



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA MÁSTER  
DE ASESORÍA TÉCNICA, CO-CORRETAJE Y COWORKING PARA  
AGENTES DE SEGUROS JUNIOR EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

MARÍA CRISTINA GALARZA VÁSCONEZ

AÑO

2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA MÁSTER DE  
ASESORÍA TÉCNICA, CO-CORRETAJE Y COWORKING PARA AGENTES  
DE SEGUROS JUNIOR EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para obtener el título de Ingeniera Comercial con énfasis en Administración de  
Empresas

Profesora guía:

María Andrea Navas Recalde

Autora:

María Cristina Galarza Vásconez

Año:

2019

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la creación de una Agencia Máster de Asesoría Técnica, Co-corretaje y Coworking para Agentes de Seguros Junior en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante María Cristina Galarza Vásconez, en el semestre 2019-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

María Andrea Navas Recalde

C.I. 1717878225

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para la creación de una Agencia Máster de Asesoría Técnica, Co-corretaje y Coworking para Agentes de Seguros Junior en la ciudad de Quito de la estudiante María Cristina Galarza Vásquez, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Diana Carolina Lascano Lozada

C.I. 1803794138

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi 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.”

---

María Cristina Galarza Vásquez

C.I. 1802391878

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por no soltar mi mano cuando me faltó la fe.

A mi esposo, mis hijos y mis padres, por su paciencia y apoyo para poder conseguir esta meta... ¡GRACIAS! sin ustedes jamás lo hubiera conseguido.

## **DEDICATORIA**

A Rodrigo, el amor de mi vida,  
a mis hijos, José Miguel y Juan  
Ignacio, mi fortuna más grande  
y mi eterna bendición.

A Gustavo y Anita, mis padres,  
mi ejemplo y mi fortaleza.

Y a ti, que te has tomado el  
tiempo de leer este trabajo que  
ha sido el resultado de tanto  
esfuerzo.

## RESUMEN

El plan de negocios tiene como objetivo analizar la viabilidad y factibilidad de crear una Agencia Máster de Asesoría Técnica, Co-corretaje y Coworking para Agentes de Seguros Junior en la ciudad de Quito.

La gestión del correaje es fundamental en la industria aseguradora ya que más del 65% de las primas emitidas son colocadas a través de esta figura, es por esto que el análisis de entornos muestra una alta rivalidad entre competidores debido primero a las bajas barreras de entrada para ingresar a la industria y luego a la baja diferenciación que existe entre el servicio que ofrece uno y otro corredor.

Con base a la investigación cuantitativa y cualitativa se determina que los agentes que cuentan con un apoyo operativo y con una estructura de servicio fuerte pueden generar una mayor cantidad de ingresos, sin embargo, el 48% de los agentes de ese segmento carecen de esta estructura y más del 90% de quienes fueron encuestados mostraron su interés en contratar los servicios de un centro especializado en la gestión operativa para sus clientes.

La propuesta de valor pretende utilizar economías de escala para reducir el porcentaje de ingresos que los agentes destinan al pago de los gastos para mantener la estructura de servicio, que se ubican entre el 40% y 50% por mes. Al distribuir los costos administrativos que generaría el Centro de Operaciones entre los asociados, éstos pueden llegar a reducirse hasta en 30% del ingreso mensual, por lo que, además de disminuir el gasto, al ceder la administración de la gestión operativa, es posible aumentar la gestión comercial del asesor.

Para este proyecto se requiere una inversión inicial de \$109.000 la cual será financiada en un 40% por capital propio y un 60% por financiamiento externo. El Valor Actual Neto del proyecto se muestra positivo y supera los \$100.000. La tasa interna de retorno del 51% supera a la tasa de descuento calculada según el modelo CAPM del 22,94%, lo que muestra que el presente proyecto es factible económicamente.

## **ABSTRACT**

This business plan has the purpose to analyze the viability and feasibility of creating a Technical Advisory, Co-broking and Coworking Agency for Junior Insurance Agents in the city of Quito.

Broking is a fundamental part of the insurance industry if it is taken into account that more than 65% of the premiums issued are placed through this figure, which is why the analysis of the environments shows a high rivalry between competitors due first to the low entrance barriers to enter the industry and then to the low differentiation that exists between the service offered by one and another broker.

Based on quantitative and qualitative research, it is determined that agents with operational support and a strong service structure can generate a greater amount of revenue, however, 48% of agents in that segment lack this structure and more than 90% of those who were surveyed showed their interest in hiring the services of a center specialized in operational management for their clients.

The value proposition intends to use economies of scale to reduce the percentage of the revenue that agents use to pay expenses to maintain the service structure, which are between 40% and 50% per month. By distributing the administrative costs that the Operations Center would generate among all the associates, these can be reduced up to 30% of the monthly income, so, in addition to reduce the expense, when yielding the management of the operational issues, it is possible to increase the commercial work of the agent.

For this project, an initial investment of \$ 109,000 is required, which will be financed 40% by own capital and 60% by external financing. The Net Present Value of the project is positive and exceeds \$ 100,000. The internal rate of return of 51% exceeds the discount rate calculated according to the CAPM model of 22.94%, which shows that the present project is economically feasible.

# ÍNDICE

<b>1 INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1 Justificación del trabajo .....	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo .....	2
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo .....	2
<b>2 ANÁLISIS DE ENTORNOS</b> .....	3
2.1 Clasificación del CIU .....	3
2.2 Análisis del entorno externo (PEST) .....	3
2.2.1 Entorno político .....	3
2.2.2 Entorno Económico .....	4
2.2.3 Entorno Social.....	4
2.2.4 Entorno Tecnológico .....	5
2.3 Análisis de la Industria .....	6
2.3.1 Estructura de la Industria .....	6
2.3.2 Análisis Porter .....	7
2.3.2.1 Amenaza de nuevos competidores .....	7
2.3.2.2 Poder de los proveedores .....	9
2.3.2.3 Amenaza de productos sustitutos .....	10
2.3.2.4 El poder de los clientes .....	11
2.3.2.5 Rivalidad entre competidores .....	12
2.4 Matriz EFE – Entorno Externo .....	13
2.5 Conclusiones .....	14
<b>3 ANÁLISIS DEL CLIENTE</b> .....	16
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa .....	16
3.1.2 Definición del problema de investigación .....	16
3.1.2.1 Definición de Objetivos de la Investigación .....	16
3.1.3 Investigación Cualitativa .....	16
3.1.4 Investigación Cuantitativa .....	18
3.1.5 Planteamiento y Comprobación de Hipótesis .....	18

3.2 Conclusiones .....	20
<b>4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....</b>	<b>22</b>
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente .....	22
<b>5 PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>25</b>
5.1 Estrategia general de marketing .....	25
5.1.1 Determinación del mercado meta .....	25
5.1.2 Cálculo de la demanda .....	26
5.1.3 Diferenciación .....	27
5.1.4 Estrategia de Posicionamiento.....	29
5.1.5 Propuesta de valor .....	29
5.2 Mezcla de Marketing .....	30
5.2.1 Producto .....	30
5.2.1.1 Atributos, Branding y Soporte .....	30
5.2.1.2 Costeo de Producto .....	33
5.2.2 Precio .....	33
5.2.3 Plaza .....	35
5.2.3.1 Costeo de Plaza .....	36
5.2.4 Promoción .....	36
5.2.4.1 Costeo de Promoción .....	37
5.2.5 Personal .....	38
5.2.5.1 Costeo de Personal .....	39
5.2.6 Procesos .....	39
5.2.7 Posicionamiento .....	39
<b>6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>40</b>
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización .....	40
6.2 Plan de Operaciones .....	41
6.2.1 Procesos que se requieren para el funcionamiento	

de la empresa .....	41
6.2.1.1 Mapa de Procesos .....	41
6.2.1.2 Cadena de Valor .....	43
6.2.1.3 Análisis del flujo de operaciones .....	44
6.2.1.4 Infraestructura requerida para la operación .....	45
6.3 Estructura Organizacional .....	46
6.3.1 Estructura legal .....	46
6.3.2 Diseño Organizacional .....	46
6.3.2.1 Tipo de Estructura .....	46
6.3.2.2 Organigrama .....	47
<b>7 EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>49</b>
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos .....	49
7.1.1 Políticas Financieras .....	50
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital .....	51
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....	52
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración .....	55
7.5 Índices financieros .....	56
<b>8 CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>58</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>60</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>63</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Justificación del Trabajo

En su concepto más básico, “un seguro es un contrato mediante el cual una de las partes, el asegurador, se obliga, a cambio del pago de una prima, a indemnizar a la otra parte, dentro de los límites convenidos, de una pérdida o un daño producido por un acontecimiento incierto; o a pagar un capital o una renta, si ocurre la eventualidad prevista en el contrato” (Latina Seguros, s.f.).

Desde hace más de un siglo, cuando aparece la primera aseguradora en Ecuador, la industria de seguros ha tenido a varios participantes, locales, extranjeros e incluso fusiones que han hecho que este mercado se vaya expandiendo con los años. Hoy por hoy, el mercado está conformado por 33 compañías de seguros que generan ingresos superiores a los 1.600 millones de dólares (Superintendencia de Compañías, 2018).

La gestión del corretaje es, sin duda, parte importante de esta industria puesto que, en promedio, entre el 65% y 75% de las primas netas se colocan a través de esta figura. Para finales del 2017, en el mercado existían más de 500 agencias (personas jurídicas) y casi 700 agentes (personas naturales) dedicadas a funciones de intermediación (Superintendencia de Compañías, 2018).

A pesar de la fuerte presencia del corretaje en la industria, existe un número importante de pequeñas y medianas empresas dedicadas a este rol que se ven seriamente complicadas porque en muchos casos, los costos fijos que deben asumir para tener una pequeña infraestructura que soporte el servicio que deben dar a sus clientes, merman considerablemente las ganancias que se generan por concepto de sus comisiones.

Esta realidad ha generado las bases del presente estudio que pretende analizar la factibilidad de ofrecer un espacio de *coworking* en el que se compartirán entre varios socios los costos de infraestructura necesarios para dar el soporte operativo a toda la cartera de clientes además de contar con un equipo de expertos capaces de brindar todo el apoyo técnico y comercial que el pequeño productor podría requerir para el adecuado manejo de los programas de seguro.

El hecho de poder contar con este apoyo permitiría al agente desarrollar mejores destrezas en el ámbito comercial, las mismas que le permitirán incrementar notablemente sus ingresos que junto a las del resto de socios elevarían a la agencia a una categoría superior por volumen de ventas en donde las comisiones incrementan considerablemente generando ganancias para todas las partes.

### **1.1.1 Objetivo General del trabajo**

Creación de una Agencia Máster de Asesoría Técnica, Co-corretaje y *Coworking* para Agentes de Seguros Junior en la ciudad de Quito.

### **1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo**

- Determinar los factores externos y su incidencia en el proyecto identificando amenazas y oportunidades en la industria aseguradora a través del enfoque de Porter y sus cinco fuerzas.
- Realizar un estudio cuantitativo y cualitativo que permita describir el perfil de los clientes y el mercado objetivo.
- Identificar y describir la oportunidad de negocio existente sustentada en el análisis del comportamiento del cliente y su modalidad de consumo.
- Desarrollar un plan de marketing alineado con la estrategia de creación de valor para todos los *stakeholders*.
- Definir la filosofía de la empresa a través de la visión, misión y valores institucionales.
- Elaborar la estructura organizacional y el plan de procesos internos y externos.
- Evaluar la factibilidad financiera del proyecto a través de la proyección de ingresos, gastos y estados financieros.

