

21

2e



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS

DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
COMO ESTRATEGIA A SEGUIR EN UN
PROCESO DE PLANEACION

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

A C T U A R I O

P R E S E N T A

JOSE G. ^{Guadalupe} CARDONA SANDOVAL

ACT. AGUSTIN ^{ESTUDIO} ROMAN AGUILAR



MEXICO. D. F.

1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

266233



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

M. en C. Virginia Abrín Batule
Jefe de la División de Estudios Profesionales de la
Facultad de Ciencias
Presente

Comunicamos a usted que hemos revisado el trabajo de Tesis:
" Desarrollo de Nuevos Productos como Estrategia a seguir en un Proceso de Planeación "

realizado por José Guadalupe Cardona Sandoval
con número de cuenta 8940306-4 , pasante de la carrera de Actuaría

Dicho trabajo cuenta con nuestro voto aprobatorio.

Atentamente

Director de Tesis	Act. Agustín Román Aguilar
Propietario	M. en C. Virginia Abrín Batule
Propietario	Act. Mauricio Aguilar González
Propietario	Act. Arturo Roldán López
Suplente	Lic. Fernando Eligio Velázquez
Suplente	

Virginia Abrín Batule

Mauricio Aguilar González

M. en A.P. Ma. del Pilar Alonso Reyes
Consejo Departamental de Matemáticas

CONTENIDO

	PÁGINA
I. INTRODUCCIÓN	2
II. CAPÍTULO I. PLANEACIÓN ESTRÁTEGICA	3
III. CAPÍTULO II. PLANEACIÓN ESTRÁTEGICA (CASO PRÁCTICO)	16
IV. CAPÍTULO III. DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	29
V. CAPÍTULO IV. DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS (CASO PRÁCTICO)	38
VI. CONCLUSIONES	48

INTRODUCCIÓN

El entorno social, económico y comercial de México en los últimos años, es cada vez más complejo y sólo aquellas instituciones capaces, no sólo de entenderlo, sino de influir directamente en él podrán permanecer, desarrollarse y crecer.

En este contexto, las empresas mexicanas deberán emplear procesos y herramientas que les permitan adaptarse adecuada y oportunamente a sus condiciones locales, nacionales e internacionales, de tal forma que puedan contender en un ámbito de alta competitividad.

Uno de los procesos que pueden conducir a las organizaciones hacia el logro de sus objetivos fundamentales es la planeación estratégica, la cuál es uno de los puntos a desarrollar en este trabajo de tesis.

De esta manera en el Capítulo I, se hablará de lo que es la planeación, sus beneficios, así como los distintos enfoques que se le dan.

Una vez que se hayan analizado las generalidades de la planeación estratégica, se revisará a detalle este proceso desde el punto de vista interactivo.

Sin embargo, el hablar de planeación, conlleva tener que aterrizar una serie de conceptos al campo real, lo cual hasta cierto punto es confuso para aquellas personas que conocen este proceso desde el punto de vista teórico. Es por esto que este trabajo y en especial el capítulo II tiene por objetivo el ilustrar de manera práctica y sencilla un guía de como se lleva a cabo el proceso de la planeación, tomando como ejemplo, una recopilación de lo que fue el plan estratégico de ASEMEX una compañía de seguros.

La mayoría de las veces cuando se ha realizado una planeación formal, siempre se llega a nivel papel sobre los posibles cursos de acción a seguir, (ejemplo: el típico despacho consultor que entrega a la empresa una gran carpeta con información sobre el diagnóstico realizado, el cual es difícil que sea leído por los directivos de una compañía); siendo que el llevar a cabo cursos de acción a seguir para mejorar el futuro de una empresa, es hasta más importante que hacer la planeación, es decir de nada sirve haber ido al doctor, si los medicamentos no se toman.

De aquí surge otro punto fuerte a desarrollar en este trabajo de tesis, el llevar a cabo un curso de acción (puede haber varios), ilustrado de una manera clara y concreta, como lo es el caso del desarrollo de nuevos productos. Este tema es analizado desde el punto de vista teórico en el capítulo III, en donde se revisa que es un nuevo producto, las ventajas que se obtienen al desarrollar nuevos productos; los factores que propician el fracaso de estos y por último se describe el proceso para lanzarlos al mercado.

Mientras que en el capítulo IV, se ejemplifica igualmente un guía sencilla de como se nace un nuevo producto como resultado de un proceso de planeación, retomando el caso de ASEMEX.

Cabe mencionar que de todos los posibles cursos de acción, que existen, después de un proceso de planeación, el desarrollo de nuevos productos se considera muy importante en medio de un mercado cambiante, en donde se adopta mucho la frase de: "renovarse o morir".

Por último la finalidad de este trabajo de tesis no es la de descubrir el hilo negro, dentro de un proceso de planeación al tomar como ejemplo el caso ASEMEX; es más que nada el ilustrar con un guía como se aterrizan en el campo real todos aquellos conceptos que se ven tanto en los cursos de acción tomados (en este caso se ilustra el desarrollo de nuevos productos) después de haberse realizado el proceso de planeación estratégica, como todos aquellos que se ven al desarrollarse dicho proceso.

CAPÍTULO I. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

¿QUÉ ES LA PLANEACIÓN?

El propósito de este primer capítulo es el de revisar qué es la planeación y cuál es el papel que juega dentro de una organización, así como analizar la liga entre la planeación estratégica y la mercadotecnia, que se da al detectar oportunidades en el mercado para una organización.

DEFINICION DE PLANEACIÓN

En el lenguaje sencillo, planeación es sacar algo del pasado, para decidir en el presente qué se hará en el futuro. O decidir ahora lo que se va a hacer más tarde, cuándo y cómo se va a hacer y quién lo hará.

El proceso de planeación se puede definir como:

Un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección; capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras que ofrece el entorno.

Son muchas las compañías que operan sin planes formales. En las nuevas empresas, a menudo los administradores están tan ocupados, que no tienen tiempo de planear, y en las maduras, muchos de ellos argumentan que han llevado bien las cosas sin planeación formal, por lo cual no debe ser tan importante.

BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN

Una planeación formal puede traer grandes beneficios. Impulsa a los administradores a pensar en el futuro de manera sistemática y mejora la interacción entre los ejecutivos. Obliga a la compañía a precisar sus objetivos y políticas, promueve una mejor coordinación de sus esfuerzos y proporciona normas de desempeño más claras para un mejor control. Determina cuáles son las oportunidades de negocio más prometedoras para la empresa, permite determinar con mayor precisión sus mercados de interés, señala cómo participar más activamente en esos mercados y, además, aporta las bases para decidir el tipo de productos o servicios que se deben ofrecer a la clientela.

El argumento de que la planeación resulta poco útil en un medio cambiante no tiene mucho sentido. De hecho lo contrario es cierto: con una buena planeación una compañía puede anticiparse y responder con mayor rapidez a los cambios del medio y prepararse mejor para hechos repentinos.

El concepto de planeación no es nuevo. Sin embargo, las condiciones económicas y de mercado en años recientes han llevado a una mejor comprensión sobre la necesidad y el valor de una planeación formal. En realidad, cualquier éxito de la organización en el aumento de utilidades, penetración de mercado, etc., depende, en gran medida, de la naturaleza de su planeación. Una planeación formal es una de las herramientas más eficaces de que se dispone en la organización para mejorar el desempeño.

Todas las compañías deben ver a futuro y desarrollar estrategias de largo plazo capaces de adaptarse a las cambiantes condiciones de sus industrias. No hay una sola estrategia ideal para todas. Cada una debe encontrar el plan de juego mejor para su situación, sus oportunidades, objetivos y la forma de utilizar sus recursos. La dura tarea de elegir la estrategia global para la supervivencia a largo plazo y el crecimiento de una compañía se llama planeación .

ENFOQUES DE LA PLANEACIÓN

Existen distintos enfoques de planificación o planeación, que pueden agruparse en:

1. La planificación reactiva.
2. La planificación inactiva.
3. La planificación preactiva.
4. La planificación interactiva.

LA PLANIFICACIÓN REACTIVA

La planificación reactiva es ascendente y orientada hacia las tácticas. La estrategia que contiene queda implícita, y es consecuencia de diversas decisiones tácticas tomadas en forma independiente. Comienza en la unidades más bajas de una organización, al identificar sus deficiencias y las amenazas que éstas implican, tratando de regresar a estados anteriores "mejores" mediante proyectos enfocados a revelar las causas de estas deficiencias y a eliminarlas o suprimirlas. En seguida se determinan las prioridades de cada proyecto y utilizando un estimado de la cantidad de recursos con los que se contará para trabajar dichos proyectos, se efectúa una selección de éstos de acuerdo con las prioridades de la organización. Este conjunto de proyectos constituyen el plan de la unidad.

Los planes de cada unidad se turnan al siguiente nivel, donde se revisan, coordinan e integran con el plan de la nueva unidad. Este proceso continúa hasta que los planes acumulados llegan a la dirección general de la organización, donde se coordinan e integran y de esta manera se obtiene el plan corporativo.

La planificación reactiva tiene dos grandes defectos. Primero, se basa en el supuesto erróneo de que si se desecha lo que no se quiere, se obtiene lo que se quiere. Este supuesto es evidentemente falso para cualquiera que encienda la televisión y sintonice un canal que no le gusta. El televidente puede deshacerse de él cambiando de canal, pero no por hacer esto encontrará un programa mejor.

El segundo defecto de la planificación reactiva es que se lleva a cabo en forma independiente en sectores del mismo nivel o de niveles más altos. Sin embargo, una organización es un sistema cuyas mayores deficiencias se originan de la forma en que interactúan sus sectores, no de sus acciones por separado. Por tanto, es posible y hasta probable que las mejoras en desempeño de cada sector de la organización tomadas por separado den lugar a un deterioro del desempeño de la organización. Es decir, el hecho de que se utilicen las mejores partes automotrices para construir un automóvil no nos va asegurar que éste sea el mejor auto.

LA PLANIFICACIÓN INACTIVA

A los inactivistas les satisfacen las cosas como están, por tanto, tratan de prevenir los cambios. Su principal objetivo es sobrevivir y la estabilidad. Los practicantes de este enfoque no creen que la situación actual es la mejor posible, pero creen que es lo suficientemente buena y son capaces de permanecer a la expectativa de posibles cambios.

Ellos creen que la intervención de terceras personas en el curso de los eventos, aunque sean bien intencionadas, puede aumentar el nivel de problemas.

En las organizaciones inactivas, se preocupan más por las formas y maneras que por la eficiencia. Le dan un alto valor a las costumbres, las reglas, y a los buenos comportamientos. El conformismo se valora más que la creatividad. Cuando una organización inactiva muere, lo hace muy lentamente.

LA PLANIFICACIÓN PREATIVA

La planificación preactiva es descendente y orientada a la estrategia. Los objetivos se establecen en forma explícita pero las tácticas se dejan al albedrío de las unidades individuales. Dicha planificación tiene dos etapas, predicción y preparación; la más importante es la predicción. Si hay un error en la predicción, hasta la buena preparación puede ser en vano.

El proceso de planificación preactiva se inicia en el nivel más alto de la organización, con la preparación de uno o más pronósticos para el futuro. Se analizan los pronósticos para descubrir las amenazas y oportunidades que se presentarán. Después se prepara una declaración de las estrategias de la organización para manejar estas amenazas y oportunidades. Cada nivel ajusta el pronóstico y estrategia a sus propias condiciones y establece los objetivos y metas que son compatibles con los de la organización en su totalidad.

La efectividad de la planificación preactiva depende de la exactitud de los pronósticos para los cuales se prepara. Desafortunadamente, dichos pronósticos tienen un error cronológico. Lo único que se puede predecir con cierta exactitud (en principio al igual que en la práctica) son aspectos del futuro que no son afectados por lo que uno o los otros hacen (por ejemplo, el clima).

En cambio la planificación preactiva se basa en pronósticos acerca de proveedores, consumidores y comportamiento de la competencia, al igual que de condiciones económicas, sociales y políticas, factores todos que reciben los efectos de lo que hacen las organizaciones que planean y las que no lo hacen.

LA PLANIFICACIÓN INTERACTIVA

Aquí la planeación se puede ver como una extensión de la teoría de insumo-resultado. Una vez que la organización predice el rendimiento deseado (es decir, establece una meta), entonces, por medio de una planeación cuidadosa puede determinar cuáles factores se necesitan para alcanzar esa meta.

La planificación interactiva se orienta hacia la obtención de un control sobre el futuro. Se basa en el punto de vista de que el futuro de la organización depende tanto de lo que se haga entre el hoy y el mañana, como de lo que le pase al mañana. Por tanto, este tipo de planificación consiste en diseñar un futuro deseable y seleccionar o crear formas de lograrlo hasta donde sea posible.

La planeación interactiva puede tener un elemento complementario muy útil, en lo que se puede denominar "enfoque introspectivo". Este enfoque se mueve hacia atrás, es decir, desde donde se quiere estar hasta donde se está; permite acercarse a la materialización de las aspiraciones de la organización y amplía la percepción de lo que es factible, así como la gama de posibles maneras en que se puede lograr.

Cuando se planea hacia adelante, cada posible curso de acción se evalúa independientemente del resto de los otros. Cuando se planea hacia atrás se genera un sistema de acciones, en donde éstas interactúan reciprocamente. La planeación introspectiva capacita a sus practicantes para pensar en cada curso de acción como parte de un sistema.

El enfoque introspectivo parte del supuesto de que la organización para la cual se planea, ha desaparecido, pero su entorno permanece intacto; entonces, el ejercicio consiste en que los planeadores deben diseñar la organización que más les gustaría tener, para reemplazar a la desaparecida. El producto de sus esfuerzos será un rediseño idealizado sujeto a dos restricciones: debe ser factible tecnológicamente y debe ser capaz de sobrevivir en el entorno actual.

El rediseño idealizado pone en evidencia que los principales obstáculos que se interponen entre la organización actual y lo que se quiere para ella, están dentro de sí misma. Esto amplía el concepto de factibilidad.

En este tipo de planeación hay tres principios: el participativo, el de continuidad y el holístico, que se forman por los principios de coordinación e integración.

Principio de participación

El beneficio más importante (pero no el único) de la planificación no se deriva del uso de su producto, el plan, sino de la participación en su elaboración. En la planificación interactiva, el proceso es el producto más importante. Al intervenir en este proceso, los participantes llegan a entender su organización y su entorno y cómo su comportamiento puede mejorar el desempeño del conjunto, no sólo de su parte. El principal beneficio de la planificación es este aumento en la habilidad de cada parte de la organización para contribuir en las mejoras del desempeño total. Es mejor tener un buen plan con alta participación que un plan excelente con baja participación, pues éste tendrá menores posibilidades de ser alcanzado.

Principio de continuidad

Como las organizaciones y sus medios cambian continuamente con el tiempo, el planificador debe formular en forma explícita todos los supuestos relevantes posibles sobre lo que cambiará, lo que no cambiará, lo que puede cambiar y lo que no puede cambiar. Se deben revisar continuamente estos supuestos. Cuando se compruebe que son erróneos, se debe cambiar el plan, es decir, adaptarlo a los supuestos cambiantes. Dicha adaptación debe ser continua para que la efectividad del plan se mantenga o, lo que es más importante, aumente.

Principio de coordinación

Este principio indica que todas las unidades del mismo nivel jerárquico, deben ser planeadas simultáneamente, y sus problemas, sin importar de dónde aparezcan, deben ser atacados al mismo tiempo y desde diferentes puntos de vista.

Principio de integración

A través de este principio se establece que todos los niveles deben planearse en forma integrada e interdependiente y así evitar que se puedan generar posibles conflictos cuando se planea una unidad aisladamente.

Principio holístico

Este principio es la combinación de los principios de coordinación e integración, y establece que cuando se planea la organización como un todo, el resultado es mejor que si se planeara por separado cada una de sus partes y luego se trataran de conjuntar e integrar. En otras palabras: el todo es más que la suma de sus partes.

