto es la misión de negocios, qué circunstancias se nos presentan actualmente durante la persecución del objetivo, es decir; tomar en cuenta las condiciones ambientales internas y externas de la compañía que influirán directamente en la consecución de las metas específicas de cada negocio que se promueva.

A través del logro de cada una de las metas específicas, se logra el objetivo principal de la compañía, normalmente la mezcla de objetivos se conforma de rentabilidad, crecimiento de las ventas, incremento de la participación del mercado, represión de riesgos, innovaciones, renombre, etc.

Las metas se logran mediante la administración por objetivos que implica que los diversos objetivos deben ser jerárquicos, cuantitativos, realistas y consistentes. Principalmente se deben ordenar las metas de acuerdo a su grado de importancia para distinguir cuales requieren mayor atención e inversión de recursos o cuales deben ser conseguidas antes que las demás.

Para obtener una verdadera ventaja competitiva ante los competidores se deben especificar en forma cuantitativa las metas que se espera lograr en periodos de tiempo establecidos ej. un

crecimiento del 15% en participación en el mercado en un periodo de dos años; pero el establecer metas jerárquicas y cuantitativas debe estar basado en el análisis exhaustivo de las oportunidades de la compañía para lograrlo como son recursos internos (humanos, financieros, tecnológicos) y condiciones externas (políticas, sociales, económicas y del mercado), es decir; que los objetivos deben ser realistas alcanzables a través de un esfuerzo planeado, organizado y contemplando las posibles contingencias.

Por otro lado los objetivos de la empresa deben ser consistentes, esto es, que no se contradigan unos a otros, por ejemplo no es posible diseñar el mejor producto en el menor tiempo posible, el logro de una meta trae consigo el sacrificio de algún aspecto que se contrapone:

- Altos márgenes de utilidades versus alta participación en el mercado.**
- Penetración en los mercados existentes versus desarrollo de nuevos mercados.**
- Metas redituables versus metas no redituables.**
- Alto crecimiento versus alta estabilidad.**

Si el negocio no cuenta con metas consistentes causará confusión en la fuerza de ventas, en los distribuidores y principalmente en los consumidores quienes no comprenderán cual es la ventaja competitiva de la marca que se anuncia.

- ◊ **Formulación de estrategia:** Las metas indican a donde quiere llegar un negocio y las estrategias cómo llegar hasta ahí. Las estrategias una vez diseñadas deben depurarse y traducirse en programas de acción adoptando una ideología y políticas consistentes bien entendidas por el grupo de trabajo las dará a conocer. Se conocen tres tipos genéricos de estrategias mercadológicas para lograr un nivel competitivo dentro del mercado:

- **Liderazgo en costos generales:** Las firmas que practican esta estrategia deben ser competentes en ingeniería, adquisiciones, manufactura y distribución física y requieren menor habilidad en mercadotecnia, pero los costos bajos se deben ofrecer entre los competidores que adopten una estrategia similar de diferenciación o enfoque.

- **Diferenciación:** Aquí el negocio es alcanzar un desempeño superior en alguna área importante en beneficio del cliente, que puede ser en servicios, calidad, estilo, tecnología, etc.

Así la compañía que busca el liderazgo en calidad, debe hacer o comprar los mejores componentes, mezclarlos en forma experta, inspeccionarlos cuidadosamente, etc.

- **Enfoque:** En este tipo de estrategia el negocio enfoca uno o más segmentos estrechos del mercado, más que ir en pos de todo el mercado. La empresa llega a conocer las necesidades de estos segmentos y pone en práctica el liderazgo de costos o alguna forma de diferenciación dentro del segmento meta, y se mantiene busca de nichos (pequeños segmentos de mercado con necesidades muy específicas) a los cuales servir.

Las compañías que practican la misma estrategia, encaminada al mismo mercado o segmento de mercado, constituyen un grupo estratégico. La clave es elegir la estrategia que más se adapta a las posibilidades de la firma, diseñar programas bien definidos y ser consistente en todas las acciones que se tomen, algunas empresas intentan ser las mejores en todos los aspectos y lo único que logran es no ser expertas en nada y los consumidores así lo perciben, si bien es cierto que la firma debe esforzarse por hacer bien todo, también es cierto que cuando pone mayor cuidado en algún aspecto

seguramente se logrará una ventaja competitiva que traerá consigo mayor aceptación de los compradores.

- **Formulación de programas:** Cuando la firma ha decidido como logrará las metas y objetivos que se establecieron al inicio del proceso, mediante la selección de la estrategia más adecuada a la oportunidad que se presentó entonces y en base a esta se deberá desarrollar un programa de trabajo con tiempos preestablecidos en el que se abarquen todas las acciones que implican la realización de dicha estrategia. Por ejemplo si la estrategia que seleccionó la compañía es la de enfoque deberá estudiar a fondo los deseos del mercado meta y desarrollar un producto que satisfaga enteramente y en forma superior a los productos de la competencia las necesidades o deseos del nicho al que desean servir.

- **Implementación:** Independientemente de que la firma haya definido claramente su misión y metas, que haya seleccionado su estrategia y formulado lo programas idóneos, el proyecto puede fracasar si no es ejecutado en forma correcta. El éxito en la explotación de las nuevas tendencias u oportunidades depende de algo más que planeación estratégica, las empresas mejor administradas consideran que es necesaria la aplicación del marco de las 7-S (del inglés strategy, structure, systems, style, staff, skills, shared

valores), donde los primeros tres elementos: estrategia, estructura y sistemas, se consideran el hardware del éxito y los siguientes cuatro: estilo, equipo humano, habilidades y valores compartidos, son el software.

El software sólo se encuentra en compañías que se administran en forma excelente y verdaderamente estos cuatro elementos hacen la diferencia, el estilo, que significa que el personal de la empresa comparte un estilo de conducta y mentalidad; en cuanto a las habilidades, quiere decir que el personal domina las habilidades que se requieren para llevar a cabo la estrategia de la empresa, en la selección de personal la empresa contrata gente capaz, que capacita bien y les asigna las funciones adecuadas para que ejerzan su talento y finalmente los valores compartidos que la firma fomenta y se convierten en la característica que los distinguirá de los competidores, los valores compartidos entre los empleados y directivos constituyen la misión que los guía, los motiva y hace que sientan orgullo de ponerlos en práctica.

- ◊ **Retroalimentación y control: A partir del momento en que se lleva a cabo la implementación se debe comenzar el monitoreo de la evolución del ambiente, el cual cambia constantemente y los resultados que se obtuvieron en los estudios realizados durante el**

periodo de planeación, seguramente se verán modificados al momento de llegar a la fase de implementación, y por consiguiente se tendrán que hacer ajustes que serán más importantes dependiendo del grado y velocidad con que se presente los cambios del ambiente.

Algunos ambientes son normalmente estables en sus economías, tecnología, leyes, cultura, deseos del consumidor y conducta competitiva, otros evolucionan lentamente en forma clara y previsible. También se conocen ambientes inestables en los que las empresas deben estar preparadas para revisar sus programas, estrategias, metas y aún su misión, si es el caso. Si no se lleva a cabo un monitoreo de las condiciones del mercado y del negocio de la firma con respecto de los demás se presentará el caso de que el negocio este muerto sin que sus gerentes lo sepan. Normalmente el ambiente del mercado cambiará más rápido que las 7-S de la empresa. Es posible que una empresa siga siendo eficiente mientras se vuelve ineficaz, sin embargo, es más importante hacer lo adecuado (ser eficaz) que hacerlo adecuadamente (ser eficiente). Las compañías excelentes sobresalen en ambos aspectos.

Comúnmente las organizaciones grandes tienden a manejarse por inercia, se constituyen en máquinas eficientes y es difícil cambiar

una de sus partes sin tener que ajustar el resto. La clave de la supervivencia organizacional, es la buena voluntad de las organizaciones. Las que son adaptables monitorean el ambiente y hacen cambios mediante la planeación anticipada, con objeto de mantener una estrategia lo suficientemente actualizada que se acople al ambiente en evolución.

3.4 Objetivo de la estrategia de portafolio de productos

La cartera de negocios de una compañía debe responder constantemente a los requerimientos del mercado meta, dependiendo del tipo de negocio puede ser que el medio ambiente sea estable o muy cambiante, sin embargo siempre será oportuno como gerente de marca mantenerse informado de las condiciones que imperan en el mercado, mediante el monitoreo del comportamiento de compradores, competidores y proveedores; las matrices de análisis producto-mercado y crecimiento-participación son herramientas mercadológicas que asisten la labor del gerente de mercado y que le permiten observar gráficamente las condiciones de la cartera de negocios y en base al diagnóstico que se obtiene mediante estas herramientas, se puede seleccionar el curso de acción más viable para lograr un ciclo de vida exitoso en cada uno de los negocios que promueve la firma. El proceso de planeación estratégica de portafolio de productos permite al gerente

de marca contemplar todos los aspectos que se relacionan con el desarrollo de un portafolio de productos en una forma sistemática y empleando la administración por objetivos, para que de esta manera se fijen metas muy específicas con respecto a magnitud y tiempos, y en base a estos se analice el avance en el desarrollo de cada negocio en forma objetiva. Los modelos del portafolio de productos que cité en el presente capítulo, son herramientas mercadológicas que permitirán en el proyecto del lanzamiento de un nuevo producto o en el mejoramiento de uno ya existente; desarrollar sistemáticamente la estrategia de posicionamiento que mejor convenga para su colocación en un nivel competitivo dentro del mercado, los productos que ofrecerá la UCP deben compararse ante los productos de la competencia en una forma ordenada y objetiva para definir su posición y sus perspectivas de crecimiento.

En el siguiente capítulo hablaré de la estructura tecnológica bajo la cual se ofrecerán a la venta los productos que conforman el portafolio de productos objeto de esta investigación, estoy hablando de la Unidad de Crédito Personal ó UCP.

CAPITULO IV. LA UNIDAD DE CREDITO PERSONAL.

Presentar las características y ventajas de la Unidad de Crédito Personal (UCP) como órgano centralizador de la operación de crédito Hipotecario y Automotriz, es el objetivo del presente capítulo, aquí describiré la estructura organizacional, las principales responsabilidades y funciones de cada área que la compone, como se interrelacionan y dan servicio unas a otras para lograr el objetivo común de proporcionar al cliente un servicio ágil y eficaz que permita al portafolio de productos de la firma colocarse a la cabeza del mercado.

Finalmente comentaré las ventajas que trae consigo la UCP por encima del esquema tradicional del Área de Crédito Hipotecario y Automotriz, presentando algunas comparaciones en tiempos de respuesta y nivel de servicio prestado al cliente.

Considero que a través del desarrollo de nuevos modelos de negocios es posible innovar y evolucionar los esquemas financieros bajo las premisas de eficiencia, calidad y servicio que se conjuguen con personal capacitado, sistemas óptimos, manejo de información oportuna, toma de decisiones acertadas y planeación estratégica adecuada que equiparen al Grupo Financiero Serfin a la altura de los competidores.

El nuevo modelo del crédito personal se basa en el esfuerzo por alcanzar los niveles de desarrollo deseados con modelos sencillos de rápido entendimiento y de fácil aplicación. Así pues la dirección del Grupo ha decidido reestructurar los productos de crédito hipotecario y automotriz apoyados en una plataforma tecnológica que permita brindar mejor servicio y obtener ventajas competitivas que coloquen al Grupo como líder en el mercado.

4.1 Concepto y Características

Para efectos de esta investigación entenderemos a la Unidad de Crédito Personal como: La Unidad de operación central que controla, ejecuta, reporta, y evalúa la información generada y su calidad de respuesta tanto interna como externa.

Las necesidades del mercado y su evolución exigen que se desarrollen sistemas o modelos funcionales, que permitan al Grupo competir con productos, y que en su diseño se apliquen ideas innovadoras, se ajusten a las demandas, sean de bajo costo y de gran funcionalidad o entendimiento para el mercado y para el personal que lo ejecuta.

El Crédito Personal es un servicio destinado a cubrir las necesidades de Personas Físicas, tanto de clientes actuales como potenciales

interesados en nuestros planes de financiamiento Automotriz e Hipotecario.

Los créditos personales del Grupo contarán con un modelo operativo, basado en Gerentes de Producto y operación centralizada. La operación de estos productos se llevará a cabo por medio de una Unidad de Crédito Personal Centralizada (UCP) y varios Módulos de Crédito Personal (en las principales plazas) así como las sucursales del Grupo.

La Unidad tendrá como funciones la autorización de los créditos, la administración de los mismos, la atención telefónica a clientes y la cobranza, así como la generación de información gerencial de cada producto. Los Módulos serán los responsables de la tramitación de los créditos, la verificación de la documentación y la relación con entidades externas a nivel local (Notarios, Valuadores, Investigadores, Agencias de Autos). Asimismo, los módulos servirán como punto de contacto para el público.

Conjuntamente con los nuevos esquemas financieros se están diseñando nuevas solicitudes y contratos, acordes con las características de los productos. Los objetivos son disminuir la cantidad de papeles que debe llenar el cliente, adecuarse a las necesidades de

información mercadotécnica del Grupo e incluir el empaquetamiento de productos en los créditos personales: cuenta eje para todos los créditos y seguros de vida y daños.

La Unidad de Crédito Personal a través de cada una de las áreas que la componen constituye aquella plataforma tecnológica que mencioné en la introducción, que combina una estructura organizacional simplificada con funciones y responsabilidades bien definidas y flujos de información ágiles y sencillos que a continuación describo.

4.2 Estructura Organizacional

La Unidad de Crédito Personal se compone de dos áreas principales: Autorización/Servicio a clientes y el área de Administración/Cobranza, ambas con un objetivo común de vigilar el correcto funcionamiento de los procesos de tramitación y administración de los créditos otorgados, a su vez la generación de información gerencial que guíe en forma eficaz a los directivos en la toma de decisiones en cuanto a planeación estratégica de expansión o en su caso modificación o mejoramiento de los productos, de manera que éstos respondan constantemente a las demandas reales del mercado meta.

A continuación se muestra el organigrama de la Unidad de Crédito Personal:

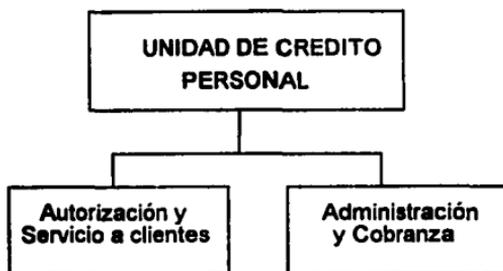


Fig. No. 4.1 Estructura Organizacional de la UCP

El área de autorización/servicio a clientes: representa la parte operativa que se esmera en promover ante el mercado meta una imagen de calidad y servicio por encima de los productos que ofrecen los competidores, destacando las ventajas competitivas en cuanto a tiempos de respuesta en autorización, comodidad y rapidez en los trámites, atención personalizada a través del teléfono de servicio a clientes y los módulos de crédito personal, ubicados en las principales plazas, mediante los cuales el cliente y los auxiliares de trámite (Notarios, Peritos Valuadores, Agencias de Investigación y Agencias Automotrices) pueden reportar sus quejas, sugerencias e irregularidades que noten antes y después del ejercicio del crédito.

El área de Administración/cobranza: se encarga de hacer respetar a nivel nacional las políticas y procedimientos establecidos para la tramitación de los créditos automotriz e hipotecario, resolviendo las anomalías que llegasen a presentarse, que en ocasiones se detectan por reportes que presenta el cliente o los auxiliares de trámite en el teléfono de servicio a clientes o bien durante los procesos de revisión que se corren periódicamente para la validación de los resultados obtenidos al cierre de operaciones diarias. Aquí mismo se controla la cobranza de clientes que caen en cartera vencida (hasta tres meses de atraso en sus pagos mensuales), y es aquí donde aprovechando las bondades del sistema se generan los reportes que una vez procesados constituyen la información gerencial que se elabora con una periodicidad establecida y que funciona como un monitoreo constante a la cartera de negocios actual de la UCP y que responde a las preguntas de volúmenes de ventas, productos más vendidos, productos más rentables, productos más conflictivos desde el punto de vista operativo atendiendo a la cantidad de cancelaciones y quejas, nivel de calidad en los servicios prestados, tiempos de respuesta, etc.

Así La Unidad de Crédito Personal que está a cargo del Director de Crédito Personal, se encarga de analizar la información que se genera durante la operación diaria, compara los resultados obtenidos contra los esperados, la posición del portafolios de productos que ofrece la

UCP contra el de la competencia, los beneficios que ofrece cada competidor y las razones por la cuales el mercado meta se decide por contratar un determinado servicio financiero, y en base a todas estas consideraciones se toman las decisiones pertinentes para mantener y mejorar si es posible la posición que se ocupa en el mercado. El objetivo primordial del Director de la UCP es garantizar que el portafolios de productos crediticios que se ofrece, responda a las necesidades y requerimientos del mercado meta en forma permanente adecuando los cambios que sean necesarios para lograrlo.

En los incisos subsecuentes describiré ampliamente las funciones y objetivos de cada área.

4.3 Area de Autorización y Servicio a clientes

El área de autorización y servicio a clientes se compone de tres gerentes que son responsables de: captura y análisis, servicio a clientes, clientes especiales; cada una de estas gerencias interactúan constantemente y se prestan servicio unas a otras persiguiendo el objetivo común que es eficiencia y eficacia en el servicio al cliente, enseguida se muestra en la figura No. 4.2 la estructura organizacional de esta área:



Fig. No. 4.2 Estructura del Area de Autorización y Servicio a Clientes

Como se muestra en el organigrama cada una de las gerencias goza del mismo nivel de importancia, enseguida describiré sus funciones y objetivos particulares:

4.3.1 Captura y Análisis

El personal de captura tiene por objetivo mantener un tiempo de respuesta óptimo, y con un standard de calidad bien definido y que cada vez deberá ser más exigente.

El gerente de captura y análisis se sirve de las facilidades que otorga el sistema para controlar la productividad y eficiencia de cada uno de los integrantes de este grupo de trabajo; los capturistas cumplen con un horario de trabajo diario y el sistema registra la hora en la que se dan de alta y de baja, el No. de solicitudes capturadas por cada uno y mediante su clave personal (No. de agente que reconoce el sistema

asignado a cada capturista), se detecta el agente que capturó cada solicitud, para que en caso de encontrar un error se conozca quién lo cometió y se lleva una estadística de error por capturista. En el área de captura se reciben por vía fax todas las solicitudes que habrán de ingresar al proceso de autorización para el otorgamiento de un crédito de auto o de casa, se reciben en una pantalla grande en la que el capturista observa en la parte superior la imagen del fax enviado por el cliente y en la parte inferior de la pantalla se presentan las celdas que deben ser alimentadas para generar un número de folio, que funciona como el expediente de cada solicitud recibida y posteriormente al ser tramitada y ejercida en el módulo se convertirá en número de contrato.

Los analistas de crédito reciben las solicitudes que han sido aprobadas por el área de captura, es decir; que se requisitaron con los datos indispensables para su análisis y que declaran ingresos suficientes para el monto del préstamo que solicitan de acuerdo con la tabla que se cargó en el sistema y que actúa desde la fase de captura. En la etapa de análisis se estudia el historial comercial del cliente en tarjetas de crédito bancarias y comerciales (Palacio de Hierro, Suburbia, etc), mediante bases de datos interbancarias que proporcionan información acerca del manejo de las líneas de crédito otorgadas a los clientes, también se valoran algunas características personales del solicitante como es la edad, profesión, dependientes económicos, zona geográfica

en la que habita, etc. y en base a estos parámetros se determina si el solicitante es sujeto de crédito o no, en ambos casos se informa por vía fax al cliente mediante una carta de aprobación o rechazo que arroja automáticamente el sistema y la envía al fax desde donde se envió la solicitud inicialmente.

En el caso de los analistas se lleva el mismo control y estadísticas de puntualidad, asistencia, No. de solicitudes analizadas en el día, No. de errores cometidos por analista, y en base a estos reportes se elaboran evaluaciones periódicas que son la base para posteriores promociones, incrementos de sueldo o facilidades de horario a quienes tengan un desempeño ejemplar, promoviendo así un ambiente de competencia y productividad entre el personal a cargo de esta gerencia.

4.3.2 Servicio a clientes

El departamento de servicio a clientes tiene como objetivo principal, dar a conocer las características específicas de cada uno de los productos que conforman el portafolios de productos de la UCP, recoger las impresiones positivas ó negativas que expresan los clientes, resolver las quejas e irregularidades reportadas por clientes, módulos y auxiliares de trámite turnándolas al área que corresponda para su solución.

El gerente de servicio a clientes, cuenta con una plataforma tecnológica que le permite proporcionar información veraz y oportuna a los clientes, desde la comodidad de su oficina o domicilio por vía telefónica en horas de oficina.

