



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

*REALIZACIÓN DEL PLAN
ESTRATÉGICO DE PONSODA
CORREDURÍA DE SEGUROS, S.L.*

MEMORIA PRESENTADA POR:

MIREIA GUARDIOLA APARISI

GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Convocatoria de defensa: JUNIO 2017

REALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE “PONSODA CORREDURIA DE SEGUROS, S.L.”



MIREIA GUARDIOLA APARISI

ÍNDICE

CAPÍTULO 1:	4
1. OBJETO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TFG	5
1.1 OBJETO	5
1.2 MOTIVACIÓN	5
1.3 JUSTIFICACIÓN	5
CAPÍTULO 2:	7
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1. ESTRATEGIA	8
2.2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	12
2.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	13
CAPÍTULO 3:	16
3. ANTECEDENTES	17
3.1. DESCRIPCIÓN EMPRESA	17
3.2. HISTORIA	19
3.3. ESTRATEGIAS SEGUIDAS	20
CAPÍTULO 4:	22
4. ANÁLISIS EXTERNO	23
4.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	23
4.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	41
CAPÍTULO 5:	51
5. ANÁLISIS INTERNO	52
5.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA	52
5.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE LA EMPRESA	54
5.3. EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES	55
5.4. MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	57
5.5 FORTALEZAS Y DEBILIDADES	59
5.6. ANÁLISIS DAFO	61
CAPÍTULO 6:	63
6. FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	64

6.1 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	64
6.2. EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	68
6.2.1 AJUSTE DE LA ESTRATEGIA.....	68
6.2.2. ACEPTABILIDAD DE LA ESTRATEGIA	70
6.2.3. FACTIBILIDAD DE LA ESTRATEGIA	71
CAPÍTULO 7:.....	76
7. PLANES DE ACCIÓN.....	77
7.1. ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN	77
7.2. VIABILIDAD DE LAS ESTRATEGIAS.....	81
7.3. PRIORIZACION DE LOS PLANES DE ACCIÓN	84
7.4. BUSINESS MODEL CANVAS	85
CAPÍTULO 8:.....	89
8. CONCLUSIONES.....	90
CAPÍTULO 9:.....	92
9. BIBLIOGRAFÍA	93

CAPÍTULO 1:

OBJETIVO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TFG

1. OBJETO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TFG

1.1 OBJETO

El principal objeto para desarrollar este proyecto es realizar un Plan Estratégico, el cual permita conocer de una mejor manera a “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.”. Principalmente, se pretenderá recopilar información relevante sobre la situación actual de la empresa, así como las estrategias que ésta ha llevado hasta ahora. Además, se realizará un estudio del análisis externo e interno de la misma.

Seguidamente, se examinarán las variables y dimensiones del entorno que afecten al sector asegurador, así como el análisis interno de la empresa. Por último, se realizará la formulación, evaluación y selección de las estrategias que posteriormente se implantarán en el Plan de Acción correspondiente a cada una de ellas.

1.2 MOTIVACIÓN

Con la realización de este trabajo se ha permitido aplicar todos aquellos conocimientos adquiridos durante el Grado en Administración y Dirección de Empresas, concretamente los relacionados con el área de Dirección Estratégica, la cual se imparte por el Departamento de Organización de Empresas. Es un área de conocimiento de gran importancia para afrontar la gestión y administración de una empresa, al igual que el resto de asignaturas vistas en la carrera, pero éstas no van a estar tan presentes en el trabajo que se va a desarrollar, aunque son necesarias para el desarrollo de cualquier actividad empresarial.

El hecho de aplicar los conocimientos que se han adquirido en dicha titulación en un caso real, aporta una perspectiva mucho más práctica de los estudios cursados durante el Grado, por lo que esto deja ver su gran potencial.

Por último, con este trabajo final de grado se finaliza una etapa, al considerarse la última actividad académica de la titulación y el requisito final para la obtención del título de Grado en Administración y Dirección de Empresas.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Hoy en día, las empresas se encuentran ante unos límites comerciales cada vez más extendidos y un entorno en constante cambio, marcado por factores tecnológicos, sociopolíticos y empresariales en evolución. La Dirección Estratégica de la Empresa se ha convertido en el modelo dominante respecto a cómo entender el desarrollo de la actividad empresarial en un entorno difícil.

Por ello, la realización de este Plan Estratégico ayudará a aprovechar las oportunidades y a poder hacer frente a aquellas amenazas que se puedan presentar en la empresa analizada, consiguiendo así, los objetivos y metas que se han propuesto.

En dicho proyecto queda plasmado el resultado de todo el trabajo elaborado para su preparación. La información se ha repartido en ocho partes, las cuales coincidirán con los apartados del índice:

En el Capítulo 1 se plasmará la idea que propuesta para el proyecto. El Capítulo 2 cuenta con un amplio cuerpo teórico que pretende servir como soporte básico para la fácil comprensión de la Dirección Estratégica, así como los términos referentes al Plan estratégico que se consideran recomendables conocer. Respecto al Capítulo 3, que corresponde con los antecedentes, se mostrará toda la información perteneciente a la empresa que se va a estudiar, es decir, *“Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.”*.

En los siguientes apartados, los Capítulos 4 y 5, se realizará un análisis externo e interno de la empresa respetivamente. En estos, se analizarán los principales factores del entorno, así como específico, los cuales afectan al sector asegurado pudiendo identificar, posteriormente, las oportunidades y amenazas que ejercen estas variables en la empresa. Mientras que el análisis interno determinará cuales con sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva.

En cuanto al Capítulo 6, se formularán estrategias a partir del análisis DAFO realizado anteriormente, que serán evaluadas para seleccionar aquellas que mejor convengan a la empresa. Una vez seleccionadas, se las estrategias, se elaborarán los planes de acción correspondientes a cada una de ellas, donde se detallará el camino a seguir por la empresa para poder llegar a sus objetivos. Este apartado corresponde con el Capítulo 7. Finalmente, en el Capítulo 8 se planteará una conclusión global, es decir, una recopilación de toda la información de la empresa estudiada, a lo largo del proyecto.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. MARCO TEÓRICO

Con el Marco Teórico se trata de integrar el tema de estudio con las teorías, enfoques teóricos, y antecedentes en general que se refieren al Trabajo Final de Grado a realizar. En este, se debe tratar con profundidad los aspectos relacionados con el estudio y vincula lógicamente y coherentemente los conceptos y proposiciones existentes en estudios anteriores. Es decir, contar previamente con ideas y teorías a la realización del trabajo a desarrollar.

2.1. ESTRATEGIA

La definición o concepto de la estrategia en el mundo empresarial es *“la orientación y alcance de una organización a largo plazo que permite alcanzar una ventaja competitiva mediante la configuración de recursos y capacidades, es decir, ser capaz de hacer frente a lo de fuera mediante la estrategia”* según Jonhson y Scholes (p.10, 2001).

Existen tres tipos de estrategia:

- Estrategias corporativas o de empresa.
- Estrategias competitivas o de negocio.
- Estrategias funcionales u operativas.

Estrategia corporativa o de empresa: esta trata de dar una distribución esencial de la empresa en su conjunto, en la que se pueda identificar las actividades o negocios en las que se quiera actuar. Todo esto conlleva a una visión de 360º a la empresa, en la que no se definirá solo la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa, sino también la manera en que la empresa desea evolucionar en un futuro.

Una de las herramientas más importantes que se utilizan es la Matriz de Ansoff. Esta relaciona los productos con los mercados, clasificando así al binomio producto-mercado en base al criterio de novedad o actualidad. Se obtiene como resultado cuatro cuadrantes con información que indica cuál de las opciones es mejor a seguir, y estos son: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación.

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Tabla 1: Matriz de Ansoff

www.RobertoEspinosa.es

- **Estrategia de penetración de mercados** (proteger/Construir): esta opción trata de ganar una mayor cuota de mercado trabajando con los productos actuales de la empresa en el mercado que se opera actualmente. Con esto, las empresas deberán esforzarse mediante las ventas y la publicidad para poder alcanzar una cifra mayor de ventas y penetrar así en el mercado de un modo directo y efectivo.
- **Estrategia de desarrollo de nuevos productos:** en esta opción estratégica, la empresa desarrolla nuevos productos para los mercados en los que actualmente opera, es decir, lanzar un nuevo producto, la actualización o modificación de el para poder satisfacer las nuevas necesidades generales de los clientes y consumidores.
- **Estrategia de desarrollo de nuevos mercados:** esta opción estratégica de la Matriz de Ansoff, consiste en coger nuestro producto y llevarlo a otros mercados diferentes a los que están explotando. Para ello, es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución.
- **Estrategia de diversificación:** esta estrategia trata de estudiar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados. Sin embargo, es importante que se realice algo relacionado con el ámbito de la empresa o que no tenga nada en común e intentar reinventar la empresa hacia otros mercados.

Estrategia competitiva o de negocio se desarrolla en la propia empresa u organización la cual crea sus unidades de negocios independientes. La empresa debe definir su estrategia al nivel de esas unidades de negocios que la lleve a conseguir una situación de superioridad respecto de sus competidores, y que le garantice el éxito en cada una de ella.

Estrategias genéricas competitivas basadas en el modelo PORTER: trata de tres dimensiones diferenciadas. La primera consta de la determinación del atractivo del sector industrial. Esto se consigue mediante el análisis de las cinco fuerzas competitivas, las cuales son: proveedores, clientes, productos sustitutivos, competidores potenciales y competidores actuales. Este estudio permite desarrollar tres tipos de estrategias competitivas: las de liderazgo en costes, la diferenciación de productos y las de nicho o segmentación de mercado. Porter las denomina estrategias competitivas genéricas.

- **Liderazgo en costes:** esta consiste en que la empresa se propone ser el productor de menor coste en su sector industrial, es decir, la empresa intentará conseguir unos costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o compatible en calidad. Esto hará que la empresa tenga una ventaja sobre sus competidores, proveedores y clientes.
- **Diferenciación de producto:** consta en diferenciar el producto o servicio que la empresa ofrece, así como algunos de sus elementos como puede ser la atención al cliente o la calidad, haciendo que sea percibido por los clientes como único en el mercado. De esta manera, los clientes están dispuestos a pagar un precio más elevado, siéndoles indiferente que el producto se haya producido en una empresa u otra. La empresa puede diferenciar su oferta a los clientes, siendo diferenciación por las características técnicas de un producto, por las características de sus mercados y por las características de la propia empresa.
- **Nicho o segmentación de mercados:** consiste en centrarse en un segmento de mercado concreto, para reducir así su ámbito de competencia. Dentro de la estrategia de nicho, esta puede ser de liderazgo en costes o de diferenciación. Por un lado o por otro, la empresa lo que pretende es conseguir una ventaja competitiva en el segmento o nicho en que la empresa compete.

Además de las estrategias de Porter algunos autores plantean la posibilidad de que las estrategias de liderazgo en coste y diferenciación no sean tan mutuamente excluyentes como sigue Porter.

Existen empresas de éxito sin que sean ni líderes en costes ni sus productos los más diferenciados. Estos autores proponen un esquema que está basado en las ideas de Porter, pero que trata de matizarla, ampliarla y dar a sus estrategias una visión más externa orientada al mercado. Para ello, se ha desarrollado el concepto de Reloj Estratégico que fue elaborado por Ciff Bowman. Este profesor y estudioso de las dinámicas de mercado alternativas a organizaciones con voluntad de ser competentes. De esta forma, la matriz se basa en diversas combinaciones entre valores percibidos u precios percibidos, de manera que dependiendo de la situación de los puntos se eligen diferentes rutas estratégicas en relación a las necesidades de cada empresa para ser competitiva en el mercado.

Según las combinaciones posibles de estas dos variables nombradas anteriormente, existen hasta 8 opciones competitivas posibles en la matriz:



- **Estrategias de precio bajos (Costes):** sería la posición 1, corresponde a aquellos productos o servicios caracterizados por un precio y valor percibido bajos, es decir, las empresas que aplican este tipo de estrategia se dirigen a clientes que no les importa demasiado la calidad de producto. La posición 2, “precios bajos”, consta de rutas con un valor percibido mayor para los consumidores. En esta se incluyen aquellas empresas que se basan en el “Low Cost”.
- **Estrategias híbridas:** está relacionada con calidad-precio. Esta estrategia está en la posición 3, la cual consta de productos o servicios con bajo precio que ofrecen ciertos puntos de diferenciación. Esta estrategia que aplican las empresas conocen perfectamente el gusto de sus clientes y sus necesidades para poder mantener los costes bajos.
- **Estrategias de mayor valor añadido percibido orientadas a la diferenciación de producto:** esta estrategia se encuentra en la posición 4, denominada “la diferenciación”, que se caracteriza por la diferenciación ofrecida a un precio relativamente alto. Sin embargo, la posición 5 se trata de “diferenciación segmentada”, en la que existen bienes y servicios de alto valor añadido y precios altos, es decir, las empresas que apuestan por la alta calidad.

- **Estrategias orientadas al fracaso:** estas se sitúan en las posiciones 6, 7 y 8, trata de una estrategia de mercado en la que se ofrece cierto nivel de valor percibido a un precio suficientemente alto para que el comprador tenga dudas.

Por último, las **estrategias funcionales**, estas tratan en cómo utilizar y poder aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con la intención de mejorar la efectividad de las operaciones funcionales de la empresa. Entre las áreas más funcionales se pueden encontrar: Recursos Humanos, Financiación, Tecnología, Producción y Comercialización.

2.2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La Dirección Estratégica consta en cubrir las deficiencias de la planificación estratégica. La Dirección Estratégica se desarrolla alrededor de un proceso completo y articulado en dos grandes fases básicas e interrelacionadas, la formulación por una parte y la implementación y control por otra.

El proceso de Dirección Estratégica es algo más que un conjunto de reglas a seguir. La alta dirección debe pensar estratégicamente, a continuación, aplicar ese pensamiento en un proceso. Este proceso se lleva a cabo de mejor manera si todos los miembros de la empresa entienden la estrategia.

Este proceso está compuesto por cinco etapas:

Fijación de objetivos: consiste en identificar tres aspectos fundamentales como son, definir objetivos tanto a corto como a largo plazo, identificar el proceso de cómo llevar a cabo su objetivo y distribuir el proceso al equipo, es decir, dar a cada persona una tarea con la que se pueda tener éxito.

La empresa debe tener en cuenta que el proceso de llevar sus metas a cabo debe ser muy detalladas, realistas y deben coincidir con los valores de su visión. Además, la empresa deberá de plantear la misión se esta misma, comunicando las metas tanto a los accionistas como a todo el personal.

Análisis: esta es una fase importante, ya que la información obtenida en esta etapa conforma las dos siguientes. En esta etapa es fundamental reunir toda la información necesaria y datos pertinentes para el cumplimiento de la misión. El enfoque del análisis debe ser en la comprensión de las necesidades de la empresa como una entidad sostenible, su dirección estratégica y la identificación de iniciativas, las cuales ayudaran a hacer que el negocio crezca. Además, deberá de examinar todas las variables externas, mediante el análisis PEST y las 5 Fuerzas de Porter, e internas, con el análisis funcional, las cuales puedan afectar a las metas y objetivos de la empresa. Con esto, se podrán identificar las fortalezas y debilidades de la organización, así como las amenazas y oportunidades que puedan surgir a lo largo del camino, construyendo finalmente un análisis DAFO.

Formulación de estrategia: en esta fase de determinará, primeramente, que recursos de la empresa pueden ayudar a alcanzar las metas y objetivos definidos anteriormente. Seguidamente, se debe identificar cuáles son las áreas en las que la empresa debe buscar recursos externos. Con esto, se priorizarán por su importancia los problemas que enfrenta la empresa, para su éxito y, así comenzar a formular la estrategia. Debido a que las situaciones de negocios y económicas son muy fluidas y dinámicas, es recomendable que en esta etapa se desarrolle enfoques alternativos que se dirigen a cada paso del plan.

Implementación de la estrategia: la implementación de la estrategia exitosa es fundamental para el éxito de la empresa. Esta es la etapa de acción, dentro del proceso de gestión estratégica. Una herramienta que puede servir para la implementación de la estrategia puede ser los planes de acción, en la que todos los miembros de la empresa deben tener claro cuáles son sus responsables y deberes, y como debe encajar con el objetivo general. Además, los recursos o la financiación de la empresa se deben asegurara en este momento, así como el tiempo de duración, una vez que la financiación este en su lugar y los empleados listo, hay que ejecutar el plan.

Evaluación y Control: las acciones de evaluación estrategia y control incluyen medidas de desempeño, la revisión constante de los problemas internos y externos y hacer acciones correctivas cuando sea necesario. Cualquier éxito de la evaluación de la estrategia comienza con la definición de los parámetros a medir, estos debe estar reflejar los objetivos establecidos en la Etapa 1. Por último, se debe determinar su progreso mediante la medición de los resultados reales en comparación con el plan.

2.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El concepto de Planificación Estratégica ha ido ligado a la Dirección Estratégica durante su evolución. Sin embargo, no es posible identificar la planificación estratégica con el proceso completo de dirección estratégica, incluyendo las distintas fases de análisis, formulación e implantación. No obstante, la Planificación estratégica es una herramienta útil e importante en la dirección estratégica.

La función de la Planificación Estratégica supone proyectar la vida de la empresa a lo largo del tiempo, mediante un proceso de formalización que, a partir del momento actual, trate de diseñar lo que va ser la actividad de la empresa en el futuro. Es decir, la planificación debe entenderse como un razonamiento sobre lo que se quiere que la empresa sea en el futuro.

Los pasos para realizar un Plan Estratégico, serán aquellas tareas que se emplearan para que la empresa se asegure de que las decisiones que vaya a realizar sean correctas. Este se compone de tres pasos: visualizar donde quiere estar la empresa, entender donde esta y, trazar el que camino que la lleve de un estado al otro.

Antes de comenzar un proceso de cambio, hay que tener claro dónde queremos ir, para ello hay que definir tres cosas: Misión, Visión y valores.

La misión es aquella que refleja la razón de ser de una empresa, una organización o una institución, es decir, es la actividad que justifica lo que la empresa está haciendo en el momento presente. Esta depende de la actividad que la organización o la empresa realice, así como el entorno en el que se encuentra y de los recursos que dispone. Si se trata de una empresa, la misión dependerá del tipo de negocio al que esté vinculado, de las necesidades de la población en ese momento y la situación del mercado.

La visión se define como la imagen que la empresa plantea a largo plazo sobre como espera que sea su futuro, es decir, la planificación de una expectativa ideal y real de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista aunque puede ser ambiciosa, por lo que, su función es guiar y motivar a la organización para continuar con el trabajo. Esta también depende de la situación presente, de las posibilidades materiales presentes y futuras, tal y como las perciba la empresa de los eventos inesperados que puedan ocurrir y de la propia misión que ya se haya planteado.

Los valores tratan de aquellos principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la empresa, y nos permite crear nuestras pautas de comportamiento. Son la personalidad de la empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que deben de plasmar la realidad. No es recomendable formular más de 6 o 7 valores, ya que estos perderían credibilidad.

Por otra parte, se debe entender y estudiar la situación actual de la empresa donde es necesario analizarla internamente y externamente. Para ello se utilizara el análisis externo y el análisis interno donde posteriormente, se podrán extraer las oportunidades y amenazas, y las debilidades y fortalezas de la empresa.

El análisis externo o del entorno es aquel que identifica y evalúa los acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control, es decir, el estudio de todo aquello que está ocurriendo o puede ocurrir en el entorno. En este se analizaran factores políticológicos, económicos, socioculturales y tecnológicos, además de, información de los competidores, productos que puedan ser sustitutivos, los clientes y los proveedores.

El análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que la empresa cuenta para poder así identificar sus fortalezas y debilidades, para posteriormente formular estrategias que permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas y reducir o superar dichas debilidades. Este estudio irá ligado con el análisis externo, para la implantación de las estrategias.

El resultado de estos dos análisis se resumirá en un modelo conocido como DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), para poder visualizar en un solo plano los aspectos internos y externos, tanto negativos como positivos, que afectan o pueden afectar a la empresa.

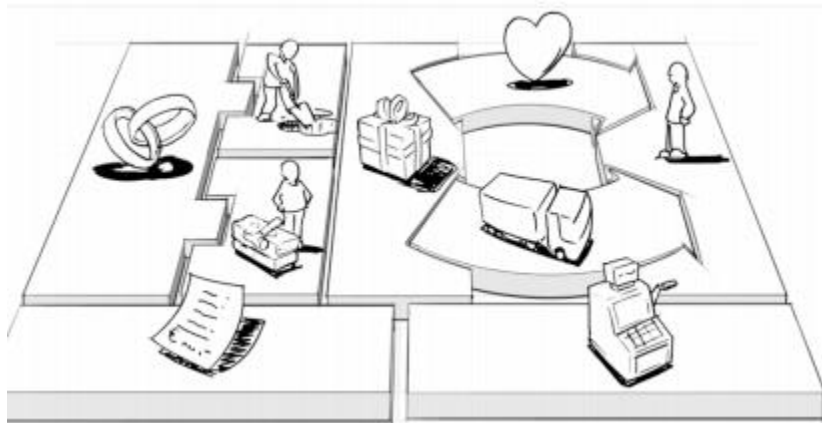
El siguiente paso para realizar correctamente el Plan Estratégico es unir toda la información que se haya estudiado anteriormente, para posteriormente poder formular las estrategias que mejor convengan a la empresa. Para ello, se deberá definir aquellos aspectos clave en los que se debe centrar la empresa para poder conseguir el objetivo propuesto, es decir, identificar las decisiones que hay que tomar. Necesariamente, esta deberá descartar algunos aspectos para centrarse así en otros que más le beneficie.

Por ello, se deberá seleccionar la estrategia adecuada para la consecución de los objetivos en función de la cartera de negocios de la empresa, con esto se conseguirá la formulación de las estrategias de la empresa. Una vez formuladas las estrategias se evaluarán mediante los filtros de ajuste, aceptabilidad y factibilidad, en los que se podrá conocer cuál de las estrategias más conviene a la empresa.

Por otro lado, se realizan los planes de acción para cada estrategia. Estos constituyen como una serie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto. El plan establecerá cuáles son los responsables que se encargaran del cumplimiento en tiempo y forma, así como las acciones que se deben seguir a la hora de implantar una estrategia.

Para hacer reales estos planes, sería conveniente completar el plan estratégico con la viabilidad de las estrategias para saber con cuál de ellas se obtendrá más beneficios en la empresa. Para ello, se realizará un plan financiero, en el que se comprenderá la fijación de los objetivos, el estudio y selección de las estrategias que se usarán para alcanzarlos, la colocación de metas, etc.

Por último, podemos acabar el Plan Estratégico con una herramienta de apoyo, el Business Model Canvas. Esta es una plantilla de gestión estratégica la cual se emplea para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o para documentar y/o mejorar modelos de negocio actuales. Se caracteriza por ser un gráfico visual que incluye los elementos que describen la propuesta de valor de una empresa, los recursos, los clientes y la estructura financiera. Además, ayuda a las empresas a definir la relación e independencia entre los elementos en el modelo de negocio.



CAPÍTULO 3:

ANTECEDENTES

3. ANTECEDENTES

En este capítulo se conocerá detalladamente la empresa a la que vamos a analizar, en este caso “*Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.*”, además de cómo y por quien fue creada y el desarrollo de la misma con el paso de los años. También, se podrá conocer la historia de esta empresa y su fundador, así como las estrategias seguidas actualmente y durante los años anteriores.

3.1. DESCRIPCIÓN EMPRESA

“*Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.*” es una empresa situada en Alcoy, que tiene como principal objetivo conseguir que los clientes obtengan el producto que desean teniendo la tranquilidad y seguridad durante el proceso, además de ofrecer confianza a estos para conseguir que se sientan seguros y satisfechos con el proceso del trabajo, queriendo así, la disposición de la confianza de los clientes en la empresa para obtener los mejores resultados.

La empresa cuenta con un amplia variedad de seguros como pueden ser, seguros de empresa (protege riesgos e imprevistos internos y externos de la empresa), seguros personales (proteger a las personas), seguros de vida (protección a la familia, la salud y la vida), seguros patrimoniales (protege el patrimonio del hogar, automóviles y negocios), entre otros.

