



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**La reorganización del área de Marketing
en Afianzadora Insurgentes, S.A. de C.V.**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA

MARÍA ANGÉLICA GUADALUPE HERNÁNDEZ LÓPEZ

ASESORA: DRA. FRANCISCA ROBLES



ENERO 2007



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

*A todas aquellas personas que han estado presentes en mi vida,
gracias a todos ustedes hoy soy lo que soy, nada es casualidad...*

*A Pamela
por ser la más hermosa de expresión de amor en mi vida*

“Las empresas son la extensión del talento de las personas que trabajan dentro de ellas, y ese talento será determinante para la vida y evolución de estos organismos vivos.”

*“Nada grande se hace sin grandes hombres,
y éstos lo son porque así lo quisieron.”*

GENERAL DE GAULLE

Índice

| | |
|---|----|
| Introducción | 5 |
| Capítulo 1 Comunicación Organizacional | 10 |
| 1.1 Comunicación Interna | 16 |
| 1.2 Identidad e Imagen Corporativa | 25 |
| Capítulo 2 Afianzadora Insurgentes | 32 |
| 2.1 Breve Historia, Filosofía y Valores | 32 |
| 2.2 Infraestructura Comercial | 36 |
| 2.3 Organización Interna | 42 |
| Capítulo 3 Reorganización del área de Mercadotecnia en Afianzadora Insurgentes Propuesta 1: Manual Básico del cuidado de la estrategia gráfica de Afianzadora Insurgentes. | 47 |
| 3.1 Consideraciones | 48 |
| 3.2 Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) | 50 |
| 3.3 Manual Básico del cuidado de la estrategia gráfica de Afianzadora Insurgentes. | 52 |
| Conclusiones | 76 |
| Bibliografía | 80 |

Introducción

La presente tesina, nace del interés de compartir una parte de mi experiencia laboral, al asumir la responsabilidad de reorganizar y coordinar el área de Mercadotecnia dentro de Afianzadora Insurgentes; compañía que se dedica a la emisión de fianzas desde hace 48 años y líder del mercado afianzador mexicano desde hace más de 20 años. Considero la experiencia laboral un elemento de gran valor, que bien apoyado en la teoría, es capaz de aportar útiles conocimientos a aquellos que no tienen o tienen menos experiencia en sus áreas profesionales. Conocimientos que han sido puestos en práctica día a día y que se convierten en un legado de aprendizaje invaluable.

Esta tesina tiene también una finalidad práctica: convertirse en material de consulta rápida para todos aquellos encargados de las áreas de Mercadotecnia que como yo, busquen elaborar un Manual Básico, cuyo objetivo sea comunicar valor, así como definir ciertos lineamientos que rijan el cuidado de la estrategia gráfica en las organizaciones donde se desempeñan.

Asimismo, es importante para mí que este documento sirva como apoyo a estudiantes de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales y/o estudiantes en general, y encuentren aquí elementos trascendentes que contribuyan a su experiencia profesional o a su labor de investigación.

De manera personal, hay una enorme motivación por titularme y finalizar sólo un ciclo de investigación y estudio, para continuar con otro de superación laboral que sea el eje para alcanzar el éxito personal y profesional.

El mundo esta en constante crecimiento y el mercado es cada vez más competido para las empresas, por lo tanto se enfrentan a nuevos y grandes retos: sus metas son lograr niveles máximos de calidad y satisfacción de sus clientes, generar efectivas campañas de publicidad para el lanzamiento de nuevos productos, posicionar y consolidar los ya existentes, y con todo esto posicionarse con la mayor participación de mercado. Relacionada con todos estos conceptos y más, esta un área que hoy por hoy es cada vez más mencionada y solicitada por las compañías: Mercadotecnia.

La mercadotecnia tiene un rol importantísimo en las empresas. Sin embargo, no todas toman en cuenta las actividades y la disciplina que ésta exige para alcanzar el logro de los objetivos planteados. Una de las actividades más importantes es la planeación, sin esta resulta muy difícil llegar a nuestro destino. Sin embargo lo primero es establecer objetivos y definir las actividades del área según el giro de la empresa. Para mí generalmente las funciones son las mismas, cambian los clientes, las cifras, los productos, la distribución etc., pero el objetivo de la mercadotecnia sigue siendo el mismo: Posicionar al producto en la mente del consumidor. En general, los gerentes de mercadotecnia en las empresas no planean y se pierden en un sin fin de actividades que generalmente no tienen resultados efectivos.

Por mucho tiempo la mercadotecnia en nuestro país fue la gran desconocida y rara vez se consideraba para ser aplicada de forma global y estratégica.

Con el tiempo, ésta ha evolucionado, y de ser una función de ventas se ha convertido en un grupo complejo de actividades que son de gran importancia para la compañía. La mirada de las empresas hacia la mercadotecnia, es de reciente auge, y más aún si hablamos del ramo afianzador.

La mercadotecnia tiene por objeto incrementar la efectividad en la comercialización de los productos o servicios, a través del acercamiento al

consumidor. Afianzadora Insurgentes, busca ese acercamiento con sus clientes a través de ésta.

Mi función al asumir la responsabilidad de reorganizar y coordinar el área de Mercadotecnia, inició con un análisis completo de la situación de Afianzadora, de sus mercados y su entorno para detectar oportunidades atractivas y contrarrestar amenazas internas y/o externas, implicó estudiar los puntos fuertes y débiles para determinar qué oportunidades podía aprovechar mejor. Todo este análisis proporcionó información necesaria para dar los primeros pasos hacia la reorganización.

Reorganizar el área mercadotecnia fue un proceso que entre otras cosas implicó delimitar responsabilidades y ponderar prioridades, fue necesario que las diferentes tareas se definieran, y se diferenciaron, y así, lograr que los objetivos tuvieran los resultados deseados y contribuyeran a la eficiencia organizacional.

La reorganización abarcó un sinnúmero de actividades a realizar, sin embargo, considerando que el tema es muy extenso, decidí en la presente tesina para obtener el Título de Licenciado en Ciencias de la Comunicación, sólo considerar la primera propuesta básica de esta reorganización, en la que me enfoqué a comunicar interna y externamente valor, el valor de la marca; así como el cuidado de la estrategia gráfica, elaborando un Manual.

La imagen gráfica de Afianzadora Insurgentes no se aplicaba correctamente (no estaba actualizada), las diferentes área internas, así como las sucursales de AISA (AFIANZADORA INSURGENTES, S.A. DE C.V.) en toda la República Mexicana, la utilizaban de manera desordenada, no había cuidado del logotipo, ni de la comunicación, tampoco había una cultura de retroalimentación en la comunicación, cada sucursal manejaba diferente imagen y por consiguiente diferente mensaje, no había un mensaje rector que fuera por todos conocido y que hiciera un sentido de pertenencia a los colaboradores, para así motivarlos a cuidar la imagen de la compañía. Los empleados no estaban informados.

Información es poder = Poder es liderazgo. Se desconocía ampliamente el valor de la marca.

La presente propuesta como fase primordial y punto de arranque fue estructurar toda la comunicación de Afianzadora dentro de una estrategia de Comunicación Rectora en un Manual Básico, un documento de personalidad de marca para que cada pieza de comunicación tuviera el mismo espíritu gráfico y el mismo mensaje, que llegara a todos y cada uno de los colaboradores para que hicieran conciencia de la gran responsabilidad que tienen como parte única e integral de la empresa, así como para comunicar el valor y la importancia de la marca y proyectar así el liderazgo de AISA al exterior. Es un material muy simple, con un lenguaje claro y sencillo, en el que se imprimieron ideas concretas, por tal motivo es que en su mayoría se abordan los gráficos ya que considero que bien utilizados, resultan un excelente material de apoyo, ya que impactan en el individuo logrando captar su atención y le facilitan la comprensión de una idea. El apoyo de imágenes correctas, es una de las formas más sencillas de lograr una comunicación eficiente (de retroalimentación).

Para estructurar toda la comunicación de Afianzadora dentro de una estrategia de Comunicación Rectora se desarrolló un "posicionamiento" para ser utilizado en toda la estrategia de comunicación, como el genérico (líder) en el terreno de Fianzas. Afianzadora Insurgentes Líder de Fianzas en México.

Para mí, es claro que sin comunicación no habría coherencia en nada. Por lo que, por medio de este Manual el enfoque fue buscar que la organización se encaminará hacia el logro de todos los objetivos empresariales, colaborando en la planeación, ejecución y posterior control de las estrategias.

Fue necesario comenzar en casa, es decir, al interior de la empresa, ya que es claro que lo que vemos o percibimos (comunicación externa) es en gran parte atribuible a la comunicación interna y en mi opinión, es ahí donde resulta inminente comenzar a trabajar. Recordemos que un empleado bien informado y motivado trabajará mejor. Y si trabaja mejor, su rendimiento aumentará,

ocasionando que una compañía como Afianzadora Insurgentes se desarrolle y refleje su buen estado en la atención que se le da a sus clientes. Es decir, si existe una buena comunicación con la cual un empleado se sienta parte integral e importante en una compañía, su satisfacción será reflejada en éxito para toda la organización.

Esta tesina está dividida en tres capítulos; el primer capítulo es la base conceptual de mi investigación, es el soporte fundamental de este estudio, y vínculo constante con los capítulos subsecuentes que nos llevan a la parte práctica de esta investigación.

En el capítulo dos viajaremos a través de la historia de Afianzadora Insurgentes, tema de estudio de este documento, reconociendo su entorno y el contexto en el cual se desarrolla.

El análisis de todo el contexto interno y externo de la empresa, es lo que finalmente me lleva a tomar las acciones que en el siguiente capítulo están plasmadas y que finalmente se convierten en el resultado de esta investigación.

El capítulo tres plantea la primera propuesta de Reorganización del área de mercadotecnia de Afianzadora Insurgentes. Está dividido en tres partes, en la primera parte planteo las consideraciones que me llevaron a formular la propuesta. En la segunda parte hago un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que sentó las bases para elaborar el Manual.

La tercera parte es el producto de mucho esfuerzo y trabajo que me llevó a convertir en realidad un proyecto que no tenía gran apoyo de la Dirección General de la empresa en un principio, pero que afortunadamente fue puesto en práctica exitosamente: **Manual Básico del cuidado de la estrategia gráfica de Afianzadora Insurgentes.**

Capítulo 1 Comunicación Organizacional

Desde un punto de vista particular, este capítulo es la base conceptual de mi investigación, es el soporte fundamental de este estudio, y vínculo constante con los capítulos subsecuentes que nos llevan a la parte práctica de esta investigación.

Si hablamos de comunicación organizacional es importante en primer lugar tener una definición de organización. En la opinión de Gary Kreps: "La organización es la culminación de un proceso de integración humana, donde se van afirmando las tendencias de socialización innatas en el hombre, la acción recíproca, la comunicación, la aceptación y la cooperación"¹. El hecho de crear organizaciones, de re-dimensionarlas y/o de eliminarlas, nos da una clara idea de las potencialidades que tienen los seres humanos cuando entran en relación y cuando establecen códigos² de comunicación compartidos.

Las organizaciones subsisten siempre y cuando interactúen interna y externamente con su entorno, y faciliten un intercambio permanente para que su existencia sea viable, logrando de esta forma un equilibrio dinámico.

Ahora bien, comunicación es la habilidad que tenemos los seres humanos de proyectar una serie de ideas, emociones, información, etc. El proceso de comunicación esta formado por un emisor, un mensaje y un receptor.

¹ Gary Kreps, *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Addison. Wesley Iberoamericana, Argentina, 1995, Pág. 314.

² Código: s. conjunto de símbolos y reglas para transmitir información. Conjunto de reglas o preceptos sobre cualquier materia. *Diccionario General de la Lengua Española Vox*, Spes Editorial, 2002

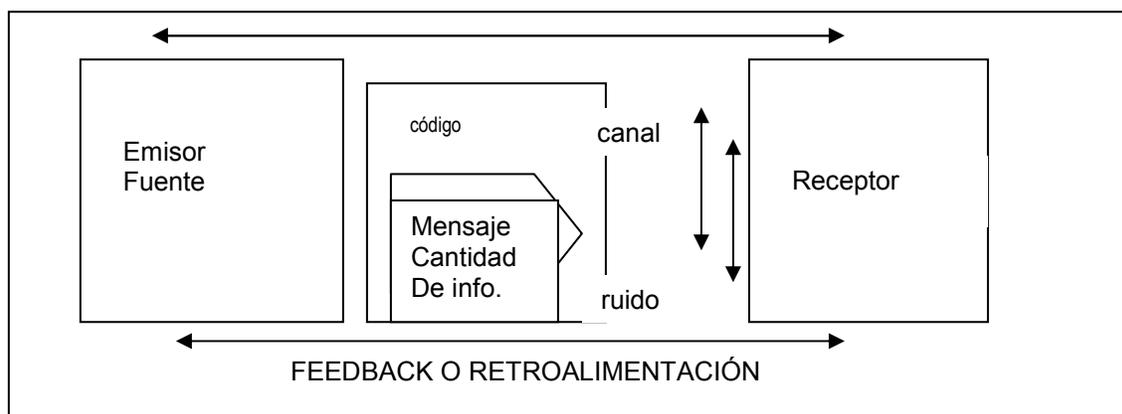
Para representar el proceso comunicativo podemos utilizar este claro diagrama:



Una vez que se recibe el mensaje, el receptor lo interpreta mediante ciertos procesos mentales y emite una respuesta de reacción o de asimilación.