La gerencia de atención y servicio a clientes se compone actualmente de 21 agentes perfectamente capacitados en cuanto a las características de los productos que se ofrecen, las implicaciones de cada una de las condiciones de crédito y el trato amable que se debe otorgar al cliente.

Cada uno de los agentes de servicio a clientes cuenta con una terminal conectada a una red que les proporciona información de las solicitudes recibidas, aprobadas, rechazadas, así como el status de los créditos ejercidos y de esta forma se puede informar al cliente: el monto de su próximo pago, su saldo, sus condiciones de crédito, la tasa bajo la cual se calculó su mensualidad, el No. de amortizaciones efectuadas, los pagos extraordinarios realizados, etc.

El gerente de servicio a clientes es el encargado a su vez de asesorar a los Módulos de Crédito Personal que son organismos ubicados en las plazas principales, cuya función es recibir los documentos relacionados con el trámite de los créditos hipotecario y automotriz,

generar los expedientes físicos por crédito, validar si la información proporcionada en la solicitud enviada por fax es verídica en base a los comprobantes presentados, ejecutar el proceso de trámite de crédito automotriz e hipotecario de acuerdo a tiempos de respuesta preestablecidos para cada una de las etapas del trámite.

Adicionalmente el departamento de servicio a clientes funciona como un concentrador de quejas y de irregularidades que pueden ser reportadas por los clientes, las agencias de autos, los auxiliares de trámite hipotecario (Notarios, Peritos Valuadores, Agencias de Investigación y Promotores) o bien el personal del Grupo que interactúa con los productos crediticios automotriz e hipotecario (sucursales y módulos de crédito personal). Cuando la duda o queja que recibe el agente no puede ser resuelta por el departamento de servicio a clientes se turna como un reporte con No. de folio para su aclaración al departamento correspondiente, el cual contestará por bitácora (espacio para observaciones que se alimenta en el sistema y puede ser consultado por cualquier persona que este conectada a la red) con un tiempo de respuesta predeterminado para que cuando el cliente vuelva a llamar se le informe la aclaración correspondiente.

Al igual que los capturistas y analistas de créditos; los agentes de servicio a clientes se dan de alta y de baja en el sistema registrando de

este modo las horas trabajadas en el día, de igual forma se controla el No. de llamadas contestadas por agente y se monitorean para estudiar constantemente, el nivel de servicio proporcionado tanto al cliente como a los auxiliares de trámite y personal interno, calificando la amabilidad, satisfacción de demandas y dudas, la claridad y consistencia en sus respuestas, la puntualidad y asistencia; realizando evaluaciones periódicas las cuales son estudiadas para otorgar aumentos de sueldo, promociones y facilidades de horario al personal con desempeño excelente.

4.3.3 Clientes especiales y reconsideraciones

En este departamento se atiende a un mercado meta muy específico, aquellos clientes con un alto poder adquisitivo y que están acostumbrados a no dar explicaciones ni realizar trámites de ninguna especie, el funcionario de clientes especiales tiene por objetivo obtener con sus propios recursos la información indispensable del acreditado para garantizar su solvencia económica y otorgarle el crédito que solicita.

En cuanto a reconsideraciones se refiere este servicio se ofrece a la cartera normal de clientes que no obtuvo la aprobación del crédito, en ocasiones es por haber llenado la solicitud en forma inadecuada, en

cuanto a esta función el ejecutivo tiene por objetivo explicar al cliente las insuficiencias en su solicitud y ayudarle a presentar la información requerida para obtener la aprobación de su crédito con un tiempo de respuesta límite dependiendo del caso.

Esta gerencia se debe caracterizar por el trato amable al cliente, facilitándole a este el trámite hasta donde le sea posible, los clientes especiales son aquellos que representan una gran oportunidad para colocar el producto en la preferencia del grupo de consumidores meta al que se desea conquistar, son líderes de opinión por su posición en el ámbito social o profesional en el que se desenvuelven, y una imagen favorable del producto y del servicio que se ofrece ante ellos podría beneficiar en forma importante la posición que ocupa en el mercado.

Se manejan políticas diferentes para la autorización de estos créditos, que pueden ser un poco más flexibles siempre y cuando se garantice la solvencia del cliente.

En cuanto a reconsideraciones estas se tramitan a nivel general, cuando algún crédito ha sido rechazado y el cliente asegura que la causa del rechazo es injustificada, puede presentar la documentación comprobatoria de que su historial crediticio negativo no es válido y que por algún error se reportó información inválida, de esta forma se

analiza bajo un nuevo criterio la solicitud rechazada y si en base a la documentación presentada por el cliente se comprueba que se ha cumplido ha satisfacción con los requisitos preestablecidos, se puede cambiar el rechazo de una solicitud por una aprobación.

Es aquí donde se ofrece una atención personalizada en forma sistemática a todos los clientes con solicitudes rechazadas que exigen otra oportunidad alegando la invalidez de aquel causal de rechazo, se manejan tiempos de respuesta meta, procurando tomar las mejores decisiones validando exhaustivamente la veracidad de los documentos presentados por el solicitante, minimizando de esta forma la posibilidad de generar cartera vencida por solicitudes aprobadas después de una reconsideración.

Así mediante estas dos funciones que fomentan el servicio personalizado al cliente especial o con solicitud rechazada, se proporciona a cada cliente lo que solicita y requiere, y esto es posible porque el gran volumen de solicitudes son aprobadas por vía electrónica a través del sistema de autorizaciones que describí en el punto 4.3.1

Una vez concluida la exposición del área operativa de la UCP, procederé a describir el área administrativa la cual de la forma como lo

describo se encarga de cerrar el proceso administrativo del otorgamiento de créditos personales.

4.4 Area de Administración y Cobranza

Esta área se compone de cuatro gerencias: Administración/Control, Administración de la Cartera, Recuperación de Cartera Vencida y la de Información Gerencial, las primeras tres interactúan en forma directa con el objetivo común de cuidar en forma constante que la información ó el historial de cada crédito sea válido, congruente, de sistematizar en lo posible las funciones cotidianas de operación y control, la optimización de los procesos que se corren periódicamente, en una palabra se encargan de conservar una cartera sana de créditos, con información clara, fácil de localizar, de registrar para cada caso normal y anormal que llegara a presentarse durante ó posteriormente al ejercicio de un crédito.

Enseguida se muestra la estructura organizacional de esta área:

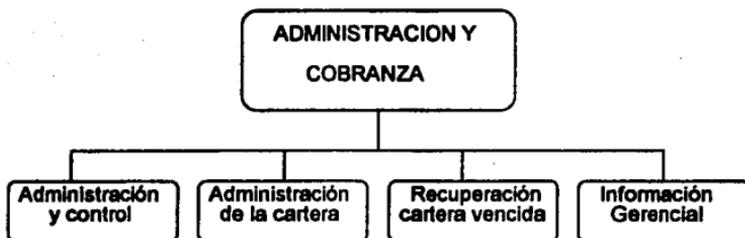


Fig. 4.3 Estructura del Area de Administración y Cobranza

De izquierda a derecha se presentan las gerencias en orden de aparición citando en primer término la gerencia de administración/control puesto que es la que comienza y finaliza el proceso administrativo que implica la tramitación, ejercicio, administración de los créditos automotriz e hipotecarios otorgados por el Grupo. A continuación describiré cada una de las gerencias arriba mencionadas:

4.4.1 Administración y control

El gerente de administración y control se esfuerza por alinear los distintos procesos que se llevan a cabo durante la tramitación, ejercicio y administración de los créditos automotrices e hipotecarios otorgados. Las principales funciones de esta gerencia son:

- ◊ **Monitoreo constante de las aplicaciones (comportamiento de los sistemas instalados) y administración de software y hardware.**
- ◊ **Mantenimiento a catálogos y parámetros (bases de datos con fórmulas, factores y directorios de auxiliares de trámite) que se modifican periódicamente permitiendo así que por sistema se calcule automáticamente la capacidad de pago, el importe de las mensualidades, ingresos requeridos, primas de seguros, cargos por comisiones, etc.).**
- ◊ **Proceso de cierre de operaciones diarias, de los créditos ejercidos por hipotecario y automotriz, mediante el cual se genera un reporte con la información suficiente para ser incluida en los archivos de cartera y enviar a nivel nacional las instrucciones de transacciones a cheques pertinentes, como abono a las agencias y a seguros con cargo al adeudo en cartera del cliente al momento de aperturar el crédito en el caso de automotriz.**
- ◊ **Emisión de endosos de aumento, disminución y modificación a las pólizas de seguro que tuvieron algún error.**
- ◊ **Corrección en el sistema de la información contenida en solicitudes y contratos, cancelación de contratos y aplicación de siniestros.**

- o **Emisión de reportes y estadísticas de las correcciones aplicadas por modulo.**

En una palabra la gerencia de administración y control es el área que da solución a aquellos créditos que se desvían de los procedimientos normales atendiendo en lo posible a las políticas preestablecidas por la institución.

4.4.2 Administración de la cartera

Esta gerencia esta a cargo de los procesos que se corren periódicamente para generar; la cobranza, los intereses moratorios, las transacciones por apertura de crédito, la emisión y revisión de estados de cuenta, realiza los ajustes en los saldos que deben ser modificados por solicitud de la gerencia de administración/control a causa de cancelaciones, siniestros, liquidaciones, etc.

Asimismo el gerente de administración de la cartera se responsabiliza de enviar al área de contabilidad reportes mensuales de las operaciones efectuadas y de las modificaciones realizadas en los saldos de los clientes, en forma sistemática y periódica de manera que se genere información contable clara, veraz y oportuna.

Por otro lado esta gerencia también se hace responsable de verificar diariamente mediante aplicaciones instaladas en la red que cada una de las operaciones enviadas a cheques se hayan efectuado o de lo contrario lo reporta al área que corresponda para que le proporcionen la cuenta de cheques correcta de la agencia o del cliente.

Y por último se concentra aquí la función de pagar mensualmente a la aseguradora las primas de daños y vida generadas por los ejercicios de créditos hipotecario y automotriz.

4.4.3 Recuperación de cartera vencida

Esta gerencia se apoya en la explotación de un moderno sistema creado para la cobranza en masa, mediante el cual los operadores de cobranza registran su hora de entrada y salida conectándose al teléfono. Una vez que el operador ha registrado su alta el teléfono central intenta comunicarlo con el primer cliente incluido en la lista de morosos, cuando la comunicación ha sido establecida se enciende el timbre y se despliega en la pantalla el estado de cuenta del cliente, el operador informa al cliente el importe que adeuda y la fecha desde la cual fue exigible, le solicita una fecha de promesa de pago y cuando la obtiene termina la comunicación con el cliente, registra en la bitácora del sistema los comentarios recogidos así como la fecha de promesa

de pago, el sistema no volverá a intentar esta llamada sino hasta que se cumpla esa fecha sin que el cliente haya realizado el pago, este sistema alimenta su lista de clientes morosos diariamente de la información que se recibe de cheques (reporte diario de cargos y abonos aplicados a nivel nacional en las cuentas de clientes y agencias de autos).

De esta manera se optimiza el tiempo de cobranza puesto que el operador ya no tiene que marcar el No. ni intentar en un teléfono que se encuentra ocupado, el sistema informa mediante reportes diarios el No. de contactos establecidos con clientes morosos por agente, y arroja una estadística del No. de clientes morosos con un mes de atraso, dos meses y de tres en adelante (cartera litigiosa), indicando de cuantos y cuales de ellos se obtuvo promesa de pago, con cuantos se estableció contacto, cuantos quedaron pendientes, etc.

Los agentes de cobranza comúnmente tienen que hacer aclaraciones a los clientes de las mensualidades, cargos moratorios y en su caso pagos anticipados que realizan, cuando esto sucede puede ser que se detecte alguna irregularidad en el saldo insoluto o en el cálculo de sus mensualidades, aquí se lleva un control de reportes cuando la queja del cliente es procedente se soluciona y se lleva una estadística de error por sucursal para efectos de comisiones y participación.

El gerente de cobranza valida mes con mes que la información enviada en estados de cuenta sea correcta y que la cobranza se calcule correctamente por el sistema, revisando una muestra representativa de los clientes con créditos de recién apertura, de los créditos con mensualidades atrasadas y de los que realizaron pagos anticipados.

• **Asimismo esta gerencia establece comunicación con el departamento jurídico cuando la cartera administrativa (5 días de atraso) y la vencida (menos de tres meses de atraso) se convierte en cartera litigiosa (tres meses de atraso en adelante), para que se tomen las acciones pertinentes de recuperación. Se manejan objetivos y estándares normales de cartera vencida y se procura que esta no rebase un cierto límite establecido, cuando esto sucede se analizan las políticas de autorización de créditos, las características comunes de los clientes morosos, las condiciones de pago, el importe de los intereses moratorios, todo esto para mantener al producto dentro de los límites en los que un cliente normal puede cumplir sin minar en forma importante su economía.**

Aquí es interesante analizar el comportamiento del mercado y mantener el producto del Grupo en un nivel competitivo dentro del mismo en cuanto a políticas de cobranza se refiere, analizando constantemente las condiciones de los productos de la competencia así

como el comportamiento del mercado meta; todo esto apoyándose en el departamento de mercadotecnia.

4.4.4 Información Gerencial

Se puede decir que esta gerencia cierra el proceso administrativo del otorgamiento de créditos automotrices e hipotecarios, puesto que recoge los resultados de ventas y productividad obtenidos mes con mes y los prepara para presentarlos gráficamente a los directivos para la toma de decisiones.

El sistema de la UCP emite reportes con estadísticas de solicitudes recibidas por fax, capturadas, analizadas, autorizadas y ejercidas, con un número global por zona geográfica y por módulo. También se elaboran reportes de ventas por producto presentando del volumen total de créditos ejercidos cuantos son por crédito automotriz, refinanciamiento, remodelación, liquidez, etc. Se elabora una estadística de cancelaciones, resaltando que agencias participan más frecuentemente en créditos cancelados, de que zona geográfica se presentan más cancelaciones y por que motivos son provocadas.

Esta gerencia también emite reportes para uso administrativo como son: listados enumerando los créditos pendientes por operar por

módulo y en que status se encuentran, los créditos pendientes de trámite por perito valuator, agencia de investigación y por notario, las fechas de firma de escrituras programadas para el mes por módulo, y la posición que ocupa cada módulo ante los demás en desempeño, tiempos de respuesta, volúmenes de ventas, cantidad de errores cometidos. También se cuantifica por módulo el número de agencias de autos afiliadas al programa y la participación que tiene cada una de ellas en los créditos vendidos.

Los agentes de atención y servicio a clientes colaboran en la tarea de esta gerencia puesto que a cada una de las llamadas recibidas registran si el motivo fue: información acerca del producto, queja, información del status de alguna solicitud, aclaración de saldo, mensualidades o intereses moratorios, reporte de no haber recibido estado de cuenta o póliza de seguro, corrección a la información capturada por el área de autorización o solicitud de alguna facilidad que no otorga el programa y que la competencia si lo hace; siempre y cuando sea viable, etc.

Con toda esta información el gerente de información gerencial puede tener una idea clara de la opinión general que tienen los clientes actuales de los servicios que presta la firma estratificando las quejas y elaborando reportes estadísticos por zona geográfica para definir en

que producto se generan más quejas, en que módulos, o bien en que parte del trámite hipotecario, también se puede conocer qué producto ha despertado más interés, que producto es más comprensible para el público y que producto consume tiempo de servicio telefónico sin ser suficientemente rentable o vendido por los módulos en general.

En una palabra el gerente de información gerencial presenta resultados de participación en el mercado, productividad por producto y global, y rentabilidad por producto; por lo tanto se puede decir que de la veracidad y oportunidad de sus informes depende en mucho el acierto en la toma de decisiones de los directivos.

4.5 *Ventajas de la Unidad de Crédito Personal sobre el esquema tradicional del Area de Crédito Hipotecario y Automotriz*

Las ventajas que representa la Unidad de Crédito Personal sobre el esquema tradicional son incontables, empezando por la plataforma tecnológica que caracteriza a la UCP, mediante la cual es posible disminuir el tiempo de respuesta en autorizaciones, de seis meses que se manejaba en el esquema tradicional a 24 hrs., en cuanto a la información sobre el status de solicitudes, anteriormente se informaba al cliente al día siguiente de su llamada, mientras que ahora se informa en el instante en que lo solicita gracias a la red que actualiza el status

de cada solicitud inmediatamente después que se realiza cada etapa, el proceso de captura, análisis y autorización en crédito automotriz se lleva una hora y en el hipotecario 24 hrs., el trámite en automotriz se lleva un par de horas siempre y cuando la agencia se presente con la documentación indispensable y en el caso de hipotecario se maneja de un mes a mes y medio a partir de que el cliente presenta la información a satisfacción de la institución cuando anteriormente se llevaba de tres a cuatro meses.

Independientemente de la disminución tan marcada en los tiempos de respuesta para autorización, trámite, aclaraciones, información de status de solicitudes, la UCP permite prestar al cliente una atención personalizada aclarando en todo momento las dudas que llegarán a presentarse mediante las líneas telefónicas destinadas al servicio del cliente, además de la gran comodidad que se ofrece en los trámites que puede efectuar desde la comodidad de su oficina enviando por fax su solicitud y recibiendo en el mismo fax su carta de aprobación o rechazo. Sus trámites de reconsideración en caso de rechazo igualmente los puede realizar por vía telefónica enviando sus comprobantes por vía fax.

Por otro lado se evita por completo los malos manejos de funcionarios en cuanto a la autorización de créditos y el otorgamiento de negocios a

notarios ya que todas estas decisiones las toma el sistema basado en los rangos y políticas que se han alimentado en el sistema de la UCP, y gracias a la centralización de autorizaciones y administración de créditos se lleva un control verdaderamente ágil y estricto en el cálculo mensual de amortizaciones y en la cobranza, asimismo con el manejo de passwords personales se delimita perfectamente la responsabilidad de cada funcionario en las irregularidades y desviaciones que llegaran a presentarse detectadas ya sea en auditorías o bien reportadas por los clientes.

El sistema tiene la facilidad de imprimir listados que reúnan características comunes de condiciones de créditos, esto es, que si se descubre que en alguna plaza se otorgó más porcentaje de crédito que el estipulado, se manda una instrucción a nivel nacional para verificar en unos cuantos minutos si existen créditos que presenten la misma irregularidad, por lo que en forma eficiente se puede detectar desviaciones y corregirlas tomando acciones correctivas a los autores del error.

Por supuesto como todo lo que arranca en un inicio tubo errores y limitaciones, se ha ido afinando y se ha logrado una flexibilidad muy importante para mantener al sistema de la UCP dentro de la tecnología de punta que se maneja en el mercado del crédito hipotecario y

automotriz colocando de esta forma a los productos de la institución siempre en un nivel altamente competitivo, tal y como se planeó desde un inicio al momento de diseñar la plataforma operativa de la UNIDAD DE CREDITO PERSONAL.

En el capítulo cinco se describen las características de los productos que conforman el portafolio de productos que presenta la UCP.

**CAPITULO V. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS CREDITICIOS
Y SU NIVEL COMPETITIVO DENTRO DEL MERCADO (Estudio
de caso con grupo de comparación estático).**

La Unidad de Crédito Personal ofrece a la venta una amplia gama de productos crediticios destinados al uso personal, es decir; exclusivamente para personas físicas, para la adquisición de auto nuevo directamente de agencia o bien para la adquisición de vivienda nueva o usada bajo el esquema tradicional y el de refinanciamiento.

Con diversas opciones y condiciones de crédito igualmente atractivas que se ajustan a las necesidades ó posibilidades de cada cliente, procurando de igual forma ofrecer los mejores paquetes posibles a la vista del cliente sin menguar la rentabilidad de cada negocio. Los productos que conforman el portafolio deben ser lo suficientemente flexibles como para adaptarse rápidamente a los cambios políticos y económicos que suele sufrir el medio ambiente crediticio en México así como a los cambios en el poder adquisitivo y capacidad de pago que pueden sufrir en general los clientes actuales ó potenciales.

El comportamiento de las tasas de interés es un aspecto que determina en forma importante el desenvolvimiento de los portafolio de productos crediticios, a partir de éstas las políticas de crédito de la Institución pueden convertirse más conservadoras o agresivas. En este ramo el medio ambiente del mercado es tan impredecible y tan riesgoso que las políticas deben ser lo suficientemente flexibles y los gerentes o las personas que se encargan de la toma de decisiones, deben estar bien

informados en forma constante del acontecer mundial en el ámbito de los negocios en general, puesto que en el mundo financiero, el comportamiento de los indicadores bursátiles es tan caprichoso como las reacciones y especulaciones de la mayoría de los inversionistas, ante cualquier hecho que remotamente amenace la estabilidad económica del país.

