



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

**Carrera: Licenciatura en Administración**

# **-PLAN DE MARKETING PARA UN PRODUCTOR ASESOR DE SEGUROS-**

**TRABAJO DE INVESTIGACION**

POR

**CIANI VANESA ELISABETH**

PROFESOR TUTOR

**FERNANDA MARADONA**

MENDOZA, 2016

# INDICE

<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>3</b>
<b>CAPITULO I: LA ACTIVIDAD ASEGURADORA .....</b>	<b>5</b>
1: EL PRODUCTOR ASESOR DE SEGUROS .....	5
<b>2: EL PAS Y LAS COMPAÑIAS DE SEGUROS .....</b>	<b>6</b>
3: NORMATIVA VIGENTE .....	7
4: LA FUNCION DE LA ACTIVIDAD ASEGURADORA: ECONOMICA Y SOCIAL .....	8
<b>CAPITULO II: PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>9</b>
1: CONCEPTO DE MARKETING.....	9
<b>2: ANALISIS DEL MERCADO META .....</b>	<b>10</b>
2.1: <i>BENEFICIOS Y REQUISITOS DE LA SEGMENTACION DE MERCADO .....</i>	<i>10</i>
2.2: <i>SELECCIÓN DE LAS VARIABLES DE SEGMENTACION.....</i>	<i>11</i>
2.3: <i>DESCRIPCION DE SEGMENTOS .....</i>	<i>11</i>
2.4: <i>SELECCIÓN DE SEGMENTOS.....</i>	<i>12</i>
3: ANALISIS DE COMPETIDORES.....	13
<b>CAPITULO III: ANALISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>14</b>
1: IDENTIDAD EMPRESARIAL .....	15
2: VISION EMPRESARIA .....	15
<b>3: MISION EMPRESARIA.....</b>	<b>17</b>
4: CULTURA EMPRESARIA.....	20
4.1: <i>TIPOS DE CULTURA EMPRESARIA .....</i>	<i>20</i>
4.2: <i>MATRIZ DE CULTURA ORGANIZACIONAL FRENTE AL CAMBIO .....</i>	<i>21</i>
5: ESTRUCTURA EMPRESARIAL .....	22
5.1: <i>TIPOS ESRUCTURALES Y SU ADAPTACION AL CAMBIO .....</i>	<i>22</i>
5.2: <i>TIPOS DE ESTRUCTURAS EMPRESARIALES .....</i>	<i>23</i>
6: CALCULO DEL FACTOR DE INDIVIDUACION (FI) DE LA EMPRESA.....	24
<b>CAPITULO IV: DIFERENCIA Y EFICIENCIA.....</b>	<b>27</b>
1. DIFERENCIA.....	27
2. PROCESOS – DIFERENCIAS – VALOR EMPRESARIAL.....	29
3: CALCULO DEL FACTOR DE SOFISTICACION (FS) .....	30
4: EFICIENCIA .....	32
<b>5: FACTOR DE OPTIMIZACION - CALCULO .....</b>	<b>33</b>
6: VALOR EMPRESARIAL .....	36
<b>CAPITULO V: ANALISIS EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>38</b>
<b>1: ANALISIS DE LA POSICION COMPETITIVA DE LA EMPRESA.....</b>	<b>38</b>
<b>2: LA POSICION COMPETITIVA Y LA ESTRATEGIA COMPETITIVA.....</b>	<b>39</b>
<b>CAPITULO VI: ANALISIS DEL ATRACTIVO DEL SECTOR.....</b>	<b>42</b>
1: ANALISIS DE LAS VARIABLES DE NIVEL 1 .....	43

2: ANALISIS DE LAS VARIABLES DE NIVEL 2 .....	50
3: ANALISIS DE LAS VARIABLES DE NIVEL 3 .....	54
<b>CAPITULO VII: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA .....</b>	<b>58</b>
1: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS/ COMPETITIVA .....	58
2: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO.....	61
3: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO .....	66
<b>4: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA DE ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>69</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>71</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>74</b>

# INTRODUCCION

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La preocupación de los ciudadanos por la seguridad en el día a día, ha hecho que la actividad aseguradora presente un crecimiento importante en todo el país, gran número de personas han comenzado a ejercer esta actividad.

Esta realidad plantea la necesidad de elaborar un Plan de marketing que proporcione respuestas sobre las estrategias que debe llevar a cabo un Productor asesor de seguros, para poder lograr un buen posicionamiento y crecimiento en el mercado asegurador.

## 2. OBJETIVOS GENERALES

Desarrollar un plan de marketing, que nos permita tener un panorama sobre la situación en la cual se encuentra nuestra empresa actualmente, haciendo referencia al análisis del mercado en general, nuestros principales competidores, clientes, con el fin de detectar oportunidades y amenazas del entorno, como así también fortalezas y debilidades de la empresa.

De esta manera podremos determinar quiénes serían nuestros principales competidores, que nos ayudara a determinar algunas de nuestras estrategias a seguir, conocer sus debilidades y así poder llegar a determinar una mejor posición en el mercado.

## 3. OBJETIVOS ESPECIFICOS

-  Análisis del mercado asegurador.
-  Analizar los proveedores o compañías de seguros.
-  Establecer y estudiar las características del sector de mercado.
-  Diseñar estrategias para el sector, en función del análisis de la empresa, determinando fortalezas y debilidades de la misma.
-  Elaborar estrategias que nos permitan determinar un crecimiento en nuestra cartera de clientes.

#### **4. ESTRUCTURA**

El presente trabajo, se realizará en una primera instancia, un análisis de la actividad aseguradora. Luego se procederá a realizar un plan de marketing, para un Productor Asesor de Seguros determinado, en una zona que el mismo ha seleccionado.

# CAPITULO I: LA ACTIVIDAD ASEGURADORA

## 1: EL PRODUCTOR ASESOR DE SEGUROS

El Productor Asesor de Seguros, es un profesional encargado de ofrecer un servicio, un intermediario entre la Compañía de Seguros y los clientes.

Para ejercer como tal, el profesional deberá estar inscripto en el Registro de Productores Asesores de Seguros, creado por la Superintendencia de Seguros de la Nación, SSN<sup>1</sup>.

Para poder realizar la inscripción, antes nombrada, deberán cumplir con los requisitos<sup>2</sup> que se detallan a continuación:

- Tener domicilio en el país
- No estar dentro de las inhabilidades para ejercer el comercio.
- No estar inhabilitado por fraude, quiebra culpable, condenado por robo, emisión de cheques sin fondos y delitos.
- No ser liquidadores de siniestros ni comisarios de averías.
- No ser director, sindico, gerente, subgerente, administrador, inspectores de riesgos e inspectores de siniestros de las entidades aseguradoras.
- No ser funcionario o empleado de la Superintendencia de Seguros de la Nación.
- Acreditar competencias adquiridas mediante examen cuyo programa se aprobó por la autoridad de aplicación.
- Abonar el “derecho de inscripción” anual que determine la autoridad de aplicación.

Una vez que la persona cumple con los requisitos establecidos anteriormente, puede ejercer la actividad con normalidad.

---

<sup>1</sup> Superintendencia de Seguros de la Nación, SSN, autoridad de control y regulación de la Actividad.

<sup>2</sup> Establecidos y extraídos de la vigente Ley 22.400 – Régimen de Productores Asesores de Seguros.

Los PAS <sup>3</sup>, pueden trabajar ya sea de manera individual, formando sociedades <sup>4</sup> o actuando como productores asesores organizadores.

Un PAS que comienza su actividad de manera individual, debe cumplir con todos los requisitos que establece la AFIP, es decir comenzar como cualquier tipo de actividad, estando inscripto en el Régimen de Monotributistas o en la categoría de Responsables Inscriptos, según sea los ingresos y las características del profesional.

Los productores asesores organizadores, trabajan de manera grupal, en el cual dicho grupo debe estar formado como mínimo de 4 PAS, el cual, uno de ellos, actúa como “representante”, o mejor nombrado como organizador. El organizador, es responsable de las actividades que realiza él, en su función como PAS y como organizador y también es responsable de las actividades que realizan los restantes PAS que están a su cargo. Este tipo de organización, debe estar aprobada, al igual que los PAS por el organismo que está a cargo, la SSN.

Además de estas condiciones, deben llevar los libros, exigidos por la SSN, las denominadas rúbricas digitales, realizadas vía web, exigidas en cada inspección que realice el Ente de control.

## **2: EL PAS Y LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS**

Cada PAS, tiene la libertad de trabajar de manera independiente con la compañía de seguros que seleccione. La relación entre proveedor (compañía de Seguros) - PAS, es independiente entre ambas, es decir que la relación que se establece NO determina vínculo de empleado – empleador, entre ambos.

Ambas partes pueden escindir esta relación cuando alguna lo desee, siendo así que si el PAS ejerce la profesión, ocasionando un perjuicio para sus clientes o para la compañía, este puede “quitar” su cartera y delegarla a otro PAS o así también a la casa central de la compañía, según esta la establezca.

---

<sup>3</sup> Productor Asesor de Seguros

<sup>4</sup> Pueden ejercer la actividad, bajo cualquier tipo societario establecido en la ley de Sociedades comerciales, Ley 19.550.

Toda compañía de seguros, como así también los PAS, están reguladas por la SSN  
Sólo pueden ejercer como compañías de seguros <sup>5</sup>

- Las sociedades anónimas, cooperativas y de seguros mutuos.
- Las sucursales o agencias de sociedades extranjeras de los tipos societarios indicados anteriormente
- Los organismos y entes oficiales o mixtos, nacionales, provinciales o municipales.

Todas estas sociedades y/u organismos, pueden ejercer la actividad, siempre y cuando las autorice la autoridad de control.

### **3: NORMATIVA VIGENTE**

El control sobre la actividad, es ejercido por la SSN, con sus sedes descentralizadas en cada provincia.

Los controles, que realiza dicho organismo, básicamente consisten en cumplir la normativa vigente que se detalla a continuación:

 Ley 22.400: Régimen de Productores Asesores de Seguros. Estable condiciones generales, deberes, derechos, inhabilidades, sanciones y demás disposiciones correspondientes a los Productores Asesores de Seguros, como así también a las Sociedades de Seguros y Productores Asesores Organizadores.

 Ley 20.091: Ley que se encarga de regular la formación y actividad de las compañías aseguradoras y reaseguradoras, tanto del país, como así también a las sucursales o agencias de Sociedades extranjeras que operan en el país.

---

<sup>5</sup> Extraído del artículo 2, Ley 20.091, Ley de los aseguradores y su control

✚ Ley 17.418: Ley de seguros, en esta ley se establece todo lo referente a la contratación del seguro, es decir las condiciones de inicio y fin de vigencia, plazo de denuncia de siniestros, pagos fuera de términos, entre otras condiciones, los aspectos generales a tenerse en cuenta para la contratación de la póliza de seguros.

✚ Ley 24.557: Ley encargada de regular las ART (aseguradoras de riesgos de trabajo)

#### **4: LA FUNCION DE LA ACTIVIDAD ASEGURADORA: ECONOMICA Y SOCIAL**

La actividad asegurada presenta un importante auge en este último tiempo. La oferta de los seguros de ART, presentan un crecimiento debido a la gran cantidad de inspecciones y sanciones que se realizan a las empresas y empleadores que poseen sus empleados en negro, mientras que los seguros patrimoniales (automotores, de viviendas, integrales de comercios, seguros técnicos, etc.) presentan un crecimiento debido a la importancia de su función económica como así también a su función social

La función SOCIAL, permite a los beneficiarios de los seguros, a través del cobro de la indemnización o beneficio, volver al estado inmediato anterior al momento de ocurrencia del siniestro.

La función ECONOMICA, colabora a la formación del Producto Bruto Interno, como así también al Producto Bruto Nacional, desde el punto de vista del individuo, la función es conservar la riqueza de las personas, protegiendo a sus titulares frente a situaciones de siniestros no deseadas.

## CAPITULO II: PLAN DE MARKETING

### 1: CONCEPTO DE MARKETING

*“Proceso social y Gerencial por el que individuos y grupo,  
Obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos  
Y valor con otros”<sup>6</sup>*

El Marketing se ocupa de los clientes. Crear valor y satisfacción para los clientes, constituye el corazón del pensamiento y la práctica del marketing moderno. Es la entrega de satisfacción a los clientes obteniendo una utilidad.

La meta doble del marketing es, atraer nuevos clientes, prometiendo por un lado, un valor superior y, por otro, conservar los clientes actuales dejándolos satisfechos.

El Marketing ayuda a elaborar estrategias que nos permitan forjar relaciones redituables con los clientes, esto es de suma importancia en el ambiente de la actividad aseguradora, ya que el costo que posee un cliente de cambiar de productor asesor de seguros, es muy baja y la oferta de dicha actividad es cada día más amplia, por lo cual, no sólo debemos enfocarnos en atraer nuevos clientes, sino también en hacer que nuestras relaciones con los clientes actuales sean mucho más firmes.

Hay quienes confunden el concepto de vender con el concepto de Marketing. El primero tiene una orientación de adentro hacia afuera y se concentra en conquistar clientes y lograr ventas a corto plazo, mientras que el segundo tiene una perspectiva de afuera hacia adentro, donde se obtienen utilidades mediante la creación de relaciones con los clientes a largo plazo, basadas en la estrategia de valor y satisfacción

El Marketing significa incrementar el valor del producto / servicio a través de:

-  Diferenciarse de la competencia, proporcionando algo que ellos no proporcionan u ofreciéndolo de forma diferente.
-  Manteniendo contacto con los clientes de la forma que ellos parecían.

---

<sup>6</sup> Kotler Philips y Amstrong Gary, (2007). *Marketing Versión para Latinoamericana*. México: Editorial Pearson

Es necesario entender a los clientes actuales y potenciales, con el fin de encontrar formas de proporcionar los productos / servicios que ellos deseen.

## **2: ANALISIS DEL MERCADO META**

Se define a la Segmentación de Mercado como:

*“Dividir el mercado, en grupos distintos de compradores con base en sus necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir productos, servicios o mezcla de marketing Distintos”<sup>7</sup>*

Los consumidores, se pueden agrupar y atender de diversas maneras con base en factores geográficos, demográficos, psicológicos, de comportamiento entre otros.

Cada mercado, tiene segmentos, pero no todas las formas de segmentar un mercado son igualmente útiles.

### **2.1: BENEFICIOS Y REQUISITOS DE LA SEGMENTACION DE MERCADO**

La segmentación muestra los siguientes beneficios para la empresa:

- Muestran una congruencia con el concepto de marketing al orientar sus productos, precio, promoción y canales de distribución a los clientes.
- Compitan más eficazmente al competir en determinados segmentos donde puede desplegar sus fortalezas.
- Ayudan a sus clientes a encontrar productos o servicios mejor adaptados a sus necesidades.

Los requisitos con los cuales deben cumplir los segmentos de mercados deben ser:

---

<sup>7</sup>: Ibídem

- ✓ **Medibles**: que se pueda determinar (de una forma precisa y determinada) aspectos como tamaño, poder de compra y perfiles de los componentes de cada segmento.
- ✓ **Accesibles**: que se pueda llegar a ellos de forma eficaz con toda la mezcla de marketing.
- ✓ **Sustanciales**: que sean lo suficientemente grandes y rentables como para servirlos.
- ✓ **Diferenciales**: un segmento debe ser claramente distinto de otro, de tal manera que responda de una forma particular a las diferentes actividades de marketing.

## **2.2: SELECCIÓN DE LAS VARIABLES DE SEGMENTACION**

En el rubro del sector asegurador, hay una variable básica e importante al momento de segmentar un mercado: La edad, ya que por ley se establece que solo podrán contratar seguros, aquellas personas que son mayores de 18 años.

En algunos seguros, como los seguros personales, ya sean de accidentes personales o de seguros de vida, seguros de retiro, entre otros, la edad máxima que permiten contratar estos tipos de seguros, es de 60 años.

Por lo tanto, las principales variables a tener en cuenta para segmentar nuestro mercado serian:

- Edad
- Nivel socioeconómico
- Características culturales
- Preferencias
- Características geográficas

## **2.3: DESCRIPCION DE SEGMENTOS**

En función de las variables antes nombradas, y teniendo en cuenta la zona donde el PAS ejercerá su actividad, pueden existir distintos grupos de clientes bien definidos a los cuales se les puede ofrecer este servicio.

Consumidores preferenciales: Personas mayores de 18 años, con nivel adquisitivo medio – alto. Los clientes que pertenecen a este grupo, optan por contratar sus seguros en compañías aseguradoras de altos costos, y no sólo contratan seguros automotores, sino que también contratan bienes complementarios como seguros de vida, de hogares, ART, etc.