## **2. ANÁLISIS DE ENTORNOS**

### **2.1 Clasificación del CIU**

En la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIU) se muestra la clasificación por sectores y subdivisiones, para este caso, la intermediación de seguros se ubica dentro del literal K: Actividades Financieras y de Seguros, dentro de ella, en el numeral 6622 que corresponde a agentes y corredores de seguros, subdivisión 6622.00.01: Actividades de Agentes y Corredores de Seguros (Intermediarios de Seguros) que venden negocian u ofertan contratos de anualidades y pólizas de seguros y reaseguros (INEC, 2012).

### **2.2 Análisis del entorno externo (PEST)**

#### **2.2.1 Aspecto Político**

En el año 2014 a través del Código Orgánico Monetario y Financiero se determina que el capital mínimo legal para las aseguradoras será de 8 millones de dólares y para reaseguradoras de 13 millones (COSEDE, 2012). Esta regulación se vuelve una oportunidad para los asesores de seguro cuando se puede ver que la industria a la que representa tiene un respaldo y solidez financiera para responder ante las obligaciones contraídas con los clientes.

En el año 2016 en que fue emitida la ley que regula a las empresas de medicina prepagada, (Registro Oficial, 2016) este sector cambió drásticamente ya que las pocas utilidades que existían en el segmento corporativo desaparecieron, en consecuencia, se genera una amenaza para los asesores que generaban importantes comisiones en este ramo.

Según el Estudio Sectorial: Panorama del Mercado Asegurador (Superintendencia de Compañías, 2018), en el año 2016 el mercado de seguros sufrió un recorte del 4,5% en sus ingresos frente a las cifras del 2015. Esta realidad es una importante amenaza, ya que la mayoría de los contratos fueron renegociados contemplando una importante disminución en las comisiones o incluso la eliminación de esta figura en la cadena de valor hacia los clientes.

### **2.2.2 Aspecto Económico**

De acuerdo con la SCSV, el volumen de primas netas emitidas por el mercado asegurador disminuye cada año a pesar de que existen modestos crecimientos en el PIB, (2018). Esto podría considerarse un riesgo para la industria, sin embargo, en el volumen de primas colocadas a través de corredor no se observa el mismo efecto hasta el año 2017 en donde se da una drástica disminución. Si la tendencia a la baja continúa podría ser una fuerte amenaza para la industria porque los ingresos generados sufrirían decrementos.

Según Rodrigo Cevallos, Presidente de la Federación Ecuatoriana de Empresas de Seguros, “el sector asegurador es el termómetro de la actividad económica del país ya que el seguro es uno de los primeros rubros al ser contratados en cada una de las actividades productivas” (2017). Es por esto que, un crecimiento en el PIB será sin duda una oportunidad de crecimiento para el mercado asegurador.

### **2.2.3 Aspecto Social**

De acuerdo a un estudio realizado por Liberty Seguros entre finales del 2017 e inicios del 2018, “el ecuatoriano promedio adquiere un seguro por obligación antes que por prevención (...) esta falta de cultura de seguros genera que el Ecuador sea uno de los países de Latinoamérica con menor presencia de la industria aseguradora en el PIB [1,7%, mientras que la media se encuentra sobre el 10%]” (Liberty Seguros, 2018). Es usual que el sector empresarial sea en donde se contratan más seguros y, por lo tanto, se da la oportunidad de proteger el patrimonio de los inversionistas generando un importante crecimiento del sector.

La figura de la agencia asesora productora de seguros y de los agentes juega un papel muy importante en esta industria puesto que, en promedio, el 65% de las primas generadas por las aseguradoras son gestionadas a través del corretaje. Según la SCSV, en el año 2017, de los \$1.600 millones de dólares en prima emitida, más del 77% se emite a través de un corredor, es decir, más de \$1.200 millones de dólares (Superintendencia de Compañías, 2018) Estas cifras

representan la preferencia que tienen los clientes de gestionar sus seguros con el respaldo y la asesoría de los agentes.

#### **2.2.4 Aspecto Tecnológico**

Según un artículo publicado en la revista especializada en seguros: Todo Riesgo, “la industria del seguro puede aprovechar las nuevas herramientas y recursos para lograr no sólo mayor agilidad y flexibilidad, sino también previsibilidad sobre un sector marcado por la incertidumbre y en el que los datos son el corazón del negocio y la fuente para la toma de decisiones a la hora de fijar las primas” (Aguilar, 2017). Si bien es cierto, la tecnología facilita en gran medida las comunicaciones y el acceso 24/7 a la información, las aseguradoras deben estar alerta de las nuevas oportunidades de negocio que se presenten, como, por ejemplo, generar coberturas para drones o vehículos autónomos.

En la industria aseguradora, el área que mayor uso de tecnología maneja es el área de siniestros, según Pablo Espinosa, Director de AIG, “el sistema de manejo de reclamos que utilizamos en AIG facilita la interacción entre las diferentes áreas involucradas en el servicio al cliente pues sabemos que el siniestro es el momento de la verdad con nuestros asegurados. Esta interacción permite que cada uno de los responsables, comerciales, suscripción, siniestros, pagaduría, etc. conozca el estado de cada reclamo en tiempo real y de esta manera es posible también controlar el tiempo de cada proceso y mantener nuestros estándares de calidad” (P. Espinosa, comunicación personal, 12 de julio de 2019).

Finalmente, con base al análisis realizado es posible indicar que a pesar de que existen factores económicos, políticos y hasta naturales que pueden influir en los resultados de la industria como fue el terremoto en 2016, el volumen de colocación de primas a través del corretaje no se ve afectado en forma similar, ya que en este mismo año, el porcentaje de colocación aumentó, según datos de SCSV (2019) esto, debido a la buena percepción que existe respecto de la gestión de intermediación que un corredor puede realizar gracias al desarrollo

que en los últimos años han tenido las compañías aseguradoras en aspectos como coberturas, beneficios, convenios y sobre todo, tecnología.

## **2.3 Análisis de la industria**

### **2.3.1 Estructura de la Industria**

Desde el mes de septiembre del año 2015, la Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores asumió el control y vigilancia de todo el régimen de seguros privados en Ecuador (Maldonado, 2015).

El sistema de seguro privado está conformado por: a) todas las empresas que realicen operaciones de seguros, b) las compañías de reaseguros, c) los intermediarios de reaseguros, d) los peritos de seguros y, e) los asesores productores de seguros, de acuerdo a lo que indica el Art. 2 de la misma ley (COSEDE, 2012).

En el portal de la SCSV se encuentran registradas 33 compañías de seguro entre las cuales se encuentran compañías que manejan ramos generales, ramos de vida y compañías mixtas. Más del 50% de la prima neta emitida en 2017 estuvo concentrada en las 5 compañías más grandes.

En cuanto al corretaje es posible encontrar a las agencias asesoras de seguros [personas jurídicas] y a los agentes productores de seguros [personas naturales]. En el primer caso, al 2017, existen 501 agencias registradas, sin embargo, las 10 más grandes tienen una concentración del 45,7%, sobre un total del 88% de prima captada por este segmento. El 22% restante corresponde a los agentes que superan los 1.400 (Superintendencia de Compañías, 2018).

En el sector también están los reaseguros, sus intermediarios y los peritos, que no son objeto de este análisis y por tanto no serán tomados en cuenta.

El presente proyecto está orientado a los **agentes de seguro**, quienes tendrán una figura de **cliente-asociado** dentro del esquema del Centro de Operaciones, mientras que las **aseguradoras** y empresas de medicina prepagada serán los **proveedores** al ser las encargadas de entregar los servicios que requerirá el Centro.

Gráficamente se puede definir lo dicho a través de la Figura No. 1:

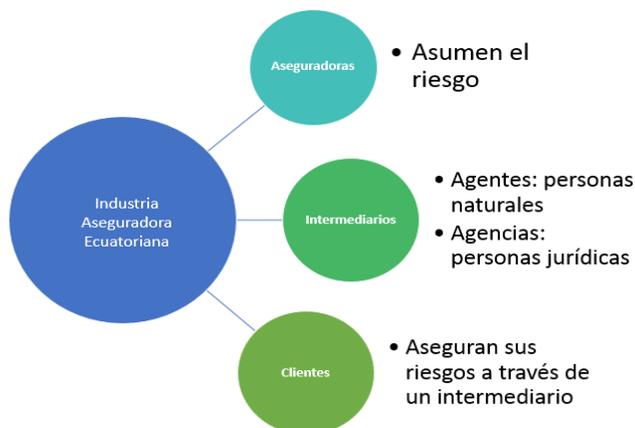


Figura No.1: Estructura de la Industria Aseguradora

## 2.3.2 Análisis de las fuerzas de Porter

### 2.3.2.1 Amenaza de nuevos competidores

Según datos de la SCSV, en los últimos 5 años, el sector del corretaje de seguros ha crecido a un promedio del 5,3% anualmente, (2018) este crecimiento implica una oportunidad debido a que el tamaño del mercado permite el ingreso de nuevos participantes.

La masificación de los seguros es una forma de economía de escala en la industria, indica José Argüello, experto en la industria del corretaje y Gerente Técnico de AcoSAUSTRO. (J. Argüello, comunicación personal, 22 de enero 2019) por tanto, esta dependencia puede ser una oportunidad para los asesores ante una tendencia de masificación de los seguros.

La diferenciación según Porter, “se basa en una identificación de marca y fidelidad de cliente” (Porter, 2004). En el caso del corretaje, la diferenciación es muy baja, “es muy común que el cliente identifique más la marca de la aseguradora que la del corredor”, indica Argüello, (J. Argüello, comunicación personal, 22 de enero 2019) por lo que es fundamental trabajar en un adecuado posicionamiento, de lo contrario podría tornarse una amenaza a considerar.

Según Marcelo Ávila, experto en seguros masivos, “el corredor de seguros es por su naturaleza, un canal de distribución utilizado por las aseguradoras para

colocar el riesgo, los cuales necesitan de un intermediario para su adecuado funcionamiento.” (M. Ávila, comunicación personal, 23 de enero de 2019) Sin embargo, es importante indicar que la colocación de un producto con esas características implica un trabajo operativo que un corredor pequeño no está en capacidad de entregar, lo que podría convertirlo en una amenaza.

“El sector ha experimentado grandes cambios en lo recorrido de este siglo, especialmente en el concepto de ventas. Hoy, el bróker no es un simple vendedor de seguros. Cada vez es más visto como un consultor.” (Seguros Oriente, s.f.) Contar con la experiencia necesaria para asesorar a un cliente en cualquier ramo y en cualquier circunstancia puede hacer la diferencia a la hora de ganar un negocio y por tanto es una gran oportunidad.

“La industria del corretaje no tiene ningún tipo de proteccionismo por parte del gobierno”, según Enrique Rueda, ex presidente de la ANACSE, (E. Rueda, comunicación personal, 23 de enero de 2019) “el hecho de que cada año se otorguen licencias de una manera indiscriminada ha dañado en cierto modo al mercado, pues existen agentes que no tienen un buen nivel de conocimiento de ciertos ramos y cometen errores con los clientes que cuestan mucho dinero.” El gran número de agentes y agencias es una amenaza para la industria.