Con este capítulo cierro mi investigación presentando mediante cuadros comparativos, las ventajas competitivas que posee el portafolio de productos de la UCP contra el de la competencia, asimismo presentaré gráficas que ilustrarán sus niveles de productividad, rentabilidad, posicionamiento en el mercado, índices de crecimiento, etc.; para proyectar por un lado la razón por la cual los productos de la UCP son más convenientes tanto para el consumidor meta, como para la Institución que los ofrece en relación con el portafolio de productos de la competencia.

Comenzaré por extractar los procesos mercadológicos que dieron lugar a la puesta en marcha del nuevo portafolio de productos respaldado bajo el innovador esquema de la UCP, enseguida describiré las características específicas de cada producto, el procedimiento que se sigue para el otorgamiento de créditos y finalizaré con la presentación de las herramientas de la mercadotecnia, que me permitirán comparar

el portafolio de productos de la UCP contra el de la competencia demostrando así que la UCP resultó un determinante para colocar a su portafolio de productos a la cabeza del mercado:

5.1 Proceso Mercadológico (antecedentes metodológicos)

El proyecto de la UCP como todos fue sometido a un estudio de factibilidad, mediante una investigación de mercados que recogió información valiosa acerca de las carencias tanto del cliente actual y potencial de créditos hipotecarios y automotrices, como de las instituciones que ofrecen estos servicios; los productos existentes en el mercado tienen ciertas insuficiencias inherentes a las características del producto, pero principalmente son de servicio; los clientes tienen que atravesar por una verdadera hazaña para obtener la autorización y firma de un contrato hipotecario que les permita adquirir una casa, y en el caso del producto automotriz aunque los trámites no son tan largos para obtener el crédito si lo son para la entrega del vehículo.

Este inciso reflejará los procesos mercadológicos por los que tuvo que atravesar el proyecto UCP, para convertirse en una realidad y en un proyecto exitoso.

5.1.1 Investigación de mercados

Cuando una institución se percató de que el producto que se está ofreciendo a su público consumidor no está satisfaciendo las necesidades que demanda, que los procesos administrativos internos para el otorgamiento del servicio no son eficientes, que la planta de personal es numerosa, sin embargo no se obtiene la productividad - rentabilidad esperada; es cuando hay que analizar qué está sucediendo, qué posibilidades tiene el producto de transformarse para ofrecer a la institución las utilidades esperadas, fue así como surgió la idea de modificar por completo el área Hipotecaria del Grupo.

El primer paso fue analizar de cerca como estaba funcionando el área hipotecaria del Grupo, qué productos y bajo qué condiciones se ofrecían al mercado meta y en qué circunstancias se encontraban los productos crediticios de la competencia, tanto a nivel de características del producto como de condiciones en el servicio otorgado.

Esta información fue recopilada bajo un proyecto de investigación formal que incluyó herramientas de recopilación de datos como son: entrevistas al personal del área Hipotecaria del Grupo, una auditoría administrativa de los procesos bajo los cuales se otorgaba el servicio, una investigación de campo en las instituciones de la competencia para

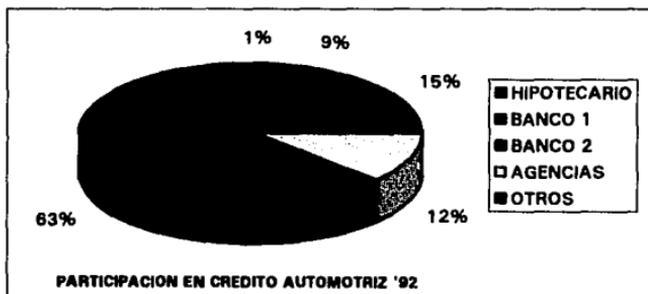
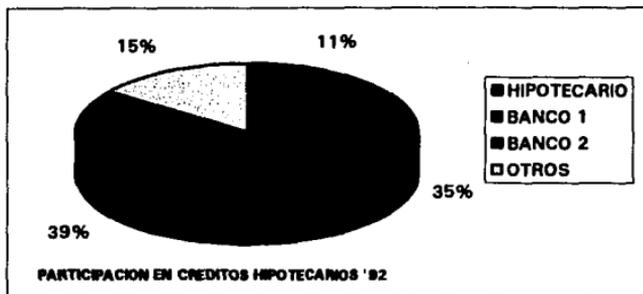
conocer las características de sus productos y los procesos bajo los cuales autorizan, tramitan y firman contratos crediticios para adquisición de casa o auto, un análisis de costo-beneficio de los recursos invertidos en estos productos y las utilidades obtenidas en los últimos cinco años comparándolo también a su vez con los resultados obtenidos por las firmas de la competencia. (ver Fig. No. 5.1, 5.2)

Todos estos estudios fueron encabezados por la Dirección de mercadotecnia del Grupo, sin embargo; intervinieron en el proyecto de investigación los especialistas del área financiera, hipotecaria, legal y comercial.

El universo de esta investigación fue constituido por todas las instituciones bancarias que ofrecen el servicio de créditos hipotecarios y automotrices, se determinó el tamaño de la muestra representativa y se llevó a cabo la investigación.

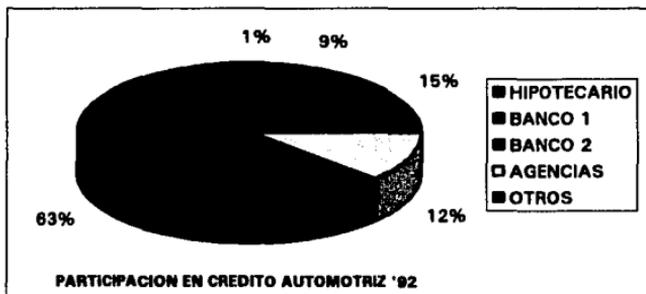
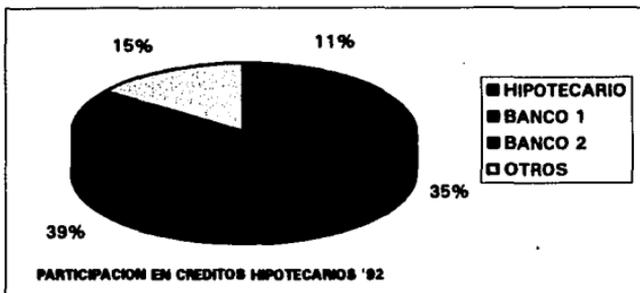
En primer término se delimitaron las características del producto que se compararían, así como las características de tiempo y costo del trámite de ambos productos que se tendrían que averiguar para completar la investigación de campo, ésta se realizó físicamente en los centros de información que posee cada institución incluida en la muestra representativa a investigar.

Fig. No. 5.1 PARTICIPACION EN CREDITOS HIPOTECARIO Y AUTOMOTRIZ '92



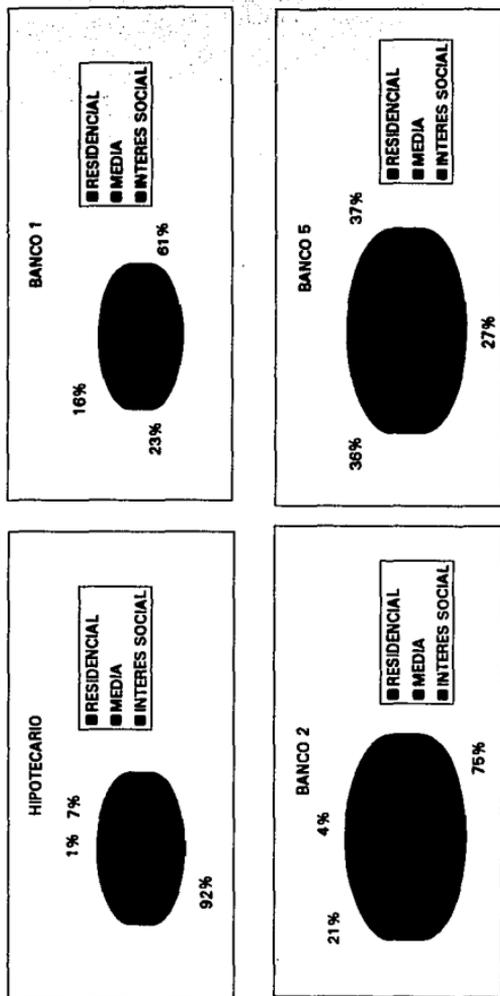
FALLA DE ORIGEN

Fig. No. 5.1 PARTICIPACION EN CREDITOS HIPOTECARIO Y AUTOMOTRIZ '92



FALLA DE ORIGEN

Fig. No. 5.2 VENTAS COLOCADAS POR TIPO DE PRODUCTO EN '82



FALLA DE ORIGEN

Una vez obtenida la información se estructuró el informe que reflejó la información necesaria para dar respuesta al problema planteado al inicio de la investigación de mercado, se llegó a la conclusión de que el principal problema de todas las instituciones bancarias que otorgan créditos para casa o auto, esta en la falta de un servicio ágil y de calidad a causa de procesos internos obsoletos y repetitivos que entorpecen el funcionamiento oportuno en el otorgamiento de créditos, también se concluyó con relación al crédito hipotecario que los esquemas de financiamiento apretaban a tal grado la situación financiera del cliente, que lo obligaban a convertirse en un elemento más de la cuantiosa cartera vencida que la mayoría de las instituciones bancarias sufría, los productos no estaban diseñados para que el cliente los pudiera pagar, en el caso de automotriz el análisis para autorización de crédito era tan somero que no reflejaba realmente el comportamiento comercial del cliente y terminaba por acrecentar en forma preocupante el volumen de cartera vencida y litigiosa, que en este caso es más negativa que la del producto hipotecario, puesto que el cliente no pierde un artículo de primera necesidad mientras que el banco no está estructurado para recoger vehículos que el cliente no puede pagar y aprovecharlos, y al tener detenido el dinero en esa forma representa una pérdida importante para la Institución.

En una palabra los productos crediticios para adquisición de auto y de casa no eran satisfactorios ni para el consumidor ni para la Institución que los otorgaba, por lo tanto hay oportunidades de mejorar el producto que actualmente se ofrece y para ello se llevó a cabo el desarrollo de la mezcla de mercadotecnia, a través de la cual se dará cuerpo al producto que dejará atrás todas estas insuficiencias.

5.1.2 Descripción y aplicación de las cuatro p's más servicio

A partir de los resultados obtenidos en la investigación de mercados, se inicia el diseño de un proyecto, con objetivos pertinentes , factibles y mensurables en términos de ventas, productividad y rentabilidad, para ello el primer paso es definir la naturaleza del producto, es aquí donde los especialistas de productos en base al diagnóstico de la investigación de mercados, modificaron las condiciones de los créditos así como la forma de otorgarlos; diseñaron un producto que no ahorcara económicamente al cliente y que le permitiera cumplir con sus compromisos sin minar en forma importante su nivel de vida, por ejemplo antes el refinanciamiento podía llegar al 300% del valor de la casa, ahora no rebasa el 98% aunque en la competencia el producto sigue igual.

En el inciso 5.2 describiré a fondo como quedó definido el portafolio de productos crediticios que ofrece la UCP y en el inciso 5.4 como quedó en relación al portafolios de la competencia.

El diseño de las cuatro p's más servicio fue efectuado por el personal de mercadotecnia con la cuidadosa intervención de los altos directivos del grupo:

- ◊ **Producto:** Este fue diseñado por los especialistas en finanzas para convertirlo en un crédito accesible al cliente en cuanto al servicio y también en cuanto a las condiciones de pago y rentable a la institución en términos de volúmenes de ventas, control de cartera vencida, reducción de planta de personal y simplificación de trámites.

- ◊ **Precio:** La dinámica del precio de estos productos está directamente vinculada con el comportamiento de las tasas de interés, no es sencillo estimar el comportamiento que tendrán puesto que las afectan fenómenos sociales como el levantamiento en Chiapas o políticos como las próximas elecciones del 21 de agosto de 1994, no solamente los que ocurran en nuestro país sino también en todo el mundo, sin embargo; estos fenómenos afectan a todas las instituciones que ofrezcan cualquier producto o servicio, por lo que

el alza en las tasas no colocaría sólo a los créditos de la UCP fuera del mercado, sino a cualquier crédito ya que todos se rigen por la tasa líder bancaria más algunos puntos que hacen la diferencia.

Pero a pesar de la gran incertidumbre que siempre acompañará al costo del financiamiento de personas físicas o morales, los especialistas en productos de la UCP se han preocupado por ofrecer un portafolios de productos con las condiciones más accesibles que se pueden ofrecer bajo cualquier circunstancia precisamente para evitar la tan negativa cartera vencida.

- **Plaza: El crédito personal hipotecario y automotriz se ofrece en todas las plazas a nivel nacional con el apoyo de las sucursales bancarias con las que ya contaba la institución, en su primera etapa se abrieron seis módulos de crédito personal en México, Monterrey, Hermosillo, Guadalajara, Mérida y Puebla, en la segunda etapa se abrieron seis módulos más y actualmente se cuenta con 21 módulos de crédito personal de los cuales ya hemos descrito sus funciones en el capítulo cuatro.**

A través de estos módulos de crédito personal se ha ofrecido nuestro producto con cobertura a nivel nacional, con diferente nivel de productividad en cada zona geográfica como es natural, sin

embargo; se ha establecido un clima de competencia, cada módulo conoce su lugar en la escala de productividad y se preocupa cada día por mejorarlo, ya que esto se traduce en bonos o motivaciones de tipo económico como incrementos de sueldos o personal como trofeos y reconocimientos.

◦ **Promoción:** En sus inicios se publicó por radio, televisión, revistas bancarias y periódicos, el lanzamiento de los nuevos productos de la UCP resaltando en forma concisa sus ventajas competitivas con relación a los productos de la competencia, la campaña despertó gran interés lo cual se vió reflejado en el enorme número de llamadas recibidas por nuestros agentes de servicio a clientes incluso el primer día de la campaña y lo mismo sucedió cada que se vió incrementado el número de productos que constituían el portafolios de productos de la UCP. La promoción del portafolios de productos de la UCP esta basada en una imagen de servicio al cliente de calidad total, lo cual se logra gracias a la plataforma de organización sistematizada que representa la UCP. Las sucursales tienen instrucciones de entregar al cliente la solicitud de crédito y proporcionarle los teléfonos de los agentes de servicio a clientes o bien la dirección del módulo de crédito personal que le corresponda, para garantizar que el cliente reciba información acerca del producto completamente confiable y

actualizada, para evitar desviaciones en los procesos de trámite del crédito y proporcionar de esta forma, la clase de servicio que se está ofreciendo constantemente en los medios de comunicación a nuestro segmento de consumidores meta.

Enseguida describiré como fue que se definió el mercado meta y las características del mismo:

5.1.3 La segmentación del mercado

Bajo el esquema anterior de financiamiento dominaba el volumen de créditos otorgados para la adquisición de inmuebles de interés social, es decir de un valor avalúo menor a los N\$ 93,000.00, el grueso de los clientes del Grupo era gente de bajos recursos que normalmente tiene el compromiso de una numerosa familia que mantener y muchos problemas para cumplir con las obligaciones de pago de sus créditos; esto aunado a las condiciones tan poco accesibles del crédito contribuyó a generar la exagerada cartera vencida que soportaba la institución, se encontró que aunque el volumen de ventas era elevado la calidad de las mismas no era buena, puesto que los gastos administrativos eran más altos que las utilidades que generaban la venta de créditos tan pequeños. Ahora con el producto hipotecario y automotriz que ofrece la UCP se llevó a cabo la segmentación del

mercado en base a las características demográficas, y en base a las mismas se seleccionó el mercado meta que son las personas físicas entre 18 y 65 años de edad, de sexo indistinto, con ingresos superiores a los N\$ 6,000.00, este parámetro aumenta dependiendo del monto a financiar solicitado, deben poseer una tarjeta de crédito con antigüedad mínima de dos años de buen manejo, con un comportamiento comercial impecable, ya que se analizan en bases de datos de todos los bancos, con una antigüedad laboral mínima de un año en una institución constituida legalmente, el titular debe gozar de plena salud física y mental, con una profesión que no arriesgue en forma exagerada su vida.

Para la selección del mercado meta se tomó en cuenta las características del consumidor, que selecciona los productos de acuerdo con los beneficios como precio bajo, calidad en el servicio y prestigio de la institución, su estado de lealtad hacia la institución que puede ser absoluta, moderada, alternativa o inconstante, estas características afectan directamente la posibilidad de que un consumidor se interese o no por los productos que ofrece la UCP, ya que si toda su vida a sido cliente de otra institución bancaria es mucho más probable que sin mayor averiguación contrate ahí su crédito hipotecario o automotriz. Las otras bases para la segmentación que se mencionan en el capítulo uno no son determinantes para la

segmentación de mercados que se llevó a cabo para seleccionar el mercado meta de la UCP, por ejemplo; las características geográficas no intervienen ya que el producto se ofrece a nivel nacional y si alguna persona que radica en el extranjero desea adquirirlo sólo tendrá que comprobar que tiene autorización de la nación para adquirir inmuebles en el territorio nacional, no tendrá ningún problema o bien comprobar que tiene nacionalidad mexicana; en el caso de un extranjero que radique en México si tiene autorización para trabajar en nuestro país podrá adquirir un crédito en la UCP.

En cuanto a las características psicográficas no son determinantes para la selección de nuestro mercado meta porque independientemente de la clase social a la que se pertenezca, cualquier persona tiene la necesidad de adquirir una casa o un auto y al banco no le perjudica la clase social o el estilo de vida de un individuo, mientras cuente con los ingresos suficientes para realizar sus pagos mensuales.

5.1.4 El éxito del nuevo producto

En este punto relataré brevemente como se generó la idea del nuevo producto bajo la plataforma sistemática de la UCP, como fue superando cada etapa hasta convertirse en un nuevo producto de éxito.

A partir del análisis que los directivos hacen año con año de la situación que guarda cada producto y de su trayectoria, se analiza comúnmente las tendencias de cinco años atrás, la productividad y rentabilidad se ven afectadas no sólo por los volúmenes de ventas sino también por la situación económica del país y del mundo, el análisis de factibilidad de un producto debe contemplar el comportamiento de los productos de la competencia durante el mismo periodo, con la investigación de mercados se detectó el problema del producto que ofrecía el Grupo y se vislumbró la posibilidad de modernizar todo el sistema de control y anular los principales problemas que enfrentaba el producto.

De esta manera surgió la generación de la idea del nuevo producto; la UCP fue el resultado de una tormenta de ideas y de un tamizado de la idea que mejor respondía a los problemas actuales del producto hipotecario que en el momento se ofrecía y al cual más tarde se agregó la idea del producto automotriz.

El desarrollo y prueba del funcionamiento de la UCP se llevó a cabo principalmente en términos de funcionamiento de equipo, el producto rediseñado que pretendía ofrecer la UCP sólo se podía probar con simulaciones de créditos, bajo las características del producto propuesto y compararlos bajo las corridas de amortizaciones de los

créditos que ya estaban funcionando en Instituciones de la competencia, en cuanto a el sistema de red que se proponía para el manejo de información de la UCP se probó durante meses se simuló innumerables créditos que entraban vía fax a la pantalla de los capturistas, se capturaron tomando nota de los tiempos de captura, se analizaron probando el funcionamiento de las bases de datos contratadas y los tiempos que tomaba el análisis, se enviaron las cartas de rechazo o aprobación vía fax con un comando electrónico que se activa cuando el analista captura la decisión definitiva de aprobación o rechazo, se probaron también las pantallas de trámite hipotecario y automotriz, en cada proceso se midieron los tiempos de respuesta, se estimó la cantidad de fax que se podían recibir, capturar y analizar en un día, y por otro lado la cantidad de créditos que se podían tramitar en un día en términos de capacidad del sistema para recibir y almacenar información, se contemplo el tamaño de la memoria central con base en la experiencia de los sistemas anteriores que aunque obsoletos nos daban una idea del volumen de información que podría llegar a manejarse.

El período de desarrollo se llevó aproximadamente un año, intervinieron proveedores de todo el mundo, se tomó las mejores ideas y los mejores productos de cada uno, se formó un sistema personal

adecuado específicamente a las necesidades del Grupo, los mejores expertos en cada especialidad de las mejores empresas del mundo que venden programación y sistemas de redes estuvieron presentes en el diseño, adaptación e implementación del sistema de red, cuando finalizó el periodo de desarrollo, la etapa de prueba se llevó seis meses antes de salir a la venta y actualmente lleva un año de estar funcionando, el sistema se ha modificado en un 50%, es flexible y se adapta a las nuevas condiciones que los nuevos productos requieren, y por otro lado también se ha mejorado en un 100% los procesos más repetitivos, sobre la marcha tanto los especialistas en desarrollo de sistemas como los usuarios de la aplicación han ido complementando valiosas ideas que han madurado el sistema en un 100%.

