

48
201



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

Facultad de Ciencias

MERCADOTECNIA DE PRODUCTOS Y
SERVICIOS FINANCIEROS PARA MEXICO.

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
A C T U A R I O

P R E S E N T A
ALMA ROSA HERRERA TOVAR



MEXICO, FACULTAD DE CIENCIAS
LIBRERIA ESCOLAR

1997

TESIS CON



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

PAGINACION VARIA

COMPLETA LA INFORMACION



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

M. en C. Virginia Abrín Barule
Jefe de la División de Estudios Profesionales de la
Facultad de Ciencias
Presente

Comunicamos a usted que hemos revisado el trabajo de Tesis:

MERCADOTECNIA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS PARA MEXICO

realizado por ALMA ROSA HERRERA TOVAR

con número de cuenta 9251837-1 , pasante de la carrera de ACTUARIA

Dicho trabajo cuenta con nuestro voto aprobatorio.

Atentamente

Director de Tesis

Propietario M. EN C. MANUEL F. ROMAN ENRIQUEZ

Propietario ACT. GERARDO LOREDO FUENTES

Propietario ACT. IVAN HERNANDEZ GALLEGOS

Suplente ACT. AURORA VALDES MICHEL

Suplente ACT. LETICIA DANIEL ORANA

Consejo Departamental de Matemáticas

Claudia Carrillo Quiroz
ACT. CLAUDIA CARRILLO QUIROZ

A mis padres Juana y
José Luis: mi gratitud y
todo mi amor a quienes
con nada del mundo
podría pagar lo mucho que
hicieron por mí firme llegar
a esta etapa.

A mi hermano y sobrina;
Ernesto Herrera Tovar
y
Daniela Tovar:
Quienes ocupan un lugar
especial en mi corazón.

In Memoria to:
Lorenza Godínez
Reina Paniagua
Andes Tovar;

Para ustedes mi pensamiento
y recuerdo que nunca he de
olvidarlos.

**A mis tíos y tías: Eduardo
Tovar, Rafael Tovar,
Gregorio Tovar, Florentino
Tovar, Antonio Tovar,
Roberto Herreras, Eva
Tovar, Teodora Tovar,
Marta Tovar y Mary tovar;
Amor y Respeto**

**A mis primos; deseando que
esto les motive a seguir
adelante.**

A mi novio; Eduardo Romero, con cariño, amor y respeto; por su apoyo, ayuda y comprensión.

Mi más sincero agradecimiento al Act. Manuel Román, por la gran ayuda y apoyo que me brindó durante la dirección de la presente tesis.

A mi distinguido jurado:

Act. Gerardo Loredo Fuentes
Act. Aurora Valdés Michel
Act. Leticia Daniel Orana

**A mis maestros quienes
siempre me han tendido la
mano y permitido aprender
lo mucho que saben.**

A mis amigos y amigas.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
I. "MERCADOTECNIA", RAÍCES, PERSPECTIVAS HISTÓRICAS Y SITUACIÓN ACTUAL.	3
1.1 RAÍCES Y PERSPECTIVAS HISTÓRICAS	3
1.2 ERA DE LAS ORGANIZACIONES	4
1.3 EL PAPEL DE LA MERCADOTECNIA EN LAS ORGANIZACIONES	20
1.4 EL PROPÓSITO MÁS ELEVADO DE LA MERCADOTECNIA	22
II. SISTEMA FINANCIERO MEXICANO Y LA NECESIDAD DE UNA MERCADOTECNIA IDÓNEA	25
II.1 EVOLUCIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO	25
II.2 MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO	29
II.3 ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO.	33
II.4 REGULACIÓN Y DESREGULACIÓN DEL SISTEMA	41
II.6 PARTICIPACIÓN EN ORGANISMOS INTERNACIONALES	43
II.7 NECESIDAD E IMPORTANCIA DE UNA MERCADOTECNIA IDÓNEA.	57
III. MERCADOTECNIA DE SERVICIOS FINANCIEROS	61
III.1 TIPOS DE SERVICIOS	62
III.2 LA NATURALEZA DE SERVICIOS	64
III.3 INTANGIBILIDAD	64
III.4 INSEPARABILIDAD DE PRODUCCIÓN Y CONSUMO	66
III.5 POTENCIAL DE VARIABILIDAD	67
III.6 INNOVACIÓN NUTRITIVA	68
III.7 CREANDO UN CLIMA DE PRUEBA	68
III.8 DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS SISTEMÁTICAMENTE	69
III. 9 LÍNEAS ESTRATÉGICAS	69
III.10 EXPLORACIÓN	70
III.11 SELECCIÓN	72
III.12 ANÁLISIS COMPRENSIVO	72
III.13 INTRODUCCIÓN DE MERCADOTECNIA	74
III.14 PROMOCIÓN DE SERVICIOS FINANCIEROS	76

IV. MERCADOTECNIA DE PRODUCTOS FINANCIEROS----- 79

IV.1 DEFINICIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS	79
IV.2 INTRODUCCIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS	80
IV.3 LOS NUEVOS PRODUCTOS GENERAN UN FLUJO CONTINUO DE INGRESOS	81
IV.4 DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	82
IV.5 RAZONES DEL FRACASO DE LOS NUEVOS PRODUCTOS	86
IV.6 LA NECESIDAD DE UNA ESTRUCTURA FORMAL	87
IV.7 ESTRUCTURA PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	88
IV.8 ANÁLISIS ECONÓMICO	93

V. APLICACIÓN DE MERCADOTECNIA A UN PRODUCTO FINANCIERO "INBURSA20"----- 97

V.1 EMPRESA QUE DIO ORIGEN A INBURSA20	97
V.2 EL MERCADO ASEGURADOR	99
V.2.1 RESULTADOS INBURSA PRIMER TRIMESTRE 1996	99
V.3 ¿QUÉ ES INBURSA 20?	101
V.3.1 COBERTURAS	102
V.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	141
V.5 MERCADOTECNIA	141
V.6 RESULTADOS DE LA EVALUACION	144

CONCLUSIONES----- 183

BIBLIOGRAFIA----- 185

INTRODUCCION

El presente trabajo tiene como objetivo principal, analizar la importancia de la mercadotecnia a un nivel de servicios y productos financieros y analizar algunas perspectivas a nivel internacional.

Esta tesis consta de cinco capítulos divididos en subcapítulos con lo cual se pretende lograr una claridad en la exposición y presentación del tema, así como también facilitar al lector una visión clara para abarcar el conjunto de los diferentes aspectos que lo componen.

Con la finalidad de obtener una mayor comprensión del comportamiento de la información analizada, se elaboraron algunas gráficas y tablas más representativas del tema propósito de este estudio.

El capítulo I, constituye un relato de la historia de la mercadotecnia, desde sus orígenes, la manera en que esta se fue descubriendo, la importancia que fue tomando y la manera en que ha ido evolucionando, así como las diferentes interpretaciones que se le ha dado a la misma.

El capítulo II abarca un panorama general del Sistema Financiero Mexicano, en el cual se contempla también sus orígenes, la forma en la que está estructurado y la importancia de la mercadotecnia dentro de este campo financiero.

El capítulo III y IV se componen del análisis de la mercadotecnia en los servicios y productos financieros respectivamente, y dar a conocer la importancia que tienen estos servicios y productos cuando se combinan con la mercadotecnia.

Y por último en el capítulo V que considero el más importante, ya que se hace referencia a un caso en específico en donde se realiza un estudio de mercadotecnia y es en donde se observa claramente que la mercadotecnia puede ser una herramienta muy útil en cualquier negocio.

"MERCADOTECNIA". RAÍCES, PERSPECTIVAS HISTÓRICAS Y SITUACIÓN ACTUAL

1.1 RAÍCES Y PERSPECTIVAS HISTÓRICAS

Palabra inglesa que literalmente significa el acto de vender o comprar y que se emplea en el lenguaje internacional de la técnica de la venta para indicar el conjunto de recursos y procedimientos puestos en práctica para conquistar un mercado.

Es una voz inglesa, (to market), que significa lanzar un artículo al mercado. Es el conjunto de técnicas que coordinan y dirigen todo el aparato comercial, con el fin de lograr el máximo beneficio en la venta de un producto.

Han observado dos de las muchas definiciones de lo que "significa" la mercadotecnia. Sin embargo, la mercadotecnia como tal, ha tenido un comportamiento dinámico a lo largo de su historia. Este comportamiento se ha debido a las necesidades y objetivos de una etapa de desarrollo económico y de la situación de un mercado. A continuación, nos remontaremos a la historia de la mercadotecnia.

"Casi desde que existe el mundo... ha habido anuncios". El primer indicio de anuncios parecen ser las inscripciones cuneiformes encontradas en ladrillos de Babilonia, aproximadamente unos tres mil años antes de Jesucristo. En estos ladrillos se lee el nombre del templo en que se utilizaron y el del rey que los construyó. Se dice que los soberanos que grabaron sus nombres lo hacían para individuos que sabían leer los jeroglíficos, por lo cual puede decirse que estaban organizando una campaña publicitaria institucional en pro de sí mismos y de sus dinastías.

Pero el medio publicitario más antiguo fue oral, y llegaba a la gente por el oído. Los griegos se valían, hace millares de años, de pregoneros para llamar la atención sobre la venta de esclavos y ganado, y para anunciar nuevos edictos estatales o noticias de carácter público.

La Publicidad inglesa primitiva.- La publicidad impresa comenzó a aparecer cuando la gente se sobrepuso al analfabetismo general de los siglos medios y aprendió a leer y escribir nuevamente. Poco tiempo después los chinos inventaron el papel, y la primera fábrica europea de papel data del año 1276, hacia 1438, Johann Gutenberg comenzó a desarrollar la imprenta de tipos móviles, y a fines del siglo XV ya se usaban en Inglaterra carteles o anuncios de caracteres fijos. Eran cuentas anunciadoras, denominadas "sequis", porque derivaban de los anuncios públicos romanos que comenzaban a decir, si alguien necesita, si sabe, etcétera, iniciando así a intercambiar

información, y así comenzaron a difundir por medio de estos anuncios sus productos o mercancías de que disponían, iniciando con esto una mercadotecnia.

La Mercadotecnia a principios del siglo XX.- Dos cambios importantes se introdujeron en la mercadotecnia a fines del siglo XX, a saber: las revistas para la masa, que se convirtieron en un medio muy poderoso para anunciar, y la invención de la bicicleta, que originó un tipo nuevo de promoción, la mercadotecnia competitiva.

Antes de 1900, las revistas habían llegado a constituir el medio por excelencia de la mercadotecnia, por medio del cual las empresas productoras de mercancías con marca comercial buscaron grandes mercados nacionales para sus productos. Las revistas cultas y literarias de publicación mensual, como Atlantic, Harper's y North American fueron los medios preferidos por su gran poder para anunciar a fines de siglo. Sin embargo, no tardaron en ser derrocados de su lugar preferente por las revistas más baratas, pero dirigidas a un público mucho más numeroso; y gracias al Acta Postal de 1879, se abrieron caminos económicamente por los privilegios que se concedieron de carácter postal a estas publicaciones debido a la índole educativa de su contenido, y pronto comenzaron a escalar las altas cumbres del poder periodístico y comercial.

Las más importantes de estas revistas baratas por aquellas fechas fueron, por el orden de aparición, Ladies Home Journal (1883), Cosmopolitan (1886), Munsey's (1889), y McClures (1893), así como también tuvo su auge la bicicleta y después el automóvil como medios de difusión de muchas compañías para dar a conocer los servicios y productos ante la variedad de gente.

1.2 ERA DE LAS ORGANIZACIONES

Para entender la mercadotecnia, primero debemos entender a las organizaciones. En nuestra sociedad abundan instituciones cuyo objeto es permanecer siempre alerta para servir a todo tipo de necesidad, sea grande o pequeña, buena o mala, elevada o prosaica. Por ejemplo, con poco esfuerzo, los ciudadanos de Chicago pueden recorrer la calle Clark e instantáneamente satisfacer su apetito con pollo, pizza o hamburguesas, cortesía de Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut o McDonald's. Si quieren ropas nuevas, pueden dirigirse al Centro Comercial Old Orchard y vagabundear por entre la multitud de perchas con trajes y vestidos de Marshall Field, Baskin's o Montgomery Ward. O también su deseo de recreación o entretenimiento puede satisfacerse instantáneamente gracias a la cortesía del Club de Tenis Touhy o el Teatro Biográfico. Si el clima es demasiado frío, les es posible abordar un 747 en el Aeropuerto O'Hara y desembarcar en las playas soleadas y balsámicas de Miami tres horas después, cortesía de Delta Airlines. En suma,

un número increíble de organizaciones se hallan prontas para atender las necesidades humanas al tenerlas como oportunidades de negocio. Así pues, el siglo veinte es la Era de las Organizaciones.

Las organizaciones están tan omnipresentes, que resulta difícil creer que hasta la propia vida pudiera haber existido sin ellas. No obstante, a través de la mayor parte de la historia humana, la gente ha estado obligada a satisfacer sus necesidades mediante el ejercicio de su propio poder, es decir, antes no existía un establecimiento para alimentos rápidos, clubes de salud o cinematógrafo local que satisficiera sus necesidades.

Las organizaciones en la actualidad se presentan en todas formas y dimensiones. Estas pueden ser de propiedad pública o privada, y funcionar en busca de una utilidad, por simples servicios o persiguiendo alguna otra meta. Tal vez están organizadas como propiedad de un solo dueño, como sociedades, corporaciones o conglomerados. Pueden abarcar desde un pequeño bufete legal privado hasta una IBM con 270,000 empleados esparcidos por todo el mundo. Tal vez tengan una sola línea de productos, como papel, o vendan tantos como 150 000 artículos diferentes, como es el caso de Sears. Pueden operar en una sola localidad, en una región o nacional e internacionalmente.

Las organizaciones nacen como ideas en la cabeza de uno o más empresarios y la motivación para iniciar una empresa podría ser llevar a cabo una gran hazaña, amasar una gran fortuna o satisfacer una necesidad importante. Los organizadores deben recabar fondos, atraer personal, establecer una fábrica de producción o taller de servicio y encontrar un mercado para sus productos.

Muchas organizaciones no logran sobrevivir a estos obstáculos. Una organización puede sobrevivir únicamente si es apta para adquirir los recursos necesarios para su sustento. Tal supervivencia puede lograrse en una de tres formas. La primera es a través de la posesión de poder, legítimo o ilegítimo, que utiliza para obtener recursos. De este modo, las oficinas públicas obtienen sus recursos mediante el cargo de impuestos; la mafia logra sus recursos valiéndose de otros medios.

La segunda forma es mediante la solicitud, que es el resultado de confiar a una o más personas o grupos para que aporten libremente el apoyo financiero. Como ejemplo tenemos a las compañías de ópera y las universidades particulares que sobreviven gracias a generosos donativos para cubrir los grandes déficits anuales entre su ingreso normal y su costo de operación.

El tercer modo de supervivencia es el intercambio, por el cual una organización crea y ofrece bienes o servicios que son capaces de atraer y satisfacer a los compradores. Esta es la solución de mercadotecnia a la supervivencia, la organización identifica un conjunto de compradores y necesidades en el mercado, crea un conjunto de productos y servicios para satisfacer tales necesidades, comunica los beneficios que se obtienen con

estos productos, los hace accesibles y disponibles, les fija un precio de una manera razonable y convence a los compradores que intercambien sus recursos por estos productos.

La solución de mercadotecnia exige más que la mera aptitud de la organización para producir los bienes y servicios necesarios. La organización debe saber cómo producir mejores ofertas que sus competidores, para el mercado que tiene como objetivo, ya que los compradores normalmente hacen sus compras de varias fuentes.

Sus necesidades, preferencias e intereses se mantienen fluctuantes y la organización debe estar siempre al tanto y mantenerse adelante de estos cambios y constantemente revisar y mejorar su oferta al mercado. Como Playboy, Inc., una de las compañías de publicidad de mayor éxito en la historia, ha visto como las ventas de su revista principal han disminuido de un máximo de 6.9 millones de ejemplares en 1972 a 4.6 millones. Así como también Kentucky Fried Chicken, una de las empresas de más éxito en el ramo de alimentos rápidos en la historia, ha experimentado una participación de mercado declinante durante los últimos años. Zenith, uno de los fabricantes norteamericanos de mayor éxito en televisores, ha visto cómo la participación de mercado que tenían, sufrió una erosión en años recientes debido a la creciente competencia de fabricantes de televisores japoneses.

La verdad es que la mayoría de las organizaciones no están preparadas para mantener el liderazgo de comercialización en épocas de deseos del consumidor, rápidamente cambiantes y la agresiva competencia. Estas alcanzaron su posición de mercado en tiempos en que la gente gastaba con mayor liberalidad y cuando los competidores eran menos sofisticados, les fue posible sobrevivir fabricando y vendiendo los mismos productos año con año; pero puede decirse, con toda veracidad, que estas organizaciones carecen de una cultura de mercadotecnia. Únicamente un puñado de compañías importantes (IBM, Procter & Gamble, Gùillette, Eastman Kodak, Avon, McDonald's, Xerox, General Electric y Caterpillar), son maestras en mercadotecnia. Las demás practican la venta común y corriente y se hallan en una posición de alta vulnerabilidad de ventas, cuando tal mercado de ellas cambia y sus competidores comienzan a trabajar más duro o de manera más inteligente.

En la mayoría de las compañías de la actualidad, la función de mercadotecnia no se halla completamente desarrollada, debido a diversas razones:

- ◆ **Recientes orígenes de la mercadotecnia.** La mercadotecnia es una disciplina comercial relativamente nueva y que con frecuencia se confunde con una de sus subfunciones, como ventas o publicidad.

- ◆ **Hostilidad hacia la mercadotecnia.** Los fuertes intereses invertidos en la compañía se resisten a aceptar la mercadotecnia y ésta debe luchar una batalla cuesta arriba para establecer su función, alcance y autoridad.
- ◆ **Ley de lento aprendizaje.** La mercadotecnia pasa por varias etapas de mala comprensión, conforme va creciendo en la compañía.
- ◆ **Ley de rápido olvido.** Los principios de mercadotecnia tienden a ser olvidados con el éxito y es necesario recordarlos a los ejecutivos con cierta periodicidad.

Las cuales se profundizan como sigue;

RECIENTES ORÍGENES DE LA MERCADOTECNIA

¿Qué tan antigua es la mercadotecnia? Esta interrogante siempre trae consigo interesantes especulaciones. Algunas personas hacen remontar la mercadotecnia con la aparición del hombre y la califican como la profesión más antigua del mundo. Algunas otras dicen incluso que la mercadotecnia es anterior al hombre. Veamos el siguiente caso para la mercadotecnia de subespecies:

Yo no creo que sería alargar demasiado este punto, al decir que el ciclo reproductivo de las plantas es un intercambio natural para el sistema de utilidad. Después de todo, una flor, con su color y perfume, es un anuncio claro de la existencia de néctar. La transacción de intercambio es completamente directa: la abeja puede obtener el néctar a cambio de polen que ha recogido en alguna otra parte o por llevar ese polen de una flor a la siguiente. En la subsecuente etapa del ciclo, el color y perfume de la fruta son un anuncio de alimento. El ave se come la fruta y a cambio distribuye las semillas. Otros proponen el argumento de que la mercadotecnia se inició cuando la humanidad celebró su primer intercambio, es decir, cuando dos partes con excedentes recurrieron al trueque como alternativa al empleo de fuerza, el robo o el ruego para obtener bienes. El trueque evolucionó hasta llegar al arte fino de la venta, que recibió una elevada expresión en civilizaciones muy primitivas, como se comentó en el punto anterior.

Después surge la mercadotecnia en Japón alrededor del año de 1650 por el primer miembro de la familia Mitsui, al establecerse en Tokio como comerciante y abrir lo que podía calificarse como primera tienda de departamentos. Se anticipó 250 años a las políticas básicas de Sears, Roebuck: Con la actitud de actuar como comprador para sus clientes, diseñar los productos adecuados para ellos y crear fuentes para su producción; el principio de "se le devuelve su dinero sin hacer preguntas", y la idea de ofrecer una gran variedad de productos a sus clientes, en vez de concentrarse a una sola artesanía, categoría de productos o proceso.

El primer hombre en occidente que vio la mercadotecnia claramente como función única y central de la empresa comercial, y la creación de un cliente como tarea específica de la gerencia, fue Cyrus H. McCormick (1809-1884). Los libros de historia únicamente mencionan que él inventó una cosechadora mecánica; pero también inventó los elementos básicos de la mercadotecnia moderna: en la investigación de mercados y análisis de mercados, así como el concepto de posición de mercado, políticas para fijar precios, el vendedor de servicio, suministro de refacciones y servicio al cliente y el crédito para el pago en abonos.

No obstante, fue necesario que transcurrieran otros cincuenta años antes de que la mercadotecnia fuera muy visible en la escena académica o comercial en Norteamérica. El término mercadotecnia a pareció por primera vez en títulos colegiales a principios de la década de 1900. En 1905, W. E. Kreusi impartía un curso en la Universidad de Pensilvania bajo el nombre de "Mercadotecnia de productos". En 1910, Ralph Starr Butler ofreció un curso intitulado "Métodos de mercadotecnia" En la Universidad de Wisconsin. Butler explicaba, de esta forma, lo que concebía por mercadotecnia:

Los departamentos de mercadotecnia dentro de las empresas comerciales tuvieron sus raíces en la creación de la investigación de mercados, a principios del siglo veinte. La Curtis Publishing Company, en 1911, instaló el primer departamento de investigación de mercadotecnia (denominado por entonces "investigación comercial"), bajo la dirección de Charles C. Parlin. Subsecuentemente se fundaron departamentos de investigación de mercados en U.S. Rubber (1916) y Swift and Company (1917). Estos departamentos se consideraron como adjuntos al departamento de ventas. Su tarea era recopilar información que hiciera más fácil vender al departamento de ventas. Con el transcurso del tiempo, los departamentos de investigación de mercados aceptaron responsabilidades adicionales, como análisis de ventas y administración de mercadotecnia. Algún tiempo después, las compañías comenzaron a combinar la investigación de mercados, publicidad, servicio a los clientes y otras funciones misceláneas de mercadotecnia, hasta formar departamentos de mercadotecnia formales.

La mercadotecnia empezó a penetrar en la conciencia de diferentes industrias en distintas épocas. Unas cuantas compañías, como General Electric, General Motors, Sears y Procter & Gamble, estuvieron entre las primeras en darse cuenta de sus potenciales. La mercadotecnia se extendió con gran rapidez a las compañías de artículos envasados para el consumidor, a compañías de artículos duraderos y a compañías de equipo industrial, en este orden.

Las compañías de productos industriales (acero, sustancias químicas, papel), llegaron posteriormente a adquirir conciencia de mercadotecnia. Las aerolíneas empezaron a estudiar la actitud de los viajeros hacia diferentes aspectos de su servicio: frecuencia de itinerarios, manejo de equipaje, servicio durante el vuelo, amistad,

comodidad de asientos, etc. Poco tiempo después empezaron a impulsar la noción de que se encontraban en el negocio del transporte aéreo y comenzaron a funcionar sobre la idea de que se hallaban dentro del negocio total de viajes. Los banqueros inicialmente demostraron gran resistencia a la mercadotecnia pero, al final de cuentas, la abrazaron con gran entusiasmo. La mercadotecnia ha empezado a atraer interés en la industria de seguros y en la de corretaje de valores, aun cuando en estas últimas industrias todavía no se le entiende muy bien.

El más reciente ingreso de la mercadotecnia ha sido en el sector no lucrativo de la economía. Instituciones tan diversas como colegios, hospitales, departamentos de policía, museos y sinfónicas, en la actualidad están estudiando el tópico de la mercadotecnia y en tales diversas organizaciones se ha acogido la mercadotecnia con diferentes grados de interés y comprensión.

Los colegios y universidades norteamericanos, muy preocupados por las inscripciones declinantes, están ansiosos por ensayar ideas de mercadotecnia en su operación de admisiones. Un creciente número de hospitales está comenzando a estudiar con gran seriedad y ahínco la mercadotecnia, debido al descenso en su ocupación de camas. Como nítida señal de los tiempos que corren, como el Hospital Evanston, de Illinois, recientemente nombró al primer vicepresidente de mercadotecnia en el mundo para un hospital.

¿Qué es lo que lleva a las compañías a descubrir de pronto la mercadotecnia? El interés en ésta puede ser resultado de alguna de cinco circunstancias:

1. **Descenso de ventas.** Esta es la causa común. Por ejemplo, los editores de periódicos están experimentando una baja en su circulación conforme mayor número de personas ve y escucha noticieros de televisión. Algunos editores están comenzando a comprender que saben muy poco respecto a la razón de por qué las personas leen periódicos y qué es lo que quieren obtener de éstos. Tales editores están emprendiendo investigaciones de consumidores y, con base en sus descubrimientos, están tratando de rediseñar sus periódicos a fin de que sean contemporáneos, pertinentes e interesantes para sus lectores, considerando que éste es sólo un ejemplo.
2. **Lento crecimiento.** Las compañías a menudo llegan a los límites de su crecimiento en su respectiva industria y comienzan a dirigir la vista en busca de nuevos mercados. Se dan cuenta de que necesitan poseer técnicas y procedimientos de mercadotecnia, si es que quieren tener éxito en identificar, evaluar y seleccionar nuevas oportunidades. Como ejemplo tenemos a la Dow Chemical, que desea nuevas fuentes de utilidades, decidió ingresar a los mercados del consumidor e invirtió una fuerte suma para adquirir pericia en mercadotecnia para llevar a cabo su tarea.

3. **Modificación de patrones de compra.** Muchas compañías están experimentando mercados cada vez más turbulentos y en los que resaltan los deseos del consumidor rápidamente fluctuantes. Tales compañías deben aportar una orientación de mercadotecnia, con objeto de seguir produciendo valor para los compradores.
4. **Creciente competencia.** Una compañía complaciente quizás, de súbito, se vea atacada por un maestro en mercadotecnia y esté forzada a aprender mercadotecnia para enfrentarse al desafío. Veamos el siguiente ejemplo.

A fines de la década de 1950, cuando Procter & Gamble entró a los productos de papel, Scott Paper no prestó mucha atención a ello. Y desde el mismo principio la Procter & Gamble ha logrado ya un negocio de \$1.3 billones de dólares en papel facial y para baño, así como pañales.

5. **Incremento en gastos de venta.** Los desembolsos de una compañía en publicidad, promoción de ventas, investigación de mercado y servicio a clientes, pueden aumentar sin ritmo o razón alguna, cuando la gerencia se da cuenta de lo que está ocurriendo, a menudo decide mejorar la organización y control de estas funciones de mercadotecnia.

HOSTILIDAD HACIA LA MERCADOTECNIA

Por todas estas razones, las compañías, tarde o temprano, se ven forzadas a mejorar su capacidad de mercadotecnia. A pesar de ello, solo muy rara vez se recibe a la mercadotecnia con los brazos abiertos. Por ello muchos ejecutivos financieros y de producción ven a la mercadotecnia como "charlatanería" glorificada y como amenaza a su poder y posición. Algunos empleados de este departamento contribuyen a esto por su agresividad y proclamación exagerada de los resultados que se derivan de la mercadotecnia.

La índole de la característica amenazante de la mercadotecnia se ilustra en la figura 1. Inicialmente, la función de ventas/mercadotecnia se ve como una de las varias funciones comerciales igualmente importantes en una relación de verificación y equilibrio (figura 1-a). Una mortandad de la demanda lleva luego a los encargados de mercadotecnia a argüir que su función es levemente más importante que las demás (figura 1-b).

Algunos entusiastas de la mercadotecnia van más adelante y proclaman que ésta es la función principal de la empresa, puesto que sin clientes no habría compañía. En tal virtud, colocan a la mercadotecnia en el centro, mientras que otras funciones mercantiles actúan simplemente como funciones de apoyo (Figura 1c). Esta perspectiva exaspera a

los demás gerentes, que no quieren de ningún modo aceptar que están trabajando para mercadotecnia.

Los encargados de ésta, cuando son inteligentes, aclaran el problema colocando al cliente y no a la mercadotecnia en el centro de la compañía (Figura 1-d) y arguyen en pro de una orientación al cliente, en la que todas las funciones trabajan conjuntamente para percibir, servir y satisfacer al cliente. Por último, algunos de tales encargados aducen que la mercadotecnia todavía necesita exigir una posición central en la firma, si las necesidades de los clientes se interpretan correctamente y se satisfacen de modo eficiente (Figura 1-e).

El argumento de mercadotecnia para el concepto de la corporación que se muestra en la Figura 1-e, se resume como sigue:

1. El activo de la firma tiene poco valor sin la existencia de clientes.
2. La tarea clave de la empresa es, por tanto, crear y mantener clientes.
3. Los clientes son atraídos mediante promesas y se les retiene mediante la satisfacción.
4. La tarea de mercadotecnia es definir una promesa apropiada al cliente y asegurar la entrega de satisfacción.
5. La satisfacción verdadera que se entregue al cliente se vea afectada por el desempeño de los demás departamentos.
6. La mercadotecnia necesita tener influencia o control sobre estos otros departamentos, si es que se quiere que los clientes estén satisfechos.

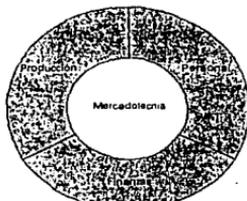
Las figuras aparecen en la página 12.



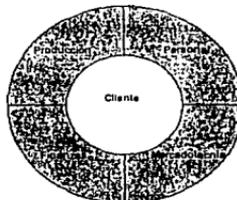
1-A



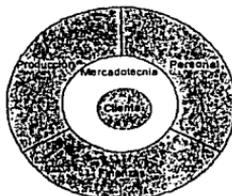
1-B



1-C



1-D



1-E

Ahora analicemos la siguiente situación. La Plumrose Company es fabricante danés de carnes envasadas de alta calidad: tocino, jamón, salchichas y salami, los productos de la compañía se venden en los supermercados de Estados Unidos a un precio alto acorde con su elevada calidad. El vicepresidente de mercadotecnia ve que el nombre de Plumrose está haciendo una promesa al cliente de que los productos son consistentemente de alta calidad. No obstante, de vez en cuando los encargados de producción dejan de ejercer un adecuado control de calidad: por ejemplo, se envasará un poco menos de tocino grasoso en vez de descartar éste. Algunos consumidores descubrirán que han pagado un precio alto por tocino de mala calidad. Y así pues se ha roto, la promesa implícita de la compañía. La insatisfacción resultante puede traducirse en pérdida de clientela. La mercadotecnia quiere tener el poder para asegurar que esto no ocurra, solicitando tener influencia o control sobre la fabricación.

La satisfacción del cliente quizás se hiera de muchas otras maneras. El mal programa de producción podría resultar en entregas tardías al comercio y en ocasiones de agotamiento de existencias con que se enfrenta el comprador. Una pobre investigación en el departamento de investigación y desarrollo (I y D.) puede conducir a nuevos productos a no satisfacer las necesidades del consumidor. Los fondos inadecuados que se asignen a mercadotecnia, tal vez impidan la creación de un mejor empaque, por lo que los intereses de departamentos diferentes a menudo entran en conflicto.

El continuo esfuerzo de mercadotecnia para mantener la atención de todos los departamentos en dar satisfacción al cliente interfiere con la autonomía a que creen tener derecho estos departamentos. No es sorprendente, pues, que éstos reaccionen con cierta hostilidad hacia la mercadotecnia, por tratar de asumir la figura central de la empresa.

