

## REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

# Importancia de la labor del área de promoción y administración de crédito en la negociación: caso Grupo Finterra S.A. de C.V. SOFOL

**Autor: Paulina Valdovinos Avalos**

**Tesis presentada para obtener el título de:  
Lic. En Administración**

**Nombre del asesor:  
Jorge Barajas Torres**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.







**UNIVERSIDAD  
VASCO DE QUIROGA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA  
PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN**

**IMPORTANCIA DE LA LABOR DEL ÁREA DE PROMOCIÓN  
Y ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITO EN LA NEGOCIACIÓN  
CASO GRUPO FINTEERRA S.A. DE C.V. SFOL**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:  
PAULINA VALDOVINOS AVALOS**

**ASESOR:  
L.A.E. Y M.A. JORGE BARAJAS TORRES**

**No. DE ACUERDO: LIC000203**

**CLAVE: 16PSU0009E**



**T1120**

**CONOCIMIENTO DE  
AL DE ESTUDIOS DE  
A DE EDUCACIÓN EN  
O. MAES-9610001 DE  
NOVIEMBRE DE 1996**

**CLAVE 16 PSU0016P**

**MORELIA, MICHOACÁN. ABRIL DE 2008.**





**UNIVERSIDAD  
VASCO DE QUIROGA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA  
PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN**

**IMPORTANCIA DE LA LABOR DEL ÁREA DE PROMOCIÓN  
Y ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITO EN LA NEGOCIACIÓN:  
CASO GRUPO FINTEERRA S.A. DE C.V. SFOL**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:  
PAULINA VALDOVINOS AVALOS**

**ASESOR:  
L.A.E. Y M.A. JORGE BARAJAS TORRES**

**No. DE ACUERDO: LIC000203      CLAVE: 16PSU0009E**

CON RECONOCIMIENTO DE  
VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE  
LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN EN  
EL ESTADO No. MAES-9510001 DE  
FECHA 8 DE NOVIEMBRE DE 1995  
CLAVE 16 PSU0015P

**MORELIA, MICHOACÁN, ABRIL DE 2008.**

UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA



PROPUESTA DE TESIS

**IMPORTANCIA DE LA LABOR DEL AREA DE PROMOCION Y  
ADMINISTRACION DE CREDITO EN LA NEGOCIACION: CASO GRUPO  
FINTERRA S.A. DE C.V. SOFOL**

---

Presenta: Paulina Valdovinos Avalos  
Asesor: L.A.E y M.A. Jorge Barajas Torres

## **Agradecimientos**

*“No hay nada imposible, porque los sueños de ayer son las esperanzas de hoy y pueden convertirse en realidad mañana”*

*Anónimo*

Hoy que he cumplido una más de mis metas profesionales quisiera dedicar este momento para agradecer a aquellas personas que me apoyaron y acompañaron durante este tiempo.

Agradezco a Dios porque me ha permitido vivir para realizar mis sueños.

A mí papá y a mí mamá, que con su apoyo, cariño y comprensión me han enseñado el valor y el amor por las cosas que uno hace en la vida, gracias por ese ejemplo.

A ti hermano que con tu disponibilidad de tiempo, y sobre todo paciencia siempre estuviste ahí al tanto de todo.

A mis maestros, en especial al Lic. Jorge Barajas, que con su enseñanza y ejemplo me han compartido los conocimientos que fundamentan mi ejercicio profesional y la culminación de este proyecto.

A ti Rafael por recordarme que en la vida cada paso que doy sólo es cuestión de convicción.

A mis amigos, que a través lazos de amistad y solidaridad me han apoyado a seguir con mis propósitos. A ti mi buen Carlos, por estar ahí con ese ánimo que nunca me dejo caer.

Siempre estamos aprendiendo algo nuevo, algo lindo, algo digno, por ejemplo que la paz no se logra si realmente no se está dispuesto a perdonar por ella, entender cuál es la verdadera importancia de la familia, de la gente simple, de la vida misma. Que si bien todos tenemos distintas cualidades, capacidades y habilidades, sepamos valorar las que tenemos y podemos ofrecer a los demás

y además enriquecernos. Saber aceptar nuestras limitaciones y no olvidarnos de nuestras metas, aunque muchas veces parezcan muy lejanas y difíciles.

Encaminarse hacia ellas es el primer paso hacia algo que ni siquiera podemos imaginar. Realmente no tiene mucha importancia hasta que edad vivimos, lo importante es sentir que no lo hemos hecho en vano.

Sinceramente gracias.

## **Indice**

<b>Introducción</b>	<b>1</b>
---------------------	----------

### **Capítulo I Mercadotecnia**

1.1	Antecedentes históricos del marketing	4
1.2	Naturaleza de la mercadotecnia	5
1.3	Definición de la mercadotecnia	6
1.4	Alcance e importancia de la función de la mercadotecnia	7
1.5	Elementos de la mercadotecnia	8
1.6	Estrategia de marketing	10
1.7	El proceso de marketing	13
1.8	Otros elementos que influyen en el proceso de marketing	14
1.9	Estructuras de mercado	16
1.10	Factores internos y externos	20
1.11	Mezcla de la mercadotecnia	28
1.12	La mezcla de promoción	31
1.13	Definición de la mezcla de promoción según expertos en la materia	31

1.14	Naturaleza de la promoción	32
1.15	Propósitos de la promoción	35
1.16	Etapa del ciclo de vida del producto	35

## **Capítulo II Mercadotecnia de Servicios**

2.1	Características generales del marketing de servicios	41
2.2	El significado de servicio	42
2.3	Características generales del sector servicios	44
2.4	La importancia de los servicios	52
2.5	Administración de la calidad en el servicio	53
2.6	La estrategia del servicio al cliente	61
2.7	Formas del servicio al cliente	63
2.8	La cadena de utilidades del servicio	64
2.9	Manejo de la productividad del servicio	65
2.10	Futuro del marketing de servicios	66

## **Capítulo III La Empresa Grupo Finterra**

3.1	Acerca de Finterra y sus inicios	68
3.2	Objetivos	69
3.3	Financiamiento	70



3.4	Políticas Generales de FinTerra	70
3.5	Posicionamiento competitivo	70
3.6	Valores corporativos	72
3.7	Código de Conducta	72
3.8	Estructura Organizacional	75
3.9	Establecimiento del programa de empleo	76
3.10	Bases Para el Control Interno	82
3.11	Descripción de puestos	82

#### **Capítulo IV Manual para el área de promoción de ventas y administración de crédito de FinTerra**

4.1	Sinopsis	90
4.2	Éxito en el otorgamiento de crédito	90
4.3	Lógica de crédito	91
4.4	Sistema de Crédito	92
4.5	Sistema de Originación	93
4.6	Clasificación de los créditos	96
4.7	Definición de Aforo de Crédito	101
4.8	Papel del Promotor en el aforo	102
4.9	Otras formas de cubrir la exposición al riesgo	105

4.10	Promoción y originación de crédito	105
4.11	Plan de Negocios	106
4.12	Mercado objetivo	107
4.13	Productos y programas de crédito	107
4.14	Estructura	107
4.15	Análisis y Control de Riesgo Crediticio	107
4.16	Originación	108
4.17	Proceso de originación	109
4.18	Ingreso del Acreditado y de sus líneas de crédito al Sistema de Administración de Crédito	111
4.19	Documentación FIRA	111
4.20	Supervisión y administración del crédito	112
4.21	Funciones del Promotor del Crédito	113
4.22	Relación con FIRA	114
4.23	Supervisión y Administración del Pago	114
4.24	Área de Promoción	115
	<b>Conclusión</b>	<b>116</b>
	<b>Bibliografía</b>	<b>120</b>

## **Introducción**

Negociar es una actividad que desarrollamos constantemente y como tal requiere de habilidades que nos pueden facilitar la consecución de los objetivos que persigamos en una organización. Quizá no seamos conscientes de ello, pero todos nosotros utilizamos nuestra capacidad de negociación día con día.

Todas las actividades de nuestra vida, sean profesionales o personales en las cuales nos relacionamos con otros seres vivientes, significan alguna forma de negociación, en nuestras compras, en nuestras ventas, en nuestros tratos profesional -clientes, colegas, inspectores, proveedores, servicios.

Años atrás los negociadores exitosos eran aquellos que habían nacido con un don natural especial, pero desde hace menos de una década la tecnología en los negocios se ha desarrollado en forma sistemática, hoy también pueden ser exitosos con un soporte profesional e inteligente.

Esta disciplina no es una nueva moda, sino que se trata de una conceptualización sistemática de los procesos de negociación, de un conjunto de simples herramientas para poder administrar su desarrollo en forma metódica y comprensible, mismas que son plasmadas dentro del desarrollo de este proyecto.

Todo el conjunto de actividades que se desarrollan son de inmensa utilidad para todos los profesionales que formamos parte de esta empresa, dado que en toda tarea, es una parte fundamental para el éxito de está labor. En especial, dentro de Grupo FinTerra los promotores de ventas tienen un permanente ejercicio de la negociación.

Si bien, todos estamos permanentemente negociando, esa práctica no significa que lo hagamos adecuada ni efectivamente, dado que todos sabemos hablar desde que tenemos cerca de un año, y estamos permanentemente hablando con los que nos rodean, pero eso no nos transforma en oradores, tampoco el negociar constantemente nos transforma en negociadores profesionales.

Para ello es menester tener una adecuada y sistemática preparación en la metodología que nos permita estar a la altura de nuestros tiempos y como miembro de esta empresa en la labor de promoción es fundamental tener

conocimiento del proceso a seguir y las actividades a desarrollar como parte de la estrategia de promoción.

La información es uno de los pilares claves de la negociación, dado que sí la importancia en la el área de promoción al manejar adecuadamente los datos y el conocimiento para aplicarlos, se logrará ser más objetivo y convincente a la hora de tratar con los clientes.

La información tiene muchos ángulos donde puede contribuir a mejorar el proceso para todos los involucrados (conocer los gustos, habilidades de los participantes, así como los costos, márgenes, políticas etc.). Una de las cuestiones más importantes que deben manejarse en este tema, es conocer las necesidades, los intereses, los deseos y/o los objetivos de los participantes.

Cuando hablamos de negociar nos referimos a un área importante del ejercicio de mercadeo de una empresa sin importar su tamaño. Para esto debemos de conocer los conceptos básicos y las reglas del juego al igual que un vendedor conoce su producto o servicio. En este caso aplicable para Grupo Finterra se elabora un manual que sirva de apoyo para el área de promoción de ventas aplicado en el financiamiento al sector agroalimentario.

La venta es una de las formas más conocidas y tradicionales de la negociación en la base de la relación interpersonal. La relación con otros las hacemos por medio de redes de comunicación, las cuales pueden adoptar complejas estructuras. Esto hace que en ocasiones sea fácil y rápido negociar.

En otras situaciones las negociaciones son difíciles, complicadas y extensas. Es por eso que en el desarrollo de este proyecto se pone énfasis al estudio del proceso, ya que es de gran utilidad cuando se tiene contacto con clientes.

En una negociación es muy claro que cada parte busca su propio beneficio en el momento del diálogo para cerrar el trato, lo cual se tiene claro y en base a todos los temas que más adelante se tocarán se manifiesta el desarrollo de la labor de los promotores de ventas en Grupo Finterra, en donde se definen actividades básicas y el seguimiento para la captación de clientes.

Se requiere de conocimientos, habilidades y aptitudes. Pero antes es necesario emprender un arduo trabajo en su preparación. En el manual que se brinda a



los promotores de venta para este grupo, se desarrolla mediante el conocimiento de su labor, esclareciendo tareas y actividades.

No existen acuerdos iguales, son tan diversos como la gama de productos, servicios, actividades, acciones que brindan y desarrollan las diferentes labores involucradas en la misma.

Recordemos que cuando un negocio no es bueno para uno, no es bueno para ninguno. Esto apunta a que todos los participantes deben salir ganando para que se llegue a acordar, y que lo convenido se cumpla cabalmente.

Para lograr el mayor de los provechos en las negociaciones importantes para las empresas, es imprescindible que se genere valor y se desarrollen en un clima positivo, y para ello es menester tener una cierta profesionalidad, que es posible adquirir formándose adecuadamente o recurriendo a profesionales que contribuyan a ese objetivo.

Las organizaciones que no se preparen en beneficio mutuamente satisfactorio estarán en desventaja frente a aquellas que lo hagan.

## **Capítulo I Mercadotecnia**

### **1.1 Antecedentes históricos del marketing**

La mercadotecnia es un proceso social de satisfacción de deseos. Este proceso tiene sus orígenes en el hombre primitivo cuando este vivía en las cavernas, era autosuficiente pero poco a poco se fueron relacionando unos con otros, crearon villas en las cuales se iniciaron las primeras formas de mercado. Los hombres se concentraban en producir lo que mejor podían hacer, unos sembraban y otros criaban ganado de manera que intercambiaban sus productos.

No fue sino desde 1800 hasta el año de 1920, las empresas en Europa y EEUU junto a la revolución industrial, se mostró una clara orientación a la producción.

A partir de año de 1920, donde la capacidad de compra se redujo al mínimo, se crearon y desarrollaron productos, que luego trataban de introducirse en el mercado. Muchos de esos productos no tuvieron éxito, otros tuvieron éxito momentáneo.

Antes del año de 1950 se dio un nuevo concepto el cual era vender que consideraba que los consumidores no comprarán una cantidad suficiente de los productos de la organización si esta no realiza una labor de ventas y promoción a gran escala.

El concepto que dio origen al mercadeo o marketing (1950, Harvard, Theodore Levitt), fue el de orientar los productos al grupo de compradores (mercado meta) que los iba a consumir o usar.

Junto con ello se dirige los esfuerzos de promoción a las masas (mass marketing) por medio de los medios masivos que comienzan a aparecer (cine,

radio, televisión). (Marketing, Philip Kotler; Gary Armstrong, decimo primera edición. Pearson 2007. Páginas 1-5)

## **1.6 Naturaleza de la mercadotecnia**

La humanidad ha pasado por diferentes formas de organización político económica, una de ellas fue el feudalismo donde la gente tenía como principal al feudal al atemorizar al hombre que podía intercambiar algunos productos por otros, de tal manera que lo llevo a especializarse en aquellos que podía producir en gran escala. Sabía que la producción excedente la podía intercambiar por otra que necesitara. Así surge el intermediarismo y el comercio en pequeña escala.

No existía el consumismo ni el mercado. Al pasar los años quienes hacían intercambio, para facilitarlos, se reunían en un lugar determinado, nace así el mercado. El nacimiento de talleres artesanales y la utilización del vapor como energía aceleraron el desarrollo del mercado.

En el ámbito febril, los empresarios se preocuparon por producir en gran escala. Incrementaron la producción en un nivel máximo, contratando supervisores y especializando labores, creando departamentos de control financiero y de producción.

El pensamiento de economistas, productores y supervisores, estaba en producir más y encontrar la mejor manera de distribuirlo.

El siglo XX ha sido un período constante de cambios en la estructura social del mundo. Todas estas circunstancias han provocado el nacimiento de una nueva era económica; la economía del mercado, ésta presentó una actitud nueva hacia los mercados establecidos, dando importancia a actividades comerciales y realizando ciertas modificaciones en ellas.

Así surgió una disciplina nueva, la MERCADOTECNIA; pronto esta actitud se expandió a todos los países. (Fundamentos de Marketing, William J. Stanton, Michael J. Etzel; Bruce J. Walker, decimo cuarta edición. Mc Graw Hill 2007. Página 9).

## **1.7 Definición de la mercadotecnia**

Mucha gente cree que el marketing sólo consiste en vender y hacer publicidad, lo cual es evidente ya que cotidianamente somos bombardeados con comerciales televisivos, ofertas por correo directo, llamadas de ventas y avisos por Internet. En la actualidad, el marketing debe entenderse, no en el sentido arcaico de realizar una venta (“hablar y vender”), sino en el sentido moderno de satisfacer las necesidades del cliente. Definido de manera general, el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando valor con otros. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing incluye el establecimiento de relaciones redituales, con valor agregado, con los clientes. (Fundamentos de Marketing, Charles W. Lamb, Jr, Joseph F. Hair, Jr; Carl McDaniel, cuarta edición. Thomson 2006. Páginas 6-8).

Por lo tanto, el marketing se define como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos. (Fundamentos de Marketing, William J. Stanton, Michael J. Etzel; Bruce J. Walker, decimo cuarta edición. Mc Graw Hill 2007. Páginas 6-16).





**Figura 1.3 Componente y resultados del concepto de marketing.**

(Fundamentos de Marketing, William J. Stanton, Michael J. Etzel; Bruce J. Walker, decimo cuarta edición. Mc Graw Hill 2007. Página 11).

### **1.8 Alcance e importancia de la función de la mercadotecnia**

Hoy en día, la mayor parte de los países sin importar su etapa de desarrollo económico o sus distintas ideologías políticas, reconocen la importancia de la mercadotecnia, es importante observar como los países con una economiza planificada, como los socialistas que nunca tomaron en cuenta las necesidades del consumidor y que planeaban el consumo atreves de planes quinquenales, se han quedado rezagados ante los países capitalistas. Puedo destacar aspectos importantes que me toco vivir en países como Rusia, cuba, Hungría, Checoslovaquia y Polonia: falta de mercadotecnia, una escasez de productos, un exceso de la demanda, una inadecuada distribución de los productos y un servicio tan deficiente hacia el consumidor, se puede decir que tienen un atraso de mas de 40 años con respecto a México, ahora, con la renovación y transición a nuevos sistemas, estos países tienen urgencia por crear programas mercadológicos que les permitan salir de su letargo. (Fundamentos de Marketing, William J. Stanton, Michael J. Etzel; Bruce J. Walker, decimo cuarta edición. Mc Graw Hill 2007. Páginas 4-23).

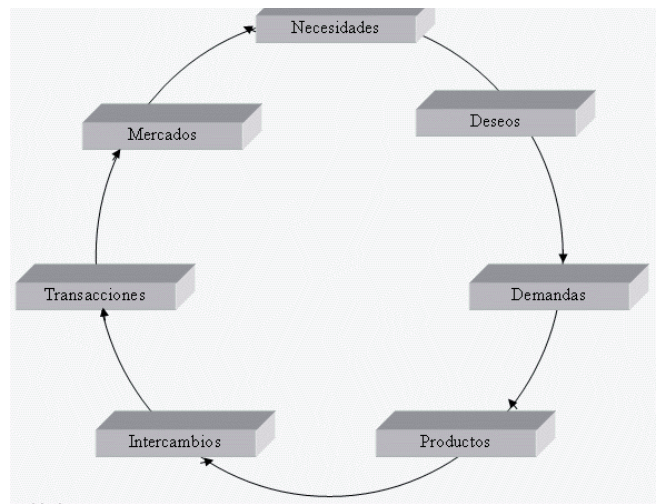
Las actividades de la mercadotecnia contribuyen en forma directa a la venta de los productos de una empresa, además de crear oportunidades para realizar innovaciones en ellos.

Los principales problemas a los que se enfrentan las organizaciones mexicanas son:

1. Los altos costos, que hacen más difícil la implantación de programas de mercadotecnia.
2. La falta de recursos para el desarrollo de nuevos productos.
3. La disminución del poder adquisitivo, que provoca bajas en las ventas reales, y por ende en las utilidades de la organización.
4. Alto nivel de desempleo.
5. Mano de obra industrial poco calificada.
6. Alto porcentaje de personas que viven en condiciones de extrema pobreza.
7. Gran número de personas subempleadas o ubicadas en la economía subterránea.

La mercadotecnia está en plena evolución, ésta es una corriente nueva que está ayudando a las empresas a sobrevivir dentro de un mercado. Pero esta disciplina no solo se emplea para fines comerciales, tal como lo mencioné desde un principio, sino también tiene una aplicación en el plano social, como lo demuestra el hecho de que el gobierno la utilice cada vez más con fines sociales y políticos. Las actividades como la publicidad, las ventas, la promoción, distribución, etc., son por si solas la mercadotecnia, ya que ésta consiste en la interrelación de todas ellas. (<http://www.monografias.com/trabajos15/mercadotecnia/mercadotecnia.shtml?monosearch>, 2008)

## 1.9 Elementos de la mercadotecnia



**Figura 1.5 Elementos del marketing** (Elaboración propia)

### 1.5.1 Necesidades

El más básico de los conceptos subyacentes de la mercadotecnia es el de necesidades humanas. Una necesidad humana es un estado de carencia dado que experimenta el individuo. Los seres humanos tienen necesidades muy complejas.

Estas incluyen necesidades físicas básicas de alimento, vestido, calor y seguridad, las necesidades sociales de pertenencia y afecto, y las necesidades individuales de conocimiento y expresión. Estas necesidades no son un invento, sino que forman parte esencial del carácter del ser humano.

Para adquirir productos que requerían, no tenían otro recurso que pedirlos a algún familiar, vecino, a cambio de ciertas horas de trabajo o a cambio de otro producto. De esta manera nació el intercambio. Algunos autores consideran

que la mercadotecnia existe desde que la humanidad descubrió el intercambio de bienes y valores.

### **1.5.2 Deseos**

Un segundo concepto básico dentro de la mercadotecnia es el de deseos humanos tal como lo configura la cultura o la personalidad del individuo. Los deseos se describen en términos de los objetos que han de satisfacer las necesidades. A medida que una sociedad evoluciona, aumentan los deseos de sus miembros.

Como las personas se ven expuestas a más objetos que despiertan su interés o deseo, los productos tratan de proporcionar más productos o servicios que los satisfagan.

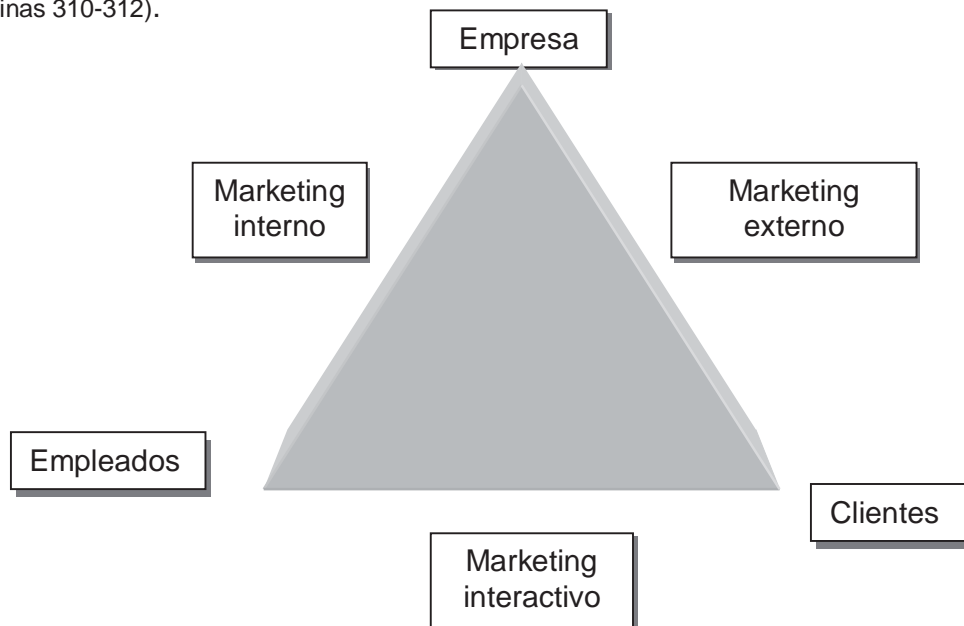
### **1.5.3 Demandas**

La gente tiene deseos casi ilimitados, pero sus recursos sí tienen límite. Por ello, quiere elegir los productos que proporcionen la mayor satisfacción por su dinero. Cuando están respaldados por el poder adquisitivo, los deseos se convierten en demandas. Los consumidores ven los productos como paquetes de beneficios y eligen aquellos que les proporcionan el mejor paquete a cambio de su dinero. Considerando los deseos y recursos, las personas eligen el producto cuyos beneficios les produce mayor satisfacción. (Marketing, Philip Kotler; Gary Armstrong, decimo primera edición. Pearson 2007. Páginas 5-6)

## **1.6 Estrategia de marketing**



Esta estrategia requiere de tres actividades: seleccionar uno o más mercados meta, establecer objetivos de marketing y desarrollar y mantener una mezcla de marketing (producto, distribución, promoción y asignación de precios) que produzca intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta. (Fundamentos de Marketing, Philip Kotler; Gary Armstrong, sexta edición. Pearson 2003. Páginas 310-312).