Los objetivos que se esperaban cubrir con base en la plataforma sistemática de la UCP se han cumplido con creces, el crédito personal hipotecario y automotriz ha sido todo un éxito porque se han cumplido las expectativas de volúmenes de ventas esperadas, el conjunto de clientes que han caído en cartera vencida no representa ni el 5% del total de créditos vendidos, cuando bajo el esquema anterior en un año se llegaba a una cartera vencida del 40%, estas cifras las presentaré en forma gráfica en el inciso 5.4.

El éxito del proyecto de la UCP se debe en gran medida al apoyo que se tubo en la aplicación de las herramientas mercadológicas, como la investigación de mercados, la implantación de un plan de mercadotecnia, que interactúa las cuatro "p's" más servicio dirigidas a un segmento del mercado, que fue seleccionado como mercado meta en base a estudios profundos, del comportamiento de los consumidores y de la experiencia con los consumidores del producto hipotecario que se ofrecía bajo el esquema anterior del Grupo.

En base a estas herramientas y procesos surgió la idea de la UCP la cual fue afinada y sometida al análisis de los ocho pasos que estipula el proceso para el lanzamiento del nuevo producto o mejoramiento del producto existente, la idea fue afinada en cada paso sin embargo, libró cada etapa en forma definitiva; puesto que se trataba de una idea con fundamentos profundos y que efectivamente constituía una respuesta a la problemática del producto existente que se pretendía mejorar, en el caso del crédito hipotecario se comparó contra el producto del Grupo y el de la competencia, en el caso del crédito automotriz exclusivamente contra el producto de la competencia, a partir de estas experiencias surgió este proyecto que más tarde se convertiría en uno de los éxitos más importantes para el Grupo.

La dirección del Grupo tubo fe en este proyecto y apostó una inversión fuerte, durante un periodo de planeación e implementación que se llevó dos años, y ahora un año después de haber iniciado operaciones se comienza a recoger los frutos de la inversión en forma más gratificante de lo que se esperaba, en el capítulo dos, inciso 2.4 se mencionan las principales causas para el fracaso de un nuevo producto, es un hecho que ninguna de ellas tuvo lugar en este proyecto, como resultado a un año de estar ofreciendo al público el crédito personal hipotecario y automotriz se tiene la respuesta de un éxito rotundo de este proyecto, el cual presentaré en forma cuantitativa en el inciso 5.4

5.2 La UCP como factor que disminuye el tiempo de respuesta en el otorgamiento de créditos (variable independiente)

Atendiendo a las características inherentes al mercado del crédito personal, se diseñaron los productos automotriz e hipotecario, como respuesta a las carencias detectadas en los créditos hipotecarios y automotrices que incluso actualmente ofrece la competencia, en este punto describiré a fondo las características de cada producto y de que manera representan un beneficio real con relación a los productos de la competencia, como funcionan y sus tiempos de respuesta establecidos para cada etapa del trámite.

5.2.1 Descripción del Crédito Personal Automotriz

Este producto crediticio se ofrece a personas físicas entre 18 y 65 años de edad para la adquisición de automóviles nuevos, que son vendidos siempre por medio de las Agencias Automotrices, el crédito se ofrece a 12, 24 ó 36 meses, se financia el 80% del valor del vehículo. El cliente acude a la agencia, al Módulo o a la Sucursal, los trámites los realiza el vendedor de la agencia y de igual forma se envía la solicitud por vía fax y se recibe en el mismo fax la carta de aprobación o rechazo.

Cuando el cliente a decidido adquirir un vehículo mediante el financiamiento de la UCP, paga en la agencia el 20% de enganche, 1% de comisión por apertura de crédito sobre el importe financiado y la prima total de Seguro por el plazo del crédito, o bien puede solicitar que la prima se financie sumándola al importe adeudo inicial.

Las agencias de autos interesadas en el esquema de financiamiento, tramitan su afiliación al sistema y de esta forma se realizan por vía electrónica los pagos a agencias de los importes financiados a los clientes, el acreditado apertura una cuenta de cheques con la institución y de ésta forma se realiza en forma electrónica la cobranza mensual.

La autorización de un crédito automotriz se lleva aproximadamente 2 hrs. a partir del momento en que se envía por fax la solicitud y el trámite otras 2 hrs. a partir del momento en que se presenta la agencia en el módulo con los documentos del cliente y la factura del auto, al día hábil siguiente se abona a la agencia y a la aseguradora.

Por lo anterior puedo afirmar que el crédito de auto en la UCP ofrece al cliente la mayor comodidad posible, puesto que los trámites los realiza la agencia por el cliente y estos consisten en enviar la solicitud por fax, recibir la autorización vía fax y presentarse en el módulo a hacerla efectiva entregando a cambio del contrato la factura original del vehículo.

Como en cualquier proceso pueden presentarse anomalías en la información proporcionada por la agencia respecto a las condiciones del crédito a pesar de la capacitación periódica que se imparte a los vendedores de cada una de las agencias afiliadas, cuando esto sucede; las irregularidades reportadas por el cliente, el módulo o la agencia se corrigen a través de la Gerencia de Administración y Control con un tiempo de respuesta de 48 hrs. por vía bitácora.

Este producto se apoya en forma importante del departamento de servicio a clientes para informes de qué agencias se encuentran afiliadas al sistema, cotizaciones de primas de seguros, monto de las

mensualidades dependiendo el plazo y el importe solicitado, ingresos a comprobar, requisitos; también a través de este departamento llegan al Area de Administración y Control la mayoría de las aclaraciones y correcciones a condiciones de créditos, saldos, corrección de los datos de las pólizas de seguros, y cualquier anomalía que presente algún crédito.

A los clientes del crédito de auto la institución les obsequia un seguro de vida, mediante el cual se anula la deuda que exista al momento en que ocurra el fallecimiento del titular del crédito.

En general puedo afirmar que se otorga al cliente el servicio que requiere con gran comodidad antes, durante y después de la contratación de su crédito personal automotriz.

5.2.2 Descripción del Crédito Personal Hipotecario

El financiamiento Hipotecario en sí mismo incluye una serie de condiciones y características que se deben analizar en conjunto para entender el comportamiento de un crédito, por ejemplo; puede ser que la comisión por apertura sea en una institución más barata que en la competencia sin embargo la mensualidad puede ser más alta y

evidentemente impacta más el monto de las mensualidades que el de la comisión por apertura de crédito.

En este punto pretendo explicar los aspectos que se deben tomar en cuenta para analizar un plan de financiamiento hipotecario y compararlo con los productos de la competencia, muchas de las características son equivalentes en todas las instituciones de crédito pero no todas; en la Unidad de Crédito Personal se combina un servicio de calidad total, con las condiciones de crédito más adecuadas, para que el cliente cumpla con sus obligaciones sin deteriorar en forma importante su nivel de vida.

El concepto hipoteca proviene del griego: prenda, finca que se ofrece como garantía del pago de un empréstito, es el derecho que se obtiene sobre un bien inmueble que garantiza el cumplimiento de una obligación.

A continuación describo los productos que incluye el portafolios de productos hipotecarios de la UNIDAD DE CREDITO PERSONAL, así como las características de cada uno de ellos, posteriormente presentaré un ejemplo del crédito para adquisición de vivienda y su comportamiento bajo las mismas condiciones, en las diferentes

instituciones de crédito que comparten el liderazgo en créditos hipotecarios.

El Crédito Personal Hipotecario incluye los siguientes productos:

- Adquisición de vivienda nueva o usada
- Sustitución de Hipoteca
- Liquidez
- Remodelación

En primer término enunciaré las características comunes a todos los productos: No se cobra penalización por realizar pagos anticipados, las mensualidades no deben rebasar el 30% de los ingresos mensuales comprobables del acreditado, se cobra 4 al millar sobre el valor del inmueble por avalúo, los gastos notariales fluctúan entre el 7 y el 10% sobre el valor del inmueble dependiendo la zona donde se ubique el inmueble garantía, las cuotas por seguro de vida, terremoto e incendio representan un incremento en las mensualidades aproximadamente del cinco por ciento, la comisión por apertura de crédito es del 4% sobre el monto a financiar, los gastos de investigación son de N\$ 50.00, las mensualidades serán exigibles los días 16 de cada mes, se puede contratar con 12 o 14 pagos al año, en cuyo caso las mensualidades serían más bajas pero se realizaría un doble pago en junio y diciembre;

las características del inmueble como antigüedad o ubicación, no representan un impedimento para otorgar el crédito, a menos que el perito determine que se trata de una estructura riesgosa.

El crédito personal se ofrece a las personas físicas entre 18 y 65 años de edad, que cuenten con una tarjeta de crédito y una antigüedad laboral de 2 años como mínimo, el inmueble debe valer N\$ 93,000.00 como mínimo y no hay máximo, se considera tipo medio si vale de N\$93,000.00 a N\$400,000.00, en adelante se le llama tipo residencial.

Los planes de financiamiento se ofrecen bajo el esquema tradicional y el de refinanciamiento:

- ◊ **Esquema Tradicional:** En este esquema, los pagos mensuales están compuestos de una parte que cubre el 100% de los intereses devengados en el periodo y otra parte de amortización de capital. De esta forma, la cantidad que se adeuda disminuye desde el primer pago y así, al final del plazo ya no se debe nada.

Al inicio del crédito los intereses representan la mayor parte del pago. Sin embargo, a medida que el crédito madura, el porcentaje destinado al pago de intereses disminuye, incrementando con esta la participación del capital amortizado. Asimismo, el esquema

considera la tasa variable que significa que los pagos varían en función a las tasas de interés.

- **Refinanciamiento: Este esquema se caracteriza por tener un pago inicial bajo, tanto que no cubre el importe correspondiente a los intereses que el crédito genera. Debido a lo anterior, la parte de intereses que no es cubierta se agrega al saldo, con lo que éste aumenta en vez de disminuir.**

El pago mensual crece periódicamente generalmente cada semestre, de manera proporcional o en función de diferentes variables: inflación, salarios mínimos, etc. y lo que empieza como un pago mensual bajo se convierte en un desembolso cada vez mayor. Durante la vida del crédito, llega un momento en el que el pago alcanza a cubrir el 100% de los intereses devengados y por lo tanto, se inicia la amortización al capital; sin embargo, el pago continúa aumentando por el resto del plazo.

Aquí se encuentra la gran ventaja del producto que ofrece la UCP en comparación con el de los competidores, aquí el refinanciamiento de intereses es temporal, esto significa que cuando el pago mensual ha crecido lo suficiente para absorber los

intereses devengados se detiene el crecimiento de los pagos y solamente fluctúa en base a las tasas de interés.

En los créditos con refinanciamiento de intereses o aficorcados el plazo es de 30 años y normalmente la amortización absorbe los intereses generados después de 10 años de transcurrido el plazo, este producto en particular ofrece al acreditado la ventaja de poder modificar su esquema de financiamiento tan pronto como cuente con la liquidez suficiente para absorber el 100% de los intereses generados por el saldo deudor del crédito al momento de solicitar el cambio.

Cambiar al esquema tradicional antes de los 10 años implica evitar que la deuda se incremente en un 98%, es decir, en el crédito aficorcado de esta firma se calculó que la deuda se incremente como máximo hasta el 98% del valor del inmueble, cuando en otras instituciones se puede elevar hasta el 300%, debido a que el refinanciamiento de intereses no es temporal sino que se mantiene durante toda la vida del crédito.

Enseguida describiré las características particulares de cada producto:

- Adquisición de vivienda nueva ó usada:

Este producto se ofrece a aquellas personas físicas que desean adquirir un inmueble para vivienda exclusivamente, el cual debe estar en buenas condiciones y completamente terminado, el plazo de financiamiento que se otorga es de 1 a 20 años en el esquema tradicional y de 30 años en el aficorcado, en este último se manejan 11.5 pagos por mil (al millar).

- Sustitución de Hipoteca:

Las personas físicas que tienen un crédito hipotecario en alguna institución pueden transferir su deuda a este Grupo agregando a su solicitud-contrato copia de su contrato con la otra institución y su comprobante de no adeudo, de esta forma se reescritura el inmueble a favor de esta compañía, entregando un cheque a la institución anterior por el saldo deudor del crédito al momento de la sustitución.

O bien un acreditado del Grupo puede vender su crédito a otra persona presentando el comprador del crédito su solicitud por el importe del adeudo al momento de la sustitución, si ésta es aprobada el nuevo acreditado absorbe los gastos de reescrituración y comisión por apertura de crédito, liquida por cuenta propia el remanente del valor del

inmueble al vendedor y de esta forma se ahorra el gasto por avalúo que tendría que haber desembolsado en caso de tratarse de adquisición de inmueble.

- Liquidez:

Este producto se ofrece a aquellas personas físicas que poseen un bien inmueble escriturado a su nombre y que requieren un financiamiento, para cualquier cosa que no sea adquisición de vivienda o sustitución de hipoteca, se presta como mínimo N\$ 100,000.00 y como máximo N\$1'500,000.00, el avalúo y la comisión por apertura causan IVA, el aforo va del 50% al 60% dependiendo de la zona sísmica, sólo se ofrece bajo el esquema tradicional, los gastos de escrituración fluctúan entre el 4 o 5%, el inmueble debe valer como mínimo N\$ 200,000.00, con una antigüedad máxima de 20 años.

Por las características del crédito se puede observar que se ofrece a un mercado meta de mayores ingresos y el riesgo de caer en cartera vencida se disminuye en forma importante al reducir el aforo entre un 25 y un 35% comparado con el préstamo para adquisición de vivienda.

- Remodelación:

El crédito para remodelación de vivienda se ofrece para aquellos inmuebles que están completamente terminados y que se desea remodelar o ampliar, con un plazo que va de 1 a 7 años, el aforo es del 25%, la comisión por apertura es del 3.5%, el avalúo es del 2 al millar, los gastos notariales aproximadamente del 5%, y para tramitarlo se debe presentar una cotización con planos de la remodelación o ampliación que se desea realizar.

Así es como se constituye el portafolios de productos hipotecarios de la Unidad de Crédito Personal, los cuales aunados al crédito automotriz conforman el portafolios de productos crediticios.

Enseguida enunciaré en forma detallada los requisitos y características del crédito automotriz.

5.3 Procedimiento para el otorgamiento de créditos en la UCP

A grandes rasgos he mencionado los procesos que se ejecutan para otorgar un crédito de auto o de casa, en el capítulo anterior, cuando

hablaba de la estructura organizacional de la U.C.P. abarqué también las funciones que desempeña cada área que la integra, en este punto mencionaré más a detalle como se interrelacionan cada una de sus funciones, de que forma se dan servicio unos a otros, los tiempos y calidad de respuesta esperados de parte de cada área.

El otorgamiento de un crédito personal hipotecario o bien automotriz se lleva a cabo a través de los siguientes pasos:

- Solicitud**
- Análisis**
- Reunión de documentos**
- Trámite**
- Ejercicio**
- Administración de la cartera**
- Cobranza de cartera vencida (hasta tres meses de atraso)**
- Cobranza de cartera litigiosa (más de tres meses de atraso)**
- Liquidación de crédito**

Los participantes en éste proceso son el cliente, la sucursal (opcional), el módulo de crédito personal, los auxiliares de trámite y la UCP, enseguida presentaré a manera de diagrama de flujo los procesos administrativos y operativos que se ejecutan para el otorgamiento de

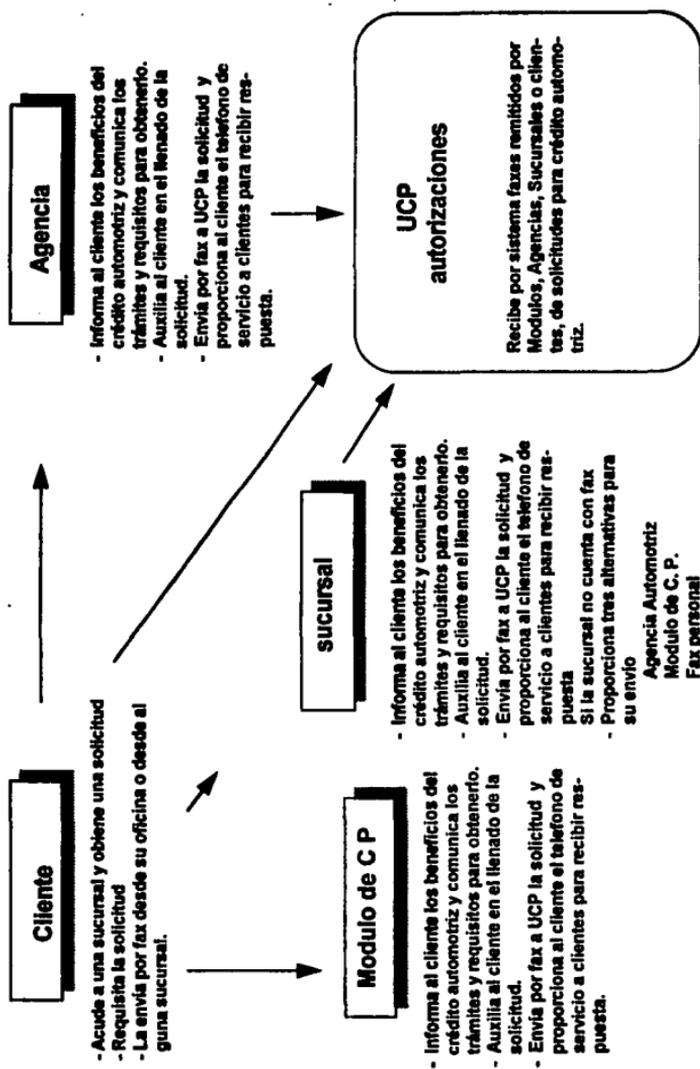
un crédito, para su administración y para su liquidación, algunos procesos son comunes al crédito hipotecario y al automotriz mientras que otros son exclusivos de cada producto:

5.3.1 Crédito Personal Automotriz

A continuación presentaré diagramas de flujo que se explican por sí mismos para detallar el proceso administrativo y operativo que se sigue para la autorización y trámite del crédito automotriz

Nota: En lo sucesivo entenderemos Módulo de Crédito Personal como MCP y Unidad de Crédito Personal como UCP.

En la figura No. 5.4 se menciona la base de datos negativa Serfin, esto es un listado de clientes con mal comportamiento comercial en los productos contratados con Banca Serfin, S. A.



CREDITO PERSONAL AUTOMOTRIZ Fig. 5.3 Solicitud

UCP

AUTORIZACIONES

- Recibe solicitud y revisa que contenga la información indispensable para analizarla
- Captura datos de solicitud en sistema y este calcula capacidad de crédito en base a los ingresos del solicitante.
- Si pasa capacidad de pago de ingresos contra importe solicitado pasa a análisis.
- Consulta, analiza y valida información del cliente en base de datos negativa Serfin, clientes Serfin, Prosa y Cicsa.
- Determina en base a consultas y estudios el estado de la solicitud, rechazada o autorizada.
- Envía carta de aprobación o rechazo al fax de donde recibió la transmisión de la solicitud de crédito.

Agencia

Sucursal

Modulo C. P.