Esta se encuentra en una situación de crecimiento constante, ya que trabaja exclusivamente para los clientes. Para ello, el equipo que constituye la empresa es muy importante, por eso se preocupa de cada persona que forma este equipo. Apuesta por el buen clima laboral y en el ámbito profesional se “reciclan” en todos los sentidos para ofrecer el mejor servicio a sus clientes.

Mediante una consulta personalizada ofrecen aquello que el cliente necesita mirando la parte que más interesa al asegurado, asesorando así, para dar los mejores seguros. Lo que caracteriza a esta empresa es el trato personal, así como la utilización de la última tecnología para poder ser más eficientes. Además, cuentan con departamentos propios para la contratación y gestión de incidencias.

Por otro lado, facilitan el contacto con los clientes, pudiendo así, comunicarse con ellos mediante la aplicación WhatsApp durante las horas en la que la oficina está abierta. También, la empresa está en las redes sociales como Facebook, tiene su propia página web y, actualmente, están trabajando en mejorar poco a poco la aplicación, donde los clientes pueden entrar en su póliza y ver en qué estado se encuentra. Esto hace que se puedan captar a más clientes y que haga que el negocio crezca poco a poco y constantemente.

Por otra parte, para poder abarcar a los máximos clientes la empresa ha ido abriendo oficinas en diferentes zonas geográficas de la provincia de Alicante como en zona norte de Alcoy, Muro de Alcoy, Banyeres de Mariola y Alicante siendo así la oficina principal la del centro de Alcoy.

En cuanto a la estructura organizativa de la empresa esta sigue la denominada “Formal”, en la que las decisiones se realizan únicamente por una persona, aunque algunas de ellas son apoyadas por otras personas con menor mando que el gerente pero mayor que los demás trabajadores, por lo que la estructura de esta empresa también tiene parte de estructura organizativa “Staff”. Cada uno de los trabajadores se encarga de una tarea, pero principalmente las decisiones son tomadas por el gerente.

La estructura organizativa de la empresa se presenta a continuación:

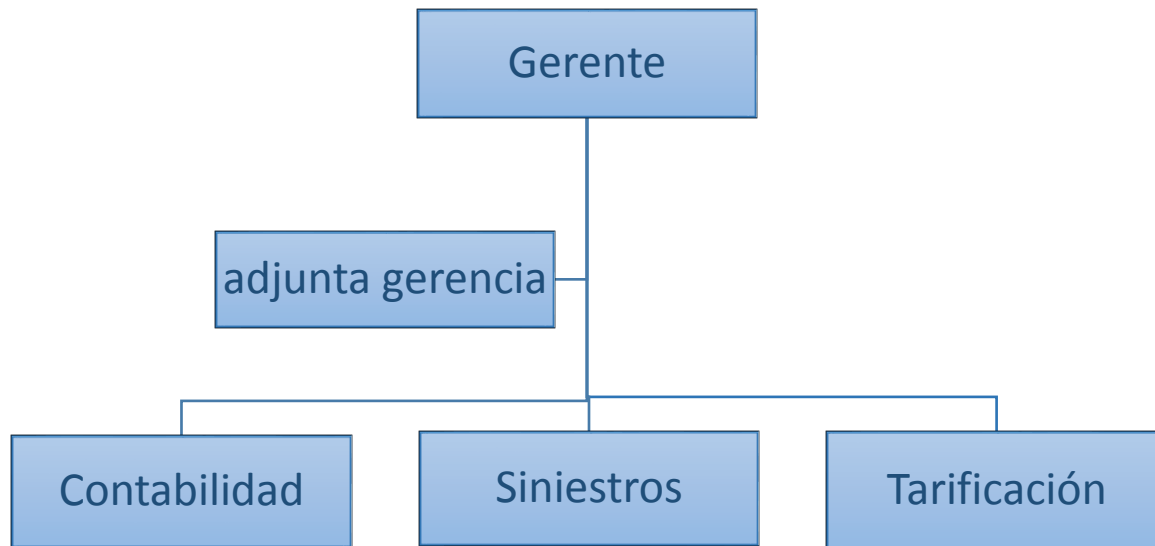


Tabla 2: Estructura organizativa de “Ponsoda Correduría de Seguros S.L.”

La empresa “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.” se caracteriza por una atención de calidad a los clientes, por ello, dos de los trabajadores son los que se encargan de los siniestros ocurridos a estos, ocupándose de llamar al perito para que este valore el daño causado, así como informar a los clientes el proceso del trámite del siniestro. Por otro lado, otros dos trabajadores se encargan de tarificar pólizas, comparar en las diferentes compañías los precios según las necesidades de los clientes. También, hay una persona que se dedica a la contabilidad de toda la empresa, es decir, toda la contabilidad de las diferentes oficinas. Los demás trabajadores, se encargan de realizar tareas internas para el buen funcionamiento de la empresa, y atender a los clientes en caso de alguna duda. El gerente es el que se ocupa de decidir quién entra y sale de la empresa, es decir, no hay un departamento específico de RRHH, ya que es él mismo el que se encarga de los trabajadores y su propia hija, adjunta gerencia, la cual apoya las decisiones de este.

Existen diversos recursos que se emplean en todas las empresas para llevar a cabo la actividad de cada una de estas. Estos recursos se pueden ser tangibles, intangibles y humanos.

Los recursos tangibles, diferencian en financieros y físicos. En cuanto a la empresa “*Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.*”, la financiación que emplea son las comisiones que las compañías le paga por la venta de un seguro. Por lo que respecta a los físicos, posee cinco oficinas en diferentes zonas geográficas de la provincia.

Por otra parte, los recursos intangibles que posee la empresa es la reputación, en la que se caracteriza por una buena atención y un buen servicio al cliente, lo que hace que estos tengan confianza en la mediadora de seguros. Además, esta empresa ya es conocida en la localidad de Alcoy por el reconocimiento que tiene el gerente y la misma empresa.



La misión de “*Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.*” es obtener el mejor servicio de las corredurías a los clientes, quedando así lo mejor satisfechos posibles.

La visión de “*Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.*” trata de conseguir el mayor reconocimiento de la empresa en la población por ser la mejor correduría captando el mercado provincial, principalmente, y aumentando así sus clientes.

3.2. HISTORIA

Rafael Ponsoda, fundador de la empresa de seguros “*Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.*”, empezó en la central de una compañía de seguros de su localidad natal (Alcoy) conocida como “La Alcoyana” en 1969, este desarrolló diversos trabajos, principalmente en la contratación y diseño de productos de diferentes ramos. En los últimos años se le otorgó el cargo de responsable hasta el año 1991, en el que, por decisión propia, inicio nuevos retos.

Este mismo año, 1991, se da de alta como corredor de seguros en la Dirección General de Seguros, además, ingresa como socio en Espabrok Correduría de Seguros, S.A. Desde entonces, ha estado en el Colegio de Mediadores Titulados de Seguros de Alicante ejerciendo como profesor en el ramo de incendios y, también, como vocal.

Es cuando en 1992, crea la empresa “*Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.*”, con la que cuenta con dos oficinas en Alcoy y Muro de Alcoy, y delegaciones en Alicante, Banyeres, Moraira y Torreveija.

Por otro lado, en el año 1993 entro como vocal en el Consejo de Administración de Espabrok, S.A. hasta el año 1998, cuando por motivo de las elecciones realizadas cada 4 años, fue elegido como Vicepresidente del Consejo de dicha empresa, renovando así el cargo hasta fecha de hoy.

Espabrok es una empresa de ámbito nacional la cual tiene domicilio social en Madrid, que contiene más de 100 oficinas repartidas por toda España. Esta no solo está al margen de la planificación, control y crecimiento de todas ellas, sino que se dedica especialmente a la negociación, diseño y desarrollo de productos de seguros específicos para toda la red de corredurías, en las que el objetivo es mejorar de forma considerable la calidad, las coberturas y precios de las modalidades de seguros que se negocian en varias compañías aseguradoras, para el beneficio de los más de 300.000 clientes que cuenta ña red de oficinas de Espabrok.

ESPABROK es una organización de corredurías repartidas por toda la geografía española fundada en el año 1989.

Actualmente, ESPABROK está compuesto por 43 corredurías y más de 100 oficinas repartidas por toda España, las cuales trabajan unidas con el objetivo de garantizar el mejor servicio a sus más de 200.000 clientes. Asesoramiento profesional, imparcialidad e independencia son aquellos principios que inspira a la empresa para realizar un buen trabajo. La amplia estructura de recursos humanos y materiales les permite ofrecer a los clientes un servicio próximo y personalizado.

3.3. ESTRATEGIAS SEGUIDAS

La estrategia comprende la acción ofensiva y defensiva, con el fin de crear una posición defendible en el sector industrial para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa.

Existen tres niveles de estrategia en las que en cada una se les asigna diferentes competencias respecto de la toma de decisiones.

La primera estrategia es la corporativa, esta se ocupa del alcance general de una empresa y de cómo se puede añadir valor a las distintas partes de la organización, es decir, se ocupa de fijar la orientación básica de la empresa en su conjunto. Las decisiones sobre la estrategia corporativa incluyen la inversión en diversificación, integración vertical, adquisiciones y creación de empresas conjuntas.

La segunda estrategia es la de negocio, que trata de cómo se debe competir con éxito en determinados mercados. Afecta a los productos o servicios que hay que desarrollar, en que mercados se debe estar, como se puede lograr una ventaja respecto a competidores para alcanzar los objetivos de la organización.

Y por último, la tercera es la funcional, se ocupa de como las distintas partes que componen una organización permiten aplicar eficazmente las estrategias de negocio, es decir, de cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos.

Las estrategias de una empresa son muy importantes para diferenciarse del sector y de la competencia. “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.” sigue las siguientes estrategias:

En cuanto a la estrategia competitiva que sigue la empresa es el buen trato personal, ya que una ventaja frente a las compañías es que en la correduría se tiene el trato humano y personal con el cliente. De forma que resulta más fiable y tranquilizante, que por ejemplo por internet o por teléfono en el caso de la contratación por compañía. Además, en caso de siniestro, al cliente le gusta que se le preste la mayor ayuda, y en el caso de la correduría se realizan visitas del o al corredor. En este caso, hay dos personas en la empresa que se dedican exclusivamente a los siniestros, con intención de prestar la mayor atención a los clientes y tener una rápida solución de los problemas y daños causados. También, el cliente consigue tener un único interlocutor válido en el que se comparan precios en diferentes compañías, aportando también una formación adecuada. Todo esto, hace que se obtenga un valor añadido al contratar la póliza por medio de una correduría.

La estrategia de diferenciación que aplica la empresa es la utilización de un teléfono móvil con la disposición de WhatsApp, con la que los clientes pueden comunicarse directamente con la persona que más le interese que le atienda. Además, la empresa cuenta con una aplicación propia, por la cual los clientes pueden consultar el estado de su póliza.

Por otra parte, la empresa sigue las estrategias corporativa, centrandose en proteger su posición en el mercado actual con la especialización y duro trabajo en los siniestros de dos de los trabajadores, ya que es algo que los clientes más valoran en un seguro a la hora de necesitar ayuda. Además, algunas de las oficinas que pertenecen a la empresa son dirigidas por los trabajadores, es decir, son autónomos, como la de Banyeres o Alicante.

También, la empresa quiere ganar más cuota de mercado y para ello realiza campañas publicitarias, como puede ser pancartas en recintos deportivos. Como así, reducciones en el precio final de la póliza si el seguro le ha subido gran cantidad. Incluso, va renovando la imagen del WhatsApp que tiene cada trabajador en su teléfono móvil de la oficina, dando mejor presencia con el cambio de colores y tipo de letra.

La empresa quiere mantener el mercado actual pero también a ser posible conseguir nuevos clientes, y para ello, ajusta el producto a las necesidades del cliente, es decir, según las necesidades se incluirán unas coberturas u otras y comprando en las diferentes compañías el mejor producto que le conviene al cliente al mejor precio.

La empresa “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.” trata de introducir sus productos en nuevos mercados, es por eso que, ha ido abriendo oficinas en nuevas áreas geográficas como Alicante, Banyeres, Muro, entre otras, con las que hace que el negocio crezca.

CAPÍTULO 4:

ANÁLISIS EXTERNO

4. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo pretende identificar aquellas oportunidades y amenazas que pueden beneficiar y perjudicar a la empresa de forma directa o indirecta. Para ello, se utilizarán diferentes herramientas para poder analizar correctamente el macroentorno, el cual está compuesto por aquellos factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos-legales, socio-culturales y medioambientales que afectan en el entorno de la empresa, y el microentorno, que está formado por las fuerzas más afines a la compañía que pueden influir en su capacidad de satisfacer a sus clientes, es decir, los competidores actuales, competidores potenciales, clientes, proveedores y productos sustitutivos, de “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.” pudiendo ser relevante en la definición de las estrategias de la empresa.

4.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El análisis del macroentorno trata de identificar aquellas variables externas que afectan de forma general a la actividad empresarial, como económicos, sociales, tecnológicas, etc. Mediante este estudio se detectaran las amenazas y oportunidades de “Ponsoda Correduría de Seguros. S.L.”

ANALISIS PEST

Para la identificación de las amenazas y oportunidades, se utilizará la herramienta del análisis PEST, en la que se podrá estudiar los factores político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos que afectan a la empresa.

El ámbito geográfico al que irá enfocado este análisis será en España, la Comunidad Valenciana y en concreto en la localidad de Alcoy.

- Político-legal:

En estos momentos la política española se ha ido estabilizando poco a poco, después de haber pasado por una incertidumbre donde España ha carecido de gobierno durante un largo tiempo. Con esto, una vez, el gobierno ha tenido un candidato, se ha ido aumentando la tranquilidad y la confianza de la sociedad. Con el nuevo gobierno se ha podido reformar, actualizar y ampliar las diferentes normas y leyes establecidas en el país. Es por lo que, se ha estabilizado la situación y no se ha presentado cambios bruscos, pues el nuevo candidato resulta ser el mismo que la última candidatura, esto puede ser una oportunidad para las empresas.

Siguiendo así, las normas y leyes establecidas en España para los mediadores de seguros y reaseguros, se establece la **Ley 26/2006**, la cual permite a los mediadores de seguros ejercer libremente en la Unión Europea contribuyendo con un buen funcionamiento del mercado de seguros, sin olvidar la protección de los consumidores, siendo este un ámbito bastante importante, así como el cumplimiento de unos requisitos profesionales mínimos. Esta ley podría ser una amenaza para la empresa “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.”, ya que el objetivo de esta es prestar el mejor producto y un buen trato al cliente.

Por otra parte, se establece la **Ley 30/1995** en la que los mediadores están obligados a ofrecer la información veraz y suficiente de las ofertas y suscripción de las pólizas de seguro, y en general, en toda su actividad de asesoramiento. Además, las personas físicas o jurídicas que desempeñan la actividad no podrán imponer directa o indirectamente la celebración de un contrato. También, el mediador se considerara depositario de las cantidades que haya recibido por cuenta de la entidad aseguradora. Esto resulta ser una amenaza para la empresa.

Otra norma que deben cumplir las aseguradoras es el **Real Decreto 1060/2015**, de 20 de noviembre, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras. Esta trata que cuando eventualmente se produzca un siniestro que motive el pago de la indemnización la entidad aseguradora esté en situación de poder hacer frente a su obligación. Ello justifica que la ordenación y supervisión de las entidades aseguradoras por los poderes públicos resulte una materia de interés público, para comprobar que mantienen una situación de solvencia suficiente que les permita cumplir su objeto social. Esto resultará una amenaza para las aseguradoras.

Por último, una norma que puede beneficiar a las aseguradoras es la **Ley 20/2005**, de 14 de noviembre, de creación del Registro de Contratos de Seguros con Cobertura de Fallecimiento, esta consta en que cuando una persona que haya contratado una póliza fallezca, la aseguradora no se quede sin cobrar el recibo siendo pagado por el beneficiario que exista en ese momento. Así pues, esto resulta una oportunidad para las empresas aseguradoras, ya que si esta ley no existiera podrían tener problemas en para cobrar aquellos recibos de personas ya fallecidas.

Respecto a la Comunidad Valenciana, existe el Consejo General de los Colegios de Mediadores de Seguros, la cual es una corporación de derecho público que tiene como objetivo defender y representar a los agentes y corredores de seguros. Además, su labor incluye servicios de comunicación, información, asesoría y asistencia, documentación, formación, plataformas para facilitar la adaptación de las empresas y los profesionales a diferentes rangos legales, también el trato preferencial para los colegiados en diversas empresas con las que los colegios y el Consejo mantienen convenios suscritos. Esto resulta una oportunidad para la correduría, ya que el Consejo le ayuda e informa de las diferentes legalizaciones y normas que debe cumplir dentro de la Comunidad Valenciana.

En el ámbito local, se debe tener la obtención de Licencia de Apertura del ayuntamiento de Alcoy, que para el funcionamiento de la actividad es necesaria. De conformidad con lo establecido en el **Decreto 7/2009**, del Consell, regulador de los establecimientos de restauración de la Comunidad Valenciana podrán, si así lo consideran, inscribir el establecimiento en el Registro General de Empresas, establecimientos y profesiones turísticas de la Comunidad Valenciana, a los efectos oportunos.

Por otro lado, existe la Agencia para el Fomento de la Innovación Comercial de Alcoy (AFIC), un instrumento mediante el cual, el Ayuntamiento de Alcoy, en colaboración con la Generalitat Valenciana, está impulsado el proceso de modernización y ordenación del comercio de la ciudad.

Esta permite acercar la actuación administrativa al sector comercial, ayudándoles como interlocutor especializado y convirtiéndose así en un vínculo permanente entre los comerciantes, sus organizaciones representativas y la administración Local. AFIC está capacitada para prestar asesoramiento y apoyo técnico, tanto a las propias corporaciones locales como al conjunto del tejido comercial de cada localidad, ya sea en los procesos que se realicen por modernización de las PYMES, la renovación y desarrollo comercial de los centros urbanos, así como en la consolidación de espacios urbanos comerciales de preferente uso peatonal o en ampliación y/o reforma de la estructura física de los equipamientos comerciales colectivos.

- **Económico:**

En el año 2016, la economía creció un 3.2% y se prevé que lo siga haciendo para este próximo año. Diferentes organismos como el Gobierno, el Banco de España, la Unión Europea y el FMI, han llegado a los mismos resultados llegando a la misma conclusión, el crecimiento de la economía en el año 2017. Mientras que a medio plazo, estas organizaciones son más pesimistas que el gobierno el cual sitúa el crecimiento del PIB un poco más elevado (2.4%) que estas (2%). Aun así, esta diferencia no tiene mucha relevancia.

En la siguiente tabla podemos observar el crecimiento del PIB en España, desde años anteriores hasta el año 2016:

Evolución anual PIB España		
Fecha	PIB Mill. €	Crecimiento PIB (%)
2016	1.113.851M.€	3,2%
2015	1.075.639M.€	3,2%
2014	1.037.025M.€	1,4%
2013	1.025.634M.€	-1,7%
2012	1.039.758M.€	-2,9%
2011	1.070.413M.€	-1,0%
2010	1.080.913M.€	0,0%
2009	1.079.034M.€	-3,6%

Tabla 3: Evolución anual del PIB en España

Por otro lado, la crisis española ha hecho que aumente el desempleo teniendo consecuencias negativas como la reducción de las rentas de la mayor parte de la población, esto ha provocado que las empresas tengan menores ventas.

Pero, sin embargo, el sector asegurador ha resistido a la crisis, ya que ha ido creciendo en los años más agudos. En año 2011 el crecimiento global fue de 4.1%, impulsado por las provisiones de vida.

En cuanto a la Comunidad Valenciana, ha sido la líder en la caída del paro en el último semestre del 2016, donde el número de desempleados ha descendido en 23.100, es decir, un 4.7% menos. La Comunidad alcanza la tasa de paro más baja desde el primer trimestre del 2009, la cual fue del 18.7%. El peor registro de desempleo de la crisis iniciada en 2008, fue el primer trimestre de 2014, en el que el mercado laboral valenciano tenía una tasa de paro del 28%. Teniendo en cuenta que en el 2006 la tasa era de 7.7%.

En la siguiente tabla podemos observar el descenso del paro respecto al 2017 y los dos años anteriores:



Tabla 4: Evolución mensual del Paro en la Comunidad Valenciana

Centrándonos más localmente, podemos decir que en el paro acabo en el año 2016 con una reducción del 10.1%, siendo el tercer año consecutivo de la bajada del paro. El ligero descenso de diciembre de 2016 dejó a Alcoy con una cifra por debajo de los 6000 parados, una cifra que no había descendido desde principios del año 2009.

La siguiente tabla nos muestra la evolución del paro en el municipio de Alcoy:






Evolución del Paro Alcoy/Alcoi (Alicante)				
Fecha	Tasa de Paro Registrado		Nº de parados registrados	Población
Marzo 2017	23,26%		5.756	59.198
2016	24,14%		5.909	59.198
2015	27,01%		6.569	59.567
2014	30,27%		7.274	59.675
2013	32,94%		7.858	60.105
2012	33,50%		8.085	60.837
2011	29,64%		7.271	61.093
2010	28,43%		7.021	61.417
2009	28,03%		6.926	61.552
2008	21,81%		5.355	61.698

Tabla 5: Evolución del paro en Alcoy

El crecimiento del desempleo es una ventaja para las empresas, ya que supone una oportunidad al poder acceder a una plantilla más amplia a la hora de contratar al personal. Además, la empresa dispondrá de gente cualificada y capacitada para cubrir los puestos que así desee, en este caso, la aseguradora.

INDICADORES DE LA SITUACION ECONOMICA

PIB en España:

El PIB es uno de los principales indicadores de la situación económica de España. En el 2016 el Producto Interior Bruto creció un 3.2% respecto al año anterior, es decir, 38.212M €. A continuación, mostraremos una tabla con la evolución de los últimos años del PIB en España:

Evolución anual PIB España			
Fecha	PIB Mill. €		Crecimiento PIB (%)
2016	1.113.851M.€		3,2%
2015	1.075.639M.€		3,2%
2014	1.037.025M.€		1,4%
2013	1.025.634M.€		-1,7%
2012	1.039.758M.€		-2,9%
2011	1.070.413M.€		-1,0%
2010	1.080.913M.€		0,0%
2009	1.079.034M.€		-3,6%

Tabla 6: Evolución anual del PIB en España

Como podemos observar la tabla muestra la evolución del PIB desde el año 2009 hasta el 2016. En los dos últimos años ha aumentado un 3.2% respectivamente de sus años anteriores.

PIB en la Comunidad Valenciana:

El PIB de la Comunidad Valenciana ha crecido siendo 3.6% en 2015 respecto al año anterior. El Producto Interior Bruto fue de 101.604 millones de Euros. Por lo que, con esto, la Comunidad Valenciana se posiciona en la cuarta posición, siendo una de las comunidades autónomas más importantes por volumen de PIB. La siguiente tabla nos muestra el transcurso de los años del PIB en la Comunidad Valenciana:

Evolución anual PIB Comunidad Valenciana		
Fecha	PIB Mill. €	Crecimiento PIB (%)
2015	101.604M.€	3,6%
2014	97.430M.€	1,9%
2013	95.884M.€	-1,3%
2012	96.731M.€	-3,6%
2011	100.665M.€	-1,9%
2010	102.329M.€	-0,6%
2009	102.781M.€	-5,6%

Tabla 7: Evolución anual del PIB en la Comunidad Valenciana

En la tabla se puede observar el crecimiento del PIB en porcentaje y en millones de euros. En 2015, ha aumentado un 3.6% más que el 2014, obteniendo en total unos 101.604 millones de euros.

PIB en Alcoy:

Según un estudio de la Universidad de Valencia apunta que en 2015 la zona de Ibi, Alcoy y Ontinyent presentaba el 6.6% de la industria valenciana y el 4.62% de la economía de la Comunidad. Estas cifras generadas eran bastantes importantes a pesar de la situación de la crisis. Este estudio fue un instrumento para la iniciación de más inversiones.

