

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN



ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO  
CORPORATIVO QUE A NIVEL GLOBAL APLICA MERCANTIL  
SERVICIOS FINANCIEROS PARA LA CREACIÓN DE SU NUEVA  
IMAGEN CORPORATIVA

Autores

Br. Level Dayany

Br. Oropeza Alicia

Trabajo de Curso Especial de Grado presentado como requisito parcial para  
optar al título de Licenciado en Administración

Cumaná, Marzo de 2008

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO CORPORATIVO  
QUE A NIVEL GLOBAL APLICA MERCANTIL SERVICIOS FINANCIEROS  
PARA LA CREACIÓN DE SU NUEVA IMAGEN CORPORATIVA

Autores: Br. Level Dayany  
Br. Oropeza Alicia

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

Trabajo de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente,  
por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná  
a los 16 días del mes de abril de 2008

---

Jurado Asesor

Prof. Yenny J., Alzolar H  
C.I.: 9.978.152

# ÍNDICE

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| <b>DEDICATORIA</b> .....  | <b>i</b>    |
| <b>AGRADECIMIENTO</b> .....   | <b>iii</b>  |
| <b>RESUMEN</b> .....  | <b>vii</b>  |
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....   | <b>1</b>    |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....                                    | 3           |
| OBJETIVOS .....   | 6           |
| General: .....  | 6           |
| Específicos:.....   | 6           |
| JUSTIFICACIÓN .....   | 7           |
| MARCO METODOLÓGICO .....  | 8           |
| <b>CAPÍTULO 1</b> .....   | <b>10</b>   |
| <b>MARCA, IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVA</b> .....                  | <b>10</b>   |
| 1.1.- LA MARCA.....   | 10          |
| 1.2.- IDENTIDAD CORPORATIVA.....                                    | 13          |
| 1.3.- IMAGEN CORPORATIVA .....                                      | 16          |
| 1.3.1. Planificación estratégica de la imagen corporativa.....      | 19          |
| 1.3.2. Ejes de la estrategia de imagen corporativa.....             | 20          |
| 1.3.3. Evaluación de la imagen corporativa.....                     | 22          |
| 1.4.- IMAGEN CORPORATIVA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL ..... | 22          |
| <b>CAPÍTULO 2</b> .....   | <b>24</b>   |
| <b>ESTRATEGIAS CORPORATIVAS DE MARKETING</b> .....                  | <b>24</b>   |
| 2.1.- EL MARKETING Y SUS DOS CARAS .....                            | 24          |
| 2.2.- ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.....                                 | 27          |
| 2.3.- TIPOS DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS .....                       | 35          |
| 2.3.1. Estrategias de consolidación.....                            | 35          |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.3.2. Estrategias de crecimiento .....   | 36        |
| 2.3.2.1. Para mercados actuales .....   | 37        |
| 2.3.2.2. Para nuevos mercados.....  | 45        |
| <b>CAPÍTULO 3.....</b>  | <b>51</b> |
| <b>MERCANTIL SERVICIOS FINANCIEROS .....</b>  | <b>51</b> |
| 3.1.- ASPECTOS GENERALES .....  | 51        |
| 3.2.- RESEÑA HISTÓRICA DE MERCANTIL SERVICIOS FINANCIEROS EN VENEZUELA .....  | 52        |
| 3.3.- MARCO LEGAL.....  | 62        |
| 3.4.- OBJETIVOS, MISIÓN Y VISIÓN.....   | 63        |
| 3.5.- ESTRUCTURA FUNCIONAL ORGANIZATIVA.....  | 65        |
| 3.6.- SERVICIOS QUE OFRECE LA CORPORACIÓN MERCANTIL A TRAVÉS DE SUS DIFERENTES<br>SUBSIDIARIAS.....   | 69        |
| 3.7.- LOGROS ALCANZADOS POR LA CORPORACIÓN MERCANTIL.....   | 74        |
| <b>CAPÍTULO 4.....</b>  | <b>76</b> |
| <b>ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO CORPORATIVO QUE APLICA MERCANTIL<br/>SERVICIOS FINANCIEROS PARA LA CREACIÓN DE SU NUEVA IMAGEN<br/>CORPORATIVA.....</b> | <b>76</b> |
| 4.1.- PROPÓSITO DEL CAMBIO DE IMAGEN DE LA CORPORACIÓN MERCANTIL. ....  | 76        |
| 4.2.- SIGNIFICADO DEL NUEVO SÍMBOLO QUE IDENTIFICA A LA CORPORACIÓN MERCANTIL. ....   | 79        |
| 4.3.- EFECTOS DE LA NUEVA IMAGEN SOBRE LAS POLÍTICAS TRADICIONALES DE LA CORPORACIÓN<br>MERCANTIL. ....   | 82        |
| 4.4.- PROYECCIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA DE MERCANTIL A TRAVÉS DE SU CAMBIO DE<br>MARCA.....   | 83        |
| 4.5.- ANÁLISIS DEL CAMBIO DE IMAGEN CORPORATIVA COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO. ....  | 85        |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>  | <b>89</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>  | <b>91</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>  | <b>94</b> |

## DEDICATORIA

A mi Dios todopoderoso y mi ángel de la guarda, ambos por protegerme en los momentos más difíciles, por haberme dado la dicha de estar en este mundo y por darme la fortaleza para lograr una de mis más grandes metas. Bendíganme.

A mi madre Luisa Casanova, lo más grande de mi vida, mi ejemplo, mi constancia, símbolo de fortaleza y amor incondicional. Gracias por ser mi mamá, nunca te cambiaría por otra. Te quiero mucho.

A un hombre muy especial que quiso compartir este sueño conmigo pero lamentablemente la ley de la vida lo alejo de mi lado, mi difunto padre Luís Level. Siente lo feliz que estoy, aunque en este sueño faltas tú. Guía mi camino con tu luz.

A mis hermanos Pedro, Juan y Luís, por representar en mi vida un gran apoyo emocional y acompañarme siempre en las buenas y en las malas. Son cada uno un pedacito de papá para mí. Los adoro.

A mis hermanas Iraizy y Yusmari, por ofrecerme la oportunidad de estudiar y lograr mi sueño, no las defraudé porque en mi mente siempre estuvieron presentes sus sacrificios. Ojala sea larga mi vida para poder seguir agradeciéndoles. Las quiero y respeto de corazón.

A mis sobrinos Daimary, Pedro Luís, Jossibeth, María, Anderson, Marines, Luís Samuel, Pedro Cesar y Yammary, por ser cada uno un pedacito de cielo y la alegría de la casa. Gracias por darme alegría y cariño. Dios los bendiga a todos.

*Dayany*

## **DEDICATORIA**

A Dios por su gran amor, bondad e infinita misericordia, porque es quien me fortalece para luchar y alcanzar mis metas.

A mi madre por ser siempre mi apoyo incondicional, mi amiga y mi guía en todos los aspectos de mi vida.

A mi hermana Rotsen, porque siempre ha sido una gran motivación para mí, al ser tan esforzada y luchadora.

A mis sobrinos Néstor, Ruthbell, Ángel, Samuel y Heber, para que mi esfuerzo sea ejemplo que los motive a superarse cada día más.

*Alicia*

## **AGRADECIMIENTO**

A mi Dios Todopoderoso por darme la vida, el don de sabiduría y por guiarme hacia las mejores alternativas. Gracias a él estoy en este lugar y en este momento.

A mi familia, por darme los recursos económicos y emocionales para facilitarme la enorme tarea de ser alguien en la vida. Gracias por confiar en mí y ayudarme incondicionalmente. Mi éxito es gracias a ustedes y eso nunca se olvida.

A Yusmary Level, mi hermana, mi amiga y la persona que nos acercó a Mercantil Servicios Financieros para obtener el contacto y la información requerida. Gracias por tu tiempo, tu paciencia y por ayudarnos. Eres muy especial para mí.

A Mercantil Servicios Financieros, una corporación exitosa que nos abrió sus puertas para la cosecusion de esta investigación. Gracias, fue un orgullo trabajar con ustedes.

A nuestros asesores empresariales, licenciados Alberto Lara y Juan Ayala, por ser amables y colaboradores con nosotras. Gracias por su ayuda, sin ustedes nada de esto se hubiera logrado.

A la Universidad de Oriente, por permitirme alcanzar una de mis más grandes metas. A todo el personal que en ella labora, gracias todos forman parte de este triunfo. La mejor vida es la del estudiante.

A Yenny Alzolar, por brindarnos su pedagogía y profesionalismo en función de esta investigación. Una mujer llena de virtudes, atenta y muy colaboradora con nosotras. Gracias por dedicarnos su tiempo y saber valorar nuestros esfuerzos.

A Luís José Marcano, por brindarme el calor de hogar y recibirme en su casa por varios años. Gracias por ser como un padre para mí, por sus oraciones y por oírme, por su ayuda, su cariño y por compartir conmigo toda su sabiduría y sus consejos. Dios lo bendiga.

A mis grandes amigas Roswina, Yurileth, Anairis, Andreina y Felimar, por apoyarme y demostrarme que la amistad vale más que cualquier cosa en el mundo. A mis amigas de siempre, gracias, ahora más que amigas somos colegas.

A Berelis y Alcira, por estar presente en cada momento de este arduo camino, por ser unas hermanas para mí, ojalá y mi éxito académico les sirva de ejemplo para lograr alcanzar sus propios éxitos. Adelante, que nada las detenga.

A Alicia Oropeza, mi compañera en esta investigación, por emprender conmigo este sueño que juntas construimos y que hoy por hoy, es una realidad. Gracias amiga, Dios te puso en mi camino y Dios no se equivoca. Lo logramos.

A todos los que directa o indirectamente me ayudaron a cumplir mi meta, muchas gracias.

*Dayany*



## **AGRADECIMIENTO**

Principalmente agradezco grandemente a Dios, por sostenerme y fortalecerme en todo tiempo y ayudarme a alcanzar mi título de licenciada; sin Dios todo mi esfuerzo hubiera sido en vano.

A mi madre Benita González, por estar siempre conmigo brindándome toda su ayuda personal, espiritual, económica y su apoyo incondicional como madre y gran amiga. Gracias mamá.

A mi padre Enrique Oropeza, por todas sus oraciones que siempre me han ayudado, por creer siempre en mí y motivarme en la lucha por alcanzar esta meta.

A mis hermanas Rotsen, Mahogani y a mi hermano Bernard, porque siempre han creído en mí y me han ayudado con su amor y amistad siempre que los he necesitado.

A dos virtuosas mujeres, Francisca y Migdia por ser mis grandes amigas y una muy valiosa ayuda y guía en mis momentos difíciles.

A los licenciados Alberto Lara y Juan Ayala, gerente de marca y gerente principal de Mercantil Servicios Financieros, por su gran colaboración al facilitarnos toda la información necesaria para la elaboración de esta investigación.

A Yenny Alzolar por su dedicación, por ser nuestra asesora y por orientarnos en la elaboración de este trabajo como profesora y amiga.

Al personal docente, administrativo y obrero de la Universidad de Oriente, núcleo de Sucre, especialmente a la Escuela de Administración por brindarme todos los conocimientos académicos necesarios para ayudarme en mi futuro laboral.

A Yusmari Level, por ser un gran apoyo y ayuda, al ser nuestra intermediaria para obtener toda la información requerida para la elaboración de este trabajo.

A Dayany Level, por ser mi compañera en esta investigación y esforzarse conmigo, para juntas elaborar este trabajo y obtener nuestro título. Lo logramos amiga.

Y a todos aquellos que de alguna u otra forma estuvieron a nuestro lado apoyándonos para alcanzar esta meta.

*Alicia*

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN



ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO CORPORATIVO  
QUE A NIVEL GLOBAL APLICA MERCANTIL SERVICIOS FINANCIEROS  
PARA LA CREACIÓN DE SU NUEVA IMAGEN CORPORATIVA

**Autores:** Br. Level Dayany  
Br. Oropeza Alicia

**Asesor:** Prof. Yenny Alzolar

**Fecha:** Marzo de 2008

**RESUMEN**

La imagen de una empresa tiene una gran influencia en el éxito global de la compañía y sirve como una estrategia corporativa de crecimiento. Por esta razón, la Corporación Mercantil quiso desarrollar un proyecto de cambio que le permitiera renovar su imagen, ser reconocida en diversas áreas geográficas con una sola denominación y expandir el mercado. De allí surgió esta investigación para analizar las estrategias de crecimiento corporativo que a nivel global aplica Mercantil Servicios Financieros para la creación de su nueva imagen corporativa. Para realizar la investigación se aplicó un diseño de investigación documental y de campo, con un nivel descriptivo y para la recolección de información se aplicó una entrevista semiestructurada al personal que labora en el área de gerencias y marca. Con base al estudio realizado se pudo concluir que el nuevo cambio de imagen de la Corporación Mercantil fue conveniente y aceptado tanto nacional como internacionalmente por proyectar una imagen actual e innovadora. Además, este cambio le permitió a la Corporación agrupar bajo una sola denominación social las distintas sucursales a nivel global, ampliando de esta manera su cartera de actividades, al incluir el comercio exterior como una estrategia de diversificación, en su nuevo mercado internacional de Hong Kong, en el cual se logró incursionar a través de una estrategia de expansión de mercado. Afianzando así, el prestigio y los atributos propios que caracterizan a una corporación de amplia trayectoria como lo es hoy, Mercantil.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día los avances tecnológicos se mueven con rapidez y constancia en el ámbito empresarial, lo cual obliga a las organizaciones, tanto públicas como privadas y sobre todo aquellas que persiguen fines lucrativos, a mantenerse a la vanguardia, puesto que los clientes o consumidores de productos y servicios exigen la satisfacción de sus deseos y necesidades con mejor calidad y mayor compromiso por parte de las empresas.

Esto conlleva a cualquier organización a adoptar acciones serias y responsables encaminadas a la fijación de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo enfocadas hacia la eficiencia y la productividad, que les permitirán mantener una imagen sólida y que transmita confianza a sus clientes y así competir en un mercado cada vez más global y cumplir a cabalidad con su visión y misión.

En el caso específico de las instituciones financieras se encargan del desarrollo de todas aquellas transacciones entre personas, empresas y organizaciones que impliquen el uso de dinero. El principal papel de un banco consiste en guardar fondos ajenos en forma de depósitos, operaciones denominadas de pasivo. Los bancos cobran una serie de comisiones por los distintos servicios que ofrecen a sus clientes. Sin embargo, puesto que el banco puede disponer del ahorro del depositante, remunera a este último mediante el pago de un interés.

La organización Mercantil por su parte es una institución financiera que comienza a funcionar desde el año 1925, bajo el nombre de Banco Neelando Venezolano y con el objetivo principal de incursionar en los negocios en el sentido más amplio, inclusive en la operaciones de préstamo, descuento, depósito, giros, así como también el estudio, promoción y fundación de empresas industriales y comerciales. El año siguiente cambia su denominación social para adoptar la de

Banco Mercantil y Agrícola y así sucesivamente a través del tiempo sigue cambiando su denominación hasta llegar al presente con el nombre de Mercantil Servicios Financieros. Todo esto con base en el avance de sus funciones y actividades, desarrollando nuevos servicios y abarcando más y más territorio en el mercado, haciéndose presente en diez países de América y Europa, teniendo entre sus empresas subsidiarias Venezuela, Estados Unidos y Suiza, entre otras.

Toda esta trayectoria de Mercantil Servicios Financieros es debido a su esfuerzo por mantenerse a la par de los avances tecnológicos para distinguirse frente a la competencia, mantener su compromiso con la clientela con la cual se identifican y por estar atentos a las cambiantes necesidades y deseos del público, para ofrecer los servicios y productos que realmente esperan recibir.

Por lo tanto Mercantil Servicios Financieros, en función de mantenerse a la vanguardia de ese mercado global en el cual se desenvuelve, busca consolidar su imagen como una corporación dinámica, innovadora y con visión, comprometida con el bienestar de la gente relacionada con ellos ya sea clientes, accionistas, trabajadores y comunidad donde actúa. Esta organización aprueba hoy una nueva estrategia de marca con la cual busca evidenciar a Mercantil como la marca global de una corporación y sus negocios de Banca Comercial y de Inversión, de Seguros y el manejo de activos de terceros.

Por tal motivo, surgió el interés de analizar las estrategias corporativas de crecimiento que a nivel global aplica la organización Mercantil Servicios Financieros para la creación de su nueva imagen corporativa a través del cambio de marca.

## Planteamiento del problema

Los orígenes de la identidad corporativa se encuentran en la misma historia del comercio en Europa, cuando las transacciones económicas necesitaron un “sello” (sigilla), una marca para la circulación e identificación de las mercaderías.

Estos sellos o estampillas eran figuras geográficas, más exactamente “signos” cuyo repertorio abarcaba desde anagramas, figuras geométricas y simbólicas, hasta alegorías. Este repertorio variado se decodificaría en dos categorías de signos:

- La marca icónica o figurativa, en sus dos vertientes gráficas y funcional; como “signo”, y como efecto indeleble del acto de marca, el “marcaje”. Con ella se identificaban los contenedores en que viajaban los productos y de los que existen testimonios arqueológicos del siglo VIII A.C.
- El logotipo (marca verbal), proviene de los inicios de la imprenta Gutenberguiana, de las artes gráficas y concretamente, de la fundición de “tipos” de imprentas con letras ligadas. Esta forma de enlazar las letras, daba lugar a “logotipos” y constituye lo que hoy todavía designamos con esa palabra.  
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/costa.html>-2008.

Es muy corriente, al cabo de tantos siglos, encontrar todavía hoy la presencia de estos orígenes gráficos en las marcas y signos contemporáneos, que son figuras icónicas, lingüísticas, o que combinan ambas expresiones en un conjunto identificador estable que los integra.

Tan larga historia gráfica al servicio de los negocios era natural que dejara un rastro dominante en las concepciones de las marcas de identidad y en la práctica del marcaje.

Pero en el curso de esta evolución nos encontramos en el día de hoy, de nuevo con la encrucijada de la explosión mediática y la revolución de los servicios. Y así, la identidad corporativa como una cuestión de marcas gráficas y logotipos que se incorpora a aquellos dos niveles de comunicación, donde coexisten sus diferentes soportes y medios. Por lo que paso a paso, la marca de identidad de productos, servicios y empresas, absorbe y proyecta hacia el mercado más y más propiedades atractivas, como lo es el caso de la marca Mercantil.

La marca Mercantil ha ido evolucionando simultáneamente con el desarrollo de una organización que crece con los venezolanos y sus requerimientos. A través del tiempo y desde sus inicios viene funcionando bajo distintas denominaciones comerciales y distintas estructuras jurídicas; del Banco Neerlandio Venezolano (1925), pasa a ser el Banco Mercantil y Agrícola (1926), luego se convierte en el Banco Mercantil (1982); y después surge como una Corporación Mercantil Servicios Financieros (1997) hasta el presente; haciendo así 82 años de historia en las cuales ha mantenido vigente el compromiso con el bienestar de sus clientes.

Hoy Mercantil Servicios Financieros incursiona en tres negocios; el de Banca Comercial y de Inversión, el de Seguros y el manejo de Activos de Terceros, los cuales se han desarrollado desde hace varios años con presencia nacional e internacional; comenzando con Venezuela hasta alcanzar los mercados de Estados Unidos, Panamá, Curazao, Colombia, México, Brasil, entre otros.

Logra así, establecer subsidiarias en dichos países, funcionando éstas bajo distintas denominaciones como Commercebank N.A. Banco Comercial de Estados Unidos, Banco Mercantil ( Schweiz ) A.G. Banco Comercial en Suiza, BMC. Bank & Trust Ltd, en Islas Canarias; ejerciendo actividades de Banca privada, fideicomisos, y Comercio Internacional a clientes no residentes, Banco Mercantil Venezolano, N.V. en Curazao provee servicios Bancarios a clientes no residentes, Banco del Centro,

S.A. en Panamá la cual enfoca sus actividades de financiamiento al Comercio en América Latina y otras.

Esta situación no deja claro la posición y la imagen de Mercantil a nivel internacional, ya que las denominaciones no identifican a estas subsidiarias como Banco Mercantil. Por otra parte, no deja reflejar o resaltar la gran trayectoria y avance del Mercantil en esos tres negocios: de Banca Comercial y de Inversión, de Seguros y el manejo de activos de terceros, a nivel internacional, sino que pareciera que esas subsidiarias siguen trabajando el mismo negocio bancario con el que se iniciaron, sin abarcar ninguna otra actividad y sin ningún sentido de crecimiento corporativo.

Por lo que se aprobó una nueva estrategia de marca que alineó bajo el nombre de Mercantil las denominaciones de todas sus subsidiarias tanto en Venezuela como en el exterior, estrenando una nueva identidad corporativa, cambiando completamente su imagen y además con ello expresa de una forma contemporánea la excelente gama de servicios que ofrecen a sus clientes, con el compromiso con el cual se han caracterizado.

