



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA BRÓKER DE  
SEGUROS PARA DEPORTISTAS PROFESIONALES  
EN LA CIUDAD DE QUITO

Autor

Juan José Aguilera Garcés

Año  
2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA BRÓKER DE  
SEGUROS PARA DEPORTISTAS PROFESIONALES EN LA CIUDAD DE  
QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniero en Negocios y Marketing  
Deportivo

PROFESOR GUÍA

Natasha Burneo

AUTOR

Juan José Aguilera Garcés

Año

2019

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo, Plan de negocios para la creación de un bróker de seguros para deportistas profesionales en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Juan José Aguilera Garcés, en el semestre 2019-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Docente Guía: Natasha Burneo

CI: 1723257232

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de un bróker de seguros para deportistas profesionales en la ciudad de Quito, del estudiante Juan José Aguilera Garcés, en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Docente Corrector: Irma Padilla

CI: 1709198178

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mí autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

---

JUAN JOSÉ AGUILERA GARCÉS

C.I.: 1804719282

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a dios por colmarme de bendiciones y sabiduría para poder realizar el presente plan de negocios, a mi familia por todo el apoyo incondicional.

## **DEDICATORIA**

Dedico la presente tesis a mi madre por el sacrificio, y por esta ahí siempre apoyándome en cada paso realizado y decisión tomada a lo largo de mi carrera universitaria, y así poder cumplir este objetivo

## **RESUMEN**

El objetivo del presente plan de negocios es implementar un intermediario o bróker de seguros para deportistas profesionales en la ciudad de Quito, la necesidad del mercado se encuentra latente, debido a que el servicio no es prestado por ninguna empresa aseguradora debido al riesgo que los mencionados deportistas están expuestos. Este mercado impulsará al proyecto a salir adelante.

Según la información recolectada en la investigación de mercado, mediante entrevistas a expertos, grupos focales, este segmento de mercado se encuentra desatendido, esto ayudó a recabar información para poner en marcha el presente proyecto. De esta forma la industria aseguradora puede tener un crecimiento dentro del país.

## **ABSTRACT**

The objective of this business plan is to implement an insurance intermediary or broker for professional athletes in the city of Quito, the need for the market is latent, because the service is not provided by any insurance company due to the risk that the aforementioned Athletes are exposed. This market will encourage the project to move forward.

According to the information gathered in the market research, through interviews with experts, focus groups, this market segment is unattended, this helped to gather information to start the present project. In this way, the insurance industry can grow within the country

# INDICE

1. CAPITULO I: INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Justificación del trabajo.....	1
1.1.2. Objetivo general del trabajo .....	2
1.1.3. Objetivos específicos del trabajo .....	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	3
Análisis del entorno externo.....	3
2.1. Análisis PEST .....	3
2.2. CINCO FUERZAS DE PORTER .....	9
2.3. MATRIZ EFE .....	12
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	14
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	21
4.2. Segmentación Nacional –Mercado Potencial.....	23
5. PLAN DE MARKETING.....	24
5.1. Estrategia General de Marketing .....	24
5.1.2. Estrategia del especialista .....	24
5.1.3. Mercado Objetivo.....	25
5.1.4. Propuesta de Valor .....	25
5.2. Mezcla de Marketing .....	26
5.2.1. Producto .....	26
Básico .....	27
Real.....	27
Aumentado .....	27
Branding .....	27
5.2.2 Precio .....	29
5.2.3.Plaza.....	31

Canales de Distribución .....	31
Estrategia de Distribución .....	31
5.2.4.Promoción .....	32
Estrategia de Promoción.....	32
5.2.5.Mix Promocional .....	34
Venta personal.....	34
<b>6.CAPITULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y</b>	
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>35</b>
6.1 Misión, Visión y Objetivos de la Organización .....	35
6.1.1 Misión .....	35
6.1.2 Visión.....	36
6.1.3    Objetivos.....	36
6.2 Cadena de Valor .....	37
6.3 Plan de Operaciones.....	37
6.3.1 Mapa de Procesos.....	37
6.3.2 Proceso de compra del servicio.....	38
6.4 Estructura Organizacional .....	40
<b>7. CAPITULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>40</b>
7.1Proyección de Ingresos, costos y gastos .....	40
7.2Inversión inicial, capital de trabajo y estructura del capital .....	42
7.1Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de resultados, flujo de efectivo y flujo de caja .....	43
7.3Proyección de flujo de caja del Inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	47
7.4 Índices financieros.....	48
<b>8. CAPITULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>50</b>

REFERENCIAS..... 52

ANEXOS ..... 54

## **1. CAPITULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Justificación del trabajo**

En el mercado asegurador se puede observar que ha tenido un constante crecimiento en los últimos años, debido al incremento de catástrofes naturales y la posibilidad de pérdidas que pueden tener las personas dentro de sus operaciones, tanto materiales como económicas, además, el incremento de intermediarios aseguradores juegan un papel muy importante dentro de la economía del Ecuador. (Sánchez Sánchez et al., 2017)

Es un producto financiero que compromete a la aseguradora a cancelar las pérdidas que el cliente sufra en cualquier evento que sufra un accidente, esto se lo realiza a cambio de un pago honorario realizado previamente.

El Seguro pasó de ser una opción a una necesidad dentro de los negocios ecuatorianos con el afán de proteger la riqueza de sus habitantes. Por ello, las empresas también exigen a otras adquirir coberturas de seguros; por ejemplo, una empresa puede pedir a sus proveedores adquirir una póliza de seguros por responsabilidad civil por productos. (Sánchez Sánchez et al., 2017)

De la misma manera una federación de cualquier deporte dentro del país, puede solicitar a un deportista a adquirir un seguro especializado en sus necesidades por si algún accidente, lesión se presente durante su entrenamiento o competencia de cualquier índole. Además, en los deportes existe una exposición al riesgo por lo que es imprescindible la responsabilidad civil dentro de este ámbito.

La idea de negocio nace por la oportunidad de ofrecer paquetes enfocados directamente a deportistas profesionales para cubrir todas sus necesidades dentro de la póliza del seguro y dar una respuesta

inmediata a sus requerimientos con una empresa con alta credibilidad, además de ofertar la asistencia personalizada y ofertar una cartera amplia de productos dependiendo del deporte que el asegurado practique.

### **1.1.2. Objetivo general del trabajo**

Elaborar y analizar la viabilidad de un producto enfocado a deportistas 2 profesionales dentro de un plan de negocios para la conformación de un bróker de seguros dentro de la ciudad de Quito.

### **1.1.3. Objetivos específicos del trabajo**

- Analizar la industria de seguros ecuatorianos.
- Determinar si la investigación de mercados es viable o no.
- Diseñar un plan de marketing para el bróker de seguros.
- Elaborar la estructura organizacional de la empresa.
- Determinar la viabilidad financiera del trabajo (a 5 años).

## 2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

### Análisis del entorno externo CIU

Tabla N° 1: Código CIU

K	KACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS
K66	ACTIVIDADES AUXILIARES DE LAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS FINANCIEROS.
K662	ACTIVIDADES AUXILIARES DE SEGUROS Y FONDOS DE PENSIONES.
K6622	K6622 ACTIVIDADES DE LOS AGENTES Y CORREDORES DE SEGURO
K6622.0 K6622.00	ACTIVIDADES DE LOS AGENTES Y CORREDORES DE SEGURO. Actividades de agentes y corredores de seguros (intermediarios de seguros) que venden, negocian u ofertan contratos de anualidades y pólizas de seguros y reaseguros.

Tomado de: INEC CIU 4.0

### 2.1. Análisis PEST

#### Aspecto político legal

Es sector de compañías que venden seguros deben estar pendientes de los constantes cambios y resoluciones que realiza la Superintendencia de Bancos y Seguros, luego de la crisis financiera que pasó el país por los últimos años se estableció regulaciones para el mercado asegurador, las cuales llevan a una

buena gestión para que así no se comprometan los intereses de todas las partes como: la creación de comités de auditoría interna, gestión de riesgo, remuneraciones, transparencia, desarrollo estratégicos, recursos humanos, todo de acuerdo a la escala y perfil de riesgo de la aseguradora.

El gobierno en conjunto con la Secretaria del Deporte luego de la cuarta “luego de la cuarta reunión del Comité Ejecutivo del Plan de Alto Rendimiento (PAR), se resolvió la permanencia de 13 deportistas, ingreso de 47, exclusión de 3 y recategorización de 29.” (Secretaría del deporte, 2018).

Además, un punto relevante que afecta al proyecto es la Ley Orgánica de Regularización y Control de Poder de Mercado que fue aprobada por la Asamblea Nacional en octubre de 2011 que sin duda será un factor relevante en el ámbito asegurador ya que se enfoca por velar por la buena competencia y evita que todas las empresas compitan de una forma desleal y de igual manera tiene normas a favor del consumidor.

La estabilidad política del Ecuador en comparación con otros países de Latinoamérica ha sido su carta de presentación para atraer inversionistas extranjeros que desean inyectar capital en el mismo (Ministerio de Industrias y Productividad, 2015). En el sector de seguros y entidades financieras están propensas a varios cambios en las leyes que se dan constantemente dentro del país, que están sujetos a cambios (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2017).

Sin dejar de lado que el gobierno ha impulsado campañas para que la gente asegure su capital o bienes para evitar lo que paso en el terremoto pasado que mucha gente se quedó sin ningún respaldo y lo perdió todo.

Los principales factores que no permiten hacer negocios en el país es la corrupción que en los últimos meses se ha destapado con las conocidas coimas de Odebretch, las regulaciones laborales, o la propia burocracia ineficiente de algunas entidades gubernamentales (El Emprendedor, 2012).

## Conclusión

Es importante que la política en los últimos años se haya estabilizado debido a que esto impulsa la inversión y la entrada de capital al país, de la misma manera aumenta el trabajo y la solvencia económica de las personas para poder contratar un intermediario para la obtención de un seguro. De igual manera se puede ver que el incremento de deportistas en el programa de alto rendimiento lo que es una oportunidad para el presente plan de negocios.

## Aspecto Económico

En Ecuador, Quito es considerada como la capital económica del país debido a que desde febrero del 2014 con un estudio realizado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo había superado en número de compañías a Guayaquil, Durán y Samborondón. (El Telegrafo, 2016)

De igual manera se analizará los sectores que más afectan a la generación de empleo dentro de la ciudad en la cual las actividades financieras y de seguros se encuentran en quinto lugar con un puntaje de 36.2% con relación al país. Es decir, que del 100% de mano de obra dentro de este sector, Quito genera un poco más de la tercera parte.

### Generación de empleo en Quito

Porcentaje de mano de obra de la ciudad en relación al país

Construcción	53,7
Actividades profesionales científicas y técnicas	49,7
Actividades de órganos extraterritoriales	49,3
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	44,7
Actividades financieras y de seguros	39,7
Actividades inmobiliarias	36,2
Transporte y almacenamiento	33,8
Información y comunicación	31,7
Alojamiento y servicios de comida	27,7
Industrias manufactureras	27,6

Figura N°1: Generación de empleo en Quito  
Tomado de: El Telegrafo

Ecuador en la actualidad aún atraviesa los rezagos del terremoto del 16 de abril debido a que los inversionistas y autoridades se preguntan si están preparados para este tipo de eventualidades, por lo que las aseguradoras juegan un papel muy importante dentro de esto, Según el boletín hasta septiembre de 2017 el PIB en el sector asegurador representó un 1.7% en la economía total del país (Banco Central del Ecuador, 2017).

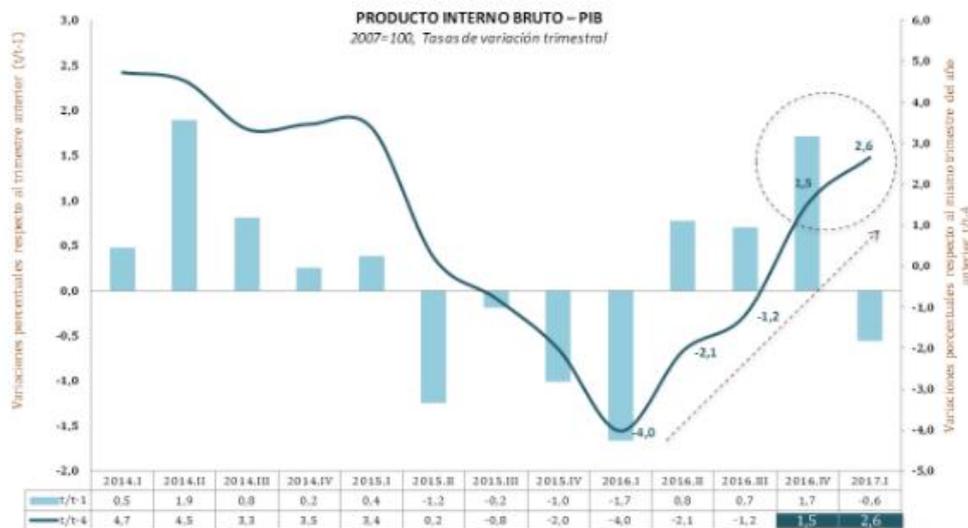


Figura N° 2: Producto Interno Bruto  
Tomado de: Banco Central del Ecuador

Por otro lado es importante analizar la variación que ha tenido el PIB de la industria desde el año 2010 al año 2015 se pudo ver que tuvo un crecimiento, mientras tanto que del año 2016 al 2017 tuvo un decrecimiento del -0.02 %, indicando que el sector de seguros y entidades financieras ha evolucionado sin tomar en cuenta el último año, por lo tanto esta industria ayuda a la economía del país (Banco Central del Ecuador, 2017).

Por el lado de la tasa de interés activa al finales de diciembre de 2017 se puede ver que se encuentra en 7.83%, infiriendo que en el mes de mayo fue la más baja con 7.37%, por lo que se afirma que es un punto a favor debido a que las empresas pueden adquirir un préstamo a una tasa no tan alta comparada con los últimos años (Banco Central del Ecuador, 2017). De esta manera la

forma de financiación para el presente proyecto se la va a realizar mediante préstamo que será detallado en el capítulo financiero.