No consumidores: son aquellas personas que son menores de 18 años, que no poseen la capacidad para contratar un seguro o aquellas personas que no poseen ningún bien automotor, ni seguro personal.-

Mínimo de consumidores: Este grupo de consumidores está formado por aquellas personas que no poseen una cultura firme de proteger sus bienes, solamente contratan un seguro para cumplir con los requisitos que establece la ley, donde contratan una cobertura básica y optan por elegir compañías de bajo costos.

Dentro de este grupo también están aquellas personas que poseen unidades con muchos años de antigüedad, las cuales ciertas compañías rechazan.-

## **2.4: SELECCIÓN DE SEGMENTOS**

Luego del análisis de cada segmento, procederemos a seleccionar el grupo de “*clientes preferenciales*” aquellos clientes que prefieren elegir una compañía de seguros, con costos altos, o con renombre en el mercado, antes de arriesgar su capital.

Además, tenemos la característica en estos clientes que no sólo podemos ofrecer seguros de automotor, sino que también la venta puede ser integrada, incrementando la cartera del productor.

Las características de la zona, en la cual el PAS trabaja, nos permiten enfocarnos a este grupo de clientes, ya que es una zona comercial, pero que a sus alrededores se encuentra un barrio de gran poder económico. Es un lugar de paso, que vincula la zona de Chacras y Vistalba que también nos permitirá atraer clientes que “de pasada” vean la publicidad y tienen facilidad en el estacionamiento y comodidad de compra en los alrededores, quedándoles así más fácil la contratación de nuestros servicios.

### **3: ANALISIS DE COMPETIDORES**

Debido al crecimiento de la actividad aseguradora, en los últimos años, ha habido un gran incremento en el número de personas que están ejerciendo esta profesión.

Se analizarán como principales competidores, a todos aquellos PAS que cuentan con los requisitos para ejercer dicha actividad, sea cual sea la compañía con la que trabajan, pero para ser más específicos determinaremos quienes son aquellos productores con mayor trayectoria en nuestro sector, dentro de la zona donde trabajamos, debido a que no es relevante tener en cuenta a productores que recién se inician en el mercado y no poseen una importante influencia en nuestro trabajo cotidiano.

El mercado asegurador en el departamento de Lujan de Cuyo, está encabezado por dos principales Broker de Seguros, que poseen la gran parte de producción de seguros del departamento y de la provincia, el resto del mercado es manejado por pequeños productores que inician sus actividades desde hace menos de 5 años.

Los principales productores llevan aproximadamente más de 30 años en la profesión, lo que hace que sean quienes dirigen el mercado en la actualidad. Esta característica es una de las más importantes para la actividad, ya que la trayectoria es lo que hace la cartera.

Como se verá durante el posterior análisis podremos diferenciar a dos grandes Broker de seguros: Mendoza Broker y Grupo Diz

### **CAPITULO III: ANALISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN**

Este emprendimiento surge como una empresa familiar, de la cual tres de sus integrantes desean independizarse de una sociedad familiar con 30 años de experiencia en el rubro.

Está formada por dos productoras de seguros (con 6 y 3 años de años de experiencia, respectivamente) y su progenitor.

Si bien es un emprendimiento que recientemente cumple tres años, los años de experiencia y conocimiento en el mercado como así también en la zona en la cual se encuentran trabajando han colaborado para que la cartera de clientes se vaya incrementando claramente mes a mes.

El servicio que se presta actualmente, son las principales ramas que pueden ofrecerse en el rubro asegurador, como son seguros automotores, combinados familiares, integrales de comercios y accidentes personales, con la idea de que con el crecimiento de la empresa se comiencen a ofrecer otros tipos de servicios.

Los proveedores con los cuales se trabajan actualmente, son 4 compañías de seguros, San Cristóbal, Bernardino Rivadavia, Mercantil Andina Seguros y Rio Uruguay. Estos proveedores se seleccionaron inicialmente por la trayectoria que se poseía con ellos y la última compañía nombrada se seleccionó, por su característica en precios, de esta manera se pretende ofrecer un servicio tanto a personas que poseen los ingresos suficientes para abonar mensualmente costos de seguros más altos, como también a personas que buscar abonar seguros con diferentes características, de costo mensual más bajo.

La principal estrategia con la cual se comenzó a trabajar, fue la que se aprendió con el pasar de los años, la experiencia mostró que el 90% de los clientes opta por pagar más, pero tener un buen servicio de asesoramiento. Es un rubro en el cual, es fundamental contar con el asesoramiento y confianza de un productor, haciendo así, que esta estrategia sea la filosofía de trabajo del día a día.

Para ser llevado a cabo este plan de marketing, no sólo debemos contar con un análisis de los factores externos de la organización, sino principalmente con el análisis interno de la misma, es decir en función de las características, fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa y el posterior

análisis de oportunidades y amenazas que nos presenta el entorno, deberemos elaborar una estrategia para dicha situación.

En este primer paso, nos enfocaremos al análisis de las Organizaciones en sí, a través de distintos factores que nos ofrecen distintos autores.

## **1: IDENTIDAD EMPRESARIAL**

**“Identidad, es aquello que posee atributos o cualidades que son solo iguales a sí mismo, no hay otro igual.”<sup>8</sup>**

Dicha *Identidad*, se forma desde un principio con la *visión* empresarial. La identidad empresarial, está formada por tres tipos de Identidades, distinguiéndose:

-  Identidad esencial
-  Identidad accidental
-  Identidad dinámica

Estos tres tipos de Identidades, encierran, forman lo que se denomina *SER*, convergen a la *VISION* empresarial.

La identidad empresarial es generada, desarrollada y sostenida por las personas, es así que podemos concluir diciendo que en un sector de negocios donde los productos tienden a ser cada vez más parecida, la ventaja competitiva se encuentra en la Identidad, encontrándose en ésta los atributos inigualables.

La ventaja competitiva, se encuentra en aquel que posee una identidad superior, en este caso, donde hacemos el análisis del PAS en particular, este atributo distintivo, puede ser el renombre, debido a los años de experiencia que se llevan en el mercado asegurador, como así también el asesoramiento detallado que se hace a los clientes, falencia que presentan demás competidores.

## **2: VISION EMPRESARIA**

Como se indicó anteriormente, la Visión es el principal, elemento a tener en cuenta para formar una Identidad empresarial, considerándose así que:

---

<sup>8</sup> Ocaña, Hugo R. (2011) “Dirección Estratégica de Negocios” – Buenos Aires: Editorial Dunken

**“Visión Empresarial: Camino al cual se dirige la empresa a largo plazo, sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”<sup>9</sup>**

La visión empresarial es la Visión que el empresario posee sobre su negocio, se pueden establecer las características de la Visión empresarial, determinándose:

✚ **VISION DIFUSA**: los valores y creencias no conforman un sistema, se encuentran dispersos, contradictorios.-

✚ **VISION COMPLEJA**: la complejidad está determinada por la multiplicidad de valores y creencias que coexisten dentro de la organización. Existen tantos sistemas de valores y creencias como partes o comportamientos de la organización.

✚ **VISION SIMPLE**: el sistema de valores y creencias está formado por pocos factores que lo determinan, estos aparecen como sólidos, homogéneos, coherentes, simples en el sentido de que el ideal colectivo es aprehendido rápidamente por los miembros de la organización en su proceso de socialización.

Políticas claras y precisas. La ética empresarial aparece como una imagen claramente visible y aplicable.

✚ **VISION CONCENTRADA**: El sistema de valores y creencias conforma una identidad real, abarcando tanto el subjetivismo relativo como la racionalidad formal, determinando una forma ideológica fuertemente arraigada.

En el análisis de la empresa en cuestión, podemos determinar el tipo de Visión según el análisis numérico que detallamos a continuación, usando como base del análisis los cuestionarios realizados, sobre la Visión Organizacional, los cuales se adjuntan en el anexo del presente trabajo.

---

<sup>9</sup> Fleiman Jack – (2000) “*Negocios Exitosos: como empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*”. México. Editorial Mc.Graw Hill.

### Escala y tipificación:

De 1 a 1,99 - Identidad Difusa -

De 2 a 2,99 - Identidad Compleja -

De 3,01 a 4 - Identidad Simple -

De 4.01 a 5 - Identidad Concentrada -

### Calculo de la Visión:

- No Estoy de Acuerdo :  $(2 \times 0) / 27 = 0$
- Medianamente de Acuerdo:  $(2 \times 0,25) / 27 = 0,01851$
- De Acuerdo:  $(8 \times 0,80) / 27 = 0,2370$
- Muy de Acuerdo:  $(15 \times 1) / 27 = 0,55$

<b>Resultado: 0,805</b>
-------------------------

Determinamos que es una **VISION SIMPLE**, ya que al ser una empresa pequeña, joven, cuyos valores, ideologías, se forman desde un origen en la familia, creadora de la organización. Los valores son homogéneos, la ética empresarial, es uno de los pilares más importantes del accionar diario.

### **3: MISION EMPRESARIA**

**“Misión es la tarea que se encomienda el empresario, para que sus negocios sean exitosos”<sup>10</sup>**

La misión se focaliza en la actividad específica del o de los negocios, por lo que a una visión, le corresponden tantas misiones, dependiendo de la cantidad de negocios que encare la organización.

---

<sup>10</sup>: Ocaña, Hugo R. (2011), *op. cit.*

La única variable que es controlable para la empresa son las capacidades para generar valor empresarial (Ve), una ventaja competitiva superior, marca la rivalidad competitiva del sector.

Al existir la necesidad de establecer en qué estado se encuentra la misión de un negocio analizado, surgen 4 tipos de misiones, que caracterizan a cada tipo de negocio:

✚ **MISION RIGIDA:** Misión concentrada en el Producto, sin tener en cuenta las exigencias de la Demanda, empresas caracterizadas por el exceso de atención en la productividad, costos, perdiendo de vista los cambios en los clientes.

✚ **MISION CERRADA:** Escasos conocimientos relacionados con el tipo de cliente-meta. La definición del producto no responde a los criterios de la demanda. La Misión no está formalizada, el empresario no ve el negocio, si no ve el clientes, no podrá ver los productos que satisfagan la demanda de dichos clientes.

✚ **MISIONABIERTA:** clara definición del quién y del que del cliente y su demanda de Bs y Ss. Se toman acciones para ajustar al producto en función de las exigencias de la demanda.

✚ **MISION INESTABLE:** Se caracteriza por una fuerte orientación hacia el cliente, perdiendo el control sobre el producto. Se debe tener en cuenta, que si bien el cliente está en permanente cambio, debemos tener una idea genérica acerca del producto. Esta misión puede ser aceptable para un negocio, donde los productos se hacen a medida, no para mercados de consumo.

Cálculo del valor de Misión:

Orientación hacia el Cliente: 0,54

Orientación hacia el Servicio: 0,70

**Misión: 0,60**

**Matriz 1:** Tipos de Misión



Fuente: Dirección estratégica de Negocios, 2012, Hugo Ricardo Ocaña

Basándonos en estos números podemos decir que la empresa presenta una **Misión Abierta**, centrándose en los clientes y en el Servicios que se ofrecen, con una rápida adaptabilidad a los cambios y pedidos de los mis

La principal estrategia que posee el PAS es trabajar con compañías, cuyos costos estén en un rango que puedan adaptarse cada una a los distintos segmentos de mercado, además, se caracteriza porque cada compañía, ofrece distintos tipos de coberturas para cada modelo de vehículo, siendo así que se adapta fácilmente a cada cliente.

El PAS se adapta al cliente con la variedad de compañías y las compañías se adaptan al cliente con los distintos productos que se ofrecen según la unidad a asegurar, persona, vivienda, etc.

De esta manera el Productor, si observa que las ventas no están siendo las esperadas, tiene la posibilidad de negociar con las compañías para tener la posibilidad de ofrecer el Servicios con distintos descuentos y así captar clientes.

## 4: CULTURA EMPRESARIA

“Se entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano, aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio”<sup>11</sup>

El sistema de valores dominantes en la organización da personalidad de base a la misma, se toma a la cultura como un sistema de valores dominantes y crean un universo simbólico.

La cultura dentro de la organización, actúa como un aglutinante de los comportamientos individuales.

La cultura empresarial como proceso de socialización se puede definir genéricamente como la asimilación del individuo al grupo social.

### 4.1: TIPOS DE CULTURA EMPRESARIA

Se puede determinar distintos tipos de culturas empresariales, según se clasifican, como detallamos a continuación<sup>12</sup>:

✚ **CULTURA DEBIL / FUERTE**: teniendo en cuenta el tipo de adaptación de la misma al cambio estratégico que pueden presentarse. Las culturas FUERTES, son aquellas que pueden adaptarse rápidamente al cambio, en cambio en las culturas DEBILES, son autoritarias y personalistas.

✚ **CULTURA CONCENTRADA / FRAGMENTADA**: Se caracterizan por el grado de AGLUTINACION/ DISPERSION que posee la cultura. Si la cultura está dispersa por distintos lugares del mundo, la misma será aglutinadora, mientras que si la cultura, se encuentra reunida en su totalidad, en un ámbito geográfico solamente, será una cultura Dispersa.

✚ **CULTURA ABIERTA / CULTURA CERRADA**: Las culturas ABIERTAS, son aquellas en las cuales si se producen cambios en el entorno la empresa se adapta a los mismo rápidamente, o son aquellas empresas, que se anticipan al cambios.

---

<sup>11</sup>: Cultura Organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio Fenomenológico

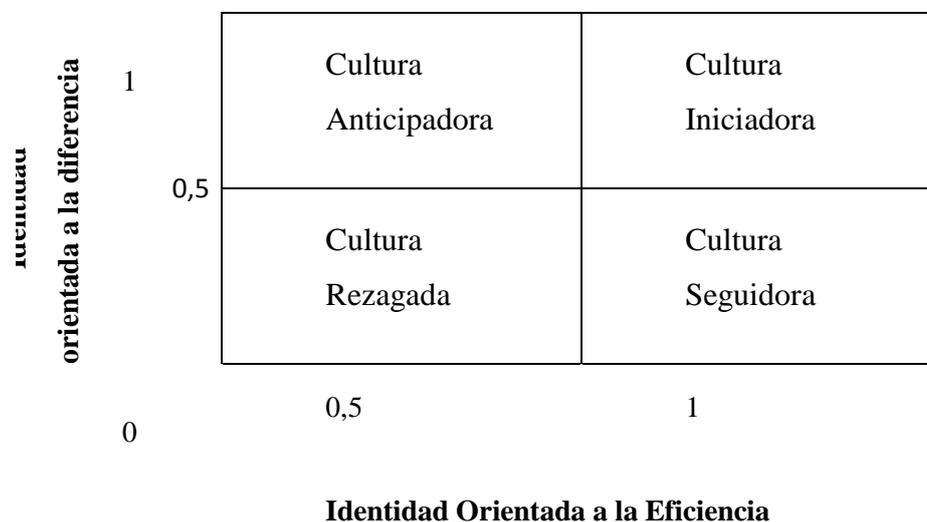
<sup>12</sup>: Etkin y Schvarstein (1989) “Identidad de las Organizaciones” – Argentina: Editorial Paidós

Mientras que las empresas que poseen culturas CERRADAS, son aquellas que solo acompañan los cambios, y en el peor de los casos, se resisten al cambio.-

✚ **CULTURAS AUTONOMAS / REFLEJAS:** Las culturas anticipadoras poseen tendencias autónomas en sus formas culturales, mientras que las provocadoras son de por si las autónomas. Los tipos culturales de resistencia o acompañamiento al cambio son esencialmente reflejas, ya que actúan por imitación a aquellas que son autónomas.

## 4.2: MATRIZ DE CULTURA ORGANIZACIONAL FRENTE AL CAMBIO

Matriz N° 2: Tipos de Cultura



En la empresa bajo análisis podemos realizar un rápido cálculo, determinando el tipo de cultura de la misma, según los datos arrojados en los cuestionarios realizados, adjuntos en anexo, de los cuales obtenemos los siguientes resultados (ver cálculos en anexo):

Eje Y: 0,87

Eje X: 0,53

**Cultura: 0,70**

La empresa posee una cultura de tipo **INICIADORA**, ya que busca permanentemente la creación de diferencias con respecto a la competencia, especialmente en la atención y servicio que se presta.

La solución de problemas se busca que siempre sean de manera proactiva, generando soluciones en equipo, tratando de que el resultado sea el más favorecedor para el cliente.

Las estrategias, promociones, planes a corto o largo plazo, surgen como resultado de reuniones y estrategias grupales, debemos tener en cuenta que la base de este emprendimiento es una empresa familiar. La participación activa de los miembros es fundamental.

## **5: ESTRUCTURA EMPRESARIAL**

*“La estructura organizacional de una empresa u otro tipo de organización, es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común”<sup>13</sup>*

Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura de una organización determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar.

Cualquier modelo de Estructura Organizacional, sea formal o informal, está sujeto a determinantes internos (propios de la organización) o externos (propios del sector competitivo).