Shannon y Weaver³ intentaron descubrir el proceso general de la comunicación para todas las situaciones, para lo cual utilizaron un modelo, que a finales de los años cuarenta se dio a conocer. Su eficiencia viene de su sencillez. Introdujeron los conceptos de "cantidad de información" "fuente", "canal", "ruido" y "retroalimentación"

PROCESO



³ Claude Shannon y Warren Weaver, *The Mathematical Theory of Communication*, The University of Illinois Press, 1964.

El **emisor** es aquel individuo interno o externo de una empresa, es una fuente de comunicación y transmisor de diferentes mensajes. Enfocándonos a cualquier empresa podría ser cualquiera que tenga necesidad de transmitir una información relacionada con los acontecimientos que sucedan en la empresa.

El **código** es la manera de codificar una idea (el mensaje), la codificación depende del sistema sociocultural, las habilidades o ideas de los individuos. El fracaso o el éxito en las comunicaciones lo determina la facilidad para razonar, para escuchar, para escribir o hablar. Generalmente tenemos prejuicios sobre temas diversos y esos prejuicios u opiniones intervienen comúnmente en nuestras comunicaciones.

El **mensaje** es la información, idea o pensamiento transmitida. En la medida en que el mensaje sea descifrado exitosamente la comunicación es exitosa también.

El **canal** es la vía por la cual se desplaza un mensaje. Se aconseja a las organizaciones evaluar y seleccionar un medio adecuado para transmitir la información y esto dependerá de las condiciones específicas que se requieran.

El **receptor** es el sujeto a quien se envía el mensaje. Este lo descodifica de acuerdo a sus opiniones y conocimientos o prejuicios sobre el tema.

Finalmente tenemos un elemento importantísimo que nos indica si el proceso fue exitoso o no, la **retroalimentación**. Si en la organización hay retroalimentación o respuesta ante un mensaje podremos decir que la comunicación fue exitosa.

Cuando las respuestas que se obtienen son vagas, incoherentes o inapropiadas se debe a que en el proceso aparecen ciertas distorsiones que a continuación se enumeran:

- Mensaje confuso.
- Mala decodificación.

- Uso de canal inapropiado.
- Ruido en el proceso.
- Opiniones, prejuicios, conceptos del receptor sobre el tema.

Estos factores suelen provocar que el mensaje se interprete de manera distinta a la que el emisor pretende.

Para Tolela y Myers: "... la comunicación es la fuerza central de enlace que permite la coordinación entre las personas y por tanto el comportamiento organizado"⁴

Esta cumple una serie de funciones dentro de la institución como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad. El término función alude a la contribución de una actividad respectiva, a fin de mantener la estabilidad o el equilibrio. En este caso, el término función se refiere a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación.

La autora Annie Bartoli⁵ nos explica que la organización y la comunicación se encuentran estrechamente vinculadas para el funcionamiento de la empresa que busca resultados.

El concepto de comunicación ligado al de organización, tal y como lo plantea: "para el funcionamiento de la empresa que busca resultados", presupone la

⁴ Michele Tolela y Gail Myers, *Administración Mediante la Comunicación, Un Enfoque Organizacional*, Editorial Mc Graw-Hill, México, 1982. Introducción.

⁵ Annie Bartoli, *Comunicación Organizativa. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada*. México. Editorial Paidós, 1991.

consideración behaviorista⁶ de la comunicación: determinados estímulos generan determinadas conductas o respuestas.

Para Bartoli el objetivo es buscar una comunicación que facilite un control que permita prevenir o regular comportamientos disfuncionales dentro de una organización.

La autora destaca la adaptación de la comunicación organizada al ámbito interno y al entorno de la organización.

María Luisa Muriel y Gilda Rotta la entienden como: "El sistema coordinador entre la institución y sus públicos, que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ello, contribuir al desarrollo nacional"⁷.

Myers y Tolela definen a la comunicación en las organizaciones como: "... un proceso transaccional en el que las personas construyen significados, desarrollan expectativas de lo que sucede a su alrededor y entre sí; y, todo ello lo ejecutan mediante el intercambio de símbolos"⁸

Constantemente dentro de las empresas se presentan inconvenientes, problemas, etc., ya que la comunicación no es resulta del todo efectiva y las directrices que se utilizan para el desarrollo en la organización no son las adecuadas. Un gran número de empresas han fracasado en sus intentos por implementar programas de cambio o estrategias de transformación, debido a

⁶ Behaviorista o conductismo (behaviorismo) es un enfoque psicológico que se basa en la premisa de que no podemos conocer ("científicamente" al menos) más de lo que logramos observar o medir como comportamiento externo.

⁷ María Luisa Muriel y Gilda Rotta, *Comunicación Institucional: Enfoque Social de las Relaciones Públicas*, Quito, Edit. CIESPAL, 1980.

⁸ Michele Tolela y Gail Myers, *Administración Mediante la Comunicación, Un Enfoque Organizacional*, Editorial Mc Graw-Hill, México, 1982. pp.7

que sus sistemas de comunicación tanto internos como externos son generalmente deficientes.

Se define a la Comunicación Organizacional como una serie de mensajes que una institución emite a un público determinado a fin de darse a conocer y establecer una relación entre sí. Las organizaciones tienen sistemas de comunicación únicos que utilizan para transmitir sus mensajes de forma eficaz y eficiente.

De tal forma que ésta tiene que ser sencilla, práctica, ágil y muy bien planificada para que se establezca como dirección en la cual se mantenga siempre una sinergia basada en una retroalimentación constante.

En la comunicación organizacional, es importante no perder de vista, las ideas opiniones o percepciones del o de los individuos, ya que de esto depende la comprensión del mensaje y la respuesta a este.

La lógica de estos conceptos podría resumirse como: Todas las partes afectan al todo; toda acción tiene repercusiones en la organización. Es decir, la institución es un sistema que opera para lograr un objetivo común y necesita de la comunicación como subsistema que establezca relaciones, las organice, ordene, coordine y facilite acciones eficientes y eficaces posibilitando a la institución realizar sus propósitos.

La comunicación puede ser:

Directa: Es una comunicación personal entre el emisor y el receptor.

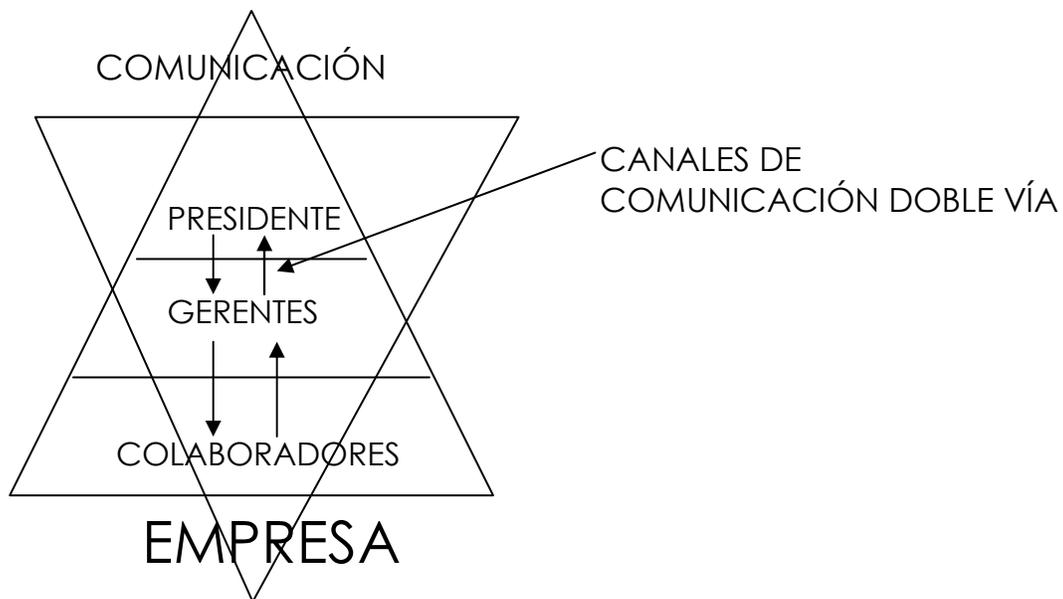
Indirecta: Es una comunicación entre el emisor y receptor en la cual utilizamos una herramienta o instrumento, ya sea para comunicarnos con uno o varios individuos (teléfono, chat, periódicos, televisión, correo electrónico, etc.)

1.1 La Comunicación Interna

La comunicación interna esta determinada por la interrelación que existe entre los miembros de una empresa.

La empresa se representa como una pirámide en la cual se hace posible la comunicación. En la parte más alta encontramos al presidente y en el soporte a los empleados asalariados. Por encima de todos esta la comunicación, misma que representamos con una pirámide invertida y se da por sentado que el Presidente tiene conocimiento absoluto de la empresa en tanto que los empleados sólo tienen acceso a cierta información. La comunicación eficiente se logra estableciendo canales de comunicación de doble vía, en la cual se obtiene la respuesta adecuada.

Pirámide de Comunicación



Describe el autor Richard L. Daft⁹, La comunicación fluye horizontal o verticalmente a través de redes. Las redes son individuos que comparten

⁹ Richard L. Daft, et al. *Organizaciones. El comportamiento del Individuo y de los Grupos Humanos*, pp. 31-32

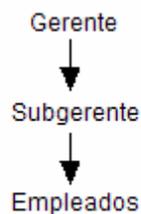
opiniones, ideas, pensamientos, etc. Surgen de la necesidad de intercambiar información, de mejorar los entornos laborales, contribuir a elevar el nivel de productividad, etc.

La información a través de las redes fluye mucho más rápido, por lo que son más eficientes que cualquier otro proceso conocido, viajan por los departamentos, las empresas y a la sociedad.

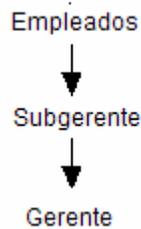
Establecen canales a través de los cuales fluye la información. Estos canales a su vez pueden ser formales e informales y se utilizan de acuerdo a la necesidad de la empresa. Las redes formales son normalmente verticales, se rigen por cadenas de autoridad y están limitadas a aspectos laborales. Es decir, podemos encontrar información respecto a información técnica, políticas y procedimientos, sanciones, etc., esta comunicación utiliza la escritura como un medio ya sea con comunicados o memorándums. Es un sistema lento ya que cumple con ciertas formalidades burocráticas.

Las redes formales verticales se subdividen a su vez en dirección ascendente o descendente.

La comunicación descendente fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo de la estructura jerárquica. Es normalmente utilizada por los líderes, gerentes en la asignación de tareas, metas, resultados, para dar instrucciones.



La comunicación ascendente fluye en forma opuesta a la anterior, de los empleados hacia un nivel más alto. Es muy útil para retroalimentar a los niveles de confianza o directivos, ya que pueden obtener información sobre el entorno laboral, en general y ubicar cualquier inquietud de los empleados, esto les retroalimenta para la implementación de programas de mejora continua a nivel interno que eventualmente repercutirá al exterior. Generalmente se da a través de Buzones de sugerencias o quejas, encuestas, reportes de desempeño, etc.



Un buen líder sabe que ambas comunicaciones son importantes e imprescindibles para llegar a sus metas con la menor cantidad de problemas. Lamentablemente no todos tienen conciencia de esto, y las opiniones, sugerencias, ideas o propuestas de los empleados generalmente pasan desapercibidas ya que consideran que no influirán en el ámbito laboral.

Al contrario de las anteriores, las redes informales no tienen una rigidez en su dirección, a pesar de que su contenido es de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales, como reuniones informales en los pasillos, encuentros en la cafetería, etc., también es conocida como rumor. Es utilizada por subdirectores, gerentes y puede ser de mucha utilidad o puede ser dañina. Tiene mayor rapidez que la formal y toma diferentes rumbos, salta niveles de autoridad y atiende necesidades de los miembros de la organización.

Esta comunicación es generalmente horizontal, y es posible cuando dos o más miembros de una organización que están al mismo nivel intercambian opiniones, sugerencias o información. Por ejemplo comunicaciones entre gerentes de área.

Es una comunicación generalmente muy positiva que evita procesos lentos de burocracia dentro de la organización y promueve la toma de acciones.

Gerente de Mercadotecnia → Gerente de Sistemas

Para evitar las acciones dañinas de los rumores, el líder debe informar, explicar y enfatizar las ventajas o desventajas de las decisiones importantes y discutir abiertamente sobre todas las posibles soluciones.

Barreras de la comunicación

Dentro del proceso de comunicación existen problemas de distorsión o de decodificación dando lugar a molestias, malentendidos que comúnmente llamamos barreras de la comunicación.

Las barreras obstaculizan los procesos, pueden filtrar, excluir o anular la comunicación, o darle diferente significado que el que el emisor pretende, afectando la comprensión del mensaje.

- Hay diferentes tipos de barreras: semánticas, físicas y personales.

En las barreras semánticas o de lenguaje existen limitaciones que surgen de los símbolos a través de los cuales nos comunicamos, en donde el significado no es el mismo para el emisor que para el receptor. Esto quiere decir que una frase puede tener diferentes significados para cada individuo.

Las barreras físicas son interferencias que se presentan en el lugar donde se realizan, ya sea en forma de ruido repentino o un lugar muy escandaloso, o línea con interferencia.

Las barreras personales son interferencias que se dan en la comunicación a partir de las emociones y generalmente provienen de la educación, cultura, religión o valores del individuo. Por ejemplo, un ser humano interpreta un mensaje de acuerdo a su estado de ánimo.