De lo cual se generó una gran interrogante digna de ser objeto de estudio:

¿Cuáles estrategias de crecimiento corporativo aplicó Mercantil Servicios Financieros a nivel global para la creación de su nueva imagen corporativa?

Dando así lugar a muchas otras interrogantes que fueron necesarias aclarar:

¿Con qué propósito se realizó un cambio de imagen de la corporación Mercantil, después de tanto tiempo?

¿Qué significado tiene el nuevo símbolo que identifica a la corporación Mercantil?



¿Qué efectos produjo la nueva imagen sobre las políticas tradicionales de la corporación Mercantil?

¿Qué imagen buscó proyectar la corporación Mercantil a través de su cambio de marca?

¿Cuáles fueron los productos que buscaba desarrollar Mercantil con esta nueva imagen?

¿Cuáles mercados buscaba la corporación Mercantil penetrar con esta nueva estrategia?

## **Objetivos**

General:

Analizar las estrategias de crecimiento corporativo que aplica Mercantil Servicios Financieros a nivel global para la creación de su nueva imagen corporativa.

Específicos:

- Analizar el propósito que buscaba la corporación Mercantil con este cambio de imagen corporativa.
- Definir el significado que tiene el nuevo símbolo que identifica a la corporación Mercantil.
- Analizar los efectos que tuvo la nueva imagen sobre las políticas tradicionales de la corporación Mercantil.
- Analizar la imagen corporativa que buscó proyectar Mercantil con el cambio de marca.
- Determinar los productos que buscaba desarrollar Mercantil con esta nueva imagen.

- Definir los mercados que buscaba la corporación Mercantil penetrar con esta nueva estrategia.

### **Justificación**

La imagen corporativa se ha convertido en un elemento clave que le permite a cualquier institución lograr una diferenciación competitiva en relación a otras organizaciones, por cuanto la imagen que proyecta una institución puede generar una serie de percepciones que van a determinar la credibilidad de los mensajes y la aceptación de los servicios institucionales por el conjunto de personas que conforman el entorno social.

Esta investigación se considera relevante por tratar de una temática muy importante como son las estrategias de crecimiento corporativo en función del cambio de imagen, aplicadas por las organizaciones para mantenerse dentro del mercado, además de poseer una importancia fundamental para las autoras por cuanto nos elevó el nivel de conocimiento en el área administrativa y aumentó el conocimiento relativo al tema.

Por otra parte, con esta investigación se brinda información acerca del crecimiento corporativo en el cual se está desarrollando Mercantil Servicios Financieros y el gran avance corporativo, tanto a nivel nacional como internacional, a través de sus nuevos productos expresados gráficamente con su nueva marca.

Asimismo, se espera que este trabajo haya contribuir de manera científica y tecnológica a la realización de futuras investigaciones relacionadas con la problemática planteada, donde se ideen estrategias que eleven el nivel de aceptación de la organización dentro del mercado.

## **Marco metodológico**

Es imprescindible detallar el conjunto de métodos, técnicas e instrumentos que se utilizaron en el proceso de recolección de datos requeridos para alcanzar los objetivos propuestos.

### Diseño de investigación:

En este trabajo de investigación se aplicó un diseño de investigación de campo, ya que los datos fueron tomados directamente del lugar de la investigación y también fue de tipo documental por cuanto fue necesario las consultas bibliográficas de ciertos textos para la base teórica.

### Nivel de Investigación:

En cuanto al nivel de investigación se consideró de tipo descriptivo, ya que se realizó un diagnóstico de la realidad estudiada, basada en la descripción de los factores que incidieron en el cambio de marca de Mercantil Servicios Financieros como estrategia de crecimiento corporativo.

### Fuentes de Información

Fuente primaria: Es la fuente viva y está representada por el personal administrativo y tutores empresariales: Lic. Alberto Lara (Gerente de marca) y Lic. Juan Ayala (Coordinador de Servicios) de Mercantil Servicios Financieros, capacitados para suministrar información relevante del área de estudio.

Fuente Secundaria: Revisión y consultas de material escrito como: textos, folletos, revistas, periódicos y páginas Web de Internet.

#### Técnicas de Recolección de Datos:

Para esta investigación los datos requeridos se recolectaron a través de la técnica de revisión bibliográfica para efectos de las fuentes secundarias y la técnica de entrevista para las fuentes primarias.

#### Instrumentos de Recolección de Datos:

Entrevista semiestructurada: Conformada por una serie de preguntas previamente planificadas y semiestructurada que condujeron a la obtención de la información necesaria para resolver el problema planteado. Esta se realizó al personal que labora en los departamentos de mercadeo y gerencia, capacitados y dispuestos a ayudar a alcanzar los objetivos de esta investigación.

#### Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos:

Una vez recolectados los datos fueron organizados de forma lógica, analizados e interpretados. Efectuado el análisis pertinente, la información se clasificó basándose en el esquema general de trabajo y quedó distribuido en cuatro capítulos, de la siguiente manera:

Capítulo 1: Marca, identidad e imagen corporativa.

Capítulo 2: Estrategias corporativas de marketing.

Capítulo 3: Mercantil Servicios Financieros

Capítulo 4: Análisis de las estrategias de crecimiento corporativo que aplica Mercantil Servicios Financieros para la creación de su nueva imagen corporativa.

# CAPÍTULO 1

## MARCA, IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVA

### 1.1.- La marca

Tres hitos se destacan en la historia de la marca: su nacimiento, por lo menos ocho siglos a. de c., el sistema económico medieval y la economía de mercado que amanece con el siglo XVII. Si veinte siglos antes, las primeras marcas comerciales existieron, fue por una necesidad de identificar, pero curiosamente, no los productos y las mercancías, sino a los alfareros (que manufacturaban las ánforas que contenían vinos y aceites, y viajaban desde la cuenca mediterránea a diferentes países del norte y oriente europeo), y los comerciantes que exportaban estos productos. La conveniencia de identificar, reconocer el origen o el responsable de las exportaciones, era una urgencia debida a los robos frecuentes en los almacenes de los alfareros, y también los robos en alta mar por los piratas, cuando tales productos eran recuperados. La marca, pues nació por una necesidad práctica de identificación.

En la edad media, la función de las marcas estaba controlada por las corporaciones y los gremios, y ese control estaba en las manos de las autoridades que cuidaban que las corporaciones no invadieran el ámbito de las otras corporaciones.

Poco a poco, en los albores del industrialismo del siglo XVII, se impuso la libre competencia, la libertad de mercado, y con ella se creó una legislación adecuada (insistentemente reclamada por las empresas) que protegía la iniciativa privada y la propiedad de las marcas. Así se empezó a concebir la marca registrada como un activo de la empresa. La marca registrada nació, por tanto, como respuesta de una nueva necesidad: defender a las empresas contra el fraude, las imitaciones y las

falsificaciones. Este reconocimiento de su protección legal otorgó a las marcas su auténtico estatuto económico.

La exclusividad de uso generaría una nueva función de la marca: la de atraer a los compradores y conservarlos, es decir que ya no sólo se tratará de identificar un producto, sino de competir con otros productos, es decir con otras marcas. Para competir y conquistar clientes, mercados y fidelidades, la marca-signo registrada no basta, porque la marca debe estar en función del producto, del fabricante o del comerciante. Entonces, la marca empezó a asumir promesas y compromisos con el público. La marca era garantía de origen de los productos; aseguraba la autenticidad y originalidad del producto (“exija mi marca”, “desconfíe de imitaciones” eran la clase de eslóganes de la época industrial avanzada), garantizaba una calidad estable, invariable, y era un compromiso táctico (y a menudo explícito) del fabricante ante el mercado. La marca se convertía así en un instrumento de la estrategia comercial, en la misma medida que singularizaba los productos y ofrecía garantías y confianza a los consumidores. (Ver anexo # 1)

Por lo que Stanton, William y otros la define como “un nombre, un término, un símbolo, diseño especial o una combinación de ellos que identifica los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores. La marca diferencia los productos y servicios de una compañía y de los competidores”. (1992: 256)

Por tanto un nombre de marca consta de palabras, letras o números que pueden vocalizarse y su importancia radica en que facilita que los consumidores identifiquen los productos o servicios; ayuda a controlar su participación dentro del mercado, las marcas reducen la comparación de precios debido a que es muy difícil comparar dos artículos con diferentes marcas, y permite recibir una calidad comparable.

Por lo que el mismo autor resalta algunas características que estas poseen:

- Que sea corta
- Que sea fácil de leer y pronunciar
- Que se asocie al producto o a algunas de las características del mismo
- Que sea fácil de reconocer y recordar
- Que sea eufónica
- Que tenga connotaciones positivas
- Que sea distinta de las marcas competidoras. (Stanton, William y otros.1992:258)

Y de acuerdo a esas características, las marcas pueden ser:

- Nominativas: Son aquellas que se identifica con palabras.
- Innominadas: Son aquellas que se identifica con figuras o logotipos.
- Mixtas: Es el resultado de las nominativas y las innominadas.
- Tridimensionales: Corresponde a cuerpos de tres dimensiones.

La selección de un buen nombre de marca es una de las tareas más difíciles al cual se debe enfrentar la gerencia de mercadotecnia; pues, a pesar de existir muchas marcas conocidas, son pocos los nombres de marcas realmente buenos.

Sin embargo, este autor considera que existen razones para no usar marcas; muchas empresas no ponen marcas porque no están dispuestos o en posibilidad de tomar las responsabilidades principales que se presentan en propiedad de marcas. Promover una marca, mantener la calidad constante en su producción, favorece la marca.

Los productores no colocan marcas a aquellas partes de sus productos que no alcanzan la calidad habitual. Los productos considerados imperfectos o de baja calidad son más baratos y se distribuyen en canales de distribución distintos a los que se emplean para vender bienes de mayor calidad.

Y por otra parte existe el nombre genérico de los nombres de marcas; algunas marcas han logrado mucha aceptación que el nombre de marca ha sido sustituido al nombre genérico del producto particular. Un nombre de marca puede convertirse en genérico cuando expira la patente de un producto o cuando se realiza una buena publicidad y se obtienen muy buenas ventas con un sobresaliente nombre de marca.

## **1.2. - Identidad corporativa**

Todo lo que una empresa tiene, hace y dice es expresión de la identidad corporativa.

La identidad corporativa no son sólo los logotipos y símbolos, estos son sólo referentes visuales, es necesario mantener una coherencia visual en todas las comunicaciones que una empresa realiza, folletos, papelería, páginas web, etc.

Ya que la identidad corporativa de una empresa es su carta de presentación, su cara frente al público, y de esa identidad dependerá la imagen que nos formaremos de la organización. Entonces en función de ello Costa, J. la define como, “un sistema de signos visuales que tiene por objeto distinguir (facilitar el reconocimiento y la recordación) a una empresa u organización de las demás”. (1993:15)

Además, se puede considerar como la integración, en la mente del público apuntado, de todos los mensajes emitidos por una organización o empresa y no sólo



eso, sino que debe simbolizar la ética y actitudes de la organización, de modo que quienes trabajan en ella compartan un mismo espíritu y lo comuniquen a todos los que se relacionan con la organización. Además debe diferenciar a la empresa y sus productos y servicios de los ofrecidos en el mercado por la competencia, lo que convierte a la identidad corporativa, hoy en día en un instrumento estratégico de primer orden.

Existen diferentes tipos de identidad corporativa, las cuales son divididas por Cabañas, G. (1996:103) de la siguiente manera:

- Identidad conceptual: Dividida en los siguientes elementos.
  - Visión
  - Misión
  - Valores
  - Filosofía.

Pero por otro lado, Costa añade otra clasificación:

- Identidad visual: se divide en dos elementos: identidad gráfica y la identidad ambiental.
  - La identidad gráfica está representada por:
    - Denominación: es el nombre con la cual la empresa se da a conocer.
    - Cromática: son todos los instrumentos visuales u ópticos que utiliza la empresa para dar a conocer su personalidad física.
    - Logotipo: son los símbolos que representan a la empresa, en algunas oportunidades el nombre se convierte en logotipo.

- La identidad ambiental está representada por:
  - Infraestructura: conjunto de bienes y servicios que hacen posible el funcionamiento de una empresa u organización. También se define como el conjunto de elementos que tienen que ver con los dispositivos de producción inmobiliaria así como los espacios productivos de la organización.
  - Facilidades: es cuando la empresa posee toda aquella tecnología que le permite maximizar la producción y reducir los esfuerzos humanos, es decir, que está en disposición de hacer sus actividades sin gran esfuerzo.
  - Ergonomía: se dice que es el conjunto de técnicas que estudian la mejor adaptación de las personas a su trabajo, es decir, el diseño de un lugar óptimo donde el trabajador se encuentre en condiciones de realizar sus tareas con la menor fatiga humana.

Debido a la importancia que tiene la identidad corporativa en las empresas es necesario resaltar algunos beneficios que ésta brinda:

- Aumento del reconocimiento de la empresa u organización.
- Mayor confianza de los empleados o voluntarios de la empresa u organización.
- Ahorro de costos por estandarización.
- Aumento del conocimiento público de una empresa u organización.
- En resumen, una imagen más apropiada en el mercado.

([Hhttp://www.monografias.com/trabajo4/cambcult/cambcult.shtml](http://www.monografias.com/trabajo4/cambcult/cambcult.shtml)- 10/01/2008)

### **1.3.- Imagen corporativa**

Toda esa marea de percepciones y relaciones que despiertan expectativas (sensaciones, emociones, experiencias e informaciones sentidas y vividas por los públicos) en ningún modo podrían ser anónimas. Es preciso que unas y otras se relacionen claramente para que el público pueda identificarlas, reconocerlas, asociarlas y configurar con ellas significados, que serán integrados en la memoria en forma de esta síntesis: la “imagen”, y de la cual los individuos se servirán para sus decisiones, elecciones, opiniones, preferencias y fidelidades. Los materiales con los que la mente configura la imagen son los estímulos, significados y valores que la empresa emite y suscita en el público.

Para llegar a la imagen es necesario pasar por un proceso transformador que se inicia en la identidad.

La identidad objetiva de la empresa ("lo que es") es equivalente a lo que, en una persona, es el conjunto de datos descriptivos ("quién es") que están inscritos en su documento de identidad o su pasaporte y que podemos ver y leer (pero sólo ver y leer).

Su personalidad, su carácter, sus actitudes, su conducta, su forma de ser, es decir, lo que le da vida y seguridad como individuo, no están en el documento. Los descubrimos (y los interpretamos y valoramos) cuando entramos en contacto real con él: en la manera cómo se comporta según nuestra personal experiencia subjetiva. Con las percepciones y experiencias, construimos una síntesis mental que, para nosotros, define a esta persona.

Es un conocimiento que permanece en nuestra memoria, y que se hace presente en la conciencia cuando la recordamos, la vemos o alguien nos habla de ella. Es la

imagen. Nuestras actitudes y opiniones relativas a esta persona están determinadas por la imagen que nos hemos formado de ella.

A principios del siglo XX surgieron ideas innovadoras con respecto a la identidad, por parte de los europeos; en el 1908 en Alemania e Italia se producen dos innovaciones avanzadas ligadas a la identidad corporativa, lo cual impulsó a los empresarios europeos a ir mucho más lejos porque se anticiparon en lo que hoy es un vector esencial: la comunicación de la identidad y la construcción de la imagen corporativa. La cual no es definida por Costa, J. como la representación mental de una empresa que tiene la capacidad de condicionar y determinar incluso las actitudes de un grupo social en relación con esta empresa

Es decir la imagen corporativa se refiere a cómo se percibe una compañía; es una imagen generalmente aceptada de lo que una compañía significa. La creación de una imagen corporativa es un ejercicio en la dirección de la percepción. Es creada sobre todo por los expertos de marketing en conjunto con los de comunicación que utilizan las relaciones públicas, campañas comunicacionales y otras formas de promoción para sugerir un cuadro mental al público.

Típicamente una imagen corporativa se diseña para ser atractiva al público, de modo que la compañía pueda provocar un interés entre los consumidores, cree un hueco en su mente, genere riqueza de marca y facilite así ventas del producto o servicio. Es uno de los elementos más importante que tienen las empresas para definirse, diferenciarse y posicionarse en un mercado tan competitivo y cambiante.

La imagen corporativa es el medio por el cual las instituciones y empresas transmiten al público quién es, qué hace y cómo lo hace, es decir, ésta representa la personalidad de la empresa, de allí su importancia.

Por otra parte, Kotler, Philip y Armstrong, Gary, recomiendan que toda compañía debe tener presente la comercialización de la organización, ya que con ella se realizan todas aquellas actividades emprendidas para crear, mantener o cambiar las actitudes y el comportamiento del público en la misma, en cuanto a la organización. Tanto las organizaciones lucrativas como las no lucrativas practican la comercialización de la organización, para ello requiere que se evalúe su imagen presente y que se prepare un plan de mercadotecnia para mejorarla.

Es muy importante mantener una buena imagen corporativa, puesto que permite obtener algunos beneficios como:

- Permite “vender mejor”: una empresa que tenga una buena imagen corporativa podrá vender sus productos con un margen superior, ya que seguramente las personas están dispuestas a pagar como garantía de la calidad del producto.
- Atrae mejores inversiones: en este caso cuando las empresas poseen una buena imagen corporativa se muestran como instituciones sólidas y estables, lo cual llama el interés de los inversionistas de tal modo que éstos aportan capital a la empresa.
- Atrae mejores trabajadores: debido a que la empresa es reconocida y diferenciada en el sector, es probable que muchas personas les guste trabajar en ella. [http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen\\_corporativa-10/01/2008](http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen_corporativa-10/01/2008)

### 1.3.1. Planificación estratégica de la imagen corporativa

Si reconocemos la creciente importancia estratégica de la imagen corporativa en el éxito de una organización se hace necesario realizar una actuación planificada y coordinada para lograr que los públicos de la compañía tengan una imagen corporativa que sea acorde a los intereses y deseos de la entidad y que facilite y posibilite el logro de sus objetivos. Para ello es necesario realizar un plan estratégico de imagen corporativa, por medio del cual se debe intentar influir en la imagen corporativa que tienen los públicos de la organización.

El plan estratégico de la imagen corporativa deberá tener bases sólidas y claras, que permitan una acción eficiente. Para ello, parte de la relación que se establece entre los tres elementos básicos sobre los cuales se construye la estrategia de imagen.

- La organización: es el sujeto que define la estrategia, quien realizará y planificará toda la actividad dirigida a crear una determinada imagen en función de su identidad como organización.
- Los Públicos de la organización: que son los que se formarán la imagen corporativa y, por lo tanto, hacia quienes irán dirigidos todos los esfuerzos de acción y comunicación para lograr que tenga una buena imagen.
- La competencia: que será la referencia comparativa tanto para la organización como para los públicos. <http://www.rrppnet.com.ar/imagencorporativares.htm>  
[carusomelina@hotmail.com](mailto:carusomelina@hotmail.com)- 10/01/2008

### 1.3.2. Ejes de la estrategia de imagen corporativa

Los ejes claves son:

- **Identificación:** La organización buscará lograr que sus públicos la reconozcan y sepan sus características (quién es), que conozcan los productos, servicios y actividades que realizan (qué hace) y que sepan de que manera y con que pautas de trabajo o comportamiento efectúa sus productos o servicios la organización (cómo lo hace).
- **Diferenciación:** Además de existir para los públicos, la organización deberá ser percibida de una forma diferente a las demás, ya sea en lo que es, en lo que hace, o como lo hace. Es decir, la compañía deberá intentar lograr una diferenciación de la competencia en un sector.
- **Referencia:** Tanto la identificación como la diferenciación buscarán que la organización se posicione como referente de imagen corporativa del sector empresarial, mercado o categoría en la que se encuentra la compañía.
- **Preferencia:** La identificación, la diferenciación y la referencia de imagen deben intentar alcanzar la preferencia de los públicos.

La organización no solamente debe esforzarse en ser conocida, sino que debe buscar ser preferida entre sus pares; es decir, debe ser una opción de elección válida.

Todo plan estratégico de imagen corporativa desarrollado por una organización deberá estar enfocado a optimizar estos cuatro objetivos claves, sin los cuales, toda actividad tendiente a crear, reforzar o modificar una imagen corporativa no servirá para contribuir al logro de los objetivos finales de la organización.

(<http://www.rrppnet.com.ar/imagencorporativares.htm>carusomelina@hotmail.com - 10/01/2008)

La actuación sobre la imagen corporativa debe ser una acción planificada y coordinada adecuadamente, para lograr que sea efectiva y lograr que la imagen responda a la personalidad y a los intereses de la organización.