**Figura 1.6 Tres tipos de marketing de servicios, desarrollo de la estrategia de marketing y mezcla de marketing.** (Fundamentos de Marketing, Philip Kotler; Gary Armstrong, sexta edición. Pearson 2003. Página 310).

### 1.6.1 Mezcla de la mercadotecnia

Se refiere a la mezcla única de producto, distribución, promoción y estrategias de precios diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado meta.

#### 1.6.1.1 Producto

Las necesidades, los deseos y las demandas del ser humano indican que existen los productos necesarios para satisfacerlos. Un producto es cualquier

cosa que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, utilización o consumo y que se puede satisfacer una necesidad o deseo.

Supongamos que una persona siente la necesidad de ser más atractiva. Llamaremos variedad de productos a elegir al conjunto de todos los productos que pueden satisfacer esta necesidad.

El concepto de producto no se limita a los objetos físicos, puede ser cualquier cosa capaz de satisfacer una necesidad. Además de los bienes y servicios, los productos incluyen personas, lugares, organizaciones e ideas. Un consumidor decide cuáles animadores verá en tv., a qué lugares irá de vacaciones, a qué organizaciones ha de donar dinero y qué ideas va a apoyar. Para el consumidor, todo esto son productos. Cuando, en ocasiones, el término producto no parece adecuado, podemos sustituirlo por satisfactor, recurso u oferta. Todos estos términos describen algo que tiene valor para alguien.

#### **1.6.1.2 Intercambio**

La mercadotecnia se da cuando la gente decide satisfacer sus necesidades por medio del intercambio. El intercambio es el acto de obtener de alguien un objeto deseado ofreciendo algo a cambio. Esta es una de tantas maneras de obtener un objeto deseado.

El intercambio tiene muchas ventajas como forma de satisfacer las necesidades. La gente no tiene que despojar a otros ni depender de donativos. Tampoco tiene que poseer la capacidad de producir todo lo que necesita. Puede concentrarse en hacer las cosas que le salen bien y trocarlas por los objetos que requiere y que otros fabrican.

El intercambio es el núcleo del concepto de mercadotecnia. Para que se dé un intercambio, deben satisfacerse varias condiciones. Debe haber, por supuesto, al menos dos partes, cada una de las cuales con algo de valor para la otra. Asimismo, las dos deben estar dispuestas a negociar con la otra; y ser libres de aceptar o rechazar su oferta. Finalmente, las dos partes deben ser capaces de comunicarse y de entregar objetos.

Estas condiciones simples hacen posible el intercambio. El hecho de que éste realmente se lleve a cabo depende de que las partes lleguen a un convenio.

Si lo hacen, debemos concluir que las dos han salido ganando algo, ya que, después de todo, ambas eran libres de aceptar o rechazar la oferta. En este sentido, así como la producción crea el valor, también lo crea el intercambio. Proporciona a la gente mayores posibilidades de consumo.

### **1.6.1.3 Transacciones**

Si el intercambio es el núcleo del concepto de mercadotecnia, la transacción es su unidad de medida. Una transacción es un intercambio de valores entre dos partes. En ella, debemos poder definir que A dio "X" a B y obtuvo "Y". Una persona, por ejemplo, paga a Sears 400 dólares por un televisor. Esta es una clásica transacción monetaria. Pero no en todas las transacciones interviene el dinero. En una transacción de trueque, se puede cambiar un refrigerador viejo por el televisor usado del vecino. En una transacción de trueque también pueden intervenir servicios además de bienes; sería el caso, por ejemplo, de un abogado que escribe el testamento del doctor a cambio de un examen médico. En una transacción intervienen al menos dos objetos de valor, las condiciones acordadas y el momento y lugar del acuerdo.

#### **1.6.1.4 Mercados**

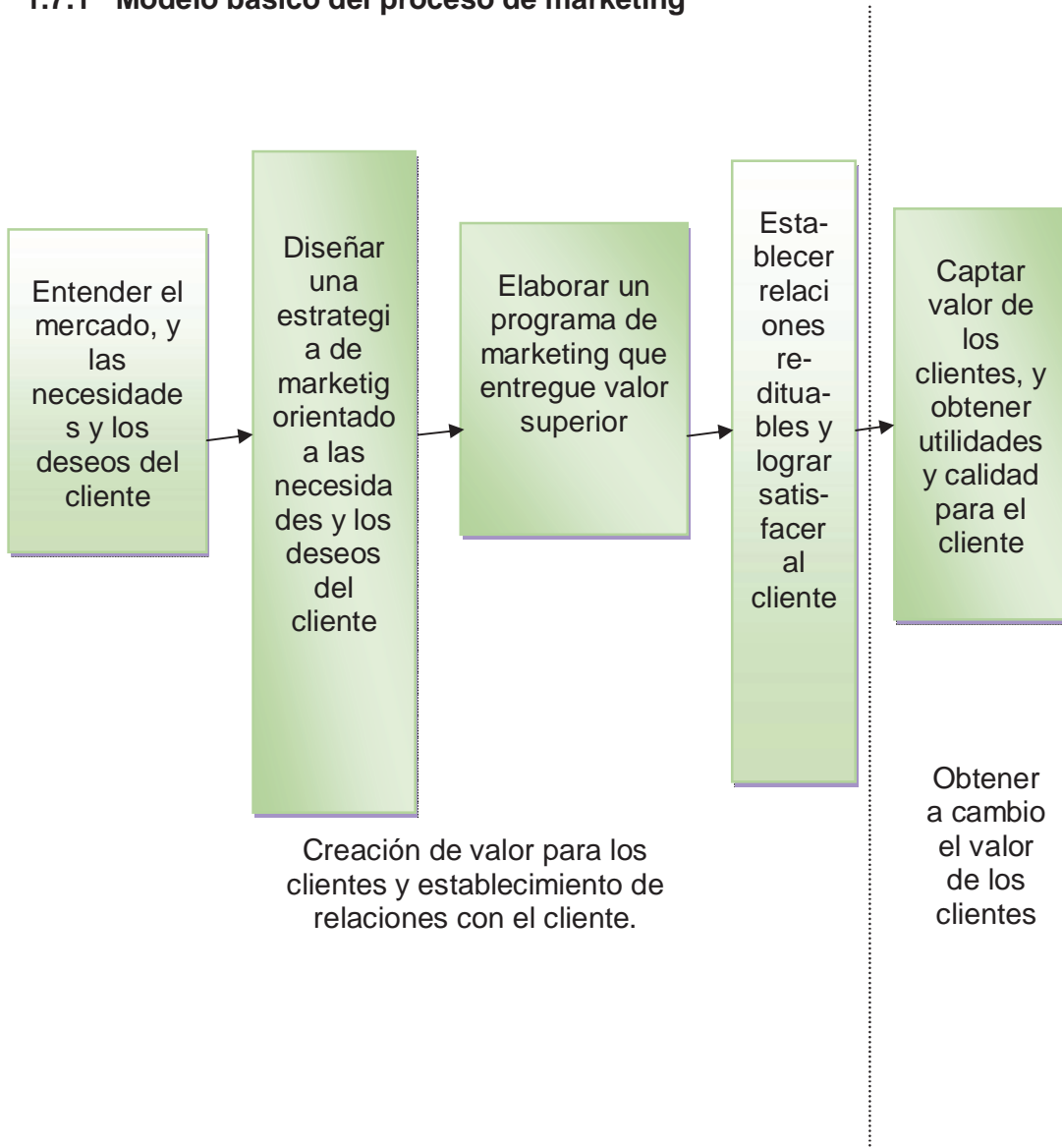
El concepto de transacciones conduce al de mercado. Un mercado es un conjunto de compradores reales o potenciales del producto. Para comprender su naturaleza, imaginemos una economía primitiva formada por cuatro personas nada más: un pescador, un cazador, un alfarero y un agricultor. (Fundamentos de Marketing, Charles W. Lamb, Jr, Joseph F. Hair, Jr; Carl McDaniel, cuarta edición. Thomson 2006. Páginas 14-17).

### **1.7 El proceso de marketing**

El proceso de marketing esta conformado por cinco pasos, de manera que las compañías trabajan para entender a los consumidores, crear valor para el cliente y establecer relaciones firmes con éste. En el último paso, las compañías obtienen las recompensas de crear un valor superior en el cliente. Al crear valor para los consumidores, ellas, a la vez, captan el valor de los consumidores en forma de ventas, ingresos y utilidades a largo plazo del cliente. (Marketing, Philip Kotler; Gary Armstrong, decimo primera edición. Pearson 2007. Páginas 4-8)



### 1.7.1 Modelo básico del proceso de marketing



**Figura 1.7.1 Modelo básico del proceso de marketing.** (Marketing, Philip Kotler; Gary Armstrong, decimo primera edición. Pearson 2007. Página 4)

## **1.8 Otros elementos que influyen en el proceso de marketing**

### **1.8.1 Autosuficiencia**

Cada uno recolecta los bienes que necesita. El cazador se ocupa sobre todo de cazar, pero también se da tiempo para pescar, hacer alfarería y cultivar para conseguir los demás bienes. Al hacerlo, el cazador es menos eficiente en su oficio, y lo mismo ocurre con los otros.

### **1.8.2 Intercambio descentralizado**

Cada uno ve a los otros tres como "compradores" potenciales que constituyen un mercado. Así, puede ser que el cazador haga viajes particulares para intercambiar carne por artículos del pescador, el alfarero y el agricultor.

### **1.8.3 Intercambio centralizado**

Aparece un nuevo personaje llamado mercader que sitúa en un área central llamada plaza del mercado. Cada uno de los participantes lleva sus bienes al mercader y los cambia por otros que (él) necesita. Así, en lugar de negociar con los demás proveedores, el cazador sólo lo hace con un "mercado". Los mercaderes y las plazas de mercado centrales reducen enormemente el número total de transacciones necesarias para realizar un volumen determinado de intercambios.

A medida que aumenta el número de personas y transacciones en la sociedad, también aumenta el número de mercaderes y de plazas de mercado.

En las sociedades avanzadas, los mercados no necesitan ser lugares físicos donde interactúan compradores y vendedores. Con las comunicaciones y los transportes modernos, un mercader bien puede anunciar su producto en los programas nocturnos de tv., tomar los pedidos de los clientes por teléfono y enviarles los bienes por correo en la mañana, sin haber tenido nunca contacto físico con ellos. (Marketing, Philip Kotler; Gary Armstrong, decimo primera edición. Pearson 2007. Páginas 49-53)

## **1.17 Estructuras de mercado**

### **1.17.1 Proceso secuencial de la mercadotecnia**

El concepto de mercadotecnia se sustenta en cuatro pilares principales que son: el mercado meta, necesidades del consumidor, mercadotecnia coordinada y rentabilidad.

#### **1.17.1.1 Mercado Meta**

Es un grupo de clientes a quienes una organización dirige específicamente su esfuerzo de mercadotecnia.

##### **1.17.1.1.1 Disposición de comprar.**

- **Estado de disposición anímica de comprador**

Los efectos de las herramientas varían según los diversos estados de disposición de compra ya analizados. La publicidad, junto con las relaciones públicas, desempeñan un papel importante dentro de los estados de conciencia

y conocimiento, más que el que pueden tener las "visitas en frío" de los vendedores.

En Cambio, el gusto, la preferencia y la convicción del consumidor se ven más influidos por las ventas personales, seguidas de cerca por la publicidad. Finalmente, las ventas se cierran sobre todo con visitas de vendedores y promoción de ventas. No hay duda de que, considerando su alto costo, las ventas personales deben centrarse en las últimas etapas del proceso de compra.

- **Dimensión geográfica del mercado.**

El análisis subcultura permite a la mercadotecnia segmentar el mercado para llegar a las necesidades, motivaciones, percepciones y actitudes que son compartidas por los miembros un grupo subcultural específico.

Una subcultura es un grupo cultural distinguible que existe como un sector identificable dentro de una sociedad más grande y compleja. Sus miembros poseen creencias, valores y costumbres que los apartan de otros miembros de la misma sociedad. Las principales categorías subculturales son: la nacionalidad, raza, religión, la localización geográfica, la edad, el sexo y la educación.

Las clases sociales son Multidimensionales puesto que se fundan en numerosos componentes: no son equivalentes al ingreso; o a algún otro criterio aislado ni estén determinadas en consecuencia por alguno de ellos. El ingreso suele ser un indicador engañoso de la posición en la clase social.

La ocupación ofrece generalmente una buena indicación de la clase social, al igual que la vivienda. La estructura de clases sociales puede cubrir un rango que va de dos a nueve clases.

Una clasificación usada frecuentemente las divide en cinco grupos: alta, media alta, media, media baja, baja. Los perfiles de cada una de estas clases indican que las diferencias socioeconómicas se reflejan en diferencias de actitudes, en actividades de tiempo libre y en hábitos de consumo.

La investigación a revelado diferencia entre las clase en cuanto a los hábitos de indumentaria, decoración del hogar, uso del tiempo libre, preferencia de los lugares de compra y hábitos de ahorro, gastos y uso de créditos.

Todo ello puede utilizarse estratégicamente en comercialización. Los estudios de la insatisfacción del consumidor, revelan una relación entre el tipo de problemas que plantea el consumidor y la clase social. (Fundamentos de Marketing, Charles W. Lamb, Jr, Joseph F. Hair, Jr; Carl McDaniel, cuarta edición. Thomson 2006. Páginas 178-190).

#### **1.9.1.1.2 Dentro de esta estructura se clasifican tres amplios grupos**

- **Grupo Primario**

Es aquel en que las relaciones personales son cara a cara con cierta frecuencia y aun nivel íntimo y afectivo. En estos grupos se desarrollan normas y roles. La familia, los grupos de un trabajo, los amigos, son ejemplos de tales grupos. El grupo primario ejerce un control informal sobre sus miembros, un control no institucionalizado pero no por ello menos eficaz.

- **Grupo secundario**

Aquí se incluyen todos aquellos grupos que no son primarios, tales como las agrupaciones políticas, las asociaciones de ayuda, comisiones vecinales, etc. En estos grupos el individuo no se interesa por los demás en cuanto a las personas sino cómo funcionarios que desempeñan un rol. Al contrario de los

grupos primarios, el control que se aplica es formal es decir hay reglamentaciones que establecen normas y sanciones.

- **Grupos de referencia**

Es el grupo al cual uno quiere pertenecer, puede definirse como un grupo de personas que influyen en las actividades, valores, conductas y pueden influir en la compra de un producto y/o en la elección de la marca.

El profesional de marketing debe identificar un líder de opinión dentro del grupo de referencia para vender un producto o marca. Se pueden clasificar en grupos aspiracionales positivos y aspiracionales negativos (grupos disociadores). Los grupos de referencia más utilizados en la mercadotecnia son: las personalidades, los expertos y el "hombre común". (Fundamentos de Marketing, Charles W. Lamb, Jr, Joseph F. Hair, Jr; Carl McDaniel, cuarta edición. Thomson 2006. Páginas 125-129).

Las celebridades se utilizan para dar testimonio o apoyos o como voceros de la empresa. Los expertos pueden serlo realmente o ser actores desempeñando tal papel. El enfoque del hombre corriente se diseña para mostrar que individuos como el posible cliente están satisfechos con el producto publicitado.

Las apelaciones a grupos de referencia son estrategias promocionales efectivas porque sirven para incrementar la recordación del producto y para reducir el riesgo percibido entre los clientes potenciales. (Fundamentos de Marketing, Charles W. Lamb, Jr, Joseph F. Hair, Jr; Carl McDaniel, cuarta edición. Thomson 2006. Páginas 108-135).

### **1.17.1.2 Necesidades del consumidor**

Carácter de aquello de lo que no pueden prescindir los clientes.

### **1.17.1.3 Mercadotecnia coordinada**



Esto vendría siendo como el juego de promoción-venta de un producto de una empresa dirigido a un grupo de personas. La mercadotecnia combinada significa dos cosas: la primera, que deben coordinarse entre sí, y, la segunda, la mercadotecnia debe estar bien combinada con los otros departamentos de la empresa.

La mercadotecnia no funciona bien cuando sólo un departamento y sus empleados se percatan del efecto que tiene la satisfacción del cliente.

#### **1.17.1.4 Rentabilidad**

El propósito del concepto de mercadotecnia es ayudar a las organizaciones a alcanzar sus metas. La clave no es lograr utilidades como primer fin, sino lograrlas como consecuencia de haber realizado un buen trabajo. Una empresa hace dinero satisfaciendo las necesidades de sus clientes mejor que la competencia.

Los mercadólogos deben participar en el análisis de generar utilidades potenciales de diferentes maneras mercadotécnicas.

Las firmas de negocios, sean grandes o pequeñas, están enfocadas hacia la planeación mercadotécnica. El proceso puede ser visto en una forma generalizada comprendiendo cuatro importantes elementos. Primero, existen los requisitos previos de planeación que son responsabilidad de la alta gerencia: la misión, los objetivos, la organización y las políticas.

El segundo aspecto del proceso de la mercadotecnia es el desarrollo de una estrategia a largo plazo, de la cual es responsable la gerencia divisional.

Están incluidos varios pasos: análisis de la situación mercadotécnica, evaluación de las oportunidades mercadotécnicas y sus problemas, identificación de los segmentos de mercado, determinación de la escala de fuerza, consideración de enfoques alternos y selección de una estrategia general.

Una vez que la estrategia ha sido seleccionada es necesario desarrollar la mezcla de mercado – la amalgama de las cuatro áreas estratégicas clave incluyendo producción, distribución, promoción y precio. Así finaliza el plan de mercadotecnia.

Realmente el proceso de mercadotecnia no termina (es cíclico). Este conduce a la dirección y la dirección hacia el control, así evolucionan nuevas estrategias y táctica que complementan el proceso secuencial de la mercadotecnia. (Fundamentos de Marketing, Philip Kotler; Gary Armstrong, sexta edición. Pearson 2003. Páginas 319-322 y 333-335).

## **1.18 Factores internos y externos**

Cualquier estrategia de mercado, debe ser consciente del entorno y los factores externos que rodean la actividad comercial que se planea desarrollar.

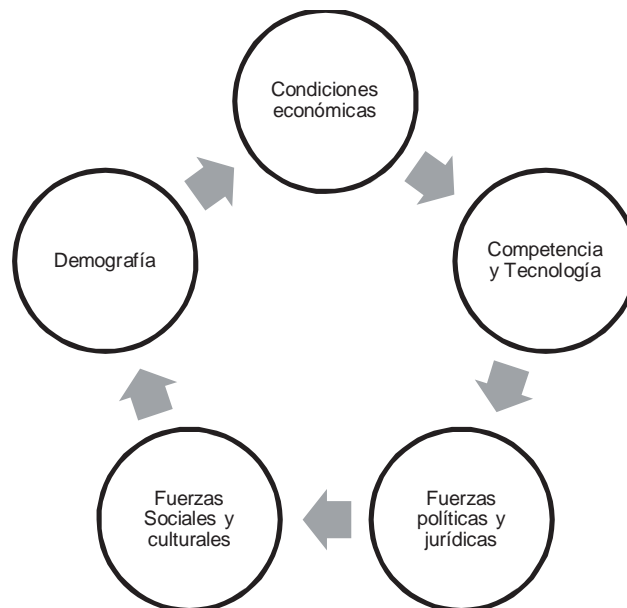
Es importante analizar los elementos claves del entorno para poder determinar las estrategias más adecuadas e introducir exitosamente la idea comercial en un mercado específico. En cualquier análisis de mercado, los siguientes elementos merecen un espacio para ser atendidos y entendidos estratégicamente. (Marketing, Philip Kotler; Gary Armstrong, decimo primera edición. Pearson 2007. Páginas 96-98)

### **1.10.1 Los factores que influyen en el medio ambiente de la mercadotecnia**

El sistema de mercadotecnia de una empresa debe operar dentro de una estructura de fuerzas que constituyan el medio ambiente del sistema, estas fuerzas pueden ser externas o internas a la empresa.

Las variables externas no son controladas por la empresa. Estas variables pueden dividirse en dos grupos:

- El **macroambiente** que es un conjunto de influencias amplias como las condiciones económicas, la política, la cultura. (Fundamentos de Marketing, William J. Stanton, Michael J. Etzel; Bruce J. Walker, decimo cuarta edición. Mc Graw Hill 2007. Páginas 28-29).



**Figura 1.10.1 El macroambiente** (Elaboración propia).

### 1.10.2 Medio Ambiente Político y Legal

El sistema político es un aspecto amplio que abarca las normas e instituciones por medio de las cuales se gobierna una nación. Este consiste en un conjunto interactuante de leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan la conducta de organizaciones y personas en la sociedad.

Las fuerzas políticas y legales son aspectos que influyen más en las actividades de la mercadotecnia de una empresa que en cualquier otra área de sus operaciones.

Las fuerzas macroeconómicas no son controlables por la administración, es decir, para muchos encargados de la mercadotecnia, estas fuerzas están fuera de su control por lo que deben adaptarse a las condiciones que se producen como consecuencias de estas fuerzas, en algunos casos la limitación, es por el aspecto político. Varias de estas leyes afectan la fijación de precios, la publicidad, las ventas personales la distribución, el desarrollo de productos y las garantías de los mismos.

De hecho la legislación pretende proteger a las empresas unas de otras, proteger a los consumidores de las empresas mediante regulaciones gubernamentales y proteger los grandes intereses de la sociedad contra el mal comportamiento de las empresas. El proceso de hacer cumplir la ley representa un elemento adicional en el medio legal. Los responsables de la mercadotecnia al tomar en cuenta las fuerzas legales del medio ambiente no deben descuidar las leyes y las agencias gubernamentales reguladoras.

### **1.10.3 Medio Ambiente Social**

Las fuerzas sociales influyen en la estructura y en la dinámica de sus individuos. La sociedad no quiere productos defectuosos, e inseguros, publicidad engañosa, procedimientos fraudulentos de ventas o precios injustos y explotadores.

Para cumplir con sus obligaciones sociales los encargados de mercadotecnia no solo tienen que determinar cuáles son las características del producto que desean los consumidores, sino que tienen que tomar en cuenta la seguridad y

confiabilidad del producto, deben elaborar certificados de garantía claros y escritos en lenguaje fácil de entender.

#### **1.10.4 Medio Ambiente Económico y Tecnológico**

Las fuerzas económicas del medio influyen en la forma de reaccionar de los consumidores ante las decisiones de la mercadotecnia de una empresa, en otras palabras, las condiciones de la economía son una fuerza significativa que afecta el sistema mercadotécnico de cualquier empresa, ya sea comercial o no lucrativa.

Los programas de la mercadotecnia son afectados fuertemente por factores económicos tales como: tasas de interés, oferta de dinero, inflación de precios y disponibilidad de créditos, en la mercadotecnia internacional, los tipos de cambios y políticas y evaluación monetaria tienen efectos importantes en las importaciones y exportaciones.

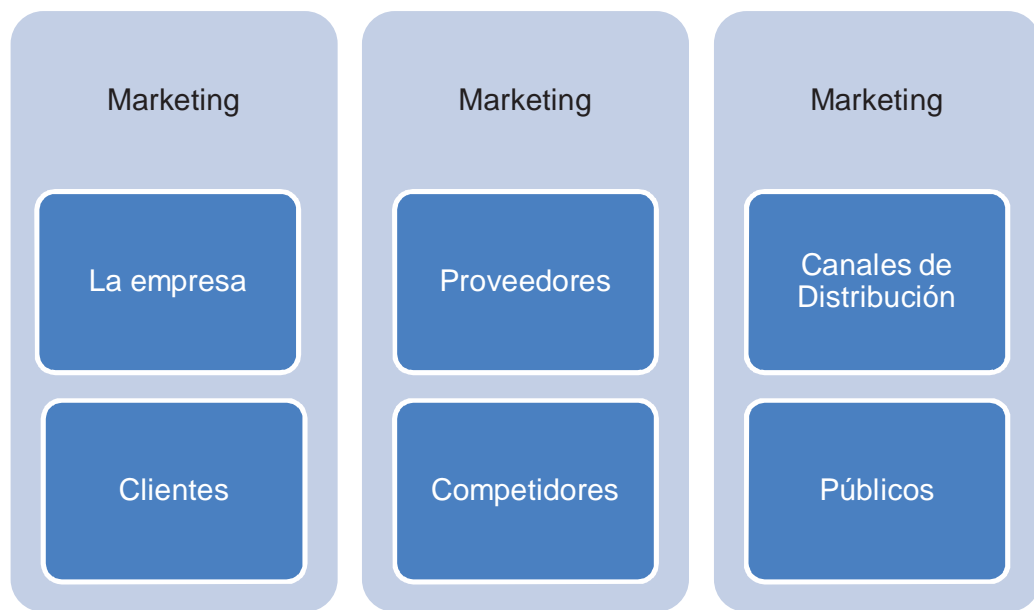
El nivel de ingreso personal disponible, particularmente en relación con los niveles de precios y la inflación, afecta sobremanera los sistemas de la mercadotecnia.