IPC en España:

La tasa de la variación anual del Índice de Precios al Consumo en España en el mes de Marzo del 2017 ha sido del 2.3%, este resulta inferior a la tasa del mes anterior. En la variación mensual del IPC no se han registrado movimientos, por lo que la inflación acumulada en 2017 es del -0.9%.

La subida del 4.2% de los precios de vestido y calzado han destacado, siendo su tasa interanual del 0.8% el cual contrasta los precios con el descenso de la vivienda del -1.5%, y una variación interanual del 4.3%.

A continuación, se muestra la tabla del IPC de España año tras año:

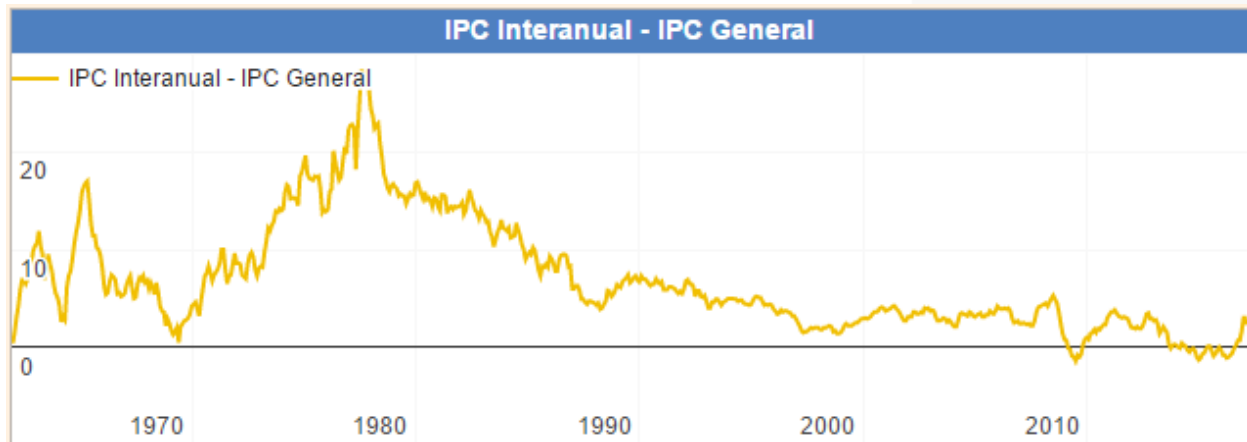


Tabla 8: Evolución del IPC anual en España

En esta tabla, se puede observar que en los últimos años el IPC en España ha crecido, siendo el último registro de 2017 el 2.3% de tasa.

IPC en la Comunidad Valenciana:

La tasa de variación anual del Índice de Precios al Consumo en la Comunidad Valenciana en el mes de Marzo de 2017 ha sido del 2.2%, este es inferior al mes anterior. La variación mensual registrada del IPC ha sido del -0.1%, por lo que la inflación acumulada a resultado del -1% en el 2017.

Los precios de vestido y calzado ha sido destacada por el aumento del 3.5%. Su tasa interanual se sitúa en el 0.8%, la cual se compara con la bajada de precios de la vivienda del -1.8%, y una variación anual del 5%. A continuación, se muestra la tabla de la variación en años del IPC de la Comunidad Valenciana:

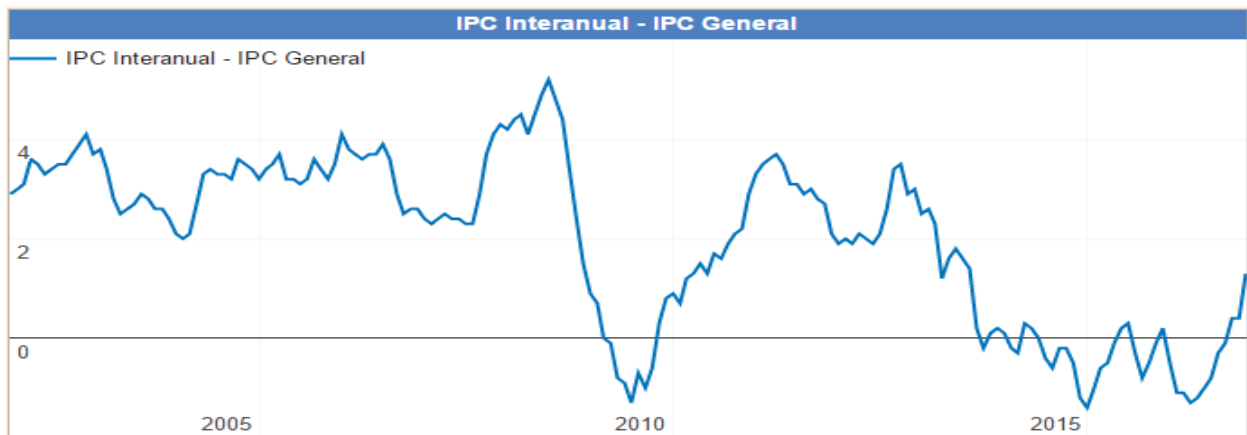


Tabla 9: Evolución del IPC anual de la Comunidad Valenciana

Como podemos observar, en la tabla, los últimos años las tasas anuales han ido aumentando respecto a sus años anteriores, siendo el ultimo año 2017 una tasa del 2.2% a final del mes de Marzo.

IPC en Alcoy:

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE) el nivel general del Índice de Precios al Consumidor (IPC) registra una caída del 0.5% interanual, la mayor desde el 2009 cuando el descenso fue del 0.7%. Según el organismo la reducción se debe a la bajada de los precios de los carburantes y lubricantes, frente a la subida que fue registrada en 2013.

El IPC se situó en tasa negativa en julio, siendo el 0.3%, después de tres meses de crecimiento (Abril 0.4%, Mayo 0.2% y Junio 0.1%). Por lo que, agosto en el tercer mes con tasas negativas en lo que va de año.

En cambio, los precios de consumo sí que registraron una tasa mensual positiva en agosto del 0.1%.

Por otra parte, vamos a analizar las principales empresas del sector de seguros a nivel nacional y autónomo, para ello se comparara la facturación de estas.

En cuanto a nivel nacional, la siguiente tabla muestra las diez primeras empresas que facturan más en el sector asegurador:

Ranking Sectorial de Empresas Sector CNAE: (6622) Actividades de agentes y corredores de seguros(3.397 Resultados)					
Filtros activos:		Sector: Actividades de agentes y corredores de seguros quitar filtro			
Posición Sector	Evolución Posiciones	Nombre de la empresa	Facturación (€)	Provincia	
		> <input type="text" value="Buscar por nombre"/>	Seleccionar... ▼	Seleccionar... ▼	
1	0 →	AON GIL Y CARVAJAL SOCIEDAD ANONIMA CORREDURIA DE SEGUROS	131.357.000	Madrid	Ver más
2	0 →	BBVA MEDIACION OPERADOR DE BANCA-SEGUROS VINCULADO SA	122.260.000	Madrid	Ver más
3	1 ↑	BANSABADELL MEDIACION, OPERADOR DE BANCA-SEGUROS VINCULADO, DEL GRUPO BANCO SABADELL SA.	105.983.000	Barcelona	Ver más
4	1 ↓	RGA MEDIACION OPERADOR DE BANCA SEGUROS VINCULADO SA	102.302.579	Madrid	Ver más
5	0 →	ASNORTE SA AGENCIA DE SEGUROS	71.886.965	Madrid	Ver más
6	1 ↑	WILLIS IBERIA CORREDURIA DE SEGUROS Y REASEGUROS SA	68.123.538	Madrid	Ver más
7	1 ↓	CENTRO TECNICO DE AGENTES DE SEGUROS AGENCIA DE SEGUROS SA	64.707.172	Madrid	Ver más
8	0 →	CENTRO DE SEGUROS Y SERVICIOS CORREDURIA DE SEGUROS SA GRUPO DE SEGUROS EL CORTE INGLES	61.367.000	Madrid	Ver más
9	3 ↑	IBERCAJA MEDIACION DE SEGUROS SA	54.892.071	Zaragoza	Ver más
10	1 ↓	AMSUR SA AGENCIA DE SEGUROS	54.512.481	Madrid	Ver más

Tabla 10: Ranking de empresas aseguradoras más facturadas en España

Con lo que respecta al nivel provincial, las principales empresas de alicante en el sector son las siguientes:

Ranking Sectorial de Empresas Sector CNAE: (6622) Actividades de agentes y corredores de seguros(137 Resultados)					
Filtros activos:		Provincia: Alicante quitar filtro Sector: Actividades de agentes y corredores de seguros quitar filtro			
Posición Sector	Evolución Posiciones	Nombre de la empresa	Facturación (€)	Provincia	
		<input type="text" value="Buscar por nombre"/>	<input type="text" value="Seleccionar..."/>	<input type="text" value="Seleccionar..."/>	
57	4 ↓	AGESMER SL	grande	Alicante	Ver más
139	3 ↓	MARTI ASEGURADORES SL	mediana	Alicante	Ver más
191	39 ↑	METAMED MEDIACION SL.	mediana	Alicante	Ver más
229	4 ↑	PICO PERITACIONES DE SEGUROS SL	mediana	Alicante	Ver más
263	16 ↑	PONSODA CORREDURIA DE SEGUROS S.L.	mediana	Alicante	Ver más
276	2 ↓	LINK BROKER ALICANTE CORREDURIA DE SEGUROS SL	mediana	Alicante	Ver más
281	53 ↓	JENNY CUNNINGHAM CONSULTANTS S.L.	mediana	Alicante	Ver más
284	11 ↑	GORING VERSICHERUNGEN SL	mediana	Alicante	Ver más
297	22 ↑	CAYUELAS MUÑOZ AGENCIA DE SEGUROS SL	mediana	Alicante	Ver más
332	21 ↑	CORREDURIA DE SEGUROS FINALIN SL	mediana	Alicante	Ver más

Tabla 11: Ranking de empresas en la Comunidad Valenciana

En los gráficos anteriores hemos podido observar la diferencia que existe entre las primeras empresas aseguradoras en España y las hemos comparado con las empresas de la provincia de alicante dedicadas a ello también. Alicante cuenta con más de 100 empresas, pero solo se han mostrado las 10 principales del sector, la facturación y el tamaño están por debajo de las más productivas a nivel nacional. Cabe destacar que entre las diez principales empresas se encuentra la empresa “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.”, la cual analizaremos y estudiaremos en este proyecto.

- **Sociocultural:**

El principal factor que puede afectar a la empresa a la hora de comercializar y vender sus productos corresponde a la edad de la población. Esto se debe a que, por ejemplo, con un auto, cuanto mayor sea la edad mejor será el auto, esto supone que se contrate un mejor seguro, y por lo tanto, una mayor cantidad de dinero. Sin embargo, una persona más joven, suele llevar un coche viejo o de segunda mano el cual no será necesario que contenga tantas coberturas como uno nuevo. Otro ejemplo, puede ser el de los seguros de los hogares. Hoy en día, la mayoría de los jóvenes se independiza a una edad no tan temprana, por lo que, la gente que más contrate seguros de hogar serán aquellos que pasen de la treintena.

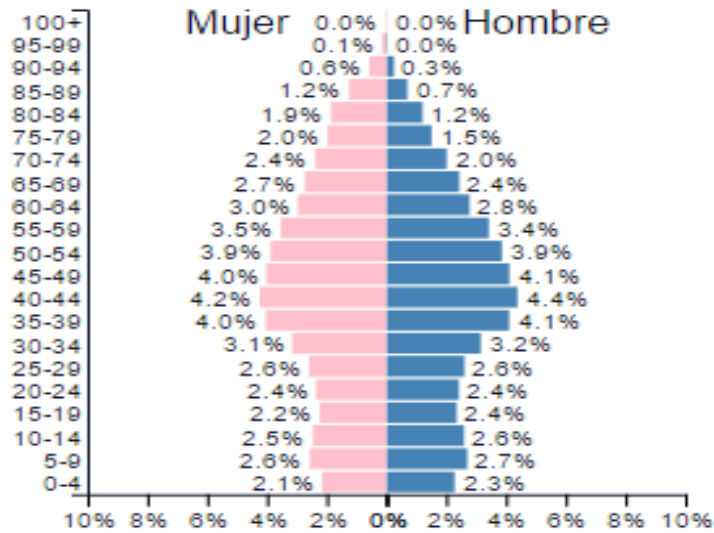


Tabla 12: Gráfico de la población española

Como podemos observar, la edad es un factor que supondrá una oportunidad para la empresa, ya que existe mayor cantidad de personas con edad de 35 a 55 años. Por lo que la empresa podrá atraer a esta parte de la población.

Por otra parte, un informe realizado por la OCU a 4995 personas de 18 a 74 años, refleja que cada vez se denuncian menos los delitos desde 2009. Este informe asegura que solo un 42% de los delitos se denuncian. Este porcentaje de encuestados ha sufrido algún delito sobre sus bienes o servicios entre 2010 y 2014 (una cifra inferior a los países vecinos como Italia, con un 52%).

En la siguiente tabla se muestra el porcentaje de personas que ha sufrido un delito por ciudades:

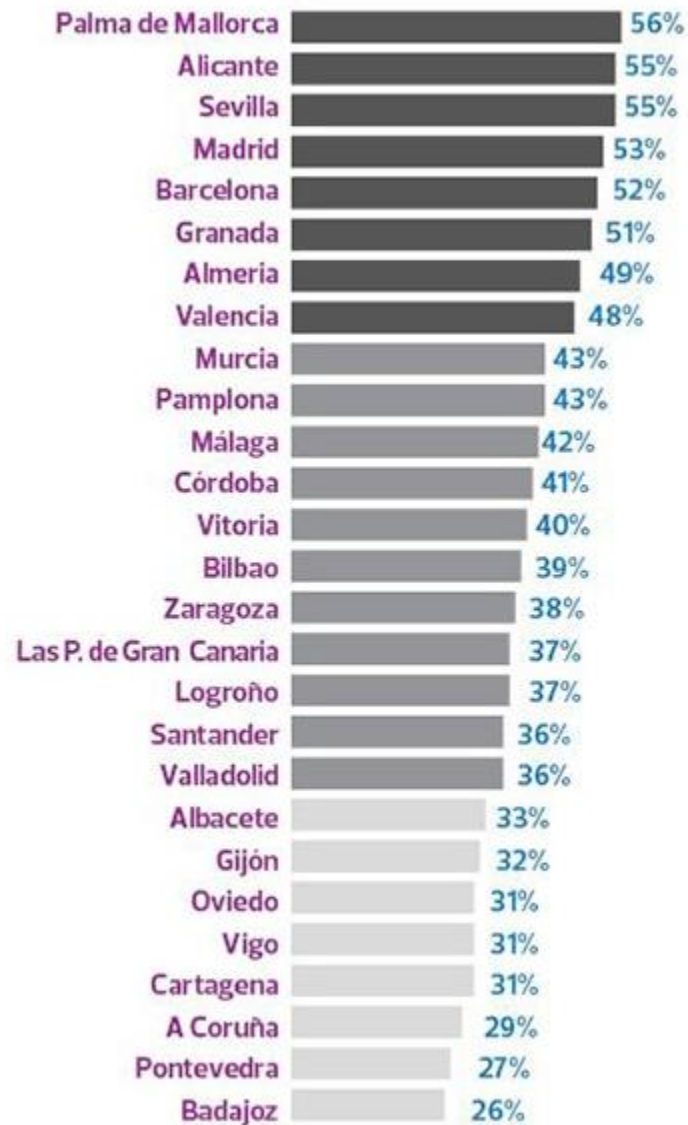


Tabla 13: Gráfico de porcentaje de personas por ciudades

Como podemos observar en la tabla anterior, la provincia de Alicante es la segunda menos segura de España teniendo un 55% de delitos. Esto quiere decir, que la empresa puede tener una oportunidad para vender sus productos y contratar seguros a más personas.

Otro dato importante, que puede ser interesante para las empresas aseguradoras puede ser el deporte. Muchos de los deportes más practicados habitualmente se realizan al aire libre, esto puede suponer un aumento de lesiones, ya que resulta más peligroso por distintas circunstancias. Por ello, las aseguradoras pueden aprovechar esta oportunidad y realizar seguros para aquellas personas que practiquen deporte a diario e incluso se dediquen a ello.

En la siguiente gráfica se indica el porcentaje de personas que practica diferentes deportes al aire libre:

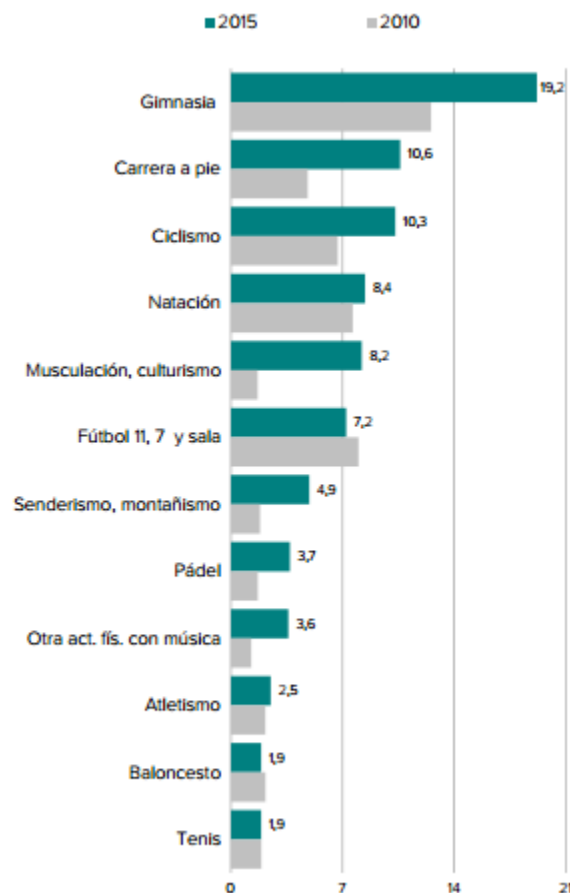


Tabla 14: personas que practican deporte según modalidades más frecuentes

Por otro lado, la ocupación de viviendas ha ido incrementándose en España. Según datos que ha recogido el periódico *El Mundo* basándose en las cifras del INE, los delitos de usurpación se multiplican un 168% hasta 2013. Mientras que en 2008 únicamente se produjeron 622 condenas por este tipo de delito contra la propiedad, en 2013 llegaron a las 1669.

De esta cifra, Andalucía acumuló el mayor número de resoluciones judiciales por usurpación, con 493 condenas, por delante de la Comunidad de Madrid y la Comunidad Valenciana, con 302 y 206 condenas, respectivamente. Respecto a este tipo de delito aumentaron durante la crisis. Esto supone una oportunidad para las aseguradoras, ya que se puede elaborar un tipo de seguro que proteja este tipo de usurpación en el propio domicilio, de manera que, la sociedad se sienta más segura.

Tecnológico:

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) obtienen un papel fundamental para las empresas y sociedades modernas. Además, están presentes en prácticamente todos los ámbitos de la vida humana.

En el caso de España el sector de las TIC se presenta con altas tasa de empleabilidad y empleos de calidad que logran satisfacer las necesidades profesionales del país. España es de los cinco países de Europa con mejor desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

El sector tecnológico sigue creciendo en España situándose en 5.3% en 2015. El mercado español de las TIC y los contenidos digitales muestra la lenta recuperación después de un lustro en caída picada. Según estos datos publicados, ha crecido un 2.1%, hasta alcanzar una cifra de negocio de 86.000 millones de euros.

Por otra parte, el sector de los sectores productivos ha aumentado un 50%. Solamente un 1.7% de las empresas europeas se ha transformado digitalmente de manera intensiva.

Además, con la existencia de internet ha hecho que las comunicaciones de las empresas mejoren de forma notable, consiguiendo así una cuota de mercado mayor y una reducción de los costes de comunicación. Esto hace que las empresas tengan una mayor facilidad para informar sobre sus productos a sus clientes.

La venta online es otro de los factores del desarrollo de las tecnologías, ya que cada vez más se usa más este canal digital como una forma de vender y comprar. Es una forma estandarizada en los hábitos de los consumidores, y cada vez las empresas, sean digital o no, quieren aprovechar el potencial del canal online. Esta modalidad es cada vez más explotada como modelo de negocio y, además, proporciona una mayor comodidad a la hora de adquirir productos a los consumidores.



Tabla 15: Porcentaje de Ventas online en España y la Unión Europea

Según los indicadores de la ONTSI, España llegó a alcanzar el 78.7% de internautas en el 2015, tomando así como referencia a la población española entre los 16 y 74 años. De todos estos internautas, el 42% utilizó internet para hacer pedidos de bienes y servicios, considerándose internautas compradores. Se prevé que esta modalidad siga creciendo al paso de los años.

Según un estudio realizado España es, actualmente, el cuarto país europeo en e-commerce, tan solo superado por el Reino Unido, Alemania y Francia. La Comisión Nacional de los Mercados y Competencia (CNMC) ha reflejado que el comercio online ha crecido un 20.3% interanual en el segundo trimestre de 2016. Estos datos demuestran que los usuarios cada vez tienen más confianza en la compra a través de las páginas webs.

En cuanto a provincias, las provincias más atractivas a la hora de comprar online son Barcelona y Madrid y Valencia, que centran hasta el 36.92% de todas las transacciones realizadas a través de internet durante el primer semestre del año 2014. Las provincias que les siguen son A Coruña, Vizcaya, Alicante, Sevilla, Cádiz, Málaga y Murcia.

A continuación, se muestra la repartición de los porcentajes por de cada provincia, según su posición en el ranking de estas 10 provincias españolas:



Tabla 16: Porcentaje de ventas online por provincias

Los usuarios que más compras por internet son los que pertenecen a las provincias de Madrid y Barcelona, mientras que los usuarios que menos compran por internet son los que pertenecen a la provincia de Málaga.

Otro sector que se puede incluir dentro del ámbito tecnológico en las empresas es el de las Redes Sociales. Se han creado cientos de redes sociales con distintas características propias que permiten la interacción entre personas, esto hace que se pueda informar de la actividad y productos a ofrecer y que llegue a manos de usuarios con diferentes necesidades sin importar la edad que tengan, la cultura, etc. Es una manera de dar a conocer la empresa de manera económica y sencilla. Las Redes Sociales más utilizadas y mayor popularidad son Facebook, Twitter e Instagram, entre otras muchas existentes.

PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO

Se utilizará la herramienta “Perfil Estratégico” para poder recoger todas las ideas que se han plasmado anteriormente realizando el estudio del análisis PEST y poder concretar con unas conclusiones de todas ellas.

En cada una de las dimensiones se ubicará cada factor que se ha extraído en el estudio anterior clasificándolos como muy negativo, negativo, indiferente, positivo y muy positivo según su influencia sobre la empresa.

Una vez se haya representado el “Perfil Estratégico”, las oportunidades corresponderán a los picos hacia la derecha, mientras que las amenazas se corresponderán a los picos hacia la izquierda.

		MN	N	I	P	MP
DIMENSIÓN POLÍTICO-LEGAL	Situación política española				X	
	Ley 26/2006: protección de consumidores.		X			
	Ley 30/1995: información de ofertas y suscripción.		X			
	Real Decreto 1060/2015, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras.		X			
	Ley 20/2005, Registro de Contratos de Seguros con Cobertura de Fallecimiento				X	
	Consejo General de los Colegios de Mediadores de Seguros				X	
	Decreto 7/2009: Licencia de Apertura		X			
	AFIC				X	
DIMENSIÓN ECONÓMICA	IPC		X			
	Tasa de paro (Renta)		X			
	Tasa de paro (Trabajo)				X	
	PIB				X	
DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL	Población					X
	Delitos en España					X
	Deportes aire libre				X	
	Ocupación				X	
DIMENSIÓN TECNOLÓGICA	Disponibilidad de nuevas tecnologías					X
	Venta Online					X
	Desarrollo de la comunicación					X

Las principales amenazas para la empresa “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.” corresponden con los picos más a la izquierda. En este caso consisten en el IPC, las diferentes leyes y normas que la empresa debe seguir y los delitos que se realizan en España.