Miguel F. Duhalt¹⁰ establece que en una organización generalmente se presentan diversas barreras de comunicación porque cada individuo siente, piensa y se expresa en forma diferente, y por lo tanto, interpreta cada mensaje y situación de esa manera.

Conociendo los diferentes tipos de barreras que se presentan se podrán aplicar las soluciones adecuadas para que la comunicación fluya libremente y lograr los objetivos de una organización.

Posibles Soluciones:

- El diseño de un programa de comunicación que transmita la información que la compañía necesita
- El flujo constante de la información, toma de decisiones, malas noticias, cambios, etc.
- Congruencia en los mensajes y las acciones
- Comunicación Ascendente y Descendente

La comunicación interna no está limitada únicamente a los empleados de una empresa, es importante incluir a los accionistas, proveedores y distribuidores.

¹⁰ Miguel Duhalt Krauss, *Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas*, FCA-UNAM, México, 1990, pp. 235.

Una comunicación eficiente es aquella en donde el emisor conoce la percepción del o de los receptores por lo tanto utiliza el mensaje y el lenguaje adecuado, asegurándose de obtener el resultado, respuesta o retroalimentación correcta.

Para Daniel Prieto Castillo: "Las comunicaciones internas son una construcción diaria de relaciones interpersonales"¹¹: en las reuniones, en el intercambio diario, permanente, en los espacios de discusión y de reflexión (seminarios, reuniones, clases), en la difusión de mensajes (notas, memorandos, teléfono, carteleras), en los encuentros casuales, en el reconocimiento y respeto por las expresiones del otro.

Para toda organización es imperante la necesidad de definir su misión y sus objetivos profesionales que responden a la visión. La misión es la brújula que orienta, canaliza y promueve todas las acciones.

Todo individuo comprometido con una organización en la que interactúa cooperativamente, desea ser aceptado y espera que sus sugerencias, pensamiento u opiniones sean tomadas en cuenta.

El hombre es un ser social que necesita de los demás para subsistir y para desarrollarse, en la medida en la que exista disposición por escuchar al otro y habilidad para comprender y cooperar, podremos afirmar que el proceso de comunicación es positivamente estratégico.

La permanencia de una organización depende de sus objetivos y de los personales y las motivaciones de quiénes interactúan con ella y conforman un grupo.

¹¹ Daniel Prieto Castillo, *La Comunicación en la Educación*, Ediciones Ciccus La Crujía, Argentina, 1999.

De aquí surge la importancia y necesidad de que el proceso comunicativo se convierta en el eje motivador que facilite la interacción y mejore las condiciones y conductas del grupo.

El mismo autor asegura que cuando los grupos logran encuentros personales directos, empatía, comunicación positiva, comprensión de fortalezas y debilidades, escucha responsable, la respetan y asumen posiciones tolerantes en la confrontación constructiva, se crean relaciones fuertes y estrechas que se revierten en mayor y mejor calidad de las acciones productivas.

Es necesario evaluar, cómo se articulan la información y la comunicación y el flujo de ambas en los diferentes ámbitos y niveles; si a través de ellas se proyectan políticas pertinentes a la dirección, a la estructura y a la cultura organizacional; si la comunicación informal se procesa y se canaliza institucionalmente para trascender el nivel del rumor, y se convierta comunicación eficiente que capitalice el valor de la información generada y obtenga lo realmente importante para la acción productiva de la organización.

Para implementar un sistema de comunicación en la organización es importante realizar un diagnóstico previo. En general hablando de comunicación interna se debe:

- Analizar los diferentes recursos de comunicación actuales
- Análisis de las respuestas
- Encuestas a empleados
- Observación del entorno, acciones y reacciones
- Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Al concluir el análisis se podrán identificar los emisores y receptores de información, los flujos informativos, canales, mensajes, y necesidades inmediatas de comunicación.

Para Incentivar la comunicación es importante definir las acciones y procedimientos mediante los cuales se plantean una variedad de recursos para apoyar la labor de las organizaciones.

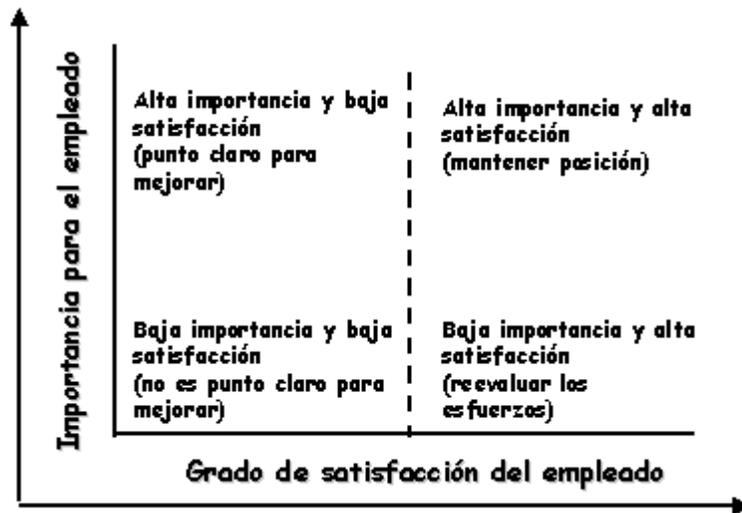
A través de una estrategia correcta que propicie la comunicación interna se facilita el desarrollo de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de:

- ✓ Facilitar la comunicación de dos vías entre los miembros.
- ✓ Evitar situaciones de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la interacción entre los miembros.
- ✓ Fomentar la implementación de espacios de opinión, sugerencias, e información.

La implementación de un programa de comunicación interna puede suponer una satisfacción en los empleados (clientes internos), de tal forma que implique además una mejora en la calidad y el valor del servicio que se verá reflejada en la atención al cliente externo y por ende en la rentabilidad del negocio. Se puede comprender fácilmente con la ayuda del siguiente esquema:

Satisfacción del empleado -- >> Nivel de calidad de servicio al cliente -- >> Clientes satisfechos y fieles -- >> Rentabilidad y Crecimiento

Si la pregunta es como obtener el mayor grado de satisfacción de los empleados, una de las herramientas más útiles la encontramos en la siguiente matriz.



La matriz muestra en qué medida aumenta la satisfacción de los clientes internos de la organización con relación a la importancia o valor¹² para el empleado. De tal forma que cuando algo tiene poca importancia para los empleados la satisfacción disminuye. La posición más adecuada es importancia alta, satisfacción alta y el reto es mantenerla.

¹² Valor: Cualidad o conjunto de cualidades por las que una persona o cosa es apreciada o bien considerada. Alcance de la significación, importancia o validez de una cosa.

1.2 La Comunicación Externa

Identidad e Imagen Corporativa

Nombramos comunicación externa a una serie de procesos comunicativos que tienen origen en la empresa y establecen vínculos con públicos externos tratando de posicionar cierta imagen en la mente de éstos.

Cualquiera que tenga contacto con la empresa e intervenga en su desarrollo o funcionamiento sin pertenecer a ella, ya sea, clientes, distribuidores, proveedores, asociaciones varias, sindicatos, filiales, medios de comunicación, conforman su público externo, con el cual se deben establecer procesos de comunicación para lograr el buen funcionamiento y alcance de los objetivos, así como para legitimar su existencia dentro de su contexto, creando una imagen que origine una tendencia favorable en la opinión del público en general.

Muchas veces corresponde a las áreas de relaciones públicas, mercadotecnia y publicidad estructurar los lineamientos para implementarlos, sin embargo, es el área de comunicación quien en realidad esta capacitada para retomar dichos lineamientos y optimizarlos con la intención de elaborar estrategias en forma de procesos de comunicación y garantizar su efectividad.

Si fueran las áreas de relaciones públicas, mercadotecnia y publicidad las encargadas de una dirección de comunicación, se evitaría la triangulación en los planteamientos considerando que la persona idónea para esta misión es un comunicólogo, mismo que analizaría los posibles públicos receptores, los contenidos, las estructuraciones y objetivos de los mensajes, así como los canales o medios precisos para su difusión.

Para la comunicación externa es fundamental atender y canalizar las demandas o respuestas de sus públicos, presentadas en forma de dudas, quejas, sugerencias, etc.

Dado lo anterior su objetivo primordial es propiciar las relaciones sociales a través de la creación de una buena imagen en la que se interconecten los objetivos y metas de la organizan.

La Identidad Corporativa

Se considera a la identidad corporativa como un conjunto en el que encontramos ciertos símbolos, procesos comunicativos y comportamiento de una empresa basados su misión y visión. Es decir es la personalidad de la empresa. La identidad corporativa define visualmente a la empresa y la diferencia de las demás. A través de ésta, la empresa puede transmitir al público su carácter, su esencia y valores fundamentales, como pueden ser innovación, tradición, prestigio, elegancia, sencillez, calidad, servicio, etc.

La Identidad Corporativa es un sistema de comunicación en el que debe haber coherencia y cohesión en la proyección de una empresa y que es incorporada a la estrategia global de ésta, y se extiende y está presente en todas sus acciones.

Objetivamente la identidad de la empresa ("lo que es") equivale a ("quién es") cuando intentamos describir a una persona, son datos descriptivos inscritos en su acta de nacimiento o pasaporte y que podemos ver y leer.

El carácter, actitudes, conducta, personalidad, es lo que le da vida e individualidad, no están en documento alguno. Podemos interpretarlos y valorarlos al entrar en relación con él.

Las percepciones anteriores nos permiten construir en síntesis una definición de esta persona. Esta definición permanece en nuestra memoria y se hace presente en la conciencia cuando la recordamos o la vemos dando así origen a la imagen. Las opiniones y actitudes concernientes a esta persona están determinadas por la imagen que tenemos de ella.

Aplicando este proceso a la empresa, existen una diversidad de componentes en la percepción de ésta. La consistencia de los componentes de la identidad son la base de su notoriedad, su valoración y su fijación en el imaginario colectivo, mejor conocido como posicionamiento. Estos soportes son sistemáticamente utilizados por la empresa a través del tiempo y los soportes materiales.

El concepto "Identidad Corporativa" es utilizado únicamente por las empresas, para los públicos es un término que no existe. Para ellos existe la relación, la confianza, la experiencia, la identificación con esa empresa.

La imagen que los públicos perciben y retienen en su memoria, son en realidad una serie de estímulos que están directamente relacionados con la empresa. Esta relación es precisamente la función de la identidad corporativa. Estos estímulos son de índole muy diversa y pueden ser desde percibir simples mensajes, hasta llegar a las experiencias que se han tenido directamente con la empresa o el personal de esta o las opiniones que puedan emitir diferentes medios.

En realidad las percepciones y relaciones de un discurso coherente dan un lugar a la "imagen", la cual actúa directamente en la elección, opinión, recomendación, lealtad y fidelidad de sus públicos.

La imagen podrá posicionarse en la mente únicamente si las percepciones del público de acuerdo a sus experiencias con una organización son positivas. Lo que significa que para la aplicación de estrategias de comunicación es relevante la comprensión del público al que van dirigidas y no aplicar una estrategia de comunicación independiente a la estrategia general de una compañía.

Resultaría imposible proyectar una imagen sino hay una identidad, y al igual que un ser humano, la organización necesita saber quién es? Qué hace y para qué? además de determinar su realidad en cuanto a comunicación y comportamiento interno.

La Identidad Corporativa genera diferentes reacciones de identificación en sus públicos internos y externos. Estas tienen impacto directo en su comportamiento

Es muy importante saber que tanto un empleado se siente parte de la empresa y el grado de identificación que tiene con ésta, ya que es parte fundamental de la identidad y por su puesto de la imagen y está directamente relacionado con el impacto que provoque la empresa en sus públicos externos. Los empleados motivados tienen un papel decisivo en el éxito de una empresa.

Se sugiere la aplicación del siguiente cuestionario eventualmente con el fin de reconocer las necesidades específicas de una organización.

1. Cumplimiento de metas
2. Facilidad para identificarse
3. Empleado satisfecho medir niveles de satisfacción
4. Opinión sobre el clima organizacional
5. Medir el feedback o retroalimentación

La Imagen Corporativa

Una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer a un objeto o individuo, y a través de la cual, las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones de un individuo.¹³

Las empresas surgen para satisfacer necesidades y requieren entender o crear dichas necesidades para asegurar su permanencia en la comunidad logrando un posicionamiento efectivo y eficaz.

¹³ G.R. Dowling, *Managing your Corporate Image, Industrial Marketing Management*, vol 15, 1986, pp. 109-115.

La imagen es la percepción que tiene un individuo acerca de algo o alguien, y se crea mediante una serie de estímulos directos o indirectos, su interpretación esta condicionada a factores diversos que pueden ser personales, sociales o psicológicos. Es importante analizar la forma en la que se procesa la información para entender la manera en que puede interpretarse.

Antes de emitir cualquier mensaje es importante plantear algunas preguntas que para **Lasswell**¹⁴ son indispensables para lograr que el proceso sea exitoso: ¿Qué voy a decir?, ¿a quién?, ¿cómo? y ¿por qué se lo voy a decir?

Dentro de la imagen corporativa podemos encontrar la imagen promocional y la imagen motivacional.

La primera busca la reacción inmediata del público, logrando que adquiera los productos o servicios que ofrece.

La segunda busca identificación o empatía entre una compañía y su público.

Para proyectar una imagen tendrá forzosamente que haber un completo conocimiento e identificación con la identidad de la empresa, tiene que haber planeación, establecer un mensaje claro y tener un público identificado.

Para lograr una proyección eficiente de la imagen es importante avanzar por pasos o etapas que pueden ser medidas puntualmente, dando inicio con la emisión del mensaje, recepción y terminando con la retroalimentación.

