



## **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

### **COMUNICACIÓN ESTRATEGICA EN EMPRESAS DEL MERCADO DE CAPITALES**

**AFEX CHILE**

**DENISSE ALEJANDRA ALLENDE YAÑEZ**

Informe de Práctica Profesional presentada a la Carrera de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad de Valparaíso para optar al Grado de Licenciado en Negociaciones Internacionales, Título Profesional de Administrador de Negocios Internacionales.

Profesor guía: LISARDO GÓMEZ BERNAL

Junio, 2008  
Viña del Mar

### **Agradecimientos**

*A mi madre por la confianza, el esfuerzo y la dedicación, por ser la mejor.*

*A mi Abuela por una vida de sacrificios.*

*A mis amigas Fernanda, Loreto y Daniela por ser un apoyo fundamental en este camino.*

*A mis amigos José Luis Canales y Manuel Gonzáles por esas largas tardes mezcladas de entretenimiento y estudio.*

*A Lisardo Gómez, el profesor que me guió en este trabajo.*

*A Héctor Lara por estar presente siempre.*

## Tabla de contenidos

<u>Capitulo I</u>	9
<u>La Organización</u>	9
<u>1.5.1 Organigrama</u>	12
<u>1.5.2 Descripción por Departamento</u>	13
<u>1.5.2.1 Gerencia de Administración y Finanzas</u>	13
<u>1.5.2.2. Gerencia Comercial</u>	14
<u>1.5.2.3. Gerencia de Productos</u>	15
<u>1.5.2.4. Gerencia de Informática</u>	15
<u>1.6 Productos</u>	16
<u>1.6.1 Operaciones en efectivo</u>	16
<u>1.6.2 Compra de cheques en diferentes monedas</u>	16
<u>1.6.3 Compra y venta de Travelers cheques</u>	17
<u>1.6.4 Compra de Cheques de Pensiones</u>	17
<u>1.7.1 Liquidación de divisas</u>	18
<u>1.7.2 Pago a proveedores internacionales</u>	18
<u>1.7.3 Recepción de transferencias</u>	19
<u>1.7.4 Canjes y Arbitrajes</u>	20
<u>1.9 Análisis FODA</u>	21
<u>1.10.1 Funciones Realizadas</u>	23
<u>1.10.2 Diagnostico de la empresa</u>	23
<u>Capitulo II</u>	26
<u>Marco Teórico</u>	26
<u>2.1.5.1 Fiscalizadores y Reguladores del Mercado de Capitales</u>	31
<u>2.1.5.2 Estructura del Mercado</u>	33
<u>2.2.1.1 Marketing</u>	36
<u>2.2.1.2. La Publicidad</u>	38
<u>2.2.1.3. El Desarrollo Organizacional</u>	38
<u>2.2.1.4 El lobby</u>	40
<u>2.2.1.5 Las Relaciones Públicas</u>	41
<u>2.2.1.6 La Comunicación Corporativa</u>	42
<u>2.2.2.1 Imagen</u>	45
<u>2.2.2.2 Identidad</u>	46

<a href="#">2.2.3.1 Formato y Generalidades de un plan comunicacional</a>	48
<a href="#">2.2.3.2 Propuesta del plan comunicacional</a>	50
<a href="#">2.2.3.3 Personalidad de la marca</a>	51
<a href="#">2.2.3.4 Mix de comunicación</a>	51
<a href="#">Capitulo III</a>	53
<a href="#">Desarrollo de las soluciones propuestas para la Empresa Afex Ltda.</a>	53
<a href="#">3.1.1 Departamento Comercial</a>	55
<a href="#">3.1.2.1 Metodología</a>	66
<a href="#">Anexos</a>	76

## **Resumen**

El informe que se presenta a continuación es desarrollado bajo el marco de una propuesta ante problemas revelados luego de una práctica profesional.

El objetivo central del informe es brindar una solución real y aplicable a los problemas detectados en la empresa Afex Ltda., ante esto surgen también objetivos secundarios que complementan el perfeccionamiento del informe, entre ellos analizar como influye la comunicación estratégica en una organización, interpretar de manera adecuada su función y diferenciarla de otras ramas, conocer el funcionamiento del mercado de capitales en Chile y aplicar conocimientos de gestión administrativa y de marketing al interior de una organización real.

Para comenzar se analiza la situación actual de la empresa y se realiza un diagnostico organizacional. El progreso del informe plantea como pregunta estudio, dos interrogantes: ¿Será una reestructuración de marca lo que la empresa necesita?, ¿es

necesario hacer ajustes dentro de la organización para lograr objetivos propuestos en pos de los nuevos desafíos de la empresa?

Para responder a estas interrogantes se efectúa un proceso ordenado de descripción de la empresa, una vez descrita ésta se trabaja un marco teórico conceptual que combina nociones del mercado de capitales, la comunicación estratégica y el plan comunicacional. Posteriormente se crea una propuesta por la autora para dar solución concreta a los problemas de la empresa, en primera instancia la creación de una gerencia comercial completa, cada cargo con su descripción y perfil correspondiente. Posteriormente la autora propone un plan comunicacional interno que maximice y prepare la identidad de la organización y finalmente un plan comunicacional externo.

Para mencionar de mejor forma los resultados que arroja este informe la autora en primera instancia describe el escenario actual por el que atraviesa la empresa, ésta se encuentra en pretensiones de preparar una estrategia de desarrollo de mercados, según la matriz de Ansoff<sup>1</sup>, también se obtienen los resultados de las preguntas estudio y se llega a la conclusión de que la empresa si necesita una reestructuración de marca y un cambio interno organizacional, plasmando este ultimo punto con la creación de un nuevo organigrama con unos pequeños ajustes sobre el original.

---

<sup>1</sup> Matriz descrita en el anexo 1 y la conclusión.

## **Introducción**

La comunicación estratégica es una herramienta cada vez mas valorada dentro del mercado, es sumamente importante en el desarrollo, crecimiento y madurez de una organización, la principal tarea de la comunicación estratégica es proyectar la identidad de una organización, en una imagen que suscite confianza en su entorno relevante y adhesión en su público objetivo.

El mercado cambiario es un mercado en el que operan distintos actores, cada uno con su respectiva importancia, dentro de estos actores (oferentes, intermediarios y demandantes) y como intermediario nace la empresa Afex Ltda., una empresa que lleva mas de 28 años años operando en el mercado cambiario nacional como una casa de cambio y transferencias.

Desde hace dos años la empresa esta buscando expandirse, incorporando lentamente más y mejores servicios, agregando también una nueva línea dentro del giro, Agentes de valores, bajo este amparo la empresa realiza operaciones en el mercado cambiario formal.

Ante estos nuevos conceptos dentro de la empresa surgen incógnitas tales como: ¿Será una reestructuración de marca lo que la empresa necesita?, ¿es necesario hacer ajustes dentro de la organización para lograr objetivos propuestos en pos de los nuevos desafíos de la empresa?

Para responder estas inquietantes preguntas se ha realizado el siguiente informe, éste se basa en tres capítulos: el primero hace una completa descripción de la empresa, con datos relevantes y necesarios para que el lector se interiorice sobre ella y pueda entender de manera clara los capítulos siguientes; Se describen además las funciones y tareas realizadas por la autora, un diagnóstico específico de los principales problemas detectados y sus respectivas soluciones. El segundo capítulo trabaja un marco teórico basado en literatura que incorpora conceptos para entender cada una de las propuestas que realiza la autora y mezcla conceptos del mercado de capitales, la comunicación estratégica y la relación de ésta con distintas disciplinas del marketing. En el capítulo tercero se plasman estrategias que la autora creó, bajo el amparo de la investigación, y que considera son las soluciones que actualmente necesita la empresa.

El objetivo específico de este informe es brindar una solución real y aplicable a los problemas detectados en el diagnóstico y generar así un apoyo de emprendimiento a la empresa. Existen también objetivos secundarios que tienen directa relación con la aplicación de conocimientos ya sea bajo el marco teórico o bajo la adquisición en la formación profesional del autor, entre ellos destacan:

- Analizar como influye la comunicación estratégica en una organización, interpretar de manera adecuada su función y diferenciarla de otras ramas.
- Conocer el funcionamiento del mercado de capitales en Chile.
- Aplicar conocimientos de gestión administrativa y de marketing al interior de una organización real.

Para realizar este informe se utilizará información de fuentes primarias y secundarias, la información primaria es la que la autora pudo recopilar al interior de la organización y la secundaria proviene de libros y páginas oficiales de Internet.

La autora sitúa el informe bajo un marco descriptivo que indaga, clasifica y define las herramientas necesarias y el orden oportuno para que cada tema complemente al mencionado anteriormente con el fin de no perder el hilo conductor ni el objetivo central del trabajo realizado.

# **Capitulo I**

## **La Organización**

## **Descripción de la Empresa**

### 1.1 Identificación de la empresa

Afex Ltda. es una empresa especializada en servicios financieros, tales como los servicios relacionados con la actividad cambiaria y giros de dinero a todo el mundo en forma instantánea. Inició sus actividades en Estados Unidos en octubre de 1978, y en Chile a partir de 1979. En el mismo año el Banco Central autorizó la apertura de la primera oficina de Afex Ltda. En Chile, como operador en el Mercado Cambiario<sup>2</sup> Nacional.

La Empresa opera a través de los vehículos legales “Afex Transferencias y Cambios Ltda.”. Para transacciones de Mercado Cambiario Informal liquidadas en efectivo o documentos, recientemente opera también a través de Afex Agentes de Valores Ltda. para pagos internacionales de Mercado Cambiario Formal liquidadas con documentos o transferencias electrónicas<sup>3</sup>.

### 1.2 Ubicación Geográfica

---

<sup>2</sup> Ver anexo N° 2 Conceptos básicos del mercado cambiario.

<sup>3</sup> Ver anexo N° 3 Transferencias Electrónicas.

La casa matriz de la empresa se encuentra ubicada en Santiago de Chile, además cuenta con una extensa red de sucursales y agentes a lo largo del país, de las cuales 30 son propias y 16 son agentes autorizados.

### 1.3 Historia

En 1980 inició sus operaciones en el Aeropuerto Internacional de Santiago. Desde entonces, ha prestado servicios sin interrupciones, los 365 días del año, 24 horas al día. En 1985 abrió su primera oficina fuera de Santiago en Viña del Mar y conformó su red nacional de pagos, más tarde en 1996 la empresa suscribió una alianza estratégica con MoneyGram<sup>4</sup>, integrándose así a una vasta red mundial.

En la actualidad AFEX cuenta con más de 200 trabajadores, los que con gran dedicación y profesionalismo, han sido la clave para el crecimiento de la empresa. Asimismo, la manera de hacer negocios de AFEX le ha valido, a través de los años, el reconocimiento de importantes bancos extranjeros, con los cuales mantiene fluidas relaciones comerciales.

### 1.4 Misión

Crear un servicio Global en el área Financiera y cambiaria para brindar una óptima atención a sus clientes.

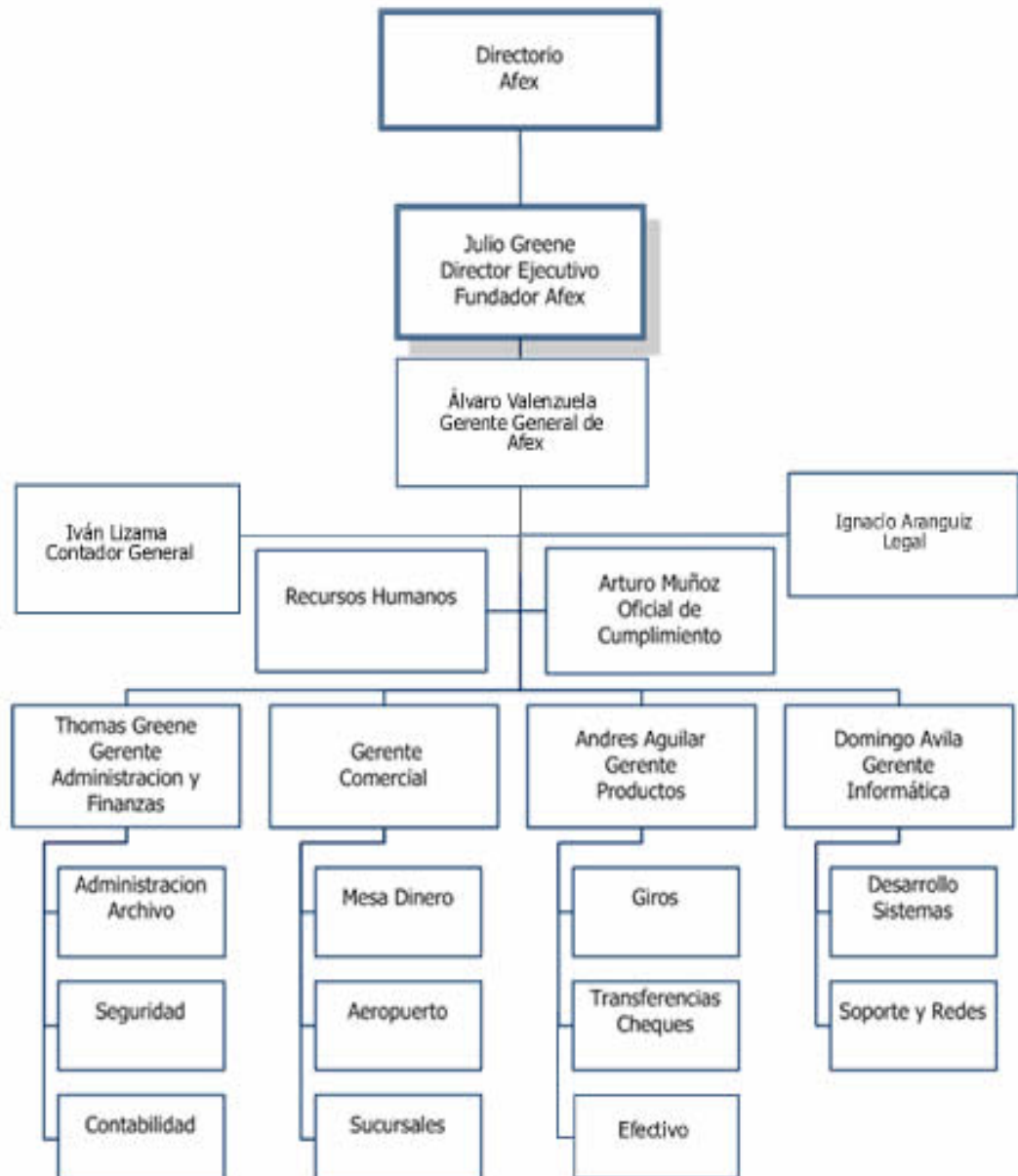
---

<sup>4</sup> Empresa internacional de transferencia de dinero, ver anexo N° 4, empresas relacionadas.