PLANIFICADORES REACTIVOS, PREACTIVOS E INTERACTIVOS

Los planificadores reactivos se enfocan en aumentar su habilidad para deshacer cambios o deficiencias que hayan ocurrido. Los preactivos desean incrementar su habilidad para pronosticar cambios que ocurrirán. A los inactivistas les satisfacen las cosas como están, por tanto, tratan de prevenir los cambios. Los planificadores interactivos buscan incrementar su habilidad para controlar o influir en el cambio o en sus efectos y para responder con rapidez y eficacia a cambios que no pueden controlar, disminuyendo así su necesidad de pronosticar.

Se analizará con mayor detalle en este capítulo la planeación estratégica de tipo interactivo, ya que ésta implica la adaptación de la empresa para ser capaz de aprovechar las oportunidades en un medio que cambia sin cesar.

Las actividades de planeación en una organización se pueden dirigir desde tres o cuatro niveles diferentes, de acuerdo a su tamaño y la diversidad de sus productos o servicios. Estos niveles de planeación son:

1. Planeación estratégica de una compañía.

En este nivel, la gerencia define la misión de la organización, establece las metas a largo plazo de la organización y decide sobre amplias estrategias formuladas para lograr esas metas. Estas estrategias y metas de largo alcance a nivel de compañía se convierten en el marco dentro del cual se efectúa la planeación por departamentos o áreas de negocios. En esta planeación total se toman en cuenta los recursos financieros de una organización, la capacidad de producción, las necesidades laborales, la investigación y desarrollo, y la capacidad de mercadotecnia.

2. Planeación de las áreas de negocio.

En las organizaciones grandes y diversificadas, una modificación de la planeación estratégica a nivel de compañía surgió en años recientes. Para una operación y planeación más eficaz, la organización total se descompone en divisiones por producto, por segmento de mercado, por región, etc.; estas divisiones son llamadas "áreas de negocio". Cada área de negocio dirige su propia planeación estratégica de forma coordinada con toda la organización.

3. Planeación estratégica de mercadotecnia.

En este nivel, la gerencia está comprometida en el establecimiento de metas y estrategias para el esfuerzo de mercadotecnia en una organización.

La planeación estratégica de mercadotecnia incluye la selección de mercados meta y el desarrollo de programas de largo alcance para los elementos principales en la mezcla de mercadotecnia: el producto, el sistema de distribución, la estructura de precios y las actividades promocionales.

Estos niveles de planeación no son aislados, sino que se realizan de forma coordinada.

PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMPAÑÍA

Cada autor define los pasos de la planeación estratégica de acuerdo a sus objetivos de investigación, por lo que los nombres de la principales etapas cambian, pero no así su esencia.

Dado que este trabajo de tesis se enfoca a la planeación estratégica desde un punto de vista interactivo con orientación de mercado, tiene como base las necesidades del mercado objetivo de la organización y las etapas del proceso de planeación se establecen como:

- 1. La definición de la misión de la organización.**
- 2. El establecimiento de los objetivos de la organización.**
- 3. Análisis de la problemática.**
- 4. Planes de acción.**
- 5. Presupuestos.**

El proceso de la planeación estratégica y los planes de la compañía resultantes son influidos considerablemente, tanto por las fuerzas externas del entorno como por los recursos internos de la organización. Las fuerzas externas del entorno son: aspectos demográficos, condiciones económicas, factores sociales y culturales, consideraciones legales y políticas, tecnología, competencia y los mercados de la organización.

En lo que se refiere al efecto de las fuerzas internas, es posible que resulte obvio que la planeación se verá influida por la condición financiera de la organización, sus instalaciones de producción, investigación y capacidad de desarrollo.

I. MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Una visión muy reducida del área de negocios en el que opera una empresa limitará las potencialidades de desarrollo y crecimiento.

Y es lógico. Cuando más estrecha, reducida, "encasillada" sea la visión que se tenga sobre una empresa, menos posibilidades existirán de que se puedan encontrar nuevas vías para su desarrollo y crecimiento.

Ahora bien, para lograr ese proceso de desarrollo y crecimiento, es necesario que se tenga una idea muy clara respecto a cuál es la MISIÓN de una organización.

Para establecer la misión de una organización es necesario que se respondan estas dos preguntas:

1. ¿Para qué existe la empresa?
2. ¿Cuál es su último propósito?

Una respuesta para la primera pregunta puede ser: para que una empresa genere beneficios es necesario que, en primer lugar, venda los productos y servicios que ofrece, y

Mientras que para la segunda pregunta puede ser: para que una empresa pueda vender sus productos y servicios es necesario, antes de nada que tenga clientes.

En conclusión:

La misión de toda empresa, grande o pequeña, es la de satisfacer determinadas necesidades o deseos de ciertos grupos de personas (consumidores o clientes) que, en conjunto, forman sus mercados, a través de los productos y servicios.

Una misión también es un propósito global que puede unificar y poner en acción a todas las partes de la organización para las que se planifica. La misión debe servir como punto de partida para el proceso de planificación que le sigue.

Una formulación de misión debe identificar al negocio en que la organización quiere estar.

Para algunas organizaciones, este paso requiere solamente la revisión y aprobación de una afirmación publicada previamente. Pero para la mayoría de las empresas, este paso en la planeación formal, en realidad, nunca ha sido enumerado claramente. O tal vez en algún momento la misión era clara, pero cambios internos y en las condiciones ambientales provocaron que esa declaración previa fuera inadecuada o de poca importancia.

En la actualidad, junto con la orientación para satisfacer al cliente inherente en el concepto de mercadotecnia, a las organizaciones se les estimula a que tengan orientación hacia el mercado en sus declaraciones sobre la misión.

No sólo son más atractivas al público estas declaraciones orientadas al cliente, sino que también sirven para ampliar el mercado de la compañía y extender la vida de la misma. Así por ejemplo, la misión de fabricar calefactores o calderas, estará fuera del negocio para cuando los hornos sean sustituidos por bombas de combustible o unidades de calefacción solar. Pero si la misión es comercializar el control de la temperatura, entonces se puede descontinuar la producción de calefactores, cambiar hacia fuentes alternas de energía, y continuar compitiendo en el mercado.

II. OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

El siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es que la dirección decida acerca del conjunto de objetivos que guiarán a la organización para llevar a cabo su misión. Estos objetivos también pueden servir como guías para la planeación de la gerencia en los niveles más bajos de la organización. Además proporcionan normas para evaluar el rendimiento de una organización.

Para los fines de un plan de negocios, un objetivo es:

Un resultado específico que se prevé alcanzar por medio de la implantación de un plan de negocios.

Los objetivos deben estimular a la acción, puesto que éstos se cumplen por acciones que llevan un plan.

Los objetivos de la organización deben ser realistas y consistentes. Para ser eficaces, deben ser declarados en términos específicos y, en donde sea posible, se deben medir cuantitativamente.

En concreto, los objetivos deben ser:

- Orientados hacia resultados específicos.
- Realistas, alcanzables.
- Aceptables para todas las áreas de la empresa.
- Claros, fáciles de comprender.
- Flexibles.
- Consistentes entre sí.
- Capaces de crear un verdadero desafío.
- Susceptibles de ser controlados.
- Establecidos de forma tal que fijen un resultado clave.
- Importantes (el logro del objetivo debe justificar el tiempo y los recursos que habrán de invertirse).

III. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA

Una problemática es un sistema de amenazas y oportunidades interrelacionadas. La formulación de la problemática consiste en identificar las amenazas y oportunidades presentes y futuras y las interacciones que se derivan del comportamiento presente y reciente de la organización para la que se planifica.

Se necesitan tres tipos de estudios para la formulación de la problemática:

1. ANÁLISIS DEL SISTEMA. En él se trata qué es la organización, cómo opera y su estado actual.
2. ANÁLISIS DE OBSTÁCULOS Y OPORTUNIDADES. Aquí se estudia qué condiciones, políticas y prácticas, internas y externas constituyen obstáculos y oportunidades para el desarrollo de la organización.
3. PROYECCIONES DE REFERENCIA. En este estudio se ve qué sucederá si no hay cambios significativos en el funcionamiento de la organización.

1. ANÁLISIS DE SISTEMAS

Es una descripción de la naturaleza y estado actual de la organización para la que se planifica. Entre los principales puntos que abarca se encuentran.

Naturaleza de la empresa.

Se debe identificar qué tipo de empresa es la organización y si ésta forma parte de una entidad mayor, también se debe describir el tipo de empresa que es la entidad mayor. La definición de la empresa debe ser lo suficientemente general para que abarque todos los productos y servicios que ofrece.

Desempeño del pasado y presente.

Aquí se debe realizar un análisis de las ventas totales, el volumen total, la participación en el mercado, las ganancias, los rendimientos de la inversión y los activos, costo por categoría etc., de la organización.

Ambiente externo e interno de la empresa.

Se deben identificar los reglamentos, leyes e impuestos potenciales que afectan a la organización y los efectos que tienen sobre ella.

Asimismo, se deben identificar a los principales competidores por categoría de producto o servicio y, cuando sea necesario, por mercados; aquí se tiene que obtener información sobre el tamaño de la competencia, su participación en los mercados, los cambios en su participación en el tiempo, y sus políticas de fijación de precios, calidad e innovación

2. ANÁLISIS DE OBSTÁCULOS Y OPORTUNIDADES

El propósito de un análisis de obstáculos y oportunidades es el de:

- Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente.
- Concienciar a los directivos de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberán afrontar.
- Permitirles explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

3. PROYECCIONES DE REFERENCIA

Una proyección de referencia es una extrapolación de una característica de desempeño de una organización, sus partes o su ambiente, desde su pasado reciente hasta su futuro, sin suponer cambios significativos en el comportamiento del sistema o su medio. Esto no es una proyección del futuro, sino más bien una proyección del tipo "qué pasa si no se actúa".

Las proyecciones de referencia también pueden revelar necesidades futuras que no se podrán satisfacer a menos que haya un cambio hoy en las actividades de la organización o de la competencia.

IV. PLANES DE ACCIÓN

En este punto, se supone que la organización ha determinado hacia dónde quiere ir, sobre la base de la declaración de su misión, sus objetivos, y su análisis del portafolio de negocios. El siguiente paso en la planeación estratégica es diseñar las maneras para llegar ahí. Estas son las estrategias de organización; los planes de acción básicos y amplios por medio de los cuales una organización intenta alcanzar sus metas y cumplir su misión.

La mayoría de las declaraciones sobre la misión y objetivos reflejan la intensidad y el deseo de crecer de una organización, para aumentar sus ingresos y utilidades. En tales casos, una organización podría tomar cualquiera de las dos rutas en su diseño estratégico. Puede continuar lo que hace ahora para sus productos y mercados, pero mejorandolos, la organización se puede aventurar dentro de nuevos mercados y/ productos.

Estas dos rutas, dan como resultado cuatro alternativas estratégicas principales, como se muestra en el esquema siguiente:

Figura 1: Matriz de las 4 principales alternativas estratégicas, que tiene una compañía.

	PRODUCTOS EXISTENTES	NUEVOS PRODUCTOS
MERCADOS EXISTENTES	1. Penetración de mercado	3. Desarrollo de producto
NUEVOS MERCADOS	2. Desarrollo de mercado	4. Diversificación

FUENTE: Philip Kotler, Fundamentos de mercadotecnia, Editorial Prentice Hall, México 1991, Pag. #36.

La estrategia de penetración al mercado implica que la compañía tratará de vender más productos actuales a sus mercados actuales. La estrategia del desarrollo de mercado está indicada para que la compañía continúe la venta de sus productos actuales, pero en nuevos mercados.

Una estrategia del desarrollo de producto significa que la organización pretende desarrollar nuevos productos para vender a sus clientes actuales. La diversificación es la estrategia de crecimiento que implica agregar nuevos productos para venderse a nuevos mercados.

V. PRESUPUESTO

La elaboración de los presupuestos tiene un objetivo específico: expresar, en términos de recursos, el contenido del plan de negocios y sus implicaciones, con el propósito de incrementar la rentabilidad de la empresa.

La elaboración de un presupuesto no sustituye la elaboración de un plan de negocios.

Los presupuestos constituyen sólo la última parte del plan de negocios. Sólo después de conocer la misión, los objetivos, las estrategias, las metas y los planes de acción (qué queremos y qué debemos hacer para lograrlo) es que se podrán tener criterios suficientemente válidos como para decidir cómo se van a invertir los recursos de la empresa.

Ahora bien: como su nombre lo indica, los presupuestos se elaboran, al igual que los planes de negocios, con miras al futuro, es decir, para prever con antelación lo que se calcula que sucederá en un período determinado de tiempo por venir.

Por otra parte, en sentido general, la rentabilidad de una empresa constituye la diferencia que se produce entre sus ingresos y todos sus egresos, de cualquier naturaleza que sean. En consecuencia, para los fines de la elaboración de un plan de negocios se puede decir que:

"Los presupuestos constituyen la previsión, lo más precisa posible, de todos los ingresos y todos los egresos que se producirán en una empresa en un período de tiempo futuro y determinado".

Esto nos permite evaluar la viabilidad de un nuevo proyecto. Por ejemplo, si se decide lanzar un nuevo producto o servicio se debe evaluar de la siguientes manera:

¿Cuánto deberán vender los nuevos productos para que su operación no afecte la rentabilidad de las actividades actuales? ¿Es posible alcanzar esos niveles de ventas desde el inicio de esas nuevas actividades o se ve, de antemano, que es imposible? ¿Vale la pena hacer la nueva inversión?

ANÁLISIS DEL PORTAFOLIO DE LA ORGANIZACIÓN: Planeación de las áreas de negocio

Muchas organizaciones están tan diversificadas que la planeación total de la compañía no puede servir como guía eficaz para los ejecutivos que administran las divisiones de la organización. La mayoría de las compañías grandes y medianas son organizaciones de productos múltiples e incluso de negocios múltiples. Consecuentemente, para una planeación efectiva, la organización total se debe dividir en grupos separados - pero integrales - por producto, función, segmento de

mercado, etc. Cada grupo debería de ser tratado como un "negocio" separado pero analizando las interacciones.

La organización total se puede ver entonces como un portafolio de estos negocios (llamados áreas de negocio). Y el paso clave en la planeación estratégica es una evaluación de estos negocios individuales en el portafolio de la organización. Esta evaluación se llama análisis del portafolio de negocios (o producto).

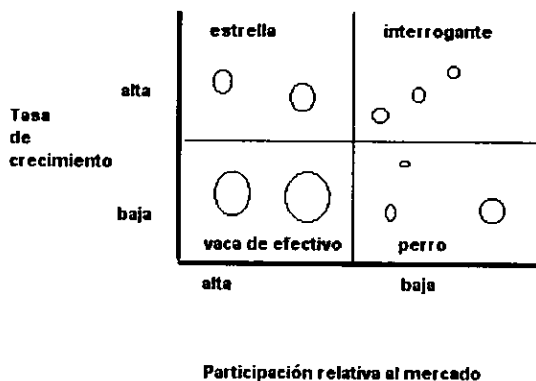
Un análisis de portafolio se hace para identificar la posición actual de cada área de negocio y para determinar su papel futuro en la compañía. Esta evaluación también proporciona orientación a la gerencia sobre el diseño de estrategias y tácticas para un área específica. Ciertamente, la gerencia diseñará diferentes estrategias para segmentos en crecimiento y con utilidades, y otras para uno que está disminuyendo y pronto será eliminado.

La posición actual y los posibles clientes futuros para las áreas de negocio, generalmente están en una etapa de cambio. Algunas están en crecimiento; otras están disminuyendo. Algunas tienen utilidades mientras otras pierden dinero. Al mismo tiempo, la organización tiene, típicamente, recursos limitados para usarlos en apoyo de sus áreas de negocio. Consecuentemente, la organización necesita saber cómo asignar estos recursos limitados. ¿Cuáles áreas deben ser en su crecimiento, cuáles mantenidas en su posición de mercado actual, y cuáles deben ser eliminadas?. Un análisis del portafolio de negocios esta diseñado para ayudar a la compañía a tomar decisiones.