Esto es por ejemplo: una persona puede tener un ingreso adecuado para comprar un artículo, pero al tener una baja de ingreso guarda su dinero en el banco, o puede decidir gastar su dinero, temiendo que la inflación perjudicara sus ahorros o que el producto subirá de precios al siguiente año.

Aún cuando las fuerzas económicas influyen en la posibilidad de entrar en un negocio y en su supervivencia, los efectos de la tecnología sobre la sociedad y los negocios también influyen en el éxito de una empresa.

Las decisiones y actividades de la mercadotecnia están influidas por la tecnología, estas afectan en forma directa al desarrollo de productos, el envase, las promociones, la fijación de precios y los sistemas de distribución, sin embargo no todas las empresas resultan afectadas en el mismo grado; este depende de como se utiliza la tecnología. (Marketing, Philip Kotler; Gary Armstrong, decimo primera edición. Pearson 2007. Páginas 74-93)

- **Microambiente** que son los elementos relacionados estrechamente con la empresa, como son los proveedores, los intermediarios, competidores, intermediarios en mercadotecnia y los consumidores.



**Figura 1.10.1 El microambiente** (Elaboración propia).

### 1.10.5 La Competencia

Los competidores influyen activamente en la elección de mercados de una empresa, en los intermediarios de la mercadotecnia, en los proveedores, en la mezcla de productos, Así como también en la mezcla de mercados.



La empresa debe pugnar por entender lo que en esencia se esta vendiendo al cliente o mejor todavía, lo que el cliente esta comprando. También debe percatarse de todas las formas en que el cliente puede obtener la satisfacción a su necesidad. Es importante conocer a nuestra competencia casi tanto como se conoce la empresa propia; la competencia en la actualidad es mucho más agresiva y es difícil subsistir sin lucha contra ella.

#### **1.10.6 Los mercados y la competencia.**

La competencia es una forma de organizar lo mercados que permite determinar los precios y las cantidades de equilibrio. El criterio más frecuentemente utilizado para clasificar los distintos tipos de mercados es el que se refiere al número de participantes en él.

La competencia que se produzca entre un gran número de vendedores (competencia perfecta) será distinta de la que se genera en un mercado donde concurren un número reducido de vendedores (oligopolio). Como caso extremo, donde la competencia es inexistente, se destaca aquel en el que el mercado es controlado por un sólo productor (monopolio). En cualquiera de estas situaciones cabe que los productores compartan el mercado con gran cantidad de compradores, con pocos o con uno solo.

Los mercados de competencia imperfecta son aquellos en los que el productor y productores son los suficientemente grandes como para tener un efecto noble sobre el precio.

La diferencia fundamental con los mercados de competencia perfecta reside en la capacidad que tienen las empresas oferentes de controlar en precio. En estos mercados, el precio no se acepta como un dato ajeno, sino que los oferentes intervienen activamente en su determinación.

En general, puede afirmarse que cuanto más elevado resulte el número de participantes, más competitivo será el mercado. (Marketing, Philip Kotler; Gary Armstrong, decimo primera edición. Pearson 2007. Páginas 39-53, 68-93).

### **1.10.7 Los Intermediarios**

Son instituciones que facilitan el flujo de artículos y servicios entre la empresa y los mercados finales. Entre ellos tenemos: mayoristas, minoristas, agentes y comisionistas, compañía de transporte, almacenes.

### **1.10.8 Proveedores**

Los recursos necesarios para que una empresa opere se obtienen de los proveedores a través de la investigación de mercado, distribución, comunicación, negociación transferencia de título.

Por lo tanto, es importante considerar a los proveedores para conseguir buen material a bajo costo y con rapidez.

Cualquier estrategia de mercado, debe ser consciente del entorno y los factores externos que rodean la actividad comercial que se planea desarrollar.

Es importante analizar los elementos claves del entorno para poder determinar las estrategias más adecuadas e introducir exitosamente la idea comercial en un mercado específico.

Es importante analizar los elementos claves del entorno para poder determinar las estrategias más adecuadas e introducir exitosamente la idea comercial en un mercado específico.

### **1.10.9 Factores demográficos, Factores ambientales, Factores económicos**

Dichos factores pueden resultar claves en el desarrollo del negocio sobre todo a mediano y largo plazo.

### **1.10.10 Factores de análisis interno en relación con la competencia**

Tecnología, disponibilidad de recursos y materias primas, recursos financieros y capacidad de apalancamiento financiero, ventajas competitivas del producto y de su fabricación, costos internos, costos externos,

Algunos factores nombrados, solo aplican a ciertas empresas, sin embargo buscar el mayor número de dimensiones de análisis del mercado para la empresa es una actitud responsable, sana y que le puede evitar muchos dolores de cabeza a la empresa.

#### **1.10.10.1 El precio**

Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o el valor que pagan los consumidores por adquirirlos. Un hecho muy importante es que es el único elemento de la Mezcla de Mercadotecnia que produce ingresos, ya que los otros 3 representan costos. Además, su flexibilidad es mayor que la de éstos. (Fundamentos de Marketing, Philip Kotler; Gary Armstrong, sexta edición. Pearson 2003. Páginas354-360).

#### **1.10.10.2 Costos**

Este es uno de los factores más importantes para la fijación de precios. Es apenas lógico determinar éstos, basados en todos los gastos en que se incurrió

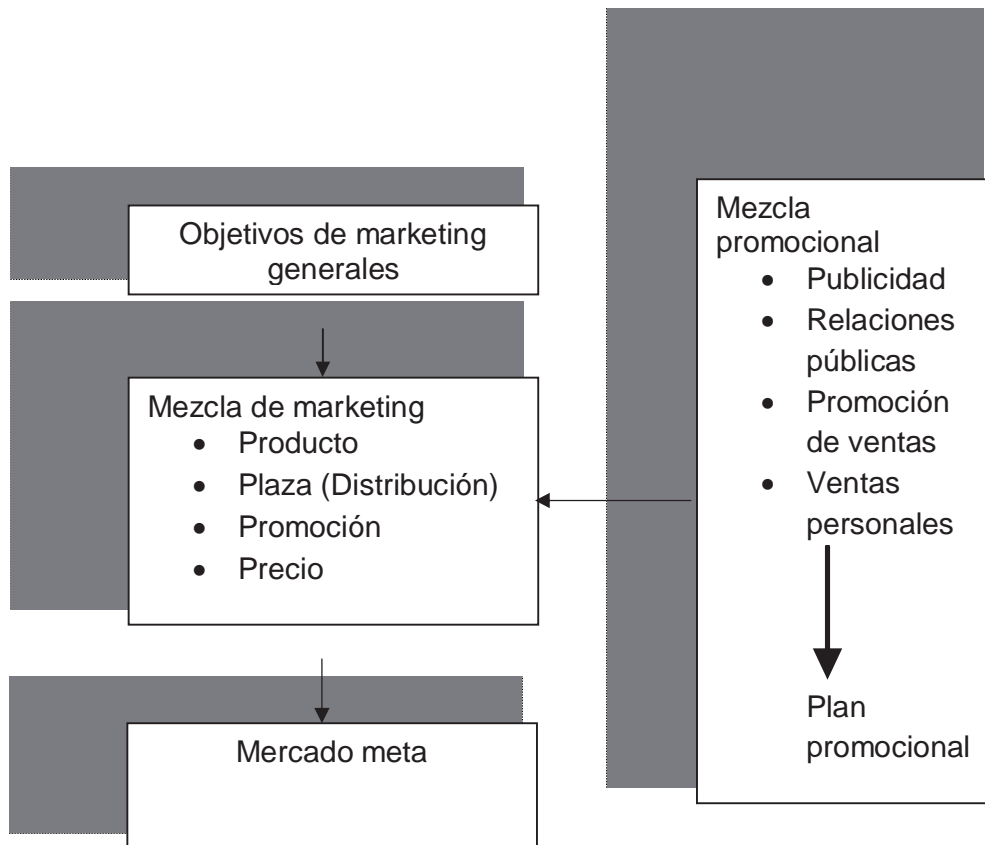
para la fabricación de un producto, además de incluir una tasa de rendimiento acorde con los esfuerzos y riesgos que se tuvieron.

### **1.10.10.3 Consideraciones Organizativas**

Es muy importante determinar quién fijará los precios de un producto en una empresa. Si ésta es pequeña, la decisión la puede tomar el gerente mismo, o si la empresa es mediana o grande, los departamentos de mercadotecnia y ventas o los gerentes de línea de productos, pueden determinar el precio más conveniente. De otro lado, en mercados industriales, pueden ser los clientes quienes determinan cuánto pagar, lógicamente dentro de un margen aceptado por el vendedor de los productos. (Fundamentos de Marketing, William J. Stanton, Michael J. Etzel; Bruce J. Walker, decimo cuarta edición. Mc Graw Hill 2007. Páginas 28-73).

### **1.19 Mezcla de la mercadotecnia**

La Mezcla de la Mercadotecnia es un conjunto de variables de Mercadotecnia a través de los cuales se realiza una estrategia para producir una respuesta positiva por parte de los consumidores. La Mezcla de la Mercadotecnia consiste de cuatro elementos que son las 4 P's: 1) Producto, 2) Precio, 3) Plaza y 4) Promoción. Algunos profesores del tema agregan el concepto de Calidad como un elemento adicional.



**Figura 1.11 Papel de la promoción en la mezcla de marketing** (Fundamentos de Marketing, Charles W. Lamb, Jr, Joseph F. Hair, Jr; Carl McDaniel, cuarta edición. Thomson 2006. Página 394).

### 1.11.1 Las 4 P's de la mercadotecnia

Para nadie es un secreto que el éxito de una compañía está en satisfacer plenamente a los clientes, ellos son la razón principal de la supervivencia y buen funcionamiento de cualquier empresa, y para lograr que ellos se sientan a gusto y por ende se consiga una respuesta favorable que redunde en beneficios para la compañía, se utiliza lo que comúnmente se denomina. (Fundamentos de Marketing, William J. Stanton, Michael J. Etzel; Bruce J. Walker, decimo cuarta edición. Mc Graw Hill 2007. Página 67).

### **1.11.1.1 Producto**

Es todo aquello que es susceptible de ser comprado, cambiado, traspasado, etc. Incluye la forma en que se diseña, se clasifica, se posiciona, se empaca y se reconoce a través de una marca. (Marketing, Philip Kotler; Gary Armstrong, decimo primera edición. Pearson 2007. Página 237)

### **1.11.1.2 Precio**

Es lo que pagas para cualquier producto o servicio que consumes. Éste influye profundamente en las percepciones de la marca por parte del consumidor. Indica qué y cuánto el cliente paga por un producto. Las compañías aplican varias estrategias al fijarlo. Algunos productos compiten con el precio. (Fundamentos de Marketing, Philip Kotler; Gary Armstrong, sexta edición. Pearson 2003. Páginas 354-360).

### **1.11.1.3 Plaza (Distribución)**

El lugar en donde está disponible tu producto. Lo profesionales de la mercadotecnia deben de saber que el método de distribución, igual que el precio, ha de ser compatible con la imagen de la marca, puesto a que la gente no pagará los precios de Palacio de Hierro en un Comercial Mexicana por un producto similar. La distribución designa la forma en que el producto se pone a disposición del consumidor: dónde se distribuye, cómo se compra y cómo se vende. (Fundamentos de Marketing, William J. Stanton, Michael J. Etzel; Bruce J. Walker, decimo cuarta edición. Mc Graw Hill 2007. Páginas 404-405).

### **1.11.1.4 Promoción (Comunicación)**

Son las actividades encaminadas a cambiar el comportamiento del consumidor, dándole algo a por ese cambio de comportamiento. La Comunicación indica todas las comunicaciones relacionadas con el marketing que se dan entre vendedor y comprador. Las herramientas de este elemento son las de la mezcla promocional. (Fundamentos de Marketing, William J. Stanton, Michael J. Etzel; Bruce J. Walker, decimo cuarta edición. Mc Graw Hill 2007. Páginas 502-505).

### **1.20 La mezcla de promoción**

La mezcla de promoción, también conocida como mix de promoción, mezcla total de comunicaciones de marketing, mix de comunicación o mezcla promocional, es parte fundamental de las estrategias de mercadotecnia porque la diferenciación del producto, el posicionamiento, la segmentación del mercado y el manejo de marca, entre otros, requieren de una promoción eficaz para producir resultados. Por ello, es conveniente que todas las personas involucradas con las diferentes actividades de mercadotecnia conozcan en qué consiste la mezcla de promoción y cuáles son sus principales herramientas, para que de esa manera estén mejor capacitadas para apoyar adecuadamente a su planificación, implementación y control. (Fundamentos de Marketing, William J. Stanton, Michael J. Etzel; Bruce J. Walker, decimo cuarta edición. Mc Graw Hill 2007. Páginas 511-517).

### **1.21 Definición de la mezcla de promoción, según expertos en la materia:**

- Para la American Marketing Association (A.M.A.), la mezcla de promoción es "un conjunto de diversas técnicas de comunicación, tales como publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas, que están disponibles para que un vendedor (empresa u organización) las combine de tal manera que pueda alcanzar sus metas específicas".



- Para Philip Kotler y Gary Amstrong, autores del libro "Fundamentos de Marketing", la mezcla de promoción o "mezcla total de comunicaciones de marketing de una empresa, consiste en la combinación específica de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de publicidad y marketing".
- Para Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing", la mezcla de promoción es la combinación de ventas personales, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas de una organización".
- Según el Diccionario de Marketing de Cultural S.A., "el mix de comunicación (mezcla de promoción) es un elemento del marketing mix de la empresa que sirve para informar al mercado y persuadirlo respecto a sus productos y servicios.

El mix de comunicación utiliza herramientas como la venta personal, publicidad, promoción de ventas, merchandising (o promoción en el punto de venta), relaciones públicas y publicidad blanca (comunicación en medios masivos que no paga la empresa u organización que se beneficie con ella".

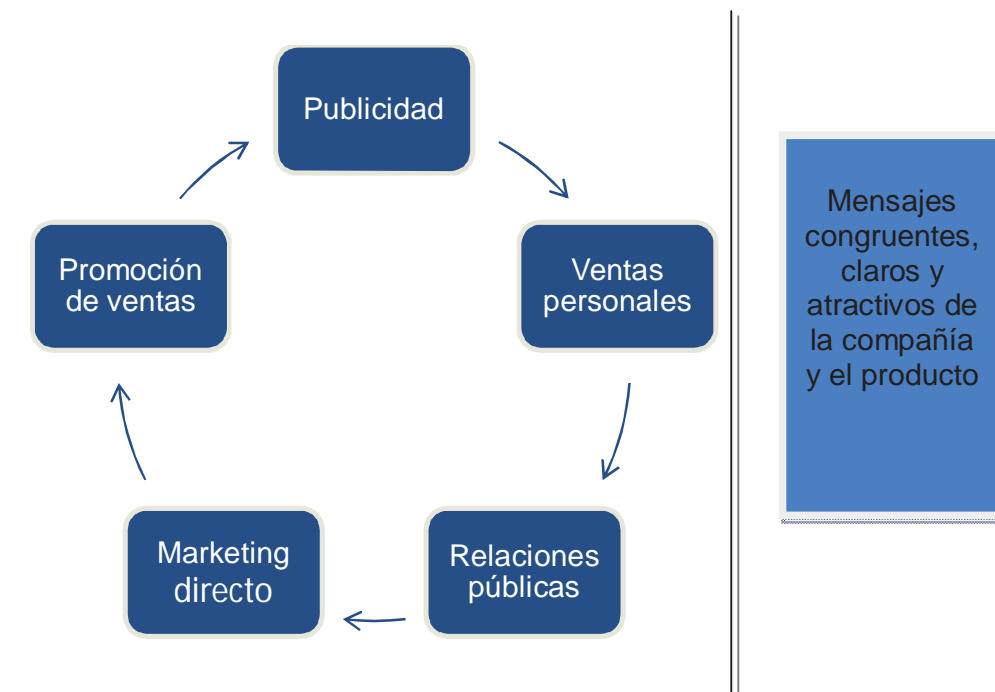
En resumen, la mezcla de promoción es la combinación de ciertas herramientas como la publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo, merchandising y publicidad blanca, para lograr metas específicas en favor de la empresa u organización.

(<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-promocion-mix.html> 2008).

#### **1.14 Naturaleza de la promoción**

La promoción es el elemento de la mezcla de marketing que sirve para informar, persuadir, y recordarles al mercado la existencia de un producto y su venta, con la esperanza de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del receptor o destinatario. (Fundamentos de Marketing, William J. Stanton, Michael J. Etzel; Bruce J. Walker, decimo cuarta edición. Mc Graw Hill 2007. Páginas 504-505).

**Hay cinco formas de promoción:**



**Figura 1.14 Comunicaciones integradas de marketing.** (Fundamentos de Marketing, Philip Kotler; Gary Armstrong, sexta edición. Pearson 2003. Página 475).

### 1.14.1 La venta personal

Es la presentación directa de un producto que el representante de una empresa hace a un comprador potencial. Tiene lugar cara a cara o bien por teléfono, pudiendo dirigirse a un intermediario o al consumidor final.

#### **1.14.2 La publicidad**

Es una comunicación masiva e impersonal que paga un patrocinador y en el cual este esta claramente identificado. Las formas mas conocida son los anuncios que aparecen en los medios masivos de comunicación (Prensa, radio, televisión. vallas).

#### **1.14.3 La promoción de ventas**

Es una actividad estimadora de la demanda, cuya finalidad es complementar la publicidad y facilitar la venta personal. La paga el patrocinador y a menudo consiste en un incentivo temporal que estimula la compra.

Muchas veces esta dirigida al consumidor. Pero la mayor parte de las veces tiene por objetivo incentivar las fuerzas de ventas de la empresa, u otros miembros del canal de distribución.

#### **1.14.4 Las relaciones públicas**

Abarca una amplia gama de actividades comunicativas que contribuye a crear actitudes y opiniones positivas respecto a una organización y sus productos.

A diferencia de la publicidad y la venta personal, no incluye un mensaje específico de ventas. Es la creación de una buena "imagen corporativa".

Los destinatarios de estas actividades pueden ser los clientes, los accionistas, una dependencia gubernamental, o un grupo de interés especial.

#### **1.14.5 Marketing directo**

Comunicación directa con los consumidores individuales, seleccionados cuidadosamente, con el fin de obtener una respuesta inmediata y cultivar relaciones directas con ellos mediante el uso del teléfono, correo, fax, correo electrónico, Internet y de otras herramientas para comunicarse directamente con consumidores específicos. (Fundamentos de Marketing, William J. Stanton, Michael J. Etzel; Bruce J. Walker, decimo cuarta edición. Mc Graw Hill 2007. Páginas 506-508).

#### **1.15 Propósitos de la promoción**

Uno de los principales propósitos de la promoción es difundir información. Permitirles a los compradores potenciales enterarse de la existencia del producto, de su disponibilidad y de su precio. Otra finalidad de la promoción es la persuasión. La competencia tan intensa entre varias industrias, lo mismo que entre empresas de una misma industria, impone una enorme presión a los programas promocionales de los vendedores.

Todos los días las empresas bombardean al mercado con miles de mensajes, con la esperanza de atraer más compradores y crear mercados a los nuevos productos. Ante la competencia tan intensa por captar la atención del público, hasta las empresas bien establecidas en el mercado se ven obligadas a recordarles a los consumidores que su marca para que no la olviden. (Fundamentos de Marketing, William J. Stanton, Michael J. Etzel; Bruce J. Walker, decimo cuarta edición. Mc Graw Hill 2007. Páginas 513-516).

## **1.16 Etapa del ciclo de vida del producto**

Los efectos de las diferentes herramientas promocionales también varían según la etapa en que se encuentre el producto dentro de su ciclo de vida. En la etapa de introducción, la publicidad y las relaciones públicas sirven para crear una mayor conciencia, y la promoción de ventas es útil para promover que se pruebe el producto de inmediato.

Las ventas personales deben utilizarse para que distribuyan al producto en la rama adecuada del comercio. En la etapa de crecimiento, la publicidad y las relaciones públicas siguen teniendo fuerza, mientras que puede reducirse la promoción de ventas, ya que se requieren menos incentivos. En la etapa de madurez, la promoción de ventas vuelve a ser importante en relación con la publicidad. En efecto, los compradores ya conocen las marcas y la publicidad sólo se requiere para recordarles el producto. En la etapa de decadencia, la publicidad se mantiene solo a un nivel de recordatorio, se dejan las relaciones públicas y los vendedores prestan muy poca atención al producto. Sin embargo, la promoción de ventas sigue siendo fuerte.

A mayor profundidad el análisis del ciclo de vida del producto o servicio supone que estos tienen una vida finita; esto es parecido a lo que nos sucede a los seres vivos. Los productos y/o servicios tienen un ciclo de duración que comienza con su creación (nacimiento) y termina con el retiro del mercado (muerte).

Relacionándolo con los seres vivos, se puede decir que los productos y/o servicios tienen un periodo de crecimiento que siguen al nacimiento y un periodo de declinación que preceden a la muerte.

Por tanto, el Ciclo de Vida es el proceso mediante el cual los productos o servicios que se lanzan al mercado atraviesan una serie de etapas que van

desde su concepción hasta su desaparición por otros más actualizados y más adecuados desde la perspectiva del cliente.

Cuando se monitorean los resultados de muchos productos o servicios durante un período determinado, se descubre que el patrón de ventas más común sigue una curva consistente de Introducción, Crecimiento, Madurez y Declinación (Como se muestra en el gráfico). Es obvio que al principio las ventas son muy bajas, se van aumentando de forma gradual y luego comienzan a decrecer.

Los bienes y servicios cumplen, desde sus orígenes hasta su desaparición, las siguientes etapas en su ciclo de vida: etapa previa; introducción; crecimiento; madurez; declinación; desaparición y retiro.

#### **1.16.1 Etapa previa**

En esta etapa, antes de su origen, se desarrollan, entre otros, los siguientes procesos de la vida del producto: concepción de la idea, desarrollo del proyecto, investigaciones anteriores a su producción masiva y lanzamiento, plan de negocios, etc.

#### **1.16.2 Etapa de introducción**

En esta instancia, una vez lanzado el producto al mercado, la empresa se ocupa a través del área de marketing de todas las actividades necesarias para asegurar el plan de cobertura y penetración original previsto en los objetivos del proyecto.

Los esfuerzos mayores se concentran en: cobertura de canales de distribución; promoción, merchandising; capacitación y supervisión de la fuerza de ventas; distribución física para su encuentro con los clientes; inicio de la comunicación publicitaria y, fundamentalmente, de su posicionamiento.

Existen varios indicadores para identificar esta etapa. En primer lugar, la cobertura gradual de los puntos de ventas seleccionados como metas. Luego, la rotación reducida de las existencias en los canales; su crecimiento gradual en volúmenes de ventas, repeticiones lentas de compras, así como su progresiva participación en el mercado. No pueden precisarse cifras exactas, ni válidas para todos los casos; pero las experiencias señalan que, cuando un producto ha logrado superar 10% de los objetivos fijados para su etapa de madurez cuando alcanzará el máximo de la venta esperada se ha logrado su introducción y comienza la etapa de crecimiento.

En esta etapa, la política de precios y el financiamiento deben ser estratégicamente decididos para facilitar la rápida penetración. (Marketing, Philip Kotler; Gary Armstrong, decimo primera edición. Pearson 2007. Páginas 467-500).

### **1.16.3 Etapa de crecimiento**

En esta etapa, el producto completa su posicionamiento definitivo, consolidada su cobertura y comienza a aumentar su participación en el mercado.

Las señales que permiten identificar esta etapa son:

Posicionamiento en el segmento definido; diferenciación básica creciente; grado de fidelización o repetición de compras con sostenido avance; muy buena cobertura en los canales de distribución; penetración creciente en el mercado, pero con amplias oportunidades de avance (entre 10% y 95% del máximo objetivo establecido para cuando el producto llegue a su madurez); contribución marginal superior a 25%; utilidades brutas en crecimiento, pero aún bajas con relación a su potencial; curva de aprendizaje en desarrollo; cartera de clientes amplia, pero con posibilidades de extensión; importante presión y respuesta competitiva; avance sostenido para alcanzar el liderazgo en costos; tendencia sostenida en crecimiento de ventas; segmentos y nichos de mercado aún vírgenes, o con poca penetración.