## 1.5 Estructura Corporativa

La estructura corporativa de AFEX se encuentra organizada de acuerdo a la jerarquía dada por el cargo, es decir responde al modelo clásico de organigramas<sup>5</sup>. Existen cinco gerencias principales, además de la gerencia general, de las cuales se derivan los departamentos correspondientes a cada área.

### 1.5.1 Organigrama



<sup>5</sup> Llama

Cuadro N° 1: Organigrama Empresa Afex Ltda.  
Base: [www.afex.cl](http://www.afex.cl)

### 1.5.2 Descripción por Departamento

La primera línea del organigrama de la empresa relaciona las áreas de contabilidad general, área legal y recursos humanos con el oficial de cumplimiento<sup>6</sup> ya que estos últimos dos cargos los realiza la misma persona.

#### 1.5.2.1 Gerencia de Administración y Finanzas

Esta Gerencia tiene bajo su mando los siguientes departamentos:

- Administración y Archivos: Sistema de ordenamiento y registro de todos los eventos que suceden diariamente en la empresa tales como depósitos, transferencias y cuadraturas de sucursales entre otros.
- Seguridad: La empresa cuenta con extensas redes de seguridad nacional. En la casa matriz existe una oficina a cargo de dos personas capacitadas para todo tipo de gestión y control de seguridad. Desde esta oficina mediante cámaras en todas las sucursales del país se controla cada movimiento tanto del personal como de

---

<sup>6</sup> Ver Anexo N°5 Oficial de cumplimiento.

los clientes que operan con la empresa, además de la conexión directa de cada sucursal con Carabineros de Chile, la casa matriz y la empresa de seguridad correspondiente a cada ciudad.

- Contabilidad: Este departamento trabaja diaria y directamente con cada sucursal, está ubicado en la casa matriz de la empresa y se preocupa de tener dinero disponible para las operaciones que se requieran.

#### 1.5.2.2. Gerencia Comercial

Esta gerencia, como se menciona más adelante en el informe, aun no está constituida ya que a la fecha en que la alumna realizó su práctica profesional no había un gerente Comercial, por ende cada departamento estaba a cargo directamente de la Gerencia General.

- Mesa de Dinero: Este departamento cuenta con personal calificado para trabajar en la compra y venta de moneda extranjera, tiene la función de calcular las paridades<sup>7</sup> respectivas para pasar una moneda a otra, además de fijar los precios tope de compra y venta, de acuerdo al precio de mercado, para cada moneda.
- Aeropuerto: Es una sucursal que trabaja directamente con la casa matriz, que funciona las 24 horas del día y tiene enlace directo con temas relacionados con viajes y giros de dinero.

---

<sup>7</sup> Relación de una moneda con el patrón monetario internacional vigente, ver anexo N°6.

- Sucursales: El departamento de sucursales trabaja en conjunto con cada una de ellas, cada sucursal tiene una persona encargada, de confianza para los ejecutivos principales, esta persona se ocupa de las funciones administrativas como contratación de personal, cuadraturas diarias, además de coordinar los precios, bajo parámetros establecidos por la mesa de dinero. Como incentivo o Motivación cada sucursal debe cumplir metas, si estas son cumplidas se premia con un porcentaje a cada jefe de sucursal.

#### 1.5.2.3. Gerencia de Productos

Esta gerencia controla el flujo de cada uno de los productos descritos a continuación.

- Departamento de Giros: La función de este departamento es llevar un control de todos los giros enviados y recibidos a través de Afex, ya sea por la cuenta directa de Afex, o por el servicio Money Gram.
- Departamento de Transferencias y Cheques: La función de este departamento es realizar las gestiones correspondientes para que cada transferencia llegue al destino correcto y en el tiempo estipulado.
- Efectivo: La función de este departamento es gestionar el flujo de efectivo de las operaciones en cada una de las sucursales, controlar el envío de dinero, los depósitos, además de los retiros diarios de cada sucursal.

#### 1.5.2.4. Gerencia de Informática

Esta gerencia esta a cargo de todos los sistemas operativos con que trabaja la empresa. Debido a que todos los servicios son en línea, la empresa trabaja con un servidor en la casa matriz del cual dependen todas las sucursales.

La gerencia de informática cuenta con dos departamentos de funciones específicas:

- Departamento de desarrollo y sistemas
- Departamento de soporte y redes

## 1.6 Productos

Los productos de la empresa son los que se mencionan a continuación:

### 1.6.1 Operaciones en efectivo

Compra y venta de dólares y más de 40 monedas extranjeras en efectivo, sin limitación de montos y sin ningún tipo de comisión adicional.

Las principales monedas transadas son: dólares, euros, libras esterlinas, dólares australianos, coronas suecas, dólares canadienses, coronas danesas, yenes, reales brasileiros y pesos argentinos, entre otras<sup>8</sup>.

### 1.6.2 Compra de cheques en diferentes monedas<sup>2</sup>

---

<sup>8</sup> Ver anexo N°7 Principales Monedas Cotizadas en el mercado.

<sup>9</sup> <http://www.afex.cl/>

Compra<sup>10</sup> de cheques en dólares, euros, libras esterlinas y otras divisas, emitidos en sus países de origen tales como Estados Unidos, Europa, Inglaterra, Canadá, Australia, entre otros. Estos cheques son comprados al tipo de cambio informado para esta clase de transacción, sin comisión adicional.

Es un servicio que está especialmente diseñado para efectuar pagos en el exterior, en moneda local con cheques girados sobre la plaza, ofreciendo un alto grado de seguridad, ya que opera con cheques nominativos. Estos cheques emitidos sin límite de cantidad, permiten a los clientes pagar sus importaciones o los servicios requeridos en el extranjero, sin necesidad de mantener cuentas corrientes en otros países, evitando así los costos que ello implica. Asimismo, brindan a los particulares la posibilidad de pagar cualquier servicio, producto o cuenta que requieran en el extranjero. La emisión de cheques de la plaza representa una gran ventaja, ya que permite evitar los costos por cobranza y determinar inmediatamente el costo de arbitraje.

### 1.6.3 Compra y venta de Travelers cheques

Compra de Cheques de Viajero, sin comisión, los cuales son verificados al instante. Afex Ltda. compra directamente de los clientes sus cheques de viajero

---

<sup>10</sup> Operación sujeta al registro previo del cliente y previa autorización del crédito para la operación.

emitidos por empresas como American Express, Visa, MasterCard, Travelex y MoneyGram, entre otras.

#### 1.6.4 Compra de Cheques de Pensiones

Compra de cheques de pensiones<sup>11</sup>, de extranjeros en Chile, cheques de devolución de impuestos, Money orders, sin comisión y al tipo de cambio establecido en pantalla para dicho producto.

### 1.7 Servicios

Operaciones en el mercado cambiario formal<sup>12</sup>

#### 1.7.1 Liquidación de divisas

---

<sup>11</sup> Sujeto a registro del cliente y verificación de crédito.

<sup>12</sup> Ver Anexo N° 2 conceptos básicos del mercado cambiario.

Liquidación de divisas provenientes de exportaciones, de inversiones o ahorros, y, del mismo modo venta de estas a empresas para el pago de importaciones, inversiones en el exterior, pago de cuentas menores, etc.

### 1.7.2 Pago a proveedores internacionales

A través del servicio de transferencias bancarias o mediante cheques en moneda extranjera para depósito en cuenta, la empresa puede pagar a sus proveedores en el extranjero. Para esto cuenta con la flexibilidad que le otorga tener múltiples cuentas bancarias en prestigiosas instituciones financieras del mundo y en una gran variedad de monedas.

Para pagos mediante transferencia, Afex Ltda. se encuentra conectado en forma directa a una red de bancos en Estados Unidos y Europa, lo que le permite instruir electrónicamente los envíos de dinero en forma inmediata y a muy bajo costo. Una vez cursada la operación en esta red bancaria mundial, la empresa envía como respaldo la copia del mensaje Swift<sup>13</sup> con su número de referencia. Esta copia es enviada el mismo día de la operación vía fax o e-mail que determine el cliente, lo que permite a éste hacer un seguimiento del dinero, otorgando una mayor seguridad en la transacción y facilitando el despacho del proveedor.

### 1.7.3 Recepción de transferencias

---

<sup>13</sup> Documento de confirmación de un pago o transferencia.

Este servicio permite a los clientes de Afex Ltda. que no tienen sus propias cuentas corrientes en moneda extranjera en Chile o en otros países, recibir pagos desde el exterior por sus exportaciones, retorno de inversiones o por otro tipo de servicios, evitando las altas comisiones o altos Spreads<sup>14</sup> en el tipo de cambio que corrientemente aplican otras instituciones financieras. Con una baja comisión, los clientes pueden recibir sus órdenes de pago del exterior, siempre y cuando la transferencia individualice plenamente al beneficiario final. El pago al cliente puede ser efectuado en Chile por Afex Ltda. directamente en la moneda extranjera para que disponga según su particular interés o ser liquidado en pesos de acuerdo a lo descrito anteriormente.

Del mismo modo, los clientes pueden recibir y liquidar por esta vía dineros del exterior a través del Mercado Cambiario Formal, sean ellos aportes de inversión, o retornos de inversiones, operaciones que son informadas en forma directa al Banco Central de Chile por Afex Agente de Valores Ltda.

#### 1.7.4 Canjes y Arbitrajes

---

<sup>14</sup> La diferencia entre el precio al que uno compra (también conocido como "ask") y el precio la que uno vende (también conocido como "bid") se denomina "Spreads".

La empresa ofrece el servicio de canje de travelers cheques<sup>15</sup>, por la moneda en efectivo en el que fue emitido o viceversa. Se ofrece también el canje de monedas por cheques emitidos en esta misma moneda o viceversa.

### 1.8 Entorno Competitivo de la Empresa

La empresa Afex funciona principalmente en el mercado cambiario, el cual está constituido, desde el punto de vista institucional por: el Banco Central, o agencia oficial que haga sus veces como comprador y vendedor de divisas al por mayor, cuando la oferta está total o parcialmente centralizada, la banca comercial que trabaja como vendedora de divisas al detalle y compradora de divisas cuando la oferta es libre o no está enteramente centralizada y las casas de cambio y bolsas de comercio<sup>16</sup>.

El Banco Central ejerce la función de fondo de estabilización cambiaria, cuando hay necesidad de mantener dentro de límites prudenciales las fluctuaciones del tipo de cambio en regímenes distintos del patrón oro clásico. En todo caso, cuando la autoridad fija el tipo de cambio (administrado) explícita o implícitamente funciona el fondo de estabilización para sostener la cotización fijada.

Todas las casas de cambio, agencias de valores y corredores bolsa, entre otros deben estar registrados en la Superintendencia de Valores y Seguros<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> Cheques de viajes comprados en casas de cambio de distintos países.

<sup>16</sup> Todos estos conceptos son especificados en el capítulo II del informe.

<sup>17</sup> Ver anexo N°13, agencias de valores registradas en la SVS.

## 1.9 Análisis FODA

### Fortalezas

- Reconocimiento a nivel nacional como empresa experta en negocios cambiarios
- Amplia cobertura nacional mediante sucursales y agentes
- Eficiencia en la calidad de las operaciones
- Alianza estratégica con Money Gram
- Amplia gama de profesionales al servicio de los clientes
- Evaluación voluntaria de auditorias de proceso por firmas como Deloitte y Kroll

18

- Excelente gestión de recursos humanos (buenos sueldos, capacitaciones, incentivos)

### Oportunidades

- La fuerte expansión de la divisa norteamericana en nuestro país
- El factor riesgo país en Chile, que se encuentra dentro de los más fuertes a nivel regional, lo que conlleva a Chile como plataforma en nuevos negocios la mayoría en moneda extranjera.
- La amplia gama de potenciales clientes que necesitan liquidar y/o obtener divisas para sus operaciones.

---

<sup>18</sup> Ver Anexo N°4, empresas relacionadas.

- La cobertura nacional de la organización, que permite obtener nuevos potenciales clientes a lo largo de todo el país.

#### Debilidades

- Gestión Administrativa muy centralizada.
- Inexistencia de una Gerencia Comercial.
- Falta de comunicación interna ante los nuevos acontecimientos en la empresa.

#### Amenazas

- La amplia competencia en cuanto a empresas de cambio de dinero<sup>19</sup>.
- La volatilidad de las divisas.
- Constantes fluctuaciones geopolíticas que derivan en un escenario incierto.

### 1.10 Gestión Profesional

La gestión profesional es fraccionada en tres partes: funciones realizadas, donde se describen las funciones específicas de la autora al interior de la organización, diagnostico donde se identifican los problemas detectados y finalmente las soluciones propuestas.

#### 1.10.1 Funciones Realizadas

---

<sup>19</sup> Ver Anexo N°8, descripción empresas del mercado cambiario.

La autora se desempeñó en el área comercial<sup>20</sup> de la empresa con el fin de investigar la posibilidad de incorporar nuevos clientes a la actual base de datos con que cuenta Afex Ltda.