No sólo es mercadotecnia un problema de industrias donde se halla bien establecida, sino que es un tópico muy candente en industrias que se encuentran al borde de la mercadotecnia. Por ejemplo en las profesiones legal, contable y médica, pocos particulares han defendido la liberación de cánones de ética profesional a fin de permitir una mercadotecnia explícita de servicios profesionales. Por ejemplo, los abogados ya han logrado el derecho a anunciarse y ello está ocasionando considerable consternación entre muchos abogados que consideran a la mercadotecnia como no profesional e indecorosa.

La mercadotecnia es un problema de interés creciente en circuitos colegiales y hospitalarios, puesto que estas instituciones pugnan por encontrar suficientes clientes para sus servicios. Aquellos colegios y hospitales que han establecido departamentos de mercadotecnia, se enfrentan a la animosidad de profesores y médicos que consideran que la mercadotecnia es degradante para su servicio. En la industria periodística, la hostilidad de los periodistas de abolengo queda demostrada por un editor que escribió

una diatriba intitulada "Cuidado con los pensadores de mercado". Este editor advertía a los periódicos que no permitieran la entrada a propulsores de la mercadotecnia, porque no entienden la función de los periódicos, que es imprimir noticias. La mercadotecnia no es la solución, según opina este señor, al declive nacional de lectores de periódicos. La mercadotecnia corrompería todo lo que es bueno de los periódicos de hoy.

LEY DE LENTO APRENDIZAJE

A pesar de la resistencia de muchos grupos, la mayoría de las compañías a la larga permiten que cierto tipo de mercadotecnia atraviese sus sagrados dinteles, es decir, no se permite que penetre de golpe y lista para obrar un acto de magia, sino que se le deja ir entrando en formas sumamente constreñidas, a fin de no provocar demasiada oposición. La compañía agrega a su personal un solo gerente de publicidad o gerente de investigación de mercado que difícilmente pueda causar dificultades. No se atreve a contratar a un vicepresidente de mercadotecnia para poner en vigor una orientación completa en este campo y toma años para una compañía alcanzar un entendimiento maduro de la mercadotecnia. Aun con la determinación y una clara comprensión de la mercadotecnia, quizás requiera de cinco a diez años para que la empresa edifique una organización de mercadotecnia de buen funcionamiento.

En la compañía típica la comprensión de la mercadotecnia va creciendo con gran lentitud y tiende a pasar por cinco etapas distintas. Estas etapas se describen en el contexto de la industria bancaria.

En seguida se mostrará como en años anteriores la mercadotecnia era totalmente desconocida y como repercutía esto. Antes de la primera mitad de la década de 1950, los bancos no tenían idea respecto a mercadotecnia, los bancos proporcionaban los servicios que se necesitaban, estos no tenían que preparar todo un caso para cuentas de cheques, ahorros, préstamos o cajas de depósito de seguridad. El edificio del banco se construía a imagen de un templo griego, calculado para impresionar al público con la importancia y solidez de la institución, el interior era sobrio, austero, y los cajeros rara vez sonreían, y el encargado de préstamos arreglaba su oficina de tal modo que un solicitante en perspectiva tomara asiento al otro lado de su enorme escritorio y en una silla más baja que la del funcionario, y la ventana del despacho estaba ubicada a espaldas de este funcionario y el sol daba de lleno en la cara del indefenso cliente, cuando él o ella trataba de explicar la razón por la cual necesitaba un préstamo, así era la postura del banco antes de la era de la mercadotecnia. Como podemos observar antes no se preocupaban por guardar una clientela o una imagen, y podemos pensar en esta postura, ya que antes no existía la competencia que podemos vivir ahora, por lo que a estos detalles no les prestaban el menor cuidado.

La mercadotecnia llegó a los bancos a fines de los años cincuentas, no en la forma de "concepto de mercadotecnia", sino en la de "concepto de publicidad y promoción". Los

bancos y otras instituciones financieras estaban experimentando una mayor competencia en cuanto a ahorros. Unas cuantas instituciones financieras decidieron adoptar los instrumentos de mercadotecnia de las compañías japonesas. Al efecto, establecieron presupuestos para publicidad y promoción de ventas y se las arreglaron para atraer a muchos clientes nuevos, y por esto sus competidores se vieron forzados a adoptar las mismas medidas y se apresuraron a contratar agencias de publicidad y expertos en promoción.

Los bancos que primero introdujeron la moderna publicidad y promoción pronto vieron que su ventaja se veía anulada por la prisa de los imitadores. Asimismo, aprendieron otra lección: el atraer gente a un banco es fácil; el convertirla en clientes leales, es difícil, y pensando en esto los bancos comenzaron a formular un concepto más amplio de mercadotecnia, que es el de tratar de agradar y complacer al cliente. Los banqueros se vieron obligados a aprender a sonreír, los cajeros tuvieron que recibir un readiestramiento, ya que era necesario desaparecer los barrotes de las ventanillas de los pagadores, el interior de los bancos tuvo que rediseñarse para producir una atmósfera cálida y amistosa y hasta la arquitectura exterior del templo griego tenía que modificarse.

Los primeros bancos en implantar este cambio comenzaron a funcionar mejor que sus competidores para atraer y mantener nuevos clientes. Sin embargo, sus competidores pronto se dieron cuenta de lo que estaba ocurriendo y se apresuraron a introducir programas de institucionalización de una amistad más completa y desbordante. Pronto todos los bancos se tornaron tan amigables que resultaba imposible a un cliente encontrar un banco que no lo fuera, lo amigable llegó a ser tan difundido que perdió su potencial original como factor determinante en la elección de un banco.

Los bancos entonces se vieron obligados a investigar una nueva base para lograr una ventaja diferencial. Aquellos banqueros que leyeron el artículo del profesor Levitt "Miopia de mercadotecnia", comenzaron a comprender que la mercadotecnia trasciende más allá de la publicidad y la amistad, aunque son ingredientes muy importantes.

La banca no se concreta y estrecha al negocio de los ahorros; se encuentra en el negocio de satisfacer las necesidades financieras, variadas y cambiantes de los clientes, estos bancos comenzaron a pensar en términos de innovación continua de nuevos y valiosos servicios al cliente, como tarjetas de crédito, planes de ahorro para Navidad y préstamos bancarios automáticos. El Bank of América, por ejemplo, ofrece en la actualidad más de 350 diferentes productos financieros a sus clientes.

Una innovación con éxito proporciona al banco innovador un liderazgo competitivo. Sin embargo, los servicios financieros se copian con facilidad y las ventajas, por ende, tienen corta vida. Pero si el mismo banco invierte en una innovación continua, debe mantenerse adelante de otros bancos en su área.

Ahora bien cabe preguntarse ¿Qué ocurre cuando todos los bancos anuncian, sonríen e introducen innovaciones? Es claro que comienzan a verse iguales. Se ven obligados a descubrir una nueva base de distinción y comienzan a comprender que ningún banco puede ser mejor banco para todos los clientes. Ningún banco puede ofrecer todos los productos, sino que cada banco debe escoger, examinar sus oportunidades y "tomar una posición" en el mercado.

El posicionamiento va más allá de una imagen; es decir, el banco que se crea una imagen busca cultivar tal imagen en la mente del cliente, de banco grande, amigable y eficiente, y a menudo se crea un símbolo, como el de un león (Harris Bank en Chicago), o un canguro (Continental Bank de Chicago), para dramatizar su personalidad de un modo que le sea distintivo. No obstante, el cliente tal vez vea a los bancos competidores como bastante iguales, excepto por los símbolos escogidos. El posicionamiento es un esfuerzo de distinguir al banco de sus competidores dentro de dimensiones reales, con objeto de convertirse en el banco preferido para ciertos segmentos del mercado, el posicionamiento tiene como objetivo el ayudar a sus clientes a conocer las diferencias reales entre los varios bancos en competencia, a fin de que les sea posible acoplarse con el banco que pueda ser de máximo valor para ellos.

Existe un concepto más elevado todavía de la mercadotecnia bancaria que representa la última esencia de la moderna mercadotecnia. El tópico está en saber si el banco ha instalado sistemas efectivos de análisis de mercado, planeación y control. Un gran banco que había logrado la satisfacción en la publicidad, la amistad, la innovación, y posicionamiento, carecía, no obstante, de buenos sistemas de planeación y control de mercadotecnia, cada nuevo año fiscal, los encargados de préstamos comerciales sometían a aprobación su meta de volumen, por lo regular una cifra 10 por ciento superior a la del año anterior, a la vez que requerían un aumento en su presupuesto de 10 por ciento.

A estas propuestas no las acompañaba ningún raciocinio ni plan alguno, la gerencia superior estaba satisfecha con aquellos funcionarios que alcanzaban sus metas, y un encargado de préstamos, que se juzgaba como un buen trabajador y de magnífico desempeño, se retiraba y era reemplazado por un elemento más joven, y observaron que se incrementó el volumen de préstamos en un 50 por ciento al año siguiente. Con gran dolor el banco aprendió que había fracasado al medir el potencial de sus varios funcionarios, requerir planes de mercadotecnia, fijar cuotas y crear sistemas de recompensa adecuados.

Así pues, las instituciones financieras demuestran una ley de lento aprendizaje en lo tocante a percatarse del carácter revolucionario de la mercadotecnia. Este patrón se repite cuando la mercadotecnia entra a cada industria nueva. La pregunta interesante es si todas las organizaciones deben pasar por estas etapas para aprender su mercadotecnia o si pueden llegar a ella con mayor rapidez. La verdad es que cada etapa

es tan revolucionaria en su potencial no sólo para el crecimiento del negocio, sino también para el desgarramiento interno, que quizás las instituciones tengan la suficiente prudencia para avenirse a la mercadotecnia dando un paso cada vez, y una vez que se instala cada etapa y demuestra su bondad, hace que la gerencia de la compañía sea más receptiva a avances adicionales en el pensamiento, idea y práctica de la mercadotecnia.

LEY DEL RÁPIDO OLVIDO

Incluso después de que la mercadotecnia ya quedó bien establecida en una organización y que después de varias etapas llega a la madurez, la gerencia debe combatir una fuerte tendencia a olvidar principios básicos de mercadotecnia, ya que con el despertar del éxito la gerencia tiende a olvidar estos principios. Por ejemplo, un buen número de compañías norteamericanas entró a los mercados europeos durante las décadas de 1950 y 1960, esperando lograr un gran éxito con sus sofisticados productos y aptitudes de comercio, muchos de ellos fracasaron y una importante razón fue que olvidaron la máxima base de mercadotecnia: conoce tu mercado y la forma de satisfacerlo. Las compañías americanas llegaron a estos mercados con sus productos y programas de publicidad corrientes, en vez de crearlos sobre la base de lo que el mercado necesitaba.

La General Mills por ejemplo, ingresó al mercado británico con sus preparados para pastel Betty Crocker, únicamente para retirarse muy poco tiempo después. El pastel Angel y el pastel Devil Food sonaban demasiado exóticos para las amas de casa británicas y muchas de ellas pensaron que tales pasteles de apariencia tan profesional, como los que aparecían retratados en los paquetes de Betty Crocker, deberían ser demasiado difíciles de preparar, por lo que los comerciantes norteamericanos omitieron apreciar las importantes variantes culturales entre y hasta dentro de los países europeos y la imperiosa necesidad de comenzar donde están los consumidores y no donde están los productos. Por lo que Sorenson hizo ver:

En Estados Unidos, el concepto de mercadotecnia parece hallarse bien en la fase de madurez de su propio ciclo de vida. Cada vez se le cuestiona más, se critica y, en algunos casos, se ignora y descarta. Por contraste, el concepto de mercadotecnia en Europa está vivo y vigoroso y está apenas entrando a la etapa de rápido crecimiento de su ciclo de vida.

En las empresas con éxito existe una tendencia hacia la regresión del comercio y parece estar retrocediendo hasta una etapa primitiva de ideas de mercadotecnia, por ejemplo, considerando ésta primordialmente como ventas y promoción. Una buena ilustración es el caso de la firma consultora de administración que se encontró con el objetivo de lograr un crecimiento a largo plazo sustancial. La gerencia de la empresa

formuló un plan de largo alcance basado en la aplicación de los siguientes principios de mercadotecnia:

1. Se reconoció la mercadotecnia como una actividad al alcance de toda la compañía, con áreas de responsabilidad perfectamente definidas, en donde los elementos del personal administrativo y los supervisores se esperaba que trabajaran en expandir servicios a clientes exigentes y los funcionarios esperaban crear nuevos clientes y cerrar guías de ventas abiertas por el personal administrativo.
2. Existía un programa cuidadosamente planeado y vigoroso para crear fuentes de referencia. Cada funcionario pertenecía a diversos clubes y asociaciones, se dio impulso a contactos bancarios sistemáticamente como fuentes de guías, y se estimuló a los funcionarios a cumplir con compromisos de conferencias o a escribir artículos.
3. Se celebraron frecuentes reuniones para coordinar y planear nuevas actividades de desarrollo comercial, se llevaron a cabo sesiones de adiestramiento para mejorar nuevas destrezas para el desarrollo comercial.
4. Se contrató a un asesor de relaciones públicas con el fin de obtener publicidad favorable en periódicos y revistas del ramo, se celebraron seminarios de tiempo en tiempo sobre técnicas importantes de administración.
5. Se llevó a cabo toda clase de esfuerzos para motivar nuevas actividades de desarrollo comercial. A los miembros del personal administrativo se les ofrecieron gratificaciones por ideas que tuvieran éxito, la aptitud para generar nuevos negocios se convirtió en un elemento significativo de promoción para el supervisor y en instrumento principal para la promoción a funcionarios, la compensación de los ejecutivos se basó casi enteramente en el volumen y ritmo de crecimiento de las asignaciones de clientes bajo su supervisión.

Antes de transcurrir diez años este programa produjo resultados notables, las facturas por honorarios se habían elevado a más de \$4 millones al año y provenían de oficinas ubicadas en seis de las ciudades más importantes. Sin embargo, esto representaba un punto elevado desde el cual la firma comenzó a declinar, al principio con lentitud y después en forma precipitada. Cuando la fortuna de la compañía se vino abajo, la organización cayó hasta un total desbarajuste, por lo que se cerraron todas las sucursales y varios funcionarios renunciaron para establecer sus propias firmas de consultora.

Este golpe tan rotundo en la suerte de la compañía no fue resultado de nuevos factores o condiciones en el mercado, sino que la empresa pagó una pena diferida por su énfasis exagerado a largo plazo sobre la venta, en detrimento de la mercadotecnia. Al comprometerse a una meta de rápido crecimiento, dejó pasar desapercibida otras cosas, específicamente:

1. El objetivo original era una tasa de crecimiento sostenido de más de 15 por ciento al año. Esta tasa se alcanzó por el esfuerzo involucrado, no dejó suficiente tiempo para la adquisición, adiestramiento y preparación de personal profesional. La empresa estaba creando negocios a un ritmo ligeramente mayor de lo que creaba la capacidad para manejarlos.
2. Este problema se vio exacerbado por los efectos del énfasis colocado en la creación de nuevos negocios y los métodos que se adoptaron para motivarlos, los miembros del personal administrativo percibían que las elevadas recompensas se otorgaban por la creación de negocios pero no necesariamente por excelencia profesional, por ello un número de elementos del personal de gran promesa profesional pero con un poco interés en la venta, abandonó la compañía para unirse a los competidores. El efecto multiplicador de estas renuncias incrementó la dificultad de coordinar la formación de personal con el crecimiento.
3. En vista del hecho de que los funcionarios se seleccionaban primordialmente por su habilidad para crear nuevos negocios, ocasionalmente llegaban a carecer de los antecedentes técnicos para supervisar adecuadamente las misiones que tenía a su cargo su propio personal, que con toda probabilidad se había seleccionado sobre la base de destrezas profesionales demostradas. La diferencia en compensación entre funcionarios y consultores administrativos era considerable, lo que suscitó una mala moral, aumentó el problema de rotación e hizo imposible dar supervisión adecuada a comisiones complejas e importantes.
4. Las elevadas recompensas financieras por la creación de nuevos negocios condujo a salvaje competencia y pugna entre funcionarios de la compañía y contribuyó a crear una atmósfera nada saludable a nivel de empresa.

Así pues, una compañía puede exagerar el énfasis de la labor de ventas en detrimento del verdadero servicio a los intereses de los clientes. Una extrema pasión por el volumen y el crecimiento puede, al final de cuentas afectar la calidad y la productividad a largo plazo. Hay que recordar constantemente a las compañías que el nombre del juego comercial no son ventas a corto plazo, sino productividad a largo plazo, y esta utilidad a largo plazo se logra no a través de un duro trabajo de ventas, sino mediante una sana mercadotecnia orientada al cliente, lo que produce valor y satisfacción al comprador a largo plazo.

I.3 EL PAPEL DE LA MERCADOTECNIA EN LAS ORGANIZACIONES DE HOY

Conforme la historia de la humanidad acelera su paso hacia el año 2000, con todos sus problemas y oportunidades, el tópico de mercadotecnia está atrayendo cada vez mayor atención por parte de compañías instituciones y naciones. La mercadotecnia ha evolucionado, desde sus primeros orígenes en la distribución y venta como hemos señalado en el capítulo anterior, hasta convertirse en una completa filosofía cuya finalidad es relacionar dinámicamente a cualquier organización con sus mercados.

La mercadotecnia es la piedra miliar para formular la política y la práctica de corporaciones tan gigantes como, General Electric, Procter & Gamble, Sears, IBM, McDonal's. Todas las empresas, grandes y pequeñas, de cualquier parte del mundo, así como Home Mart, K Mart, Walt Mart, General Motors, están comenzando a apreciar la diferencia que existe entre venta y mercadotecnia y se están organizando para llevar a cabo la última.

Por su parte, organizaciones no lucrativas como museos, universidades e iglesias, están considerando hoy la mercadotecnia como un nuevo modo de ver sus relaciones con sus respectivos públicos o seguidores. Las naciones en desarrollo están examinando los principios de mercadotecnia para ver de qué manera pueden mejorarse sus sistemas de distribución doméstica y la forma en que pueden competir con más efectividad en los mercados mundiales. Las naciones socialistas ya comienzan a estudiar la manera en que podrían utilizar la investigación de mercados, la publicidad y la determinación de precios, para incrementar su efectividad en la planeación y distribución de sus productos.

El intensificado interés en la mercadotecnia es paradójico, porque si bien la mercadotecnia es una de las disciplinas de acción más noveles del hombre, es a la vez una de las más antiguas profesiones del mundo. Desde el tiempo del trunco simple, pasando por la etapa de una economía monetaria, hasta el complejo sistema de mercadotecnia de hoy, siempre han venido teniendo lugar intercambios. Pero la mercadotecnia, que es el estudio de los procesos de intercambio y sus relaciones, hizo su aparición formal apenas en su primera porción del siglo veinte, como resultado de preguntas y tópicos desatendidos por su ciencia madre: la economía.

En tan corto tiempo, la mercadotecnia ha alcanzado la imagen de salvadora de la sociedad en la mente de muchos y de corruptora de la sociedad en la de otros. Las proezas meritorias de la mercadotecnia se han descrito de maneras diversas:

Las políticas y prácticas agresivas de la mercadotecnia han sido en gran parte responsables de la elevada norma de vida de Norteamérica. En la actualidad, gracias a la comercialización del bajo costo masivo, gozamos de productos que alguna vez se

consideraban auténticos lujos y que todavía se clasifican como tales en muchos países extranjeros.

La publicidad nutre el poder de consumo del hombre, fomenta el deseo de una mejor forma de vivir, fija ante el hombre la meta de un mejor hogar, mejores vestidos, mejor alimento para sí mismo y su familia; agujijonea el uso activo del poder individual y la mayor producción; y conjunta en una fértil unión aquellas cosas que de otro modo nunca se hubieran encontrado.

Otros asumen una perspectiva más velada de la contribución de la mercadotecnia a la sociedad:

Durante los pasados 6 000 años el campo de la mercadotecnia se consideró como constituido por artistas que buscaban el rápido enriquecimiento, tramposos, charlatanes, comerciantes de carromato y distribuidores de artículos falsos. Muchos de nosotros hemos sido sorprendidos por falsarios o estafadores y todos, en ocasiones, nos hemos visto imbuidos a comprar toda suerte de "cosas" que en realidad no necesitábamos y que posteriormente descubrimos que ni siquiera queríamos.

Después de todo, ¿qué es lo que realmente necesita el hombre? Algunos kilos de alimento al día, calor y abrigo, dos metros en donde reposar y alguna forma de actividad de trabajo que nos imparta un sentido de logro. Eso es todo... en un sentido material. Y todos los sabemos; pero nuestro sistema económico nos lava el cerebro, hasta que terminamos enterrados como en una tumba debajo de toda una pirámide de pagos de abonos, hipotecas, absurda diversidad de artículos, juguetes que distraen nuestra atención de la franca necesidad de la charada.

Claro está que varios de los comentaristas sociales poseen perspectivas vastamente distintas sobre el significado y mérito social de la mercadotecnia. La mercadotecnia hace una vital aportación hacia el progreso y la satisfacción de necesidades y deseos humanos, es el medio por el cual las organizaciones identifican aquellas necesidades humanas que no se han satisfecho, las convierten en oportunidades comerciales y crean satisfacción para otros y utilidad para ellas mismas. La capacidad de la empresa para sobrevivir y prosperar, depende de su habilidad para crear continuamente nuevos valores para los mercados que tienen como objetivo un ambiente de deseos y necesidades humanas siempre fluctuantes.

1.4 EL PROPÓSITO MAS ELEVADO DE LA MERCADOTECNIA

Esto nos lleva a la pregunta final de este capítulo. ¿Cuál es el propósito más elevado de la mercadotecnia? ¿Qué es lo que debe tratar de lograr un encargado de este departamento, que posea visión e inteligencia adecuadas?

Esta pregunta se hace porque los gerentes en ocasiones pierden de vista sus metas finales y se concretan a las ganancias a corto plazo o un dudoso beneficio para sí mismos y para otros. Cuando llegan a perder este sentido de propósito más elevado, su labor se torna insatisfactoria y su actitud clínica.

Para guiar al practicante de mercadotecnia se han propuesto diferentes metas. La perspectiva más común es que el objetivo del encargado es maximizar el **consumo** de mercado de cualquier cosa que la compañía produzca. Según este punto de vista, el encargado de mercadotecnia es un técnico que diseña las ganancias de ventas, es decir, el éxito de la mercadotecnia significa vender más y más goma, automóviles o paletas heladas, como si el consumidor fuera una enorme máquina de consumo a la que debe atiborrarse constantemente de productos y servicios, incluso si los consumidores no desean tanto consumo, esto es bueno para la economía y permite la creación de empleos.

No obstante Adam Smith observó que el hambre se ve limitada por la dimensión del estómago humano. En forma más general, la gente a la larga carecerá del tiempo para consumir todo lo que puede comprar y es posible que se rebele contra el exceso de comida y de vestido y que comience a pensar en "bastante es suficiente" y hasta en "menos es más". Frederick Pohl escribió un cuento corto de ciencia ficción intitolado "El toque de Midas", en el que las fábricas están completamente automatizadas y los artículos salen de ellas rodando en forma continua y la gente consume tanto como le es posible, a fin de no verse enterrada por la enorme cantidad de mercancía.

En este cuento, a las promesas ordinarias se les fijan altas cuotas de consumo, mientras que a la élite se le excusa para no tener que consumir tanto. Además, a esta élite se le confieren los pocos empleos que aún quedan vacantes, por lo que no tiene que enfrentarse a la congoja del desempleo.

Una meta más sana para el encargado de mercadotecnia, es luchar por maximizar la **satisfacción del cliente**. Su tarea principal es descubrir los deseos cambiantes del consumidor e influenciar a la compañía para ajustar su mezcla de artículos y servicios a los que en verdad se necesitan. El encargado de mercadotecnia se cerciora de que la compañía continúe produciendo valor para los mercados de consumidor que se tienen como meta.

Sin embargo, aun la satisfacción del consumidor no constituye una meta completa para la mercadotecnia. El acto de crear "bienes" que satisfagan los deseos humanos crea también ciertas cosas "malas" en el proceso. Todo automóvil que se produce satisface una necesidad de transportación, pero al mismo tiempo contribuye al nivel de contaminación en la sociedad.

El economista Kenneth Arrow hizo ver que el elevado producto nacional bruto también significa una elevada contaminación nacional bruta. El encargado de mercadotecnia sensitivo debe asumir la responsabilidad por la totalidad de la producción creada por la empresa. En primer lugar, él es miembro del público y, por ende, él mismo se esta victimando hasta cierto grado. En segundo lugar, la sociedad ha dado origen a los críticos del consumismo, a los ambientalistas y a otros muchos grupos de acción pública, que hacen difícil la vida para aquellas empresas que se muestran indiferentes a las cosas "malas" que crean en el proceso de buscar utilidades.

Por último, el mercadotecnista en realidad está tratando de contribuir a la **calidad de vida**. La calidad de vida es una función de cantidad y calidad para satisfacer necesidad de artículos y servicios, calidad del ambiente físico y calidad del ambiente cultural. Con gran frecuencia la compañía basa su caso en su aptitud para producir grandes cantidades de bienes y servicios y no presta suficiente atención a su impacto sobre los demás componentes de la calidad de vida.

Las utilidades continuarán siendo una prueba importante del éxito del negocio para servir a la sociedad. Sin embargo, como observa Drucker, las utilidades son en realidad un subproducto de hacer bien el negocio y no el objetivo moral del negocio. El comercio, al igual que otras instituciones de la sociedad, prospera únicamente si se mantiene la legitimidad a los ojos de los consumidores, empleados y público en general, la legitimidad tiene su base en el compromiso de la institución de servir a objetivos morales más elevados.

II SISTEMA FINANCIERO MEXICANO Y LA NECESIDAD DE UNA
MERCADOTECNIA IDÓNEA

II.1 EVOLUCIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO

El Sistema Financiero Mexicano se ha caracterizado por observar una evolución de acuerdo a las condiciones y necesidades de adaptación en el marco de los modelos económicos adoptados para poder apoyar el ritmo de desarrollo del país.

La primera institución financiera fue el Nacional Monte de Piedad, autorizada por Carlos III en junio de 1774 para hacer préstamos pignoratícios o prendarios sin cobro de interés a los pobres, la cual posteriormente en 1879 deja de ser una institución de beneficencia para convertirse en institución de crédito. En 1830 surge el Banco de Avío, fundado para fomentar la industria textil, y el Banco Nacional de Amortizaciones en 1837 con el objeto de amortizar la moneda de cobre.

En 1864 se funda el Banco de Londres y México, como sucursal de un banco inglés y con facultades para emitir billetes, seguido por el Banco de Santa Eulalia, fundado en Chihuahua como banco local y el Banco Mexicano en 1878 con las mismas facultades. En 1881 se crea el Banco Nacional Mexicano, cuya función era la de actuar como cajero del gobierno, prestando, como administrador de la Tesorería, sus servicios en el interior del país y en el extranjero. En 1884 este último, se fusiona, tras una fuerte crisis bancaria, con el Banco Mercantil, lo que da origen al surgimiento del Banco Nacional de México. En ese mismo año, se promulga la primera ley que contiene una regulación específica en materia bancaria y que fue el Código de Comercio. Es cuando al Banco Nacional de México se le dan las atribuciones de banco central.

En materia bursátil, a pesar de que desde 1862 existían las Juntas Mercantiles de Fomento y la Lonja de México, que originalmente operaban con letras de cambio y otros valores endosables de algunas corporaciones mercantiles, la historia del mercado de valores en México inicia en 1895.

En octubre de ese año, se fundó la Bolsa de México, ubicada en la calle de Plateros, con un capital de \$40,000 pesos, que operaba principalmente con valores mineros de 859 empresas mineras registradas. No obstante, ello ocasionó que el mercado perdiera importancia, y en el mes de abril de 1896 el Consejo de la Bolsa, decidió suspender operaciones y clausurar la institución.

En 1897 se promulga la Ley General de Instituciones de Crédito que impulsó limitaciones a los bancos en cuanto a reservas, facultades para emitir billetes y la apertura de sucursales, tratando de unificar el sistema, dio lugar a dos sistemas rivales: el de los bancos nacionales y el de los bancos del interior. Los dos grandes bancos de emisión, Banco Nacional y Banco de Londres y México, contaban con facultades para tener sucursales y agencias en todo el país, y por otra parte, los bancos locales podrían tener sucursales pero no en la Ciudad de México. Por ello, eventualmente tuvo que crearse el Banco Central Mexicano, que funcionó como puente entre los dos sistemas y hacer el canje de los billetes de los estados en la capital. Asimismo, se clasificó el tipo de instituciones de crédito de la siguiente forma: Bancos de emisión (comerciales), Bancos hipotecarios (créditos a largo plazo), Bancos refaccionarios (créditos a mediano plazo para agricultura, ganadería e industria manufacturera) y almacenes generales de depósito.

Tras 11 años de suspendida la actividad bursátil, en 1911 surgió nuevamente el interés de invertir en bolsa. En ese mismo año, se constituyó la Bolsa Privada de México (BPM), cuyo objetivo era el de reglamentar las liquidaciones, registrar valores públicos, mineros, bancarios e industriales, presidiendo los remates un vocal de Consejo.

A principios de 1909 se empezó a recuperar el mercado, debido al alza internacional de los precios de los metales preciosos, y con la colocación de acciones mineras en el mercado de París. En junio de 1910 la BPM cambió su denominación por "Bolsa de Valores de México". Sin embargo, para el inicio de la revolución en noviembre de 1910, se rompió la tendencia de crecimiento observado en el mercado.

En abril de 1916 la Secretaría de Hacienda inició la reorganización monetaria con tres medidas inmediatas: la creación de la Comisión monetaria, la constitución del fondo metálico de garantía, y la emisión del "infalsificable" garantizando cada peso en veinte centavos oro nacional, a efecto de generar confianza.

En 1924 se convoca la primera Convención Bancaria, para discutir los dictámenes sobre la Ley de Instituciones de Crédito, que se emite en 1925, y se crean los estatutos de la Ley del Banco de México, siendo inaugurado por el entonces Presidente, Plutarco Elías Calles. El objetivo de creación de Banco de México era el de hacerlo centro de desarrollo de un sistema bancario comercial, por medio de redescuentos a los bancos privados y la regulación integral de los depósitos. En 1928 se crea la Asociación de Banqueros de México y la Comisión Nacional Bancaria.

En virtud del deterioro en el comercio exterior, en 1930 se hace el primer intento de establecer una comisión de control de cambios. Con la Ley de Calles, se intenta una reforma monetaria que desmonetiza el oro y establece un talón de plata, actuando Plutarco Elías Calles como presidente del consejo de Banco de México. A consecuencia de lo anterior, en 1932 se emite la nueva ley del Banco de México, que establece que las

II. SISTEMA FINANCIERO MEXICANO Y LA NECESIDAD DE UNA MERCADOTECNIA IDÓNEA

instituciones bancarias privadas comerciales deben quedar asociadas al mismo, quien actuaría como institución central de emisión y redescuento, administrador de la reserva monetaria y regulador del movimiento integral de los depósitos; censando la competencia desleal de esta institución; se emite la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito y se refuerza la Comisión Nacional Bancaria.

La Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares de junio de 1932, otorgó las sociedades generales o financieras y a las bolsas de valores (ambas con carácter de organizaciones auxiliares y sin rango de instituciones de crédito), la función de promover el mercado de capitales. Esta Ley fijó por primera vez el criterio de atribuir valor oficial a las cotizaciones realizadas en Bolsa; estableció los principios para constituir bolsas; delineó las bases de sus operaciones y las características de sus miembros; señaló los requisitos de inscripción de valores y prohibió aquellas transacciones que revestían carácter inequívoco de azar. Dicha Ley, en su capítulo relativo a las Bolsas de Valores pretendía el surgimiento de una banca de inversión, que sería responsable de la promoción y encauzamiento de los mercados primarios y secundarios de valores.