(<http://www.monografias.com/trabajos/promoproductos/promoproductos.shtml?monosearch> 2008)

#### **1.16.4 Etapa de madurez**

Cuando el producto ha alcanzado la máxima participación posible y pronosticada de su evolución en el mercado, se ha llegado a la etapa denominada de madurez.

Las señales clave que reflejan esta etapa son, entre otras:

nivel óptimo de cobertura y penetración de mercado, con pocas posibilidades de crecimiento; finalización de la tendencia de crecimiento de ventas; niveles máximos de contribución y rentabilidad final, firmes pero estabilizados; máxima acción de la competencia para desplazar posiciones alcanzadas; liderazgo y dominancia en los segmentos operados, o en el mercado total; altos índices de fidelización de clientes; extensión amplia y casi total de líneas o variedades del producto; marcas y usos de alto reconocimiento y profundo posicionamiento; elevada rotación de inventarios en la empresa y los puntos de ventas; carencia de requerimiento de inversiones adicionales para sostener posiciones logradas.

#### **1.16.5 Etapa de declinación**

Después de una meseta de alta participación y muy buenas ventas y utilidades en el mercado, todo producto o servicio, con el tiempo, tiende a decrecer en su evolución. Ello puede originarse en algunas, o varias, de las siguientes causas: cambios en las conductas de los clientes y usuarios; innovación tecnológica que marque la iniciación de un ciclo de obsolescencia; errores estratégicos propios de la compañía; modificaciones en las condiciones socioeconómicas del entorno; leyes o disposiciones normativas; influencias geopolíticas (caso Mercosur, Nafta, etc.).

Dentro del ciclo de la declinación, podemos reconocer tres instancias: pérdida de hasta 25% de las posiciones sustentadas precedentemente (ventas, participación de mercado, utilidades, etc.).



En el ciclo de declinación es posible intentar esfuerzos para desacelerar el ritmo de la caída, pero no más que ello, ya que, cuando se detectan las señales de su iniciación, el ciclo es irreversible y no se justifica, económicamente, realizar inversiones para detenerlo o revertirlo.

En la segunda parte de la declinación, hasta llegar a 50% de su caudal de madurez, el producto o servicio es todavía interesante para la empresa. Aporta buenos volúmenes de ventas, absorbe costos de estructura, quizá genera aún utilidades, complementa la línea de productos y sirve para atender a una clientela que le sigue siendo fiel, en cantidades significativas. Como esa instancia no requiere inversiones ni esfuerzos adicionales, al igual que la anterior debe ser acompañada y seguida con atención, porque es beneficiosa tanto para los intereses de la compañía como para los de sus clientes y distribuidores.

(<http://www.monografias.com/cgi-bin/search.cgi?query=proceso%20de%20decisión%20de%20compra%20del%20consumidor%202008>).

Ya en la tercera de las fases de la declinación, cuando se está superando 51% de las ventas y las utilidades precedentes, es necesario comenzar a programar el retiro del producto del mercado, ya que en estas circunstancias no se obtienen resultados económicos.

#### **1.16.6 Etapa de desaparición y retiro**

En su última fase de declinación, el producto está en la empresa pero no tiene vigencia en el mercado: los canales de distribución lo dan de baja en su comercialización, porque no existe demanda. Los compradores y los usuarios no lo aceptan por no adaptarse a sus expectativas y deseos. Llegó la hora de tomar la decisión de su retiro definitivo. (Fundamentos de Marketing, Charles W. Lamb, Jr, Joseph F. Hair, Jr; Carl McDaniel, cuarta edición. Thomson 2006. Páginas 292-297).

## **Capítulo II Mercadotecnia de Servicios**

## **2.1 Características generales del marketing de servicios**

Los servicios están por todas partes, la economía global de los servicios está floreciendo, concretamente cada vez hay más países, de los llamados industrializados, que encuentran que sus sectores de servicios están generando la mayor parte de su producto nacional bruto.

Las industrias siempre han producido bienes, pero hacen hincapié en algunos aspectos de los servicios de sus negocios, al mismo tiempo, las comunicaciones de marketing de estas empresas hablan menos de los aspectos tangibles.

El crecimiento del sector de los servicios no es lo único que explica que haya aumentado la demanda de conocimientos del marketing de servicios. En los pasados veinte años ha ido creciendo el interés por los problemas de marketing de las organizaciones de servicios a la par que ha ido apareciendo la competencia en muchas partes del sector de los servicios.

Así pues, la naciente necesidad de personal profesional del campo de marketing de servicios quedaría explicada en razón de que no existía en los tiempos en los que la demanda superaba a la oferta y había pocas presiones de la competencia.

En términos generales, esta nueva “era de los servicios globales” se caracteriza porque el sector de los servicios domina en las cifras de la mano de obra y las economías; una mayor participación de los clientes en las decisiones estratégicas de los negocios; productos cada vez más orientados hacia el mercado y que responden mucho más a las necesidades cambiantes de éstos; la creación de tecnologías que ayudan a los clientes y a los empleados a brindar servicios; empleados que ahora tienen más libertad y discrecionalidad para elaborar soluciones a la medida de solicitudes especiales de los clientes y para resolver las quejas de éstos, en seguida, con un mínimo de incomodidades; y el nacimiento de las nuevas industrias de servicios y el imperativo de los servicios, gracias al cual los aspectos intangibles del producto

se convierten en las características fundamentales que distinguen a los productos de los servicios.

Aparentemente, el auge de los servicios continuará en un futuro próximo. Es poco probable que un negocio pueda tener éxito si no fundamenta su estrategia competitiva en los servicios. (Fundamentos de Marketing, William J. Stanton, Michael J. Etzel; Bruce J. Walker, decimo cuarta edición. Mc Graw Hill 2007. Páginas 300-303 ).

## **2.2 El significado de servicio**

Admitiendo que la diferencia entre los bienes y los servicios no siempre es del todo clara. De hecho, es muy difícil ofrecer un ejemplo de un bien puro o de un servicio puro. Un bien puro implicaría que los beneficios que recibe el cliente no contienen ningún elemento del servicio que éste brinda. Por otro lado, un servicio puro no contendría ningún elemento de los bienes.

No obstante la confusión, las siguientes definiciones nos ofrecen un punto de partida para empezar a entender las diferencias entre los bienes y los servicios.

En términos generales, podemos decir que los bienes son objetos, aparatos o cosas, mientras que los servicios son actos, esfuerzos o actuaciones; como consecuencia de las marcadas diferencias que existen entre productos y servicios, se derivan en los servicios las características de intangibilidad, carecer de sustancia material, de esta manera aparecen infinidad de problemas en el marketing de servicios. (Fundamentos de marketing de servicios, Hoffman Douglas K, Bateson John E.G., segunda edición. Thomson 2002. Páginas 3-15).

### **2.2.1 Experiencia del servicio**

Como en el conocimiento del servicio predomina la intangibilidad, éste se adquiere de otra manera que el correspondiente a los bienes. Todos los productos sean bienes o servicios, proporcionan al consumidor un paquete de beneficios.

El concepto de beneficio se entiende como los beneficios encapsulados en la mente del consumidor. Los servicios, a diferencia de los bienes, proporcionan un paquete de beneficios por medio de una experiencia que ha sido creada para el consumidor. (Fundamentos de marketing de servicios, Hoffman Douglas K, Bateson John E.G., segunda edición. Thomson 2002. Páginas 21-23).

### **2.2.2 Contexto inanimado**

El contexto inanimado está compuesto por todas las características inertes que están presentes durante el encuentro del servicio. Puesto que los servicios son intangibles como se ha venido mencionando con anterioridad, no podemos evaluarlos, objetivamente como lo hacemos en el caso de los bienes.

De ahí que, en ausencia de un producto tangible, los consumidores busquen las pistas tangibles en torno al servicio sobre el cual basan las evaluaciones del desempeño del servicio. (Fundamentos de marketing de servicios, Hoffman Douglas K, Bateson John E.G., segunda edición. Thomson 2002. Páginas 25-33).

### **2.2.3 Personal de contacto/ prestadores de servicios**

El personal de contacto se refiere a los empleados que interactúan brevemente con el cliente y que no son los prestadores primarios del servicio. En cambio, los prestadores de servicios son los que brindan principalmente el servicio central.

El consumo de los servicios, a diferencia del consumo de bienes, muchas veces ocurre que el lugar donde se produce el servicio o el lugar donde se presta el servicio. Por ello, el efecto que el personal de contacto y los prestadores de servicios tienen en la experiencia del servicio puede ser muy profundo en ocasiones, por no decir que peculiar. (Fundamentos de marketing de servicios, Hoffman Douglas K, Bateson John E.G., segunda edición. Thomson 2002. Páginas 35-36).

## 2.3 Características generales del sector servicios

En este nuevo milenio, el sector servicios sigue prosperando, en gran parte, gracias a los adelantos tecnológicos, los cambios demográficos y las presiones de la competencia.



**Figura 2.3 El triángulo de los servicios** (Service America, Adaptado de Karl Albrecht y Ron Zemke, Homewood, tercera edición. Jones Irwin 1985. Página 47).

Por cuanto se refiere a los adelantos tecnológicos, se presenta el concepto de los servicios electrónicos, que en opinión de muchos, representan la transformación más importante en la interacción que las personas tienen con la Internet.

Los cambios demográficos, conforme las poblaciones envejeczan, también facilitarán el crecimiento de los servicios en un futuro y de manera que esto ya esta siendo visible.

Por último, en la medida que la competencia se vaya intensificando y que las empresas pierdan las ventajas diferenciales tradicionales, el papel que tendrán

los servicios complementarios para brindar las ventajas competitivas será cada vez más importante.

### **2.3.1 Clasificaciones de los servicios**

El marketing, desde siempre, ha elaborado clasificaciones para facilitar la posibilidad de entender las características similares que comparten distintos productos.

La clasificación de los productos sujeto a comodidad, compras y especialización ha servido para entender cómo invierten su tiempo los consumidores cuando compran diversos productos, y ha llevado a la creación de otros tipos de tiendas minoristas.

Las clasificaciones aplicadas exclusivamente a los servicios también se crearon para facilitar la posibilidad de entender lo que distintos tipos de operaciones de servicios tienen en común.

Las categorías típicas de la clasificación de los servicios incluyen las siguientes:

- Grado de tangibilidad: en esta se tienen los bienes propios, bienes alquilados y los no bienes.
- Intensidad del trabajo: se conforma por dos grupos, la basada en personas y las basadas en equipo.
- Meta del prestador de servicio: se incluyen las lucrativas y las no lucrativas.
- Nivel de habilidades del prestador de servicios: se refieren a los servicios los cuales pueden ser profesionales y no profesionales.

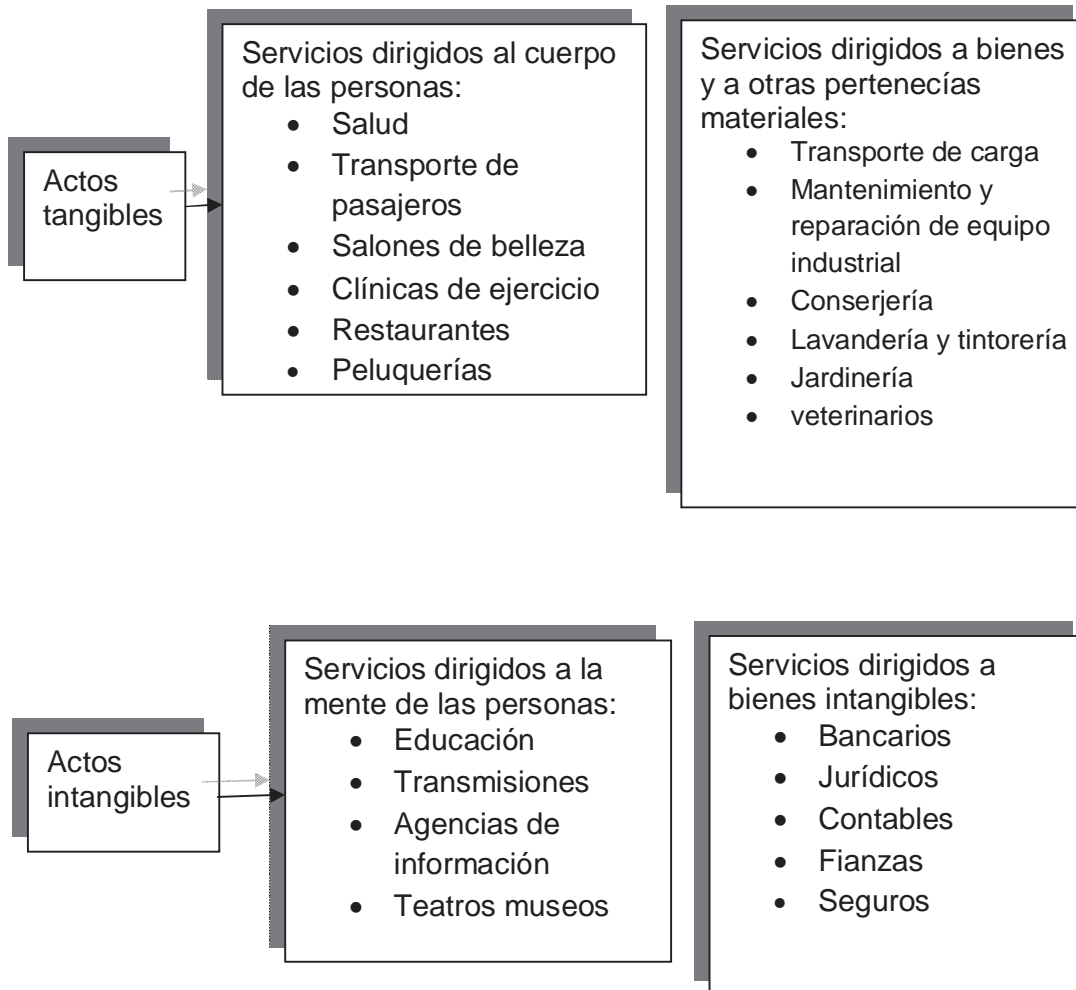
- Grado de contacto con el cliente: se clasifica en dos tantos, el que respecta al elevado y al bajo. (Fundamentos de marketing de servicios, Hoffman Douglas K, Bateson John E.G., segunda edición. Thomson 2002. Páginas 37-39).

### **2.3.2 Índole de los servicios**

Utilizando una amplia definición de las transacciones y los clientes, es apropiado reconocer las organizaciones de servicios lucrativas y las no empresariales.

Las empresas de servicios lucrativas venden servicios a los consumidores o a otras compañías con operaciones redituables como meta principal. Esta categoría se refleja en los siguientes ejemplos, clasificados por industria. (Fundamentos de marketing de servicios, Hoffman Douglas K, Bateson John E.G., segunda edición. Thomson 2002. Página 39).

### 2.3.2.1 Alcance de los servicios



**Figura 2.3.2.1 Clasificación de los servicios** (Fundamentos de marketing de servicios, Hoffman Douglas K, Bateson John E.G., segunda edición. Thomson 2002. Página 39).

### 2.3.3 Administración de la intangibilidad

El mayor problema asociado con la intangibilidad podría ser que los mercadólogos de servicios no pueden mostrarle nada al cliente. Los servicios electrónicos tal vez sufren parte de los retos que plantea la intangibilidad usando la Red para presentar pruebas del servicio. Los servicios electrónicos



también hacen que lo que es intangible sea más tangible ofreciendo datos adicionales, como el aspecto del sitio, la frecuencia de las actualizaciones de la información la exactitud de la información la velocidad del servidor y la facilidad para navegar.

Los clientes también pueden probar los servicios electrónicos antes de comprar, cosa que no ocurre con los servicios tradicionales (cortes de cabello, operaciones quirúrgicas, servicios dentales).

#### **2.3.4 Administración de la inseparabilidad**

La inseparabilidad refleja que la producción y el consumo del servicio son simultáneos. La inseparabilidad también describe los servicios como una experiencia compartida en la cual, en muchos casos, el productor y el consumidor tienen que estar presentes para que la transacción se realice.

Una de las soluciones posibles para disminuir los retos que presenta la participación del cliente consiste en ofrecer soluciones personalizadas. Ejemplo de ello es la información que se solicita en los sitios Web se requiere que los consumidores sean participantes activos del proceso, a tal grado que los propios clientes se convierten, de hecho en empleados parciales.

Otro ejemplo de esto sería el informar a los clientes cuáles son los datos que necesitarán antes del encuentro, proporcionar servicios de mapas en línea, solicitar que los clientes entren en sus direcciones de correo electrónico dos veces para disminuir la cantidad de errores cuando ingresan los datos.

#### **2.3.5 Administración de la heterogeneidad**

Refleja las variaciones que registra la calidad de los servicios brindados, de una transacción a otra. Si las personas son las que brindan los servicios, habrá variaciones y errores cuando hablamos de tiempo real. Tratándose de servicios

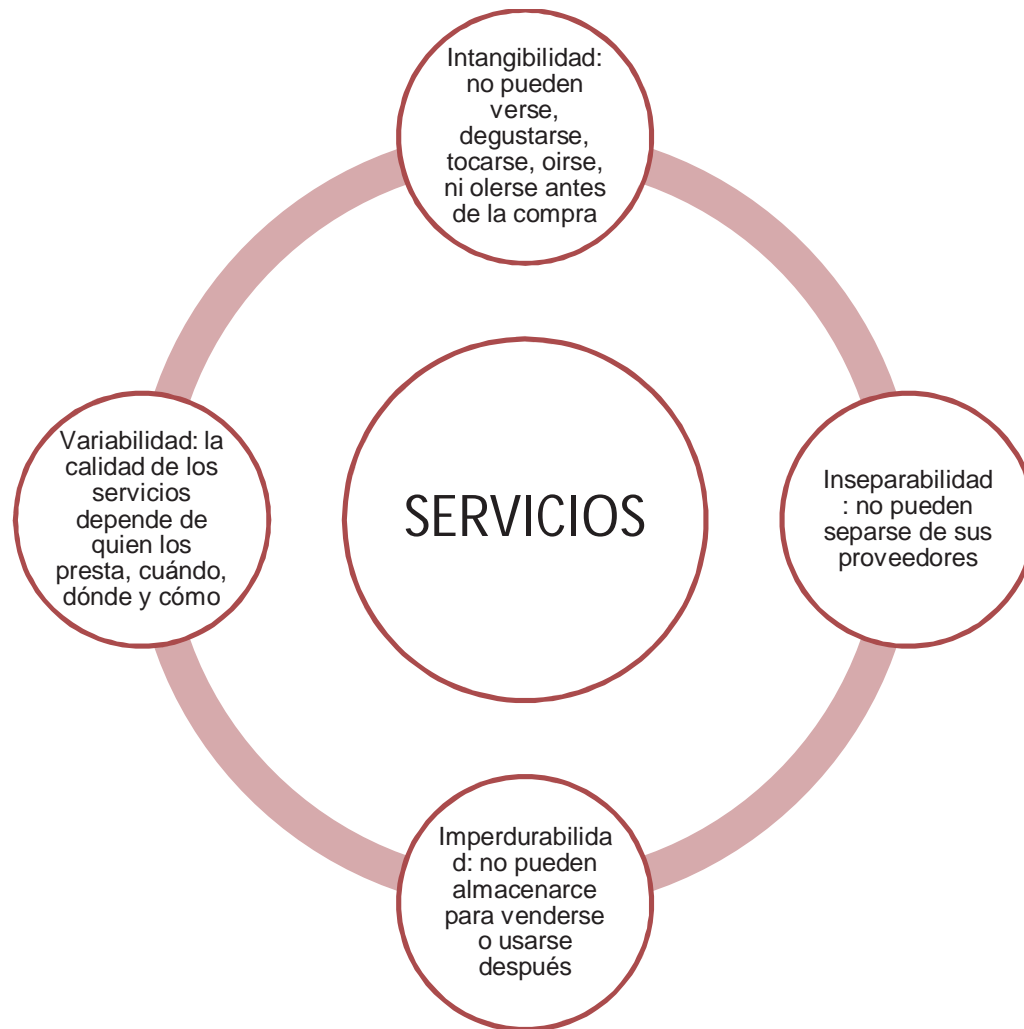
electrónicos las variaciones de la calidad que se ofrece deben ser mínimas de un cliente a otro.

### **2.3.6 Carácter perecedero**

Los servicios son sumamente perecederos porque la capacidad existente no se puede guardar o mandar a inventario para su uso futuro. El carácter perecedero crea desequilibrios potenciales en la oferta y la demanda. Más aún, la demanda de muchos servicios fluctúa considerablemente por estación, por día de la semana, y por hora del día.

El carácter perecedero y la dificultad resultante de equilibrar la oferta con la fluctuante demanda plantean retos de promoción, planeación de productos, programación y asignación de precios a los ejecutivos de servicios.

Se echa mano también de la publicidad y la asignación de precios creativa para estimular la demanda en los periodos bajos. (Fundamentos de Marketing, William J. Stanton, Michael J. Etzel; Bruce J. Walker, decimo cuarta edición. Mc Graw Hill 2007. Página 304-305).



**Figura 2.2.2.1 Cuatro características de los servicios** (Fundamentos de Marketing, Philip Kotler; Gary Armstrong, sexta edición. Pearson 2003. Página 306).

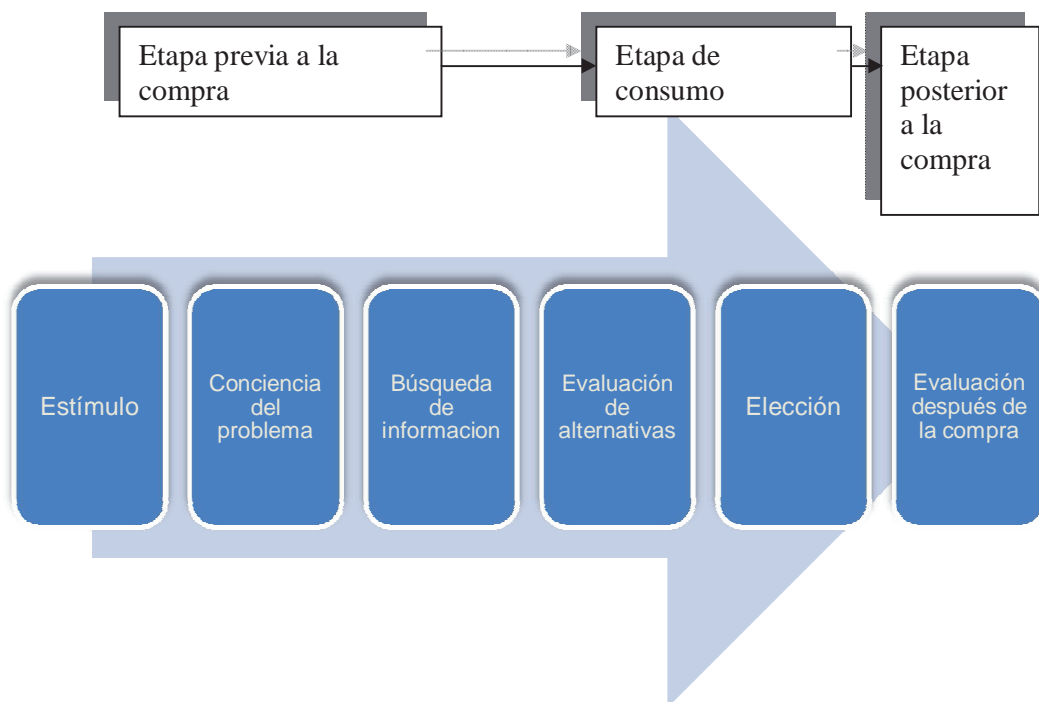
### 2.3.7 El cliente de servicios

Al igual que los buenos comerciantes, las empresas de servicios deben definir un mercado meta conformado por los clientes actuales y potenciales; luego dirigen su marketing sólo a estos compradores prospectos. Las organizaciones de servicios no lucrativas tienen que apuntar a dos mercados. Uno es el mercado de proveedores; los contribuyentes del dinero, mano de obra, materiales u otros recursos a la organización.

El segundo es el mercado de clientes; los receptores del dinero o los servicios de la organización. El mercado de receptores es muy parecido al mercado de clientes para los negocios. (Fundamentos de Marketing, Philip Kotler; Gary Armstrong, sexta edición. Pearson 2003. Página 307).