¹⁴ H.D. Laswell, *The Structure and Functions of Communications in Society*, En BERELSON, B. Y JANOWITZ, M. (EDS.): Reader in Public Opinion and Communication. Glencoe, Ill., Free Press, 1955.

El mensaje se difunde a través de los medios tradicionales de comunicación y se administra de acuerdo al alcance del público, generando un vínculo horizontal entre los individuos que intercambian información.

Tanto la comunicación interna como la externa son vitales para el buen funcionamiento de una organización y debe existir entre ellas una cohesión y vinculación constantes.

Todos y cada uno de los miembros de una empresa realizan funciones de comunicación externa y de difusión de la imagen, esto no es una labor que sólo compete a las áreas de mercadotecnia, relaciones públicas, comunicación, etc. Una vez que un empleado se siente “parte de” la empresa, cuando se identifica con esta, existe un clima laboral adecuado que reflejará una imagen positiva al exterior.

Cuando un individuo trabaja en una empresa seria, sólida, importante, que se ocupa de los problemas sociales y que transmite una buena imagen social; el individuo también se realiza socialmente con lo cual incrementa su sentimiento de pertenencia a ella.

Comunicar al interior es fomentar en las relaciones laborales un clima de confianza, de honestidad, de escucha y de circulación de la información. Es importante realizar diagnósticos y planificaciones participativas para lograrlo. Si no se fomenta el saber escuchar, es muy posible no obtener retroalimentación con lo cual perdemos una gran oportunidad de intercambio, capaz de generar rentabilidad, creatividad, logro de objetivos, y trabajo en equipo.

La premisa del éxito es la comunicación orientada hacia las personas, con el fin de estrechar el lazo de confianza entre las marcas y las personas. Es ahí, en ese lazo, donde la identificación y la fidelidad se transforman en resultados.

La sinergia en la comunicación es prioritaria, por eso el diseño gráfico toma un sentido de identidad. El análisis gráfico es de suma importancia ya que parte de

una planeación para crear una personalidad gráfica a las marcas, con el fin de conectar con las personas y lograr una identificación que trascienda.

Cada pieza, cada empaque, cada brochure, tiene que cumplir con el objetivo estratégico de comunicar claridad, efectividad e identidad, para que cada marca construya una personalidad sólida y definida.

La marca es un ser vivo. Las organizaciones son seres vivos. La vida de estas organizaciones es un paralelismo con la vida de cualquier ser humano; por eso afirmo que las personas, en su conjunto, crean un organismo mayor llamado compañía, y dependerá de condiciones adversas o favorables como cualquier ser vivo.

Las empresas son la extensión del talento de las personas que trabajan dentro de ellas, y ese talento será determinante para la vida y evolución de estos organismos vivos.

Si las empresas son organismos vivos, las marcas deberán ser seres vivos, pues la marca es la extensión natural de la gente que la conforma.

Capítulo 2 Afianzadora Insurgentes

En este capítulo viajaremos a través de la historia de Afianzadora Insurgentes, tema de estudio de este documento, reconociendo su entorno y el contexto en el cual se desarrolla.

El análisis de todo el contexto interno y externo de la empresa, es lo que finalmente me lleva a tomar las acciones que en el siguiente capítulo están plasmadas y que finalmente se convierten en el resultado esta investigación. Es importante señalar que algunas fuentes que sirvieron para esta investigación, fueron documentos proporcionados por la Dirección General, Dirección de Relaciones Públicas y Dirección de Finanzas.

2.1 Breve historia, Filosofía y Valores.

“La historia de Afianzadora Insurgentes se ha fincado en un recorrido paralelo del México Moderno. Nace en mayo de 1958, en un ambiente de enormes esperanzas de crecimiento y en un país que, luego de haber abierto sus puertas a la inversión extranjera, intentaba consolidar sus instituciones y espacios de certeza para todos sus habitantes.

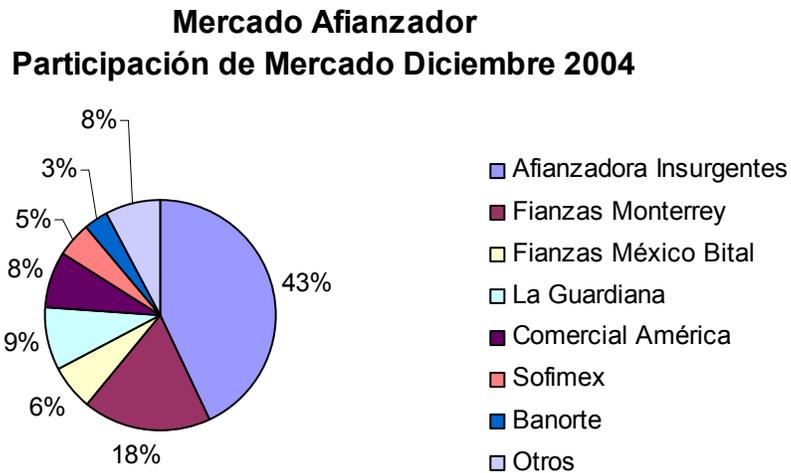
Ciertamente Afianzadora Insurgentes, fue una idea que se hizo realidad gracias al trabajo y ayuda de muchas personas. Pero en particular el Lic. Juan Murguía de Palacio¹⁵, puso siempre un especial empeño en sacarla adelante. Vender Certeza ha sido el eje conductor de Afianzadora Insurgentes desde 1958¹⁶.”

Para Afianzadora Insurgentes el trabajo y las decisiones de su Equipo Directivo, y su filosofía empresarial, se basan en la vivencia de los valores, como la verdad, espíritu de servicio, integridad, innovación, trabajo en equipo, confianza, compromiso y profesionalismo.

¹⁵Fundador de Afianzadora Insurgentes (mayo de 1958)

¹⁶ Relato escrito por el Lic. Carlos María Abascal Carranza. Director General de Afianzadora Insurgentes (marzo 1994- agosto 2000).

Afianzadora Insurgentes se ha dedicado desde su fundación a garantizar el cumplimiento de obligaciones de sus clientes a través del otorgamiento de fianzas¹⁷. Líder en el Mercado Afianzador Mexicano desde **1985** oscilando cada año entre el 43% y 45% de la participación total del Mercado¹⁸.



Ha mantenido y fortalecido su especialización desde sus orígenes en 1958 como empresa familiar; de **1993** a **1996** como parte del Grupo Financiero Serfin y a partir de **Diciembre de 1996**, como empresa filial de uno de los Grupos más importantes de Fianzas en el Mundo, **United States Fidelity and Guarantee Co.(USF&G)**. En 1998 se realizó la fusión de **USF&G** y **The St. Paul Companies**, creando la octava aseguradora más grande de Estados Unidos con presencia a nivel mundial.

¹⁷ Fianza: Es una garantía accesoria a una obligación principal por medio de la cual una Institución Afianzadora se compromete ante un tercero (beneficiario) a cumplir con una obligación, si el deudor principal (o fiado) no la cumple.

¹⁸ Información proporcionada por AFIANZA (Asociación de Compañías Afianzadoras de México, A.C.) Organismo que asegura la permanencia y evolución del sistema afianzador a través de fomentar el cumplimiento ético de su función, al proporcionar la seguridad jurídica en las obligaciones generadas en las relaciones humanas.

AFIANZA representa a las Instituciones de Fianzas proporcionando una imagen de unidad en lo referente a sus intereses comunes.

Filosofía y Valores

De acuerdo a su folleto corporativo “Filosofía y Valores”, elaborado por la Dirección General de la empresa, Afianzadora Insurgentes se apega a los siguientes Valores y Filosofía.

Filosofía.- En el cumplimiento de su misión **Afianzadora Insurgentes** aspira a la eficiencia y a la excelencia, imprimiendo un fuerte humanismo en las relaciones y en los sistemas de trabajo para así dar cabal satisfacción a las demandas individuales, sociales y económicas de sus clientes y colaboradores.

Valores.- Afianzadora Insurgentes ha fomentado la puesta en práctica de principios éticos en su diario que hacer, de acuerdo con valores que integren su filosofía empresarial.

Integridad

“Es el respeto y vivencia de los valores morales.

Nuestro actuar debe distinguirse por la honradez, sobriedad y ahorro.

Sin importar las consecuencias, debemos decir y obrar siempre con la verdad.

Nuestro trabajo se debe desarrollar con absoluta lealtad a la Empresa.

Debe ejercerse la libertad con responsabilidad.

Debemos respetar la confidencialidad de la información que obtenemos”.

Profesionalismo

“Hacer las cosas bien a la primera vez y oportunamente con apego a la norma y a la técnica, para alcanzar la excelencia.

Buscamos la superación con agresividad y ambición, manteniéndonos actualizados mediante el estudio y preparación constantes, para obtener el dominio de la técnica.

La toma de decisiones se debe realizar con prudencia y apego a la técnica.
Los retos deben afrontarse con constancia, disciplina y diligencia, teniendo el temple necesario para estar dispuestos siempre a hacer un segundo esfuerzo.
Queremos mantenernos como los líderes del mercado por nuestra eficacia, eficiencia y productividad.
Estamos comprometidos profundamente con lo que hacemos”.

Innovación

“Capacidad de mejorar en productos, servicios y procesos, para satisfacer las expectativas del cliente y ser más rentables.

Buscamos en nuestro quehacer cotidiano imprimir un valor agregado a nuestros productos y servicios.

Queremos que todos los integrantes de la Empresa se distingan por su estudiosidad, dominio técnico de productos, servicios, procesos, y apertura mental, para que logren vencer los paradigmas inconvenientes”.

Trabajo en Equipo

“Es la participación y suma de habilidades de las personas integrantes de los grupos de trabajo, para la consecución de los objetivos de la Empresa.

La suma de las partes multiplica los resultados esperados.

La confianza, unidad de propósito, políticas y métodos facilita la armonía de los equipos de trabajo.

En un equipo de trabajo eficiente el compromiso con los resultados es responsabilidad de todos.

El éxito del trabajo en equipo se garantiza con la claridad y definición de procesos y responsabilidades.

Buscamos la aceptación y apertura a las experiencias aportadas por cada quien, con respeto absoluto a su autonomía, e institucionalidad.

Queremos contar con la participación activa de todos los integrantes de la Empresa en el quehacer diario.

No hay que olvidar que en el abandono de sus valores y creencias está una de las causas de la decadencia de las Instituciones; por ello, es indispensable reafirmar los nuestros, aquellos que nos han permitido ser lo que somos y que nos permitirán en el futuro, superar lo que hasta ahora hemos logrado”.

2.2 Infraestructura Comercial

La infraestructura Comercial es de 1800 agentes profesionales y 30 sucursales en todo el país.

- Afianzadora cuenta con 315 empleados y una red de casi 1800 agentes a nivel nacional.
- Tecnología de punta y una red de ejecutivos profesionales especializados en dar respaldo a las obligaciones de nuestros clientes en México y en el Extranjero
- Cuenta con altos grados de calificación internacional otorgados por reconocidas firmas como AM Best Company quien asignó una A- (considerada excelente) y Standard & Poor’s quien elevó la calificación internacional de la afianzadora a una BBB+ (mxAAA) desde diciembre de 1998 a la fecha.
- Ha pagado reclamaciones anuales, que ascienden a más de 900 millones de pesos aproximadamente¹⁹.
- Tienen un Portafolio de negocios diversificado que atiende necesidades integrales de afianzamiento de empresa tanto a nivel regional, como en sectores económicos y tipos de clientes.

¹⁹ Información proporcionada por el área de Finanzas de la compañía.

La infraestructura de ventas se divide regionalmente en cinco Divisiones de Ventas.

- ❑ Centro
- ❑ Norte
- ❑ Noroeste
- ❑ Sureste
- ❑ Occidente



DIVISIÓN NORTE
Director Sergio Rojas Sánchez



DIVISIÓN OCCIDENTE
Director Saúl Villa Sáenz



DIVISIÓN CENTRO
Director Eduardo Álvarez Magaña



DIVISIÓN CENTRO
Director Eduardo Álvarez Magaña
Distrito Federal



DIVISIÓN SURESTE
Director Gonzalo Hernández Savignon



Hay clientes externos e internos.

Cientes externos: Accionistas, Beneficiarios, Fiados, Agentes, Autoridad y Reaseguradores.

Cientes internos: Colaboradores internos y externos.

Para entender el negocio del afianzamiento, es necesario conocer la teoría básica de los participantes de una fianza y como interactúan entre si.

Las personas físicas y morales en sus relaciones comerciales o en sus relaciones con el gobierno adquieren compromisos de tipo patrimonial los cuales hay que garantizar. A estas relaciones se les conoce como relación entre acreedores y deudores, pudiendo constituirse más deudores a los que se les llama obligados solidarios. Para nuestra compañía los clientes son tanto los deudores (Fiados y Obligados Solidarios) como los Acreedores (Beneficiarios)

Fiado (Solicitante).

Es el cliente que requiere la fianza, siendo responsable del cumplimiento de la obligación contratada o derivada de la ley y que se requiere garantizar mediante una fianza. El Fiado es quien cubre el importe de la prima de la fianza, es decir quien paga por nuestro servicio.

Beneficiario.

Es el cliente ante quien el fiado se compromete al cumplimiento de la obligación contratada o derivada de la ley, y ante quien se garantiza mediante la fianza. Existen tanto Beneficiarios Públicos como Privados. La mayor parte de nuestros beneficiarios son Públicos dado que el gobierno es el que realiza las mayores inversiones bajo la normatividad de solicitar fianza en todos sus procesos con proveedores del gobierno.