En 1934, bajo el régimen de Lázaro Cárdenas, se crearon Nacional Financiera, con carácter de principal agente financiero del Gobierno Federal, captando recursos de organismos internacionales para financiamientos de obras de irrigación, caminos, ferrocarriles y energía eléctrica. El Banco Nacional de Crédito Ejidal y Banco Nacional de Comercio Exterior, se establecieron en 1935, en el propósito de impulsar la producción agropecuaria y el comercio exterior.

En 1936, Banco de México, en su calidad de agente financiero del Gobierno Federal, efectuó su primera operación característica de mercado abierto; se emitieron tres series de bonos de caminos a cinco años de plazo, en 1937 ocho series adicionales y en 1938 siete más. En 1939 inició la colocación de Certificados de Tesorería.

En 1939 se promulga la Ley sobre la Venta Pública de Acciones, así como la nueva Ley Orgánica de Nacional Financiera en 1940, por medio de la cual se le otorgan facultades para impulsar el desarrollo de las bolsas y de las sociedades financieras, concediéndoles crédito con garantía de valores; apoyar el financiamiento accionario y desempeñar un prominente papel en las bolsas de valores.

En 1941, se refuerza el sistema, mediante la reforma a la Ley Bancaria, con objeto de insistir sobre una separación entre el mercado de dinero y el de capitales y mediante el decreto del 16 de abril de 1946 fue creada la Comisión Nacional de Valores, y el reglamento que la rigió. Conviene precisar que correspondía a Nacional Financiera la responsabilidad de la estructuración y operación del sistema de valores, y es en la década de los cincuentas, cuando nacen dos nuevas bolsas: la Bolsa de Valores de

Monterrey, en Nuevo León y la Bolsa de Valores de Occidente, con sede en Guadalajara, Jalisco.

En 1975 se promulga la Ley del Mercado de Valores, con lo cual las bolsas no dependerían más de las instituciones bancarias. Su objetivo básicamente fue institucionalizar el mercado de valores y dotarlo de mecanismos que permitieran conocer con facilidad las características objeto del comercio y los términos de las ofertas, demandas y operaciones; poner en contacto de manera rápida y eficiente a oferentes y demandantes, y dar a las transacciones liquidez y seguridad. Todo ello instalado en una cada vez más sólida infraestructura institucional.

En el mes de enero de 1978, se realiza después de casi 40 años una nueva emisión de Certificados de la Tesorería de la Federación, como instrumento de manejo de deuda pública y se crea el instituto para el Depósito de Valores, cuyo objetivo era el de depósito, guarda, compensación y liquidación de valores. En 1980 se funda la Asociación Mexicana de Casas de Bolsa, con objeto de contar con un órgano de representación gremial y surgieron otros organismos de apoyo como la Asociación Mexicana de Capacitación Bursátil, que después, en 1982 cambió su denominación por la de Instituto Mexicano del Mercado de Capitales.

A partir de 1982, a administración del Presidente de la Madrid, como resultado del proceso de estandarización bancaria, desarrolla una serie de tareas tendientes a ordenarla desde el punto de vista de técnica legal, lo que obligó a elaborar la Ley reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, instrumentar la venta de activos no bancarios, establecer los procedimientos de indemnización, y ordenar el nuevo esquema de los trabajadores bancarios, incluyendo el nuevo sindicalismo.

Se avanza en los aspectos estructurales de la evolución de la banca, profundizando en el concepto de banca múltiple; se reducen de 60 instituciones a 18, fomentándose la cobertura nacional de algunos bancos.

Con el fin de asegurar el carácter mixto y competitividad del sistema financiero, se limitó la participación que los bancos nacionales tuvieran en compañías de seguros y fianzas, así como en casa de bolsa, lo que permitió un desarrollo de las primeras que no había observado con anterioridad dado el papel preponderante de las instituciones bancarias.

II.2 MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO

A fines de 1988 se inicia una profunda transformación del sector financiero, tanto en lo institucional como en sus aspectos operativos, teniendo como punto de partida una estrategia económica basada en una estricta disciplina fiscal y una lucha frontal contra la inflación, elementos fundamentales para alcanzar un crecimiento sólido. En ella, el sistema financiero asume la función de promover la captación y movilización del ahorro a niveles compatibles con las metas de crecimiento, lo que implica elevar la eficiencia en la intermediación. Reconociendo que las instituciones y el marco regulador del sector ejercen una gran influencia sobre el crecimiento y el desarrollo económico, el proceso de modernización financiera se ha sustentado en la flexibilización en la operación de los mercados, el impulso a la complementariedad entre instituciones financieras, y el estímulo a la competitividad de las mismas.

El proceso de modernización financiera puede sintetizarse en cuatro etapas fundamentales, correspondiendo la primera a la desregulación y liberación de sector financiero, en donde se da un enfoque pragmático respecto a tasas de interés, dejándose su funcionamiento al mercado y fijando objetivos de inflación y reservas internacionales.

DESREGULACIÓN Y LIBERALIZACIÓN

En relación a los controles cuantitativos del crédito, en 1988 se inicia la eliminación de los cajones de crédito a sectores de alta prioridad, continuando con la supresión de los requisitos de reserva obligatoria (encaje legal).

La captación de recursos del público vía obligaciones bancarias (Certificados de Depósito y Pagarés) fue liberada de mecanismos de crédito selectivo, y la reserva mínima para créditos directos al gobierno fue sustituida por un requisito de liquidez, estableciéndose el mandato de mantener el equivalente al 30% de la cartera en bonos del gobierno a partir de octubre de 1988.

En abril de 1989 se extendió la reforma a los depósitos a plazo y en agosto a las cuentas de cheques. También fue abandonado el mecanismo de crédito selectivo y se establecieron las condiciones para eliminar lo que quedaba de reserva mínima.

Esta etapa concluyó con la eliminación del coeficiente de liquidez obligatorio, además de establecerse un pagaré gubernamental, los BONDES, con tasa variable a 10 años para ser intercambiado entre los bancos con el fin de asegurar que mantuvieran sus reservas voluntarias.

REFORMAS LEGALES Y REGULATORIAS

Como segunda etapa, se llevó a cabo el proceso de reformas legales y regulatorias, iniciado en 1989 con el denominado paquete financiero, que incorporaba modificaciones a los ordenamientos siguientes: Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, del Mercado de Valores, de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito, de Sociedades de Inversión, de Instituciones de Seguros y de Instituciones de Fianzas. La aprobación de las Leyes de Instituciones de Crédito y de Agrupaciones Financieras en 1990, restituyó la posibilidad de que los particulares prestaran el servicio de banca y crédito.

El conjunto de reformas, se orientó a flexibilizar la regulación, a redefinir esquemas de supervisión, a promover la competencia entre intermediarios, a reconocer el uso de nuevos instrumentos y mecanismos de intermediación, así como a sentar las bases para una apertura gradual en los servicios financieros.

En este proceso se destacó la nueva estructura institucional basada en servicios financieros integrados; el establecimiento de capitales mínimos para las instituciones; la obligación de crear reservas preventivas en los bancos, de acuerdo a la clasificación de su cartera crediticia; la nueva conformación del capital de las instituciones, que permite la participación de inversionistas del exterior, hasta por un máximo de 30% del capital, en bancos y casas de bolsa, y hasta el 49% en compañías de seguros, afianzadoras, almacenes de depósito y arrendadoras.

PRIVATIZACIÓN BANCARIA

La tercera etapa, correspondiente a la privatización bancaria, inició en mayo de 1990 y respondió a tres motivos fundamentales: la necesidad de que el Estado concentrara sus esfuerzos en objetivos básicos, tales como elevar el bienestar de la población sobre bases productivas y duraderas; cambios en la situación económica, social y del propio sistema financiero de la banca en 1982, y la necesidad de elevar la calidad y el alcance de los servicios bancarios.

Esta fase, iniciada en mayo de 1990 y finalizada en julio de 1992, se caracterizó por los intensos trabajos realizados para llevar a cabo la desincorporación de cada uno de los 18 bancos comerciales; así como por la preparación cuidadosa de los procedimientos por parte de las autoridades, buscando garantizar transparencia y congruencia con los objetivos de una intermediación más eficiente. Los recursos obtenidos por la privatización ascendieron a un monto total de 42.5 millones de nuevos pesos.

Otro elemento fundamental de esta etapa fue la conformación de agrupaciones financieras, mismas que fueron creándose gradualmente, en tanto se iban realizando las desincorporaciones.

APERTURA DE LOS MERCADOS

La cuarta etapa o fase actual de apertura de los mercados, responde a las tendencias hacia la globalización e internacionalización que caracterizan al sistema financiero mundial. La inserción de México en el mismo, se está realizando de manera gradual y paulatina, mediante dos procesos paralelos. Uno, correspondiente a la negociación del capítulo financiero del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá (TLC), donde se establecen las condiciones en que en su caso, habrá de realizarse la presencia comercial de las instituciones de dichos países.

Entre los principios más importantes se incorporan los siguientes: las instituciones financieras de un país miembro del TLC podrán establecerse en las otras naciones signatarias recibiendo trato nacional y de nación más favorecida; se establecen procedimientos de transparencia para resolver sobre las solicitudes de operación, así como procedimientos específicos de consulta sobre asuntos relativos a estos servicios. El acuerdo excluye las políticas monetaria y cambiaria, actividades integrales de sistemas de seguridad social y las de banca de desarrollo.

Destaca el hecho de que una vez firmado el TLC, se establece un periodo de transición durante el cual el acceso a los intermediarios será gradual, se precisan los intereses de participación en el mercado de dichos intermediarios, y se define el tiempo de vigencia de la disposición hasta el 31 de diciembre de 1999.

El segundo proceso corresponde a las adecuaciones internas para contar con un marco jurídico que permita a las instituciones financieras competir en mejores condiciones ante las instituciones del exterior, reformas que fueron autorizadas por el Congreso de la Unión el 23 de julio de 1993.

Las reformas abarcan, entre otras, las Leyes de Instituciones de Crédito, de Seguros, de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito y del Mercado de Valores, y están orientadas a propiciar la internacionalización del sector. Además, enfatizan la preservación de los intereses del público inversionista, procuran la estabilidad y desarrollo del sector financiero y promueven mecanismos que fomenten el ahorro y el financiamiento de la planta productiva del país.

Finalmente, tomando en cuenta que la reforma financiera ha modificado la forma en que se financia el déficit público y dados los avances en el saneamiento de las finanzas gubernamentales, se realizó la reforma Constitucional para dotar de autonomía al Banco

de México, otorgándole el mandato explícito de procurar la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda nacional, como objetivo prioritario en el ejercicio de sus funciones.

Las modificaciones legislativas tienen como principales objetivos:

- ◆ Libertad a la institución para determinar el manejo de su propio crédito.
- ◆ Establecer claramente la separación entre las funciones de crear dinero y las necesidades de gasto de gobierno.
- ◆ Conformar las disposiciones encaminadas a proteger la autonomía de criterio de las personas a cuyo cargo esté la conducción de la institución, así como establecer las normas relativas a la administración de la institución.

MEDIDAS COMPLEMENTARIAS

Por otra parte, se han instrumentado medidas para respaldar la creación de nuevos instrumentos financieros, la redefinición del papel de los bancos de desarrollo y comerciales, así como las políticas fiscales y monetarias apropiadas al nuevo marco regulador.

Al respecto, una tarea crucial ha consistido en la creación de nuevos instrumentos financieros que permitan al público inversionista transferir recursos en el tiempo, financiar proyectos al más bajo costo posible y protegerse contra una diversidad de riesgos. Ello ha permitido ampliar la gama de operaciones que pueden efectuarse en los mercados de dinero y de capital.

Simultáneamente, y con el objetivo de contar con una base industrial fundamentalmente de pequeñas unidades productivas enfocadas a actividades en las que su eficiencia sea mayor, así como promover formas de organización industrial que permitan explotar economías de escala, la banca de desarrollo ha experimentado una profunda transformación que va desde la asignación cada vez mayor de recursos a las empresas medianas y pequeñas del sector privado; hasta un cambio en la concepción respecto a los créditos para el desarrollo, que actualmente se orientan a promover la competitividad y la eficiencia, además de ser instrumento para el alivio de la pobreza.

Ahora, los nuevos principios que rigen a la banca de desarrollo son: el no otorgar subsidios, sino crédito suficiente y oportuno; proporcionar asistencia técnica integral; apoyar actividades productivas de todo tipo; buscar llegar al mayor número de empresas posible sin sacrificar calidad en los créditos; y buscar esquemas masivos y efectivos.

Para reducir costos, se aprovecha la infraestructura de los bancos comerciales y de otros intermediarios financieros. En algunos programas se incluye la participación de organizaciones no gubernamentales. Por último es importante destacar que actualmente el sistema financiero enfrenta el gran reto de lograr incrementar el ahorro interno, para así poder lograr un crecimiento equilibrado y sostenido que pueda traducirse en un mejor nivel de vida para la población del país.

II.3 ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO.

Tradicionalmente, la estructura ha dividido a todo el sistema financiero en dos grandes rubros: bancario y no bancario. Sin embargo, las diferencias entre uno y otro son sutiles y meramente formales o estructurales. Por otra parte, consideramos que dicha distinción resulta un poco arbitraria, pues si el criterio a seguir para distinguir a los intermediarios atiende sólo a un género considerando su régimen de operaciones en contraposición al de aquellos que no funcionan de ese modo excluyéndolos, y si admitimos la existencia de sistemas perfectamente definidos, es tan válido entonces hablar de sistemas bursátiles y no bursátiles, etc.

Se estima que la estructura del sistema financiero mexicano debe analizarse tomando como punto de partida la definición propuesta del mismo como "sistema financiero institucional", en orden a considerar exclusivamente aquellos intermediarios reconocidos y regulados por la ley en su conjunto, para después contemplar aparte a las autoridades que intervienen en el mismo.

Podemos afirmar que en nuestro país, el Sistema Financiero Institucional está compuesto por: el sistema bancario; el sistema correspondiente a las organizaciones y actividades auxiliares del crédito; el sistema bursátil, referido a los intermediarios que actúan de manera directa y principal en el mercado de valores, el sistema asegurador, y el sistema de fianzas.

Desde un punto de vista formal o estructural, cada uno de dichos sistemas se integra de la siguiente manera:

- 1.- **Sistema bancario:** Está integrado por el Banco de México; las instituciones de crédito, tanto de banca múltiple como de desarrollo; el Patronato del Ahorro Nacional; los fideicomisos públicos creados por el Gobierno Federal para el fomento económico (en virtud de que su objeto es otorgar crédito), y aquellos constituidos para complementar la actividad del Banco Central en las funciones que la ley le encomienda (tal es el caso del fideicomiso en que se opera la cámara de compensación: "CECOBAN").

- 2.- **Sistema de las Organizaciones Auxiliares del Crédito:** Comprende a los almacenes generales de depósito, las uniones de crédito, las sociedades de ahorro y préstamo, las arrendadoras financieras y las empresas de factoraje financiero. Dentro de este, se contempla a las actividades auxiliares de crédito, referidas a la operación de las casas de cambio, debiéndose resaltar que, acertadamente, no se le atribuye carácter de intermediario.
- 3.- **Sistema Bursátil:** en el mercado de valores operan de manera directa y principal las bolsas de valores, las instituciones para el depósito de valores, la casa de bolsa, los especialistas bursátiles y las sociedades de inversión, así como aquellas empresas operadoras de estas últimas.
- 4.- **Sistema Asegurador:** Comprende a las instituciones de seguros y a las sociedades mutualistas de seguros.
- 5.- **Sistema Afianzador:** Esta estructura de manera uniforme a las instituciones de fianzas.

Autoridades del Sistema

El papel rector del Estado en materia financiera, como rubro económico, se traduce en nuestro país en el ejercicio de las funciones de control, regulación y vigilancia del sistema a través de diversos organismos.

En un primer plano, como ya hemos expuesto, a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público le corresponde formular los proyectos de leyes en esta materia, entre otras, pero esto atañe al régimen legal. A dicha secretaría corresponde además regular la estructura del sistema financiero y parte de las operaciones que realizan intermediarios financieros no bancarios.

Asimismo, además de la citada secretaría, las funciones de regulación y vigilancia del sistema corresponden al Banco de México, a la Comisión Nacional Bancaria, a la de Valores y a la de Seguros y Fianzas, aunque a nuestro juicio, la separación de las comisiones se empieza a volver obsoleta, pues nada impediría unificar las funciones de las mismas en una sola comisión con ramos especializados, pero bajo un mando único que cuidara la congruencia y armonía en las funciones que le corresponden.

Al Banco de México, le compete la operación del sistema bancario y ciertas actividades, principalmente crediticias, propias de otros intermediarios como casas de bolsa, arrendadoras financieras, empresas de factoraje financiero o casas de cambio, estas últimas en ejercicio de su facultad regulatoria en materia de cambios.

Las tres comisiones mencionadas tienen, dentro de los sectores a que están referidas, funciones de inspección y vigilancia, detectando también, en diverso grado, ciertas atribuciones para instrumentar políticas y regular operaciones.

Todas estas autoridades requieren, como señala la doctrina de Derecho Administrativo, por regla general, competencia para actuar como tales, entendida como el poder legal de ejecutar determinados actos. Esto es aplicable a las citadas comisiones, en su carácter de organismos desconcentrados a la Administración Pública, en concreto, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Baste señalar por el momento que, por esta razón, su actuación se encuentra delimitada por la ley, y en tal virtud, merecerá especial comentario al tratar la regulación del sistema más adelante.

Los Intermediarios Financieros Privados y Oficiales.

Los Intermediarios Oficiales:

La Banca de Desarrollo.- Por lo que respecta a las Sociedades Nacionales de Crédito, la ley las define como entidades de la Administración Pública Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, con el carácter de Sociedades Nacionales de Crédito y bajo la forma de Sociedades Anónimas, todas reglamentadas mediante sus respectivas leyes orgánicas, y en tal virtud, tienen un objeto más específico que las de banca múltiple.

Otros Organismos.- De modo similar, dentro del sistema, y en concreto del bancario, encontramos al Patronato del Ahorro Nacional, no sujeto a la ley bancaria, pero sí organismo descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios, y que actúa de acuerdo a su ley orgánica, y, por último, a la antigua institución de servicio social denominada actualmente "Nacional Monte de Piedad", a la cual ubican algunos autores dentro del sistema bancario.

Banco de México.- Sin duda la institución oficial participante en el sistema más importante es el Banco de México, cuya función consiste (tal y como sucede con la generalidad de las bancas centrales o los organismos a quienes competen sus funciones a nivel mundial), primordialmente, en la regulación de la circulación monetaria, del crédito y los cambios, con el fin de procurar en esos campos, condiciones propicias a la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda. Así, se manifiesta como centro del sistema financiero en su conjunto, y tal vez no sea lo más afortunado tratarlo en ese apartado de intermediarios oficiales, debiendo hacer por tanto la salvedad de que este instituto central debe ser considerado como autoridad y como participante del sistema.

Para cumplir con dichos objetivos, el ejercicio de sus funciones implica el ser agente exclusivo o determinante en la emisión de signos monetarios, administrador de los activos internacionales del país, banquero del gobierno, centro y apoyo del sistema bancario (banco de bancos) y, en términos generales, factor determinante para proveer al desarrollo del sistema financiero en su conjunto.

Dentro de sus funciones destacan sus atribuciones en materia crediticia, ejerciéndola en dos grandes ámbitos, a saber, llevando a cabo operaciones dinerarias y expidiendo normas de carácter general aplicables a la actividad de diversos intermediarios, con el fin de dar a dicha regulación mejores niveles de uniformidad, efectividad y congruencia, que abarca diversos instrumentos legales para regular cuantitativa y cualitativamente el crédito que otorgan los bancos, así como los "créditos margen" de casas de bolsa y especialistas bursátiles, la capacidad de admisión de créditos bancarios y otorgamiento de préstamos a compañías de seguros y entidades financieras del exterior por parte de las arrendadoras financieras y empresas de factoraje, entre otras.

Los Intermediarios Privados.- Comprende a todos los intermediarios institucionales (excepto los oficiales obviamente), y como hemos señalado, para su organización se requiere, además del Permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores (por estructurarse como sociedades mercantiles anónimas), la "autorización" de la de Hacienda y Crédito Público.

El objeto de los Intermediarios.- En términos generales, su objeto directo consiste en la intermediación financiera como acto jurídico complejo, es decir, como el conjunto de obligaciones de dar, hacer y no hacer que constituyen y surgen de sus actividades, en función a la generación del ahorro o a la transferencia de recursos.

En este sentido, el régimen de actividades que pueden realizar para cumplir con su objeto cada tipo de intermediario privado, se encuentra señalado en diversas disposiciones (codificadas o dispersas), y para cada clase de ellos, sin embargo, tienen notas comunes, aunque muy genéricas, mientras que, como hemos señalado, por lo que respecta a los intermediarios oficiales, su objeto es más específico. Así, el de Banco de México como intermediario se encuentra señalado en su ley orgánica; el de la banca de desarrollo, en sus respectivas leyes orgánicas y, los otros organismos, en su regulación especial.

De este modo, destaca de los intermediarios privados su objeto, en el sentido que da al término el derecho de las sociedades, como objeto social delimitado por la voluntad de sus integrantes y por la ley, sin embargo, en materia de intermediación financiera, a nuestro juicio, está derogado el principio de la autonomía de la voluntad de los contratos, por que ésta no puede variar o desvirtuar el objeto de los intermediarios, si bien su fin común existe, queda constreñido al que especifica la ley.

Lo anterior obedece a que, para los intermediarios financieros privados, su objeto consiste en el conjunto de actos que, de acuerdo a las disposiciones legales aplicables y a su autorización (así como las que se vinculen estrechamente para permitir la realización de sus actos), estén facultados a realizar.

En algunos casos, el objeto está previsto en la ley y no se permiten actividades adicionales; en otros, pueden realizar actividades anexas o conexas; en otros más, de anexas, conexas y similares y, en otros, anexas, conexas y compatibles, pero en todos se debe estar a lo que determine la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, oyendo las opiniones del Banco de México y de las diversas comisiones según corresponda.

De este modo, de acuerdo a la definición de "sistema financiero" que se ha propuesto, para determinar la capacidad y el objeto social de los intermediarios como el "conjunto de actividades que pueden realizar", se debe estar a lo previsto: a) en la ley de la materia y en la autorización; b) en los reglamentos de las mismas; c) en las circulares de Hacienda, Banco de México y las comisiones; d) a las actividades de naturaleza análoga o conexas, autorizadas y reguladas expresamente por Hacienda, y, e) a las que el uso mercantil y bancario ha considerado como conexas.

Cada tipo de intermediario mantiene un perfil específico que permite el estudio de los instrumentos en cinco apartados:

a) **Operaciones bancarias.**- La Ley de Instituciones de Crédito considera como servicio de banca y crédito a la captación de recursos del público en el mercado nacional para su colocación en el público, mediante actos causantes de pasivo directo o contingente, quedando el intermediario obligado a cubrir el principal y, en su caso, los accesorios financieros de los recursos captados.

La doctrina ha clasificado a su vez a las operaciones bancarias en activas (colocación), pasivas (captación) y de servicio, designado a estas últimas como "neutras" o "atípicas".

Las operaciones activas son aquellas que realizan las instituciones, en las que prestan dinero, o conceden crédito, o servicios estimados en numerario, pagaderos a futuro a cualquier persona, mediante la utilización de contratos, o instrumentos, que para ese efecto señala la ley; las pasivas se refieren a aquellas en las que las instituciones reciben dinero de terceros, resultando éstos acreedores y las instituciones deudoras, incluyéndose los bienes o servicios estimados en numerario que reciban, pagaderos a futuro; por último, las operaciones neutras, por exclusión, a mi juicio carecen de la nota de intermediación, pues no implican ni la captación ni la colocación de recursos, sino que se trata de actividades reservadas o atribuidas a la banca como sujeto especializado en determinadas materias. Dentro de estas últimas

podemos citar el servicio de caja y tesorería, de pagos y cobranzas, realizar avalúos, fungir como fiduciario, albacea, etc.

- b) **Mercado de Valores.**- Este se integra por el conjunto de intermediarios bursátiles, empresas e inversionistas que participan en las operaciones de compra-venta de valores.

La intermediación bursátil consiste en la realización de: operaciones de correduría, comisión u otras tendientes a poner en contacto la oferta y demanda de valores; operaciones por cuenta propia con valores emitidos o garantizados por terceros, respecto de los cuales se haga "oferta pública" y, operaciones de administración y manejo de carteras de valores propiedad de terceros.

En esta fuente de financiamiento e inversión alternativa al bancario, los intermediarios bursátiles actúan generalmente por cuenta ajena, recibiendo de sus clientes no la propiedad de los recursos captados, sino la disponibilidad, canalizando el ahorro en inversión para el desarrollo de las empresas "abiertas", entendiendo por éstas a aquellas que colocan sus acciones en la bolsa.

En este sentido, su función económica, finalidad del mercado de valores, se da en lo que se conoce como "mercado primario", es decir, en la compra-venta de valores de la sociedad emisora al primer adquirente. Es en esta en la que se da la transferencia de recursos, lo cual se revela como fuente importante de "financiamiento". Por su parte el "mercado secundario", en el cual se da la transferencia de valores de sus tenedores o titulares al público inversionista, dota de liquidez a esos valores.

Por otra parte, a las sociedades de inversión les resulta el carácter de inversionistas institucionales, pues tienen por objeto la adquisición de valores y documentos seleccionados conforme al criterio de diversificación de riesgos, con recursos provenientes de la colocación de las acciones representativas de su capital social entre el público inversionista. Pueden ser de tres tipos, de acuerdo al tipo de instrumentos en que invierten: comunes, de renta fija y de capitales.

Por último, actualmente opera el S.D INDEVAL, S.A. DE C.V. institución para el depósito de valores, que presta el servicio que la ley encomienda a las de este tipo, relacionado con la guarda, administración, compensación, transferencia y administración de valores.

- c) **Seguros.**- Su finalidad es resarcir los efectos provocados por situaciones derivadas de casos fortuitos o de fuerza mayor, que se traducen en el incumplimiento de obligaciones por parte del agente económico para con los intermediarios o el público en general, trascendiendo a la totalidad del sistema económico.

Sus funciones se centran en: la disminución del efecto de los riesgos que se pueden presentar en las operaciones de intermediación financiera, para el mantenimiento de las empresas y la seguridad de los intereses del público; y, por otra parte, la transformación de los pasivos que contraen las empresas aseguradoras otorgando seguros, en activos de diversa naturaleza adquiridos con los recursos que reciben del público, que corresponden a las primas que cobran por los seguros que conceden en los ramos de vida, daños y accidentes, y enfermedades.

- d) **Fianzas.**- Con la misma finalidad de evitar el incumplimiento de obligaciones, la fianza busca evitar que dicho incumplimiento de diversos proveedores o constructores, afecte de manera grave o irreparable la producción de bienes y servicios, así como a los mercados financieros.

La fianza de empresa (distinguiéndola de la civil y la mercantil) es la otorgada en forma habitual y profesional por una sociedad anónima debidamente autorizada, quien lo hace mediante el pago de una prima cuyo monto se determina en consideración a la solvencia del sujeto afianzado. Junto con ésta, destacan el reafianzamiento y el coafianzamiento, instrumentos que diversifican riesgos y permiten la absorción de contingencias.

- e) **Otros Instrumentos.**- El resto de los instrumentos que utilizan los demás intermediarios financieros son los siguientes:

i) **Almacenes Generales de Depósito:** Este tipo de intermediarios cuenta con el certificado de depósito y con el bono de prenda para realizar su intermediación. El primero consiste en un título de crédito que permite negociar bienes depositados al efecto, mientras que el segundo, accesorio al anterior, permite realizar operaciones garantizadas con las mercancías depositadas.

ii) **Arrendamiento Financiero:** Con esta figura se intermedia en la compraventa de bienes a plazo, en la cual la enajenación, en términos generales es definitiva, y el arrendamiento civil por medio del cual opera una concesión de uso y goce de bienes no consumibles.

Es un contrato por medio del cual la arrendadora se obliga a conceder el uso y goce de bienes que ha adquirido o que se obliga a adquirir, a cambio de una contraprestación determinada o determinable, que cubra el valor de adquisición, las cargas financieras y demás accesorios.

Estos intermediarios han alcanzado gran desarrollo en los últimos años, cubriendo sectores del mercado tradicionalmente no atendidos por la banca, además de contar ya desde hace un par de años con la citada autorización para captar recursos del público mediante la colocación de valores emitidos por ellos.

- iii) **Factoraje Financiero:** Esta operación no es más que una especie del descuento de documentos pendientes de cobro (siguiendo la mayor parte de las reglas aplicables a esta figura), misma que puede ser realizada por la banca, sin embargo, la empresas que no cuentan en su tesorería con respaldos de liquidez significativos, ni reunen, en general, los requisitos necesarios para poder ser sujetos de crédito bancario, han motivado el desarrollo de especialistas en el análisis de riesgos correspondientes a producción, rotación de inventario y comportamientos de mercado, que puedan afectar el flujo de los pagos vinculados a transacciones comerciales a plazo.
- iv) **Las Uniones de Crédito:** Por medio de esta figura, sus socios obtienen préstamos de ella, su aval y, en general, su auxilio en cualquier operación de crédito, pero única y exclusivamente a sus miembros, y pueden ser agropecuarias, comerciales, industriales o mixtas.
- v) **Las sociedades de Ahorro y Préstamo:** Su inclusión en la ley, obedeció a ciertas situaciones benéficas que ya habían sido reconocidas por las autoridades, pues su existencia está animada por un fin social, y tienen por objeto permitir a los sectores de la sociedad menos favorecidos, el acceso al ahorro y al crédito, además de fomentar la capacitación y desarrollo de sus integrantes.

Carecen de fines de lucro, y sus utilidades las destinan para reembolsar a sus socios parte de los intereses que hayan pagado por los créditos recibidos, o bien, a la realización de obras que beneficien a la comunidad.

Los avances en la modernización de los intermediarios bursátiles se reflejan en los siguientes indicadores: el capital social pagado al mes de agosto de 1993, se ubicó en 2,776 millones de nuevos pesos, mientras que el capital contable ascendió a 5,936 millones de nuevos pesos, lo que representa incrementos nominales con relación a diciembre de 1989 de 260% y de 109%, respectivamente.

En el período enero -agosto de 1993, las utilidades de las casas de bolsa ascendieron a 468 millones de nuevos pesos.

El monto de la custodia por cuenta de terceros, aumentó de 121,767 millones de nuevos pesos en diciembre de 1989, a 331,124 millones de nuevos pesos en agosto de 1993, lo que representó un incremento de 172%.

La productividad del sector, medida por la relación utilidad neta por empleado, al mes de agosto de 1993, fue de 53,000 nuevos pesos. En cuanto a la custodia por empleado, ésta ascendió a 37 millones de nuevos pesos.

Por lo que se refiere a la rentabilidad, el indicador de utilidad neta a capital contable reflejó un nivel de 7.9% al finalizar agosto de 1993.

Por otra parte, el número de cuentas de clientes de las instituciones de intermediación bursátil, al mes de agosto de 1993, ascendió a 158,264, cifra inferior a las 202,490 cifras registradas en diciembre de 1989. Las oficinas de atención al público pasaron de 218 en diciembre de 1989, a 192 en agosto de 1993.