La finalidad de la planeación estratégica es encontrar en qué formas la compañía puede aprovechar mejor las oportunidades que le ofrece el medio. Por ello, la mayoría de los métodos de análisis de cartera evalúan a las áreas de negocio según dos tipos de parámetros: el interés que representa el mercado o la industria y la solidez de su posición en ellos. El método más conocido fue el que desarrolló en *Boston Consulting Group*, una reconocida empresa de asesoría administrativa.

Dentro de este método la compañía clasifica a todas sus áreas de negocio según la matriz de participación-crecimiento que se muestra en la figura 2.

Figura 2: Matriz de participación / crecimiento de mercado:



FUENTE: Philip Kotler, *Fundamentos de mercadotecnia*, Editorial Prentice Hall, México 1991, Pag. #34.

En el eje vertical, la tasa de crecimiento del mercado mide el interés que representa el mercado. En el eje horizontal, la participación en el mercado sirve para medir la fuerza de la compañía en dicho mercado. Dividiendo la matriz de participación-crecimiento en la forma como se indica en la figura, se distinguen cuatro tipos de áreas de negocio:

- **Estrellas.** Se trata de negocios o productos con alto crecimiento y participación. A menudo requieren una fuerte inversión para financiar su rápido crecimiento. En un momento determinado, éste se hará más lento y se convertirán en grandes vacas de efectivo.
- **Vacas de efectivo.** Se trata de negocios o productos de bajo crecimiento y alta participación. Las áreas de negocio que cuentan con un éxito ya bien establecido, requieren menor inversión para mantener su participación de mercado. En esta forma, producen grandes cantidades de dinero que la compañía utiliza para pagar sus cuentas.
- **Interrogantes.** Son negocios de baja participación en mercado y alto crecimiento. Requieren mucho efectivo tan sólo para mantener su participación. La administración debe considerar con mucho cuidado cuáles son las interrogantes que quiere transformar en estrellas y cuáles debe eliminar.
- **Perros.** Son negocios y productos de poco crecimiento y baja participación. Puede que generen el dinero suficiente para mantenerse, pero no prometen convertirse en grandes vacas de efectivo.

Una vez que han clasificado las áreas de negocio, la compañía debe determinar cuál será el papel de cada una en el futuro. En cada caso, puede seguir una de cuatro estrategias: invertir más en un área de negocio para reforzar su participación; invertir justo lo suficiente para mantenerla en el mismo lugar; quizás cosechar, con lo cual incrementará su flujo de efectivo a largo plazo invirtiendo nada o casi nada en ella; deshacerse de ella vendiéndola o dejándola morir para utilizar los recursos en otros negocios.

Cabe mencionar que este análisis no es la panacea para descubrir la mejor estrategia, pero puede ayudar a que la administración comprenda la situación global de la empresa, y se vea cuál es la contribución de cada negocio o producto, se le asignen los recursos adecuados y se oriente a la compañía hacia el éxito futuro.

CONCLUSIONES

En resumen, la planeación estratégica es un proceso continuo flexible e integral que genera una capacidad de dirección y ayuda a definir la evolución que debe seguir una organización en función de las oportunidades actuales y futuras que ofrece el entorno.

Como sus principales beneficios se encuentra que:

- Determina cuáles son las oportunidades de negocio más prometedoras y;
- Mejora la utilización de los recursos de la empresa.

Dentro de la planeación existen diferentes enfoques: la planeación reactiva, preactiva, inactiva e interactiva.

Se analizó el enfoque interactivo, el cual se orienta hacia la obtención de un control sobre el futuro. Se basa en el punto de vista de que el futuro de la organización depende de lo que se haga hoy y mañana.

Además este enfoque cuenta con los tres principios básicos de una planeación formal:

1. Participativo.
2. Continuidad.
3. Holístico.

Por último se analizó el proceso de la planeación, desde un punto de vista interactivo con orientación al mercado, siendo las etapas de este proceso:

- I. La definición sobre la misión de la organización.
- II. El establecimiento de los objetivos de la organización
- III. Análisis de la problemática.
- IV. Planes de acción.
- V. Presupuestos.

CAPÍTULO II. PLANEACION ESTRATÉGICA, CASO PRÁCTICO

Como ya se ha mencionado uno de los principales objetivos de este presente trabajo de tesis es el de mostrar una guía practica para poder "aterrizar" todo el proceso de planeación estratégica, es por eso que el presente capítulo tiene como finalidad mostrar una recopilación de lo que sucedió dentro del mundo empresarial y para ser más concretos dentro del mercado asegurador.

Para tales fines se ha escogido el caso particular de Aseguradora Mexicana (en lo sucesivo ASEMEX), una compañía de seguros.

Cabe señalar que este caso se consideró antes del 1 de enero de 1997, cuando Aseguradora Mexicana fue adquirida por Seguros Comercial-América; por tal motivo los datos estadísticos que aquí se presentan son hasta el 31 de Diciembre de 1996.

De esta forma a continuación se muestra la siguiente guía, para que los conceptos antes vistos (capítulo I) sean mejor asimilados:

I. MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Para lograr que todo el proceso de desarrollo y crecimiento planteado por la empresa sea coherente, es necesario que se establezca una misión

Cabe mencionar que la mayoría de las compañías de seguros no redactan formalmente su misión y mucho menos la dan a conocer a su personal, es más, muchas no la tienen. En este momento se propondrá una misión de la organización - considerando su orientación al mercado - que sea la punta de lanza para iniciar una planeación estratégica formal, tratando de hacerla llegar a todo el personal de la empresa para que la adopte y la haga suya.

MISIÓN:

**"BRINDAR PROTECCIÓN A LOS CLIENTES DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO SELECCIONADOS, ASUMIENDO LOS RIESGOS A QUE ESTÁN EXPUESTOS TANTO EN SU PATRIMONIO COMO EN SUS PERSONAS, PROPORCIONANDO UN SERVICIO DE SEGUROS EFICIENTE Y DE ALTA CALIDAD.
POSICIONARSE COMO LA ASEGURADORA DE MAYOR PRESTIGIO EN EL MERCADO MEXICANO.
OBTENER UNA RENTABILIDAD ADECUADA Y MANTENERSE UNA ESTRUCTURA DE CAPITAL SÓLIDA.
SER UN VEHÍCULO EFICIENTE PARA ELEVAR EL DESARROLLO HUMANO Y PROFESIONAL DE SU PERSONAL.**

Como se observa, de acuerdo a la misión que se estableció, ASEMEX busca recuperar la supremacía que tenía en años anteriores y que ha ido perdiendo poco a poco.

II. OBJETIVOS

Para poder llevar a cabo esta misión los objetivos de la compañía son:

1. Ubicarse como la aseguradora más grande del mercado de acuerdo a su volumen de primas directas.
2. Mantener índices entre los más altos del mercado a nivel:
 - Técnico

- Financiero.
- De eficiencia.
- Resultado a reaseguradores de riesgo de cúmulo o de naturaleza catastrófica.

3. Distinguirse en el mercado por mantener elevados estándares de calidad y de servicio con especial énfasis en:
 - Emisión.
 - Atención y pago de siniestros.
 - Cobranza.
 - Capacidad de respuesta.
 - Eficiencia en operación
 - Personal.
4. Mantener políticas de suscripción sanas pero comerciales, y un óptimo nivel de retención de negocios.
5. Desarrollar y mantener sistemas computacionales que permitan altos niveles de eficiencia en la operación y una información veraz y oportuna a la toma de decisiones.
6. Ubicarse como un compañía innovadora en los mercados a los que nos dirigimos, contando con un altísimo nivel técnico y un respaldo eficiente y suficiente en materia de reaseguro.
7. Desarrollar y mantener una fuerza productora profesional.
8. Obtener una utilidad neta de 4,000,000 de dólares.
9. Incrementar el flujo de efectivo a 1,000,000 de dólares.
10. Reducir los gastos de operación en un 25%.
11. Inculcar a todo el personal un cultura de servicio.
12. Contar con una mayor gama de productos, para los segmentos de mercado seleccionados.

I. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA

Como ya se ha mencionado, este paso consiste en detectar posibles amenazas y oportunidades del entorno y fortalezas y debilidades de la organización, presentes y futuras, que servirán como base, para poner a planear el futuro de la empresa.

ANÁLISIS DE SISTEMAS **Naturaleza de la empresa**

ASEGURADORA MEXICANA S.A. es una compañía de seguros, la cual siempre se ha caracterizado por ser una empresa líder en el mercado, principalmente en el ramo de los grandes riesgos (Incendio); esto se debe a que esta empresa perteneció durante mucho tiempo al gobierno federal, el cual cedía a la compañía de manera automática todo los grandes riesgos de la nación para ser asegurados, tal es el caso de PEMEX, CFE, SCT, entre otras. De esta manera ASEMEX contaba con grandes ingresos en primas, lo que le permitía tener una gran participación de mercado, y de esta manera su competencia se mantenía al margen. Sin embargo, a raíz de su

privatización, ASEMEX se convirtió en una compañía más de las que operan en México, esto se debió más que nada a que su principal fuente de ingresos (grandes riesgos del gobierno) ya no era segura, porque para poder captar un negocio de esta magnitud, tenía que entrar en un

concurso o licitación, para poder acapararlo; claro está que al principio y por la infraestructura con que ya contaba, ASEMEX ganaba casi todos los concursos, sin embargo, es aquí donde se recalca la necesidad de hacer una planeación formal ya que corría el riesgo de que poco a poco sus competidores le fueran acortando distancias.

Por otra parte, ASEMEX también opera en el mercado masivo del ramo de seguros de daños, es decir, pólizas con sumas aseguradas de hasta 1.5 millones de pesos, así como en el ramo de automóviles, en el de personas: gastos médicos, seguros de vida; sin embargo, su participación en el mercado es mucho menor en referencia a los grandes riesgos, a pesar que existe un gran mercado potencial; aquí destaca mucho más la necesidad de realizar una planeación formal, ya que su baja participación de mercado en este sector es el resultado de una falta de visión en el futuro. Dadas las tendencias del mercado a crear productos a la medida del asegurado, debido al gran mercado potencial que existe, y mejor aún, que no ha sido bien explotado, es aquí donde se centrará la planeación de la compañía.

Además de que es aquí donde ASEMEX encuentra una fuerte competencia ya que éstos son los mercados a los cuales se han enfocado el resto de las compañías aseguradoras.

A continuación se mencionan los principales productos que ASEMEX ofrece a sus clientes:

PRODUCTO	COBERTURA
Seguro Incendio a todo riesgo.	Cubre contra cualquier riesgo excepto los que se excluyen en la póliza
Seguro tradicional de Incendio.	Cubre Incendio, Explosión Terremoto y/o Erupción Volcánica, Extensión de cubierta.
Seguro de Robo en Domicilio	Cubre Robo y/o Asalto en domicilio
Seguro de Robo de Mercancías.	Cubre Robo de Mercancías
Seguro de Dinero y Valores	Cubre Robo y/o Asalto de Dinero y Valores
Seguro de R.C. General.	Cubre los daños y perjuicios que el asegurado ocasiona a terceras personas, resultado del desempeño de sus actividades diarias.
Seguro de R.C. Estacionamientos.	Cubre los daños y perjuicios que el asegurado ocasiona a terceras personas, resultado de la actividad de su negocio.
Seguro de R.C. Viajero	Cubre los daños y perjuicios que el asegurado ocasiona a terceras personas, durante un viaje de placer o negocios.
Seguro de R.C. Transportes.	Cubre los daños y perjuicios que el asegurado ocasiona a terceras personas, resultado de la actividad del transporte de personas.
Seguro de R.C. Hoteles	Cubre los daños y perjuicios que el asegurado ocasiona a terceras personas, resultado de brindar el servicio de hospedaje.
Seguro del Seguro de Rotura de Maquinaria	Cubre los daños que sufran las maquinarias, por causas a su uso tales como incendio, rotura, etcétera.
Seguro del Seguro de Equipo Electrodoméstico	Cubre los daños que sufran los Equipos Electrodomésticos por corto circuito, Explosión, Incendio, etcétera.

PRODUCTO	COBERTURA
Seguro del Seguro de Calderas	Cubre los daños que sufran las Calderas, por Explosión, Rotura, etcétera.
Seguro del Seguro de Maquinaria pesada móvil	Cubre los daños que sufran las maquinarias pesadas móviles, por Incendio, Explosión, etcétera.
Seguro del Seguro de Anuncios Luminosos	Cubre los daños que sufran los anuncios luminosos, por rotura, Incendio, corto circuito, etcétera.
Seguros del Seguro de Cristales	Cubre los daños que sufran los cristales principalmente por rotura.
Seguros de Buques y Aviones	Son pólizas especiales en donde se cubren aviones y buques dependiendo de las condiciones que se pacten.
Seguro de Multiseguro Familiar	Es un paquete de seguros que cubren Incendio, R.C. Robo y/o Asalto, Dinero y Valores, Rotura de Cristales.
Seguro de Multiseguro Empresarial	Es un paquete de seguros que cubren Incendio, R.C. Robo y/o Asalto, Dinero y Valores, Rotura de Cristales, Anuncios Luminosos, Calderas, Maquinaria pesada móvil, Equipo Electrónico.
Seguro Paquete Empresarial a todo riesgos	Es un paquete de seguro que cubre a todo riesgo Incendio, R.C. Robo y/o Asalto, Dinero y Valores, Rotura de Cristales, Anuncios Luminosos, Calderas, Maquinaria pesada móvil.
Seguro de Automóviles	Se cubre en forma limitada: -Robo -R.C. -Gastos médicos a los ocupantes. -Defensa jurídica (Proliber). Se cubre en forma amplia. -Daños Materiales -Robo -R.C. -Gastos médicos a los ocupantes. -Defensa Jurídica (Proliber).
Seguros del Seguro de vida	Pueden ser vitalicios, dotedales, temporales.
Seguros de Gastos Médicos	Cubre los gastos médicos en que incurra el asegurado al sufrir alguna enfermedad.

DESEMPEÑO DEL PASADO/ PRESENTE DE LA EMPRESA

Se hará énfasis en la información de mercado para detectar posibles obstáculos y oportunidades de negocios.

Dicha información que se obtenga deber ser oportuna, confiable, y sugerente; es decir, una información reciente en la cual podamos comprobar que la fuente sea una institución seria y además que nos pueda ayudar a tomar cursos de acción.

Así que la fuente oportuna, confiable y sugerente que se utilizará son las publicaciones trimestrales de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS); este organismo recopila dicha información de las áreas de contabilidad administrativa de cada una de sus asociadas.

Para que esta información pueda ser útil se escogió un periodo histórico de 5 años, y los resultados que arrojó en cuanto a las ventas totales y la participación de mercado durante ese periodo fueron:

Cuadro 1: Primas y siniestros de ASEMEX 1992-1996.

ANO	Importe de Primas Emitidas (Miles de \$)	Porcentaje de Incremento	Primas Devengadas (Miles de \$)	Importe de Siniestros (Miles de \$)	Porcentaje de Incremento	Porcentaje de Siniestralidad	Porcentaje de Participación de Mercado
1996	360,9849	4.00%	3,615,998	3,733,505	74.00%	103.00%	11.74%
1995	3,449,266	37.09%	3,177,334	2,134,380	105.92%	67.18%	14.53%
1994	2,726,705	19.23%	2,561,241	962,368	42.71%	37.57%	13.19%
1993	2,286,780	29.27%	2,133,137	674,314	-55.49%	31.61%	12.77%
1992	1,768,943	50.03%	1,682,743	1,515,029	25.67%	90.03%	11.74%

FUENTE: ESTADISTICAMIS (Boletín trimestral de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros, 1992-1996).