En primera instancia la autora investigó distintos rubros de importadores, dentro de los principales rubros seleccionados destacaron clientes industriales de áreas como telas, artículos de oficinas, neumáticos, corchos, plásticos, ópticas, acero y muebles. Una vez seleccionados los rubros se procedió a realizar una base de datos con los principales contactos de cada organización, luego de obtener dicha información la autora ejecutó contacto telefónico informando a los potenciales clientes los servicios ofrecidos por la empresa, una vez finalizadas las llamadas correspondientes se procedió a la confección de cartas modelos, la cuales quedaron listas para ser enviadas a 700 potenciales clientes.

#### 1.10.2 Diagnostico de la empresa

El diagnostico de la empresa esta basado expresamente en lo que la autora pudo analizar mientras se encontraba dentro de la organización<sup>21</sup> (3 meses), y el objetivo principal es ayudar a complementar y materializar ideas que ya existían en las mentes de algunos ejecutivos de la empresa. El diagnostico tiene directa relación con la labor de la autora y el departamento bajo el cual se desempeñó, es decir, se analizan situaciones que afectan directamente la reestructuración de marca esperada por la empresa.

---

<sup>20</sup> La empresa aun no cuenta con una gerencia comercial, pero existe una persona encargada de llevar a cabo un proyecto sobre esta materia, la persona mencionada trabaja directamente con el gerente general y los departamentos involucrados.

<sup>21</sup> Información de fuente primaria.

#### 1.10.2.1 Problemas detectados

- Inmovilización de una estrategia adquirida a una empresa externa especialista en investigaciones de mercado<sup>22</sup>
- Lentitud en la forma de trabajo de la persona encargada de implementar dicha estrategia.
- Falta de una persona experta en el área comercial con capacidad de realizar rápidamente las actividades que implica un cambio de imagen, ya que el encargado directo es una persona joven, sin amplia experiencia en el área comercial.
- Falta de organización entre los distintos departamentos para el cumplimiento de objetivos.
- Necesidad de generar un ambiente de cambio al interior de la organización.

#### 1.10.2.2 Soluciones Propuestas

La creación de una gerencia comercial es indispensable para estos nuevos desafíos por los que optó la empresa, es necesario personal especializado en la búsqueda adecuada de nuevos clientes y además mantener e incentivar a los clientes actuales.

---

<sup>22</sup> la estrategia propuesta es comunicacional, la empresa externa se encargará de todo lo correspondiente a publicidad exceptuando la base de datos creada por la alumna.

Ante un cambio de imagen<sup>23</sup> o reestructuración de marca siempre es necesario comenzar el cambio al interior de la organización, la coordinación de charlas informativas sobre los nuevos objetivos sería prudente.

Finalmente es necesario y más factible crear posterior al departamento comercial un plan comunicacional que provenga completamente de la organización con personal especializado que se comprometa con los objetivos de la empresa.

---

<sup>23</sup> Comunicación Estratégica, Eugenio Tironi-Ascanio Cavallo, 2004.

# **Capitulo II**

## **Marco Teórico**

## **Variables de estudio**

El marco teórico escogido para esta investigación combina conceptos introductorios del mercado de capitales y la comunicación estratégica, bajo este marco el objetivo es complementar la creación de una gerencia comercial competente y un plan comunicacional para apoyar la reestructuración de marca o cambio de imagen por el que atraviesa actualmente la empresa y finalmente brindar soluciones a los problemas detectados.

Estas variables son necesarias para el apresto de la empresa ante eventuales estrategias que se decidan implantar en algún futuro, ya que ante nuevos planes de negocios, la organización debe estar enmarcada bajo una sólida estructura interna y un ambiente adecuado de cambio.

## 2.1 Mercado de capitales

El mercado de capitales<sup>24</sup> es un conjunto de mercados formales e informales constituido por instituciones e instrumentos de financiación e inversión. En estos mercados existe transferencia de recursos desde aquellos agentes económicos que tienen superávit de recursos financieros hacia aquellos que necesitan cubrir déficit de recursos financieros.

De la definición descriptiva anterior se puede concluir lo siguiente:

- Existen dos tipos de mercado, uno llamado Mercado Formal y el otro llamado Mercado Informal.
- Existe transferencia de recursos.
- Existen oferentes, intermediarios y demandantes.

### 2.1.1 Mercado Formal e Informal

Se entiende por Mercado Formal a un conjunto de organismos que se han especializado en operaciones de crédito, como así mismo a las personas naturales o jurídicas que realizan frecuentemente operaciones crediticias haciendo de estas transacciones su negocio habitual.

Se entiende por Mercado Informal aquel formado por organismos (empresas, instituciones y personas) que efectúan operaciones crediticias pero cuyo objetivo

---

<sup>24</sup> Inversión en el mercado bursátil, Rigoberto Parada Daza, Chile, Noviembre 1996

principal no es realizar estas transacciones más que como operaciones esporádicas. Un ejemplo de este tipo de mercado esta representado por el crédito comercial y créditos al consumidor.

### 2.1.2 Transferencia de Recursos

Para asegurar el funcionamiento del mercado de capitales deben existir oferentes y demandantes de crédito entre los que se realiza la transferencia de recursos. Ambos grupos deben estar ubicados en un mismo país o en países distintos, en este ultimo caso se habla de transferencia de recursos internacionales.

Respecto a la oferta de crédito, en general, depende de varios factores, entre ellos la tasa de interés, el nivel de ingreso de las personas, el sistema económico y las condiciones del entorno socio-económico y político.

En cuanto a la demanda de crédito, se puede decir que es aquella formada por la cantidad de recursos monetarios que los agentes económicos necesitan y que están dispuestos a recibir de otras personas o instituciones.

### 2.1.3 Oferentes Intermediarios y Demandantes

Al existir una cantidad limitada de recursos disponibles, esta debe ser distribuida entre los oferentes de recursos monetarios que son los generadores de excedentes y los demandantes que son los que necesitan recursos. Esta distribución es realizada por los intermediarios financieros, cuya existencia en los mercados de capitales esta

ampliamente fundamentada. El traspaso de recursos del sector oferente al sector demandante se efectúa normalmente bajo la forma de crédito.

La demanda de Valores comprende los inversionistas nacionales y extranjeros. Los inversionistas nacionales se agrupan en dos tipos: institucionales y privados. La Ley de Mercado de Valores señala que los inversionistas institucionales son los bancos, sociedades financieras, compañías de seguros, entidades nacionales de reaseguro y administradoras de fondos autorizados por ley.

#### 2.1.4 Intermediarios Financieros

Son organizaciones que prestan un servicio que consiste básicamente en reunir a los oferentes de créditos con los demandantes de crédito, especializándose en esta función. Algunas de estas instituciones pueden además emitir instrumentos financieros. Algunas instituciones adquieren el carácter de exclusivamente financieras dedicadas al negocio del crédito, otras en cambio pueden recibir dineros y prestar bienes reales, es decir, existen intermediarios que desarrollan funciones duales. Las instituciones que de una u otra forma cumplen el papel de intermediarios son: Banco central, Bancos Comerciales, Banco del Estado, Sociedades Administradoras de Fondos Mutuos, Compañías de Seguros, La tesorería general de la republica, Corredores de bolsa, y finalmente Agentes de Valores.

#### 2.1.5 Marco Legal

La Ley de Mercado de Valores<sup>25</sup> señala a las personas que podrán participar en la intermediación de valores. Además, establece las exigencias técnicas y patrimoniales que tendrán. Estas personas desarrollarán la actividad de la intermediación como giro exclusivo, sin perjuicio de la facultad de éstos para poder dedicarse también a la compra y venta de valores por cuenta propia.

Los intermediarios que actúan como miembros de una bolsa de valores, se denominan corredores de bolsa y los que operan fuera de bolsa, agentes de valores.

Los intermediarios deben tener por objeto exclusivo el corretaje de valores. Sin embargo, pueden además realizar actividades complementarias autorizadas por la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS)<sup>26</sup> como la custodia de valores; administración de cartera de terceros; asesoría y comisión específica para la compra y venta de valores en mercados de valores extranjeros; prestación de asesorías o realización de determinados estudios; representación de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras en algunas materias, y realización de "contratos forwards", entre otras.

#### 2.1.5.1 Fiscalizadores y Reguladores del Mercado de Capitales

Los participantes del mercado, y sus operaciones, son fiscalizados y regulados por la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), que regula los mercados de valores y de seguros; la Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones (SAFP),

---

<sup>25</sup> Ver anexo N°9, Ley 18.045.

<sup>26</sup> Ver anexo N°10, Superintendencia de Valores y Seguros.

que regula el mercado de los fondos de pensiones y de sus administradoras, y por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF), que regula el sistema bancario.

También el Banco Central de Chile cumple una función reguladora a través de la definición de la política monetaria y cambiaria. El Banco Central regula las transacciones de los denominados American Depositary Receipts (ADRs), los límites en las inversiones de instrumentos en el extranjero que posean los inversionistas institucionales y el ingreso y salida de divisas para esos fondos, dentro de otras funciones.

Existe una instancia de coordinación de los reguladores de valores con el Poder Ejecutivo. A ella concurren asesores del Ministerio de Hacienda, los Superintendentes mencionados y representantes del Banco Central. La comisión se llama Comité de Mercado de Capitales y es presidida por el Subsecretario de Hacienda<sup>27</sup>.

De acuerdo a la SVS, existen organismos privados que contribuyen a la labor de fiscalización de los órganos reguladores, mediante el análisis y validación de la información financiera de las sociedades.

Este es el caso de las clasificadoras de riesgo, los auditores externos y las bolsas de valores. Las clasificadoras de riesgo son las encargadas por ley de clasificar los valores de oferta pública, especialmente los emitidos por sociedades anónimas y bancos.

---

<sup>27</sup> Actualmente María Eugenia Wagner es la Subsecretaria de Hacienda en Chile.

Los auditores externos, deben pronunciarse respecto de los estados financieros de las sociedades y demás entidades que conforman estos mercados.

Las bolsas de valores contribuyen a la autorregulación haciendo uso de sus facultades.

### 2.1.5.2 Estructura del Mercado

La estructura del mercado como esta especificado en el cuadro numero 2 esta compuesto por la oferta de valores emisores, la intermediación de valores y demanda de valores, todo esto complementado por los fiscalizadores correspondientes.

Cuadro N°2 Estructura del Mercado de Valores<sup>28</sup>

	<b>Oferta de Valores Emisores</b>		<b>Intermediación de Valores</b>		<b>Demanda de Valores</b>
2.2.1 Cor	<b>Intermediarios</b> Corredores de bolsa Agentes de Valores Bancos e Instituciones Financieras	2.2	Sociedades Anónimas Bancos e instituciones financieras Estado (Banco Central, Tesorería General, INP)	Estra	<b>Inversionistas Institucionales</b> Adm. De fondos de pensiones Adm. De fondos mutuos Adm. De Fices Adm. De fondos de Inversión
28 Base:	<b>Operaciones de Intermediación</b> Bolsa de Valores Extra Bursatil	e Valor	Sociedades Securitizadoras Fondos Mutuos Fondos de Inversión Emisores Extranjeros		Adm. De fondos de la vivienda Compañías de seguros Bancos e instituciones financieras
	<b>Sociedades de apoyo a la intermediación</b> Cámaras de compensación				Inversionistas Privados

Comunicación Estratégica es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social, y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos.

En el caso de las empresas y otras organizaciones sometidas a regimenes de competencia, el propósito último es, derechamente convertir esos vínculos en ventajas competitivas.

Dada la amplitud de estos fines, la comunicación estratégica es una herramienta disponible para organizaciones de cualquier naturaleza: empresas, fundaciones, entidades de gobierno, instituciones religiosas, grupos y marcas. De hecho, su tarea puede ser descrita como la gestión integral de la marca de las organizaciones.

La tarea de la Comunicación Estratégica es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que suscite confianza en su entorno relevante y adhesión en su público objetivo.

Dicho de otro modo la Comunicación Estratégica actúa para reunir y sistematizar el *stock* de prestigio y credibilidad que toda organización necesita para alcanzar sus propósitos y enfrentar las tensiones y crisis características de la época actual.

Habitualmente se tiende a confundir la Comunicación Estratégica con otras prácticas de comunicación, pero en la medida en que los mercados se desarrollan, ésta va encontrando su propio espacio profesional, conceptual y metodológico, aunque estrechamente ligado con esas otras prácticas, como el marketing, la publicidad, las relaciones públicas, el desarrollo organizacional y el *lobby*.

A continuación se describirán las prácticas mencionadas anteriormente y sus diferencias y similitudes con la Comunicación Estratégica, éstas tienen directa relación con los objetivos secundarios de esta investigación.

#### 2.2.1.1 Marketing

El Marketing es una disciplina que utiliza planificadamente todas las herramientas de la comunicación<sup>29</sup> en función de sus objetivos. Esto es lo que tienen de común el marketing y la Comunicación Estratégica. La diferencia está al nivel de los objetivos.

El marketing tiene como fin primordial colocar entre los consumidores los productos o servicios de una organización o empresa. Su meta son los consumidores, en el sentido amplio del término, que incluye a todos los individuos o grupos con los que una organización mantiene una interacción funcional y sistemática. Sus adversarios son los competidores y su campo de acción es el mercado.

La Comunicación Estratégica tiene propósitos diferentes. Su primer interés es el posicionamiento de la organización,<sup>30</sup> no los bienes o servicios específicos que ella produce. Si el marketing pone el foco en los productos, la Comunicación Estratégica lo sitúa en la organización como un todo.

En segundo término, ambas prácticas difieren en las audiencias. Al marketing le interesan los consumidores, la Comunicación Estratégica apunta a una audiencia más

---

<sup>29</sup> Publicidad, marketing directo o relacional, Relaciones públicas.

<sup>30</sup> Llamado también Posicionamiento Corporativo

amplia. Toca a los consumidores marginalmente, pero le interesan de modo primordial, otros segmentos con los cuales la organización no mantiene una interacción funcional tales como líderes de opinión, la prensa, las autoridades, las comunidades o los grupos de interés.