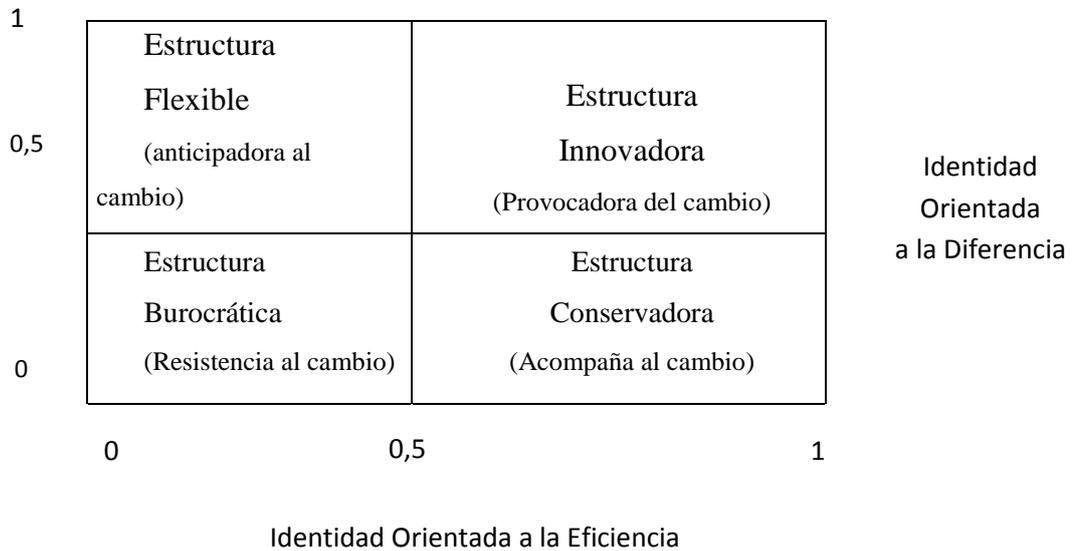
### **5.1: TIPOS ESTRUCTURALES Y SU ADAPTACION AL CAMBIO**

Teniendo en cuenta ciertos factores condicionante del análisis de la organización, la estructura adquiere ciertas características que permitirán producir un diagnostico acerca de cuál es el tipo dominante y que rasgos las caracterizan.

---

<sup>13</sup>: Enciclopedia Financiera - Concepto

**Matriz N° 3:** Matriz de Estructura Frente al Cambio



Fuente: Dirección estratégica de Negocios, 2012, Hugo Ricardo Ocaña

Eje X: 0,74

Eje Y: 0,58

**Estructura: 0,66**

La que se muestra anteriormente, muestra los distintos tipos de estructuras en relación al énfasis de la identidad por sobre la diferencia o eficiencia, las mismas variables utilizadas en el análisis de la Cultura.

## 5.2: TIPOS DE ESTRUCTURAS EMPRESARIALES

 **ESTRUCTURA CONSERVADORA:** el énfasis de este tipo de estructura está dado en la Eficiencia, se caracteriza por estar aplicada a Estructuras Empresariales que requieren estructuras rígidas, procedimientos estandarizados, productos homogéneos, baja diferenciación, entre otras características.

✚ **ESTRUCTURA BUROCRÁTICA:** en este tipo de estructura no se desarrollan ni la eficiencia ni la diferencia de manera competitiva. Son configuraciones que pierden el contacto, con el entorno, teniendo así sistemas administrativos rígidos.

✚ **ESTRUCTURA INNOVADORA:** identidad con alto énfasis en la diferencia y en la eficiencia. Presenta una adaptación rápida al cambio planeado o al cambio no planeado. Poseen formas muy variadas, complejas o simples, con configuraciones centralizadas o dispersas y con distintos tamaños.

✚ **ESTRUCTURAS FLEXIBLES:** Estructuras con una identidad fuertemente asociadas a la diferencia, con menor énfasis en la eficiencia, pudiéndose adaptar rápidamente a los cambios. Polifuncionalidad de las personas y tareas de trabajo.

La estructura bajo análisis, presenta las características de una estructura **INNOVADORA**. Al caracterizarse por la fuerte adaptación a los cambios que presentan los clientes, es decir, pretender adaptarse a los cambios, ofreciendo nuevos productos y con características diferentes, se logra encuadrar en este tipo de estructura.

Si bien se presta atención a la diferencia, no se deja de lado la eficiencia, se logra satisfacer la necesidad de los clientes lo más rápido posible, principal ideal que se sigue como empresa familiar y como organización.-

Luego de haber realizado los análisis correspondientes, podemos determinar que existe una relación entre el tipo de cultura y el tipo de estructura. Como se ve en nuestro caso, el tipo de estructura innovadora se relaciona directamente con la cultura iniciadora. Como así también una estructura conservadora está asociada a un tipo de cultura seguidora, burocrática con rezagada y flexible con anticipadora. Esto se debe a una importante dependencia de una estructura con un tipo de cultura determinada.

## **6: CALCULO DEL FACTOR DE INDIVIDUACION (FI) DE LA EMPRESA**

Luego de haber realizado el análisis de cada uno de los factores anteriores, debemos enfocarnos en el cálculo de lo que se denomina “Factor de Individuación”.

La identidad organizacional se estima a través del llamado “principio de individuación”, el cual nos da la posibilidad de poseer un concepto acerca de la Identidad empresarial.

El factor de individuación, que debe interpretarse como un elemento numérico, señala los atributos o cualidades propias de la empresa a través de una expresión numérica.

La estimación del factor de individuación se realiza de la siguiente manera:

$$\text{Identidad} = (\text{Cultura} + \text{Estructura} + \text{Visión} + \text{Misión})$$

$$\mathbf{Fi: (iV + iM + iC + iE )/4}$$

Es decir que los distintos elementos se traducirán a los valores de los puntos anteriores y mediante la ponderación de los mismos encontraremos el grado de identidad que posee la empresa.

Cultura: 0,70

Estructura: 0,66

Visión: 0,805

Misión: 0,60

De esta manera el Factor de individuación resulta:

$$Fi = (0,70 + 0,66 + 0,805 + 0,60) / 4$$

$\mathbf{Fi = 0,69}$
----------------------

El factor de Individuación, mide el nivel de Identidad que posee una Organización, en este caso por ejemplo, un Fi superior a 0,50. Siendo este valor, mayor a 0,5(media), se considera como una fortaleza para la organización.

Junto con otros factores (sofisticación y optimización) se determinará en un paso más adelante lo que se determina como Valor Empresarial (Ve).-

Cada uno de los valores componentes del valor de individuación, tienen significado, según sea cada valor puede verse como una fortaleza o debilidad, en este caso analizado y calculado, podemos ver que además de ser el Fi una fortaleza para la empresa, se ha logrado esto debido a que todos sus componentes se presentan como fortalezas, teniendo valores superiores a 0,5.

## CAPITULO IV: Diferencia y Eficiencia

### 1. DIFERENCIA

La diferencia, es un impulsor de valor dentro de la ventaja competitiva empresarial, pero no es una estrategia (Porter Michael, 1987).

Las empresas deben desarrollar su Identidad, generar las diferencias con relación a sus competidores y recién entonces construir la totalidad estructural competitiva.

Se determina que la Identidad es lo originario de uno y único, mientras que la Diferencia es funcional a la identidad – La identidad es el SER, mientras que la diferencia es el SABER QUE HACER –

La diferencia es una cualidad o accidente por el cual un producto se distingue de otro. Para que las diferencias sean un valor empresarial, la empresa debe desarrollar formas de diferenciación, para lograr la diferencia la empresa tiene que trabajar sobre cuatro elementos básicos: *la adaptación, la innovación, la coordinación y la mejora de las actividades del proceso.*

La diferencia se puede establecer a través de dos vías:

- Como comparación con otro
- Como extensión de la identidad

Si se las genera por la simple comparación con lo otro, los elementos que la constituyen, carecerán de base sustentada en la identidad, y la posición competitiva será débil.

La diferencia surgida de la identidad, surge del seno de la propia empresa en tanto *ser* se orienta a la construcción de una diferencia como ventaja competitiva. La diferencia genera un tipo de valor al consumidor que justifica la compra de un producto y no de otro.

Las diferencias como generadoras de valor empresario pueden impactar en los costos totales. Cualquier elemento diferencial en el proceso de negocios, un nuevo atributo en el producto, o

cualquier agregado de valor, impactara de forma directa e indirecta en los costos, aunque esto no siempre es así.

Formula:

$$\underline{Ve}: \text{Identidad (Diferencia – Eficiencia)}$$

$$\underline{Ve}: Fi (Fs – Fo)$$

Considerándose que:

Fi: Factor de Individualización - Identidad

Fs: Factor de Sofisticación - Diferencias

Fo: Factor de Optimización – Eficiencia

De esta fórmula, se puede determinar que a mayor diferenciación se producirá un incremento en los costos, con lo cual la eficiencia disminuye en términos de productividad.

Cabe explicar dos conceptos importantes para los temas que se desarrollan a continuación:

Economías de Escala: se basan en la realización de tareas y aplicación de tecnologías de una misma y única manera, con la idea de minimizar los costos unitarios totales.

Economías de Alcance: se basan en la realización de tareas y aplicación de tecnologías de distinta manera, para satisfacer las cambiantes necesidades de los consumidores.

Cuando el Ve coloca su énfasis en las diferencias más que en los costos bajos, entonces las economías de alcance son el medio más apropiado para desarrollar esta estrategia.

Si el Ve se coloca en un precio menor que la competencia, entonces la vía conveniente son las economías de Escala.

Las empresas deben desarrollar formas competitivas basadas en las diferencias, como primer componente del valor empresarial, teniendo en cuenta los niveles de eficiencia, las diferencias pueden ser *Mínimas* (enfocándose en alcanzar costos unitarios por debajo del promedio), o *Superiores* (cobran un precio por encima del promedio de las empresas competidoras).

## 2. PROCESOS – DIFERENCIAS – VALOR EMPRESARIAL

Dentro de cualquier empresa, se llevan a cabo actividades, de distinta índole, rutinarias, contingentes, estructuradas, etc.

El conjunto de tareas llevadas a cabo por distintas personas, aplicando sus conocimientos, experiencias, utilizando recursos, forman lo que se denominan Actividades. (Henry, Mintzberg, 2000)

Cada función, cada gerencia, cada departamento, cada oficina, cada puesto está compuesto por tres factores determinantes: PERSONAS, PROCESOS Y RECURSOS.

Los procesos son una combinación de distintos modos de hacer una actividad. Para que un proceso de negocios genere valor empresarial, se necesitan conocimientos, aplicándolos en la generación de valor de la siguiente manera:

- ✓ Aplicarlos *al saber cómo hacer* para ser más *eficientes*.
- ✓ Aplicarlos *saber qué hacer* para ser más *diferentes*.
  
- PERSONAS: las personas son las que llevan a cabo las actividades, sus conductas son las que le dan Identidad al negocio. Desde las creencias de las personas, se genera un tipo de Cultura que caracteriza el desempeño de ellas dentro de la organización.
  
- PROCESOS: Conjunto de actividades empresariales orientadas a la generación de valor como ventaja competitiva. El proceso significa una ventaja competitiva cuando es capaz de generar valor a través de diferencias específicas.
  
- RECURSOS: son los que facilitan, tanto la adquisición de insumos, como los necesarios para la transformación en un producto final.

Los principales impulsores de valor para generar diferencias son:

- Innovación,
- Mejoras
- Coordinación
- Adaptación

### 3: CALCULO DEL FACTOR DE SOFISTICACION (FS)

**Tabla N° 1:** Factor de sofisticación

<b>ACTIVIDAD de VALOR PRINCIPALES</b>	<b>INNOVACIÓN</b>	<b>MEJORAS</b>	<b>COORDINACION</b>	<b>ADAPTACIÓN</b>
GERENCIAMIENTO	<b>0,70</b>	<b>0,50</b>	<b>0,70</b>	<b>0,80</b>
ACTIVIDAD de VALOR: Financiera	<b>0,50</b>	<b>0,70</b>	<b>0,60</b>	<b>0,90</b>
ACTIVIDAD de VALOR : Asesoramiento	<b>0,80</b>	<b>0,90</b>	<b>0,90</b>	<b>0,95</b>
ACTIVIDAD de VALOR Sistema de Información	<b>0,40</b>	<b>0,30</b>	<b>0,30</b>	<b>0,40</b>
ACTIVIDAD de VALOR Marketing	<b>0,50</b>	<b>0,30</b>	<b>0,50</b>	<b>0,70</b>
<b>TOTALES</b>	<b>2,9</b>	<b>2,7</b>	<b>3,00</b>	<b>3,75</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>0,48</b>	<b>0,54</b>	<b>0,6</b>	<b>0,75</b>

El valor de sofisticación resulta de la suma o ponderación de los promedios obtenidos en la tabla anterior, es la estimación de las diferencias actuales o potenciales capaces de producir Valor Empresarial.

*Gerenciamiento:* La innovación en la gerencia se debe a la innovación en la toma de decisiones, es una empresa pequeña y busca que todas las decisiones que se tomen no sean clásicas y se adapten a los clientes. Las mejoras en los controles no son muy altas, debido a que cada uno tiene el

control de sus actividades, debido a la confianza que se tienen en el trabajo de cada integrante de la empresa.

La coordinación es fundamental en cada actividad, ya que cada empleado tiene sus tareas definidas y deben coordinarse con las demás, por ejemplo, con cobranzas y siniestros. Con respecto a la adaptación es uno de los pilares de la filosofía de la empresa.

*Financiera:* La función financiera está acotada por los sistemas de las compañías, ejercen gran control sobre los productores, para que no se ejerzan desfasajes de dinero, la coordinación es importante, ya que se coordina el trabajo de esta actividad con los empleados de las compañías. Desde el punto de vista de financiación a los clientes, como ya se ha explicado, se da la oportunidad de diferir cuotas, abonar con cheques propios o de terceros, etc.

*Asesoramiento:* el asesoramiento es la base la nuestra actividad, es lo que se usa como estrategia para captar clientes. El asesoramiento se ofrece desde una cotización hasta el post venta. Es fundamental que los clientes tengan buen asesoramiento, antes sobre la cobertura que se le ofrece y las condiciones de contratación y después, en caso de un siniestro. El asesoramiento no sólo se ofrece en caso de un siniestro con culpabilidad, sino también se ofrece realizar los trámites en caso de tener que realizar nuestro cliente el reclamo de terceros correspondientes.

*Sistema de Información:* el sistema de información no es una herramienta con la cual se trabaje en nuestra empresa, es una empresa pequeña y no es necesario, requiere de altos costos su implementación y por el momento los sistemas de las compañías son los suficientemente útiles para nuestro trabajo cotidiano.

*Marketing:* la actividad de marketing que realiza la empresa es clásica, ya que las publicidades que se realizan son con folletería, cartelería, etc. los encargados de ventas están en capacitación permanente por las compañías, cursos anuales obligatorios para cada productor. De cada cliente que ingresa a nuestra oficina, se observan sus preferencias y sus desconformidades, siendo estas tomadas como estrategias para nuestra actividad diaria.

Surge del análisis entre los impulsores de diferencias y la relación de cada uno con las principales actividades de valor dentro de la organización.

Del promedio de los valores obtenidos en la tabla anterior, se obtienen los siguientes resultados:

$$Fs. = (0,48 + 0,54 + 0,60 + 0,75) / 4$$

$$Fs. = 0,59$$

Tomándose todos los valores entre 0 y 1, siendo 1 el de mayor valor y 0 el de menor valor.

Los valores antes detallados en la tabla, se determinaron luego de analizar la actividad diaria de la empresa, podemos describirlos, o explicarlos mejor dicho, anteriormente.

Si bien la Actividad de Marketing es considerada de suma importancia en toda empresa, en la actividad analizada es mucho más útil el conocimiento por el boca a boca, más que por la aplicación de estrategias específicas de Marketing. El Fs se presenta para la empresa como una leve ventaja, siendo que su valor supera la media de 0,5.

#### 4: EFICIENCIA

La eficiencia es la tercera determinante en la producción de valor empresarial. Junto con la diferencia y la identidad determinan la capacidad de la empresa para generar una ventaja competitiva.

La eficiencia determina *el cómo hacer* al costo más bajo posible, es la habilidad de la empresa para usar los recursos al menor costo posible, pero con este requisito sólo no alcanza para competir. La eficiencia empresarial se logra con una óptima combinación de personas, procesos y recursos.

Según como se determinó anteriormente, el valor empresarial es:

Ve: *Identidad (Diferencia – Eficiencia)*

Ve:  $Fi (Fs - Fo)$

Como se determina anteriormente, el Fo se analiza netamente en función de los Costos de la empresa, los cuales básicamente se pueden diferenciar en dos:

✚ **COSTOS ESTRUCTURALES**: relacionados con la escala y la experiencia, costo producido por cada actividad de valor.