La planificación estratégica de imagen corporativa consta de tres grandes etapas:

- El Análisis de perfil corporativo: por medio del cual se estudia y define la personalidad de la organización (análisis interno). Y también se analiza a la competencia y a los públicos de la organización, así como que imagen tiene cada uno de ellos de la compañía (análisis externo).
- La definición del perfil corporativo: etapa en la que deberá tomar la decisión estratégica dirigida a definir cuales son los atributos básicos de la identificación de la organización, que nos permitirán la identificación, la diferenciación, la referencia y la preferencia.
- La comunicación del perfil corporativo: por medio del cual se determina las posibilidades comunicativas de la organización y que se comunican a los diferentes públicos de la compañía el perfil de identificación establecido en la etapa anterior. (<http://www.rrppnet.com.ar/imagencorporativares.htm>carusomelina@hotmail.com -10/01/2008)



### 1.3.3. Evaluación de la imagen corporativa

Según Kotler y Armstrong “La evaluación de la imagen consiste en investigar, cuál es la imagen que tiene la organización ante sus públicos principales”. (1996:777).

La imagen de la organización es la forma en que una persona o un grupo ven a la organización. Diferentes personas pueden tener diferentes imágenes de la misma organización. La organización puede estar complacida con su imagen pública o puede descubrir que tiene graves problemas de imagen.

Por ello, la organización debe decidir qué imagen le gustaría tener y cual puede lograr; así la empresa desarrolla un plan de mercadotecnia para que su imagen actual cambie hacia la ideal.

### **1.4.- Imagen corporativa y responsabilidad social empresarial**

Una empresa tiene responsabilidades con la sociedad que van más allá de la mera producción y comercialización de bienes y servicios, sino que también implica el asumir compromisos con los grupos de interés para solucionar problemas de la sociedad.

Frecuentemente los consumidores son llevados hacia marcas y compañías consideradas por tener una buena reputación en áreas relacionadas con la responsabilidad social-empresarial. Es por cierto entonces, una de las ventajas que trae la responsabilidad social corporativa, ya que también importa en su reputación entre la comunidad empresarial, incrementando así la habilidad de la empresa para atraer capital y asociados, y también con los empleados dentro de la empresa.

Por ello, para trabajar con marca, identidad e imagen corporativa, y hacerlo cumpliendo con los requerimientos sociales que permiten el bienestar de la comunidad o entorno que rodea a las organizaciones, es necesario hacer uso del marketing ya que es una actividad humana, cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del ser humano mediante procesos de intercambio, el cual brinda estrategias corporativas, útiles para el logro de los objetivos organizacionales y el crecimiento de la organización dentro del mercado donde ésta se desenvuelve.

## **CAPÍTULO 2**

### **ESTRATEGIAS CORPORATIVAS DE MARKETING**

#### **2.1.-El marketing y sus dos caras**

En el mundo de los negocios el marketing cumple funciones muy importantes, ya que nos permite satisfacer las necesidades y deseos del ser humano mediante el proceso de intercambio de algún bien o un servicio. Para Lambin, Jean-Jacques (1995:5) “El marketing es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de los individuos y organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades”.

Por otra parte, para Stanton, William y otros. (1992:844) “el marketing es un sistema total de actividades comerciales cuya finalidad es planear, fijar el precio, promover y distribuir los productos satisfactorios de necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos”. Es importante resaltar que los diversos organismos que participan en el proceso de intercambio sean como parte de la demanda o de la oferta, también son parte del sistema de mercadotecnia, así como, las fuerzas ambientales que influyen en estas organizaciones y en sus interacciones.

El marketing no es una función estática porque su ambiente interno o externo está en constante cambio y tiene que ajustarse a todas las variantes que se encuentran en su entorno, por ejemplo, una competencia en constante amenaza, clientes que cambian constantemente de gustos al igual que los mercados, etc.

En este sentido, la función principal del marketing es proporcionar herramientas para recordar al consumidor un determinado producto y mantener su vigencia, para reaccionar y enfrentar los ataques de la competencia, mantener los clientes y la posición de la empresa, para lograr así, sobrevivir en el mercado.

Las dos caras del marketing hacen referencia a dos tipos de gestiones; el marketing operativo y el marketing estratégico.

Para Lambin, Jean-Jacques (1995:5) “el marketing operativo es una gestión voluntarista de conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo”. En la clásica gestión comercial, centrada en la realización de un objetivo de cifras de ventas y que se apoya en los medios tácticos basados en la política de productos, de distribución, de precios y de comunicación. La acción del marketing operativo se concentra en objetivos de cuotas de mercado a alcanzar y en presupuestos de marketing autorizados para alcanzar dichos objetivos.

La función principal del marketing es “crear el volumen de negocio, es decir, vender” y utilizar para este efecto los medios de ventas más eficaces, minimizando los costos de venta.

El objetivo de cifras de ventas a realizar, se traduce por la función “producción” en un programa de fabricación y en un programa de almacenaje y de distribución física por los servicios comerciales. El marketing operativo es, pues, un elemento determinante que incide directamente en la rentabilidad a corto plazo de la empresa. El vigor del marketing operativo es un factor decisivo del rendimiento de la empresa, muy particularmente en los mercados donde la competencia es intensiva.

El marketing es el aspecto más espectacular y el más visible de la gestión de marketing, debido a que la publicidad y la promoción ocupan un lugar importante.

El marketing operativo es, pues, el brazo comercial de la empresa, sin el cual el mejor plan estratégico no puede desembocar en unos resultados notables, por tanto, para ser rentable, el marketing operativo debe, pues, apoyarse en una reflexión estratégica basada en las necesidades del mercado y en su evolución.

Para Lambin, Jean-Jacques. (1995:8) “el marketing estratégico se apoya de entrada en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones”. La función del marketing estratégico es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales y potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar. Los productos-mercados identificados presentan una oportunidad económica cuyo atractivo de mercado es preciso evaluar.

El atractivo de un producto-mercado se mide en términos cuantitativos por la noción de mercado potencial y en términos dinámicos por la duración de su vida económica, representada por su ciclo de vida. Para una empresa determinada, sin embargo, el atractivo de un producto-mercado depende de su competitividad, es decir, de su capacidad para atraer mejor que sus competidores la demanda de los compradores. Esta competitividad existirá en la medida en que la empresa detecte una ventaja competitiva, ya sea por la presencia de cualidades distintivas que la diferencien de sus rivales ya sea por una productividad superior que le da una ventaja en costos.

La función del marketing estratégico, es, pues, orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus recursos y a su saber hacer, y que ofrecen un potencial crecimiento y de rentabilidad. La gestión del marketing en este aspecto se sitúa en el medio-largo plazo; su función es precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar

una estrategia de desarrollo y velar por mantener una estructura equilibrada de la cartera de productos.

La selección de la estrategia de mercadeo es considerado como un proceso complejo debido a que el gerente se enfrenta constantemente a la búsqueda de la congruencia entre las estrategias del producto o servicio, con los objetivos de la empresa, con sus recursos, con los factores relevantes del macroentorno y con las actividades de la competencia. Un buen análisis de estos factores depende de la disponibilidad y evaluación de información, que debe incluir aspectos tales como el tamaño del mercado, el comportamiento y las necesidades del consumidor.

Para Hughes, G. David (1986:103) “una estrategia no puede desarrollarse aisladamente, sino que debe servir de apoyo a las misiones, los objetivos, las políticas y las metas corporativas, así como también a las estrategias y planes de acción para otros productos”. En consecuencia, el gerente de mercadotecnia debe estar bien informado acerca de cada uno de estos elementos, que colectivamente se denomina ambiente corporativo para la planeación de la mercadotecnia. De esta manera cuando una organización fija sus prioridades de largo plazo con respecto a productos y mercados, a fin de incrementar el valor dentro de la compañía, se estará hablando de una planeación de marketing corporativo, que para Guiltinan, Joseph P. y Gordón, Paúl (1994:25) representa el proceso mediante el cual se adoptan las estrategias corporativas para identificar los negocios en los cuales la empresa debe involucrarse en el futuro, especificando el rango de los mercados a los cuales va a prestar servicios y los tipos de productos que va a ofrecer.

## **2.2.-Estrategias corporativas**

El desarrollo de una estrategia corporativa no empieza con la definición de una meta, ni termina con la selección de una alternativa, más bien, requiere mucha

interacción entre las metas, las alternativas y los recursos exigidos para cada una de éstas. Los recursos limitados pueden exigir una reducción de las metas o el desarrollo de nuevas alternativas.

Hughes, G. David (1986:113) define “las estrategias corporativas como maneras alternas de emplear recursos corporativos para alcanzar metas corporativas”

Por otra parte, para Gultinan, Joseph y Gordón, Paúl. (1994:27) “las estrategias corporativas son planes de largo plazo diseñados para seleccionar los diversos negocios en los que una empresa podría estar”. Estas estrategias identifican los mercados que deben servirse (definiéndolos en términos de necesidades, clientes o ambos) y las líneas de productos y servicios que deben generarse con base en una evaluación del entorno, los recursos y los objetivos de la empresa.

Las estrategias corporativas deberían deducirse del análisis de tres elementos: problemas y oportunidades del entorno, recursos y capacidades organizacionales y misión y objetivos corporativos.

Una estrategia corporativa debe ser consecuente con los objetivos de una compañía y alcanzable con los recursos existentes o previstos.

Para Gultinan, Joseph y Gordón, Paúl (1994:27) el proceso para desarrollar una estrategia corporativa se basa en:

- Examinar los problemas y oportunidades del entorno.
- Seleccionar los objetivos corporativos que sean consistentes con estos problemas y oportunidades.
- Examinar los recursos y las capacidades distintivas que pueden utilizarse en la implementación de la estrategia.

Figura 2-1 Factores que influyen en las estrategias corporativas



Fuente: Gultinan Joseph y Gordón, Paúl. (1994:27)

### Problemas y oportunidades del entorno

Todas las organizaciones operan en un entorno dinámico que puede generar una diversidad de problemas u oportunidades en los mercados actuales o potenciales de la empresa. Para Gultinan, Joseph y Gordón, Paúl. (1994:27), los gerentes deben de estar concientes del posible impacto sobre sus mercados de seis importantes fuerzas del entorno:

- Características demográficas, como la distribución de las edades de la población, tasas de natalidad, crecimiento de la población, cambios en la población regional y porcentaje de familias en que trabajan dos personas. Se refiere a todos aquellos tipos de variables que forman parte de nuestro mercado.
- Valores sociales y culturales, como las actitudes hacia la salud y la nutrición, necesidad de autoexpresión, materialismo, aspectos ecológicos, seguridad del



producto. Se entiende como el tipo de cultura o valores sociales donde se desenvuelve la empresa

- Factores económicos, incluyendo tasas de inflación y de desempleo, crecimiento económico, escasez de materia prima, costos de energía, tasas de interés, derechos de importación e impuestos sobre el consumo. Con los factores económicos se evalúan variables macroeconómicas que se vinculan con la organización.
- Tecnología, particularmente desarrollar y anticipar cambios que tengan impacto sobre los tipos de productos disponibles en el mercado y los tipos de procesos (como la automatización o el uso de materiales sintéticos) que se emplean para producirlos. Se refiere al avance de la tecnología que nos pone en un nuevo escenario.
- Acciones legales y regulatorias, incluyendo regulaciones sobre el tipo de publicidad disponible para un producto, requerimientos de prueba y etiquetación de productos, limitaciones con respecto a los componentes de los productos, control de la polución, restricciones o incentivos con respecto a las importaciones o exportaciones. Se refiere en esencia a las influencias políticas del Estado impuestos en el medio y que nos pueden afectar.
- Competencia, que en gran medida, es una función de las demás fuerzas del entorno. Específicamente, tanto la identidad de los competidores como el tipo de orientación de la competencia podría cambiar debido a:
  - El ingreso de nuevas firmas.
  - La adquisición de un competidor pequeño por parte de una organización grande y bien financiada.

- Desregulación, condiciones económicas cambiantes o nuevos procesos de producción que fomenten el incremento de la competencia de precios.
- Valores sociales y culturales cambiantes o nueva tecnología que haga que los consumidores compren productos o servicios que anteriormente se consideraban como no competitivos.

El análisis de estos factores es esencial para el desarrollo de estrategias corporativas, ya que, estos factores darán forma al atractivo de las diversas empresas. Con frecuencia, tales factores generan nuevas oportunidades o conducirán al rejuvenecimiento de los mercados maduros.

#### Recursos y capacidades

Debido a que los cambios del entorno generan oportunidades y amenazas cambiantes, éstos son consideraciones fundamentales en el desarrollo de estrategias corporativas. Sin embargo, no todas las empresas son iguales en términos de su capacidad para obtener ventaja de una oportunidad o evitar una situación amenazante. Una segunda consideración fundamental en la selección de una estrategia corporativa es si la empresa posee los recursos y las capacidades necesarias para aprovechar las ventajas y evitar las situaciones perjudiciales.

Para Gultinan, Joseph y Gordón, Paúl. (1994:29) “al desarrollar una estrategia corporativa, la alta gerencia también debe analizar los recursos disponibles para la organización”. En el sentido más amplio, los recursos incluyen:

- Recursos financieros, como reservas de efectivo.
- Habilidades gerenciales y de mano de obra, como la capacidad para fabricar productos de alta tecnología o para administrar grandes presupuestos publicitarios.

- Capacidad de producción y eficiencia del equipo.
- Capacidad de investigación y desarrollo de patentes.
- Control sobre las materias primas claves, como la propiedad de los recursos energéticos.
- Tamaño y experiencia de la fuerza de venta o del sistema de distribución.

Con frecuencia, las empresas limitan su evaluación de los recursos a los que son más tangibles, como el efectivo y las instalaciones. Aun así, con frecuencia son más importantes las capacidades de la gerencia y del marketing.

La idea de depender de los recursos más fuertes de una empresa generalmente hace referencia a la utilización de una capacidad distintiva y al seleccionar entre las potenciales estrategias corporativas, una empresa generalmente debe confiar en sus capacidades distintivas o en aquellas que puede adquirir.

### Misión y objetivos corporativos

En la mayoría de las organizaciones, las decisiones estratégicas están guiadas por algunas declaraciones de la misión y objetivos corporativos. La misión corporativa se refiere a los amplios propósitos que la organización cumple, y suministra criterios generales para evaluar la efectividad organizacional a largo plazo.

Para Guiltinan, Joseph y Gordón, Paúl. (1994:30) “la misión corporativa se refiere a los amplios propósitos que la organización cumple, y suministra criterios generales para evaluar la efectividad organizacional de largo plazo”.

La misión corporativa es definir el negocio de la organización. Establece qué es y qué hace la compañía. Esta definición vendrá dada en términos de satisfacción de necesidades del público, y no por medio de los productos o servicios que se hacen. En

este sentido la misión corporativa trata de precisar en que consiste nuestro negocio mediante la identificación de los factores que son necesarios para el éxito.

Los factores de éxito se definen en función de la eficiencia y las variables de éxito cambian a medida que cambia el ambiente social, político y tecnológico. Algunos factores de éxito son la tecnología, oportunidades de mercado, las políticas, el ambiente del negocio, las estrategias de la empresa, investigación y desarrollo, la motivación y liderazgo personal y el sistema de recompensa.

Por otra parte, la misión corporativa también destaca la importancia de definir el negocio. Para Hughes, G. David (1986:105) un negocio “se define como un grupo determinado de productos, un mercado dado y una relación entre los dos”.

Empezamos a definir el negocio comprendiendo las necesidades del mercado y luego trabajar para diseñar un producto que se ajuste a esas necesidades. Esta definición destaca la importancia de identificar el tamaño del mercado actual y su tasa de crecimiento, la identificación de la competencia actual y potencial, el establecimiento de recursos, conocer el proceso de decisión del comprador y conocer el ambiente económico, social, político y tecnológico en el que opera la empresa.

Para Guitinan, Joseph y Gordón, Paúl. (1994:30) los objetivos corporativos “reflejan las expectativas específicas de la gerencia con respecto al desempeño organizacional”.

A medida que el entorno cambia, con frecuencia las organizaciones modifican sus misiones y objetivos. Es importante reconocer que puede crearse un conflicto cuando una empresa trata de alcanzar más de un objetivo. Además, una meta de largo alcance de rentabilidad o de incremento de las ventas sólo podría lograrse si se realizan sacrificios a corto plazo.

Los objetivos corporativos se refieren a la extensión de los valores personales de quienes están en la dirección. Los valores personales de los ejecutivos hacen más que influir en los objetivos corporativos, también influyen en las estrategias, que son los medios alternos para alcanzar los objetivos.

Para Hughes, G. David (1986:109) “la determinación de los objetivos de la compañía debe representar una ponderación cuidadosa del balance entre los resultados deseados y la probabilidad de que éstos se cumplan”.

Los objetivos que son muy ambiciosos ocasionan disipación de activos, destrucción de moral y crean el riesgo de perder ganancias pasadas, así como también futuras oportunidades. En este sentido, los objetivos corporativos reflejan las expectativas específicas de la gerencia con respecto al desempeño organizacional.

Algunos objetivos corporativos específicos, según Guiltinan, Joseph y Gordón, Paúl. (1994:31) son los siguientes:

- Rentabilidad
  - Ganancia neta como un porcentaje de las ventas.
  - Ganancia neta como un porcentaje de la inversión total.
  - Ganancia neta por acción (dividendos).
  
- Volumen
  - Participación de mercado.
  - Crecimiento en porcentaje de las ventas.
  - Nivel de ventas en el mercado.
  - Utilización de la capacidad productiva.

- Estabilidad
  - Variación del volumen anual de ventas.
  - Variación del volumen estacional de ventas.
  - Variación de la rentabilidad.
  
- No financieros
  - Mantenimiento del control familiar.
  - Mejoramiento de la imagen corporativa.
  - Incremento de la tecnología o calidad de vida.

### **2.3.-Tipos de estrategias corporativas**

Las organizaciones tienen dos direcciones fundamentales en que pueden avanzar cuando seleccionan una estrategia corporativa: crecimiento o consolidación.

#### 2.3.1. Estrategias de consolidación

Para Gultinan, Joseph y Gordon, Paul. (1994:40) “las estrategias de consolidación son aquellas a través de las cuales las empresas buscan alcanzar las metas actuales (especialmente el incremento de las ganancias) a través de medios diferentes de crecimiento”.

Un importante desarrollo estratégico es el crecimiento, énfasis en la consolidación.

Las estrategias de consolidación son tres según estos autores:

- Atrincheramiento: Es cuando la empresa reduce su compromiso con sus productos existentes al retirarse de los mercados más débiles. Generalmente,

se sigue esta estrategia cuando una empresa ha experimentado un rendimiento desigual en diferentes mercados.

- Contracción de productos: Es cuando la empresa reduce el número de productos que ofrece en un mercado. Es contrario al desarrollo de productos.

La estrategia de contracción de productos es lo opuesto al desarrollo de productos y ocurre cuando una empresa decide que algunos segmentos del mercado son demasiado pequeños o muy costosos para seguir prestando servicio allí.

- Contracción del negocio: Es cuando la empresa vende parte de su negocio a otra organización. Una empresa sigue estrategias de contracción cuando la gerencia está consciente de que un determinado negocio no está logrando los objetivos de la organización. Esto es más probable que ocurra cuando el negocio no se ajusta a las capacidades de la organización y cuando la alta gerencia no comprende los tipos de habilidades fundamentales para lograr un éxito en ese mercado.

### 2.3.2. Estrategias de crecimiento

Para Gultinan, Joseph y Gordon, Paúl. (1994:32) una estrategia de crecimiento “es aquella en la cual un aumento de las ventas (por lo general de nuevos productos y mercados) se convierte en un vehículo para lograr estabilidad o incrementar la rentabilidad”.

Por otra parte para Lambin, Jean-Jacques. (1995:340) “Los objetivos de crecimiento se hallan en la mayor parte de las estrategias empresariales, se trata del crecimiento de las ventas, de las cuotas de mercado, del beneficio o del tamaño de la organización”.

El crecimiento es un factor que influye en la vitalidad de una empresa, estimula las iniciativas y aumenta la motivación del personal y de los ejecutivos. Independientemente de este elemento de dinamismo, el crecimiento es necesario para sobrevivir a los ataques de la competencia, gracias, a las economías de escala y a los efectos-experiencia que ofrece. Existen varios tipos de estrategias de crecimiento para mercados actuales y para nuevos mercados.

#### 2.3.2.1. Para mercados actuales

Para Guitinan, Joseph y Gordon, Paúl. (1994:32) “Una firma que encuentra muchas oportunidades y pocos problemas en sus mercados actuales es probable que seleccione alguna forma de estrategia de mercado actual”.