Por otro lado, las oportunidades que se le presentan a esta empresa, es decir, los puntos que se sitúan más a la derecha, corresponden con la edad de la población, ya es un factor importante para la contratación de pólizas, los delitos que son cada vez más en la provincia de Alicante y el desarrollo y disponibilidad de las nuevas tecnologías incluyendo la venta online. Además, existe otra oportunidad que es el Real Decreto 1060/2015 que trata de la ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras.

AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

Una vez realizado el estudio del Macroentorno, se procederá a construir un cuadro en el que se resumirán todas aquellas amenazas y oportunidades obtenidas con el análisis PEST y con el Perfil Estratégico pertenecientes a la empresa “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.”.

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
DIMENSIÓN POLÍTICO-LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> -Ley 30/1995, información de ofertas y suscripción: adaptación de la empresa - Ley 26/2006, protección de consumidores: adaptación de la empresa - Decreto 7/2009, Licencia de Apertura: adaptación de la empresa. -Real Decreto 1060/2015, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Situación política española: estabilidad y menor riesgo de cambios. -Consejo General de los Colegios de Mediadores de Seguros: defiende y representa a los agentes y corredores de seguros - AFIC: asesoramiento y apoyo técnico a las empresas. - Ley 20/2005, de creación del Registro de Contratos de Seguros con Cobertura de Fallecimiento.
DIMENSIÓN ECONÓMICO	<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de paro: con una menor renta se obtiene la disminución de la compra. - Disminución del IPC: se disminuyen los precios, las compras y las ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Tasa de paro: posibilidad aumentar el personal. - Aumento del PIB: se compra y vende más.
DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL	-	<ul style="list-style-type: none"> -Edad de la población: entre 35 y 55 años tienen más probabilidad de contratar un seguro. - Aumento de delitos: Alicante la provincia menos segura, los clientes aumentan. -Frecuencia en la Práctica de deportes al aire libre. - Aumento del porcentaje de personas okupas, se contrataran más seguros.

DIMENSIÓN TECNOLÓGICA	-	<ul style="list-style-type: none"> -Mejora de las nuevas tecnologías en la empresa -Desarrollo venta online. -Desarrollo de los medios de comunicación.
------------------------------	---	--

CONCLUSIONES MACROENTORNO

Una vez realizado el análisis macroentorno, se ha podido estudiar los factores de las diferentes dimensiones utilizadas que podrían influir a todas las empresas y, más precisamente, a *“Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.”*. Para ello, se ha utilizado la herramienta del análisis PEST, con la que se ha conseguido extraer las oportunidades y amenazas que se podría presentar en la correduría.

Después de obtener la información necesaria, se ha podido estudiar el Perfil Estratégico de la empresa donde se abarcaran todos los factores estudiados en el análisis PEST, dando lugar a un gráfico en que se observan las amenazas y oportunidades de dicha empresa.

En cuanto a las amenazas se observan aquellas que más destacan y que la empresa deberá tener en cuenta en todo momento. Estas son la Ley 30/1995, la Ley 26/2006, el Decreto 7/2009, en los que la empresa tendrá que adaptarse y llevar a cabo las normas establecidas en estas; la tasa de paro, la cual provoca la disminución de la renta y, como consecuencia, la disminución de la compra; la disminución del Índice de Precios del Consumidor, la disminución de los precios hace que las compras y ventas aumenten.

Por lo que respecta a las oportunidades, destacan la situación española, que en estos momentos está estable y tiene menos riesgos de cambio; la presencia del Consejo General de los Colegios de Mediadores de Seguros, el cual defiende y representa a la empresa en caso de ayuda; el AFIC, que asesora y apoya a la empresa; la tasa de paro, en la que la empresa tiene más posibilidad de elegir mejor al personal; un aumento del PIB en el que la gente compra y vende más; la edad de la población, en la que entre 35 y 55 años existe más variedad de personas que podrían contratar un seguro; un aumento de delitos en Alicante, con lo que pueden aumentar también los clientes; y, por último, la mejora y desarrollo de las tecnologías y la comunicación.

En conclusión, la empresa *“Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.”*, deberá aprovechar aquellas oportunidades que se le presentan para poder mejorar su posicionamiento en el mercado y poder aumentar así sus ventas. Por otra parte, deberá hacer frente a aquellas amenazas que influyen de manera negativa en esta empresa e intentar controlarlas para lograr un correcto funcionamiento de su actividad.

4.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Para estudiar el microentorno, es decir, el entorno más próximo de “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.” se utilizará el análisis de Las Cinco Fuerzas de Porter, en el que se extraerá información de los distintos factores. Estos factores son los clientes, los proveedores, competidores en el sector, competidores potenciales y los productos sustitutivos.

Una vez se hayan obtenida toda aquella información de cada uno de los factores, se podrán extraer las amenazas y oportunidades que la empresa deberá tener en cuenta para el posterior desarrollo de su estrategia y, si fuera necesario, mejorarla.

ANÁLISIS DEL SECTOR

El sigma /SWISS RE informa sobre la evolución de la industria aseguradora durante el pasado año revela que España se encuentra en la 15ª posición del mercado de seguros del mundo. Nuestro país evoluciona positivamente teniendo un volumen de primas de 3.3%, el cual se sitúa por debajo de la media mundial (+3.8%), por lo que la cuota de mercado del seguro español sobre el total mundial baja al 1.35% en 2015.

España repite en el sexto puesto como mayor mercado de seguros europeo por tamaño. Este está por detrás de Reino Unido, Francia, Alemania, Italia y Países Bajos, en el mismo orden. El sector asegurador español contiene una evolución del pasado año por encima de la media europea del 1.2%.

El sector asegurador elevó sus ingresos en España un 12.24% por la venta de pólizas al cierre del 201, hasta llegar a los 63.827 millones de euros. Esto ha supuesto “un récord histórico de facturación”, según indican los datos que se han recopilado por Investigación Cooperativa de Entidades Aseguradoras (ICEA).

A continuación, se muestra la evolución anual de la penetración en el sector asegurador en España desde el año 2005 hasta el año 2015.

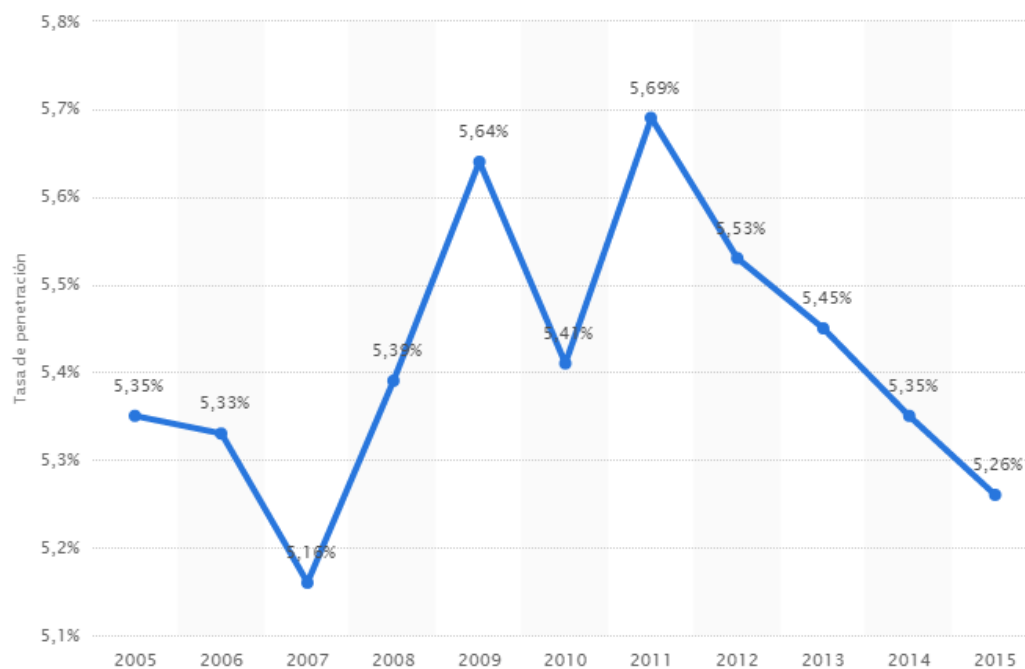


Tabla 17: evolución anual de la tasa de penetración del sector en España

La penetración del seguro en la economía se ubicó en el 5.3% al final de 2015, manteniéndose la tendencia decreciente iniciada en 2011.

IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS ESTRATÉGICOS

Un grupo estratégico se define como un conjunto de empresas pertenecientes a un sector industrial, los cuales se ponen de acuerdo para seguir una estrategia igual o parecida en diferentes dimensiones estratégicas, como pueden ser los canales de distribución, la política de precios, la línea de productos, la tecnología, entre otros.

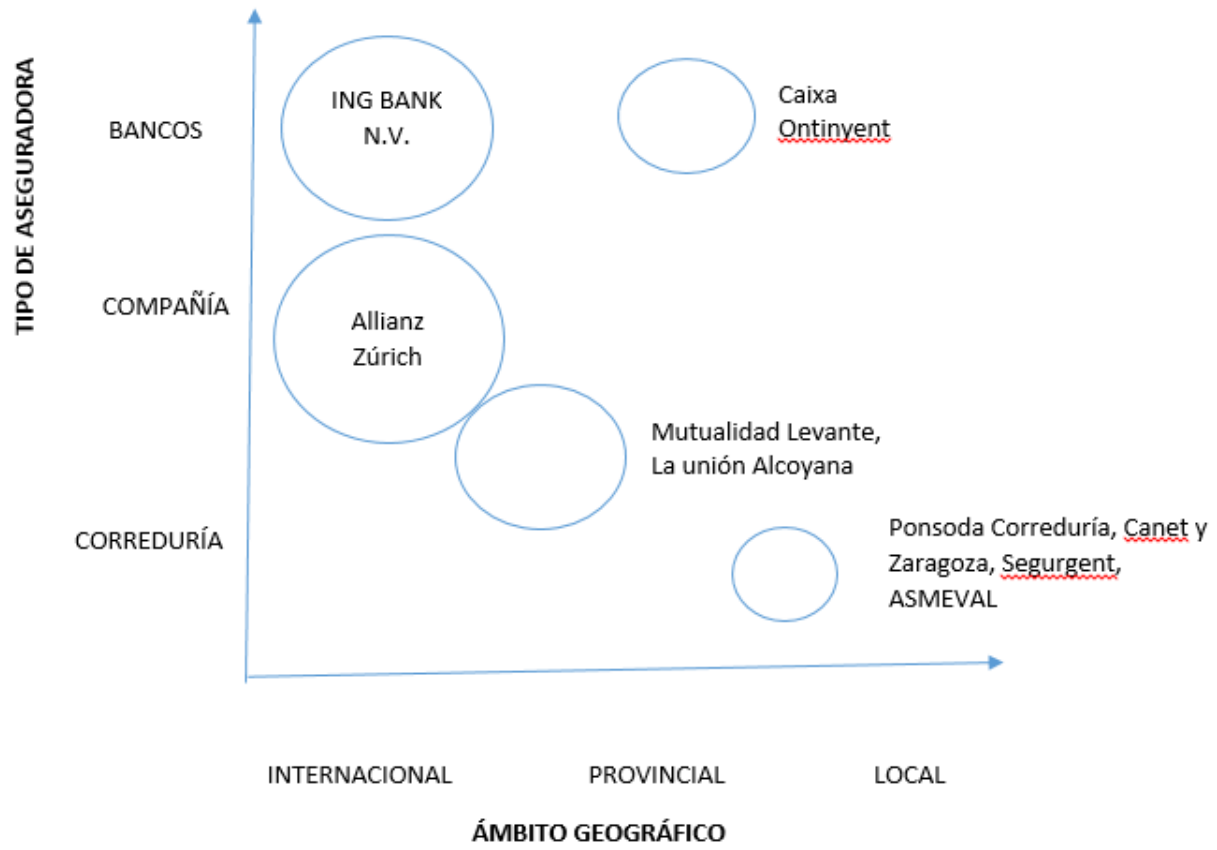
En nuestro país existe un gran número de empresas que se dedican al servicio asegurador, es por ello que se debe realizar una segmentación estratégica poder estudiar así la estructura del sector asegurador del país y, además, comparar los diferentes competidores de este tipo de servicio.

Esto se presentará en el mapa de grupos estratégicos, que se realizará posteriormente, y para ello, se utilizarán como variables dos dimensiones, las cuales son el tipo de aseguradora y el ámbito geográfico.

Las empresas que se han seleccionado del sector han sido: Allianz, Zúrich, Segurgent, ASMEVAL, ING Bank, La Unión Alcoyana, Ponsoda Correduría de Seguros, S.L., entre otras. Todas estas se han seleccionado entre los dos tipos de aseguradoras en diferentes ámbitos de geografía. Con esto, se conseguirá identificar aquellas empresas que tienen comportamientos competitivos iguales o parecidos en este tipo de sector.

Para la realización del mapa grupos estratégico de seguros, se muestran en la siguiente tabla los datos necesarios de cada empresa seleccionada para este estudio:

EMPRESA	TIPO ASEGURADORA	ÁMBITO GEOGRÁFICO	FACTURACIÓN
Allianz	Compañía	Internacional	9.255M€
Zúrich	Compañía	Internacional	70.414M€
ING BANK N.V. (ING DIRECT)	Banco	Internacional	54.430M€
Segurgent 2000 Correduría de seguros s.l.	Correduría	Provincial	0€-500.000€
ASMEVAL Correduría de Seguros S.L.	Correduría	Provincial	0€-500.000€
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Ontinyent	Banco	Provincial	4,7 M€
Canet y Zaragoza Correduría de seguros S.L	Correduría	Local	500.000€-750.000€
La Unión Alcoyana	Compañía	Local	Entre 250.001€ y 750.000€
Mutualidad de Levante	Compañía	Local	15.026.190€
Ponsoda Correduría de Seguros S.L.	Correduría	Local	500.001€-1.000.000€



En el mapa estratégico realizado anteriormente, se puede observar que existen 7 grupos estratégicos, los cuales contienen características diferentes. Estos grupos se dividen en dos dimensiones, y estas son: el ámbito geográfico en el cual comercializan, siendo internacional, provincial y local; y el tipo de aseguradora, en la que pueden ser Bancos, Compañías o Corredurías.

En primer lugar, los grupos que más destacan son las Compañías, ya que son aquellas que mayor facturación registran de todos y estos abarcan el ámbito internacional, así como el ámbito regional. Por un lado, el ámbito internacional cuenta con las aseguradoras “Allianz”, “Zúrich”, las cuales tienen sede fuera de España, aunque contienen cientos de oficinas repartidas por nuestra geografía, para poder abarcar al público español. Por otro lado, el grupo que forma el ámbito local son las aseguradoras “Mutualidad de Levante”, “La Unión Alcoyana”, estas comercializan principalmente en la localidad de Alcoy, ya que es donde contienen la oficina central, aunque también pueden abarcar toda provincia de Alicante y la Comunidad Valenciana, e incluso comunidades autónomas de toda España.

En cuanto a los bancos, otro tipo de asegurador, se cuenta con “ING Bank” que pertenece al ámbito internacional y “Caixa Ontinyent” del ámbito provincial. Estas contienen una facturación más baja que las compañías citadas anteriormente, posicionándose en un punto medio. Estas se dedican al ámbito financiero, pero, además, proporcionan la seguridad de los clientes.

Por último, por lo que respecta a las corredurías, cabe destacar que se ha obtenido otro grupo estratégico compuesto por las empresas “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L” y “Canet y Zaragoza Correduría de Seguros S.L.”, “Segurgent” y “ASMEVAL”, que pertenecen al ámbito provincial y local. Todas estas empresas son caracterizadas por obtener una facturación más baja a las del resto, además, de ser de un tamaño más reducido.

CINCO FUERZAS DE PORTER

Para poder analizar el microentorno de la empresa “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L”, se va a utilizar la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter, en la que una vez obtenida toda la información, se podrán extraer las oportunidades y amenazas de dicha empresa y así, poder complementar el estudio del macroentorno realizado anteriormente.

Las Cinco Fuerzas de Porter están formadas por los competidores actuales de “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.”, los competidores potenciales a los que se puede enfrentar, los productos sustitutos, los proveedores y los clientes de la empresa.

- Competidores actuales:

Los competidores actuales que tiene “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L” serán aquellos que están situados en el mismo grupo estratégico que esta. Por lo que, sería la empresa “Canet y Zaragoza Correduría de Seguros S.L.”.

En la tabla siguiente se muestra la empresa con iguales características a “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.”, es decir, es de ámbito local y como tipo de aseguradora, correduría:

EMPRESA	TIPO ASEGURADORA	ÁMBITO GEOGRÁFICO	FACTURACIÓN
Allianz	Compañía	Internacional	9.255M€
Zúrich	Compañía	Internacional	70.414M€
ING BANK N.V. (ING DIRECT)	Banco	<u>Internacional</u>	54.430M€
<u>Segurgent 2000 Correduría de seguros s.l.</u>	Correduría	Provincial	0€-500.000€
ASMEVAL Correduría de Seguros S.L.	Correduría	Provincial	0€-500.000€
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de <u>Ontinyent</u>	Banco	Provincial	4,7 M€
<u>Canet y Zaragoza Correduría de seguros S.L</u>	Correduría	Local	500.000€-750.000€
La Unión Alcoyana	Compañía	Local	Entre 250.001€ y 750.000€
Mutualidad de Levante	Compañía	Local	15.026.190€
Ponsoda Correduría de Seguros S.L.	Correduría	Local	500.001€-1.000.000€

Tabla 18: Datos para la identificación de los grupos estratégicos.

El sector asegurador ha empezado a notar el aumento de la demanda interna y especialmente en aquellos ramos más ligados al consumo como pueden ser los seguros de autos, que han crecido un 0.89%. Cabe destacar que los seguros de salud experimentaron el mayor crecimiento en la primera mitad del año 2015. Es por lo que, introducirse y continuar en este sector es bastante favorable, ya que, a pesar de la crisis, la población cree necesario contener algunos seguros como puede ser el de salud, el de vida o decesos. Además, poco a poco las circunstancias han hecho que llevar un seguro sea casi obligatorio, por ejemplo, en el caso de los autos, por lo que esto provoca el crecimiento del sector asegurador, que será una oportunidad para la empresa.

Las empresas que pertenecen al mismo grupo estratégico deberán de tener confianza en ellas mismas para poder mantenerse en el nicho y, así, aumentar la correspondiente cuota de mercado con la disponibilidad de la gran variedad de seguros.

En cuanto a las barreras de movilidad, en el caso de querer mantenerse en el sector, la empresa “*Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.*” tendría unas barreras bajas, ya que esta contiene factores que impiden y dificultan el abandono de la industria de los seguros. Por lo que la empresa, no tiene que luchar por sobrevivir, sino que se dedica a seguir creciendo en el mercado. Es por ello, que la intensidad de la competencia se tiene bastante en cuenta, pero no es primordial para el día a día. Esto sería una oportunidad para la empresa, ya que no tiene riesgo de abandonar el mercado asegurador.

Por otra parte, en el caso que la empresa se decidiera cambiar de sector, tendría unas altas barreras de salida, ya que esta tendría que cambiar toda su actividad, adquiriendo nueva maquinaria e incluso instalaciones. Además, tendría que contar con nuevo personal especializado en la nueva actividad que se vaya a desarrollar. Por lo que estaría frente a una amenaza, ya que todo esto supondría un gran impacto económico para la empresa.

- **Competidores potenciales:**

Actualmente, el sector asegurador desempeña un papel “importante” en el conjunto de la economía española, ya que favorece el desarrollo de la actividad económica, ofreciendo así, oportunidades de negocio y creando riqueza mediante la gestión, “minimizando riesgo de familias y empresas”.

Según el ministro de Economía de España, se debe destacar la fortaleza del sector de seguros durante la crisis económica, sin que las ratios de solvencia se hayan visto afectados en un entorno de bajos tipos de interés.

En cuanto a las barreras de entrada, estas son muy bajas, ya que el nivel de competencia es muy elevado, es decir, existen muchísimas empresas que se dedican a la comercialización de seguros, por lo que las empresas que quieran entrar en este mercado lo tendrán realmente difícil para competir en este. Además, cuentan con la gran competencia de las grandes compañías, que al tener una elevada facturación y, por tanto, una elevada capacidad económica, tienen la posibilidad de expandirse y abrir oficinas en diferentes ciudades con gran facilidad aumentando así su competencia. Esto supone una oportunidad para “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.”, ya que la posibilidad de que se generen nuevas empresas con las que tenga que competir es reducida.

Por lo que hace a las barreras de movilidad, las empresas de otro grupo estratégico, por ejemplo, podrían comercializar entre todas ellas una nueva marca, por lo que la competencia sería mayor en las empresas de dicho grupo. Estas barreras de movilidad serían altas, ya que, el cambio que tendrían que realizar estas empresas sería bastante productivo, sin necesidad de cambio del mobiliario, establecimiento y empleados. Esto resulta una amenaza para los demás grupos estratégicos, concretamente para el grupo al que pertenece “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.”.

La reacción de los competidores los cuales están dentro del sector asegurador, al ser empresas bien posicionadas y con un alto reconocimiento según su ámbito geográfico, la capacidad que se tomarían de represalias contra las posibles amenazas de los competidores potenciales sería también alta, ya que “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.” podría hacer frente a los nuevos competidores, por una empresa muy competitiva y fuerte en su zona geográfica. Esto crea una oportunidad para la empresa.

- **Productos sustitutivos:**

Los productos sustitutivos limitan el potencial de una empresa, ya que la política de productos sustitutivos consiste en buscar otros que puedan realizar la misma función que el que fabrica la empresa líder. Este es el concepto que hace que entre en competencia directa con el producto al que se le presenta como sustitutivo, ya que cumple la misma función dentro del mercado y satisface la misma necesidad en el consumidor.

Actualmente, no existen productos que puedan sustituir a los seguros, aunque los bancos pueden reemplazar o disminuir la cuota de mercado de corredores y compañías. Sí que podrían diferenciarse algunos servicios que se ofrecen a los clientes.

Los principales productos o, en este caso servicios, que ofrece la empresa “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.” corresponden a los mismos o parecidos servicios que ofrecen el resto de grupos estratégicos a los que no pertenece la empresa. Por lo que, los productos/servicios sustitutivos para la empresa serían aquellos que ofrecen las demás corredurías en cualquiera de los ámbitos geográficos, ya que la mayor parte de la población tienden a contratar su seguro en las grandes compañías que son reconocidas. Esta preferencia puede deberse al menor precio por el servicio realizado, ya que en una correduría pueden ser mayores por los servicios adicionales.

Además de todo esto, se debe tener en cuenta y analizar los productos/servicios sustitutivos que el resto de grupos estratégicos cumplimentan con las necesidades que satisfacen los que ofrece “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.” con los suyos. Un ejemplo puede ser, los servicios que realiza un banco no se satisfacen de la misma manera que lo puede hacer una Correduría, ya que si los clientes prefieren el servicio de la Correduría estos no pueden ser sustituidos por los del banco, al no ser del mismo tipo. De la misma manera, que si el consumidor prefiere el servicio que le da la Correduría de su localidad, no podrán ser sustituidos por los servicios proporcionados con similares características que no sea producida en dicha localidad. Por otro lado, los servicios que ofrece la Correduría contendrán un mayor precio que los servicios que ofrezcan los bancos o compañías, ya que esta ofrece un servicio adicional con un mejor trato al personal y la resolución de los posibles problemas que puedan surgir a los clientes.

- **Proveedores:**

Los proveedores de una Correduría son principalmente las Compañías. Estos pueden ejercer un poder de negociación sobre los que participan en un sector amenazado con elevar precios. Para el caso concreto de las corredurías, el poder de negociación de las compañías aseguradoras es un factor importante a tener en cuenta. La rebaja de precios del sector está apurando los márgenes de beneficios, por lo que conlleva a las compañías a trasladar esta disminución a las corredurías.