✚ **COSTOS EJECUCIONALES**: relacionados con las destrezas con las que cuentan las personas dentro la empresa para utilizar los recursos de la manera más eficiente posible.

## 5: FACTOR DE OPTIMIZACION - CALCULO

El factor de optimización se obtiene en función de un análisis de los recursos que se consumen para llevar a cabo dicha actividad, algunos de los supuestos bajo análisis son:

- ❖ Cada actividad de valor insume recursos
- ❖ En cada actividad interviene recursos, personas y procesos
- ❖ Cada actividad posee un porcentaje de los costos totales.

Pudiendo así realizar el cálculo de dicho *fo* con la siguiente formula (opción de cálculo 1).

### Fo: CT/ IT

En la situación de la empresa bajo análisis, tomamos como parámetro de dicho análisis el cálculo tanto de costos, como de ingresos del año 2015, lo cual se detalla a continuación:

Costos Totales Anuales periodo 2015:

Ingresos Netos Anuales periodo 2015:

Dentro de los **costos totales**, se incluyen los que detallamos a continuación:

Alquiler mensual: \$2500

Telefonía e Internet: \$700

Luz: \$250 bimestrales

Sueldos: \$20.000 mensuales

Impuestos en General: \$2.000

**Costos Totales: \$303.900**

Mientras que los **ingresos totales** son distintos en los distintos meses, ya que depende de cómo las compañías han realizado las liquidaciones de cobranzas, cuotas de clientes que no se han cobrado, comisiones retenidas y cobradas en meses siguientes, por lo cual, los ingresos del año 2015 son:

Enero 2015: \$19.718  
Febrero 2015: \$19.817  
Marzo 2015: \$21.690  
Abril 2015: \$21.798  
Mayo 2015: \$23.103  
Junio 2015: \$21.008  
Julio 2015: \$25.413  
Agosto 2015: \$63.088  
Setiembre 2015: \$28.808  
Octubre 2015: \$31.690  
Noviembre 2015: \$28.696  
Diciembre 2015: \$31.595

**Ingresos Totales: \$336.424**

**Fo: CT/IT: \$303.900/\$336.424**

**Fo: 0,90**

Además de esta opción presentada, podemos obtener dos distintos resultados del análisis del Fo, si tomamos un análisis NO Financiero del cálculo antes realizado, es así, que podemos tomar las actividades de valor de la empresa y en función de sus valores determinar el Fo, como a continuación se detalla:

ADMINISTRACION GENERAL: el indicador de costos, está asociado al tipo de cultura que posee la empresa, guiándonos por los resultados, que se arrojaron anteriormente, tenemos una Cultura iniciadora, lo que genera que los costos de llevar adelante una empresa con una Identidad orientada a la Eficiencia, como así también a la diferencia, genera altos costos, estructurales y de empleados dentro de la organización.

**Tabla N° 2:** Análisis no financiero del Fo.

ACTIVIDAD	COSTOS ESTRUCTURALES	COSTOS EJECUCIONALES	
		PERSONAS	PROCESOS
<b>ADMINISTRACIÓN GRAL.</b> <b>Indicador: Costos asociados a la <u>cultura</u> empresaria</b>	MEDIOS	ALTOS	MEDIOS
<b>ASESORAMIENTO</b> <b>I: Costos asociados a la gestión de un seguro</b>	BAJO	ALTO	BAJO
<b>MARKETING:</b> <b>I: Costos asociados a los ingresos por ventas.</b>	ALTOS	ALTOS	BAJOS

ASESORAMIENTO Y MARKETING: si bien son dos actividades diferentes, están íntimamente relacionadas, el asesoramiento en la actividad evaluada, es base para proceder a la venta, si no poseemos un buen asesoramiento no lograremos llevar a cabo las ventas estimadas en un determinado periodo. Los costos estructurales son altos, ya que debe tenerse en cuenta que la empresa bajo análisis realiza la actividad desde una oficina, lo cual no son los mismo costos que un Pas que trabaja de manera independiente de manera ambulante.

Teniendo en cuenta la asignación cuantitativa de valores a cada actividad podemos obtener los siguientes valores:

**Tabla N° 3:** Asignación Cuantitativa de valores

ACTIVIDAD	COSTOS ESTRUCTURALES	COSTOS EJECUCIONALES		VALORES PROMEDIOS
		PERSONAS	PROCESOS	
<b>ADMINISTRACIÓN GRAL.</b> <b>Indicador: Costos asociados a la <u>cultura</u> empresarial</b>	0,50	0,70	0,65	0,62
<b>ASESORAMIENTO</b> <b>Indicador: Costos asociados a la gestión de un seguro</b>	0,40	0,70	0,35	0,48
<b>MARKETING:</b> <b>Indicador: Costos asociados a los ingresos por ventas.</b>	0,60	0,75	0,35	0,73
<b>Valores Promedios</b>	0,50	0,72	0,45	0,61

De este análisis, obtenemos que el Fo, realizando un cálculo No Financiero, arroja un resultado de 0,61.

## **6: VALOR EMPRESARIAL**

En función de los cálculos obtenidos en los puntos anteriores, estamos en situación de realizar el análisis sobre el valor empresarial.

Teniendo en cuenta que los factores determinantes del valor empresario son: Identidad, Diferencia y Eficiencia, se ha concluido que:

$$V_c = V_e$$

El cliente percibe un valor asociado al producto ( $V_c$ ) que lo motiva a su compra. Cuando la empresa es capaz de crear un valor ( $V_e$ ) que iguale al percibido por el cliente, entonces está generando una ventaja competitiva

$$V_e = V_c$$

$$\text{Identidad (Diferencia - Eficiencia) = Marca - Precio}$$

Así podemos decir que:

$$V_e = F_i (F_s - F_o)$$

$$V_e = 0,69 (0,59 - 0,61)$$

$V_e = -0,0138$
-----------------

Donde obtener un valor de (1) Uno, sería el mejor valor que se podría obtener para el valor empresario y (0) cero sería el peor valor que se podría obtener para el valor empresario en el caso del Factor de Individuación y Factor de Sofisticación.

Mientras que para el Factor de Optimización, el mejor valor a obtener para el Valor empresario sería (0) Cero, y el peor valor obtenido para el Valor empresario sería (1) Uno.

Una vez obtenido dicho resultado, podemos determinar que si la empresa ha obtenido un valor empresario menor a 0, negativo, como en este caso, es necesario una revisión de los componentes de cada uno de los ítems de cada factor, principalmente el factor de Sofisticación, que incorpora en el mismo los costos, que como podemos observar es el que posee un valor no muy adecuado.

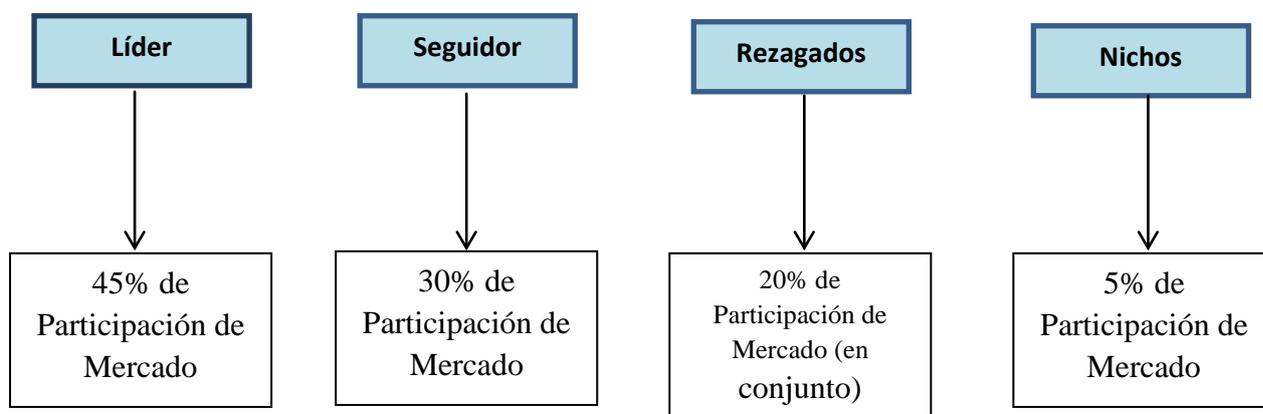
## CAPITULO V: ANALISIS EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

En esta etapa del proyecto debemos hacer un estudio sobre la posición en la que se encuentra la empresa dentro del sector de negocios. Si la empresa estuviera dividida en distintas UEN (unidades de negocios) analizaríamos cada una de estas unidades y cómo se relacionarían entre sí, pero al ser una empresa pequeña, la cual está en plena etapa de crecimiento no podemos llevar a cabo dicho análisis por no poseer esta división entre unidades.

### 1: ANALISIS DE LA POSICION COMPETITIVA DE LA EMPRESA

En términos generales, la empresa puede ubicarse básicamente en 3 posiciones de mercado: *Líder*, *Seguidor*, *Rezagado o Nicho de Mercado*<sup>14</sup>. Cada una de estas posiciones se las toma con la relación a la participación de mercado que posee cada empresa, en términos de ventas dentro del sector en el cual se trabaja.

**Gráfico N° 1:** Posiciones competitivas del mercado



Utilizando porcentajes referenciales, podemos diferenciar cada una de las posiciones competitivas. El líder como el Seguidor, son una sola empresa, mientras que los rezagados son varios que se reparten entre si el 20% en cuestión.

14: Kotler Philips y Amstrong Gary, (2007). *Op. cit.*

El nicho de mercado, se trata de empresas que generan un alto valor empresarial destinado a un pequeño segmento que no es cubierto por las demás empresas, dentro de este nicho se pueden diferenciar un Líder, Un Seguidor, y varios Rezagados.

## **2: LA POSICION COMPETITIVA Y LA ESTRATEGIA COMPETITIVA**

Para hacer un análisis sobre la posición competitiva de la empresa, no debemos limitarnos sólo al análisis de las ventas realizadas en un periodo de tiempo, debemos considerar otras variables como la trayectoria en el mercado, visión innovadora, imagen de la marca, etc.

En el caso bajo análisis podemos determinar que las ventas en el corto periodo de tiempo de vida de la empresa han incrementado su nivel, debido a la trayectoria familiar en el mercado asegurador, imagen, etc., los costos del servicios que se ofrece no se diferencia con respecto a los costos de los demás productores que trabajan en el sector. La determinación de un Líder, Seguidor y Rezagados en el sector geográfico donde opera la empresa se ve claramente diferenciado a la trayectoria de cada empresa, organización de Seguros.

Podemos analizar la posición competitiva de la empresa y la estrategia que se estima que sigue cada una según dicha posición en función de la matriz de posición competitiva.

Si hacemos una breve interpretación de la Matriz anteriormente expuesta podemos deducir:

✚ **LIDER**: Posee una alta participación de Mercado y un generación de Ve Superior a las demás empresas en el mercado, por lo cual debe permanecer expectante y atento a los movimientos que realizan sus competidores, principalmente el Seguidor, cualquier error que cometa el Líder, será usado por su Seguidor para ganar mercado.-

✚ **SEGUIDOR**: También posee una alta participación de mercado, menor que la del Líder debido a que genera un Ve inferior. Su posición es Agresiva debido a que debe aumentar su participación de mercado y luchar para lograr la posición de Líder.

**Matriz N° 4:** Matriz de posiciones competitivas.

PARTICIPACION DE MERCADO	ALTA	<p><b>SEGUIDOR</b></p> <p><i>POSICION AGRESIVA</i></p>	<p><b>LIDER</b></p> <p><i>POSICION EXPECTANTE</i></p>
	BAJA	<p><b>REZAGADO</b></p> <p><i>POSICION ADAPTATIVA</i></p>	<p><b>NICHO</b></p> <p><i>POSICION DE ALTA COMPETITIVIDAD</i></p>
		INFERIOR	SUPERIOR
		<b>GENERACION DE Ve.</b>	

Fuente: Dirección estratégica de Negocios, 2012, Hugo Ricardo Ocaña

✚ **REZAGADO:** Toma una posición dado que su valor empresarial es inferior y posee una baja participación de mercado, en su posición debe adaptarse a los señalamientos que imponen el Líder y el Seguidor.

✚ **NICHO:** Este tipo de empresas poseen una baja participación de mercado pero a su vez, generan una Alta generación de Ve, esto es debido a que la empresas se enfocan en atender segmento del mercado que no atienden los demás, generando para ellos una alta competitividad.

En el mercado bajo análisis, podemos identificar perfectamente la posición del Líder, Seguidor y Rezagado.

Si nos remontamos al análisis de unos años atrás, la posición de Líder fue ocupada por quien en este momento es el seguidor del mercado, es decir, los principales competidores son actualmente: grupo Mendoza Broker y Organización Diz.

En la actualidad Organización Diz, asume el lugar de líder, esto se debe a una estrategia de venta del antiguo líder del mercado (Organización Ciani Seguros, fue vendida a Grupo Mendoza Broker), esta estrategia no ayudó a los nuevos compradores de cartera, haciendo que se pierda el liderazgo en la zona, y sea ocupado por quien supo aprovechar esta debilidad.

La Ex Organización Ciani, ocupaba por el año 2013 la posición de Líder del mercado, cuando por una decisión de Venta de cartera por parte de su dueño, se genera el traspaso de la misma al Grupo Asegurador Mendoza Broker, esta estrategia generó descontento en muchos clientes, falta de empleados y capacitación de los mismo, hicieron que Organización Diz, usara como Seguidor este cambio de mando como una estrategia, ganando toda aquella fuga de clientes desconformes con el accionar del Líder, haciendo así que la posición de Líder en la actualidad sea ocupada por quien estuvo durante más de 20 años siendo su Seguidor.

Ahora bien, luego de determinar quién es el Líder y Seguidor del mercado en el cual trabajamos, debemos analizar qué posición ocupa nuestra empresa, que surge, como se mencionó anteriormente de la Toma de decisión de Venta de la Organización Ciani.

Si nos centramos en la matriz antes detallada, podemos decir que el Ve que genera nuestra empresa es relativamente bajo, (obtuvimos en el análisis  $-0,0138$ ) y que la participación de mercado en relativamente baja, considerando que se poseen en la actualidad aproximadamente entre 600 y 700 pólizas, nuestro lugar dentro de la matriz seria de REZAGADOS, teniendo que optar por una posición adaptativa.

Debemos considerar que es una empresa muy joven aun para lograr mayor participación de mercado, considerando que las organizaciones que posee lugar de líder y seguidora son empresas con más de 20 años de trayectoria.

## CAPITULO VI: ANALISIS DEL ATRACTIVO DEL SECTOR

Nos tendremos que encargar en este capítulo, de observar, analizar y describir el sector de negocios en el cual se implementará nuestra actividad.

Se llevará a cabo un análisis del sector de negocios, que nos permitirá determinar qué tan atractivo es el mismo. Para una oficina de seguros, nos ayudará a detectar el grado de competitividad para generar estrategias que sirvan para el negocio, por medio del análisis de las distintas variables componentes del mismo a fin de determinar las oportunidades y amenazas del sector.

Analizaremos las variables y sus relaciones con el fin de determinar el atractivo del sector, para esto se dividen las variables en tres niveles.

**Variables de Nivel 1:** Se analizan los clientes actuales, las condiciones de la demanda, la relación de la empresa con los clientes, los clientes potenciales, la empresa en relación con los canales de distribución y en relación con la competencia.

Como toda actividad económica, la actividad aseguradora, deberá clasificar sus clientes, según las necesidades y características que conoceremos al momento de contratar el servicio por parte del cliente, no solo debemos segmentar según las **características económicas** de cada cliente ( que nos llevara a ofrecer una compañía u otra, de mayor o menor costo mensual), sino que también podremos clasificar según las **preferencias** que pueda tener cada cliente por una compañía aseguradora determinada (por sus preferencias), según las características **culturales** que posean los clientes.

Si hacemos una análisis de la cultura aseguradora que poseen los clientes, podremos ver, que existen clientes que poseen una consciencia aseguradora, es decir que contratan un seguro con el fin de “proteger” su bien, frente a una situación de robo y que también, existe otro tipo de cliente, que simplemente piensa en cumplir con los requisitos que establece la ley de tránsito.

**Variables de Nivel 2:** Se examinan las características de los proveedores, los posibles ingresantes al sector, los productos sustitutos y los actores estatales y no estatales que influyen en la industria.

**Variables de Nivel 3:** variables del macro entorno, variables económicas, sociales, culturales, demográficas, políticas, legales y tecnológicas.

Estos tres niveles de variables señalan el grado de importancia que poseen sus variables y sus impactos en los objetivos de la empresa. Las variables de primer nivel son las que poseen impactos en los objetivos y de mayor importancia.