Además, de que año a año se incorporan varios deportistas de alto rendimiento que son distribuidos en 5 categorías: “En la A, entre otros beneficios, se les otorga una ayuda económica de 7 salarios básicos unificados (\$ 2.562); en la B se les da 4 salarios básicos (\$ 1.464); en la C, 3 salarios (\$ 1.098); en la D ganan 2 (\$ 732) y en la E, un salario básico unificado (\$ 366).” (El Telégrafo, 2016). Acotando que, los futbolistas profesionales tienen un promedio de ingresos de (\$5000) lo cual es una oportunidad para la venta de este tipo de seguros.

### **Aspecto social cultural y demográfico**

En la provincia de Pichincha según el Instituto de Estadísticas y Censos existen 723.423 personas entre el rango de edades de 15 a 29 años, lo que representa un 28.2% de la población total de la provincia (INEC, 2010).

Tabla N°2: Personas entre edades de 15 a 29 años

De 25 a 29 años	182.114	7,6%	238.668	9,3%
De 20 a 24 años	204.363	8,6%	246.050	9,6%
De 15 a 19 años	249.075	10,4%	238.705	9,3%

Tomado de: INEC

La actitud en los últimos años de las personas ha sido más aceptada en lo que se refiere a seguros, debido a que ahora las empresas aseguradoras ofertan diferentes tipos de seguros en las cuales las personas se informan de una mejor manera como proteger su capital, vivienda, salud, entre otras cosas, es decir las personas ya están considerando que corren un riesgo y están expuestos a cualquier catástrofe, o siniestro.

Además, el deporte en el país está creciendo constantemente y se ve que las personas tienen una mejor preparación deportiva con el objetivo de poder llegar a ser profesionales, dentro de los últimos años los logros en cuanto al deporte

se refiere han crecido, por lo que cada vez existen más deportistas profesionales dentro de las diferentes federaciones.

### **Conclusión**

Gracias a que la cultura del seguro es más acogedora y que las personas se informan de una mejor manera, ellos están conscientes de los riesgos a los que están expuestos, por ello es un punto importante para que el intermediario del seguro pueda crecer.

### **Aspecto tecnológico**

El Uso de internet en los últimos años ha crecido paulatinamente en el país. Según el ministerio de comunicaciones en el 2013 66 personas de cada 100 usaron internet, en comparación del 2006 que solamente fueron 6, además según Juan Manuel García el uso de la red es utilizado principalmente para contenidos asociados con entretenimiento y deporte, siendo la provincia de Pichincha la más conectada con un 53.1% (El Comercio, 2014)

La innovación tecnológica es primordial en estos días, e imprescindible para que funcione una empresa, en lo que se refiere a seguros es importante el uso de la tecnología de la información no solamente para la adquisición de productos y servicios, sino también para un mejor uso de la comunicación, páginas web, e-mail, para dar un mejor servicio al cliente.

Además dentro de los seguros en algunos países se ha implementado una arquitectura web que ayuda al mediador a un mejor manejo de la información y de los diferentes tipos de negocio que las aseguradoras ofertan como: salud, responsabilidad civil, de vida, accidentes personales, entre otros.

De igual manera al momento de que un deportista adquiere un seguro se informa por medio de una página web para poder estar bien informado, en el caso de que le ocurra un siniestro (accidente) el cliente por medio de su celular y haciendo uso de la tecnología puede reportar al intermediario para poder reclamar su pago.

## **Conclusión**

Se concluye que la tecnología es primordial para la recolección de información del intermediario del seguro, y es una herramienta fundamental para optimizar recursos.

## **2.2. CINCO FUERZAS DE PORTER**

### **Amenaza de nuevos competidores**

El ente regulador para la entrada de asesores productores de seguros es la Superintendencia de Bancos y Seguros, este no ha restringido las nuevas empresas que oferten seguros, por lo que todos los ciudadanos que estén en el goce de sus derechos pueden solicitar las credenciales para poder conformar una empresa de este tipo, siempre y cuando cumplan con los requisitos para poder conformarlo, esto quiere decir que cualquier persona natural o jurídica puede hacerlo. Para ejercer como agente de seguros en el país es necesario obtener la credencial ante la Superintendencia de Bancos y Seguros y haber aprobado un curso de 258 horas en un organismo legalmente reconocido por la autoridad, el capital mínimo para poder acreditarse es de \$40.000 (Cuarenta mil dólares americanos) y además un tiempo mínimo de dos años en el área técnica o de comercialización de seguros entre los principales requisitos para la conformación de una agencia intermediaria (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2011) **MEDIO**

### **Amenaza de productos sustitutos**

Hoy en día con el avance de la tecnología la venta de seguros ya no es muy personalizada por lo que la gente la obtiene por vía internet, es decir la persona que desea un seguro ingresa a la página web de la aseguradora para contratar dicho seguro.

En agencias financieras o en concesionarios automotrices están acostumbrados a ofrecer por parte de ellos mismo los seguros por lo que representa una amenaza ya que están contratando automáticamente el producto sin conocer sus derechos sobre algún siniestro que se les presente.

Adicionalmente existen productos complementarios a los seguros como: servicios médicos, seguro obligatorio (IESS) los cuales pueden sustituir al contrato de un seguro. **MEDIO**

### **Poder de negociación de los clientes**

“Los clientes son los participantes más importantes en el micro entorno de la compañía. El objetivo de toda la red de entrega de valor consiste en servir a los clientes meta y crear relaciones sólidas con ellos” (Kotler y Armstrong, 2012. 69).

Los deportistas profesionales hoy en día tienen un mayor acceso a la información por lo que, es más difícil cerrar negocios debido a que tienen mayores opciones para poder escoger.

El consumidor final de este producto es el cliente que se beneficia de las cláusulas del contrato que está adquiriendo por lo tanto el bróker es el intermediario y el representante que asesora de una manera conveniente al asegurado para que tenga unos mejores beneficios, lo que permite al bróker optar por varias opciones tanto como en coberturas de los seguros pero no puede influir mucho en el costo de los mismos, debido a que no obedecen a las fluctuaciones de la demanda. Los precios ya están debidamente establecidos, si se altera indebidamente los costos, el mercado se puede dañar (Cajina, 2010). **MEDIO**

### **Poder de negociación de los proveedores**

“Los proveedores constituyen un vínculo importante en el sistema integral de la red de entrega de valor de la empresa hacia el cliente. Brindan los recursos de la compañía necesita para producir sus bienes y servicios. Los problemas con los proveedores podrían afectar seriamente el marketing.” (Kotler y Armstrong, 2012).

Existen alrededor de 40 compañías aseguradoras dentro del país incluyendo las dos reaseguradoras nacionales, las mismas que tienen una cartera de productos similar diseñados para satisfacer las necesidades de los clientes, la mayoría de estas solamente compiten en precios más bajos, además de que

innovan esporádicamente sus servicios, pero su principal objetivo es competir en costos. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2010).

Ya que existe una gran variedad de compañías aseguradoras, con las que se puede trabajar el poder de negociación con las mismas es **ALTO**.

### **Rivalidad entre competidores**

El negocio de la venta de seguros es venta de intangibles, por lo que cada oferta de los intermediarios tiene su propia carta de presentación, las propuestas varían ampliamente en algunos casos, es decir cada bróker tiene su manera de hacer las cosas.

Dentro de la ciudad de Quito existen alrededor de 190 intermediarios, esto es debido a que la industria está altamente fragmentada y hace que la competencia sea intensa. Por lo que se puede concluir que la rivalidad entre competidores es **ALTA**.

### 2.3. MATRIZ EFE

Tabla N°3: Matriz EFE

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
Variedad de proveedores de seguros, oportunidad de mercado	0,12	3	0,36
Reducción de costos y tiempos por uso de tecnología	0,12	4	0,48
Buena imagen del bróker hacia el cliente interno	0,09	3	0,27
Poder escoger la aseguradora que más le convenga	0,09	4	0,36
oportunidad de acceso a crédito	0,08	3	0,24
Las personas están entrando en la cultura del seguro	0,08	2	0,16
AMENAZAS			
Regulaciones constantes de la superintendencia de bancos y seguros	0,12	3	0,36
Gran cantidad de competidores	0,11	3	0,3
Fuerte posicionamiento de la competencia	0,09	1	0,09
No se puede patentar la idea (Puede ser copiada fácilmente)	0,11	2	0,22
<b>Total</b>			
	<b>1</b>		<b>2,84</b>

Según el análisis de la matriz EFE que evalúa los factores externos de la empresa nos da un peso de 2.84 dando una calificación por su grado de importancia, se observa que se encuentra por encima de la media esto indica que es adecuada su posición estratégica externa, esto quiere decir que debe aprovechar sus oportunidades para así evitar las posibles amenazas.

## Conclusiones

- Se ve que en el país la industria de los seguros está creciendo a pesar de que su PIB disminuyó mínimamente con el año pasado por lo que se concluye que tiene una economía sostenida a lo largo del tiempo.
- Las personas necesitan proteger su capital, salud, entre otras cosas, por lo que la contratación de un intermediario de seguros cada vez es más aceptada dentro del mercado ecuatoriano debido a las facilidades tecnológicas y al acceso a la información que tiene el asegurado
- Aprovechando el análisis de las oportunidades y amenazas, se puede analizar que las oportunidades si se las lleva de una forma pertinente y si se las aprovecha al máximo las amenazas podrían pasar a un segundo plano
- A pesar de que existe una alta cantidad de competidores se observa que el poder de negociación con los clientes es alto ya que el bróker actúa como intermediario permitiéndole al cliente acceder a este tipo de este producto, de esta forma el servicio es más personalizado y apreciado por el cliente
- Debido a que existen muchos proveedores ofertando similares servicios y precios, se puede llegar a negociar y sacar beneficio para la empresa y por lo tanto para los clientes. Es decir, se puede ofertar una gran cantidad de precios y pólizas a los clientes de las cuales puede escoger la que más le convenga.
- Si bien existe una amenaza de posibles competidores hay que tener en cuenta el asegurado tiene la posibilidad de escoger el intermediario que más le convenga.
- Una de las principales variables que puede afectar el proyecto son las regulaciones constantes presidida por la Superintendencia de Bancos y Seguros, esto es debido al riesgo que los bróker de seguros tienen dentro del sistema financiero del país.

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **Análisis cualitativo**

##### **Entrevistas**

Las entrevistas se las realizó a dos expertos en seguros, los dos presidentes de bróker de seguros con una larga trayectoria dentro del país, la primera entrevista se la realizó a Germán Molina dueño y presidente de Advantage Seguros S.A, con experiencia en el sector asegurador por más de 15 años en el mercado. La segunda entrevista se la hizo al señor Alcides Patricio Mosquera García gerente y copropietario de Almocols Cía. Ltda., con experiencia en seguros con más de 30 años, el cual nos ayudó con una variada información acerca de los seguros

##### **Análisis de entrevista a Germán Molina**

El objetivo de esta entrevista fue conocer los aspectos técnicos del negocio, además de conocer de que el asesor o intermediario es primordial para la toma de un seguro, ya que el servicio es más personalizado y no general como en una compañía, para añadir, nos supo manifestar que la competencia es muy desleal dentro de esta industria, ya que no existe el respaldo de la Superintendencia de Compañías y Seguros.

La forma de llegar al cliente es por medio de bases de datos o referencias personales que llevan dentro de su base de datos, cuidando el trato con el cliente por medio de visitas periódicas para que de esta manera se pueda fidelizar al asegurado.

En lo que se refiere al seguro deportivo cree que es primordial que exista una ley que ampare a los deportistas, ya que el riesgo que corre el mismo es muy alto.

##### **Análisis de entrevista a Patricio Mosquera**

La presente entrevista nos ayudó con una variada información acerca de los seguros, el entrevistado supo manifestar que el asesoramiento es supremamente importante para poder adquirir un seguro debido a que el cliente

no tiene conocimiento de todos los beneficios que tiene derecho, o de las cláusulas generales, específicas y particulares que tiene cada póliza, nos comentó que la competencia dentro de los seguros es muy dura ya que existen varias compañías que ofertan este tipo de servicio, que están precedidas por la superintendencia de compañías y seguros, para añadir dijo que la mejor forma de poder llegar al cliente es por medio del marketing boca a boca, ya que es más efectivo que la publicidad tradicional conocida dentro del país.

En lo que se refiere con que aseguradoras prefiere trabajar en el país, comentó que todas están calificadas para poder hacer negocios con ellas, ya que es primordial que exista un reaseguro y tengan un respaldo económico para poder responder por las pólizas que tengan a su cargo.

En el tema del seguro a deportistas comentó que esta cultura todavía no entra en el país por el mercado que es muy pequeño, por lo que si se quiere realizar esto es importante incluir cláusulas dentro del seguro de accidentes para poder proteger al deportista, hasta que exista un mercado más amplio y de esta manera poder entrar de lleno a este tipo de seguros, hizo énfasis de que todo es absolutamente asegurable por lo que se observa que es una importante oportunidad de negocio.

### **Focus Group**

Este focus fue realizado el día martes nueve de enero del 2018 a las 14:55 pm, en la cual consto con 6 integrantes entre ellos deportistas profesionales y no profesionales, además de esto se contó con una persona propietaria de una instalación deportiva muy interesada en adquirir seguros para las personas que asisten a su recinto deportivo.