El poder que ejercen las compañías no es del todo elevado, sino de nivel medio, ya que, por una parte, existe un número elevado de compañías aseguradoras, esto puede ser una oportunidad para “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.” y para el resto de corredurías, pues tienen a quien elegir para trabajar con ellas. Por otra parte, también existen costes por cambio de proveedor relativamente bajos, esto significa otra oportunidad para las corredurías, ya que en caso de hacer un cambio de proveedor no les supondrá un gran gasto. Por último, las corredurías les ahorra costes fijos a la aseguradora, esto sería una amenaza para las distribuidoras, ya que los costes fijos serían más elevados para ellas.

Podemos decir que como el poder de negociación de los proveedores es medio, el atractivo de este sector puede ir aumentando muy paulatinamente, siendo una amenaza para la empresa.

- **Cientes:**

Los clientes de “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.” y el resto de corredurías son todas aquellas personas han contratado una póliza. Estos están provocando a la fuerza una reducción de los precios de manera que las entidades aseguradoras y los respectivos distribuidores compitan entre ellos.

Por un lado, la consecuencia de que se produzca la reducción de los precios y la competencia entre las aseguradoras y distribuidores, son los mínimos costes económicos que se producen al cambiar de proveedor, esto produce una amenaza para la empresa, ya que supone un mayor gasto para ella. Por otro lado, los productos son poco diferenciados, de manera que todos compiten por un mismo producto, con lo que supone una amenaza, ya que es más difícil ser mejor que el competidor. Por último, deben utilizar la mayor transparencia de información frente al cliente, esto hace que los competidores visualicen también esa información y, por lo tanto, se puedan poner al mismo nivel, por lo que esto sería una gran amenaza para “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L”.

En conclusión, podemos decir que el poder de negociación de los clientes es bastante elevado, ya que es el corazón de las aseguradoras y sus distribuidores.

AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

En el siguiente cuadro se observa un resumen de las principales amenazas y oportunidades que se han obtenido con la información extraída del análisis que se ha realizado anteriormente con las Cinco Fuerzas de Porter que influirán en “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.”.

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
COMPETIDORES ACTUALES	<ul style="list-style-type: none"> - Barreras de salida altas del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento del sector asegurador. - Barreras de salidas bajas del sector.
COMPETIDORES POTENCIALES	<ul style="list-style-type: none"> - Barreras de movilidad altas: mayor competencia 	<ul style="list-style-type: none"> - El sector no es atractivo: mucha competencia. - Altas barreras de entrada para nuevas empresas. - Alta capacidad para tomar represalias: poder hacer frente a los nuevos competidores.
PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - Precios más elevados respecto a bancos y compañías. 	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios adicionales en la correduría respecto a las compañías. - Correduría y Bancos no proporcionan las mismas necesidades.
LOS PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> - Correduría soporta costes fijos de las aseguradoras. - Crecimiento del atractivo paulatinamente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel medio sobre el poder de negociación de los proveedores. -
LOS CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> - Costes económicos mínimos que se producen al cambiar de proveedor. - Productos poco diferenciados: todos compiten por lo mismo. - mayor transparencia de información frente al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> -

CONCLUSIONES MICROENTORNO

El sector asegurador va aumentando con el paso de los años, es por lo que cada vez existen más empresas que se dedican a la creación de seguros. Esto hace que el sector sea cada vez menos atractivo para las empresas que se quieren incorporar por primera vez a este sector. Mediante la información que hemos obtenido del sector y la división realizada en grupos estratégicos de las empresas aseguradoras, se ha podido proceder al análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para poder averiguar cuáles son las amenazas y oportunidades que afectan a *“Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.”* de una forma más directa.

El competidor actual de la empresa corresponde con *“Canet y Zaragoza Correduría de Seguros, S.L.”*, la cual es una correduría al igual que la empresa que estamos analizando y estas comercializan en la misma población, es decir, en el municipio de Alcoy. Las barreras de salida de este sector son bajas en caso de que *“Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.”* quiera mantenerse en el sector, pero si esta decide cambiarse a otro de ellos las barreras de salida serán altas.

Por otro lado, las barreras de entradas también serían altas, así como las de movilidad, por la gran competencia que existe. Por lo que, al ser un sector que no resulta atractivo y con dificultad de incorporarse a él, serán muy pocas las empresas que se atrevan a pertenecer por primera vez a este sector.

La empresa *“Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.”* no contiene productos que se sustituir, ya que se tratan de seguros, pero sí que podrían diferenciarse algunos servicios que se ofrecen a los clientes, satisfaciendo así necesidades que las compañías o bancos no pueden cubrir. Esto resulta una gran oportunidad para las corredurías.

En cuanto a los proveedores, existe un nivel medio de poder de negociación, al ser una gran cantidad de aseguradoras, existen costes por cambio de proveedor relativamente bajos y las corredurías ahorran costes fijos a las aseguradoras.

Sus clientes contienen un gran poder de negociación, ya que aparece la reducción de los precios y la competencia entre las aseguradoras y distribuidores, así como la poca diferenciación de los productos y la alta transparencia de información que debe dar a los clientes.

Teniendo en cuenta todas las amenazas y oportunidades, *“Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.”* deberá saber gestionarlas para poder afrontarlas y aprovecharlas para poder establecer sus futuras estrategias.

CAPÍTULO 5:

ANÁLISIS INTERNO

5. ANÁLISIS INTERNO

Mediante la realización del análisis interno de “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.”, se llegara a conocer cuáles son los recursos y capacidades que posee la empresa. Para ello, se va a utilizar la herramienta del análisis funcional, el cual nos permitirá averiguar cuáles son las fortalezas y debilidades de dicha empresa.

5.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

Para poder identificar los recursos se debe realizar un análisis interno de la empresa con el objetivo de encontrar el potencial de la empresa para establecer las ventajas competitivas. Es importante que la aseguradora tenga conocimiento de los recursos y capacidades que contiene para posteriormente poder elegir una estrategia que explote las fortalezas.

Las empresas cuentan con una serie de recursos los cuales se dividen en las categorías de tangible e intangibles. Para poder identificar cada uno de estos, la aseguradora deberá realizar un inventario de todos aquellos recursos que esta contiene.

Como se ha redactado anteriormente, los recursos se pueden clasificar en tangible e intangibles. Los tangibles se dividen en físico y financieros. Los recursos físicos son aquellos como por ejemplo, el mobiliario, edificios, maquinaria, vehículos, etc., en cambio, los recursos financieros son aquellos activos que tienen algún grado de liquidez como son el dinero en efectivo, los créditos, las divisas, etc.

Por lo que respecta a los recursos intangibles se clasifican en no humanos y humanos. Los recursos no humanos pueden ser las nuevas tecnologías, la innovación y patentes, y los organizativos como la marca, la reputación, la planificación y la relación de los proveedores. En cuanto a los humanos, en los que se incluyen los conocimientos, habilidades, motivación, experiencia y lealtad de cada uno de los trabajadores y la empresa.

A continuación, se clasificarán los diferentes recursos que pertenecen a la empresa “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.”:

RECURSOS TANGIBLES FÍSICOS

R1: 5 oficinas repartidas por la geografía provincial.

R2: Mobiliario como escritorios, sillas, ordenadores...

R3: Dos marcas

R4: 14 trabajadores repartidos en las diferentes oficinas

R5: Proveedores nacionales e internacionales

RECURSOS TANGIBLES FINANCIEROS

R6: 168.000 euros en beneficio neto (1000€ * 14 * 12)

R7: 794.084 euros en facturación

R8: 10.000 euros en inversión de maquinaria

R9: 20.000 euros en inversión de marketing

R10: 5.000 euros inversión I+D+i

RECURSOS INTANGIBLES NO HUMANOS

R11: Alta reputación de la correduría en la provincia.

R12: Alto reconocimiento de la sociedad como seguros y servicios de buena calidad.

R13: Servicios de buena calidad

R14: Alto reconocimiento de la empresa

R15: Presencia en las redes sociales

R16: Pocos seguidores en las redes sociales

R17: Página web bien estructurada (sin actualizar)

R18: Plan de Marketing (Bolis, Carpetas...)

RECURSOS INTANGIBLES HUMANOS

R19: Lealtad y confianza de los trabajadores y entre los trabajadores

R20: Conciliación y compromiso con el bienestar de los trabajadores

R21: Buen clima entre los trabajadores

R22: Conocimiento de los trabajadores sobre la empresa

R23: Formación de personal

5.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE LA EMPRESA

La capacidad organizativa es aquella capacidad para realizar una actividad concreta de una empresa. Las capacidades deben caracterizarse por tener relación con el capital humano, apoyarse en activos intangibles, transformar los factores en productos/servicios, crear valor añadido y determinar la eficiencia e innovación de la empresa.

Las capacidades o rutinas organizativas que son eficaces crean capacidades para la empresa, y en este punto nace la ventaja competitiva para esta. En este sentido competitivo, la estrategia consta en las capacidades de la empresa para lograr la supervivencia de la misma y desde ahí los objetivos fijados.

Para la identificación de las diferentes capacidades se debe realizar un inventario de las actividades que la empresa es capaz de realizar, así como los problemas que se pueden resolver. Una vez realizado el inventario, se detallan las técnicas posibles que permiten clasificar y desagregar sus actividades.

El análisis de la Cadena de Valor separa las actividades de la empresa e forma de una cadena secuencial, en cambio, el Análisis Funcional identifica las capacidades en relación con cada una de las áreas funcionales de la empresa. Además, esta última técnica utiliza una metodología para identificar las variables clave según sus áreas funcionales, donde cada empresa tendrá unas diferentes.

ÁREAS FUNCIONALES	CAPACIDADES
Área de Dirección	Capacidad de formación de los trabajadores (R4)
	Capacidad de tomar decisiones (R1,R4)
	Capacidad de mantener el negocio a flote (R6,R7,R11,R12,R13,R14)
Área Marketing-Comercial	Capacidad de expansión (R1, R4, R11, R12)
	Capacidad de llevar a cabo un plan de marketing (Bolis, Carpetas...) (R18, R9, R10)
	Baja capacidad de conseguir seguidores en redes sociales (R15,R16)
	Capacidad de renovar su imagen en redes sociales (R9, R10)
	Capacidad de reconocimiento de sus servicios (R11, R12, R13)
	Baja capacidad de hacer publicidad (R9)
Área de RRHH	Capacidad de contentar/motivar a los empleados (R19)
	Baja capacidad de generar empleo
	Capacidad de crear un buen clima entre los trabajadores (R22)
	Capacidad de propiciar lealtad y confianza de los trabajadores hacia la empresa (R20)
	Baja capacidad de coordinación entre los empleados

Área financiera	Capacidad de facturación de 794.084€ (R7)
	Capacidad de invertir en marketing con 20.000€ (R8)
	Capacidad de invertir en maquinaria con 10.000€ (R9)
	Capacidad de invertir en I+D+i con 5.000€ (R10)
Área tecnológica	Capacidad tecnológica para tener presencia en redes sociales (R15)
	Capacidad para tener página web propia (R17)
	Capacidad de innovación de productos y servicios (R10)
	Baja capacidad de actualización de la página web (R17)

5.3. EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

Para poder completar el análisis de la empresa “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L”, se realizará el perfil estratégico. Esta es una herramienta del análisis interno la cual trata de identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa mediante el estudio y el análisis del área funcional.

La realización del Perfil Estratégico se va a basar en una escala en la que va desde un valor negativo hacia un valor positivo.

Los picos situados más hacia la derecha significan puntos fuertes, y los picos situados más hacia la izquierda son puntos débiles. Esta herramienta permite identificar aquellas variables clave necesarias para el funcionamiento interno y para saber cómo se comporta cada una de ellas.

La X corresponde a la empresa “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L”, mientras que la O corresponde a la empresa “Canet y Zaragoza Correduría de Seguros S.L”.

El principal y muy cercano competidor de “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L” es “Canet y Zaragoza Correduría de Seguros S.L.”, una empresa situada, también, en la ciudad de Alcoy y, además, en la misma zona. Esta se dedica, al igual que “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L”, a la mediación de seguros, y fue creada por la unión de dos corredurías con larga trayectoria profesional.

“Canet y Zaragoza Correduría de Seguros S.L.” nace en 2013 con una clara vocación de servicio orientada a la Pequeña y Mediana empresa a los particulares. Fue creada por la fusión de las corredurías “Correduría de Seguros Sixto Zaragoza S.L.” que fue fundada en el año 1976 y pertenece a la tercera generación de una familia dedicada plenamente a la mediación de seguros, y “Francisca Canet Sanz Corredor de Seguros” perteneciente a la segunda generación de la correduría fundada por Joaquín Canet en el año 1964.

El principal objetivo de esta correduría es la defensa de los intereses de los clientes, apostando así, por la atención personalizada hacia sus clientes, con una recomendación profesional respecto al contrato más adecuado a sus necesidades.

Con estas dos empresas se elaborará el Perfil Estratégico, en el que se valorará en cada una de estas los recursos y capacidades correspondientes para la posterior comparación de una con otra, y comprobar cual está mejor posicionada en el mercado.

Para ello, se deberá valorar principalmente la importancia de estratégica (IE) de cada capacidad de cada una de las áreas funcionales, además de la fortaleza relativa (FR) respecto a la competencia, es decir, si a empresa que estamos estudiando “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.” es más fuerte o menos fuerte que la principal empresa competidora “Canet y Zaragoza Correduría de Seguros S.L.”.

		IE	MN	N	I	P	MP	FR
			1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	
AREA MARKETING-COMERCIAL	1.Expansión	9		○			X	10
	2.Plan de Marketing	9				X ○		7.5
	3.Seguidores en Redes Sociales	7		○X				3.5
	4.Renovación de imagen	7		○		X		8
	5.Reconocimiento de servicios	10		○			X	10
	6.Publicidad	8				X ○		7.5
ÁREA DE RRHH	7.Motivacion	10		○		X		8
	8. Buen clima	10		○		X		8
	9. Lealtad y Confianza	10		○		X		8
	10. Creación empleo	8		X○				3.5
	11. Coordinación	10		X○				3.5
ÁREA FINANCIERA	12.Facturación	10		○			X	10
	13.Inversión de marketing	9		○		X		8
	14.Inversión de Maquinaria	9				X ○		7.5
	15..Inversión I+D+i	9				X ○		7.5
ÁREA TECNOLÓGICA	16..Presencia en Redes Sociales	7				X ○		7.5
	17.Página Web	8		X		○		3
	18.Innovacion productos/servicios	9				X ○		7.5
	19.Actualización web	7		X		○		3
ÁREA DE DIRECCIÓN	20.Formación trabajadores	10		○			X	10
	21.Toma de decisiones	10				○	X	10
	22.Mantener el negocio	10				○	X	10

Con el estudio que se ha realizado anteriormente, se podrá observar aquellas características que corresponden al Perfil Estratégico de “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.”, así como las de su principal competidor que es “Canet y Zaragoza Correduría de Seguros S.L.”. Como se puede observar en algunos aspectos que respectan a las áreas, coinciden estas dos empresas, mientras que en otras no. Con esto, se puede saber si la empresa que se está analizando es mejor o peor que su principal competidor en las diferentes capacidades que esta desarrolla.

En primer lugar, en el área de Marketing-Comercial “*Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.*” contiene más fortalezas que su principal competidor, ya que en expansión, Seguidores en Redes Sociales y Reconocimiento de servicios está por delante de “*Canet y Zaragoza Correduría de Seguros S.L.*”. No obstante, la empresa analizada contiene una debilidad, la cual corresponde con la renovación de su imagen en las redes sociales. En cuanto al Plan de Marketing y Publicidad las dos empresas se encuentran igualadas.

En el área de Recursos Humanos, todas las capacidades que se han analizado resultan ser fortalezas para la empresa “*Ponsoda Correduría de Seguros S.L.*”. Esta área se compone por la motivación, el buen clima, lealtad y confianza que poseen los empleados de las empresas. Además, existen dos capacidades que son igual de débiles en las dos empresas, estas son la coordinación de los trabajadores y la creación de empleo.

Respecto al área financiera, existen dos grandes fortalezas a favor de la empresa que se está estudiando frente a su competidor, como son la facturación y la inversión de la empresa en marketing. El resto de las capacidades se mantienen igualadas en las dos empresas, las cuales corresponden con la inversión de maquinaria y la inversión de I+D+i.

En cuanto al área tecnológica, se puede observar que existe varias debilidades de “*Ponsoda Correduría de Seguros S.L.*” frente a “*Canet y Zaragoza Correduría de Seguros S.L.*”, estas pertenecen a las capacidades de la propia página web y su actualización. Por lo que respecta a presencia en redes sociales e innovación de productos/servicios son igual de fuertes y contienen las misma importancia para las dos empresas.

Por último, en el área de dirección solo hay presente fortalezas. Estas son la formación de los trabajadores, la toma de decisiones del departamento y el mantener el negocio a la altura. No obstante, la capacidad que más destaca corresponde con la formación de los trabajadores, ya que resulta ser más positiva para “*Ponsoda Correduría de Seguros S.L.*” que para su competidor.

5.4. MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

La Matriz de fortalezas y debilidades consta de una herramienta estratégica de análisis de la situación de una empresa. El principal objetivo de aplicar esta matriz en una organización es ofrecer un claro diagnóstico para tomar las decisiones estratégicas.

La Matriz Fortalezas/Debilidades se caracteriza por identificar cada capacidad analizada anteriormente en cada una de las zonas en las que se divide. Estas son fortalezas superfluas, fortalezas clave, zona irrelevante y debilidades clave. Los ejes de esta matriz constan en el eje vertical la Fortaleza relativa y en el horizontal la Importancia estratégica. Estos se medirán del 0 al 10, es decir, de menor a mayor fortaleza e importancia que tenga la capacidad.

Con la realización del análisis de esta matriz se podrá diagnosticar los puntos fuertes y los débiles de la empresa. A partir de estos, se podrán formular y elegir estrategias para poder explotar sus recursos y capacidades principales, además de cubrir las carencias detectadas, así como mejorar y mantener las fortalezas que existan.

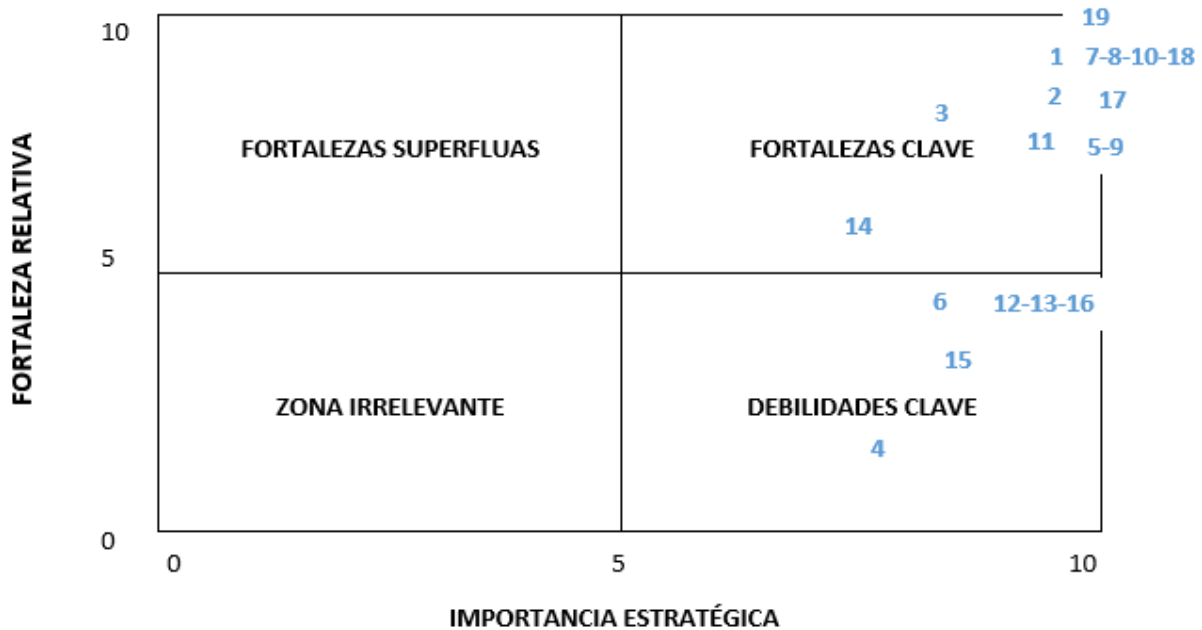


Tabla 19: Matriz de fortalezas y debilidades

Después de realizar el análisis de la matriz realizada podemos observar la distribución de todas las capacidades que “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.” tiene.

En primer lugar, las fortalezas clave son las que más abundan, estas son las capacidades que tiene “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.” por encima de sus competidores. En esta se encuentra la expansión, el plan de Marketing, los seguidores de las redes sociales, el reconocimiento del servicio, la motivación, el buen clima laboral, la lealtad y confianza de los trabajadores, la creación del empleo, la coordinación de los trabajadores, la inversión en maquinaria, la Página Web, la innovación de productos/servicios, la actualización de la Página Web, la formación a los trabajadores, la toma de decisiones de la dirección y el mantenimiento del negocio a flote.

En cuanto a debilidades clave, podemos observar las capacidades que “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.” no tiene, pero su principal competidor si que las posee. O, también, podría ser que la empresa sí que las tuviera pero en peor condiciones que su competidor. Entre estas se encuentran la renovación de la imagen, la publicidad, la facturación, la inversión en marketing, la inversión en I+D+i y la presencia en redes sociales.

5.5 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Una vez realizado el Perfil Estratégico de la empresa y la Matriz de fortalezas y debilidades, se plasmaran en la siguiente tabla dichas fortalezas y debilidades de "Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.":

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Capacidad de formación de los trabajadores -Capacidad de tomar decisiones -Capacidad de mantener el negocio a flote -Capacidad de expansión -Capacidad de llevar a cabo un plan de marketing (Bolis, Carpetas...) -Capacidad de renovar su imagen en redes sociales -Capacidad de reconocimiento de sus servicios -Capacidad de crear motivación a los empleados -Capacidad de crear un buen clima entre los trabajadores. -Capacidad de propiciar lealtad y confianza de los trabajadores hacia la empresa. -Capacidad de facturación de 794.084€. -Capacidad de invertir en marketing con 20.000€. -Capacidad de invertir en maquinaria con 10.000€. -Capacidad de invertir en I+D+i con 5.000€. -Capacidad tecnológica para tener presencia en redes sociales. -Capacidad para tener página web propia -Capacidad de innovación de productos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> -Baja capacidad de conseguir seguidores en redes sociales -Baja capacidad de hacer publicidad -Baja capacidad de actualización de la página web -Baja capacidad de generar empleo -Baja capacidad de coordinación entre los empleados

CONCLUSIONES ANÁLISIS INTERNO

En el análisis realizado anteriormente, podemos observar que la empresa “*Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.*” está por encima de su principal competidor. Esto se ha reflejado en los diferentes estudios que se ha realizado como son la identificación de los recursos y capacidades, el perfil estratégico y la matriz de fortalezas y debilidades de la empresa.

Con todos los resultados que se han obtenido hemos implantado la tabla de las fortalezas y debilidades de la empresa que se está estudiando. Las principales debilidades que tiene “*Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.*” son la baja capacidad de conseguir seguidores en redes sociales y la baja capacidad de hacer publicidad.

Por lo que respecta a las fortalezas las que más destacan de la empresa frente a su competidor son la expansión de oficinas en diferentes áreas geográficas, la facturación de la empresa y el mantener el negocio en alto nivel. Además, existen otras fortalezas que también caracterizan a la empresa como son la formación de los trabajadores, la toma de decisiones, el plan de marketing, el reconocimiento de los servicios y la motivación, el buen clima y la lealtad y confianza de los empleados. Por otro lado, se observan otras fortalezas que se podrían mejorar para ser aún más competitivos, y son la renovación de la imagen en redes sociales, la inversión en Marketing, maquinaria e I+D+i, la presencia en las redes sociales, la página web propia de la empresa y la innovación de productos y servicios.

Para concluir, podemos destacar que “*Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.*” tiene una posición un poco más avanzada que “*Canet y Zaragoza Correduría de Seguros, S.L.*”. La empresa que se ha estudiado tiene aspectos muy buenos al igual que su competidor, pero, no obstante, podría mejorar en algunos aspectos. Esto se puede conseguir aumentando las debilidades que se le presenta como puede ser elevar el número de seguidores en las redes sociales y mejorar la capacidad de hacer publicidad.