Obligado Solidario.

Es la persona física o moral que compromete su patrimonio en respaldo del fiado ante la Afianzadora

El papel que juega el Fiador (Compañía Afianzadora) en esta relación comercial entre Fiado y Beneficiario se define de la siguiente manera:

”Es una Institución legalmente autorizada para expedir fianzas. La Afianzadora garantiza el cumplimiento de obligaciones lícitas contratadas por personas físicas o morales ante terceros o derivadas de la ley, mediante el cobro de una prima y aplicando las técnicas de afianzamiento reguladas por la Ley Federal de Instituciones de Fianzas y demás disposiciones de la autoridad”.

Afianzadora Insurgentes atiende a toda la gama de clientes personas físicas o morales sin importar su tamaño o su actividad, mientras el concepto a garantizar, sea lícito y viable, se cuente con garantías suficientes en caso de incumplimiento, se cobre conforme al costo legalmente registrado ante la autoridad y se emita la póliza de fianza, con apego a la técnica de suscripción autorizada.

Obviamente existen esquemas de pareto en la institución y de esta manera los clientes (fiados) que agrupan el 80% de las ventas, podrían concentrarse en un número no mayor a 300, mientras el volumen total de registros aproximados de clientes con los que cuenta la compañía superan los 500,000.

Los clientes más importantes se encuentran divididos en Grupos Corporativos, que reciben una atención preferencial y un estricto seguimiento debido a los altos montos de operaciones que se manejan con un riesgo considerable.

Canales de distribución

El canal de distribución por excelencia, tradición y conformación del mercado son LOS AGENTES, Tanto en México como en todo el mundo, los agentes

constituyen el vínculo entre las compañías afianzadoras y sus clientes Fiados. Existe una situación muy peculiar en este canal de distribución y es que su fuerza se basa en su posesión de la cuenta de cada cliente como si se tratara de algo suyo, la mayoría de las veces evita el acercamiento de la compañía afianzadora al cliente.

No obstante que la compañía cuenta con una red de 30 sucursales en todo el país, la venta directa al cliente a través de este canal se reduce a un 5% del total de las ventas de la compañía. Esta situación obedece a que las estructuras administrativas de las sucursales se dedican básicamente a apoyar o soportar la operación de los agentes que tienen asignados a su cargo.

2.3 Organización Interna

La estructura interna contempla los siguientes niveles jerárquicos.

Dirección General

Equipo Directivo (Finanzas, Relaciones Públicas, Planeación Estratégica, Recursos Humanos, Jurídico, Ventas)

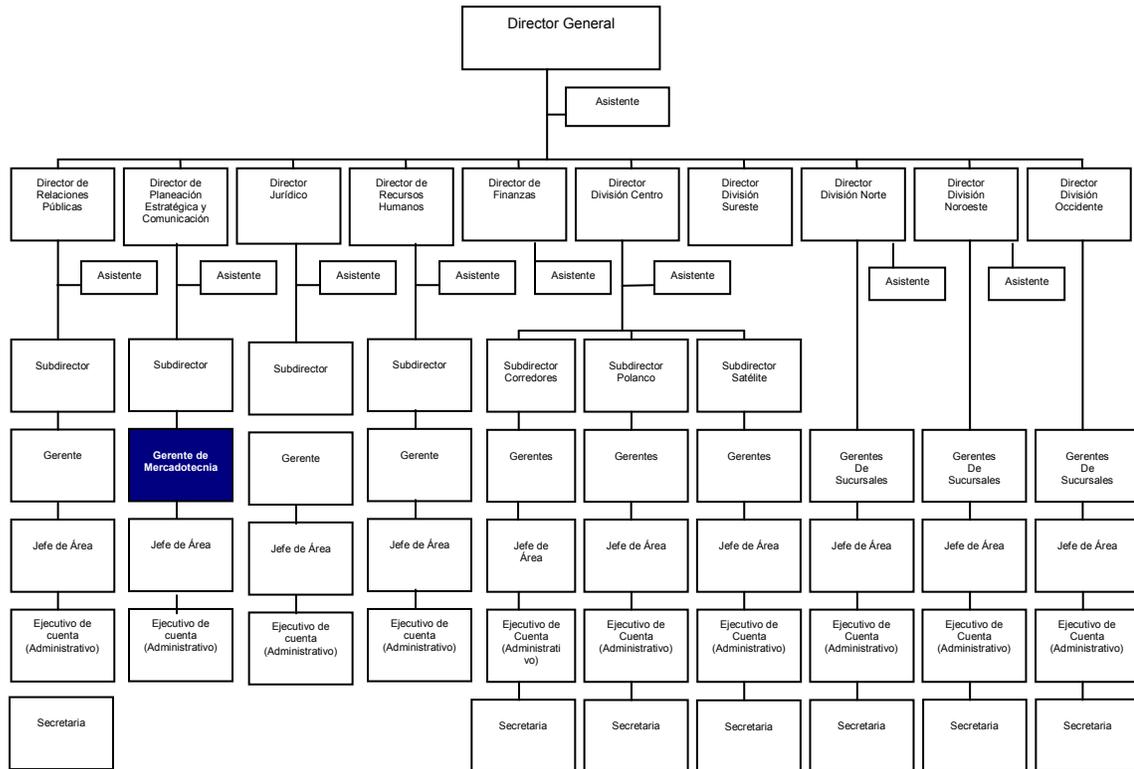
Subdirectores

Gerentes

Subgerentes

Colaboradores

Organigrama AISA (AFIANZADORA INSURGENTES, S.A. DE C.V.)



Hasta julio del año 2000 AISA mantuvo con eficiencia su operación prácticamente con el mismo número de colaboradores que al año anterior, lo que reflejó el compromiso y el profesionalismo de su gente.

A partir de agosto del 2000 la empresa comienza a vivir profundos cambios estructurales de gran magnitud;

- La modificación de la estructura organizacional derivada de la salida del Director General (Lic. Carlos Abascal Carranza) *agosto del 2000*, la salida del Director de Mercadotecnia, Sistemas y Área Técnica. (Ing. José Antonio

Argüelles Romo) *septiembre del 2000* y la salida de la Director General de Ventas (C.P.Atilano Villa Saenz) *junio del 2001*.

- b) El surgimiento de un nuevo equipo directivo con una visión fragmentada entre la antigua filosofía Abascalista y la nueva visión norteamericana que se dio con la venta de AISA a The St. Paul Group.
- c) Surgimiento de un nuevo estilo directivo con liderazgo abierto por parte de la actual Dirección General, llegada del nuevo Líder norteamericano²⁰.
- d) Arribo de otro nuevo elemento extranjero, Director de Planeación Estratégica (Christopher Lloyd).
- e) Inestabilidad e incertidumbre, descontrol y clima organizacional tenso.
- f) A fines del año 2001 AISA sufre una grave crisis económica, y las reservas de la compañía se ven muy afectadas, por lo cual los americanos tomaron la decisión de hacer un fuerte recorte de personal en el que alrededor de 60 colaboradores internos salieron de la empresa (véase gráfico 1). La empresa comenzó a sufrir grandes cambios, se vivía un clima de inestabilidad, incertidumbre y un gran temor a perder el trabajo, sin embargo la decisión fue inminente: disminuir los gastos de administración. Algunas áreas comenzaron a operar con el 50% menos de su personal en algunos casos, el área de Mercadotecnia dejó de operar temporalmente.

Gráfico 1. Tabla de colaboradores

| Número de Colaboradores | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
| 385 | 366 | 390 | 384 | 348 | 350 | 356 | 369 | 375 | 365 | 310 | 315 |

- g) En el año de 2002 los cambios estructurales de la compañía siguen muy fuertes se nombra como Director General al Lic. José Manuel Campero Pardo y al Lic. Francisco Monroy como Director General Adjunto, el clima

²⁰ John F. Welch. Director General de Afianzadora Insurgentes a partir del agosto del 2000

organizacional continua tenso e inestable y la crisis económica sigue preocupando a la compañía.

- h) En el 2003 la empresa comienza a estabilizarse, hay muchos cambios en los incentivos a agentes, salen el Director General, Lic. José Manuel Campero Pardo y el Lic. Francisco Monroy de la compañía, se agregan a la plantilla laboral extranjeros que vienen de The St. Paul Group, Christopher²¹ LLOYD y Michael Aiken Director de Finanzas.
- i) A partir 2004 Afianzadora logra estabilizarse económicamente, siguen habiendo cambios estructurales, sin embargo el clima laboral mejora notablemente.

Aunque para Afianzadora Insurgentes el trabajo y las decisiones de su Equipo Directivo, y su filosofía empresarial, se basan en la vivencia de los valores, como la verdad, espíritu de servicio, integridad, innovación, trabajo en equipo, confianza, compromiso y profesionalismo, en la práctica existía un gran desconocimiento interno de los valores de la empresa. Muchos de los trabajadores, sobre todo los niveles que no son de confianza, desconocían el valor de la marca, no se contestaban preguntas cómo: ¿Quiénes somos? ¿Cuál es nuestra historia? ¿Por qué estamos aquí? ¿Qué es lo que nos hace únicos?. La comunicación era vertical descendente únicamente hacia los niveles de confianza (hasta gerentes), de ahí la comunicación se volvía horizontal, y no era claro lo que sucedía para muchos empleados lo que generaba una serie de rumores con desinformación, que creaba mucha incertidumbre en la gente, desencadenaba bajo rendimiento laboral de los colaboradores, desinterés por la empresa, no se concebían como parte del todo, no había sentido de pertenencia con la empresa, no cuidaban la imagen gráfica de la marca, lo que para mí resultó ser la primera acción a tomar en la reorganización de Marketing,

²¹ Director General de Afianzadora Insurgentes, S.A. de C.V.

elaborar un Manual Básico que comunicara la importancia y valor de la marca Afianzadora Insurgentes, comenzando por el cuidado gráfico de la misma.

”En una era de competencia despiadada sólo los que marcan una auténtica e inimitable diferencia pueden sobrevivir, eso se llama Branding, el poder de la marca”²².

²² Tom Peters, “*El Meollo del Branding*”, Ediciones Nowtilus, USA, 2002.

Capítulo 3 Reorganización del área de Mercadotecnia de Afianzadora Insurgentes Propuesta 1: Manual Básico del cuidado de la estrategia gráfica de Afianzadora Insurgentes.

El capítulo tres plantea la primera propuesta de Reorganización del área de Marketing de Afianzadora Insurgentes. Este dividido en tres partes, en la primera parte planteo las consideraciones que me llevaron a formular la propuesta. En la segunda parte hago un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que sentó las bases para elaborar el Manual. La tercera parte es el producto de mucho esfuerzo y trabajo que me llevó a convertir en realidad un proyecto que no tenía gran apoyo por la Dirección de la empresa en un principio pero que afortunadamente fue puesto en práctica exitosamente: **Manual Básico del cuidado de la estrategia gráfica de Afianzadora Insurgentes.**

Concepto de Manual

Manual es, etimológicamente, una obra que se tiene a la mano, o se lleva en la mano; él es necesariamente manejable, de formato y de peso reducido. El designa generalmente, desde siglo pasado, una guía práctica, una colección de consejos o de reglas, sentido que conserva hasta nuestros días.

Un Manual es una guía sistematizada de procedimientos institucionales que reúnen la información técnica, organizativa, histórica, etc. Ayuda a organizar y coordinar las actividades. Además, como la dimensión de la comunicación es amplia colabora indirectamente en la imagen creando una sinergia de discursos que pueden ser gráficos o verbales; evitando contradicciones.²³

Un Manual Básico del cuidado de la estrategia gráfica es un material de consulta rápida, documento que tiene por objetivo comunicar y sensibilizar al público interno la importancia y valor que tiene una marca, así como la responsabilidad

²³Definición en página <http://elmundo.es/diccionarios/>

de cada uno de potencializar la promesa básica que esta hace a sus clientes. Hace de su conocimiento el discurso o comunicación que la empresa deberá de utilizar explicando ciertos conceptos básicos de forma breve, pero relevantes para complementar la información. En su mayoría hace uso de soportes gráficos con la finalidad de ejemplificar de manera sustancial un concepto, logrando impactar la atención del lector y manteniéndolo interesado.

Describe los signos gráficos escogidos por la compañía para mostrar su imagen así como todas sus posibles variaciones: forma, color, tamaño, etc. En el mismo, se explica su forma, oportunidad, lugar de utilización y todo lo referente a los usos adecuados de la personalidad gráfica de una empresa subrayando que el apropiado uso del entorno gráfico deberá ser preponderante para cada área de la empresa que quiera hacer uso de la imagen.

Este es también un documento normativo que debe guiar las actuaciones de la empresa en materia de identidad corporativa.

Podemos concluir que la existencia de los manuales es imprescindible en todo tipo de organizaciones, donde la superposición de tareas y funciones, los conflictos de autoridad, la dilución de responsabilidad, el desconocimiento del valor de marca, el cuidado gráfico, etc., son fenómenos comunes.