Rueda comenta también que la industria ha venido experimentando una fuerte competencia y que no existen en el mercado propuestas innovadoras y que generen algún tipo de valor agregado a los clientes, (E. Rueda, comunicación personal, 23 de enero de 2019) por tanto la reacción esperada es alta por la gran competencia que existe en este segmento.

Según la SCSV la tasa de crecimiento del sector es baja, con valores entre el 1% y 2% cada año (2018). Sin embargo, no necesariamente se trata de un crecimiento lento, si no que cada vez existen más competidores entre los que debe repartirse la cuota de mercado, esto evidentemente hace que la perspectiva de crecimiento de la industria sea una amenaza.

De manera general, las agencias de seguros manejan una buena cantidad de recursos que generan continuidad en el negocio, según la SCVS los ingresos

generados por las agencias entre los años 2014 al 2016 tuvieron una leve disminución en el 2015, hacia el año 2016 empezó a recuperarse y puede observarse una tendencia al alza (2018). Este escenario es una oportunidad ya que el crecimiento en los recursos que genera el sector produce una mayor inversión y por ende el desarrollo de nuevos mercados y productos.

Luego de analizar cada uno de los puntos, se puede concluir que la amenaza de nuevos competidores es alta, debido a que no existen barreras de entrada significativas que impidan la proliferación de agentes ni tampoco el cambio de un corredor a otro.

### **2.3.2.2 El poder de los proveedores**

El mercado de aseguradoras está conformado por 33 compañías, entre las 5 primeras se reparten más del 50% del mercado en Ecuador (Ekos Negocios, 2018). Para los corredores es fundamental poder contar con varios proveedores para negociar diversas opciones de planes e ir ajustando las condiciones en función de las necesidades de los clientes.

El poder de negociación de las aseguradoras disminuye al existir un buen número de competidores en el sector, más aún cuando realizar cambios de proveedor no representa un problema. La Normativa de Seguros del 2005 vigente hasta la actualidad, habla de la duración de un contrato por un año, en donde las partes pueden dar por terminado el mismo antes de este tiempo, al menos con 30 días de anticipación (2005). En términos generales, las pólizas son genéricas, la diferencia radica en la tasa y en los servicios adicionales que cada compañía esté en capacidad de dar, por lo que con una buena negociación es posible incluso, realizar un cambio con un costo menor al actual.

No existen posibilidades para un corredor para integrarse ni para adelante ni para atrás, en ese sentido la ley es muy clara: “Los asesores productores de seguros están prohibidos de suscribir cobertura de riesgos a nombre propio o en representación de una entidad de seguros” (Junta Bancaria, 2005) por tanto, la credencial de corretaje emitida por el ente de control, no permite que se realice

ningún otro tipo de actividad, lo que sin duda ha generado la oportunidad de especialización exclusivamente en el servicio de asesoría.

De acuerdo a lo que indica la revista Ekos: “Pese a que los niveles de prima neta son menores a los de 2015, al analizar las utilidades del sector se observa un incremento en el valor neto de USD 50,8 millones en diciembre de 2015 a USD 70,6 millones en diciembre de 2017. Ello implica una mejora en los indicadores de rentabilidad; el indicador ROA (rentabilidad sobre activo) creció entre 2016 y 2017 de 2,47%, a 2,76%” (Ekos Negocios, 2018). Al aumentar los niveles de rentabilidad, aumenta también la liquidez y solvencia que las compañías deben tener, lo que genera una mayor confianza en el sector y por tanto una mayor inversión en seguros.

En conclusión, el poder de los proveedores es bajo, debido principalmente a que es posible realizar cambios de proveedor sin que existan costos implícitos y también porque los productos que se ofrecen son muy similares y no tienen un diferenciador representativo.

### **2.3.2.3 Amenaza de productos sustitutos**

“Técnicamente no existe un producto que pueda sustituir al corretaje de seguros” indica José Argüello, experto en el tema. (J. Argüello, comunicación personal, 22 de enero de 2019) Sin embargo, es importante tomar en cuenta que existe la posibilidad de que las empresas tomen sus seguros sin contratar el servicio de asesoría de un corredor, en cuyo caso, la aseguradora adquiere la carga operativa que implica el manejo de un riesgo de manera directa. Porter lo confirma: “un sucedáneo es prescindir de un producto” (Porter, Comprender la estructura de un sector, 2007)

Según la SCSV se puede obtener que, en promedio, el 70% de las primas netas emitidas entre el 2013 y 2017 fueron a través de corredor (2018), por lo que existe una clara preferencia en el mercado a manejar los seguros a través de un intermediario.

Por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos es baja al no existir un producto que pueda sustituir al corretaje de seguros.

#### **2.3.2.4 El poder de los clientes**

Un estudio realizado por la revista Gestión, muestra que la prima neta per cápita ha tenido incrementos importantes, de \$74 dólares registrados en 2010 hasta \$106 en el 2014, “lo cual muestra el grado de profundización que ha alcanzado esta actividad” (Saltos, 2017). Si se toma en cuenta que el grado de profundización se refiere al desarrollo de un sector, podemos ver que la cantidad de dinero promedio que se destina para la compra de seguros ha tenido un crecimiento superior al 40%, lo cual genera una oportunidad importante para la industria.

“Las diferentes pólizas que se emiten por ramo, son prácticamente iguales”, indica Argüello (J. Argüello, comunicación personal, 22 de enero de 2019). Por tanto, es una oportunidad contar con el conocimiento necesario para lograr una negociación que permita evidenciar frente al cliente una diferenciación tanto en la prima como el producto final. Es importante tomar en cuenta que cuanto más grande sea la prima que el cliente paga, mayor es el poder de negociación que tiene ya que se trata de negocios que generan comisiones importantes y por tanto existe una enorme competencia para obtenerlos.

En cuanto a la posibilidad de integración “Un cliente puede generar una especie de integración hacia atrás a través de la figura del auto-seguro”, indica Enrique Rueda, “sin embargo, las empresas deben saber que al hacerlo existen implicaciones adicionales como es la carga operativa que implica su administración y la construcción de un fondo para eventos catastróficos” (E. Rueda, comunicación personal, 23 de enero de 2019) Esta figura no es algo común debido a que hay muy pocas compañías dispuestas a conservar sus propios riesgos en lugar de transferirlos a una aseguradora, por lo tanto no podría convertirse en una amenaza.

En definitiva, los clientes tienen un gran poder sobre una industria que ofrece productos muy similares y en la que resulta difícil generar diferenciadores que no sea el precio.

### **2.3.2.5 La rivalidad entre competidores**

Latino Insurance, presenta el ranking de los 10 principales corredores de seguros en donde se puede ver que se reparten casi el 50% del mercado de seguros del país. (Latino Insurance, 2018) El otro 50% lo ocupan más de 1.000 agentes y agencias, por tanto, el número de competidores hace que exista una gran amenaza en el mercado y por lo tanto mucha rivalidad para lograr captar los clientes.

Según el informe sectorial de la SCSV, “el Margen Neto del sector se ha situado entre el 8% y 10% durante el período 2014-2016 (2018). Con este dato se deduce que los costos del sector le permiten generar márgenes positivos, es decir ganancias, lo que es una oportunidad altamente valorada por los inversionistas. “Objetivos como la rentabilidad o el posicionamiento son parte de la estrategia de la mayoría de los corredores” indica Argüello. “Es común que un corredor desarrolle más una línea de negocio que otra debido a la diferencia de comisiones que se generan de un ramo a otro.” (J. Argüello, comunicación personal, 23 de enero de 2019). Los ingresos de los corredores en los ramos de Vehículos y Asistencia Médica son, en promedio, los que pagan comisiones más altas, es por esto que muchos corredores hacen de esta especialización una estrategia, más aún tomando en cuenta que las pólizas son muy similares de una compañía a otra.

Según Rueda, no existen barreras de salida que sean significativas, ya que la inversión para montar un corredor es baja y por lo tanto los costos de cierre no son altos, sin embargo, el lazo de confianza generado con el cliente puede romperse o desaparecer, ya que la póliza pasa a ser administrada por la aseguradora hasta que se coloque a través de otro corredor. La ley ampara la cancelación anticipada del contrato de agenciamiento siempre y cuando se notifique previamente con al menos, 30 días. (E. Rueda, comunicación personal, 23 de enero del 2019) Las bajas barreras de salida pueden ser una oportunidad ya que los competidores pueden salir del mercado dejando un segmento de clientes sin atender.

En conclusión, es posible afirmar que la rivalidad entre competidores es alta, principalmente debido a la gran cantidad de participantes, a la similitud en las condiciones que se ofertan a los clientes y a la total posibilidad de cambiar de corredor en el momento en el que el cliente lo decida.

## 2.4 Matriz EFE

Los resultados más importantes del análisis de los factores externos se analizan en la Tabla No. 1:

Tabla No. 1: Matriz de Factores Externos

	FACTORES EXTERNOS CLAVE	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
<b>Oportunidades</b>				
1.	La baja participación de la industria en el PIB: 1,7% sobre el 10% promedio genera oportunidades de crecimiento.	0,06	3	0,18
2.	Importante número de aseguradoras en la industria, bajo poder de negociación	0,11	3	0,33
3.	La ley ampara un cambio de aseguradora sin penalidad	0,05	1	0,05
4.	Aumento de la prima neta per cápita de \$74 a \$106. Mayor predisposición al gasto en seguros.	0,12	4	0,48
5.	Aumento en la rentabilidad y margen neto del Sector	0,03	2	0,06
6.	No existen productos sustitutos del corretaje	0,06	3	0,18
7.	Desarrollo de la tecnología trae oportunidades de nuevos negocios.	0,03	2	0,06
8.	El corredor no puede integrarse lo que genera un alto grado de especialización	0,04	3	0,12
9.	Respaldo y solidez financiera de la industria ante obligaciones con clientes	0,05	3	0,15
<b>Amenazas</b>				
1.	Disminución de la prima colocada a través de corredor	0,05	2	0,1
2.	Bajas barreras de entrada a nuevos competidores	0,08	2	0,16
3.	Productos genéricos con pocos factores diferenciadores	0,06	1	0,06
4.	Se requiere un importante nivel de conocimiento para asesoría	0,07	3	0,21
5.	Grandes competidores con muchos años de trayectoria	0,02	1	0,02
6.	No existe proteccionismo del gobierno para la industria	0,02	2	0,04
7.	El 50% del mercado del corretaje está concentrado en los 10 más grandes	0,03	1	0,03
8.	Gran poder del cliente para cambios de proveedor	0,12	2	0,24
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,47</b>

Según lo que indica Fred David “Una puntuación ponderada de 4.0 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas” (David, 2013). Con base en esta afirmación el resultado de 2,47 obtenido en este caso, indica una respuesta promedio ante las amenazas y una capacidad media para aprovechar las oportunidades.