Cuando se encuentran problemas como escasez de materias primas, nueva competencia o cambios tecnológicos, si los mercados actuales son atractivos para el crecimiento de las ventas, la estabilidad de éstas o la rentabilidad, entonces la estrategia corporativa puede centrarse en el mercado actual.

Las estrategias que se orientan hacia los mercados actuales son:

- Penetración del mercado
- Desarrollo de productos
- Integración

#### Estrategia de penetración de mercados

Para Lambin, Jean-Jacques (1995:341) “una estrategia de penetración consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales”.



Por lo general, la penetración del mercado se logra mediante el incremento del nivel del esfuerzo de marketing (como al incrementar la publicidad o distribución) o mediante la reducción de precios.

Para Guitinan Joseph y Gordon, Paúl. (1994:33) “la penetración de mercado está orientada a incrementar las ventas de productos existentes en sus mercados actuales”.

Ciertamente, el potencial de ventas de muchos productos pasa inadvertido porque la empresa es demasiado pequeña para iniciar tales esfuerzos. Como resultado, las grandes empresas con frecuencia adquieren dichos productos y luego se comprometen en los esfuerzos adecuados de penetración del mercado.

Para ello se pueden adoptar diversas vías, según Lambin, Jean-Jacques (1995:341):

- Desarrollar la demanda primaria: es intervenir sobre los componentes de la demanda global con el fin de aumentar el tamaño del mercado total.

Por ejemplo:

- Incitar a los compradores a utilizar más regularmente el producto.
- Incitar a los compradores a consumir más por ocasión de consumo.
- Hallar nuevas oportunidades de utilización.

Cabe destacar que esta estrategia beneficiará a todos los competidores. Es frecuente que sea el líder del mercado el que gane más con este crecimiento.

- Aumentar la cuota de mercado: consiste en aumentar las ventas atrayendo a los compradores de marcas o de empresas competidoras por acciones de promociones importantes.

Por ejemplo:

- Mejorar los productos o servicios ofertados.
- Reposicionar la marca.
- Admitir reducciones sustanciales de precio.
- Reforzar la red de distribución.
- Organizar las acciones promocionales.

Este tipo de acciones se observará principalmente en los mercados donde la demanda primaria se ha convertido en no expansible, en la fase de madurez del ciclo de vida.

- Adquisición de mercados: consiste en aumentar la cuota de mercado por una estrategia de adquisición o por la creación de empresa conjunta.

Por ejemplo:

- Compra de una empresa competidora para tomar su cuota de mercado.
- Creación de una empresa conjunta para controlar una cuota de mercado.

- Defensa de una posición de mercado: consiste en proteger la cuota de mercado poseída (red de clientes, red de distribuidores, imagen) reforzando el marketing opcional.

Por ejemplo:

- Mejoras menores de producto y reposicionamiento.
- Estrategia defensiva de precio.

- Refuerzo de la red de distribución.
- Refuerzo o reorientación de promociones.
- Racionalización del mercado: consiste en reorganizar los mercados desabastecidos en vista a reducir los costos o aumentar la eficacia del marketing operativo.

Por ejemplo:

- Centrarse en los segmentos más rentables.
- Recubrir a distribuidores más eficaces.
- Reducir el número de clientes, fijando exigencias de cantidades mínimas por pedido.
- Abandonar de forma selectiva ciertos segmentos.
- Organización del mercado: consiste en intentar mejorar la rentabilidad de la actividad del sector frente a las autoridades públicas.

Por ejemplo:

- Establecer reglas o directrices en las prácticas de la competencia con el apoyo de los poderes públicos.
- Crear organizaciones profesionales, por ejemplo, para la información de mercados.
- Acuerdos sobre reducción o estabilización de la producción.

Estas tres últimas estrategias son sobre todo defensivas; tienen por objetivo el mantener un nivel de penetración en los mercados.

### Estrategia de desarrollo de productos

Para Gultinan, Joseph y Gordon, Paúl. (1994:34) “las estrategias de desarrollo de productos comprende el desarrollo de nuevos productos para los mercados existentes, con el fin de satisfacer las cambiantes necesidades y deseos de los clientes, para enfrentar las nuevas ofertas de la competencia, aprovechar la nueva tecnología y satisfacer las necesidades de segmentos específicos del mercado”.

Por otro lado, para Lambin, Jean-Jacques. (1995:343) “una estrategia de desarrollo de productos consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa”.

Por lo general, esta estrategia involucra reemplazar o reformular los productos existentes, o ampliar la línea de productos. Usualmente el desarrollo de productos es apropiado cuando las cambiantes necesidades y preferencias resultan en la emergencia de nuevos segmentos o cuando los cambios competitivos y tecnológicos motivan a las empresas a modificar sus líneas de productos. Para ello se consideran diferentes posibilidades (Lambin, 1995:343):

- Adición de características: consiste en añadir funciones o características al producto de manera que se extienda el mercado.

Por ejemplo:

- Aumentar la polivalencia de un producto añadiendo funciones.
- Añadir un valor social y emocional a un producto unitario.
- Mejorar la seguridad o el confort de un producto.

- Ampliar la gama de productos: busca desarrollar nuevos modelos, nuevos tamaños o varias versiones del producto correspondiente a diferentes niveles de calidad.

Por ejemplo:

- Lanzar nuevos envases.
- Aumentar el número de sabores, de perfumes o colores.
- Ofrecer el producto bajo diferentes formas o composiciones.

- Rejuvenecimiento de una línea de productos: consiste en restablecer la competitividad de productos obsoletos o inadaptados, reemplazándolos por productos mejorados en el plano funcional o tecnológico.

Por ejemplo:

- Introducir una nueva generación de productos más potentes.
- Lanzar una gama de productos verdes, compatibles con el entorno.
- Mejorar la estética de los productos.

- Mejora de la calidad: busca mejorar la forma en que un producto ejerce las funciones, formando parte de un conjunto de atributos.

Por ejemplo:

- Determinar el panel de atributos deseables por diferentes grupos de compradores.
- Establecer normas de calidad precisas en cada atributo.
- Establecer un programa completo de control de calidad.

- Adquisición de una gama de productos: busca completar o ampliar una gama de productos existentes, recurriendo a medios exteriores.

Por ejemplo:

- Comprar una empresa que tenga una gama de productos complementarios.
- Acordar con proveedores de productos que serán revendidos con la marca de la empresa.
- Creación de una empresa conjunta para el desarrollo y la producción de un nuevo producto.

- Racionalización de una gama de productos: consiste en modificar la gama de productos para reducir los costos de fabricación o de distribución.

Por ejemplo:

- Estandarización de una gama de productos.
- Abandono selectivo de productos marginales o poco rentables.
- Modificación del concepto del producto.

La palanca utilizada en esta estrategia de crecimiento es, esencialmente, la política de producto y el análisis de segmentación.

### Estrategia de integración

Para Guiltinan, Joseph y Gordon, Paúl. (1994:35) “la integración se logra cuando una empresa se convierte en su propio proveedor (integración hacia atrás) o intermediario (integración hacia delante)”.

Por otra parte, para Lambin, Jean-Jacques. (1995:344) “una estrategia de crecimiento por integración se justifica si una empresa puede mejorar su rentabilidad

controlando diferentes actividades de importancia estratégica para ella, situadas en el sector industrial en el cual se inserta”.

Las estrategias de integración permiten mejorar la efectividad o eficiencia de una empresa que presta servicios en mercados existentes. En términos generales, estas estrategias serán las más apropiadas cuando los mercados finales tienen un alto potencial de crecimiento, porque la integración requiere amplios recursos. Para Lambin, Jean-Jacques (1995:344), se establece una distinción entre integración hacia el origen, integración hacia el consumidor e integración horizontal.

- Estrategia de integración hacia arriba: está generalmente guiada por la preocupación de estabilizar, o de proteger, una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica.

En algunos casos, una integración hacia arriba es necesaria porque los proveedores no disponen de recursos o de conocimiento tecnológico para fabricar componentes o materiales indispensables para la actividad de la empresa. Otro objetivo puede ser facilitar un acceso hacia una nueva tecnología esencial para el éxito de la actividad básica.

- Estrategia de integración hacia abajo: una estrategia de integración hacia el consumidor tiene como motivación básica asegurar el control de las salidas de los productos sin las cuales la empresa está asfixiada.

En algunos casos, el objetivo de integración hacia el consumidor es tener, por finalidad, una mejor comprensión de las necesidades de los clientes, usuarios de los productos fabricados. La empresa crea entonces una filial que juega el papel de unidad piloto: comprender la problemática de los clientes, usuarios o incorporadotes para poder encontrar sus necesidades más eficazmente.

- Estrategias de integración horizontal: el objetivo es reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando algunos competidores.

Esta estrategia se sitúa en una perspectiva muy diferente y los argumentos pueden ser de naturaleza muy variadas: centralizar a un competidor que estorbe, alcanzar el punto crítico para obtener efectos de escala, beneficiarse de la complementariedad de las gamas de productos, tener acceso a redes de distribución o a segmentos de compradores, etc.

#### 2.3.2.2. Para nuevos mercados

Al examinar las fuerzas del entorno y las tendencias de las ventas, la alta gerencia podría llegar a la conclusión de que el crecimiento y la estabilidad en las ventas o la rentabilidad de los mercados actuales serán insatisfactorios en el futuro. Tal conclusión llevará a estas empresas a buscar nuevos mercados que les ofrezcan mejores oportunidades.

Según Guiltinan, Joseph y Gordon, Paúl. (1994:36) para entrar en nuevos mercados puede utilizarse cuatro tipos de estrategias corporativas:

- Desarrollo del mercado
- Expansión del mercado
- Diversificación
- Alianzas estratégicas



### Estrategia de desarrollo del mercado

Para Lambin, Jean-Jacques. (1995:343) “una estrategia de desarrollo de mercados tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados”.

Las estrategias desarrollo de mercado representa un esfuerzo para llevar los productos actuales a nuevos mercados. Por lo general, la gerencia empleará esta estrategia cuando los mercados existentes se paralizan y cuando los incrementos de la participación de mercado sean difíciles de alcanzar debido a que tales participaciones son ya muy altas o porque los competidores son muy poderosos.

Aquí también son posibles varias estrategias:

- Nuevos segmentos: busca dirigirse a nuevos segmentos de usuarios en el mismo mercado geográfico.

Por ejemplo:

- Introducir un producto industrial en un mercado de consumo.
- Vender el producto a otro grupo de compradores situándolo en forma diferente.
- Introducir el producto en otro sector industrial.

- Nuevos circuitos de distribución: consiste en introducir el producto en otro canal de distribución suficientemente distinto a los circuitos existentes.

Por ejemplo:

- Distribuir bebidas en los lugares de trabajo (fábricas, despachos, escuelas, etc.).

- Venta directa de productos, de mobiliarios a cadenas de hoteles.
- Crear una red de franquicias junto a la red tradicional existente.
- Expansión geográfica: busca implantarse en otras regiones del país o hacia otros países.

Por ejemplo:

- Expedir los productos hacia otros mercados recurriendo a los agentes locales o a sociedades de trading.
- Crear una red de distribución exclusiva.
- Comprar una empresa extranjera que opere en el mismo sector.

De una forma general las estrategias de desarrollo de mercados se apoyan, pues, principalmente en la distribución y en el marketing propio de la empresa.

#### Estrategia de expansión del mercado

Para Gultinan, Joseph y Gordon, Paúl. (1994:36) “una estrategia de expansión del mercado implica moverse a una nueva área geográfica de mercado”. Muchas empresas se inician como competidores regionales y posteriormente se trasladan a otras áreas del país.

En el mundo empresarial de hoy, es muy probable que las compañías expandan sus mercados hacia el comercio internacional, y con frecuencia ésta es la estrategia de crecimiento que tiene las mayores posibilidades de lograr un mayor aumento en las ventas y las utilidades.

La expansión del mercado internacional puede seguirse en tres niveles, según estos autores:

- La estrategia regional: implica que una empresa centrará sus recursos y esfuerzos en una o dos áreas.

Es común que esta estrategia se emplee cuando una empresa pretenda depender principalmente de su base doméstica para el negocio.

- Las estrategias multinacionales: abarca el compromiso con un amplio rango de mercados nacionales, incluyendo los de Europa, Asia y de toda América.

Tales empresas organizan sus negocios alrededor de países o regiones de manera que las diferentes estrategias de marketing (incluyendo las decisiones sobre el producto que se va a ofrecer) se dejan en gran parte a la subsidiaria local.

- La estrategia global: se emplea cuando una organización opera en un amplio conjunto de mercados, pero con una serie común de principios estratégicos.

En otras palabras, esta estrategia considera el mercado mundial como un todo, más que como una serie de mercados nacionales. Las estrategias globales son las más apropiadas cuando los competidores y clientes de una empresa están globalizados.

#### Estrategia de diversificación

Para Lambin, Jean-Jacques. (1995:347) “una estrategia de diversificación implica la entrada de productos y servicios nuevos para la empresa”.

Por otra parte, para Guiltinan, Joseph y Gordon, Paúl. (1994:38) “es una estrategia que incluye nuevos productos y nuevos mercados”.

La estrategia de diversificación es la más probable de seleccionar cuando existen las siguientes condiciones:

- No pueden establecerse otras oportunidades de crecimiento con productos o mercados existentes.
- Ganancias inestables porque la empresa opera en entornos inestables.
- La empresa desea capitalizar en una ventaja comparativa.

Una estrategia de crecimiento por diversificación se justifica si el sector industrial, en el cual se inserta la empresa, no presenta ninguna o muy pocas oportunidades de crecimiento o de rentabilidad, ya sea porque el mercado de referencia está en declive. Como tal, este tipo de estrategia de crecimiento es más arriesgada, ya que el salto a lo desconocido es más importante. Lambin, Jean-Jacques (1995:347) establece una distinción entre diversificación concéntrica y diversificación pura.

- Estrategia de diversificación concéntrica: el objetivo es beneficiarse de los efectos de sinergia debido a la complementariedad de las actividades y extender así el mercado potencial de la empresa.

En una estrategia de diversificación concéntrica la empresa sale de su sector industrial y comercial y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las actividades existentes en el plano tecnológico y comercial. Una estrategia de diversificación concéntrica, normalmente, debe tener como resultado atraer nuevos grupos de compradores.

- Estrategia de diversificación pura: el objetivo es orientarse hacia campos completamente nuevos a fin de rejuvenecer la cartera de actividades.

En una estrategia de diversificación pura la empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales, tanto en el plano tecnológico, como en el comercial. Las estrategias de diversificación son indudablemente las estrategias

más arriesgadas y las más complejas, ya que conducen a la empresa a terrenos completamente nuevos para ella. El éxito de una operación de diversificación exige recursos importantes, tanto humanos como financieros.

### Alianzas estratégicas

Para Guiltinan, Joseph y Gordon, Paúl. (1994:38) “en una alianza estratégica verdadera, dos empresas colaboran en forma mucho más completa al intercambiar algunos recursos claves para permitir que ambas partes incrementen su rendimiento”.

Con frecuencia, una empresa sólo puede tener éxito al moverse en un nuevo mercado si ésta puede adquirir nuevos recursos o capacidades. En tales casos, la estrategia de la empresa puede ser establecer una alianza estratégica con otra empresa. Por lo general, las alianzas abarcan intercambios de uno o más de los siguientes recursos:

- Acceso a redes de distribución y ventas.
- Nueva tecnología de productos.
- Tecnología y capacidad de producción.

Al tener que trabajar dentro del contexto de una organización, es necesario que el gerente de mercadotecnia entienda plenamente los valores que la orientan. Estos valores, desde los más generales hasta los más específicos, son: la misión, los objetivos, las políticas y las metas de la organización. Las actividades que conducen al logro de estos valores son las estrategias y los planes de acción. El exigente proceso de desarrollar una estrategia corporativa no es un fin en sí mismo, sino más bien lo que precede a una acción que debe lograr un desempeño competitivo superior.

## CAPÍTULO 3

### MERCANTIL SERVICIOS FINANCIEROS

#### 3.1.-Aspectos Generales<sup>1</sup>

El Banco Mercantil es una organización de servicios financieros que se fundó en el año 1925 con el nombre de Banco Neerlandó Venezolano; se inició como una compañía anónima que tenía como objetivo principal los negocios en el sentido más amplio, inclusive las operaciones de préstamos, descuentos, depósitos, giros, así como también el estudio, promoción y fundación de empresas industriales y comerciales. También desarrollar relaciones bancarias y comerciales con los países del exterior y especialmente con Holanda y las naciones del Norte de Europa.

Luego más tarde en 1997 pasa a ser Mercantil Servicios Financieros y agrupa una serie de negocios y actividades financieras que, para esa fecha y desde hacía varios años, venían funcionando bajo distintas denominaciones comerciales y distintas estructuras jurídicas. Hoy en día, esta organización abarca tres negocios: el de banca comercial y de inversión; el de seguros y el manejo de activos de terceros, haciendo presencia en diez países de América y Europa teniendo entre sus empresas subsidiarias en Venezuela al Banco Mercantil, Seguros Mercantil y Merinvest; en Estados Unidos a Commercerbank N.A. y en Suiza a Banco Mercantil (Schweiz) AG.

---

<sup>1</sup> Toda la información que se muestra en este capítulo fue tomada de revistas, folletos y documentos suministrados por Mercantil Servicios Financieros y complementada con entrevistas realizadas al personal gerencial de la misma.

Mercantil Servicios Financieros es una empresa financiera regida por la Ley de Mercado de Capitales de Venezuela y está sujeta a la supervisión de la Comisión Nacional de Valores (CNV) en Venezuela.

El enfoque central de las actividades que realiza Mercantil Servicios Financieros a través de sus subsidiarias es satisfacer las necesidades de los individuos y las comunidades donde actúan, mediante la prestación de productos y servicios financieros de excelente calidad y atendiendo a grupos de clientes de acuerdo a esquemas de segmentación de mercado, utilizando los recursos disponibles en forma eficiente con el fin de obtener una rentabilidad adecuada y agregar valor a sus accionistas, manteniendo la mejor gente y actuando solidariamente con las comunidades donde desarrolla sus negocios. En definitiva, Mercantil quiere ser el impulso que facilite el mundo al que ellos aspiran, según lo expuesto por Gustavo Marturet presidente de la organización, en la revista de Mercantil titulada “Noticias” año XVII, noviembre 2007, número 58.

### **3.2.-Reseña Histórica de Mercantil Servicios Financieros en Venezuela**

El Banco Mercantil fue constituido el 23 de marzo de 1925, con el nombre de Banco Neerlandio Venezolano y un capital de 3 millones 200 mil bolívares, representado en 1600 acciones nominativas con un valor nominal de dos mil bolívares cada una. Inicia sus operaciones con 16 empleados el 3 de abril del mismo año, en la gran casa de Camejo, ubicada en la esquina del mismo nombre.

Esta antigua casa que le servía de sede en sus primeros tiempos, fue la misma que para el año 1795 sirviera de residencia al acaudalado comerciante Juan Miguel de Jáuregui y residencia oficial hasta 1842, de los presidentes José Antonio Páez y José María Vargas. Además, en 1813 fue la mansión escogida para las recepciones en honor al Libertador, y sede durante varios años, a partir de 1824, de la Intendencia del

Departamento de Venezuela, que abarcaba las grandes provincias de Caracas y Carabobo, así como los estados Miranda, Aragua, Guárico, Cojedes, Lara y Yaracuy.

En 1926 el Banco Neerlandio Venezolano cambia su denominación social para adoptar la de Banco Mercantil y Agrícola y amplía su capital de ocho millones de bolívares. Cincuenta y seis años asentaron su dimensión de entidad bancaria de vanguardia bajo este nombre, posicionándose como el instituto financiero más comprometido con el bienestar y desarrollo agrícola del país.

En 1927, el Banco Mercantil y Agrícola era una de las cuatro instituciones financieras venezolanas existentes, que emitían su propio papel moneda de circulación legal. Para ese momento, el monto autorizado de emisión de billetes del Banco Mercantil y Agrícola, alcanzó los 12 millones de bolívares que eran aceptados en todo el país como medio natural de pago, junto al oro americano, la morocota y otras piezas de oro nacional y extranjero. Estos medios de pago se fijaron en billetes de diez (10), veinte (20) y cien (100) bolívares, los cuales para la época eran de papeles de mayor uso. La primera emisión fue por el orden de los cuatro millones seiscientos mil bolívares (Bs. 4.600.000) y cada uno de los billetes era firmado por dos de sus directores y las fechas estaban colocadas con sellos de goma.

Aunque en el momento histórico de constitución del Banco, el petróleo llegó a ascender en la escena económica de aquellos tiempos, la actividad agrícola que se desarrollaba para la época conformaba, de manera importante, los ingresos de Venezuela, esencialmente por los volúmenes de producción de cacao y café.