### **Análisis Focus Group**

Este focus group empezó con una presentación e introducción previa para exponer el plan de negocio a realizar, cada integrante del focus group empezó dando su punto de vista acerca de los servicios de seguros médicos contratados durante su vida, adicionalmente la mayoría de los integrantes supo manifestar que a lo largo de su vida han contratado seguros para su integridad

personal, en casos de el resto de deportistas que no lo habían hecho nos supieron decir que estarían dispuestos a contratarlos para poder tener una tranquilidad al momento de presentar un siniestro, en el caso de Becker que es el dueño de las instalaciones deportivas supo mencionar que estaría muy interesado en contratar este tipo de paquetes debido a que aseguraría el buen funcionamiento de sus instalaciones y evitaría problemas legales futuros. También se puede decir que a opinión de deportistas amateur es una buena idea ya que se aseguraría la integridad del deportista, adicionalmente, se realizó la pregunta de generar la información de dicho seguro los cuales la mayoría de los integrantes estuvieron de acuerdo que la forma más adecuada es el marketing directo.

### **Conclusión análisis cualitativo**

- Para concluir las entrevistas ayudaron a comprender los aspectos técnicos de lo que se refiere al seguro, es decir cual es el asegurado, el asegurador, el intermediario, la aseguradora. Dando un panorama más amplio para poder conocer más a profundidad esta industria
- Una forma muy importante de relacionarse con los clientes es creando una relación más íntima, ya que es más apreciada por el asegurado y de esta manera se puede fidelizar con el bróker intermediario
- Absolutamente todo es asegurable para un deportista, esto crea una oportunidad de negocio dentro del Ecuador

### **Análisis Cuantitativo**

#### **Tipo de muestreo**

Para el presente plan de negocio se realizó un tipo de muestreo no probabilístico a conveniencia por la facilidad de recolectar información y el análisis a través de números, para saber la muestra se tomó la fórmula de población conocida la cual arrojó una muestra de 119. El número de encuestas que se aplicó fue de 59 dirigidas a deportistas profesionales a los cuales está dirigido el proyecto. Por consiguiente se realiza el análisis de las encuestas para determinar el interés del público objetivo.

$$n = \frac{N * z^2 * p * (1 - p)}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * (1 - p)}$$

$$n = \frac{852 * 1.96^2 * 0.9 * (1 - 0.9)}{0.05^2 * (852 - 1) + 1.96^2 * 0.9 * (1 - 0.9)}$$

$$n = \frac{852 * 3.8416 * 0.9 * 0.1}{0.0025 * 851 + 3.8416 * 0.9 * 0.1}$$

$$n = \frac{294.57}{2.4732}$$

$$n = 119.08 = 119$$

## Encuestas

Las encuestas fueron realizadas a 59 deportistas profesionales dentro de la ciudad de Quito dentro del rango de edad de 15 a 30 años, para conocer sus preferencias e intereses al momento de contratar un seguro deportivo a través de un intermediario. Para lo que se procedió a preguntar a los encuestados que tipo de deporte practican, para esto era primordial preguntar que deporte era el que practicaban los encuestados, los datos arrojaron que el 64.41% de los encuestados entre hombres y mujeres practican fútbol, mientras que el 3.39% de los encuestados practican karate y dando un empate de igual manera con un 3.39% siendo los datos más bajos dentro de la tabla, por lo que es importante a que variable se debería guiar el presente proyecto.

Tabla N° 4: Tabulación

Cuenta de 1.-Mencione que tipo de deporte practica		Etiquetas de columna						
Etiquetas de fila		Atletismo	Ciclismo	Fútbol	Karate	Motociclismo	Natación	Total general
Hombre		3,39%	3,39%	50,85%	3,39%	1,69%	1,69%	64,41%
Mujer		5,08%	5,08%	13,56%	0,00%	1,69%	10,17%	35,59%
<b>Total general</b>		<b>8,47%</b>	<b>8,47%</b>	<b>64,41%</b>	<b>3,39%</b>	<b>3,39%</b>	<b>11,86%</b>	<b>100,00%</b>

Se procedió analizar la siguiente pregunta ya que es fundamental para conocer las preferencias de la muestra analizada conformada por deportistas únicamente profesionales en la cual el 76.27% del total general estarían dispuestos a contratar un seguro netamente deportivo por lo que ningún intermediario dentro del país oferta este tipo de servicio, mientras que el 23.73% de los encuestados no estarían dispuestos a contratar este tipo de seguro anteriormente mencionado.

Tabla N° 5: Tabulación

Cuenta de 5.- ¿Estaría dispuesto a contratar un seguro netamente deportivo?		Etiquetas de columna		
Etiquetas de fila	No	Si	Total general	
Hombre	15,25%	49,15%	64,41%	
Mujer	8,47%	27,12%	35,59%	
<b>Total general</b>	<b>23,73%</b>	<b>76,27%</b>	<b>100,00%</b>	

El siguiente análisis tiene como objetivo ver las preferencias que tienen los encuestados al momento de contratar un seguro. En la cual el 32.20% de los encuestados prefiere que el seguro cubra gastos operatorios, seguido de un 23.73% que prefiere que tengan la posibilidad de ellos escoger el médico que más les convenga, es importante también analizar que el 22.03% prefiere que cubra el gasto en medicinas en caso de algún siniestro, estos tres datos nos ayudan a ver las preferencias de los clientes al momento de realizar las cláusulas del contrato de seguros.

Tabla N° 6: Tabulación

Cuenta de 7.- ¿Qué beneficio considera el más importante dentro de un seguro?		Etiquetas de columna					Total general
Etiquetas de fila	Cesantía por invalidez	Cobertura internacional	Cubrir gastos medicinas	Cubrir gastos operatorios	Posibilidad de elegir el médico		
Hombre	6,78%	11,86%	6,78%	27,12%	11,86%		64,41%
Mujer	1,69%	1,69%	15,25%	5,00%	11,86%		35,59%
<b>Total general</b>	<b>8,47%</b>	<b>13,56%</b>	<b>22,03%</b>	<b>32,20%</b>	<b>23,73%</b>		<b>100,00%</b>

El siguiente análisis se realizó para conocer si el cliente potencial está dispuesto a contratar un intermediario de seguros para facilitar el reclamo y obtención de un seguro deportivo, a los cual el 69.49% de los encuestados dio una respuesta positiva, esto nos demuestra que el bróker de seguros es una parte primordial en el proceso del reclamo de un seguro.

Tabla N° 7: Tabulación

Cuenta de 8.- ¿Estaria dispuesto a contratar a un intermediario para facilitar el reclamo de un seguro?		Etiquetas de columna		
Etiquetas de fila		No	Si	Total general
Hombre		16,95%	47,46%	64,41%
Mujer		13,56%	22,03%	35,59%
<b>Total general</b>		<b>30,51%</b>	<b>69,49%</b>	<b>100,00%</b>

La siguiente pregunta es de gran importancia para el presente plan de negocios debido a que nos informa de que manera el cliente se sentiría conforme al recibir información sobre el servicio que se está ofertando a lo cual el 40.68% de los encuestados prefiere recibir información mediante vía e-mail, mientras que el 32.20% prefiere que se lo realice por medio de redes sociales.

Tabla N° 8: Tabulación

Cuenta de 9.- ¿A través de que medio le gustaría recibir información de seguros?		Etiquetas de columna					
Etiquetas de fila		E-mail	Llamada telefónica	Redes sociales	Revistas	Televisión	Total general
Hombre		32,20%	6,78%	11,86%	3,39%	10,17%	64,41%
Mujer		8,47%	5,08%	20,34%	0,00%	1,69%	35,59%
<b>Total general</b>		<b>40,68%</b>	<b>11,86%</b>	<b>32,20%</b>	<b>3,39%</b>	<b>11,86%</b>	<b>100,00%</b>

## Conclusiones

- La mayor cuota de mercado dentro del mercado de los seguros deportivos son los Futbolistas.
- Se infiere que un gran porcentaje de deportistas profesionales están dispuestos a contratar un seguro que sea netamente deportivo sin tener que ver con un seguro de accidentes.
- Hay que tener en cuenta que las preferencias de los encuestados en cuanto a los beneficios del seguro deportivo los encuestados prefieren escoger al médico de su preferencia y tener cubierto el tema de medicinas y gastos operatorios.
- En cuanto a la manera de promocionar o brindar información acerca de dicho seguro es por vial e-mail o redes sociales.
- En lo que se refiere al tipo de seguro que prefieren los deportistas manifestaron que con un 32.20% prefieren cubrir gastos operatorios y con un 23.73% elegir el medico de su preferencia.

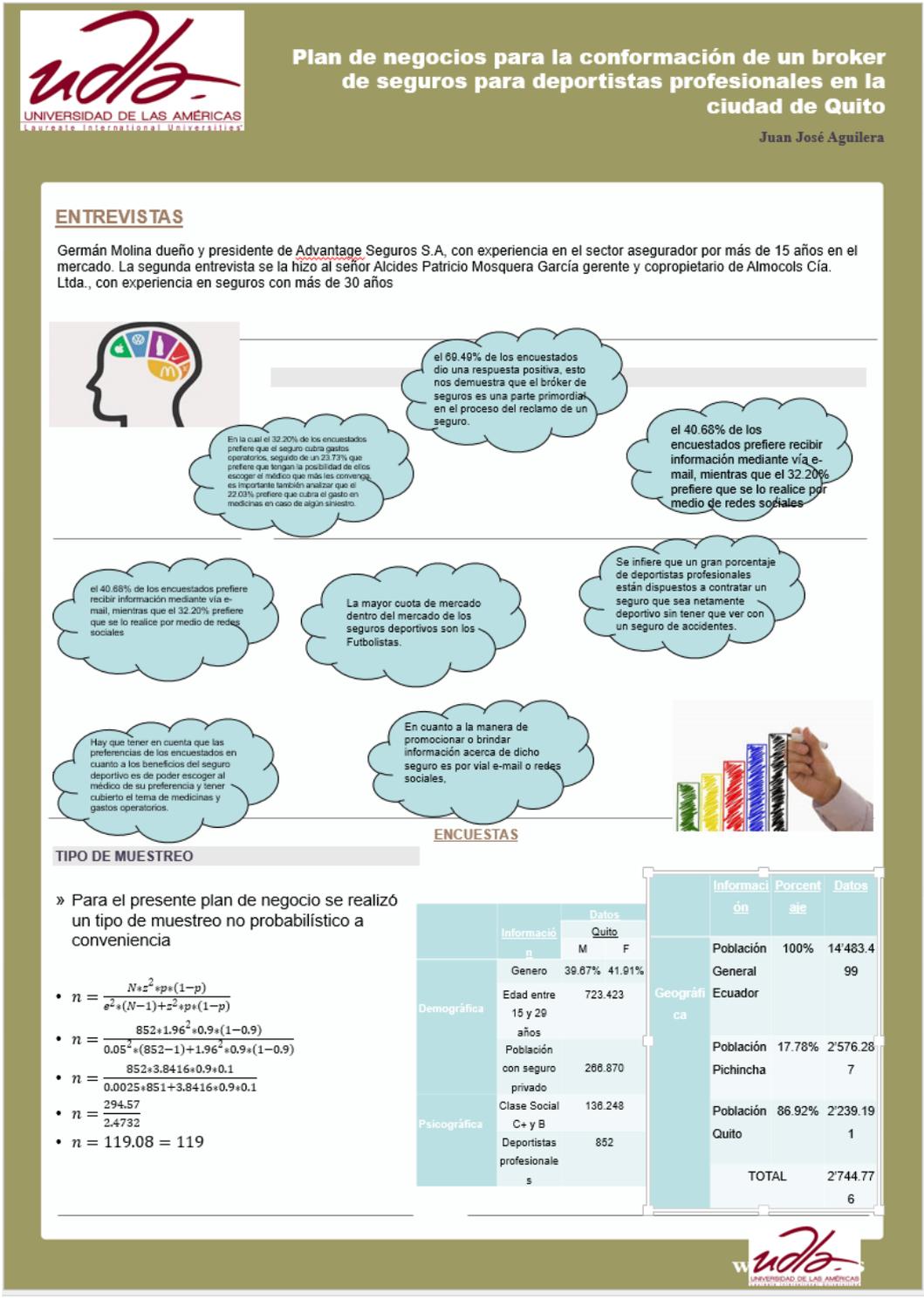


Figura 3: Resumen análisis del cliente

#### **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

##### **4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis, interno, externo y del cliente. Convencer con datos relevantes y sustentados**

El deporte en el país está creciendo constantemente y se puede ver que las personas tienen una mejor preparación deportiva con el objetivo de poder llegar a ser profesionales, dentro de los últimos años los logros en cuanto al deporte se refiere han crecido, por lo que cada vez existen más deportistas profesionales dentro de las diferentes federaciones.

El interés demostrado por parte de deportistas profesionales hacia la industria de los seguros se puede plantear grandes inversiones, debido a que la cultura del seguro en los últimos años se ha visto aceptada por parte del mercado ecuatoriano, gracias a que se informan de una mejor manera para poder preservar sus intereses.

En lo que se refiere al análisis de la industria con CIU K6622.00 ACTIVIDADES DE LOS AGENTES Y CORREDORES DE SEGURO. Actividades de agentes y corredores de seguros (intermediarios de seguros) que venden, negocian u ofertan contratos de anualidades y pólizas de seguros y reaseguros, se observa que existe una gran competencia de alrededor de 190 intermediarios de seguros en la ciudad, con la diferencia que el presente plan de negocio oferta servicios y cláusulas en las pólizas que ningún intermediario lo realiza.

En lo que se refiere a la matriz EFE se obtuvo un puntaje de 2.84, se observa que se encuentra por encima de la media esto indica que es adecuada su posición estratégica externa, es decir que se debe desarrollar estrategias para poder tener un proyecto viable, a pesar de que cada día existe más competencia dentro de la industria se la puede considerar como competencia indirecta, debido a que ninguna oferta el servicio y objetivo planteado en el presente proyecto.