Cliente

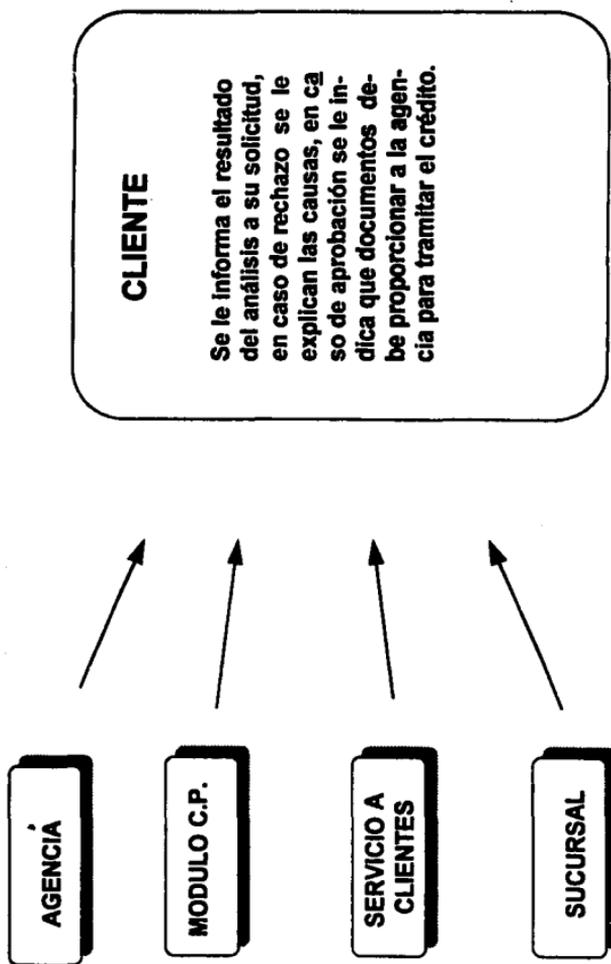
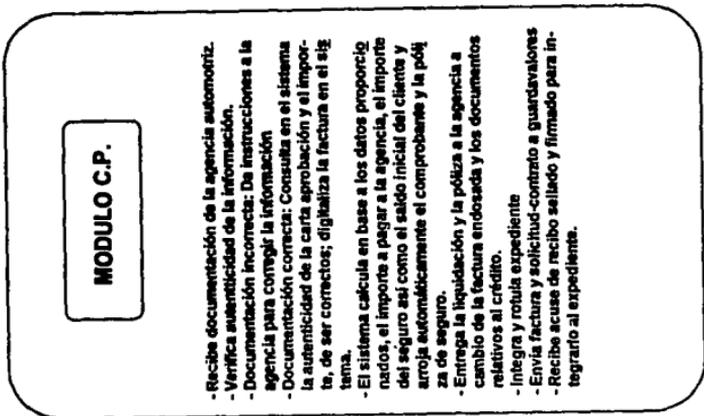


Fig. No. 5.5 Reunión de documentos

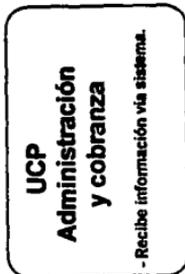
CREDITO PERSONAL AUTOMOTRIZ

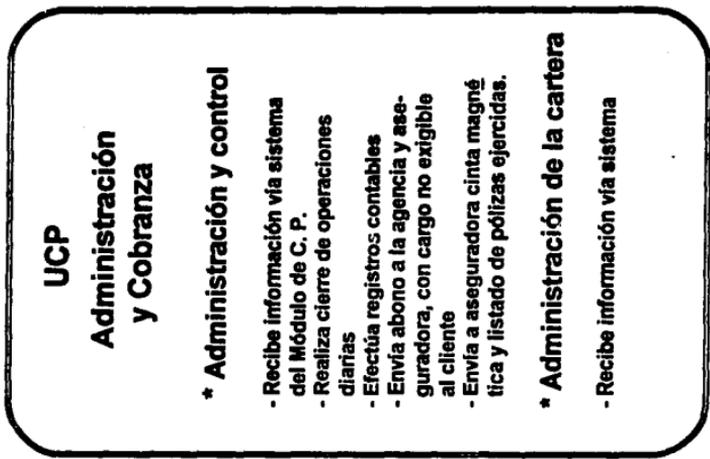
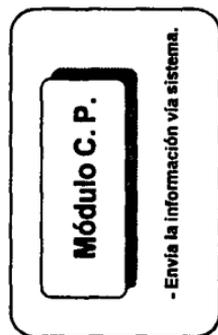


- Recibe del cliente documentación para el trámite del crédito automotriz.
- Revisa y valida documentos presentados
- Solicita al cliente cubra lo siguiente:
 - * 20% de enganche mínimo.
 - * 1% sobre el importe financiado de comisión por apertura.
 - * Importe total de la prima de seguro por el plazo del crédito o bien si el cliente desea el importe de la prima de seguro se financia agregándolo al importe solicitado inicialmente.
- Emite comprobante por estos conceptos y lo entrega al cliente.
- Emite factura nombre del cliente y la endosan a favor de Banca Serfín.
- Se presenta en el módulo con los documentos necesarios para ejercer el crédito.

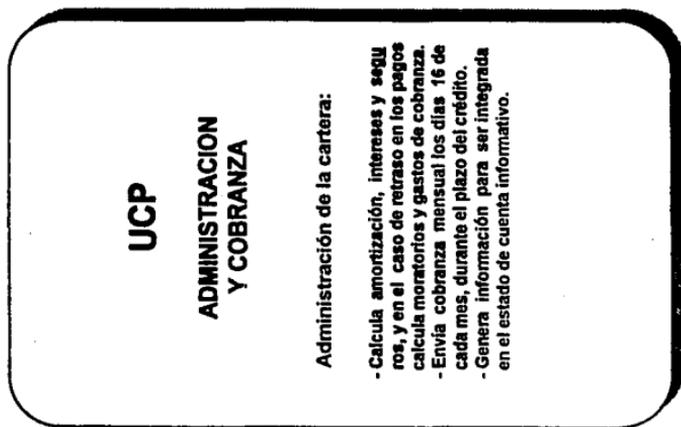


- Recibe documentos y los resguarda.
- Devuelve acuse sellado y firmado





CREDITO PERSONAL AUTOMOTRIZ Fig. No. 5.7 Ejercicio



CREDITO PERSONAL AUTOMOTRIZ Fig. No. 5.8 Administración de la cartera

UCP ADMINISTRACION Y COBRANZA

* Cobranza:

- El sistema recibe cartera con pagos vencidos desde el primer día (cliente vencido).
- El sistema genera llamadas telefónicas automáticas semanales o diarias, según el caso, asignando a operadores registrados.
- El sistema opera por antigüedad las llamadas.
- Si logra comunicación con el cliente aparece en pantalla estado de cuenta, solicita pago al cliente anotando en bitácora de sistema la respuesta del cliente. Si el cliente solicita prórroga coloca en estado de Hold.
- Si no logra comunicación con el cliente el sistema automáticamente reprograma la llamada telefónica al día siguiente.
- El sistema genera comunicados mensuales de cobranza durante 6 meses vía telegrama, de ser necesario.
- El gerente monitorea diariamente a clientes en hold y retira de este estado de acuerdo a las fechas y/o condiciones que se hayan determinado y regresa a estado normal o vencido, según el caso.

* Atención a clientes:

- Recibe llamadas de clientes morosos y los turna con los agentes de cobranza.

Vía telefónica



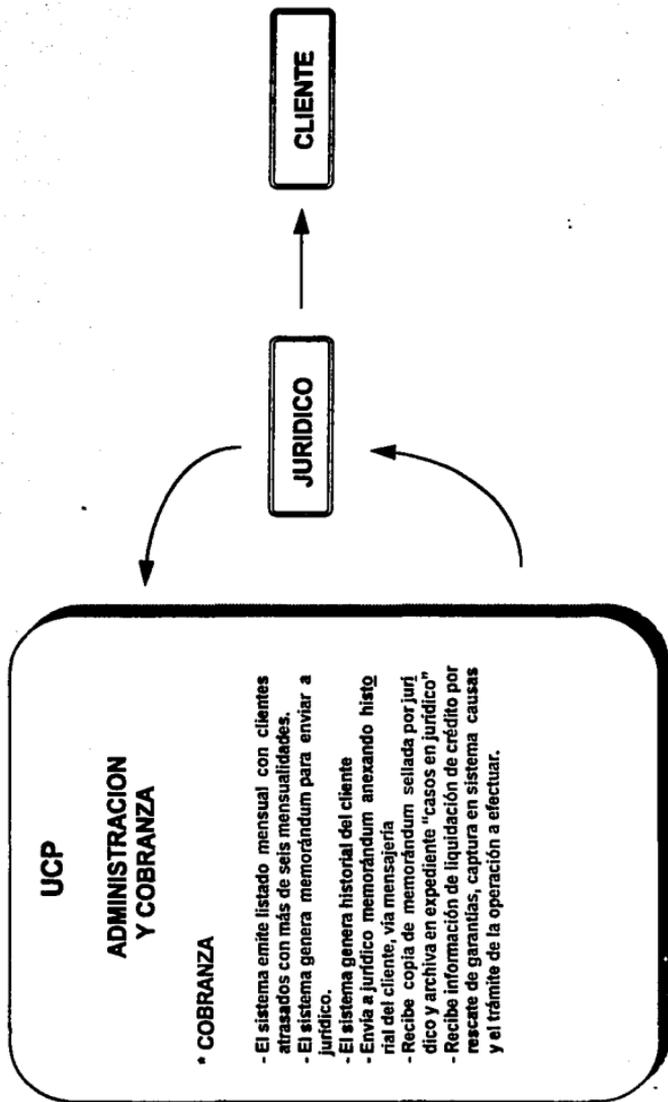
Comunicado de cobranza



CLIENTE

CREDITO PERSONAL AUTOMOTRIZ

Fig. No. 5.9 Cobranza de cartera vencida



CREDITO PERSONAL AUTOMOTRIZ

Fig. No. 5.10 Cobranza de cartera litigiosa

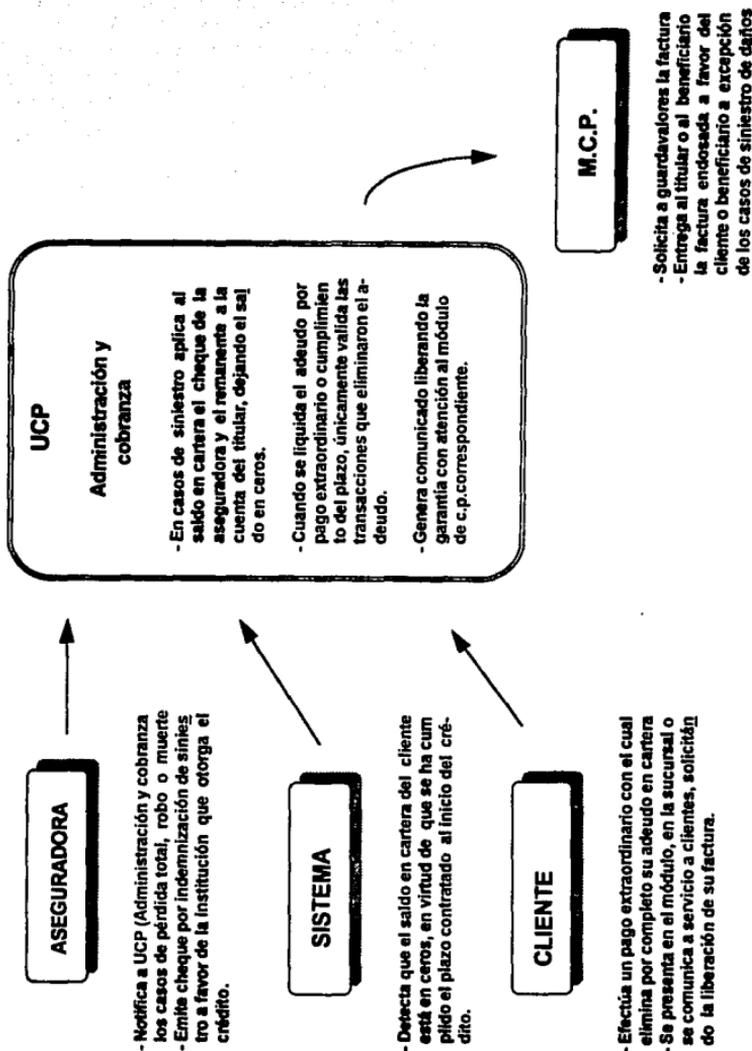


Fig. No. 5.11 Liquidación de crédito

CREDITO PERSONAL AUTOMOTRIZ

5.3.2 Crédito Personal Hipotecario

Una vez descrito detalladamente el proceso para el otorgamiento del crédito automotriz, presentaré ahora el flujo de operaciones que tienen lugar para el trámite del crédito hipotecario, el cual es más complejo ya que en este intervienen más auxiliares de trámite que en el automotriz en el que sólo interviene la agencia de autos, aquí se requieren los servicios de las agencias investigadoras, peritos valuadores y notarios, enseguida presento en forma detallada cada uno de los procesos que tienen lugar para la autorización, trámite y firma de un crédito personal hipotecario en la UCP:

Ciliente

- Acude a una sucursal y obtiene una solicitud
- Requisita la solicitud
- La envia por fax desde su oficina o desde alguna sucursal.

sucursal

- Informa al cliente los beneficios del crédito hipotecario y comunica los trámites y requisitos para obtenerlo
- Auxilia al cliente en el llenado de la solicitud.
- Envía por fax a UCP la solicitud y proporciona al cliente el telefono de servicio a clientes para recibir respuesta
- Si la sucursal no cuenta con fax
- Proporciona dos alternativas para su envío

Modulo de C P

- Informa al cliente los beneficios del crédito hipotecario y comunica los trámites y requisitos para obtenerlo
- Auxilia al cliente en el llenado de la solicitud.
- Envía por fax a UCP la solicitud y proporciona al cliente el telefono de servicio a clientes para recibir respuesta.

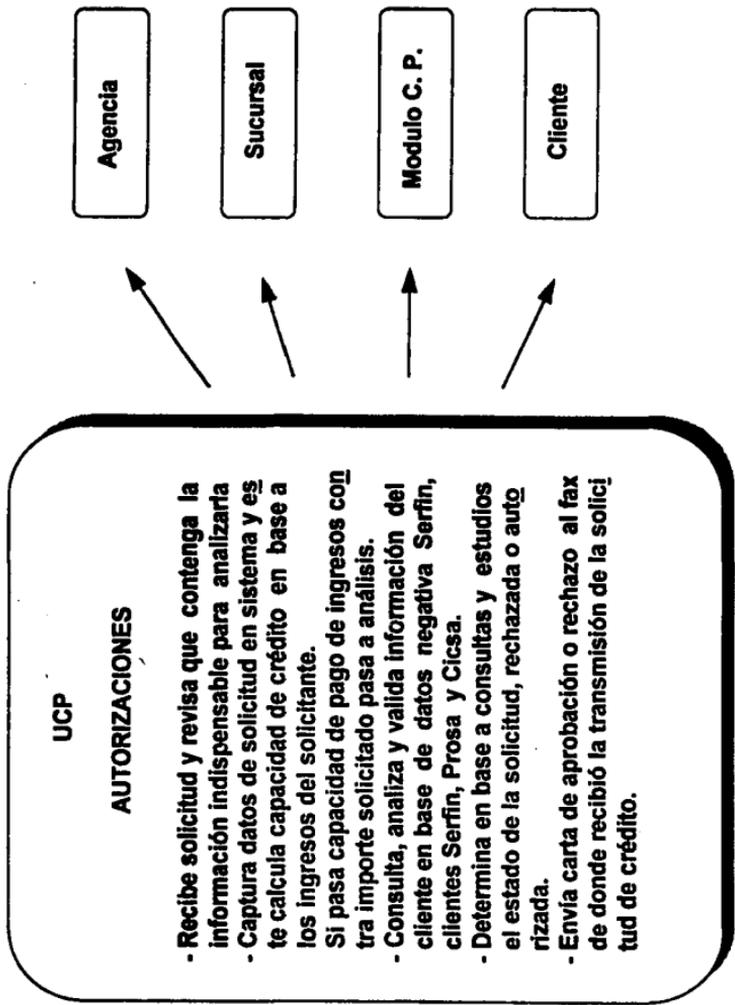
Modulo de C. P.
Fax personal

UCP autorizaciones

Recibe por sistema faxes remitidos por Modulos, Sucursales o clientes, de solicitudes para crédito hipotecario.

CREDITO PERSONAL HIPOTECARIO

Fig. 5.12 Solicitud



UCP

AUTORIZACIONES

- Recibe solicitud y revisa que contenga la información indispensable para analizarla
- Captura datos de solicitud en sistema y es te calcula capacidad de crédito en base a los ingresos del solicitante.
- Si pasa capacidad de pago de ingresos con tra importe solicitado pasa a análisis.
- Consulta, analiza y valida información del cliente en base de datos negativa Serfin, clientes Serfin, Prosa y Cicso.
- Determina en base a consultas y estudios el estado de la solicitud, rechazada o auto rizada.
- Envía carta de aprobación o rechazo al fax de donde recibió la transmisión de la solici tud de crédito.

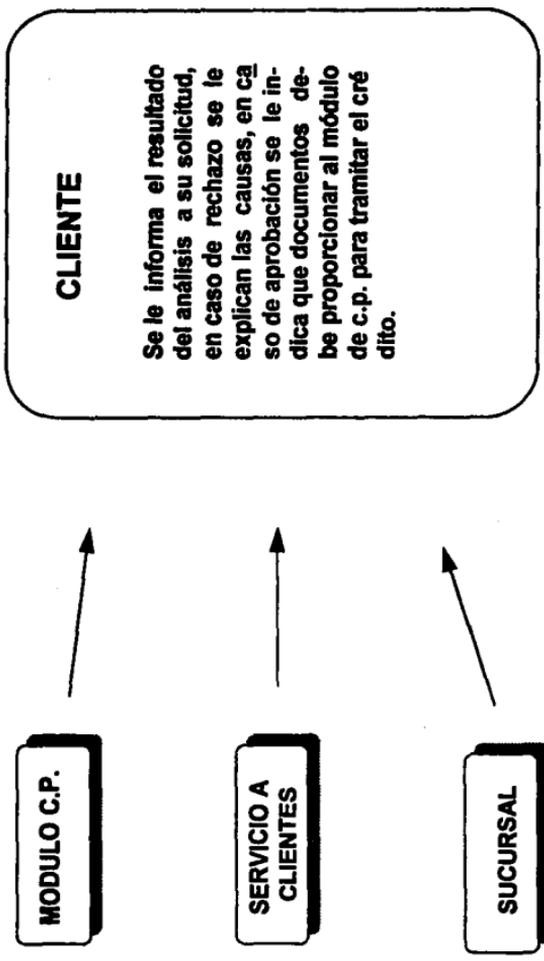
Agencia

Sucursal

Modulo C. P.

Cliente

CREDITO PERSONALHIPOTECARIO Fig. No. 5.13 Análisis



CREDITO PERSONAL HIPOTECARIO Fig. No. 5.14 Reunión de documentos

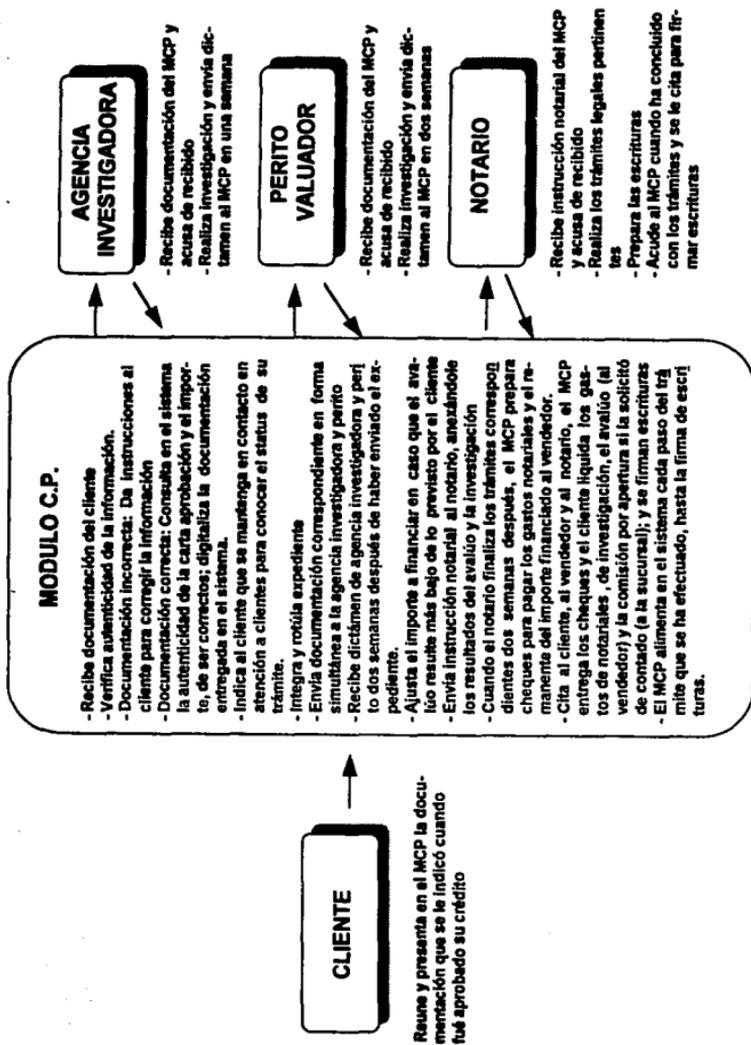
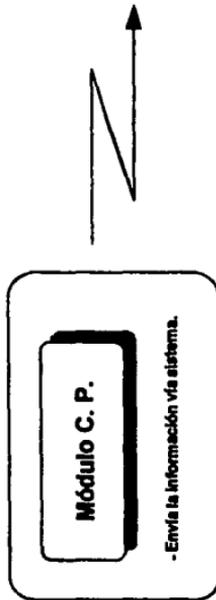


Fig. No 5.15 Trámite

CREDITO PERSONAL HIPOTECARIO



UCP Administración y Cobranza

* Administración y control

- Recibe información vía sistema del M. C. P.
- Realiza cierre de operaciones diarias
- Efectúa registros contables
- Envía abono a la agencia investigadora y perito, un cargo no exigible al cliente que incluye el monto financiado más la comisión si la solicitó financiada
- Envía a aseguradora cinta magnética y listado créditos ejercidos en el día

* Administración de la cartera

- Recibe información vía sistema

CREDITO PERSONAL HIPOTECARIO Fig. No. 5.16 Ejercicio

UCP

ADMINISTRACION Y COBRANZA

Administración de la cartera:

- Calcula amortización, intereses y seguros, y en el caso de retraso en los pagos calcula moratorios y gastos de cobranza.
- Envía cobranza mensual los días 16 de cada mes, durante el plazo del crédito.
- Genera información para ser integrada en el estado de cuenta informativo.