Consciente de la importancia que para ese momento tenía la actividad agrícola, el Banco Mercantil (adelantándose a la legislación que posteriormente se implementaría), impulsa la actividad del sector agrícola, mediante el otorgamiento de



créditos agropecuarios por parte de la banca nacional. Es así como el Banco Mercantil y Agrícola aceptaba en calidad de prenda o garantía, productos agrícolas, con lo que confirma su compromiso desde hace 75 años de considerar como un sector de atención especial, sin descuidar los restantes, al sector agropecuario y de allí su nombre, que lo identificó durante cinco décadas.

El primer paso del Banco Mercantil y Agrícola hacia su expansión geográfica, lo inicia en octubre de 1936, cuando adquiere la hoy Oficina Valencia, al Royal Bank of Canadá, convirtiéndose ésta en la primera sucursal de la institución en el interior del país. Hoy setenta y cinco años después, el Banco Mercantil cuenta con una red 285 oficinas, distribuidas en todo el territorio nacional; 605 cajeros automáticos; 8.821 puntos de venta y un excelente servicio de banca telefónica y banca en Internet.

De la gran casa de Camejo en Caracas en la que permaneció durante más de 25 años y con el objeto de ofrecer un mejor servicio a su cada vez más numerosa y exigente clientela, el banco traslada su sede principal a la esquina de San Francisco ubicada en la misma ciudad.

Es así como adquiere el terreno ocupado por el entonces conocido “Pan Grande” en la esquina de San Francisco, levantando allí el edificio marcado con el número 5, que desde el 25 de abril de 1951 le sirvió de sede principal.

Como caso anecdótico de ésta, su primera mudanza, podemos señalar que el traslado del tesoro entre la nueva sede y el nuevo edificio de San Francisco, se hizo en maletas y en un viejo camión de estacas donde iban cayendo las bolsitas de liencillo de a dos mil bolívares cada una, en fuertes, pesetas o bolívares, un día sábado con la ayuda de los mismos empleados. No existía para ese momento el servicio de transporte de valores ya que el sistema bancario de Venezuela apenas estaba integrado por 4 bancos nacionales y 5 extranjeros.

Así el 25 de abril de 1951, el Banco estrena nueva sede en la que permanecerá hasta 1983. El Banco expande sus actividades financieras e introduce innovaciones significativas tales como la modernización de sus sistemas y la formación y desarrollo de sus recursos humanos, que le permite un mejor asesoramiento a su clientela en toda la gama de productos y servicios que ofrecía a través de 14 oficinas, 9 en el área metropolitana y 5 en el interior del país. Se instala para ese entonces un equipo de centralización de datos que permite la agilización de las operaciones y por ende un mejor servicio.

En 1962 el Banco Mercantil y Agrícola decide asociarse con el Chase Manhattan Bank N.A. de los Estados Unidos de América, el cual adquirió un 49% de las acciones del Banco, posteriormente reducido a un 20% debido a cambios en la legislación venezolana; el remanente de esta posición fue adquirida por un grupo de empresarios venezolanos en 1980. Luego de esta operación (1962), se procede a nombrar una nueva Junta Directiva e inicia un proceso de modernización de sus sistemas, reacondicionando oficinas. Los nuevos socios colaboran con la reestructuración y adopción de modernos sistemas de seguridad y la contratación de especialistas en las áreas de economía, administración y finanzas para elevar la eficiencia en el servicio.

En 1968 diversifica sus servicios a la clientela al incorporar la modalidad del financiamiento para la adquisición de automóviles, introduce un sistema económico de datos y se convierte en el banco pionero en introducir estas innovaciones en el sistema financiero, así como en la formación y capacitación de profesionales de la banca, a través de cursos de crédito, organizados y desarrollados por el Banco. Se afilia a la Compañía Internacional Dinners Club, para manejar la franquicia de la tarjeta Dinners Club para Venezuela.

En 1971 y tras la venta de parte de las acciones del Chase Maniatan Bank, el 80% de su capital pasa a ser venezolano, se abren nuevas sucursales y reinicia un proceso de centralización y consolidación, a través de un innovador servicio financiero. Como parte de este proceso de expansión, constituye en 1972 el Consorcio Inversionista Mercantil y Agrícola (Cima), con el objeto de gerenciar desde una visión integral y más allá del ámbito exclusivamente bancario, un grupo de empresas constituidas y otras proyectadas a futuro en base a una propiedad común.

Las acciones de este consorcio son adquiridas por el Banco Mercantil y Agrícola y distribuidas entre sus accionistas, a razón de una acción de Cima por cada una del Banco. En efecto mediante la correspondiente estatutaria, se estableció la necesaria coexistencia de la propiedad de acciones del Banco y de Cima, de manera tal que la adquisición de acciones del Banco implicaba la del mismo número de acciones de Cima. Este consorcio brindó a los accionistas la posibilidad de participar en negocios financieros distintos a los tradicionales de la banca comercial y en negocios no financieros de diversa índole.

Cima se constituyó con un capital de 18 millones de bolívares, con un valor nominal para cada una de sus acciones de 15 bolívares; agrupó 20 empresas, las cuales coordinaba a través de un órgano central denominado Cegecima. Entre las empresas más importantes que agrupó Cima figuran: Dinners Club de Venezuela, C.A.; Banco Hipotecario Mercantil (anteriormente Banco Hipotecario del Centro); Banco de Inversión Mercantil (anteriormente Sociedad Financiera Mercantil); Arrendadora Mercantil (anteriormente Arrendacima) e Inmercima.

También en 1972, el Banco celebra el primer contrato de Fideicomiso de Prestaciones Sociales, convirtiéndose en el pionero de esta actividad, la cual inició con los trabajadores de la operadora Mobil Oil, perteneciente a la industria petrolera.

Este contrato ha sido considerado por los estudiosos de esta materia como el precedente de una de las conquistas laborales más importantes de nuestra historia, el cual permitió a los trabajadores, por primera vez en el país, obtener un rendimiento económico de la inversión de sus prestaciones sociales.

Posteriormente a partir de 1975, el Banco inicia su proceso de expansión internacional y establece oficinas de representación en Londres (1975), y Frankfurt (1975), con el objeto de concretar negocios desde y hacia Venezuela. Extiende por otra parte en Latinoamérica con la apertura de las oficinas de representación en Lima (1981) y Bogotá (1892). Asimismo el Cima, crea los bancos Off Shore Mercantil Venezolano, C.A. en Curazao (1976) y del Centro S.A. en Panamá (1977), para completar las operaciones internacionales

En 1976, los trabajadores del Banco Mercantil y Agrícola fundan la Unión Sindical y reafirma el primer contrato colectivo. En 1980, el Chase Maniatan Bank vende el remanente de sus acciones a un grupo de accionistas venezolanos y el Banco Mercantil y Agrícola pasa a ser totalmente de capital venezolano. A partir de esta década, el banco se ubica como la tercera institución financiera del país y su imagen adquiere proyección internacional.

Luego de tres décadas de aquella histórica mudanza (1951), el Banco Mercantil y Agrícola, como producto de una expansión física superior a las estimaciones realizadas y un crecimiento de grandes proporciones en cuanto a recursos humanos de más de 3 mil empleados, decide mudarse por segunda vez.

En esta oportunidad a la Avenida Andrés Bello, N° 1 donde ocupa un moderno edificio de 145 metros de altura, actual sede principal de la institución (el edificio Mercantil). A la par del estreno de su nueva sede, expande su crecimiento

internacional al abrir las oficinas de representación en Sao Paulo en Brasil, así como una sucursal en Willemstaad en Curazao.

En Asamblea Extraordinaria de Accionistas (1982) se aprueban nuevos estatutos, el Banco cambia de nombre y adopta el de Banco Mercantil C.A.; crea el cargo del Presidente ejecutivo para el cual fue designado Gustavo A. Marturet, (actual presidente de Mercantil), y para el momento de su designación, Director ejecutivo.

En 1985 el Banco Mercantil amplía la cartera de servicios y ofrece novedosos programas de financiamiento a su clientela que incluye créditos personales, créditos al consumidor, para viajes y otras actividades crediticias.

En 1987, se celebra una operación mediante la cual Cima, adquiere la compañía Credimático, que detentaba las franquicias Master Card y Visa, franquicia que 7 años más tarde pasa a adquirir directamente el Banco hasta la fecha. Destaca además en este año, la implantación de la automatización del servicio, a través de terminales corporativos, cajeros automáticos ABRA 24 y cheques garantizados, así como el desarrollo de nuevos y mejores servicios de información.

En esta etapa y con el desarrollo de nuevos productos de la banca electrónica, el Mercantil se posiciona como líder y pionero en el ofrecimiento de servicios electrónicos, posición que continua detentando en la actualidad.

Al arribar a 1988, el Banco posee una red de 106 oficinas y el liderazgo en servicios, ubicándose entre los tres bancos privados de mayor presencia nacional e internacional.

En 1991, el Banco Mercantil, adquiere el primer banco privatizado en Colombia, el Banco de los Trabajadores de Colombia, C.A., actualmente Banco Mercantil de Colombia.

En 1996, el Banco Mercantil inicia el proceso de transformación corporativa cambiando su condición de banco comercial a banco universal, mediante la fusión por absorción del Banco de Inversión Mercantil, Banco Hipotecario Mercantil, la Arrendadora Mercantil y el Fondo Mercantil, concentrando sus activos, pasivos y patrimonios, así como la operación de los mismos, con el objeto de obtener un mayor grado de eficiencia que le permite competir más favorablemente.

Para este momento el Banco mantiene un programa de American Depositary Receipts (ADRs) en el nivel 1, con el objetivo de aumentar la liquidez de sus acciones, donde Morgan Guaranty Trust, actúa como banco depositario de los títulos y el Banco Mercantil es custodio de los mismos.

En 1997 y al año de iniciar operaciones como Banco Universal y dentro del proceso de transformación corporativa, en abril de ese mismo año, el Banco Mercantil y Cima dieron un paso más, con la creación de la compañía holding Mercantil Servicios Financieros, la cual adquiere el 98,25% de las acciones del Banco y Cima, constituyéndose en su principal accionista, mediante una sofisticada operación de ingeniería financiera. Dentro de este proceso de información corporativa, se produce la fusión por absorción de Cima por parte de Mercantil Servicios Financieros, sucediéndole esta última a la primera a título Universal.

Previamente, en ese mismo año, la compañía J.P. Morgan Global Capital efectuó una operación de compra tipo “B” equivalente al 9,90% del capital del Mercantil. J.P. Morgan Global Capital, es una empresa subsidiaria 100% poseída por

J.P. Morgan & Co. Incorporated, cuya filial bancaria, Morgan Guaranty Trust Company, es una de las instituciones calificadas Aa1/AAA en el mundo.

En enero del año 2000 la Junta Directiva de Mercantil, previa consulta de la Comisión Nacional de Valores, decide realizar una oferta de compra de acciones a los restantes accionistas del Banco Mercantil (761) con la finalidad de concentrar más su tenencia accionaria en dicho Banco, en el marco del proceso de transformación corporativa, obteniendo la aceptación de 550 accionistas, que representaban el 72,27% del grupo de accionistas distintos a Mercantil, traspasándose 8.327.956 acciones, equivalentes al 76,15% de acciones en poder de terceros distintos a Mercantil.

Hoy el Banco Mercantil es la principal subsidiaria de Mercantil Servicios Financieros (99,7%), que posee además, las empresas Merinvest, dedicada a la actividad de Banca de Inversión; Commercerbank, banco comercial en los Estados Unidos (Florida); Seguros Mercantil, que desarrolla la actividad de seguros, asociada estratégicamente con Aetna Internacionaly Maracima, orientada hacia la propiedad inmobiliaria, poseídas en un 100% por Mercantil Servicios Financieros, a excepción de Seguros Mercantil, en la que su participación es del 50,1% correspondiente el restante 49,9%, a Aetna Internacional.

En el año 2001 Seguros Mercantil adquiere Seguros Orinoco convirtiéndose en una de las compañías más grandes de Venezuela.

En el año 2002 el Banco Mercantil mantiene su posición de liderazgo en términos de créditos y depósitos con 6.683 empleados; 320 oficinas; 4930 puntos de venta; 708 cajeros automáticos; 3 agencias en el exterior y 5 Oficinas de Representación.

Para el año 2003, continúa con su esfuerzo de diseñar y poner en ejecución novedosos productos y servicios para atender las necesidades financieras de su clientela: Programas de Tarjetas Académicas Inteligentes para Comunidades Universitarias; operaciones para Internet y Cajeros Automáticos para clientes de Fideicomisos; afiliaciones vía Internet de los servicios de teléfono electricidad, así como pagos de tarjetas de crédito de otros bancos. Commercerbank, N.A., subsidiaria de Mercantil en EE.UU., crea nueva unidad para atender necesidades de clientes que se mudan a los Estados Unidos; pone en marcha la prestación de servicios de inversión a través de la filial Commercerbank Investment Services (CIS), para administración de cartera de inversiones, complementado con el de Fideicomiso de Commercerbank (Commercerbank Trust Services) y abre una oficina de producción de préstamos en Tampa, Florida. Cuenta con 10 oficinas en Florida y una en Nueva York. Seguros Mercantil se ubica en el 2003, entre las tres primeras empresas del país con una participación de mercado de 10,3%. Se profundiza la integración del Banco Mercantil Suiza con su casa matriz y demás filiales de Mercantil para asegurar crecimiento y fortalecimiento. Mercantil incrementó su participación en acciones del Banco Comercial Colombiano Bancolombia S.A., pasando de 4,85% a 5,7%.

En el año 2004 se modifica la estructura organizativa de Mercantil, específicamente en los Comités Ejecutivos de Mercantil Servicios Financieros, Banco Mercantil y Commercerbank, N.A. y en la Junta Directiva de Commercerbank holding. Además se creó la Unidad Integral de Riesgo de Mercantil.

En el año 2005 Mercantil vende la participación accionaria que mantenía en Bancolombia y que correspondía aproximadamente al 4,4% del capital social de esta institución financiera colombiana.



Para el 2006 Mercantil, a través de su subsidiaria en Estados Unidos Commercerbank N.A., adquiere Florida Savings Bank, institución que opera en el Sur de la Florida desde 1999 y que al cierre de 2005 tenía activos por US\$ 132 millones. Mercantil actualiza los términos del contrato que mantiene con J.P. Morgan Guaranty Trust Company of New York (J.P. Morgan Chase Bank), incluyendo las acciones tipo “A” con similar tratamiento al de las acciones tipo “B” respecto a su conversión en ADRs (Recibos de Depósitos Americanos). El Comité de Auditoría aprueba la emisión de los estados financieros auditados de Mercantil y de su filial Banco Mercantil al 31 de diciembre del 2006, bajo las normas contables aplicable en los Estados Unidos de América. (Ver anexo # 2)

### **3.3.-Marco Legal**

Mercantil es una empresa financiera que fue constituida en cumplimiento con lo establecido en el art. 220 del Código de Comercio y demás aspectos también basados en dicho código; lo administrativo según art. 249, asambleas generales según art. 280, todos a la fecha de 1925.

Mercantil se rige por la Ley de Mercado de Capitales de Venezuela y está sujeta a la supervisión de la Comisión Nacional de Valores (CNV) en Venezuela.

Mercantil se rige por la Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras, así como las normas e instituciones establecidas por la Superintendencia de Bancos y otras instituciones financieras (SUDEBAN), el Banco Central de Venezuela (BCV) y el Fondo de Garantía de Depósitos y Protección Bancaria (FOGADE).

### **3.4.-Objetivos, misión y visión**

Mercantil Servicios Financieros se ha caracterizado por ser el pionero en Venezuela al introducir las técnicas más sofisticadas para analizar la viabilidad de otorgar créditos a pequeñas, medianas y grandes empresas, que participan en todos los sectores de la producción nacional, siendo agrupadas dichas técnicas en curso de “formación de funcionarios de crédito”, el cual permite capacitar al personal de línea para el análisis financiero y la toma de decisiones. Además, de ser el precursor de actividades bancarias como los fideicomisos, el cual se desarrolló como función bancaria gracias al impulso sostenido del banco; y en función de todo ello, como organización, ha establecido un objetivo general como punto de partida para el logro de sus metas, El cual a su vez da lugar al alcance de muchos otros.

#### **Objetivo general**

- El Banco Mercantil tiene su principal objetivo en la realización de todas aquellas actividades u operaciones permitidas a los Bancos Comerciales, establecidos por la Ley General de Banco y otras Instituciones Financieras y demás leyes que la rigen.

#### **Objetivos específicos**

- La capacitación y colocación de recursos financieros para lograr el mayor rendimiento.
- Lograr el diseño de la organización en el ámbito corporativo, con lo cual se podrá operar de manera estándar en cualquiera de las empresas del grupo.
- Documentar las políticas, normas y procedimientos en las diferentes áreas funcionales de la empresa.

- Diseñar y/o ajustar, evaluar, documentar e implantar sistemas y procedimientos administrativos.

Por ello Mercantil Servicios Financieros se establece una misión la cual se compromete como organización a cumplirla en medio de su entorno con el fin de alcanzar la visión que persiguen a futuro, las cuales se definen de la siguiente manera:

### **Misión**

Satisfacer las aspiraciones del individuo y la comunidad donde actúa, mediante la prestación de excelentes productos y servicios financieros en diferentes segmentos del mercado, utilizando los recursos disponibles en forma eficiente con el fin de obtener una rentabilidad adecuada y agregar valor a sus accionistas.

### **Visión**

SER...

- El mejor proveedor de servicios financieros medido por el grado de satisfacción integral de las necesidades y expectativas de sus clientes, mediante productos y servicios considerados por ellos mismos como los mejores del mercado.
- Reconocida por su solidez y sus principios éticos comprobados.
- Una institución solidaria y factor importante en el desarrollo de las comunidades donde sirve.
- Reconocida internacionalmente.
- Una institución de vanguardia e innovadora, que se anticipe tanto a los requerimientos de sus clientes como a las acciones de su competencia.

DISPONER...

- Del mejor y más capacitado grupo de recursos humanos.

DESARROLLAR...

- Una adecuada gestión de riesgos, conjuntamente con una excelente administración de activos y pasivos.

MANTENER...

- Tecnología de punta como apoyo a la gestión de negocios.
- Enfoque continuo focalizado en el incremento de la eficiencia operativa de la organización como un todo

### **3.5.-Estructura funcional organizativa**

La estructura de gobierno de Mercantil ( Ver anexos # 3,4 y 5), está compuesta por la Asamblea de Accionistas, seguida por la Junta Directiva, con sus Comité de Auditoria, Riesgo y Compensación, el Comité Ejecutivo, el Presidente y el Presidente ejecutivo(ambos cargos desempeñados en la actualidad por la misma persona), el Auditor interno y el Oficial de cumplimiento.

Junta Directiva

La eficiencia de la Junta Directiva es primordial para atender los diversos intereses que confluyen en la compañía, esto es los de sus accionistas, sus clientes, empleados y de la comunidad en general. La Junta Directiva es la principal responsable de la definición de las estrategias corporativas, de la determinación de las políticas de negocios y de la fijación y control de la dirección estratégica de la institución. Adicionalmente, la Junta supervisa la gestión de las diferentes áreas de

negocios y soporte de la organización. De igual manera, evalúa los resultados mediante su comparación con los planes previamente aprobados, con la gestión de años anteriores y el sistema en su entorno.

Conforme a las mejores prácticas de gobierno corporativo, la Junta Directiva de Mercantil está compuesta en su mayoría por Directores independientes de la Administración. Esta presencia de Directores independientes es una demostración más del compromiso de Mercantil de cumplir con estándares internacionales de gerencia y es consecuente con las mejores prácticas de gobierno corporativo. Los Directores son calificados profesionales en distintas áreas de negocios con amplios conocimientos en materia financiera garantizando un mejor cumplimiento de sus funciones.

La Junta Directiva está compuesta por 9 directores principales y 18 directores suplentes. La Junta designa de su propio seno a su Presidente y al Presidente ejecutivo, designaciones que se pueden dar a la misma persona. La Junta Directiva, se reúne una vez al mes, y en cualquier otra ocasión en la que su Presidente lo considere necesario.

Para garantizar un mayor control sobre los procedimientos y transparencia en la gerencia los Estatutos de Mercantil establecieron la creación de los Comité de Compensación y Auditoría cuyo funcionamiento se rige según lo establecido en dichos Estatutos. Igualmente la Junta Directiva dispuso en su reunión del 31 de mayo de 2001 la creación del Comité de Riesgo.

- Comité de Auditoría de la Junta Directiva

Es responsable de conocer y considerar las políticas de contabilidad y gestión, las opiniones e informes de los auditores internos y externos de la organización, el

establecimiento de Reservas, los Estados Financieros y sus notas y formula recomendaciones a la Junta en las materias de su competencia. También aprueba la contratación y honorarios de los auditores externos.