II.4 REGULACIÓN Y DESREGULACIÓN DEL SISTEMA

Como consecuencia de las ideas antes expuestas, nuestro sistema actualmente se caracteriza por una amplia y compleja regulación, de acuerdo a la cual, los distintos tipos de intermediarios (oficiales y privados), se encuentran tipificados y regulados de acuerdo al régimen que nos revela nuestra experiencia histórica, consistentes en: (i) la regulación de la actividad financiera una vez que ésta alcanzó un desarrollo tal que permitiese regirla con una mayor amplitud de juicio, (ii) la procuración en la protección de los intereses del público y el desarrollo de los intermediarios, definiendo la actividad reservada a cada tipo de intermediario para garantizar su institucionalidad, especialización y profesionalismo, y con ello, su solvencia moral y económica frente al público.

Sin embargo, la situación de la intención de la ley, como hemos señalado en reiteradas ocasiones, propicia el surgimiento de mercados e intermediarios informales, paralelos y al margen del institucional, que obstaculizan las funciones estatales de dirección y vigilancia del sistema.

Asimismo, esta situación limita la competitividad y eficiencia del sistema en su conjunto, pues las limitaciones a la actuación de los diversos tipos de intermediarios obligan a la dependencia de ciertos tipos de éstos con aquellos de mayor desarrollo, y de estos con otros factores (tales como el mercado internacional), lo cual se traduce en el incremento de los "márgenes de intermediación financiera", correspondientes a los diferenciales entre tasas pasivas y activas, es decir, en el costo del financiamiento.

Ahora bien, desregular no implica eliminar la regulación a que está sujeto el sistema, sino que, por el contrario, implica dotar al sistema de una regulación adecuada.

Con esto se busca liberalizar los regímenes aplicables al quehacer financiero, armonizando para dicho efecto medidas que procuren el cumplimiento de determinados objetivos, a saber: adecuada solvencia y liquidez de las instituciones; eficacia en la

aplicación de políticas regulatorias de la moneda, el crédito y los cambios; protección de los intereses del público, y acceso a crecientes niveles de eficiencia en los servicios financieros.

Podemos afirmar que, dentro de un adecuado marco legal, la libertad operativa propiciaría una competencia sana en orden al obtener la reducción en los referidos márgenes de intermediación financiera, debiendo para ello los intermediarios, esforzarse en optimizar sus recursos humanos y materiales, lo cual en nada se contrapone a las ventajas que argumentan aquellos que defienden la especialidad de funciones.

Contrariamente a lo que se puede pensar, la eficiencia del sistema financiero no puede medirse por el nivel de las tasas de interés (precio de los servicios) ya que éstas son consecuencia de diversos factores que no dependen de los intermediarios, sino que la evaluación de esa eficiencia debe hacerse de acuerdo al "margen de intermediación financiera".

Son varias las ventajas y beneficios que ofrece la desregulación, resaltando el hecho de que reduciría los mercados informales, e impediría la pérdida de eficacia de las medidas de política monetaria y crediticia del banco central, trascendiendo a nivel de desarrollo global de la economía.

II.5 LA ESPECIALIDAD Y GENERALIDAD EN NUESTRO SISTEMA

Hemos ya definido lo que se entiende por uno y otro concepto, y así toca ahora el turno a la exposición de los argumentos en favor de la generalidad como postura más adecuada, en virtud de que coincide con los objetivos que debe cumplir la desregulación:

- a) Propicia un óptimo aprovechamiento de los recursos humanos y materiales, permite un mejor servicio al público, y facilita acceso a economías de escala reduciendo el costo de los servicios;
- b) Permite a los intermediarios alcanzar mejores condiciones de liquidez;
- c) Dentro de tal marco jurídico, puede operar eficientemente intermediarios especializados y, ello (la generalidad) no impide que cada tipo de servicios sea regulado particularmente, atendiendo a la naturaleza de los mismos.

Como se podrá apreciar en el siguiente punto, esta es la tendencia que sigue nuestro sistema, pues si bien actualmente la ley presenta un cierto grado de especialización, ésta atiende, como ha quedado debidamente expuesto en apartados anteriores, a la naturaleza de los instrumentos por medio de los cuales se lleva a cabo la intermediación, destacando el hecho de que además, ésta se encuentra en camino a su universalización.

II.6 PARTICIPACIÓN EN ORGANISMOS INTERNACIONALES

Finalmente, cabe hacer referencia a los esfuerzos de las autoridades regulatorias de México por participar en organismos multilaterales de cooperación técnica, los cuales han perseguido aprovechar los mecanismos globales de asistencia e intercambio de experiencias para el desarrollo.

De 1989 a 1993, México ha participado intensamente en la Organización Internacional de Comisiones de Valores (International Organization of Securities Commissions - IOSCO). Durante tres años de ese periodo desempeñó la Presidencia del Comité de Desarrollo, colaborando en las actividades y proyectos asignados a distintos grupos de trabajo, especialmente en el de compensación y liquidación de pagos, y en el de automatización.

Así mismo, en 1991 y 1992 ocupó la Vicepresidencia del Comité Ejecutivo, la máxima instancia decisoria de la Organización, recibiendo en Octubre de 1992 la distinción de ser nombrado Presidente. En junio de 1993 México fue admitido como miembro del Comité Técnico de la organización, lo que constituye un reconocimiento de los avances recientes que ha observado su mercado de valores en regulación, desarrollo y apertura.

La importancia de este acontecimiento radica en que por primera vez, desde que se integró el Comité Técnico con las representaciones de los organismos regulatorios de los mercados más desarrollados del mundo, 14 en la actualidad, ese cuerpo admite el ingreso de un país que hasta ese momento pertenecía al Comité de Desarrollo, formado por las autoridades de los mercados de valores emergentes.

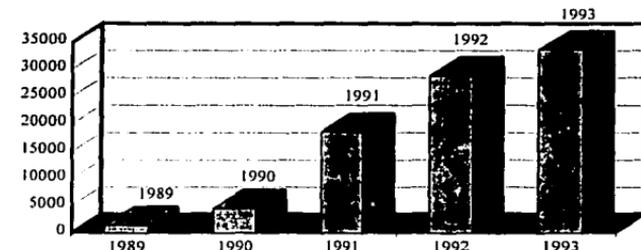
A lo anterior cabría añadir la participación de México como miembro fundador, en 1992, del Consejo Interamericano de Autoridades Regulatorias de Valores, foro de consulta y asistencia técnica para los sistemas bursátiles de la región. Es importante señalar que, en la última reunión del Consejo, se lograron significativos acuerdos en relación a principios que cubren cuatro áreas de vital importancia para los mercados de

valores: transparencia en las transacciones, procesos de auditoría, compensación y liquidación de operaciones; y vigilancia transfronteriza

En el mercado accionario:

El saldo de inversión extranjera en renta variable en el mercado mexicano (Gráfica 1) ha evolucionado de manera significativa en el periodo 1989-1993, producto de la apreciación de la cartera y de flujos positivos. Mientras que en diciembre de 1989, se registraba un saldo de 1,438 millones de dólares (mdd), en 1990 éste se incrementó a 4,524; en 1991 a 18,595 y en 1992 a 28,669; situándose a septiembre de 1993 en 33,695 mdd.

Saldo Histórico de la Inversión Extranjera en Renta Variable

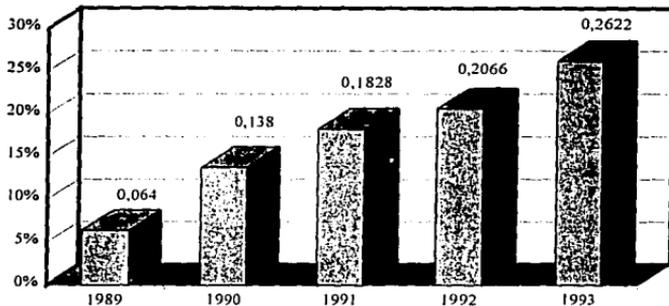


Gráfica 1

Durante este período, sobresale el American Depository Receipt (ADR) como el principal instrumento de inversión extranjera, seguido por las acciones de libre suscripción, el fideicomiso Nafin para la inversión neutra y el Fondo México. Aunque la composición porcentual de la cartera presenta variaciones importantes entre 1989 y 1990, la importancia de los ADR's se incrementa por las nuevas colocaciones accionarias en el exterior efectuadas de 1991 a septiembre de 1993. Cabe señalar que en 1989 existían 5 esquemas de ADR's sobre acciones mexicanas, cantidad que se ha incrementado a 49 en septiembre de 1993.

El saldo de la inversión extranjera en renta variable, medido en relación al valor de capitalización del mercado (Gráfica 2) mostró incrementos sustanciales de 1989 a 1990, al pasar de 6.4% a 13.8%, alcanzando en 1991 el 18.2%. Este indicador continuó elevándose, ya que en 1992 la participación extranjera se ubicó en 20.7%, y al término del tercer trimestre de 1993 alcanzaba un 23.2%.

Saldo de Inversión Extranjera en Renta Variable, Medido en Relación al Valor de Capitalización del Mercado



Gráfica 2

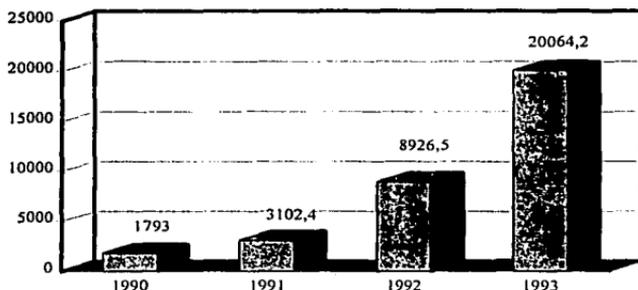
En este sentido, es importante señalar que el valor de capitalización del mercado ha aumentado significativamente en los últimos años, tanto por la revaluación de los títulos como por la realización de nuevas ofertas accionarias que han sido colocadas en montos importantes entre inversionistas extranjeros (en 1991, 3,677.6 mdd; en 1992, 3,141.2 mdd; y en el lapso de enero a septiembre de 1993, 1,083.7 mdd; para un total en el periodo de 7,902.5 mdd).

El flujo neto de inversión extranjera en renta variable, que abarca el periodo de enero de 1991 a septiembre de 1993 asciende a 15,574.2 mdd; de los cuales 7,902.5 mdd. (50.74%) corresponden a colocaciones internacionales y 7,671.7 mdd. (49.26%) a operaciones en el mercado secundario, lo que refleja la importancia que tiene la nueva oferta accionaria en mercados foráneos para incrementar los flujos de inversión extranjera.

En Instrumentos Gubernamentales:

El saldo de inversión extranjera en instrumentos de deuda gubernamentales (Gráfica 3), incluyendo Cetes, Bondes, Ajustabonos, Tesobonos y Pagares, en diciembre de 1990 registraba un saldo de 1,793 mdd; mismo que se incrementa a 3,102.4 en 1991 a 8,926.5 en 1992; y a 20,64 mdd. a agosto de 1993.

Saldo de la Inversión Extranjera en Instrumentos Gubernamentales



Gráfica 3

El comportamiento del saldo mensual en el período 1991-1993 muestra un nivel mínimo de 1,637.4 mdd. en enero de 1991, y un máximo de 20,064 mdd. Al mes de agosto de 1993, la distribución de la inversión extranjera por tipo de instrumento era la siguiente: Cetes, 12,714 mdd; Ajustabonos, 4,796.0; Bondes, 2,240.7; y Tesobonos, 313.2; para un total de 20,064.2 mdd.

Participantes del mercado:

Las acciones de modernización, flexibilización de mecanismos en operación y simplificación administrativa, constituyen una vertiente del proceso de regulación que ejerce la autoridad sobre el mercado de valores, complementarias al desarrollo de las funciones de supervisión, vigilancia y adecuación del entorno jurídico y normativo. Su aplicación afecta directamente la actuación de las entidades que componen el sector: intermediarios, emisoras, sociedades de inversión y grupos financieros.

Emisoras:

A junio de 1993, se tenían 615 emisoras de valores en el mercado, 187 que cotizaban sus acciones, independientemente que tuvieran en circulación otro tipo de valores, y 428 que no participan en el mercado accionario emitiendo títulos de deuda como papel comercial, pagarés financieros, pagarés a mediano plazo y obligaciones.

La información financiera de 107 emisoras de acciones del sector no financiero, expresada en términos de pesos constantes de junio de 1993 muestran que al día 30 de ese mes, las ventas crecieron en un 6.9 por ciento, la utilidad de operación en un 8.4% y la utilidad neta en un -15.7% respecto del mismo mes del año inmediato anterior. Por lo que se refiere a la estructura del balance, los activos estaban financiados en 59% con capital y un 41% de pasivos. De estos últimos, poco menos de la mitad estaban contratados en moneda nacional y el resto en moneda extranjera.

CIFRAS FINANCIERAS DE LAS EMPRESAS EMISORAS

	1993 (cifras en miles)	1992 (cifras en miles)	CREC %
Ventas	102452	95825	6.9
Utilidad de Operación	14414	13290	8.4
Utilidades Netas	10432	12382	(1.8)
Activo Total	312400	287683	10.7
Capital Contable	87151	176642	5.6

Oferta Accionaria

En relación a la aprobación para la emisión de nuevos valores, hasta el 30 de septiembre de 1993, se efectuaron ofertas accionarias de venta en el país y el extranjero de 13 empresas en el año por un total de 4,352 millones de nuevos pesos, correspondiendo 1,657 millones a ofertas hacia el interior del país y 2,695 millones a colocaciones en el extranjero.

Del importe total ofrecido, 3,290 millones fueron ofertas primarias y 1,062 millones correspondieron a ofertas secundarias que liberaron recursos para la realización de otros proyectos de los anteriores propietarios de las acciones. Cabe aclarar que las cifras antes descritas excluyen las operaciones de compra y suscripción recíproca para la conformación de grupos financieros.

Listado Previo de Emisoras

Durante los meses de enero a septiembre de 1993, se autorizaron 8 incorporaciones, 2 revocaciones de incorporación y se efectuó la oferta pública de las acciones de 6 empresas, para concluir el período con 23 participantes en este mecanismo. Desde su inicio en 1990, 63 sociedades han sido participantes de este listado previo de emisoras, habiendo efectuado la oferta pública de sus acciones 29 de ellas y 11 se han separado sin llevar a cabo la oferta de sus acciones.

Valores de Renta Fija.

Durante el período acumulado enero - septiembre de 1993, se efectuaron estudios y dictámenes encaminados a autorizar 23 emisiones de obligaciones, por un importe de 4,404 millones de nuevos pesos, con el siguiente detalle:

EMISIONES DE OBLIGACIONES

Tipo	Importe (millones de nuevos pesos)
Quirografarias	699
Hipotecarias	32
De Arrendadores Financieros	90
De Factoraje Financiero	
Bancarias	3033
De Grupos Financieros	550

Certificados de participación

A través de este tipo de títulos se apoyó fundamentalmente la construcción de carreteras, ya que dos proyectos de estas obras fideicomitieron los derechos de cobro para su utilización, obteniendo recursos por 310 millones de nuevos pesos.

Pagarés a mediano plazo y pagarés financieros

La presencia del financiamiento a mediano plazo se consolidó los primeros nueve meses de 1993. La totalidad de las emisiones de empresas no financieras cumplió con el requisito de contar con la calificación de una empresa especializada. Asimismo, a pesar de no estar obligadas a ello, algunas de las emisiones de sociedades del sector financiero también han accedido a obtener una opinión independiente de su calidad crediticia. El número e importe de este tipo de emisiones es el siguiente:

PAGARES

Tipo de Valor	No. Emisiones Autorizadas	Importe (millones de nuevos pesos)
Pagare Méd. Plazo	33	2039
Pagare Financiero	41	2937

Papel comercial

Al concluir septiembre de 1993, se tenían 181 líneas, con un importe global de 8,129 millones de nuevos pesos.

Colocación de valores bancarios

Las instituciones de crédito, comerciales y de desarrollo encuentran en el mercado de valores una forma complementaria y competitiva de allegarse de recursos financieros. En el ejercicio que se reporta, se registraron 14 emisiones de bonos bancarios por parte de la banca comercial, por un importe conjunto de 15,925 millones de nuevos pesos, Nacional Financiera colocó 2 emisiones de certificados de participación ordinarios "CREDIBUR", por un importe de 939 millones de nuevos pesos y el resto de la banca de desarrollo, 6 emisiones por 3,700 millones de nuevos pesos. Adicionalmente, se registraron colocaciones subsecuentes de bonos bancarios destinados específicamente al financiamiento de obras de infraestructura, por 443 millones de nuevos pesos.

Registro de valores para ser colocados en el extranjero.

Durante el período enero - septiembre de 1993, se registraron en la sección especial del Registro Nacional de Valores Intermediarios, 40 emisiones de deuda susceptibles de oferta y circulación en los mercados del exterior, las cuales correspondieron al sector privado, por un importe de 5,777 millones de dólares norteamericanos, y 100 millones de marcos alemanes.

Sociedades de Inversión

Durante el período entre diciembre de 1989 y septiembre de 1993, se otorgaron 122 autorizaciones a nuevas sociedades de inversión, distribuidas de la siguiente manera: 26 comunes, 63 en instrumentos de deuda y 34 de capitales.

Asimismo, se autorizaron 22 sociedades operadoras de sociedades de inversión, y se revocaron 24 sociedades, con lo cual, el número de estas instituciones autorizadas pasó de 301 a 422 (348 sociedades de inversión y 74 sociedades operadoras).

De éstas, 332 se encuentran en operación, de las que 80 son comunes, 152 en instrumentos de deuda, 52 de capitales y 48 operadoras. Los activos netos de estas sociedades de inversión se incrementaron de 40,222 nuevos pesos, a 70,723 nuevos pesos, y el número de accionistas varió de 529 mil a 430 mil.

En las sociedades de inversión de capitales (SINCAS), destacó el crecimiento en el número de empresas promovidas, las cuales se incrementaron de 27 a 101. Adicionalmente, durante este período, se cerró el ciclo de inversión, desarrollo y venta de 45 empresas promovidas adicionales.

Destaca el hecho de que en 1992 y 1993, la Comisión Nacional de Valores autorizó la realización de las primeras ofertas públicas de las acciones representativas del capital variable de dos sociedades de inversión de capitales y de una empresa promovida.

PERSPECTIVAS

El énfasis de la política económica es mejorar las condiciones que permitan aumentos a la productividad, que constituye un sustento principal del crecimiento económico y del bienestar. Conforme se ha avanzado hacia un contexto macroeconómico más sólido y estable, que permite abarcar con atención un horizonte más amplio, se ha vuelto imprescindible concentrar los esfuerzos en las fuentes primarias del bienestar económico tales como la competitividad y el empleo.

En este sentido, las medidas derivadas de la concertación del nuevo pacto económico para la estabilidad, la competitividad y el empleo (PECE VIII), refuerzan las acciones de la actual administración para elevar la competitividad y el empleo.

Entre las medidas de esta etapa de la concertación entre sectores destacan la meta 5% de inflación en 1994; la utilización del superávit fiscal en la reactivación económica; reducciones en algunos precios públicos; el compromiso del sector privado por mantener niveles de pleno abasto; la creación de apoyos al campo; el incremento del ingreso disponible de los trabajadores vía reducción de impuestos y aumentos al salario mínimo; la flexibilización fiscal a las empresas; y la continuación exterior y al desarrollo de la pequeña y mediana empresa.

De acuerdo a lo anterior y a la congruencia observada en la aplicación de las políticas macroeconómicas y la continuidad en la estrategia de la política económica, se prevén los siguientes objetivos:

- ◆ Mantener la inflación a niveles de sólo un dígito, de forma consistente con el nivel de nuestros principales socios comerciales.
- ◆ Promover el empleo, impulsando las actividades generadoras del mismo empleo en las áreas de desarrollo social, vivienda y promoción de la inversión pública y privada en infraestructura básica.
- ◆ Ahondar las reformas estructurales con el fin de promover mayor eficiencia y productividad, con énfasis en los sectores que a nivel microeconómico permitan elevar la competitividad de las empresas. Este objetivo cobra particular relevancia a partir del reconocimiento de la mayor estabilidad del contexto macroeconómico, y ante la necesidad de enfrentar exitosamente el reto de la apertura.
- ◆ Promover el desarrollo social mediante el apoyo a los sectores más desprotegidos, a través de acciones directas por parte del sector público; y asimismo, propiciar mediante políticas de empleo su incorporación al sistema productivo. Para ello, el gasto en desarrollo social se ubicará por encima del 50 por ciento del gasto programable sectorial y permitirá atenuar los efectos que puedan derivarse de la actual etapa de modernización y reordenamiento del aparato productivo.

El mercado de valores ha experimentado transformaciones estructurales que lo ubican como un importante mecanismo de captación de ahorro y de financiamiento del desarrollo. En este sentido, se reconoce que el entorno económico de estabilidad, así como la continuidad de las políticas y medidas adoptadas por la presente administración, constituyen los elementos catalizadores del desarrollo reciente del mercado.

La Comisión Nacional de Valores ha impulsado las transformaciones estructurales del mercado en congruencia con la política de la modernización financiera. El mercado de valores, como sistema de financiamiento al que concurren oferentes y demandantes de recursos, requiere de la confianza como un factor de atracción determinante y por ello, la acción de la autoridad en este campo tiene como meta principal crear las condiciones necesarias para que la credibilidad en las instituciones bursátiles sea permanente.

Entre los objetivos de la Autoridad del mercado de valores, se encuentran los siguientes:

- ◆ Mantener condiciones de integridad, orden y seguridad que fomenten la confianza de los participantes en el mercado como espacio de interés público, y mecanismo financiero transparente y eficiente.
- ◆ Impulsar las funciones económicas de ahorro y financiamiento del mercado de valores, favoreciendo esquemas que coadyuven a una mayor profundización de la intermediación bursátil, a una interrelación más productiva con el sector real de la

economía y, en términos generales, a mejorar la competitividad del mercado en su conjunto.

- ◆ Monitoreo y vigilancia de las transacciones bursátiles y del Sistema Automatizado de Transacciones Operativas (SATO), cuya implantación lleva a cabo gradualmente la Bolsa Mexicana de Valores.
- ◆ Elevar la eficiencia de las tareas preventivas y de vigilancia de las casas de bolsa, así como otorgar un mejor apoyo a los trabajos de auditoría a estos intermediarios.
- ◆ El establecimiento de un nuevo régimen de capitalización aplicable a las casas de bolsa, que relacione de manera más eficiente su estructura administrativa y primordial con la capacidad máxima para realizar las operaciones que tienen autorizadas.
- ◆ Perfeccionamiento de los mecanismos de automatización de la información y operación en el mercado de dinero y de los intermediarios financieros, para tener una visión integral que otorgue mayor eficacia a las funciones de supervisión.
- ◆ Actualización de los programas de auditoría, con énfasis en la revisión de operaciones por cuenta propia, el control de prácticas nocivas por el uso indebido de información privilegiada y nuevas técnicas para la identificación de riesgos.
- ◆ Supervisión estrecha de las sociedades de inversión y fortalecimiento de las acciones que propician su desarrollo.
- ◆ Darle carácter permanente al programa de bursatilidad accionaria, para lo cual la inobservancia de los requisitos de mantenimiento de inscripción de valores determinará la inclusión de emisoras en dicho programa.
- ◆ Diseño y puesta en práctica de esquemas más simplificados de información al público, que al mismo tiempo garanticen una oportuna y más amplia diseminación.
- ◆ Participación activa en la Coordinación de Supervisores del Sistema Financiero (COSSIF), con vistas a la instrumentación de mecanismos de inspección y vigilancia más eficaces respecto de los intermediarios que forman parte de grupos financieros.
- ◆ Implantación de nuevos mecanismos de inspección y vigilancia tendientes a verificar que las operaciones adicionales, que amplían la gama de servicios que pueden prestar las casas de bolsa, se lleven a cabo de acuerdo a las disposiciones en vigor.
- ◆ Evaluación y, en su caso, autorización para operar productos derivados adicionales, así como la incorporación gradual de nuevos instrumentos y mecanismos de operación, a fin de que el mercado doméstico se integre a las condiciones prevalentes en mercados más desarrollados y que las casas de bolsa mexicanas cuenten con mejores elementos para competir en el nuevo entorno.

- De conformidad con las atribuciones legales de la Comisión, se mejorarán las bases de datos del sector bursátil, con el fin de establecer un sistema integral de estadística, y se buscará uniformar los sistemas contables y la presentación de información de las emisoras mexicanas con los principales centros financieros del exterior.
- Ampliación de la base de sociedades emisoras, consolidándose las acciones emprendidas para la instrumentación y operación de una nueva sección de la bolsa, que tiene por objeto apoyar las necesidades de financiamiento de la mediana empresa.

A continuación se muestran algunas tablas que contemplan los movimientos del Sistema Financiero Mexicano:

ÍNDICE DE PRECIOS Y COTIZACIONES 1992-1993

Año	Índice Nominal	Variación		
		Nominal	Real	Dólares
1982	0,68	-28,6%	-64,1%	-84,7%
1983	2,45	2,6%	100,5%	233,9%
1984	4,04	64,7%	3,5%	26,3%
1985	11,2	177,3%	69,3%	30,2%
1986	47,1	320,7%	104,5%	106,0%
1987	105,67	124,3%	-13,4%	-8,0%
1988	211,53	102,0%	32,0%	94,3%
1989	418,93	98,0%	65,5%	69,4%
1990	628,79	50,1%	-15,5%	36,7%
1991	1431,46	127,7%	91,6%	118,4%
1992	1759,44	22,9%	9,8%	18,8%
1993*	1840,72	4,6%	-0,017	1,1%

Índice Ajustado a la Nueva base
* Al cierre de Septiembre

**ÍNDICE DE PRECIOS Y COTIZACIONES.
1993**

Mes	Índice Nominal	Variación		
		Nominal	Real	Dólar
Enero	1653,22	-6,0%	-7,2%	-6,4%
Febrero	1546,68	-6,4%	-7,2%	-6,8%
Marzo	1771,71	14,5%	13,9%	14,1%
Abril	1665,41	-6,0%	-6,5%	-6,3%
Mayo	1612,99	-3,1%	-3,7%	-3,5%
Junio	1670,29	3,6%	3,0%	3,2%
Julio	1769,71	6,0%	5,4%	5,6%
Agosto	1905,54	7,7%	7,4%	7,3%
Septiembre	1840,72	-3,4%	-4,1%	-3,8%
Octubre				
Noviembre				
Diciembre				
Acumulado		4,6%	-1,7%	1,1%

**RENDIMIENTOS COMPARATIVOS DE MERCADOS INTERNACIONALES
EN DÓLARES**

Año	IPC México	Dow Jones E.U.	NIKKEI Japón	Financial Times Londres
1988	94,3%	11,8%	40,7%	1,9%
1989	71,4%	27,0%	12,7%	20,2%
1990	35,6%	-4,3%	-35,1%	5,8%
1991	111,6%	20,3%	3,5%	12,8%
1992	19,6%	4,8%	-25,9%	-7,0%
1993	5,5%	10,6%	45,8%	7,3%

COMPARATIVO DE MÚLTIPLOS P/U Y P/VL DE LAS BOLSAS DE VALORES EN EL MUNDO 1988-1993.

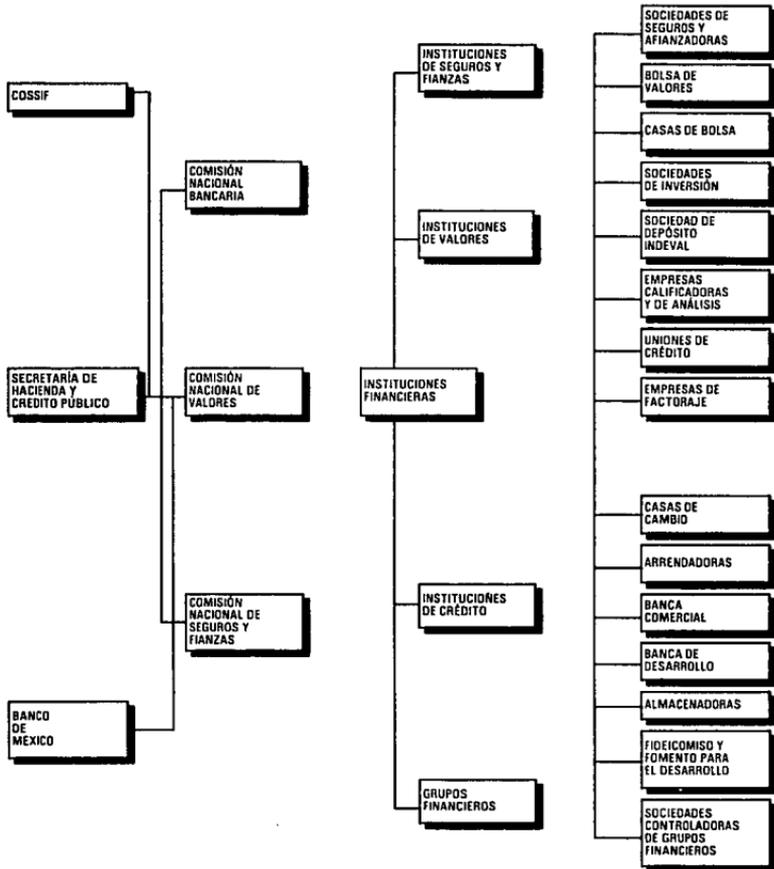
Año	Precio/Utilidad					
	México	Alemania	E. U.	Hong Kong	Japón	Reino Unido
1988	4,8	15,6	11,6	11,7	53,8	10,4
1989	8,9	17,8	14,1	10	51,9	11,7
1990	11,9	12,6	14,1	9,6	31	10,9
1991	14,5	15,1	21,7	12,3	35,3	15,2
1992	13,5	14,3	22,7	13,6	38,9	19,7
1993	14	22,8	22	15,2	70	21,6

* Datos a Agosto

COMPARATIVO DE MÚLTIPLOS P/U Y P/VL DE LAS BOLSAS DE VALORES DEL MUNDO

Año	Precio/Valor en libras					
	México	Alemania	E. U.	Hong Kong	Japón	Reino Unido
1988	0,67	1,89	1,81	1,64	4,79	1,68
1989	0,91	2,4	2,2	1,2	4,8	2
1990	1,41	1,75	1,92	1,07	2,52	1,54
1991	2,47	1,82	2,32	1,43	2,42	1,81
1992	2,25	1,65	2,36	1,59	1,77	2,13
1993	2,25	2,03	2,63	2,25	2,27	2,32

* Datos a Agosto



SISTEMA FINANCIERO MEXICANO

II.7 NECESIDAD E IMPORTANCIA DE UNA MERCADOTECNIA IDÓNEA.

Hemos observado anteriormente un panorama global del Sistema Financiero Mexicano, ahora comenzaremos por analizar algunas actividades de comunicación.

- **La publicidad general** se dirige al público en masa, no individualmente. Asimismo, normalmente no solicita una acción inmediata, está concebida para que la gente sienta determinadas inclinaciones que les lleven a tomar decisiones favorables para nosotros al llegar al punto de venta.
- **La promoción de ventas** está concebida para conseguir un efecto inmediato sobre las ventas, suele recurrir a los mismos medios que el marketing directo (por ejemplo, mailings y ofertas especiales), y con frecuencia permite obtener listas de los que han respondido a las promociones. Pero como generalmente se desarrolla a muy corto plazo, no permite establecer una relación individual con ellos, para crear un debate.
- **Las relaciones públicas** utilizan medios controlados por terceros para crear un clima favorable de opinión, y pueden permitir crear una database, por ejemplo reuniendo las consultas recibidas en los despachos editoriales.