En tercer Término, mientras el marketing esta atento a lo que hacen los competidores, la Comunicación Estratégica mira lo que ocurre en el entorno general de la organización.

Mientras el marketing actúa en y para el mercado, la Comunicación Estratégica actúa en y para el conjunto de relaciones de no mercado (non- market relations) que afectan la vida de una organización: regulaciones, ambiente político, tendencias culturales, clima moral y otras. La denominación “estratégica” viene de su perspectiva de mediano y largo plazo, por una parte, y del hecho de que esta al servicio directo de los intereses mas perdurables de las organizaciones.

La Comunicación Estratégica se ocupa adicionalmente de un aspecto específico que es del todo ajeno al marketing: la dimensión identitaria de las organizaciones.

Es tarea suya proyectar los valores y objetivos que dan sentido de cuerpo a una organización, internamente y en especial hacia audiencias con las cuales no hay relaciones directas o de mercado. Es tarea del marketing, en cambio, proyectar esta identidad hacia los consumidores, en el sentido lato del término.

#### 2.2.1.2. La Publicidad

La Comunicación Estratégica es una práctica que opera antes y después de la publicidad, pero que no interfiere en el ejercicio de ésta.

La publicidad presupone la existencia de un *brief*, esto es, de una minuta estratégica donde se define que quiere el avisador, cual es su mensaje, a que audiencia quiere llegar, y que conductas o cambios de conducta quiere provocar. En esta etapa, codo a codo con el avisador, actúa la Comunicación Estratégica, mientras que el proceso siguiente es propio de la publicidad.

Las herramientas de la publicidad son dos: la creatividad y la planificación de medios. La primera transforma un *brief* frío y seco en un mensaje atractivo y memorable para el público-objetivo. La segunda dimensión es la planificación de medios. Esta es un área que últimamente ha tomado enorme vuelo. En un ambiente comunicacional saturado de mensajes y ruidos la creatividad ya no basta.

La Comunicación Estratégica no debe confundirse con la publicidad. Su lugar es antes y después: antes en la definición de aquello a lo que la publicidad debe encontrarle una solución creativa y un adecuado uso de los medios de comunicación disponibles para llegar al público-objetivo; y después en la evaluación de los resultados.

#### 2.2.1.3. El Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional es la práctica que tiene como objetivo descubrir, sistematizar, formalizar y actualizar la cultura interna que forma la identidad de una organización.

La Comunicación Estratégica se encarga de:

- Diseminar la identidad en el seno de las organizaciones mediante el ejercicio sistemático de la comunicación organizacional, también llamada comunicación interna.
- Transformar los rasgos de identidad característicos de una organización en símbolos o señales que puedan ser comunicados sistemáticamente a públicos externos relevantes.

El desarrollo organizacional trabaja en el interior de las organizaciones, en su estructura genética, en aquello que le provee de continuidad e inercia. Lo suyo es la definición y formalización de aquellos valores y objetivos que le dan sentido de cuerpo y proyección a una organización. Esto requiere de competencias específicas que no posee la Comunicación Estratégica.

Curiosamente las organizaciones (o al menos sus directivos) tienden a ser mas sensibles a los problemas que vienen desde afuera (del entorno) que a los que vienen desde adentro (de su cultura).

De ahí que muchas veces busquen resolver por medio de la comunicación externa asuntos cuyo origen está claramente anidado en el seno de la organización, y que no desaparecerán sin hacerles frente, al margen de lo exitosa que sea una campaña de imagen puramente externa.

Por ende, se dirigen a un consultor en Comunicación Estratégica y formulan demandas de comunicación pública, mientras que un breve diagnóstico basta para concluir que el origen de su problema no está en ninguna audiencia externa, sino en ciertos rasgos culturales internos.

En este caso, lo que corresponde es que la demanda que se hace a la Comunicación Estratégica sea derivada a un especialista en desarrollo organizacional.

Una vez que éste haga su trabajo y se cuente con el diagnóstico y el programa interno adecuado, es posible emprender un plan de posicionamiento de Comunicación Estratégica.

#### 2.2.1.4 El lobby

La Comunicación Estratégica es confundida muchas veces y en ocasiones en forma interesada, no por mero desconocimiento, con el *lobby*; La mala reputación de éste último se traspa a la primera, pero una y otra no son lo mismo.

El *lobby* es una práctica legítima y legal que se ejerce en forma abierta y desde hace muchos años en países como Estados Unidos, consiste por lo general en la representación privada y transparente de una organización ante un ente regulador o autoridad con el fin de informarle sobre un determinado tema y persuadirle a favor de una determinada decisión.

El blanco del *lobby*, en cualquier caso, son siempre personas específicas que toman decisiones, y sus herramientas son la información, la persuasión y la negociación privada.

La diferencia de la Comunicación Estratégica será visible a partir de la siguiente descripción: En cuanto al blanco que apuntan o *target*, el *lobby* apunta a personas específicas que participan en ciertas decisiones, la Comunicación Estratégica tiene como foco la opinión pública general o ciertas audiencias mas segmentadas, pero siempre relativamente masivas. De acuerdo a las herramientas utilizadas el *lobby* emplea medios privados (minutas, cartas, reuniones, conversaciones uno a uno), la Comunicación Estratégica realiza siempre acciones de comunicación de carácter público, para llegar con los mensajes a grupos amplios (informes de prensa, eventos, conferencias). Finalmente el *lobby* requiere el apoyo de la Comunicación Estratégica; es prácticamente imposible que sea al revés.

#### 2.2.1.5 Las Relaciones Públicas

En este punto las diferencias son más difusas. En el pasado fue corriente que se empleara la denominación “Relaciones Públicas” para lo que hoy se llama Comunicación Estratégica”.

Relaciones Públicas en adelante RRPP, es una denominación que padece de dos problemas. El primero es que resulta muy inespecífica, por ende en la medida en que las

diferentes prácticas de la comunicación se diferencian, la denominación RRPP que parecía abarcarlo todo comenzó a quedar obsoleta.

El segundo problema es que la práctica de las RRPP comenzó a modificar su foco. Con el tiempo se le ha ido identificando con actividades estrictamente operativas al servicio de la alta dirección de las organizaciones: regalos corporativos, recepciones, fiestas, protocolo, y funciones similares, que suponen a un profesional que cuenta, sobre todo, con redes sociales amplias.

Los profesionales de las RRPP disponen de un sentido operativo que es fundamental a la hora de diseñar y gestionar eventos de comunicación que no descansan en la compra de espacios publicitarios.

Entendiendo que estas funciones son indispensables la Comunicación Estratégica intenta ir en otra dirección. Su tarea es definir los objetivos que las acciones de RRPP persiguen, y como se integran en una estrategia mas global; pero en general no cuenta con las herramientas operativas de las RRPP, de ahí la estrecha alianza que suele establecerse, en la práctica entre éstas y la Comunicación Estratégica.

Un profesional de las RRPP que trabaja para una compañía es, normalmente, el primer aliado del consultor en Comunicación Estratégica, debido a que éste le provee de visión externa y de certificación interna; a la inversa, el consultor encuentra en dicho profesional el soporte y las destrezas necesarias para acciones que no están a su alcance.

Más recientemente, la práctica de las RRPP se ha desarrollado en dos direcciones: la promoción de marcas entre consumidores finales (*Brand activation*), y el

trabajo de influenciar a grupos influenciadores. En ambos casos ella se ha integrado a la Comunicación Estratégica.

#### 2.2.1.6 La Comunicación Corporativa

La Comunicación Estratégica, si se aceptan las definiciones clásicas, tiene propósitos generales idénticos a la comunicación corporativa.

Richard Dolphin los sintetiza en tres aspectos:

1. Prioridad: Determinar la visión corporativa y desarrollar una estrategia de comunicación que conduzca a esa visión.
2. Finalidad: Permitir a la organización evaluar las actitudes y tener una comprensión de aquellos públicos que impactan sobre ella.
3. Función: Administrar la reputación de la compañía y ayudar a construir el consentimiento público para la organización y sus asuntos.

Así la diferencia es meramente semántica. Sin embargo, la semántica está en el centro de gran parte de las actividades de comunicación, por lo que una elección en este campo no es completamente irrelevante.

Mientras que la noción “corporativa” tiene en cuenta primordialmente el estado actual de una organización; una conducta “estratégica” incorpora, a ese estado actual, la mirada del futuro.

En ciertos casos extremos, una decisión de comunicación “corporativa” puede ser contradictoria con una de comunicación “estratégica”, por ejemplo, cuando la organización cree necesario reaccionar ante una amenaza vigente, sin tener en cuenta amenazas potenciales o futuras.

Un último aspecto tiene que ver con la posición de la unidad que administra esas comunicaciones. Casi por definición un sistema de comunicación “corporativa” es algo que debe ser administrado única y excluyentemente por personas que forman parte “cuerpo” de la organización.

Los consultores externos tenderán a preferir la denominación “estratégica” no solo por la naturaleza de su aporte, sino también por que ella representa más fielmente su autonomía respecto del “cuerpo”, autonomía que a la vez es indispensable para ofrecer aportes relevantes a la estrategia de la organización.

Una vez analizados y aclarados los conceptos que se relacionan con la Comunicación Estratégica es necesario explicar otros conceptos que también ayudaran en la creación de un plan para la empresa Afex Ltda.

### 2.2.2 Imagen e Identidad

La Comunicación Estratégica ha sido descrita a menudo como la práctica encargada de gestionar y mejorar la imagen de las organizaciones, cualquiera sea su tipo y cualquiera sea su calidad, estado y condiciones.

Entre los supuestos de esta descripción “neutra” se encuentra la idea de que la imagen es un problema de apariencias, o al menos de construcción artificiosa, de manera que uno o más profesionales con astucia pueden modelarla a su antojo.

La visión de la Comunicación Estratégica como un mero problema de construcción de imagen es parcial e ingenua. El hecho esencial es que la imagen de toda entidad se sostiene en su identidad; no existe sin ella, y el éxito de situar la imagen por encima o frontalmente en contra de la identidad es siempre precario y pasajero.

Imagen e identidad son dimensiones diferentes, de orígenes distintos, que evolucionan a ritmos desiguales y requieren instrumentos diferentes. Lo propio de la Comunicación Estratégica es gestionar dinámicamente estas dos dimensiones. Limitar su labor al mundo de las imágenes es quitar el cimiento en que se sostiene.

#### 2.2.2.1 Imagen

La imagen es un concepto de recepción, es decir, indica la forma en que una organización es percibida por su entorno o sus audiencias. Esta percepción es en parte generada por su comunicación, y en parte por el modo en que ésta es filtrada o decodificada por sus públicos.

Dada la naturaleza doble de este flujo, una organización nunca puede sentirse dueña de su imagen, ni aspirar a tener un perfecto control sobre ella. La imagen evoluciona en las mentes de las personas con relativa autonomía de la entidad que la proyecta.

La imagen percibida no es nunca idéntica a la que se quiere proyectar; no importa cuán efectiva y costosa sea la comunicación. Además una imagen nunca es compartida de manera idéntica por diferentes audiencias: en última línea, cada individuo, fabrica su propia imagen a partir de la información que recibe. Los públicos decodifican los mensajes y recrean las imágenes a partir de sus propias trayectorias, vivencias y entornos. Un mismo mensaje es recibido e interpretado de tantas maneras como audiencias existan.

Por tanto, la gestión de imagen es una labor constante y sutil, que requiere mantener una extraordinaria sensibilidad hacia dos aspectos:

- Las circunstancias que rodean a las audiencias hacia las que se dirige la comunicación
- La congruencia entre imagen e identidad.

Nunca hay que olvidar que ésta última es el soporte final de toda imagen organizacional; pero aún en su mejor resultado, tal modulación será siempre imperfecta no se acercará ni con mucho al ciento por ciento de la imagen deseada.

#### 2.2.2.2 Identidad

A la inversa de la imagen, la identidad es un concepto de emisión o transmisión. Refleja simultáneamente dos cosas: la constitución de una organización, con todos los

rasgos que le dan carácter de tal y la manera en que ella se concibe y se ve a si misma, incluyendo la manera en que desea ser percibida por sus audiencias relevantes.

Estas dos cosas no son lo mismo que la manera en que la organización es efectivamente apreciada por sus audiencias, que puede ser dramáticamente diferente.

La identidad se forja de modo gradual, como la imagen, se tiende a reproducir automáticamente, a menudo al margen de la voluntad de la dirección de las organizaciones.

La identidad se emplaza en la mente de las personas que forman la organización; está presente en su historia, prácticas, hábitos y costumbres, estilos de funcionamiento, líderes formales e informales, productos o servicios, arquitectura de instalaciones y vestimenta de funcionarios; y está latente en sus proyectos y proyecciones, sueños y metas. A todo esto se le da el nombre de “cultura organizacional” allí vive y se genera la identidad de una organización.

Quien gestiona la identidad de una organización es, por definición, la alta dirección. La mayoría de los autores especializados en identidad organizacional estiman que esa gestión debe colocarse en la misma perspectiva y al mismo nivel que la gestión financiera o el sistema informático, es decir, abarcando todas las partes y procurando que esas partes participen del desarrollo.

De allí que se afirme, con razón, que la identidad debe ser entendida como un atributo o un recurso corporativo: una parte del capital social.

Los mensajes internos que emite la alta dirección de la organización son decodificados y reinterpretados de acuerdo con su cultura. Esto explica que con mucha frecuencia los intentos de renovación de identidad sean resistidos, frenados o transmutados. A veces son expulsados, y con ellos, sus promotores; y en otras deglutidos por la cultura histórica, pulverizando grandes esfuerzos y gastos ingentes.

La situación extrema ocurre cuando se intenta imponer el cambio a la fuerza, quebrando la columna vertebral de una organización. La identidad, como la imagen es una dimensión muy poco flexible, resistente al cambio y puede ser destruida sin remedio si se intenta forzar o manipular.