## 1: ANALISIS DE LAS VARIABLES DE NIVEL 1

### Cientes actuales:

Dentro de los clientes actuales, podemos hacer un análisis, con respecto a:

- Tamaño del mercado: Conceptualmente hacemos un análisis sobre el mercado en general, es decir a todos aquellos clientes que están dispuestos a consumir nuestro producto, todos aquellos clientes actuales + clientes potenciales. Siendo que nuestra empresa aún puede ser considerada como una PYME, el tamaño de mercado es pequeño, abarcamos solo el departamento de Lujan de Cuyo, todos aquellos mayores de 18 años, que desean o necesitan adquirir algún tipo de seguro.-
- Crecimiento del mercado: En otras palabras, crecimiento de ventas en un determinado periodo. Si bien, en el momento de análisis estamos en una fuerte recesión económica, podemos decir que el crecimiento de ventas, mes a mes, se incrementa al menos en un 5%, aunque todos los meses se sufren variaciones, algunos meses un crecimiento mayor al 5% y otros meses menor al 5%, las ventas crecen mes a mes.-
- Elasticidad de las demandas: Es una medida utilizada para mostrar el grado de respuesta o elasticidad de la cantidad demandada de un producto en relación a un cambio porcentual en el precio<sup>15</sup>. Bajo esta teoría, se analiza que si los precios aumentan o bajan y las ventas aumentan o disminuyen en forma más o menos proporcional a la suba o baja de los precios, se dice que la demanda es ELASTICA. La Demanda es INELASTICA si en caso contrario los precios bajan o suben y las ventas se mantienen más o menos constantes, la demanda es INELASTICA.-

---

<sup>15</sup>: Demanda Elástica / Inelástica: Concepto Económico

En el análisis de nuestra empresa, podríamos hacer esta evolución en función del aumento, representado por el aumento que hacen las compañías de seguros de sus tarifas, de manera trimestral o semestral en algunas de ellas.

Los aumentos, que estas hacen son aproximadamente de entre un 5% y un 10% de semestre a semestre o trimestre a trimestre, viendo esto en función del crecimiento del mercado, en el punto anterior analizado, el aumento de estas variables es más o menos proporcional, por lo cual, daríamos por hecho que la demanda es ELASTICA.

- Relación Clientes actuales / Clientes potenciales: El porcentaje que determina el resultado de esta variable, está dado por la relación que se establece entre los clientes que poseemos y los clientes potenciales que podemos llegar a tener, es decir, que porcentaje de clientes poseemos con respecto a todos aquellos clientes que podríamos tener en una zona determinada.

Si bien en este momento, nuestra empresa es una PYME con posibilidades de expansión permanente, se posee aproximadamente un 10% del mercado del departamento de Lujan de Cuyo. El porcentaje es bajo, pero por la antigüedad de la empresa y la cantidad de competidores que hay en la zona, el crecimiento es importante en el día a día. Debe considerarse que esta comparación se hace con Productores de Seguros que llevan más de 10 años prestando servicios de estas características.

- Costo de cambio a la competencia: como el costo de cambio a la competencia es bajo (ya que los clientes pueden obtener el mismo costo del seguro en otro productor, ya que las compañías trabajan con tarifas planas para todos los productores), el costo es exactamente el mismo de un productor a otro, hablando siempre de la misma compañía, es por esto que se trabaja con distintas compañías para trabajar con variedad de precios, evitando que el cliente que no pueda abonar seguros con costos altos, se pueda ofrecer la misma cobertura con un valor más bajo, evitando que el cliente busque otro productor de Seguros.

- Demanda de servicios: Al ser nuestro producto un Servicio, en lo que más se hace hincapié es el servicio de post-venta, no sólo brindar una cobertura, sino que nuestro principal trabajo es asesorar a las personas frente a un siniestro, avisar a los vencimientos de las cuotas mensuales, rechazos de débitos automáticos, liquidación de siniestros, etc. Esto es lo que frecuentemente las personas buscan en el mercado asegurador, nosotros lo usamos como una estrategia, ya que no todos los productores trabajan de esta manera.



### **Cientes Potenciales:**

- Tamaño de los Clientes Potenciales: Al no poder tener acceso a las cifras sobre las ventas de los clientes que compran a la competencia, podemos determinar que tenemos un porcentaje de clientes bajo por nuestra trayectoria por lo cual, el número de clientes potenciales es alto.
- Costo de Cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa: El costo de cambio de los clientes es bajo, ya sea de la empresa hacia la competencia o viceversa, los clientes pueden hacer un cambio de Productor, sin perder los beneficios que tenían en la competencia, siempre y cuando hablando de un cambio de productor que trabaje con las mismas compañía, en caso contrario, el costo de cambio se vería reflejado y dependería del aumento de costo que tendría el cliente en el pago mensual de su seguro.
- Grado de Fidelización de los clientes hacia la competencia: La competencia posee muchos años de trayectoria, por lo cual la gran parte de los clientes son fieles al Productor. Es una actividad en la cual la fidelidad de los clientes es característica.

**GA - Gran Amenaza- :** Valor 1

**LA – Leve Amenaza - :** Valor 2

**LO – Leve Oportunidad- :** Valor 4

**GO – Leve Oportunidad - :** Valor 5

**Promedio:** 3,66.

Considerando que:

VF >3 = Favorable

VF = 3 = Equilibrado

VF <3 = Desfavorable

Analizadas las variables relacionadas con los clientes, el sector resulta: **MEDIANAMENTE ATRACTIVO.-**

**Tabla N° 4:** Análisis de las variables de Nivel 1: Clientes

<b>Variables de Nivel 1</b>	<b>GA</b>	<b>LA</b>	<b>LO</b>	<b>GO</b>	<b>Valor</b>
<b>Clientes Actuales</b>					
Tamaño de Mercado			X		4
Crecimiento de Mercado				X	5
Elasticidad de Demanda			X		4
Relación Clientes Actuales/Potenciales				X	5
Costo de Cambio de la Competencia		X			2
Demanda de Servicios				X	5
<b>Clientes Potenciales</b>					
Tamaño de los Clientes Potenciales				X	5
Costo de Cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa	X				1
Grado de Fidelización de los clientes hacia la competencia		X			2
<b>VALOR FINAL</b>					33



## **Empresa:**

- Número de Competidores Importantes: Un gran número de competidores en el sector de negocios, hace que exista una mayor rivalidad en el entorno, haciendo que disminuya la rentabilidad. En el Sector de Negocios, más en el Área donde trabaja la empresa bajo análisis, es un sector altamente competitivo, ya que los requisitos para ofrecer este tipo de servicios, no son muy altos, por lo cual el acceso y matriculación para la venta de Seguros, es accesible y las compañías con las cuales se pueden trabajar no imponen muchas barreras para dicho ingreso al mercado.

Los grandes competidores, es decir Productores referentes de la zona, departamento donde trabajamos, son básicamente 3. Estos productores tienen aproximadamente más de 20 años de trayectoria, motivo por el cual han llegado a tal volumen de pólizas cada uno. Al ser productores que poseen grandes cantidades de clientes, están invadidos de varias falencias que hacen que nosotros, pequeños PAS veamos y hagamos de esas falencias una ventaja competitiva para nuestro crecimiento, una de esas falencias es la falta de asesoramiento post venta, atención específica en casos de siniestros, etc.

- Especificidad de los Activos: como se mencionó anteriormente, el ingreso al mercado asegurador, es muy fácil, los activos que requiere un Productor Asesor de Seguros, no es más que tener acceso a internet, una PC, y una impresora, muchos PAS comienzan su actividad trabajando desde sus casas, por lo cual no es indispensable contar con el gasto fijo de un alquiler de un inmueble. Todas estas variables hacen que el mercado se divida cada vez más, haciendo que sea altamente competitivo desde el punto de vista de la competencia.

- Homogeneidad de las empresas: todos los PAS ofrecen los mismos servicios, la diferencia que puede haber es más que nada los tipos de compañías con las cuales se trabaja, pero el Servicio en sí, las coberturas son muy homogéneas, establecidas por el Ente controlador de la actividad, SSN.

- Crecimiento de la Industria: Los resultados, que arrojan una investigación sobre el crecimiento de la Industria del Seguro, determinan que las cifras sobre el crecimiento del sector, se ha incrementado en el último trimestre del 2015, en un 40,5%, sin tener en cuenta el crecimiento del sector que incluye seguros de Vida y de personas.

Este crecimiento se ve reflejado como resultado de un plan que se implementa bajo la Entidad Reguladora, denominado PLANES 2020, el resultado obtenido es el que se esperaba, finalidad del Proyecto.

Que la industria esté en crecimiento, hace que sea mucho más competitiva, por lo cual cada Productor, querrá aumentar su participación de mercado, haciendo que sea más competitivo el sector.

- Costo de cambio: El costo de Cambio, está muy relacionado con la competitividad del sector, mientras menos le cueste al cliente el cambio a la competencia, en este caso el cambio de Productor, mayor será la competencia y Rivalidad. Esta variable, es muy desfavorable para la actividad aseguradora, ya que el cambio para un cliente no genera mucha perturbación, puede hacer búsqueda de Productor con el cual pueda sentirse más cómodo o mejor atendido, consiguiendo trabajar con la misma compañía de seguro, inclusive con mejores costos, ya que algún otro Productor, podrá hacer descuentos autorizados por la compañía, los cuales mucho productores no hacen.-

- Precios de los productos: En este mercado no existe un líder, sino que según las características económicas de cada segmento de mercado son las compañías de seguros que se caracterizan por trabajar en el mismo, es decir, en aquellos segmentos que están orientados a un grupo de personas que poseen ingresos altos o que desean abonar una compañía de renombre, están identificadas por compañías que en un seguro básico tiene un costo cerca de los \$300 o que supera dicho monto, mientras que hay compañías que se orientan a otro segmento de mercado donde se ubican personas con ingresos inferiores, compañías subsidiadas, que logran ofrecer un seguro de un costo mensual de \$200.

Si bien, la competencia entre compañías es marcada, y bien diferenciada, cada compañía posee su grupo de clientes que la eligen, a pesar de sus elevados costos y aumentos considerados.

#### Competencia:

- Grado de Iniciativa de la competencia: dependiendo de la posición que ocupe la empresa puede llevar más o menos una iniciativa o permanecer expectante. Tal como se nombró anteriormente, esta empresa aprovecha el lugar que ocupa en el mercado para ganar posición, cualquier acción desfavorable que lleve a cabo el Líder, se usa como estrategia para crecer en el mercado.

- Capacidad de los competidores principales: Al ser el principal competidor el resultado de una fusión entre empresas, aún se están sufriendo las consecuencias de dicho proceso, por lo que las personas que están involucradas en la actividad no están capacitadas, siendo estos los principales pilares para crear Ve.

**Tabla N° 5:** Análisis de las variables de Nivel 1: Empresa

<b>Variabales de Nivel 1</b>	<b>GA</b>	<b>LA</b>	<b>LO</b>	<b>GO</b>	<b>Valor</b>
<b>Empresa/Clientes/Competencia</b>					
Número de competidores Importantes		X			2
Especificidad de los Activos				X	5
Homogeneidad de la Demanda		X			2
Crecimiento de la Industria				X	5
Costo de Cambio	X				1
Precio de los productos	X				1
<b>VALOR FINAL</b>					16

Promedio: 2,66

Analizadas las variables relacionadas con la Empresa, el sector resulta: **DESFAVORABLE**

- Posibilidades de Integración Horizontal: Existe una gran oportunidad de integración con otros Productores de Seguros, pero lo cual la estrategia, puede volverse compleja de un momento a otro. Esta estrategia, por lo general, establece conflictos del momento de tomar decisiones y de determinar quién es la “cabeza” de la empresa, por lo que no sería una buena estrategia a seguir.
- Posibilidades de Diversificar la Cartera Actual: Si bien podría ser una buena estrategia, es algo complicado, ya que para diversificar la cartera actual, deberíamos implementar otro tipo de Servicios que nos llevarían tener que gestionar otro tipo de matriculación en la SSN, por lo cual deberíamos descuidar la actividad diaria de la empresa. También debemos tener en cuenta que nuestros competidores principales, al ser organizaciones, si poseen dicha matriculación, por lo que nos es una desventaja para nosotros.

**Tabla N°6:** Análisis de las variables de Nivel 1: Competencia

<b>Variables de Nivel 1</b>	<b>GA</b>	<b>LA</b>	<b>LO</b>	<b>GO</b>	<b>Valor</b>
<b>Acciones Competitivas</b>					
Grado de Iniciativa de la Competencia				X	5
Capacidad de los Competidores Principales				X	5
Posibilidades de Integración Horizontal				X	5
Posibilidad de Diversificación de Cartera		X			2
<b>VALOR FINAL</b>					<b>17</b>

Valor Promedio: 4,25

Analizadas las variables relacionadas con la Competencia, el Sector resulta: **FAVORABLE.**

## **2: ANALISIS DE LAS VARIABLES DE NIVEL 2.**

 **Proveedores:** nuestros proveedores en este Servicio que se ofrecemos, serían las compañías de Seguros, quienes ofrecen la solución a los clientes cuando se presenta un problema.

- Número de Proveedores Importantes: los proveedores, compañías de seguros, que trabajan en el país son más de 184<sup>16</sup>, en todo el País, dependiendo de la Provincia en la cual trabajemos, algunas compañías tienen un mercado más fuertes y otras más débiles. Que existan una gran cantidad de compañías para trabajar, es para nosotros una ventaja, ya que podemos ayudar a que una empresa con un mercado más acotado, sea conocida y pueda expandirse en el mismo y así mismo nosotros podemos ofrecer una compañía que no es conocida para nuestra competencia.
- Disponibilidad de sustitutos para los productos del Proveedor: en nuestro servicios, se nos presenta una amplia ventaja, que no existen sustitutos, puede existir una amplia variedad de competidores, pero no existe un Servicios o Producto que reemplace la función de la actividad Aseguradora.
- Diferenciación de los Productos de los Proveedores: si bien la SSN establece condiciones básicas para que todas las compañías ofrezcan las mismas coberturas de seguros, la diferencia entre una y otra (y que hace que sea la competencia en el mercado), se basa en las vigencias que pueden ofrecer, algunos de los Proveedores con los cuales no trabajamos ofrecen vigencias de coberturas anuales, siendo esto para nosotros una leve desventaja, ya que mantienen costos a los asegurados por el año completo.
- Costo de cambio de los Proveedores: el costo de cambio, para nosotros no es alta, podemos hacer convenio con otro Proveedor que nos ofrezca mejores Servicios, Asesoramiento, comisiones y hacer un convenio de cesión de cartera de un Proveedor a otro, manejando las mismas condiciones que traíamos o mejores, para los clientes, sin tener algún costos mayor, eso sí, genera cierto descontento muchas veces en los clientes y mucho desorden administrativo.

---

16: Información obtenida sobre la cantidad de compañías que presentan estados contables a la SSN

## Posibles Nuevos Integrantes

- Diferenciación del Producto (Barrera Directa)**: frente a la oferta de este servicios totalmente homogéneo, no hay mucho que pueda diferenciarse de un productor a otro, más que frente a un gran cliente se opte por bajarse las comisiones un productor y así obtener una ventaja competitiva frente a la competencia, pero también debemos tener en cuenta que esto implica menos ganancias.

**Tabla N° 7:** Análisis de las variables de Nivel 2: Proveedores

<b>Variables de Nivel 2</b>	<b>GA</b>	<b>LA</b>	<b>LO</b>	<b>GO</b>	<b>Valor</b>
<b>Proveedores</b>					
Número de Proveedores importantes				X	5
Disponibilidad de Sustitutos				X	5
Diferenciación de Productos de los Proveedores		X			2
Costo de Cambio de los Proveedores		X			2
<b>VALOR FINAL</b>					<b>14</b>

Valor Promedio: 3,5

Analizadas las variables relacionadas con los Proveedores, el Sector resulta: **MEDIANAMENTE FAVORABLE.**

- Requerimiento de Capital (Barrera Directa): como se ha nombrado anteriormente durante el presente trabajo, el único costo que requiere ingresar a la actividad es el de poseer matricula como Productor Asesor de Seguros, que monetariamente es de \$20.000, se puede ejercer la actividad de manera paralela a otra profesión, no teniendo costo alguno de empleados, alquiler, etc.
- Acceso a nuevas Tecnologías (Barrera Directa): no es necesario contar con una amplia tecnología, no más de una PC, internet e impresora.
- Costo de conocimiento/ Saberes (Barrera Indirecta): esta es una barrera que para nosotros se presenta como un gran ventaja, debido a que la diferencia que existe entre la “teoría” y la “practica” es abismal, con los conocimientos adquiridos en el curso para obtener la matricula, no son los suficientes para poder ejercer la actividad sin tener un conocimiento previo de la misma o alguien que trabaje de manera conjunta con el ingresante que pueda ayudarlo a ingresar en el ruedo.