Hemos visto que pueden existir muchas maneras de llegar a comunicarnos con los clientes, sin embargo debemos asegurarnos de que el medio que utilizemos sea el indicado. Sin embargo existen empresas que utilizan la mercadotecnia y sin embargo, no se han dado cuenta, sobre todo de la importancia que ésta tiene. Por ejemplo:

Tarjetas de crédito y de pago

Basta pensar un poco para darse cuenta de que casi todas las operaciones seguidas para la solicitud de estas tarjetas son por mercadotecnia. Un ejemplo claro es el de American Express. Casi todos los titulares de sus tarjetas se han conseguido por mercadotecnia directa, es decir, el prospecto puede tomar un folleto de un expositor situado en una tienda o restaurante, y enviar su solicitud, o responder a un mailing o incluso llamar por teléfono tras ver un spot aparecido en televisión.

Luego la operación se cierra por correo, y la relación entre la empresa y el nuevo titular se desenvuelve casi completamente por correo o teléfono. Los titulares reciben ofertas y las aceptan a través de mailings o mensajes regulares que acompañan a sus estados de cuentas. Para que renueven la suscripción o pasen de la Tarjeta Verde a la Gold Card también se sigue un proceso de mercadotecnia.

En realidad, la única ocasión en que el titular tiene que hacer alguna transacción con American Express que no sea utilizando mercadotecnia es si quiere contratar un viaje o conseguir cheques de viaje, dinero efectivo o consejos turísticos, y a pesar de todo ello, muchas veces cabe preguntarse si los ejecutivos de las empresas emisoras de tarjetas de crédito y de pago advierten por completo la importancia que tiene para ellos la mercadotecnia. He podido darme cuenta de que los altos directivos de algunas sociedades parecen interesarse mucho más por los últimos y más brillantes spots televisivos que los mailings que son los que realmente les aportan más negocio y les ayudan a mantenerlo.

Bancos

Otro ejemplo, también del campo financiero, en donde no cabe la menor duda que la mayoría de los bancos no se dan cuenta del papel tan importante que la mercadotecnia puede tener para ellos. Hace cuatro años se realizó una investigación que permitió averiguar que, durante todo un año, la gran mayoría de los clientes de los bancos del Reino Unido no habían tenido ninguna relación personal con nadie de su propio banco (y mucho menos con el director). Todas las comunicaciones se realizan por correo o a través de los cajeros automáticos.

Y cabe hacer la pregunta: ¿Cuántos bancos se dan cuenta del beneficio que les reporta el utilizar la mercadotecnia?. Sin duda que todos ellos la utilizan pero ¿con qué grado de eficacia, de convicción, y cuántos recursos humanos y financieros están dispuestos a dedicarle?. En lo personal diría que no lo suficiente.

A continuación se mencionaran tres puntos importantes de la mercadotecnia:

- ◆ Ante todo, cuando aislamos a alguien como individuo, esto implica automáticamente que hemos descubierto lo que le diferencia de otros individuos, ¿cuáles son sus características peculiares?, y hablándoles como a individuos y usando el conocimiento que hemos adquirido de ellos en su relación con nosotros, podremos utilizar argumentos mucho más convincentes. Estos conocimientos figuran en nuestra database.
- ◆ Podemos crear una relación continuada con estas personas ofreciéndoles productos y servicios que sabemos que pueden interesarles. Esto nos ligará a ellos durante más tiempo, y como en casi todas las actividades comerciales lo más caro es conseguir el cliente, cuanto más tiempo lo conservemos, será mucho mejor.

- ◆ Y esta tercera suele ser la que suele tener mayor atractivo para quien aborda la mercadotecnia por primera vez. Se trata de la posibilidad de testar, es decir, de medir la respuesta dada por determinados individuos a determinados mensajes y en determinados momentos, así podemos averiguar lo que funciona y lo que no funciona, y seguir haciendo tests para ir mejorando constantemente la eficacia de nuestras acciones, así invertiremos el dinero donde sea más provechoso.

En general podemos describir a la mercadotecnia como una herramienta que nos ayuda a atraer a determinado cliente. En el caso del Sistema Financiero podemos hablar de la venta de instrumentos de inversión como CETES, BONDES, TESOBONOS, OPCIONES, FORWARDS, SWAPS, etc; así como otros instrumentos financieros, que requieren de una mercadotecnia bien controlada, para hacer saber al cliente la importancia de los mismos, y es necesario que se resalte este concepto cuando pensemos en ser una empresa competitiva. +

III MERCADOTECNIA DE SERVICIOS FINANCIEROS

En este capítulo, nos enfocaremos a desarrollar nuevos servicios. Observaremos la importancia de estos, así como las categorías de nuevos servicios que tal vez se puedan desarrollar, además se podrá observar que la implicación del desarrollo de servicios es bastante bueno, también la necesidad de crear un clima de innovación en la organización, y la necesidad de trabajar fuera de un sistemático acercamiento para el desarrollo de nuevos servicios, y finalizaremos el capítulo por indicar los factores de los sucesos en el desarrollo de nuevos servicios.

Ambos factores, interno y externo los manejan el desarrollo de nuevos servicios, esforzándose en instituciones financieras. Hoy en día más instituciones buscan crecer para incrementar sus ganancias, para construir cadenas de mercados y por supuesto más clientes. Ellos no están de acuerdo en "mantenerlo tranquilo", y justo si ellos estuvieran tranquilos en un mercado tan dinámico y competitivo como los servicios financieros, inevitablemente sin duda "por ahora serían lo último". El verdadero fundamento de la mercadotecnia es que no permanece constante, ya que estos mercados necesitan cambiar continuamente para llegar a mantenerse en la competencia.

Los nuevos servicios son un principal medio de respuesta a este cambio; es decir, el ser demasiado conservativo en el desarrollo de nuevos servicios, o ser renuente para realizar los recursos no es el mejor camino para la ejecución del mismo ya que el compromiso organizacional requiere ser exitoso, así como el permitir trabajar con los intermediarios que conocen la demanda del mercado para estimular más y más el camino entre lo que el mercado requiere comprar y lo que la institución vende, en donde al conseguir minimizar esta brecha podremos conseguir el objetivo de la mercadotecnia competitiva.

El desarrollo de nuevos servicios financieros es una función que siempre ha sido importante para las instituciones financieras, ya que estos servicios después de todo son vendidos en el mercado. Sin embargo; hay que saber diferenciar siempre entre los servicios que generan ganancias y los que a diferencia generan costos, esto es, hay servicios financieros que cambian de tan sólo ser importantes, hasta llegar a ser indispensables, o también servicios que se incorporan siendo importantes y que por no cuidar el aspecto de la vanguardia llegan a ser obsoletos, por lo que la inversión hecha resulta en vano, por lo que los creadores del énfasis o planeación estratégica que son los directores de bancos, la economía y otras instituciones financieras dentro de todo nuevo negocio deben de cuidar que los servicios queden bien desarrollados y que una vez que esto este listo, se verifique de que es el desarrollo adecuado para la empresa a la que esté dirigido.

La desregulación es la posibilidad de la creación de nuevos servicios que antes fueron prohibidos, implementando relaciones con operaciones bancarias, como programas que requieren el desarrollo de un centro de servicio para las necesidades de selección de la segmentación del mercado.

Intensificando la competencia inferior en la que algunos servicios financieros tendrían que ser desarrollados estrictamente con el propósito de defensa, para evitar la pérdida del buen cliente, también interviene el limitado presupuesto, ya que éste crea una mayor tensión sobre honorarios y producción del servicio, el cual debe ser desarrollado antes de perder el mercado que de alguna manera se tiene ganado.

Virtualmente, todo empeño realizado durante el cambio que esté reforzando el negocio del sistema financiero, subraya el crecimiento significativo del desarrollo de funciones de nuevos servicios, por ejemplo, algunas instituciones financieras tendrán "manufactura" la mayoría o toda de esos nuevos servicios, otros compran ciertos servicios para producir instituciones y entonces vender a menudeo para sus compradores. Sin embargo, el manejo de una institución no necesita ser manufacturera, para llegar a ser un mercado agresivo de nuevos servicios.

III.1 TIPOS DE SERVICIOS

¿Justo qué es un nuevo servicio?. Actualmente, existe un rango de posibilidades como el siguiente programa de clasificación sugiere:

1.- **Mayor innovación.**- Estos son fundamentalmente los nuevos servicios, estos típicamente, involucran nuevas tecnologías, una adecuada inversión, considerable riesgo y un significativo potencial. Estos servicios no son solo nuevos en la institución, ellos además son nuevos en el mercado.

Ellos son "altos rendimientos" en todo el sentido de la frase. Esta categoría es particularmente importante para instituciones que buscan generar utilidades, para mayores innovaciones por obtener nuevas firmas, ya que la mercadotecnia se ha especializado en pequeños mercados sobre largos territorios, y/o para usarlos como principales servicios alrededor del cual se construyen relaciones de programas bancarios.

2.- Nuevas línea de servicios.- Esta categoría se refiere a una línea de servicios que es nueva para las instituciones, pero no nueva para el mercado, en efecto, las instituciones entran a un negocio en el cual otras compañías están compitiendo. Sin embargo; el potencial para obtener utilidades, no parte de lo tradicional, es decir, se logra incrementando el valor de las grandes relaciones y cimentando la buena relación con los clientes leales, entre otras posibles metas, proveer lo racional, la novedad de la línea para la institución y la presencia de los competidores existentes asume un riesgo.

Fue una categoría prioritaria a lo largo de 1980's, como muchas instituciones financieras, manufactureras y al igual que los minoristas, buscan ser el límite de servicios financieros, que proporcione la llave para la segmentación del mercado. Desde aquí, observamos el aumento de servicios financieros, o pensamos que podrían aumentar, la garantía de los servicios, bienes reales de servicio de corretaje y unos huéspedes de otras líneas de servicios.

3.- Adiciones para una existente línea de servicios.- Esta categoría se aplica cuando las instituciones aumentan algún nuevo servicio, usualmente una variación de un servicio existente, para una línea de servicio aún en el lugar. Esta es la categoría que tradicionalmente se consideró para el desarrollo activo de más nuevos servicios en bancos e instituciones de crecimiento. El fundamento: para atraer negocios adicionales, deben hacerse precisamente más reuniones que den segmentaciones de mercado.

Algunos la conocen como "line-stretching" o "product proliferation", adicionando servicios para líneas existentes, usualmente implica menos riesgo y desgaste potencial, entonces la categoría de nuevos servicios es previamente discutida, la inversión requerida es generalmente poca, y la tecnología así como la mercadotecnia utilizadas se aproximan a ser familiares. Por instituciones y mismos clientes, muy poca nueva ciencia es requerida.

Por ejemplo el gusto de la industria de Automóviles American, la cual ha obtenido dentro de su costumbre, producir una infinidad de variedad de carros, los bancos America's y ahorros son los causantes de la sobresegmentación. La inclinación no ha sido para aumentar, mas bien, para eliminar los servicios. El resultado de muchas instituciones es el difícil manejo de las líneas de servicio, confundiendo a ambos, empleados y compradores. Sin embargo, un cambio en el énfasis está ocurriendo, un gran número de instituciones han simplificado sus líneas, eliminando redundancias, poniendo fuera de servicio a los que no tienen ventas. Nos anticipamos a continuación a esta tendencia. el buen manejo de instituciones financieras continuará aumentando por nuevos servicios de líneas existentes. Ellos quisieran, sin embargo; ser más selectivos que seguir en el pasado concentrando esfuerzos sobre los servicios que resultarán más adelante.

4.- Modificaciones de servicios existentes.- En esta categoría, la institución altera un servicio existente, un nuevo servicio es creado de uno ya viejo. El intento es para reforzar la apelación del servicio para mejorar este funcionamiento, aumentando incrementos y haciendo esto simple o más conveniente para usar, o en algunos otros caminos.

La modificación del servicio es una importante categoría para el futuro, manejarlo puede mejorar muchos servicios hoy sobre el mercado si así lo desea, los riesgos son confinados para la devoción de extrarecursos para un servicio que pueda probar lo injustificado por la siguiente respuesta del mercado, así como la recompensa potencial será satisfacer a los compradores que permanezcan más tiempo y aquellos que compran otros servicios para la institución y que extienda favorablemente la publicidad, esto justificará los riesgos muchas veces.

III.2 LA NATURALEZA DE SERVICIOS

La realidad de las instituciones financieras en el desarrollo y servicios de mercado es bastante bueno, presentan algunos retos distintos, las buenas firmas producen y objetan mercados, por ejemplo, automóviles, corbatas, maquinaria industrial, las firmas de servicios producen y realizan mercados, como tintorerías, transportación, asesoría financiera etc. Las diferencias críticas existen cuando la labor en mano es producida y colocada en el mercado más que un objeto.

III.3 INTANGIBILIDAD

Los servicios son, en esencia intangibles, dicho de otro modo, ellos no lo pueden ver, tocar, oler, saborear, medir o poner sobre un estante. Los servicios son usados por los compradores, pero ellos no lo pueden poseer. El dinero se gasta, pero no es nada tangible para mostrar como se gasta, el viajero gasta cientos de dólares en aviones, taxis, hoteles y en comida de restaurantes, y sin embargo, regresa del viaje y se da cuenta de que tan solo lo único que le queda son sus recuerdos y un montón de ropa sucia, el estudiante en el colegio gasta miles de dólares para una educación y sin embargo no los puede ver.

Aunque hoy en día más servicios funcionan, la mayoría se mantienen por ser tangibles, el avión es el caso de transportación en las aerolíneas, por ejemplo, la esencia de que un cliente compre un boleto de avión, no es que esté comprando el mismo sino que ellos compran un servicio, es decir el desempeño, para lo cual es hecho que las

otras partes brindan para su beneficio. Que los compradores de servicios financieros, realmente lo que compran no son chequeras, sino su conveniencia, ya que son relativamente seguras y fácil de entender, muchos para transferir fondos. La chequera, el estado de cuenta mensual, las instalaciones de oficina, son tangibles asociados con el servicio, pero ellos no son el servicio. El servicio es el esfuerzo colectivo de instituciones financieras que resultan en fondos que son cargados en una cuenta y abonados en otra, ya que el cliente llena y firma en una pieza de papel (un cheque). Sin la realización de esta fuerza colectiva, la chequera y todas las demás cosas tangibles son esencialmente inútiles.

Una manera de entender el significado de la intangibilidad en el contexto de mercadotecnia, es como si paseáramos por una gran tienda tal como Bloomingdale's o Macy's, y entonces realizar una operación bancaria, un ahorro y un préstamo, la compra de seguros o una aseguradora. Sin embargo; la tienda se verá bien por todos lados, buenos coloridos, cosas que sean agradables a la vista, cosas que puedan tocarse, cosas que en muchas instancias se venderán por sí mismos, y bueno la tienda estará llena de cosas en las que habrá mucho que ver, en cambio no es así con la institución financiera, la cual estará siempre vacía, salvo por la habitación, formas, su mobiliario y la gente, esto es los productos no se colocan sobre un estante para ser tocados o inspeccionados como normalmente ocurre en una tienda, en donde el contraste es notable.

Las visitas para los dos tipos de instituciones son recomendadas por algunos quienes creen que la noción de intangibilidad es muy útil en el sentido académico, porque el servicio de la institución financiera es solo invisible, el comprador tiende a ser especialmente atento para que sea visible, la facilidad del servicio, la apariencia del servicio personal, el equipo usado en la realización del servicio, estado de cuenta, papelería, y observaciones acerca de servicios naturales y de calidad. Un reto clave en el desarrollo de nuevos servicios financieros es de designar las asociaciones tangibles con el servicio de tal forma que refuercen la estrategia de posicionamiento general. Esta tarea puede ser etiquetada como "evidencia directa" . El banquero Lynn Shostack escribe: "La evidencia debe estar tan cuidadosamente designada y manejada, como el servicio mismo, por esto es evidencia que proporciona la pista y la confirmación (o contradicciones), que el comprador busca y necesita, es decir, un orden para formular un mental específico "veras" para el servicio.

Una institución financiera no desea entregar un servicio de planeación financiera a consumidores comunes, en sucursales decadentes, con inmuebles desarreglados, y limitada privacidad, no quiere introducir un nuevo servicio Electronic funds transfer (EFT) con una tarjeta de plástico suave, ni tampoco quiere vender un nuevo servicio de administración de dinero de una corporación, a personas poco experimentadas de 22 años que acaban de salir de la escuela, ya que busca que ésta se desarrolle de la mejor manera con gente experimentada y sería.

III.4 INSEPARABILIDAD DE PRODUCCIÓN Y CONSUMO

En general, mientras algo de buena calidad es elaborado en una fábrica, este se vende y es adquirido y consumido por las personas, sin embargo; para muchos servicios la secuencia se invierte, esto es, primero el servicio es vendido y después es producido o parcialmente producido en presencia del comprador en donde frecuentemente la producción y el consumo son inseparables, es decir, el cliente debe estar presente en el servicio para que éste sea realizado. Por ejemplo el cliente debe estar presente en un examen dental, así como debe estar en un taxi para poder recibir el servicio de transporte más rápido o en una estética para poder lucir mejor.

Los servicios pueden ser realizados directamente por el cliente (por ejemplo, una continuación de un curso sobre educación, transportación de aerolínea, un corte de cabello), o por los propios servidores (por ejemplo, el servicio de correspondencia, lavado de carro, guardería), así pues podemos observar que generalmente los servicios son realizados por el cliente ya que requiere estar presente durante la producción del servicio.

La implicación clave de inseparabilidad, es que en efecto, el cliente está en el lugar, en la silla del peluquero, en el asiento del peluquero, de un avión, en la oficina bancaria, etc; así el cliente es testigo de la producción del servicio de primera mano cuando el servicio personal se conduce por sí mismo.

Para los que son servidores de estos productos tienen que cuidar mucho su imagen, ya que el modo en que actúan, como ellos acostumbran a vestir y el trato que se le da a la persona puede influenciar gradualmente el nivel de satisfacción del cliente con dicho servicio. En consecuencia, un resultado clave en el desarrollo de nuevos servicios financieros es orquestar el funcionamiento de contacto personal, así que el servicio actualmente interpretará lo que los desarrollados y el cliente necesitan.

III.5 POTENCIAL DE VARIABILIDAD

De lo anterior podríamos decir que la característica de inseparabilidad podría no ser tan importante en materias de designación de servicios si más de estos servicios no estuvieran en una labor intensiva; si, esta es una labor intensiva que contribuye a la variabilidad que los clientes experimentan después, cuando ellos tienen la opción de comparar el servicio y optar por la opción que ellos consideren mejor, por esto la participación extensiva de los seres humanos en la producción de un servicio introduce un grado de no uniformidad en el servicio que, generalmente no presenta cuando el equipo domina el proceso de producción.

El sentarse a observar la filmación de una película de cine, ver una obra de teatro, los lavados automáticos de autos y las comunicaciones telefónicas son ejemplos de equipos de servicios que son relativamente estandarizados, que de alguna manera, son el resultado de un largo trabajo, en donde solo observamos el final de esta labor. Sin embargo; para la gente que está basada en servicios tales como el cuidado de la salud, educación, una consultoría de negocios y los bancos, estos son una historia diferente, su variabilidad ocurre porque los servicios personales difieren en su técnica y habilidad personal, en sus personalidades y en sus actividades hacia su trabajo. Realmente el mismo servicio trabajado puede proporcionar diferentes niveles de calidad de servicios que varían dependiendo de la situación en que se encuentre.

Comparando los servicios estandarizados transmitidos a través de cajeros automáticos, con los servicios transmitidos con las personas que son cajeros, esto hace la diferencia, ya que si observamos los cajeros automáticos podemos ver que su ejecución es realizada uniformemente por todos los clientes, los descuidos de vez en cuando, lo largo de las filas de espera para el servicio, o unos clientes de actitud individual o apariencia. Los cajeros automáticos nunca llegan a estar molestos con su supervisor, no tienen prejuicios y no tienen problemas personales que afecten las labores de su trabajo. La transformación de las funciones de un servicio personal a un servicio por medio de máquinas como es el caso de los cajeros automáticos, no es un medio que a todos los clientes les agrada por el temor de que algún día los trabajos hechos por el hombre sean suplidos por máquinas y esto les quite fuentes de empleo; sin embargo cada vez nos vemos más obligados a considerar estos servicios por falta de tiempo.

Dado el potencial de variabilidad que los servicios de intensa labor experimentan, es necesario que al momento de designar nuevos servicios financieros se haga una consideración central en designar si el servicio estará basado en equipo o individualmente. Un ejemplo es el suceso de McDonald's en usar tecnología y sistemas autorizados para minimizar la oportunidad de error humano en la producción del servicio que es ya legendario. El saber cuando ofrecer "alto contacto" o cuando ofrecer "alta tecnología", puede ahorrar generosamente los costes en el desarrollo de nuevos servicios financieros.

III.6 INNOVACIÓN NUTRITIVA

El nuevo servicio desarrolla funciones que son más probables para florecer en organizaciones, que lugares de una demanda sobre innovación. Muchos de estos factores pueden obtenerse en el camino de la innovación organizacional, y en la presencia de esfuerzos concertados para nutrir el innovador espíritu, estos factores se llevarán a cabo siempre y cuando se tomen las riendas de este asunto. El espíritu innovador reside dentro de uno mismo, esto puede burbujear o mantenerse, dependiendo del clima organizacional en el cual se trabaje, esto es, la innovación no es algo que termine en la dirección, puede ser modificado más adelante cuando sea necesario, esto no puede ser tan sencillo como abrir una llave de agua, más bien, el reto es desarrollar un clima de innovación que simule creativos conceptos y de algunos acontecimientos con el desarrollo de dicho concepto. El concepto en y por sí mismo no es suficiente; la creatividad es el concepto de nuevas cosas.

La industria de servicios financieros está experimentando un "cambio de innovación", desde la tecnología tradicional y mercados de tecnologías no tradicionales. Todo lo que constituye una institución de recursos creativos será llamada durante su era de transición. Como Rosabeth Kanter discute en el cambio maestro, en el origen popular de compañías abundan ideas, solo se necesita que a estas ideas se les de la oportunidad de ser desarrolladas.

Considerando que el personal del departamento de mercadotecnia será innovado por sí mismo, un papel principal del departamento de mercadotecnia concerniente a la innovación, está en ayudar a crear un clima de innovación en toda la organización; esto es importante para el personal del departamento de mercadotecnia, ser innovador, alentar la innovación como es para ellos ser innovador en su propio criterio.

III.7 CREANDO UN CLIMA DE PRUEBA

El crear un clima de prueba requiere más que la retórica administración o el dar algunas ideas, hechos que son considerados, esto es, el personal en toda la organización necesita estar seguro que sus ideas son valuadas y recibirán una amplia consideración. El papel del personal (legal, mercadotecnia, planeación), necesita ser clasificado en una manera que facilite al empresario pensar un poco en que esto no es sofocante, si, en la actualidad los grupos de personal son la decisión de los mercados y la línea de grupos de consultores a quienes se van a dirigir, y si el clima entre "nosotros" y "ellos" prevalece, entonces los factores que permiten esas condiciones para que ocurra deben considerarse para seguirse manejando.

La atmósfera en la organización tiene que ser tal que el empleado no tema que su carrera es dañada si las ideas de sus propósitos son rechazadas o son aceptadas pero abandonadas, o ponerlos al olvido sobre algún punta pies. Para liberar el espíritu innovador, la dirección deberá tolerar fracasos, así como también que el personal quien sea autor de nuevas ideas que resulten ser exitosas deberá ser premiado en una manera apropiada para la significancia de la innovación, ya sea de manera monetaria y no, ya que con esto el personal estará más entusiasmado para seguir creando nuevas ideas.

Un ejemplo de ello es 3M una empresa privilegiada en la literatura por ciertas culturas empresariales. En la que los grupos se arriesgan a brindar nuevos productos por un millón de dólares en provechosas ventas, y estos son tratados como si ellos hubieran ganado el Super Bowl.

La realización escrita por todos los directores deberán incluir innovaciones que en sus unidades de responsabilidad, tengan un fiador para fortalecer la compañía sobre la longitud del término. La realización escrita no deberá ser restringida de términos pequeños, desde innovaciones típicamente costosas, hasta mercados de dinero.

III.8 DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS SISTEMÁTICAMENTE

El riesgo es inherente en el desarrollo de nuevos servicios. Los recursos son invertidos en la anticipación de retornos suficientes para averiguar la investigación. La relevante salida en el desarrollo de nuevos servicios no es tanto para evadir el riesgo sino definir ¿Cuáles son los riesgos que se deberán asumir?. Tomando un sistemático acercamiento del desarrollo de nuevos servicios, más bien, un acercamiento casual, ayudas en la elaboración de esas decisiones.

III. 9 LÍNEAS ESTRATÉGICAS

El primer paso crucial en el proceso del desarrollo de nuevos servicios es la definición del manejo de los papeles estratégicos que los nuevos servicios jugarán y la prioridad de la segmentación del mercado que los nuevos servicios atraerán. A falta de este paso, se necesitan recursos considerables y energía tal vez fiel para ideas de nuevos servicios que son inconexas para las instituciones de dirección estratégica o, peor, en conflicto con esta. Dicho de otra manera, la exploración y la selección de fases será dirigido si el trabajo de desarrollo de nuevos servicios es el soporte de las instituciones de plan estratégico.

Cada institución debe, naturalmente, definir su juego de papel estratégico y la prioridad de segmentos. La importancia de la investigación de documentos del claro manejo de articulación y consistencia de líneas estratégicas para dirigir el esfuerzo desempeñado en el nuevo producto.

III.10 EXPLORACIÓN

El propósito de la fase de exploración es generar ideas para nuevos servicios. La búsqueda de ideas para nuevos servicios debe ser formalizada, puesta en marcha, y proactivo, la alternativa es para asumir que las buenas ideas surgirán a pesar de la ausencia de esfuerzos organizados.

Una clave para el éxito en la exploración es la asignación de responsabilidades, esto es que los procesos necesitan ser dirigidos y algunos pueden ser encargados, estos pueden ser directores de un mercado individual, el desarrollo de un producto oficial, arriesgarse a formar un equipo de líderes, o encabezar el comité de un nuevo servicio. Las responsabilidades necesitan ser precisadas, lo mismo que el trabajo realizado y con la continuidad que ella requiere. La labor es aprovechar continuamente interna y externamente la fuente de ideas para nuevos servicios.

FUENTES EXTERNAS.- Las ideas de nuevos servicios tienen el mayor potencial que invariablemente serán aquellos que tengan importantes habilidades, necesidades impropias para mercados directos. En efecto, una clave para la búsqueda de ideas es el mercado objetivo mismo y un medio clave para identificar esta fuente es la investigación de mercadotecnia. A pesar de que los prospectos compradores son generalmente incapaces para describir el nuevo servicio que ellos quisieran, ellos pueden hablar de sus intereses financieros, sus niveles de satisfacción con los servicios existentes, y las estrategias que ellos usan para dirigir algunos aspectos de sus vidas financieras. Tratando con pequeños "focos" de grupos de compradores y prospectos representantes específicos de mercados objetivo (por ejemplo, tesoreros de pequeñas firmas manufactureras o compradores próximos a retirarse), por el propósito de tales discusiones pueden ser unas fuentes fructíferas de club's concernientes a nuevos servicios que pueden ser desarrollados y servicios viejos que pueden ser mejorados.

Sistemáticamente el control de innovaciones de servicios dentro de varios sectores de la industria de servicios financieros, pueden crear también una chispa de ideas, como observando una amplia variedad de medios industriales, suscribiéndose a un periódico seleccionado fuera de la ciudad y participando en "instituciones semejantes", intercambiando grupos entre otros esfuerzos, puede conducir a la imitación, que es un

mercado innovado en un determinado mercado geográfico o de innovada imitación, esto es, una versión mejorada de que es imitada.

FUENTES INTERNAS.- Solicitando la entrada de empleados puede también ser una rica fuente de ideas, especialmente si los empleados perciben esto como algo que valga la pena para poder aportar sus sugerencias. Un técnico de buenas ideas, envuelve la profesión junto a aquellos grupos de empleados usualmente ejecutivos con diversas experiencias y presentando esto con una declaración de un problema general. Por ejemplo, un grupo de gente de buenas ideas, puede pedir que se reparta con el siguiente principio "Los clientes necesitan ayuda en la planeación de sus asuntos financieros, y una de las preguntas que suelen hacerse es ¿cuándo podemos dirigir esta necesidad en un camino que es provechoso para los consumidores y útil para nosotros?". La gente de buenas ideas ofrecen el potencial de "idea sinérgica", esto es, que la discusión que hace accionar los pensamientos frescos pueden no ocurrir.

Teniendo con los clientes contacto personal, complementando cuestionarios, periódicos y grupos de instituciones financieras, entrevistas con ellos que están entre los técnicos que pueden ser usados para capturar periódicamente clientes que retroalimentan los servicios existentes o necesidades impropias. Facilitando esto para que los empleados sugieran ideas para nuevos servicios, es otra opinión, una forma simple puede ser desarrollando esos pensamientos sobre la cual los empleados puedan sugerir nuevas ideas.

La forma puede requerir una breve descripción del propósito del servicio, identificación del segmento del cliente por el cual este es deseado, y una indicación de estas ventajas sobre servicios existentes, el propósito puede ser recompensado en una manera consistente con las ideas progresivas a través de servicios de sistema desarrollado.

El contacto personal consiste en "abrir fronteras" con empatía por ambos, la institución y el cliente. Porque este personal debe estar física y psicológicamente abierto para el cliente, ya que ellos pueden ser una valiosa fuente de información acerca de las necesidades del cliente.

El examinar este recurso durante la etapa de exploración, es para no equivocar una oportunidad clave, pues el origen de buenas ideas puede estar en cualquier parte en una organización y esto es importante para tener una amplia red de aspectos durante la exploración.

III.11 SELECCIÓN

El propósito de la etapa de selección es para determinar cual de las ideas de nuevos servicios, identificados en la etapa de exploración, garantizan más consideración. Cada idea es seleccionada sobre las bases de criterios de predeterminación para separar ideas prometedoras de esas que no ameritan una evaluación adicional, idealmente, la selección incorpora las siguientes características:

- 1.- El servicio de ideas dentro de una categoría dada (e.g. servicio de clientes, servicios mayoristas) son seleccionadas sobre las bases preestablecidas, criteria uniforme.
- 2.- La selección es hecha por un grupo (por ejemplo, el committe que desarrollo un nuevo servicio), antes por una persona. Los miembros de los grupos representan varias áreas funcionales y tipos de expertos.
- 3.- La selección es poco costosa, la información necesaria para proteger las ideas de nuevos servicios es que ambos conozcan de uno o más de los seleccionados o que se deduzca fácilmente. La investigación empírica es la excepción antes que la autoridad.
- 4.- La selección criteria de la dirección de líneas estratégicas para nuevos servicios. Asimismo todo lo referente a compañías policiaacas son consideradas durante una selección, las ideas sobresalientes seleccionadas son consistentes con la dirección estratégica y policias de la institución.
- 5.- La selección es conducida en fases, protegiendo con bajos costos (para eliminar las ideas que no prometen), que vienen protegiendo antes de altos costos.

III.12 ANÁLISIS COMPRENSIVO

La importancia de selección es marcada por el siguiente paso, el cual es un análisis intensivo de la idea del servicio, un error en el proceso de selección aumenta la probabilidad de gastar considerables tiempos y fondos, analizando las malas ideas. La etapa de análisis comprensivo envuelve una detallada examinación de servicios operacionales, mercadotecnia y posibilidad financiera. El mercado es analizado, el servicio es precisamente definido, las operaciones clave y la salida de implementación son acumuladas y divulgadas, un plan de mercadotecnia es desarrollado y el proyecto financiero es hecho. En esta etapa a diferencia de la etapa anterior, la investigación empírica es la norma.