5.6. ANÁLISIS DAFO

Mediante el análisis del entorno de la empresa realizado y el análisis interno de la misma, se ha podido extraer algunos factores positivos y otros negativos para la empresa, y a los que esta deberá hacer frente implantando diferentes estrategias.

Realizando el análisis externo se ha podido conocer cuales con las amenazas y oportunidades que influirán en “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.”. Por otro lado, con el analisis interno se ha realizado el estudio de los recursos y capacidades con los que se pueden llegar a averiguar una serie de fortalezas y debilidades que posee dicha empresa.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1: Situación política española: estabilidad y menor riesgo de cambios.</p> <p>O2: Consejo General de los Colegios de Mediadores de Seguros: defiende y representa a los agentes y corredores de seguros</p> <p>O3: AFIC: asesoramiento y apoyo técnico a las empresas.</p> <p>O4: Ley 20/2005, de creación del Registro de Contratos de Seguros con Cobertura de Fallecimiento.</p> <p>O5: Tasa de paro: posibilidad aumentar el personal.</p> <p>O6: Aumento del PIB: se compra y vende más.</p> <p>O7: Edad de la población: entre 35 y 55 años tienen más probabilidad de contratar un seguro.</p> <p>O8: Aumento de delitos: Alicante la provincia menos segura, los clientes aumentan.</p> <p>O9: Frecuencia en la Práctica de deportes al aire libre.</p> <p>O10: Aumento del porcentaje de personas okupas, se contrataran más seguros.</p> <p>O11: Mejora de las nuevas tecnologías en la empresa</p> <p>O12: Desarrollo venta online.</p> <p>O13: Desarrollo de los medios de comunicación.</p> <p>O14: Crecimiento del sector asegurador.</p> <p>O15: Barreras de salidas bajas del sector.</p> <p>O16: El sector no es atractivo: mucha competencia.</p> <p>O17: Altas barrears de entrada para nuevas empresas.</p>	<p>A1: Ley 30/1995, información de ofertas y suscripción: adaptación de la empresa</p> <p>A2: Ley 26/2006, protección de consumidores: adaptación de la empresa</p> <p>A3: Decreto 7/2009, Licencia de Apertura: adaptación de la empresa.</p> <p>A4: Real Decreto 1060/2015, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradores y reaseguradoras.</p> <p>A5: Tasa de paro: con una menor renta se obtiene la disminución de la compra.</p> <p>A6: Disminución del IPC: se disminuyen los precios, las compras y las ventas.</p> <p>A7: Barreras de salida altas del sector.</p> <p>A8: Barreras de movilidad altas: mayor competencia.</p> <p>A9: Precios más elevados respecto a bancos y compañías.</p> <p>A10: Correduría soporta costes fijos de las aseguradoras.</p> <p>A11: Crecimiento del sector atractivo paulatinamente.</p> <p>A12: Costes económicos mínimos que se producen al cambiar de proveedor.</p> <p>A13: Productos poco diferenciados: todos compiten por lo mismo.</p> <p>A14: Mayor transparencia de información frente al cliente.</p>

<p>O18: Alta capacidad para tomar represalias: poder hacer frente a los nuevos competidores.</p> <p>O19: Servicios adicionales en la correduría respecto a las compañías.</p> <p>O20: Correduría y Bancos no proporcionan las mismas necesidades.</p> <p>O21: Nivel medio sobre el poder de negociación de los proveedores.</p>	
<p>FORTALEZAS</p>	<p>DEBILIDADES</p>
<p>F1: Capacidad de formación de los trabajadores</p> <p>F2: Capacidad de tomar decisiones</p> <p>F3: Capacidad de mantener el negocio a flote</p> <p>F4: Capacidad de expansión</p> <p>F5: Capacidad de llevar a cabo un plan de marketing (Bolis, Carpetas...)</p> <p>F6: Capacidad de renovar su imagen en redes sociales</p> <p>F7: Capacidad de reconocimiento de sus servicios</p> <p>F8: Capacidad de crear motivación a los empleados</p> <p>F9: Capacidad de crear un buen clima entre los trabajadores.</p> <p>F10: Capacidad de propiciar lealtad y confianza de los trabajadores hacia la empresa.</p> <p>F11: Capacidad de facturación de 794.084€.</p> <p>F12: Capacidad de invertir en marketing con 20.000€.</p> <p>F13: Capacidad de invertir en maquinaria con 10.000€.</p> <p>F14: Capacidad de invertir en I+D+i con 5.000€.</p> <p>F15: Capacidad tecnológica para tener presencia en redes sociales.</p> <p>F16: Capacidad para tener página web propia</p> <p>F17: Capacidad de innovación de productos y servicios</p>	<p>D1: Baja capacidad de conseguir seguidores en redes sociales.</p> <p>D2: Baja capacidad de hacer publicidad.</p> <p>D3: Baja capacidad de actualización de la página web.</p> <p>D4: Baja capacidad de generar empleo</p> <p>D5: Baja capacidad de coordinación entre los empleados</p>

CAPÍTULO 6:

FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

6. FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

A partir del análisis DAFO obtenido, anteriormente, con el estudio que se ha realizado con el análisis interno y externo de “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.”, se podrán formular una serie de estrategias realizando posteriormente una evaluación de cada una de ellas con el objetivo de seleccionar las estrategias más adecuadas para la empresa.

Esta evaluación se dividirá en tres partes, en la primera se realizará un ajuste de las estrategias, seguido de la aceptabilidad y de la factibilidad de estas. A lo largo de estas fases se irán eliminando las estrategias que menos convengan a “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.”, para finalmente quedar las mejores estrategias que permitan a la empresa establecer los planes de acción para poder implantarlas y mejorar su posición en el mercado.

6.1 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Para empezar formulando estrategias, es necesario representar una Matriz DAFO, que generará diferentes opciones estratégicas que posteriormente deberán evaluarse.

Esta Matriz parte de la información que se ha obtenido en el análisis DAFO y se utiliza para identificar estas opciones estratégicas que surgen al combinar las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas de la empresa. Esto es, surgirán de la combinación de los factores internos de la empresa y de los factores externos que se ha estudiado anteriormente.

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>O11: Mejora de las nuevas tecnologías en la empresa</p> <p>O12: Desarrollo venta online.</p> <p>O13: Desarrollo de los medios de comunicación.</p> <p>O8: Aumento de delitos: Alicante la provincia menos segura, los clientes aumentan.</p> <p>O9: Frecuencia en la Práctica de deportes al aire libre.</p> <p>O10: Aumento del porcentaje de personas okupas, se contrataran más seguros</p> <p>O1: Situación política española: estabilidad y menor riesgo de cambios.</p> <p>O2: Consejo General de los Colegios de Mediadores de Seguros: defiende y representa a los agentes y corredores de seguros</p> <p>O3: AFIC: asesoramiento y apoyo técnico a las empresas.</p> <p>O5: Tasa de paro: posibilidad aumentar el personal.</p> <p>O6: Aumento del PIB: se compra y vende más.</p>	<p>F16: Capacidad para tener página web propia</p> <p>F17: Capacidad de innovación de productos y servicios</p> <p>F2: Capacidad de tomar decisiones</p> <p>F3: Capacidad de mantener el negocio a flote</p> <p>F4: Capacidad de expansión</p> <p>F7: Capacidad de reconocimiento de sus servicios</p> <p>F11: Capacidad de facturación de 794.084€.</p>	<p>D2: Baja capacidad de hacer publicidad</p> <p>D3: Baja capacidad de actualización de la página web</p> <p>D1: Baja capacidad de conseguir seguidores en redes sociales.</p>
	ESTRATEGIAS-FO	ESTRATEGIAS-DO
	<p>1-Contratar un seguro mediante la Página Web de la correduría. (O11, O12, O13, F16, F17)</p> <p>2-Abrir una oficina fuera de la provincia. (O1, O2, O3, O5, O6, O7, F2, F3, F4)</p>	<p>3-Realizar campañas publicitarias, en toda la provincia (D2, O8, O9, O10)</p> <p>4-Actualización y mantenimiento de la Página Web. (D3, O13)</p>

<p>O7: Edad de la población: entre 35 y 55 años tienen más probabilidad de contratar un seguro.</p>		
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1: Ley 30/1995, información de ofertas y suscripción: adaptación de la empresa</p> <p>A8: Barreras de movilidad altas: mayor competencia.</p> <p>A13: Productos poco diferenciados: todos compiten por lo mismo.</p> <p>A14: Mayor transparencia de información frente al cliente.</p> <p>A5: Tasa de paro: con una menor renta se obtiene la disminución de la compra.</p> <p>A6: Disminución del IPC: se disminuyen los precios, las compras y las ventas.</p> <p>A9: Precios más elevados respecto a bancos y compañías.</p> <p>A11: Crecimiento del sector atractivo paulatinamente.</p> <p>A2: Ley 26/2006, protección de consumidores: adaptación de la empresa</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS-FA</p> <p>5-Captar nuevos clientes mediante la visita al domicilio. (F3, F7, F11, A1, A8, A13, A14)</p> <p>6-Realizar descuento por la segunda póliza contratada al mismo tiempo (F17, F7, A13, A5, A6, A8, A9)</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS-DA</p> <p>7-Contratar spots en las Redes Sociales (D2, D1, A8, A9, A11)</p> <p>8-Abrir un foro donde los clientes puedan consultar sus dudas (D1, A1, A2, A14)</p>

- Las **estrategias de supervivencia (DA)**, tratan de estrategias que son adecuadas para empresas sometidas a fuertes presiones por el entorno y sus debilidades. Las estrategias que se han formulado para “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.” serían las de contratar spots en las Redes Sociales y abrir un foro donde los clientes puedan consultar sus dudas. La primera estrategia mejoraría la debilidad D2-Baja capacidad de hacer publicidad y la D1-Baja capacidad de conseguir seguidores en redes sociales, y las amenazas A8-Barreras de movilidad altas: mayor competencia, A9-Precios más elevados respecto a bancos y compañías y A11-Crecimiento del sector atractivo paulatinamente. En la segunda estrategia se mejoraría también la debilidad D1-Baja capacidad de conseguir seguidores en redes sociales y las amenazas A14-Mayor transparencia de información frente al cliente, A2-Ley 26/2006, protección de consumidores: adaptación de la empresa y A1-Ley 30/1995, información de ofertas y suscripción: adaptación de la empresa.
- Las **estrategias de reorientación (DO)** tienen como objetivo aprovechar los cambios que se presentan en la empresa como las oportunidades y mejorar así, también, las debilidades. La primera estrategia mejoraría la debilidad D2-Baja capacidad de hacer publicidad y aprovecharía las oportunidades O8-Aumento de delitos: Alicante la provincia menos segura, los clientes aumentan; O9-Frecuencia en la práctica de deportes al aire libre; O10-Aumento del porcentaje de personas okupas, se contrataran más seguros. En la segunda estrategia mejoraría la debilidad D3-Baja capacidad de actualización de la página web y aprovechar la oportunidad O13-Desarrollo de los medios de comunicación.
- Las **estrategias defensivas (FA)** tienen como objetivo enfrentarse a las amenazas que surgen del entorno mediante las fortalezas que tiene la empresa. La primera estrategia aprovecharía las fortalezas F3-Capacidad de mantener el negocio a flote, F7-Capacidad de reconocimiento de sus servicios y F11-Capacidad de facturación de 794.084€ y mejoraría las amenazas A1-Ley 30/1995, información de ofertas y suscripción: adaptación de la empresa, A8-Barreras de movilidad altas: mayor competencia, A13-Productos poco diferenciados: todos compiten por lo mismo y A14-Mayor transparencia de información frente al cliente. La segunda estrategia aprovecharía las fortalezas F17-Capacidad de innovación de productos y servicios y F7-Capacidad de reconocimiento de sus servicios, y mejoraría las amenazas A8-Barreras de movilidad altas: mayor competencia, A13-Productos poco diferenciados: todos compiten por lo mismo, A5-Tasa de paro: con una menor renta se obtiene la disminución de la compra, A6-Disminución del IPC: se disminuyen los precios, las compras y las ventas y A9-Precios más elevados respecto a bancos y compañías.
- Las **estrategias ofensivas (FO)** maximiza las fuerzas que contiene la empresa y aprovechan las oportunidades que ofrece el entorno. La primera estrategia aprovecha las fortalezas F16-Capacidad para tener página web propia y F17: Capacidad de innovación de productos y servicios y las oportunidades O11-Mejora de las nuevas tecnologías en la empresa, O12-Desarrollo venta online y O13-Desarrollo de los medios de comunicación. La segunda estrategia aprovecha las

fortalezas F2-Capacidad de tomar decisiones, F3-Capacidad de mantener el negocio a flote y F4-Capacidad de expansión y las oportunidades O1-Situación política española: estabilidad y menor riesgo de cambios, O2-Consejo General de los Colegios de Mediadores de Seguros: defiende y representa a los agentes y corredores de seguros, O3-AFIC: asesoramiento y apoyo técnico a las empresas, O5-Tasa de paro: posibilidad aumentar el personal, O6-Aumento del PIB: se compra y vende más y O7-Edad de la población: entre 35 y 55 años tienen más probabilidad de contratar un seguro.

6.2. EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Para saber cuál de las estrategias que se han formulado anteriormente es más correcta para poder en marcha, se realizara una evolución de las mismas. Esta evaluación será clave ya que es un aspecto relevante para la empresa, es bastante difícil retroceder una vez implantada una estrategia y además, es necesario para conocer que estrategias son convenientes eliminar.

Según Johnson, Scholes y Whittington, existen tres criterios que permiten evaluar las opciones estratégicas: el ajuste, la aceptabilidad y la factibilidad de las estrategias.

6.2.1 AJUSTE DE LA ESTRATEGIA

El ajuste de las estrategias representa una primera selección de las estrategias que se han formulado mediante los criterios racionales. Para ello, se deberá estudiar cómo hacen frente dichas estrategias a las debilidades y amenazas analizadas y como se explota las fortalezas internas y las oportunidades del entorno.

Con todo esto, se podrá comparar así las distintas estrategias, estableciendo un orden de preferencia entre estas y eligiéndose las que obtengan mayor puntuación relativa

FACTORES	PONDER.	PONDER.(%)	PUNTUACIÓN ABSOLUTA								PUNTUACIÓN RELATIVA							
			E.1	E.2	E.3	E.4	E.5	E.6	E.7	E.8	E.1	E.2	E.3	E.4	E.5	E.6	E.7	E.8
FORTALEZA 1	9	1,66	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FORTALEZA 2	10	1,85	9	10	8	8	7	8	7	2	16,61	18,45	14,76	14,76	12,92	14,76	12,92	3,69
FORTALEZA 3	10	1,85	9	10	9	9	10	9	8	4	16,61	18,45	16,61	16,61	18,45	16,61	14,76	7,38
FORTALEZA 4	9	1,66	8	10	0	0	0	0	0	0	13,28	16,61	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FORTALEZA 5	8	1,48	0	0	3	0	0	0	0	0	0,00	0,00	4,43	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FORTALEZA 6	7	1,29	8	0	7	6	0	0	8	6	10,33	0,00	9,04	7,75	0,00	0,00	10,33	7,75
FORTALEZA 7	10	1,85	9	9	0	7	10	10	9	8	16,61	16,61	0,00	12,92	18,45	18,45	16,61	14,76
FORTALEZA 8	9	1,66	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FORTALEZA 9	9	1,66	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FORTALEZA 10	9	1,66	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FORTALEZA 11	10	1,85	10	10	8	7	10	9	10	7	18,45	18,45	14,76	12,92	18,45	16,61	18,45	12,92
FORTALEZA 12	10	1,85	9	0	10	4	0	0	7	0	16,61	0,00	18,45	7,38	0,00	0,00	12,92	0,00
FORTALEZA 13	9	1,66	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FORTALEZA 14	9	1,66	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FORTALEZA 15	9	1,66	9	0	0	7	0	0	10	10	14,94	0,00	0,00	11,62	0,00	0,00	16,61	16,61
FORTALEZA 16	10	1,85	10	0	0	10	0	0	8	10	18,45	0,00	0,00	18,45	0,00	0,00	14,76	18,45
FORTALEZA 17	9	1,66	10	9	0	0	4	10	0	0	16,61	14,94	0,00	0,00	6,64	16,61	0,00	0,00
DEBILIDAD 1	8	1,48	10	0	0	6	5	2	10	9	14,76	0,00	0,00	8,86	7,38	2,95	14,76	13,28
DEBILIDAD 2	9	1,66	9	0	10	0	0	0	9	0	14,94	0,00	16,61	0,00	0,00	0,00	14,94	0,00
DEBILIDAD 3	10	1,85	10	0	0	10	0	5	2	8	18,45	0,00	0,00	18,45	0,00	9,23	3,69	14,76
DEBILIDAD 4	9	1,66	0	10	9	0	0	0	0	0	0,00	16,61	14,94	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

DEBILIDAD 5	9	1,66	0	9	6	0	0	0	0	0	0,00	14,94	9,96	0,00	0,00	0,00	0,00
OPORTUNIDAD 1	9	1,66	0	10	2	0	2	8	0	0	0,00	16,61	3,32	0,00	3,32	13,28	0,00
OPORTUNIDAD 2	10	1,85	0	10	0	0	0	4	0	0	0,00	18,45	0,00	0,00	0,00	7,38	0,00
OPORTUNIDAD 3	10	1,85	0	10	7	0	0	2	2	0	0,00	18,45	12,92	0,00	0,00	3,69	3,69
OPORTUNIDAD 4	9	1,66	0	0	6	0	0	0	0	0	0,00	0,00	9,96	0,00	0,00	0,00	0,00
OPORTUNIDAD 5	7	1,29	0	10	9	0	0	0	4	0	0,00	12,92	11,62	0,00	0,00	0,00	5,17
OPORTUNIDAD 6	10	1,85	9	10	9	0	8	8	5	7	16,61	18,45	16,61	0,00	14,76	14,76	9,23
OPORTUNIDAD 7	10	1,85	10	3	8	0	9	7	2	6	18,45	5,54	14,76	0,00	16,61	12,92	3,69
OPORTUNIDAD 8	9	1,66	9	3	10	0	9	7	6	6	14,94	4,98	16,61	0,00	14,94	11,62	9,96
OPORTUNIDAD 9	9	1,66	9	3	10	0	9	7	6	6	14,94	4,98	16,61	0,00	14,94	11,62	9,96
OPORTUNIDAD 10	9	1,66	9	3	10	0	9	7	6	6	14,94	4,98	16,61	0,00	14,94	11,62	9,96
OPORTUNIDAD 11	10	1,85	10	0	0	9	0	0	9	10	18,45	0,00	0,00	16,61	0,00	0,00	16,61
OPORTUNIDAD 12	9	1,66	10	0	0	8	0	0	8	8	16,61	0,00	0,00	13,28	0,00	0,00	13,28
OPORTUNIDAD 13	10	1,85	10	0	0	10	0	2	10	10	18,45	0,00	0,00	18,45	0,00	3,69	18,45
OPORTUNIDAD 14	10	1,85	9	7	2	3	8	7	8	9	16,61	12,92	3,69	5,54	14,76	12,92	14,76
OPORTUNIDAD 15	10	1,85	9	0	8	4	7	5	5	5	16,61	0,00	14,76	7,38	12,92	9,23	9,23
OPORTUNIDAD 16	9	1,66	9	6	6	7	8	9	8	6	14,94	9,96	9,96	11,62	13,28	14,94	13,28
OPORTUNIDAD 17	9	1,66	10	7	0	0	4	8	7	2	16,61	11,62	0,00	0,00	6,64	13,28	11,62
OPORTUNIDAD 18	10	1,85	10	9	0	0	6	7	7	3	18,45	16,61	0,00	0,00	11,07	12,92	12,92
OPORTUNIDAD 19	9	1,66	9	8	0	0	8	7	2	3	14,94	13,28	0,00	0,00	13,28	11,62	3,32
OPORTUNIDAD 20	8	1,48	9	0	0	0	9	7	2	3	13,28	0,00	0,00	0,00	13,28	10,33	2,95
OPORTUNIDAD 21	9	1,66	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

AMENAZA 1	8	1,48	0	2	0	0	8	4	3	8	0,00	2,95	0,00	0,00	11,81	5,90	4,43
AMENAZA 2	8	1,48	0	0	0	0	8	6	0	7	0,00	0,00	0,00	0,00	11,81	8,86	0,00
AMENAZA 3	9	1,66	0	9	9	0	0	0	0	0	0,00	14,94	14,94	0,00	0,00	0,00	0,00
AMENAZA 4	8	1,48	0	8	2	0	0	0	0	6	0,00	11,81	2,95	0,00	0,00	0,00	8,86
AMENAZA 5	9	1,66	9	5	8	4	9	8	2	8	14,94	8,30	13,28	6,64	14,94	13,28	3,32
AMENAZA 6	10	1,85	9	5	7	6	8	8	3	8	16,61	9,23	12,92	11,07	14,76	14,76	5,54
AMENAZA 7	10	1,85	0	2	8	0	0	7	0	4	0,00	3,69	14,76	0,00	0,00	12,92	0,00
AMENAZA 8	10	1,85	0	3	8	0	6	8	3	5	0,00	5,54	14,76	0,00	11,07	14,76	5,54
AMENAZA 9	10	1,85	9	0	0	0	8	8	3	0	16,61	0,00	0,00	0,00	14,76	14,76	5,54
AMENAZA 10	9	1,66	8	0	0	0	0	0	0	0	13,28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
AMENAZA 11	10	1,85	0	4	9	0	8	7	7	8	0,00	7,38	16,61	0,00	14,76	12,92	12,92
AMENAZA 12	8	1,48	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
AMENAZA 13	9	1,66	8	0	0	0	3	0	0	0	13,28	0,00	0,00	0,00	4,98	0,00	0,00
AMENAZA 14	8	1,48	0	0	0	9	9	8	7	9	0,00	0,00	0,00	13,28	13,28	11,81	10,33
MISIÓN	10	1,85	10	8	8	9	8	10	7	10	18,45	14,76	14,76	16,61	14,76	18,45	12,915
VISIÓN	10	1,85	10	9	10	9	10	9	10	9	18,45	16,61	18,45	16,61	18,45	16,61	18,45
TOTAL	542	100,00	324	231	226	152	227	238	230	236	563,10	400,00	390,41	266,8	392,44	416,05	397,79
											1	4	7	8	6	2	5

Tabla 20: Tablas de puntuación de las estrategias

La columna de ponderación mide la importancia que tendrían las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.”. Por otra parte, la puntuación absoluta evalúa el nivel para aprovechar las fortalezas y oportunidades en la estrategia formulada y cuanto se mejorarían las debilidades y amenazadas en dichas estrategias.

Después de haber realizado la valoración de las ponderaciones, es decir, la elaboración de la puntuación absoluta y la puntuación relativa, las estrategias que más importancias pueden tener para “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.” serían:

- Estrategia 1: Contratar un seguro mediante la Pagina Web de la correduría. (Puntuación: 563,10)
- Estrategia 2: Abrir una oficina fuera de la provincia. (Puntuación: 416,05)
- Estrategia 3: Realizar campañas publicitarias, en toda la provincia. (Puntuación: 406.46)
- Estrategia 4: Actualización y mantenimiento de la Página Web. (Puntuación: 400,00)

6.2.2. ACEPTABILIDAD DE LA ESTRATEGIA

La evaluación de la aceptabilidad de la estrategia trata de medir las consecuencias de adoptar dichas estrategias, es decir, si serna aceptadas o no para los distintos grupos de “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.”.

Las estrategias serán aceptables cuando mejoren la situación de un grupo y se medirán según los criterios de los accionistas o propietarios, mediante la rentabilidad y creación de valor y el riesgo, y para el resto, mediante las reacciones de los grupos de interés.

En este caso, solo se medirá la aceptabilidad de las estrategias que se han obtenido en el anterior filtro, mediante la reacción de los grupos de interés, siendo estos los clientes, proveedores, trabajadores y accionistas.