Como se observa, las ventas (primas emitidas) fueron incrementándose año con año hasta llegar a 3,609,849 mil pesos en 1996, mientras que la participación de mercado tuvo un comportamiento similar, a excepción de 1996 donde se contrajo y quedó en 11.74%. Si bien es cierto la compañía no ha perdido, ya que sus ventas siguen creciendo, se registró que el mercado también creció y además en el último año perdió terreno en este rubro, lo quiere decir que la compañía empieza a mostrar signos de debilidad.

Además de que el mercado creció, también ha crecido la infraestructura del gobierno y junto con ello la necesidad de asegurarla, lo que también indica, que a raíz de la privatización en 1995, ASEMEX ha empezado a perder licitaciones, ya que como se recordará ahora se tiene que concursar para poder captar estos negocios y siendo este su principal alimento en primas, es preocupante. También se cree que la poca experiencia de ASEMEX en los mercados masivos, ha influido.

Otro rubro que hay que considerar es el de la siniestralidad, la cual influye en la rentabilidad del negocio, ya que se puede ser líder en el mercado y sin embargo tener pérdidas, lo que a la larga puede ocasionar grandes problemas de tipo financiero, como la descapitalización.

Aquí se puede ver que el porcentaje de siniestralidad (Siniestros/Primas) es de 103% en 1996 lo cual señala que ya existen pérdidas; en años anteriores, este rubro no era tan importante para la empresa ya que si había pérdidas el gobierno las podía solventar. De aquí surge la idea de atacar el mercado masivo, lo que ocasiona una dispersión de riesgos, es decir, al captar negocios pequeños, pueden siniestrarse varios o dejarse de asegurar y no repercute tanto como un gran riesgo cuando se pierde o se siniestra, además de que se empezaría a operar desde el punto de vista de la suficiencia técnica: "los siniestros de los pocos lo paga la prima de los muchos".

Cabe hacer notar que los porcentajes de incrementos en ventas no han sido regulares en el transcurso del tiempo; por ejemplo, en 1992 las ventas incrementaron un 50.03% con respecto al año pasado, en 1993 crecieron 29.27% y en el resto de los años han crecido 19.23%, 29.27% y 4%, respectivamente, lo cual nos indica que nunca existió una preocupación por ser constantes y mejorar lo hecho en años pasados, es decir, se manejaba al compás de las empresas de gobierno, sin una planeación independiente.

AMBIENTE DE LA EMPRESA

Uno de los factores principales que ha afectado a ASEMEX es su privatización - cuyo efecto ya se mencionó anteriormente -, cosa de lo que se ha aprovechado muy bien la competencia, y por tal motivo se analizará a los principales competidores de ASEMEX (Nacional Provincial, Monterrey, Inbursa (antes SEGUMEX) y Seguros Comercial-América), sus ventas, su participación de mercado, su siniestralidad, su porcentaje de crecimiento a través del tiempo, tal y como se muestra en los cuadros 2 y 3.

Dicha información sólo será analizada en el ramo de los seguros de daños por ser el sector de principal interés para iniciar un plan estratégico y dada la experiencia que tiene la compañía en el manejo de los seguros de daños.

Cuadro 2: Primas y siniestros totales de las 5 principales aseguradoras de México 1992-1996.

TOTAL	Importe de Primas (Miles de \$)	Porcentaje de Incremento	Primas Devengadas (Miles de \$)	Importe Siniestros (Miles de \$)	Porcentaje de Incremento	Porcentaje de Siniestralidad	Porcentaje de Part. de Mercado
1996							
Comercial-América	5,261,908.00	26%	4,809,717.00	2,841,736.00	12%	59%	17.00%
Grupo N.P.	6,001,203.00	21%	5,764,067.00	2,851,926.00	2%	49%	19.51%
ASEMEX	3,609,849.00	4%	3,615,998.00	3,733,505.00	74%	103%	11.74%
Monterrey Aetna	3,723,873.00	37%	3,454,967.00	1,698,197.00	18%	49%	12.11%
Inbursa	1,871,869.00	28%	1,907,630.00	854,466.00	-409%	45%	6.09%
1995							
Grupo N.P.	4,925,374.00	11%	4,620,476.00	2,808,770.00	60%	61%	20.75%
Comercial-América	4,156,849.00	8%	4,204,384.00	2,540,165.00	-2%	60%	17.51%
ASEMEX	3,449,266.00	37%	3,177,334.00	2,134,380.00	106%	67%	14.53%
Monterrey Aetna	2,702,112.00	14%	2,660,174.00	1,442,897.00	42%	54%	11.38%
Inbursa	1,456,846.00	-5%	1,480,862.00	890,950.00	-13%	60%	6.14%
						0%	0.00%
						0%	0.00%
1994							
Grupo N.P.	4,438,110.00	24%	3,958,583.00	1,756,932.00	15%	44%	21.46%
Comercial-América	3,850,124.00	10%	3,851,385.00	2,593,230.00	55%	67%	18.62%
ASEMEX	2,726,705.00	19%	2,561,241.00	962,368.00	43%	38%	13.19%
Monterrey Aetna	2,375,556.00	3%	2,323,992.00	1,017,452.00	-10%	44%	11.49%
Inbursa	1,528,649.00	-8%	1,517,416.00	1,028,170.00	32%	68%	7.39%
1993							
Grupo N.P.	3,574,856.00	24%	3,209,555.00	857,965	29%	48%	19.96%
Comercial-América	3,508,103.00	10%	3,313,731.00	1,672,021.00	14%	50%	19.59%
Monterrey	2,307,741.00	-7%	2,171,994.00	1,126,090.00	13%	52%	12.88%
ASEMEX	2,286,780.00	29%	2,133,137.00	674,314.00	-55%	32%	12.77%
SEGUMEX	1,660,091.00	35%	1,447,447.00	778,388.00	54%	54%	9.27%
1992							
Grupo N.P.	2,882,119.00	40%	2,437,692.00	1,187,920.00	29%	49%	19.43%
Monterrey	2,480,071.00	82%	1,749,389.00	9,995,389.00	71%	57%	19.40%
América	1,954,570.00	24%	1,652,007.00	688,798.00	5%	42%	12.97%
ASEMEX	1,768,943.00	50%	1,682,743.00	1,515,029.00	26%	90%	11.74%
Comercial	1,242,892.00	56%	1,098,006.00	779,343.00	82%	71%	8.25%
SEGUMEX	1,230,154.00	35%	935,624.00	506,269.00	4%	54%	8.17%

FUENTE: ESTADÍSTICAMIS (Boletín trimestral de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros, 1992-1996).

Cuadro 3: Primas y siniestros del ramo de Daños de las 5 principales aseguradoras de México 1992-1996.

TOTAL DAÑOS	Importe (Miles de S)	Porcentaje de Incremento	Primas Devengadas (Miles de S)	Importe Siniestros	Porcentaje de Incremento	Porcentaje de Siniestralidad	Porcentaje de Part. de Mercado
1996							
ASEMEX	1,873,733.00	8%	1,870,492.00	1,391,342.00	73%	74%	23%
Comercial-América	1,552,588.00	18%	1,417,035.00	153,274.00	63%	81%	19%
Grupo N.P.	1,002,634.00	15%	1,263,186.00	787,084.00	8%	62%	12%
Monterrey Aetna	826,538.00	33%	831,270.00	573,652.00	35%	69%	10%
Inbursa	465,420.00	62%	613,432.00	231,592.00	-21%	38%	6%
1995							
ASEMEX	3,265,778.00	38%	3,015,056.00	2,013,657.00	112%	67%	24%
Comercial-América	2,518,077.00	12%	2,678,066.00	1,862,969.00	37%	70%	18%
Grupo N.P.	2,352,210.00	10%	2,307,656.00	1,864,358.00	67%	81%	17%
Monterrey Aetna	1,214,173.00	15%	1,291,664.00	961,960.00	51%	74%	9%
Inbursa	946,621.00	3%	1,007,232.00	602,049.00	5%	60%	7%
					0%	0%	0%
1994							
ASEMEX	2,570,625.00	19%	2,414,904.00	876,694.00	49%	36%	22%
Comercial-América	2,256,456.00	4%	2,249,741.00	1,356,442.00	7%	60%	19%
Grupo N.P.	2,141,728.00	18%	1,883,809.00	1,115,170.00	10%	59%	18%
Monterrey Aetna	1,051,793.00	0%	1,111,206.00	637,677.00	-20%	57%	9%
Inbursa	914,673.00	-13%	897,311.00	575,930.00	3%	64%	8%
1993							
Comercial-América	2,172,854.00	17%	1,971,996.00	1,271,238.00	18%	64%	21%
ASEMEX	2,154,556.00	30%	2,012,232.00	587,844.00	-58%	29%	21%
Grupo N.P.	1,820,845.00	43%	1,498,832.00	1,009,922.00	29%	67%	17%
Monterrey Aetna	1,048,235.00	-20%	1,034,866.00	806,128.00	6%	78%	10%
Inbursa	1,048,164.00	38%	832,498.00	561,442.00	68%	67%	10%
1992							
ASEMEX	1,654,207.00	50%	1,574,372.00	1,402,348.00	22%	89%	19%
Monterrey	1,316,406.00	111%	784,174.00	757,697.00	89%	97%	15%
Grupo N.P.	1,277,446.00	20%	1,159,542.00	783,995.00	24%	68%	15%
América	1,026,237.00	49%	781,157.00	447,229.00	6%	57%	12%
Comercial	835,350.00	63%	737,767.00	630,910.00	87%	86%	10%
SEGUMEX	757,130.00	51%	545,954.00	335,057.00	-2%	61%	9%

FUENTE: ESTADISTICAMIS (Boletín trimestral de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros, 1992-1996).

Como se puede apreciar, ASEMEX se encuentra, en 1996, en el tercer lugar, con una participación de mercado de 14.16% contra un 17.46% y un 17.06% de sus principales competidores, Comercial-América y el Grupo Nacional Provincial (N.P. en lo sucesivo); también observamos que N.P. ha sido la única compañía que ha mantenido una hegemonía constante, lo que habla de ella como una compañía seria preocupada por satisfacer las necesidades del mercado, así como estar a la vanguardia en cuanto a tecnología se refiere.

En el caso de Comercial-América se trata de una empresa que ha crecido a través de alianzas estratégicas, es decir, en años pasados esta compañía no existía como tal, por lo cual no representaba una amenaza seria; sin embargo, a través de la fusión que se realizó en 1993 entre Seguros La Comercial y Seguros América, se convirtió en la más grande aseguradora mexicana, lo cual refleja que es una compañía capaz de visualizar los problemas y oportunidades de mercado a largo plazo, de lo cual debe estar consciente su competencia.

Por su parte Seguros Monterrey e Inbursa no han presentado un crecimiento importante; en el mejor de los casos se han mantenido dentro del grupo de las principales aseguradoras, sin embargo dada la política de apertura económica en México, es posible que estas compañías puedan asociarse con inversionistas extranjeros, que les permitan obtener un mayor crecimiento en el corto plazo; tal como es el caso de Seguro Monterrey cuyo socio extranjero se llama Aetna.

Como se mencionó anteriormente, ASEMEX se ha mantenido en la misma posición durante los últimos años, y hasta ha obtenido un pequeño crecimiento; sin embargo esto no es resultado de una buena planeación sino de la concesión del gobierno para asegurar sus grandes riesgos en el pasado. En el presente, su posición es resultado de toda la experiencia adquirida, no obstante, corre el riesgo de que la competencia se vaya apoderando poco a poco de estos grandes negocios.

Para ratificar lo anterior, basta con echar un vistazo a las estadísticas totales del ramo de daños - donde ASEMEX liderea todo los años excepto en 1993, cuando se fusionó Comercial-América; ver cuadro 3 -; de aquí se puede confirmar que ASEMEX se ha mantenido entre las principales compañías de seguros gracias a los grandes riesgos en los seguros de daños.

Todo esto arroja como resultado que la competencia de ASEMEX ha sabido sortear los obstáculos y seguir adelante sin la ayuda de alguien que le ceda negocios de manera automática, tal es el caso de ASEMEX, quien ahora, al ya no contar con este respaldo, se encuentra muy vulnerable por su falta de visión a futuro y esta falta de visión se ve reflejada con inexperiencia en la comercialización, publicidad y mercadotecnia que son aspectos muy importante para cualquier empresa que desee obtener un crecimiento.

ANÁLISIS DE OBSTÁCULOS Y OPORTUNIDADES

En los factores internos que pueden obstruir el desarrollo de la organización se encuentran:

- El burocratismo que ha heredado la compañía por haber sido paraestatal.
- Falta de creatividad o inexperiencia para captar negocios por cuenta propia.
- Falta de comunicación entre los directivos por ser una compañía muy grande; por ejemplo, el área de ventas no se puede enterar que el área técnica le esta cancelando algunas cuentas por alta siniestralidad.
- Conflictos que ocasiona el sindicato de la empresa.

Los obstáculos externos son:

- La decisión del gobierno de crear un concurso de licitación para otorgar sus riesgos a la compañía que ofrezca mejores condiciones y de esta manera eliminar la exclusividad que tenía ASEMEX.
- La entrada de compañías extranjeras al mercado asegurador mexicano.
- La mala imagen de la compañía en cuanto a servicio por haber sido una compañía paraestatal.

Entre la oportunidades que se encuentran están:

- Aprovechar la gran experiencia en los grandes riesgos, es decir, utilizar la gran capitalización que dejan estos negocios para poder bajar los costos en el mercado masivo.
- Utilizar la gran infraestructura en instalaciones para poder atacar más segmentos de mercado en el interior de la república.

PROYECCIONES DE REFERENCIA

Para recalcar la necesidad de crear un cambio de estrategia comercial en la empresa, una proyección del tipo "qué pasa si ASEMEX no ataca el mercado masivo ni se vuelve agresivo en el mercado, y conserva su misma imagen", sin suponer cambios significativos en el ambiente de la empresa, podrá ser de mucha utilidad.

¿Que pasaría si ASEMEX no se enfoca a los mercados masivos?

Al privatizarse esta compañía, de alguna manera cesa su carácter de aseguradora exclusiva del gobierno y se abren al mercado en general, por medio de licitaciones, los grandes riesgos del gobierno.

Sin embargo, este tipo de pólizas se siguen renovando, dada la capacidad de retención y la experiencia de ASEMEX en su manejo, pero existe una amenaza a futuro y es que la competencia vaya entrando poco a poco a este segmento de mercado.

Además, ASEMEX no tiene un gran posicionamiento de mercado. A comparación de compañías como Comercial-America, Inbursa y Monterrey, ASEMEX no es tan conocido por el mercado masivo y de seguir así, no hay que dudar que la competencia empiece a obtener los grandes riesgos paulatinamente y entonces ya no se tendrá presencia ni en los grandes riesgos, ni en el mercado masivo.

Esto se puede ver más fácilmente extrapolando las ventas por medio de una regresión sencilla (claro está, nuestro análisis no presupone cambios significativos y se extrapola sólo un año para que las cifras sean creíbles).

Cuadro 4: Proyección de ventas -primas totales - para 1997 de las principales aseguradoras de México.

AÑO	ASEMEX	NP	COMERCIAL-AMÉRICA	MONTERREY	INBURSA
92	1,768,943.00	2,882,119.00	1,242,892.00	2,480,071.00	1,230,154.00
93	2,286,780.00	3,754,856.00	3,508,103.00	2,307,741.00	1,660,091.00
94	2,726,705.00	4,438,110.00	3,850,124.00	2,375,556.00	1,528,649.00
95	3,449,266.00	4,925,374.00	4,156,849.00	2,702,112.00	1,456,846.00
96	3,609,849.00	6,001,203.00	5,261,908.00	3,723,873.00	1,871,869.00
97	4,221,598.00	6,622,938.20	6,210,008.60	3,582,463.10	1,873,577.30

FUENTE: ESTADISTICAMIS (Boletín trimestral de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros, 1992-1996).

Como se observa, la tendencia sigue siendo la misma y si a esto aunamos que el mercado sigue creciendo y los grandes negocios que ASEMEX deje de asegurar, se cree que en un futuro haya problemas para esta compañía.