**Tabla N° 8:** Análisis de las variables de Nivel 2: Posibles Nuevos Ingresantes

<b>Variables de Nivel 2</b>	<b>GA</b>	<b>LA</b>	<b>LO</b>	<b>GO</b>	<b>Valor</b>
<b>Posibles Ingresantes</b>					
Diferenciación del Producto		X			2
Requerimiento de Capital	X				1
Acceso a Nuevas Tecnologías	X				1
Costo de conocimientos/Saberes				X	5
<b>VALOR FINAL</b>					<b>9</b>

Valor Promedio: 2,25

Analizadas las variables relacionadas con los Posibles Nuevos ingresantes, el Sector resulta: **DESFAVORABLE**.

### 3: ANALISIS DE LAS VARIABLES DE NIVEL 3

 **Entorno Económico:** en el aspecto Nacional podemos analizar las distintas variables que pueden afectar:

- **Perspectiva de crecimiento del PBI:** según los datos obtenidos de la base de dato de la República Argentina, el PBI en el periodo de 2015 al año 2016, ha aumentado en: 0,1% <sup>17</sup>, presentándose así como una ventaja para la actividad. Esta actividad es una de las principales actividades que tiene como objetivo colaborar con el crecimiento del PBI.
- **Consumo Global:** el fácil acceso a adquirir un vehículo hoy en día ha hecho que la actividad aseguradora, este en crecimiento, y no solo la rama automotor, sino también la utilización de seguros de ART; caución, Accidentes Personales, que sirven para proteger a los empleadores de demandas o acciones de sus empleados.
- **Tasa de Desempleo:** la tasa de desempleo en el periodo 2014 a 2015 (evaluado desde el tercer trimestre de cada uno de dichos años), ha bajado de 5,8% a 3,1%, presentándose esto como una gran ventaja para nuestra actividad, la baja de esta tasa, es muy leve, por lo cual aún existe un porcentaje de clientes que busca que los costos sean más bajo o hasta eliminar el pago de algunos seguros, gestionando bajas correspondiente, lo cual nos perjudica bastante en la actividad.
- **Tasa de Inflación:** la tasa de inflación en el año 2015 fue de 18,6%, se estima que para este año 2016 la misma arrojará<sup>18</sup> un valor de 23,6%, esto se ve reflejado también ese aumento en los precios se vea reflejado en los costos de los seguros. El 90% de los asegurados presentan sus quejas sobre el aumento que sufren las renovaciones en la mayoría de los casos.

---

17: Publicación FMI.

18: Diario la Nación, Edición On-line, 25 de Mayo de 2016

Gráfico N° 2: Inflación a nivel mundial



Fuente: FMI – Mayo 2016

🚦 **Entorno Legal:** analizaremos como influyen las normas y regulaciones con la vida social y económica de las personas y empresas, de manera positiva o negativa.

- **Presión Tributaria:** la presión impositiva, también conocida como presión fiscal o tributaria, se calcula como el porcentaje del PBI que representan los ingresos tributarios totales de un país o a nivel provincial. Según los resultados arrojados, se determina en Julio de 2016, que la presión tributaria sobre el PBI es de un 33%, siendo el impuesto más alto es el de las exportaciones y el impuesto al cheque, mientras que a nivel provincial es el impuesto de Ingresos Brutos.

- **Legislación y Regulación Estatal:** la regulación de la actividad es llevada a cabo por la SSN, que depende directamente del ministerio de Economía de la Nación. Encargándose de dirigir la actividad aseguradora por medio de leyes y decretos. La regulación en estos años ha sido de gran ventaja para los pequeños productores, ya que se han llevado a cabo programas de concientización sobre el seguro con el fin de fomentar el crecimiento de la actividad.

Las principales leyes que regulan la actividad y productores Asesores de Seguros, como antes se han nombrado son: **Ley 22400** (Ley que regula la actividad de los PAS), **Ley 20091:** (Ley que regula la actividad de las Compañías de Seguros), **Ley 17418:** (Ley que regula la actividad aseguradora), **Ley 24557:** (Ley de seguros de ART).

**Tabla N°9:** Análisis de las variables de Nivel 3: Variables Económicas

<b>Variables de Nivel 3</b>	<b>GA</b>	<b>LA</b>	<b>LO</b>	<b>GO</b>	<b>Valor</b>
<b>Variables Económicas</b>					
Crecimientos del PBI			X		4
Consumo Global				X	5
Tasa de Desempleo			X		4
Tasa de Inflación	X				1
<b>Entono Legal</b>					
Presión Tributaria	X				1
Legislación y Regulación Estatal				X	5
<b>VALOR FINAL</b>					<b>20</b>

Valor Promedio: 3,33

Analizadas las variables relacionadas con las variables económicas, el Sector resulta:  
**MEDIANAMENTE FAVORABLE.**

Como resultado de todo este análisis, podemos resumir el atractivo del sector en función de las variables de N1, N2 y N3 de la siguiente manera:

Nivel 1: 3,52

Nivel 2: 2,872

Nivel 3: 3,33

Total Promedio del Sector: 3.24, el sector de negocios es MEDIANAMENTE ATRACTIVO, se presenta como una LEVE VENTAJA para la empresa.

## CAPITULO VII: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

Henry Mintzberg, (2000) define la estrategia empresarial como:

*“Conjunto de Previsiones sobre fines y procedimientos que forman una secuencia lógica de pasos o fases a ser ejecutadas que permitan alcanzar los objetivos planteados con efectividad”*

Cabe destacar, que la estrategia empresarial en las condiciones actuales, es un proceso dinámico, que depende de las condiciones internas y externas de la organización.

En el presente trabajo nos concentraremos en el enfoque establecido por el profesor Hugo Ocaña, en su libro “Dirección Estratégica de Negocios”, Ed. 2012, pone énfasis en lo que se denomina “niveles de formulación de estratégica”, identificando tres niveles en ésta:

- 1- Estrategia competitiva o de negocios
- 2- Estrategia de posicionamiento competitivo
- 3- Estrategia de crecimiento

Cada una de las estrategias de la empresa debe tener una relación de jerarquía y dependencia con las demás.

La estrategia empresarial se diseña y construye a partir del concepto de *valor empresarial* a través de sus competencias (identidad), capacidades (diferencias) y habilidades (eficiencia), lo que determinara la *estrategia de negocios o competitiva* con la que la empresa defenderá o cambiara su posición dentro del sector del Seguro. Luego determinara la cuota o participación de mercado esperada a través de la *estrategia de posicionamiento* buscando expandir sus actividades para lograr cierto crecimiento de su negocio por medio de la *estrategia de crecimiento*.

### 1: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS/ COMPETITIVA

Esta estrategia incluye las acciones que desarrollará la empresa para imponer una ventaja competitiva con relación a las restantes empresas del sector. Esta estrategia debe ser la guía para las demás, por lo cual es de suma importancia su formulación.

Se determinan dos criterios para seleccionar la estrategia de negocio

✚ Matriz de la sensibilidad al precio/ diferenciación de la demanda.

**Matriz 5:** Matriz de sensibilidad diferenciación/precio.

		<b>Sensibilidad a la Diferenciación</b>	
		Baja	Alta
<b>Sensibilidad al Precio</b>	Alta	ESTRATEGIA DE PRECIOS	ESTRAEGIAS DE MARCA/ PRECIO
	Baja	NEGOCIO ESTANCADO	<b>ESTRATEGIA DE MARCA</b>

Fuente: Dirección Estrategia de Negocios, 2012, Hugo R. Ocaña

La sensibilidad a la diferenciación hace referencia a que cualquier alteración o modificación en la prestación de servicios que sostenga o aumenten la diferenciación, generara una un incremento en las ventas. Por el otro lado, la sensibilidad al precio hace referencia al grado de reacción que tendrá el consumidor ante el aumento de los costos del seguro.

Antes de determinar el tipo de estrategia que seleccionaremos, debemos recordar la clase de segmento al que atendemos. Las personas que contratan este tipo de servicios en la empresa, son Hombre/Mujeres, mayores de 18 años, con ingresos Medios/Altos, situados mayormente en el departamento de Lujan de Cuyo.

La estrategia seleccionada, es la **Estrategia de Marca**, ya que si bien se busca por lo general que los costos de los seguros, cada vez que renueva, no aumenten tanto, son costos impuestos por las compañías, no establecidos con márgenes de ganancias nuestros. Es un servicios que los clientes son conscientes que es obligatorio, por lo cual es necesario que se tenga todos los meses al día, debido a esto que explicamos, podemos determinar que la sensibilidad al precio es baja, si aumentan los costos,

los asegurados deben continuar con algún seguro (ya sea con una cobertura más baja o con otra compañía ofrecida), en cambio sí ofrecemos coberturas más amplias o un servicio más personalizado, es más importante para el clientes y se hace más énfasis que en los costos.

🚦 Matriz de Alternativas de Marketing.

**Matriz N° 6:** Matriz de Alternativas de Marketing

Línea de Productos	Varias	<b>MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN CLIENTES</b>	MARKETING INDIFERENCIADO PARA TODO EL MERCADO
	Una	MARKETING ESPECIALIZADO O ENFOCADO	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN PRODUCTOS
		Uno	Varios
<b>Numero de Segmentos</b>			

Fuente: Dirección Estrategia de Negocios, 2012, Hugo R. Ocaña

Esta segunda matriz, nos determina, dentro de las estrategias de negocios, permitirá al estrategia definir con más precisión el o los segmentos meta.

Línea de Productos, hace referencia a la cantidad de productos diferentes que comercializa la empresa, en este caso, la empresa básicamente ofrece seguros automotores, seguros de Accidentes Personales, y Seguros Combinados/Integrales.

La línea de productos se define por su *amplitud* y *profundidad*:

- Una línea puede ser poco profunda y muy ancha: gran surtido de productos, pero con pocos artículos de ellos.

- Una línea puede ser poco profunda y poco ancha: poco surtidos y muy pocos artículos.
- Una línea puede ser muy profunda y muy ancha: amplia variedad de artículos.
- Una línea puede ser muy profunda y poco ancha: mucha variedad de un mismo artículo.

Bajo el análisis de esta matriz, arrojamamos como resultado, que la empresa trabaja con un segmento de mercado (personas con ingresos y características determinadas) y con varias líneas de productos, es decir, varios productos diferentes.

La estrategia seleccionada, luego del análisis, es la **Estrategia de Marketing Diferenciado Especializado en Clientes**, se ofrecen distintos productos a un determinado sector del mercado, se ofrecen varias compañías y dentro de cada una, varias ramas de Seguros.

## **2: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO.**

La posición competitiva de la empresa está condicionada a su cuota o participación de mercado, las ventas que la empresa logra le señalarán su condición de Líder, Seguidor o Rezagado. Así como el líder, defiende su participación de mercado, el seguidor normalmente, ataca la posición del líder, mientras que el rezagado desarrolla acciones para adaptarse a su condición y lograr alguna participación de mercado aceptable.

Las estrategias que las empresas pueden aplicarse para lograr una participación de mercado son básicamente dos:

- ❖ Estrategias de defensa
- ❖ Estrategia de ataque

Para desarrollar una u otra estrategia, para lograr cierta participación de mercado, dependen de una serie de factores que son:

- Factores Incontrolables o Externos a la empresa: Oportunidades y Amenazas
- Factores Controlables o Internos a la empresa: Fortalezas y Debilidades.

**Matriz N° 7:** Matriz de Análisis Interno y Externo.

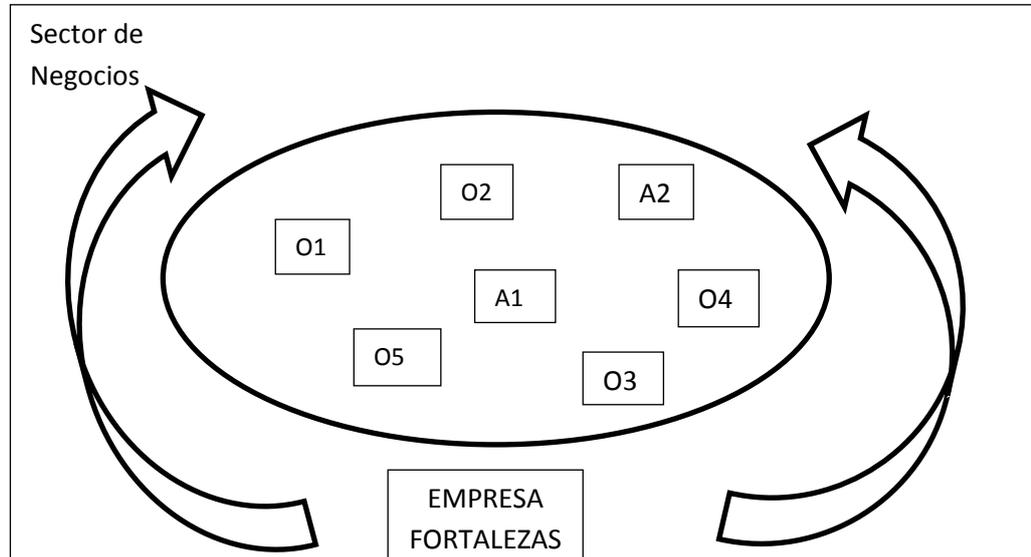
Análisis Interno	Fortalezas	ESTRATEGIA DE ATAQUE O CONTRAATAQUE  (Táctica Envolvente)	ESTRATEGIA DE ATAQUE  (Táctica de varios lados)
	Debilidades	<b>ESTRATEGIA DE DEFENSA</b>  <b>(Táctica de Flancos)</b>	ESTRATEGIA DE DEFENSA  (Táctica de Retaguardia)
		Oportunidades	Amenazas
		<b>Análisis Externo</b>	

Fuente: Dirección Estrategia de Negocios, 2012, Hugo R. Ocaña

 **Estrategia de ataque:** estas estrategias son seleccionadas para mantener o aumentar la participación de mercado que la empresa posee en un momento dado. Si la empresa busca mantener la participación, se aplica una estrategia de Contraataque, mientras que si la empresa busca aumentar la participación de mercado, se debe aplicar una estrategia de Ataque, las cuales pueden ser:

- **Estrategia de Ataque con Táctica Envolvente:**

**Imagen N° 1: Estrategia Con Táctica Envolvente**



Fuente: Dirección estratégica de Negocios, 2012, Hugo Ricardo Ocaña

Las empresas que utilizan estas estrategias poseen un dominio de Fortalezas sobre Debilidades. La estrategia de Táctica Envolvente, no hace otra cosa que abarcar todo el mercado, tratando de cubrir la mayoría o todos los segmentos que componen dicho Sector de negocios

- **Estrategia de ataque con táctica de varios lados:**

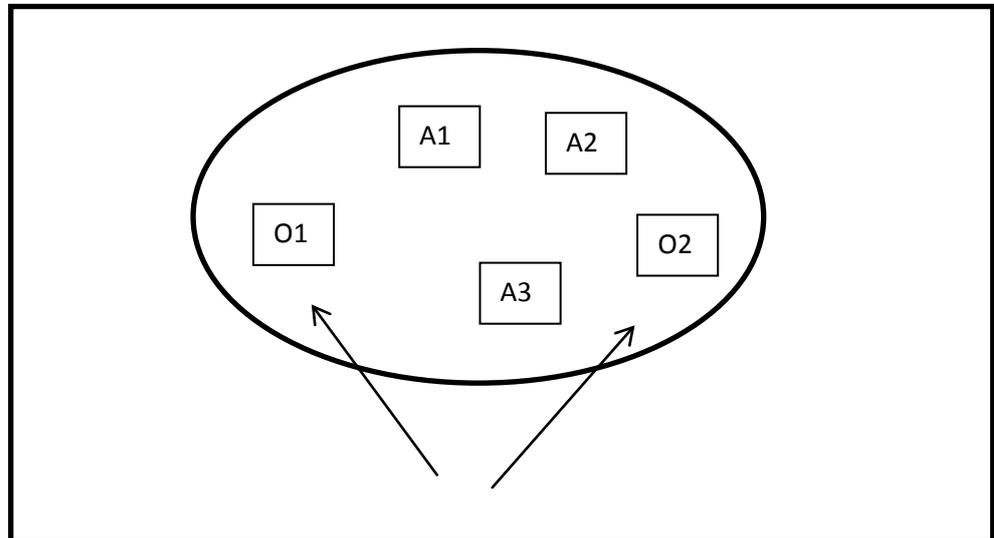
En esta estrategia, las empresas con mayoría de fortalezas atacan las pocas oportunidades de un sector de negocios donde dominan las amenazas. Se pueden aplicar distintas estrategias para distintas oportunidades.

✚ Estrategia de defensa: Las empresas que adoptan este tipo de estrategia, son empresas que han determinado que poseen más debilidades que fortalezas.

- **Estrategia de defensa con táctica de flancos:** No es imposible que una empresa posea mayores debilidades que fortalezas, en un sector de negocios que presenta oportunidades, por lo cual,

la empresa que presenta estas características debe defenderse, debido a que sus rivales estarán aprovechando las oportunidad que se presentan.