## **2.5 Conclusiones**

1. A pesar de los pequeños incrementos en el PIB del Ecuador y del crecimiento en el tamaño de la industria aseguradora, el volumen de primas colocadas a través de corredores ha disminuido, si los clientes siguen optando por manejar sus seguros de manera directa, el gremio del corretaje tiene una amenaza importante.
2. Los términos y condiciones de las pólizas que emiten las compañías aseguradoras son prácticamente iguales, por tanto, existen escasas posibilidades de diferenciación de producto. Esto permite que el servicio del corretaje sea un factor que genere esa diferenciación apoyándose en la experiencia y prestigio que un buen asesor puede ofrecer al cliente.
3. Los contratos y pólizas emitidas por las diferentes aseguradoras incluyen, por ley, la cláusula de cancelación anticipada, lo que implica que, en cualquier momento, el cliente puede cambiar de aseguradora o corredor a través de una notificación con 30 días de anticipación, sin que este cambio implique ninguna penalización económica. Esta facilidad elimina cualquier barrera de cambio de proveedor y convierte en una amenaza el poder que adquiere el cliente.
4. El seguro y el corretaje no tienen productos sustitutos. El único producto similar es el auto seguro, figura que por su naturaleza y riesgo no es usual en el mercado ecuatoriano y las pocas empresas que la manejan, por lo general, toman el servicio del corredor para que haga las veces de administrador ante lo sensible que se vuelve un manejo adecuado de este tipo de planes.
5. Casi el 50% de las comisiones pagadas a los corredores de seguros corresponden al ramo de vehículos que es por mucho el más vendido en el país.

Existe una buena porción del mercado que no se encuentra explotado en otras líneas como son los seguros de personas o seguros patrimoniales, aprovechar esos nichos es una oportunidad para el crecimiento de la industria.

6. El grado de profundización del seguro ha tenido un incremento importante, indicadores como la prima neta per cápita, permiten afirmar que el ecuatoriano promedio está empezando a invertir más dinero en seguros de lo que invertía antes, esto es una gran oportunidad para seguir colocando primas en los riesgos que son más sensibles, como por ejemplo gastos médicos o pólizas de hogar.

7. Es fundamental responder con agilidad a los desafíos tecnológicos. La industria del seguro tiene infinitas posibilidades de tecnificar muchos de sus procesos para poder ser más eficientes en costo operativo, lo que va a generar un incremento importante de los márgenes. Por otro lado, la tendencia tecnológica debe llegar también a los clientes quienes esperan que cualquier tema relacionado con sus seguros lo puedan manejar a través de su celular, esto sería sin duda un importante desafío para la industria.

8. Si bien actualmente no existe un negocio similar al presente proyecto, la característica más importante que debe tener un potencial entrante es el nivel de conocimiento técnico de la industria para poder generar el tipo de asesoría que los socios de la agencia requieren, es decir, una ventaja competitiva marcada por la experiencia. No es necesario que en términos de tamaño la agencia sea grande, pero si debe contar con la infraestructura necesaria para dar el soporte que los socios requieren y un altísimo nivel de profesionalismo mostrado a través de la calidad del servicio prestado a los clientes de cada socio. Su estrategia debe ser totalmente dirigida al pequeño segmento que forman los corredores con necesidades de apoyo operativo mostrando los diferenciales que se pueden obtener al trabajar a través del Centro de Operaciones que propone el presente proyecto.

### **3 ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa**

##### **3.1.2 Definición del problema de investigación**

¿Existe la factibilidad y viabilidad para la creación de una agencia máster de asesoría técnica, co-corretaje y coworking para agentes de seguros junior en Quito?

##### **3.1.2.1 Definición de Objetivos de la Investigación**

- Determinar el perfil del agente de seguros que se convertiría en cliente asociado.
- Indagar sobre el interés que pueden tener los agentes de contratar los servicios que se ofrecen a través del presente proyecto.
- Conocer los puntos críticos que cada agente tiene en su operación y cómo se desarrolla la gestión administrativa en cada uno de ellos.
- Analizar los factores que más influyen en la estructura de costos fijos de cada agencia.
- Establecer los procesos que se adapten de mejor manera a los requerimientos de los clientes asociados.
- Identificar oportunidades de mejora e innovación.
- Determinar si existe viabilidad para la implementación del proyecto.

##### **3.1.3 Investigación Cualitativa**

La investigación cualitativa estará compuesta por un grupo de enfoque realizado con agentes de seguros con más de 5 años de experiencia en el manejo de clientes, tanto individuales como corporativos en los distintos ramos, sobresaliendo los seguros de personas y vehículos cuyas operaciones son relativamente pequeñas y tienen un giro mayoritariamente comercial. El ejercicio del grupo de enfoque se realizó en la ciudad de Quito, se contó con la presencia de 7 agentes de seguros que cumplen con el perfil del cliente asociado que requiere el proyecto.

Por otro lado, se han realizado dos entrevistas a expertos, la primera al Ing. Carlos Bano, ex VP Comercial de BMI del Ecuador, con una amplia experiencia en el manejo de riesgos y la gestión operativa de reclamos y la segunda realizada al Ing. José Argüello, Gerente Técnico del Bróker Acosaustro, quien cuenta con más de 20 años de experiencia en la industria.

A continuación, se detallan los puntos más importantes obtenidos de las entrevistas:

- El papel del asesor de seguros es fundamental en la industria de seguros ya que permite profesionalizar la actividad.
- El manejo operativo es una traba importante para el agente que no cuenta con una estructura adecuada para atender los requerimientos de los clientes.
- El costo operativo que tiene el back office es un porcentaje demasiado alto de los ingresos generados por los agentes.
- El incremento de ventas se complica porque el agente debe gestionar la atención al cliente.
- No existe en el mercado especialización suficiente para que un agente atienda todos los ramos y por tanto se pierden oportunidades de negocio.

Por otro lado, el focus group arrojó los siguientes resultados:

- Existen muchos agentes que no operan debido a que no cuentan con la estructura operativa necesaria para brindar un buen nivel de atención a sus clientes.
- La competencia con los grandes asesores se da principalmente por el nivel de servicio que el pequeño agente no está en capacidad de otorgar.
- Una estructura medianamente aceptable requiere personal capacitado en materia de siniestros, este recurso humano es costoso y escaso.
- El costo operativo genera la mayor porción de gastos en un agente.
- Existe aceptación de la idea de un Centro de Operaciones ya que generaría todo el apoyo operativo que un agente requiere.
- Los agentes están dispuestos a contratar el servicio siempre y cuando el costo sea menor que el que actualmente asumen.

- Un tema que ven como una amenaza es el concepto de confidencialidad y seguridad en el manejo de su información.

#### **3.1.4 Investigación Cuantitativa**

Se pudieron realizar 23 encuestas a agentes de seguro junior en la ciudad de Quito, considerando que el universo de potenciales clientes es de 108 agentes, como se demuestra numéricamente más adelante. El 90% de las encuestas (21) fueron realizadas directamente en una reunión personal con cada agente y el 10% restante (2), se las realizó por teléfono. Se decidió hacerlo de este modo debido a la sensibilidad de la información que se puede obtener a través de la misma y con el fin de generar confianza para que los entrevistados se sientan cómodos a la hora de responder a las preguntas. El modelo de la encuesta aplicada se incluye en el Anexo No. 1.

La información más importante obtenida de esta investigación se encuentra detallada en la Infografía en el Anexo No. 2.

#### **3.1.5 Planteamiento y Comprobación de Hipótesis**

Para el desarrollo de esta investigación se plantearon algunas hipótesis con el fin de entender de mejor manera el comportamiento de los agentes de seguro frente al presente proyecto.

Varias herramientas de análisis estadístico fueron utilizadas para interpretar los resultados obtenidos de la investigación cualitativa, tales como tablas de contingencia, análisis de correlaciones, regresiones, comparativos, etc. en base a los cuales se comprobaron o rechazaron las hipótesis planteadas, a continuación, se detallan los resultados más relevantes:

Al indagar sobre la disposición de contratación y contrastarla con los años de experiencia del agente, se determinó, a través de una tabla de contingencia, que el 50% de los agentes con menos de 5 años no estarían dispuestos a realizar la contratación de un centro de operaciones, mientras que el 100% de los agentes con más de 5 años si lo contratarían.

A través del cálculo de la correlación R de Pearson, se confirmó que el tamaño de la estructura tiene relación con el volumen de los gastos de los agentes, debido a que se obtuvo un resultado de R cercano a 0,5 pero con un nivel de significancia de 0.02.

Tabla No. 2: Resultado Correlaciones 1

		Correlaciones	
		Personal	Gasto
Personal	Correlación de Pearson	1	,464*
	Sig. (bilateral)		,026
	N	23	23
Gasto	Correlación de Pearson	,464*	1
	Sig. (bilateral)	,026	
	N	23	23

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Otro dato interesante obtenido a raíz de correlaciones fue la relación inversa que existe el nivel de retención y la estructura de servicio, con un R negativo y menor a 0.5 y un nivel de significancia de 0.009 se concluye que el índice de retención se muestra mayor cuando el agente tiene una estructura más pequeña.

Tabla No. 3: Resultado Correlaciones 2

		Correlaciones	
		Retencion	Personal
Retencion	Correlación de Pearson	1	-,530**
	Sig. (bilateral)		,009
	N	23	23
Personal	Correlación de Pearson	-,530**	1
	Sig. (bilateral)	,009	
	N	23	23

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Dos variables que mostraron una fuerte relación fueron los ingresos generados por los agentes y el apoyo operativo que tienen para atender a los clientes ya que se confirmó que contar con el apoyo de una estructura fuerte, le permite al agente generar mayores ingresos.

Tabla No. 4: Resultado Correlaciones 3

		Correlaciones	
		Ingreso	Personal
Ingreso	Correlación de Pearson	1	,602**
	Sig. (bilateral)		,002
	N	23	23
Personal	Correlación de Pearson	,602**	1
	Sig. (bilateral)	,002	
	N	23	23

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Al comprar el número de colaboradores que brindan apoyo operativo a cada uno de los agentes con su intención de contratar el servicio del centro de operaciones, se determinó que el 100% de los agentes con más de 10 personas de apoyo operativo muestran interés en contratar los servicios del centro de operaciones, más del 80% de los agentes con menos de 10 personas contratarían el servicio.

Tabla No. 5: Tabla de Contingencia

<i>Clase</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>
Menos de 5	22%	80%	20%
de 5 a 10	30%	86%	14%
de 10 a 15	22%	100%	0%
de 15 a 20	13%	100%	0%
de 20 30	4%	100%	0%
y mayor...	9%	100%	0%

### 3.2. Conclusiones

A continuación, se presentan los resultados más relevantes obtenidos de la Investigación de Mercados tanto cualitativa como cuantitativamente:

- La gestión comercial en la mayoría de los casos se desarrolla sin inconvenientes, sin embargo, no se cuenta con la infraestructura adecuada para atender la gestión operativa, como son: reclamos, ni tampoco con un proceso establecido que permita normar el adecuado flujo de carga operativa.
- Los ramos de seguros de personas y vehículos representan el 81% de la carga administrativa en los agentes cuya cartera se compone, en promedio, en un 84% por estos ramos.
- La falta de atención operativa genera una percepción de mal servicio y puede ocasionar la pérdida del cliente, a pesar del alto índice de retención que presenta este segmento en las encuestas.
- Los costos fijos compuestos pueden llegar a representar un buen porcentaje de la comisión generada por los agentes, de acuerdo a los datos arrojados por la encuesta, corresponde a un 45% en promedio.