IV. PLANES DE ACCIÓN

Aquí se encuentran cuatro posibles cursos de acción dentro de los cuales puede haber otros tantos.

1. Penetración de mercado.
2. Desarrollo de mercados.
3. Desarrollo de productos.
4. Diversificación.

Dadas las tendencias del mercado asegurador se optó por desarrollar nuevos productos, para un mercado ya existente y poco explotado como los son las microempresas por giro.

Es decir, ASEMEX podría desarrollar pólizas-paquete para cada giro microempresarial de acuerdo a sus principales necesidades de aseguramiento, aprovechando los ingresos que se obtienen de los grandes riesgos para inyectarles recursos a estas pólizas-paquete, principalmente en la comercialización, y así poder tener un crecimiento paralelo al mercado.

V. PRESUPUESTO

Dado que el curso de acción a seguir es el de atacar al mercado masivo a través de pólizas paquete y debido a que ya se cuenta con una infraestructura, tanto como de diseño como de sistemas y comercialización (tal es el caso de los Multiseguros Familiar y Empresarial), no es de gran menester el elaborar un gran presupuesto y análisis de rentabilidad.

Además, los costos adicionales sólo serán debidos a la impresión de pólizas y folletos de promoción para la fuerza de ventas, pues el resto de los rubros como salarios a los empleados, costo del sistema etc., ya están considerados en el funcionamiento normal de la empresa.

De esta forma sólo resta hacer un pequeño análisis de rentabilidad de los productos que se vayan a lanzar al mercado, cosa que se realizará más en concreto en el siguiente capítulo.

De esta forma se observa cómo la estrategia escogida no conlleva a erogar cantidades fuertes, en proyecto inciertos.

ANÁLISIS DEL PORTAFOLIO DE LA ORGANIZACIÓN: PLANEACIÓN DE LAS ÁREAS ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS Y ESTRATEGIAS DE ORGANIZACIÓN

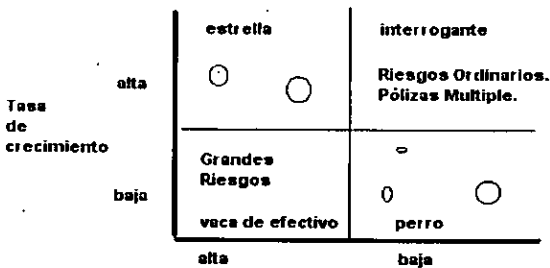
Se puede distinguir en ASEMEX tres grandes áreas de negocios las cuales a su vez pueden ser divididas; estas son:

- Seguros de personas.
- Seguros de automóviles.
- Seguros de daños.

Dados sus fines, este trabajo, sólo se enfocará a las áreas de negocios de los seguros de Daños, en donde se observa que éstas se pueden dividir en tantas áreas de negocio como los ramos que maneja la compañía, tales como incendio, Robo, R.C., Rotura de Maquinaria etc.; sin embargo, para facilitar el análisis, sólo se distinguirán tres; estas son:

- Grandes riesgos.
- Riesgos ordinarios (pólizas normales).
- Pólizas múltiples para el mercado masivo.

Figura 4: Matriz de participación / crecimiento de mercado:



FUENTE: Philip Kotler, Fundamentos de mercadotecnia, Editorial Prentice Hall, México 1991, Pag. #34.

Los grandes riesgos son las vacas de efectivo, es decir, tienen bajo crecimiento y alta participación de mercado; se utilizarán las grandes cantidades de dinero que producen para inyectar dinero al resto de las áreas de negocios.

Los riesgos ordinarios son interrogantes, es decir que poseen baja participación y alto crecimiento; esta área de negocio es tradicional en el mercado, por ejemplo un seguro contra incendio, un seguro de Responsabilidad Civil, siempre tendrán un mercado potencial e irá incrementándose conforme se vaya adquiriendo una mayor cultura de seguros en dicho mercado. Si bien es cierto este mercado no es la prioridad de la compañía, tampoco es un estorbo que haya que eliminar, ya que por sí sola puede subsistir, dado que este segmento de mercado ha presentado una estabilidad desde que se crearon los seguros.

Por último, las pólizas múltiples son también interrogantes; esto se debe, más que nada, a que el mercado tiende al diseño de pólizas modulares que se adecuen a las necesidades del cliente; por

tal motivo aquí existe un mercado potencial poco explotado y es donde se destinará la mayoría de los recursos generados por los grandes riesgos.

CONCLUSIONES

En resumen, observamos que una vez revisado todo el proceso de lo que es la planeación estratégica, para el caso concreto de ASEMEX se encontró que:

- Posee una fortaleza en lo referente a los grandes riesgos.
- No cuenta con gran cartera y tiene poco posicionamiento en el mercado masivo, el cual es la tendencia de los seguros en un futuro (el hacer seguros "a la medida").
- Si bien sus ventas no han caído, sí su participación de mercado, ya que el mercado también ha crecido.
- Acarrea consigo la inercia de haber sido una empresa de gobierno.

Dado lo anterior se llega a la conclusión de aprovechar los recursos generados por los grandes riesgos, para inyectarlos al lanzamiento de los nuevos productos dirigidos al mercado masivo.

Por último a manera de reflexión no solo basta con detectar los obstáculos y oportunidades así como las fuerzas y debilidades, tal y como sucede en la mayoría de las empresas, en donde la planeación estratégica es realizada por personas ajenas a las instituciones, y generalmente se llega a entregar una enorme carpeta con los diagnósticos, la cuál es difícilmente leída por los directivos, y por ende no se dan prioridad a los cursos de acción a seguir. Por el contrario la planeación estratégica debe ser un proceso el que participen todo y cada uno de los miembros de la organización, ya sea en mayor ó menor medida.

CAPÍTULO III. DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

QUÉ ES UN NUEVO PRODUCTO

Recordando las estrategias para el crecimiento del mercado y del producto, se hizo notar que existían cuatro posibles caminos a seguir: a). Penetración de mercado, b) desarrollo de productos, c) desarrollo del mercado, d) diversificación; el presente capítulo así como el resto de la investigación se enfocará en la estrategia de desarrollo del productos, como parte del proceso de planeación de una compañía, para poder aumentar su participando en el mercado.

Primero que nada hay que definir qué es un producto.

Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles, (que incluyen el empaque, el color, el precio, el prestigio del fabricante), que el cliente podría aceptar como satisfactorios; es decir, los consumidores compran algo más que un conjunto de atributos físicos, fundamentalmente compran satisfactorios. Por lo tanto una empresa inteligente vende los beneficios del producto en lugar de únicamente productos.

Sin embargo, dado que el tema central de este trabajo es el desarrollo de un nuevo seguro, la definición de producto se puede prestar a confusión, dado que muchos consideran a los seguros como servicios, aunque la compañía los llame productos, por lo que es conveniente definir lo que es un servicio.

Servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra; es esencialmente intangible y no resulta en la propiedad de nada. Su prestación podría o no estar vinculada con un producto físico.

Otra definición que nos ayudará para el desarrollo de este capítulo es la de un nuevo producto.

Para decir lo que es un nuevo producto no se necesita buscar una definición limitada. Por el contrario, se pueden reconocer varias posibles categorías. Lo que es importante, sin embargo, es que cada categoría separada puede requerir un programa de mercadotecnia bastante diferente, para asegurar una probabilidad aceptable de éxito del producto en el mercado.

Se pueden reconocer tres categorías sobre los nuevos productos, estas son:

1. Productos que son verdaderamente novedosos o únicos; en esta categoría también se pueden incluir productos que son bastante distintos de los existentes, pero satisfacen las mismas necesidades.
2. Las sustituciones para los productos ya existentes que son diferentes de los artículos actuales de manera significativa.
3. Los productos de imitación que son nuevos para una determinada compañía, pero no son nuevos para el mercado. La compañía simplemente quiere capturar parte del mercado existente para algún producto.

Quizás el concepto clave sobre si determinado producto es nuevo, sea la forma en que el mercado meta lo percibe. Si los compradores advierten que un determinado artículo es significativamente diferente de los que maneja la competencia, en alguna de sus características, entonces es un nuevo producto.

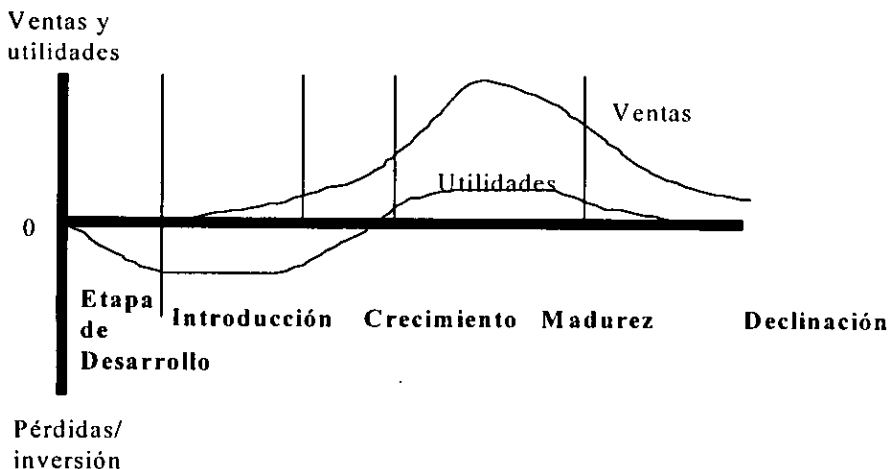
VENTAJAS DEL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

La justificación económica y social de la existencia de un negocio radica en la capacidad que posea para satisfacer las necesidades de sus clientes. Una compañía enfrenta una responsabilidad básica con la sociedad a través de sus productos. Si una empresa no cumple esta misión, no debe existir. Y normalmente, en nuestro sistema, las fuerzas de la competencia socioeconómica no le permiten existir; por lo menos, no por mucho tiempo.

Así, frente a los rápidos cambios en gustos, tecnología y competencia, una compañía no puede confiar únicamente en los productos que ya tiene. Los clientes desean y esperan nuevos y mejores productos o servicios. La competencia hace todo lo posible para crearlos, y todas las compañías necesitan un programa de desarrollo de nuevos productos.

Al igual que las personas, los productos experimentan un ciclo de vida. Crecen (en ventas), posteriormente disminuyen, y con el tiempo se sustituyen. Desde el nacimiento hasta la muerte, el ciclo de vida de un producto generalmente se puede dividir en cinco etapas: introducción, crecimiento, madurez, decadencia y abandono. La curva del volumen de ventas que se muestra a continuación, indica el patrón típico de crecimiento y decadencia de los productos, a través de su ciclo de vida.

Figura 3: Ciclo de vida de un producto.



FUENTE: Philip Kotler, Fundamentos de mercadotecnia, Editorial Prentice Hall, México 1991, Pag. #296.

Aquí dos puntos relacionados con el concepto de ciclo de vida ayudan a explicar por qué es tan importante la innovación de productos. Primero, todos los productos actuales de una compañía llegarán a ser obsoletos, conforme su volumen de ventas y participación de mercado sean consumidos por la competencia. Segundo, en la medida en que el producto madura, su ganancia generalmente disminuye. Si esos productos no se cambian o sustituyen, el volumen de ventas de la compañía, su participación de mercado y las ganancias, se reducirán. Con el tiempo la propia empresa fracasará.

Los nuevos productos son esenciales para que una compañía mantenga el índice de utilidad esperado. En la figura, se ilustra una relación ordinaria entre la curva de volumen de ventas y la curva de utilidad, a través del ciclo de vida de un producto. A pesar de que no son similares en forma, las dos curvas tienen ritmos diferentes. Nótese que la curva de utilidad para la mayoría de nuevos productos es negativa a través de la mayor parte de la etapa introductoria; además, la curva de utilidad empieza a declinar mientras el volumen de ventas está todavía en ascenso. Esto sucede porque una compañía normalmente debe aumentar su publicidad y el esfuerzo de ventas, recortar sus precios (o ambas cosas) para continuar su crecimiento de ventas durante la etapa de madurez, frente a una competencia cada vez más intensa. Estos esfuerzos de promoción adicionales, o las reducciones de precio, dan como resultado menores márgenes de utilidad.

Con frecuencia, la curva del volumen de ventas se utiliza como base para la planeación de mercadotecnia. La acción de la curva de utilidad, sin embargo, sugiere que la gerencia debe aplicar su estrategia de productos hacia esta curva, en lugar de hacerlo hacia la curva de ventas. La introducción de un nuevo producto en el momento adecuado ayudará a mantener el nivel de utilidades deseado de una compañía.

El lema de la compañía debe ser con frecuencia "renovarse o morir". Esta actitud de renovación puede convertirse en una filosofía casi paralela al concepto de mercadotecnia. Dado que el propósito es la creación de un cliente, cualquier empresa tiene dos - y únicamente estas dos - funciones básicas: comercialización y renovación.

FACTORES QUE APOYAN Y FACTORES QUE IMPIDEN EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

Varios factores estimulan el desarrollo e introducción de nuevos productos. Estas fuerzas incluyen avances en tecnología, cambios en las necesidades del consumidor, ciclos de vida más cortos de los productos, y la creciente competencia en el mercado internacional.

Al mismo tiempo, ciertas fuerzas extrañas a la empresa o internas pueden impedir el desarrollo de un nuevo producto en el futuro previsible. Los obstáculos externos incluyen el alto costo de capital, la mano de obra, y los reglamentos gubernamentales. Internamente, quizás los principales enemigos para el desarrollo de un nuevo producto sean el interés por las ganancias a corto plazo y la falta de atención gerencial a los nuevos productos. Esta falta de orientación hacia los nuevos productos se refleja en investigación de mercados inapropiada, demoras en la toma de decisiones y falta de estrategia sobre un nuevo producto; otro factor es el miedo de que un nuevo producto gane posición en el mercado principalmente a expensas de los productos actuales de la empresa.

MAYOR SELECTIVIDAD DEL CONSUMIDOR

En años recientes, los consumidores se han vuelto más selectivos en su elección de productos. A medida que el ingreso disponible de los consumidores aumenta y existe creciente abundancia de productos a la venta, los consumidores han satisfecho más eficientemente muchas de sus necesidades.

Si la saturación del mercado (en términos de cantidades) existe en algún grado, se desprende que los consumidores pueden ser más críticos en su valoración de los nuevos productos. En tanto los consumidores son cada vez más selectivos, el mercado se ve inundado de productos que son imitaciones o que ofrecen únicamente ventajas competitivas marginales. Esta situación nos puede llevar hacia la "indigestión de productos". La solución es desarrollar productos realmente nuevos, innovar, y no solamente imitar.

PORQUE LOS NUEVOS PRODUCTOS FRACASAN

¿Por qué algunos productos fracasan, mientras que otros tienen éxito? En varios estudios de investigación relacionados con esta pregunta se encuentran respuestas congruentes con cierto esquema general. Las razones que se mencionan generalmente como falla de los nuevos productos son las siguientes:

1. Investigación mercados insuficiente. La mala interpretación de la información acerca de los productos que el mercado desea; una sobre-estimación de las ventas potenciales del nuevo producto, y falta de conocimientos de los hábitos y motivos de compra.
2. Problemas técnicos en el diseño del nuevo producto o su producción. Calidad y rendimiento pobres o artículos demasiado complicados, y especialmente, productos que no ofrecen ninguna ventaja significativa sobre los de la competencia ya existentes en el mercado.
3. Momento inadecuado para la introducción del producto. Demoras en poner el producto en el mercado, o introducción demasiado apresurada sin tener la infraestructura necesaria para su producción y comercialización.
4. Otras malas prácticas de la gerencia. Falta de una estrategia bien definida sobre el nuevo producto; falta de un compromiso fuerte a largo plazo de la alta gerencia, para el desarrollo del nuevo producto, y organización ineficaz para su desarrollo (no existe una planeación estratégica).