DESARROLLO Y PRUEBAS

El desarrollo y pruebas actualmente envuelve la producción del servicio (desarrollado) y obteniendo una retroalimentación de mercado bajo condiciones del mundo real (pruebas). Previo a esta etapa la idea del servicio es una "idea sobre papel", el servicio mismo ha tenido que ser aún ejecutado, esto es si la idea sobrevive al análisis comprensivo, el servicio necesita ser desarrollado, así que esto puede ser ejecutado sobre pruebas condicionales. Actualmente desarrollando el servicio puede exponer nuevos problemas o diferencias que deberían ser resueltos. El servicio solo puede aumentar el valor de los compradores y ganancias para la institución si ésta es ejecutable hay que recordar que todo es teórico hasta que el servicio es desarrollado.

Si el nuevo servicio puede verdaderamente ser desarrollado, un paso relacionado obteniendo una retroalimentación de mercado, podría normalmente ser tomada antes de una decisión final concerniente, de un modo o de otro esto podría ser introducido, las pruebas de mercados y el uso de pruebas son dos posibilidades.

En la prueba de mercadotecnia, el servicio es actualmente marcado en territorios seleccionados ("pruebas de mercados"), para obtener retroalimentación. Los compradores ignoran que una prueba está bajo el camino, y sus respuestas para el servicio simuladas en consecuencia de las condiciones del "mundo real". Considerando los participantes de grupos focales dicen que ellos deciden o no comprar el servicio, los participantes de la prueba de mercado, actualmente hacen una decisión comparando, así la investigación de pruebas de mercado podría producir datos confiables si las condiciones en la prueba de mercado son representativas de condiciones en todo el mercado.

La prueba de mercadotecnia también proporciona una oportunidad de experimentar con alternativas tácticas de mercadotecnia y evaluar todas las estrategias de mercadotecnia, a veces el servicio está aún en distribución limitada. La prueba de mercadotecnia, en corto, puede ser útil en determinar si mercadear el servicio y cómo mercaderarlo.

Esta es lo bueno, lo malo es que las pruebas de mercadotecnia "advierde" a la competencia, posiblemente disminuya o queden eliminadas "llevando" ventajas que las pruebas de institución puedan disfrutar de otro modo. Si la decisión para usar las pruebas de mercadeo son producidas, una variedad de datos podría ser reunida, incluyendo datos sobre lo siguiente: quienes son los compradores del servicio, porque ellos compran el servicio, cómo se satisfacen estando con el servicio, cómo ellos se enteran del servicio, cómo enteran a los prospectos clientes de la publicidad del servicio y cómo pueden entender bien la publicidad y de que manera los prospectos compradores se enteran de que el precio óptimo es nivelado por el servicio.

Una variación de pruebas de mercadotecnia es usar experimentos, en este caso, el servicio actualmente es ejecutado por un grupo de usuarios que son conscientes que una prueba está bajo el camino, ellos pueden o no pueden pagar por el servicio. Los usuarios, tal vez los compradores prospectos, ellos pueden ser empleados de instituciones financieras que estén probando el servicio aunque algunas propiedades del mundo real son pérdidas en el uso de pruebas, especialmente cuando el servicio es ejecutado libremente, este proporciona retroalimentación para usuarios actuales y estos pueden ser simples, rápidos y menos costosos que la prueba de mercadotecnia.

Nosotros creemos que alguna forma de prueba de mercado es esencial para mejorar nuevos servicios (como oposiciones de refinamiento o incrementos de servicios existentes). Porque los costos intervienen en la ejecución del servicio, unos cuantos pueden aparecer para ser cerrados, para los costos que intervienen en la realización del servicio, la tendencia es de renunciar a más pruebas en esta etapa en el desarrollo del servicio.

III.13 INTRODUCCIÓN DE MERCADOTECNIA

Una vez que la retroalimentación del desarrollo de pruebas han sido incorporados dentro del servicio y estos planes de mercadotecnia en donde la disciplina está complementada, y el control del sistema está en el lugar, el servicio está finalmente listo para ser introducido. A parte de la introductiva mercadotecnia del servicio, su tarea central es de (1) Evaluar lo organizacional y responder al mercado por el servicio en el contexto de que fue anticipado. (2) Inmediatamente "arreglar" cualquier dificultad o problemas que ocurran y (3) Comenzar a designar y desarrollar un mejor servicio, antes que el competidor.

MAXIMIZANDO LOS TRIUNFOS DE NUEVOS SERVICIOS

Anteriormente, se indicó la complejidad y el reto que es asociarse con buenos resultados desarrollando nuevos servicios, considerando nuevas libertades reguladoras, separar instancias de genios e innovación y teniendo suerte, se puede comenzar a especificar el buen resultado del servicio, seguir triunfando en el desarrollo de nuevos servicios y desarrollando una corriente de éxitos de nuevos servicios, requiere de un fuerte y experto manejo de comisión, tiempo, dinero y otros recursos. Uno no crea un productivo programa de desarrollo de un nuevo servicio con poco dinero.

Las siguientes líneas de desarrollo de nuevos servicios resumen el espíritu de las secciones previas en doce grandes ideas.

- 1.- Desarrollar un plan para una innovación organizacional natural, requiere que se tenga una buena relación con todos, ya que el trabajar en un ambiente hostil, no nos da la oportunidad de ejecutar con frutos el trabajo realizado.
- 2.- Estableciendo algo formal, paso a paso, un sistema para descubrir y desarrollar ideas de nuevos servicios, no confiar en la magia.
- 3.- Crear un agresivo sistema, descubrir fuera nuevas ideas, no quedarse atrás y esperar por ello para materializarlo.
- 4.- Invertir en el desarrollo de una firme selección criteria, así que no tiene que invertir evaluando intensivamente ideas poco fuertes.
- 5.- Hacer seguro un mercado para el nuevo servicio, antes de gastar dinero en desarrollar actualmente esto.
- 6.- Dar completa satisfacción que desean los prospectos clientes para el personal técnico, quienes desarrollarán el servicio.
- 7.- Pretender desarrollar un mejor servicio, no confiar en cosméticos o productos artificiales. Dar a los prospectos clientes una buena razón para comprar el nuevo servicio.
- 8.- Solicitar entrada y realimentar el contacto personal donde el servicio es en el momento designado, no después.
- 9.- Desarrollar un plan de mercadotecnia antes de la prueba de mercadotecnia, usar la prueba de mercado para la prueba de plan de mercadotecnia.
- 10.- Vender el contacto personal sobre el nuevo servicio, antes de publicar esta venta al prospecto cliente, proveer evidencias de la superioridad de los servicios, de estos beneficios y de los prospectos intereses de compra.
- 11.- Comenzar con potencia. No mercar el servicio hasta que esté listo para ser vendido. Cuidar esta cualidad.
- 12.- Volver el servicio obsoleto con mejoras, antes que la competición lo haga por ti.

Estas son 12 de grandes ideas que se pueden tomar en cuenta al momento de estar desarrollando un servicio financiero.

III.14 PROMOCIÓN DE SERVICIOS FINANCIEROS

Un servicio necesario con un justo precio y convenientemente accesible, no es suficiente. Los clientes prospectos, no pueden comprar el servicio si ellos son ajenos de este, simplemente no lo comprarán y más si ellos son de la idea de que lo que les interesa o necesitan buscan hasta encontrar el servicio y es aquí en donde la promoción viene en: informar y persuadir al cliente de que el servicio que se ofrece es el mejor, que es un elemento vital en la mezcla de mercadotecnia.

Nos enfocaremos a señalar los dos elementos claves en la mezcla de promoción: selección de personal y publicidad. No nos instalaremos en las promociones pasadas de moda y también nos interesaremos como la selección vital de personal que es tan importante en la mercadotecnia de servicios financieros.

Se presenta en algunos detalles el necesario paso de cómo desarrollar un programa de ventas. En ocasiones se señala a la publicidad como un "socio" en la mezcla de promoción. Sin embargo; la mayoría casi siempre lo maneja de una manera "aislada". Se sugestionan las líneas para maximizar el impacto de campañas de publicidad y bueno también tenemos que la función de promoción de la industria de servicios financieros es vieja, sin embargo, la manera en la cual necesita ser ejecutado, es nueva.

PERSONAL DE VENTAS

Las operaciones bancarias y las instituciones de ahorro, tienen tradicionalmente que ser mejores en la publicidad y en la selección de personal. En el pasado, las insuficiencias en el personal de ventas no era mucho un problema, pues la competición entre los diferentes tipos de instituciones financieras fue restringido, y más frecuentemente, el cliente tenía que de alguna manera "vender" la institución financiera, más que al contrario y esto hacía que muchos bancos e instituciones de ahorro tuvieran que pagar los platos rotos. Un pasado modestamente competitivo, no es suficiente para un salvaje presente competitivo, ya que la necesidad de venta es reconocido, una vez que se realiza es completamente otra cosa que de alguna manera el llegar una buena venta, dirigida hacia afuera, no es algo que se logre de la noche a la mañana.

¿ PORQUE LAS VENTAS SON TAN FUERTES ?

Muchas instituciones financieras personales, nunca han tenido una posición en la cual ellos hayan solicitado la venta, ahora verdaderamente, las ventas son una actividad en la que algunos de estos han entrado en el negocio de los servicios financieros para salvarlos, por ello es necesario que en un banco o en una institución de ahorro, se elija

muy bien el personal profesional y al personal de ventas ya que algunas personas alas que no les gusta estar tocando de puerta en puerta para vender un servicio, y verdaderamente esta no es la gente que se necesita, sino que haya gente convencida del servicio y salga a venderlo, pues las ventas conjugan imágenes de tácticas de alta presión, platicas prefabricadas, mañas, pláticas suaves con gente exigente etc, y cuando no se esta familiarizado las venta producen miedo, por lo cual llegan a surgir las preguntas, ¿Podré hacerlo?, ¿me iré a caer? , entonces por esto es necesario salir con la confianza de convencer al cliente y tener en la mente que el servicio puede o no llegar a venderse sin que haya temor alguno que con la experiencia y el desempeño de las ventas podría llegar a ser visible y medible.

Richard Kendal apunta muchas diferencias entre lo que el llama "bankig mainline" y vender".

- 1.- Las actividades principales de las operaciones bancarias, las decisiones de prestar, trabajar con cuentas vencidas y procesar datos, tienen tiempos de entrega cortos en donde los resultados salen directamente de los esfuerzos. En cambio, hacer una venta puede ocurrir hasta la tercera o cuarta llamada al cliente prospecto, o bien puede no ocurrir es por esto que las relaciones entre los esfuerzos y resultados es menos inmediata y menos directa.
- 2.- Las principales operaciones de banca han sido tradicionalmente reactivas, esto es que las instituciones abren sus puertas y los clientes vienen con sus problemas y necesidades y es entonces cuando la institución actúa, como observamos son los clientes quienes toman la iniciativa. En ventas, es el banquero quien toma la iniciativa para resolver el problema del cliente (el cual puede ser diferente, al que el cliente cree que es), en ventas cruzadas, se colocan ventas para buscar prospectos.

Al desarrollar un efectivo programa de ventas sobre bases en curso, presenta una tarea formidable. La gente es el medio de información de la transferencia de información, resolución de problemas y persuasión, y en otro papel entran los que son vendedores, no son máquinas ni son anuncios. De acuerdo a esto, todos los retos normalmente asociados con la administración de la gente, selección, motivación, capacitación, supervisión, etc; entran en el juego cuando el programa está siendo desarrollado, ya que a ese personal se le pide que haga cosas que nunca ha hecho y no quiere hacer, y eso es el reto más importante.

IV.1 DEFINICIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS

Antes de describir en detalle un proceso formal del desarrollo de nuevos productos, considero se debe comenzar por definir qué es se entiende como un nuevo producto, aunque en la literatura no faltan definiciones de este concepto ya que hay fuentes que recogen hasta 27 formas de definir un nuevo producto, el objetivo de esta tesis no es tener una exhaustiva relación de definiciones de este concepto, pero si creo necesario analizar algunas de ellas.

Douglas Dalrymple y Leonard Parsons definen así los nuevos productos:

Bienes y servicios que son básicamente distintos de los comercializados por la empresa. En consecuencia, son nuevos productos los artículos realmente innovadores, así como los que son nuevos para la empresa, aunque no lo sea para el mercado.

Willian Stanton ofrece la siguiente definición:

- 1.- Productos que son realmente innovadores.
- 2.- Sustituciones de productos actuales que son significativamente distintas de ellos.
- 3.- Productos que imitan a los existentes y son nuevos para una empresa determinada, pero no para el mercado.

Staton indica, además, que el criterio clave para establecer si un producto es nuevo es la forma en que lo percibe el mercado a que se dirige. Por tanto los clientes de un banco perciben características diferentes en un producto determinado, dicho producto es realmente nuevo.

Otras definiciones incluyen una categoría en la que sitúan los productos no innovadores que llevan incorporado un considerable esfuerzo de marketing.

Como se desprende de las definiciones anteriores, el concepto de nuevo producto abarca todo el aspecto comprendido entre una innovación en el sector y modificaciones menores introducidas en un producto que impliquen un empleo de importantes recursos de marketing.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Como se observa ninguna de estas definiciones anteriores refleja lo que los directivos bancarios consideran un nuevo producto. En un estudio a escala nacional dirigido por R. Eric Reidenbach, se pidió a directivos bancarios que describiesen qué es un nuevo producto para ellos, de lo cual se obtuvo que el 60% de los consultados respondieron que un nuevo producto es cualquiera nuevo para el banco; el 21% indicó que son nuevos productos los que reúnen esa condición para su mercado específico, y el 19% afirmó que los nuevos productos son los que cumplen esa condición para el sector bancario.

Sin embargo la definición que ofrezco a continuación es la que considero se acerque un poco más a los fines de esta tesis. Entendemos por nuevo producto el que adopta una perspectiva de los nuevos productos específica del sector y de la empresa.

Esta definición es aplicable al proceso formal que se describe más adelante, como lo sería cualquier definición que adopta un banco determinado para sus fines. *Un nuevo producto debe definirse como una innovación específica de organización que es nueva para el banco o para el mercado bancario y es percibida como nuevo producto por los diversos públicos del banco.* Además considero que un producto se puede clasificar de nuevo cuando, en opinión de la dirección, obliga a redefinir los mercados previstos y/o a introducir cambios importantes en la configuración de las funciones directivas para llevar a cabo su introducción.

IV.2 INTRODUCCIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS.

Una razón que puede impulsar a los directivos bancarios a adquirir las destrezas relacionadas con el desarrollo de nuevos productos es el hecho de que la renovación de la cartera de productos constituye una alternativa de crecimiento viable frente a las fusiones y absorciones, como en el sector bancario estadounidense se está produciendo actualmente una avalancha de fusiones y absorciones. Si continúan cayendo las barreras geográficas para el crecimiento y la banca regional o nacional se convierte en una realidad, de facto o de iure, la actividad bancaria conservará su equilibrio. Esta situación se mantendrá hasta que los legisladores estatales y federales comiencen a imponer nuevas limitaciones en cuanto a tamaño, concentración y control del mercado. El crecimiento por absorción y fusión se restringirá o, en algunos casos, llegará incluso a eliminarse, el sector bancario se verá entonces forzado a buscar nuevas estrategias de expansión. Serán los bancos que dominen las destrezas necesarias para comprometerse de forma efectiva y eficaz en el desarrollo de nuevos productos los que tomen la delantera.

Aun en el caso de los bancos, que, por atender a una pequeña comunidad, no tienen un nivel elevado de activos, es fundamental mantener un intenso proceso de desarrollo de productos, el disponer de una buena cartera de productos contribuirá a que se mantengan los depósitos en la comunidad, en lugar de ser captados por ofertas más atractivas procedentes del exterior.

Considerando la situación en que se encuentran actualmente muchos pequeños bancos locales con respecto a los préstamos para vehículos nuevos, algunos bancos han confiado excesivamente en ese tipo de préstamos como fuente de rentabilidad. Pero, para su disgusto, los fabricantes de automóviles han caído en la cuenta de que los tipos de interés aplicados sobre los préstamos para la compra de vehículos constituyen una eficaz herramienta de ventas. GMAC y Ford Motor Credit conceden préstamos para coches nuevos a uno tipos inferiores a los que pueden ofrecer la mayoría de los bancos pequeños. Como consecuencia de ello, esta actividad crediticia ha dejado de ser un producto rentable para muchos bancos locales, pero, mientras que algunos de ellos se limitan a lamentar la pérdida de lo que en el pasado constituyó una saneada fuente de ingresos, otros atacan decididamente el problema modificando su programa de préstamos estándar para hacerlo más atractivo a los posibles clientes, por medio de ofertas como los créditos a plazos similares al leasing. Estos préstamos facilitan pagos mensuales más bajos, como forma de contrarrestar los paquetes financieros que ofrecen los fabricantes de automóviles y los agentes de leasing.

IV.3 LOS NUEVOS PRODUCTOS GENERAN UN FLUJO CONTINUO DE INGRESOS.

A medida que el sector bancario, como consecuencia de la liberalización, se va encontrando en un mercado menos estable, los directivos bancarios están desviando cada vez más su interés hacia la parte del pasivo de su actividad, como fuente de los necesarios ingresos. La parte del pasivo de la actividad fue durante muchos años la centenaria de la cartera de productos del sector bancario. Mientras se mantuvo el control sobre el diferencial entre el coste del dinero para la banca y el precio que obtenía por él, la parte del activo del sector bancario recibió la máxima atención.

Pero ahora la situación ha cambiado, los bancos son conscientes de la capacidad de ingresos del lado del pasivo en el mayor. Si desean mantener este flujo de ingresos, deben actualizar y modernizar continuamente su oferta de productos relativa a los depósitos, para asegurarse de que satisfacen las necesidades de sus clientes, de no proceder así, proporcionarían un motivo para que el cliente, descontento, recurra a otra institución bancaria.

Existe otro aspecto importante en cuanto a la capacidad de generar ingresos de la combinación vital de productos, pues la mayoría de los directivos bancarios no saben si determinado producto es rentable ni en qué medida lo es. De hecho, no sería difícil encontrar en la cartera de productos de algún banco una serie de ofertas no rentables que están siendo subvencionadas por las que sí lo son, ello es consecuencia, en parte, de la forma en que actualmente desarrollan la mayoría de los bancos sus ofertas de nuevos productos. El procedimiento típico de desarrollo es de carácter imitativo, esto es, un banco ve que otro ofrece un nuevo producto e inmediatamente se dispone a copiar lo ofrecido por el competidor, el problema es que esta estrategia del "yo también" suele ponerse en práctica sin tener en cuenta la posible rentabilidad del producto ni su viabilidad en el mercado. De esta forma, se introducen nuevos productos que no contribuyen en absoluto a la rentabilidad del banco. El mantenimiento de esta práctica de desarrollo será una rémora para el crecimiento y la rentabilidad bancarios, en un momento delicado para la mayoría de los bancos.

IV.4 DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS.

Mucha gente nos hacemos esta pregunta ¿Qué piensan los directivos bancarios del desarrollo de nuevos productos en el sector de servicios financieros y cuáles son sus expectativas con respecto a esta función en un futuro próximo? respuesta que en seguida se obtendrá.

En un estudio nacional se solicitó la opinión de profesionales del mercado bancario con respecto al desarrollo de nuevos productos en la banca y a los factores que podrían incidir sobre dicha actividad. Cuyos resultados se recogen en la tabla IV-1 (página 83).

Los resultados del estudio se desglosaron según el volumen del activo del banco. Se consideraron bancos pequeños los que contaban con activos inferiores a 250 millones de dólares; de tamaño medio, los que tenían activos comprendidos entre 250 y 750 millones de dólares, y grandes, los que disponían de activos superiores a 750 millones de dólares. En las respuestas de los bancos se muestran los resultados medios para cada declaración de actitud.

Tabla IV-1 Actitudes de los directivos bancarios con respecto al desarrollo de nuevos productos.

Afirmación	Pequeños (n=8)	Medianos (n=22)	Grandes (n=34)
La mayoría de los bancos no cuentan con un proceso formal de desarrollo de nuevos productos	4,1	3,86	3,76
En el sector bancario, el desarrollo de nuevos productos no suele recibir apoyo por la exigencia de los resultados derivada de la concentración de la dirección en las acciones a corto plazo	3,42	3,63	3,26
La mayoría de los directivos bancarios creen que el desarrollo de nuevos productos es demasiado arriesgado	3,29	3,09	3
La mayoría de los nuevos productos bancarios fracasan como consecuencia de la realización de una investigación y un análisis de mercado inadecuados	3,66	3,91	3,65
El proceso de liberación hará que el desarrollo de nuevos productos adquiera mayor importancia en el sector bancario	4,53	4,73	4,65
La mayoría de los bancos manifiestan una mentalidad imitativa por lo que se refiere al desarrollo de nuevos productos	4,23	3,95	4,35
La mayoría de los directivos bancarios carecen de la experiencia y los conocimientos necesarios para tomar decisiones sobre nuevos productos	3,71	3,82	3,88
La dotación inapropiada de fondos para el desarrollo de nuevos productos condena a estos al fracaso	3,71	3,45	3,47
La liberalización tenderá a acortar los ciclos vitales de los productos	3,47	3,64	3,41
La mayoría de los directivos bancarios creen que el desarrollo de nuevos productos cuesta demasiado dinero	3,55	3,41	3,09
En comparación con la de otros sectores, la política bancaria de nuevos productos tiende a estar subdesarrollada	4,11	4,27	4,56
La mayoría del personal de marketing de la banca creen que la rentabilidad a largo plazo depende de una política de productos innovadora	3,92	3,86	3,68
Innovación y banca son términos contradictorios	2,55	2,36	2,44
Las decisiones relacionadas con el desarrollo de nuevos productos se presentan mejor a la gestión de un equipo que a la de una persona	4,19	3,86	3,79

Este estudio arroja resultados interesantes, aunque previsibles:

1. En los bancos pequeños, los profesionales de mercados tienden a estar más de acuerdo con la afirmación: "la mayoría de los bancos no cuentan con un proceso formal de desarrollo de nuevos productos" que sus colegas de los bancos de tamaño medio o grande. Esta postura, previsible, refleja un diferencial de recursos y de estructura debido al tamaño de la entidad. No se aprecian diferencias entre los bancos de tamaño medio y los grandes, de acuerdo con su definición en el estudio.
2. No hay diferencias significativas entre los tres grupos de bancos con respecto a la afirmación: "en el sector bancario, el desarrollo de nuevos productos no suele recibir apoyo por la exigencia de resultados derivada de la concentración de la dirección en las acciones a corto plazo". En las tres categorías, las respuestas eran neutras o corroboraban esa afirmación.
3. La afirmación: "la mayoría de los directivos bancarios creen que el desarrollo de nuevos productos es demasiado arriesgado" suscitó respuestas distintas en los bancos más pequeños que en los de tamaño medio y los grandes. Los bancos pequeños tendían a estar más de acuerdo con la declaración que los grandes; sin embargo, las respuestas de estos últimos se concentraban entre la neutralidad y el acuerdo.
4. No hubo desacuerdo con la afirmación: " la mayoría de los nuevos productos bancario fracasan como consecuencia de la realización de una investigación y un análisis de mercado inadecuados".
5. De forma similar, y con independencia del tamaño, todas las respuestas coincidían en que "el proceso de liberalización hará que el desarrollo de nuevos productos adquiera mayor importancia en el sector bancario".
6. Los bancos más pequeños y los más grandes estaban muy de acuerdo con la afirmación: "la mayoría de los bancos manifiestan una mentalidad imitativa por lo que se refiere al desarrollo de nuevos productos", mientras que los bancos de tamaño medio mostraban menor rotundidad en su aprobación.

7. Se encontró poca disconformidad entre los grupos con respecto a la afirmación: "la mayoría de los directivos bancarios carecen de la experiencia y los conocimientos necesarios para tomar decisiones sobre nuevos productos". En los tres casos, las respuestas estaban de acuerdo con esta afirmación.
8. Los bancos pequeños mostraban mayor grado de conformidad que sus colegas más grandes con respecto a la afirmación: "la dotación inapropiada de fondos para el desarrollo de nuevos productos condena a éstos al fracaso".
9. Con independencia del tamaño de los bancos, todos los directivos bancarios de la muestra estaban de acuerdo en que "la liberalización tenderá a acortar los ciclos vitales de los productos".
10. La afirmación: "la mayoría de los directivos bancarios creen que el desarrollo de nuevos productos cuesta demasiado dinero" lo que provocó respuestas matizadas por el tamaño del banco. Los bancos pequeños mostraron mayor conformidad con esta declaración que los grandes. Entre los bancos de tamaño medio y los pequeños apenas se apreciaban diferencias.
11. Los grandes bancos se mostraron muy conformes con la afirmación: "en comparación con la de otros sectores, la política bancaria de nuevos productos tiende a estar subdesarrollada".
12. Los bancos pequeños estuvieron de acuerdo en que "la mayoría de los profesionales de mercado creen que la rentabilidad a largo plazo depende de una política de productos innovadora". La intensidad de esta respuesta se aminora a medida que crece el tamaño del banco.
13. Los bancos pequeños tendían a mostrar mayor conformidad con la afirmación: "las decisiones relacionadas con el desarrollo de nuevos productos se prestan mejor a la gestión de un equipo que a la de una persona". Los bancos de tamaño medio o grande, manifestaban su acuerdo, aunque con mayor rotundidad.)

De lo anterior pienso se puede resumir en cuatro generalizaciones básicas con respecto a las actitudes de los directivos bancarios hacia el desarrollo de nuevos productos. En primer lugar, las actitudes hacia esta función dependen habitualmente del tamaño del banco; entre los bancos grandes y los pequeños la divergencia suele ser máxima, algo que no resulta sorprendente. En segundo lugar, prácticamente todos los directivos bancarios señalaron que el proceso de liberalización afectará a las prácticas bancarias del desarrollo de nuevos productos al menos de dos formas: (1) los directivos bancarios suponen que la liberalización aumentará la importancia de esta función, y (2) creen que tenderá a acortar los ciclos vitales de los productos. En consecuencia, parece que se incrementan la *importancia* y la *frecuencia* de esta función. En tercer lugar, a pesar de la trascendencia de esta actividad, parece que la banca todavía no está preparada para enfrentarse a ella. Los directivos bancarios tienden a pensar que carecen de experiencia en esta área, no han meditado suficientemente sus políticas de nuevos productos, no han formalizado programas de desarrollo de nuevos productos y suelen aplicar un enfoque imitativo. Por último, parece que el coste y el riesgo constituyen una parte sustancial de la valoración de esta actividad por parte de los directivos bancarios, los costes del desarrollo de nuevos productos son altos, pero de este proceso depende la rentabilidad a largo plazo.

Las respuestas obtenidas en este estudio indican que los directivos bancarios son consistentes de la necesidad de desarrollar mejor sus destrezas en esta área de gestión.

IV.5 RAZONES DEL FRACASO DE LOS NUEVOS PRODUCTOS

No existen datos longitudinales que permitan seguir la historia de la banca con respecto al desarrollo de nuevos productos, pero como actividad reglamentada, la banca siguió una política de productos en la cual los organismos de control indicaban a cada banco qué nuevos productos podía ofertar. Esta política unida al hecho de que el sector bancario estuviera cerrado a la competencia exterior, redujo al mínimo los fracasos con los nuevos productos. Pero ¿qué ocurre ahora, cuando prácticamente todo está en juego y el sector compete con firmas de marketing tan poderosas como Sears, J.C. Penney, Ford Motor Credit Corporation o E.F. Hutton?. El sector bancario puede obtener valiosas lecciones examinando la industria de bienes de consumo para descubrir por qué fracasan los nuevos productos.

En 1968 se introdujeron 9.450 nuevos productos en los supermercados de los Estados Unidos, de los cuales sobrevivieron menos del 20% de los que se pueden ofrecer varias razones. Las que se mencionan con mayor frecuencia comprenden:

1. *El carácter imitativo del producto.* Determinados productos no ofrecen a los consumidores una ventaja real para el cambio, las únicas diferencias que existen son las que les suponen quienes los desarrollan.
2. *Una valoración inadecuada del mercado.* El encargado de desarrollar el nuevo producto no realizó bien su trabajo, de haberlo hecho, habría comprendido inmediatamente que no existía mercado para ese producto.
3. *Una planificación de mercado y una ejecución deficientes.* Aunque tal vez exista mercado, la organización no ha sido capaz de entregar el producto/servicio a su debido tiempo, en el sitio adecuado, en la forma apropiada o al precio correcto.
4. *Deficiente control de la dirección.* No se realizan los cambios estratégicos y tácticos necesarios cuando la competencia incide sobre el producto en las etapas iniciales de su ciclo vital.
5. *Limitaciones de la empresa.* La falta de recursos y de voluntad para apoyar los nuevos productos puede condenar muchos esfuerzos al fracaso.
6. *Deficiencias técnicas.* Con frecuencia los nuevos productos no responden a lo que se espera de ellos.

Indudablemente, hay otras razones para el fracaso de los nuevos productos, pero un examen atento de las citadas revela que la actividad bancaria también es sensible a todos estos problemas potenciales o a algunos de ellos.

IV.6 LA NECESIDAD DE UNA ESTRUCTURA FORMAL

Una forma, como opinión personal, de evitar estos peligros potenciales para los nuevos productos es el desarrollo de una estructura formal que permita valorar las posibilidades de los nuevos productos. La investigación sobre las prácticas de desarrollo de nuevos productos mencionada anteriormente indica que muchos bancos no disponen todavía de un proceso formal de evaluación, con todos los peligros que ello encierra. Un proceso formal, fuerza a los encargados del desarrollo de nuevos productos, se trate de una persona o de un equipo, a realizar bien su trabajo. Se trata de una serie de decisiones de tipo "afirmativo/negativo" que descartan la candidatura del nuevo producto o lo devuelven a una etapa anterior para revisión. Una forma de estructura es el que se ofrece a continuación.

IV.7 ESTRUCTURA PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

Lo que se pretende a continuación es proponer un modelo para el desarrollo de nuevos productos que permita a los directivos bancarios formalizar un proceso de desarrollo de nuevos productos dirigido a conseguir y evaluar oportunidades transitorias del mercado, sean del tipo que sean. La mejor forma de capitalizar estas oportunidades es por medio de un planteamiento sistemático como el que ofrece este modelo.

Diversas empresas de bienes de consumo cuentan con modelos de proceso de desarrollo de nuevos productos, sin embargo, hay pocos aspectos en estos modelos que sean inherentemente buenos o malos. El modelo que aquí se presenta no es diferente; es, sencillamente, uno más entre los numerosos modelos de procesos que, seguidos de forma sistemática, pueden rendir beneficios positivos. Sin embargo, me parece que este modelo es bastante útil para planificadores y responsables de marketing bancarios; su utilidad se deriva de las características expuestas en la figura IV-1 (Página 89).

A continuación se darán cuatro atractivas razones del porqué este modelo fue elegido.

1. **Sencillez.** es un modelo fácil de seguir, adaptar y aplicar.
2. **Amplitud.** Aunque sencillo, este modelo abarca toda la gama de decisiones relacionadas con el desarrollo de nuevos productos.
3. **Adaptabilidad.** Este modelo se puede modificar para adaptarlo a las características específicas de cada banco.
4. **Concentración en la toma de decisiones.** A lo largo de todo el modelo se encuentran una serie de escalones de decisión de tipo "afirmativo/negativo", que obligan al directivo bancario a adoptar decisiones relacionadas con la introducción de productos.

Aunque este modelo es importante en sí mismo como guía formal, tal vez sea la utilización del proceso el elemento clave de su utilidad. Por medio del proceso de planificación de nuevos productos podemos conocer mejor las interioridades de la propia organización y la de sus competidores, sus puntos débiles y fuertes, los productos de dicha organización y de la competencia, y los diversos mercados en que compiten. A menudo se consigue más siguiendo el proceso de lo que cabría suponer contemplando el resultado del mismo. En otras palabras la investigación puede ser más importante que los resultados, sobre todo con respecto a futuros desarrollos del proceso.