GRUPO INTERÉS	E1	E2	E3	E4
CLIENTES	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
PROVEEDORES	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
TRABAJADORES	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
ACCIONISTAS	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ

Tabla 21: Aceptabilidad de las estrategias

En esta tabla se muestra si las reacciones serian buenas a algún grupos de interés, o por el contrario del afectaría.

En el caso de la estrategia 1 “Contratar un seguro mediante la Página Web de la correduría”, esta sería aceptada por cualquier grupo de interés, aunque a los trabajadores le supondría más tiempo de su trabajo, especialmente a aquellos que se dedican a la Página Web, ya que son ellos los que se deberán encargar de la puesta en marcha de la actividad de esta. Tendrían que habilitarla para que los clientes contrataran el seguro desde internet, pero no obstante, se contrataría a unos especialistas para que consiguieran algunas licencias. Por lo tanto, no afectaría totalmente a los trabajadores. Por lo que respecta a los demás

grupos de interés, esta estrategia les beneficiaría, destacando a los clientes que tendría otra forma más cómoda de hacerse un seguro.

En el caso de la estrategia 2 *“Abrir una oficina fuera de la provincia”*, en esta sería aceptada en todos los grupos de interés, ya que no perjudicaría a ninguno de ellos, incluso mejoraría la situación de los accionistas al abarcar a más clientes y obtener una mayor facturación. Los proveedores también se beneficiarían porque se obtendrá la contratación de más seguros. En cuanto a los trabajadores, estos aceptarían la estrategia, ya que la plantilla aumentaría.

La estrategia 3 *“Realizar campañas publicitarias, en toda la provincia”* estaría aceptada por todos los grupos de interés, ya que ninguno de ellos se vería afectado e incluso mejoraría la situación de los clientes al sentirse más atraídos por los seguros de la correduría, y de los accionistas, al poder atraer así la atención de más consumidores. Además, los proveedores y trabajadores no se verían afectados y, por lo tanto, no pondrían ninguna pega para que la estrategia se llevara a cabo.

Por último, la estrategia 4 *“Actualización y mantenimiento de la Página Web”* sería aceptada por todos los grupos de interés. Aunque, como en la primera estrategia, los trabajadores son los que deben hacer un seguimiento de la Página Web y actualizarla cuando sea necesario. No obstante, esto no supondría un obstáculo para poder implantar con éxito esta estrategia. Mientras, el resto de los grupos saldrían beneficiados totalmente, ya que la estrategia no les perjudicaría para nada.

Finalmente, las estrategias que pasarían a los planes de acción para ser analizadas viablemente serían las cuatro que han resultado en el filtro de aceptabilidad. Estas son aceptadas por todos los grupos de interés, es decir, todos los grupos de interés salen beneficiados al implantar dichas estrategias. Por lo que, no hay ningún obstáculo para implantar las cuatro estrategias que han quedado.

Cabe destacar que las estrategias 1 y 4, serán fusionadas ya que las actividades que se van a realizar para implantarla serán similares o iguales, por tanto se realizará un mismo plan de acción y un mismo plan de viabilidad para estas dos estrategias.

6.2.3. FACTIBILIDAD DE LA ESTRATEGIA

La última fase de la evaluación de las estrategias consiste en la factibilidad de la estrategia. Este filtro trata de analizar el funcionamiento de la estrategia en la práctica y para ello, se conocerán cuáles son sus posibilidades de implantación, si la empresa tiene disponibles los recursos y capacidades necesarios y como se adecuaran dichas estrategias en el horizonte temporal.

En este apartado se conseguirá conocer si la estrategia que se ha analizado podrá llevarse a cabo con los recursos físicos, humanos y financieros de los que dispone *“Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.”*. Para ello, se analizaran las estrategias aceptadas por todos los grupos de interés en el apartado anterior.

Estrategia 2: “Abrir una oficina fuera de la provincia”

- Posibilidades de implantación

Para llevar a cabo la implantación de una nueva oficina se debe de tener en cuenta una serie de requisitos que deben de estar a favor de la empresa. Uno de ellos es el gran importe económico que causa esta apertura.

En este caso, la correduría está respaldada por Espabrok, una red de corredurías, que ayudaría a la empresa a solucionar cualquier gestión. Por otro lado, para que resulte menos económico la empresa puede buscar a un autónomo que quiera hacerse cargo de la correduría, siendo al mismo tiempo perteneciente a la empresa. Por lo tanto, esta solo tendrá la responsabilidad de alquilar el local y habilitarlo para la actividad que se va a ejercer en él. Este se encontrará en un lugar cerca de las demás oficinas pero fuera de la provincia, por ejemplo, en el sud de la provincia de Valencia, como puede ser Albaida.

El alquiler del local costaría alrededor de 1000€ al mes, ya que interesaría que estuviera localizado en el centro de la ciudad, donde más gente se aglomera. Mientras que la reforma del local, es decir, pintarlo, comprar sillas, mesas, ordenadores, etc. podría oscilar entre los 4000€ y los 4500€, con la opción de financiar el precio final.

Estos costes sí que podría soportarlos la empresa, ya que su facturación los supera en gran medida.

- Disponibilidades de recursos y capacidades:

La empresa sí que podría llevar a cabo esta estrategia si se tiene en cuenta los recursos y capacidades que posee.

“Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.” posee dinero suficiente para invertir en el mobiliario, ya que factura más de 794.084€ y con una capacidad de invertir en maquinaria de 10.000€. Su beneficio neto es de 500.000€ aproximadamente. Por lo tanto, tiene dinero suficiente para invertir en esta estrategia que se quiere implantar.

Por otra parte, la empresa ya ha experimentado otras veces la apertura de otras oficinas, ya que se ha ido expandiendo poco a poco, y está ya sabe lo que conlleva la implantación de esta estrategia.

Además, la empresa ya tiene el reconocimiento de su servicio, por lo que los clientes que viven más cerca no hace falta que se desplacen a otra oficina más lejana para ellos. También, la empresa podrá captar nuevos clientes, aquellos que ya conocían el servicio pero por desplazamiento no ha sido posible contratar dichos servicios.

- Horizonte temporal:

El tiempo necesario para la apertura de la nueva oficina de “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.” sería alrededor de un mes, ya que se tiene que pintar el local, conseguir mobiliario, material necesario para la actividad que se va a realizar, etc.

Además, se añadirá el tiempo que se tarde en buscar el local necesario en el sitio que se desea, que puede rondar entre las una semana y dos semanas.

Estrategia 3: “Realizar campañas publicitarias, en toda la provincia”

- Posibilidades de implantación:

Llevar a cabo una campaña publicitaria puede llegar a resultar un alto coste económico para la empresa.

En este caso, una campaña publicitaria que podría hacer “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.” sería poner paneles en los distintos polideportivos de diferentes ciudades, con la finalidad de aumentar los clientes. O así también, establecer más paneles en carreteras donde se sean de fácil visibilidad para los vehículos.

Si, por ejemplo, la empresa deseara poner un anuncio en un polideportivo, esto costaría alrededor de 1000€ o 1500€, pero, en cambio, si desea establecer paneles en carreteras el precio aumentará en unos 3.000€ al mes dependiendo también en la ciudad donde los instale, si es un lugar más frecuentado supondrá un coste más elevado.

Por otra parte, también sería interesante realizar un anuncio por la radio, supondría 180€ al mes, en la cadena 40 principales Alicante, una de las más frecuentadas por los oyentes (41 millones de oyentes en un día).

A estos costes sí que podría hacer frente la empresa, ya que su facturación los supera en gran medida.

- Disponibilidades de recursos y capacidades:

La empresa sí que podría llevar a cabo esta estrategia si se tiene en cuenta los recursos y capacidades que posee.

“Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.” posee 5.000€ para invertir en I+D+I, más de 794.084€ de facturación, 20.000€ para inversión en marketing, y más de 500.000€ de beneficio neto. Por tanto, tiene capacidad de inversión en publicidad.

Por otra parte, tiene presencia en redes sociales y pagina web, algo que puede llegar a ser indispensable y que puede apoyar en gran medida a una campaña publicitaria. Además, también cuenta con un Plan de Marketing en su empresa.

La compañía tiene la capacidad de hacer que la sociedad le dé un reconocimiento al servicio que realiza la empresa.

- Horizonte temporal

El tiempo de realización de una campaña publicitaria, por ejemplo, establecer paneles en polideportivos o en carreteras, estaría previsto para unas 3 semanas después de tomar la decisión de realizarlo.

Primero, se debería diseñar lo que mostrarán estos carteles y, posteriormente, realizarlos y ubicarlos donde corresponda.

Sin embargo, si la empresa desea hacer una campaña mediante la radio, esta podría tardar menos de una semana, ya que solo se debe comunicar a la cadena lo que interesaría que se oyera y estos lo publicarían.

Estrategia 1 y 2: Actualización, mantenimiento y contratación en Página Web

- Posibilidades de implantación

Para la mejora en las ventas de la empresa, se realizará la actualización y el mantenimiento de la Página Web de “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.”, con esto se realizará un apartado en el que se permita a los clientes la contratación de pólizas mediante la misma página.

Con todo esto, será alguno de los trabajadores quien se haga cargo. Sin embargo, hará falta contratar a un informático que nos permita conseguir aquellos recursos necesarios para ser posible esta estrategia. A este informático se le pagará un cantidad de 3500€ aproximadamente, teniendo en cuenta todas los gastos que conlleva la posible venta online de las pólizas.

Si se desea realizar actualizaciones y mantenimiento periódicos, se le puede pagar al informático una cantidad de 250€ aproximadamente, o los mismos trabajadores pueden realizar esta actividad si esta no resulta complicada.

En este caso, la empresa sí que podría hacer frente a los gastos, y por tanto, sí que podría implantar esta estrategia.

- Disponibilidades de recursos y capacidades

La empresa sí que podría llevar a cabo esta estrategia si se tiene en cuenta aquellos recursos y capacidades que posee.

“Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.” posee dinero suficiente para correr con los gastos de esta estrategia, ya que factura más de 700.000€, además cuenta con 20.000€ para inversión en marketing, y más de 500.000€ de beneficio neto. Por tanto, tiene capacidad de la actualización y mantenimiento de su propia página web.

Por otra parte, la empresa ya tiene presencia en redes sociales y pagina web, esto es algo que puede llegar a ser indispensables y que puede ayudar a la nueva actividad que se quiere implantar mediante la página web.

La empresa tiene la capacidad del reconocimiento de su servicio y la capacidad de renovar la imagen en redes sociales. También es importante para poder implantar esta estrategia.

- Horizonte temporal

El tiempo de realización de la actualización, mantenimiento y la contratación en la página web, está previsto para 1 mes después de tomar la decisión de realizarlo, ya que se deben añadir varios aspectos que conllevan su tiempo.

Primeramente, se deberá pactar con el informático lo que se desea realizar exactamente en la página web, y posteriormente, realizarlo y ubicarlo en el apartado de la página que corresponda.

CONCLUSIONES FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Después de formular cuatro estrategias para la empresa *“Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.”* y, habiendo aplicado los filtros para evaluar cada una de ellas, se ha podido observar que las estrategias más adecuadas y las más convenientes que puede implantar la empresa han sido las estrategias la 2 y la 3.

“Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.” es capaz de abrir una oficina en una población nueva donde ya tiene algunos clientes. Sin embargo, con esta estrategia se pretende conseguir a más clientes confiando así en el reconocimiento que tiene la empresa y la zona donde se encuentra la nueva oficina.

Por otro lado, la empresa también es capaz de realizar una campaña publicitaria mediante paneles en los polideportivos y carreteras, además de, campañas mediante la radio. Esta campaña estará adaptada a sus recursos y capacidades, para poder atraer a más clientes, sobre todo locales.

Por último, será capaz de realizar la actualización, el mantenimiento y la contratación en la página web con la ayuda de un informático, en la que se podrá conseguir que los clientes puedan contratar una póliza por la propia web, y así poder aumentar las ventas y su facturación.

CAPÍTULO 7:

PLANES DE ACCIÓN

7. PLANES DE ACCIÓN

Los planes de acción son estudios que priorizan las iniciativas más relevantes para que la empresa pueda cumplir sus objetivos. Estos proponerlas formas en las que la empresa la puede alcanzar sus objetivos estratégicos y las estrategias que se han establecido en los apartados anteriores. De esta manera, un plan de acción va a involucrar a los diversos departamentos y áreas de la empresa.

La elaboración de los planes de acción es la fase más importante y concreta del plan estratégico. En esta fase, se va a desarrollar un estudio más detallado de las estrategias seleccionadas en el último filtro que se ha estudiado. Cada una de las estrategias se debe traducir en acciones concretas para que estas sean reales, efectivas y se puedan implantar finalmente.

Para poder conseguir una estrategia efectiva se debe seguir un procedimiento concreto. En primer lugar, se debe asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción en el tiempo que se ha acordado, además, se deben asignar los recursos humanos, materiales y financieros que sean necesarios. Por otra parte, se evaluarán los costes que tendrá la implantación de la estrategia, y por último, se asignará un orden de ejecución a los planes de acción según su importancia.

Por otro lado, los planes son los encargados de hacer funcionar a la estrategia, por lo que se deben definir cuáles son los objetivos y los medios para poder alcanzarla. En concreto, se debe saber que se desea hacer, cómo conseguir el objetivo, cuando se van a conseguir las acciones, quién son los encargados de realizar las tareas y que recursos se van a utilizar.

7.1. ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN

En este apartado se van a concretar los planes de acción para cada una de las estrategias que han sido seleccionadas finalmente.

Para ello, se debe definir el objetivo principal y enumerar las acciones que se deben seguir para poder conseguir la realización de la estrategia, es decir, los pasos que la empresa debe hacer. Además, de deberá saber cuándo se van a conseguir las acciones, por eso, se asignará una fecha objetivo en la que la empresa haya cumplido el objetivo. Por otro lado, habrá un responsable para cada una de las acciones que se lleven a cabo y, finalmente se asignarán aquellos recursos necesarios para poder alcanzarlas.

Estrategia 2: “Abrir una oficina fuera de la provincia”

OBJETIVO: Aumentar el número de pólizas abarcando a más clientes con la apertura de una nueva oficina en la provincia vecina donde ya existen algunos clientes.			
ACCIONES	FECHA OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS
1. Reunión para comunicar la iniciativa.	2 de Junio	Gerente (Rafael Ponsoda)	Tiempo: 7 días
2. Buscar personal que esté cualificado.	3 de Junio	Gerente y Responsable de RRHH (Rafael y Lucia)	Tiempo: 1 mes
3. Estudiar el mercado y las oficinas del entorno	4 de Julio	Gerente, adjunta al gerente y responsable de RRHH (Rafael, Lucia y Esther)	Tiempo: 1 mes
4. Buscar el local para habilitar la oficina.	5 de Septiembre	Gerente y adjunta al gerente (Rafael y Esther)	Tiempo: 1 mes (Sin contar Agosto) Inversión: 1000€/mes
5. Buscar empresa que se encargue de pintar.	1 de Octubre	Gerente (Rafael Ponsoda)	Tiempo: 2 semanas Inversión: 550€
6. Comprar sillas, mesas, ordenadores, etc.	15 de Octubre	Responsable del Material (Javier)	Tiempo: 2 semanas Inversión: 2300€
7. Montar la oficina	2 de Noviembre	Gerente (Rafael Ponsoda)	Tiempo: 3 semanas
8. Reunir a los trabajadores para que sepan cómo funciona la empresa.	23 de Noviembre	Gerente, adjunta al gerente y responsable de RRHH (Rafael, Lucia y Esther)	Tiempo: 7 días Inversión: 300€
9. Comunicar al pueblo la nueva apertura de la oficina.	30 de Noviembre	Responsable Comercial (Aitor)	Tiempo: 7 días Inversión: 70€
10. Inauguración y Apertura.	1 de Diciembre	Gerente y Autónomo (Rafael y Antonio)	Tiempo: 1 día Inversión: 100€

Tabla 22: Planes de acción estrategia 2

Estrategia 3: “Realizar campañas publicitarias, en toda la provincia”

OBJETIVO: Atraer clientes de toda la provincia mediante una campaña publicitaria exterior, concretamente en los polideportivos y carreteras.			
ACCIONES	FECHA OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS
1. Reunión para comunicar la iniciativa.	2 de Junio	Gerente (Rafael Ponsoda)	Tiempo: 7 días
2. Estudiar la viabilidad de hacer la campaña publicitaria.	3 de Junio	Gerente y Responsable de Comercial (Rafael y Aitor)	Tiempo: 3 semanas Inversión: 320€
3. Buscar empresa que diseñe la publicidad.	19 de Junio	Gerente y adjunta al gerente (Rafael y Esther)	Tiempo: 2 semanas Inversión: 350€
4. La empresa diseña la publicidad.	3 de Julio	Responsable comercial y empresa (Difusión comunicación)	Tiempo: 2 semanas
5. Reunión para dar el visto bueno al diseño	17 de Julio	Responsable comercial y empresa (Difusión comunicación)	Tiempo: 7 días
6. Buscar y reunirse con responsables encargados de establecerlos en los polideportivos.	24 de julio	Responsable comercial (Aitor)	Tiempo: 2 semanas Inversión: 1000€
7. Presentar la campaña publicitaria.	31 de Julio	Responsable comercial (Aitor)	Tiempo: 1 mes Inversión: 400€
8. Colocar los paneles	1 de Septiembre	Responsable comercial (Aitor)	Tiempo: 7 días

Tabla 23: Planes de acción estrategia 3

Estrategia 1 y 4: “Actualización, mantenimiento y contratación en la página web”

OBJETIVO: Actualizar y mantener la página web de forma que los clientes puedan contratar pólizas por la misma, aumentando así el número de clientes de la empresa.			
ACCIONES	FECHA OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS
1. Reunión para comunicar la iniciativa.	2 de Junio	Gerente (Rafael Ponsoda)	Tiempo: 7 días
2. Estudiar la viabilidad de hacer una nueva actividad en la web.	3 de Junio	Gerente y Responsable de Comercial (Rafael y Aitor)	Tiempo: 3 semanas Inversión: 320€
3. Buscar empresa que se encargue de añadir la opción de contratar póliza. (informático)	19 de Junio	Gerente y adjunta al gerente (Rafael y Esther)	Tiempo: 2 semanas Inversión: 350€
4. La empresa decide como estaría estructurada la actividad en la web.	3 de Julio	Responsable comercial y empresa (Kebes)	Tiempo: 1 semana
5. Reunión para dar el visto bueno de cómo quedaría en la web.	10 de Julio	Responsable comercial y empresa (Kebes)	Tiempo: 1 semana
6. Realizar la estrategia seguida.	17de julio	Responsable comercial (Aitor)	Tiempo: 3 semanas (sin contar Agosto) Inversión: 3500€
7. Reunir a los trabajadores para explicarles cómo funciona.	11 de Septiembre	Responsable comercial (Aitor)	Tiempo: 1 semana Inversión: 500€
8. Comunicar a los clientes de la nueva iniciativa vía e-mail.	18 de Septiembre	Responsable comercial (Aitor)	Tiempo: 2 días

Tabla 24: Planes de acción estrategia 1 y 4

Después de haber realizado los planes de acción, podemos observar información muy importante para llevar a cabo las estrategias, como pueden ser la duración de implantar cada una de ellas, y el capital necesario para invertir en su puesta en marcha. Con ellos se pretende obtener un resumen de las acciones que “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.” debe seguir y las características de cada una de ellas.

En la primera estrategia, que tiene como objetivo abrir una nueva oficina fuera de la provincia, durará unos cuatro meses hasta su inauguración, habiendo un parón en el mes de Agosto. Esta estrategia es la más costosa de todas, ya que es la que más capital necesita para llevarla a cabo.

La estrategia de “realizar campañas publicitarias, en toda la provincia” es la que menos coste supondrá a la empresa respecto a las otras dos estrategias. Esta durará en su puesta en marcha casi tres meses, en los cuales se realizarán las diferentes acciones para poder ser implantada en el tiempo acordado.

Por último, la estrategia de “Actualización, mantenimiento y contratación de la página web” se iniciará a partir de junio de 2017, para que esta esté implantada en la nueva temporada, es decir al inicio de septiembre. Esta estrategia es la que más coste le supondrá a la empresa después de la de la apertura de la nueva oficina. Por otro lado, la duración de la puesta en marcha será cerca de los tres meses, realizando todas las acciones necesarias para la implantación de esta.

7.2. VIABILIDAD DE LAS ESTRATEGIAS

Para poder implantar definitivamente las estrategias elegidas, se debe realizar un estudio de forma financiera. En este se plasmarán todos aquellos costes que generen las estrategias así como los beneficios netos que resultaran para la empresa. Con todo esto, se podrá saber si las estrategias son viables o no para poder llevarlas a cabo en “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.”. Además, para completar el estudio y verificar la viabilidad, se calculará el VAN y el TIR de cada una de las estrategias.

El VAN es el Valor Actual Neto, este valor se obtiene de medir los flujos de caja futuros del proyecto que se quiere llevar a cabo, descontando así la inversión inicial que necesitamos y aplicándole la tasa de descuento. En el caso de que el resultado sea positivo el proyecto será viable, mientras que si el resultado es negativo, no proyecto a realizar no se podrá llevar a cabo.

En cuanto al TIR, es la Tasa Interna de Retorno, el cual corresponde a un indicador con el que se puede medir la rentabilidad de un proyecto. Cuanto más alto sea este, mayor rentabilidad se va a obtener por el dinero que se ha invertido, por lo contrario, si el TIR es bajo o negativo significa que la rentabilidad o los intereses a recibir por la inversión serán muy bajos.

A continuación, se mostrará la viabilidad de las tres estrategias que se quieren implantar:

	CUENTA DE RESULTADO PREVISIONAL		
	ESTRATEGIA 2: Nueva oficina		
	2018	2019	2020
VENTAS	100.000 €	103.000 €	116.287 €
COMPRAS PROVEEDORES	- €	- €	- €
GASTOS DE PERSONAL	1.300 €	1.000 €	1.000 €
OTROS GASTOS	15.020 €	12.000 €	12.000 €
COSTE DE VENTAS	16.320 €	13.000 €	13.000 €
BENEFICIO EXPLOTACION	83.680 €	90.000 €	103.287 €
AMORTIZACIONES	- €	- €	- €
RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS	83.680 €	90.000 €	103.287 €
IMPUESTOS (30%)	25.104 €	27.000 €	30.986 €
RESULTADOS DESPUES DE IMPUESTOS	58.576 €	63.000 €	72.301 €
DIVIDENDOS	- €	- €	- €
RESERVAS	58.576 €	63.000 €	72.301 €
AUTOFINANCIACIÓN	58.576 €	63.000 €	72.301 €

Tabla 25: Viabilidad estrategia 2

	CUENTA DE RESULTADO PREVISIONAL		
	ESTRATEGIA 3: Campaña publicitaria		
	2018	2019	2020
VENTAS	100.000 €	103.000 €	116.287 €
COMPRAS PROVEEDORES	- €	- €	- €
GASTOS DE PERSONAL	- €	- €	- €
OTROS GASTOS	2.070 €	- €	- €
COSTE DE VENTAS	2.070 €	- €	- €
BENEFICIO EXPLOTACION	97.930 €	103.000 €	116.287 €
AMORTIZACIONES	- €	- €	- €
RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS	97.930 €	103.000 €	116.287 €
IMPUESTOS (30%)	29.379 €	30.900 €	34.886,1 €
RESULTADOS DESPUES DE IMPUESTOS	68.551 €	72.100 €	81.400,9 €
DIVIDENDOS	- €	- €	- €
RESERVAS	68.551 €	72.100 €	81.401 €
AUTOFINANCIACIÓN	68.551 €	72.100 €	81.401 €

Tabla 26: Viabilidad estrategia 3

CUENTA DE RESULTADO PREVISIONAL			
ESTRATEGIA 1 y 4: Contratación web			
	2018	2019	2020
VENTAS	100.000 €	103.000 €	116.287 €
COMPRAS PROVEEDORES	- €	- €	- €
GASTOS DE PERSONAL	12.500 €	12.000 €	12.000 €
OTROS GASTOS	4.170 €	- €	- €
COSTE DE VENTAS	16.670 €	12.000 €	12.000 €
BENEFICIO EXPLOTACION	83.330 €	91.000 €	104.287 €
AMORTIZACIONES	- €	- €	- €
RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS	83.330 €	91.000 €	104.287 €
IMPUESTOS (30%)	24.999 €	27.300 €	31.286 €
RESULTADOS DESPUES DE IMPUESTOS	58.331 €	63.700 €	73.001 €
DIVIDENDOS	- €	- €	- €
RESERVAS	58.331 €	63.700 €	73.001 €
AUTOFINANCIACIÓN	58.331 €	63.700 €	73.001 €

Tabla 27: Viabilidad estrategia 1 y 4

	Flujo caja 1	Flujo caja 2	Flujo caja 3	VAN	TIR (%)
Estrategia 2:	58.576 €	63.000 €	72.301 €	156.051,0 €	2,09
Estrategia 3:	68.551 €	72.100 €	81.401 €	195.866,9 €	4,60
Estrategia 1 y 4:	58.331 €	63.700 €	73.001 €	145.126,6 €	1,63

Tabla 28: Flujos de caja, VAN y TIR de las estrategias

Después de haber realizado el cuadro de cuenta de resultados previsionales de cada una de las estrategias, podemos observar una serie de información traducida en cifras. Esta es importante para la implantación de las estrategias en la empresa, ya que se sabrá si estas se pueden llevar a cabo o no. Con esto conseguimos que la empresa no pierda tiempo y dinero, sabiendo previamente si la estrategia va a ser viable para "Ponsoda Correduría de Seguros S.L."