- Un centro de operaciones sería altamente valorado por los agentes, contratarían este servicio si cuesta menos que lo que actualmente gastan en su propia administración. El 50% de los agentes con menos de 5 años no estarían dispuestos a realizar la contratación de un centro de operaciones, mientras que el 100% de los agentes con más de 5 años si lo contratarían.
- Algo que les detendría a contratar el esquema de coworking sería la sensibilidad que tiene la información ya que un mal manejo podría ocasionar que otro agente se apropie del cliente, sin embargo, contar con acuerdos de confidencialidad y políticas claras al respecto fue suficiente para los encuestados como medida para actuar contra esta amenaza.
- No existe una relación importante entre la disponibilidad de apoyo operativo y el precio que los agentes están dispuestos a pagar por el servicio y por tanto los agentes con una infraestructura implementada podrían también mostrar interés en el centro de operaciones ya que, de acuerdo con la encuesta, el 100% de los agentes con más de 10 personas de apoyo operativo mostraron interés como lo hicieron el 80% de los agentes con menos de 10 personas.
- Con base en la conclusión anterior, se puede indicar que el volumen de la infraestructura actual del agente es uno de los atributos que conforman el perfil del cliente asociado, así como los años de experiencia puesto que se pudo determinar que los agentes con más de 5 años de experiencia pueden encontrar interés en contratar el servicio del Centro de Operaciones.
- Dentro de las oportunidades de mejora, los encuestados consideran valioso el implementar jornadas de capacitación en donde se instruya de manera permanente en temas relacionados a mejorar su gestión de ventas por un lado y por el otro en todo lo referente a ramos técnicos y su operatividad.

## **4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

### **4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno y externo del cliente**

La idea de este negocio nace de la necesidad cada vez mayor de los agentes de seguro de contar con una estructura operativa que les permita tener la seguridad de ofrecer un servicio adecuado a sus clientes sin que la misma genere un gasto tal que las ganancias que genera el agente estén destinadas casi en su mayoría a cubrir el gasto administrativo. Según Rafael Alcaraz en su libro “El Emprendedor de Éxito” una oportunidad puede convertirse en idea de negocio cuando existe demanda de un producto o servicio y nadie ha atendido o satisfecho bien esa necesidad (2011).

El análisis externo muestra que la industria de seguros tiene una baja participación en el PIB y, por tanto, existen importantes oportunidades de crecimiento, de hecho, la prima per cápita ha venido aumentando de manera consistente y por tanto la predisposición de los ecuatorianos a invertir en seguros es cada vez mayor.

Al existir un importante número de aseguradoras en el país, el poder de negociación de ellas disminuye, por tanto, existe una clara oportunidad de generar acuerdos de servicio que pueden resultar diferenciadores entre la gestión que puede realizar un agente atendido a través del Centro de Operaciones y uno que no lo haga, más aún cuando el cliente tiene la completa potestad de solicitar un cambio de aseguradora en cualquier momento sin tener que asumir ninguna penalidad.

A pesar de que las primas colocadas han tenido una disminución desde el año 2016, la figura del asesor de seguros en los ramos de personas y vehículos, ha tenido mayor protagonismo con el paso de los años, ya que en la última década, entre el 65% y 75% de las primas emitidas en estos ramos han sido colocadas a través de un corredor, es notable que los clientes prefieren contratar sus seguros

a través de un intermediario lo que ha generado un incremento importante del número de agentes en el país.

Realizando un análisis de los resultados del sector, de acuerdo a las cifras publicadas en la SCSV, se puede ver que, en promedio, ha existido un aumento en la rentabilidad y el margen neto que tiene, en general, el sector asegurador, por lo que la oportunidad de éxito de este proyecto se vuelve mayor, debido a los excelentes resultados financieros que tradicionalmente ha aportado la industria.

Junto con el resultado financiero, también se debe mencionar el respaldo que generan las exigencias del Código Orgánico Monetario y Financiero del 2014 en cuanto a reservas técnicas (COSEDE, 2012). La creciente regulación de este sector ha permitido que aquellas empresas que no cuenten con los medios financieros para responder ante sus obligaciones deban cerrar, motivo por el cual, a diciembre de 2018 el número de aseguradoras se redujo a 33 participantes de los más de 50 que se encontraban registrados en 2015.

Por otro lado, los resultados obtenidos de la investigación de mercados muestran que el 91% de los agentes están interesados en contar con una figura de apoyo operativo debido al alto porcentaje de sus ingresos que se destina a este fin y que de todas maneras resulta insuficiente para atender las demandas de los clientes y que, en ocasiones, una percepción de mal servicio puede hacer que el cliente tome la decisión de un cambio de agente provocando pérdidas importantes en los ingresos.

El factor tecnológico que aportan las compañías encargadas de asumir los riesgos en los diferentes ramos también le da un impulso importante al proyecto, ya que a pesar de que la tecnología no será utilizada directamente por el Centro de Operaciones, los agentes que serán clientes del mismo, podrán optar por los distintos medios tecnológicos que son utilizados por las aseguradoras para captar y mantener a un mayor número de clientes, tomando en cuenta que un incremento en sus carteras tiene un impacto directamente proporcional en los ingresos del Centro.

Una oportunidad interesante se genera también en el nivel de conocimiento que el personal que trabajará en el Centro puede aportar. Como se verá más adelante en la estructura organizacional, el nivel de los profesionales debe ser de altísima calidad, y aunque representan un recurso costoso, el mismo se verá sustentado por la calidad de trabajo y por el nivel de servicio que brindarán a los clientes. Adicionalmente, el alto grado de especialización que se requiere para manejar ciertos temas, es una característica que también influye en el costo de éste y a ser escaso puede convertirse en una amenaza importante para los agentes ya que muchos de ellos no están en capacidad de costearlo.

La oportunidad de negocio se define entonces con un Centro de Operaciones que maneje el apoyo operativo o de *back office* para los agentes, basándose en la excelencia en los procesos, atención al cliente y asesoría personalizada, entre otros, de manera que los agentes puedan enfocarse únicamente en la gestión comercial con el fin de generar mayores ingresos con la tranquilidad de que sin importar el tamaño de su cartera, sus clientes tendrán un servicio que vaya acorde a lo que ofrecen los grandes competidores del sector. Adicionalmente, aquellos agentes que lo requieran podrán acceder a un espacio físico en las instalaciones el Centro de Operaciones ya que se ofrece la metodología de espacios compartidos, *coworking*, que permite que los agentes generen un ahorro significativo al prescindir del arriendo de oficinas.

A pesar de que en Ecuador existen más de 1.400 agentes, únicamente 108 cumplen con las características del cliente ideal para el Centro de Operaciones y aunque podría parecer un universo muy pequeño, el giro de negocio y la manera en la que ha sido diseñado el presente proyecto no abarca para atender a más de 10 agentes (al máximo de su capacidad instalada) tomando en cuenta que cada uno tendrá su propia cartera de clientes.

## **5 PLAN DE MARKETING**

### **5.1 Estrategia general de marketing**

Según Kotler & Armstrong, un segmento de mercado se define como “un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing” (Fundamentos de Marketing, 2013). Una de las características más importantes de un segmento es que sus integrantes tengan necesidades o deseos específicos o parecidos y que, además, requieran de operaciones especializadas.

La forma más adecuada de clasificar a los clientes de este proyecto es a través de la segmentación geográfica debido a que su ubicación es una de las características más importantes por la incapacidad del Centro de atender a agentes que no se encuentren en el sector norte de la ciudad de Quito.

Al haber definido la segmentación geográfica como la estrategia inicial a partir de la cual se definirán los esfuerzos de marketing es posible generar características comunes de los agentes para así determinar las necesidades de servicio y por tanto los procesos operativos que serán la base de los esquemas de atención del Centro de Operaciones.

#### **5.1.1 Mercado Meta**

El Centro de Operaciones estará ubicado en el norte de Quito, por tal motivo, en una primera instancia, el proyecto se centrará en atraer a los agentes que se encuentren en este sector. De la encuesta se obtuvo que los agentes que generan ingresos mayores a 5.000 por mes son los que tendrían los medios para poder costear este servicio, por lo que la segmentación demográfica muestra a 169 agentes. Como muestra la Tabla No. 6, el análisis psicográfico, ha segmentado el mercado en aquellos agentes cuya experiencia supera los 5 años, ya que se confirmó que éste es un factor que influye en el interés de contratar este servicio. Por último, de la encuesta se obtuvo también que el 91% de los agentes tendrían interés de contratar el servicio del Centro de Operaciones.

En base a la segmentación detallada se pudo obtener un mercado meta de 120 agentes, de acuerdo con lo que se muestra en la tabla a continuación:

Tabla No. 6: Segmentación de Mercado

<b>SEGMENTACIÓN DE MERCADO</b>	
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	
<b>Segmentación Geográfica</b>	<b>Número de Agentes por segmento</b>
Ecuador	1402
Pichincha	700
Quito	690
Sector Norte	211
<b>Segmentación Demográfica</b>	
Ingresos Mayores a 60 mil por año	169
<b>Segmentación Psicográfica</b>	
Más de 5 años de experiencia	78,26% 132
<b>Segmentación Conductual</b>	
Disposición de Contratar	91% <b>120</b>

Fuente: Tomado del Portal de Información de la SCVS y datos obtenidos del análisis del cliente

### 5.1.2 Demanda

El cálculo de la demanda de los servicios del Centro de Operaciones se ha realizado en función de la tasa de ocupación, es decir el porcentaje de agentes que no cuentan con una estructura que soporte la carga administrativa que puede generar la administración de pólizas y contratos de sus clientes.

De la investigación de mercados se obtuvo que el 100% de los agentes con más de 10 personas de apoyo operativo muestran interés en contratar los servicios del centro de operaciones, más del 80% de los agentes con menos de 10 personas contratarían el servicio, por lo tanto:

Tabla No. 7: Cálculo de la Demanda

	<b>Mercado Meta</b>		<b>Contratarían</b>		
Menos de 10 colaboradores	52%	120	62	80%	50
Más de 10 colaboradores	48%	120	58	100%	58
				<b><u>Demanda Potencial</u></b>	<b><u>108</u></b>

### 5.1.3 Diferenciación

Como lo indica Lambin: “a diferencia de un bien de consumo, el servicio vendido no tiene un apoyo físico, excepto el sistema organizacional de la empresa, cuando es visible para el cliente” (2008), y es precisamente el sistema organizacional lo que para el caso del Centro de Operaciones, genera un valor para el cliente final. Actualmente, el 78% de los agentes sin relación de dependencia no cuentan con una estructura organizacional lo suficientemente fuerte para generar en sus clientes una percepción de buen servicio en temas operativos simples como, por ejemplo:

- Pago de reclamos: Envío de reclamos a las aseguradoras, previo registro en el sistema, seguimiento de tiempos de respuesta, recepción de liquidaciones, control de coberturas y revisión de pagos y acreditaciones.
- Renovaciones y Emisiones: Envío de condiciones de renovación, recepción de pólizas y contratos, envío al cliente, seguimiento de anexos firmados.
- Negociaciones: Gestión especial de reclamos, pagos comerciales, reuniones con aseguradoras por cláusulas especiales.

Con mucha frecuencia, el agente está más enfocado en la gestión comercial para poder obtener ingresos que le permitan costear sus gastos, y es en ese momento en que la falta de estructura organizacional se convierte en una falencia importante.

Contar con el apoyo del Centro de Operaciones que se encargue específicamente de este servicio, da a los agentes la oportunidad de que puedan concentrar sus recursos en el ámbito comercial, por tanto, este soporte se vuelve una solución viable para los agentes cuyos ingresos se diluyen en gastos administrativos para una estructura que carece del conocimiento y las aptitudes para poder dar el apoyo técnico, operativo y administrativo suficiente

para que el cliente sienta una diferencia palpable en el servicios que recibe de su agente de seguros.