Es aconsejable que los directivos bancarios utilicen el modelo como una estructura que puede favorecer el descubrimiento de formas innovadoras de abastecer sus mercados.

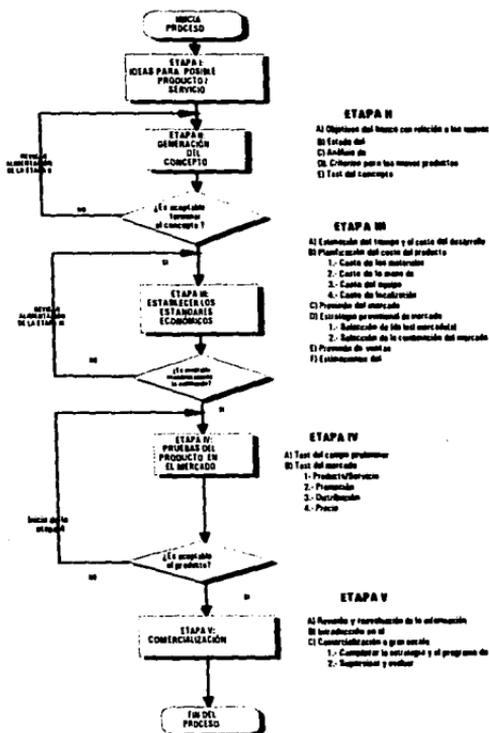


Figura IV-1 Estructura para evaluar nuevos productos/servicios

Si se aplica de forma sistemática, esta estructura dará cuerpo y ordenará el proceso de desarrollo de nuevos productos, que se compone de las siguientes etapas básicas:

1. Generación de la idea y selección inicial.
2. Generación del concepto.
3. Establecimiento de los estándares económicos.
4. Comercialización.

A continuación dará una breve explicación de las 5 etapas (ilustrada en la figura IV-1);

ETAPA 1: Generación de ideas para nuevos productos.

La primera etapa en la estructura del desarrollo de nuevos productos es generar ideas para su estudio. Se trata de un proceso creativo durante el cual deben tenerse en cuenta todas las ideas, por revolucionarias que estas sean, la valoración de estas ideas se producirá en una etapa posterior de la estructura.

Hay cierto número de técnicas a disposición del personal de marketing de la banca, que son útiles para desarrollar nuevas ideas; entre ellas se encuentran las sesiones de brainstorming (provocación de mayor un mayor número posible de ideas), la sinestesia, la elaboración de listas de atributos, la determinación de relaciones forzosas y las técnicas de entrevista.

En general, conviene involucrar al mayor número posible de personas en el desarrollo de ideas para nuevos productos, tanto consumidores como empleados, el número de individuos que en este empeño dependerá, evidentemente, del banco. Sin embargo, es importante recordar que, en esta etapa, lo que cuenta es la cantidad de ideas, no su factibilidad. Por otra parte, se ha demostrado que, para generar un elevado número de ideas son más efectivos los grupos que los individuos.

Etapa 2: Generación del concepto.

La segunda etapa de la estructura para el desarrollo del nuevo producto consiste en generar el concepto de lo que va a ser dicho producto, tomando en cuenta que un concepto es algo más que una idea, pero todavía no es un producto; se trata de una exposición detallada de lo que será el producto y de las funciones que desempeñará. En esta etapa del proceso hay que examinar la adecuación del concepto a la estrategia del producto propuesta, es decir, a los objetivos de la empresa, sus puntos fuertes y débiles,

los recursos, los criterios para los nuevos productos y las condiciones preponderantes en el mercado y entre la competencia.

La generación del concepto es parte integrante del proceso de desarrollo de nuevos productos. El paso de esta etapa a la siguiente indica que el concepto de producto es compatible con la misión y los objetivos del banco.

Si suponemos, por ejemplo, que un banco está considerando la posibilidad de introducir una cuenta de gestión de activos (CGA). Antes de estructurar los aspectos específicos de la CGA, el banco debe elaborar una exposición sobre lo que va a ser el producto y la posición que va a ocupar en la combinación de productos actual del banco. Es aquí en esta etapa donde el banco debe contestar algunas preguntas.

1. ¿Cómo define el banco su actividad y su mercado?
2. ¿Es consecuente el concepto de CGA con la definición que hace el banco de su actividad?
3. ¿Proporcionará el concepto del producto un rendimiento suficiente sobre la inversión?
4. ¿Cuál es el estado actual del mercado y la situación con respecto a la competencia?
5. ¿Responde el concepto, tal como se describió, a una definición clara del mercado?

Es necesario responder a estas y a otras cuestiones, para asegurarse tanto de que la conceptualización del producto es adecuada como de que éste se adapta a la dirección estratégica del banco.

ETAPA 3: Establecimiento de los estándares económicos.

Esta etapa se encuentra en las diversas consideraciones necesarias para determinar si la comercialización está indicada desde una perspectiva de ingresos/costes. Para estimular la contribución potencial del producto al beneficio del banco se desarrollan previsiones de venta y todos los costes pertinentes. Si las estimaciones caen por debajo del umbral del banco para introducciones de nuevos productos, hay dos opciones básicas: (1) volver a conceptualizar el producto o (2) excluirlo del desarrollo futuro.

Muchos bancos han descubierto, con decepción, que el desarrollo de una CGA como reacción ante la competencia no se atiene a sus requisitos económicos. En otras palabras, sin saberlo, muchos bancos planifican la introducción en el mercado de un producto que no es rentable, pues si hubiesen realizado un análisis de los estándares económicos, algunos de estos bancos habrían decidido abandonar ese producto. Con frecuencia se ha sobreestimado el potencial del mercado o se han subestimado los costes inherente; sean cuales sean las razones, muchos bancos se han encontrado en la situación de continuar con un producto que no es rentable o de excluir uno que acaban

de desarrollar. Las decisiones que ello implica son muy difíciles, dificultad que recalca la necesidad de contar con una estructura sistemática, dentro de la cual puedan adoptarse las decisiones relacionadas con los nuevos productos.

ETAPA 4: Pruebas de producto

En esta etapa, es conveniente que el banco comience a considerar la cuestión clave de cómo contempla el mercado el nuevo producto, de la cual hay dos formas de abordar esta tarea: (1) se puede evaluar el producto en condiciones experimentales de mercado; es decir, se puede pedir a los consumidores potenciales que valoren el producto de acuerdo con las condiciones predominantes de comercialización y uso. (2) Se puede elaborar el producto y someterlo a una evaluación del mercado de acuerdo con las condiciones de comercialización existentes; de esta forma, se reúnen y valoran datos de una pequeña porción del mercado total. La diferencia básica entre estos dos planteamientos es la misma que hay entre un fenómeno real y un fenómeno experimental, en condiciones experimentales se controlan las circunstancias de la prueba, lo que permite comprobar de forma más definitiva las variables del mercado. Cuando se realiza la prueba de acuerdo con las condiciones del mercado, desaparece la pérdida de realismo propia de las condiciones experimentales, pero es menor el control sobre las variables.

La decisión con respecto a cuál de los dos métodos se va a emplear para un producto determinado está en función de sus características. Así por ejemplo, probablemente sería más aconsejable hacer una prueba real de marketing de un cajero automático (CA), por la mayor inversión que implica y la complejidad técnica de tal proyecto.

ETAPA 5: Comercialización

Esta etapa se alcanza una vez que se han cubierto todas las anteriores, si en todas ellas se ha llegado a la conclusión de que se debe seguir adelante, se introducirá el producto en el mercado. Habrá que identificar entonces las variables del mercado y realizar los ajustes necesarios de acuerdo con la reacción de la competencia, así como también se establecerán procedimientos de seguimiento para averiguar el éxito del producto y sugerir nuevas configuraciones del producto, en caso de que estén justificadas.

IV.8 ANÁLISIS ECONÓMICO

Que el producto haya alcanzado este punto indica que posee potencial para tener éxito en el mercado, la pregunta que se plantea ahora es la siguiente: desde el punto de vista económico, ¿puede convertirse el concepto en un producto? en otras palabras, ¿cuánto costará elaborar el producto y qué expectativas de beneficio se pueden anticipar?. En torno a estas dos preguntas gira toda esta etapa del proceso de desarrollo; las respuestas a ellas admiten varias formulaciones. Así por ejemplo, las expectativas del beneficio se pueden tratar en términos de rendimiento de la inversión (Rt), análisis del punto de equilibrio y períodos de recuperación, por no mencionar más que algunos de los métodos más aceptados de valoración de la viabilidad económica del concepto.

Matrices del presupuesto flexible.

Uno de los primeros pasos en la valoración del rendimiento de un producto potencial es el desarrollo de las estimaciones de sus costes, aunque hay distintas formas de estimar y presupuestar los costes. M. Ray Grubbs recomienda un procedimiento de presupuesto flexible que me parece interesante. Y ello porque en este punto del proceso de desarrollo, el responsable de la planificación del nuevo producto debe considerar más de un argumento de coste. Es decir, debe desarrollar diversos presupuestos para adecuarse al hecho de que se trata de estimaciones y podrían producirse cambios en el posterior desarrollo del nuevo producto.

Tres tipos de costes dominan las aventuras con nuevos productos, el primero es el de los costes de desarrollo, que comprenden los costes asociados con las etapas previas del proceso de desarrollo, así como con las etapas posteriores de est y comercialización del producto. El segundo conjunto de costes importantes comprende los de marketing: costes de lanzamiento y de mantenimiento durante la etapa inicial de introducción. Se pueden generar diversas estimaciones de costes sobre los diferentes planes de marketing.

Finalmente está lo que se podrían denominar costes de apoyo, que comprenderían los derivados de garantizar la continuidad del producto. Conviene señalar que estos costes son estimaciones sobre la creación y entrega del nuevo producto.

Costes de desarrollo

Son los gastos asociados con la consecución del nuevo producto mediante el proceso de desarrollo, habitualmente su identificación y contabilización no plantean problemas. El primero, y tal vez el más costoso, es el tiempo del responsable de la planificación del nuevo producto, que se denomina proporcionalmente. Por lo general, en este punto sólo se reflejan los costes directos.

Existen luego costes específicos, que no son fijos, tales como el gasto derivado de los est del concepto o de cualquier análisis de mercado realizado en las etapas preliminares del desarrollo. Estos costes se pueden conocer previamente a través de un consultor de marketing o del propio departamento de investigación. Entre los costes no fijos adicionales del desarrollo figurarían todos los costes de est del producto. los costes de las pruebas para anuncios y los costes de las previsiones o los analíticos. Todos estos costes son relativamente fáciles de identificar y agregar.

Costes de marketing

Los costes de marketing comprenden los previstos para apoyar al producto en el mercado durante un año, no incluyen los costes de marketing relacionados con el desarrollo, sino que se componen de partidas como el coste estimado de las compañías publicitarias de introducción y las posteriores acciones de promoción. Estos costes deben reflejar los diferentes niveles de actividad de promoción planificada para ajustarse a cualquier cambio necesario en la estrategia de marketing que pudiera producirse una vez que el producto tenga que hacer frente a la competencia en el mercado. La formación del personal es otro coste de marketing que a menudo no se tiene en cuenta. Muchos nuevos productos de la banca requieren acciones de ventas que sólo puede llevar a cabo personal bien entrenado y con conocimiento para la venta del producto.

Costes de apoyo

Probablemente los costes más significativos para un producto realmente nuevo, con el que el banco carece de experiencia previa, son los costes de apoyo, que pertenecen a esta categoría. Existe una serie de partidas de coste que también se podrían denominar de desarrollo. Sin embargo, se ha decidido llamarlos de apoyo porque están relacionados con el apoyo al nuevo producto durante su permanencia en el mercado y no sólo durante su desarrollo.

El encabezamiento de la lista de costes sería una cuenta abierta denominada costes de sistemas. Los costes de sistemas incluyen el equipo del proceso electrónico de datos o los servicios auxiliares de hardware (cajeros automáticos, impresoras o sistemas de procesos operativos, por mencionar sólo algunos), así como el software. Las decisiones de la dirección en cuanto a si estos costes se deben incurrir como gastos de arrendamiento o inversiones de capital proporcionarán la base para la estimación inicial. Además si los sistemas de entrega son complementarios, estos costes podrán tratarse como compartidos y se distribuirán en consecuencia.

Un segundo conjunto importante de costes de apoyo incluirá los de las nuevas instalaciones necesarias para el producto propuesto, el ejemplo más obvio es el coste de instalar cajeros automáticos en las diferentes localizaciones, para alcanzar la necesaria penetración en el mercado. Estos costes son de apoyo porque son necesarios para el éxito continuo del nuevo producto.

La tercera subcategoría de costes que normalmente se incurren son los de entrega del nuevo producto, se pueden dividir en costes humanos y otros costes. Los primeros comprenderán el salario de un director permanentemente para el nuevo producto o la parte proporcional del salario del director actual, en caso de que sea él su responsable. Los salarios del personal administrativo deben incluirse en esta categoría, al igual que los demás recursos humanos adicionales necesarios para la entrega del producto.

Otros costes de apoyo serían los de teléfono, material de oficina, correos, mantenimiento del equipo, cargos de proceso de datos, etc. Todos estos gastos dependerán del tipo de producto desarrollado.

Es fundamental desarrollar una *estimación* de costes para el desarrollo, marketing y apoyo del nuevo producto propuesto durante su primer año de existencia. Como consecuencia de la incertidumbre a esta tarea, se pueden preparar varios presupuestos, uno para cada supuesto, estos presupuestos podrían ser útiles para posteriores análisis relacionados con las decisiones sobre precios y rentabilidad del producto.

**V APLICACIÓN DE MERCADOTECNIA A UN PRODUCTO FINANCIERO
"INBURSA20"**

V.1 EMPRESA QUE DIO ORIGEN A INBURSA20

GRUPO FINANCIERO INBURSA

Es un grupo perteneciente al Grupo Carso conformado por seis compañías que a continuación se mencionan con una larga trayectoria en cuanto a experiencia de servicio se refiere.

◆ **ARRENDADORA INBURSA, S.A DE C.V.**

Se inició en marzo de 1993 con el apoyo de la familia Inburza, siendo ahora la empresa más capitalizadora del sector.

Arrendadora Inburza tiene entre sus prioridades mantener una estructura eficiente y funcional y dedica especial cuidado en conservar la calidad de la cartera, de este modo se compromete a ayudar al progreso económico del país.

◆ **BANCO INBURSA, S.A.**

Comienza con sus operaciones en octubre de 1993 y con menos de tres años de operación y antecedido por un año difícil para el sector financiero, ha ocupado el segundo lugar en cuanto a generación de utilidades en el sistema bancario. Además otorgó recursos a empresas exportadoras, apoyando de esta manera la economía de México.

◆ **INVERSORA BURSÁTIL, S.A. DE C.V.**

Es una empresa con una carrera de más de 30 años en el sector financiero dedicada principalmente a prestar servicios de Intermediación y Asesoría Financiera y Bursátil dentro del mercado de valores.

Además, anualmente registra rendimientos reales que están por encima del promedio del mercado.

◆ **FACTORAJE INBURSA, S.A DE C.V.**

Empieza sus servicios en 1994 y su objetivo principal es dar una mayor gama de servicios al cliente.

Su estrategia de financiamiento está enfocada directamente a proveedores de empresas en condiciones normales de riesgo, rentabilidad, liquidez y seguridad.

◆ **FIANZAS GUARDIANA INBURSA, S.A.**

Es una compañía muy importante para la agrupación, gran ejemplo a seguir y con paso firme a lo largo de 50 años se ha mantenido como empresa líder en el campo internacional.

◆ **SEGUROS INBURSA, S.A.**

Además de ser pilar por la solidez que representa, es la compañía integradora del grupo por sus amplias coberturas a nivel nacional.

Como podemos ver, no solo es una compañía aseguradora, sino un grupo de empresas dedicadas a dar servicios financieros a sus clientes.

V.2 EL MERCADO ASEGURADOR

V.2.1 RESULTADOS INBURSA PRIMER TRIMESTRE 1996.

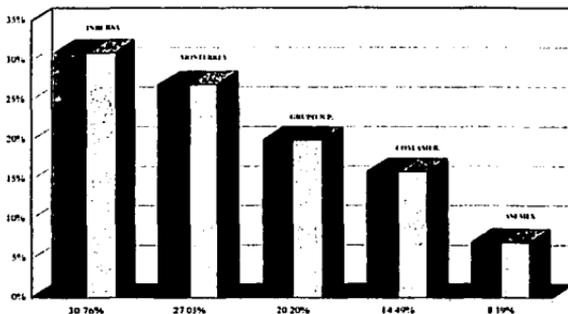
Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS).

Con cifras al cierre del Primer Trimestre de 1996, la AMIS publica resultados alentadores en la actividad del Mercado Asegurador Nacional que al mes de Marzo reporta un crecimiento real de casi el 18%, lo cual rompe con la tendencia negativa de 1995, donde al final de este año se acumuló una contracción real del 13.4%.

SECTOR ASEGURADOR MEXICANO

Primas Directas / Incrementos. Cinco Grandes. Primer Trimestre de 1996

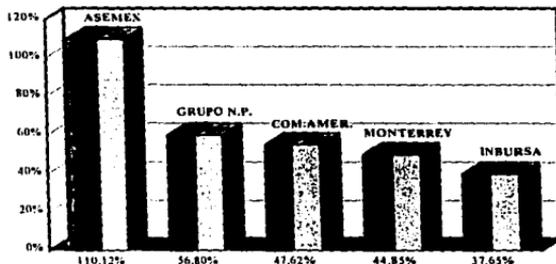
Sobresalen en forma importante los resultados generados por las 5 empresas más grandes del sector, que al 1er. Trimestre de 1996 agrupan casi el 64% del total del mercado nacional de seguros, las cuales experimentaron incrementos generalizados en primas captadas para este período, donde sobresale lo reportado por Seguros Inbursa, quien registró el mayor porcentaje de incremento en primas de las empresas más importantes, ya que de acuerdo a cifras de la AMIS supera en 30.76% a lo reportado en el mismo período de 1995.



SECTOR ASEGURADOR MEXICANO

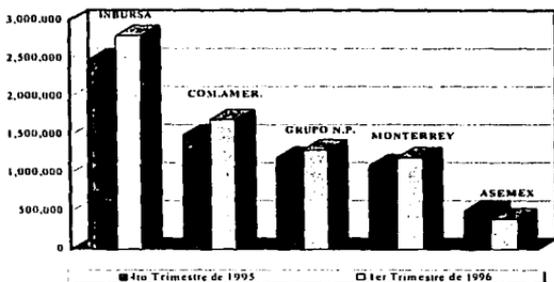
Porcentaje de Siniestralidad. Cinco grandes. Primer Trimestre 1996.

La siniestralidad del sector para el cierre del Primer Trimestre de este año reflejó de acuerdo a las cifras de la AMIS, y con relación al cierre de 1995, una disminución en este indicador de más de 5 puntos porcentuales, siendo una vez más Seguros Inbursa quien reporta los resultados más benéficos, respecto a las compañías más importantes del sector al disminuir en casi 23 puntos su nivel de siniestralidad, respecto a lo obtenido en '95 y así liderar a este grupo de empresas, lo cual refleja los altos niveles de eficiencia y efectivo sistema de aceptación de riesgos que existen en la compañía y que hace más eficiente y rentable su operación y asegura así su permanencia en el mercado.

**SECTOR ASEGURADOR MEXICANO**

Capital Contable. Cinco Grandes

Como una de las empresas de mayor tradición en el mercado nacional, Seguros Inbursa mantiene una política de fortalecimiento financiero y una alta capitalización, superando las expectativas del resto de las compañías del sector, incluyendo a las más grandes, al reportar incrementos reales en su Capital Contable del 7.3% con corte al primer trimestre de este año, lo cual significa un aumento de cerca del 16% total en este rubro, sobre lo reportado al cierre del ejercicio de 1995. Situación que confirma la posición de liderazgo de Seguros Inbursa como la empresa aseguradora con la inversión más importante en el rubro de Capital Contable de todo el sector.



Por lo antes mencionado podemos decir que el Grupo Financiero Inbursa, es en realidad una empresa con una gran trayectoria que ha generado que actualmente tenga la mejor estructura de costos del mercado y, de esta manera dar un mejor precio y servicio a sus clientes.

V.3 ¿QUÉ ES INBURSA 20?

Es uno de los seguros más completos que existen en la actualidad, diseñado específicamente para el mercado mexicano distribuyéndolo de una manera fácil y práctica por medio del recibo telefónico para que pudiera llegar su conocimiento a más familias mexicanas. Es un seguro que ofrece protección familiar tanto personal como en asistencia al hogar a un bajo costo, pensado específicamente en dar tranquilidad y seguridad a la familia, además está dirigido a un segmento del mercado que no tiene acceso a este tipo de servicios, y sobre todo cuenta con una atención especializada en el servicio.

Además existe Inbursa 20 Global, que consiste en ampliar las coberturas ya establecidas por Inbursa 20, dependiendo de las necesidades del cliente.

Se consideró este producto a estudio ya que fue el primero en México con estas características, usando de manera inteligente el recibo telefónico para comercializarlo y administrarlo.

V.3.1 COBERTURAS

Daños:

- ◆ Coberturas para pérdidas o daños materiales a los contenidos.

Cubre a primer riesgo, con límite en la suma asegurada contratada, cualquier daño o pérdida material ocasionado directamente a los contenidos que sean propiedad del asegurado o se encuentren bajo su responsabilidad, contra los riesgos que a continuación se escriben:

- A) Incendio y/o rayo.
 - B) Explosión, ya sea que ésta ocurra dentro de la casa habitación del asegurado o fuera de ella y que dañe los contenidos.
 - C) Huracán, granizo, ciclón o vientos tempestuosos.
 - D) Obstrucciones en las bajadas de aguas pluviales a causa de acumulación de granizo.
 - E) Huelguistas o personas que tomen parte en paros, disturbios de carácter obrero, motines o alborotos populares, o por personas mal intencionadas durante la realización de tales actos o fuera de ellos; o bien ocasionados por las medidas de represión de los mismos, tomadas por las autoridades.
 - F) Colisión de naves aéreas u objetos caídos de ellas.
 - G) Colisión de vehículos.
 - H) Humo, tizne u hollín.
 - I) Caída de árboles o ramas que no sea por tala o poda.
 - J) Caída de antenas parabólicas y de radio de uso no comercial.
 - L) Acumulación de nieve.
- ◆ Gastos Extraordinarios.

Quedan cubiertos los gastos extraordinarios efectuados por el asegurado, dentro del territorio de la República Mexicana, cuando el inmueble se encuentra en estado inhabitable por alguna pérdida o daño, que ampare la póliza, es decir, la compañía cubre los gastos con límite en la suma asegurada contratada para esta sección según anexo, para que el asegurado pueda continuar con el nivel de vida que llevaba, justo antes de ocurrir el siniestro y durante el tiempo necesario, sin exceder de 4 meses para reparar o reponer los bienes dañados.

● **Responsabilidad Civil Familiar.**

Está asegurada la responsabilidad civil legal en que incurre el asegurado por actos no dolosos que originen daños a terceros en sus bienes o personas, derivada de las actividades privadas y familiares, en cualesquiera de los siguientes supuestos:

- Como jefe de familia.
- Por daños a consecuencia de un derrame de agua, accidental e imprevisto.
- Por la práctica de deportes como aficionado.
- Por el uso de bicicletas, patines, embarcaciones de pedal o remo y vehículos no motorizados exclusivamente.
- Por la tenencia o uso de armas blancas de aire o fuego, para fines de cacería o tiro al blanco, cuando esté legalmente autorizado para ello.
- Como propietario de animales domésticos, de caza y guardianes.
- Durante viajes de estudios, vacaciones o de placer, dentro de la República Mexicana.

Coberturas Personales:

● **Muerte Accidental.**

Si como consecuencia del accidente sufrido por el asegurado y dentro de los 90 días siguientes a la fecha del mismo sobreviniere la muerte, la compañía pagará a los beneficiarios, el importe de \$50,000.00

● **Ayuda para pago de servicio telefónico por fallecimiento.**

A consecuencia del fallecimiento del asegurado la compañía conviene en indemnizar por concepto de ayuda para pago de servicio telefónico, la cantidad de \$ 1,000.00.

● **Gastos Finales.**

A consecuencia del fallecimiento del asegurado la compañía conviene en ofrecer el servicio funerario incluyendo los siguientes servicios:

Asesoría y atención las 24 hrs. los 365 días del año, arreglo estético del cuerpo, traslado en carroza (D.F. y área metropolitana) honorarios por gestoría, trámite y pago de derechos de inhumación o cremación, facilidades para celebrar misa católica de cuerpo presente, ataúd metálico, bono de cremación, urna y velación en una capilla con capacidad para 40 personas en circulación, de acuerdo al paquete convenido con la agencia.

Servicios:

◆ **Asistencia en viajes.**

Esta cobertura consiste en otorgar al asegurado y a su familia el apoyo y asistencia que pueda requerir cuando se encuentre de viaje en la República Mexicana y/o en el extranjero.

◆ **Emergencia médica.**

Atención médica de emergencia prehospitalaria y traslado del paciente (dentro del área metropolitana), por causa de un accidente en el hogar, en caso de que éste lo requiera, a un centro hospitalario (no cubre gastos médicos de hospitalización).

◆ **Consultoría legal.**

La compañía se compromete a otorgar al asegurado, los servicios profesionales de abogados designados por ella, hasta por el límite de la suma asegurada contratada para la sección de responsabilidad civil que es de \$ 35,000.00, en los siguientes casos.

- A) Si el asegurado se ve involucrado en un proceso legal (civil o penal), a consecuencia de una demanda o denuncia que tenga el propósito de reclamar la responsabilidad civil, en que incurriere el asegurado, derivada de las actividades privadas y familiares.
- B) Si el asegurado tuviese un problema de tipo legal, no estipulado en la cobertura de responsabilidad civil familiar, relacionado con las siguientes ramas del derecho: penal, civil, familiar y mercantil, éste podrá disponer de un cuerpo de abogados especialistas en estas materias, para consultoría vía telefónica.

◆ **Servicios de mantenimiento al hogar.**

El asegurado podrá solicitar vía telefónica al centro de atención de la compañía, el servicio para la reparación de emergencia de daños en las instalaciones del domicilio indicado en el recibo telefónico en condiciones de uso doméstico adecuado, que no hayan sido causados con dolo, uso incorrecto o que sean consecuencia de catástrofes, fenómenos meteorológicos, manifestaciones o riñas callejeras o sobrecargas de alimentación eléctrica, con los siguientes servicios:

- Instalación hidráulica (alimentaciones)
- Instalación sanitaria (descargas a drenajes)
- Instalación eléctrica.
- Intercomunicación interna (interfonos).
- Consultoría en servicios de viaje.

La compañía proporcionará, a solicitud del asegurado o de su familia la siguiente información:

- A) Requerimiento de vacunas y visas de países extranjeros, tal como dichos requerimientos están especificados en la edición más actualizada del T.I.M. (Travel Information Manual), publicación conjunta de catorce aerolíneas miembros del I.A.T.A. (International Air Transportation Association).

La compañía informará al asegurado que solicite dicha información, que la compañía está simplemente comunicando los datos requeridos, enunciados en el manual antedicho, y procurará mantenerse informado de los cambios en los requerimientos de vacunas y visas, para proporcionar la información mas actualizada.

- B) Domicilios y números de teléfonos de las embajadas y consulados mexicanos en todo el mundo, cuando y donde estén disponibles.
- C) Si el asegurado necesita boletos de avión, reservaciones de hoteles, confirmaciones de vuelos, etc., la compañía proporcionará al asegurador el número telefónico de una agencia de viajes en donde podrá contactar dichos servicios, siempre y cuando existan y estén disponibles en el lugar y momento en donde se solicite.

Se maneja la siguiente presentación del producto para mayor claridad del mismo.