Estado de cuenta

UCP ADMINISTRACION Y COBRANZA

* Cobranza:

- El sistema recibe cartera con pagos vencidos desde el primer día (cliente vencido).
- El sistema genera llamadas telefónicas automáticas semanales o diarias, según el caso, asignando a operadores registrados.
- El sistema opera por antigüedad las llamadas en pantalla con el cliente aparece en pantalla estado de cuenta, solicita pago al cliente anotando en bitácora de sistema la respuesta del cliente. Si el cliente solicita prorroga coloca en estado de Hold.
- Si no logra comunicación con el cliente el sistema automáticamente reprograma la llamada telefónica al día siguiente.
- El sistema genera comunicados mensuales de cobranza durante 6 meses vía telegrama, de ser necesario.
- El gerente monitorea diariamente a clientes en hold y retira de este estado de acuerdo a las fechas y/o condiciones que se hayan determinado y regresa a estado normal o vencido, según el caso

* Atención a clientes:

- Recibe llamadas de clientes morosos y los turna con los agentes de cobranza.

Via telefónica



CLIENTE



Comunicado de cobranza

Fig. No. 5.18 Cobranza de cartera vencida

CREDITO PERSONAL HIPOTECARIO

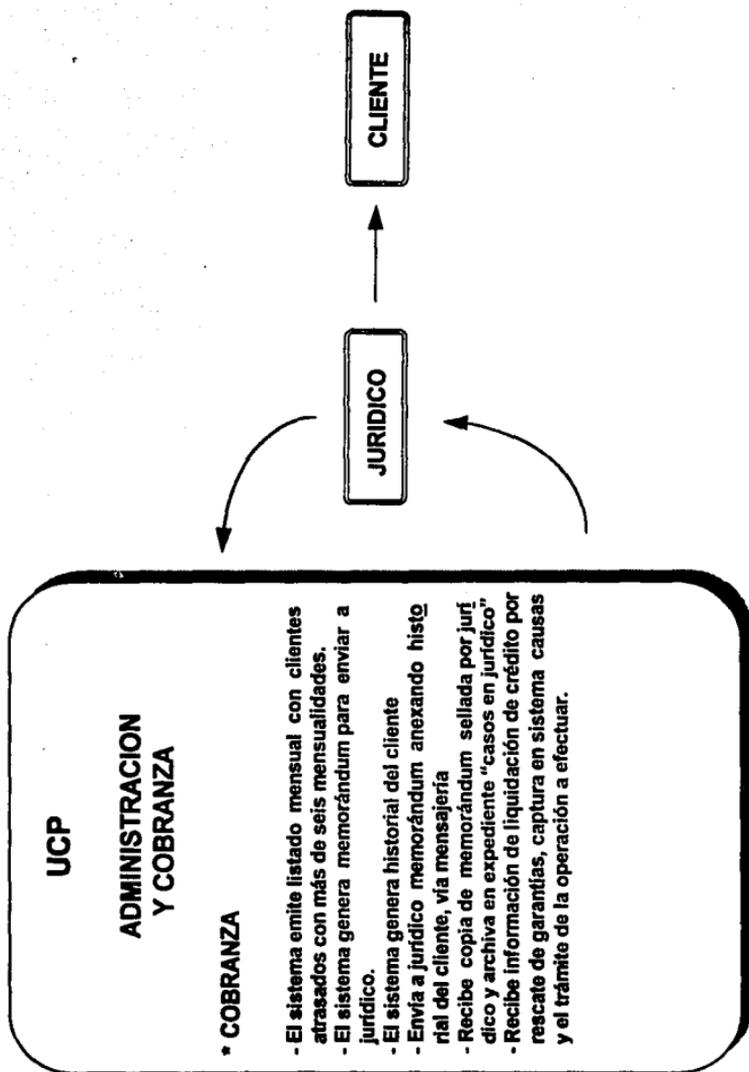
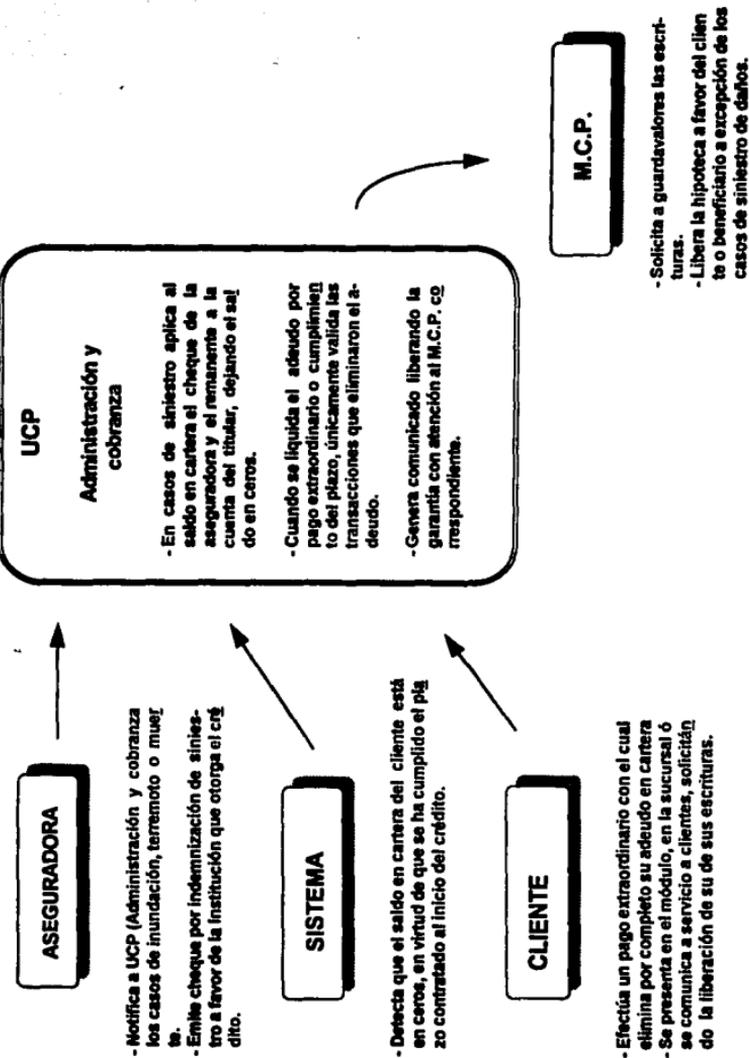


Fig. No. 5.19 Cobranza de cartera litigiosa



CREDITO PERSONAL HIPOTECARIO

Fig. No. 5.20 Liquidación de crédito

5.4 La eficacia-eficiencia de la UCP y las condiciones de sus productos v.s. el portafolio de productos de competidores (comparación de un grupo experimental frente a un grupo de comparación estático)

Una vez que he comentado el proceso administrativo y operativo que se sigue para el otorgamiento de un crédito en la UCP, ahora compararé sus servicios contra los de la competencia, el producto crediticio se define no sólo en cuanto a las características específicas del préstamo sino también, en cuanto a la facilidad para obtenerlo y para llevar un seguimiento del mismo.

En este punto pretendo mostrar gráficamente las ventajas de los productos crediticios que ofrece la UCP contra los productos de la competencia, en el aspecto de servicio, simplicidad en los trámites, agilidad en los mismos, tiempos de respuesta, aunado con las características competitivas del portafolios de productos crediticios, lo cual coloca a los productos de la UCP a la cabeza del mercado.

Por otro lado presentaré también mediante cuadros comparativos las ventajas competitivas de los productos que ofrece la UCP en términos de productividad, rentabilidad, posicionamiento en el mercado y control de cartera vencida, por lo que no sólo es más conveniente para el

consumidor meta sino también para la institución que lo ofrece de esta manera, se garantiza una recuperación óptima de la inversión así como un largo ciclo de vida para el producto. La información que aquí analizo fue recopilada en los centros de atención telefónica de algunos Bancos, en sus sucursales en caso de que no contaran con centros de atención telefónica, también obtuve información de publicaciones como el periódico *Casa y Dinero* en la edición del día 6 de marzo del año en curso, en la revista *Epoca* en su edición del día 2 de mayo del mismo año, en la pág. 40 tratándose del crédito hipotecario; en el crédito automotriz la información fue recopilada principalmente en las agencias de autos y en sucursales. En primer término presentaré un cuadro comparativo de las características del producto automotriz contra el de la competencia, y enseguida un ejemplo bajo las mismas circunstancias del producto automotriz de la UCP comparado contra el crédito automotriz mejor posicionado en el mercado y posteriormente presentaré de igual forma el crédito personal hipotecario:

5.4.1 Las características del portafolio de productos de la Unidad de Crédito Personal vs. el de la competencia

En este punto presento las características específicas del producto hipotecario y automotriz de la UCP y de la competencia con algunos ejemplos para su comparación.

En el cuadro 5.21 aparece el detalle de las características del crédito hipotecario para adquisición de inmueble bajo el esquema tradicional, el Banco No. 1 aparece en blanco porque no ofrece este producto, en este cuadro se detallan los productos de los cinco bancos mejor posicionados en el mercado, entre ellos el Banco No. 3 es el que ofrece la tasa menor de interés y el plazo más corto, sin embargo manejan un valor mínimo del inmueble más alto que el de la UCP, los pagos por mil son más altos por tres puntos; la autorización en el Banco 3 es la más tardada mientras que la más costosa es la que maneja el Banco 4; el costo de avalúo más bajo lo ofrece también el Banco 3, sin embargo en cuanto a prepagos el crédito de la UCP es el único que no cobra penalización por pagar anticipadamente bajo ninguna circunstancia, además de manejar los gastos notariales más bajos; en cuanto al tiempo y costo de autorización la UCP es la única que ofrece respuesta gratuita, en tan poco tiempo y de igual forma obtendrá el cliente información respecto al status de su crédito gracias al teléfono de atención a clientes, en el que se ofrece exclusivamente atención y servicio a clientes de UCP.

En el cuadro 5.22 describo detalladamente las características del crédito hipotecario para adquisición de inmuebles de la UCP y de los principales Bancos bajo el esquema aficorcado o de refinanciamiento, la tasa en este producto normalmente es más baja, el Banco 2 tiene la

tasa más baja en el mercado, los aspectos a comparar en este producto son básicamente los mismos, aquí el plazo más pequeño lo tiene el Banco 3, el aforo más alto lo ofrece la UCP así también la UCP requiere la comprobación de ingresos más bajos, ésto es que la primera mensualidad no debe rebasar el 35% de los ingresos brutos mensuales del solicitante y del obligado solidario, lo que podría llamar la atención de muchos solicitantes sería el pago por mil más bajo, pero bajo éste esquema no es lo más conveniente, puesto que hace crecer el tope de refinanciamiento, por ejemplo el Banco 1 que ofrece el pago por mil de 10 (al millar), tiene el mayor tope de refinanciamiento que es del 300%, ésto significa que el cliente puede llegar a deber tres veces lo solicitado inicialmente, ésto definitivamente no es lo más conveniente, bajo éste esquema sólo la UCP y el Banco 2 permiten libremente realizar prepagos durante toda la vida del crédito, en cuanto a la comisión por apertura la UCP ofrece la facilidad de financiarla incrementándola a la línea de crédito autorizada, el trámite más rápido y las condiciones menos exigentes respecto al inmueble las ofrece la UCP.

Estas condiciones las ejemplifico en el cuadro 5.23 en el que presento con importes reales lo que significaría la contratación de un crédito bajo ambos esquemas, el tradicional y el aficorado en la UCP y en el Banco 2 que resulta ser a nivel global el más atractivo por manejar la

tasa más baja y el tope de refinanciamiento menor, sin embargo en este cuadro podemos observar que en el esquema tradicional las mensualidades del Banco 2 son más altas además de realizarse 14 pagos al año, dos más que en la UCP; éste banco requiere ingresos más altos y como se observó en los cuadros anteriores el aforo es menor que el de la UCP lo que implica para el solicitante tener que reunir un enganche más elevado.

En cuanto al esquema aficorcado, aunque el Banco 2 ofrece el crédito a un plazo menor establece la obligación de 14 pagos anuales mientras que la UCP sólo maneja 12 pagos y esto disminuye en forma importante la cantidad de dinero desembolsada cada año durante el plazo del crédito.

En cuanto al ejemplo se tomó el 70% de aforo para ambas instituciones con el fin de hacer los importes comparables puesto que la UCP ofrece el 85% de aforo y el Banco 2 el 80%.

El crédito automotriz se detalla en el cuadro 5.24 con los productos de los mismos bancos, se puede observar que el aforo más bajo lo tiene el Banco 2, la tasa más pequeña la ofrece el Banco 3; el único Banco que cobra penalización por realizar prepagos es el Banco 4, una vez más la autorización más rápida y cómoda es la de la UCP porque aunque el

Banco 4 autoriza en 25 mn. es necesario presentarse en una sucursal con todos los documentos que requiere el crédito, mientras que con la UCP sólo hay que enviar un fax desde su casa u oficina y se recibe la respuesta también vía fax; los requisitos comerciales son indispensables de exigir para prever el incremento de la cartera vencida, sin embargo de los Bancos que piden requisitos comerciales, la UCP es el único que no exige ser cliente del Banco y acepta cualquier tarjeta de crédito.

Para ejemplificar el crédito automotriz presento la comparación de la UCP vs. el Banco 3 en la figura 5.25, en este caso el Banco 3 ofrece una tasa de interés más baja por dos puntos, lo cual hace más atractivo su crédito sin embargo; tanto la comisión por apertura como la prima de seguros son más caras.

5.4.2 Análisis de los resultados obtenidos por la UCP en la colocación de su portafolio de productos

Hasta ahora he hablado de las ventajas competitivas que principalmente en términos de servicio representa la UCP para el consumidor, en este punto mencionaré las ventajas que la UCP representa para el Grupo en términos de posicionamiento en el mercado, productividad y rentabilidad.

En el cuadro 5.26 se observa que en el crédito automotriz la UCP ha incrementado para el Grupo su participación de un 1% que se manejaba en el '92 a un 23% que se maneja ahora y en créditos hipotecarios de un 11% a un 22%, sin contar con que en el caso del crédito hipotecario en '92 la vivienda de interés social (valor menor a los N\$93,000.00), representaba el 92% de las ventas (Fig. No. 5.2), ahora la UCP ya no ofrece crédito hipotecario para interés social por lo que el 100% de las ventas actuales corresponden a inmuebles tipo medio y residencial (valor mayor a los N\$93,000.00).

En cuanto a Productividad como se muestra en los cuadros 5.27 y 5.28 para el crédito hipotecario se han incrementado las ventas en un 18% de diciembre del '93 a abril del '94 y en automotriz en un 28%, esto rebasa por mucho las expectativas que se establecieron en la etapa de planeación de la UCP.

También se ha logrado una cartera más sana puesto que ahora como se muestra en la figura 5.29 mientras que la cartera total de crédito se incrementa de junio del '93 a abril del '94 en un 30%, la cartera vencida en el mismo periodo sólo crece en un punto porcentual.

El crédito hipotecario de la UCP en relación con los principales Bancos tiene la cartera vencida más baja que representa el 65% de su cartera

total; la cartera vencida más alta como se muestra en la figura 5.29-a es del Banco 1 con 9.35%, seguido del Banco 2 con .89%.

Esto se debe seguramente a los cuidadosos procesos de autorización que sigue la UCP para autorizar créditos sin entorpecer los trámites ni alargarlos, sin pedir al cliente un exceso de documentos, que gracias a la plataforma tecnológica y las bases de datos de clientes a las que tiene acceso la UCP, son innecesarios; basta con el nombre del cliente y con que maneje alguna tarjeta de crédito para conocer su comportamiento comercial.

En cuanto al crédito automotriz, las cifras que se están presentando incluyen al producto credinámico que es el crédito automotriz del esquema anterior, aunque la cartera total ha disminuido un 6% la cartera vencida ha disminuido en un 75.52%, debido a esta disminución tan importante en la cartera vencida que en un 98% corresponde al esquema credinámico, se refleja en grandes totales una disminución de la cartera total del crédito automotriz, aunque la cartera correspondiente al producto de la UCP ha ido en aumento, como se mostró en la Fig. No 5.28.

El negocio automotriz tiene sus temporadas, sin embargo siempre lo ha constituido un mercado numeroso y que a lo largo de los años sigue

adquiriendo sobre todo vehículos nuevos, suelen variar las marcas que están de moda y que más se venden, pero en general se elevan las ventas en los meses de noviembre y diciembre como se observa en la Fig. No. 30-a, las tendencias de ventas de autos son importantes de tener en cuenta cuando se analiza la rentabilidad de un negocio, puesto que si el mercado se vuelve limitado tal vez no sea conveniente continuar en el negocio y esto puede suceder de un momento a otro motivado por fenómenos sociales, políticos, ambientales, etc. por lo que es indispensable conocer constantemente la opinión del mercado meta y los volúmenes de ventas del mercado automotriz para determinar periódicamente la viabilidad del negocio del crédito automotriz.