Al ser éste un negocio innovador, al momento no tiene competencia, sin embargo, se ha pensado en generar una barrera lo suficientemente fuerte como para no permitir la entrada de un nuevo competidor, al menos en el mediano plazo. Es por esto que, se ha negociado con uno de los proveedores más importantes en la industria, un acuerdo para la formación de una agencia máster. En el país existen únicamente dos agencias de este tipo, cuya característica fundamental es la gran diferencia en el porcentaje de comisiones que se pagan por venta.

Cada vez que un agente o agencia coloca un riesgo a través de una aseguradora, ésta emite una póliza o contrato en donde se refleja la tasa o precio que el cliente debe pagar por concepto de su seguro. Del valor que las aseguradoras cobran, se genera una comisión para el agente o agencia, estas comisiones son pactadas previamente a través de un contrato de agenciamiento en el que se detallan los porcentajes a pagar en cada uno de los ramos. Es común en el medio ecuatoriano que las agencias generen un mayor porcentaje de comisiones que los agentes debido al volumen de ventas.

Mientras que una agencia general puede llegar a un 40% en el mejor de los casos, la agencia máster puede llegar al 75% y en casos puntuales, hasta el 90% de comisión. Esta brecha genera un diferencial importante y es uno de los factores por la que los asociados tomarían la decisión de trabajar bajo este esquema.

Cabe señalar que el proveedor ha otorgado a la Agencia Máster, un lapso de 5 años para desarrollar esta figura en el país, pasado este tiempo, si un competidor genera más de 5 millones en primas nuevas, podría alcanzar la calificación de agencia máster y entonces podría existir un competidor potencial.

#### **5.1.4 Estrategia de Posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento considerada para el presente proyecto es “Más por menos”. De la investigación de mercados se obtuvo que, en promedio, entre 40% y 50% de los ingresos de un agente se destinan a pagar por todos los gastos administrativos que implica su operación: arriendo, sueldos, beneficios de ley, servicios básicos, internet, etc. El proyecto prevé aplicar economías de escala para distribuir los costos administrativos del Centro de Operaciones entre cada uno de los asociados, de manera que los mismos se vean drásticamente reducidos.

Sin embargo, la estrategia no sólo abarca el tema financiero, sino que también busca generar una diferenciación en la calidad del servicio al cliente, entregada a través del personal con buen nivel de conocimiento y experiencia que, por su alto costo, un agente junior no está en capacidad de contratar. El porcentaje de ingresos del agente destinado a pagar por el servicio del Centro de Operaciones será menor que el que asumen actualmente, lo que implica que los agentes van a dar a sus clientes, los asegurados, un servicio significativamente mejor que el que hoy proveen por un costo más bajo, permitiéndoles generar mayor utilidad.

#### **5.1.5 Propuesta de Valor**

La propuesta de valor se basa en conseguir una característica diferenciadora para el segmento al que se ha decidido atacar y definir la posición que se desea ocupar. Para conseguir esta diferenciación se debe proporcionar algo que sea único y debe representar algún valor para los clientes, “el valor puede representar tanto un mejor rendimiento (mayor satisfacción), o un precio reducido” (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008).

Con el fin de detallar de mejor manera la propuesta de valor de este proyecto, la misma se ha fundamentado en el modelo Canvas como se describe a continuación:



Figura 2: Modelo Canvas – Propuesta de Valor

## 5.2 Mezcla de Marketing

### 5.2.1 Producto

#### 5.2.1.1 Atributos, Branding y Soporte

La idea de este proyecto es generar un factor diferenciador a través del servicio que los agentes asociados pueden brindar a sus clientes, ya que no existe la oportunidad de personalizar el producto que comercializan los agentes por tratarse de planes y pólizas que contienen condiciones similares y que son, en su mayoría, diseñadas por las compañías de seguro.

El Centro de Operaciones considera, entre sus principales servicios, otorgar el soporte operativo necesario para la administración de reclamos en los ramos de vida, gastos médicos y vehículos, ya que son estos tres los que generan el 80% de la carga operativa en una agencia de seguros.

Esta administración abarca también todo el proceso de suscripción y renovación de los planes incluyendo la negociación con las aseguradoras de mejores condiciones y costos para los asociados ya que el Centro puede apoyarse en el volumen que se puede generar a través de las carteras de todos.

La agencia también está en capacidad de gestionar soluciones en cuanto al manejo contable y financiero de cada agente, negociando comisiones, realizando las liquidaciones y facturación correspondiente.

Uno de los beneficios más tangibles será la eliminación del manejo del recurso humano para cada uno de los agentes y el costo que el mismo implica. El Centro contará con personal calificado tanto técnica como operativamente y con las aptitudes requeridas para brindar un servicio de calidad a los clientes de los asociados.



Figura No. 3: Atributos del Producto

El nombre que se ha escogido para el Centro de Operaciones es **INS-SITE Soluciones de Seguros**. Las tres primeras letras son el inicio de la palabra *Insurance*, cuyo significado es “seguro” y *site*, que significa “sitio”, con este nombre se busca que el mercado reconozca a la agencia como un sitio en el que se brindan soluciones en todo lo referente a seguros que es precisamente el objetivo fundamental que tiene el presente proyecto.

Con el fin de generar identidad se ha diseñado un logo que será claramente identificable en toda la papelería de la empresa, así como en la página web a la que tendrán acceso los asociados para obtener toda la información de sus gestiones.



Figura No. 4: Logo INS-SITE

Se escogió el color azul para el logo porque es un color que, según los expertos, transmite transparencia, equilibrio, inteligencia y sabiduría, además hace que las personas experimenten comodidad y tranquilidad. Para un correcto desenvolvimiento del proyecto es indispensable que exista un soporte adecuado, por tanto, a cada asociado se le asignará un ejecutivo responsable del seguimiento y control del cumplimiento de todos los procesos.

Este ejecutivo estará disponible 24/7 y será quien realice el acompañamiento personalizado en caso de siniestros, de manera que siempre exista un contacto disponible con el conocimiento necesario para brindar la información que se puede requerir en caso de algún accidente u hospitalización, por ejemplo.

Adicionalmente, la empresa planea disponer de una interfaz web en la cual los asociados podrán interactuar para conocer el estado de sus gestiones, estatus de reclamos, renovaciones, emisiones de pólizas, contratos y anexos, etc.

Por otra parte, el Centro de Operaciones plantea disponer de instalaciones adecuadas tanto para la administración operativa como para el espacio de coworking de los agentes. Como se verá más adelante en el capítulo de Diseño Organizacional, el diseño de coworking incluye 10 espacios de trabajo compartido en una oficina abierta, bien iluminada, con una decoración vanguardista y moderna con elementos que faciliten la concentración y colores que permitan un trabajo armónico e interactivo entre los agentes y los colaboradores.

### 5.2.1.2 Costeo de Producto

Tabla No. 8: Costeo de Producto

Costeo de Producto		
Rubro	Costo Mensual	Costo Anual
Creación de Logo		\$ 450
Manejo de Marca		\$ 350
Papelería Impresa		\$ 1 200
Soporte Telefónico (4 líneas celulares)	\$ 75	\$ 900
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 2 900</b>

### 5.2.2 Precio

“El precio es la estimación cuantitativa que se efectúa sobre un producto y que, traducido a unidades monetarias, expresa la aceptación o no del consumidor hacia el conjunto de atributos de dicho producto, atendiendo a la capacidad para satisfacer necesidades” (Muñiz, 2016). Bajo esta óptica, el Centro de Operaciones busca convertirse en una solución para los agentes cuyas capacidades de servicio hacia sus clientes son limitadas. En un caso promedio, y de acuerdo con la información levantada en las encuestas, un agente incurre en los siguientes costos fijos por mes:

Tabla No. 9: Detalle de gastos actuales promedio por agente de seguro junior

GASTOS ADMINISTRATIVOS		GASTOS DE PERSONAL	
Arriendo	\$ 400	Gerente	\$ 1 200
Servicios Básicos	\$ 60	Recepción	\$ 600
Internet y Telefonía Móvil	\$ 50	Ejecutivo de Reclamos (2)	\$ 1 800
Viáticos y Movilización	\$ 80	Mensajero	\$ 400
Suministros	\$ 40	Beneficios de Ley	\$ 1 440
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 630</b>	Asesoría Técnica (Eventual)	\$ 250
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 5 690</b>
		<b>TOTAL GASTOS POR MES</b>	<b>\$ 6 320</b>

Este valor llega a ser entre el 45% y 55% de los ingresos que un agente puede percibir, mermando de manera importante sus ganancias y sin lograr a cubrir al 100% las necesidades de servicio que pueden llegar a tener sus clientes. El tecnicismo que se requiere para atender los requerimientos de los clientes provoca que el gerente, quien, por lo general se encarga de la parte comercial, realice estas visitas a sus clientes y deje de vender.

El Centro de Operaciones pretende aplicar economías de escala ya que el costo que se genera por el recurso humano calificado para manejar los procesos más técnicos y los gastos administrativos se va a obtener de las cuotas que paguen todos los asociados. Este valor se determinará a través de un porcentaje de los

ingresos mensuales de cada agente calculado en función de la composición de la cartera que manejen ya que ramos como gastos médicos o vehículos generan una mayor carga operativa en comparación con la cartera de ramos generales, por ejemplo.

Cabe señalar que, los ingresos de los agentes provienen de las comisiones pagadas por las aseguradoras por las pólizas o contratos que se emiten por su intermedio y que deben ser reportadas a la SCVS de manera mensual.

De la transferencia de las gestiones operativas y administrativas, se desprende también el costo de oportunidad, es decir la posibilidad que tiene el agente de enfocarse al 100% en la gestión comercial y en el crecimiento de su cartera impulsando la venta nueva con la promesa de un servicio al cliente de calidad, apoyando su gestión de ventas en el respaldo que puede generar el *back office* de INS-SITE.

De este modo, cada agente pagará al Centro de Operaciones por el servicio que requiere en función de su ingreso y del ramo que se maneje:

Tabla No. 10: Comisiones del Centro de Operaciones por ramo y por categoría de agente

CATEGORIA	INGRESOS	PAGO POR RAMO ATENDIDO			
		VIDA	GTOS. MÉDICOS	VEHÍCULOS	R. GENERALES
F	Menos de \$3.000	20%	40%	25%	15%
E	De \$3.000 a \$5.000	20%	40%	25%	15%
D	De \$5.000 a \$8.000	25%	40%	30%	15%
C	De \$8.000 a \$10.000	25%	45%	30%	15%
B	De \$10.000 a \$15.000	30%	45%	35%	20%
A	Más de \$15.000	30%	45%	35%	20%

Por ejemplo, si uno de los agentes genera \$9,700 de comisiones al mes, cae en la categoría C y por tanto los valores a cancelar a la agencia se pueden detallar en el cuadro adjunto:

Tabla No.11: Ejemplo de aplicación de comisiones

RAMO	ASEGURADORA	COMISIÓN DEL AGENTE	PORCENTAJE A PAGAR A LA AGENCIA	MONTO A PAGAR
VIDA	BMI	\$ 1 800	25%	\$ 450
VIDA	PAN AMERICAN LIFE	\$ 1 200	25%	\$ 300
G. MÉDICOS	BMI	\$ 1 700	45%	\$ 765
G. MÉDICOS	SALUD	\$ 2 800	45%	\$ 1 260
VEHICULOS	LIBERTY	\$ 1 200	30%	\$ 360
R. GENERALES	ZURICH	\$ 1 000	15%	\$ 150
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 9 700</b>		<b>\$ 3 285</b>

El valor por pagar de \$3.285, en el caso del ejemplo, corresponde al 33,87% del ingreso que el agente genera en el mes, y resulta un 48% más bajo que los costos fijos que debía asumir manteniendo su propia estructura, sin contar con el tiempo que ocupaba en gestiones operativas en lugar de generar ingresos.