Tras haber realizado las entrevistas a expertos, Patricio Mosquera presidente y copropietario de Almocols una empresa creada varios años atrás y con una experiencia amplia dentro de los seguros, nos manifestó que los seguros en los

últimos años han ido creciendo paulatinamente año tras año, además de que los intermediarios en seguros son una pieza fundamental dentro del proceso que comprende contratar o reclamar algún siniestro, por lo que el cliente no está completamente informado de todos los derechos que tiene frente a ese contrato, mencionando que el agente de seguros agiliza el trámite y facilita la urgencia presentada por el asegurado. Adicionalmente mencionó que el seguro deportivo dentro del país no está correctamente posicionado debido a la cultura que todavía tienen los deportistas y las entidades a la que representan y aclaró que sería una buena oportunidad de negocio ya que se estaría atacando a un nicho de mercado que no está explotado.

La ciudad de Quito es la principal ciudad con un mayor número de deportistas a nivel nacional, contando con alrededor de 900 deportistas representando a la provincia de pichincha, de igual manera con varias federaciones en los diferentes deportes registrados sin dejar atrás la Secretaria del Deporte que sería una gran oportunidad para crear alianzas estratégicas.

Tras haber realizado el análisis cuantitativo, se concluye que un gran porcentaje de deportistas profesionales gozan de un seguro privado entre ellos el médico, en el cual se estipula que cualquier lesión o inconveniente que tengan en su entrenamiento no lo cubrirá el seguro, debido al riesgo a que están expuestos es su día a día.

Tras las encuestas realizadas un 75% de los encuestados están dispuestos a contratar un seguro netamente deportivo, considerando como uno de sus atributos más importantes que tenga una cobertura total por accidentes o lesiones que tengan dentro de sus competencias y entrenamientos, y un 70% está dispuesto a contratar los servicios prestados por un intermediario de seguros.

En lo que se refiere la manera de comunicar el servicio prestado los encuestados pudieron manifestar que la mejor manera de promocionarlo es a través del marketing directo, esto es importante mencionar debido a que es una manera económica de promocionar un producto o servicio, adicionalmente si se oferta un seguro deportivo que tendría un mayor riesgo a accidentes dentro del

día a día de los deportistas el 69% estaría a pagar un valor adicional para que se pueda proceder a cubrir las necesidades que tienen los clientes.

#### 4.2. Segmentación Nacional –Mercado Potencial....

Tabla N° 9: Segmentación Nacional

	<u>Información</u>	<u>Porcentaje</u>	<u>Datos</u>
<i>Geográfica</i>	Población General Ecuador	100%	14'483.499
	Población Pichincha	17.78%	2'576.287
	Población Quito	86.92%	2'239.191
	<b>TOTAL</b>		<b>2'744.776</b>

Tabla N° 10: Mercado Potencial

	<u>Información</u>	<u>Datos</u>	
		<u>Quito</u>	
		M	F
<i>Demográfica</i>	Genero	39.67%	41.91%
	Edad entre 15 y 29 años	723.423	
	Población con seguro privado	266.870	
<i>Psicográfica</i>	Clase Social C+ y B	136.248	
	Deportistas profesionales	852	

Tomado de: INEC

Tras haber segmentado el mercado ecuatoriano de deportista profesionales, se analizó el mercado potencial del plan de negocios que es de 852 potenciales

clientes, el cual se puede ver en la tabla anterior. En vista de los elementos mencionados y tras haber analizado el análisis externo, el análisis del cliente, y el tamaño de mercado potencial, se evidencia la existencia de una oportunidad de negocio atractiva para el presente plan de negocios.

## **5. PLAN DE MARKETING**

### **5.1. Estrategia General de Marketing**

#### **5.1.2. Estrategia del especialista**

Según Lambin. Se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores, sin la necesidad de dirigirse al mercado entero, el objetivo de esta estrategia es satisfacer las necesidades del segmento mejor que la competencia.

Entre mejor se conozca al mercado, es más fácil poder conocer sus preferencias y necesidades que están descuidadas o insatisfechas por lo que en el presente plan se toma la estrategia del especialista para poder satisfacer las demandas de este específico segmento de mercado con este servicio específico.

Es importante no dejar de lado la competencia, sino atacar a nichos de mercado para que de esta manera los compradores creen alianzas fuertes con el servicio que se está ofertando.

Este tipo de estrategia se implementa en el presente plan de negocio, ya que ninguna empresa de la competencia asume el riesgo de cubrir cláusulas puntuales a deportistas profesionales para salvaguardar sus intereses personales, la asesoría que se da al cliente al momento de contratar un seguro afianza una relación que puede ser perdurable en el tiempo, de esta forma se plantea dar un servicio especializado a este específico segmento de mercado y como se analizó en el análisis cuantitativo los propios clientes ayudan con la promoción que se realiza mediante boca a boca o el conocido marketing directo.

Dicha estrategia se diferenciará regionalmente debido a que se está atacando a un nicho de mercado, adaptándose a sus necesidades y utilizando diferentes estrategias de marketing para dicho target.

### 5.1.3. Mercado Objetivo

Como se observa en la tabla anteriormente planteada el mercado objetivo del plan de negocios, se enfoca únicamente a deportistas profesionales pertenecientes e inscritos en federaciones profesionales de diferentes deportes y equipos profesionales de fútbol que se encuentren dentro de la ciudad de Quito, ya que es la ciudad donde existe mayor número de federaciones deportivas y un mayor número de deportistas profesionales. El mercado objetivo se basa en edades desde los 15 a los 29 años de edad, tomando en cuenta que dentro de este rango están en su punto máximo de vida deportiva. Según las encuestas realizadas alrededor del 75% de encuestados son considerados como una demanda real del proyecto. Es decir la demanda real del proyecto sería de 615 deportistas profesionales.

Tabla N° 11: Mercado Objetivo

<b>Segmento</b>	Deportistas Profesionales
Demográfico	Ecuatorianos, Quito, 2´644.145 habitantes.
Geográfico	15-29 años, hombres y mujeres, deportistas profesionales.
Psicográfico	Estilo de vida sana, alimentación saludable, cuidado de su salud.
Conductual	Velar por su integridad física, compra una vez cada año.

### 5.1.4. Propuesta de Valor

Después de haber analizado el segmento de mercado, se determinó la necesidad que tiene este nicho de mercado, por el cual se realiza este tipo de servicio personalizado que no existe hoy en día dentro del país por lo que se pensó en tres tipos de paquetes. El tipo de seguro que se va a ofertar es de

salud por si el asegurado sufre alguna lesión en el día a día, además un tipo de seguro de responsabilidad civil (accidente con terceras personas) cuando el rival sufre alguna lesión de carácter accidental, y un tercer seguro de invalidez en la cual el deportista tiene una remuneración económica en el caso de que alguna lesión le impida continuar con su carrera deportiva. Entre otros factores es crucial tener una propuesta de valor que será atractiva para dichos clientes, y lo será debido al servicio desarrollado que se está ofertando para este tipo de asegurados. Además, generar una diferencia en el servicio y añadir beneficios a los deportistas es importante ya que ninguna empresa cubre el riesgo al que están expuestos este tipo de clientes

La cartera de productos que tiene la empresa en el proyecto se la planteo después de haber analizado las entrevistas a expertos y de igual manera las encuestas, por lo que se llegó a plantear que el servicio y las cláusulas ofertadas al clientes se las realiza de una forma más personalizada atendiendo las necesidades que tiene cada uno de ellos, de igual manera tomando en cuenta el tipo de deporte que practican.

El servicio personalizado que se oferta en el plan de negocios es fundamental en este tipo de servicio debido a la alta competencia que existe dentro de la ciudad, para que sea un servicio novedoso y atractivo para el cliente.

## **5.2. Mezcla de Marketing**

### **5.2.1. Producto**

La idea del presente plan de negocios es crear una empresa intermediaria de seguros para deportistas profesionales. La misma que cumplirá con todos los requisitos que exige la Superintendencia de Compañías y Seguros para poder tener un buen respaldo y brindar un buen servicio a sus clientes. Para ello se creó el seguro deportivo el cual consta de cubrir cualquier eventualidad que tenga el deportista, ya sea por una lesión, invalidez, cese de su carrera deportiva o incluso de responsabilidad civil, es decir si el deportista sufre un accidente deportivo con otro, y existen lesiones, el producto está pensado en cubrir a las dos personas la totalidad de sus gastos, de esta manera el asegurado se evita cualquier tipo de demanda que pueda ser presentada por la otra parte del accidente.

**Básico**

La póliza de seguro es un contrato en el cual intervienen el Asegurador (compañía de seguros), y; el asegurado (cliente) este contrato se valida mediante el pago de una prima y la aceptación con la firma del asegurado a las cláusulas contenidas en el mismo, las que determinarán la forma y el procedimiento para el pago de la indemnización en caso de un siniestro.

**Real**

Este tipo de seguro tendrá la oportunidad de entrar al mundo del deporte dentro del país, aprovechando que los deportistas profesionales no tienen la oportunidad de gozar de este tipo de producto. Los cuales son: Seguro médico, seguro de responsabilidad civil y seguro de invalidez.

**Aumentado**

Este tipo de seguro se complementa por ofrecer al deportista todo tipo de cobertura, ya sea por lesión dentro de competencia, lugar de entrenamiento o vida cotidiana. Además, la responsabilidad a terceros cuando el asegurado cometa alguna lesión al contrincante y el servicio por invalidez en el cual el cliente está cubierto por una remuneración económica en el caso de que sufra de invalidez y se encuentre obligado a retirarse de su profesión.

**Branding**

El nombre escogido para la empresa es "AssistanceSport". Este nombre fue seleccionado debido al significado de sus palabras en inglés: Assistance en el idioma del continente norteamericano significa "asistencia" y la palabra Sport significa deporte. Los colores escogidos fueron el azul que hace relación con la fidelidad, seguridad que quiere transmitir la empresa y el negro que significa elegancia, a nivel emocional la empresa transmite un estilo de vida con seguridad responsablemente. Adicionalmente, se escogió el slogan "Cuidamos tu mundo!" que hace referencia al cuidado y protección que quiere brindar la empresa al asegurado.



Figura 4: Logo de la empresa

- **Nombre de los seguros**

Tabla N° 12: Nombre de los seguros

<b>PRODUCTOS:</b>
<b>SEGURO LESIÓN TOTAL</b>
<b>SEGURO FAIR PLAY</b>
<b>SEGURO CESANTÍA</b>

### **Seguro lesión total**

Este tipo de seguro trata de que cuando un deportista sufre una lesión en su lugar de entrenamiento o en competencia deportiva, se le oferta cubrir sus gastos médicos y gastos operatorios a cambio del deducible previamente establecido en la póliza.

### **Seguro Fair Play**

Este tipo de seguro es de responsabilidad civil, es decir que cubre al tercero cuando en competencia o durante su entrenamiento sufre un accidente con otro el dueño del seguro, se pensó este tipo de seguro para evitar demandas futuras.

## **Seguro Cesantía**

Este seguro es el más importante ya que si el asegurado durante su vida profesional sufre un accidente que podría ocasionar invalidez o cese de sus actividades se le dará un pago a cambio de un aporte mensual.

### **5.2.2. Precio**

Para la fijación de precios es importante tomar en cuenta el tipo de servicio que se está prestando, es necesario tomar en cuenta las entrevistas realizadas a expertos debido a que todas las aseguradoras mantienen un precio similar en las pólizas de los seguros, esto es importante tomar en cuenta ya que si varía mucho el precio establecido podría dañar el mercado.

## **Estrategia de precios**

### **Más por Más**

Este tipo de estrategia consiste en entregar un servicio con algún atributo aumentado con relación a la competencia, que cuente con un trato profesional, personalizado, para que exista una coherencia y vaya de acuerdo con el precio que se quiere establecer para el producto.

De igual manera no hay que dejar de lado que en este tipo de industria existe una gran competencia el cual cuenta con una oferta variada de productos, pero el factor determinante para la fijación del precio es que se está atacando a un nicho de mercado que está siendo desatendido dentro del país, luego de posesionarse dentro de la mente de los consumidores y mejorando la calidad del servicio, el precio se podrá incrementar siempre tomando en cuenta la oferta y demanda dentro de la industria.

### **Precios de descremado**

“Las estrategias de descremar el mercado involucran la fijación de precios altos y una intensa promoción del nuevo producto. Los objetivos de ganancia se logran a través de un alto margen por unidad vendida en lugar de maximizar el

volumen de ventas” (Mejía, 2005). Es decir, precios más altos con relación a la competencia siempre y cuando no dañen el mercado.

Ya que en la industria que se va a desarrollar el plan no existe aseguradora que quiera lidiar con el riesgo que tiene un deportista profesional y no existe oferta de la misma. Descremado es la estrategia adecuada para proceder a la fijación de precio y la aceptación del mercado deportivo ecuatoriano, porque al ofrecer un servicio con estas características y la necesidad que existe en el mercado se obtiene ganancias redituables. Lo que se busca es tener un gran impacto en este nicho de mercado, además de que el poder adquisitivo de los deportistas profesionales es alto en su mayoría estaría dispuestos adoptar un precio más alto por beneficios mejores.

### **Estrategia de ajuste de precio**

#### **Estrategia Psicológica**

Gracias al valor agregado y al servicio personalizado que tiene el servicio mayor será la cantidad que estará dispuesto a pagar el asegurado, además la mayor parte de deportistas profesionales tiene ingresos altos en los cuales tienen mayor capacidad económica para adquirir este tipo de seguros, el objetivo de este tipo de estrategia psicológica es que el asegurado perciba que se le está dando un servicio personalizado y a su vez algo novedoso dentro del mercado ecuatoriano, el porcentaje del precio ira aumentando paulatina con los años tomando en cuenta la inflación que exista dentro de ese año y de igual manera tomando en cuenta las fluctuaciones de la demanda.