La consecuencia de todo esto para la gestión de imagen es evidente: ningún cambio de imagen puede tener éxito perdurable si no es precedido, o cuando menos acompañado, por un cambio de identidad.

A la inversa, parece igualmente lógico que un cambio de identidad sea reforzado, o al menos acompañado, por un cambio de imagen.

El éxito en el cambio organizacional depende, entre otras cosas, del dinamismo con que se conciba la relación entre identidad e imagen.

### 2.2.3 Plan Comunicacional

Un plan comunicacional es una propuesta de acciones de comunicación en base a datos, objetivos y presupuesto.

Dicho plan es una rama del plan de marketing de la empresa, en consecuencia dichos planes no deben contradecirse jamás.

#### 2.2.3.1 Formato y Generalidades de un plan comunicacional

El formato de un plan comunicacional habitualmente es un formato estándar donde se analizan puntos con igual grado de importancia, tales como los objetivos, el mercado objetivo y los medios a utilizar entre otras cosas que son detalladas en las siguientes páginas.

##### 2.2.3.1.1 Definición del problema

En esta etapa de la estrategia comunicacional se deben incluir los antecedentes, que tipo de institución es la que se analiza, buscar objetivos, es decir para que se creó la institución. Como afecta a la población beneficiaria, si la institución se acerca a esta población y a su demanda y además se debe reconocer cuales son los factores internos o externos políticos, económico o social en los que se desenvuelve la empresa, y finalmente que fue lo que originó el problema.

##### 2.2.3.1.2 Contexto

Esta etapa se refiere al reconocimiento de la población beneficiario a quien sirve la organización, dejar claro el o los segmentos con que se trabaja, describiendo las características de cada uno de ellos.

El grupo objetivo es más que una mera descripción demográfica, es necesario entregar antecedentes que ayuden a perfilar mejor al objeto de la comunicación. Este grupo debe ser aislable, representar una oportunidad significativa de negocio y ser susceptible a consumir el producto o servicio.

#### 2.2.3.1.3 Objetivos del Plan Comunicacional

Es preciso determinar qué es lo que la publicidad pretende hacer en forma realista. Suelen confundirse también los objetivos de marketing con los de la publicidad. Es necesario entonces ser lo más específico posible con estos últimos.

Los objetivos publicitarios pueden estar dirigidos a aspectos de imagen, conocimiento de la marca, incentivar una respuesta determinada del consumidor, dar a conocer la empresa, invertir algún prejuicio, incentivar la prueba de algún producto, etc.

Lo importante es ser realista. El objetivo no puede ir más allá de lo que los recursos permiten. Es importante reconocer que la publicidad se hace para lograr una respuesta en el grupo objetivo.

#### 2.2.3.2 Propuesta del plan comunicacional

La propuesta debe ser el elemento motivante y diferenciador que se pueda comunicar a la audiencia objetivo, sobre la marca o sus productos. Debe poder

expresarse en pocas palabras, ser competitiva, específica y directamente relacionada con el objetivo.

La tarea de la publicidad es comunicar vivamente una proposición única de venta que sea creíble por la audiencia. La propuesta debe ser única porque la comunicación es más eficiente cuando expresa un hecho relevante para la audiencia. De esta manera es más probable que sea captada en un mercado que habitualmente se encuentra recargado de mensajes del mismo tipo (nivel de ruido).

La propuesta debe apuntar entonces a que la audiencia objetivo compre el producto o servicio, recuerde la marca o nombre o cambie de opinión acerca de él. Debe ser motivante, porque de otra manera el target no se interesará en el mensaje. Es conveniente entonces que esta proposición se exprese de manera fresca, excitante y memorable, pero sin perder por ello la claridad en el mensaje

#### 2.2.3.2.1 Respuesta deseada ante el plan comunicacional

Es el objetivo básico de la comunicación de marca. La reacción que la marca busca por parte de la audiencia objetivo. La respuesta deseada puede relacionarse directamente con cambios de comportamiento, hábitos de consumo y costumbres de uso.

#### 2.2.3.3 Personalidad de la marca

Define cómo se desea que la audiencia objetivo "sienta" la marca después de la publicidad. Es importante porque condiciona el tono de la comunicación en función de lograr una imagen coherente frente al mercado.

Por ejemplo, si se piensa que la imagen de la marca debe ser amistosa, sofisticada y contemporánea, la comunicación debe estar enmarcada en estos parámetros y reflejar estos conceptos. En definitiva, la personalidad de marca tiene que tener una conexión con la proposición y debe expresarse en los términos con que una persona podría calificar a otra, usando adjetivos tales como: Exótico, simpático, inteligente, buen amigo, moderno, tradicional, etc.

#### 2.2.3.4 Mix de comunicación

Los medios deben ser definidos de acuerdo a los objetivos, y los recursos disponibles. En ello la creatividad juega un rol fundamental, cada empresa reparte el esfuerzo de comunicación entre las distintas modalidades, según sus intereses.

##### 2.2.3.4.1 Clasificación tradicional de los diferentes medios

- Campañas de medios tradicionales: Televisión, prensa, radio, cine y publicidad exterior.

- Actividades de marketing no convencional (Below the line): Relaciones Publicas, marketing directo, telemarketing, promociones, ferias y exposiciones y merchandising.
- Según el soporte técnico: medios impresos, radios, revistas, publicidad exterior como en cabinas telefónicas, publicidad por correo, publicidad del punto de venta (folletos, carteleria, expositores), publicidad junto al producto (manual de instrucciones, etiquetas).

## **Capitulo III**

### **Desarrollo de las soluciones propuestas para la Empresa Afex Ltda.**

### 3.1 Metodología

Ante los problemas detectados por la autora en la empresa analizada se presenta a continuación un plan que consta de dos partes, la primera es la creación del departamento comercial, describiendo los objetivos de la creación de éste, las características apropiadas de cada integrante y finalmente la composición y estructura del departamento.

El principal objetivo de este capítulo además de solucionar los problemas detectados es generar una base que integre cada parte de la organización.

Las bases para crear esta gerencia serán extraídas de libros e Internet, todo esto complementado con los conocimientos de la autora sobre temas administrativos y de gestión empresarial.

La segunda parte consiste en un plan comunicacional que debe ser implantado una vez que el departamento comercial este bien formado, éste abarca una estrategia estándar con un plan externo y uno interno donde se resume lo estudiado en el presente informe y se sugieren diversas alternativas a seguir en función de los objetivos propuestos.

### 3.1.1 Departamento Comercial

#### 3.1.1.1 Objetivos

Los objetivos en pos de la creación del departamento comercial de acuerdo a las necesidades detectadas en la empresa son los que se presentan a continuación:

- Mejorar la organización de algunos departamentos que pertenecen al área comercial, pero que sin embargo trabajan bajo el departamento de finanzas o bajo la gerencia general y como consecuencia de esto gestionar un cambio ordenado dentro del organigrama.
- Complementar a la organización con profesionales expertos en el área comercial, que ayuden al crecimiento de la empresa.
- Cumplir funciones que no existen en este momento en la empresa entre ellas: otorgar atención personalizada de clientes, crear bases de datos, búsqueda de nuevos clientes, mantención y mejora de servicios y productos a clientes actuales y finalmente, apoyar la gestión ante la reestructuración de marca.

#### 3.1.1.2 Organización del Departamento Comercial

La organización del departamento comercial esta dada por diversas alternativas que la empresa tiene para estructurar las diferentes actividades comerciales, está

condicionada a factores internos y externos. El principal logro radica en la consecución y realización de los objetivos comerciales propuestos anteriormente.

En primera instancia se deben definir además de los objetivos generales del departamento comercial, los objetivos por departamento e individuales, los cuales se describirán mas adelante, una vez que sean determinados los puestos de trabajo.

Se debe precisar también cada una de las funciones hasta en los mínimos detalles, las supervisiones deben ser oportunas y constantes para que sean efectivas, la delegación de tareas ha de quedar perfectamente especificada.

En cuanto a la estabilidad de personal, ésta debe ser constante, la rotación de empleados comerciales debe ser lo más baja posible, la empresa debe ser capaz de soportar las bajas de éstos sin grandes pérdidas de eficacia, rentabilidad y adecuada atención al cliente.

La organización debe ser capaz de adaptarse a situaciones cambiantes del mercado, haciendo frente a los cambios del negocio sin pérdidas en el rendimiento. Así, cuando se efectúe una expansión con el consiguiente aumento del número de ventas y trabajo hay que predecir la ampliación de personal para poder atender adecuadamente a los clientes.

Debe existir también una amplia coordinación y armonización entre los ejecutivos comerciales de modo que no se creen interferencias ni duplicidades en el trabajo. Un último punto importante es la creación de la figura “*junior*”, para que actúe de comodín en suplencias o necesidades puntuales.

### 3.1.1.3 Estructura del Departamento Comercial

La estructura del departamento comercial se plantea luego de realizar un estudio de los objetivos propuestos y las necesidades puntuales de la empresa. La descripción de los puestos de trabajo es fundamental en la tarea comercial, ya que no sólo es necesaria para la selección, sino también para valorar al equipo y realizar mediciones de desempeño, organizar la distribución de tareas, evaluar los excesos de personal o la necesidad de aumento.

Solo se describen cuatro puestos de trabajo, ya que es un departamento nuevo dentro de la empresa, además de la creación de estos puestos se recomienda un cambio en el organigrama que será graficado más adelante<sup>31</sup>. Se adhiere también a la gerencia comercial la figura de una relacionadora pública, que actualmente trabaja en comunicaciones y que no pertenece a ningún departamento.

#### 3.1.1.3.1 Gerente Comercial

El puesto de gerente comercial está enfocado principalmente a trabajar de forma sincronizada y en equipo para desarrollar positivamente las actividades de la empresa, es

---

<sup>31</sup> Ver Anexo N°11 Nuevo organigrama de la empresa.

el responsable de dirigir el conjunto de las estrategias y políticas en las áreas de ventas, marketing, promoción y publicidad. Participa en la elección de los ejes de desarrollo comercial; propone nuevos productos y/o servicios, según las necesidades que detecte en el mercado, diseña los planes comerciales, participa en las negociaciones de grandes contratos. Supervisa, organiza, dirige y motiva el equipo comercial.

#### Descripción del cargo

#### Funciones:

Dentro de las principales funciones del cargo está el trabajo en conjunto dentro del departamento en cuanto a investigación comercial y de marketing, además del trabajo con los departamentos que actualmente existen y deberían pertenecer a ésta gerencia (departamento de sucursales y mesa de dinero). Elaboración de un plan comercial, creación de políticas, estrategias y tácticas referentes a producto, precios, distribución, ventas y comunicación.

Una función específica de este cargo es crear e implantar una estrategia comunicacional ante la reestructuración de marca que actualmente requiere la organización, encargarse de la publicidad, las relaciones públicas, promociones, análisis y selección del medios de comunicación más adecuados a las características de la empresa y sus productos o servicios y finalmente controlar la eficacia y resultados de la campaña de comunicación realizada.

Otra función de este cargo es participar en la selección del personal que se incorporará a este nuevo departamento, fijar los objetivos generales y específicos de la gerencia, acordes con la misión y visión de la empresa y sus estrategias.

Obligaciones:

Dentro de las principales obligaciones de este cargo destaca la de liderar proyectos, actuar con prudencia y humildad a la hora de escuchar sugerencias por parte de los demás integrantes del departamento, participar activamente en las reuniones de directorio en que sea solicitado, presentar informes ante la gerencia general cada cierto tiempo<sup>32</sup> y cumplir con los objetivos propuestos ante la creación del departamento.

Condiciones:

Para este cargo no hay condiciones específicas en cuanto a edad, estado físico ni sexo, solo es condición que el individuo sea capaz de mantener buenas relaciones dentro y fuera de la organización, que sea proactivo y tolerante, que sea perseverante, innovador, que tenga una actitud favorable ante fracasos y sea capaz de gestionar una y otra vez cada proyecto.

Formación y Experiencia necesaria:

---

<sup>32</sup> Plazos estipulados por la Gerencia General.

El cargo de gerente comercial esta diseñado para un profesional, ya sea ingeniero comercial, industrial o de negocios internacionales, con algún titulo de postgrado o especialización en el área.

El postulante debe tener dominios computacionales de office (Microsoft Word, Excel, Power point, Microsoft Outlook, Access) y manejo de Internet.

Es importante que el postulante al cargo tenga un nivel de inglés intermedio/avanzado ante un eventual negocio extranjero.

Finalmente es indispensable la experiencia laboral entre 5 y 8 años en el cargo de gerente, ya sea del área comercial u otra área relacionada.

#### 3.1.1.3.2 Ejecutivo de Negocios

El cargo ejecutivo de negocios está orientado principalmente a la búsqueda de nuevos negocios, al desarrollo y seguimiento de planes de acción y a la mantención de clientes. Este cargo al igual que el anterior puede ser buscado dentro de los profesionales de la empresa, si no es encontrado alguien con el perfil que se describe a continuación, se desarrollara un proceso de reclutamiento externo.

#### Descripción del cargo

#### Funciones:

Dentro de las principales funciones del cargo están: captación y fidelización de nuevos clientes, además de mantener los actuales, estar a cargo de una cartera de clientes corporativa con medianas y grandes empresas.

La creación de proyectos que incluyan nuevos negocios, además del trabajo intenso en la estrategia comunicacional que será implantada por el gerente comercial.

#### Obligaciones:

El ejecutivo de negocios tendrá la obligación de cumplir con las metas y objetivos que se le asignen, su jefe directo será el gerente comercial, pero al igual que el analista comercial deberá trabajar en equipo junto a sus compañeros de área, y además relacionarse en ocasiones con otros gerentes de la organización.

Es obligación del ejecutivo también estar dispuesto a reuniones fuera de horarios, y tener la flexibilidad para atender, escuchar y entender a los clientes cada vez que sea necesario.