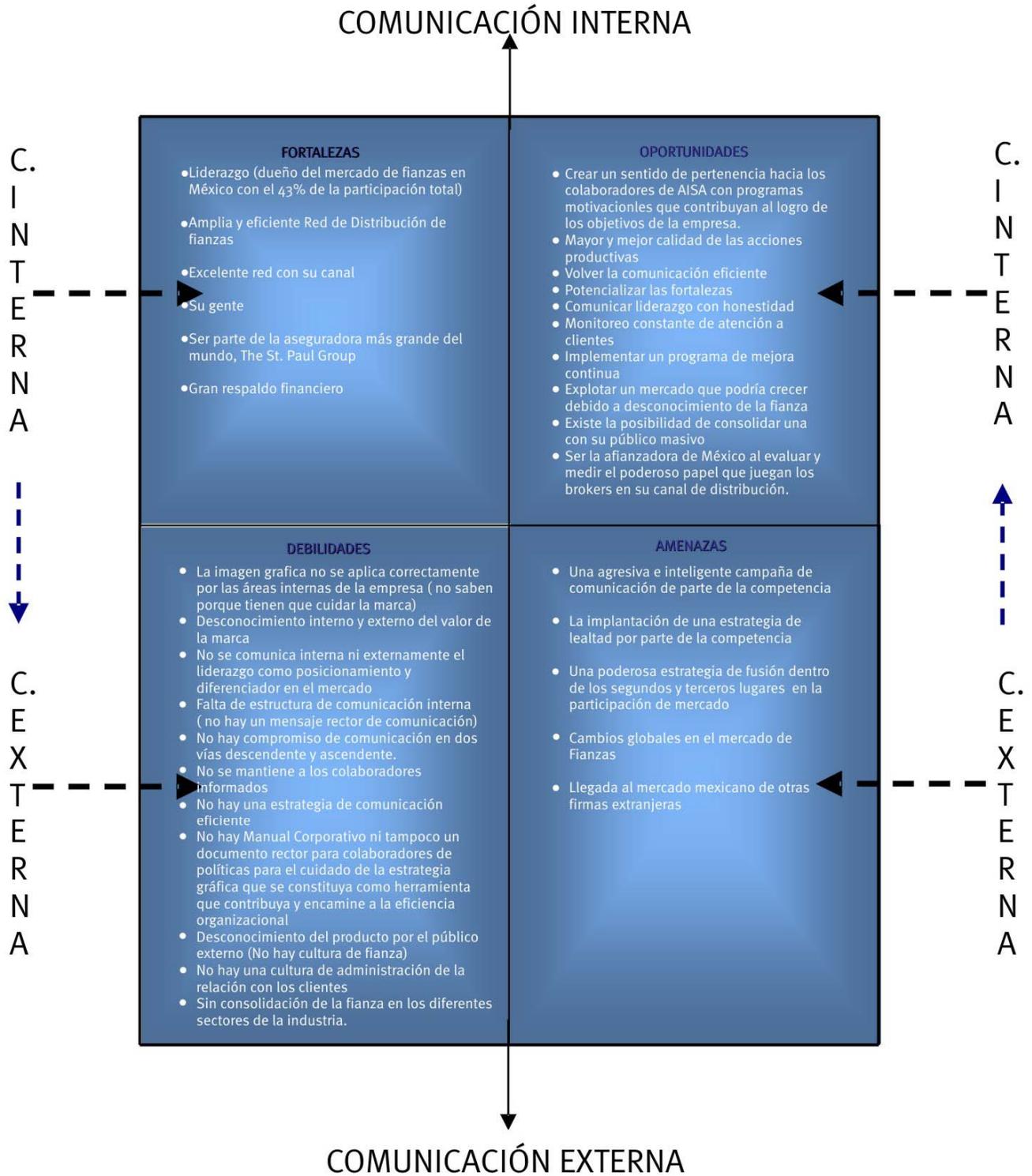
3.1 Consideraciones

En enero de 2002 asumo la Gerencia del departamento de mercadotecnia en Afianzadora Insurgentes, me encuentro con mucha desorganización y una notable ausencia de comunicación interna, no se transmitía el valor e importancia de la marca a sus colaboradores para motivar al cuidado gráfico de la misma para redundar en una efectiva y eficiente comunicación externa.

En ese tiempo AISA atravesaba por un momento muy crítico, financiera y estructuralmente, debido a una crisis económica que como consecuencia nos llevó a un fuerte recorte de personal. La situación para todos se tornó muy complicada. El ambiente laboral que se vivía entonces era hostil e inseguro, había entre los empleados un clima de franca incertidumbre. A partir de ese momento Afianzadora vivió mucha inestabilidad en sus relaciones de trabajo, lo que inminentemente resaltó una situación que ya venía de tiempo atrás: No había una estructura de comunicación interna para dar a conocer el valor de su gente, los valores de la empresa, el valor de Afianzadora Insurgentes y la importancia de pertenecer a ella, por lo tanto repercutía en el desempeño laboral de sus colaboradores y por supuesto en la imagen que proyectaba a su público externo en general.

1. No había comunicación de dos vías (descendente y ascendente)
2. Clima laboral inestable, sin información
3. Exceso de Rumores
4. No había Manual Corporativo (y aunque este Manual no lo es en su totalidad, marca una base de inició para elaborarlo)
5. No se daba confianza y valor a los empleados.
6. No se trabajaba para la información fluyera continuamente
7. La imagen gráfica no se aplicaba correctamente
8. Desconocimiento del valor de marca
9. No se comunicaba el liderazgo

3.1 Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (FODA)



Comunicación Interna de Afianzadora Insurgentes

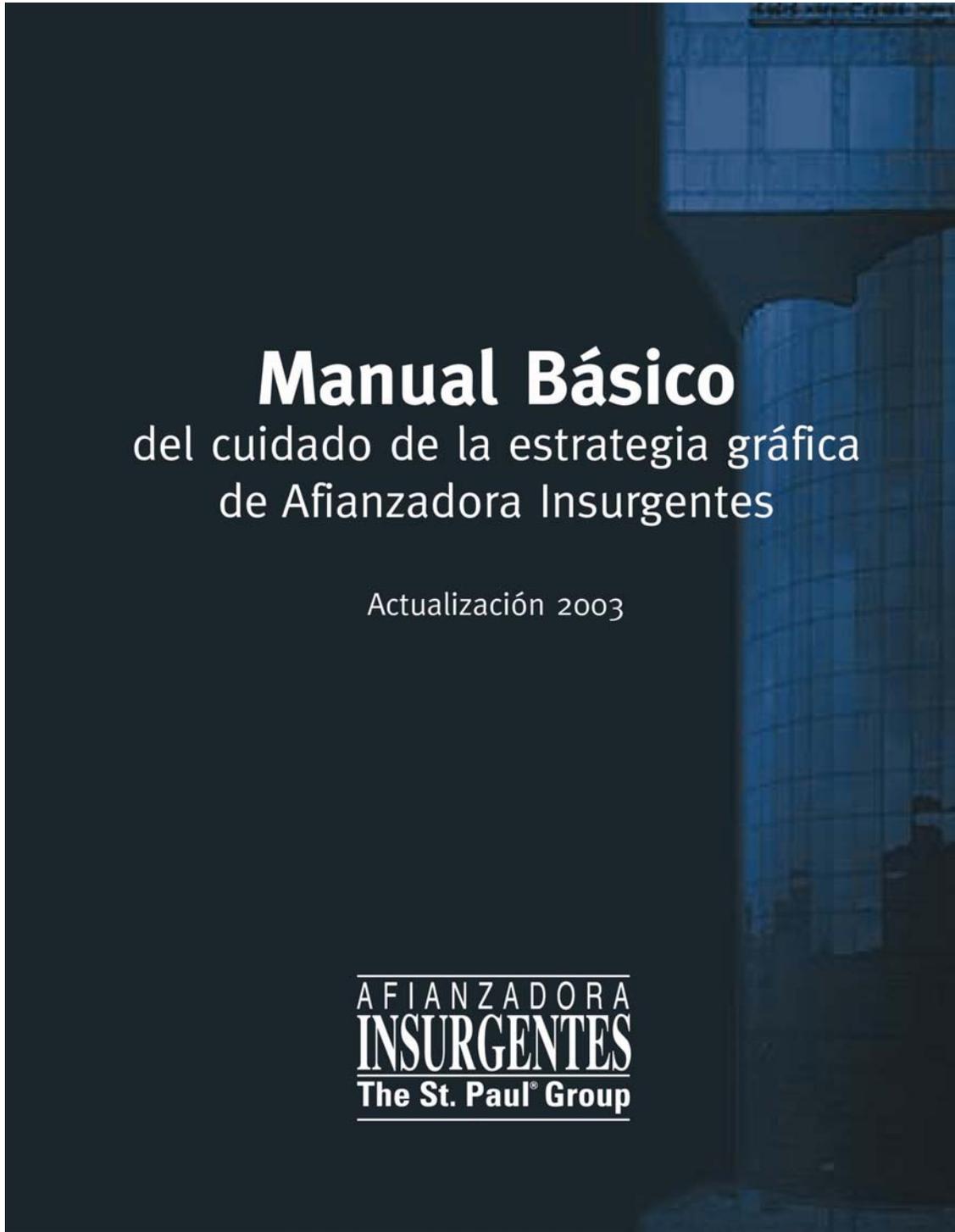
La imagen gráfica de Afianzadora Insurgentes no se aplicaba correctamente (no estaba actualizada), las diferentes áreas internas, así como las sucursales de AISA en toda la República Mexicana, la utilizaban de manera desordenada, no había cuidado del logo, ni de la comunicación, cada sucursal manejaba diferente imagen, no había un mensaje rector que fuera por todos conocido y que hiciera un sentido de pertenencia a los colaboradores, para así motivarlos a cuidar la imagen. La presente propuesta como fase primordial y punto de arranque fue Estructurar toda la comunicación de Afianzadora dentro de una estrategia de Comunicación Rectora en un Manual Básico, un documento de personalidad de marca para que cada pieza de comunicación tenga el mismo espíritu gráfico, que llegara a todos y cada uno de los colaboradores para que hicieran conciencia de la gran responsabilidad que tienen como parte integral de la empresa, así como para comunicar el valor y la importancia de la marca. Es un material muy simple, con un lenguaje sencillo, en el que se imprimieron ideas que comunican el valor de marca.

Para estructurar toda la comunicación de Afianzadora dentro de una estrategia de Comunicación Rectora se desarrolló un "posicionamiento" para ser utilizado en toda la estrategia de comunicación, como el genérico (líder) en el terreno de Fianzas. Líder de Fianzas en México, lo anterior para posicionar eficientemente a la marca y utilizar su diferenciador como estrategia de ventaja competitiva con el objeto de ser la primera opción del mercado afianzador para clientes, agentes, beneficiarios, autoridades, colaboradores, público en general.

“Las marcas poderosas poseen un lugar en la mente de los clientes. Administran su imagen para eliminar la proliferación de opciones cuando un consumidor toma decisiones”²⁴.

²⁴**Colaboración Especial de Mario Flores Retana; Director General de “Mooncom” Agencia de Comunicación Integral de Marketing. Asesor Comercial de AMD Latinoamérica.

3.1 Manual Básico del cuidado de la estrategia gráfica de Afianzadora Insurgentes. (Original en color azul pantone 281).



Brand Básico. Afianzadora Insurgentes

1. Comunicación honesta

Las fortalezas de la compañía deben comunicarse clara y mesuradamente, respetando la inteligencia de las audiencias. Para Afianzadora Insurgentes, el centro de cualquier iniciativa de mercadeo es el cliente y, por tanto, su comunicación deberá estar sujeta a construir con él una relación de calidad basada en la verdad. Sería un error pensar que podemos moldear nuestra comunicación para extender una oferta que no podemos cumplir. La comunicación debe estar enfocada a potencializar nuestras fortalezas y disminuir nuestras debilidades. Este documento exige coherencia entre la oferta de nuestros servicios y la forma de comunicar esa realidad.

Afianzadora Insurgentes debe comunicar positivamente las fortalezas con las que somos percibidos en cualquiera de las industrias donde nuestros servicios son ofrecidos. Este documento exige un discurso honesto que nos coloque en una posición privilegiada con respecto a la competencia. Nuestra comunicación está pensada en fortalecer la posición que tenemos en el mercado. Por lo tanto, la toma de decisiones en inversión publicitaria debe orientarse a aquellas acciones que preponderen el retorno de la inversión, el negocio a futuro y la proyección del valor de nuestra marca.

Afianzadora Insurgentes está obligada a aprovechar la oportunidad de consolidar su posición en el mercado de fianzas en México. No debe dar ninguna oportunidad a sus más cercanos competidores de aventajar su posición en la repartición del mercado de fianzas en México.

2. Racional de Comunicación

Afianzadora Insurgentes tiene la responsabilidad de comunicar una promesa única de venta con claridad e inteligencia, con el objetivo de dejar ver a sus clientes los beneficios que posee sobre las otras ofertas del mercado. Es importante evaluar la promesa que está comprando la gente al adquirir un servicio de Afianzadora. La certeza que trae el prestigio será uno de los pilares con los que sostendremos los argumentos de ventas. La estrategia será comunicar estos argumentos conectando la desventaja que tienen para con ellos los otros actores de la escena de fianzas en México. La lógica de nuestra estrategia de comunicación será enviar al mercado este mensaje: si Afianzadora Insurgentes vende más fianzas que cualquier otra compañía en México, entonces Afianzadora Insurgentes es el líder del mercado de fianzas en México, luego bien, es la mejor opción del mercado.

La idea es transmitir en todas las piezas de comunicación la razón básica: nuestro liderazgo. Éste implica, talento, disciplina, inteligencia, profesionalismo y entrega. Los valores citados anteriormente son las razones de nuestro liderazgo y, por ende, mensajes clave de nuestra marca. Con ellos moldearemos el tono y manera de nuestra comunicación. Serán el carácter de nuestra comunicación, nuestra marca.