- Comité de Riesgo de la Junta Directiva

Aprueba el perfil de riesgo así como las políticas y límites de riesgo de Mercantil. Optimiza el uso del capital para apoyar el perfil de riesgo establecido.

- Comité de Compensación de la Junta Directiva

Es responsable de establecer la política de compensación de la organización y de aprobar la compensación del Presidente ejecutivo y la compensación de la Alta Gerencia, informando de ello a la Junta Directiva.

- Comité ejecutivo

Mercantil cuenta con un Comité Ejecutivo, compuesto por el Presidente y el Presidente ejecutivo y hasta 10 altos gerentes de las áreas de negocio y soporte de la organización, el cual garantiza la implementación oportuna de las decisiones y estrategias de Mercantil. Este Comité se reúne regularmente una vez por semana y extraordinariamente según sea necesario. Es responsable de evaluar alternativas y formular recomendaciones sobre cuestiones de política, objetivos, estrategias y organización para someterlas a la consideración de la Junta Directiva, así como de guiar y orientar los esfuerzos de la Gerencia en la implementación de las políticas adoptadas. Igualmente, es responsable de evaluar el resultado de dicha implementación.

- Presidente de la junta directiva

Es responsable junto con el Presidente ejecutivo y el Comité ejecutivo de la suprema dirección de las actividades y negocios de Mercantil. Preside las reuniones de la Asamblea, la Junta y el Comité Ejecutivo y provee en el seno de estos cuerpos la guía y orientación requeridas para fijar las políticas, objetivos y estrategias que habrán de adoptarse, y para tomar las decisiones de trascendencia y asegurar su eficaz cumplimiento. Adicionalmente, le corresponde la representación de Mercantil ante las autoridades políticas y administrativas y demás personas públicas o privadas. Conforme a disposiciones estatutarias el cargo de Presidente de la Junta Directiva se puede ejercer conjuntamente con el de Presidente Ejecutivo.

- Presidente ejecutivo

Es responsable como más alto funcionario ejecutivo de la suprema dirección y coordinación ejecutivas de la administración de Mercantil. Somete a la aprobación del Comité ejecutivo y de la Junta la política, objetivos, estrategias y decisiones de trascendencia; y le corresponde la ejecución de las mismas. Informa periódicamente al Comité ejecutivo y a la Junta acerca de la situación financiera de Mercantil y de los resultados de sus operaciones. Diseña, establece y desarrolla la estructura organizativa de Mercantil, correspondiéndole el nombramiento y remoción de los Gerentes generales y consultores y asesores que se requieran. Conforme a disposiciones estatutarias el cargo de Presidente ejecutivo se puede ejercer conjuntamente con el de Presidente de la Junta Directiva. En la actualidad los cargos de Presidente de la Junta y de Presidente ejecutivo son desempeñados por la misma persona bajo el título de Presidente.

- Auditor interno

Conforme a regulaciones aplicables a Mercantil y sus filiales, Mercantil cuenta con un Auditor interno, quien trabaja conjuntamente con el Comité de Auditoría examinando las operaciones en general de Mercantil y sus filiales. El Auditor interno lidera la Gerencia global de auditoría interna del Banco, la cual diseña conjuntamente con el Comité de Auditoría un plan de auditoría interna el cual se ejecuta a lo largo del año. Los resultados de la auditoría interna son revisados y discutidos periódicamente por el Comité de Auditoría y por la Junta Directiva, a los efectos de adoptar las acciones requeridas para corregir las deficiencias detectadas.

- Oficial de Cumplimiento

Mercantil cuenta conforme a las regulaciones sobre la materia con un Oficial de cumplimiento, a quien corresponde ejercer la Presidencia del Comité de Prevención y Control de legitimación de Capitales, el diseño del plan operativo anual en materia de Prevención y Control de Legitimación de Capitales, la coordinación y supervisión del Comité y la Unidad de prevención y control de capitales, la coordinación de las actividades de formación y capacitación del personal de Mercantil en la prevención y control de legitimación de capitales, así como mantener las relaciones institucionales con los organismos reguladores en esta materia. Igualmente presta asesoría al Comité de Auditoría y a la Junta Directiva en el cumplimiento de sus obligaciones bajo el régimen legal del control y prevención de legitimación de capitales.

### **3.6.- Servicios que ofrece la corporación Mercantil a través de sus diferentes subsidiarias**

Mercantil Servicios Financieros C.A. (Mercantil) constituida en 1997, es la primera y más completa proveedoras de servicios financieros de Venezuela, con



presencia en 10 países de América y Europa y sus acciones (clase A y B) están inscritas en la Bolsa de Valores de Caracas (MVZ.A y MVZ.B). Adicionalmente, tiene un programa de ADR'S (recibos de depósitos americanos) Nivel 1 que cotizan en el mercado "Over the counter" (OTC) en los Estados Unidos de América, (MSFUY y MSVFY) como activo subyacente.

Mercantil está conformada principalmente por las siguientes subsidiarias:

- **Bancarias:**

- Banco Mercantil, C.A. (Banco Universal)

Fundado en Venezuela en 1925, cuenta con más de 80 años de actividad financiera. Al 30 de junio de 2007 cuenta con una red de 313 oficinas en Venezuela, una agencia en Miami y una sucursal en Curazao. Asimismo tiene oficinas de representación en: Londres, Sao Paolo, Bogotá, Lima, México y Nueva York. Al 30 de junio de 2007, Banco Mercantil es líder en Venezuela en términos de depósitos totales, depósitos de ahorro, créditos agrícolas, préstamos al sector turismo y créditos hipotecarios (Ley Especial del Deudor Hipotecario de Vivienda), con una participación de mercado de 12,8%; 15,6%; 19,7% y 19,1%; respectivamente, asimismo se ubicó en el segundo lugar en cuanto activos totales, patrimonio, cartera de créditos, depósitos más inversiones cedidas y activos de los fideicomisos.

- Commercebank N.A.

Banco comercial en Estados Unidos, fundado en 1987, con más de 20 años de experiencia bancaria. Es supervisado por la oficina del Contralor de la Moneda "Office of the Comptroller Currency" (OCC). Adicionalmente, es miembro de la agencia "Federal Deposit Insurance Corporation" (FDIC). Sus subsidiarias;

Commercebank Investment Services, ofrece servicios de corretaje y es supervisada por la National Association of Securities Dealers” (NASD) y por la “Securities and Exchange Comisión” (SEC); y Commercebank Trust Company, proveedora de servicios de fideicomiso, la cual es supervisada por la Oficina del Contralor de la Moneda. Commercebank N.A. cuenta con 14 oficinas en el Sur de Florida, así como una agencia en Nueva York, una en Houston y oficinas de representación en Tampa y Weston. Commercebank ocupa la posición 19 en cuanto a los depósitos en el estado de Florida, Usa, de un total de 349 instituciones al 30 de junio del 2006. Su empresa matriz, Commercebank Holding Co., fundada en 1985, es supervisada por el Banco de la Reserva Federal.

- Banco Mercantil (SCHWEIZ) AG.

Banco comercial en Suiza, inicia sus actividades en 1988, bajo el nombre de BMS Finanz AG. Es supervisado por la “Swiss Federal Banking” Comisión” y por el “SwissNational Bank”. En febrero del año 2000 la “Swiss Federal Banking” le concedió la licencia para operar como Banco Comercial bajo el nombre de Banco Mercantil (SCHWEIZ) AG., siendo el primer banco latinoamericano establecido en Suiza. Ofrece servicios en las áreas de banca corresponsal, comercio internacional y banca privada. También ofrece servicios de señoría y corretaje de valores.

- BMS Bank & Trust Ltd.

Banco comercial en Islas Caimán, fundado en 1986, con más de 20 años de experiencia ejerciendo actividades de banca privada, fideicomiso y comercio internacional a clientes no residentes. Existe de conformidad con las Leyes de Grand Caymán y Cayman Island, y supervisado por “The Cayman Island Monetary Authority”.

- Banco Mercantil Venezolano, N.V.

Banco comercial en Curazao, fundado en 1975, con más de 30 años de trayectoria. Provee servicios bancarios a clientes no residentes. Está sujeto a la supervisión del Banco Central de las Antillas Neerlandesas.

- Banco del Centro, S.A.

Banco comercial en Panamá, fundado en 1977, con más de 30 años de actividad financiera. Opera bajo licencia bancaria internacional de la Superintendencia de Bancos de Panamá. Enfoca sus actividades de financiamiento al comercio en América Latina y actividades de trading, principalmente con valores de mercados emergentes.

- **Administración de Activos de Terceros.**

- Banco Mercantil, C.A.

Ofrece servicios de fideicomisos a través de la Gerencia de Banca Fiduciaria.

- Mercantil Sociedad Administradora de Entidades de Inversión Colectiva, C.A.

Fundada en 1995 con 12 años de trayectoria ofreciendo fondos mutuales en Venezuela. Es supervisada por la Comisión Nacional de Valores; al 30 de junio del 2007, Mercantil es líder en Venezuela en la industria de fondos mutuales con una participación de mercado de 45,6%.

- Mercantil Servicios de Inversión.

En Venezuela, fundado en 2002 con 5 años de trayectoria; ofrece servicios de asesoría y administración de cartera. Es supervisada por la Comisión Nacional de Valores.

- Commercebank Investment Services, Inc. (C.I.S.)

Subsidiaria de Commercebank N.A. opera en Estados Unidos desde el año 2002, cuenta con 5 años de actividades en el área de corretaje de títulos valores y asesoría de inversión a nivel nacional e internacional. Ofrece servicios de corretaje y manejo de portafolios a clientes locales e internacionales. Es supervisada por la “National of Securities Dealers” (NASD y por la “Securities and Exchange Comisión”

- Commercebank Trust Company N.A.

Subsidiaria de Commercebank N.A. opera en Estados Unidos desde el año 2004, proveedora de servicios de fideicomiso (Trust) en el estado de la Florida con 2 años de actividades. Ofrece además servicios de planificación de sucesión hereditaria. Es supervisada por la Oficina del Contralor de la Moneda “Office of the Comptroller Currency” (OCC).

- **Seguros**

- Seguros Mercantil, C.A.

En Venezuela, constituido en 1974, con más de 30 años de actividades en el sector asegurador, al 30 de junio del 2007 cuenta con 32 agencias en Venezuela y ofrece seguros de salud, automóviles y servicios patrimoniales. Es supervisada por la

Superintendencia de Seguros. Seguros Mercantil ocupa la cuarta posición en el sector asegurador venezolano al 30 de junio del 2007 con base a Primas Netas Cobradas.

- **Banca de Inversión & Corretaje**

- Merinvest C.A.

Fundada en Venezuela en 1989, cuenta con 18 años de trayectoria, es a su vez holding de filiales dedicada a las operaciones de corretaje de valores y administración de fondos mutuales, las cuales están sometidas al control de la Comisión Nacional de Valores, La Ley de Mercado de Capitales y la Ley de Entidades de Inversión Colectiva.

- Merinvest Sociedad de Corretaje

En Venezuela, fundada en 1989, con 18 años de servicio en operaciones de corretaje de valores en el mercado local; Merinvest S.C. es miembro de la Bolsa de Valores de Caracas y está sometida a la supervisión de la Comisión Nacional de Valores.

### **3.7.- Logros alcanzados por la corporación mercantil**

En Marzo de 2007, la revista Forbes seleccionó a Mercantil Servicios Financieros entre las 2000 empresas más grandes del mundo. Mercantil se ubicó en el puesto 1.617, destacándose como la única empresa venezolana del sector financiero y la primera de las dos empresas venezolanas que alcanzaron ser incluidas en el ranking.

En Marzo de 2007, de acuerdo a un estudio realizado por la organización internacional Great Place to Work (GPTW) y publicado en el diario El Nacional, Banco Mercantil se ubicó, por segundo año consecutivo entre las 10 mejores empresas para trabajar en Venezuela, ubicándose así entre las organizaciones que aportan más beneficios a sus empleados.

En Febrero de 2007, la revista norteamericana Global Finance otorgó a Banco Mercantil el premio como “Mejor Banco de Comercio Internacional” y “Mejor Banco en Operaciones Cambiarias” en Venezuela. Estos reconocimientos fueron concedidos tomando en cuenta los resultados financieros del Banco, así como otros indicadores que el equipo de la publicación especializada considera: crecimiento en activos, rentabilidad, cobertura geográfica, relaciones estratégicas, desarrollo de nuevos negocios e innovación en productos.

El fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad, (fondonorma), otorgó la certificación según la Norma Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000 a cuatro líneas de servicio de Banco Mercantil.

Entonces, una vez conocido todos los aspectos teóricos necesarios para el conocimiento del inicio de los inicio, desarrollo y crecimiento de Mercantil Servicios Financieros como organización dentro de un mercado global y competitivo; es preciso conocer cada uno de los pasos que esta corporación realizó con el propósito de arropar a cada una de sus subsidiarias, tanto a nivel nacional como internacional, bajo una misma denominación social y una misma imagen, para lo que aplicaron una nueva estrategia de marca que les dio una nueva identidad corporativa totalmente diferente, lo que despertó nuestro interés y nos llevó a realizar un análisis de ese crecimiento corporativo de Mercantil.

## **CAPÍTULO 4**

### **ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO CORPORATIVO QUE APLICA MERCANTIL SERVICIOS FINANCIEROS PARA LA CREACIÓN DE SU NUEVA IMAGEN CORPORATIVA<sup>2</sup>**

#### **4.1.-Propósito del cambio de imagen de la corporación Mercantil.**

En los últimos años se han observado en el país varios cambios de imagen en algunas instituciones bancarias. A finales del 2007 la corporación Mercantil develó lo que es su nueva identidad gráfica en una campaña de cobertura nacional con eco en otras latitudes donde también funciona esta empresa.

El Gerente de marca, Alberto Lara, aclaró que una de las causas fundamentales que originó este proyecto estratégico fue la necesidad de dar a conocer que Mercantil es mucho más que el banco, porque también es la empresa de seguros, servicios a terceros y banca de inversión como es el caso de Merinvest, además de actividades adicionales que realiza en lugares como los Estados Unidos, Suiza, Curazao y Panamá.

Entonces, la principal causa que los llevó a desarrollar el proyecto es que Mercantil sea reconocida por todas las actividades que tiene en las diversas geografías donde está y donde ha decidido establecerse en tres áreas de negocio financiero: banca, seguros y activos.

---

<sup>2</sup> Toda la información que se muestra en este capítulo fue suministrada por el Gerente de Marca, licenciado Alberto Lara y complementada con revistas y documentos.

Para el Presidente de Mercantil Servicios Financieros, Gustavo Marturet, uno de los objetivos centrales de la estrategia de marca, es evidenciar el propósito de la corporación de impulsar el mundo de la gente que se relaciona con ella: sus clientes, sus empleados, sus accionistas y en definitiva la comunidad en los países en donde está presente.

Por lo que mediante una nueva simbología y expresión gráfica, busca expresar de una forma espontánea su compromiso con la clientela y su excelente gama de productos y servicios; y a través de ello, que el nombre de Mercantil esté presente en todas las subsidiarias tanto en Venezuela como el exterior, distinguiéndola de la competencia como una institución sólida que ha permanecido muchos años cerca de sus clientes, constante y atendiendo sus expectativas; dinámica porque se adapta a las necesidades de su clientela en forma rápida, efectiva y tenaz y con visión a futuro siendo preactivos e innovadores, anticipándose a las necesidades del mercado.

En realidad, la estrategia de marca de Mercantil Servicios Financieros ha sido un proceso que se ha venido madurando desde hace 5 años, debido a la gran cantidad de subsidiarias existentes a nivel global y el ajuste en base al lenguaje, leyes y clientes de las mismas. Sin embargo, el licenciado Alberto Lara, Gerente de marca, realizó un estudio a través de encuestas dirigidas tanto a clientes como a no clientes a nivel global, para conocer el impacto que causaría la nueva imagen, y como resultado arrojó que los clientes no le importa la marca, sino que la empresa siga teniendo sus mismos atributos.

La decisión, luego de consultas y asesoramientos de empresas especializadas, fue que Mercantil Servicios Financieros debía proyectar lo que es hoy, una corporación en Venezuela y diez países de América y Europa y con actividades que además del negocio bancario, están en el área de seguro y administración de activos a terceros. Esta realidad propició la estrategia de marca que incluye una identidad



corporativa contemporánea y la colocación del nombre Mercantil en todas las empresas subsidiarias.

Armando Leiros, Gerente global de operaciones y tecnología de Mercantil, señala que la nueva arquitectura de marca tiene por objeto posicionar a la institución ahora y en el futuro, e impulsar sus logros; por lo que, los diferentes canales con los que cuenta: oficinas, cajeros automáticos, puntos de venta e Internet han sido alineados con los atributos que la nueva identidad corporativa transmite: solidez, dinamismo e innovación.

Se tiene previsto un despliegue gradual y progresivo, que contempla ir renovando la identidad en todos los canales.

En marzo de 2008 se habrá completado el cambio en la imagen de la red de oficinas, mientras que en los cajeros automáticos se extenderá la programación hasta junio del próximo año.

En cuanto a las páginas Web de Mercantil Banco Universal, Mercantil Seguros y Mercantil Commercebank, estos canales son los que primero estrenaron la nueva imagen.

Internet es uno de los canales más utilizados, por lo que introducir el cambio de identidad en las páginas Web definitivamente impulsa el posicionamiento de la nueva imagen y de las características que transmite: mayor cercanía, frescura, innovación y modernismo, con los mismos niveles de seguridad para los clientes y con nuevas funcionalidades que se irán incorporando, para continuar siendo la institución pionera e innovadora que siempre ha sido.

El proyecto estratégico de marca estuvo a cargo de la oficina de la presidencia, relata su Gerente Luís Calvo Blesa, quien contó con el desempeño de las oficinas de mercadeo institucional, comunicaciones corporativas y recursos humanos, tanto para los resultados que se han obtenido en el proyecto, como en su desarrollo en el tiempo.

#### **4.2.-Significado del nuevo símbolo que identifica a la corporación Mercantil.**

La corporación Mercantil a través de la necesidad de ajustarse al entorno competitivo y sus recurrentes cambios, adoptó una nueva imagen corporativa que busca modernizar e innovar la presencia de Mercantil a nivel global.

Mercantil comprobó que la mayoría de las empresas de la competencia, constantemente actualizaban su marca, pero esta corporación se mantenía en el tiempo con la misma identidad gráfica. (Ver anexos # 6 y 7)

A partir de allí, se comenzó a llevar a cabo un estudio del cambio, basado en tres definiciones: refrescar, evolucionar y transformar; de esta forma se realizó una extensa exploración para determinar la opción más adecuada al nuevo posicionamiento de la marca. (Ver anexos # 8 y 9)

Después de un análisis sobre la marca, se decidió que el cambio se haría en todas las sucursales tanto en el ámbito nacional como internacional, de manera que Mercantil funcione como un nombre que acoge a las demás organizaciones, es decir, lo que se hizo fue alinear todas las diferentes subsidiarias con la marca; cambio que también afectó al descriptor primario, que representa un mecanismo que denota las funciones que se realizan y para saber quien emite la comunicación. (Ver anexos # 10, 11 y 12)

La identidad gráfica seleccionada pretende combinar el impulso y solidez de Mercantil con una actitud dinámica e innovadora. Después de las múltiples opciones, evolucionar, fue la alternativa que mejor expresa los atributos actuales de la corporación y se adapta mejor a la competencia. (Ver anexo # 13)

El logo hecho con curvas indica proyección, agilidad y dinamismo, se traduce en el tag line “impulsa tu mundo”.

El símbolo transmite el compromiso renovado de abrir nuevos caminos a sus clientes y empleados, con la tranquilidad de contar con la solidez e integridad que caracteriza la organización. La sugerencia de la forma circular mantiene relación con la reconocida trayectoria y evoca una visión global.

El tratamiento vanguardista de su símbolo, manifestado en su tridimensionalidad y transparencia, es reflejo de agilidad, flexibilidad y accesibilidad.

Con un logo que evoca impulso, los actores de este cambio de imagen lo consideraron perfecto para decir que Mercantil impulsa el mundo de cada persona, de sus empleados, clientes y proveedores.

El recorrido visual del símbolo tiene su nacimiento en el azul Mercantil y se despliega hacia delante develando la incorporación del color naranja. El color naranja está muy de moda y es muy asociado a la parte de modernidad, se empleó para que se perciba una verdadera novedad en la imagen.

Mercantil siempre ha sido una institución reconocida y por eso continúan haciendo uso de su color principal y el toque que se está agregando, es el naranja, básicamente para acercarse más a la gente, mostrar mayor agilidad, dinamismo e innovación.