Sin embargo, las acciones correctivas para remediar estas deficiencias han incrementado la sistematización y eficacia del proceso del desarrollo de un nuevo producto. Específicamente, se puede atribuir el éxito de un nuevo producto a estos factores del producto y características de la gerencia:

1. Se satisfacen una o más necesidades del mercado.
2. El producto es tecnológicamente superior y disfruta de ventajas competitivas en el costo.
3. Hay compatibilidad con las fuerzas internas de la compañía, en áreas funcionales clave, como la venta, distribución y producción.
4. La alta gerencia se compromete a largo plazo al desarrollo del nuevo producto. La experiencia obtenida de esta manera permite a la gerencia mejorar su desempeño en la introducción de nuevos productos durante determinados años.
5. Las estrategias para los nuevos productos se definen claramente. Posibilitan a una compañía para generar y seleccionar nuevos productos que satisfacen las necesidades estratégicas internas, así como las necesidades del mercado.
6. Hay organización eficaz y buen estilo administrativo. La estructura de la organización se establece conscientemente para promover el desarrollo de un nuevo producto. El estilo de dirección estimula el desarrollo de los nuevos productos y se puede ajustar a las cambiantes oportunidades del mercado.

PROCESO PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

Las empresas se enfrentan a un problema: desarrollar nuevos productos aunque las probabilidades de éxito sean pocas. La solución estriba en planear adecuadamente el artículo que se desea lanzar y en establecer un proceso sistemático que permita encontrar y desarrollar nuevos productos.

De esta forma nos hemos dado a la tarea de proponer dicho proceso, como se muestra en el siguiente esquema, el cual puede cambiar alguno de sus pasos, dependiendo del tipo de producto o servicio que se desee desarrollar.

GENERACIÓN DE IDEAS

El desarrollo de nuevos productos principia con la generación de ideas, es decir, con la búsqueda sistemática de ideas para nuevos productos. Es típico que una compañía genere muchas ideas para dar con la buena. Dicha búsqueda debe ser sistemática más que fortuita, pues de lo contrario la empresa podría encontrar muchas, pero no adecuadas para su giro. Hay compañías que gastan millones en investigación y desarrollo de un nuevo producto y que los altos ejecutivos rechazan por que no desean dedicarse a ese tipo de negocio, es decir, esta generación de ideas debe ir de acuerdo con las metas y objetivos de la compañía.

Sin embargo este error puede evitarse si se definen cuidadosamente las estrategias de desarrollo de nuevos productos. Es necesario determinar qué productos y mercados subrayar, qué desea la compañía de dicho producto: flujo de efectivo, participación de mercado etc.; qué tanto esfuerzo se dedicará al desarrollo de productos originales, a cambio de productos que ya se tienen y a imitaciones de productos de la competencia.

Para que fluyan nuevas ideas la compañía debe utilizar diversas fuentes de información. Entre las principales se incluyen las siguientes:

- Fuentes internas. Un análisis muestra que más del 55 por ciento de todas las ideas para nuevos productos provienen del interior de la compañía, que las encuentra mediante la investigación y el desarrollo. Puede "exprimir" el cerebro de sus investigadores, ingenieros y productores, o aprovechar la súbita inspiración de sus ejecutivos. También los vendedores son otra fuente importante por su diario contacto con los clientes.
- Clientes. Varias de las ideas para nuevos productos proviene de observar y escuchar al cliente. Las necesidades y deseos de los consumidores se detectan mediante encuestas (investigación de mercados). La compañía puede analizar las respuestas y quejas de los clientes para encontrar nuevos productos que resuelvan adecuadamente sus problemas. Los ingenieros o vendedores de la empresa pueden reunirse con los clientes y oír sus sugerencias. En última instancia, con frecuencia los consumidores crean sus propios productos, los cuales pueden ser aprovechados por los fabricantes.
- Competencia. Otras tantas de las ideas para nuevos productos provienen de analizar los artículos de la competencia. La compañía estudia la publicidad y otras comunicaciones para tener un panorama de lo que están haciendo sus competidores. Se adquieren dichos productos o servicios, se desarman para conocer su funcionamiento, se analizan sus ventas y se decide si se lanza el producto.
- Distribuidores y proveedores. Los revendedores están muy cerca del mercado y pueden proporcionar información sobre los problemas del consumidor y las posibilidades del nuevo producto. Los proveedores pueden hablar a la compañía de los nuevos conceptos, técnicas y materiales utilizables en el desarrollo de nuevos productos.

- **Otras fuentes.** Las publicaciones, exposiciones y seminarios comerciales, agencias gubernamentales, consultores sobre nuevos productos, agencias de publicidad, empresas de investigación de mercados, laboratorios comerciales, universitarios e inventores, son otra fuente de ideas para nuevos productos.
- Por último, se debe ser sensible al entorno para aprovechar oportunidades que surjan a raíz de cambios tecnológicos, económicos, legales, etcétera.

FILTRADO DE IDEAS

El propósito de la generación de ideas es la formulación del mayor número de éstas; el objetivo de las etapas subsiguientes es seleccionar las más adecuadas. La primera etapa para ello es el filtrado de ideas, cuya meta es detectar las buenas y desechar las que no lo son, tan pronto como sea posible. Los costos de desarrollo de los productos se incrementan grandemente en las últimas etapas, por eso a la compañía le interesa conservar sólo las que puedan convertirse en productos generadores de ingresos.

La mayoría de las compañías exige a sus ejecutivos que anoten las ideas sobre nuevos productos en un formulario estándar que será revisado por un comité especializado. En él se describe el producto, el mercado meta y la competencia y se hace una somera estimación de las dimensiones del mercado, el precio del producto, el tiempo y el costo del desarrollo y el porcentaje de utilidades. Responden a las siguientes preguntas: ¿La idea es buena para nuestra compañía en particular? ¿Tenemos el personal, la capacidad y los recursos para llevarlo al éxito? Muchas compañías cuentan con sistemas bien diseñados para la evaluación y filtrado de las ideas sobre nuevos productos.

DESARROLLO Y VERIFICACIÓN DE CONCEPTOS

Posteriormente, las ideas que sobreviven se convierten en conceptos de producto. Es importante distinguir entre la idea de un producto, el concepto del producto y la imagen del producto. El primero de estos conceptos es una idea para un posible producto que la compañía podría poner a la venta. El concepto de un producto es una versión detallada de dicha idea, expresada en términos, comprensibles para el consumidor. La imagen de un producto es la manera en que el consumidor percibe un producto real o potencial.

Desarrollo del concepto

La tarea consiste en desarrollar esa idea para convertirla en varios conceptos y deducir qué tan atractiva es cada alternativa y elegir la mejor.

Verificación del concepto

Busca poner a prueba las ideas mencionadas con un grupo de consumidores meta.

La siguiente etapa es el desarrollo de la estrategia de mercadotecnia, ó sea, el diseño de una estrategia inicial de mercadotecnia para introducir el producto al mercado.

La formulación de la estrategia de mercadotecnia consta de tres partes:

La primera describe el mercado meta, el posicionamiento planeado para el producto y los objetivos de ventas, participación de mercado y utilidades a alcanzar en los primeros años.

La segunda parte de la formulación de la estrategia de mercadotecnia esboza el precio probable del producto, la distribución y el presupuesto de mercadotecnia.

La tercera parte describe las ventas planeadas a largo plazo, las utilidades y la estrategia de la mezcla de mercadotecnia.

ANÁLISIS COMERCIAL

Una vez que los administradores han tomado una decisión sobre el concepto de su producto y la estrategia de mercadotecnia, pueden evaluar el atractivo comercial de la propuesta. El análisis comercial implica la revisión de las proyecciones de ventas, costos y beneficios para determinar si satisfacen los objetivos de la compañía. Si es ése el caso, se avanza a la etapa de desarrollo de producto.

Para estimar las ventas, la compañía debe examinar la historia de las ventas de productos similares y hacer una encuesta de opinión de mercado. Después de preparar el pronóstico de ventas, los administradores tienen que estimar los costos y beneficios esperados del producto. A continuación, la compañía utiliza las cifras de ventas y costos para analizar el atractivo financiero del nuevo producto.

DESARROLLO DEL PRODUCTO

Si el concepto del producto pasa la prueba comercial, avanza hacia la etapa de desarrollo del producto, durante el cual, el departamento de investigación y desarrollo o el de ingeniería transforman dicho concepto en un producto físico. Hasta el momento, sólo hay una descripción verbal, un esquema o quizá un modelo a escala. No obstante, este paso exige una gran inversión pues demostrará si la idea puede transformarse en un producto factible.

El departamento de investigación y desarrollo realizará una o más versiones físicas del concepto de producto, y espera encontrar un prototipo que satisfaga los siguientes criterios: 1) los consumidores ven en él las características clave descritas en la formulación del concepto de producto; 2) se desempeña adecuadamente en el uso normal 3) su producción va de acuerdo con los costos presupuestados.

PRUEBAS DE MERCADO

Las pruebas de mercado constituyen la etapa en que el producto y el programa de mercadotecnia se introducen a un ambiente de mercado más realista.

Estas pruebas permiten que se experimente con la comercialización, detecte posibles problemas y se reúna más información antes de hacer el gran gasto de la introducción en sí. El objetivo básico de esta etapa es probar el producto mismo en situaciones reales de mercado, pero también permite que la compañía ponga a prueba su programa global de mercadotecnia su estrategia de posicionamiento, publicidad, distribución, fijación del precio etc. La empresa utiliza estas pruebas para enterarse de la reacción de consumidores y distribuidores ante el manejo, uso y recompra del producto. Los resultados de las pruebas de mercado pueden ser utilizados para mejorar los pronósticos de ventas; de manera que una prueba de mercadotecnia bien realizada puede enriquecer la información sobre el éxito potencial del producto y del programa de mercadotecnia.

La cantidad de pruebas de mercado necesarias varía con cada nuevo producto. Como los costos podrían ser enormes y las pruebas llevar mucho tiempo que la competencia aprovecharía, si el costo del desarrollo e introducción de un producto es bajo o los administradores confían ya en el éxito del mismo, estas pruebas pueden reducirse o eliminarse. Las pequeñas modificaciones de

productos ya existente o las copias de productos de la competencia que ya tienen éxito podrían no necesitar pruebas.

COMERCIALIZACIÓN

Las pruebas de mercado proporcionan a la compañía la información necesaria para tomar la decisión final sobre el lanzamiento de un nuevo producto.

Para lanzar un nuevo producto, la empresa debe tomar cuatro decisiones:

¿Cuándo?

Lo primero es decidir si es el momento de introducirlo al mercado.

¿Dónde?

La compañía debe decidir si lanza su nuevo producto en un solo lugar, en una región o varias, en el mercado nacional o el internacional. Pocas empresas tienen la confianza, capital y capacidad para introducir nuevos productos en todo el país. Por el contrario, planearán una expansión de mercados a lo largo de cierto tiempo. Especialmente las empresas pequeñas elegirán una ciudad atractiva y emprenderán una campaña intensiva para penetrar el mercado. Las grandes compañías pueden introducir sus productos en toda una región y después pasar a otra. Las que tienen redes de distribución nacional con frecuencia lanzan sus productos en el mercado nacional.

¿A quién?

Dentro de su programa de expansión de mercados, la compañía debe dirigir su distribución y promoción a los mejores prospectos; ya cuenta con un perfil de los mejores, pero ahora debe afinar su identificación de mercados y buscar especialmente a los adoptantes tempranos, los usuarios más constantes y los líderes de opinión.

¿Cómo?

La compañía también tiene que desarrollar un plan de acción para introducir el nuevo producto en los mercados seleccionados.

CONCLUSIONES

En resumen, el desarrollo de nuevos productos es una de tantas estrategias a seguir una vez que se ha realizado una planeación formal, es decir, una estrategia en la cual se desea atacar a un mercado existente, poco explotado.

Así mismo se definió a un producto como un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que incluyen el empaque, el color, el precio, el prestigio del fabricante, que el cliente podría aceptar como satisfactores.

Se pueden reconocer tres categorías sobre los nuevos productos, estas son:

1. Productos que son verdaderamente novedosos o únicos.
2. Las sustituciones para los productos ya existentes.
3. Los productos de imitación.

Entre la ventajas que se obtienen al desarrollar nuevos productos se tienen:

- Otorga una mayor capacidad para satisfacer a sus clientes.
- Le permite estar a la vanguardia en el mercado (el cuál suele ser cambiante en gustos, tecnología y competencia).
- Saber lo que hace la competencia.

Los nuevos productos fracasan por:

1. Una investigación mercados insuficiente.
2. Problemas técnicos en el diseño del nuevo producto o su producción.
3. Momento inadecuado para la introducción del producto.
4. Otras malas prácticas de la gerencia.

Una vez establecida la importancia del desarrollo de un nuevo producto, se estableció una serie de pasos a seguir para el desarrollo de nuevos productos; sin embargo, este proceso no es una regla sino una guía práctica, ya puede variar mucho dependiendo de tipo de producto o servicio así como del criterio que tenga el gerente de marca.

1. GENERACIÓN DE IDEAS.
2. FILTRADO DE IDEAS.
3. DESARROLLO Y VERIFICACIÓN DE CONCEPTOS.
4. ANÁLISIS COMERCIAL.
5. DESARROLLO DEL PRODUCTO.
6. PRUEBAS DE MERCADO.
7. COMERCIALIZACIÓN.

CAPÍTULO IV. DESARROLLO DE UN NUEVO PRODUCTO (CASO PRÁCTICO).

A fin de seguir cumpliendo el objetivo planteado de este trabajo de tesis, el presente capítulo tiene el propósito de mostrar una guía práctica y concisa de cómo nace un nuevo producto o servicio una vez que se ha escogido la estrategia correspondiente.

En el capítulo III se desarrollaron un serie de conceptos los cuales pueden ayudar a planear mejor las cosas, para lanzar una nueva línea de seguro, a un mercado existente; mismos que a continuación se muestran ya aplicados, retomando el caso de ASEMEX:

GENERACIÓN DE IDEAS

La generación de ideas se facilita una vez que ya se ha definido qué productos y qué mercados se debe atacar; en este caso, la estrategia de ASEMEX consiste en desarrollar nuevos productos dentro del mercado masivo, cuya tendencia se encamina hacia las pólizas-paquete.

Por otro lado se detecta una necesidad de mercado a raíz de que se publicó la Norma Oficial Mexicana 07-TUR-1996, de los elementos normativos del seguro de responsabilidad civil que deben contratar los negocios prestadores de servicios turísticos de hospedaje para la protección y seguridad de los turistas o usuarios (ver Anexo).

De esta forma se genera la idea de desarrollar una póliza paquete, dirigida al sector hotelero, en donde se incluya la cobertura de Responsabilidad Civil que exige la ley, adicionalmente a otras coberturas que hagan más completo y atractivo a este seguro.

FILTRADO DE IDEAS

Antes de que se desarrolle la idea generada, se tiene que filtrar, esto generalmente se realiza en un formulario estándar que es revisado por un comité especializado, generalmente integrado por los directivos, una persona del área técnica, de ventas y de mercadotecnia.

Este formulario contiene los siguientes puntos:

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Es un seguro que otorga protección y seguridad a turistas y también ofrece un plan integral de aseguramiento especialmente diseñado para los prestadores del servicio de hospedaje. Cuenta con las siguientes secciones de cobertura las cuales dependen de las necesidades del hotel de acuerdo a su clasificación:

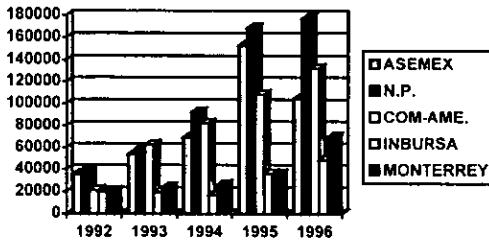
- I. Responsabilidad civil hotelera.
- II. Daños materiales al inmueble y/o a los contenidos del inmueble
- III. Robo con violencia de contenidos.
- IV. Dinero y valores.
- V. Rotura de cristales.
- VI. Anuncios luminosos y rótulos en general.
- VII. Maquinaria y equipo.
- VIII. Pérdidas consecuenciales.