### 2.3.8 Selección de mercados meta

Seleccionar mercados meta es esencialmente lo mismo, ya sea que la empresa esté haciendo marketing de bienes o de servicios. Los mercadólogos de servicios necesitan saber en qué forma afectan a la demanda de un servicio los factores geográficos y demográficos. Así mismo, tratar de determinar el comportamiento de compra de sus clientes: *sus motivos y patrones de compra*. (Marketing, Philip Kotler; Gary Armstrong, decimo primera edición. Pearson 2007. Páginas 213-219).



**Figura 2.3.7 Motivos y patrones de compra.** (Elaboración propia)

En ausencia de un producto físico que evaluar, los clientes deben de depender de sentimientos y creencias para tomar una decisión. Así, los factores determinantes psicológicos del comportamiento de compra: motivación, percepciones, actitudes y personalidad, se vuelven más importantes al

comerciar con servicios que al hacerlo con bienes. (Fundamentos de marketing de servicios, Hoffman Douglas K, Bateson John E.G., segunda edición. Thomson 2002. Páginas 84-85).

## **2.4 La importancia de los servicios**

Un servicio es el resultado de aplicar esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios incluyen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no puede poseerse físicamente.

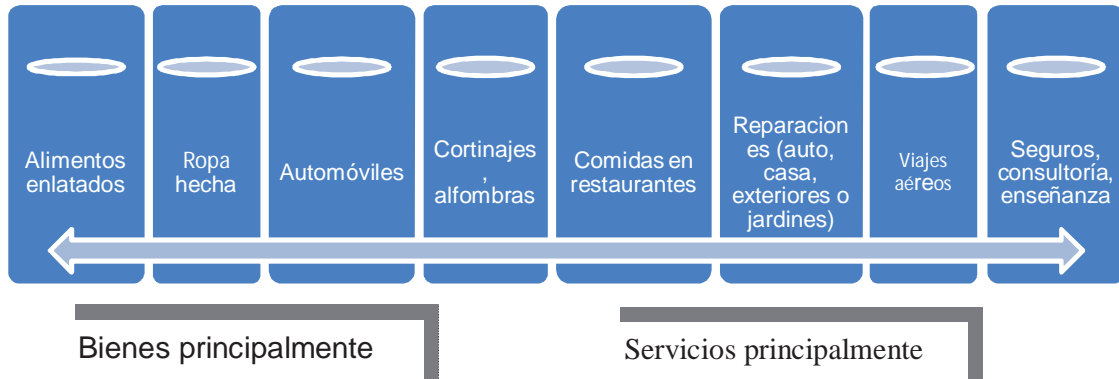
Hoy en día el sector servicios, influye significativamente, en realidad muchas compañías manufactureras pueden apuntar al servicio como un factor importante de su éxito.

### **2.4.1 Oferta de servicios**

Muchas empresas de servicio han logrado el éxito al identificar, y luego satisfacer, una necesidad del consumidor no reconocida ni satisfecha anteriormente. Las empresas de servicio buscan formas de diferenciar sus ofertas.

Esto es en particular importante para los servicios por la característica de la intangibilidad. A falta de diferencias físicas, los servicios competidores pueden parecerle muy semejantes al cliente. Una opción es ampliar el producto, de preferencia con la adición de características atractivas y susceptibles de ser promovidas.

Por ejemplo en el muy competido ramo de servicios financieros, los bancos intentan atraer a nuevos clientes con diferentes estrategias, añadiendo características que no puedan fácil copiar los competidores, ya que de lo contrario se neutralizan con rapidez. (Fundamentos de Marketing, William J. Stanton, Michael J. Etzel; Bruce J. Walker, decimo cuarta edición. Mc Graw Hill 2007. Páginas 307-308).



**Figura 2.4.1 Continuo de bienes y servicios.** (Fundamentos de Marketing, William J. Stanton, Michael J. Etzel; Bruce J. Walker, decimo cuarta edición. Mc Graw Hill 2007. Página 301).

## 2.5 Administración de la calidad en el servicio

La calidad del servicio es particularmente difícil de definir, medir controlar y comunicar. Sin embargo, en el marketing de servicios, la calidad del servicio es crítica para el éxito de una empresa. Los proveedores de servicios deben entender dos atributos de la calidad del servicio.

Primero, la calidad la define el cliente, no el productor-vendedor. Segundo, los clientes evalúan la calidad del servicio comparando sus expectativas con sus percepciones de cómo se efectúa.

En este proceso, no hay garantía de que las expectativas serán razonables, ni seguridad alguna de que la percepción del desempeño por parte del cliente se basará en más que una sola experiencia. (Fundamentos de Marketing, Philip Kotler; Gary Armstrong, sexta edición. Pearson 2003. Páginas 310-312).

En consecuencia, para administrar de manera efectiva la calidad, una empresa de servicios debe:

- Ayudar a los clientes a formular expectativas
- Medir el nivel de expectación de su mercado meta

- Afanarse por mantener uniforme la calidad del servicio o sobre el nivel de expectativa.

Las expectativas se basan en la información de fuentes personales y comerciales, en promesas hechas por el proveedor del servicio y en la experiencia con el servicio en particular y con otros servicios semejantes. Las empresas a través, de sus comunicaciones formales e informales, tienen la oportunidad de influir en las expectativas de los clientes.

Las compañías de servicios deben emprender algunas investigaciones para medir dichas expectativas. Reunir datos sobre el comportamiento pasado del mercado meta, las percepciones y creencias, y su exposición a la información puede proveer la base para estimar las expectativas.

Como parte de la administración de la calidad del servicio, una organización debe diseñar y operar un programa activo de evaluación y mejoramiento de la calidad. El fundamento de la mejora de la calidad es vigilar el nivel y la uniformidad de la calidad del servicio. Sin apartarse de la idea de que la calidad del servicio la definen los clientes, las empresas deben medir con regularidad la satisfacción del cliente, esto es, la percepción de los clientes acerca de la calidad de los servicios de una organización. (Fundamentos de Marketing, William J. Stanton, Michael J. Etzel; Bruce J. Walker, decimo cuarta edición. Mc Graw Hill 2007. Páginas 300-318).

### **2.5.1 Satisfacción de las necesidades cliente.**

En este entendido, primeramente se examina el significado de necesidad. Para Kotler por ejemplo; "la necesidad humana es el estado en el que se siente la carencia de algunos satisfactores básicos"

Por su parte, McClelland asume que una necesidad "es un motivo natural por el que un individuo precise, requiera o demande algo" Este concepto, puede

servirnos en nuestro análisis como indicación de que "algo" de lo que está en busca un cliente puede ser "algo" de lo que tenemos para satisfacerlo.

Otros Autores han ido más allá, investigando y descubriendo el significado de las necesidades; tales como Abraham Maslow. Quien incluso, ha creado una Teoría de las necesidades, induciendo que: "una persona estará motivada, conforme trate de satisfacer sus necesidades". Para ello, Maslow jerarquizó las necesidades de los individuos en cinco tipos:

- 1) Necesidades Fisiológicas
- 2) Necesidades de Seguridad
- 3) Necesidades de Pertenencia
- 4) Necesidades de Estima
- 5) Necesidades de Autorrealización





**Figura 2.5.1 Satisfacción de las necesidades del cliente.**

(<http://www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv.shtml?monosearch> 2008)

Si analizamos la perspectiva de Maslow, las personas tendrán motivos para satisfacer cualesquiera de las necesidades que le resulten más predominantes o poderosas, en un momento dado. Necesidad para Maslow, es "la carencia de algo que impide llevar una vida fructífera".

Al respecto encontramos a Herzberg, otro autor estudioso de las necesidades y, aplicando el concepto de Maslow, también induce que las necesidades, son "un elemento en lo que satisfacerlas será gratificante no sólo para el individuo, sino para los de su entorno, en este caso menciona a la organización"

Ahora bien, con lo señalado se puede deducir que cada institución, especialmente las de servicio, pueden brindar un tipo de satisfactores que vengán a colmar las expectativas de sus clientes, no precisamente satisfaciendo las necesidades básicas enunciadas por Maslow, sino aquellos intereses o factores, de los cuales se pueden carecer con la competencia e

incluso con la misma organización, en la que sin embargo, es posible descubrir las necesidades y entregar sus satisfactores.

En el caso de los bancos por ejemplo; que representa el campo a analizar proyecto de esta tesis, las necesidades de los clientes se verán reflejadas por los requerimientos económicos, pero también se vislumbrarán por la demanda de un adecuado servicio, fluida información, comodidad, rapidez, autorrealización, etc. Para las cuales, deben existir como satisfactores, las diferentes operaciones que se realizan en estas instituciones. (Fundamentos de marketing de servicios, Hoffman Douglas K, Bateson John E.G., segunda edición. Thomson 2002. Página 38).

### **2.5.2 La comunicación en marketing de servicios.**

La mercadotecnia actual, empero, demanda algo más que descubrir necesidades, desarrollar un buen producto o servicio, fijarle un precio atractivo y hacerlo accesible a los clientes actuales y potenciales. "Las compañías e instituciones también deben comunicarse con sus clientes" En este aspecto Kotler tiene mucha razón, por lo que es necesario mencionarlo.

Es bien sabido que una empresa de esta época, el manejar un sistema complejo de comunicaciones de mercadotecnia, desde el encuentro con un cliente poseedor de expectativas o necesidades, hasta la transferencia del producto o servicio para satisfacerlo. En realidad, la mercadotecnia ha surgido de la comunicación.

En este análisis, podemos darnos cuenta que mercadotecnia es comunicación en cierta forma; de manera que la empresa entabla información con sus intermediarios, éstos con sus consumidores y públicos diversos. Los consumidores establecen comunicación de voz en voz con otros consumidores y público. En tanto, cada grupo proporciona retroalimentación de la comunicación, a cada uno de los demás grupos.

Principalmente este punto retoma importancia para la investigación; un cliente satisfecho atraerá más clientes a la empresa u organización, debido a que éste comunicó las ventajas de la compañía frente a las de la competencia y todos querrán probar esas ventajas. En el caso de este estudio, deberá entenderse con esa afirmación que con la comunicación, transformada en promoción de los productos o servicios de la empresa; debe ser de suma relevancia. (Marketing, Philip Kotler; Gary Armstrong, decimo primera edición. Pearson 2007. Páginas 261-264).

De acuerdo con Lasswell, un modelo de comunicación responderá las siguientes interrogantes:

- 1) ¿Quién?
- 2) ¿Qué dice?
- 3) ¿En qué canal?
- 4) ¿A quién?
- 5) ¿Con qué efecto?

Para luego retomar el proceso a través de la retroalimentación.

Lasswell propone el siguiente esquema de la comunicación y en el cual convergemos en la medida de que este proceso se acomoda a la realidad cotidiana de quienes se consideran en comunicación comercial: pero nos enfocamos en una publicación de "Nueva Economía" fechada en julio de 1999, para incidir en 5 principales aspectos de la comunicación entre un banco y sus clientes, esto para adentrarnos más en la entidad objeto de estudio:

- 1) Promesas por cumplir
- 2) Lenguaje financiero
- 3) Escuchar apropiadamente a los clientes
- 4) Decir y explicar
- 5) Comunicación y cortesía:

Ahora bien, una vez lanzada la comunicación, será necesario mantener una constante retroalimentación con el cliente objetivo, como ya lo mencionamos, de manera que con el servicio después del mensaje, el cliente quede más satisfecho, sea fiel a la organización y genere más información para el público, atrayendo más clientes.

Por ello, el servicio al cliente como fuerza retroalimenticia del proceso de comunicación; debe vincularse estrechamente con las estrategias generales de mercadotecnia de la institución que la adopte, para que de este modo se pueda cerrar esa cadena que establece la relación entre la empresa, sus clientes y los nuevos usuarios. (Fundamentos de marketing de servicios, Hoffman Douglas K, Bateson John E.G., segunda edición. Thomson 2002. Páginas 37-39).

### 2.5.2.1 Relación del concepto de servicio al cliente entre los autores:

Relación del concepto de servicio al cliente entre los autores señalados como base para la formulación del modelo.		
Malcom peel "aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad"	Frances Gaither Inches "El servicio al cliente, es una gama de actividades que en conjunto, originan una relación"	Christopher H. Lovelock: "El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional"

(<http://www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv.shtml?monosearch> 2008)

### 2.5.2.2 Elementos del servicio al cliente:

Elementos del servicio al cliente		Estrategia del servicio al cliente
1. Contacto cara a cara. 2. Relación con e cliente difícil. 3. Correspondencia. <hr/> Contacto telefónico. 4. Reclamos y cumplidos. 5. Instalaciones 6. Otras formas que surjan de la iniciativa propia	Para saber cómo lograrlo, necesitamos saber primero con lo que contamos (elementos del servicio al cliente)  Nos basamos en estos elementos para transformarlos en herramientas	Lo que queremos lograr

<http://www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv.shtml?monosearch> 2008)

### 2.5.3 Manejo de la calidad del servicio

Una de las formas más importantes en que una empresa de servicios puede diferenciarse como se mencionaba con anterioridad es mediante la entrega de una calidad consistentemente más alta que la de sus competidores. Como hicieron antes los fabricantes, muchas industrias de servicios se han unido al movimiento de calidad total.

Y, al igual que quienes hacen marketing de productos, los mercadólogos de servicios necesitan identificar las expectativas de los clientes meta en cuanto a la calidad del servicio.

Lo malo es que la calidad de un servicio es más difícil de definir y juzgar que la calidad de un producto. La retención de clientes tal vez sea la mejor medida de la calidad: la capacidad de una empresa de servicio para conservar a sus clientes depende de la consistencia con que les proporciona valor.

Las empresas de servicio quieren asegurarse de que los clientes reciban un servicio de alta calidad en cada encuentro. Sin embargo, a diferencia de los fabricantes de productos que pueden ajustar su maquinaria e insumos hasta que todo está perfecto, la calidad de un servicio siempre variará, dependiendo de las interacciones entre los empleados y los clientes. Es inevitable que se presenten problemas. Una buena recuperación del servicio puede convertir clientes molestos en clientes leales.

De hecho una buena recuperación del servicio puede lograr más consumo y más lealtad de los clientes que si todo hubiera salido perfecto desde el principio. Por ello, las empresas deben tomar medidas no sólo para prestar siempre un buen servicio, sino también para recuperarse de los errores en el servicio cuando éstos ocurran. (Fundamentos de Marketing, Philip Kotler; Gary Armstrong, sexta edición. Pearson 2003. Páginas 310-312).

## **2.6 La estrategia del servicio al cliente.**

Revisando la información, respecto al servicio al cliente y lo que representa una estrategia; y teniendo una posición teórica respecto al camino o el "cómo hacerlo" con los elementos que se mencionan con anterioridad para la formulación final de la Estrategia del Servicio al Cliente considerando los siguientes puntos:

### **1. El liderazgo de la alta Gerencia es la base de la cadena.**

La cadena del servicio al cliente adoptada básicamente en este trabajo, y la cual queremos contrastar con el modelo debe partir desde la Gerencia y los niveles más altos de decisión en un banco.

## **2. La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.**

La calidad, además de ser definida por los clientes externos de la empresa, tiene que tomar en cuenta la propia visión empresarial que parte del seno mismo de la organización. Por ello es importante que el clima interno fluya de manera satisfactoria para todos.

## **3. La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.**

Cómo pueden ser motivados los empleados, sino es con una entera satisfacción de sus propias necesidades, por ello ciertos motivadores, además de su remuneración tienen que ser puestos en marcha para conseguir el compromiso del personal.

## **4. La lealtad de los empleados impulsa su productividad.**

Si un empleado se halla perfectamente motivado como para elevar su responsabilidad y eficiencia, también es posible que ayude a elevar su propia productividad.

## **5. La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.**

Quién sino el mismo empleado de la organización, puede brindarle mayor valor al servicio que presta a sus clientes, apoyándose en su responsabilidad, pulcritud y sobre todo en su propia motivación. Esta motivación será factible si el flujo de comunicación interna es dinámica y real dentro de la organización.



## **6. El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.**

El cliente se encontrará realmente satisfecho si el servicio que recibe tiene calidad y si puede ser considerado por él como el mejor.

El valor del servicio como tal se verá incrementado si el personal de la entidad que lo provea, utiliza en sus actividades las herramientas adecuadas; estas son, como lo vimos: el contacto cara a cara, las relaciones con clientes difíciles; el contacto telefónico, el contacto por correo y las instalaciones.

## **7. La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.**

Si un cliente se encuentra realmente satisfecho con las oportunidades o servicios que le ofrece una organización, destinados a satisfacer las necesidades básicas de mejor atención al usuario (y posible usuario) por supuesto, éstos volverán a buscarlos.

## **8. La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.**

Se ha demostrado teóricamente que un cliente satisfecho, además de serle fiel a una organización, impulsa las utilidades de ésta y atrae más clientes.

La explicación de este procedimiento se brinda con el simple hecho de la existencia de la "comunicación en el mercado" citada ya en este capítulo pero principalmente este eslabón se cumplirá con la creación de un flujo de comunicación adecuado con el mercado a través del uso de las herramientas racionales del servicio al cliente. (Marketing, Philip Kotler; Gary Armstrong, decimo primera edición. Pearson 2007. Páginas 263-266).

## **2.7 Formas del servicio al cliente**

### **2.7.1 Tradicionales**

Vemos que desde tiempos de la mercadotecnia, históricamente las empresas sólo hacían esfuerzos limitados para medir la satisfacción del cliente con el servicio. Muchas de las grandes compañías fallaban en satisfacer las expectativas del cliente especialmente con el servicio. Poco a poco se empezó a tomar en cuenta el servicio después de una venta, lo que permitió abarcar más las necesidades de los clientes.

El servicio al cliente en su forma tradicional, empezó juntamente con la Mercadotecnia, cuando un ofertante llegaba al cliente con cualquier producto o servicio y le ofrecía algún tipo de información sobre él.

### **2.7.2 Científicas.**

El servicio al cliente ha adquirido desde hace algunos años una significancia importante dentro del campo de la mercadotecnia. Podemos considerar en realidad que el servicio o atención al cliente, es el punto de partida para las estrategias comerciales. Para tomar en cuenta una mercadotecnia dinámica y científica, también se debe tomar en cuenta científicamente al "Servicio".

Por eso, las formas del servicio al cliente merecen en la actualidad un estudio detallado y práctico en cuanto a las relaciones interpersonales, éstas se demuestran como parte de las ciencias sociales, junto con todo aquel proceso de comunicación humana. Un servicio adecuado permitirá entonces, conducir la forma de su esencia hacia la búsqueda de la comunicación científica.

(<http://www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv.shtml?monosearch>, 2008)

## **2.8 La cadena de utilidades del servicio**

Las empresas de servicios de éxito concentran su atención tanto a sus clientes como en sus empleados, ya que entienden la cadena de utilidades del servicio, que vincula las utilidades de una empresa de servicios con la satisfacción de los empleados y de los clientes.

Esta cadena tiene cinco eslabones:

- Calidad interna del servicio: selección y capacitación cuidadosa de los empleados, ambiente de trabajo de calidad, fuerte apoyo para quienes tratan con los clientes.
- Empleados de servicio productivos y satisfechos: se refiere a empleados más satisfechos, leales y trabajadores.
- Mayor valor del servicio: creación de valor para el cliente y entrega del servicio más eficaces y eficientes.
- Clientes satisfechos y leales: clientes que repiten compras y recomiendan el servicio a otros posibles clientes.
- Utilidades y crecimiento saludables: un desempeño superior de la empresa de servicios. (Fundamentos de marketing de servicios, Hoffman Douglas K, Bateson John E.G., segunda edición. Thomson 2002. Páginas 132-161).

## **2.9 Manejo de la productividad del servicio**

Con el aumento de los costos, las empresas están sometidas a presiones intensas para mejorar su productividad. Esto se puede lograr de varias maneras.

Los proveedores de servicios pueden capacitar mejor a los empleados actuales o contratar empleados nuevos que trabajen más duro o con una mayor

habilidad. O bien los proveedores de servicios, podrían aumentar la cantidad de su servicio al sacrificar cierta calidad. Por último, el proveedor de servicios puede aprovechar el poder de la tecnología. Aunque a menudo pensamos que la tecnología ahorra tiempo y reduce los costos en las empresas, también tiene gran potencial que a menudo no se usa para hacer productivos a los empleados de servicio.

De tal manera que, las empresas deben evitar dar tanta importancia a la productividad que tenga que reducir los niveles de calidad. Los intentos por industrializar un servicio o recortar costos pueden hacer a la empresa de servicio más eficiente a corto plazo, pero puede reducir su capacidad a largo plazo para ser innovadora, mantener la calidad del servicio o responder a las necesidades y deseos de los consumidores.

En algunos casos, los proveedores de servicios aceptan una reducción en la productividad a fin de crear una mayor diferenciación del servicio o mejorar la calidad.

Quienes hacen marketing de servicios también enfrentan retos especiales al hacerse globales. Algunas industrias de servicio tienen una larga historia de operaciones internacionales. Por ejemplo, la banca comercial fue una de las primeras industrias que creció internacionalmente.

Los bancos necesitaban prestar servicios globales para satisfacer las necesidades de divisas extranjeras y crédito de sus clientes nacionales que querían hacer comercio exterior. (Marketing, Philip Kotler; Gary Armstrong, decimo primera edición. Pearson 2007. Páginas 306-313).

## **2.10 Futuro del marketing de servicios**

Hasta hace poco tiempo, muchos ramos de servicios disfrutaron de crecimiento, apoyados por las regulaciones gubernamentales y de

asociaciones profesionales, por la falta de una competencia extranjera significativa y por una economía fuerte.

Pero el ambiente esta cambiando, y trae consigo la concentración en aumentar la productividad y desempeño que satisfaga al cliente.

### **2.10.1 Impacto de la tecnología en los servicios**

La tecnología ha cambiado radicalmente algunas industrias de servicios y ha creado otras. El impacto más inmediato lo acusan las empresas que actúan como agentes o corredoras de proveedores de servicio. Internet ofrece a las compañías de los ramos de viajes, alojamientos, recreación y seguros una forma eficiente de omitir a intermediarios.

Otra de ellas es la industria de la tecnología de telecomunicaciones interactivas ha creado una capacidad de aprendizaje a distancia que está cambiando la forma en que se distribuye la capacitación y la educación. Estos y otros adelantos por venir forzarán a muchas empresas de servicio a redefinir lo que hacen. (Fundamentos de Marketing, William J. Stanton, Michael J. Etzel; Bruce J. Walker, decimo cuarta edición. Mc Graw Hill 2007. Páginas 315-318).

## **Capítulo III La Empresa Grupo FinTerra**

### **3.1 Acerca de Finterra y sus inicios**

**Grupo FinTerra, S.A. de C.V. SFOL**, es una Sociedad Financiera de Objeto Limitado (SFOL) autorizada como Institución Financiera el 12 de agosto de 2004, convirtiéndose así en la segunda SFOL dedicada a atender las necesidades de financiamiento del sector agroalimentario.

Esta institución se encuentra supervisada y regulada por: Banco de México, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

El principal objetivo de FinTerra es apoyar la modernización y el crecimiento del sector agroalimentario en México. Para ello, ofrecemos servicios financieros del más alto nivel, eficientes e innovadores que brindan soluciones prácticas y reales sustentadas con las mejores herramientas de crédito.

Esta empresa tiene como meta brindar productos y servicios que mejoren la calidad de trabajo, de producción y de vida de todas las personas, comunidades y empresas involucradas en el sector agroalimentario, así como a sus actividades conexas y afines.

En su labor anteponen el compromiso verdadero con el país y son su desarrollo sostenido. El profesionalismo está basado en la experiencia, pero sobre todo, en una inquebrantable ética. Todos de quienes integran FinTerra se rigen por la honestidad y el deseo de servicio.

#### **3.1.1 La Cultura FinTerra está enfocada a:**

- Comprometer la experiencia y capacidad profesional para ofrecer el mejor servicio a nuestros clientes, proveedores y autoridades.

- Establecer como el estándar a seguir en todos los ámbitos en los que participemos.

**Los Valores** de FinTerra que son la base de cultura y que rigen el comportamiento de los empleados son:

- Respeto
- Honestidad
- Compromiso
- Profesionalismo

**Estos valores** están basados en los siguientes ideales:

- Ser reconocidos como una Institución con los más altos principios éticos.
- Ser una institución que busca el mejoramiento de las comunidades en las que participe.
- Ser una institución con credibilidad.