Generalmente en el arranque de un proyecto se define una estrategia de precios de entrada y una de ajuste, sin embargo, en este caso, por las particularidades del negocio y las características específicas que tiene el diseño de la política de ingresos, resulta imposible diseñar estas estrategias, sin embargo, como consta en la proyección, los mismos van incrementando conforme crece la cartera de agentes y, por tanto, se produce un ajuste natural de los ingresos de cada caso.

### **5.2.3 Plaza**

Como se pudo observar en el análisis de la segmentación, el proyecto prevé ubicarse al norte de Quito, específicamente en el Edificio Metropolitan en la Av. Naciones Unidas y Núñez de Vela. Se ha escogido esta ubicación ya que, como se puede ver en el mapa de la Figura No. 5, hay una importante concentración de las empresas más importantes en ese sector y es posible optimizar el tiempo en las gestiones por la cercanía, además de contar con una amplia plaza de parqueaderos en el subsuelo lo que facilita el acceso a los asociados.

Por otra parte, al tratarse de un servicio, no se puede establecer una estrategia de distribución, sin embargo, dentro del esquema de servicio proporcionado por el Centro, las aseguradoras y compañías de medicina prepagada cumplen la función de distribuidores del servicio ante los clientes de los agentes asociados, por tal razón, el establecimiento de los Acuerdos de Servicio con los jugadores más importantes sería una estrategia fundamental.



Figura No. 5: Ubicación Geográfica de INS-SITE

### 5.2.3.1 Costeo de Plaza

Tabla No. 12: Costeo de Plaza

Costeo de Plaza		
Rubro	Costo Mensual	Costo Anual
Arriendo	\$ 850	\$ 10 200
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 10 200</b>

### 5.2.4 Promoción

Una de las mayores fortalezas del centro pretende ser justamente la excelencia en el servicio, por tanto, para realizar la promoción de las soluciones que se brindarán, será esencial plasmar la ejecución de cada uno de los procesos en una presentación ejecutiva que servirá como herramienta de ventas al equipo comercial, en la que se mostrarán las capacidades que tiene cada uno de los colaboradores, sus funciones, e incluso su perfil con la finalidad de mostrar “casa adentro” las capacidades que se ofrece.

El perfil de los clientes asociados ideales para el centro de operaciones es muy específico, por ende, se deberá realizar una selección previa a los posibles candidatos para asegurarnos de que cumplan con los requisitos que exige la firma.

Si bien es cierto, el giro de este proyecto no puede ser masificado, es de vital importancia generar un posicionamiento de la marca y del servicio en el cliente final, de manera que utilizar los servicios de INS-SITE sea un factor diferenciador

cuando el agente realice sus ofertas, por este motivo se realizará publicidad en redes sociales y ciertas publicaciones especializadas:

- *LinkedIn*: Anuncios regulares y artículos que aparecen en el *time line* de LinkedIn.
- *Facebook*: Campaña asociada al reconocimiento de marca y servicios prestados.
- *Página Web*: Incluyendo en detalle cada una de las capacidades de INS-SITE, “¿Quiénes somos?”, “¿Cómo operamos?”, “Conócenos”, etc.
- *Google AdWords*: Primeros resultados de búsqueda en Google (palabras clave).
- *Portal ANACSE* – Asociación Nacional de Corredores de Seguros del Ecuador
- *Portal CAPEIPI* – Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha
- *Revista Líderes*
- *Revista EKOS Negocios*

A través de estos medios se introduce una estrategia “Pull” cuyo enfoque se basa en las necesidades de los consumidores y los mecanismos para satisfacerlas. Esta estrategia promocional permite diseñar soluciones específicas para cada agente entendiendo que es usual que se hayan especializado en distintos ramos, es decir, que esta estrategia busca *fabricar* el producto ideal en función de la necesidad de cada consumidor.

Es común que las estrategias promocionales incluyan, por ejemplo, participación en ferias, sin embargo, en esta industria no existen ferias de aseguradoras, y de haberlas, estarían dirigidas a los agentes y no a un giro como el que pretende tener la agencia. A pesar de eso, como se mencionará más adelante, la promoción no busca captar clientes, debido a lo pequeño del segmento, sino más bien posicionar los servicios del Centro como un medio para ofrecer un servicio de calidad a un costo adecuado.

#### 5.2.4.1 Costeo Promoción

Tabla No. 13: Costeo promoción proyectada

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Diseño página web	1.500,00				
Mantenimiento web	960,00	988,80	1.018,46	1.049,02	1.080,49
Creación de Logo y manejo de marca	800,00				
Redes sociales	3.240,00	3.240,00	1.440,00	1.440,00	1.200,00
Publicación portales web	500,00	500,00			
Papelería Impresa	1.200,00	500,00	500,00	300,00	300,00
Publicación revistas	800,00	800,00	500,00	500,00	300,00
<b>TOTAL</b>	<b>9.000,00</b>	<b>6.028,80</b>	<b>3.458,46</b>	<b>3.289,02</b>	<b>2.880,49</b>

### 5.2.5 Personal

El Centro de Operaciones debe tener a la cabeza un equipo directivo con una mezcla de conocimiento técnico y comercial, ya que por un lado deberá encargarse de dar el soporte comercial a los agentes que lo requieran y por el otro deberá encargarse de organizar y controlar todos los procesos operativos internos de la empresa. En la fase inicial se planea que el Gerente General cumpla con una función dual, primero como soporte comercial, se incluirán actividades hacia el lado del proveedor como negociaciones de condiciones de renovación, suscripciones, pagos comerciales, etc. y por el lado del cliente, acompañamiento a citas de ventas, presentaciones de planes y beneficios, explicación de coberturas y demás situaciones que requieran de la intervención y soporte de una figura de Gerencia Comercial.

Adicionalmente, realizará también funciones de Gerente Técnico, quien, con su gran experiencia en esta área estará en capacidad de guiar íntegramente a la unidad de siniestros solventando todas las dudas que puedan generarse por parte de los ejecutivos o los agentes asociados, apoyando con su conocimiento integral de todos los ramos de seguro.

El Centro contará con ejecutivos de cuenta responsables del manejo de las carteras de cada agente y por tanto, de toda la gestión operativa (siniestros) y comercial (suscripción), además del apoyo telefónico o por e-mail a cualquier consulta del cliente o del agente.

El personal de apoyo está conformado por las siguientes áreas:

- Administrativa que incluye: Recursos Humanos, Recepción, Mensajería, Limpieza, Archivo
- Financiera y contable
- Sistemas

Es importante indicar que la estructura de servicio completa que el Centro de Operaciones pretende otorgar, es un recurso que ninguno de los agentes, catalogados como potenciales clientes, tiene actualmente ya que, por su grado

de especialización, es un recurso costoso y, por lo tanto, el servicio que sus clientes pueden recibir a través de la estructura detallada más arriba es un factor diferenciador importante frente a sus competidores.

### 5.2.5.1 Costeo de Personal

Tabla No. 14: Costeo de Personal

Costeo de Personal		
Cargo	Costo Mensual	Costo Anual
Gerente General	\$ 1.800	\$ 450
Contador	\$ 1.000	\$ 12.000
Técnico Sistemas	\$ 700	\$ 8.400
Ejecutivos de Cuenta (3)	\$ 2.400	\$ 28.800
Recepcionista	\$ 600	\$ 7.200
Mensajero	\$ 500	\$ 6.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 7.000</b>	<b>\$ 62.850</b>

### 5.2.6 Procesos

Dada la importancia que revisten los procesos en una estructura de servicios, el Centro de Operaciones tendrá establecidos procesos para cada una de las funciones operativas que serán parte de su portafolio de servicios ofrecidos a los clientes asociados.

Dentro de los principales procesos están:

- Reclamos: Envío de reclamos y recepción de liquidaciones
- Suscripción: Emisiones de pólizas, contratos y anexos
- Renovaciones: Recepción y negociación de condiciones de renovación

El detalle de las actividades que implican los procesos más importantes se puede revisar en los flujogramas más adelante en el capítulo 6.

### 5.2.7 Posicionamiento

El posicionamiento está enfocado en la experiencia de la cartera de clientes de los asociados al trabajar a través del Centro de Operaciones, basándose en el cambio radical que genera el servicio recibido por su intermedio.

El éxito de esta gestión es, justamente, el reconocimiento que el Centro pueda obtener en el medio asegurador. Ya se ha mencionado que este servicio no está abierto a un gran número de potenciales clientes, aquellos con los que se cuenta de inicio serán la base que permita al Centro darse a conocer entre los agentes

como una solución a la medida para generar una mejora sustancial en el servicio a sus clientes a la par de una importante reducción de costos.

El enfoque de la publicidad que se mencionó antes no es captar clientes, sino generar ese reconocimiento en los gremios, proveedores y los mismos agentes con el fin de posicionar el servicio de la agencia como un factor diferencial en su gestión.

## **6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1 Misión, visión y objetivos de la organización**

**MISIÓN:** Somos una empresa que brinda soluciones integrales a los agentes de seguro domiciliados en Quito, a través de un servicio de apoyo operativo, técnico y comercial de excelencia, contando con personal experto en cada una de sus áreas y con la tecnología más completa para asegurar una experiencia de calidad a nuestros asociados y sus clientes, además de un buen retorno a las inversiones de nuestros accionistas.

**VISIÓN:** Para 2025 ser reconocidos en el mercado asegurador como la alternativa que brinda el mejor servicio de apoyo a los agentes, maximizando sus ganancias y garantizando satisfacción en sus clientes.

#### **Objetivos a corto y mediano plazo**

- Consolidar la operación a través de una cartera de 4 a 6 agentes dentro de los dos primeros años a través de una estrategia comercial con enfoque a los agentes del segmento y de un proceso de selección detallado.
- Generar ingresos netos superiores a los \$100.000 a partir del segundo año de operaciones cumpliendo el esquema estimado de número de agentes por año.
- Lograr, en el corto plazo, el posicionamiento del Centro de Operaciones como una alternativa de servicio para los agentes de seguro que no disponen de infraestructura operativa a través de convenios con instituciones referenciales del sector como Anacse.

## **Objetivos a largo plazo**

- Lograr consolidar una expansión geográfica al menos a 3 sectores de la ciudad: Sur, Cumbayá y Valle de los Chillos dentro de 5 años invirtiendo la utilidad neta que genera el mismo negocio y buscando los socios necesarios para obtener el capital necesario.
- Obtener una Utilidad antes de Impuestos de al menos \$200.000 a partir del sexto año de operaciones vigilando el estricto cumplimiento del presupuesto anual a través de estrategias adecuadas como la negociación de acuerdos de servicio enfocados en la mejora continua.
- Recuperar el 100% de la inversión en al menos los 5 primeros años de operación cumpliendo las metas en cuanto a costos y gastos y generando los ingresos presupuestados.