Tabla N° 13: Costos

<b>COSTOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Gastos Publicidad y Marketing	\$ 2.500,00	\$ 3.198,00	\$ 3.247,92	\$ 3.339,84	\$ 3.433,83
Gastos Mantenimiento	\$ 2.000,00	\$ 1.882,40	\$ 1.882,40	\$ 2.036,00	\$ 2.117,44
Gastos Capacitación	\$ 205,00	\$ 213,20	\$ 221,73	\$ 230,60	\$ 175,48
Gastos Servicios Prestados	\$ 10.800,00	\$ 11.232,00	\$ 11.681,28	\$ 12.148,53	\$ 12.634,47
Gastos Arriendo	\$ 9.600,00	\$ 10.272,00	\$ 10.991,04	\$ 11.760,41	\$ 12.583,64
Gasto Suministro	\$ 420,00	\$ 436,80	\$ 454,27	\$ 472,44	\$ 491,34
Gastos vestimenta	\$ 200,00	\$ 208,00	\$ 216,32	\$ 224,97	\$ 233,97
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$ 25.725,00</b>	<b>\$ 27.442,40</b>	<b>\$ 28.694,96</b>	<b>\$ 30.212,80</b>	<b>\$ 31.670,18</b>

Tabla N° 14: Precios

PRECIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total Lesion Total	\$ 1.200,00	\$ 1.204,00	\$ 1.208,00	\$ 1.212,00	\$ 1.216,00
Total Fair play	\$ 1.560,00	\$ 1.560,00	\$ 1.560,00	\$ 1.560,00	\$ 1.560,00
Total Cesantía	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.160,00</b>	<b>\$ 5.164,00</b>	<b>\$ 5.168,00</b>	<b>\$ 5.172,00</b>	<b>\$ 5.176,00</b>

En el capítulo financiero se detallará el ingreso de ventas proyectado a 5 años

### 5.2.3. Plaza

#### Canales de Distribución

##### Canal Directo

Debido a que el bróker es un intermediario entre el cliente y la aseguradora se venderá el servicio directamente al consumidor final sin contar con ningún tipo de intermediario, esto con el fin de tener una fuerza de ventas propias mantener una calidad del servicio para poder tener relaciones sólidas con el target al que está dirigido el presente plan.

#### Estrategia de Distribución

##### Multicanal

La empresa contará con dos fuentes de ingreso que serán por medio de la oficina temática, la cual constara y será adaptada para que el cliente al momento de contratar el servicio se sienta identificado, de igual manera se lo realizará por medio de una página web para poder tener facilidades de venta e información requerida por los potenciales clientes, debido a que esta herramienta es concurrida por los usuarios, esto ayudará a incrementar las ventas.

- **Página Web**

El uso del marketing digital es un recurso que hoy en día no se puede dejar de lado, por ello se cree conveniente utilizar la tecnología para poder ofertar y el cliente pueda adquirir el servicio, a través de esta página web el cliente encontrará una herramienta interactiva en la que existen pestañas informativas en las que se detallarán las condiciones de cada una de las cláusulas para la información del asegurado. Dichas pestañas guían al cliente para que pueda ser asesorado por uno de los vendedores y posteriormente realizar el proceso de compra del servicio. Adicionalmente es una fuente para tener una base de datos en la cual se procederá a promocionar el producto. Una vez realizados estos pasos el deportista se encuentra completamente informado acerca del servicio que va a recibir, esta página será creada y diseñada en dos idiomas ya que en el país existen varios deportistas profesionales extranjeros.

- **Oficina Temática**

Este será un punto de venta secundario para el bróker debido a que el objetivo es realizar la venta por medio de la página web, pero también es importante tener un punto de venta físico ya que no todos los deportistas conocen el proceso de venta on-line, dentro de la oficina temática se contará con una sala de reuniones en la cual se podrá impartir charlas a los asegurados y de igual manera capacitar a la fuerza de ventas, se indicará de igual manera las formas de reclamo y los beneficios que tienen los tres paquetes ofertado.

Tabla N° 15: Presupuesto Tabla

<b>Presupuesto Plaza</b>			
<b>Página Web</b>	<b>Desarrollo</b>	\$850	Una sola vez
	<b>Actualización</b>	\$50	Anual
<b>Oficina Temática</b>	<b>Alquiler</b>	\$800	Mensual
	<b>Decoración</b>	\$100	Una sola vez

#### **5.2.4. Promoción**

##### **Estrategia de Promoción**

##### **Estrategia Push**

El objetivo de esta estrategia es entrar de cara al cliente, debido a la fuerte competencia que existe dentro de la industria, y debido a que es un servicio novedoso dentro del país, la fuerza de ventas será la encargada de cerrar el negocio con los deportistas.

Se utiliza esta estrategia para que el cliente se encuentre bien informado al momento de realizar su compra, y por su puesto con la previa asesoría por parte de los vendedores.

A partir de esto se creará un blog con el objetivo de que el cliente se informe de los servicios ofertados por el bróker, en el mismo se subirá información de los beneficios que tiene cada uno de los seguros para que al deportista le parezca interesante en el giro de negocio que se encuentra la empresa. Se creará un blog con la intención de compartir información de interesante acerca de la idea y de la propuesta de valor del servicio de. Siendo esta información bien direccionada se podría atraer muchos lectores para convertirlos en potenciales clientes, creando asociaciones con las federaciones y equipos de futbol profesional, para que puedan direccionarles a sus deportistas.

Tabla N° 16: Costo de Blog

<b>Blog</b>		
<b>Plantilla</b>	\$80	Una sola vez
<b>Hosting</b>	\$20	Anual
<b>Dominio</b>	\$15	Por 5 años
<b>Suscriptores</b>	\$20	Mensual
<b>Backup</b>	\$10	Mensual

Una forma de promocionarse de una forma masiva y económica para una empresa que se está emprendiendo es por medio de redes sociales, por ello se pautará en redes sociales que frecuentan los deportistas que son Facebook, Instagram, Twitter (las publicaciones en redes sociales se las pautará en la noche debido a que es donde más concurrencia tienen los usuarios, además serán guiadas a personas que pertenezcan a los clubes de fútbol o sean fan de páginas de deportes. Esto se realiza con el fin de generar un interés por parte de los consumidores hacia el servicio que se está ofertando, adicionalmente se

crea un marketing boca a boca que es una de las mejores armas que tienen los intermediarios de seguros para poder promocionarse.

Se crearán alianzas estratégicas con empresas organizadoras de eventos deportivos de cualquier disciplina en la cual crear una imagen de marca sólida y de igual manera realizar activaciones, ventas y por supuesto publicidad.

Tabla N° 17: Presupuesto y promoción

<b>Presupuesto Promoción</b>		
<b>Hootsuite Redes Sociales</b>	\$20	Mensual
<b>LinkedIn</b>	\$50	Mensual
<b>Patrocinio</b>	\$300	Semestral

Se presupuestará utilizar el SEO que es una herramienta en la cual muestra al cliente la publicidad de la empresa, a través de cookies. Dando como resultado un herramienta útil para realizar la promoción. El costo de esta herramienta es de \$50 mensuales

#### **5.2.5. Mix Promocional**

##### **Venta personal**

La venta personal es la más importante para la empresa, debido a que sin la fuerza de ventas la organización no tendría ingresos significantes, para empezar se tendrá tres vendedores especializados en seguros deportivos, los cuales asesorarán a los deportistas para poder cerrar satisfactoriamente el contrato.

##### **Relaciones Públicas**

El marketing boca a boca como es favorable para la empresa de igual manera puede ser contraproducente para la misma debido a que si un cliente se encuentra inconforme con el servicio que se le brindó, puede dar un mal comentario el cual puede ser perjudicial. Por lo que es importante controlar y recibir un feedback por parte del consumidor para poder tomar las medidas necesarias en lo que se refiere a un mal comentario o inquietud que tenga el deportista.

## **Marketing Directo**

El marketing directo se lo realizará por medio de e-mail por lo que la base de datos recolectada por los vendedores será primordial para que se pueda realizar exitosamente, además de esta manera se podrán realizar promociones y descuentos a los deportistas que promocionen el servicio. La base de datos será obtenida por los vendedores, blog, redes sociales, recolectada anteriormente. Es una oportunidad para conocer gustos y preferencias de los clientes para que la atención sea personalizada.

## **Merchandising**

Los souvenirs serán esferos, llaveros, tazas con el logo de la empresa (el pedido de los souvenirs se lo hará cada 6 meses).

Tabla N° 18: Presupuesto Souvenirs

<b>Presupuesto Souvenirs</b>		
<b>Ítem</b>	<b>Valor</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Llaveros</b>	\$2	20
<b>Tazas</b>	\$3	20
<b>Pulseras</b>	\$0.50	50
<b>Esferos</b>	\$1	100

## **6. CAPITULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1 Misión, Visión y Objetivos de la Organización**

#### **6.1.1 Misión**

Somos una empresa que brinda un servicio especializados de seguros personales para deportistas, dando cobertura a la ciudad de Quito, a través de profesionales acreditados dentro de su ámbito laboral, con un servicio transparente, con los más altos estándares de calidad y ética profesional, poniendo cuidado en los procesos establecidos con la empresa, sin

descuidar el compromiso social y garantizando el desarrollo personal y profesional de nuestro capital humano.

### **6.1.2 Visión**

Posicionarnos para el año 2023 ser la empresa líder en venta y cobertura en seguros a deportistas profesionales, entregando un servicio diferenciado de gran impacto, gracias al desarrollo de la tecnología generar sólidos resultados, preocupados por sus empleados, clientes y comunidad en general que aporten con el crecimiento económico del país.

### **6.1.3 Objetivos**

#### **Mediano Plazo (un año o dos años)**

- Alcanzar un 40% del total del mercado deportivo profesional hasta finales del año 2019.
- Incrementar el retorno sobre la inversión en un 30% para el año 2020.
- Alcanzar el 65% de las compras del servicio por medio del Marketing Digital hasta finales del 2019.

#### **Largo Plazo (5 años o más)**

- Ampliar la cartera de clientes en un 70% para atender el segmento de deportistas amateur hasta inicios del 2024.
- Abrir una nueva sucursal en la ciudad de Guayaquil hasta finales del 2024.
- Ampliar el número de productos ofertados en 4 seguros para el 2024.