#### Condiciones:

Para este cargo no hay condiciones específicas en cuanto a edad, estado físico ni sexo, solo es condición que el individuo sea capaz de mantener buenas relaciones dentro

y fuera de la organización, que sea proactivo y tolerante, que sea perseverante y comprometido en sus proyectos.

#### Formación y experiencia necesaria

La formación necesaria para este puesto es profesional del área comercial, industrial o de negocios, aunque la elección puede ser flexible con un técnico-profesional o un graduado en administración de empresas con al menos cinco años de experiencia en el rubro y cartera propia de clientes.

Es indispensable que el postulante tenga manejo avanzado de office, Access e Internet, además de otro software manejado dentro de la empresa.

En cuanto al tema de idiomas, es necesario que el postulante tenga un manejo intermedio del idioma inglés, debido a la gama de clientes corporativos que en ocasiones pueden ser extranjeros.

La experiencia laboral es indispensable en este cargo, como fue mencionado anteriormente, si el cargo es ocupado por un técnico-profesional deberá tener una experiencia mínima de cinco años en el rubro, de ser profesional del área comercial es necesario como mínimo tres años de experiencia como ejecutivo de negocios.

#### 3.1.1.3.3 Asistente o Analista Comercial

El puesto de asistente o analista comercial esta directamente enfocado en la investigación, análisis e interpretación del mercado, en primera instancia se buscará una

persona dentro de la organización que cumpla con el perfil requerido, de no encontrarla dentro de la organización se desarrollará un proceso de reclutamiento externo.

### Descripción del cargo

#### Funciones:

Dentro de las funciones principales de este puesto se encuentra el Análisis de variables comerciales y financieras (comportamiento del mercado, análisis de la competencia en cuanto a precio y producto), la organización comercial, el establecimiento de objetivos comerciales como ventas por zonas de trabajo, por sucursales, desarrollo de planes de acción y seguimiento de estos.

#### Obligaciones:

Tener la flexibilidad para trabajar más horas de las dispuestas en casos necesarios, llevar una buena relación con los compañeros de trabajo, cumplir con las tareas otorgadas; el jefe directo para este cargo es el gerente comercial, todas las ordenes vendrán directamente de él, pero si es necesario ayudar en tareas al ejecutivo de negocios, éste deberá cumplirlas y apoyarse mutuamente con las personas que integran el departamento.

#### Condiciones

Para este cargo no hay condiciones de edad ni de estado físico, tampoco importa el sexo del postulante hombres y mujeres están capacitados para la obtención del puesto.

Solo se requiere que sea una persona con capacidad para trabajar bajo presión, capacidad para trabajar en equipo y una gran proactividad.

#### Formación y experiencia necesaria

La formación necesaria para este cargo es de tipo profesional, de preferencia un graduado del área comercial, administrativa o de ingeniería ya sea comercial, industrial o de negocios.

El profesional debe tener dominio de Microsoft office intermedio como mínimo (Microsoft Word, Excel y Power Point), también debe tener manejo de bases de datos ya sea en Access o Excel. En cuanto a idiomas es importante que el postulante tenga un manejo básico/intermedio de idioma inglés.

La experiencia necesaria para este tipo de cargo es de dos años de experiencia laboral como mínimo en el área comercial de alguna empresa o áreas de investigación y desarrollo.

#### 3.1.1.3.4 Junior

El puesto de junior en el departamento comercial de la empresa Afex Ltda. tiene funciones específicas, ya que la empresa cuenta actualmente con juniors pero con responsabilidades totalmente distintas y perfiles diferentes de los que se requieren para este departamento. La función principal del junior es suplir o ser una especie de comodín dentro del departamento.

### Descripción del cargo

#### Funciones:

El cargo de junior tendrá la función de apoyar a los ejecutivos del departamento comercial en tareas como fotocopiado, salidas a terreno en búsqueda de información, tipeo básico de documentos, atención telefónica, envío de fax en momentos que sea necesario.

#### Obligaciones:

Dentro de las principales obligaciones destaca que el junior debe tener la disponibilidad para aceptar peticiones de todos los integrantes del departamento comercial, siendo su jefe directo el gerente comercial.

#### Condiciones:

Dentro de las condiciones básicas del cargo en cuanto a edad y estado físico y otros destaca que debe ser preferentemente una persona joven, con capacidad para reaccionar ágilmente cuando sea necesario.

#### Formación y experiencia necesaria:

La formación necesaria para este puesto es idealmente una persona que haya estudiado una carrera técnico-profesional, ya sea en un instituto o algún curso alternativo, debe tener conocimientos básicos de office (Microsoft Word y Excel) y

dominio básico de Internet. En cuanto a idiomas, no es necesario que maneje algún idioma extranjero, el individuo debe tener buena presencia y una locuacidad bastante desarrollada ya que en ocasiones será imagen de la empresa (búsqueda de documentos fuera de la oficina, atención telefónica de los clientes).

No se requiere experiencia previa dentro del área comercial, pero si que el individuo haya mantenido antes trabajos esporádicos o *part time*, ya que esto nos confirma que ha tenido responsabilidades anteriormente.

### 3.1.2 Plan Comunicacional

Antes de comenzar el plan comunicacional externo de la empresa se describirá un plan de comunicación interna, ya que todo proceso ante una restructuración de marca o cambio de imagen debe partir al interior de la organización.

#### 3.1.2.1 Metodología

La metodología en la confección del plan comunicacional será en base a un modelo estándar en el cual se incluirán brevemente datos ya mencionados anteriormente

y con mas precisión en este informe, la estrategia tendrá una secuencia de fácil manejo y control.

En las próximas líneas se abordaran temas que tienen completa relación con la empresa, el trabajo de la alumna realizado en esta, y finalmente cumplir el objetivo de toda la investigación anterior que se realizo en pos de crear una estrategia y un plan comunicacional para pragmar el extendimiento de giro y el consecuente cambio de imagen.

#### 3.1.2.1.1 Plan Comunicacional Interno

Es extremadamente importante que ante cualquier cambio que realice la empresa, lo empiece con un sistema de información interna, para esto se recomienda:

1. Una vez dispuesta la gerencia comercial, organizar una charla donde se de a conocer la nueva restructuración de la marca a todos los trabajadores involucrados, ya sean ejecutivos, recepcionistas, cajeros, jefes de sucursal, etc.
2. Dar a conocer la nueva presentación comercial, la gerencia comercial debe preparar una descripción de la empresa tal como si fuera para un completo desconocido.
3. Comunicar los objetivos de los esfuerzos que esta realizando la empresa y dentro de estos objetivos, integrar a cada uno de los trabajadores, motivando e incentivando el aporte de cada uno, es tarea de la gerencia comercial, junto al

departamento de recursos humanos que los trabajadores se comprometan con estos nuevos desafíos.

### 3.1.2.1.2 Plan Comunicacional Externo

#### 3.1.2.1.2.1 Definición del problema

La empresa Afex Ltda. se ve en la necesidad de crear un plan comunicacional que apoye la búsqueda de nuevos participantes y clientes dentro de la empresa. El extendimiento de giro es el principal problema que atañe a la empresa, se deben adquirir clientes en base a una campaña publicitaria que logre reestructurar la marca de la empresa.

#### 3.1.2.1.2.2 Descripción del producto/servicio

La empresa Afex Ltda. cuenta con una amplia gama de productos y servicios, en este caso, para el plan comunicacional tienen mayor importancia la liquidación de divisas, el pago a proveedores internacionales y la recepción de transferencias<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> Estos servicios ya fueron descritos en el primer capítulo del presente informe.

### 3.1.2.1.2.3 Contexto

Cuando se habla de contexto se refiere a la población o beneficiarios a quienes sirve la empresa, el campo de trabajo de la empresa Afex se divide según los productos y servicios que posee<sup>34</sup>.

- Perfil del público objetivo: Pequeñas y medianas empresas, de diversos rubros ya sean industriales o manufactureros, que realicen operaciones en el exterior y necesiten la experiencia y la eficacia de una empresa que mantenga una extensa red global.

### 3.1.2.1.2.4 Objetivos

El principal objetivo del plan comunicacional es dar a conocer la reestructuración de la marca más que un cambio de imagen, en donde incorpora más y mejores servicios con una amplia cobertura global.

El segundo objetivo es lograr incentivar a las pequeñas y medianas empresas para que realicen sus operaciones a través de la empresa.

### 3.1.2.1.2.5 Propuesta del plan comunicacional

---

<sup>34</sup> Anexo N°12 Segmentación de mercado empresa Afex Ltda.

Afex es una empresa con cobertura global en el extranjero, opera a través de cuentas en prestigiosos bancos. De este modo facilita el trabajo de las pequeñas y medianas empresas que no mantienen cuentas ni relaciones con bancos, ya sean nacionales o extranjeros.

#### 3.1.2.1.2.6 Hechos que sustentan la propuesta

Es necesario recalcar que la empresa cuenta con alianzas en distintos bancos alrededor del mundo, además de la alianza estratégica con Money Gram<sup>35</sup> y trabaja bajo el amparo de Afex Agencia de valores, por lo que además de las coberturas globales realiza operaciones en el MCF, entre otras operaciones.

#### 3.1.2.1.2.7 Respuesta deseada

La respuesta deseada es ser reconocida como una empresa que no solo es una casa de cambio sino también una agencia de valores dirigida a las PYMES, que se basa en el prestigio y reconocimiento de la marca que ya está establecido, lo que le da un valor agregado al momento de tomar la decisión de adquirir el servicio. Bajo esta premisa, ampliar la cartera de clientes empresa y hacer que operen frecuentemente con ella.

#### 3.1.2.1.2.8 Personalidad de la marca

---

<sup>35</sup> Empresa de transferencias con cobertura Global.

La personalidad de marca define como la empresa desea que la audiencia objetivo sienta la marca después de la publicidad, en este caso la marca empresa debería ser vista como Oportuna, Fiable y Transparente.

#### 3.1.2.1.2.9 Mix de Comunicación

Se realizará un plan selectivo, de acuerdo a la teoría analizada anteriormente en el informe donde se utilizara la publicidad y las relaciones públicas.

##### 3.1.2.1.2.9.1 Publicidad

La publicidad se realizara en revistas que estén enfocadas a pequeñas y medianas empresas, la elección de estas revistas dependerá de la investigación que realice el departamento comercial respecto al tema. Además de publicidad semanal en secciones de diarios importantes, tales como la revista de negocios del mercurio de Santiago, a modo de ejemplo.

##### 3.1.2.1.2.9.2 Relaciones Públicas

Se sugiere generar una revista mensual con datos relevantes, noticias destacadas en temas relacionados como caída o alza del dólar, transacciones importantes, etc.

Se sugiere también anunciar a la organización en ferias, en las que participen pequeñas y medianas empresas ya sea como auditoras o como expositoras.

Finalmente la organización de charlas y seminarios donde se destaque personal de la empresa, y se traten temas pertinentes con el rubro de ésta.

## **Conclusiones**

El objetivo específico de este informe es brindar una solución real y eficiente a la empresa Afex Ltda. ésta una empresa de transferencias, cambios y operaciones crediticias que trama en el mercado de capitales, en éste existen dos tipos, mercado formal e informal, ésta organización opera en ambos, como casa de cambio en el primero y hace menos de dos años como Agencia de Valores en el segundo. Ante este nuevo rubro la autora realiza este informe luego de haber estado unos meses dentro de la organización, donde se hallaron falencias y se espera poder brindar soluciones; el primer paso para el desarrollo del informe fue un diagnóstico organizacional que se utilizó como base para el trabajo posterior y ante éste se pueden obtener las conclusiones que a continuación se presentan.

La mayoría de las empresas en vías de expansión utilizan distintos métodos de crecimiento, para determinar el escenario en el que desea situarse la empresa Afex Ltda. se desarrolló la matriz de Ansoff<sup>36</sup> y con ésta se determinó que la empresa se encuentra en vías de desarrollar una estrategia de desarrollo de mercados, donde con los productos o servicios que posee busca abarcar nuevos mercados, las pequeñas y medianas empresas que trabajen en el rubro de importaciones y/o exportaciones.

La selección de estos mercados ha sido predefinida por la gerencia general de la organización, aunque sin realizar un estudio previo, por ende en este informe se ha

---

<sup>36</sup> Ver anexo N°1 Matriz de Ansoff.

hecho la segmentación correspondiente de mercados y la posterior selección del público objetivo. Si bien la matriz de Ansoff y la segmentación de mercados no tienen relación directa con las soluciones propuestas, son extremadamente necesarias para dejar claro el escenario por el que atraviesa la empresa, además de clasificar de manera ordenada el público objetivo de acuerdo a cada producto o servicio y también complementar la información relevante de la empresa.

En esta etapa del informe la autora se encuentra en condiciones de responder las interrogantes planteadas al inicio de ésta investigación.

Ante un cambio de imagen, restructuración de marca o cualquier intervención en una organización, siempre es necesario un análisis de distintos factores, partiendo por los agentes internos, descubrir si cuenta con las condiciones necesarias, ya sean monetarias, de espacio y de personal, una vez analizados estos factores se debe preparar a la organización para los nuevos desafíos, capacitar personal, hacer que la organización viva un cambio interno, para luego traspasarlo al público objetivo de manera que el vínculo entre la organización y sus clientes actuales y potenciales siga una línea de comportamiento, lo que se quiere explicar es que mientras mas clara y definida la identidad de la empresa, mayor será el feedback<sup>37</sup> entre el interior y el exterior de la organización.

---

<sup>37</sup> También llamado retroalimentación.

Como solución y respuesta a las preguntas estudio de investigación y a las necesidades de la empresa, se plantean dos propuestas, la primera es crear una gerencia comercial especificando sus principales funciones y objetivos y detallando cada posible puesto, con esta propuesta la organización quedaría en condiciones de aplicar nuevos planes de marketing presentados por la misma y se daría por completa su estructura organizacional, contando con los departamentos clave que este tipo de organización necesita. La segunda propuesta consiste en un plan comunicacional que incorpora actividades dentro y fuera de la organización y se relaciona directamente con los objetivos que posee la empresa en cuanto a la reestructuración de marca.