### **3.2 Objetivos**

Apoyar la modernización y crecimiento del Sector Agroalimentario de México mediante la oferta de Servicios Financieros innovadores que aporten soluciones y valor a nuestros clientes.

Crear relaciones de largo plazo con todas aquellas personas, empresas o instituciones con las que interactuamos.

Implementar una operación eficiente que redunde en el beneficio de nuestro entorno.

Implementar una operación altamente eficiente que permita una ágil capacidad de respuesta a las necesidades del mercado.

### **3.7 Financiamiento**

Para el apoyo a las actividades del Sector Agroalimentario, ofrecemos financiamientos para:

- Capital de trabajo
- Reemplazo y/o modernización de maquinaria y equipo
- Incrementar la capacidad instalada
- Financiar a proveedores

En general, estos financiamientos se realizan a través de los siguientes tipos de crédito que ofrece **FinTerra**:

- Crédito de Habilitación o Avío
- Crédito Refaccionario
- Apertura de Crédito Simple
- Apertura de Crédito Simple Revolvente

### **3.8 Políticas Generales de FinTerra**

#### **3.4.1 Misión**

La misión de FinTerra es participar en la modernización del Sector de Agrobnegocios y del Medio Rural de México mediante la oferta a nuestros clientes de las mejores prácticas de crédito y de servicios financieros a través del óptimo aprovechamiento de nuestros recursos y experiencia financiera, con la participación del mejor capital humano.



### **3.5 Posicionamiento competitivo**

FinTerra tiene la meta de posicionarse como el proveedor líder en México de crédito y servicios financieros al Sector de Agro-negocios, a través de servicios de asesoría y productos financieros de alto valor agregado que permitan a nuestros clientes obtener el máximo beneficio de las Redes de Valor en las que participan. Para lograr esto, tendremos que:

- Ofrecer productos financieros y crediticios eficientes que permitan otorgar una mejor atención a nuestros clientes.
- Actuar con agilidad y rapidez en el proceso de autorización y disposición de crédito.
- Ofrecer costos competitivos, basados en un análisis detallado del riesgo crediticio.
- Hacer saber al mercado que lo entendemos y que podemos acompañar y ayudar a nuestros clientes en sus negocios.
- Crear un portafolio que optimice la relación riesgo / rentabilidad con un balance de diferentes actividades en el Sector de Agro-negocios y del Medio Rural a través de una participación regional.
- Implementar una estructura operativa altamente eficiente que permitirá a FinTerra una ágil capacidad de respuesta a las necesidades del mercado, apoyada en la rapidez y conocimiento en todos los niveles para la toma de decisiones.
- Ejercer una constante disciplina en el mantenimiento de una estructura reducida de recursos humanos pero altamente motivada y calificada.
- Utilizar tecnología de punta que soporte una estructura de costos mínimos.

- Tener un dialogo activo con la comunidad financiera para que los bancos comerciales, los mercados de capitales y otras instituciones financieras conozcan y quieran participar en la diversificación de fondeo y crecimiento de FinTerra.

### **3.6 Valores corporativos**

Los valores corporativos de FinTerra serán indispensables en el éxito de la Institución dado que éstos regirán el comportamiento de nuestros empleados y son la base de nuestra cultura corporativa.

El equipo directivo tiene como prioridad crear una Institución donde todos sus empleados tengan los más altos principios de ética y solvencia moral y establecer un medio ambiente de trabajo donde se respeten y practiquen los valores corporativos de FinTerra. Esto permitirá asegurar y mantener el respeto de nuestros accionistas, empleados, clientes, autoridades, y el público en general.

#### **Los valores de FinTerra están basados en las siguientes ideales:**

- Ser reconocidos como una Institución con los más altos principios de ética y solvencia moral.
- Ser una Institución con credibilidad – siempre cumpliendo nuestros compromisos y reportando nuestros resultados financieros con veracidad, precisión y objetividad.
- Ser una Institución que se esfuerza por el constante mejoramiento de las comunidades en las que participe. (www.finterra.com.mx, 2008)

### **3.7 Código de Conducta**

Los últimos años se han caracterizado por contar con varias situaciones que involucran fraude y escándalos financieros en los más altos niveles administrativos de las empresas y que en algunos casos han llegado a destruir a las mismas. Es por ello, que para FinTerra es de gran importancia establecer un código de ética y conducta por el cual se regirán todas aquellas personas que participan en FinTerra.

Para evitar acciones y conductas inapropiadas, se requerirá a todos los empleados de FinTerra que atesten de estar comprometidos a ejercer el Código de Ética y Conducta de FinTerra.

El Código de Ética y Conducta de FinTerra describe los principios, políticas y normas que gobernarán las actividades de la Institución, y al que nuestros empleados y aquellos terceros con los que trabajemos deberán de adherirse. La base de este Código esta estructurada sobre seis puntos clave:

#### **3.7.1 Responsabilidad para Finterra**

- Los empleados serán responsables de aceptar y regir su conducta de acuerdo a los valores morales de la Institución.
- Los empleados que detecten actividades sospechosas que violen la ley o regulaciones gubernamentales tendrán la responsabilidad de comunicar dichas sospechas al Director General o al Director de Riesgos de FinTerra.
- Se necesita identificar, hacer saber y resolver cuestiones éticas con gran rapidez. Se darán a conocer las consecuencias por no respetar y mantener los valores de la Institución.

- Los activos de FinTerra (económicos, físicos, intelectuales o de cualquier otra naturaleza) no pueden ser utilizados para beneficio personal.
- Se debe ejercer buen juicio y valores morales cuando se creen documentos relacionados a la institución como correos electrónicos.
- Archivar de manera adecuada y oportuna los documentos relacionados a la Institución y retenerlos de acuerdo a lo estipulado por la ley.

### **3.7.2 Responsabilidad al Lugar de Trabajo**

- Finterra esta comprometida con la seguridad de los empleados y cuenta con que estos últimos cumplirán con los ordenamientos o disposiciones correspondientes e regulaciones internas.
- La diversidad de los empleados es crítica para el éxito de FinTerra.

### **3.7.3 Representación de FinTerra con Clientes y Terceros**

- Trata a los clientes, proveedores y competidores de manera justa y equitativa.
- Discursos, entrevistas con los medios de comunicación y otras apariencias públicas deben previamente ser aprobadas internamente.
- Esta prohibido recibir y otorgar regalos conexos a la operación de la Institución, excepto por regalos simbólicos con valor menor a quinientos pesos siempre y cuando no sean en la forma de efectivo.

### **3.7.4 Privacidad / Confidencialidad**

- Se protege de información confidencial y propietaria en todo momento.
- Mantener la información confidencial de nuestros clientes segura en todo momento y valoramos la confianza que nos están otorgando.
- Respeta la información que, para fines de crédito u otros servicios financieros, proporcionen otras instituciones.

### **3.7.5 Responsabilidad social y regulatoria**

Se compromete en apoyar las prácticas de negocios que respeten y propicien la mejora del medio ambiente, así como en identificar riesgos medioambientales que surjan en nuestra operación de negocios.

Se espera que los empleados que tengan relación con nuestros clientes identifiquen y conozcan la solvencia y el origen del patrimonio de dichos clientes para evitar participar con negocios que pudieran estar involucrados en el lavado de dinero.

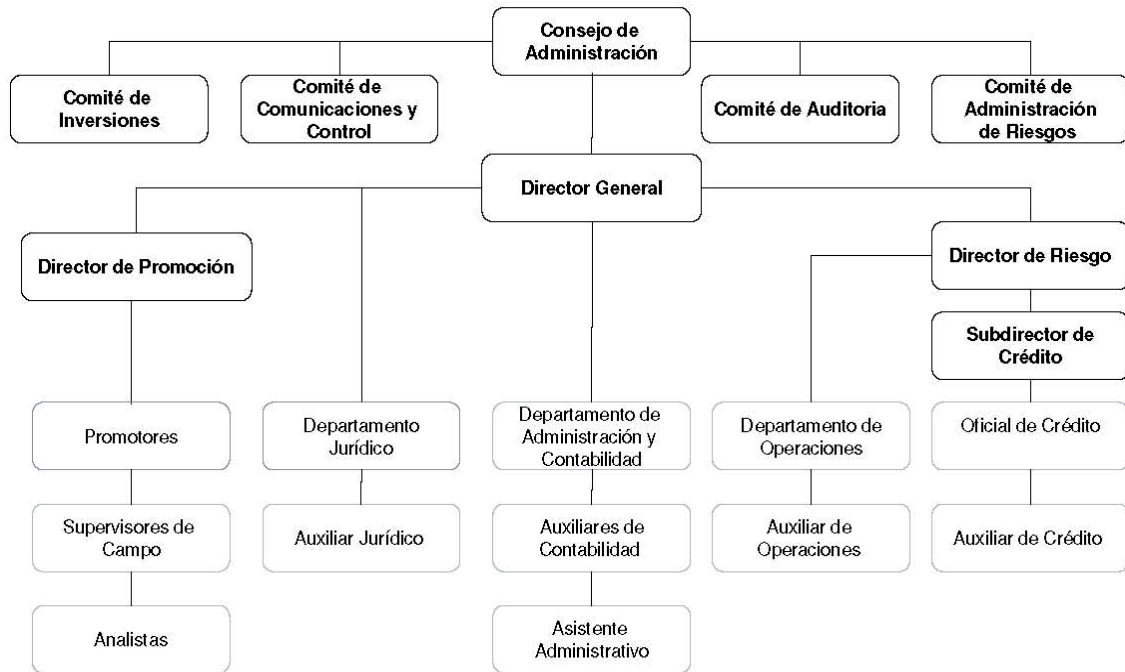
Los empleados de FinTerra tienen la obligación de reportar a las autoridades cualquier actividad sospechosa de ser ilegal. Por ejemplo, inversiones con información privilegiada, fraude, lavado de dinero o robo.

## **3.8 Estructura Organizacional**

Una de las bases de la estrategia competitiva de FinTerra será mantener una estructura eficiente de costos administrativos, basada en una organización altamente productiva. Dicha eficiencia organizacional está soportada por la excelente calidad de sus recursos humanos, reflejada en el proceso de

selección del personal, en su capacitación técnica-operativa, su desarrollo potencial y su motivación por el trabajo. Adicionalmente, FinTerra contará con tecnología de punta lo que permitirá tener mejorar el control interno y desarrollar eficientes procesos administrativos.

Actualmente, FinTerra tiene la siguiente estructura organizacional.



### 3.9 Establecimiento del programa de empleo

Mientras se contrata el personal para los puestos de Administración y Finanzas, Contraloría, Auditoría Interna y Tesorería, será responsabilidad de las siguientes áreas o puestos el cumplir con dichas actividades:

El Director General asumirá las responsabilidades del Director de Administración y Finanzas. Adicionalmente, será responsable de las actividades que le corresponden al Departamento de Recursos Humanos.

El Director de Riesgos asumirá las responsabilidades del Área de Auditoría Interna y será supervisado por el Comité de Auditoría.

El Director General y el Director de Riesgos serán co-responsables por el Área de Tesorería.

El Gerente de Contabilidad será responsable de las actividades que le corresponden al Departamento de Contraloría.

Adicionalmente, contratará un servicio externo de soporte técnico para asumir las responsabilidades y funciones del Gerente de Sistemas y contratará un servicio externo para llevar a cabo el manejo de la nómina y los Recursos Humanos.

### **3.9.1 Descripción de las Funciones Generales de las Áreas y Departamentos**

#### **3.9.1.1 Bases de organización**

Las áreas y departamentos funcionales de FinTerra se han definido tomando en cuenta los siguientes criterios:

#### **3.9.1.2 Área de promoción**

Responsable de la venta (Promoción), desarrollo y supervisión de los productos y servicios crediticios y financieros que ofrecerá FinTerra, teniendo responsabilidad en el desarrollo de relaciones de largo plazo con clientes. Para ello los oficiales promotores actuarán como ejecutivos de cuenta, con una cartera de clientes asignada a la que deberán dar servicio integral y de forma personalizada.

Para llegar a cumplir el objetivo anterior, los Oficiales Promotores tendrán que

desarrollar un profundo conocimiento de los productos y servicios que ofrece la organización, así como un entendimiento y sensibilidad de las necesidades, tendencias y preferencias de cada mercado objetivo, apoyados por profesionales de mercadotecnia y publicidad.

Responsable de desarrollar y promover la originación de los productos y servicios de la organización, buscando encontrar las mejores soluciones financieras para los clientes de la Institución.

Responsable de llevar a cabo todos los procesos de crédito y operativos y de flujo general por cada paso del proceso, guiándose en los manuales de políticas relevantes como el Manual de Políticas y Procedimientos de Crédito y el Manual de Diversificación de Riesgos, entre otros.

Responsable de desarrollar el análisis de crédito que incluya la evaluación técnica, financiera y productiva para determinar la factibilidad de pago de los clientes.

Responsable del control y seguimiento de la eficiente operación de los servicios que ofrece FinTerra.

Responsable de, junto con el área de Administración de Riesgos, llevar el control y mejoramiento de los niveles de cartera vencida.

Responsable de involucrar al área de Administración de Riesgos en la definición de metas realistas y acordes con el programa anual de colocación.

### **3.9.1.3 Área de administración de riesgos**

Responsable de ejecutar y supervisar la implantación de las políticas de riesgo que se definen en los manuales de Administración de Riesgos, Políticas y Procedimientos de Crédito y de Diversificación de Riesgos.

Responsable de administrar los riesgos de crédito, mercado, liquidez y operativo de FinTerra.



Responsable de trabajar con el Comité de Riesgos para definir las políticas y estrategias de administración de riesgos de FinTerra.

Responsable de supervisar el desempeño de la cartera y el portafolio de crédito.

Responsable de la planeación estratégica de FinTerra a nivel de riesgos y de negocios.

Responsable de participar junto con el área de Promoción en la definición de metas realistas y acordes con el programa anual de colocación.

Responsable de, junto con el área de Promoción, llevar el control y mejoramiento de los niveles de cartera vencida.

#### **3.9.1.4 Área de administración y finanzas**

Responsable de todas las actividades de soporte de FinTerra que no están directamente relacionadas con la promoción de los productos financieros y la administración de riesgos de la Institución.

Responsable del registro de: operaciones, registros e información contable, pagos y cobros de clientes, administración, compra y venta de activos, relación con despachos jurídicos externos.

Responsable de proveer de información financiera y de todos aquellos informes de gestión de manera que asegure un cabal cumplimiento con los requerimientos tanto de la Dirección de FinTerra como de los diferentes interesados en la misma.

Responsable de mantener a FinTerra operando dentro del marco legal vigente.

Responsable de la relación con instituciones financieras, inversionistas de mercados de capitales y agencias calificadoras.

Adicionalmente, directamente a través del Director de Administración de

Finanzas, es responsable de los Recursos Humanos de la Empresa. Sus responsabilidades incluyen:

- Administrar los recursos humanos de la empresa.
- Proporcionar a los empleados de FinTerra con los satisfactores para su desarrollo personal y profesional.
- Proporcionar a FinTerra con personal altamente motivado y calificado para lograr sus objetivos financieros y sociales.

#### **3.9.1.5 Departamento de Operaciones**

Responsable por el desembolso de los créditos y por la recepción de todos los pagos relacionados con la administración del portafolio de crédito.

Responsable de solicitar al área de Tesorería los recursos para llevar a cabo las operaciones y transacciones requeridas.

Responsable de confirmar con sus contrapartes en otras instituciones de crédito el envío y recepción de valores y efectivo.

Responsable por el control, administración y supervisión de los créditos que hayan sido desembolsados.

Reportar al área de riesgos y de negocios cualquier incumplimiento en los pagos y transacciones esperadas.

#### **3.9.1.6 Departamento Jurídico**

Responsable de dar apoyo y asesoría legal a todas las áreas de FinTerra.

Responsable de diseñar, elaborar y supervisar el cumplimiento de los contratos de crédito con terceras personas.

Responsable de que FinTerra cumpla con todas las regulaciones y disposiciones legales que le sean aplicables.

### **3.9.1.7 Departamento de Sistemas**

Responsable de la implantación y administración de los sistemas, además de la administración y reporte de la información de la organización.

Responsable de permitir la debida interrelación e interfaces automatizadas entre las distintas áreas que participan en el proceso crediticio.

Responsable de maximizar la automatización de los procesos de negocio.  
Responsable de administrar los recursos de informática de la empresa.

Responsable de la seguridad y confidencialidad de la información que se maneja en sistema de la Institución.

Responsable de generar todas aquellas interfaces tecnológicas que requieren las autoridades y demás entes regulatorios.

### **3.9.1.8 Departamento de Contabilidad**

Responsable de elaborar todos los registros contables, hacer reportes financieros, realizar cierres contables y pagar impuestos.

Responsable de proporcionar estados financieros que reflejen la situación financiera, los resultados de operación y flujos de efectivo de manera que constituyan un instrumento útil para el análisis de la información y la toma de decisiones por parte del área contable y financiera de FinTerra, de las

entidades responsables de la regulación y fiscalización de la empresa y de otras partes interesadas.

### **3.9.1.9 Área de Tesorería**

Responsable de invertir el capital de FinTerra, así como de todos aquellos excedentes de capital o de recursos. En particular, tendrá a su cargo todo lo referente a mercado de dinero, tanto en moneda local como extranjera.

Responsable de trabajar junto con el departamento de riesgo en la planeación financiera de la Institución y será co-responsable de los riesgos de liquidez y de mercado.

Responsable de mantener la relación con instituciones financieras, inversionistas de mercados de capitales y agencias calificadoras al igual que el fondeo de la Institución.

Responsable de proponer al Director General y al Director de Riesgos un plan de políticas de inversión para la institución.

Responsable de habilitar los recursos necesarios para que el área de operaciones pueda cumplir con sus operaciones diarias.

## **3.10 Bases Para el Control Interno**

### **3.10.1 Comité de Auditoría**

El Consejo de Administración deberá constituir un Comité de Auditoría, cuyo objeto sea apoyar al citado consejo en la definición de los lineamientos generales del sistema de control interno, así como en la verificación y evaluación dicho sistema. Lo anterior, mediante la supervisión de las funciones de auditoría interna y externa, fungiendo como un canal de comunicación entre

el consejo de administración y los auditores internos, externos y las autoridades supervisoras.

El comité de auditoria deberá integrarse con al menos tres y no más de cinco miembros propietarios del Consejo de Administración, uno de los cuales deberá presidirlo.

Dicho comité contará con la presencia del Auditor Interno y del contralor, quienes asistirán a las sesiones en calidad de invitados, sin derecho a voto. También contará con la facultad para invitar a cualquier otra persona si lo considera necesario. El presidente consejero del comité de auditoria no deberá ser, a su vez, funcionario de FinTerra.

### **3.11 Descripción de puestos**

A continuación se describen las responsabilidades principales de los puestos de FinTerra.

#### **3.11.1 Director General**

Las responsabilidades del Director General incluirán:

Presentar, junto con el equipo directivo, el plan de negocios anual, presupuesto y metas de FinTerra al Consejo de Administración.

Establecer una cultura con sólidos principios de ética y solvencia moral y que respeten y practiquen los valores corporativos de FinTerra así como asegurarse que se ejerza el Código de Conducta de FinTerra.

Estar siempre enterado de la exposición global y por tipo de riesgo de FinTerra, las desviaciones que, en su caso, se presenten con respecto a los límites de exposición al riesgo establecido y el comportamiento de los riesgos de mercado de FinTerra.

Hacer observar la independencia entre el personal responsable de la administración de riesgos y el de negocios, así como difundir una mayor cultura en materia de administración de riesgos que promueva análisis y juicios correctos y que permita suficiente flexibilidad para obtener un balance entre riesgo y beneficio.

Establecer programas de revisión del cumplimiento de objetivos, procedimientos y controles en la celebración de operaciones.

Asegurar que se adopten los sistemas de almacenamiento, procesamiento y manejo de información que permitan el desarrollo de una administración de riesgos.

Difusión y, en su caso, implantación de los planes de acción para casos de contingencia por caso fortuito o fuerza mayor.

Supervisar los programas de capacitación para el personal responsable de la administración de riesgos y para todo aquel involucrado en las operaciones que impliquen riesgo para FinTerra.

Que el sistema de controles interno funcione adecuadamente, y conforme a los objetivos y estrategias determinadas por el Consejo de Administración, en todo momento.

Que se tomen las medidas preventivas y correctivas necesarias a fin de subsanar cualquier deficiencia detectada, además de conservar un registro de dichas medidas, así como de las causas que motivaron la implementación de las mismas.

Que exista una clara segregación o delegación de funciones y responsabilidades entre las unidades de la SOFOL, así como la independencia entre las áreas o funciones que así lo requieran.

Identificar y evaluar los factores internos y externos que pueden afectar la consecución de las estrategias y objetivos de la SOFOL.

Implementar las estrategias y políticas de la SOFOL, asegurando que las actividades a todos los niveles se desarrollen en línea con los objetivos y estrategias aprobadas por el Consejo de Administración.

Establecer los mecanismos de control y administrativos de conformidad con la legislación, reglamentación y todo tipo de autorregulación aplicables.

### **3.11.2 Director de Promoción**

El Director de Promoción y Servicios será responsable de:

Liderar y supervisar todos los esfuerzos de ventas de productos financieros de FinTerra.

Supervisar a los Promotores o Ejecutivos de Cuenta y de desarrollar las relaciones con los clientes más importantes de FinTerra.

Proponer el plan de negocios anual que establezca las metas del área de promoción así como la concentración de límites y mercados objetivo por segmento, región o productos y que especifique los términos aceptables de criterios para la toma de riesgo y para los montos agregados del portafolio de crédito.

Establecer una cultura de administración de riesgo que promueva análisis y juicios correctos y que permita suficiente flexibilidad para obtener un balance entre riesgo y beneficio.

Asegurar que todos los riesgos sean identificados y manejados adecuadamente, esto deberá incluir controles para manejar riesgos operacionales, legales, fiscales, fiduciarios, regulatorios y de observancia.

Asegurar que el otorgamiento de crédito se encuentra dentro de los límites aplicables y dentro de los criterios de riesgo / beneficio establecidos.

Establecer, junto con la administración de riesgo crediticio, todos los requerimientos de información y de reporte de riesgos.

Difundir y comunicar a todo el personal regional las políticas, disposiciones, reglas y demás documentación relacionada con el funcionamiento de FinTerra.

### **3.11.3 Oficiales Promotores**

El Oficial Promotor es el responsable de asegurar la coordinación, ejecución y supervisión del otorgamiento de crédito a partir de las consultas iniciales, durante la aprobación y hasta el vencimiento, incluyendo:

Servir como la interfase principal con el cliente.

Realizar de manera integral la evaluación, con información precisa y balanceada del riesgo del cliente o la operación para la presentación de aprobación de crédito.

Participar y mantenerse coordinado con los participantes del proceso de aprobación y manejar el flujo de información.

Ser el vínculo de comunicación entre el cliente y FinTerra, con énfasis en lo relacionado con las aprobaciones de crédito y las expectativas y necesidades del cliente e incorporar a especialistas de industria, producto u otros (legal, fiscal) cuando se requiera.

Recabar la información y documentación necesaria para que la aprobación de crédito esté bien sustentada.

Conformar el expediente de crédito con la documentación necesaria, legal,



contable y de otro tipo, para que sea consistente con las aprobaciones internas y que esté apropiadamente formalizada, archivada y, si es el caso, custodiada.

#### **3.11.4 Director de Riesgos**

El Director de Riesgo será responsables de:

Reportar al Comité de Administración de Riesgos y establecer junto con éste las políticas de riesgo de FinTerra.

Establecer los principios de administración de riesgos de FinTerra;

Proponer, aplicar, adecuar y dar relevancia a todos los aspectos del proceso de administración de riesgos de FinTerra.

Proponer, junto con el Comité de Administración de Riesgos, para aprobación del Consejo de Administración, los manuales relevantes a la administración de riesgo de FinTerra, los límites de exposición al riesgo consolidado y global, por línea y unidad de negocio y por tipo de riesgo y la estrategia de asignación de recursos para la realización de operaciones.

Proponer las políticas y prácticas de administración de riesgo de FinTerra, así como el establecimiento de los criterios mínimos para reportar el riesgo, incluyendo el riesgo de crédito, de mercado, de liquidez y operacional.

Revisar, y en caso de solicitarse, aprobar excepciones a las políticas de riesgo de FinTerra.

Aprobar la designación de los oficiales de crédito de mayor nivel.