## 6.2 Cadena de Valor

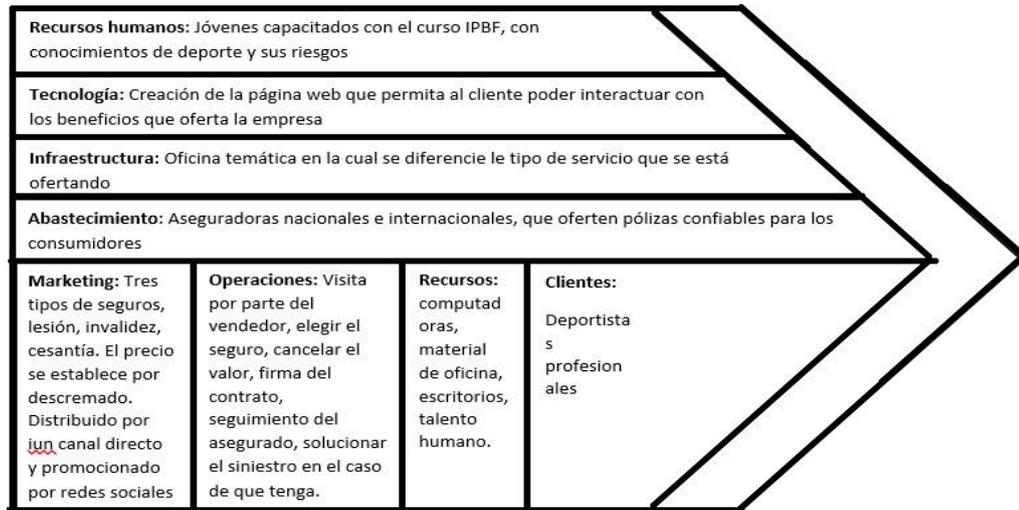


Figura N°5: Cadena de valor

## 6.3 Plan de Operaciones

### 6.3.1 Mapa de Procesos

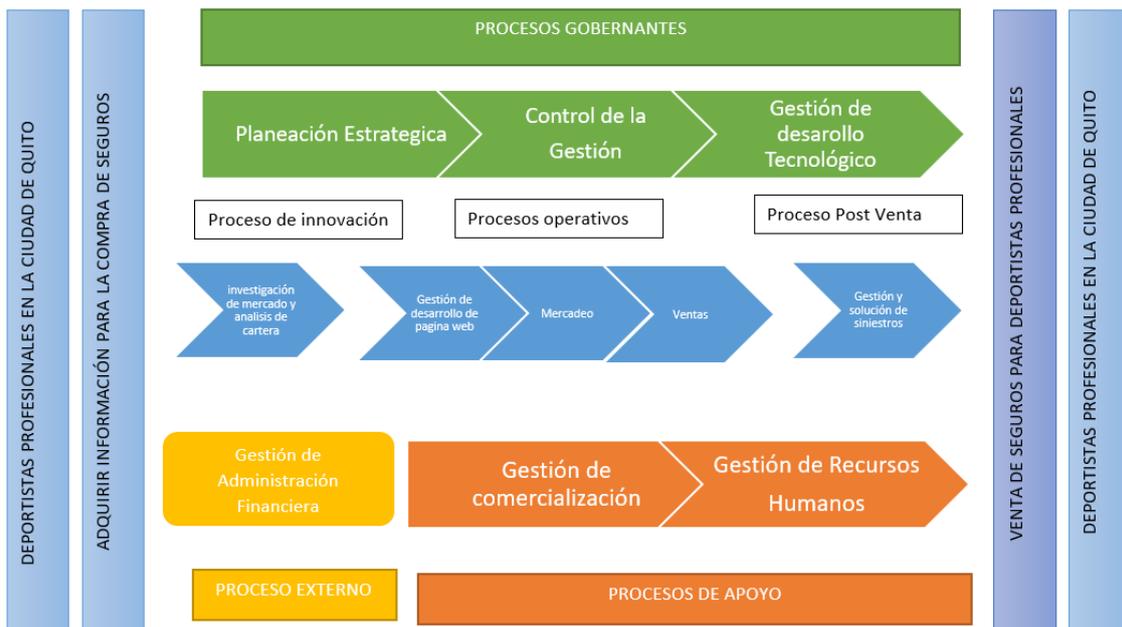


Figura N°6: Mapa de Procesos

### 6.3.2 Proceso de compra del servicio

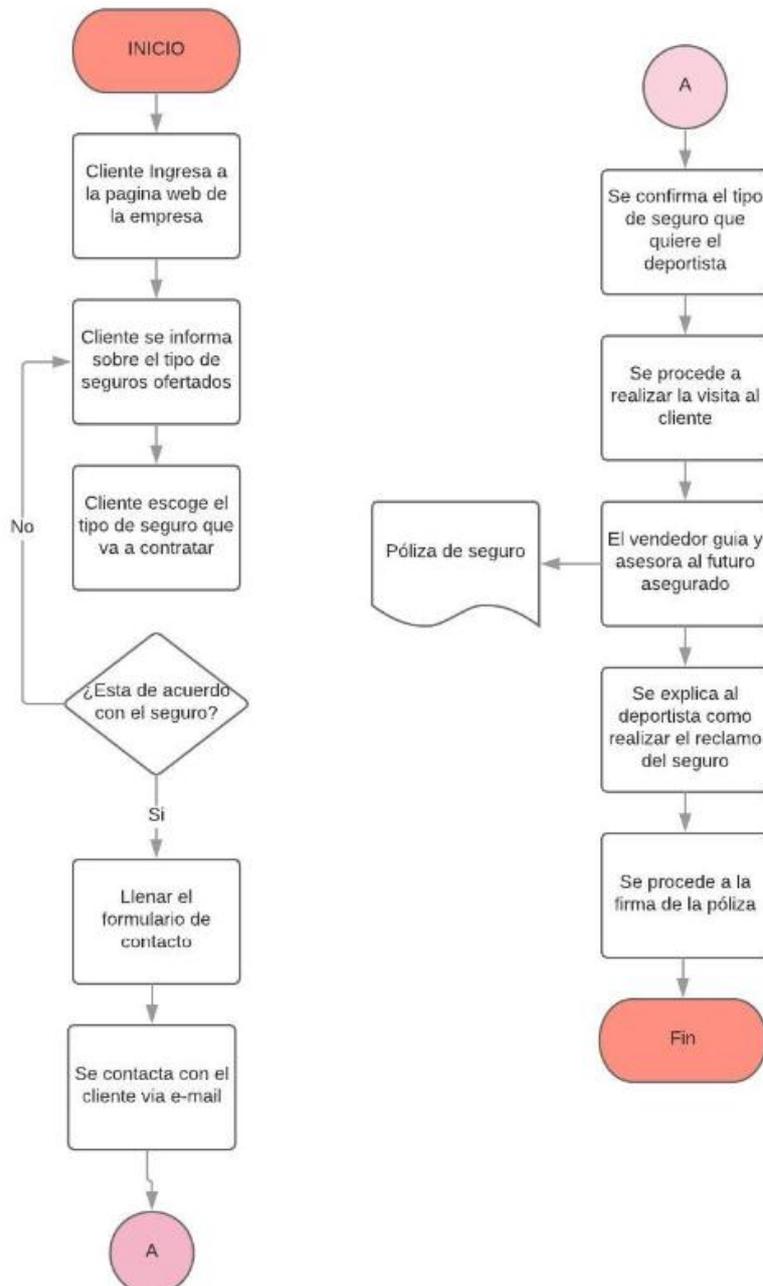


Figura N°7: Proceso de compra del servicio

Este proceso durará alrededor de veinte minutos, dependiendo del nivel de conocimiento que tenga el cliente de navegación en internet, por ello es importante que la página de la adquisición del servicio sea lo más simple y didáctica posible para que sea fácil la navegación de la misma, es importante

detallar que el servicio es personalizado y van a recibir una asesoría por parte del vendedor antes de la adquisición del seguro.

### Proceso de reclamo del seguro

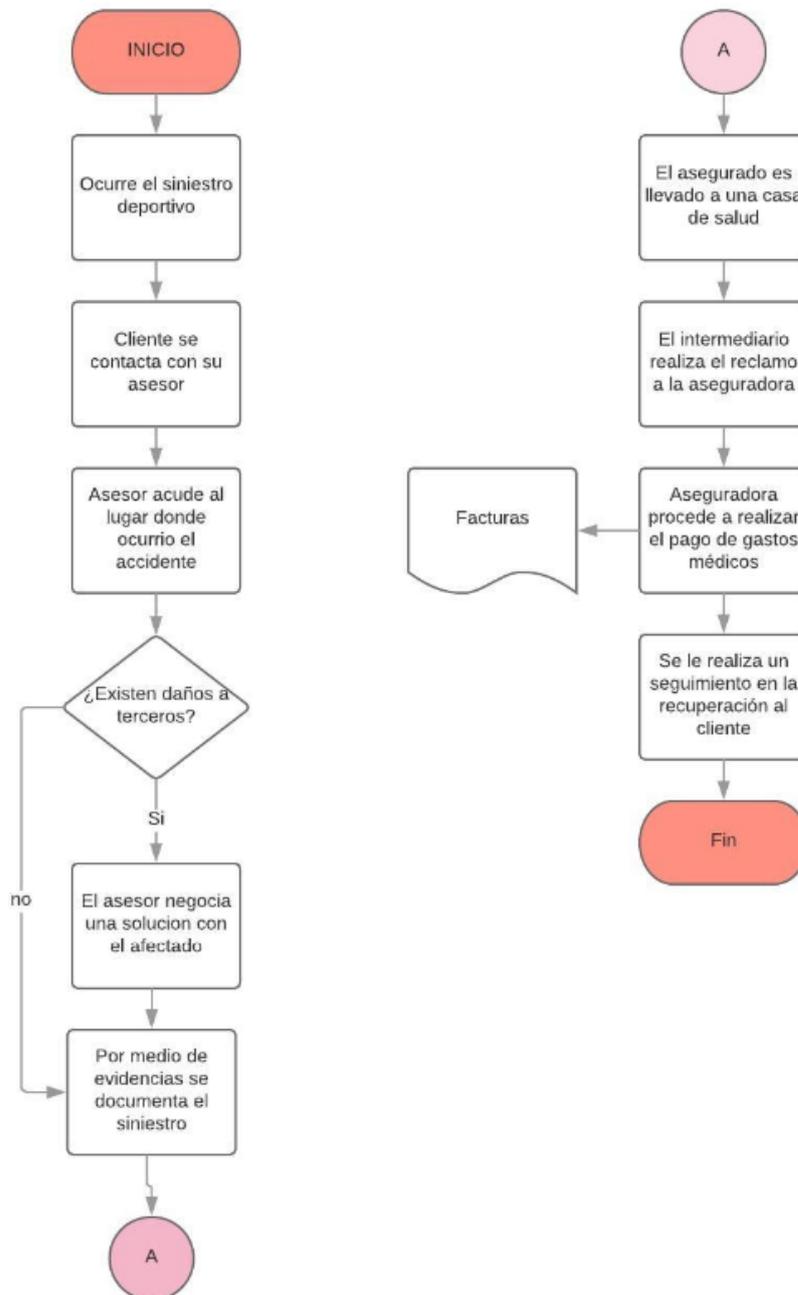


Figura N°8: Proceso de reclamo del seguro

## 6.4 Estructura Organizacional

La estructura legal de la empresa va a ser constituida como “Compañía con responsabilidad limitada” la cual se define como “Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura.” (Ley de Compañías, 1999).

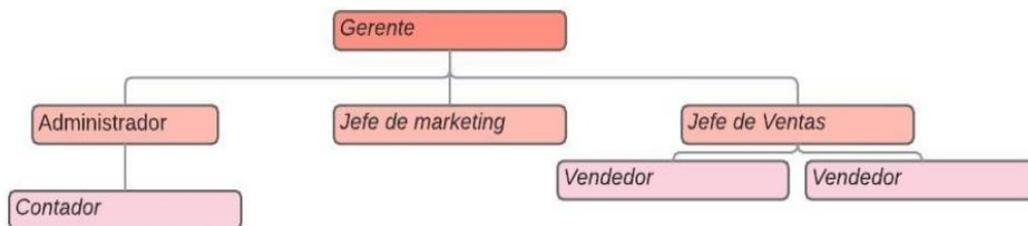


Figura N°9: Organigrama

## 7. CAPITULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de Ingresos, costos y gastos

El valor de los ingresos se representa por medio del cálculo de la cantidad de personas que adquieren el servicio o el producto por el precio de cada seguro que se está ofertando. Para el primer año se estima una proyección de ventas de 240 personas por un valor determinado por la demanda de mercado y la estrategia de precios de \$100 y un resultado de \$24000 dólares para el primer seguro; 96 personas del seguro 2 con un valor de venta de \$130 que da un total de \$12480, para el paquete especial se venderá 120 seguros con un precio de \$200 que da un total de ventas de \$24000.

Para realizar la proyección de cantidad de seguros vendidos se tomó en cuenta la segmentación que arrojó un total de 852 deportistas profesionales dentro de la ciudad de Quito, por ello la estimación de ventas dentro de un escenario

neutro es de 456 personas a las que se les venderán los seguros dando un total de ingresos al primer año de \$60480.

Para el siguiente año se incrementará un 3.5% en la cantidad de seguros vendidos haciendo referencia a el aumento de la industria de seguros y de igual manera al incremento de deportistas profesionales.

Para el tercer, cuarto y quinto año si se cumplen de manera satisfactoria las estrategias de marketing planteadas, se tendrá un incremento del 5%.

Asimismo, se tendrá un incremento del 4% en el precio de cada seguro, esto se lo toma considerando un promedio de la inflación anual que tiene el país.

Por lo tanto:

Tabla N° 19: Ingresos

VENTAS	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total Lesion Total		\$ 24.000,00	\$ 26.208,00	\$ 28.512,00	\$ 30.912,00	\$ 32.256,00
Total Fair play		\$ 12.480,00	\$ 12.960,00	\$ 13.440,00	\$ 14.016,00	\$ 14.016,00
Total Cesantía		\$ 24.000,00	\$ 24.960,00	\$ 30.294,00	\$ 38.724,00	\$ 44.460,00
<b>TOTAL VENTAS</b>		<b>\$ 60.480,00</b>	<b>\$ 64.128,00</b>	<b>\$ 72.246,00</b>	<b>\$ 83.652,00</b>	<b>\$ 90.732,00</b>

Los costos de merchandising se establecieron a través de los souvenir que se va a entregar a los clientes, que se encuentran incluidos dentro de la contratación del seguro como: llaveros, tazas, pulseras, esferos, papelería, entre otros costos que son tomados en cuenta como servicios básicos, etc. Por lo que los costos serán de:

Tabla N° 20: Gastos

GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total Costos de merchandising	\$ 15.560,00	\$ 16.006,50	\$ 16.053,00	\$ 16.099,50	\$ 16.146,00
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 15.560,00</b>	<b>\$ 16.006,50</b>	<b>\$ 16.053,00</b>	<b>\$ 16.099,50</b>	<b>\$ 16.146,00</b>

En lo que se refiere a los costos se ha determinado por medio de gastos de publicidad y marketing, gastos de mantenimiento, gastos de capacitación, gastos de servicios prestados, gastos de arriendo, gastos de suministros y gastos de vestimenta. En importante aclara que los gastos tienen un

incremento proporcional al que se tuvo previamente en los ingresos. Por lo tanto los gastos serán de

Tabla N° 21: Costos

<b>COSTOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Gastos Publicidad y Marketing	\$ 2.500,00	\$ 3.198,00	\$ 3.247,92	\$ 3.339,84	\$ 3.433,83
Gastos Mantenimiento	\$ 2.000,00	\$ 1.882,40	\$ 1.882,40	\$ 2.036,00	\$ 2.117,44
Gastos Capacitación	\$ 205,00	\$ 213,20	\$ 221,73	\$ 230,60	\$ 175,48
Gastos Servicios Prestados	\$ 10.800,00	\$ 11.232,00	\$ 11.681,28	\$ 12.148,53	\$ 12.634,47
Gastos Arriendo	\$ 9.600,00	\$ 10.272,00	\$ 10.991,04	\$ 11.760,41	\$ 12.583,64
Gasto Suministro	\$ 420,00	\$ 436,80	\$ 454,27	\$ 472,44	\$ 491,34
Gastos vestimenta	\$ 200,00	\$ 208,00	\$ 216,32	\$ 224,97	\$ 233,97
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$ 25.725,00</b>	<b>\$ 27.442,40</b>	<b>\$ 28.694,96</b>	<b>\$ 30.212,80</b>	<b>\$ 31.670,18</b>

## **7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura del capital**

Para calcular la inversión inicial del presente plan de negocios se tomó en cuenta que para el funcionamiento correcto de la empresa se necesita de equipos de computación, muebles y equipos de oficina, además es imprescindible invertir en transporte por el giro de negocio, entre otras inversiones entre ellas con la decoración de la oficina, la constitución de la empresa. Por ello el total de propiedad, planta y equipo es de \$70.490.

La inversión necesaria para empezar a emprender el plan de negocios es de **\$70.490** valor obtenido del flujo de efectivo. El cual la deuda será distribuida el 55% con una entidad financiera y el 45% restante será dividida entre los tres socios que será un total de \$ 31.720,50. Un socio mayoritario con un aporte equivalente al 40% y dos minoritarios con un aporte del 30% cada uno.

Tabla N° 22: Inversión inicial

Propio		
Socio 1	40%	\$ 12.688,20
Socio 2	30%	\$ 9.516,15
Socio 3	30%	\$ 9.516,15
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 31.720,50</b>

Tabla N° 23: Estructura de capital

Estructura del Capital		
Propio	45%	\$ 31.720,50
Deuda	55%	\$ 38.769,50

En lo que se refiere al capital neto de trabajo se lo calculó tomando en cuenta los activos corrientes menos los pasivos corrientes teniendo un resultado de \$38.769,50. Lo que quiere decir que este valor es para poder sustentar la empresa hasta poder tener ganancias.