Estas propuestas son complementarias y deben ser aplicadas, en el caso específico de ésta empresa, en un orden lógico, no debería implementarse algún plan comunicacional sin antes haber solucionado los problemas estructurales de la organización y hacer que todos los objetivos sean integrales dentro de ésta.

El correcto funcionamiento de cada solución dependerá de la eficacia con que se apliquen los conocimientos de las disciplinas explicadas en el transcurso del informe, la comunicación estratégica y el marketing por ejemplo utilizan planificadamente todas las herramientas de la comunicación en función de objetivos, los cuales trabajan a un distinto nivel, el interés de la comunicación estratégica es el posicionamiento de la

organización, el interés del marketing es colocar entre los consumidores los productos o servicios de la organización, en síntesis es tarea de la comunicación estratégica proyectar los valores y objetivos que dan cuerpo a una organización en especial hacia audiencias que no tienen relación directa o de mercado con la empresa, es tarea del marketing en cambio proyectar esa identidad hacia los consumidores.

Es importante destacar que ante la serie de eventos propuestos siempre son necesarios distintos tipos de inversión, además del capital humano, se requiere reestructuración de instalaciones y por supuesto una inversión monetaria considerable, la organización además de reestructurar de manera adecuada su marca debe implementar recursos en su capital social, capacitar personal y realizar cualquier proceso de reclusión de personal buscando en primera instancia al interior de la organización, con esto se obtiene mayor motivación y compromiso por parte de los integrantes de ésta.

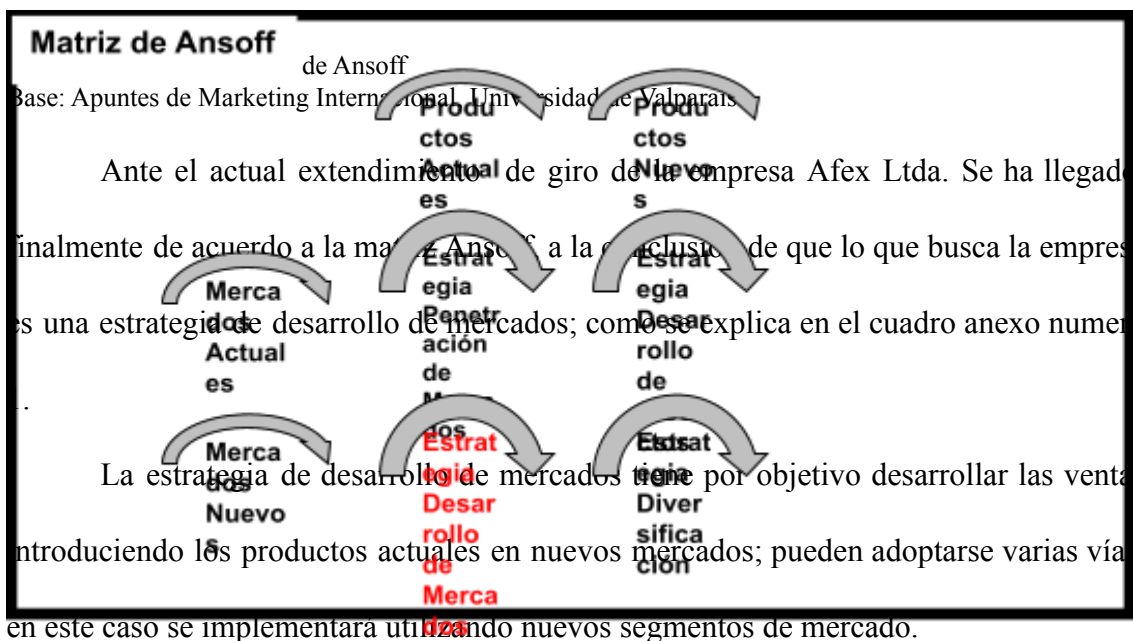
Finalmente se espera que con las soluciones propuestas a la empresa se logren los objetivos que esta mantuvo en un principio y sean de ayuda para mejorar y expandir esta empresa tanto interna como externamente.

## **Anexos**

## Anexo 1

### Estrategias de crecimiento

Las estrategias de crecimiento se dividen en tres tipos: crecimiento intensivo, que implica estrategias de penetración, de desarrollo de mercados y de desarrollo de productos; estrategias de Integración, que implica integración hacia adelante, hacia atrás u horizontal; finalmente estrategias por diversificación de la que se desprenden las estrategias de diversificación concéntrica, o diversificación pura.



La empresa con sus actuales productos tiene como objetivo ingresar en nuevos mercados donde los principales clientes sean pequeñas y medianas empresas, que no tengan cuentas en el extranjero y necesiten liquidar retornos de divisas, realizar pagos

por importaciones, entre otras operaciones que están profundamente ligadas al comercio internacional. Es tarea de la nueva gerencia comercial continuar con el trabajo de investigación de nuevos mercados y posteriormente la integración de una amplia gama de empresas que necesiten dichos servicios.

## **Anexo 2**

### Conceptos básicos

#### Mercado de capitales

Conjunto de mercados formales e informales constituido por instituciones e instrumentos de financiación e inversión. En estos mercados existe Transferencia de

recursos desde aquellos agentes económicos que tienen superávit de recursos financieros hacia aquellos que necesitan cubrir déficit de recursos financieros.

### Mercado Formal

Conjunto de organismos que se han especializado en operaciones de crédito, como asimismo a las personas naturales o jurídicas que realizan frecuentemente operaciones crediticias haciendo de esas transacciones su negocio habitual.

### Mercado Informal

El mercado formado por organismos (empresas, instituciones y personas) que efectúan operaciones crediticias, pero cuyo objetivo principal no es realizar estas transacciones más que como operaciones esporádicas. Un ejemplo de este tipo de mercado esta representado por el crédito comercial y los créditos al consumidor. Las instituciones del mercado informal, llamado también mercado no organizado, generalmente no son consideradas en los estudios empíricos de mercado de capitales, debido principalmente a las dificultades para obtener la información.

### Mercado monetario

Está formado por una serie de mercados interrelacionados esencialmente por el nivel de los tipos de interés, que tienen las siguientes características: Sus participantes son entidades financieras con muchos recursos y especializados, los activos que se

negocian son de escaso riesgo debido a la solvencia de las instituciones e incluso con garantías adicionales, gozan de gran liquidez, dado su corto plazo de vencimiento y la existencia de mercados secundarios. Las operaciones pueden hacerse directamente o mediante intermediarios especializados, además, son muy flexibles y se han originado una gran cantidad de intermediarios activos y nuevas técnicas de emisión.

Los principales mercados monetarios son: El mercado interbancario, el mercado de divisas y el mercado hipotecario.

### Mercado Cambiario

En este mercado se establecen el valor de cambio de las monedas en que se van a realizar los flujos monetarios internacionales. Es el precio de una moneda en función de otra. En el mercado de divisas no se negocia la moneda en su estado físico (como en el mercado de monedas) sino que la divisa que es un depósito de monedas realizado en una institución financiera o bien documentos que dan derecho disponer de esas cantidades.

### Flexibilidad Cambiaria e intervenciones del Banco Central de Chile

El BCCh aplica un régimen de flotación cambiaria, en que el tipo de cambio es determinado por el mercado, de acuerdo con la oferta y demanda de divisas. Este régimen permite la ejecución de una política monetaria independiente, esto es, la capacidad de tener una orientación de la política monetaria diferente a la de otros países con mercados financieros de mayor tamaño. Las principales ventajas de un tipo de

cambio flexible son facilitar el ajuste de la economía ante *shocks* reales; prevenir desalineamientos pronunciados en el tipo de cambio (alzas o caídas desmedidas); evitar un ajuste más costoso en términos de variabilidad del producto, y, en principio, atenuar los movimientos de capitales especulativos. El desarrollo del sistema financiero local y la credibilidad de la política monetaria antiinflacionaria permiten que la autoridad monetaria use sus instrumentos de política de modo flexible e independiente para responder a los *shocks* que enfrenta la economía. Esto contribuye a acercar el nivel de producto a la capacidad productiva de la economía.

Por una parte, que haya credibilidad antiinflacionaria contribuye a impedir que variaciones en el tipo de cambio (apreciación o depreciación cambiaria) generen alteraciones importantes en las expectativas de inflación, facilitando el ajuste de la economía en un escenario de estabilidad de precios internos. Por otra, contar con un sistema financiero desarrollado y bien regulado permite evitar que las fluctuaciones del tipo de cambio tengan efectos desestabilizadores en la economía.

Bajo el esquema de flotación cambiaria, el BCCh se reserva la opción de intervenir en circunstancias excepcionales en el mercado cambiario, mediante operaciones cambiarias y/o proporcionando instrumentos de cobertura cambiaria (recuadro 4). Una sobrerreacción de la paridad cambiaria se produce cuando, sin mayor variación en sus determinantes fundamentales, el tipo de cambio tiene fuertes alzas o bajas, que pueden ser seguidas de movimientos en la dirección opuesta, en un período acotado. Este fenómeno de apreciación o depreciación excesiva puede mermar la

confianza de los agentes económicos (al producir efectos sobre la inflación que requieran de acciones de política monetaria), aumentar la volatilidad en los mercados financieros o entregar señales equívocas de precios para la asignación eficiente de los recursos. El Consejo del BCCh puede intervenir en el mercado de divisas en estos episodios cambiarios excepcionales, en que el tipo de cambio experimenta una sobrerreacción con potenciales efectos adversos sobre la economía.

### **Anexo 3**

#### **Transferencias Electrónicas**

Se entiende por transferencia electrónica todas aquellas operaciones realizadas por medios electrónicos que originen cargos o abonos de dinero en cuentas, tales como: trasposos automatizados de fondos efectuados por un cliente de una cuenta a otra; órdenes de pago para abonar cuentas de terceros (proveedores, empleados, accionistas, etc.); utilización de tarjetas de débito en puntos de venta; recaudaciones mediante cargos a cuentas corrientes (impuestos, imposiciones previsionales, servicios, etc.); giros de dinero mediante cajeros automáticos, etc.

### **Anexo 4**

## Descripción de empresas Relacionadas

### Money Gram International

Es una empresa de transferencias internacionales, nació en 1940 en Minneapolis. Esta dedicada ayudar a sus clientes en sus negocios proveyendo servicios de pago confiable y oportunos. Esta compañía internacional tiene más de 150.000 sucursales en 180 países, con movimientos de dinero económico y eficaz alrededor del mundo o dentro de las mismas locaciones.

### Deloitte

Es la marca de una empresa que brinda servicios de auditoría, consultoría, manejo del riesgo, asesoramiento financiero y en impuestos para selectos clientes. Estas firmas son miembro de Deloitte Touche Tohmatsu, una asociación suiza (“DTT”). Cada una de las Firmas miembro brinda servicios en un área geográfica específica y está sujeta a las leyes y regulaciones profesionales del país o países en los que opere. .

### Kroll

Es una empresa líder en el mundo en el ramo de consultoría de riesgos, ayuda a sus clientes a reducir su exposición a las amenazas mundiales, a aprovechar sus oportunidades de negocios y a proteger a sus empleados y bienes.

## **Anexo 5**

### Descripción de las funciones del oficial de cumplimiento

El oficial de cumplimiento es un funcionario consignado en diversos cuerpos normativos tanto nacionales como internacionales según la ley 19.913, según el artículo tercero de esta ley se impone a los sujetos obligados el deber de “designar un funcionario responsable de relacionarse con la Unidad de Análisis Financiero”.

La función del oficial de cumplimiento consiste en supervisar la aplicación de la normativa nacional vigente en los temas de lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Corresponderá al oficial de cumplimiento el conocimiento, análisis y posterior envío a la UAF, de toda operación sospechosa que le sea informada. Asimismo, será el responsable de remitir los registros de operaciones en efectivo superiores a 450 unidades de fomento a esta misma Unidad. Dentro de sus funciones, destaca el establecimiento y desarrollo de programas de capacitación y control en los temas de lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

## **Anexo 6**

### Patrón monetario internacional

Sistema monetario por el que se establece la equivalencia entre la unidad monetaria y su peso correspondiente en metales preciosos (oro, plata o los dos), o con cantidades de otras monedas. De esta forma se establece, en definitiva, el sistema de paridades en el mercado de divisas.

En 1922 surge el patrón cambios oro como sistema monetario, cuya principal característica era la no convertibilidad en oro de la moneda de un país de manera directa, sino que se fija un valor constante para cada moneda con respecto al oro ya que anteriormente existía solo el patrón oro, el que consistía en que la cantidad de dinero en circulación estaba limitada a la cantidad de oro existente y ésta era insuficiente para hacer frente a los cobros y pagos derivados de las transacciones internacionales. La escasez de liquidez se intento solventar aumentando las cantidades de libras en circulación, pese a no tener respaldo en oro. Al perder el reino unido la importancia comercial que tenia y al no ser la libra convertible en oro, el sistema se fue desmoronando paulatinamente y se prolongo hasta fines de la segunda guerra mundial, cuando en 1944 fue sustituido por el patrón cambios dólar.

El patrón de cambios dólar es el sistema monetario vigente desde la conferencia de Bretton Woods, hasta principios de la década de los 70, mediante el cual se da un valor fijo al dólar respecto al oro y a las restantes monedas un valor fijo en dólares, las cuales no son convertibles entre si

## **Anexo 7**

### Principales monedas transadas

El intercambio de monedas es la acción simultánea de comprar una moneda a cambio de la venta de otra moneda diferente, y por esta razón las transacciones siempre vienen reflejadas en parejas de monedas, una en relación a la otra. Para los especuladores en monedas, las mejores oportunidades de inversión las encuentran en los pares de monedas comúnmente transados y que tiene alta liquidez, los llamados “the Majors”.