Planeación estratégica de FinTerra.

#### **3.11.5 Gerente de Riesgo Crediticio**

Medir y supervisar el riesgo crediticio, sometiendo los resultados a ejercicios de

sensibilidad. Adicionalmente se deberá medir, analizar y monitorear los distintos tipos de riesgo de concentración de crédito.

Establecer, junto con el Director de Riesgos, criterios con relación a los límites de crédito a nivel agregado, por áreas de negocio y en forma individual por tipo de acreditado o deudor.

Verificar que se cumpla con lo previsto en el Manual de Políticas y Procedimientos de Crédito respecto de las operaciones de crédito, el registro contable de reservas, quitas, castigos, quebrantos y recuperaciones.

Verificar que no se excedan los límites establecidos por el consejo de administración para la toma de riesgos crediticios a nivel agregado por áreas de negocio y demás límites que establezca el propio consejo en forma individual por acreditado o deudor.

Para tales fines, se deberá contar con mecanismos que permitan cuantificar diariamente los riesgos crediticios, medición que deberá ser informada con la citada periodicidad a la Dirección General y al Director de Riesgos.

Dar seguimiento a la calidad y tendencias principales de riesgo y rentabilidad de la cartera.

Adicionalmente, el Gerente de Riesgo Crediticio será el responsable directo de implantar y supervisar el riesgo operacional de FinTerra.

### **3.11.6 Analistas de Crédito**

El Analista de Crédito depende del Área de Administración de Riesgos y a su vez tiene la responsabilidad de apoyar al Oficial Promotor en todas sus tareas crediticias, así como:

Llevar a cabo el análisis de crédito, incluyendo análisis financiero y sectorial, documentación legal y estudio de la rentabilidad de la relación crediticia.

Preparar paquetes de documentación necesaria para la aprobación y apertura de crédito y establecer la información necesaria para supervisar al acreditado y a sus resultados financieros y operativos durante la vigencia del crédito.

### **3.11.7 Supervisores de Campo**

Informar de cualquier eventualidad en el desarrollo de los proyectos y responsabilidades:

Dar seguimiento a los términos y condiciones (seguros, avalúos, etc.).

Recabar documentación faltante para la integración de expedientes.

Apoyar en la cobranza de créditos.

### **3.11.8 Director de Administración y Finanzas**

El Director de Administración y Finanzas es responsable de realizar todas las actividades de soporte de FinTerra que no están directamente relacionadas con la promoción de los productos financieros, tesorería y la administración de riesgos de la Institución, incluyendo contraloría y contabilidad, sistemas, operaciones, recursos humanos y el departamento jurídico. Adicionalmente el Director de Administración y Finanzas será responsable de:

Junto con el Tesorero, el consolidar y administrar la relación con la comunidad financiera para diversificar las fuentes de fondeo de FinTerra.

El reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de personal.

La administración y del personal.

### **3.11.9 Gerente de Tesorería**

Obtener el fondeo que requiera FinTerra y establecer las relaciones con instituciones corresponsales.

Establecer y reportar al Comité de Inversiones las políticas de Inversión de FinTerra.

Establecer los principios de inversión de FinTerra.

Supervisar, medir y controlar diariamente los riesgos de liquidez y mercado.

Asegurarse junto con el área de operaciones que FinTerra cumpla con todas sus obligaciones transaccionales con terceros.

### **3.11.10 Gerente de Operaciones**

Supervisar y confirmar la recepción de fondos por parte del cliente o acreditado.

El monto a desembolsar sea igual al del pagaré y al que se encuentra registrado en el sistema de administración de crédito.

Solicitar al Área de Tesorería con cuando menos tres días de anticipación el monto a desembolsar.

Recibir carta de instrucción por parte del cliente donde se especifiquen la cuenta a donde se debe desembolsar el dinero. Confirmar que las firmas en la carta de instrucción sean las mismas que las registradas en la tarjeta de firmas.

## **Capítulo IV Manual para el área de promoción de ventas y administración de crédito de FinTerra.**

### **4.3 Sinopsis**

El objetivo del Manual del Promotor es describir las principales responsabilidades del Promotor relacionadas con el otorgamiento, supervisión, administración y recuperación de créditos (originación y aprobación).

Todo lo expresado en este Manual se fundamenta en el Manual de Normas y Procedimientos de Crédito y en el Manual de Operaciones, por lo que se deben acatar íntegramente los lineamientos establecidos en los mismos.

### **4.2 Éxito en el otorgamiento de crédito**

La selección de los prospectos a quienes se les pretenda otorgar crédito, así como de las actividades económicas que se consideren dentro del mercado objetivo de FinTerra se constituyen en elementos fundamentales para lograr los objetivos de negocio a corto, mediano y largo plazos.

El principal elemento que favorece la recuperación de los créditos es: conocer al cliente.

Dentro de este conocimiento se incluye:

- Reputación o moralidad
- Antecedentes de crédito
- Arraigo en la región
- Experiencia y capacidad en la actividad financiada

- Veracidad en la información que proporciona
- Seriedad que asume al adquirir compromisos

#### **4.2.1 Otros elementos relacionados con las características del cliente**

- Viabilidad de las actividades económicas o proyectos que presenta para su financiamiento.
- Capacidad para concretar los proyectos en que ha participado.
- Ubicación de su unidad productiva, industrial o comercial.
- Calidad de las garantías que ofrece y que, para el acreditado, representen valor.
- Un aspecto que no necesariamente depende del cliente se refiere a la situación económica del o de los mercados en el que se desempeña, por lo que es importante conocerlo y prever movimientos adversos.

#### **4.3 Lógica de crédito**

La lógica de crédito se refiere a la forma de conceptualizar y estructurar una operación de crédito con base en la combinación de los conceptos de riesgo, las necesidades de financiamiento, la calidad del acreditado y del activo o garantía, así como la calidad de la información y la fuente de pago, con el fin de seleccionar el crédito que mejor se adecúe a un cliente específico.

Existen cuatro esquemas de aplicación de las lógicas de crédito, créditos basados en activos:

- Créditos basados en el ciclo de operación (corto plazo).

- Créditos basados en el ciclo de inversión (largo plazo).
- Créditos basados en garantías.

Con la aplicación de estos esquemas la forma en que esté estructurado y formalizado el crédito, deberá basarse en:

- El plazo en que la actividad económica o los proyectos de inversión generen flujo suficiente.
- Las necesidades de recursos para su operación o inversión.
- El destino o uso que dará al crédito.
- Las garantías que el cliente ofrezca para asegurar la recuperación del crédito.

#### **4.10 Sistema de Crédito**

FinTerra ha desarrollado un Sistema de Crédito en el que además de administrar los créditos otorgados pretende administrar también la relación con los clientes a partir de la obtención de los registros que permiten identificar plenamente la ubicación, actividad económica preponderante y las características tecnológicas de sus unidades productivas.

El diseño del sistema otorga principal importancia al proceso de originación de los créditos, ya que permite incorporar de manera ordenada, en una base de datos, los principales datos del cliente para su futura administración. El sistema está diseñado para registrar en él las negociaciones realizadas con el solicitante, sus antecedentes productivos o comerciales, referencias comerciales de sus clientes y proveedores, etc.

Para que el Sistema de Crédito ofrezca el soporte que se pretende el Promotor de Crédito deberá realizar lo siguiente:

- Conocer plenamente el proceso de crédito y las diferentes fases en las que debe participar y registrar en el sistema.
- Identificar las acciones que debe ejecutar relacionadas con la información que debe alimentar en el sistema.
- Obtener, previamente a la alimentación de información en el sistema, la documentación necesaria que se requiere en cada fase.

## **4.5 Sistema de Originación**

### **4.5.1 Identificación del cliente**

El promotor de Crédito debe prospectar clientes que cumplan con el perfil de riesgo y el mercado objetivo definido por FinTerra como se indica en la Sección 6 de este documento.

Una vez que se verifica que un cliente potencial cumple con estos elementos el Promotor inicia el registro en el sistema de acuerdo a sus diferentes fases.

Antes de hacer que un cliente entregue documentación para la elaboración del Estudio de Crédito debe someterse a una precalificación. Si esta es positiva el Promotor puede continuar con el proceso, si es negativa ya no deben hacerse mayores gestiones con el solicitante.

### **4.5.2 Conocimiento del cliente**

Una vez que un prospecto ha sido aceptado como cliente es necesario describir en el sistema las características de su empresa, alimentar las referencias comerciales con clientes y proveedores, los antecedentes financieros, sus prácticas y políticas comerciales, con la finalidad de contar con un perfil de riesgo operativo, comercial, financiero.

Buscamos que esta información nos lleve, con el tiempo, a contar con una



herramienta que permita contar con una calificación de riesgo que facilite la aceptación de un cliente, para definir mercados objetivo y plantear estrategias de negocio.

Sobre todo es importante identificar plenamente la ubicación de la empresa y del lugar en el que nuestro cliente desarrolla sus actividades.

Parte del conocimiento del cliente es la dictaminación que haga el Departamento Jurídico y su calificación de riesgo.

### **Descripción de las líneas de crédito**

Posteriormente, al contar con elementos que permitan identificar las necesidades de financiamiento del cliente, se procede a describirlas en el sistema. En esta fase se deben ingresar al sistema las características ideales del crédito, entre otras:

- Monto y moneda
- Plazo
- Tipo de tasa de interés
- Fecha
- Forma de cálculo de intereses, etc

Estas condiciones podrán modificarse posteriormente de acuerdo a la aprobación del crédito. Los cambios posteriores únicamente los podrá hacer el departamento de Promoción.

### **4.5.3 Estructuración del crédito**

Una vez definido el tipo y las condiciones del crédito deben registrarse en el Sistema de Crédito las garantías con las que contará la operación y asociar las distintas garantías a cada línea de crédito.

Con ello el sistema elabora la carátula del Estudio de Crédito y se procederá a la autorización del Estudio y a la aprobación del crédito.

#### **4.5.3.1 Tipos de crédito**

De acuerdo a la naturaleza de FinTerra los créditos que puede otorgar se describen en esta sección. El Promotor de crédito es responsable de:

- Conocer las necesidades de financiamiento de los solicitantes de crédito.
- Identificar el tipo de financiamiento que mejor responda y se adecúe a las actividades que desempeñe el cliente, el plazo de recuperación, la fuente de pago, la capacidad de generación de flujos y las garantías con las que se asegure la recuperación de los recursos otorgados.
- Obtener toda la información necesaria referente a las actividades económicas que realice el prospecto, así como de aquellos indicadores que permitan identificar la capacidad productiva o de generación de flujos a fin de contar con los elementos que permitan determinar el nivel de riesgo técnico-productivo del solicitante.
- Solicitar y obtener información financiera del solicitante para llevar a cabo el análisis de riesgo crediticio.
- Conforme al tipo de crédito que se pretenda otorgar el Promotor de Crédito deberá obtener toda la documentación necesaria para formalizar la contratación de los créditos.

#### **4.5.4 Consideraciones generales**

Para FinTerra es imprescindible que sus promotores tengan en mente que:

- Los financiamientos se tendrán que otorgar bajo la premisa de un correcto concepto y medición de riesgo que asegure la rentabilidad de las operaciones y el reto de lograr que las operaciones de crédito resulten en un negocio mutuo para los participantes.
- Estos financiamientos deberán ser acordes en monto y plazo a los requerimientos de los clientes, a su capacidad de pago y a las condiciones de fondeo de FinTerra.
- Su costo deberá ser acorde al riesgo del cliente en su conjunto (mercado, sector y operativo), así como deberá atender aspectos de competitividad con respecto a otros intermediarios.
- FinTerra trabaja bajo la premisa de que “el crédito no se promueve, se negocia”, por lo que sus promotores siempre deberán ofrecer a los solicitantes la posibilidad de negociar las condiciones de los créditos.
- El valor agregado de FinTerra está basado en la creatividad e innovación de productos y estructuración crediticia, así como en la oportunidad de respuesta.

#### **4.6 Clasificación de los créditos**

##### **4.6.1 Apertura de Crédito Simple (ACS)**

Es la forma más versátil de otorgar financiamientos de manera contractual, su destino puede ser para diversos fines y puede no darse su obligatoriedad de registro y comprobación.

El esquema de crédito es otorgado a cierto plazo para amortizarse durante ese periodo o a su vencimiento, por lo que se pueden volver a disponer montos aún después de haber liquidado anticipadamente el adeudo.

Esto es una “revolvencia” y este esquema se define como Apertura de Crédito Simple en Cuenta Corriente. Por lo pronto este esquema no puede ser ofrecido por FinTerra.

Las Aperturas de Crédito Simple pueden señalar garantías y elevarse a escritura pública o mantenerse como contrato privado, de acuerdo a la calidad del acreditado y experiencia crediticia.

En caso de que el cliente requiera operar con cierta revolvencia, se deberá instrumentar la misma en la autorización, en el contrato y en el sistema, para que la Mesa de Control pueda operar la misma mediante clave especial.

#### **4.6.2 Préstamo de habilitación o avío (PHA)**

Se otorga a aquellos proyectos que requieran capital de trabajo, destinados a la transformación de productos, por lo que sólo podrá canalizarse a personas físicas con actividad empresarial o empresas dedicadas a actividades de producción.

El destino de estos créditos es específico para un fin determinado que puede incluir: a compra de materias primas; pago sueldos y salarios; pago de insumos; así como los costos y gastos de fabricación. Por tratarse de un crédito de destino estamos obligados a verificar la correcta aplicación de los recursos de crédito en las actividades definidas en el contrato.

Su plazo no debe ser superior a dos años y su pago debe estar acorde a los ingresos por las ventas esperadas.

Su forma contractual prevé que la garantía se constituya mediante una prenda sobre el producto obtenido o a obtener de la propia inversión, pero no limita a que se puedan solicitar garantías adicionales, como pueden ser hipotecas

sobre bienes inmuebles o garantías personales o colaterales.

El monto y el plazo del crédito deberá definirse bajo el esquema de capacidad de generación de flujo de la propia actividad a financiar, de acuerdo a su ciclo de ventas. Por ello podrán proponerse pagos de capital e intereses al final del periodo (semestral o hasta anual), o bien en forma periódica (pagos iguales de capital e intereses sobre saldo insolutos) si el flujo de la empresa lo permite.

Cuando el crédito se plantee con un esquema de varias ministraciones y amortizaciones periódicas, es importante que éstas no se traslapen, por lo que se tendrán que concluir las ministraciones antes de que empiece su primer pago, sobre todo de capital. Esto debe cuidarse mucho en actividades hortícolas o de acopio y comercialización de cosechas.

#### **4.6.3 Préstamo Refaccionario (PR)**

Su destino es la adquisición de activo fijo destinado a actividades productivas o comerciales del acreditado, por lo que puede destinarse a la compra de maquinaria, instalaciones y equipo. Legalmente prevé la consolidación o reestructurar pasivos, situación que no autorizará Finterra.

Su forma contractual prevé que la garantía sea la propia inversión, pero no limita a que se puedan solicitar adicionales, como pueden ser hipotecarias, personales u otras garantías colaterales. La garantía se perfecciona al recibir la factura original endosada en propiedad a FinTerra. Ya que este también es un crédito de destino estamos obligados a verificar la correcta aplicación de los recursos de crédito en la adquisición del activo definido en el contrato.

Se considera crédito a mediano o largo plazo cuya amortización en principio se determina en parte, por las depreciaciones, uso o la generación de flujos que se obtienen de esta inversión. Se pueden proponer pagos de capital e intereses al final del periodo (mensual, trimestral, semestral o hasta anual), o bien en forma periódica (pagos iguales de capital e intereses sobre saldo insolutos) si

el flujo de la empresa lo permite.

Normalmente este tipo de créditos se otorga en una sola disposición o mediante el esquema de “avance de obra”.

#### **4.6.4 Apertura de Crédito con Garantía Hipotecaria (ACGH)**

La Hipoteca, por su propia naturaleza, se define como garantía real que se constituye sobre bienes inmuebles, naves aéreas o marinas que no se entregan al acreedor. De esta manera el acreedor obtiene el derecho a ser pagado con los bienes hipotecados cuando el deudor incumple en una obligación cuyos bienes garantizaran.

El valor del bien que FinTerra reciba en hipoteca debe ser determinado en un avalúo elaborado por perito valuador autorizado. En todo caso el valor del bien que se hipoteque debe cubrir el importe del crédito más sus accesorios.

Es común que el bien hipotecado sea otorgado por una persona distinta al acreditado, quien se convierte en garante hipotecario.

Por su naturaleza la hipoteca es indivisible ya que debe mantenerse íntegra la garantía aún cuando disminuya la obligación garantizada cuando se realicen pagos parciales.

La hipoteca debe constar en el contrato de crédito así como en el Registro Público de la Propiedad y el Comercio que corresponda. Por ello debe obtenerse constancia de la inscripción de las hipotecas.

Independientemente de la valuación que haga el Perito Valuador el Promotor de crédito debe verificar la existencia y condiciones de los bienes ofrecidos en garantía.

Normalmente se negocian garantías hipotecarias en créditos de mediano plazo o en aquellos contratos de largo plazo que consideren disposiciones y pagos anuales (por ejemplo los llamados multiciclos). También son un buen

instrumento para la reestructuración de créditos vencidos.

Los recursos de crédito pueden otorgarse y amortizarse en una o varias oportunidades; en moneda nacional o extranjera; con tasa variable o fija. Si se contrata un esquema de tasa fija existen penalidades por pagos anticipados.

#### **4.6.5 Préstamo con Hipoteca Industrial (PHI)**

La hipoteca industrial constituye en garantizar, sobre todos los activos de la empresa, circulantes y fijos, a los acreedores. La hipoteca industrial se perfecciona en el contrato de crédito. Se puede constituir hipoteca industrial sobre los activos de cualquier tipo de empresa.

El valor a hipotecar se determina, para los activos fijos, mediante avalúo; y para los demás activos mediante el balance y todas sus cuentas de comprobación.

Este tipo de créditos se utiliza principalmente para reestructurar crédito y tener elementos en aquellas operaciones de crédito con clientes de dudosa solvencia moral ya que permite cobrar los créditos de los propios activos circulantes.

#### **4.6.6 Apertura de Crédito con Garantía Prendaria (ACGP)**

Las Aperturas de Crédito con Garantía Prendaria son créditos contractuales que pueden ser otorgados mediante operaciones que involucren a Almacenes Generales de Depósito con buen prestigio, que emitan el Certificado de Depósito y Bono de Prenda correspondientes, con lo que se responsabilizan del manejo de la mercancía depositada.

Los créditos otorgados podrán ser de hasta un año pero las disposiciones no deberán ser mayores a 180 días. La aceptación del papel debe ser como mínimo de 30 días previos a su vencimiento.

#### **4.6.7 Préstamos Prendarios**

Los Préstamos de Habilitación o Avío (PHA) y los Préstamos Refaccionarios (PR) implícitamente constituyen prenda sobre los productos futuros o directamente sobre el bien financiado, por lo que con frecuencia se les nombra “Préstamos Prendarios”.

La prenda sobre maquinaria o equipo, cuando éste ha sido financiado, se deberá hacer mediante un contrato de crédito en el que señale la garantía prendaria (y alguna otra adicional si se requiriese). En el caso de los Préstamos de Habilitación o Avío la prenda se constituye en el contrato.

En el caso de los Préstamos Refaccionarios la manera de formalizar esta garantía es mediante el endoso en propiedad de la factura que ampara el bien financiado.

#### **4.6.8 Crédito con garantía colateral (ACC)**

Las operaciones mercantiles tradicionales sobre estos créditos, se basan en la aceptación de títulos de crédito, valores bursátiles negociables que se caucionen a favor de FinTerra o contrarrecibos de empresas a las que se les vende a plazos.

El tipo de papel debe ser sobre aquellas empresas, clientes de nuestra acreditada, que demuestren tener una relación mercantil.

Al igual que los prendarios se cobran los intereses y comisiones por anticipado y en el sistema se deben operar cada uno en forma independiente.

#### **4.6.9 Préstamos Quirografarios**

Por su naturaleza no requieren especificar su destino y no cuentan con garantías, sino la simple firma del acreditado pero, en algunos casos, requieren contar con aval u obligado solidario. Su otorgamiento se condiciona a la



existencia de otros financiamientos. Su plazo no podrá ser superior a 90 días revolvente de acuerdo a la línea de crédito que se establezca que normalmente es a un año.

Los intereses se cobran por anticipado y se descuentan del importe a acreditarle al cliente (así como la comisión por apertura).

En caso de requerir pagarse al vencimiento, deberá aplicarse una tasa equivalente. Los créditos o préstamos quirografarios no serán otorgados por FinTerra.

#### **4.7 Definición de Aforo de Crédito**

Se conoce como aforo de crédito la proporción que, de la inversión total o de las necesidades de financiamiento, se otorga al acreditado. Este aforo se determina de acuerdo al tipo de crédito, las características del bien financiado o de acuerdo a la aplicación de criterios prudenciales.

El aforo se aplica en todos los casos pues no debe otorgarse financiamiento hasta por el 100% de las necesidades del acreditado. La determinación del aforo es distinta para cada tipo de crédito o garantía y depende también del plazo del financiamiento.

En el caso de los préstamos de habilitación o avío tradicionalmente se limita a una fracción de los costos de producción que no rebasa del 80%. Si son préstamos refaccionarios o arrendamientos se determina con base en el tipo de bien, su valor, vida útil y mercado secundario.

Para otorgar créditos prendarios con garantía de mercancías el aforo se determina con base en el valor de mercado del bien cuando se deposita y es necesario estimar una probable pérdida de valor durante la vigencia del crédito.

##### **4.7.1 Aforo y capacidad de generar flujos**

El concepto de aforo debe aplicarse a la capacidad de generación de flujo del

cliente ya que el monto a otorgar y sus consecuentes amortizaciones deben ser siempre inferiores a esa capacidad de generación. Esto quiere decir que el crédito y sus accesorios siempre deben verse cubiertos por la capacidad de generación del cliente.

#### **4.8 Papel del Promotor en el aforo**

La determinación del aforo es una de las responsabilidades más delicadas del Promotor ya que el análisis tanto de crédito como de la actividad productiva del cliente deben concluir en una propuesta de financiamiento que asegure su recuperación.

Es común que los productores soliciten montos que rebasen sus necesidades a fin de reducir el uso de sus recursos, por lo que el análisis de crédito debe llevar a concluir en montos razonablemente sustentados. La perspicacia del Promotor debe hacerlo dudar cuando los costos unitarios del solicitante sean mayores a los promedios regionales para una tecnología similar.

Por su parte la Dirección de Crédito puede limitar el financiamiento a cierto monto, como proporción de los costos unitarios.

##### **4.8.1 Garantías de crédito**

Las garantías aseguran que el crédito y sus accesorios puedan ser pagados cuando el acreditado no obtiene los recursos para el pago de su operación normal o flujo de efectivo; por ello se consideran una fuente alternativa o secundaria de pago.

Todos los elementos que respalden la recuperación de los créditos otorgados, sustenten el valor de la cartera y favorezcan la solidez del capital de FinTerra, permitirán que nuestra empresa sea viable en el largo plazo.

#### **4.8.2 Garantías reales**

Se consideran garantías reales cuando se afectan determinados bienes del patrimonio del acreditado o de un tercero. Estos bienes pueden ser muebles o inmuebles.

De manera previa a la constitución de una garantía inmobiliaria, se debe recabar un Certificado de Libertad de Gravámenes a fin de conocer el grado de prelación en el que llegue a encontrarse FinTerra o para conocer de la no existencia de otros gravámenes.

Para la correcta constitución y perfeccionamiento de las garantías inmobiliarias que se hipotecan es necesario elevarlas a escritura pública e inscribirlas en el Registro Público de la Propiedad del lugar en donde se encuentren los bienes. En el caso de embarcaciones la hipoteca se debe registrar en el Registro Marítimo Nacional, y en el Registro de Aeronáutica Civil para el caso de aeronaves.

#### **4.8.3 Garantías Personales**

Son garantías personales aquellas en las que se afecta el patrimonio genérico del acreditado o de una persona física o moral distinta al acreditado a fin responder por el pago de un crédito.

#### **4.8.4 Otras Garantías**

Se consideran otras garantías aquellos instrumentos que representan un apoyo adicional y que pueden incorporarse en la contratación de los créditos. Por sus características no se pueden considerar dentro de las garantías reales o personales.

Dentro de este tipo de garantías se consideran, entre otras, las garantías de fideicomisos del Gobierno Federal, Estatal o Municipal, las cartas de crédito,

las cartas garantía de empresas a sus subsidiarias.