La selección tipográfica es actual y transmite cercanía gracias a su tratamiento en mayúsculas y minúsculas. El uso de cursivas le añade más dinamismo al resultado visual de la marca.

Por su parte, Bárbara Nepi, Gerente de publicidad y medios, considera que la frase, logra conceptualizar en una idea lo que podría significar Mercantil en todo lo que son sus empresas; puesto que el consumidor de hoy es mucho más dinámico, ágil, con presencia multigeográfica, entonces “ impulsa tu mundo” es abrirse a todas las posibilidades, dar una ayuda financiera que se necesita más allá de lo que es el ámbito bancario, es entender qué financiamiento tanto en la parte de activos a terceros, como seguros, puede ayudar siempre para el bienestar de la gente. (Ver anexo # 14)

Por lo que en definitiva esta nueva marca representa, una corporación: sólida, dinámica y visionaria.

Sólido, porque Mercantil cuenta con una solidez financiera respaldada por la experiencia y trayectoria impecable de servicios. De igual forma, tiene principios y valores claramente establecidos y están comprometidos con el bienestar y logro de las metas de los clientes, empleados, aliados y la comunidad en los países donde sirve.

Dinámico, porque Mercantil está siempre en movimiento, poniendo gran entusiasmo en todo lo que hace. Además, cuenta con la agilidad y flexibilidad necesaria para ofrecer soluciones rápidas y efectivas a sus clientes, ofreciendo una amplia gama de productos y servicios, dando así respuestas oportunas a los requerimientos.

Visionario, porque Mercantil está a la vanguardia, siendo pioneros, gracias a su conocimiento local, presencia internacional y espíritu emprendedor. Así mismo, se

anticipa a las necesidades de los clientes y trata de adelantarse y marcar la pauta en los mercados donde opera.

#### **4.3.-Efectos de la nueva imagen sobre las políticas tradicionales de la corporación Mercantil.**

El 82% de los trabajadores y empresarios en Venezuela y el exterior, reconocen que Mercantil es un buen lugar para trabajar, de acuerdo al último estudio de clima organizacional que, en fechas recientes antes del cambio de imagen, realizó la firma internacional Great Place To Work Institute.

El estudio también destaca que entre las mayores fortalezas de la organización, se observan dos importantes dimensiones: el orgullo por la empresa, sustentado por los logros alcanzados tanto individualmente como por los distintos equipos de trabajo y la credibilidad en sus líderes.

Esto es consecuencia de las políticas desarrolladas por Mercantil con el propósito de mantener empleados satisfechos y comprometidos con la organización, entre las cuales se encuentran una serie de planes y beneficios en materia económica y de previsión social, dirigidos principalmente hacia las áreas de salud, familia y educación orientados a ofrecer bienestar, seguridad y recreación a los trabajadores y su grupo familiar.

Por lo que no están contemplados cambios en las actividades cotidianas de la corporación, sino, lo que se busca es evidenciar, tanto en Venezuela como en el exterior, una marca que refleje, además de la solidez y confianza del Mercantil, atributos que ya están presentes en una corporación con visión y dinamismo; puesto que, un cambio de marca no debe quedarse en un simple cambio de logotipo, sino que

éste conlleve a evidenciar, ante los clientes y públicos estratégicos, una actitud innovadora y dinámica que refleje el compromiso con el bienestar de esos clientes.

#### **4.4.-Proyección de la imagen corporativa de Mercantil a través de su cambio de marca.**

Mercantil refleja con su nueva imagen hacia donde quiere ir, hacia el futuro con proyección a la clientela; por eso los clientes corporativos de Mercantil, nacionales y multinacionales, del sector público e instituciones financieras en Venezuela, Estados Unidos y Latinoamérica se verán beneficiados por propuestas de valor integradas y de carácter global, que incluye un esquema de servicios y productos adaptados a los tiempos actuales y a sus necesidades.

El mensaje clave es el impulso que quieren dar a las relaciones con sus clientes, con un enfoque de atención directa, permanente en el tiempo y de beneficio mutuo. Mediante el cambio de imagen los clientes apreciarán y valorarán más la capacidad de adaptación y anticipación a las nuevas realidades que tiene Mercantil.

Por otra parte, con relación a Mercantil Merinvest, la empresa subsidiaria enfocada en las actividades de mercado de capitales, banca de inversión y gestión de activos en Venezuela, se alinea con la propuesta de valor de Mercantil, mediante el cambio de marca e imagen, proyectando así solidez, dinamismo, innovación y visión representando al mismo tiempo un compromiso con sus clientes.

Mercantil fue el primer banco de Venezuela, en poner en práctica una estrategia de segmentación de clientes, diseñando productos y servicios diferenciados y orientados especialmente a cada segmento. Posteriormente adopta una estructura global, que responde a la presencia de la institución en diversas geografías, la nueva

imagen está alineada a ese impulso, y esa diferenciación que en la práctica han venido implementando.

En banca privada tiene una composición de clientes muy variada; algunos son conservadores, otros en cambio son innovadores, continuamente buscan nuevos servicios y canales, pero en general son personas exigentes que esperan recibir productos y servicios de la mejor calidad.

En el caso de activos de terceros tienen clientes en todos los segmentos, básicamente alta renta. Entonces, ya que los clientes de todos los segmentos van a encontrar algún punto de afinidad con la imagen y se van a sentir identificados con lo que ella transmite, se busca proyectar con la misma a una organización creativa, innovadora y cercana a sus clientes, pendiente de sus necesidades y que busca el bienestar y desarrollo de ellos, apoyándolos en su crecimiento.

Así mismo, Mercantil cuenta con una proyección internacional, especialmente en Latinoamérica, por lo que la nueva identidad corporativa ayudará en las relaciones con los clientes. (Ver anexo # 15)

En el caso específico de Mercantil Commercebank, la nueva identidad aporta el respaldo de una compañía de prestigio y alcance global como Mercantil.

En el exterior Mercantil es reconocida como una entidad financiera que conoce los mercados en los que opera, que aprecia a sus clientes. En los Estados Unidos y particularmente en el sur de la Florida, donde tiene trece sucursales y su sede corporativa, son reconocidos como una de las entidades financieras más sólidas y establecidas del estado y la nueva marca los diferencia de la competencia. Por lo que el cambio de imagen proyecta para las agencias de Mercantil en el exterior y para las empresas subsidiarias en América y Europa, un panorama más amplio para sus

clientes y un nuevo paso en la historia corporativa, tomando para sí el prestigio de Mercantil en su imagen y alcance institucional. (Ver anexos # 16, 17 y 18)

#### **4.5.-Análisis del cambio de imagen corporativa como estrategia de crecimiento.**

Mercantil Servicios Financieros busca a través de cada una de las empresas que agrupa satisfacer las expectativas de los individuos, las empresas y las comunidades, mediante un proceso de segmentación de mercado para asegurar con una mayor calidad corporativa la adecuada rentabilidad en beneficio de clientes y accionistas.

Por lo tanto, se puede decir que Mercantil al aplicar esta nueva estrategia de marca en función de su crecimiento corporativo utiliza una estrategia para mercados actuales, puesto que esta corporación busca avanzar en el mercado global, en medio de los cambios tecnológicos que surgen en el tiempo, los cuales conllevan a las empresas a mantenerse a la vanguardia y como líder frente la competencia. Por lo que estratégicamente penetra en sus mercados actuales incrementando las ventas de sus productos y servicios ya existentes y con ello reposiciona su marca para aumentar así la cuota de mercado y además a través de esta nueva imagen corporativa defienden su posición de mercado, protegiendo esa cuota de mercado poseída, reforzando el marketing opcional.

Por otra parte, no se puede decir que Mercantil con esta estrategia de crecimiento corporativo aplicada a través de su nueva imagen, está utilizando una estrategia de desarrollo de productos, puesto que no están desarrollando productos o servicios nuevos en sus mercados actuales, sino que sus subsidiarias siguen funcionando igual, en cuanto a los servicios ofrecidos, como son: el de banca comercial y de inversión, el de seguro y el de administración de activos de terceros, los cuales se desarrollaron a través del avance y la gran trayectoria que ha tenido Mercantil a través del tiempo.



Así mismo Mercantil a raíz del cambio de imagen aplicó, también, estrategias de crecimiento para nuevos mercados, como lo es la expansión del mercado, específicamente multinacional, lo que le permitirá próximamente incursionar en el mercado de Hong Kong. Así mismo, se aplica una estrategia de diversificación pura, al introducir en el mercado de Hong Kong un producto totalmente nuevo, como lo es el comercio exterior (importación y exportación).

También es necesario acotar que, esta corporación financiera, siendo una banca de gran magnitud requiere y tiene alianzas estratégicas con otras empresas en los países donde tiene subsidiarias, aunque estas alianzas no se dieron por causa de la nueva imagen corporativa o por el cambio de marca, sino que fueron necesarias para conocer e incursionar en los mercados de Latinoamérica y Europa a través de todas esas subsidiarias que hoy en día están presente en esas geografías.

Esas alianzas se dieron hace muchos años atrás y hoy en día se mantienen y son importantes para que Mercantil siga funcionando internacionalmente.

En el caso de banca, mantiene alianzas con bancas corresponsales y bancas internacionales, a través de los bancos asociados en cada país donde actúan. En el área de los seguros, está aliado con coaseguros, red de seguros y corredores de seguros; cabe destacar, que este servicio de seguros que Mercantil ofrece, lo hace solamente en Venezuela. En los servicios a terceros su alianza es con casa de bolsa de valores. Y aunque en España no tiene ninguna subsidiaria, por medio de estas alianzas obtiene información acerca del mercado financiero de ese país, a través de un corresponsal de banca ubicado en el mismo.

Mercantil en los últimos años apunta a una dirección definida, de ser el mejor proveedor venezolano de servicios financieros con la más alta calidad, bajo estándares internacionales y con la mayor claridad corporativa para los accionistas, clientes, empleados, inversionistas y entes supervisores.

Esta transformación corporativa se ha desarrollado en forma simultánea desde diferentes ángulos, ya sea, a partir de la identificación de las necesidades específicas de los clientes y el ámbito en el cual se relacionan con las empresas de la holding, así como los procesos y la adecuación de una nueva estructura que responda a las capacidades como una organización eficiente y flexible.

Así mismo, en ese proceso aprovechando los resultados de los estudios realizados para la transformación, se definió la visión estratégica global en el mercado financiero.

Por lo que, se puede decir que en el desarrollo de esta investigación, pudimos determinar que la estrategia del cambio de imagen corporativa de Mercantil Servicios Financieros, en realidad se hizo con la intención, no solamente de arropar a todas las subsidiarias bajo la misma denominación social, sino de expandirse geográficamente al entrar en un mercado internacional que hacia varios años fue foco de atención para la corporación.

Con presencia nacional e internacional, Mercantil maneja negocios en Venezuela, Estados Unidos, Panamá, Curazao, Colombia, México, Brasil, Perú, Suiza e Inglaterra, y próximamente a través de su estrategia de cambio de imagen, se abrirá una oficina de financiamiento al comercio en Hong Kong, dedicada al comercio exterior (importaciones y exportaciones) el primer semestre del 2008, bajo los mismos lineamientos, características de la institución, alineado a las mismas políticas y en función del crecimiento corporativo.

Para lo cual, aplican una estrategia de crecimiento para nuevos mercados, específicamente una estrategia de expansión del mercado, ya que para llegar a ese nuevo mercado implica moverse a una nueva área geográfica, ampliando su

compromiso de entidad financiera sólida, dinámica y visionaria y su rango de mercado alcanzando ahora el de Asia.

El mercado Asiático posee un desarrollo económico de gran importancia, que resulta atractivo para cualquier corporación, pero de igual forma resulta un mercado difícil de penetrar por sus constantes limitantes: cultura, religión, lenguaje, leyes, etc.

La publicidad asiática está más sometida a regulaciones que el resto de los países y por lo general la publicidad que funciona en un país, es ineficaz en otro. En el caso de Hong Kong, el producto es generalmente el centro del anuncio, se busca un impacto fuerte a corto plazo, se utilizan celebridades para una promoción, los anuncios tienden a ser sutiles y con gran tendencia a la sugerencia, tienden a utilizar menos palabras.

El motivo principal de estas diferencias es el hecho de que las culturas Asiáticas enfatizan a la persona como parte de una comunidad o de una familia; es por ello, que sólo cuando sienten que comparten actitudes y valores similares, existe un alto grado de confianza en la sociedad Asiática. Mercantil superó esta prueba.

Por lo que Mercantil Servicios Financieros, como organización, está conciente que en esta época de cambios, el principal agente está representado en su personal, el cual está conformado por sus empleados, quienes son la mejor imagen de sus servicios y productos. Ellos son la organización vista como un sistema de esfuerzo y capacidades; de logros, éxitos, valores y principios; de conocimiento y evaluación continua de necesidades de inversión de los distintos agentes económicos relacionados con el país, con la objetividad necesaria que contribuya a aumentar la eficacia económica de la nación. En fin, sobre todos ellos descansa la posibilidad de alcanzar las metas propuestas.

## CONCLUSIONES

Muchas empresas utilizan las estrategias de marketing que les ayuden a su crecimiento corporativo, como por ejemplo la aplicación de una estrategia de marca. Tal es el caso de Mercantil Servicios Financieros, la cual se basó en un cambio de imagen, a través una estrategia de crecimiento para mercados actuales con el fin de incrementar las ventas de sus productos y servicios, mediante la penetración de mercado y al mismo tiempo reposicionar su marca, aumentando la cuota de mercado defendiendo así su posición en el mismo. Por lo que se puede concluir que esta nueva estrategia de marca de Mercantil permitió:

- Agrupar a todas sus subsidiarias tanto nacional como internacionalmente bajo una misma denominación social, siendo así reconocida por todas las actividades que tienen en las diversas geografías donde está y donde ha decidido establecerse en tres áreas de negocio: banca, seguros y activos de terceros.
- Adoptar una nueva imagen moderna e innovadora, a través del nuevo símbolo de Mercantil, el cual significa el impulso que facilita el mundo al que sus clientes aspiran.
- Mantener las políticas tradicionales de la corporación, puesto que la nueva estrategia de marca no causó efecto sobre las mismas, las cuales son el sustento de las mayores fortalezas de Mercantil.
- Proyectar el impulso que quieren dar a las relaciones con sus clientes, con un enfoque de atención directa, permanente en el tiempo y de beneficio mutuo.
- Abrir las puertas para incursionar en el mercado de Hong Kong, aplicando una estrategia de crecimiento para nuevos mercados, como lo es la expansión del

mercado, específicamente multinacional, introduciendo un producto total mente nuevo, como el comercio exterior, utilizando para ello la diversificación pura.

Así pues, la corporación Mercantil, sigue manteniéndose comprometida con el bienestar de su clientela, agregando valor a sus accionistas, manteniendo la mejor gente y actuando solidariamente con las comunidades donde desarrolla sus negocios a nivel global.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

Balestrini Acuña, Miriam. (1987) **Procedimientos técnicos de la investigación documental**. Primera edición. Caracas-Venezuela, Editorial Panapo.

Cabañas, G. (1996). **La Fenomenología social de la imagen**. Taller de Imagen Corporativa. Caracas, Delphi Consultores.

Costa, J. (1993). **Identidad corporativa**. México, Trillas.

Guiltinan, Joseph P. y Gordon, paúl. (1994) **Administración de marketing**. Quinta edición. Colombia, Editorial Mc Graw-Hill.

Hughes, G.David. (1986) **Mercadotecnia- planeacion estrategica**. Mexico, Editorial Addison-Wesley IberoAmerica

Koontz, Hard; Weihrich, Heinz. (1990) **Administración**. Tercera Edición. México, Editorial Mc Graw-Hill.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (1996) **Mercadotecnia**. Sexta Edición. México, Editorial Pearson Educación.

Lambin, Jean-Jacques. (1995) **Marketing estratégico**. Tercera edición. Madrid-España, Editorial Mc Graw-Hill.

Stanton, William y otros. (1992) **Fundamentos del marketing** .Quinta Edición.  
México, Editorial Mc Gran-Hill.

Revistas:

FISHER, Bernardo, DIAZ, Anna y otros. “Mercantil Banco Universal, 75 años de historia”, Informe Anual 1999, Caracas- Venezuela, Intenso offset, C.A., marzo de 2000, páginas 38-45.

FISHER, Bernardo, DIAZ, Anna y otros. “Queremos ser el impulso”, Noticias, año XVII, numero 58, Caracas-Venezuela, La Galaxia, noviembre de 2007, páginas 2 y 3.

Trabajos de investigación:

Caraballo H, Lenny M. y Lizardo, Araysmari del V. (2003-2004) **Imagen de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, para el período 2003-2004**. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Oriente, Cumaná-Edo. Sucre.

Gil, Mileidys y Tovar, Luisa. (2005). **Imagen corporativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente vista por sus grupos de interés**. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Oriente, Cumaná-Edo. Sucre.

Páginas Web:

[www.bancomercantil.com](http://www.bancomercantil.com)

Buscadores:

<http://es.wikipedia.org/wiki/Imagencorporativa>

<http://www.rppnet.com.ar/imagencorporativares.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/institucionesfinancieras.htm>

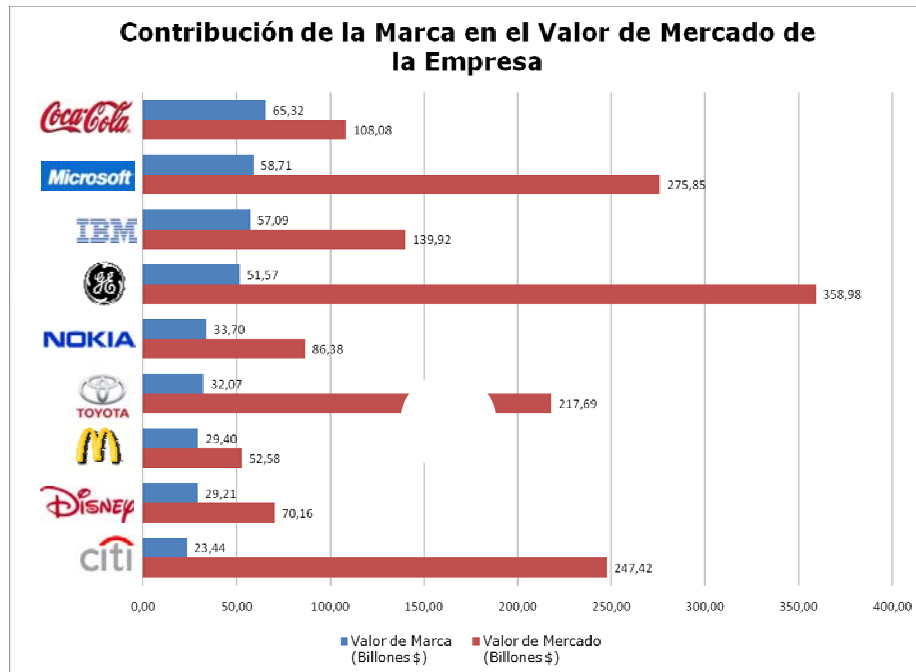
[http://www.sii.cl/contribuyentes/empresas\\_por\\_sector/servicios\\_financieros.htm](http://www.sii.cl/contribuyentes/empresas_por_sector/servicios_financieros.htm)