### **7.1 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de resultados, flujo de efectivo y flujo de caja**

#### **Estado de resultados**

El estado de resultados del plan de negocio arroja desde el primer año una utilidad positiva, por lo que la empresa desde el primer año tendrá una utilidad y teniendo un crecimiento constante hasta el año 5.

Es importante aclarar que la empresa desde el primer año tiene una ganancia pero no es muy significativa debido a la inversión inicial, adicionalmente el crecimiento de la industria no es tan significativo, por lo tanto se demoraría más de cinco años recuperar la inversión inicial.

Tabla N° 24: Estado de Resultados Anual

<b>ESTADO DE RESULTADOS ANUAL</b>		INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Ventas		\$ 59.940,00	\$ 64.128,00	\$ 72.246,00	\$ 83.652,00	\$ 90.732,00
(-)	Costos		\$ 15.560,00	\$ 16.518,00	\$ 17.076,00	\$ 17.634,00	\$ 18.192,00
(=)	<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$ 44.380,00</b>	<b>\$ 47.610,00</b>	<b>\$ 55.170,00</b>	<b>\$ 66.018,00</b>	<b>\$ 72.540,00</b>
(-)	Gastos publicidad y marketing		\$ 6.300,00	\$ 3.198,00	\$ 3.247,92	\$ 3.339,84	\$ 3.433,83
(-)	Gastos de mantenimiento		\$ 2.360,00	\$ 1.882,40	\$ 1.957,70	\$ 2.036,00	\$ 2.117,44
(-)	Gastos capacitación		\$ 205,00	\$ 213,20	\$ 221,73	\$ 230,60	\$ 175,48
(-)	Gasto servicios prestados		\$ 9.900,00	\$ 11.232,00	\$ 11.681,28	\$ 12.148,53	\$ 12.634,47
(-)	Gastos arriendo		\$ 9.600,00	\$ 10.272,00	\$ 10.991,04	\$ 11.760,41	\$ 12.583,64
(-)	Gasto suministro		\$ 420,00	\$ 436,80	\$ 454,27	\$ 472,44	\$ 491,34
(-)	Gastos vestimenta		\$ 200,00	\$ 208,00	\$ 216,32	\$ 224,97	\$ 233,97
(-)	Gastos de depreciación		\$ 3.472,33	\$ 3.472,33	\$ 3.472,33	\$ 3.472,33	\$ 3.472,33
(=)	<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PAR</b>		<b>\$ 11.922,67</b>	<b>\$ 16.695,27</b>	<b>\$ 22.927,41</b>	<b>\$ 32.332,87</b>	<b>\$ 37.397,49</b>
(-)	Gastos de intereses		\$ 2.980,43	\$ 1.885,55	\$ 689,03	\$ -	\$ -
(=)	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>		<b>\$ 8.942,24</b>	<b>\$ 14.809,72</b>	<b>\$ 22.238,38</b>	<b>\$ 32.332,87</b>	<b>\$ 37.397,49</b>
(-)	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		\$ 1.423,42	\$ 2.221,46	\$ 3.335,76	\$ 4.849,93	\$ 5.609,62
(=)	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>\$ 7.518,82</b>	<b>\$ 12.588,26</b>	<b>\$ 18.902,62</b>	<b>\$ 27.482,94</b>	<b>\$ 31.787,86</b>
(-)	22% IMPUESTO A LA RENTA		\$ 1.774,53	\$ 2.769,42	\$ 4.158,58	\$ 6.046,25	\$ 6.993,33
(=)	<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 5.744,29</b>	<b>\$ 9.818,84</b>	<b>\$ 14.744,04</b>	<b>\$ 21.436,69</b>	<b>\$ 24.794,53</b>

## Situación Financiera

### Activos

El proyecto refleja un total de activos por un valor de:

Tabla N° 25: Activos

<b>ESTADO DE SITUACIÓN ANUAL</b>		INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>							
<b>Corrientes</b>							
Efectivo	\$ 38.769,50	\$ 493.083,62	\$ 514.266,02	\$ 533.289,92	\$ 602.388,36	\$ 784.110,44	
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>Total activos corrientes</b>	<b>\$ 38.769,50</b>	<b>\$ 493.083,62</b>	<b>\$ 514.266,02</b>	<b>\$ 533.289,92</b>	<b>\$ 602.388,36</b>	<b>\$ 784.110,44</b>	
<b>No Corrientes</b>							
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 70.490,00	\$ 70.490,00	\$ 70.490,00	\$ 70.490,00	\$ 70.490,00	\$ 70.490,00	
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 89.598,17	\$ 255.010,17	\$ 420.422,17	\$ 547.194,17	\$ 712.606,17	
Intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>Total activos no corrientes</b>	<b>\$ 70.490,00</b>	<b>\$ 756.281,83</b>	<b>\$ 590.869,83</b>	<b>\$ 425.457,83</b>	<b>\$ 298.685,83</b>	<b>\$ 133.273,83</b>	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 109.259,50</b>	<b>\$ 1.249.365,45</b>	<b>\$ 1.105.135,85</b>	<b>\$ 958.747,75</b>	<b>\$ 901.074,19</b>	<b>\$ 917.384,27</b>	

## Pasivos

El proyecto refleja un total de pasivos por un valor de:

Tabla N° 26: Pasivos

PASIVOS	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Corrientes</b>						
Cuentas por pagar proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 34.585,35	\$ 34.585,35	\$ 34.585,35	\$ 34.585,35	\$ 34.585,35
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 3.541,51	\$ 5.043,91	\$ 7.777,30	\$ 11.120,43	\$ 11.714,37
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	\$ -	\$ 10.334,01	\$ 11.897,77	\$ 14.693,44	\$ 18.099,78	\$ 18.757,88
<b>No Corrientes</b>						
Deuda a largo plazo	\$ 38.769,50	\$ 389.609,93	\$ 241.056,81	\$ 78.713,48	\$ -	\$ -
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	\$ 38.769,50	\$ 389.609,93	\$ 241.056,81	\$ 78.713,48	\$ -	\$ -
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 38.769,50</b>	<b>\$ 399.943,94</b>	<b>\$ 252.954,58</b>	<b>\$ 93.406,91</b>	<b>\$ 18.099,78</b>	<b>\$ 18.757,88</b>

## Patrimonio

El proyecto refleja un total de patrimonio por un valor de \$ 72.090,00.

Tabla N° 27: Patrimonio

PATRIMONIO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capital	\$ 70.490,00	\$ 845.880,00	\$ 845.880,00	\$ 845.880,00	\$ 845.880,00	\$ 845.880,00
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 3.541,51	\$ 6.301,27	\$ 19.460,84	\$ 37.094,40	\$ 52.746,41
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 70.490,00</b>	<b>\$ 849.421,51</b>	<b>\$ 852.181,27</b>	<b>\$ 865.340,84</b>	<b>\$ 882.974,40</b>	<b>\$ 898.626,41</b>

## Flujo de Efectivo

El flujo de efectivo refleja la cantidad de efectivo que tiene la empresa durante su periodo de operaciones. Por lo que para el presente plan de negocio arroja los siguientes datos:

Tabla N° 28: Flujo de Efectivo Anual

FLUJO DE EFECTIVO ANUAL							
	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
<b>Actividades Operacionales</b>							
Utilidad Neta	\$ -	\$ 5.744,29	\$ 9.818,84	\$ 14.744,04	\$ 21.436,69	\$ 24.794,53	
<b>Depreciaciones y amortización</b>							
+ Depreciación		\$ 3.472,33	\$ 3.472,33	\$ 3.472,33	\$ 3.472,33	\$ 3.472,33	
+ Sueldos por pagar		\$ 603,17	\$ 5,67	\$ 5,76	\$ 5,84	\$ 5,93	
+ Impuestos		\$ -	\$ 252,59	\$ 1.400,13	\$ 1.435,99	\$ 1.581,35	
<b>Total Actividades Operacionales</b>		<b>\$ 9.819,79</b>	<b>\$ 13.549,43</b>	<b>\$ 19.622,26</b>	<b>\$ 26.350,86</b>	<b>\$ 29.854,14</b>	
<b>Actividades de Inversión</b>							
- Adquisición PPE y intangibles	\$ (70.490,00)	\$ 5.224,35	\$ 217,88	\$ (4.149,08)	\$ (14.120,43)	\$ (15.371,12)	
<b>Total Actividades de Inversión</b>	<b>\$ (70.490,00)</b>	<b>\$ 5.224,35</b>	<b>\$ 217,88</b>	<b>\$ (4.149,08)</b>	<b>\$ (14.120,43)</b>	<b>\$ (15.371,12)</b>	
<b>Actividades de Financiamiento</b>							
+ Deuda Largo Plazo	\$ 38.769,50	\$ (11.794,41)	\$ (12.889,29)	\$ (14.085,80)	\$ -	\$ -	
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
+ Capital	\$ 70.490,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>Total Actividades de Financiamiento</b>	<b>\$ 109.259,50</b>	<b>\$ (11.794,41)</b>	<b>\$ (12.889,29)</b>	<b>\$ (14.085,80)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	

## Flujo de Caja

Tabla N° 29: Flujo de Caja Anual

FLUJO DE CAJA ANUAL							
	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPA.</b>							
(+)		\$ 11.922,67	\$ 16.695,27	\$ 22.927,41	\$ 32.332,87	\$ 37.397,49	
(+)	Gasto de depreciación	\$ 3.472,33	\$ 3.472,33	\$ 3.472,33	\$ 3.472,33	\$ 3.472,33	
(-)	15% Participación trabajadores	\$ 1.423,42	\$ 2.221,46	\$ 3.335,76	\$ 4.849,93	\$ 5.609,62	
(-)	22% Impuesto a la renta	\$ 1.774,53	\$ 2.769,42	\$ 4.158,58	\$ 6.046,25	\$ 6.993,33	
<b>(=)</b>	<b>I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>	<b>\$ 18.592,95</b>	<b>\$ 25.158,47</b>	<b>\$ 33.894,08</b>	<b>\$ 46.701,38</b>	<b>\$ 53.472,77</b>	
<b>Inversión de capital de trabajo neto</b>							
(+)	Variación de capital de trabajo neto	\$ -	\$ 2.318,24	\$ 819,32	\$ 1.098,65	\$ 15.365,68	
(+)	Recuperación de capital de trabajo neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (7.167,28)	
<b>(=)</b>	<b>II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	<b>\$ 38.769,50</b>	<b>\$ 2.318,24</b>	<b>\$ 819,32</b>	<b>\$ 1.098,65</b>	<b>\$ 8.198,40</b>	
<b>Inversiones</b>							
(+)	Recuperaciones	\$ 70.490,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.200,00	
<b>(=)</b>	<b>III. GASTOS DE CAPITAL</b>	<b>\$ 70.490,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 2.200,00</b>	
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO ANUAL</b>							
		<b>\$ 109.259,50</b>	<b>\$ 20.911,19</b>	<b>\$ 25.977,79</b>	<b>\$ 34.992,73</b>	<b>\$ 60.901,71</b>	
						<b>\$ 61.671,17</b>	

### 7.3 Proyección de flujo de caja del Inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.

Para poder calcular el flujo de caja del inversionista es importante conocer todos los gastos, amortizaciones, gastos de interés. Por lo que para el presente proyecto el flujo de caja del inversionista es de:

Tabla N° 30: Flujo de caja del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA ANUAL							
		INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Flujo de caja del proyecto	\$ 109.259,50	\$ 20.911,19	\$ 25.977,79	\$ 34.992,73	\$ 60.901,71	\$ 61.671,17
(+)	Prestamo	\$ 38.769,50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)	Gasto de interés	\$ -	\$ (14.774,84)	\$ (14.774,84)	\$ (14.774,84)	\$ -	\$ -
(-)	Amortización del capital	\$ -	\$ (2.980,43)	\$ (1.885,55)	\$ (689,03)	\$ -	\$ -
(+)	Escudo fiscal	\$ -	\$ 4.979,12	\$ 4.979,12	\$ 4.979,12	\$ -	\$ -
	<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>\$ 148.029,00</b>	<b>\$ 8.135,05</b>	<b>\$ 14.296,53</b>	<b>\$ 24.507,97</b>	<b>\$ 60.901,71</b>	<b>\$ 61.671,17</b>

#### Cálculo de la tasa de descuento

Para poder calcular la tasa de descuento o también conocida como WACC es primordial tomar en cuenta el escudo fiscal de (33,70%); la razón deuda/capital (1); el costo de la deuda actual (10,21%). De igual manera se debe calcular varios datos como son: la tasa libre de riesgo (1,79%); la beta apalancada (1,25); que se obtiene de la beta (0.94); el escudo fiscal; el rendimiento del mercado, (%15,50), además, del riesgo país que es del 6.90% (Ambito.com, 2017). A partir de estos datos se puede determinar el CAPM que es igual a (28.33%), para proceder a calcular la tasa de descuento, gracias a los datos se procede a realizar el cálculo, que nos da un resultado 17,55%.