#### **4.8.5 Fideicomiso de garantía**

En el fideicomiso de garantía el fideicomitente (acreditado) transmite a la institución fiduciaria la propiedad de ciertos bienes con el fin de garantizar al fideicomisario (FinTerra) el cumplimiento de una obligación y su preferencia de pago.

Pueden actuar como fiduciarias instituciones de crédito, de seguros y de fianzas, casas de bolsa, sociedades financieras de objeto limitado y almacenes generales de depósito.

Cuando en los fideicomisos de garantía se afecten bienes muebles los fideicomitentes, si así se pacta en el contrato, pueden conservar el derecho de hacer uso de los bienes fideicomitados siempre y cuando su valor no disminuya y los bienes producidos con ellos pasen a formar parte del fideicomiso.

Los fideicomitentes, en su caso, pueden percibir y utilizar los frutos y productos de los bienes fideicomitados. Si fuera así la posesión material de los bienes fideicomitados tendrán la calidad de depósito y existirá la obligación de conservarlos como si fueran propios.

#### **4.8.6 Garantías adicionales o colaterales**

Se consideran garantías adicionales todos aquellos bienes que, ya sean propiedad del solicitante o de terceros, no estén relacionados con el crédito pero que, por su valor o importancia puedan obtenerse en garantía.

Dentro de este tipo de garantías se encuentran las acciones de empresas, depósitos o valores, valores bursátiles y demás instrumentos respaldados por instituciones financieras.

## **4.9 Otras formas de cubrir la exposición al riesgo**

Existen diferentes servicios operados y administrados por instituciones financieras o de corretaje cuya adquisición mitiga o disminuye la exposición al riesgo de crédito y disminuye la severidad de las pérdidas.

Los productos o servicios a que se hace referencia son:

- Seguros
- Coberturas cambiarias y de precios
- Certificados de Depósito y Bonos de Prenda

Finalmente, y aún cuando no son jurídicamente exigibles, los contratos de compra-venta o de suministro que establecen las agroindustrias con sus proveedores, aunados a un convenio de retención en el que el comprador primero pague a FinTerra, pueden ser instrumentos de protección al riesgo de no recuperación.

## **4.10 Promoción y originación de crédito**

### **4.10.1 Promoción**

El Área de Promoción es responsable de:

- Identificar los mercados objetivo y los clientes dentro de dichos mercados.
- Identificar las necesidades particulares de cada cliente y desarrollar nuevos productos financieros que cubran dichas necesidades financieras.

- Obtener la documentación necesaria para iniciar el proceso de crédito así como de toda aquella información requerida para llevar a cabo el análisis de riesgo crediticio.
- Preparar el análisis de crédito para someterlo a la revisión y aprobación del Área de Administración de Riesgos. Junto con el Área de Administración de Riesgos es coresponsable por la cartera vencida que se pudiera generar por fallas en el análisis crediticio.
- Dar seguimiento al proceso de crédito, incluyendo: aprobación, desembolso y recuperación de los créditos.
- Aplicar las medidas remediales para aquellos créditos que se encuentren en cartera vencida hasta que estos sean remitidos a terceros para su seguimiento o cobranza.

#### **4.13 Plan de Negocios**

El Director de Promoción junto con el Director General de FinTerra deberán presentar anualmente para la aprobación del Consejo de Administración:

- Plan de Negocios de Largo Plazo (5 años)
- Presupuesto Operacional para los próximos dos años

Es responsabilidad del Director de Promoción desarrollar, proponer, establecer y analizar la estrategia de negocios de FinTerra, así como implantar y dar seguimiento al plan de negocios aprobado por el Consejo de Administración.

#### **4.14 Mercado objetivo**

El director de Promoción debe definir e identificar los mercados objetivo que, por sus características, cumplan con el perfil de negocios que busca penetrar y servir FinTerra.

Deberá desarrollar y proponer los análisis cuantitativos y cualitativos que soporten la participación de FinTerra en dichos mercados, tanto por actividad económica como por presencia regional.

#### **4.13 Productos y programas de crédito**

Asimismo, el Director de Promoción debe diseñar y establecer nuevos productos financieros o programas de crédito que cubran necesidades del mercado Objetivo y de los clientes.

#### **4.19 Estructura**

El Director de Promoción es responsable de establecer la estructura a su cargo a fin de que le permita llevar a cabo el plan de negocios autorizado por el Consejo de Administración.

Desarrollar una cultura de crédito en todos los niveles del personal a su cargo, con la finalidad de minimizar las pérdidas relacionadas con el otorgamiento de crédito.

#### **4.20 Análisis y Control de Riesgo Crediticio**

El Director de Promoción participará en el diseño de las políticas de crédito y será responsable por la implantación de dichas políticas en su Área de negocios.

Es responsabilidad del Director de Promoción mantener un mínimo de cartera vencida siendo este parámetro uno de los más importantes a tomar en cuenta al evaluar su desempeño.

En particular, participará activamente en:

- El proceso de autorización de crédito para clientes que no tengan un historial de crédito con FinTerra.
- En el diseño de nuevos productos de los que no se tenga un historial de su desempeño.

#### **4.21 Originación**

El Área de Promoción es responsable del proceso de originación de todos aquellos productos financieros que ofrezca FinTerra.

En particular, los promotores son responsables, a lo largo de todo el proceso de crédito, desde establecer contacto con el cliente y de mantener y enriquecer la relación, hasta la recuperación del crédito en caso de que este se hubiera aprobado y desembolsado.

##### **4.16.1 Documentación del cliente**

Los promotores de crédito son responsables de obtener toda la documentación necesaria para dar de alta en el Sistema de Crédito a los acreditados, al grupo económico relacionado y a los clientes potenciales conforme se establezca contacto con ellos.

El Promotor debe tener especial cuidado con la identificación de riesgos comunes y personas relacionadas.

A cada acreditado se le asignará un número de cliente individual e irrepetible. Asimismo, se deberá indicar la pertenencia o relación de dicho acreditado con



un determinado grupo económico o afiliado.

La documentación mínima requerida será pero no estará limitada a:

- Identificación, domicilio, ubicación de la empresa y evidencia de su actividad económica.
- Actas constitutivas con datos de RPP, estatutos sociales, objeto y capacidad jurídica.
- Poderes con los datos del RPP e identificación de los apoderados.

La documentación deberá ser enviada al Departamento Jurídico para Información del su revisión y autorización. Es necesario, que el Departamento Jurídico Acreditado haya autorizado y firmado de conformidad la alta de un cliente en el sistema.

Asimismo deberán mantener información actualizada del acreditado, de todos los créditos y de la correspondencia que se tenga con el mismo.

## **4.22 Proceso de originación**

### **4.17.1 Estudio y análisis de crédito**

Para la aprobación de líneas de crédito, el Estudio de Crédito en el que se solicite la aprobación de las líneas de crédito, deberá incluir al menos:

- Estados financieros del cierre del ejercicio anual, trimestrales y las proyecciones que se consideren necesarias.
- Análisis del entorno competitivo y los factores de riesgo a los que esta expuesto el acreditado.

- Información sobre garantías, garantes o colateral.
- Consultas a sociedades de información crediticia (Buró de Crédito)

Es responsabilidad del Área de Promoción preparar el estudio de crédito para la revisión y autorización del acreditado, las líneas de crédito y los límites (acreditado y líneas) por parte del Área de Administración de Riesgos.

La aprobación de líneas, acreditados y créditos debe de realizarse de acuerdo al Manual de Políticas y Procedimientos de Crédito. En términos generales debe incluir, entre otros:

- La definición de límites para el acreditado y las facilidades. *Es responsabilidad del Área de Promoción revisar que no se excedan los límites pre-establecidos.*
- El estudio y análisis de las garantías y otras medidas de soporte a las líneas o crédito que el cliente deba entregar.
- Análisis del retorno sobre capital económico para FinTerra.
- Calificar y clasificar las propuestas para el acreditado y las líneas de crédito.
- Determinar, analizar y comentar las razones financieras.
- Negociar, obtener y administrar las garantías que otorgue FIRA u otras entidades gubernamentales.
- Negociar y proponer los Términos y Condiciones de las diferentes operaciones de crédito.
- Presentar la documentación y análisis de información para la aprobación de crédito al Área de Administración de Riesgos.

En caso de que el Área de Administración de Riesgos rechace la aprobación de crédito, cliente o líneas de crédito, deberá comunicarlo al cliente y explicar las razones por las cuáles no se autorizó la línea(s) de crédito.

Una vez que el Área de Administración de Riesgos haya aprobado la solicitud de crédito o de la(s) línea(s), el Área de Promoción procederá a ingresar los datos del cliente *-en caso de que sea un nuevo acreditado-*, el crédito o cualquier tipo de operación en el sistema de administración de crédito.

#### **4.23 Ingreso del Acreditado y de sus líneas de crédito al Sistema de Administración de Crédito**

Es responsabilidad del Área de Promoción que todos los datos del acreditado se hayan capturado en el sistema de administración de crédito.

No se podrá capturar ningún dato referente a un crédito u operación de un cliente o acreditado que no haya sido autorizado y dado de alta previamente por el Departamento Jurídico.

#### **4.24 Documentación FIRA**

Una vez que el Área de Administración de Riesgos haya aprobado una operación de crédito, es responsabilidad del Área de Promoción preparar toda la documentación que FIRA requiera para acceder a su fondeo y programa de garantías.

##### **4.19.1 Documentación legal relacionada con la operación del crédito**

Es responsabilidad del Área de Promoción preparar toda la documentación legal que soporte el otorgamiento del crédito. Esta documentación incluye:

- Pagarés
- Contratos de Crédito
- Perfeccionamiento de Garantías (hipotecas, cuentas por cobrar) y otros documentos relacionados con medidas de soporte (colateral, avales)
- Garantías de entidades gubernamentales.

El Departamento Jurídico de FinTerra o sus asesores legales externos deberán emitir un dictamen sobre la documentación legal del cliente y del crédito en donde se indique que ésta es completa y satisfactoria.

Es necesario que el Departamento Jurídico registre dicha aprobación en el sistema de administración de créditos antes de que se pueda llevar a cabo cualquier desembolso.

#### **4.19.2 Consideraciones para operaciones con FIRA**

Para FIRA es de particular importancia conocer los créditos desde su origen y es de tal relevancia que la prontitud con la que FIRA autorice la operación de crédito y, por consiguiente, el fondeo de las operaciones de crédito, depende en gran medida del nivel de comunicación que se mantenga con su personal.

Es muy importante que el Promotor, durante el proceso de originación, mantenga una relación estrecha con los agentes y personal de FIRA, además de invitarlos a conocer al cliente y su operación.

Por ello se considera de la mayor prioridad mantener excelentes relaciones operativas con FIRA, mismas que nacen en el intercambio cotidiano de ideas y experiencias.

Sin embargo, y dada las relaciones que tiene FIRA con la banca comercial, es importante enfatizar que la relación con los clientes implica el manejo de cierta

información confidencial, por lo que se deberá tener mucho cuidado con la información que se le proporcione.

#### **4.25 Supervisión y administración del crédito**

La supervisión, administración y recuperación del crédito recae en el Área de Promoción. Es responsabilidad del Departamento de Operaciones controlar y supervisar el repago del principal y los intereses del crédito.

En la supervisión, administración y recuperación de los créditos otorgados, la Dirección de Promoción es responsable de: Asegurar que los promotores supervisen a los acreditados mediante visitas que se efectúen a éstos y cumplan con sus responsabilidades.

Aplicar las acciones correctivas que procedan como consecuencia de incumplimientos o por situaciones que pongan en riesgo la recuperación del crédito.

- Proponer los mecanismos y procedimientos para la supervisión que se de al acreditado y señalar, si fuera el caso, la existencia de alarmas tempranas.
- Cuidar que los reportes de las visitas de supervisión a los acreditados sean integrados a los expedientes de crédito.
- Asegurar que el Promotor de Crédito solicite al Gerente de Crédito la clasificación de las líneas de crédito de un cliente si su situación lo amerita.
- Aplicar las acciones correctivas que procedan como consecuencia de incumplimientos o por situaciones que pongan en riesgo la recuperación del crédito.

#### **4.26 Funciones del Promotor del Crédito**

Por su parte el Promotor de Crédito es responsable de:

- Mantener una estrecha relación con sus clientes, así como agendar y realizar las visitas de seguimiento.
- Verificar la correcta aplicación de los recursos de crédito y la marcha de los negocios de los clientes y la viabilidad de sus proyectos de inversión; además de comprobar la existencia física de los bienes objeto del financiamiento otorgado.
- Asegurar la calidad del riesgo de crédito.
- Actualizar el expediente de crédito con los reportes de seguimiento, alertas, correspondencia y demás evidencia que asegure la recuperación de los créditos.
- Verificar el cabal cumplimiento de los términos y condiciones de los contratos de crédito.
- Mantener informado a las instancias locales y estatales de FIRA de las acciones de seguimiento que hubiera realizado con cada cliente.
- Verificar el pago oportuno del crédito.

#### **4.27 Relación con FIRA**

Es fundamental que el Promotor de Crédito mantenga estrecha relación con FIRA durante el proceso de supervisión y recuperación de los créditos. Para ello es recomendable realizar sesiones de Comisión Mixta de manera mensual con cada una de las agencias que participen en la región bajo su responsabilidad.

En estas sesiones se debe informar de cualquier eventualidad o contingencia que se detecte y ponga en riesgo la recuperación de los créditos, ya que el pago de la garantía y su dictaminación como incobrable depende de las evidencias de recuperación que se presenten a FIRA.

#### **4.28 Supervisión y Administración del Pago**

El Departamento de Operaciones es encargado de planear el pago de los créditos otorgados a través del sistema de administración de crédito. De manera particular es responsable de:

- Planear el programa de pagos con una semana de anticipación.
- Generar la carta con el recordatorio e instrucciones de pago que será enviada al acreditado.
- Confirmar la recepción de la carta de instrucción de pago por parte del acreditado, así como confirmación de que se realizará el pago requerido en la fecha acordada.
- Recibir y confirmar el pago
- Verificar y dar de alta en el sistema el monto de pago recibido

#### **4.24 Área de Promoción**

El Área de Promoción deberá contactar inmediatamente al acreditado para exigir el pago inmediato o solicitar una explicación por la cuál no se cumplió con el compromiso de pago.

Buscará encontrar una solución a esta situación con el acreditado y trabajará de manera conjunta con el Área de Administración de Riesgos en establecer un plan de acción para la cobranza del crédito.

## **Conclusión**

Las situaciones de negociación están presentes en todos los ámbitos de la vida social. Siempre que se den a la vez cooperación y conflicto, nos encontramos ante una situación potencialmente de negociación.

El resultado de las negociaciones depende en gran medida del análisis y preparación que hagamos de las mismas, así como del tipo de gestión del conflicto que realicemos.

Por ello, hoy más que nunca, es tan importante y necesario entrenarse a reconocer las situaciones de negociación y a identificar los factores estratégicos que configuran su estructura.

De ahí, que una de las áreas en la que todo directivo debe ejercer un dominio cada vez más preciso es en el ámbito de la negociación, materia de reconocido interés especialmente si se tiene en cuenta que una de las principales funciones de todo mando es la gestionar recursos con la mayor eficiencia posible.

Por ello, en la actualidad, la formación en negociación es consustancial a todos los niveles de dirección de las escalas jerárquicas, y no se concibe el ejercicio del mando sin una sólida base formativa en negocios.

Por todo ello, el desarrollo del manual del promotor es una herramienta útil y práctica, el poder plasmar las bases que todo promotor en sus tareas diarias de promoción de ventas para esta empresa, a través de los puntos clave a conocer para partir y empezar con la captación de una mejor cartera conociendo los puntos fundamentales los cuales son parte de la negociación trabajo que desarrollará día con día y ayudará a tener claros los objetivos y filosofía de esta empresa.

En la elaboración de este proyecto, se encontró que el hecho de saber conducir a los futuros miembros de esta organización a detalle de la función y



desempeño de tareas, desde un inicio en que todo promotor es contratado, siendo de su conocimiento cuál es el propósito de llegar a abrir una línea de crédito con las bases y proceso de crédito; y no sobre la marcha, esto nos evitará sobre manera el caer en carteras vencidas ya que al tener claro qué tipo de información es la que necesita a la hora de ver a un posible cliente definirá el éxito de su trabajo.

La negociación es una realidad en todos los niveles de la actividad empresarial. La capacidad de argumentar eficazmente no tiene por qué ser únicamente una cualidad innata.

No obstante, con la práctica se puede llegar a ser un buen negociador, es por esto que al tener como herramienta dentro del área de promoción de ventas las funciones y tareas de los promotes de Finterra al momento de negociar y firmar contratos, más que todo, la ardua labor que esta detrás de todo esto, lleva consigo los conocimientos básicos desarrollados a lo largo de la elaboración de este manual.

Claro está, que antes de acudir a una negociación es conveniente preparar la estrategia que se va a seguir, para ello es importante conocer el proceso que involucra para tener una buena cartera de clientes. Hay que tener claro el objetivo, ser flexible y adaptarse a las circunstancias de cada momento por la gran diversidad de clientes en el mercado.

El promotor debe prepararse, tiene que conocer a fondo el tema (y derivaciones del mismo) lo que tratará en parte de tener cierta empatía (acercarse al otro) y estar seguro de sí mismo y de llegar a los resultados previstos es importante el conocer las necesidades y expectativas del los clientes.

En el desarrollo de este proyecto una parte importante y fundamental, la cual nos conduce al siguiente paso hablando de acuerdos, es la palabra clave "proceso".

Esto ha dado la idea de que, una negociación no es un “acto”, ni un “momento”, sino una secuencia de actividades y tareas, que transita por tres etapas.

He valorado que tan importante es el cómo se hace “durante” una negociación, es decir, en la etapa de la “negociación cara-cara”, es lo que se hace “antes”, en su preparación, siendo así el peso que tiene cada etapa en el logro del éxito de una negociación.

En la investigación del tema se considera que el éxito depende de la preparación, misma que se hace básica y que todo promotor debe conocer al momento de formar parte de Grupo Finterra, ya que siendo una empresa que se dedica a la venta de financiamiento el perfil de candidatos para el área de promoción de ventas va enfocado a personas que ya han trabajado o no en la banca.

Esto significa que trabajar para este sector y dentro de esta empresa, requiere de tener bien definida la manera de laborar y el proceso que se ha establecido para este Grupo, por lo tanto es importante establecer desde el principio a nuestros promotores el proceso que Grupo Finterra ha venido operando a lo largo de estos cuatro años dentro del sector financiero.

Siendo detectada la necesidad de tener una guía plasmada por medio de este manual, que a lo largo del desarrollo de los temas se establece el proceso de crédito, el cual facilitará el desempeño de labores y cumplimiento de metas del área de promoción, ya que esta empresa crece día con día y se hace indispensable la necesidad de contratación de gente que conozca los pasos a seguir para salir a buscar clientes.

El éxito no depende de tener un amplio número de clientes, sino de saberlos buscar ¿cómo se logrará esto? a través del personal que salga a vender el servicio con una convicción de lo que esta ofreciendo, conociendo el objeto de esta empresa para saber brindar el servicio a través del proceso de cómo opera esta última, cómo lo vende y los beneficios que ofrece en relación a la

competencia, he aquí donde radica la importancia de la promoción de ventas al momento de la negociar.

Investigando para los temas expuestos en esta tesis queda claro que en nuestro país y este mundo globalizado la cultura es un sistema integrado de creencias, normas, representaciones de la realidad o valores compartidos por un grupo o sociedad global. Es un fenómeno de carácter colectivo.

En la medida que los negocios se hacen cada vez más internacionales y la tecnología continúa desarrollándose, los requerimientos entre los miembros de diferentes culturas son aún más críticos y competentes.

*Los empresarios que no estén alertas a las diferencias culturales, innovar y capacitar desde el principio la labor de las personas que contratan y que salen a buscar clientes potenciales, simplemente no podrán funcionar eficientemente ni lograr posicionarse en el mercado si no tienen claro desde un inicio cual es su tarea a atender a lo largo de su desempeño dentro de cualquier organización.*

## Bibliografía

1. ARREDONDO, LANI, "Cómo hacer presentaciones profesionales", México.
2. BECKHARD, RICHARD; HARRIS, REUBEN, "Transiciones organizacionales. administración del cambio", México, Eddison-Wesley Iberoamericana,1998.
3. DOUGLAS HOFFMAN K., BATESON JOHN E. G., "Fundamentos de marketing de servicios", Ed. Thomson 2002.
4. ESCORCHE VÍCTOR, "Gerencia de Equipos",Caracas, Holos Consultores, 1992.
5. FERREL O.C., HARTLINE MICHAEL D., "Estratégia de Marketing" 3ra edición, Ed Thomson 2006.
6. FISCHER LAURA, ESPEJO JORGE, "Mercadotecnia", Ed. McGraw Hill 2004.
7. GARCIA-PELAYO, RAMÓN (1983) Diccionario Práctico Larousse, Buenos Aires, Ediciones Larousse s.a. 1983.
8. GIBSON, JAMES Y OTROS, "Organizaciones: Conducta, estructura, procesos", México, Nueva Editorial Interamericana, 1983.
9. HUETE, D'ANDREA, REYNOSO, LOVELOCK, "Administración de servicios", Ed. Pearson 2004.
10. JEROME E. McCARTHY, D. WILLIAM, Jr. PERRAULT, "Marketing un enfoque global", Ed. McGraw Hill, 1999.

11. KOTLER PHILIP, ARMSTRONG GARY, "Fundamentos de Marketing", Ed. Pearson 2003.
12. KOTLER PHILIP, ARMSTRONG GARY, CAMARA IBAÑEZ DIONISIO, CRUZ ROCHE IGNACIO, "Marketing", Ed. Pearson 2004.
13. SALVADOR H., "Mercadotecnia Estratégica", Ed. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. 2000.
14. LAMB/HAIR/McDANIEL, "Fundamentos de Marketing", Ed. Thomson 2006
15. SATIR, VIRGINIA , "En contacto íntimo, México, Editorial Pax-México 1981.
16. SCHIFFMAN LEON G., LAZAR KANUK LESLIE, "Comportamiento del Consumidor", Ed. Prentice may 2000.
17. SCHLENGER, SUNNY ; ROESCH, ROBERTA. "Cómo organizar productivamente su tiempo y su lugar de trabajo", Colombia, Editorial Norma, 1985.
18. SENAFAD "Administración de pequeñas empresas", Colombia, Servicio Nacional de Aprendizaje, Ministerio de trabajo y Seguridad Social, Formación Abierta y a Distancia 1985.
19. STANTON WILLIAM J., ETZEL MICHAEL J., WALKER BRUCE J., "Fundamentos de Marketing", Ed. McGraw Hill 2007.
20. WALKER, BOYD, MULLINS, LARRECHE, "Marketing Estratégico (Enfoque de toma de decisiones)", Ed. McGraw Hill 2003.

21. ZEITHAML VALERIE A., BITNER MARY JO, "Marketing de servicios", Ed. McGraw Hill 2002.

## SITIOS WEB

1. Sitio Web: monografias.com

<http://www.monografias.com/trabajos15/mercadotecnia/mercadotecnia.shtml>,  
2008

2. Sitio Web: promonegocios.net

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/definicion-servicios.html>, 2008

3. Sitio Web: estadístico.com

<http://www.estadistico.com/arts.html?20020902>, 2008

4. Sitio Web: rincondelvago.com

[http://html.rincondelvago.com/bienes\\_1.html](http://html.rincondelvago.com/bienes_1.html), 2008

5. Sitio Web: dahujori.com

<http://dahujori.com/capacitacion/La%20visi%F3n%20y%20la%20misi%F3n.doc>,  
2008

6. Sitio Web: elprisma.com

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/misionempresarial/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/misionempresarial/), 2008

7. Sitio Web: definicion.org

<http://www.definicion.org/organigrama>, 2008

8. Sitio Web: coninpyme.org

<http://www.coninpyme.org/pdf/PlanificacionEstrategica-Nocionesbasicas.pdf>,  
2008

9. Sitio Web: monografias.com

<http://www.monografias.com/trabajos15/mercadotecnia/mercadotecnia.shtml?monosearch>, 2008

10. Sitio Web: monografias.com

<http://www.monografias.com/trabajos16/ensayo-mercadotecnia/ensayo-mercadotecnia.shtml?monosearch#IMPPOINT>, 2008

11. Sitio Web: promonegocios.net

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-promocion-mix.html>,  
2008