En la primera estrategia, la Estrategia 2, se puede observar que a pesar de los costes que supone implantarla los beneficios pueden ser buenos, en el primer año, será de menor cantidad, ya que las ventas son bajas por ser una tienda nueva. Una vez ya habilitada, es decir, en el segundo y tercer año, los beneficios son mejores aumentando así año tras año. También podemos observar, que el VAN (con una tasa del 2.554%) es positivo, pero no obstante, registra la segunda cifra más baja de las tres estrategias. El TIR con 28000€ de inversión para el proyecto, no resulta muy alto (2.09%), por lo que la rentabilidad del proyecto es muy baja. Esta estrategia se podría llevar a cabo, pero podría presentar algunos problemas a lo largo del camino.

Por lo que respecta a la estrategia 3, se puede observar que los beneficios son buenos después de haber tenido en cuenta los costes que corresponden al implantar la estrategia, en primer año, son de menor cantidad al generar unas ventas más bajas que los prósperos años, que van aumentando progresivamente.

Además, se puede observar como el VAN (con tasa de 2.554%) es positivo, y que este es el VAN más elevado de las tres estrategias. Por otra parte, el TIR con 15000€ de inversión para el proyecto, también resulta ser el más elevado de las estrategias, este no presenta un porcentaje muy elevado pero podría ser bueno para que el proyecto saliera rentable. Por tanto, esta estrategia es la más viable de todas.

Por último, la estrategia 1 y 4, los beneficios son positivos y podría hacer frente a los costes que esta estrategia conlleva. El beneficio también irá creciendo año tras año al igual que lo hace las ventas, a pesar de afrontar en el primer año más costes que en los posteriores. También, se puede observar que el VAN (tasa del 2.554%) es positivo siendo así el menor de las tres estrategias, además, el TIR con 40000€ de inversión para el proyecto, presenta un valor muy bajo resultando también el menor de todas estas. Esta estrategia sería la última que “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.” quisiera implantar en su empresa, ya que a pesar de generar beneficios es la que más problemas puede presentar a lo largo de su camino.

Como conclusión, las tres estrategias serían válidas para implantarlas, es decir, las tres serían viables pero la que más fácil hará la implantación a la empresa será la estrategia 3, la cual resulta la más viable de todas. Mientras que la estrategia 1 y 4, será la que menos pueda convenir a la empresa por ser un poco más compleja a la hora de llevarla a cabo.

7.3. PRIORIZACION DE LOS PLANES DE ACCIÓN

Con el resultado de la realización de los planes de acción y su viabilidad, es conveniente que dichas acciones se sometan al mecanismo de la priorización, ya que no resulta suficiente al utilizarse un número elevado de planes de acción.

Para ello, se elaborará la priorización con las estrategias que han quedado después de pasar por los diferentes filtros que se han realizado anteriormente, es decir, el de ajuste, aceptabilidad y factibilidad. Se situarán las estrategias evaluando sobre la importancia y sobre la urgencia de cada una de ellas para implantarlas. Estas se calificarán como altas y bajas.

ALTA	<p>VIGILANCIA ESTRATEGIA</p> <p>ESTRATEGIA 2</p>	<p>ACCIONES PRIORITARIAS</p> <p>ESTRATEGIA 3</p>
IMPORTANCIA	<p>ESTRATEGIA 1 Y 4</p> <p>NO PASA NADA SI NO SE PONEN EN MARCHA</p>	<p>TRASLADAR SU REALIZACION A NIVELES OPERATIVOS DE LA EMPRESA</p>
BAJA	BAJA	URGENCIA

Tabla 29: Priorización de los planes de acción

La matriz de priorización se ha aplicado a cada plan de acción que se ha realizado en el mismo apartado. Como se puede observar, cada uno de estos planes de acción se ha situado en un cuadro diferente de la matriz.

En primer lugar, la estrategia 2 *“Abrir una oficina fuera de la provincia”*, se encuentra en una posición de urgencia medio-baja e importancia medio-alta. En esta se pretende llevar a más clientes tanto nuevo como aquellos que se encuentran por la zona y ya son clientes de *“Ponsoda Correduría de Seguros S.L.”*

Siguiendo de una importancia alta y una urgencia alta, se encuentra la estrategia 3 *“Realizar campañas publicitarias, en toda la provincia”* en la que se colocaran paneles publicitarios en los polideportivos y en algunas carreteras donde la gente pueda ver el impreso de la publicidad de la empresa. Esta querrá que cuanto antes se empiece a dar a conocer más aun sus servicios para poder así aumentar su clientela.

La estrategia 1 y 4 *“Actualización, mantenimiento y contratación en la página web”*, se encuentra en una posición de urgencia baja y una posición de importancia medio-baja, esto quiere decir que, la empresa no tiene necesidad de obtener en su web una opción para la contratación de seguros, pero sí que les interesaría la actualización y mantenimiento de la misma. La contratación de seguros por internet sería un buen método para aumentar los clientes de la empresa, pero si no se realiza no pasaría nada.

Por último, la estrategia que la empresa implantaría sería la estrategia 3, es decir, realizar campañas publicitarias, ya que resulta la menos costosa y es la que más les beneficia, ya que con esta pueden llegar a conseguir más clientes. Sin embargo, la estrategia 1 y 4 es de menor urgencia para la empresa, por lo que podría esperar a contener más fondos propios para poder afrontar los mayores gastos que requiere esta estrategia. En cuanto a la estrategia 2 *“Abrir una oficina fuera de la provincia”*, la empresa obtendría beneficios, pero en este momento no sería segura implantarla, ya que podría presentar algunos problemas a lo largo del camino. No se descarta implantarla, pero de momento solo se implantará la estrategia 3.

7.4. BUSINESS MODEL CANVAS

El Business Model Canvas es una herramienta como aquellas utilizadas para la elección y selección de estrategias. Esta es una herramienta extraordinaria y muy útil para la empresa, ya que puede permitir visualizar las hipótesis a validar, también facilita el diseño de novedades que se realizan para la validación del modelo. Por otro lado, puede ayudar a las empresas a salir de ideas y conceptos preconcebidos, generando así nuevas opciones.

Por otra parte, esta herramienta permite representa las opciones estratégicas del Plan Estratégico al emplearla en el mismo. Con esta, se consigue así, ver el modelo de negocio de una forma más clara, proporcionar diferentes soluciones, detectar las mejoras, etc.

En el Business Model Canvas se puede ver reflejado cada uno de los planes de acción, con el objetivo de poder presentar a todos los grupos de interés de manera visual cada propuesta que se ha realizado en el Plan Estratégico.

Business Model Canvas










Socios clave  -Reale -La Unión Alcoyana -Difusión comunicación -Diseñador	Actividades clave  -Comercialización -Publicidad -Gestión de la Web -Administración	Propuestas de valor  -Web amigable. -Nuevas oficinas. -Mayor reconocimiento de la empresa mediante publicidad.	Relaciones con clientes  -Relación de amistad de clientes de toda la vida. -Relación formal con compañías.	Segmentos de cliente  -Gente que hace deporte. -Clientes particulares -PYMES -ASFIAL	
	Recursos clave  -Plataforma Online -Oficinas Alcoy, Banyeres, Muro y Alicante. -Fondos Propios.		Canales  -Web -Diferentes oficinas		
Estructura de costes -Personal -Material e instalaciones -Suministro		 -Costes financieros -Publicidad -Actualización y mantenimiento web	Fuentes de ingresos -Comisiones de las compañías según seguros vendidos		

Tabla 30: Business Model Canvas

Una vez realizado el Business Model Canvas, se puede observar todas aquellas características y actividades en que se centra la empresa “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.”. El segmento que esta abarca es amplio, engloba los clientes particulares, las empresas, las asociaciones y todas aquellas personas que practiquen deporte.

En cuanto a la relación de clientes, cabe destacar que la empresa tiene una relación de amistad con las personas que son clientes desde los principios de la actividad de la empresa, además contiene una relación más formal con las compañías con las que negocian.

Los canales que utiliza “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.” son, principalmente, las diferentes oficinas que tiene repartidas por toda la provincia, situadas en las poblaciones de Alcoy, Banyeres, Muro y Alicante. Además, otro canal posible será la nueva oficina que se tiene previsto implantar en una de las estrategias para la mejora de la empresa. Por otra parte, otro tipo de canal de la empresa, sería la web, en caso de implantar la estrategia de contratación de seguros por la Página Web, donde los clientes, desde su casa, pueden elegir aquel seguro que cubra su necesidad.

La propuesta de valor de la empresa es, principalmente, la página web que contiene la empresa la cual quiere mejorar mediante la actualización y mantenimiento de esta. Para ello, aprovecharemos esta capacidad y la debilidad de su pobreza tecnológica, para implantar una estrategia en la que se realice esta mejora. También, para llegar a más clientes se creará una nueva oficina, para cubrir la necesidad de aquellos con localidad más lejana a la central y sus otras oficinas. Por último, se realizará publicidad en polideportivos para la gente que practica deporte.

Para que tengan éxito los planes de acción y poder implantar las estrategias que se han formulado se deben definir las actividades clave de la empresa, estas son la comercialización de los productos de la empresa para poder ganar clientes en la nueva oficina, la publicidad que se realizará para aumentar los clientes en toda la empresa, la gestión de la Pagina Web para que la web pueda mejorarse mediante la actualización y mantenimiento de la misma y la administración la cual es imprescindible para la organización y el funcionamiento de todas las acciones que realiza la empresa. Estas se realizaran con los recursos clave, los cuales se caracterizan por la plataforma web y las distintas oficinas que esta empresa tiene repartidas por la provincia. Además, se necesitarán recursos económicos como recursos propios para hacer frente a los gastos que conllevan las estrategias a implantar.

Por lo que respecta a los socios clave, “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.” cuanta con sus proveedores más importantes que son Reale y La Unión Alcoyana, los cuales son los que más seguros facturan en la correduría. La empresa informática “Difusión Comunicación”, también será un socio clave para la empresa, ya que establecerá relación con ella en la implantación de la estrategia de contratación de seguros por la Pagina Web. Por otro lado, el diseñador será importante para el diseño de los paneles que se establecerán en los polideportivos.

La fuente de ingresos de la empresa serian todas las comisiones que las compañías les ingresan por cada seguro que esta realiza a los clientes. Para conseguir esto, se deberá hacer frente a una estructura de costes en el personal que ya trabaja en la empresa, el material e instalaciones nuevas que se obtendrán para la nueva oficina, el suministro de cada una de las oficinas, la publicidad empleada en los centros deportivos, la actualización y mantenimiento de la Página web y los costes financieros que requiera toda la empresa.

CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES

8. CONCLUSIONES

Después de la realización del estudio de *“Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.”* y su sector, se proporcionará las conclusiones finales, en las que se resumirá todo el plan estratégico que se ha elaborado de la misma empresa.

Por lo que respecta al macroentorno de la empresa, se debe tener en cuenta una serie de amenazas y oportunidades para poder realizar así sus estrategias. Mediante el análisis PEST se capta, principalmente, la amenaza del desempleo y todas aquellas leyes que impiden la libre actuación de las empresas aseguradoras. Mientras que las oportunidades se encuentran algunos organismos que facilitan a la empresa a la realización de su actividad, el desarrollo de las tecnologías y el aumento de las personas okupas, así como las que practican deporte al aire libre.

Por otra parte, el microentorno de la empresa contiene una serie de amenazas y oportunidades con las que también se podrá construir las estrategias de esta misma. Mediante el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, se han detectado las amenazas de barreras de salida y movilidad que son altas, los precios son más elevados que en las compañías y bancos, además de, contener pocos productos que diferenciar de su competidor, entre otras. En cuanto a las oportunidades se presenta el crecimiento del sector asegurador y como consecuencia la mayor competencia, por lo que se obtiene una barrera de salida baja y una barrera de entrada alta.

Mediante la realización del análisis interno se han encontrado diferentes debilidades y fortalezas de *“Ponsoda Correduría de Seguros S.L.”*. Una de las debilidades de la empresa es conseguir seguidores en las redes sociales, así como hacer publicidad, generar empleo, la coordinación entre los trabajadores o la actualización de la Página Web. Como fortalezas se caracteriza por la buena toma de decisiones, la expansión, el buen clima entre los trabajadores, una facturación de casi 800.000€ y la capacidad de tener su propia página web.

Realizando la formulación de las estrategias para la empresa teniendo en cuenta las amenazas y oportunidades, y las fortalezas y debilidades, se han obtenido ocho estrategias para la mejora de las deficiencias de *“Ponsoda Correduría de Seguros S.L.”*. No obstante, aplicando el ajuste de la estrategia, son cuatro las que han superado la primera fase. Para comprobar la aceptabilidad de cada una se muestran las reacciones tanto buenas como malas de los grupos de interés. En este filtro no se ha eliminado ninguna de las estrategias, ya que ningún los grupos de interés de cada una de ellas se ve afectado a la hora de la implantación.

Posteriormente, se estudia la factibilidad de cada una de las estrategias teniendo en cuenta las posibilidades de implantación de recursos y capacidades, y el tiempo necesario para implantarlas.

Por otro lado, en los planes de acción, primeramente, se han fusionado la estrategia 1 y 4, las cuales formaran una sola estrategia, ya que las dos son muy parecidas. Seguidamente se realizarán los planes de acción para cada una de las tres estrategias detallando las acciones que deben seguir la empresa así como la fecha objetivo, el responsable y los recursos disponibles. Con todo esto, se puede decir que la estrategia que mayor coste ha supuesto a la empresa ha sido la apertura de la nueva oficina.

En cuanto a la priorización de los planes de acción se ha realizado una matriz donde se ha ubicado las estrategias en una posición según su importancia y su urgencia. La estrategia con mayor grado de importancia y urgencia es la de realizar campañas publicitarias.

Seguidamente, se ha realizado un estudio de viabilidad de las tres estrategias en las que se ha elaborado un cuadro de resultados previsionales en el cual se observa los beneficios que cada estrategia puede dar. Además, también se ha obtenido el VAN y TIR de cada una de ellas, con los que se puede saber si las estrategias son viables para su implantación y si son convenientes que se realicen. La más viable de las tres ha sido la de realizar campañas publicitarias.

Otra herramienta que se ha utilizado como soporte al plan estratégico es la del Business Model Canvas, el cual permite visualizar las ideas y conceptos que se quieren seguir en las estrategias en un solo plano. En este se obtiene la información más relevante de los segmentos, de las relaciones con los clientes, los canales, actividades y recursos clave, así como todo lo relacionado con el capital entre otros.

Abarcando toda la información que se ha estudiado, y posteriormente, con la formulación y selección de las estrategias, después de estudiar su implantación y su viabilidad, Se puede observar que la estrategia que más conviene implantar a la empresa es la estrategia 3: *Realizar campañas publicitarias, en toda la provincia*, ya que resulta la más viable para “Ponsoda Correduría de Seguros, S.L.”. Esta es la que respecto a sus ingresos la que mayores beneficios le van a proporcionar. Mientras que la estrategia que no debería implantar por su alto coste y poca viabilidad es la Estrategia 1 y 4: *Actualización, mantenimiento y contratación en la página web*.

Por último, cabe destacar que la información más costosa de obtener o encontrar, ha sido todo aquello relacionado con las normativas de las aseguradoras del municipio de Alcoy, así como los costes exactos de las diferentes acciones de los planes de acción y la viabilidad. No obstante, por lo general, ha sido un proyecto bastante interesante, ya que la empresa es personalmente conocida. Además, al haber trabajado en ella, la información necesaria ha sido facilitada sin ningún problema.

CAPÍTULO 9: BIBLIOGRAFÍA

9. BIBLIOGRAFÍA

- CAPÓ VICEDO, J. (2015), *Estrategia y diseño de la organización*. Alcoy. España. Universitat Politècnica de València.
- DURÁN, J. J. (1992): *Economía y dirección financiera de la empresa*. Pirámide.
- FERNÁNDEZ ROMERO, A. (2004): *Dirección y Planificación Estratégicas en las Empresas y Organizaciones*. Díaz de Santos.
- GRANT, R.M. (2014): *Dirección Estratégica*. Civitas, Madrid
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. y R. WHITTINGTON (2006): *Dirección Estratégica*. Prentice Hall, Madrid
- MARTÍNEZ PEDRÓS, D. y A. MILLA GUTIÉRREZ (2005): *La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Díaz de Santos
- NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A. (2015): *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Civitas, Madrid.
- OSTERWALDER, A. y PIGNEUR, Y. (2013): *Generación de modelos de negocio*. DEUSTO, Barcelona, 10ª Edición
- SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, J.M. (2015): *El Plan Estratégico en la práctica*. ESIC, Madrid.
- <http://www.segurosponsoda.es/empresa/curriculum-rafael-ponsoda-marti/> [Consulta: 26/04/2017]
- <http://www.segurosponsoda.es/> [Consulta: 26/04/2017]
- <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2006-12916> [Consulta: 1/05/2017]
- <http://www.dgsfp.mineco.es/sector/Legislacion/Capitulo%20II%20mediacion%20.asp> [Consulta: 1/05/2017]
- <http://www.mediadoresdeseguros.com/cms/conocenos/quienes-somos> [Consulta: 1/05/2017]
- http://www.eldiario.es/norte/vientodelnorte/economia-espanola_6_597450258.html [Consulta: 1/05/2017]

- <http://www.datosmacro.com/pib/espana> [Consulta: 2/05/2017]
- <http://www.abc.es/20120220/economia/abci-sector-seguros-empresa-201202201040.html>
[Consulta: 2/05/2017]
- http://ccaa.elpais.com/ccaa/2017/01/26/valencia/1485421345_843326.html[Consulta: 2/05/2017]
- https://www.sepe.es/contenidos/que_es_el_sepe/estadisticas/datos_avance/paro/pdf/DBGRC_A10.pdf [Consulta: 2/05/2017]
- <http://www.datosmacro.com/paro/espana/municipios/valencia/alicante/alcoy-alcoi> [Consulta: 3/05/2017]
- <http://www.radioalcoy.com/News/New/el-paro-se-reduce-un-101-comarca-2016> [Consulta: 3/05/2017]
- <http://www.datosmacro.com/pib/espana-comunidades-autonomas/valencia> [Consulta: 4/05/2017]
- <http://radioalcoy.com/News/New/el-eje-ibi-alcoy-ontinyent-genera-462-del-pib-autonomico>
[Consulta: 4/05/2017]
- <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/espana> [Consulta: 5/05/2017]
- <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/espana-comunidades-autonomas/valencia?sector=IPC+General&sc=IPC-IG> [Consulta: 5/05/2017]
- <http://alcoi.redomic.com/es/noticia/view/la-inflacion-profundiza-su-caida-y-encadena-dos-meses-negativo> [Consulta: 5/05/2017]
- <http://alcoi.portaldelcomerciante.com/es/seccion/view/que-es> [Consulta: 5/05/2017]
- <https://www.populationpyramid.net/es/espa%C3%B1a/2016/> [Consulta: 7/05/2017]
- <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/6728585/05/15/Cuales-son-las-ciudades-mas-y-menos-seguras-de-Espana.html> [Consulta: 7/05/2017]
- <http://noticias.universia.es/practicas-empleo/noticia/2016/10/10/1144399/sector-tic-espana-oceano-oportunidades.html> [Consulta: 7/05/2017]

- <http://www.elboletin.com/hoy-en-la-red/123512/sector-tecnologico-crece-espana.html>
 [Consulta: 7/05/2017]
- <http://www.economista.es/economia/noticias/7447436/03/16/El-sector-tecnologico-continua-en-alza-en-espana-con-un-crecimiento-del-53-en-2015.html> [Consulta: 7/05/2017]
- <https://www.flat101.es/servicios/disenyo-y-desarrollo-de-comercio-electronico/> [Consulta: 8/05/2017]
- <http://www.webconversionmaster.com/ecommerce-espana.html> [Consulta: 8/05/2017]
- <https://ultimahora.es/noticias/sociedad/2017/01/25/244256/espana-cuarto-pais-mas-ventas-online-europa.html> [Consulta: 8/05/2017]
- <https://www.questionpro.com/blog/es/la-importancia-de-las-redes-sociales-para-las-empresas/>
 [Consulta: 8/05/2017]
- <http://www.elmundo.es/economia/2014/11/13/5462017b268e3efc6c8b457c.html> [Consulta: 10/05/2017]
- <http://www.newcorred.org/noticias/mundo-asegurador/143-espana-baja-al-15-puesto-como-mayor-mercado-de-seguros-del-mundo.html> [Consulta: 10/05/2017]
- <http://www.foromarketing.com/diccionario/productos-sustitutivos/> [Consulta: 10/05/2017]
- <https://www.rankia.com/blog/acciones-valor/469394-modelo-5-fuerzas-porter-correduria-seguros> [Consulta: 12/05/2017]
- https://sabi.bvdinfo.com/Report.serv?_CID=29&context=7CA4D4QEGBCU71R [Consulta: 12/05/2017]
- <https://www.canetyzaragoza.com/conocenos/> [Consulta: 13/05/2017]
- http://publicacionesoficiales.meh.es/ON%20LINE/SUSCRIPCIONES_WEB/documentos/T_LEGAL/S/Separata%203-2016%20ORDENACI%C3%93N,%20SUPERVISI%C3%93N,%20Y%20SOLVENCIA%20DE%20LAS%20ENTIDADES%20ASEGURADORAS%20EN%20LINEA.pdf [Consulta: 13/05/2017]
- https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2005-18668 [Consulta: 14/05/2017]
- <file:///C:/Users/Mireia/Downloads/Presentacio%CC%81n%20Corporativa%20EPSA.pdf>
 [Consulta: 14/05/2017]

- [http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/ehd/Encuesta de Habitos Deportivos 2015.pdf777](http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/ehd/Encuesta_de_Habitos_Deportivos_2015.pdf777) [Consulta: 16/05/2017]
- <http://www.libremercado.com/2015-02-02/la-ocupacion-de-pisos-el-delito-que-mas-crece-durante-la-crisis-1276539641/> [Consulta: 16/05/2017]
- <http://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/> [Consulta: 17/05/2017]
- <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2c.htm> [Consulta: 17/05/2017]
- <http://economipedia.com/definiciones/reloj-estrategico.html> [Consulta: 17/05/2017]
- https://sabi.bvdinfo.com/Report.serv?_CID=44&context=SYQCD4QEGNBO20H [Consulta: 20/05/2017]
- <http://www.abc.es/toledo/20130218/abcp--20130218.html> [Consulta: 22/05/2017]
- <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-3.pdf> [Consulta: 30/05/2017]