Fig. No. 5.21 Cuadro comparativo del crédito hipotecario para adquisición de inmueble bajo el esquema tradicional

Tasa	CPP + 8 puntos	no se ofrece	CPP + 8 puntos	C.P.P. + 6 puntos	CPP + 9 puntos
Plazo	1-20 años		3-20 años	17 años	20 años
Aforo	del 85%		del 80%	del 85%	del 75 al 80%
Ingresos	mensualidad del 35% / ingresos sólo uno		mensualidad del 25% / ingresos parientes línea directa, i. al 100%	mensualidad del 33% / ingresos 1 o más parientes línea directa, i. al 100%	mensualidad del 25% / ingresos parientes línea directa ingresos al 100%
Obligado solidario	tasa del 26.5%		tasa del 28 %	tasa del 27 %	tasa del 29%
Pagos por mil	18 por mil		23 por mil	21 por mil	25 por mil
Valor mínimo del inmueble	N\$93,000.00		N\$187,500.00	N\$150,000.00	N\$100,000.00
Autorización (top/cro)	24 hrs. sin costo		7 días, N\$500.00	4 semanas se paga el avalúo	2 semanas 2.5% / avalúo + N\$10.00
Avalúo	4 al millar		2.5 al millar	2.25 al millar	3.5 al millar
Penalización por prepagos	no aplica		no aplica	parciales no penalizan, total 5%	no se permite realizar prepagos
Gastos notariales	del 7 al 9%		del 8 al 10%	del 7 al 10%	del 8 al 10%
Comisión por apertura	3 ó 4%		del 3%	2 ó 4%	del 3.5%
Requisitos del inmueble	buenas condiciones		menos 20 años de antigüedad	buenas condiciones	menos de 15 años de antigüedad
Trámite	45 días hábiles		75 días hábiles	60 días	90 días hábiles
Seguros	10% sobre la mensualidad		5 % sobre la mensualidad	10 % sobre la mensualidad	10% sobre la mensualidad

Fig. No. 5.22 Cuadro comparativo del crédito hipotecario para adquisición de inmueble bajo el esquema aficorcado

Tasa	CPP + 7 puntos	CPP + 5.5 pu	CPP + 5.2 puntos	C.P.P. + 7 puntos	CPP + 8 puntos
Plazos	30 años	30 años	3-25 años	17 años	20 años
Aforo	del 85%	del 80%	del 80%	del 85%	del 75 al 80%
Ingresos	mensualidad del 35% / ingresos sólo uno	mensualidad del 25% / ingreso 1 ó más	mensualidad del 25% / ingresos parientes línea directa, i. al 100%	mensualidad del 32% / ingresos 1 o más	mensualidad del 25% / ingresos parientes línea directa
Obligado solidario	ingresos al 50%	ingresos al 10	directa, i. al 100%	ingresos al 100%	ingresos al 100%
Pagos por mil	11 por mil	10 por mil	11.97 por mil	11.5 por mil	12.5 por mil
Tope de Refinanciamiento	98%	del 300%	del 50%	del 200%	del 150%
Valor mínimo del inmueble	N\$93,000.00	N\$50,000.00	N\$187,500.00	N\$150,000.00	N\$100,000.00
Autorización (tpo/cto)	24 hrs, sin costo	45 días, N\$100.00 / persona + a 7	días, N\$500.00	4 semanas se paga el avalúo	2 semanas 2.5% / avalúo + N\$10.00
Avalúo	4 al millar	2.5 al millar	2.5 al millar	2.25 al millar	3.5 al millar
Penetración por prepagos	no aplica	1°s 10 años no se permite	no aplica	parciales no penalizan, total 5%	no se permite realizar prepagos
Gastos notariales	del 7 al 9%	7 al 10%	del 8 al 10%	del 7%	del 8 al 10%
Comisión por apertura	3 ó 4%	del 3%	del 3%	2 ó 4%	del 3.5%
Requisitos del inmueble	buenas condiciones	menos de 15 años de antigüedad	20 años de antigüedad	buenas condiciones	menos de 15 años de antigüedad
Trámite	45 días hábiles	75 días hábiles	75 días hábiles	60 días	90 días hábiles
Seguros	5% sobre la mensualidad	5% sobre la mensualidad	5 % sobre la mensualidad	10 % sobre la mensualidad	10% sobre la mensualidad

Fig. No. 5.23 El crédito hipotecario para adquisición de inmuebles de la UCP contra el Banco 2

Valor del inmueble	N\$ 360,000.00	N\$360,000.00	N\$360,000.00	N\$360,000.00
Importe solicitado	N\$ 252,000.00	N\$ 252,000.00	N\$ 252,000.00	N\$ 252,000.00
Tasa Vigente ago/94	del 26.5 %	del 26.5%	del 25.89%	del 24.09 %
Ingresos a comprobar	N\$21,945.73	N\$ 23,200.00	N\$10,934.91	N\$ 12,067.00
1a. mensualidad	N\$4,707.36	N\$ 5,796.00	N\$ 2,772.00	N\$ 3,017.00
más seguros	N\$ 4,942.73	N\$ 6,085.8	N\$ 2,910.00	N\$ 3,167.85
plazo	20 años	20 años	30 años	25 años
pagos al año	12 pagos	14 pagos	12 pagos	14 pagos
avalúo	N\$ 1,440.00	N\$ 900.00	N\$ 1,440.00	N\$ 900.00
comisión por apertura	N\$ 7,560.00	N\$7,560.00	N\$ 7,560.00	N\$ 7,560.00

Fig. No. 5.24 Cuadro Comparativo de Condiciones de Crédito Automotriz

Alfaro	del 80%	70 y 80%	del 75%	del 80%	del 80%
Plazo	1-3 años	1-4 años	1-3 años	1-4 años	1-4 años
Tasa	CPP + 8	CPP + 9	CPP + 7	CPP + 6	CPP + 8
Penalización por prepagos	no se cobra	no cobra	no cobra	no cobra	del 2%
Autorización (tiempo / costo)	1 hr., sin costo	1 semana sin costo	24 hrs. sin costo	3 días sin costo	25 min. sin costo
comisión por apertura	del 1%	no cobra	no cobra	del 2,5%	1 y 2%
Ingresos	del 35%	del 25%	del 40%	del 25%	del 25%
Requisitos del auto	nuevo	hasta 3 años antigüedad	nuevo	nuevo	nuevo
Requisitos laborales	1 año antigüedad	3 años de antigüedad	1 año de antigüedad	2 años de antigüedad	1 año de antigüedad
Autorización y acceso al crédito	Fax personal sucursal Módulo at'n clientes agencia	at'n clientes agencia	agencia	at'n clientes agencia	agencia
Requisitos Comerciales	tarjeta crédito más 1 año	ser cliente del banco + 1 año	ser cliente del banco + 2 años lim. cred. N\$8'	ninguno	ninguno

Alfaro: Es el porcentaje sobre el valor del auto que se financia
 Penalización por prepagos: Es el % que se cobra sobre el pago anticipado

Fig. No. 5.25 El Crédito Automotriz de UCP contra el Banco 3

Valor factura	N\$ 60,000.00	N\$ 60,000.00
Aforo	N\$ 48,000.00	N\$ 48,000.00
Plazo	3 años	3 años
Tasa agosto '84	del 27%	del 25%
Comisión por apertura	N\$ 480.00	N\$1,200.00
Ingresos	N\$ 5,598.88	N\$ 8,033.88
1a. mensualidad	N\$2,067.61	N\$ 2,008.47
Intereses	N\$ 1,080.00	N\$ 1,000.00
IVA de los intereses	N\$ 108.00	N\$ 100.00
Capital	N\$ 879.61	N\$ 908.47
Prima de seguro	N\$ 3,100.00	N\$3,976.80

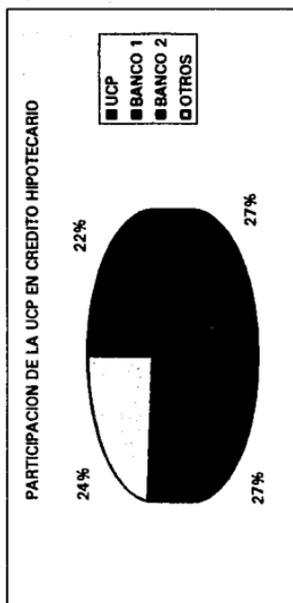
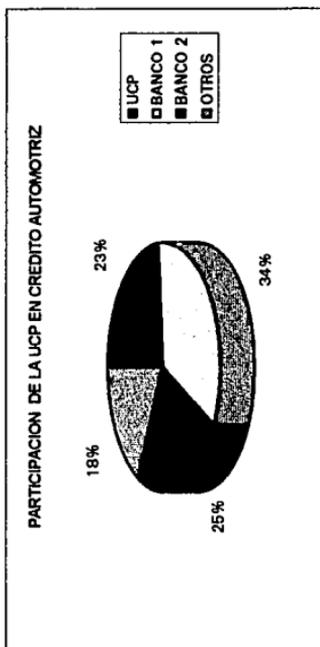
Fig. No. 5.26 POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

AUTOMOTRIZ	2,697,097	3,935,000	2,825,755	2,022,210	11,480,062
HIPOTECARIO	18,197,428	22,069,000	22,575,775	19,662,506	82,554,707
CARTERA TOTAL	20,894,523	26,024,000	25,401,530	21,714,716	94,034,769

PARTICIPACION

AUTOMOTRIZ	23.46%	34.26%	24.61%	17.61%	100.00%
HIPOTECARIO	22.04%	26.76%	27.35%	23.85%	100.00%

Fig. No. 5.26 ■ PARTICIPACION DE LA UCP EN CREDITO HIPOTECARIO Y AUTOMOTRIZ EN '94



FALLA DE ORIGEN

Fig. No. 5.27 TENDENCIAS DE PRODUCTIVIDAD CREDITO HIPOTECARIO

	DIC '93		ENE '94		FEB '94		MZO '94		ABR '94	
	Nº	No.	Nº	No.	Nº	No.	Nº	No.	Nº	No.
METROPOLITANA	28,060	94	51,327	172	99,928	383	160,325	688	210,792	902
NORTE	23,307	77	31,930	110	42,304	153	53,868	211	69,163	267
OCCIDENTE	1,783	12	14,350	61	23,560	112	34,053	174	45,181	228
SUR	12,902	57	17,539	81	22,925	113	32,530	163	38,773	192
NOROESTE	1,233	8	3,405	22	6,236	39	8,398	51	14,680	81
SURESTE	3,062	13	5,559	25	8,996	43	12,308	68	17,952	98
TOTAL	70,347	261	124,110	471	203,949	843	301,482	1,355	396,541	1,768

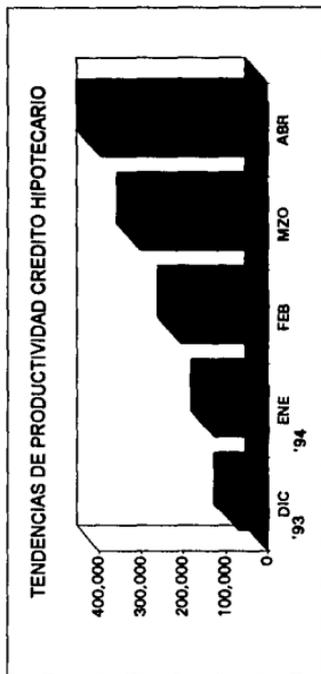


Fig. No. 5.28 TENDENCIAS DE PRODUCTIVIDAD
CREDITO AUTOMOTRIZ

	DIC. '93		ENE. '94		FEB. '94		MZO. '94		ABR. '94	
	No.	Nº	No.	Nº	No.	Nº	No.	Nº	No.	Nº
METROPOLITANA	33,770	859	48,520	1,262	65,423	1,744	100,312	2,268	116,149	2,621
NORTE	8,895	232	12,378	320	16,763	437	26,908	591	33,200	727
OCCIDENTE	8,402	230	11,396	312	14,734	402	22,222	515	25,527	590
SUR	3,096	71	4,378	103	6,573	160	10,307	216	12,100	259
NOROESTE	4,206	98	6,514	157	8,425	203	12,535	256	15,546	315
SURESTE	3,409	97	5,597	156	7,498	209	13,284	307	16,309	376
TOTAL	61,778	1,587	88,783	2,310	119,416	3,151	185,568	4,153	218,831	4,888

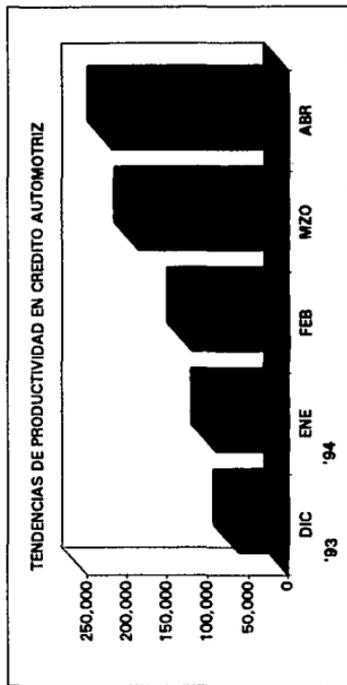


Fig. No. 5.29 TENDENCIAS DE RENTABILIDAD EN CREDITO HIPOTECARIO

JUN '93		DIC '93		ENE '94		FEB '94		MZO '94		ABR '94		
Nº	No.	Nº	No.	Nº	No.	Nº	No.	Nº	No.	Nº	No.	
CARTERA VIGENTE	6,444,692	26,053	8,322,550	31,284	8,500,883	16,797	8,455,603	13,321	8,728,540	23,423	8,734,171	21,600
CARTERA VENCIDA	247,251	68,263	415,920	71,782	433,924	87,176	555,192	89,328	418,171	80,308	432,578	82,132
CARTERA TOTAL	6,691,943	94,316	8,738,470	103,066	8,934,807	103,973	9,010,795	103,250	9,146,711	103,729	9,166,749	103,732

PARTICIPACION

CARTERA VIGENTE	96.31%	27.62%	95.24%	30.35%	95.14%	16.16%	93.84%	13.48%	95.43%	22.58%	95.28%	20.82%
CARTERA VENCIDA	3.69%	72.38%	4.76%	69.65%	4.86%	83.84%	6.16%	86.52%	4.57%	77.42%	4.72%	79.18%

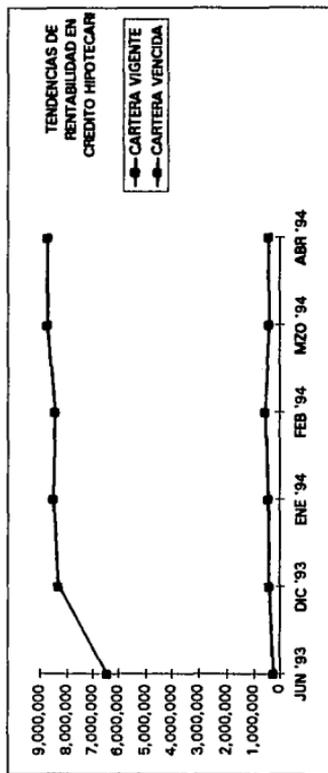


Fig. No. 5.29 ■ RENTABILIDAD DE LA UCP CONTRA EL RESTO DEL MERCADO
EN CREDITOS HIPOTECARIOS A JUNIO '94

	UCP	BANCO 1	BANCO 2	OTROS	MERCADO
CARTERA VIGENTE	18,079,166	20,023,000	22,374,601	19,512,370	79,989,137
CARTERA VENCIDA	118,260	2,066,000	201,174	180,136	2,565,570
CARTERA TOTAL	18,197,426	22,089,000	22,575,775	19,692,506	82,554,707
PARTICIPACION					
CARTERA VIGENTE	99.35%	90.65%	99.11%	99.09%	96.89%
CARTERA VENCIDA	0.65%	9.35%	0.89%	0.91%	3.11%

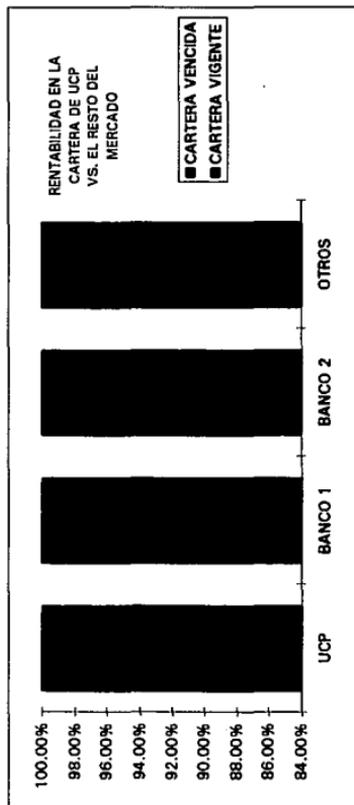


Fig. No. 5.30 TENDENCIAS DE RENTABILIDAD EN CREDITO AUTOMOTRIZ

JUN. '93		DIC. '93		ENE. '94		FEB. '94		MZO. '94		ABR. '94	
Nº	No.										
CARTERA VIGENTE		CARTERA VIGENTE		CARTERA VIGENTE		CARTERA VIGENTE		CARTERA VIGENTE		CARTERA VIGENTE	
451,049	14,801	495,368	12,990	484,874	12,178	483,048	12,119	478,288	12,026	478,288	12,028
CARTERA VENCIDA		CARTERA VENCIDA		CARTERA VENCIDA		CARTERA VENCIDA		CARTERA VENCIDA		CARTERA VENCIDA	
81,100	1,114	18,263	2,771	19,853	3,234	19,317	3,149	19,852	3,165	19,852	3,195
CARTERA TOTAL		CARTERA TOTAL		CARTERA TOTAL		CARTERA TOTAL		CARTERA TOTAL		CARTERA TOTAL	
532,149	15,915	513,631	15,361	504,727	15,412	502,365	15,268	498,140	15,191	498,140	15,191
PARTICIPACION											
CARTERA VIGENTE		CARTERA VIGENTE		CARTERA VIGENTE		CARTERA VIGENTE		CARTERA VIGENTE		CARTERA VIGENTE	
84.76%	93.00%	96.44%	81.96%	96.07%	79.02%	98.15%	79.38%	96.01%	79.17%	96.01%	79.17%
CARTERA VENCIDA		CARTERA VENCIDA		CARTERA VENCIDA		CARTERA VENCIDA		CARTERA VENCIDA		CARTERA VENCIDA	
15.24%	7.00%	3.56%	18.04%	3.93%	20.98%	3.85%	20.62%	3.99%	20.83%	3.99%	20.83%

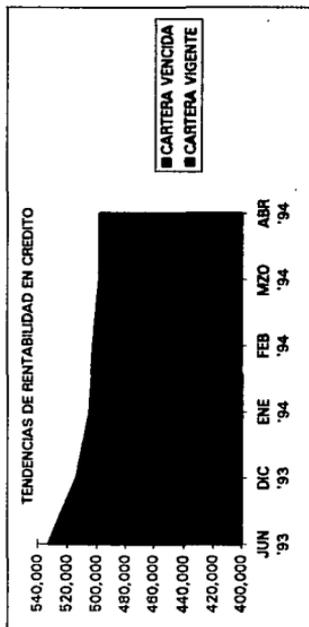
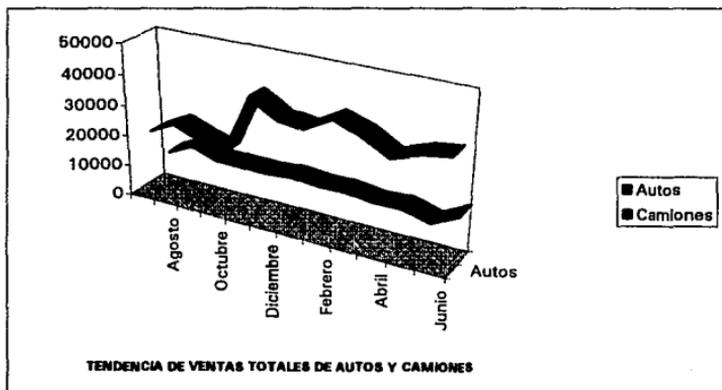


Fig. No. 5.30 a TENDENCIAS DE VENTAS EN EL MERCADO AUTOMOTRIZ JUNIO '94

Meses	Autos	Camiones	Ventas Totales por mes
Julio '93	23,215	12,810	36,025
Agosto	27,401	16,878	44,279
Septiembre	24,394	14,014	38,408
Octubre	22,149	13,962	36,111
Noviembre	41,099	13,757	54,856
Diciembre	36,022	14,441	50,463
Enero '94	35,072	13,798	48,870
Febrero	39,916	14,048	53,962
Marzo	36,999	12,875	49,874
Abril	32,153	13,215	45,368
Mayo	35,304	10,730	46,034
Junio	36,724	15,084	51,808
Ventas del Ejercicio	390,448	185,610	556,058



TESIS SIN PAGINACION

COMPLETA LA INFORMACION

CONCLUSIONES.

Como respuesta al objetivo general de esta investigación de diseñar el sistema llamado Unidad de Crédito Personal, fue indispensable establecer, primero que nada un panorama general de la mercadotecnia como base teórica que más tarde fundamentaría esta investigación; dentro de ésta materia estudié y apliqué al caso práctico técnicas como la investigación de mercados, segmentación de mercados, pasos para el lanzamiento de un producto y portafolio de productos. Todas éstas constituyen un proceso sistemático por el cual debe atravesar una idea, para convertirse en un producto o servicio tangible que se considere viable y factible de introducirse en el mercado meta con éxito, cada una de estas técnicas dan pauta a la siguiente, y si en alguna de ellas se obtiene como resultado información falseada, se corre el riesgo de que una mala idea llegue a convertirse en producto o servicio, o bien que una idea brillante no llegue a su término.

Como resultado de estas teorías se logró el diseño de la Unidad de Crédito Personal, gracias a su plataforma tecnológica y a su estructura organizacional, hizo posible alcanzar los objetivos planteados de: tiempos de respuesta, eficiencia en el servicio y trámite del producto y condiciones de crédito más favorables con respecto a las que ofrece el

resto del mercado que a lo largo del Capítulo V se fundamentó con la presentación de los resultados que arrojó la investigación de campo.

Con la implantación de la Unidad de Crédito Personal (UCP), se logra la reducción en tiempos de respuesta en la autorización y trámite de créditos a los estándares esperados, puesto que se aprovecha una captura de datos inicial de la solicitud de crédito para el resto de los trámites, gracias a la base de datos de clientes se simplifica en forma determinante la investigación del historial comercial de los clientes, y por último apoyándose en la información que proporciona la red se llevan a cabo las gestiones para la firma de los créditos concedidos, dejando a la agenda de la red la calendarización adecuada de cada uno de los trámites que intervienen en el otorgamiento de un crédito hipotecario principalmente, aprovechando de esta forma los tiempos de holgura que existen entre una actividad y otra, obteniendo así una respuesta favorable para el gran volumen de clientes que logra obtener el crédito Hipotecario o bien Automotriz a través de la UCP.

El servicio es más personalizado y eficiente porque el cliente puede solicitar información por vía telefónica o bien acudiendo a nuestros Módulos de Crédito Personal (MCP), en toda la república en donde el cliente será atendido por agentes que conocen las características de los productos de la UCP y sabrán orientarlos de acuerdo a sus

necesidades particulares, mientras que en otras instituciones bancarias no es sencillo obtener información clara con respecto a sus productos crediticios ya que no cuentan con centros de atención telefónica en los que le puedan otorgar al cliente todo tipo de información sino que se limitan a concertar una cita con el cliente en horas de oficina y el cliente debe asistir a sus oficinas cumpliendo con largas horas de espera.