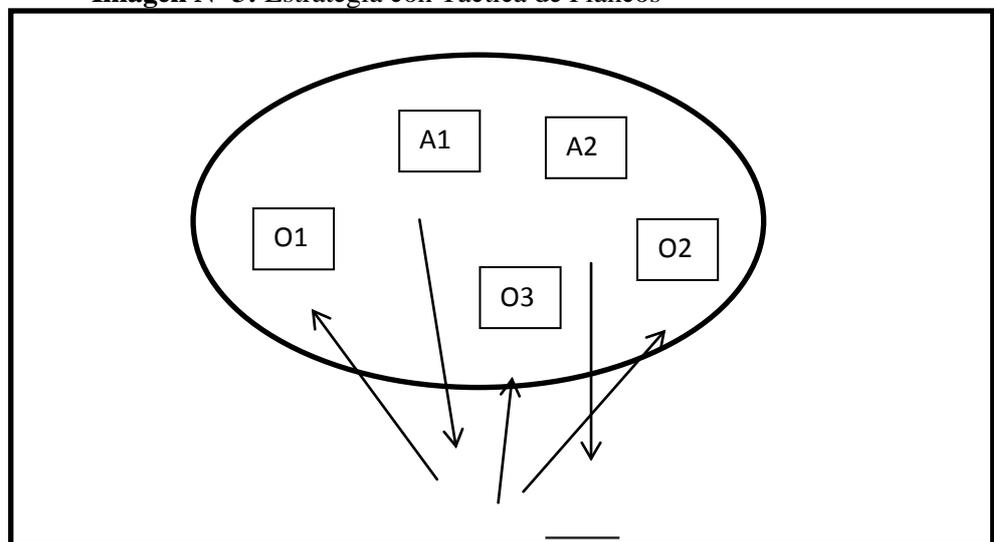
**Imagen N° 2:** Estrategia con Táctica de Varios Lados



EMPRESA  
FORTALEZAS

Fuente: Dirección estratégica de Negocios, 2012, Ricardo Hugo Ocaña

**Imagen N° 3:** Estrategia con Táctica de Flancos



EMPRESA  
DEBILIDADES

Fuente: Dirección estratégica de Negocios, 2012, Ricardo Hugo Ocaña

Las defensas no pueden ser a largo plazo, sino que a mediano o corto plazo, hasta que pueden reconfigurarse, reestructurar o redefinir las condiciones de su valor empresarial.

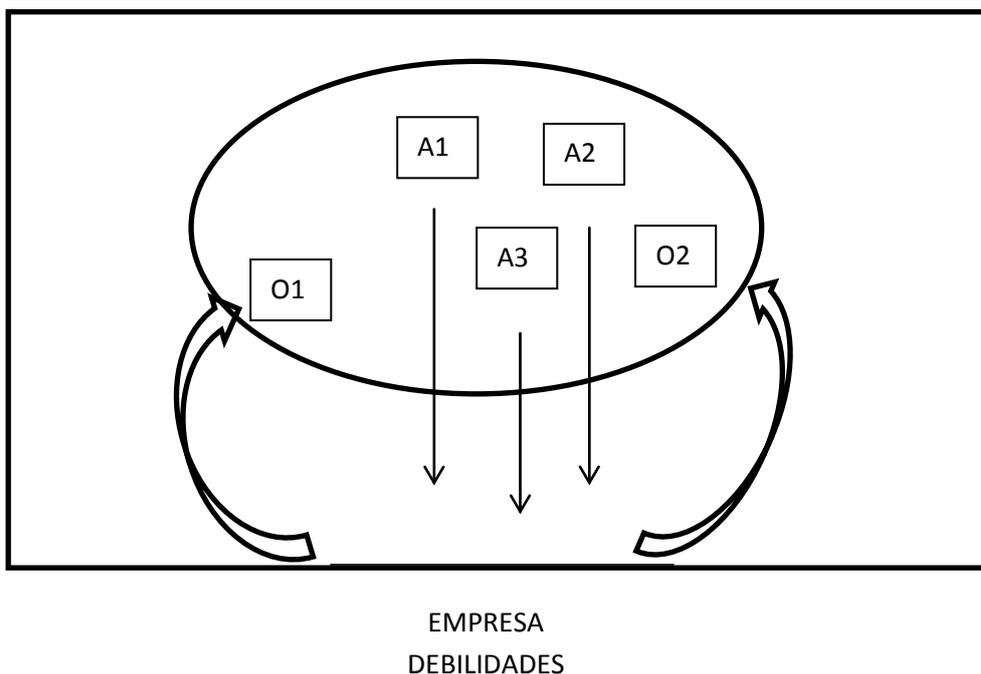
La empresa se defiende de aquellos flancos donde se es más vulnerable ante las amenazas del sector (por ejemplo: precio)

La empresa deberá, aprovechar las pocas oportunidades que posea y atacar las amenazas que pueda, o bien transformar algunas debilidades o bien generar alguna fortaleza en el mismo sentido.

- **Estrategia de defensa con táctica de retaguardia:** la peor situación competitiva que podemos tener. Imposible de sostener aun a corto plazo. La empresa debe reconvertir, redefinir reconfigurar su negocio en el menos tiempo posible.

Se debe formar rápidamente una especie de coraza o bloque competitivo de corto plazo para protegerse de las diversas amenazas, mientras que con las pocas fortalezas debe tratar de aprovechar al máximo las pocas oportunidades existentes.

**Imagen N° 4:** Estrategia con Táctica de Retaguardia.



Fuente: Dirección estratégica de Negocios, 2012, Hugo Ricardo Ocaña

Basándonos en el análisis realizado, la empresa estudiada, debería llevar a cabo una estrategia de defensa, con táctica de flancos. Si bien, el entorno le presenta oportunidades, que ella puede dominar, hasta el momento, que sobre todo son debilidades de PYME, esto quiere decir, que el problema que se le presenta a esta empresa son los grandes Productores que en el sector dominan en el mercado, imponiendo la forma de negociar y trabajar en dicho sector.

### 3: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Luego de haber establecido la estrategia que llevaremos a cabo para lograr una posición competitiva determinada, debemos determinar seguidamente como haremos para lograr dicha posición.

Las tres formas para crecer son:

- ✓ Estrategia Intensiva
- ✓ Estrategia de Diversificación
- ✓ Estrategia de Integración

Surgen las siguientes estrategias:

- ✓ Intensivas: penetración de mercado, desarrollo de productos y desarrollo de clientes.
- ✓ Diversificación: desarrolladas y no desarrolladas.
- ✓ Integrativas: integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal.

 **Estrategias Intensivas**: estas estrategias implican una mayor participación de mercado, de la manera más rápida posible. El grado de poder económico o vulnerabilidad de la empresa determina el éxito o fracaso de esta estrategia.

**Matriz N° 8:** Estrategias de Crecimiento.

Línea de Productos	Varias	DESARROLLO DE CLIENTES	DIVERSIFICACION
	Una	PENETRACION DE PRODUCTOS	DESARROLLO DE PRODCUTOS
		Uno	Varios

**Segmentos de Cliente**

Fuente: Dirección Estrategia de Negocios, 2012, Hugo R. Ocaña

➤ **Penetración de Mercado:** la empresa desea lograr aumentar su participación de mercado, incrementando las ventas a partir de los productos que actualmente comercializa, por medio de las siguientes acciones:

i : Desarrollar una demanda primaria: consiste en lograr que los consumidores usen más el producto que los compradores hagan mayor uso por vez del producto.

ii : Aumentar la cuota de mercado: mejorar el servicio que se ofrece, realizar reducciones sustanciales en los precios (no es viable en nuestra empresa), realizar fuertes acciones promocionales.

iii : Adquisición de mercados: se trata de comprar cuotas de mercado por adquisición de empresas o productos que ya posean segmentos definidos de ventas. Esta estrategia tampoco sería viable para nuestra empresa, ya que la compra de cartera como se mencionó antes no es legislada por la SSN, si bien se lleva a cabo, no es una acción viable para nosotros, las compras de carteras ascienden a un costo superior a \$1.000.000 o más, para la compra de una cartera de no más de 1000 pólizas.

iv : Defender una posición de mercado: defender la cuota que posee la empresa en este momento, por medio de promociones o reorientación de promociones.

➤ **Desarrollo de Clientes:** el objetivo es aumentar la participación de mercado comercializando los productos actualmente en cartera, trasladándolos a nuevos tipos de segmentos, por medio de las siguientes acciones:

i : Nuevos segmentos de usuarios del mismo mercado geográfico: introducir el producto/ servicio en otro sector industrial.

ii: Nuevos Circuitos de distribución

iii: Expansión Geográfica incorporando nuevas regiones: Expandir los productos hacia otras regiones del país o hasta fuera del país. En nuestra situación se lleva a cabo la venta en distintos departamentos de la provincia de Mendoza.

➤ **Desarrollo de Productos:** consiste en aumentar la cuota de mercado comercializando productos nuevos, ya sean modificados, mejorados, o marcas nuevas a los clientes actuales.

i : Adición de Características al Producto actual

ii: Ampliar la gama de productos

iii: Mejorar la calidad del Producto.

✚ **Estrategia de Diversificación:** Esta estrategia se basa en que un grupo de empresas desarrollan distintas UEN como unidades organizativas independientes, entrando en distintos negocios de más diversa índole.

✓ **Diversificación Relacionada:** tipo de diversificación donde dos o más actividades de valor, o dos o más unidades estratégicas de negocios, se interrelacionan, el objetivo es producir sinergia entre las actividades o UEN.

✓ **Diversificación No Relacionada:** esta forma de diversificación tiene que ver con incursionar en negocios o actividades que no tienen nada que ver entre sí.

✚ **Estrategia de Integración:** tiene que ver con las posibilidades de tener el control de los canales de distribución, aunque en la clasificación hay un tipo de integración que no tiene como objetivo esta vinculación.

✓ **Integración Hacia Atrás:** dentro del canal de distribución, esta integración implica que la empresa integra a su sistema de distribución minorista uno o más tipos de alguna clase de empresa proveedora de algún insumo.

✓ **Integración Hacia Adelante:** una empresa proveedora se acerca al cliente intermedio o final incorporando empresas que le faciliten esta situación.

✓ **Integración Horizontal:** no es otra cosa que la unión de aquellas empresas que, operando en el mismo sector de negocios, se unen para integrarse y desarrollar negocios conjuntos.

La estrategia ideal para aplicar dentro de la empresa es la de “*diversificación relacionada*”, esta estrategia debería basarse en comenzar a ofrecer aquellos servicios que hoy en día no se ofrecen, dentro de la actividad del seguro, como por ejemplo, contratos de ART, seguro de Caución, entre otros.

#### **4: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA DE ORGANIZACIONAL**

El criterio para formular la estrategia organizacional más conveniente es que “el crecimiento de la estructura debe seguir al crecimiento del negocio”

La formulación de la estrategia organizacional se basa en tres aspectos:

- Desarrollo interno
- Adquisición o fusión
- Alianzas o funciones

El desarrollo interno, es conocido también como reingeniería y se basa en un crecimiento bajo las condiciones actuales del negocio, no es más que una estrategia para focalizarse en el negocio actual de la empresa y lograr un mayor crecimiento del mercado.

La adquisición o fusión, es una estrategia que básicamente lo que busca es integrarse con otra empresa, ya sea adquiriendo otra empresa o fusionándose, de esta forma lograría aumentar la participación de mercado.

Las alianzas, se llevan a cabo en la actualidad para lograr entre empresas para lograr un objetivo determinado, se denominan Joint Venture, ya sea que las empresas tengan capacidades diferentes o iguales.

En la actualidad la empresa podría desarrollar más que nada una estrategia de Desarrollo Interno, ya que podemos observar que en la competencia se ha llevado a cabo una estrategia de Fusión y el resultado no es bueno, esto es debido a que las personas una vez que se acostumbran a un productor o bien, adquieren cierta confianza, les cuesta adaptarse a nuevas condiciones, siendo así que se ha producido una gran fuga de clientes.

## CONCLUSIONES

“Lo más importantes respecto a cualquier empresa,  
es que los resultados no están en el interior de sus paredes.

El resultado de un buen negocio es un cliente  
Satisfecho” Peter Drucker

Luego de hacer un análisis sobre el sector de la actividad aseguradora, y de la empresa podemos sacar algunas conclusiones sobre la misma.

La empresa es una empresa pequeña, que si bien tiene algunas estrategias para implementar y decisiones que tomar para solucionar problemas que se presentan, es importante que se realicen con el pasar del tiempo, con el crecimiento de dicha empresa.

Como hemos nombrado durante todo el trabajo, la filosofía de la empresa fue desde un principio y es en la actualidad, la prioridad que se tiene en la atención a los clientes, se considera que los clientes generan cierta fidelidad con la prestación de un buen servicio, sin importar el costo de dicho servicio.

“La clave para retener clientes, es la satisfacción de los clientes.

Un cliente muy satisfecho se mantiene leal más tiempo,

Compra más, habla favorablemente acerca de la empresa y sus productos,

Presta menos atención a la competencia y es menos sensible al precio” Philip Kotler

La actividad aseguradora presenta un crecimiento del sector, debido a que el ente regulador de la actividad apuesta en forma conjunta con el gobierno y distintas compañías la implementación de campañas para generar una conciencia aseguradora.

La empresa posee una posición de mercado de rezagada, debido al tiempo que lleva en la actividad, es así que las principales estrategias que se recomienda que se implementen son, básicamente las siguientes:

- Continuar brindando un buen servicio y variedad de costos, esta es una ventaja que posee y es muy útil frente a demás competidores.

- Ofrecer distintos productos que no se ofrecen en la actualidad, como ART y seguros de caución, así no se da la oportunidad a los clientes que frente a la necesidad de este servicio, busque en la competencia.
- Mantener la lealtad hacia el cliente, siendo respetuoso y valorando su elección hacia la empresa.
- Generar convenios con las compañías para rebajar costos a los clientes que posean más de 2 pólizas frente a los aumentos de renovaciones.

Hay que hacerles saber a los clientes que son nuestra prioridad, que no se trabaja para ganar dinero, sino que se trabaja para prestarles un buen servicio a ellos.

Implementando estas estrategias, podremos resolver muchos de los problemas que se presentan en la actualidad, reflejados por un Ve bajo, debemos considerar que existen factores que son ajenos a la empresa, que obviamente no pueden ser controlados por la misma.

Las estrategias planteadas para esta empresa, serían las que se detallan a continuación:

- Estrategia de Negocios/ Comercial: Estrategia de Marca, donde se debe lograr mayor conocimiento en la zona, de la empresa.
- Estrategia de Posicionamiento: Estrategia de Defensa, ya que la empresa presenta desventajas y el entorno nos presenta algunas ventajas para la actividad.
- Estrategia de Crecimiento. Estrategia de Diversificación Relacionada, incrementando la oferta de servicios para el cliente.

## BIBLIOGRAFIA

- Capacitación De Productores Asesores de Seguros – Foro Nacional del Seguro.
- Capacitación E- Learning – Productores Asesores de Seguros – Capacitación Anual.
- Etkin y Schvastein. (1989). “*Identidad de las Organizaciones*”. Argentina. Editorial Paidós.
- Fleiman Jack. (2000). “*Negocios Exitosos: como empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*”. México. Editorial Mc.Graw Hill.
- Fereres, Orlando J. (2016, 25 de Mayo). “*Tasas de interés, inflación y crecimiento*”. La Nación.  
Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1902266-tasas-de-interes-inflacion-y-crecimiento>.
- Kotler, Philips y Armstrong Gary (11° Ed) (2007): “*Marketing Versión para Latinoamérica*”, México Editorial Pearson.
- Ley de Registro de Productores Asesores de Seguros de 1981, L.N. Rca. Argentina §(2016).
- Ley de Entidades de Seguro y su Control de 1973, L.N. Rca. Argentina § (2016).
- Ley de Seguros de 1967, L. N. Rca. Argentina § (2016).
- Ley de Riesgos del Trabajo de 1995, L. N. Rca Argentina §(2016).
- Mintzberg, Henry. (2° Ed.) (2001): “*Diseño de las organizaciones eficientes*”. Buenos Aires. Editorial El Ateneo.
- Ocaña, Hugo R. (2011). “*Dirección Estratégica de Negocios*”. Buenos Aires. Editorial Dunken.
- Porter, Michael (1987). “*Ventaja Competitiva*”, México. Editorial CECSA.