**AFIANZADORA
INSURGENTES**
The St. Paul® Group

Brand Básico. Afianzadora Insurgentes

3. Liderazgo

Este liderazgo debe abrazar a la gente. Nuestra comunicación debe ser “humana”, entiéndase por esto “cercana” a las necesidades de nuestros socios de negocios, de nuestro personal interno y de los clientes de nuestro canal de distribución. Nuestra comunicación tiene la responsabilidad de darle el poder a la gente. No está permitido, y atentaría contra nuestra estrategia de mercadotecnia-comunicación, dibujar un panorama donde la gente quede excluida de este carácter de comunicación. El liderazgo no es un valor de marca, es la consecuencia de nuestra humildad en el trabajo diario y del pragmatismo al trabajar. Liderazgo es la bandera que debe ondear sobre los demás actores de la escena en el mercado, pero este liderazgo debe tener como fundamento el carácter de nuestra marca: la cercanía con la gente, el lado humano, la disciplina, el trabajo en equipo y por encima de todo la responsabilidad con México.

4. México

México forma parte del centro de comunicación de Afianzadora Insurgentes. El compromiso que tenemos para con nuestro país es el que nos permite comprometernos con nuestro propio liderazgo. Reconocemos los principios de ser mexicanos, así como las desventajas y las oportunidades que debe tener nuestro país. México debe ser la escena del liderazgo, la tranquilidad y la certidumbre que Afianzadora debe construir. El mexicano debe tener pleno conocimiento que en Afianzadora Insurgentes tiene un apoyo profesional donde su tranquilidad está asegurada. Millones de mexicanos deben comprometerse con este fundamento de liderazgo que México nos exige. Afianzadora Insurgentes así lo postula llevando en su slogan de marca el nombre de México.

Líder de fianzas en México

Brand Básico. Afianzadora Insurgentes

5. Elementos esenciales de la marca

Promesa de Marca

Afianzadora Insurgentes hace a sus audiencias una sencilla y poderosa promesa:

Liderazgo basado en la disciplina del trabajo diario y el permanente objetivo de seguir siendo el modelo más eficiente de fianzas en México.

Liderazgo que ofrece a los mexicanos la certeza de que cada producto de fianzas adquirido con Afianzadora Insurgentes le traerá la tranquilidad de saber que está soportado por el líder de fianzas en México.

Carácter de Marca: Inteligencia,
Talento, Profesionalismo
Disciplina, Liderazgo

6. Haciendo comunicación

El entorno citado anteriormente será la estructura para edificar un mensaje claro que construya una relación de negocios a largo plazo con nuestros clientes. Para incorporar a esta estrategia de Branding un entorno de comunicación eficiente citaremos a continuación los principales fundamentos y razones para seguir al pie de la letra el entorno de comunicación gráfica que se ha estructurado para hacer un buen uso del Brand Gráfico de la compañía. Antes de que los departamentos de comunicación y mercadotecnia de la empresa diseñen cualquier pieza deben entender la estrategia de familiaridad. El entorno gráfico de la compañía será la expresión más visible de la relación entre Afianzadora Insurgentes y sus clientes. Este contexto gráfico será una visible extensión de la compañía y los productos que vendemos, de tal manera que cada pieza construya una percepción de la marca en la mente de los consumidores. La familiaridad de los estilos gráficos serán la liga de familiaridad que tejaremos todos los días con nuestros clientes. La familiaridad traerá el reconocimiento de nuestro entorno de comunicación y este hecho nos llevará a la construcción de una relación que se podrá administrar. Los departamentos internos de la compañía no deberán hacer mal uso de la imagen de Afianzadora porque ésta deberá ser considerada como un capital de la empresa. De tal manera que el mal uso del entorno gráfico de nuestra compañía es capital contable.

El apropiado uso del entorno gráfico deberá ser preponderante para cada área de la empresa que quiera hacer uso de la imagen de Afianzadora Insurgentes.

En el interior del documento se citan algunas de las reglas que se deberán respetar buscando una imagen sólida a largo plazo.

**AFIANZADORA
INSURGENTES**
The St. Paul® Group

Líder de fianzas en México

Logo Afianzadora Insurgentes



Usos incorrectos de la aplicación del logotipo

AFIANZADORA
INSURGENTES
The St. Paul® Group

No cambiar el color de logotipo

Afianzadora Insurgentes

AFIANZADORA
INSURGENTES
The St. Paul® Group

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur ad
consequat. Duis autem vel eum iriure dolor

No utilizar el logotipo como parte de un texto

AFIANZADORA
INSURGENTES
The St. Paul® Group

No modificar el logotipo

AFIANZADORA The St. Paul® Group

AFIANZADORA
INSURGENTES
The St. Paul® Group

No crear logotipos nuevos

Uso correcto del logotipo



P. 281



Negro



Con texturas o marcas de agua



50% del negro

Uso del logotipo Afianzadora Insurgentes y slogan de marca



Líder de fianzas en México

Líder de fianzas en México



Líder de fianzas en México



Líder de fianzas en México



Líder de fianzas en México



Líder de fianzas en México

Ejemplos de logotipo Afianzadora Insurgentes y slogan de marca en color

AFIANZADORA
INSURGENTES
The St. Paul® Group

Líder de fianzas en México



AFIANZADORA
INSURGENTES
The St. Paul® Group

Líder de fianzas en México



Area de protección del logotipo Afianzadora Insurgentes con slogan

AFIANZADORA
INSURGENTES
The St. Paul® Group

Líder de fianzas en México

AFIANZADORA
INSURGENTES
The St. Paul® Group

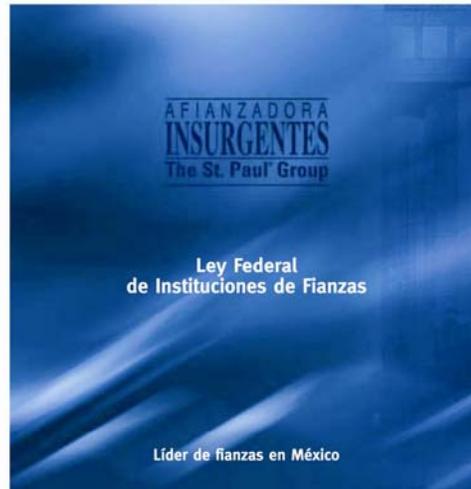
Líder de fianzas en México

Líder de fianzas en México

AFIANZADORA
INSURGENTES
The St. Paul® Group

Líder de fianzas en México

Uso de slogan por separado



A vertical advertisement with a white background. At the top left is the logo for AFIANZADORA INSURGENTES The St. Paul Group. To its right, the text reads "Desde hace 45 años México está con nosotros". Below this, a short paragraph states: "En México 5 de cada 10 fianzas son Afianzadora Insurgentes. Trabajamos diariamente para consolidar el modelo más eficiente de fianzas en México. A lo largo de este camino la experiencia nos ha hecho entender que su satisfacción total es el centro de nuestro negocio." On the right side, there is a photograph of a modern glass skyscraper. At the bottom left, the website "www.afianzadora.com.mx" and the slogan "Líder de fianzas en México" are displayed.

Logo Co-Branding



AFIANZADORA
INSURGENTES
The St. Paul Group

Tipografía

Meta

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ abcdefghijklmnñopqrstuvwxyz
ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ abcdefghijklmnñopqrstuvwxyz
1234567890 1234567890

Normal

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ abcdefghijklmnñopqrstuvwxyz
ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ
1234567890 1234567890

Book

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ abcdefghijklmnñopqrstuvwxyz
ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ
1234567890 1234567890

Bold

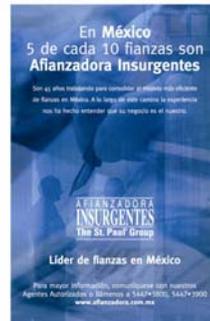
ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ abcdefghijklmnñopqrstuvwxyz
ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ abcdefghijklmnñopqrstuvwxyz
1234567890 1234567890

Black

Awareness / Comunicación Agentes



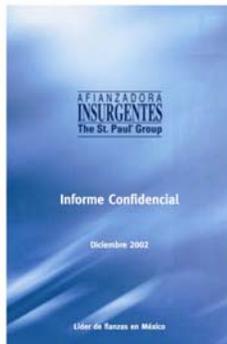
Anuncio Revista



Anuncio Revista



Anuncio Revista



Informe Confidencial



Poster Póliza de Cheques



Hoja Carta Grupo de los 20



Invitación Grupo de los 20



Folleto Grupo de los 20



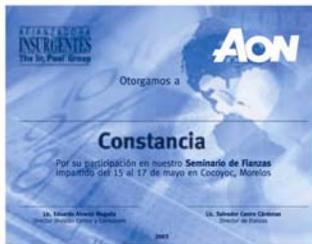
Comunicación Agentes



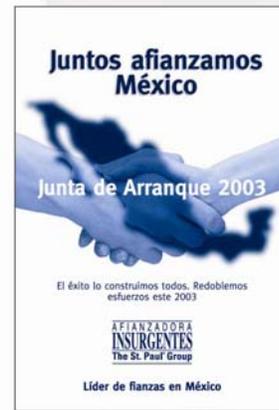
Reconocimiento



Reconocimiento



Constancia



Póster Junta de Arranque



Lonas Junta de Arranque



Cuestionario Junta de Arranque

Piezas Imagen Afianzadora Insurgentes

**AFIANZADORA
INSURGENTES**
The St. Paul Group



Carpeta y Separador de Ley Federal



Reglamento Interior y Contrato Colectivo de Trabajo



Cd's de Ley Federal



Folder Corporativo



Etiqueta Dulce



Credenciales



Gafete Estacionamiento

Comunicación Interna



Bolsa



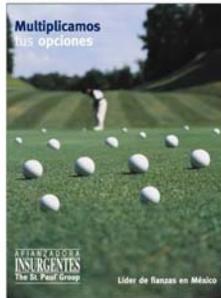
Playera

Wallpapers / Mensuales



Action Marketing / Eventos

Evento de Golf Ixtapa



Postales

Folleto



Action Marketing / Eventos



Lonas



Lonas



Lonas



Lonas

Co - Marketing



Folder



Tríptico y díptico



Cuestionario



Folleto



Tarjeta



Lona

Señalética

**AFIANZADORA
INSURGENTES**
The St. Paul® Group

Sucursal

Líder de fianzas en México

Anuncio Luminoso / Sucursal

**AFIANZADORA
INSURGENTES**
The St. Paul® Group

Manzanillo No. 89 local uno Col. Roma
Tels: 5574•6319, 5574•6259,
8596•4215, 8596•4216, 1054•4748

Agente Mandatario

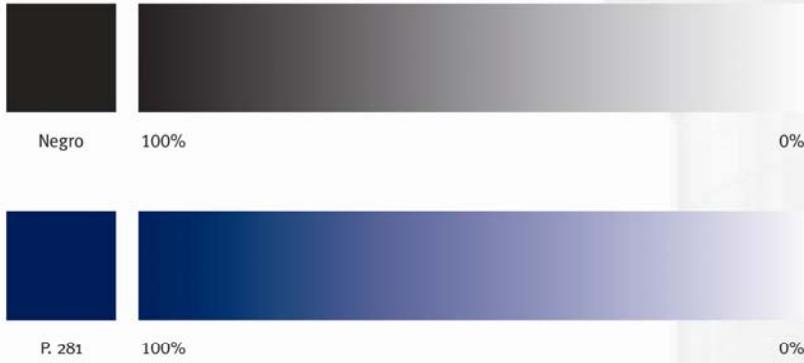
Líder de fianzas en México

www.afianzadora.com.mx

Anuncio Luminoso / Agente Mandatario

Paleta de Colores

Colores del Logotipo



Paleta de Colores Azul P. 281

| | | | | | | | |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Azul P. 281 |
| Azul P. 281 |
| Azul P. 281 |
| Azul P. 281 |
| Azul P. 281 |
| Azul P. 281 |
| Azul P. 281 |
| Azul P. 281 |

Marcas de agua: ejemplos



Degradados

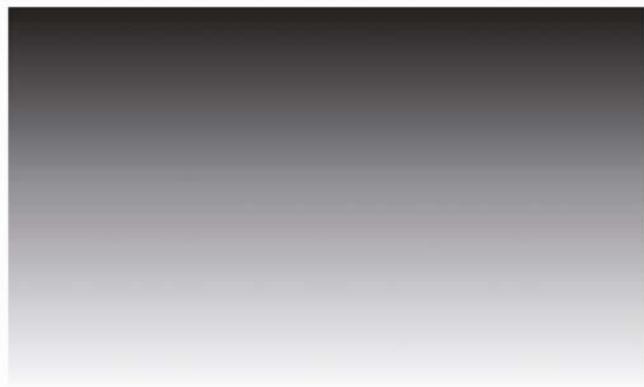


100%



P. 281

0%



100%



Negro

0%

Sr. Fianza Insurgentes



Logotipo Grupo 20



Logotipo Corporativo / The St. Paul Group

**AFIANZADORA
INSURGENTES**
The St. Paul® Group



CONCLUSIONES

Elaborar el Manual Básico del cuidado de la estrategia gráfica de Afianzadora Insurgentes representó un gran compromiso y responsabilidad, ya que es un documento de comunicación interna que sin duda no debería faltar en ninguna firma que tenga el objetivo de comunicar valor e integrar, involucrar y motivar al importante elemento humano en la estrategia global de negocio de la compañía, por lo que, se hizo un análisis e investigación profundo sobre la situación de la empresa, ¿Quiénes somos? ¿Cuál es nuestra historia? ¿Por qué estamos aquí? ¿Qué es lo que nos hace únicos? ¿Qué nos hace únicos? ¿Qué nos diferencia de los demás? y comunicarlo.