La Norma Oficial únicamente obliga a contratar la primera sección, el resto son opcionales.

Cuadro 5 : análisis historico de las ventas en R.C.

PRIMAS DIRECTAS.					
	1992	1993	1994	1995	1996
ASEMEX	35,717	53,867	69,566	153,076	105,050
N.P.	39,878	60,145	93,018	168,652	177,315
COMERCIAL-AMERICA	21,307	62,818	82,162	108,348	131,882
SEGUMEX	20,003	19,545	17,128	36,004	48,595
MONTERREY	20,495	23,759	26,298	35,931	69,783
TOTAL	137,400	220,134	288,192	502,011	532,813

FUENTE: ESTADISTICAMIS (Boletín trimestral de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros, 1992-1996).



Como se observa en la gráfica, las ventas de los seguros de Responsabilidad Civil han ido en aumento conforme avanzan los años, como resultado de una mayor cultura del aseguramiento en México; es decir, cada día la gente se encuentra más convencida de la necesidad de estar protegido frente a cualquier hecho incierto que puede tener consecuencias económicas significativas.

En 1993 las ventas totales en el mercado aumentaron en un 37%, con respecto al año anterior; para 1994 se registró un aumento del 23%, en lo que respecta a las ventas de 1995 estas registraron un gran aumento del 42%, y por último en 1996 aumentaron en un 5%.

Sin embargo y pese al incremento en ventas que se ha registrado, hay que tomar en cuenta ciertos factores externos que no se observan a simple vista, como por ejemplo, el mercado al cual van dirigidos estos seguros, que también ha aumentado, motivo por el cual las ventas aumentan proporcionalmente; otro factor externo es la crisis económica por la que atraviesa el país, razón por la que las ventas no crecieron tan espectacularmente como en años anteriores; sin embargo, se espera un repunte una vez que el país muestre signos de recuperación económica.

En conclusión las ventas de este tipo de seguros han permanecido constantes en términos reales en los últimos cinco años; no obstante, se espera una mayor demanda en el futuro, debido a un factor de tipo regulativo, el que establece, que a partir del segundo trimestre, cualquier prestador del servicio de hospedaje está obligado a obtener un Seguro de Responsabilidad Civil, mercado meta de este proyecto.

TAMAÑO DE MERCADO

El mercado al que va dirigido el seguro está compuesto por los hoteles de la República Mexicana, ya sean de una cadena o individuales.

En términos abstractos, nuestro tamaño de mercado se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 6: Clasificación de los hoteles en la república Mexicana.

Clasificación	No. de Hoteles
Hoteles de lujo	259
Hoteles económicos	6,453
Moteles	1,040
Campamentos para casas móviles	75
Hospedaje en casas de huéspedes y departamentos amueblados	1,912
Albergues juveniles y campamento temporal	125

Fuente: Secretaría de Turismo.

Las perspectivas de crecimiento son muy buenas debido a que el sector turístico ocupa el cuarto lugar en la economía del país, y se espera un crecimiento en esta rama debido a la gran demanda de hospedaje que se ha registrado en los últimos años, además de que es un mercado que se encuentra situado a lo largo de todo el territorio nacional; y al realizar específicamente un producto para satisfacer las necesidades del sector hotelero, se tiene una probabilidad mayor de captar más mercado que la competencia.

CICLO DEL PRODUCTO, CICLICIDAD Y ESTACIONALIDAD

Debido a que los seguros no son productos de primera necesidad, éstos son adquiridos en las épocas del año de mayor holgura financiera y es por eso que las mejores ventas se registran en los meses de mayo, abril, junio y julio mientras en los meses de agosto, septiembre y octubre las ventas se mantiene constantes, a un nivel considerable; sin embargo en los meses de noviembre, diciembre, enero, febrero y marzo las ventas son bajas.

Dado lo anterior todo indica que la mejor época del año para lanzar nuestro producto serían los meses de marzo, mayo y abril, sin embargo para este año las cosas pueden cambiar, debido a que surge un factor externo de tipo regulativo decretado por la Secretaría de Turismo, que obliga a los prestadores del servicio de hospedaje a contratar un seguro de Responsabilidad Civil; esta norma se dio a conocer al público el 8 de Agosto de 1996, motivo por el cual los prestadores de servicio estarán buscando las mejores formas de aseguramiento durante el resto del año, por lo que se espera que se incrementen las ventas y se borre de alguna manera la ciclicidad que se ha venido presentando en este tipo de seguros.

Debido a que la duración de los seguros de daños es anual, se espera un ciclo constante en las ventas futuras, es decir, que año con año se renueven las pólizas.

Por último, debido a que se trata de una ley, no hay por que preocuparse de la estacionalidad de este producto, es decir, no se trata de una moda pasajera.

Dado lo anterior, para este producto no hay por que preocuparse, ni por, la ciclicidad ni la estacionalidad, factores muy importantes en el lanzamiento de nuevos productos.

RIESGOS DE NUEVOS COMPETIDORES, PODER DE NEGOCIACIÓN Y RIVALIDAD DE COMPETENCIA

Dado que existe un mercado potencialmente grande, se espera una fuerte competencia por parte del resto de las aseguradoras que operan en México, aunque si bien es cierto que actualmente no existe una póliza específica para hoteles, existen pólizas de responsabilidad civil general que pueden competir directamente con nuestro producto, o bien, la competencia puede crear un seguro similar al nuestro.

En cuanto al poder de las negociaciones de la competencia, ASEMEX oscila entre la primera y tercera mejor aseguradora en cuanto a captación de primas en el ramo de daños y específicamente en el subramo de Responsabilidad Civil, motivo por el cual sólo tenemos realmente dos fuertes competidores, que son Seguros Comercial-América y Nacional Provincial, compañías que poseen un gran canal de distribución para sus productos, debido a que cuentan con una mejor tecnología; sin embargo gran parte de los seguros de daños se encuentran con ASEMEX, debido a que es especialista en este ramo.

TECNOLOGÍA O FACTORES TECNOLÓGICOS

Ya que la competencia cuenta con mejor tecnología que ASEMEX, se piensa innovar en este renglón, con el fin de impactar al mercado meta del producto, aplicando los siguientes cambios:

- Se contará un sistema de emisión de póliza llamado ALEA, el cual reduce el tiempo de emisión de pólizas de un día a 10 minutos.
- Se contará con pequeños programas de fácil manejo, los cuales podrá utilizar tanto el agente, como el suscriptor para calcular de forma inmediata el costo del seguro.

Con estos factores se espera que se reduzca el tiempo de emisión de las pólizas, y de esta forma dar un mejor servicio al cliente.

FACTORES POLÍTICOS, ECONÓMICOS, REGULATIVOS, SOCIALES

Como ya se ha mencionado, uno de los factores externos que favorecerán la venta de este seguro, es de tipo regulativo, ya que debido a que se trata de un seguro de contratación obligatoria, siempre existirá un mercado potencial, al cuál habrá que atacar y sacarle ventaja a la competencia.

Un aspecto que podría afectar la participación de mercado de ASEMEX sería de tipo político; esto se debe más que nada a la inercia que trae ASEMEX de la administración gubernamental, es decir, la gente seguirá asociando a la compañía como un símbolo de la burocracia, pese a que en la actualidad pertenezca a la iniciativa privada.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Debido a la derogación del decreto de exclusividad de ASEMEX para asegurar los bienes del sector público, uno de los objetivos de la competencia, es emplear agresivas estrategias de mercado, para poder captar este tipo de negocios, los cuales han sido la base de la fortaleza de ASEMEX durante años. Por esta razón, se tienen que emplear nuevas formas para atacar el mercado asegurador.

Una de las ventajas en cuanto al mercado meta de este cobertura, es que por el momento los objetivos principales de la competencia se centran en la captación de los grandes riesgos del sector público, por lo que se cree que no tengan contemplado el mercado masivo por el momento.

Dado que en el mercado asegurador no existe una póliza específica para hoteles, se piensa que los posibles productos que ofrezca la competencia serían las pólizas paquete empresariales contratadas para el giro de hoteles o simplemente una póliza de Responsabilidad Civil Hotelera; sin embargo, por cuestión de costos y coberturas, se piensa que la primera será la que compita indirectamente con nuestro producto, teniendo como una de sus principales limitantes, que la cobertura de Responsabilidad Civil que ofrece, no esta exclusivamente diseñada para dar cumplimiento a la Norma Oficial decretada por la Secretaría de Turismo.

A fin de contar con una comparación objetiva del seguro de hospedaje de ASEMEX con las pólizas paquete empresariales de la competencia, misma que muestre el posicionamiento del producto, enseguida se presenta una tabla con el análisis del mercado, y otra con un inventario de posicionamiento.

En estas tablas se presenta la información de las compañías aseguradoras con mayor participación en el mercado.

Concepto	ASEMEX (Seguro de Hospedaje)		Grupo Comercial América (Protección a Bienes Empresariales Max)		Nacional Provincial (Póliza Empresarial)		Seguros Monterrey (Escudo Empresarial)		Inbursa (Seguro Modular Empresarial)	
Actividad Publicitaria Actual	Televisión	si	Televisión	si	Televisión	no	Televisión	si	Televisión	no
	Radio	si	Radio	si	Radio	no	Radio	si	Radio	no
	Prensa	no	Prensa	si	Prensa	no	Prensa	si	Prensa	no
	Revistas	no	Revistas	si	Revistas	si	Revistas	si	Revistas	no
	Stands	si	Stands	si	Stands	si	Stands	no	Stands	no
	Carteles	no	Carteles	si	Carteles	si	Carteles	si	Carteles	no
	Folleto	no	Folleto	si	Folleto	si	Folleto	si	Folleto	si
	Video	no	Video	si	Video	no	Video	no	Video	no
	Art. Promo- cionales	no	Art. Promo- cionales	no	Art. Promo- cionales	no	Art. Promo- cionales	no	Art. Promo- cionales	no
Actividad Promocional.	Bonos de venta para altos distri- buidores	si	Bonos de venta para altos distri- buidores	si	Bonos de venta para altos distri- buidores	no	Bonos de venta para altos distri- buidores	si	No se sabe a ciencia cierta	
	Concursos Especiales	si	Concursos Especiales	si	Concursos Especiales	si	Concursos Especiales	si		
Canales de Distribución	1.200 Agentes y 25 Despachos especializados		5.000 Agentes.		5.000 Agentes.		15.000 Agentes.		No se sabe	
Coberturas	1.Responsabili- dad civil hotelera. 2.Daños materiales al inmueble y/o a		1.Responsabili- dad civil actividades e inmueble 2.Daños materiales al		1.Responsabili- dad civil actividades e inmueble. 2.Daños materiales al		1.Responsabili- dad civil actividades e inmuebles. 2.Daños materiales al		1.Responsabili- dad civil actividades e inmuebles. 2.Daños materiales al	

Concepto	ASEMEX (Seguro de Hospedaje)	Grupo Comercial América (Protección a Bienes Empresariales Max)	Nacional Provincial (Póliza Empresarial)	Seguros Monterrey (Escudo Empresarial)	Inbursa (Seguro Modular Empresarial)
	<p>los contenidos del inmueble</p> <p>3.Robo con violencia de contenidos.</p> <p>4.Dinero y valores.</p> <p>5.Rotura de cristales.</p> <p>6.Anuncios luminosos y rótulos en general.</p> <p>7.Maquinaria y equipo.</p> <p>8.Pérdidas consecuenciales</p> <p>Ampara en una sola póliza, las principales coberturas que necesita un prestador del servicio de Hospedaje, cumpliendo así con lo dispuesto en el Diario Oficial de la Federación de la Norma Oficial 07-TUR-1996.</p>	<p>inmueble y/o a los contenidos del inmueble</p> <p>3.Robo con violencia de contenidos.</p> <p>4.Dinero y valores.</p> <p>5.Rotura de cristales.</p> <p>6.Anuncios luminosos y rótulos en general.</p> <p>7.Maquinaria y equipo.</p> <p>8.Pérdidas consecuenciales</p> <p>A diferencia del Seguro de Hospedaje esta póliza no fue diseñada exclusivamente para el sector hotelero, sino que se incluye como una actividad empresarial que puede contratar esta póliza paquete.</p>	<p>inmueble y/o a los contenidos del inmueble</p> <p>3.Robo con violencia de contenidos.</p> <p>4.Dinero y valores.</p> <p>5.Rotura de cristales.</p> <p>6.Anuncios luminosos y rótulos en general.</p> <p>7.Maquinaria y equipo.</p> <p>8.Pérdidas consecuenciales</p> <p>A diferencia del Seguro de Hospedaje esta póliza no fue diseñada exclusivamente para el sector hotelero, sino que se incluye como una actividad empresarial que puede contratar esta póliza paquete.</p>	<p>inmueble y/o a los contenidos del inmueble</p> <p>3.Robo con violencia de contenidos.</p> <p>4.Dinero y valores.</p> <p>5.Rotura de cristales.</p> <p>6.Anuncios luminosos y rótulos en general.</p> <p>7.Maquinaria y equipo.</p> <p>A diferencia del Seguro de Hospedaje esta póliza no fue diseñada exclusivamente para el sector hotelero, sino que se incluye como una actividad empresarial que puede contratar esta póliza paquete.</p>	<p>inmueble y/o a los contenidos del inmueble</p> <p>3.Robo con violencia de contenidos.</p> <p>4.Dinero y valores.</p> <p>5.Rotura de cristales.</p> <p>6.Anuncios luminosos y rótulos en general.</p> <p>7.Maquinaria y equipo.</p> <p>A diferencia del Seguro de Hospedaje esta póliza no fue diseñada exclusivamente para el sector hotelero, sino que se incluye como una actividad empresarial que puede contratar esta póliza paquete.</p>
Políticas de Precio Costo por cada \$1,000 (*)	Sus costos por cada N\$ 1,000 se encuentran entre un 40% y un 80% abajo de los del mercado, dependiendo de la cobertura.	Sus costos están entre un 30% y un 50% arriba del Seguro de Hospedaje.	Sus costos están entre un 50% y 55% arriba del Seguro de Hospedaje.	No disponible.	Sus costos están entre un 50% y un 80% arriba del Seguro de Hospedaje.
Recursos físicos, humanos y valores clave.	El Seguro de Hospedaje cuenta con un moderno y eficiente sistema de emisión de pólizas que reduce el tiempo de emisión de 1	Cuenta con el tradicional sistema de emisión, además de que posee con un mayor número de sucursales y personal	Cuenta con el tradicional sistema de emisión, a pesar de que no tiene un gran número de de sucursales, gran cantidad de despachos	Cuenta con el tradicional sistema de emisión, a pesar de que no posee un gran número de sucursales, cuenta con la	Cuenta con el tradicional sistema de emisión. No cuenta con muchas sucursales, ni personal, sin embargo es