## **ANEXOS**

## ANEXO # 1

### Las marcas exitosas tienen más valor



ANEXO # 2

**Recorrido histórico por la marca de Mercantil.**



1925



1926



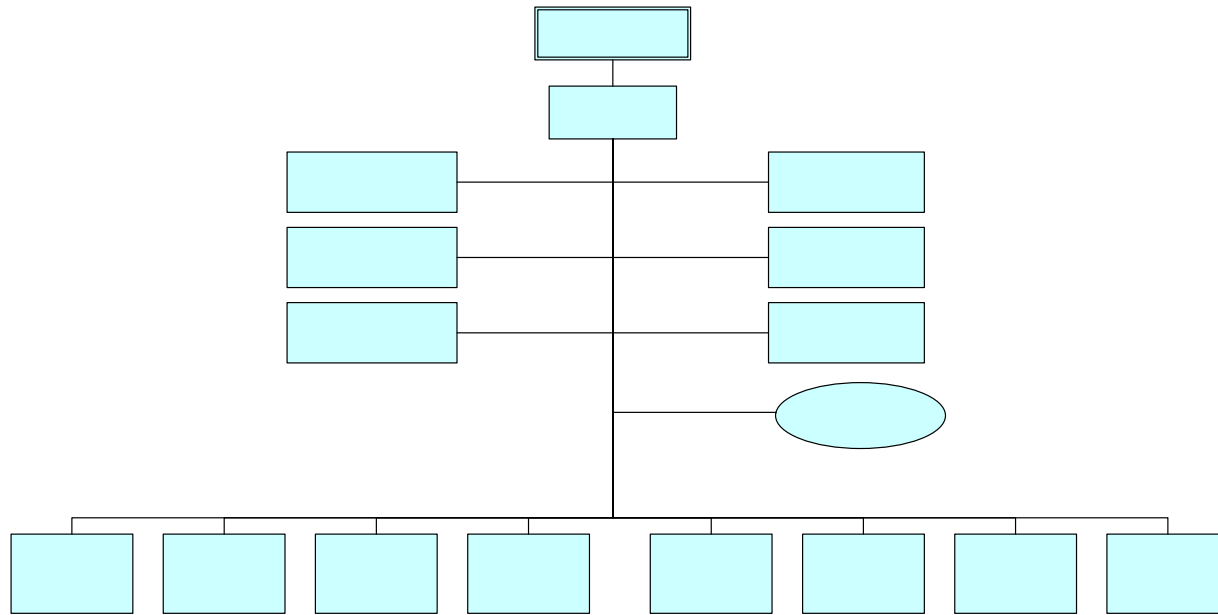
1982



2007

ANEXO # 3

**Estructura organizativa de la Junta Directiva**



Junta Directiva

Presidencia

**Fuente: Alejandra Velásquez. Asistente de chequera.**

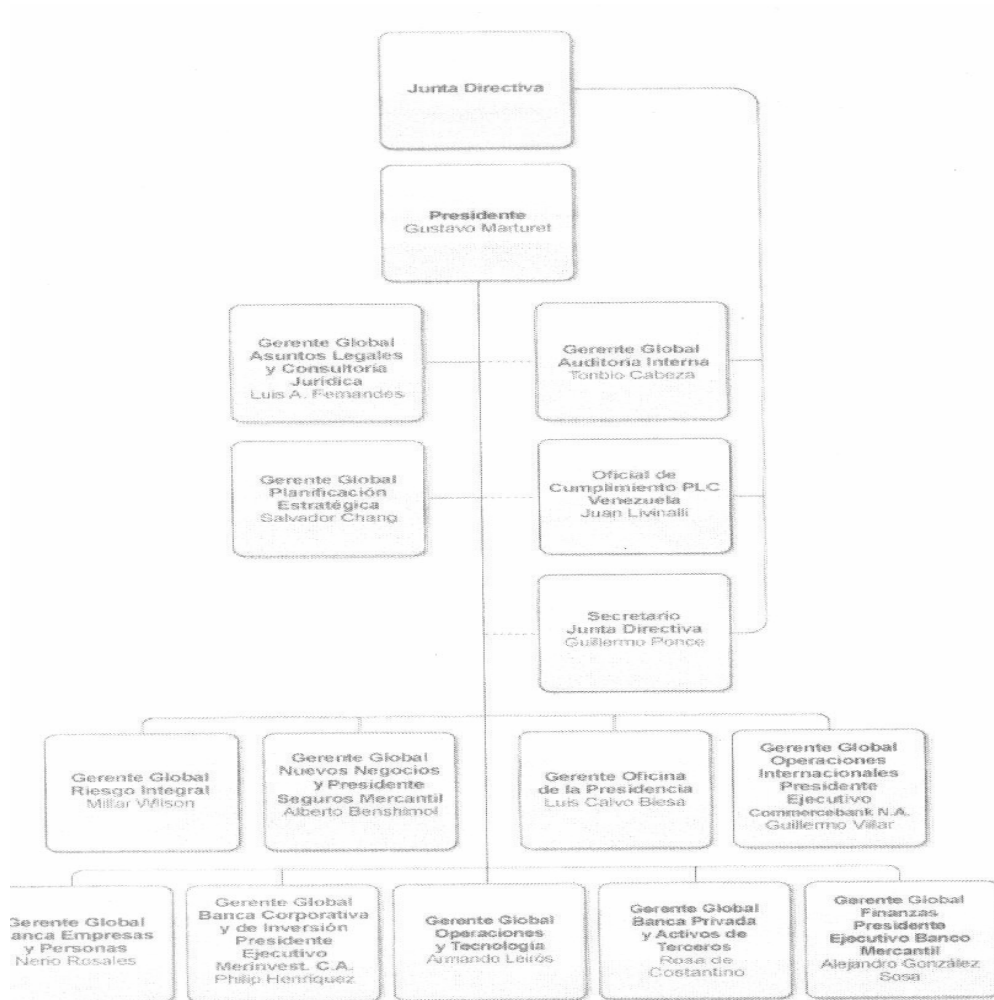
Auditoria y Control de riesgo

Comunicaciones Corporativas

Investigación Económica

## ANEXO # 4

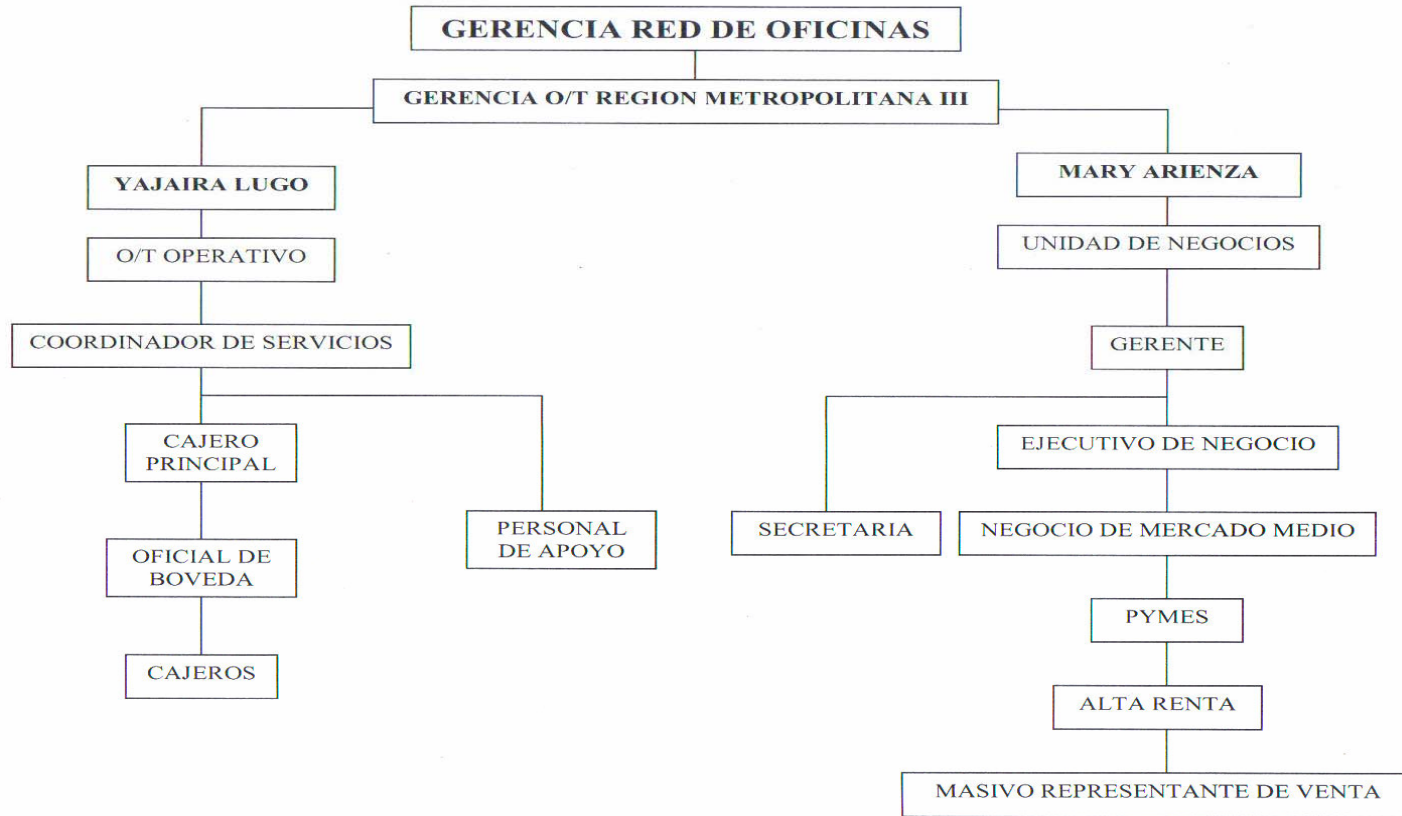
### Estructura organizativa de la Junta Directiva



Fuente: Alejandra Velásquez. Asistente de chequera.

ANEXO # 5

Estructura organizativa gerencial, sede principal Caracas



Fuente: Alejandra Velásquez. Asistente de chequera

ANEXO # 6

**Marcas que marcaron la pauta en los años 70 - 80**



ANEXO # 7

**Las marcas evolucionan**



**Bank of America.**

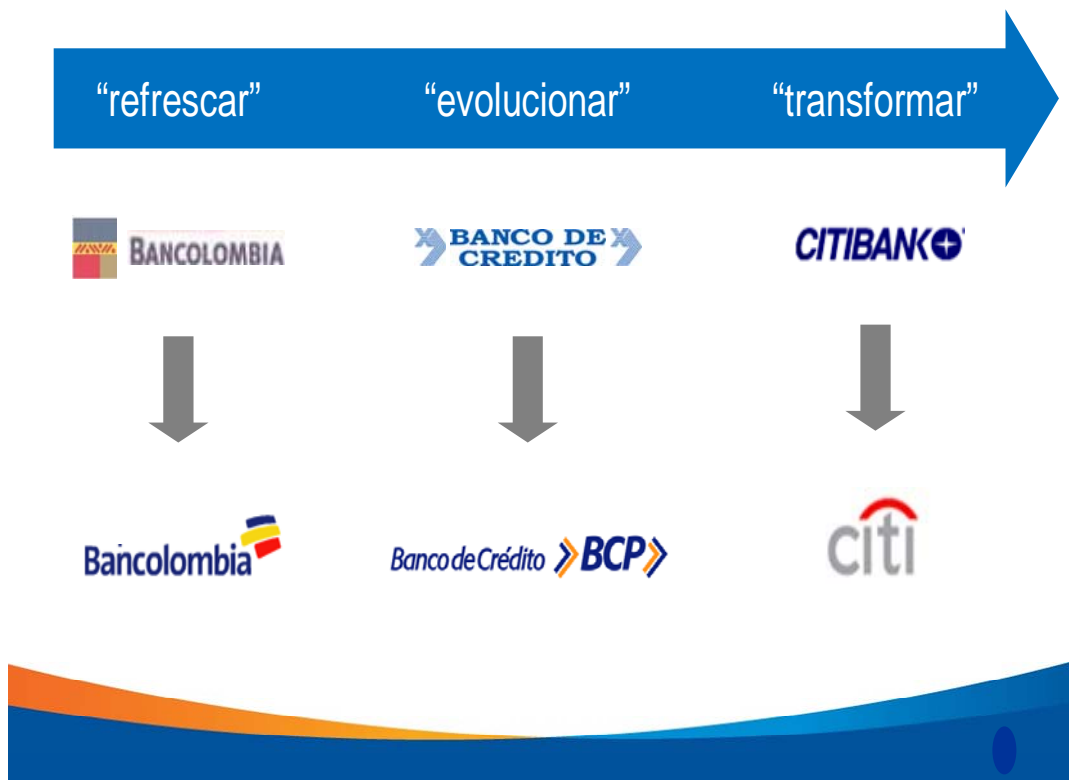


bp



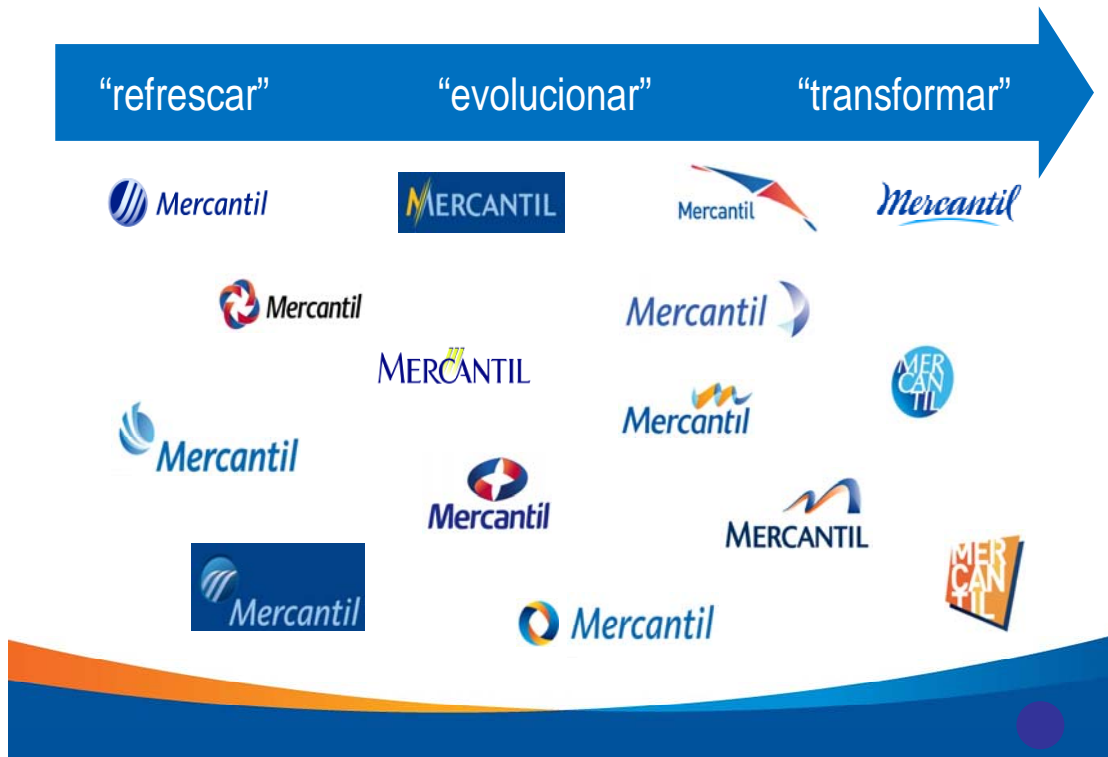


**Existen principalmente tres maneras de cambiar una identidad de marca**









ANEXO # 9

**Se realizó una extensa exploración para determinar la opción más adecuada al nuevo posicionamiento de nuestra marca**



ANEXO # 10













**Tres claras líneas de negocio, utilizando diferentes marcas que comparten el mismo símbolo**

|                               |  |   |  |
|-------------------------------|--|---|--|
| Razón social                  |   |   |  |
| Marca Maestra                 |   |   |  |
| Unidades de negocio           | <b>Banca</b>   | <b>Seguros</b>  | <b>Activos de terceros</b>   |
| Marcas de unidades de negocio | <br><br><br><br> |  | <br><br><br><br> |













ANEXO # 11

**Las marcas que se utilizarán en Venezuela**

| Líneas de Negocio               | Banca   | Seguros   | Activos de Terceros   |
|---------------------------------|---|---|---|
| Marcas de las Líneas de Negocio | <br><br><br><br> |  | <br><br><br><br> |
| Otros                           |    |   |   |

ANEXO # 12

**Las marcas que se utilizarán internacionalmente**

| Líneas de Negocio               | Banca   | Seguros | Activos de Terceros  |
|---------------------------------|---|---------|--|
| Marcas de las Líneas de Negocio | <br><br><br><br><br> |         | <br><br><br> |

## Nuestra marca vuelve a marcar la pauta



Bank of America.



ANEXO # 14



**Hoy forma parte de una corporación de servicios financieros  
con una importante presencia internacional**





ANEXO # 16

Entorno en banca en Venezuela en el 2.007



## Entorno competitivo en Seguros en el 2.007



## Entorno competitivo en Estados Unidos en el 2.007





# Hoja de Metadatos

|                  |  |
|------------------|--|
| <b>Título</b>    | Análisis de las estrategias de crecimiento corporativo que a nivel global aplica mercantil servicios financieros para la creación de su nueva imagen corporativa |
| <b>Subtítulo</b> |  |

**Autor(es)**

| Apellidos y Nombres  | Código CVLAC / e-mail  |                        |
|----------------------|------------------------|------------------------|
|                      | Level C, Dayany del C. | <b>CVLAC</b>           |
| <b>e-mail</b>        |                        | dayany2000@hotmail.com |
| <b>e-mail</b>        |                        |                        |
| Oropeza G, Alicia A. | <b>CVLAC</b>           | V-15.575.749           |
|                      | <b>e-mail</b>          | Alis1902@hotmail.com   |
|                      | <b>e-mail</b>          |                        |
|                      |                        |                        |

**Palabras o frases claves:**

|   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marca</li> <li>- Imagen Corporativa</li> <li>- Estrategias</li> <li>- Mercantil Servicios Financieros</li> </ul> |
|---|

**Líneas y sublíneas de investigación:**

| Área                     | Subárea        |
|--------------------------|----------------|
| Ciencias administrativas | Administración |
|                          |                |
|                          |                |
| Mercadeo                 | Estrategias    |
|                          |                |
|                          |                |

**Resumen (abstract):**

La imagen de una empresa tiene una gran influencia en el éxito global de la compañía y sirve como una estrategia corporativa de crecimiento. Por esta razón, la Corporación Mercantil quiso desarrollar un proyecto de cambio que le permitiera renovar su imagen, ser reconocida en diversas áreas geográficas con una sola denominación y expandir el mercado. De allí surgió esta investigación para analizar las estrategias de crecimiento corporativo que a nivel global aplica Mercantil Servicios Financieros para la creación de su nueva imagen corporativa. Para realizar la investigación se aplicó un diseño de investigación documental y de campo, con un nivel descriptivo y para la recolección de información se aplicó una entrevista semiestructurada al personal que labora en el área de gerencias y marca. Con base al estudio realizado se pudo concluir que el nuevo cambio de imagen de la Corporación Mercantil fue conveniente y aceptado tanto nacional como internacionalmente por proyectar una imagen actual e innovadora. Además, este cambio le permitió a la Corporación agrupar bajo una sola denominación social las distintas sucursales a nivel global, ampliando de esta manera su cartera de actividades, al incluir el comercio exterior como una estrategia de diversificación, en su nuevo mercado internacional de Hong Kong, en el cual se logró incursionar a través de una estrategia de expansión de mercado. Afianzando así, el prestigio y los atributos propios que caracterizan a una corporación de amplia trayectoria como lo es hoy, Mercantil

**Contribuidores:**

| Apellidos y Nombres  | ROL / Código CVLAC / e-mail |  |
|----------------------|-----------------------------|--|
| Alzolar H., Yenny J. | <b>ROL</b>                  | CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/> |
|                      | <b>CVLAC</b>                | V-9978152  |
|                      | <b>e-mail</b>               | yalzolar@hotmail.com   |
|                      | <b>e-mail</b>               | yennyalzolar@cantv.net   |
| Ayala T., Juan de J. | <b>ROL</b>                  | CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/> |
|                      | <b>CVLAC</b>                | V-11023379   |
|                      | <b>e-mail</b>               | ayala@bancomercantil.com   |
|                      | <b>e-mail</b>               |  |

**Fecha de discusión y aprobación:**

| Año  | Mes | Día |
|------|-----|-----|
| 2008 | 04  | 16  |

**Lenguaje:** SPA



**Archivo(s):**

| <b>Nombre de archivo</b> | <b>Tipo MIME</b> |
|--------------------------|------------------|
| TESIS-CEG-Mercantil.doc  | Documento Word   |
| Metadatos.doc            | Documento Word   |
|                          |                  |
|                          |                  |
|                          |                  |
|                          |                  |

**Alcance:****Espacial:** Mercantil Servicios Financieros

(Opcional)

**Temporal:** \_\_\_\_\_

(Opcional)

**Título o Grado asociado con el trabajo:**Licenciada en Administración**Nivel Asociado con el Trabajo:**Licenciatura**Área de Estudio:**Administración**Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:**Universidad de Oriente

**Derechos:**

Nosotras, Dayany Level y Alicia Oropeza, autoras de esta investigación, garantizamos de forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de archivar y difundir por cualquier medio el contenido de este trabajo. Esta difusión será con fines científicos y educativos.

Asimismo, nos reservamos los derechos de propiedad intelectual, así como todos los derechos que pudieran derivarse de la patente de Industria y Comercio.

Level C, Dayany del C.

C.I.V.- 16.179.194

**AUTOR**

Oropeza G, Alicia A.

C.I.V.-15.575.749

**AUTOR**

Prof. Alzolar Yenny

C.I.V.- 9.978.152

**TUTOR**

**POR LA SUBCOMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO  
ADMINISTRACIÓN**

Prof. Martínez Luis Ramón