La premisa del éxito es la comunicación orientada hacia las personas, con el fin de estrechar el lazo de confianza entre las marcas y las personas. Es ahí, en ese lazo, donde la identificación y la fidelidad se transforman en resultados.

La sinergia en la comunicación es prioritaria, por eso el diseño gráfico toma un sentido de identidad. El análisis gráfico es de suma importancia ya que parte de una planeación para crear una personalidad gráfica a las marcas, con el fin de conectar con las personas y lograr una identificación que trascienda.

Cada pieza, cada empaque, cada brochure, tiene que cumplir con el objetivo estratégico de comunicar claridad, efectividad e identidad, para que cada marca construya una personalidad sólida y definida.

La marca es un ser vivo. Las organizaciones son seres vivos. La vida de estas organizaciones es un paralelismo con la vida de cualquier ser humano; por eso afirmo que las personas, en su conjunto, crean un organismo mayor llamado compañía, y dependerá de condiciones adversas o favorables como cualquier ser vivo.

Las empresas son la extensión del talento de las personas que trabajan dentro de ellas, y ese talento será determinante para la vida y evolución de estos organismos vivos.

Si las empresas son organismos vivos, las marcas deberán ser seres vivos, pues la marca es la extensión natural de la gente que la conforma.

Se entregó a todos y cada uno de los colaboradores una copia en CD de este Manual alternado a la par con una campaña interna motivacional “PONTE LA CAMISETA AISA” para la cual fue necesario crear un embajador animatic de la cultura de fianzas en México, vocero interno-externo “Sr. FIANZA INSURGENTES” entregándoles una playera corporativa con nuestro animatic bordado y se envió un e-mail de la dirección electrónica SR. Fianza Insurgentes a todos los colaboradores para crear un alto impacto en el lanzamiento de este proyecto y lograr la retroalimentación. La respuesta ha sido muy positiva, se ha visto un gran compromiso por parte de cada colaborador para aplicar este documento en cada pieza de comunicación, así como en la relación directa con nuestros clientes externos. La táctica ha sido emprender una Cruzada Nacional para actualizar la imagen en todas y cada una de nuestras sucursales, con el fin de mantener una imagen uniforme (posicionamiento y espíritu gráfico) en el Mercado Afianzador. Punto clave de este ejercicio es seguir la correcta aplicación del Manual.

La sugerencia sería continuar con esta labor para consolidar nuestra imagen y posicionamiento en las mentes de nuestros clientes y aliados estratégicos.

Los puntos clave de este esfuerzo fueron:

- Comunicación orientada a las personas.
- Reposicionamiento: Líder de Fianzas en México
- Redefinición de imagen
- Renovación de imagen en piezas institucionales

- La actividad del área de mercadotecnia se centra en apoyar las acciones de comunicación interna y externa que fortalezcan el liderazgo de la Dirección General y el vínculo de relación con sus clientes tanto internos como externos.
- Difundir e implantar en toda la organización la nueva imagen y comunicación integral AISA.

De la implementación de esta estrategia se lograron los siguientes resultados:

Afianzadora Insurgentes logró una Comunicación honesta, en dónde las fortalezas de la compañía se comunican clara y mesuradamente, respetando la inteligencia de las audiencias.

Se reposicionó al cliente como el centro de cualquier iniciativa de mercadeo, y, por tanto, su comunicación se sujeta a construir con él una relación de calidad basada en la verdad y no seguir en el error de pensar que podemos moldear su comunicación para extender una oferta que anteriormente no podían cumplir.

La comunicación ahora potencializa las fortalezas y disminuye sus debilidades, primeramente utilizando una estrategia de comunicación interna que reconoce a su público interno, involucrándolos e incorporándolos a su estrategia global de negocio, creándoles un sentido de pertenencia hacia la marca AISA . Hoy por hoy también se disminuyen debilidades aplicando correctamente la imagen gráfica y un mensaje rector en todas sus piezas de comunicación, se reconoce y conoce el valor de la marca y el valor humano por lo tanto comunicamos liderazgo, siendo éste nuestra mayor fortaleza. Existe el día de hoy coherencia entre la oferta de los servicios y la forma de comunicar esa realidad.

Afianzadora Insurgentes comunica positivamente las fortalezas con las que son percibidos en cualquiera de las industrias donde sus servicios son ofrecidos. La naturaleza de todos estos logros exige un discurso honesto que coloca a Afianzadora en una posición privilegiada con respecto a la competencia. La

comunicación está pensada en fortalecer la posición que tienen en el mercado. Por lo tanto, la toma de decisiones en inversión publicitaria debe orientarse a aquellas acciones que preponderen el retorno de la inversión, el negocio a futuro y la proyección del valor de la marca.

Afianzadora Insurgentes está obligada a aprovechar la oportunidad de consolidar su posición en el mercado de fianzas en México. No debe dar ninguna oportunidad a sus más cercanos competidores de aventajar su posición en la repartición del mercado de fianzas en México.

Afianzadora Insurgentes hace a sus audiencias una sencilla y poderosa promesa: Liderazgo basado en la disciplina del trabajo diario y el permanente objetivo de seguir siendo el modelo más eficiente de fianzas en México.

Liderazgo que ofrece a los mexicanos la certeza de que cada producto de fianzas adquirido con Afianzadora Insurgentes le traerá la tranquilidad de saber que está soportado por el líder de fianzas en México.

Carácter de Marca: Inteligencia, Talento, Profesionalismo, Disciplina, Liderazgo.

El apropiado uso del entorno gráfico deberá ser preponderante para cada área de la empresa que quiera hacer uso de la imagen de Afianzadora Insurgentes.

Al inicié del presente documento mencioné que esto fue el inicio de muchas actividades que he realizado a lo largo de mi gestión, es sólo un poco de mi experiencia profesional en la que sin duda ha habido errores y aciertos, éxitos y fracasos, algo a lo que simplemente le llamo experiencia y que ha resultado ser muy satisfactoria, tanto como la oportunidad de poder aquí compartirla.

Espero que este documento cumpla su propósito y logre contribuir a la experiencia profesional o a la labor de investigación de quien así lo necesite.

Bibliografía

Aaker, David A., *Managing Brand Equity, Capitalizing on the value of a Brand Name*, Free Press, USA, 2001.

Albrow, Martin, *Do Organizations Have Feelings?*, Routledge, London & New York, 2001.

Barquero Cabrero, José Daniel, *Comunicación y Relaciones Públicas : De los Orígenes Históricos al Nuevo Enfoque de Planificación Estratégica*, McGraw-Hill, México, 2001.

Bartoli, Annie, *Comunicación organizativa. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada*, Editorial Paidós, México, 1991.

Berlo, David K, *El Proceso de la Comunicación : Introducción a la Teoría y a la Práctica*, Buenos Aires: El Ateneo, 1977.

Blake, Reed H., Edwin O. Haroldsen, *Taxonomía de la Comunicación*, Ed. Nuevomar, México, 1977.

Collins, James C., Jerry I. Porras, *Empresas que Perduran, Principios exitosos de compañías Triunfadoras*, Grupo Editorial Norma, México, 1995.

Daft, Richard L, et al. *Organizaciones. El Comportamiento del Individuo y de los Grupos Humanos*, pp. 31-32

Diccionario General de la Lengua Española Vox, Spes Editorial, España, 2002.

Dowling, G.R. *Managing your Corporate Image*. Industrial Marketing Management, vol 15, pp. 109-115, 1986.

Duhalt Krauss, Miguel, *Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas*, FCA-UNAM, México, 1990, 235 pp.

Eco, Umberto, *Cómo Se Hace una Tesis: Técnicas y Procedimientos de Estudio, Investigación y Escritura*, Gedisa, México, 1998.

Efectividad Organizacional, *La Empresa Efectiva Del 2000, Técnicas Para Lograrla*, Edamex, México, 2002.

Fernandez Collado, Carlos, *La Comunicación en las Organizaciones*, Ed. Trillas

Fischer, Laura, *Mercadotecnia*, Mc Grawhill, México, 1993.

Fita, Jaime, *Comunicación En Programas De Crisis*, Ed. Gestión 2000. España, 1999.

Flores de Gortari, Sergio, Emiliano Orozco Gutiérrez, *Hacia una Comunicación Administrativa Integral*. Ed. Trillas, México, 1988.

Gates, Bill, *Los Negocios en la Era Digital*, Plaza Janés, España, 2001.

Grellier Christian, *Administración con Sentido Común*, Limusa Noriega Editores, México, 1993.

Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson, *Administración del Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall, México, 1998.

Hill, Charles W. L., Gareth R Jones., *Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado*, Mc Grawhill, Colombia, 2001.

Kotler, Philip, *Dirección de Marketing*, Prentice Hall, México, 2002.

Kotler, Philip, *El Marketing según Kotler, Cómo crear, ganar y dominar los mercados*”, Ed. Paidós Empresa, México, 2001.

Kotler, Philip, *Los 80 conceptos esenciales de Marketing, De la A a la Z*, Pearson Prentice Hall, USA, 2003.

Kreps, Gary, *La comunicación en las organizaciones*, Addison-Wesley Iberoamericana, Delaware. USA, 1995.

Lacasa, Antonio S., *Gestión de la Comunicación Empresarial*, Ed. Gestión, Barcelona, 1999.

Laswell, H.D., *The Structure and Functions of Communications in Society. En BERELSON, B. Y JANOWITZ, M. (EDS.): Reader in Public Opinion and Communication*. Glencoe, Ill., Free Press, 1955.

Mac Hulbert, James, Noel Capan and Nigel E. Percy, *Total Integrated Marketing, Breaking the Bands of the Function*, Free Press, México, 2003.

Muriel, María Luisa y Gilda Rotta, *Comunicación Institucional: Enfoque Social de las Relaciones Públicas*, Edit. CIESPAL, Quito, 1980.

Pardinas, Felipe, *Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales, Introducción Elemental*, Siglo XXI, México, 1981.

Peters, Tom, *El Meollo del Branding*, Ediciones Nowtilus, 2002.

Porter, Michael E., *Ventaja Competitiva*, CECSA, México, 1987.

Prieto Castillo, Daniel, *La Comunicación en la Educación*, Ediciones Ciccus La Crujía, Argentina, 1999.

Scheinsohn, Daniel. A., *Comunicación Estratégica Management y Fundamentos de la Imagen Corporativa*, Ediciones Macchi, México, 1993.

Schulz, Don. Stanley I. Tannenbaum. Robert F. Lauterborn, *The New Marketing Paradigm, Integrated Marketing Communications*, NTC Business Books, Chicago, Illinois USA, 1994.

Senge, Peter M., *La Quinta Disciplina*, Ediciones Granica México, 1998.

Shannon, Claude, y Warren Weaver, *The Mathematical Theory of Communication*, The University of Illinois Press, 1964.

Sjoberg, Gideon, Nett, Roger coautor, *Metodología de la Investigación Social*, Trillas, México, 1980.

Tolela, Michele, y Gail Myers, *Administración Mediante la Comunicación, Un Enfoque Organizacional*, Editorial Mc Graw-Hill, México, 1982.

Trout, Jack y Steve Rivkin, *El Nuevo Posicionamiento*, Mc Graw Hill, México, 1996.

Weilbacher, William M., *El Marketing de la marca*, Editorial Granica, México, 2001.

Young, Davis, *Building Your Company's Good Name, How To Create And Protect, The Reputation Your Organization Wants And Deserves*, Amacom, New York, Boston, Mexico City, Toronto, 1999.

Zorrilla Arenas, Santiago, *Guía para Elaborar la Tesis*, McGraw Hill, México, 1997.

Tesis

Crovi Druetta, Delia /... [et al.] *Escepticismo y comunicación*, México: UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 1994, 202 p.

Christlieb, Fátima Fernández / comp. *Comunicación y teoría social: antología* Margarita Yépez Hernández, México: UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 1984, 304 p.

Goded, Jaime / [compilador], *Los Medios de la comunicación colectiva*, México: UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 1976.

Villavicencio Ramírez, Reynaldo, *Los órganos de comunicación interna como elementos de integración organizacional: el caso de Pronósticos para la Asistencia Pública*, México, 2002, 65 p.

González Hurtado, Rocío del Carmen, *Propuesta de un programa de comunicación interna para dar a conocer la filosofía corporativa a los empleados de la empresa ISS de México*, México: UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 2001, 77 p.

Huaracha Alarcón, Mario Alberto, *Gestión de la comunicación interna: una propuesta estratégica*, México: UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 2003, 127 p.

Páginas Electrónicas

R. Balza, Alejandro y Karina Apha, *Desarrollos en la Comunicación Interna*, comunicologos.com.

Croci, Jesica, *Comunicación Indoor*, Monografias.com

Sayago, Leonardo Enrique, Investigación en Comunicación Organizacional,
Licencomunicacion.com.ar

Viada, Mónica María, Comunicación Institucional: la comunicación bien
entendida empieza por casa, licencomunicacion.com.ar

http://es.wikipedia.org/wiki/Enciclopedia_Larousse

<http://elmundo.es/diccionarios/>

Documentos Corporativos

Filosofía Y Valores Afianzadora Insurgentes

Informe Anual 1998

Informe Anual 1999

Informe Anual 2000

Informe Anual 2001

Informe Anual 2002

Informe Anual 2003

Informe Anual 2004