#### Criterios de Valoración

Son tres los criterios:

Tabla N° 31: Evaluación de flujos

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO	
VAN	\$ 8.251,40
IR	1,08
TIR	20%

## 7.4 Índices financieros

### Razón de Liquidez

Para obtener la razón de liquidez se dividió los activos corrientes para los pasivos corrientes, obteniendo como resultado:

Tabla N° 32: Razón de liquidez

<u>Razon de Liquidez</u>	<u>Activos circulantes / Pasivos circulantes</u>				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Empresa	67,42	34,18	21,85	27,94	46,60

### Razón de Apalancamiento

Para este indicador financiero se utilizó la fórmula Total de pasivos/Total de activos. Lo que se obtuvo como resultado de resultado:

Tabla N° 33: Razón de apalancamiento

<u>Razón de Apalancamiento</u>	<u>Total de pasivos/ Total de activos</u>				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Empresa	0,34	0,26	0,10	0,02	0,02

### Razón de Actividad

Este indicador nos permite saber si la empresa está generando suficiente volumen de negocio de acuerdo con la inversión en activos. Por eso, se utilizó las ventas y se las dividió para el total de activos. Dando los siguientes resultados:

Tabla N° 34: Razón de actividad

<u>Razón de Actividad</u>	<u>Ventas / Total activos</u>				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Empresa	0,05	0,08	0,10	0,10	0,09

### **Razón de Rentabilidad**

Este indicador nos permite conocer el margen que está disponible para cubrir todos los gastos de operación y generar ganancias. Para encontrar los valores de este indicador se utilizó la fórmula  $(\text{ventas} - \text{costos}) / \text{ventas}$ . Lo que nos dio como resultado los siguientes valores:

Tabla N° 35: Razón de rentabilidad

<b><u>Razón de Rentabilidad</u></b>	<b>Ventas - Costos / Ventas</b>				
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Empresa</b>	0,23	0,39	0,51	0,60	0,65

## 8. CAPITULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES

- Después de haber realizado el análisis de la industria y el entorno competitivo, se identificaron los factores externos que afectan al plan de negocios, una de ellas es que la política dentro del país se ha estabilizado por ello aumenta el trabajo e ingresos de los habitantes, además de que los habitantes están aceptando la cultura del seguro, por lo que la industria tiene un crecimiento en relación a años anteriores. Las personas se están adaptando y aceptando la contratación de seguros por medio de intermediarios. Aprovechando el análisis de las oportunidades y amenazas, se puede analizar que las oportunidades si se las lleva de una forma pertinente y si se las aprovecha al máximo las amenazas podrían pasar a un segundo plano. Adicionalmente, existen muchos proveedores ofertando similares servicios y precios, se puede llegar a negociar y sacar beneficio para la empresa y por lo tanto para los clientes.
- Se infiere que el comportamiento del consumidor se lo realizó por medio de un análisis cualitativo y cuantitativo. Por lo que se determina que, Una forma muy importante de relacionarse con los clientes es creando una relación más íntima, ya que es más apreciada por el asegurado y de esta manera se puede fidelizar con el bróker intermediario. Además, la mayor parte de deportistas profesionales y potenciales consumidores son los futbolistas, sin descuidar las preferencias de los encuestados en cuanto a los beneficios del seguro deportivo los encuestados prefieren escoger al médico de su preferencia y tener cubierto el tema de medicinas y gastos operatorios.
- Después de realizar la oportunidad de negocio que tiene el presente plan de negocios, se determina que la implementación de este servicio es oportuna debido a que en la ciudad de quito es la ciudad con mayor número de deportistas, debido a que existen alrededor de 900 deportistas y de igual manera con varias federaciones en los diferentes

deportes registrados sin dejar atrás el ministerio del deporte que sería una gran oportunidad para crear alianzas estratégicas.

- Las estrategias de marketing fueron las siguientes: Estrategia del especialista debido al servicio especializado para un nicho específico, la estrategia de precios que fueron escogidas son el más por más, que es la que tiene un costo más elevado en relación a otros servicios pero de igual manera se oferta un servicio con mejores beneficios, lo que lleva a implementar una estrategia de precios por descremado que involucra la fijación de precios altos para elevar el margen de utilidad en lugar de maximizar el volumen de ventas. Además se planteó la implementación de tres tipos de seguros los cuales fueron nombrados “Seguro lesión total, Seguro Fair Play y Seguro Cesantía” los cuales cubren las necesidades planteadas en el análisis de mercado. El punto principal de venta de los servicios es por medio de una página web y un punto de venta físico que es una oficina temática.
- La propuesta de estructura organizacional nos ayuda a definir aspectos importantes para la conformación de la empresa, la cual estará constituida como compañía con responsabilidad limitada, que está conformada por tres socios, un mayoritario y dos minoritarios. Adicionalmente, se estableció como será el proceso de adquisición del servicio y de igual manera el proceso de reclamo en caso de que el asegurado sufra algún siniestro.
- Al concluir el análisis financiero se concluye que la inversión inicial para poner en marcha el plan de negocios es de \$ 72.690, de igual manera el estado de resultados nos refleja ingresos positivos desde el primer año de funcionamiento siendo estos no muy elevados y casi constantes al terminar el quinto año. Debido a que el target es muy pequeño se recomienda en años futuros expandirse a otras ciudades para poder tener ingresos y utilidades restables. Finalmente el TIR es de 20% y el VAN es de \$ 8251.40 por lo que en un escenario neutro el plan de negocios es viable.

## REFERENCIAS

Arroyo, G. (2018). *Plan de negocios para la Comercialización de seguros de*

*Vehículos para una empresa de seguros en el Ecuador.* Obtenido de <http://200.24.220.94/bitstream/33000/8401/1/UDLAECTMAEM201804.pdf>

Cajina, M. (2018). *Programa de Maestría en Administración de Empresas.*

Obtenido de <http://repositorio.uca.edu.ni/1185/1/UCANI3402.pdf>

CIU. (2018). Obtenido de

<http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciuu.pdf>

*El uso de Internet en Ecuador creció 11 veces en siete años.* (2018). Obtenido

de <http://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-internet-datos-tecnologia-usuarios.html>

Ministerio de Industrias y Productividad. (2018). *Estabilidad política ecuatoriana*

*atrae a inversionistas extranjeros.* Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/bp-061-estabilidad-politicaecuatorianaatrae-a-inversionistas-extranjeros/>

*Reporte de inflación.* (2018). Obtenido de

[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2017/07/Reporte\\_inflacion\\_201706.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2017/07/Reporte_inflacion_201706.pdf)

*Resultados provinciales de Pichincha.* (2018). Obtenido de

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wpcontent/descargas/Manulateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>

Sandoval, J., Sandoval, J., & Sandoval, J. (2018). *Factores más problemáticos para hacer negocios en Ecuador* | *elEmprendedor.ec*. Obtenido de <http://www.empreendedor.ec/factores-problematicos-negocios-en-ecuador/>

Secretaría del deporte. (2018). Obtenido de <https://www.deporte.gob.ec/plandealtorendimientocuentacon304deportistas/>

*Tasa de Interés Activa*. (2018). Obtenido de

[https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=activa](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa)

Telegrafo, E. (2016). *El Telegrafo*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/quito/1/quito-puntal-economico-de-ecuador>

*Telégrafo*. (2016). Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/otros/1/atletas-plandealtorendimiento2016>

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Guía de preguntas de entrevistas a expertos

### GUÍA DE ENTREVISTA A EXPERTOS

- 1.- ¿Qué beneficios se obtiene al contratar un seguro por medio de un asesor?
- 2.- ¿Cómo es la gestión y las funciones de un asesor de seguros?
- 3.- ¿Cómo es la competencia dentro de la industria de seguros?
- 4.- ¿Cuáles son sus mayores competidores?
- 5.- ¿Cuál es la forma de llegar al cliente?
- 6.- ¿Cómo es el servicio postventa de un intermediario de seguros?
- 7.- ¿Qué tal es la relación entre aseguradora y asesor de seguros?
- 8.- ¿Con que aseguradoras trabaja y por qué?
- 9.- ¿Qué opina del seguro médico a deportistas?
- 10.- ¿Cree que es importante trabajar con pólizas directamente para deportistas profesionales y porque?
- 11.- ¿Porque cree que todavía no existe un seguro especializado para deportistas profesionales en el país?

## Anexo 2: Tablas dinámicas

Cuenta de 1.-Mencione que tipo de deporte practica							
Etiquetas de columna							
Etiquetas de fila	Atletismo	Ciclismo	Fútbol	Karate	Motociclismo	Natación	Total general
Hombre	3,39%	3,39%	50,85%	3,39%	1,69%	1,69%	64,41%
Mujer	5,08%	5,08%	13,56%	0,00%	1,69%	10,17%	35,59%
<b>Total general</b>	<b>8,47%</b>	<b>8,47%</b>	<b>64,41%</b>	<b>3,39%</b>	<b>3,39%</b>	<b>11,86%</b>	<b>100,00%</b>

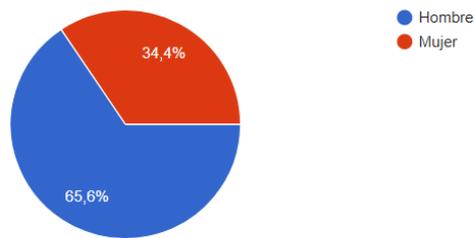
Cuenta de 5.- ¿Estaría dispuesto a contratar un seguro netamente deportivo?			
Etiquetas de columna			
Etiquetas de fila	No	Si	Total general
Hombre		15,25%	49,15%
Mujer		8,47%	27,12%
<b>Total general</b>		<b>23,73%</b>	<b>76,27%</b>

Cuenta de 8.- ¿Estaría dispuesto a contratar a un intermediario para facilitar el reclamo de un seguro?			
Etiquetas de columna			
Etiquetas de fila	No	Si	Total general
Hombre		16,95%	47,46%
Mujer		13,56%	22,03%
<b>Total general</b>		<b>30,51%</b>	<b>69,49%</b>

### Anexo 3: Tabulación de encuestas

#### Sexo

61 respuestas



### Figura N°10: Tabulación

#### Edad

61 respuestas

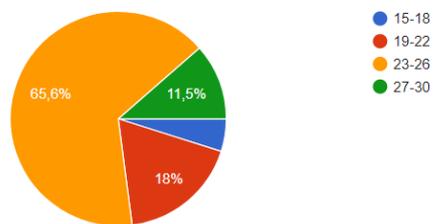


Figura N°11: Tabulación

1.-Mencione que tipo de deporte practica

61 respuestas

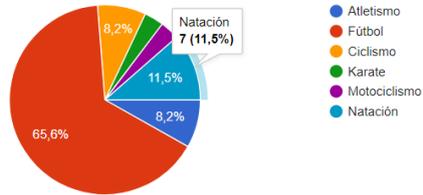


Figura N°12: Tabulación

2.- ¿Goza de un seguro privado? Si su respuesta es negativa continúe con la pregunta 4

59 respuestas

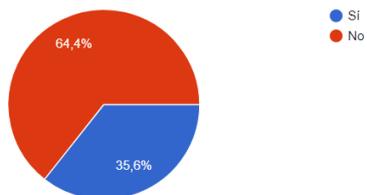


Figura N°13: Tabulación

3.- ¿Qué tipo de seguro privado tiene contratado?

21 respuestas

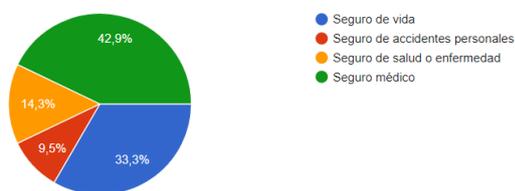


Figura N°14: Tabulación

4.- ¿Conoce la función que realiza un bróker de seguros?

61 respuestas

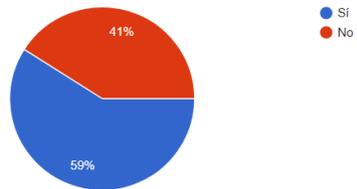


Figura N°15: Tabulación

5.- ¿Estaría dispuesto a contratar un seguro netamente deportivo?

61 respuestas

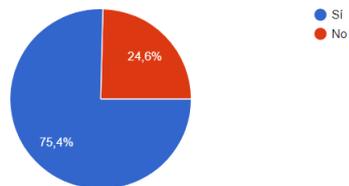


Figura N°16: Tabulación

6.- ¿Al momento de contratar un seguro que beneficio considera más importante?

61 respuestas

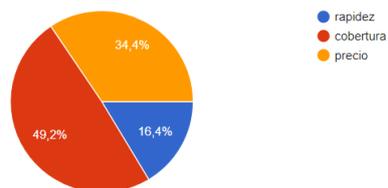


Figura N°17: Tabulación

7.- ¿Qué beneficio considera el más importante dentro de un seguro?

61 respuestas

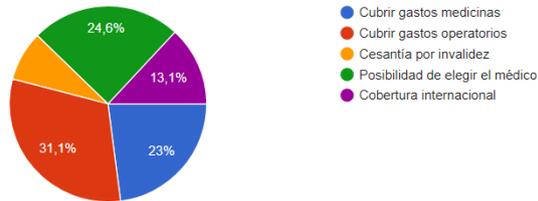


Figura N°18: Tabulación

8.- ¿Estaría dispuesto a contratar a un intermediario para facilitar el reclamo de un seguro?

61 respuestas

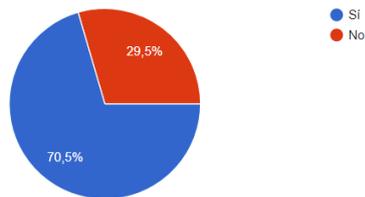


Figura N°19: Tabulación

9.- ¿A través de que medio le gustaría recibir información de seguros?

61 respuestas

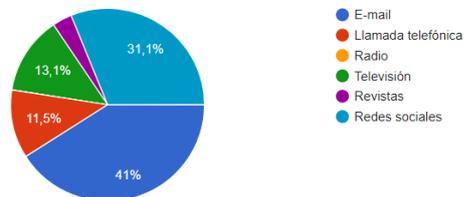


Figura N°20: Tabulación

10.- ¿Estaría dispuesto a pagar un valor adicional por la cobertura total de un seguro deportivo? 

61 respuestas

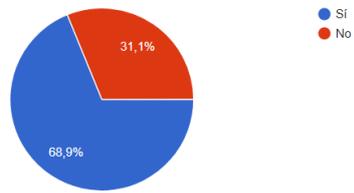


Figura N°21: Tabulación