El trámite es el más ágil y cómodo puesto que la UCP es la única Institución Bancaria que recibe las solicitudes vía fax y envía cartas de autorización vía fax al domicilio u oficina del cliente, en cuanto a condiciones de crédito la mejor cualidad es el tan pequeño tope de refinanciamiento que ofrece la UCP del 98%, la no penalización en prepagos y la facilidad de cambiar de condiciones de contrato al momento que el cliente lo desee adecuándose así a las necesidades particulares del cliente durante toda la vida del crédito.

Con base en lo anterior el portafolio de productos de la UCP ha logrado una tendencia de crecimiento en su nivel de posicionamiento en el mercado.

Todo lo anterior fundamenta la comprobación de la Hipótesis Central la cual postuló que si la Unidad de Crédito Personal permite ofrecer al

cliente disminución en el tiempo de respuesta, un servicio más personalizado y eficiente con un trámite más ágil y cómodo, y ofrece condiciones de crédito más favorables que las del mercado, por lo tanto, coloca un portafolio de productos crediticios en un nivel competitivo del mercado, luego entonces; al ofrecer al cliente una disminución en el tiempo de respuesta, un servicio más personalizado y eficiente con un trámite más ágil y cómodo, y ofrece condiciones de crédito más favorables que las del mercado mediante la implantación de la Unidad de Crédito Personal, de esta manera será posible colocar a un portafolio de productos crediticios en un nivel competitivo dentro del mercado.

Los objetivos de esta investigación se lograron en tanto que se alcanzaron los estándares propuestos para el portafolio de productos en cuanto a tiempos de respuesta, puesto que según los cuadros comparativos interbancarios que se presentan en el capítulo cinco, mientras que la UCP autoriza un crédito en 24 hrs. los demás Bancos tardan entre una semana y dos meses para su autorización; hablando de eficiencia, se logró superar las expectativas del cliente gracias al innovador sistema de la UCP que proporciona información referente al status de los créditos de manera inmediata, es decir, tan pronto como se avanza en el trámite este queda registrado y puede ser consultado por cualquier usuario de esta información; y por último, en cuanto a

condiciones de crédito del portafolio de productos de la UCP son favorables, sin llegar a representar una ventaja tan contundente como lo es el concepto de servicio que ofrece la UCP.

Apliqué para estos objetivos los principios y técnicas de la mercadotecnia, como son: la investigación de mercados, la segmentación de mercados, los pasos para el lanzamiento de un producto, el portafolio de productos; y como consecuencia de todo esto se confirmó la viabilidad y factibilidad del proyecto de la UCP en términos de que gracias a ella se logró colocar al portafolio de productos en un nivel competitivo dentro del mercado.

El administrador juega un papel determinante como ordenador y diseñador del conjunto de actividades que llevarán al proyecto hasta el éxito, hacer a través de los demás es la clave para que un conjunto de esfuerzos organizados por el administrador den como resultado un producto posicionado en el nivel esperado dentro del mercado.

En el desarrollo de la investigación apliqué los siguientes métodos: Inductivo, Analítico, Sintético, Analógico y como técnicas las entrevistas y lectura de cuadernillos internos de información relacionada con los créditos Hipotecario y Automotriz, así como la observación del desenvolvimiento de los créditos antes de la implantación de la UCP.

Con base en el contenido de la investigación se obtiene como resultado general que gracias a la Unidad de Crédito Personal, que fue constituida mediante la aplicación de las diversas herramientas mercadológicas descritas a lo largo de la investigación, seguirá la tendencia de crecimiento en el nivel de posicionamiento dentro del mercado de su portafolio de productos crediticios.

RECOMENDACIONES.

El proyecto UCP está funcionando con resultados positivos, sin embargo; como todo es susceptible de ser mejorado, y considero que el punto vulnerable de esta Area de la Institución es la falta de equidad interna en cuanto a salarios, asimismo propongo un énfasis en los programas de capacitación ó bien en las facilidades que se otorgue al personal de la Institución para asistir a cursos, conferencias o post-grados por su cuenta. Si hablamos de una empresa de servicios el recurso más importante sin lugar a dudas es la gente, y el lograr un ambiente de cordialidad laboral es de vital importancia para que los clientes reciban un trato amable y eficiente.

Por otro lado, y en base a los resultados que arrojó esta investigación, creo que las condiciones de crédito de los productos pueden ser mejoradas, solicitando ingresos menores a los actuales para la adquisición de los créditos y revisando los precios de las primas de seguro en el Crédito Automotriz.

APENDICE .

La Unidad de Crédito Personal, como determinante para colocar un portafolio de productos crediticios en un nivel competitivo dentro del mercado .

IMPORTANCIA SOCIAL:

Mediante el logro de la estabilidad de una empresa con capital netamente nacional, se obtiene una fuente de empleos con mejores condiciones para los trabajadores mexicanos y sus familias.

Al optimizar y agilizar los procedimientos para la tramitación de los créditos, se ofrece al público un servicio que responde satisfactoriamente a sus necesidades.

Con la nueva estructura que adopta el portafolio de productos en la Unidad de Crédito Personal, se mejoran notablemente las condiciones de trabajo de los empleados que pertenecen a esta compañía; puesto que el flujo de información y los procesos administrativos son más eficientes y simplificados.

IMPORTANCIA TEORICA:

Mediante el desempeño de un caso práctico El Diseño de la U.C.P., se ejemplificará la interpretación y aplicación de los principios y técnicas de la mercadotecnia; tales como: la mezcla de mercadotecnia, la investigación de mercados, la segmentación de mercados, el lanzamiento de un producto y el portafolio de productos.

VARIABLES:

- Variable Independiente: La Unidad de Crédito Personal.
- Variable Dependiente 1: portafolio de productos crediticios.
- Variable Dependiente 2: nivel competitivo dentro del mercado.
- Variable Extraña 1: disminución del tiempo de respuesta al cliente
- Variable Extraña 2: servicio más personalizado y eficiente con un trámite ágil y cómodo

- Variable Extraña 3: condiciones de crédito más favorables que las que ofrece el mercado

HIPOTESIS :

Hipótesis Alternativa No. 1: Si la Unidad de Crédito Personal es un respaldo tecnológico que agiliza los trámites en la venta de un portafolio de productos crediticios, por lo tanto permite disminuir el tiempo de respuesta al cliente; luego entonces, a mayor agilización de los trámites debido a la implantación de la Unidad de Crédito Personal será posible disminuir el tiempo de respuesta al cliente y se colocará así a un portafolio de productos crediticios en un nivel competitivo dentro del mercado.

Hipótesis Alternativa No. 2: Si la Unidad de Crédito Personal sistematiza la información correspondiente a solicitudes de crédito, por lo tanto se ofrece al cliente un servicio más personalizado y eficiente con un trámite más ágil y cómodo, luego entonces, mediante la implantación de la Unidad de Crédito Personal será posible proporcionar a los agentes de atención y servicio a clientes, información actualizada al momento de la realización del trámite ofreciendo así al cliente el servicio más personalizado y eficiente con el trámite más ágil y cómodo.

Hipótesis Alterna No. 3: Si a través de la Unidad de Crédito Personal se ofrece un nuevo portafolio de productos crediticios, por lo tanto, el cliente cuenta con condiciones de crédito favorables que las que ofrece el mercado, luego entonces, mediante la implantación de la Unidad de Crédito Personal se pondrá a disposición del cliente el nuevo portafolio de productos crediticios que ofrecerá al cliente las mejores condiciones de crédito que actualmente ofrece el mercado.

Hipótesis Central: Si la Unidad de Crédito Personal permite ofrecer al cliente disminución en el tiempo de respuesta, un servicio más personalizado y eficiente con un trámite más ágil y cómodo, y ofrece condiciones de crédito más favorables que las del mercado, por lo tanto, coloca un portafolio de productos crediticios en un nivel competitivo dentro del mercado, luego entonces, al ofrecer al cliente una disminución en el tiempo de respuesta, un servicio más personalizado y eficiente con un trámite más ágil y cómodo, y ofrece condiciones de crédito más favorables que las del mercado mediante la implantación de la Unidad de Crédito Personal, de esta manera será posible colocar a un portafolio de productos crediticios en un nivel competitivo dentro del mercado.

Hipótesis Nula: Si la Unidad de Crédito Personal permite ofrecer al cliente disminución en el tiempo de respuesta, un servicio más personalizado y eficiente con un trámite más ágil y cómodo, y no ofrece condiciones de crédito más favorables que las del mercado, por lo tanto, no coloca un portafolio de productos crediticios en un nivel competitivo dentro del mercado, luego entonces, al ofrecer al cliente una disminución en el tiempo de respuesta, un servicio más personalizado y eficiente con un trámite más ágil y cómodo, y no ofrecer condiciones de crédito más favorables que las del mercado mediante la implantación de la Unidad de Crédito Personal, de esta manera no será posible colocar a un portafolio de productos crediticios en un nivel competitivo dentro del mercado.

OBJETIVOS:

a.- General: Diseñar e implementar un sistema llamado Unidad de Crédito Personal, mediante el cual se pretende alcanzar los estándares propuestos para un portafolio de productos crediticios en cuanto a: tiempos de respuesta, eficiencia en el servicio y trámite del producto, y condiciones de crédito más favorables con respecto a las que ofrece el resto del mercado.

b.- Particular: Concretar los principios y técnicas de la mercadotecnia mediante el desarrollo de un caso práctico: El Diseño de la Unidad de Crédito Personal.

c.- Específico: Demostrar la viabilidad y factibilidad del proyecto de la Unidad de Crédito Personal, mediante la aplicación de las herramientas mercadológicas, cuyos resultados garanticen colocar a un portafolios de productos crediticios en un nivel competitivo dentro del mercado.

OBJETO DE ESTUDIO:

Es conceptual complejo y corresponde al tipo de conocimiento científico, puesto que la investigación maneja justificación teórica y práctica, esto es, los principios y técnicas de la mercadotecnia.

METODOS:

a.- Generales: Inductivo-Analítico-Sintético-Analógico.

TECNICAS DE RECOPIACION DE DATOS:

a.- Los métodos de recopilación de datos son la observación controlada del fenómeno.

b.- Técnicas de recopilación de datos:

- La investigación de mercado a través de técnicas cuantitativas y cualitativas con cuestionarios y entrevistas de profundidad.

- Fuentes primarias y secundarias de datos.

c.- Recursos Humanos y Materiales necesarios para la recopilación de datos: Hojas de cuestionario, tabuladores y el personal de la Institución Bancaria.

d.- Fuentes de Recopilación: Archivo y banco de datos de la Institución de Crédito y otras instituciones bancarias, la biblioteca de la Universidad Latinoamericana, del I.T.A.M. y la biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.

UBICACION:

a.- Espacial: El Area de Crédito Personal de una Institución de Crédito ubicada en la Ciudad de México, D.F., que ofrece sus servicios a nivel nacional.

b.- Temporal: Del 1° de febrero de 1994, al 31 de octubre de 1994.

DELIMITACION TEORICA:

Se citarán en la presente investigación exclusivamente las técnicas de: la mezcla de mercadotecnia, la investigación de mercados, la segmentación de mercados, el lanzamiento de un nuevo producto y el portafolio de productos.

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION:

- Dificultad en la obtención de material de información documental.

- Dificultad para establecer entrevistas en las instituciones bancarias que constituyen la competencia del portafolio de productos motivo de esta investigación.

- Información no actualizada y/o denegada.

INDICE DE CONTENIDO.

CAPITULO I. LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA

1.1	Definición y concepto de Mercadotecnia	2
1.2	Descripción de la Mezcla de Mercadotecnia	5
1.3	Funciones de la mercadotecnia	13

CAPITULO II. LANZAMIENTO DEL PRODUCTO

2.1	Definición de producto	54
2.2	Clasificación de productos	55
2.3	La planeación y el desarrollo de un nuevo producto	77
2.4	El porque del fracaso del nuevo producto	102
2.5	El porque del éxito de los productos nuevos	107

CAPITULO III. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

3.1	Concepto de portafolio de productos	112
3.2	Marco para el diseño	113
3.3	Planeación estratégica de un portafolio de productos	123

3.4	Objetivo de la estrategia de portafolio de productos	139
------------	---	------------

CAPITULO IV. LA UNIDAD DE CREDITO PERSONAL

4.1	Concepto y Características	143
4.2	Estructura Organizacional	145
4.3	Area de Autorización y Servicio a clientes	148
4.4	Area de Administración y Cobranza	157
4.5	Ventajas de la Unidad de Crédito Personal sobre el esquema tradicional del Area de Crédito Hipotecario y Automotriz.	166

CAPITULO V. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS CREDITICIOS Y SU NIVEL COMPETITIVO DENTRO DEL MERCADO (Estudio de caso con grupo de comparación estático):

5.1	Proceso Mercadológico (antecedentes metodológicos)	173
------------	---	------------

5.2	La Unidad de Crédito Personal como factor que disminuye el tiempo de respuesta en el otorgamiento de créditos (variable independiente).	190
5.3	Procedimiento para el otorgamiento de créditos en la Unidad de Crédito Personal	201
5.4	La eficacia-eficiencia de la Unidad de Crédito Personal y las condiciones de sus productos v.s. el portafolio de productos de competidores (comparación de un grupo experimental frente a un grupo de comparación estático)	223

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

APENDICES

BIBLIOGRAFIA

INDICE DE FIGURAS

BIBLIOGRAFIA.

AACKER, D. y Day G.; Investigación de Mercados; México, Interamericana, 1992, 715 págs.

BERCOWITZ, Eric; Roger Kenin, Steven Hartley y William Rudelius; Marketing; U.S.A., Irwin, 1992, 791 págs.

BOYD, Westfall y Stasch; Investigación de Mercados; México, Grupo Noriega Editores, 1992.

BOYD, Harper y Orville Walker; Marketing Management A Strategic Approach; U.S.A., Irwin, 1990, 899 págs.

COBRA, Marcos y Flavio Zwarg; Marketing de Servicios Conceptos y Estrategias; Colombia, McGrawhill, 1991, 279 págs.

COHEN, William A., The Practice of Marketing Management; U.S.A., Macmillan Publishing Company, 1991, 693 págs.

COMER, James; Sales Management; U.S.A., Allyn and Bacon, 1991, 716 págs.

COWELL, Donald; Mercadeo de Servicios; Colombia, Legis, 1991, 354 págs.

CRAVENS, Hills y Woodruff; Administración en Mercadotecnia; México, Cía. Editorial Continental, 1993, 859 págs.

CRAWFORD, Merle; New Products Management; U.S.A., Irwin, 1991, 564 págs.

CZEPIEL, John A., Competitive Marketing Strategy, U.S.A., Prentice Hall, 1992, 491 págs.

DEREK, Abell y John Hammond; Planeación Estratégica de Mercado Problemas y Enfoques Analíticos; México, C.E.C.S.A., 1989, 545 págs.

DIAMOND, Jay y Gerald Pintel; Principles of Marketing; U.S.A., Prentice Hall, 1991, 537 págs.

DOLAN, Robert; Strategic Marketing Management; U.S.A., Harvard Business School Publications, 1991, 656 págs.

EVANS, Joel y Barry Berman; Mercadotecnia; U.S.A.,
Macmillan Publishing Company, 1992, 737 págs.

FISCHER, Laura; Mercadotecnia; México, Mc Graw Hill, 1992,
437 págs.

FORMAN, Andrew, David Cravens y Robert Woodruff;
Mercadotecnia en Acción; U.S.A., Addison Wesley Iberoamericana,
1991, 420 págs.

GINEBRA, Joan y Rafael Arana de la Garza; Dirección por
Servicio; México, Mc Graw Hill, 1993, 240 págs.

HARTLEY, Robert; Sales Management; U.S.A., Macmillan
Publishing Company, 1989, 560 págs.

JOHNSON, Eugene, David L. Kurtz y E. Scheving; Sales
Management; USA, McGrawhill, 1986, 596 págs.

KOTLER, Philip; Dirección de la Mercadotecnia; México,
Prentice Hall, 1993, 843 págs.

MARCONI, Joe; Estrategias de Mercadotecnia para momentos de crisis; Colombia, Legis, 1992, 191 págs.

MORRIS, Michael; Industrial and Organizational Marketing; U.S.A., Macmillan Publishing Company, 1992, 784 págs.

NORMANN, Richard; Service Management; Inglaterra, John Wiley and Sons, 1991, 185 págs.

O'SHAUGHNESSY, John; Marketing Competitivo Un Enfoque Estratégico; España, Diaz de Santos, 1991, 603 págs.

PUTMAN, Anthony; Como Mercadear sus Servicios; Colombia, Legis, 1991, 284 págs.

RIES, All y Jack Trout; Las 22 Leyes Inmutables del Marketing; México, Mc Graw Hill, 1993, 187 págs.

ROSANDER, A. C.; La Búsqueda de la Calidad en los Servicios; Madrid, Diaz de Santos, 1992, 652 págs.

SCHEWE, Charles y Smith Reuben; Mercadotecnia Conceptos y Aplicaciones; México, Mc Graw Hill, 1990, 724 págs.

SCHOELL, William y Joseph Gullinan; Marketing Contemporary Concepts and Practices; U.S.A., Allyn and Bacon, 1992, 781 págs.

STANTON, William y Futrell Charles; Fundamentos de Mercadotecnia; México, Mc Graw Hill, 1990, 732 págs.

STANTON, William, Michael Etzel y Bruce Walker; Fundamentos de Mercadotecnia; México, McGrawhill, 1992, 733 págs.

URBAN, George y Hauser J.; Design and Marketing of New Products; U.S.A., Prentice Hall, 1989.

WALKER, Orville, Harper Boyd y Jean Claude Lerréche; Marketing Strategy Planing and Implementation; U.S.A., Irwin, 1992, 503 págs.

WILSON, Richard, Gilligan Collin y David Pearson; Strategic Marketing Management Planing Implementation and Control; Inglaterra, Butterworth Heinemann, 1992, 644 págs.

PERIODICOS Y REVISTAS

Casa y Dinero; periódico, edición del 6 de marzo 1994.

Epoca; revista semanal, edición del 2 de mayo 1994.

INDICE DE FIGURAS.

CAPITULO I. LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA

1.1	Proceso del Análisis de Oportunidad de Mercado	41
------------	---	-----------

CAPITULO III. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

3.1	Matriz Crecimiento-Participación	114
3.2	Matriz Producto-Oportunidades	122
3.3	Cuadro Comparativo de Fuerzas y Vulnerabilidades	129
3.4	Matriz Desempeño-Importancia	130

CAPITULO IV. LA UNIDAD DE CREDITO PERSONAL

4.1	Estructura organizacional de la UCP	146
4.2	Estructura del Area de Autorización y Servicio a Clientes	149
4.3	Estructura del Area de Administración y Cobranza	158

**CAPITULO V. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS CREDITICIOS Y SU
NIVEL COMPETITIVO DENTRO DEL MERCADO (Estudio de caso con
grupo de comparación estático):**

5.1	Participación en Créditos Hipotecario y Automotriz en '92	172
5.2	Ventas colocadas por tipo de producto en '92.	177
5.3	Solicitud	204
5.4	Análisis	205
5.5	Reunión de documentos	206
5.6	Trámite	207
5.7	Ejercicio	208
5.8	Administración de la cartera	209
5.9	Cobranza de Cartera Vencida	210
5.10	Cobranza de Cartera Litigiosa	211
5.11	Liquidación de Crédito	212
5.12	Solicitud	213
5.13	Análisis	214
5.14	Reunión de documentos	215
5.15	Trámite	216
5.16	Ejercicio	217
5.17	Administración de la cartera	218
5.18	Cobranza de Cartera Vencida	219
5.19	Cobranza de Cartera Litigiosa	220

5.20	Liquidación de Crédito	221
5.21	Cuadro Comparativo del Crédito Hipotecario para adquisición de inmueble bajo el esquema tradicional	232
5.22	Cuadro comparativo del Crédito Hipotecario para adquisición de inmueble bajo el esquema aficorcado	233
5.23	El Crédito Hipotecario para la adquisición de inmuebles de la UCP contra el Banco 2	234
5.24	Cuadro Comparativo de Condiciones de Crédito Automotriz	235
5.25	El Crédito Hipotecario de la UCP contra el Banco 3	236
5.26	Posicionamiento en el Mercado	237
5.26a	Participación de la UCP en el Crédito Hipotecario y Automotriz	238
5.27	Tendencias de Productividad en Crédito Hipotecario	239
5.28	Tendencias de Productividad en Crédito Automotriz	240
5.29	Tendencias de Rentabilidad en Crédito Hipotecario	241
5.29a	Rentabilidad de la UCP contra el resto del mercado en Crédito Hipotecario a junio de 1994.	242
5.30	Tendencias de Rentabilidad de la UCP en Crédito Hipotecario y Automotriz	243
5.30a	Tendencias de Ventas en el Mercado Automotriz a junio de 1994.	244