Los cuatro pares de monedas más transados son:

- U\$ Dólar / Yen japonés (USD/JPY)
- Euro / el US Dólar (EUR/USD)
- Libra esterlina / U\$ Dólar (GBP/USD)
- U\$ Dólar / Franco suizo (USD/CHF)

### El Dólar Americano: USD

Esta es la moneda de referencia en el mundo, por excelencia. La mayoría de las monedas están cotizadas en términos del dólar y algunas de las monedas de otras naciones se encuentran estrechamente ligadas al mismo. Esta moneda se convirtió en la moneda líder al finalizar la segunda guerra mundial. Hoy en día las otras monedas importantes como el Euro, el Yen Japonés, la Libra Esterlina y el Franco Suizo se mueven en contra de la divisa americana.

### El Euro: EUR

Luego de su aparición en Diciembre de 1999, el Euro reemplazó rápidamente al Marco Alemán y paso a ser la segunda divisa en el mundo y cada día gana más aceptación. El Euro tiene una presencia internacional muy fuerte debido al poder de la Comunidad Económica Europea (27 miembros), sin importar la exposición a los diversos factores políticos económicos que lo puedan afectar.

### El Yen Japonés: JPY

Esta es la tercera divisa más transada en el mundo haciendo el mercado bastante líquido las 24 horas del día. Dado que gran parte de la economía oriental se mueve de acuerdo al Japón, el Yen es bastante sensitivo a factores como la producción agrícola de

oriente, a factores tecnológicos, a los precios de mano de obra regionales y al Nikkei que es el índice de la bolsa japonesa.

La libra Esterlina: GBP

Esta fue la divisa de referencia hasta el comienzo de la segunda guerra mundial, la mayoría de sus transacciones toman lugar en Londres que hoy por hoy es el mercado internacional más grande del mundo a pesar de su baja en el volumen durante las sesiones de operación de los mercados americanos.

País	Moneda	Símbolo
Alemania	Marco Alemán	DM
Arabia Saudita	Riyal	SR
Australia	Dólar	A\$
Bélgica	Franco	BF
Botswana	Pular	PE
Cañada	Dólar Canadiense	CAN\$
Corea del Sur	Won	W
Chile	Peso	\$
Dinamarca	Corona	DKr
Estados Unidos	Dólar	US\$
Francia	Franco	FF
India	Rupia	Rs
Israel	Shekel	NIS
Italia	Lira	L
Japón	Yen	¥
Kuwait	Denar	KD
México	Peso	Pts
Reino Unido	Libra	£

Sudáfrica	Rand	R
Suiza	Franco Suizo	SF

Cuadro anexo N°2, Principales monedas transadas.

Base: [www.wikilerning.com/mercadomonetariointernacional](http://www.wikilerning.com/mercadomonetariointernacional)

## **Anexo 8**

### Descripción de empresas del mercado cambiario nacional

En Chile existen casas de cambio presentes en todas las regiones, todas operan bajo las variaciones de la relación oferta-demanda de divisas, que determinan las fluctuaciones del tipo de cambio, sin embargo hay un tipo de cambio normal o de equilibrio en torno al cual se efectúan las variaciones y que debe corresponder al equilibrio de los pagos internacionales, estas casas de cambio a pesar de los precios de

equilibrio manejan distintos valores de acuerdo a las fluctuaciones y a las políticas de la empresa.

Dentro de las casas de cambio mas destacadas a nivel nacional, se encuentran las que describiremos a continuación:

Guiñazu Transfer: Casa de cambio que no cuenta con cobertura nacional, se encuentra ubicada en puntos estratégicos del país, como Santiago, Viña del mar e Iquique. su negocio específico son los cambios y las transferencias.

ForexChile: Es una Sociedad Anónima, Agente de Valores, fue fundada en el Centro Financiero de Valparaíso en Junio de 2003 para difundir las ventajas de comercializar divisas en línea, tanto para fines de cobertura como de Trading. La primera empresa del mundo en promover un terminal electrónico de transacción de divisas que contiene el USD/CLP, “dólar valorizado en peso chileno”. Es una empresa dedicada mayoritariamente a negocios en línea y para operaciones de comercio internacional entre otros.

Cambios Inter: Casa de cambio que solo opera en el negocio cambiario y es la principal empresa del rubro en la ciudad de La Serena.

Cambios lyon: Empresa de cambio con solo una sucursal en la región metropolitana, su principal negocio son los cambios y la compra y venta de travelers cheques, se

caracteriza por su atención personalizada y excelente reputación en el mercado cambiario.

Estas empresas entre otras son las que representan a grandes rasgos la industria cambiaria en el país, la empresa Afex Ltda. es la empresa de cambios con mayor cobertura nacional por ende las oportunidades de crecimiento que posee a lo largo del país son considerables.

## **Anexo 9**

### Descripción de la ley 18 045

La ley 18.045 es la ley del mercado de valores, en esta ley, según el artículo primero queda sometida la oferta pública de valores y sus respectivos mercados e intermediarios, los que comprenden las bolsas de valores, los corredores de bolsa y los

agentes de valores; los emisores e instrumentos de oferta pública y los mercados secundarios de dichos valores dentro y fuera de las bolsas, aplicándose éste cuerpo legal a todas aquellas transacciones de valores que tengan su origen en ofertas públicas de los mismos o que se efectúen con intermediación por parte de corredores o agentes de valores.

Se establece que corresponde a la Superintendencia de Valores y Seguros velar por el cumplimiento de ésta ley y especifica todos los conceptos relacionados con el tema, por ejemplo, se entiende por valores cualquier título transferible incluyendo compra y venta de acciones, opciones de compra, venta de bonos, entre otros. Especifica también conceptos sobre la oferta pública, los tipos de mercado y las atribuciones y excepciones de la Superintendencia de Valores y Seguros.

## **Anexo 10**

### Superintendencia de Valores y Seguros

La superintendencia de valores y seguros (SVS) es una institución autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relaciona con el gobierno a través del

ministerio de Hacienda. Tiene por objeto la superior fiscalización de las actividades y entidades que participan de los mercados de valores y de seguros en Chile. Así, a la SVS le corresponde velar porque las personas o instituciones supervisadas, desde su iniciación hasta el término de su liquidación, cumplan con las leyes, reglamentos, estatutos, y otras disposiciones que rijan el funcionamiento de estos mercados.

La SVS tiene entre sus objetivos principales velar por la transparencia de los mercados que supervisa, mediante la oportuna y amplia difusión de la información pública que mantiene y, colaborar en el conocimiento y educación de inversionistas, asegurados y público en general. Todos ellos, elementos esenciales para el desarrollo y correcto funcionamiento de dichos mercados

## **Anexo 11**

Nuevo organigrama de la empresa

Como se menciona en el primer capítulo de este informe, la empresa cuenta con un organigrama de tipo vertical, donde las líneas de autoridad van de arriba hacia abajo. Se propone hacer unos pequeños ajustes dentro de éste en la gerencia comercial que se explican a continuación:

Los departamentos que existían en la gerencia comercial, según el organigrama original de la empresa son: mesa dinero, aeropuerto y sucursales<sup>38</sup>, la autora sugiere reemplazarlos por los siguientes departamentos:

Investigación y Análisis: La función principal de este departamento es analizar el comportamiento del mercado, establecer objetivos en cuanto a organización comercial y desarrollo de planes de acción.

Ventas y sucursales: En este departamento se incluirá un ejecutivo de negocios, que tiene por función la captación y fidelización de clientes nuevos y actuales, además de la administración de una cartera de clientes corporativa con pequeñas y medianas empresas.

Publicidad y marketing: En este departamento se incluirá la relacionadora pública y se trabajara directamente con el gerente comercial.

## **Anexo 12**

### Segmentación Mercados

---

<sup>38</sup> Las funciones de estos departamentos fueron explicadas en el capítulo I, el nuevo organigrama se grafica en el cuadro anexo N3

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

La segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa. Es un proceso de agregación: agrupar en un segmento de mercado a personas con necesidades semejantes.

La segmentación de mercados de la empresa Afex Ltda. ha sido hecha en base a información recopilada al interior de la organización, para ella se han ocupado bases geográfica, demográfica y conductual, además se han hecho segmentaciones distintas para los productos y para los servicios.

En el cuadro anexo N°4 se muestra una síntesis de los datos obtenidos y la segmentación correspondiente.

Productos	Segmentación geográfica	Segmentación demográfica	Segmentación conductual
-----------	-------------------------	--------------------------	-------------------------

Operaciones en Efectivo	<p><b>Cuidad:</b> personas que habiten en las ciudades donde la empresa cuenta con sucursales.</p> <p><b>Tamaño:</b> El tamaño de la ciudad no es un dato influyente ya que las sucursales se encuentra ubicadas estratégicamente</p>	<p><b>Edad:</b> personas que posea edad suficiente para realizar operaciones de cambio de divisas y efectivo.</p> <p><b>Ingreso, ocupación y clase social:</b> estos puntos no son relevantes para este producto, ya que en operaciones de efectivo se presentan casos muy distintos.</p>	<p><b>Beneficio:</b> personas que busquen una empresa transparente para operaciones del mercado cambiario.</p> <p><b>Frecuencia de uso:</b> Clientes que sean usuarios medios o intensivos del producto, ya que una vez registrados en la base de datos del sistema hacen más rápida y eficiente la atención.</p>
Operaciones en cheque <sup>39</sup>	<p><b>Cuidad:</b> personas que habiten en las ciudades donde la empresa cuenta con sucursales</p> <p><b>Tamaño:</b> El tamaño de la ciudad no es un dato influyente ya que las sucursales se encuentra ubicadas estratégicamente</p>	<p><b>Edad:</b> personas que cuenten con la edad suficiente para este tipo de operaciones, hombres o mujeres mayores de 18 años.</p> <p><b>Ingreso, ocupación y clase social:</b> en el caso de estos productos son puntos importantes, ya que los clientes deben contar con una solvencia que les permita tener acceso a cada uno de ellos, en el punto de la solvencia influye también la ocupación ya que se asume que profesionales tendrán los medios para costear</p>	<p><b>Beneficios:</b> personas que busquen solvencia eficiente por parte de la empresa, transparencia y rapidez para cada uno de estos productos.</p> <p><b>Frecuencia de uso:</b> Personas que confíen en la empresa y hayan fidelizado con ella.</p> <p><b>Status de lealtad:</b> Mediana, ya sean usuarios frecuentes y/o extranjeros que cada vez que vuelvan al país, confíen en los servicios de la empresa.</p>

### Segmentación de servicios

<sup>39</sup> Sean estas operaciones en cheques de moneda extranjera, travelers cheques o cheques de pensiones.

Servicios	Segmentación Geográfica	Segmentación Demográfica	Segmentación Conductual
1. Liquidación de divisas 2. Pago a proveedores internacionales 3. Recepción de transferencias	<p><b>Cuidad:</b> Empresas que estén ubicadas en cualquier punto del país y tengan acceso a Internet para poder realizar transacciones en línea.</p> <p><b>Tamaño:</b> El tamaño de la ciudad no es un dato influyente ya que las sucursales se encuentra ubicadas estratégicamente</p>	<p><b>Tamaño:</b> Pequeñas y medianas empresas.</p> <p><b>Rubro:</b> empresas del área de comercio internacional, ya sea importación o exportación, entre otras operaciones.</p>	<p><b>Beneficios:</b> empresas que busquen solvencia eficiente por parte de la empresa, transparencia y rapidez para cada uno de estos servicios.</p> <p><b>Frecuencia de uso:</b> Empresas que confien en la empresa y hayan fidelizado con ella.</p> <p><b>Status de lealtad:</b> Mediana, ya sean usuarios frecuentes y/o empresas extranjeras que creen un compromiso de lealtad con la empresa.</p>

Cuadro Anexo N°4, Segmentación de mercado de la empresa Afex Ltda.

Fuente: elaborado por el autor, en base a información obtenida en la empresa.

### Anexo 13

Registro de corredores de bolsa y agentes de valores en la superintendencia de valores y seguros.

Fecha	Nombre
14.09.2007	Fit Research Agente de Valores s.a.
22.05.2007	Afex agentes de valores limitada
02.02.2007	Moneda Agente de Valores limitada
02.01.2007	Forexchile Agente de Valores s.a.
20.12.2006	Cash Agencia de Valores s.a.
11.08.2006	k2 Agente de Valores s.a.
27.07.2006	Vantrust Capital Agente de Valores s.a.
11.07.2006	Magnus Agentes de Valores s.a.
05.01.2006	Inter Agente de Valores s.a.
23.11.2005	Netgociando Agente de Valores s.a.

07.10.2005	Rabofinance Chile Agentes de Valores s.a.
04.10.2005	Im Trust Agencia de Valores Ltda.
12.01.2005	Tradition Chile Agentes de Valores Ltda.
02.09.2004	IB Partners Securities, Agencia de Valores Ltda.
26.07.2004	Penta Corredores de Bolsa s.a.
29.10.2001	Zurich Agente de Valores s.a.
09.07.2001	MBI, Corredores de Bolsa s.a.

Cuadro N°5, registro de corredores de bolsa y agentes de valores en la SVS.

Base: Superintendencia de Valores y Seguros.

## **Bibliografía**

- Afex Ltda., información primaria al interior de la organización y datos del sitio en Internet [www.afex.cl](http://www.afex.cl)
- Superintendencia de Valores y Seguros [www.svs.cl](http://www.svs.cl)
- Comunicación Estratégica, Eugenio Tironi-Ascanio Cavallo, 2004.
- Inversión en el mercado bursátil, Rigoberto Parada Daza, Chile, Noviembre 1996
- Datos obtenidos de marketing XXI, [www.marketing-XXI.com](http://www.marketing-XXI.com)
- Datos obtenidos de Wikipedia, [www.wikilerning.com](http://www.wikilerning.com)
- Pagina oficial del Congreso Nacional de Chile [www.congreso.cl](http://www.congreso.cl), [www.bcn.cl](http://www.bcn.cl)
- Apuntes de clases, profesor Gerardo castillejo, Estrategias de marketing, 2005.