### **Páginas de Internet Consultadas:**

Indec: <http://www.indec.com.ar>

República Argentina, Ministerio de Economía: <http://www.mecon.gov.ar/>

Superintendencia de Seguros de la Nación: <http://www2.ssn.gob.ar/>

Revista Estrategas: [www.revistaestrategas.com.ar](http://www.revistaestrategas.com.ar)

Revista Todo Riesgo: <http://www.revistatodoriesgo.com.ar/>

Enciclopedia financiera: <http://www.encyclopediafinanciera.com/>

Wikipedia: <http://es.wikipedia.org>

FMI: <http://www.imf.org/external/spanish/index.htm>

## ANEXOS

### CUESTIONARIO PAR AEL DIAGNÓSTICO DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL O VISION ORGANIZACIONAL

Factores	No estoy de acuerdo (0)	Medianamente de acuerdo (0,25)	De acuerdo (0,80)	Muy de acuerdo (1)
1. La organización responde rápida y eficientemente a los cambios en el entorno (competencia, clientes, proveedores, economía, etc)			X	
2. Ante la incertidumbre propia del entorno se forman escenarios sobre posibles acontecimientos y circunstancias de manera formal.			X	
3. Existe gran interdependencia en información y comunicación entre los distintos grupos de interés de la organización (entre empleados, jefes-subordinados, dirección-socios, entre áreas funcionales, entre dirección y proveedores, etc)		X		
4. Existen políticas y programas formales de alto rendimiento para la organización y sus miembros.			X	
5. Existen confusiones entre los roles, funciones actividades, canales de información y comunicación en la organización.	X			
6. Existe disgregación o dispersión en la visión respecto de los objetivos y metas a lograr por la empresa.	X			
7. Existe una clara concepción de humanismo respecto de las acciones de los miembros de la organización.				X
8. La visión, fines y principios se formulan en forma explícita y con sentido compartido por todos los miembros de la organización.				X
9. Se fomenta formalmente y forma continua la Creatividad y la innovación en todos los niveles de la organización.		X		
10. La organización se caracteriza por su simplicidad estructural y normativa.				X
11. Existen criterios de auto-organización y autogestión en todos los niveles de la empresa.			X	
12. Existe un clima ambiental que favorece la Participación de los miembros de la organización.				X
13. Ídem para la cooperación entre los miembros-				X
14. Existen criterios de solidaridad entre los miembros.				X
15. Existen políticas expresas de Responsabilidad Social Empresaria.			X	
16. Se tiende y alienta al bienestar ético y				X

emocional de los miembros de la organización en todos los niveles.				
17. Se advierten claras señales de honestidad, respeto, sinceridad, integridad, equidad entre los miembros de la organización cualquiera sea su nivel o jerarquía.				X
18. Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto signifique pérdida de eficiencia.			X	
19. Se alienta a los miembros de la organización a mantener una imagen de acuerdo a lo que representa la organización.				X
20. Se alienta la iniciativa en todos los niveles de la organización				X
21. Existe un espíritu de mutua confianza entre los miembros de la organización				X
22. La organización ofrece una imagen de integridad hacia el entorno (comunidad, clientes, proveedores)				X
23. Idem respecto de su transparencia empresaria.				X
24. Se alienta el trabajo en equipo			X	
25. Existe disposición para el diálogo entre pares y entre jefes y subordinados.				X
26. La organización establece explícitamente normas de tolerancia hacia las diferencias (de género, étnicas, religiosas)			X	
27. Existen procesos de aprendizaje continuo formales para aumentar el grado de conocimientos y profesionalidad de los miembros de la organización.				X

Calculo de la Visión:

- No Estoy de Acuerdo :  $(2 \times 0) / 27 = 0$
- Medianamente de Acuerdo:  $(2 \times 0,25) / 27 = 0,01851$
- De Acuerdo:  $(8 \times 0,80) / 27 = 0,2370$
- Muy de Acuerdo:  $(15 \times 1) / 27 = 0,556$

**Total Visión: 0,805**

**CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA**  
**ORGANIZACIONAL**

(El entrevistado debe responder sí o no)

SI      NO

- |   |  |
|---|--|
| X | 1. ¿En la empresa, cada sector o área está aislada de las otras sin que exista vinculación o coordinación funcional entre ellas?   |
| X | 2. ¿El análisis y resolución de problemas lo hacen exclusivamente el empresario y/o los gerentes, sin que exista participación de otras personas o equipos de trabajo?   |
| X | 3. ¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente eficaz, priorizando, poniéndose énfasis en la productividad sin lugar al desarrollo de propuestas creativas?    |
| X | 4. ¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento individual creando una especie de "competencia" entre los miembros de la organización lo cual genera cierto clima de desconfianza entre ellos?   |
| X | 5. ¿Da prioridad excluyente a la eficiencia sin que existan políticas o programas que alienten la creatividad e innovación en la realización de procesos y utilización de recursos?  |
| X | 6. ¿Todas las tareas de la empresa están reguladas bajo sistemas de procedimientos, métodos de trabajos, manuales, etc, rigurosos y sin flexibilidad para la realización de las tareas?  |
| X | 7. ¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglas que considera todos los aspectos de sus conductas en el trabajo de tal manera que ellos se encuentran bajo controles estrictos en la realización de sus actividades?                     |
| X | 8. ¿En la empresa existe una actitud pasiva y/o expectante para enfrentar los cambios, dando señales de una actitud reactiva frente a los mismos y sin posibilidades de proponer iniciativas con ideas creativas?                            |
| X | 9. ¿Prevalece el criterio de que la creatividad e innovación dentro de la empresa es responsabilidad exclusiva del empresario y/o gerentes y que el resto de los miembros de la organización sólo deben limitarse a la ejecución de tareas?. |

- X 10. ¿Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de mayor énfasis en sistemas y procedimientos de trabajo para no dejar nada librado al azar?
- X 11. ¿Frente al riesgo, la empresa asume una actitud cautelosa y/o conservadora?
- X 12. ¿En la empresa el criterio dominante es que algunas personas se dedican a pensar y otras a ejecutar?.
- X 13. ¿La empresa ha establecido rígidos mecanismos de control para asegurarse la perfecta coordinación de las tareas entre las distintas áreas o sectores, de tal manera que no se deja espacio para la creatividad, innovación y/o mejoras de procesos, productos y utilización de recursos?
- X 14. ¿Se alienta la competencia entre las personas para que ellas mejoren sus posiciones y remuneraciones?
- X 15. ¿En la empresa existe concentración de las decisiones en los niveles superiores, sin espacios para la participación de equipos para la resolución de problemas o aportes personales que ayuden a la resolución de problemas?
- X 16. ¿En la empresa se cree que la implementación de procedimientos y métodos de trabajo rígidos no son convenientes ante un entorno tan cambiante y que, por lo tanto, deben existir procedimientos y métodos flexibles, adaptables a las condiciones cambiantes?
- X 17. ¿La realización de las actividades se desarrollan bajo los criterios de coordinación necesarios sin que existan rígidos sistemas y procedimientos de control?
- X 18. ¿Para la empresa es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?
- X 19. ¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?
- X 20. ¿Prevalece el criterio de que en la empresa todos deben saber hacer de todo de tal manera que el conocimiento y

- disponibilidad de la información esté al alcance de todos dependiendo de su nivel funcional y jerárquico?
- X
21. ¿La empresa es audaz, con preferencia por el riesgo cuando sabe que se puede mejorar la rentabilidad?
- X
22. ¿Existe el criterio que, ante un entorno tan cambiante, los sistemas y procedimientos se diseñen e implementen de tal manera que se ajusten rápidamente a los cambios consecuentes?
- X
23. ¿Se cree y se fomenta el criterio de que todas las personas de la empresa deben ser creativos e innovadores, desarrollando programas o formas para facilitar tal actitud?
- X
24. ¿En la empresa se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?
- X
25. ¿Prevalece el criterio por el cual se cree que al personal hay que dejarlo trabajar libremente, sin reglas rígidas que orienten sus conductas, de tal manera de fomentar la creatividad y la iniciativa?
- X
26. ¿Algunas de las tareas o actividades de la empresa se desarrollan libremente sin que existen procedimientos, métodos de trabajo y/o reglas rígidas que las condicionen?
- X
27. ¿Los directivos de la empresa sustentan la creencia de que se pierde eficiencia cuando los empleados "sienten" que existen libertades que les permiten trabajar sin procedimientos o controles rigurosos y que, consecuentemente, se vuelven "irresponsables" en el ejercicio de sus funciones?
- X
28. ¿Los directivos de la empresa creen que el trabajo en equipos o participación de los empleados no es aconsejable por cuanto las decisiones son atribuciones exclusivas de los mandos superiores?
- X
29. ¿Los mandos superiores sostienen la creencia que la optimización de tareas se logran bajo sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?
- X
30. ¿Podría considerarse que en la empresa, en general, existe un dominio de gerenciamiento "personalista", "paternalista" y autoritario?

SUMA DE LAS RESPUESTAS "SI" A LAS PREGUNTAS 1 HASTA 15.	2
DIVIDIR POR 15 Y HACER UNO MENOS EL VALOR OBTENIDO (1 - n/15)	0,87

ESTE VALOR FINAL CORRESPONDE AL EJE "Y" DE LA MATRIZ PARA DETERMINAR EL TIPO DE CULTURA DOMINANTE EN LA ORGANIZACIÓN ANALIZADA.

SUMA DE LAS RESPUESTAS "SI" DE LAS PREGUNTAS 16 A 30.	8
DIVIDIR POR 15 ( n/15)	0,53

ESTE VALOR FINAL CORRESPONDE AL EJE "X" DE LA MATRIZ PARA DETERMINAR EL TIPO DE ESTRUCTURA DOMINANTE EN LA ORGANIZACIÓN ANALIZADA.

**CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

	No (0)	Parcialmente (0,2)	En la mayoría de los casos (0,8)	Sí (1)	Valor
1. La empresa posee varias estrategias de acuerdo a los distintos objetivos y situaciones de negocios que se plantea?	X				0
2. Las estrategias de la empresa surgen de una visión compartida y se explicitan para toda la organización?				X	1
3. Las estrategias de la empresa surgen como consecuencia de un proceso creativo a través de una visión compartida y luego se formalizan?			X		0,8
4. Existe una orientación de las capacidades organizacionales con relación al contexto y de las formas estratégicas que deben enfrentarlo?			X		0,8
5. La visión del negocio nace en la Dirección Estratégica y es compartida con los miembros de la organización, pero siempre como una visión propia o subjetiva para esa organización y no como un modelo aplicable en todas las circunstancias?		X			0,2
6. En la empresa, la visión del negocio y la estrategia competitiva dependen de la propia empresa, prescindiendo de modelos generalistas aplicados a la realidad de la organización?				X	1
7. La Dirección Estratégica considera que las condiciones estructurales de la organización no deben ser un impedimento en el diseño e implementación para la estrategia de negocios?		X			0,2

8. La DE cree que las condiciones del entorno no deben ser un obstáculo en el desarrollo de la estrategia empresarial?				X	1
9. De existir cambios en el ambiente de los negocios, la DE cree que primero hay que cambiar la estrategia y luego rediseñar la estructura organizacional?			X		0,8
10. La estructura organizacional actual, tal como está diseñada e implementada, no es un obstáculo para el desarrollo de nuevas estrategias?	X				0
SUMAR EL VALOR DE CADA RESPUESTA SEGÚN LA COLUMNA					

SUMA DE LOS VALORES CONSIGNADOS: 5,8

DIVIDIR POR 10: 0,58

RESULTADO: 0,58 (VALOR DEL EJE "Y".  
(El valor resultante debe estar comprendido entre 1 y 5)

	No (0)	Parcialmente (0,2)	En la mayoría de los casos (0,8)	Si (1)	Valor
1. La empresa observa sistemáticamente los cambios de los clientes?				x	1
2. Ante cambio en las preferencias de los clientes, la empresa reacciona en forma inmediata?			X		0,8
3. En la empresa existe un proceso de capacitación sistemático y formal?	X				0
4. La empresa adapta rápidamente sus procesos ante los cambios en la demanda?			X		0,8
5. Los procesos y procedimientos de trabajo son los suficientemente flexibles para absorber los cambios?				X	1
6. La empresa posee un sistema de				X	

circulación de la información y distribución del conocimiento sistematiza, automatizado y ordenado?					1
7. Cuando se produce un cambio en el contexto inmediatamente se producen los cambios necesarios en la estructura si así fuese necesario?		X			0,2
8. La DE de la empresa posee una visión prospectiva observando constantemente los cambios competitivos y actuando en consecuencia?			X		0,80
9. Si la competencia modifica su estrategia competitiva, la empresa reacciona inmediatamente revisando, formulando e implementando una nueva estrategia, si fuera el caso?				X	1
10. En general, se evidencia que la estructura organizacional favorece una actitud creativa e innovadora de sus miembros, según sea el nivel que ocupen?			X		0,8
<b>SUMAR EL VALOR DE CADA RESPUESTA SEGÚN LA COLUMNA</b>					<b>7,4</b>

SUMA DE LOS VALORES CONSIGNADOS: 7,4

DIVIDIR POR 10: 0,74 (VALOR DEL EJE "X")  
(el valor resultante debe estar comprendido entre 1 y 5)

## **CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA MISION ORGANIZACIONAL**

(El entrevistado debe responder sí o no)

SI      NO

- |   |   |   |
|---|---|---|
| X |   | 1- ¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la organización?   |
|   | X | 2- ¿Pueden englobarse a los clientes bajo una sola categoría específica determinada, perfectamente identificable, sin lugar a dudas de cuál es esa categoría?                   |
| X |   | 3- ¿Pueden definir quiénes son los clientes potenciales de la organización?   |
| X |   | 4- ¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan en función de una necesidad específica?   |
| X |   | 5- ¿Los clientes actuales y potenciales se ven o pueden verse motivados por un deseo más allá de la necesidad específica al momento de elegir los productos de la organización? |
| X |   | 6- ¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes actuales o potenciales?  |
| X |   | 7- ¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la organización?  |
| X |   | 8- ¿Pueden definir cuáles son los factores que determinan la elección – preferencia – fidelización de esta organización y no de otra?   |
|   | X | 9- ¿Se trata de factores económicos exclusivamente?   |
| X |   | 10- ¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de elección del cliente?   |
|   | X | 11- De la misma manera ¿Podrían existir factores psicológicos?  |
|   | X | 12- ¿Usted sabe perfectamente quien decide la elección de compras hacia esta organización?  |

- X 13- ¿Considera que el cliente elector de los productos de la organización posee la información necesaria sobre los productos o servicios ofrecidos y los que ellos demandan en general?
- X 14- ¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización lo hace porque evalúa convenientemente y comparativamente las diferentes ofertas?
- X 15- ¿O lo hace por cuestiones afectivas y experiencias?
- X 16- ¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?
- X 17- Conoce en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del Cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?
- X 18- ¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a su organización?
- X 19- ¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?
- X 20- ¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?
- X 21- ¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?
- X 22- ¿Cree usted que la organización ofrece varios productos o servicios alternativos en función de las necesidades específicas de los clientes?
- X 23- Por el contrario, usted considera que el producto o servicio es único independientemente de las especificaciones de los clientes?
- X 24- ¿Existe una conveniente comunicación del o los productos ofrecidos por la organización?

- X 25- ¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrece la competencia?
- X 26- ¿Estaría en condiciones de que exista una marca que identifica los productos de la organización?
- X 27- ¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos?
- X 28- Estos procesos, ¿Son acordes a los requerimientos de los clientes?
- X 29- ¿Existen mecanismos que permiten evaluar la calidad de los productos o servicios brindados actualmente?
- X 30- ¿Existen parámetros para medir los resultados de los productos o servicios brindados actualmente?
- X 31- ¿Considera que es posible extender o ampliar los productos o servicios brindados actualmente?
- X 32- ¿Considera que existen mecanismos para desarrollar programas de mejora continua de los servicios brindados por la organización?
- X 33- ¿Entiende que el personal afectado a la producción y comercialización de los productos o servicios que vende la organización está correctamente calificado?
- X 34- ¿Entiende que los recursos necesarios para la producción y comercialización de los productos que brinda la organización son los adecuados en calidad y cantidad?
- X 35- ¿Considera que el costo para el cliente está acorde a los productos o servicios que se brinda?
- X 36- ¿Eliminaría algunos de los productos o servicios que se brinda en la actualidad por considerarlos innecesarios?
- X 37- ¿Posee información concreta acerca de los productos o servicios que demandan los clientes?
- X 38- ¿Posee información concreta acerca de los productos o servicios que ofrece la competencia?

- X            39- ¿Considera válido el argumento que sostiene que el tipo de producto o servicio a brindar debe ser definido por el tipo de cliente que será beneficiario por los mismos?
- X            40- ¿Cree usted que en definitiva los productos o servicios que se produce o comercializan son el “negocio” de la organización?

**Calculo de la Misión:**

Si – 1 a 30 =  $15/30 = 0,50$  – “Orientación Hacia el clientes”

Si – 31 a40 =  $7/10 = 0,70$  – “Orientación hacia el Servicio”

**Total Misión: 0,60**

**Declaración Jurada Resolución 212/99-CD**

"El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros"

Cioni Vargas  
Apellido y Nombre

2524 Mendoza  
N° Registro

Firma  