COBERTURAS PERSONALES

Inbursa 20



**MUERTE ACCIDENTAL
GASTOS FINALES
AYUDA PARA EL PAGO DEL
SERVICIO TELEFONICO**

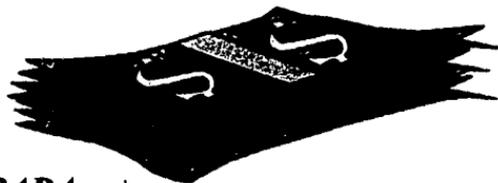
MUERTE ACCIDENTAL

Inbursa 20



\$ 50 000.00

LIMITE DE SUMA ASEGURADA





ASESORIA LAS 24 HRS



**CAPILLA DE VELACION
CAPACIDAD 40 PERSONAS**



**ARREGLO ESTETICO
DEL CUERPO**



BONO DE CREMACION



**TRASLADO EN CARROZA
ZONA METROPOLITANA**



ATAUD METALICO O URNA



**HONORARIOS POR
GESTORIA**



**FACILIDADES PARA
MISA CATOLICA**



**TRAMITE Y PAGO DE
CREMACION / INHUMACION**

**AYUDA PARA EL PAGO
DEL SERVICIO TELEFONICO**

Inbursa 20



**\$ 1000.00 EN CASO DE
FALLECIMIENTO DEL
ASEGURADO**

COBERTURAS FAMILIARES

Inbursa 20



**RESPONSABILIDAD CIVIL
EMERGENCIA MEDICA
CONSULTORIA LEGAL
ASISTENCIA EN VIAJES
CONSULTORIA EN SERVICIOS DE VIAJES**

**RESPONSABILIDAD
CIVIL FAMILIAR
\$ 35,000**



**USO DE ARMAS BLANCAS
DE AIRE O FUEGO**



COMO JEFE DE FAMILIA



**PROPIETARIO DE ANIMALES
DOMESTICOS, DE CAZA Y
GUARDIANES**



**POR PRACTICA DE DEPORTES, COMO
AFICIONADO**

**POR EL USO DE BICICLETAS,
PATINES, EMBARCACIONES DE
REMO Y VEHICULOS NO MOTORIZADOS**



**DURANTE VIAJES
DE ESTUDIO O PLACER**



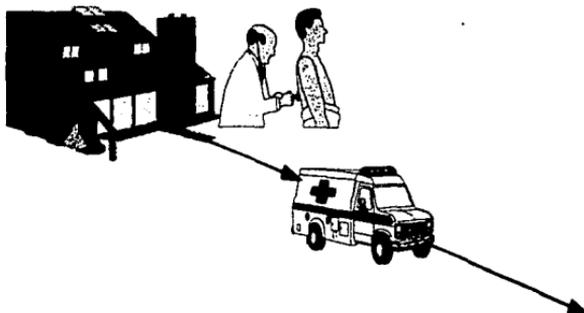
**DAÑOS A CONSECUENCIA
DE UN DERRAME**

Inbuasa 20

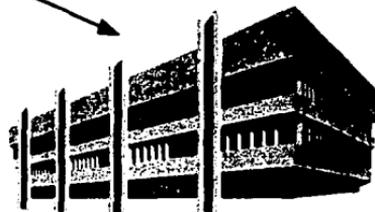
EMERGENCIA MEDICA

Inbursa 20

En caso de accidente en el Hogar



DEDUCIBLE
\$ 150.00



NO CUBRE GASTOS DE HOSPITALIZACION



SEGUROS INBURSA, S.A.
GRUPO FINANCIERO INBURSA

CONSULTORIA LEGAL

Inbursa 20

Via telefónica



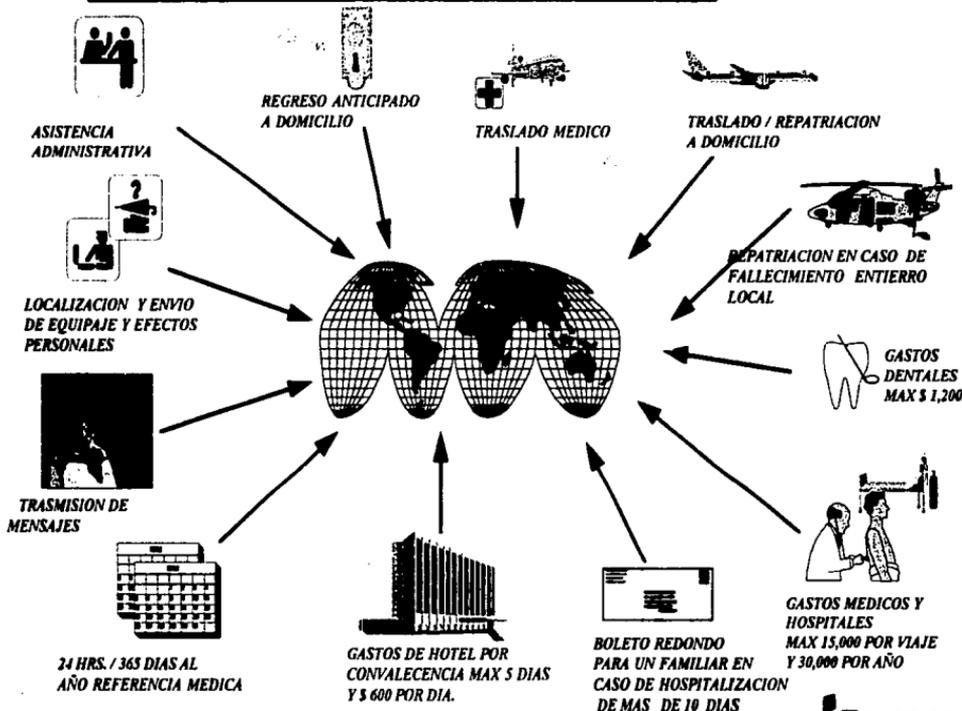
**DERECHO CIVIL
DERECHO PENAL
DERECHO FAMILIAR
DERECHO MERCANTIL**



SEGUROS INBURSA, S.A.
GRUPO FINANCIERO INBURSA

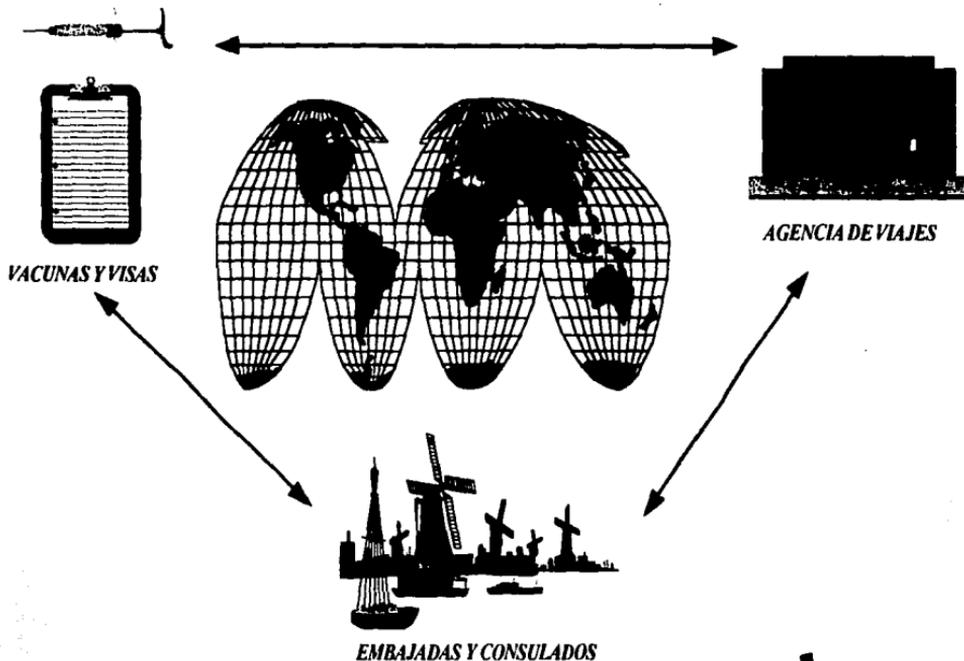
ASISTENCIA EN VIAJES EN EL EXTRANJERO

Inbursa 20



CONSULTORIA EN SERVICIO DE VIAJES

Inbursa 20

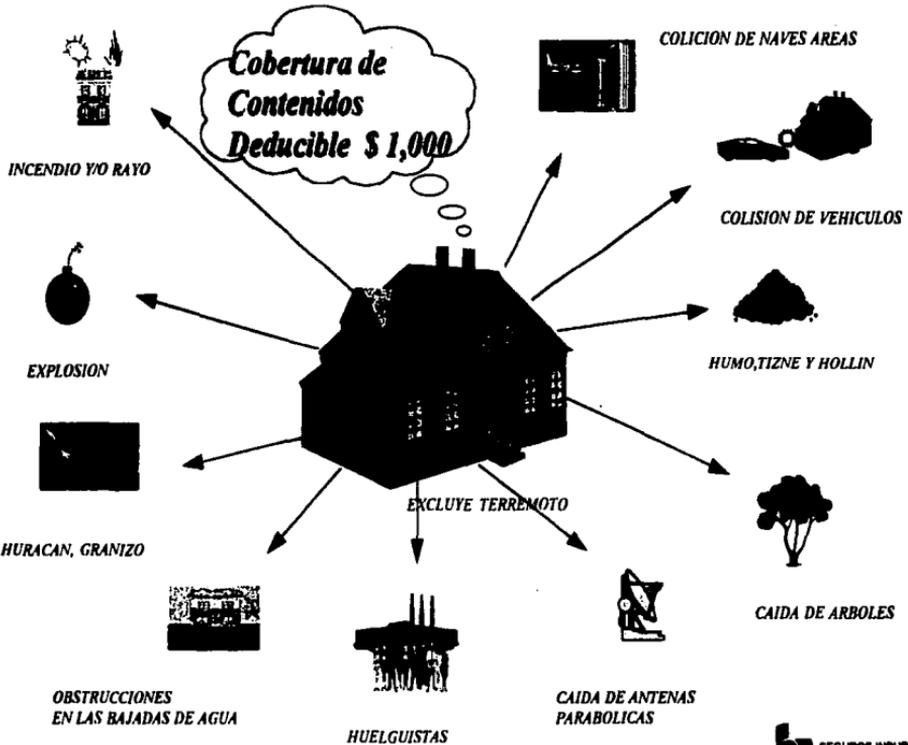


COBERTURAS PARA EL HOGAR

Inbursa 20



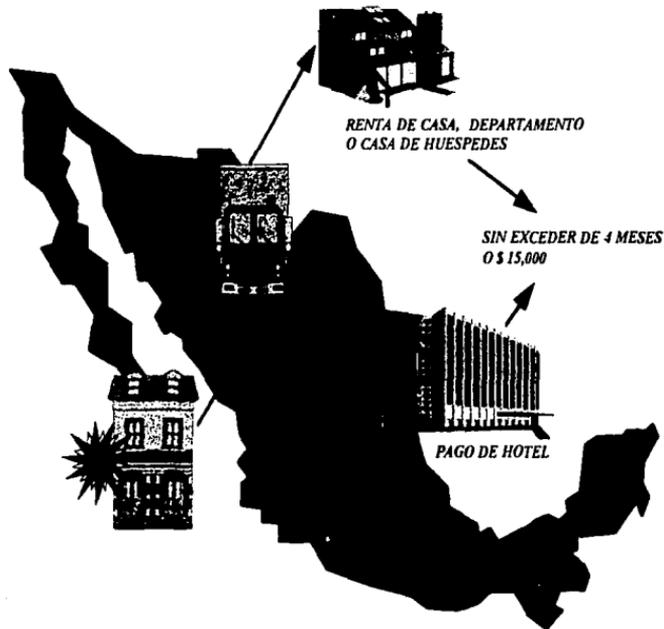
**COBERTURA DE CONTENIDOS
GASTOS EXTRAORDINARIOS
SERVICIOS DE MANTENIMIENTO
EN EL HOGAR**



GASTOS EXTRAORDINARIOS

Inbursa 20

A consecuencia de un siniestro amparado



Inbursa 20

**MANTENIMIENTO
EN EL HOGAR**
Deducible \$ 150.00



ELECTRICA



EN CASO DE EMERGENCIA



SANITARIOS



INTERCOMUNICACION



HIDRAULICA



SEGUROS INBURSA, S.A.
GRUPO FINANCIERO INBURSA

Inbursa 20

Y TODO ESTO CUESTA MENOS DE

UN PESO DIARIO



\$ 29.63 PESOS AL MES

COBRO EN SU RECIBO TELEFONICO

V.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Inbursa 20 surgió de la necesidad que se sabe se tiene en México de asegurarse y que hasta ahora no tenemos la cultura suficiente para darnos cuenta de la importancia que éste tiene, por esto Inbursa pensó en dar seguridad a la familia por medio de este seguro, en donde en primer lugar se lanzó una convocatoria para determinar cual despacho es el que iba a colaborar con la compañía para hacer el estudio de mercado del producto, de los cuales los despachos que concursaron fueron:

- BURO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, S.A DE C.V.
- BERUMEN Y ASOCIADOS, S.C.
- A.C. NIELSEN COMPANY
- CIENCIA APLICADA E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, S.C.
- SOPORTE EJECUTIVO EMPRESARIAL, S.A.

De donde el ganador de este concurso fue SOPORTE EJECUTIVO EMPRESARIAL, S.A.

Una vez determinado cual era el despacho que iba a participar con ellos se prosiguió en analizar cuáles serían las ciudades a las que primeramente se atacarían y determinaron que las ciudades más grandes del país eran las más adecuadas para comenzar a estudiar el producto es decir Distrito Federal, Monterrey, y Guadalajara.

V.5 MERCADOTECNIA

La metodología que se utilizó fue la siguiente:

- Población objetivo :

Habitantes de Zonas Urbanas Económicamente Activos de NSE c y B; Mayores de 18 años., que cuenten con servicio telefónico.

● Cobertura Geográfica:

- Distrito Federal
- Guadalajara
- Monterrey

● Metodología Aplicada

- Fase Cuantitativa
- Fase Cualitativa
- Muestra Espejo

TAMAÑO DE MUESTRAS

Fase Cuantitativa (Total 2,210 Entrevistas)

General	- Distrito Federal	721
	- Guadalajara	632
	- Monterrey	648
Espejo	- Distrito Federal	94
	- Guadalajara	51
	- Monterrey	64

La muestra espejo consiste en llevar a cabo entrevistas por recomendación de los entrevistados en la fase cuantitativa, en donde el cuestionario aplicado es más detallado que el principal, es decir, son entrevistas a profundidad.

NIVELES DE RESPUESTA

Fase Cuantitativa:

Ciudad	Muestra Efectiva Por Ciudad	Porcentaje de Respuesta	Porcentaje No De Respuesta
Distrito Federal	721	97.96%	2.04%
Guadalajara	632	85.87%	14.13%
Monterrey	648	88.04%	11.96%

ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD

◆ CAMPAÑA PREVENTIVA

- Dos semanas antes del lanzamiento
 - Teléfono
 - Televisión (Guadalajara y Monterrey)
 - Radio
 - Prensa

◆ CAMPAÑA DE LANZAMIENTO

- Dos semanas a partir del lanzamiento
 - Televisión
 - Radio
 - Prensa

◆ ESTRATEGIA DE MEDIOS

Teléfono

Spots / 20 Segundos

Radio

10 Emisoras D.F.
10 Emisoras Monterrey
7 Emisoras Guadalajara

Televisión

Guadalajara Canal 4
Monterrey Canal 2 y 12

Prensa

Reforma
Universal
Excelsior

Una vez planteada la estrategia de mercado los objetivos de interés para la compañía para saber que porcentaje tenía el producto de ser aceptados son los siguientes:

- Interés del público por el producto.
- Interés por las coberturas
- Elasticidad en el precio
- Impacto del precio y comercialización en el recibo telefónico

V.6 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

• INTERÉS DEL PUBLICO POR EL PRODUCTO

La opinión del producto sin conocer aún el precio fue:

Al 4 de Noviembre de 1994 las mujeres de Monterrey opinaban que este tipo de producto sólo se veía en los Estados Unidos.

Al 27 de Noviembre de 1994 las Mujeres de Guadalajara opinaban que el producto era muy bueno y que estaban dispuestas a comprarlo.

Al 7 de Diciembre de 1994 los hombres en el Distrito Federal decían que era un excelente producto y que por supuesto lo comprarían, mientras que las mujeres opinaban que era muy interesante y muy buen producto y que podrían adquirirlo mientras éste no fuera tan caro.

El siguiente sondeo que se realizó fue más específico ya que en este caso se proponía un precio \$20.00 mensuales de lo cual la gente opinó lo siguiente:

Al 27 de octubre de 1994 las mujeres en Guadalajara decían que el producto era muy barato y que incluso podrían no decirle al su marido y no lo notaría.

Al 16 de noviembre de 1994 los hombres indicaban que el producto estaba muy accesible, que era muy barato y que por supuesto valía la pena adquirirlo.

Al 3 de Noviembre de 1994 en Monterrey las mujeres decían que era un excelente precio y que estaría muy bien que se pudiera comprar el producto.

Al 4 de Noviembre de 1994 los hombres indicaban que era una maravilla y que todas las personas podrían pagar esa cantidad.

Al 7 de Diciembre de 1994 las mujeres en el Distrito Federal decían que hasta podrían comprar dos y que lo podrían pagar del gasto, y los hombres que si eso pagarían al mes claro que lo comprarían.

Los resultados obtenidos de la investigación de mercado para observar que tan interesadas estaban las personas para adquirir el producto fue el que a continuación se enuncia:

En la ciudad de México el 76.1% de las personas estaban interesadas en comprar el producto, el 18.6% no presentó interés y del 5.3% no se obtuvo respuesta.

En la Ciudad de Guadalajara el 79.6% de los encuestados se interesaron por el producto, al 19% no le interesó el producto.

Mientras que en la Ciudad de Monterrey el 90.3% estuvieron interesadas, el 6.5% no, y el 3.2% no respondió.

De lo que se puede concluir de los datos anteriores en total de las tres ciudades los resultados fueron que el 81.8% estuvo interesado en adquirir el producto, el 14.9% no le interesó y el 3.3% de la población encuestada no respondió.

◆ INTERÉS POR LAS COBERTURAS.

El resultado de las 2210 encuestas realizadas al mes de Diciembre por saber la preferencia que la gente tenía por las coberturas es el siguiente:

En la Ciudad de México la cobertura por Atención médica de urgencia ocupaba el 42.0% en el sondeo, el 24.8% en Muerte Accidental, el 19.5% en Amplia Contenidos, el 5.3 en Responsabilidad Civil Familiar y el 3.1% en Asistencia en Viaje, del resto no se obtuvo respuesta.

En la Ciudad de Guadalajara el 32.9% prefería Atención médica de urgencias, el 41.8% se inclinaba por la cobertura de Muerte accidental, el 12.2 Amplia contenidos, el 4.4 Responsabilidad Civil Familiar y el 7.3% Asistencia en Viajes.

En la Ciudad de Monterrey el 38.4% prefería Atención médica de urgencias, el 37.9% por Muerte Accidental, el 9.7% Amplia Contenidos, el 3.6% Responsabilidad Civil Familiar y el 5.2% Asistencia en viajes.

En el resultado de las tres ciudades las coberturas de mayor interés son Muerte Accidental (33.4%) y Atención médica de urgencia (31.6%).

◆ ELASTICIDAD EN EL PRECIO

En Diciembre de 1994 se realizó una investigación de mercado para evaluar la cantidad que se estaba dispuesto a pagar por el producto, de lo cual se obtuvo:

En la Ciudad de México el 51.7% estaban dispuestos a pagar más de \$50.00 ya que consideraban que era un producto muy completo, el 21.7% entre \$25.00 y \$50.00, el 21.2% pagaría por el producto menos de \$50.00 y el 5.4% no respondió.

En la Ciudad de Guadalajara el 50.9% pagaría más de \$50.00 por el producto, el 34.8% entre \$25.00 y \$50.00, el 9.9% menos de \$50.00 y el 4.4% no respondió.

En la Ciudad de Monterrey el 63.2% estaba dispuesto a pagar más de \$50.00, el 17.0% pagaría por el producto entre \$25.00 y \$50.00, el 1.7% menos de \$50.00 y el resto no respondió.

Los resultados del sondeo en el Distrito Federal para determinar el interés de la gente por contratar el producto y el precio que ésta estaría dispuesta a pagar por el mismo, fue el siguiente:

El reporte de Soporte Ejecutivo Empresarial dijo en diciembre de 1994 que el 76.1% estaba dispuesto a pagar \$20.00 mensuales el 18.6% no estuvo de acuerdo y el 5.3% no respondió.

Sin embargo a marzo de 1995 se obtuvo otro resultado más favorable, en este caso el 80% estuvo de acuerdo en pagar \$30.00 mensuales y el 20% no estuvo de acuerdo.

En este mismo período, marzo de 1995 Intelmex, realizó una investigación de la cual se obtuvo que el 51.9% de la gente estaba dispuesta a pagar \$29.63 mensuales mientras que el 48.1% no.

Como conclusión General podemos decir que el 73.4% está dispuesto a pagar más de \$25.00 mensuales. En el mercado potencial el 81.75% está dispuesto a comprar el producto por \$20.00 mensuales.

◆ **COMERCIALIZACIÓN EN EL RECIBO TELEFÓNICO**

La aceptación por pagar el producto por medio del servicio telefónico fue la siguiente:

En la Ciudad de México el 55.53% estuvo de acuerdo, el 8.5% estuvo inconforme y un gran porcentaje de la población encuestada que fue el 36.2% no respondió.

Lo que respecta a la Ciudad de Guadalajara, el 58.2% aceptó esta opción, el 36.5% la rechazó y un 5.3% no respondió, por lo que se puede ver que en esta Ciudad hubo más participación.

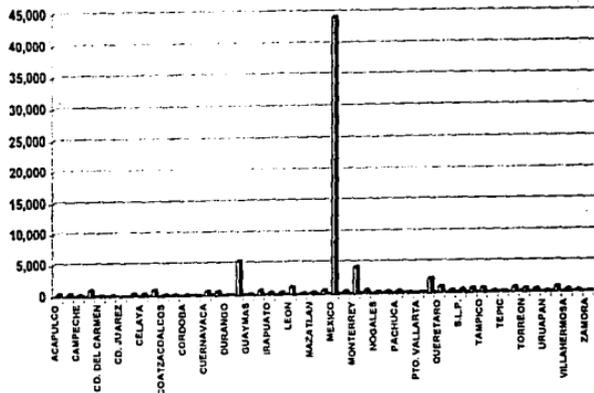
En la Ciudad de Monterrey el 60.4% le pareció cómoda esta opción, mientras que 33.3% la rechazó y un 6.4% no respondió.

Tomando a consideración la información de las tres ciudades podemos concluir que el 57.9% aceptó que se abonará al recibo telefónico, el 26.2% rechazó la opción y el 15.9% simplemente no contestó.

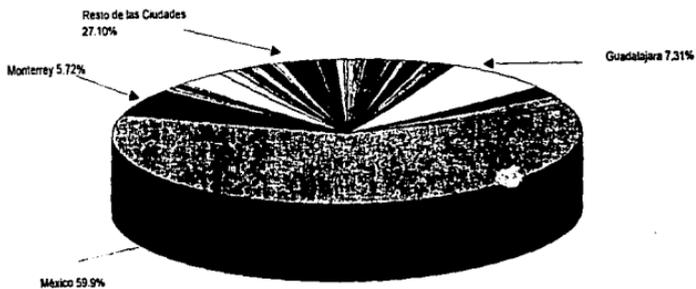
De esta manera se concluyó la investigación del mercado, en donde la evaluación de este resultó muy favorable para el producto, ya que a la mayoría le pareció muy útil y económico el producto, así que en Mayo de 1995 el producto salió al mercado con una gran aceptación y podemos corroborarlo con la siguiente información:

Distribución de Clientes del Programa		
Ciudad	Frecuencia	Porcentaje
ACAPULCO	369	0.50%
AGUASCALIENTES	399	0.54%
CAMPECHE	235	0.32%
CANCUN	958	1.30%
CD DEL CARMEN	163	0.22%
CD DELIAS	120	0.16%
CD JUAREZ	8	0.01%
CD OREGON	355	0.48%
CELAYA	387	0.53%
CHIHUAHUA	887	1.20%
COATZACOALCOS	165	0.22%
COLIMA	109	0.15%
CORDOBA	130	0.18%
CUALTEPEC	81	0.11%
CUERNAVACA	626	0.85%
CULIACAN	581	0.78%
DURANGO	20	0.03%
GUADALAJARA	5387	7.31%
GUAYMAS	70	0.09%
HERNANDEZ	698	0.95%
IRAPUATO	319	0.43%
LA PAZ	322	0.44%
LEON	1131	1.53%
LOS MOCHIS	155	0.21%
MAZATLAN	319	0.43%
MERIDA	567	0.77%
MEXICO	4415	59.87%
MONCLOVA	323	0.44%
MONTERREY	4216	5.72%
MORELIA	491	0.67%
MOGALES	182	0.25%
OAXACA	266	0.36%
PACHUCA	312	0.42%
POZARICA	124	0.17%
PTO VALLARTA	2	0.00%
PUEBLA	2330	3.16%
QUERETARO	906	1.23%
REYNOSA	331	0.45%
S L P	449	0.61%
SALTILLO	339	0.46%
TAMPICO	648	0.88%
TAPACHULA	206	0.28%
TEPC	208	0.28%
TOLUCA	721	0.98%
TORREON	611	0.83%
TUXTAL GTZ	438	0.59%
URUAPAN	130	0.18%
VERACRUZ	798	1.08%
VILLAHERMOSA	395	0.54%
ZACATECAS	218	0.30%
ZAMORA	66	0.09%
TOTAL	73697	100.00%

Frecuencia de Clientes por Ciudad

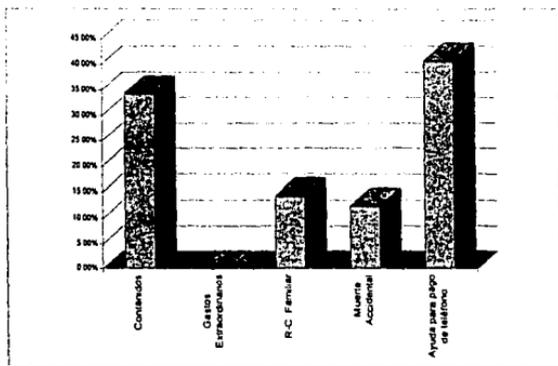


Distribución de Clientes por Ciudad



SINIESTRALIDAD DEL PROGRAMA INBURSA 20
DEBIDA AL RIESGO DEL PROGRAMA

Mes	Comisiones						R.C Familiar						Muestra Accidental						Ayuda para pago de lesiones		Otros
	Prima Pag.	Sinestros Pag.	%	Prima Pag.	Sinestros Pag.	%	Prima Pag.	Sinestros Pag.	%	Prima Pag.	Sinestros Pag.	%	Prima Pag.	Sinestros Pag.	%	Prima Pag.	Sinestros Pag.	%	Prima Pag.	Sinestros Pag.	
MAIO	20961	54 172 28	0.26%	4 829 31	0.00%	0.00%	27 508 57	0.00%	96 168 26	0.00%	3 278 84	0.00%	1 811 92 58	0.00%	283 586 22	0.00%	181 812 58				
JUNIO	31023	80 039 34	0.26%	7 133 19	0.00%	0.00%	42 842 13	0.00%	142 285 34	0.00%	13 850 12	0.00%	283 586 22	0.00%	181 812 58	0.00%	283 586 22				
JULIO	27625	81 072 50	0.29%	6 833 29	0.00%	0.00%	48 288 25	0.00%	172 222 50	0.00%	18 533 00	0.00%	1 800 00	0.00%	1 800 00	0.00%	1 800 00	1.00%	6 564	1 000 00	
AGOSTO	38387	98 538 08	0.26%	8 829 51	0.00%	0.00%	30 296 57	0.00%	133 817 84	0.00%	16 890 28	0.00%	3 000 00	0.00%	17 781 18	0.00%	190 857 18			3 000 00	
SEPTIEMBRE	37826	125 780 24	0.33%	12 184 44	0.00%	0.00%	63 842 68	0.00%	241 038 24	0.00%	23 158 12	0.00%	3 000 00	0.00%	681 019 92	0.00%	153 771 00			153 771 00	
OCTUBRE	55839	144 219 42	0.26%	12 896 72	0.00%	0.00%	72 227 49	0.00%	311 810 40	0.00%	24 385 96	0.00%	6 500 00	0.00%	2 018 00	0.00%	11 118 00			11 118 00	
NOVIEMBRE	54554	141 027 32	0.26%	12 510 62	0.00%	0.00%	71 388 24	0.00%	25 340 28	0.00%	20 112 52	0.00%	2 040 78	0.00%	10 072 00	0.00%	41 828 00			17 788 00	
DICIEMBRE	52172	139 884 98	0.26%	12 488 78	0.00%	0.00%	71 017 12	0.00%	4 873 000	0.00%	248 290 96	0.00%	10 000 00	0.00%	23 823 28	0.00%	16 011 00	87.25%	495 487 68	402 412 00	
ENERO	57809	148 187 22	0.26%	13 298 57	0.00%	0.00%	75 229 79	0.00%	15 044 800	0.00%	784 765 22	0.00%	51 384 00	0.00%	23 420 96	0.00%	23 586 96	82.98%	528 218 08	96 988 00	
FEBRERO	58851	150 803 38	0.26%	13 443 23	0.00%	0.00%	78 572 81	0.00%	15 183 50	0.00%	287 125 54	0.00%	50 000 00	0.00%	27 184 84	0.00%	18 000 00	68.88%	524 721 14	199 422 00	
MARZO	63444	164 955 84	0.26%	14 093 54	0.00%	0.00%	82 578 68	0.00%	18 088 00	0.00%	289 751 84	0.00%	50 000 00	0.00%	28 787 12	0.00%	17 888 00	42.48%	598 154 72	58 024 00	
ABRIL	64633	166 733 14	0.26%	14 283 38	0.00%	0.00%	84 849 23	0.00%	28 288 00	0.00%	286 018 14	0.00%	50 000 00	0.00%	28 428 52	0.00%	17 000 00	58.78%	580 745 82	188 209 00	
MAYO	72621	180 782 18	0.26%	15 173 00	0.00%	0.00%	83 823 51	0.00%	27 448 00	0.00%	324 025 18	0.00%	50 000 00	0.00%	31 572 24	0.00%	22 000 00	68.67%	624 815 94	264 857 00	
JUNIO	74157	181 325 08	0.26%	15 062 00	0.00%	0.00%	85 145 87	0.00%	8 200 00	0.00%	333 835 08	0.00%	50 000 00	0.00%	32 828 96	0.00%	10 000 00	30.61%	627 748 88	154 828 00	
JULIO	79145	183 824 18	0.26%	15 283 35	0.00%	0.00%	86 439 85	0.00%	1 504 00	0.00%	344 184 18	0.00%	50 000 00	0.00%	33 083 80	0.00%	5 000 00	15.12%	686 825 30	9 172 00	
AGOSTO	74810	183 281 80	0.26%	15 229 50	0.00%	0.00%	86 132 10	0.00%	1 482 00	0.00%	343 087 80	0.00%	50 000 00	0.00%	32 860 40	0.00%	6 000 00	18.22%	684 877 02	83 325 00	
TOTAL	2 888 885	7 513 948	0.26%	204 142 17	0.00%	0.00%	1 142 734 63	0.00%	108 233 94	0.00%	4 063 283 42	0.00%	384 431 04	0.00%	286 542 56	0.00%	1 584 281 08	46.88%	6 133 834 84	1 813 802 00	



Por lo antes observado tenemos que las ciudades con mayor índice de clientes son: México con un 59.8%, Monterrey con 5.72%, Guadalajara con 7.31% y Puebla con 3.16%, y el resto las ciudades restantes.

En cuanto a la siniestralidad del producto, el que mayor porcentaje tuvo fue el de ayuda para el pago de servicio telefónico, después la cobertura de contenidos, en seguida R.C. familiar, muerte accidental y en gastos extraordinarios no hubo ningún siniestro, pero a pesar de este índice de siniestralidad las primas superan estos siniestros y es por lo mismo es posible afirmar que el producto es rentable para la compañía.

Las expectativas para el producto son de crecimiento, ya que se pretende que en un año se abarquen todas las ciudades con más promocionales, contacto directo con el cliente para abarcar un mayor índice de clientes y posteriormente dejar que el producto se encamine solo esperando obtener de este un excelente resultado.

CONCLUSIONES

Desde mi punto de vista, lo importante de esta tesis es ver la importancia que tiene la mercadotecnia en la vida cotidiana y mucho más para las empresas, es por eso que me remonté hasta lo que para mí es el principio de la misma; y digo esto ya que algunas personas piensan que la mercadotecnia comenzó cuando se inventó la imprenta, sin embargo, de acuerdo con la definición de mercadotecnia es el acto de vender o comprar y esto lo obtuvimos con las pinturas cuneiformes y observamos en la investigación que ha tenido una evolución muy amplia.

Aunque no lo parezca el sistema financiero tiene un gran contacto con la mercadotecnia, y que mejor ejemplo que ese, en el cual se tienen que comprar y vender; instrumentos de inversión, que aunque el(los) producto(s) no es(son) tangible(s), es muy importante que se maneje una publicidad atractiva para el cliente.

Otro caso en el que tampoco es tangible el producto es en los servicios, pues se como se comentó el hecho de hacer uso de los cajeros automáticos nos brinda una mayor comodidad para hacer uso de nuestro dinero, así como adquirir una chequera para facilitar mis movimientos financieros, en realidad no lo podemos palpar, pero sabemos que nos hace la vida más cómoda y esto no lo podríamos saber si no se nos manejara cierta publicidad de este servicio, ya sea en folletos, información televisiva o por radio.

Finalmente se expuso un ejemplo de lo que la mercadotecnia puede hacer por un producto y para la compañía, ahora se nos hace más fácil pensar en la mercadotecnia como una herramienta para conseguir que el producto o servicio que vayamos a emprender tenga éxito, porque antes la idea era absurda, ya que en realidad se pensaba que con tan sólo una buena estadística era suficiente para asegurar el éxito de algún producto o servicio, con este ejemplo se siguieron los pasos que esta compañía utilizó en cuanto a la mercadotecnia y estadísticas para poder lanzar un producto que afortunadamente resultó satisfactorio. Lo anterior es porque aún en estos días pienso que se tiene temor y cierta renuencia de utilizar la mercadotecnia como una herramienta fuerte. Sin embargo, analicemos la situación de esta compañía y podremos elegir si la utilizamos o no, considero que tenemos que arriesgar más las herramientas que ya hasta ahora tenemos.

- ◆ **Comisión Nacional de Valores, CARPETA MÉXICO 1993.**
- ◆ **Secretaría de Hacienda y Crédito Público, EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO.**
- ◆ **Donnelly James Jr. H., Berry Leonard L., Thompson Thomas W., MARKETING FINANCIAL SERVICE.**
- ◆ **Dorothy Cohen, PUBLICIDAD COMERCIAL.**
- ◆ **John O'Shaughnessy, MERKETING COMPETITIVO.**
- ◆ **Kotler Philip, DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA.**
- ◆ **Richard Sloma, HOW TO MEASURE MANAGERIAL PERFORMANCE.**
- ◆ **Eric Reidendach R., Grubbs Ray M, DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS BANCARIOS.**
- ◆ **José Luis Mendoza, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS.**