Concepto	ASEMEX (Seguro de Hospedaje)	Grupo Comercial América (Protección a Bienes Empresariales Max)	Nacional Provincial (Póliza Empresarial)	Seguros Monterrey (Escudo Empresarial)	Inbursa (Seguro Modular Empresarial)
	día a 10 minutos, además de que cuenta con varias sucursales en el país que permite que el producto sea comercializado con una mayor facilidad. Además cuenta con una planilla de 2,500 empleados altamente capacitados para poder atender a nuestros agentes de ventas. El valor clave son los bajos costos que se ofrecen para los grandes riesgos, que en este caso serían las grandes cadenas hoteleras.	capacitado que ASEMEX para distribuir sus productos. Su valor clave es su mayor alcance en cuanto a distribución de sus productos.	independientes promueven mucho sus productos. Cuenta con poco personal capacitado, sin embargo su valor clave es su calidad en el servicio y sobre todo, al momento de ocurrir un siniestro.	mejor fuerza de ventas en el mercado asegurado lo cual sería su valor clave.	una compañía que se encuentra en plena vía de crecimiento, que trata de revolucionar el mercado asegurador. Su valor clave es la innovación además de su intensa campaña publicitaria.
Capacidad Financiera.	El Seguro de Hospedaje cuenta además con la ventaja de quedar a retención total de ASEMEX, dada que es la empresa mexicana con los mejores programas de reaseguro y más alto nivel de retención.	A pesar de cuenta con buenos niveles de retención en reaseguro, no logra superar la capacidad de ASEMEX. Sin embargo pertenece a un grupo financiero muy solvente que en cualquier momento puede inyectarle más recursos.	Su capacidad financiera es buena en base a su acertada selección de riesgos que hoy le permite tener buenos niveles de retención. Sin embargo estos no son suficientes para superar los recursos de ASEMEX.	Cuenta con niveles de retención bajo, y dada la apertura del mercado asegurador, compañías extranjeras le han empezado a inyectar recursos para incrementarlos.	Dado que es una compañía que se encuentra en vías de crecimiento, su capacidad de retención es menor que el de las anteriores compañías.
Presentación al consumidor.	De color llamativo (entre azul y violeta claro), con una llave de hotel como logotipo.	En color mármol sin logotipo o fotografía alguna.	En color blanco con letras naranjas.	Muy llamativo en color verde con una fotografía alusiva a las actividades empresariales.	En hojas blancas, sin papelería o logo especial.
Segmentos a los que se enfoca.	Todos los Hoteles de la República Mexicana, ya sea	Todas las empresas, cualquiera que	Todas las empresas, cualquiera que	Todas las empresas, cualquiera que	Todas las empresas, cualquiera que

Concepto	ASEMEX (Seguro de Hospedaje)	Grupo Comercial América (Protección a Bienes Empresariales Max)	Nacional Provincial (Póliza Empresarial)	Seguros Monterrey (Escudo Empresarial)	Inbursa (Seguro Modular Empresarial)
	de una cadena o individuales, cualquiera que sea su categoría.	sea su giro (incluye el giro de Hotelería), siempre y cuando no rebasen un valor de 1.5 millones de dólares.	sea su giro (incluye el giro de Hotelería), siempre y cuando no rebasen un valor de 1.5 millones de dólares.	sea su giro (incluye el giro de Hotelería), siempre y cuando no rebasen un valor de 1.5 millones de dólares.	sea su giro (incluye el giro de Hotelería), siempre y cuando no rebasen un valor de 1.5 millones de dólares.
Posicionamiento.	Dentro del Ramo de Daños, el cual es el ramo en donde se encuentra el Seguro de Hospedaje ASEMEX ocupa el primer lugar en cuanto a captación de primas. Si consideramos la captación de primas para todos los ramos ASEMEX ocupa el tercer lugar.	Dentro del ramo de daños, ocupa el segundo lugar en captación de primas, y en general ocupa también el segundo lugar en primas.	Dentro del ramo de daños ocupa el tercer lugar en captación de primas, y en general ocupa el primer lugar en captación de primas.	Dentro del ramo de daños ocupa el cuarto lugar en captación de primas, y en general ocupa el cuarto lugar en captación de primas.	Dentro del ramo de daños ocupa el quinto lugar en captación de primas, y en general ocupa el quinto lugar en captación de primas.
Perspectivas	Dada la apertura en el mercado asegurador y la derogación de la exclusividad en los negocios del sector público, se planea conservar la actual cartera a través de un mejor servicio a nuestro clientes. También se planea atender mercados antes no considerados a través de una buena planeación estratégica.	Planean entrar a la competencia por atender los grandes riesgos del sector público, debido a la derogación de la exclusividad de estos negocios.	Planean entrar a la competencia por atender los grandes riesgos del sector público, debido a la derogación de la exclusividad de estos negocios.	Planean entrar a la competencia por atender los grandes riesgos del sector público, debido a la derogación de la exclusividad de estos negocios.	Planean entrar a la competencia por atender los grandes riesgos del sector público, debido a la derogación de la exclusividad de estos negocios.

FUENTE: Benchmarking en Comercial_América, N.P, Monterrey e Inbursa, e información del área técnica de ASEMEX.

COMERCIALIZACION (ANÁLISIS DE MERCADO)

- ¿Quiénes son?
Como ya se ha mencionado, nuestro mercado potencial está formado por todos los hoteles de la República Mexicana, ya sean de una cadena o individuales.
- ¿Que ven en nuestros productos?
Se espera que los clientes se fijen en nuestro producto, debido a que además de cumplir con los requisitos de la Norma Oficial Mexicana 07-TUR-1996, sobre los elementos normativos del Seguro de Responsabilidad Civil que deben contratar los negocios prestadores de servicios turísticos de hospedaje para la protección y seguridad de los turistas o usuarios, es una póliza paquete de bajo costo, que permite asegurar distintos tipos de riesgos a la vez, es decir, un seguro hecho a la medida.
- Precio
El seguro de hospedaje cuenta con costos más bajos que los del mercado porque maneja un concepto técnico único en el mercado, y que es el de cuotas únicas para cualquier casa habitación, sin importar su ubicación, lo que le permite controlar los altos costos de algunas regiones.
- ¿Dónde los adquieren?
Se desea que los clientes adquieran el producto, desde su negocio, ya que se cuenta con un buen número de agentes vendedores en toda la República, además de que se cuenta con varios stands, ubicados en los principales centros comerciales, e incluso será posible adquirirlo en las oficinas de la institución.
- ¿Cómo seleccionan el producto?
Generalmente los clientes buscan en un seguro obtener la máxima protección y seguridad, al más bajo costo; además, para simplificar sus trámites administrativos, buscan que en una sola póliza se amparen todos los riesgos a los cuales se encuentran expuestos, y estos son los principales atributos del seguro de hospedaje.
- ¿Por qué seleccionan un producto de otra empresa?
Se observa que muchas veces existen convenios entre las aseguradoras y las cadenas hoteleras, en donde se otorgan buenos descuentos debido a la exclusividad. Otra causa es que muchas veces tanto las aseguradoras como las cadenas de hoteles pertenecen a un mismo grupo financiero, lo que ocasiona la exclusividad. También se observa que la publicidad y los canales de distribución (en este caso son los agentes), son factores determinantes para que el cliente escoja a la aseguradora con la cual desea contratar su seguro.
- Expectativa del Servicio.
Dado que ASEMEX se ha caracterizado por dar un mal servicio consecuencia de la inercia de haber sido una compañía gubernamental; este será el principal punto a corregir en nuestro producto, es decir se dará previamente una capacitación a toda la gente relacionada con el servicio de ventas, emisión y siniestros para que se pueda contar con una excelente calidad en los servicios al cliente.
- Calidad de marca.
Actualmente ASEMEX cuenta con un buen reconocimiento en lo que se refiere a los seguros de daños, ya que por años ha logrado absorber los más grandes siniestros ocurridos en la historia nacional, y en la actualidad sigue teniendo la capacidad económica para seguir afrontando a los grandes riesgos, por lo que se trata de una institución seria y confiable, a pesar de la mala imagen que se tiene de su servicio.

¿Qué sucederá en el futuro?

Se espera que los niveles de venta para este mercado se incrementen debido al decreto de la Norma Oficial, además, en base a un buen servicio, se espera que año con año el asegurado renueve su póliza con nosotros, aunque existe el riesgo de que la competencia elabore un producto similar, y la competencia sea ya más directa.

Los ingresos por cada seguro siempre serán fijos, ya que en la actualidad se opera una utilidad del 5% del costo del seguro; el aumento de estos ingresos están sujetos en base al mercado y a la situación económica del país.

CONCLUSIONES

En síntesis, debido a que actualmente no existe una póliza específica para los prestadores del servicio de hospedaje, se espera que este seguro cause un gran impacto en el mercado asegurador, ya que además la Secretaría de Turismo obliga a contratar este tipo de seguros a los hoteles.

Otro aspecto a favor del seguro de hospedaje es que tiene un alto grado de rentabilidad dado que el sector turístico ocupa el cuarto lugar en la economía del país, y se encuentra situado a lo largo de todo el territorio nacional.

Además este producto cuenta con muchas ventajas respecto a la competencia, entre las cuales se encuentran:

- Un bajo costo.
- Un sistema de emisión inmediata de pólizas, llamado ALEA.
- Además de que cumple con una disposición oficial, ofrece las principales necesidades de aseguramiento para este sector de manera opcional.

De esta forma se encuentra que el lanzamiento de este nuevo seguro es factible y que traería consigo buenos resultados, además de que sería la punta de lanza para iniciar la estrategia de atacar al mercado masivo.

En general se observó como el proceso de planeación estratégica empieza empapando a todas las áreas de una organización y termina particularizándose a aquellas que les corresponde realizar él o los cursos de acción a seguir para poder alcanzar las metas y objetivos fijados en un principio por la organización.

CONCLUSIONES.

En este trabajo de tesis se tocó el tema de planeación estratégica, parte fundamental para el desarrollo futuro de una empresa en una época donde existe mucha competencia, y los mercados son más exigentes.

Dentro de este tema se desarrollaron los siguientes puntos:

I. Definición de Planeación:

La planeación Estratégica es un proceso continuo flexible e integral que genera una capacidad de dirección y ayuda a definir la evolución que debe seguir una organización en función de las oportunidades actuales y futuras que ofrece el entorno.

II. Sus principales beneficios:

- Determina cuáles son las oportunidades de negocio más prometedoras y;
- Mejora la utilización de los recursos de la empresa.

III. Diferente enfoques de la planeación:

1. La planificación reactiva.
2. La planificación inactiva.
3. La planificación preactiva.
4. La planificación interactiva.

De donde se analizó el enfoque interactivo, el cual se orienta hacia la obtención de un control sobre el futuro. Se basa en el punto de vista de que el futuro de la organización depende de lo que se haga hoy y mañana.

Además de que este enfoque cuenta con los tres principios básicos de una planeación formal:

1. Participativo.
2. Continuidad.
3. Holístico.

IV. Por último se analizó el proceso de la planeación, desde un punto de vista interactivo con orientación al mercado, siendo las etapas de este proceso:

- I. La definición sobre la misión de la organización.
- II. El establecimiento de los objetivos de la organización
- III. Análisis de la problemática.
- IV. Planes de acción.
- V. Presupuestos.

Sin embargo como el objetivo de este trabajo de tesis, no es sólo mostrar a la planeación estratégica desde un punto de vista teórico, sino aterrizar este tipo de ideas en un caso práctico.

Para tales fines se escogió el caso de ASEMEX, después de su privatización, sin embargo cabe aclarar que en la realidad la estrategia que tomó, tuvo que cambiarse, esto se debió a malos manejos por parte de la alta dirección, por lo que la compañía fue intervenida y puesta a la venta por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

No obstante se tomó este caso ya que el objetivo será el de ilustrar de una manera sencilla como se lleva a cabo una planeación.

En resumen observamos que una vez revisado todo el proceso de lo que es la planeación estratégica, para el caso concreto de ASEMEX se encontró que:

- Posee una fortaleza en lo referente a los grandes riesgos.
- No cuenta con gran cartera y tiene poco posicionamiento en el mercado masivo, el cual es la tendencia de los seguros en un futuro (el hacer seguros a la medida).
- Si bien sus ventas no han caído, si su participación de mercado, ya que el mercado también ha crecido.
- Acarrea consigo la inercia de haber sido una empresa de gobierno.

Dado lo anterior se llega a la conclusión, de aprovechar los recursos generados por los grandes riesgo, para inyectarlos al lanzamiento de los nuevos productos dirigidos al mercado masivo.

Así mismo se observó que el desarrollo de nuevos productos es una de tantas estrategias a seguir una vez que se ha realizado una planeación formal, es decir esta es una estrategia en la cual se desea atacar a un mercado existente, poco explotado, esta estrategia se escogió para ejemplificar con una guía practica como se concluye el proceso de la planeación.

Antes de describir este curso de acción se definió a un producto como un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que incluyen el empaque, el color, el precio, el prestigio del fabricante, que el cliente podría aceptar como satisfactores.

Se distinguieron tres categorías sobre los nuevos productos, estas son:

1. Productos que son verdaderamente novedosos o únicos.
2. Las sustituciones para los productos ya existentes.
3. Los productos de imitación.

Entre la ventajas que se obtienen al desarrollar nuevos productos estan:

- Otorga una mayor capacidad para satisfacer a sus clientes.
- Le permite estar a la vanguardia en el mercado (el cuál suele ser cambiante en gustos, tecnología y competencia).
- Saber lo que hace la competencia.

Los nuevos productos fracasan por:

1. Una Investigación mercados insuficiente.
2. Problemas técnicos en el diseño del nuevo producto o su producción.
3. Momento inadecuado para la introducción del producto.
4. Otras malas prácticas de la gerencia.

Una vez establecida la importancia del desarrollo de un nuevo producto se estableció una serie de pasos a seguir para el deasarrollar de nuevos productos, sin embargo este proceso no es una regla sino una guía practica, ya puede variar mucho dependiendo de tipo de producto o servicio así como de el criterio que tenga el gerente de marca.

1. GENERACIÓN DE IDEAS.
2. FILTRADO DE IDEAS.
3. DESARROLLO Y VERIFICACIÓN DE CONCEPTOS.
4. ANÁLISIS COMERCIAL.
5. DESARROLLO DEL PRODUCTO.
6. PRUEBAS DE MERCADO.
7. COMERCIALIZACIÓN.

Por último se aterrizaron todas estas ideas para el desarrollo de un nuevo producto, tomando como ejemplo la recopilación de ASEMEX.

Se desarrollo una póliza paquete dirigida al mercado masivo y se justificó que:

Debido a que actualmente no existe una póliza específica para los prestadores del servicio de Hospedaje, se espera que este Seguro cause un gran impacto en el mercado Asegurador, ya que además la Secretaría de Turismo obliga a contratar este tipo de seguros a los Hoteles.

Otro aspecto a favor del Seguro de Hospedaje es que tiene un alto grado de rentabilidad dado que el sector turístico ocupa el 4º lugar en la economía del país, y se encuentra situado a lo largo de todo el territorio nacional.

Además este producto cuenta con muchas ventajas respecto a la competencia, y entre las cuales se encuentran:

- Un bajo Costo.
- Un sistema de emisión inmediata de pólizas, llamado ALEA.
- Además de que cumple con una disposición oficial, además de que ofrece las principales necesidades de aseguramiento para este sector de manera opcional.

Así se encontró que el lanzamiento de este nuevo seguro es factible y que traería consigo, buenos resultados, además de que sería la punta de lanza para iniciar la estrategia de atacar al mercado masivo.

De esta manera el presente trabajo de tesis ilustró a manera de guía como se lleva a cabo el proceso de planeación estratégica; así como sus posibles cursos de acción a seguir, en este caso se mostró el desarrollo de nuevos productos.

BIBLOGRAFÍA

- I. Philip Kotler, Gary Armstrong; Fundamentos de Mercadotecnia; Segunda Edición; Editorial Prentice Hall; México, 1991.
- II. Díaz Santos; El plan de Negocios; Segunda Edición; Editorial Díaz Santos; Madrid, España, 1994.
- III. Russell L. Ackoff, Elsa Vergara Finnel Jamshid Gharajedaghi; Guía para controlar el Futuro de la Empresa; Primera Edición; Editorial Limusa; México, 1995.
- IV. Grupo Financiero Serfín; Guía Técnica de Planeación; México, Marzo 1995.
- V. Gerencia de Nuevos Productos, ASEMEX (ahora Comercial-América); Notas Técnicas, Manuales de operación para el Multiseguro Empresarial, e Investigaciones de Mercado; México, 1996
- VI. Diplomado de Mercadotecnia, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM; Notas y Material de Apoyo; Mexico D.F., 1997.
- VII. AMIS; Boletín trimestral de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros, "ESTADISTICAMIS"; Editorial AMIS; 1992, 1993, 1994, 1995, 1996; México D.F.
- VIII. Secretaría de Turismo; Norma Oficial Mexicana 07-TUR-1996 y Censo de Hotelería, 1996, México D.F.