## **6.2 Plan de Operaciones**

### **6.2.1 Procesos Requeridos para el funcionamiento de la empresa**

#### **6.2.1.1 Mapa de Procesos**

El mapa de procesos permite a una empresa identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente (Bravo Carrasco, 2011). A través de él es posible determinar la participación de cada uno de los procesos en la cadena de valor hacia el cliente.

De acuerdo con el mapa de procesos, se han clasificado a los procesos en:

- *Estratégicos*: aquellos que definen y controlan los objetivos de la operación, sus políticas y estrategias;
- *Operativos*: generan el servicio que se entregará al cliente y por tanto aportan valor;
- *Apoyo*: abarcan actividades complementarias sin las cuales no sería posible el correcto desarrollo de la organización.

La Figura No. 6 permite visualizar de mejor manera el Mapa de Procesos de INS-SITE de acuerdo con la clasificación detallada anteriormente.

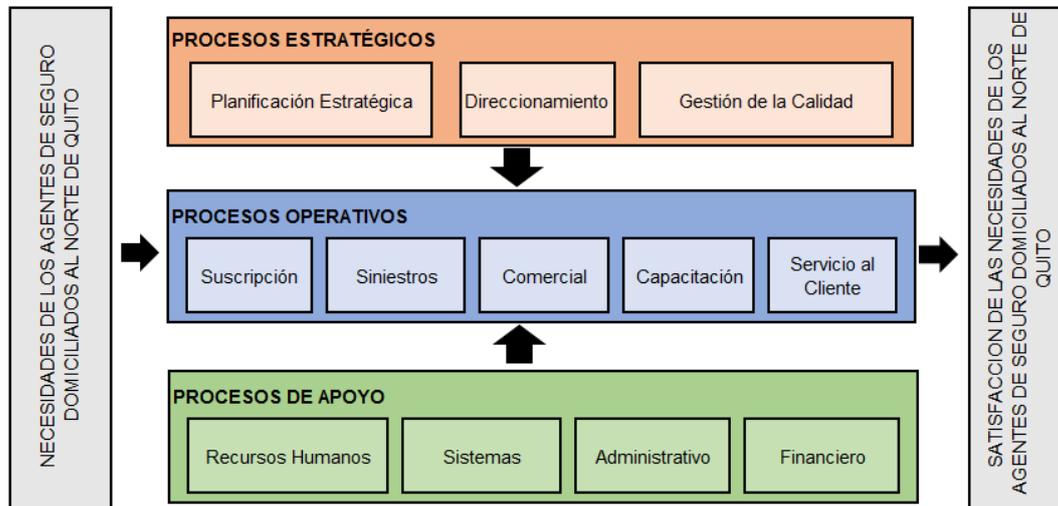


Figura No. 6: Mapa de Procesos INS-SITE

### PROCESOS ESTRATÉGICOS:

- a. *Planificación Estratégica:* Definición de objetivos estratégicos de la organización, definiendo responsables y asignando los recursos necesarios para alcanzar las metas en términos de ingresos y satisfacción del cliente.
- b. *Direccionamiento:* Una vez que se hayan definido las estrategias comerciales y operativas, el direccionamiento permitirá aprovechar la ventaja competitiva que ofrece el Centro de Operaciones a través de cada uno de los procesos para cumplir y superar las expectativas de los asociados.
- c. *Gestión de la Calidad:* Constituye la garantía de que el servicio entregado a los clientes de los asociados cumple satisfactoriamente en tiempo y forma con todos los requisitos ofrecidos en la promesa de servicio, entendiendo que es la calidad el factor diferencial más importante que ofrece el Centro de Operaciones.

### PROCESOS OPERATIVOS:

- a. *Suscripción:* Este proceso comprende todo lo referente a emisiones de pólizas y contratos, ya sea por primera vez o; cuando se trate de renovaciones o aplicación de anexos.

- b. *Siniestros*: Atención directa y personalizada de siniestros, manteniendo el contacto permanente con las aseguradoras y realizando el seguimiento correspondiente para el cumplimiento de los tiempos estipulados en los acuerdos de servicio.
- c. *Comercial*: Además de encargarse de captar los clientes para el Centro de Operaciones en una primera instancia, será el soporte para los agentes en las gestiones de venta que ameriten y realizará el acompañamiento técnico necesario en casos de negociaciones específicas con aseguradoras.
- d. *Capacitación*: Como parte del servicio que brinda el Centro a sus asociados se encuentra la capacitación tanto en el manejo y funcionamiento de cada uno de los ramos de seguro, como de técnicas comerciales que permita a los agentes lograr crecimientos importantes en sus carteras de clientes.
- e. *Servicio al cliente*: Comprende todo el soporte personalizado que puede entregarse a los clientes tanto en lo referente al pago de siniestros como en cuanto a coberturas, planes adicionales, asistencias, exclusiones, etc.

#### **PROCESOS DE APOYO:**

- a. *Recursos Humanos*: Se incluyen los procesos de reclutamiento, selección, administración de beneficios, nómina, mediciones de desempeño, gestión del talento humano, etc.
- b. *Sistemas*: Administración de la plataforma tecnológica, capacitaciones y atención a los usuarios de la misma.
- c. *Administrativo*: Contempla los subprocesos de recepción, archivo, seguridad, limpieza, mensajería y logística.
- d. *Financiero*: Además de manejar todo el sistema contable del Centro, ofrecerá apoyo a los agentes asociados en la administración de sus cuentas y en las preliquidaciones de sus comisiones.

#### **6.2.1.2. Cadena de Valor**

El modelo genérico de cadena de valor, que se muestra en la Figura No. 7, muestra cada uno de los eslabones que estarán presentes en el servicio que se brindará a los clientes de los agentes asociados.



Figura No. 7: Cadena de Valor

Es en los procesos operativos donde se encuentra la ventaja competitiva del proyecto, debido a la gran diferencia que existe en el tratamiento que puede recibir un agente frente a una agencia de gran tamaño, lo cual se debe, básicamente, al volumen de movimientos que se generan en cada caso. Es por esto que el Centro de Operaciones obtendrá Acuerdos de Servicio que permitirán que los agentes asociados reciban un servicio en las mismas condiciones que los de una agencia ya que al agrupar la cartera de varios agentes se logrará el volumen mínimo requerido para dichos acuerdos.

### 6.2.1.3 Análisis de Flujo de Operaciones

En los Anexos 3 y 4 se detallan los flujogramas para los procesos de suscripción y siniestros por ser los dos que abarcan la mayor participación de cada una de las áreas involucradas en el proceso de servicio y tomando en cuenta que los distintos requerimientos de los asociados y sus clientes pueden resultar tan diversos que no es práctico detallarlos a través de esta metodología.

Con el fin de responder a los compromisos de servicio que el Centro ha adquirido con sus asociados, se han definido Acuerdos de Servicio que contemplan los tiempos máximos de respuesta para las gestiones detalladas en cada Flujograma. De este modo, en la Tabla No. 15 se encuentran los tiempos máximos de

respuesta para el proceso de Suscripción y en la Tabla No. 16 para el proceso de Siniestros:

Tabla No. 15: Tiempos establecidos en Acuerdo de Servicio para Suscripción

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO MAXIMO DE RESPUESTA (en días hábiles)
Preparación de ofertas	Agente	1
Cotización de Riesgo	Aseguradora	5
Presentación al cliente	Agente	1
Preparación de orden de emisión	Agente	1
Solicitud de Emisión	Centro de Operaciones	1
Emisión de Contratos	Aseguradora	3
Revisión, Aprobación y Envío	Centro de Operaciones	2

Tabla No. 16: Tiempos establecidos en Acuerdo de Servicio para Siniestros

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO MAXIMO DE RESPUESTA (en días hábiles)
Revisión de documentación	Agente	0,5
Ingreso al sistema y envío	Centro de Operaciones	0,5
Liquidación de siniestro	Aseguradora	5
Revisión, cierre y envío de liquidación	Centro de Operaciones	0,5
Recepción de observaciones y solicitud de revisión	Centro de Operaciones	0,5
Gestión de reliquidación	Aseguradora	2
Revisión, Aprobación y Envío	Centro de Operaciones	1

#### 6.2.1.4 Infraestructura y equipos requeridos para la operación

El edificio en el que se ha planificado la ubicación de las oficinas tiene disponibles oficinas desde 50m<sup>2</sup> y hasta 250m<sup>2</sup>, de acuerdo con el diseño planificado, el Centro podría operar en una oficina de 125m<sup>2</sup>, cuya distribución aproximada sería la que se muestra en el Anexo No. 5.

Adicionalmente, se requiere de equipamiento para la oficina, cuyo presupuesto se incluye en la siguiente tabla:

Tabla No. 17: Presupuesto para equipamiento de oficina

RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD	P.UNITARIO	TOTAL
<b>Muebles y Enseres</b>				
Escritorios y cajoneras	Unidad	14	\$ 180	\$ 2 520
Sillas móviles	Unidad	15	\$ 50	\$ 750
Sillas fijas	Unidad	12	\$ 20	\$ 240
Mesa sala de reuniones	Unidad	1	\$ 360	\$ 360
Mamparas	m <sup>2</sup>	80	\$ 28	\$ 2 240
<b>Equipos de Oficina</b>				
Impresoras Láser	Unidad	2	\$ 1 500	\$ 3 000
Teléfonos de Escritorio	Unidad	15	\$ 60	\$ 900
<b>Equipos de Computación</b>				
Computadoras	Unidad	15	\$ 450	\$ 6 750
Central telefónica	Unidad	1	\$ 1 800	\$ 1 800
Servidor	Unidad	1	\$ 3 000	\$ 3 000
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 21 560</b>

## **6.3 Estructura Organizacional**

### **6.3.1 Estructura Legal**

La empresa será constituida como una compañía limitada según lo que dispone la Ley de Compañías en el 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...” (2018). El capital, que superará los \$400 que la ley exige como mínimo, se conformará por 3 socios con participaciones del 50%, 30% y 20% respectivamente con el fin de optimizar el proceso de toma de decisiones. El representante legal será designado por la Junta de Accionistas por medio de votación.

Por sus funciones, la empresa pertenecerá al sector de servicios cuyo objeto será la asesoría técnica y la gestión de co-corretaje para agentes de seguro de categoría junior ubicados en la ciudad de Quito, cuyo ente regulador será la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros de acuerdo con lo que estipula la ley.

Cabe aclarar que según la resolución No. JB-2005-814 de la Junta Bancaria, las Agencias Asesoras de Seguros deben obtener una credencial emitida por la Superintendencia. Para obtenerla, quien haya sido designado como representante legal, deberá rendir diversos exámenes para valorar sus conocimientos en cada ramo. Adicionalmente, es indispensable la suscripción de contratos de agenciamiento con las empresas de seguro o compañías de medicina prepagada con quienes la agencia mantendrá relaciones propias o en nombre de sus agentes asociados, los mismos que contienen las condiciones de servicio y los porcentajes de comisión negociados por ramo.

### **6.3.2 Diseño Organizacional**

#### **6.3.2.1 Tipo de Estructura**

Al analizar los procesos y funciones que tendrá el Centro de Operaciones se puede concluir que el tipo de estructura que más se adapta a este modelo de

negocio es la distribución por clientes ya que a cada ejecutivo se le será asignada la cartera de cada agente con todos los procesos que se desprendan de las necesidades de sus clientes, es decir: siniestros, suscripción, emisión, servicio al cliente, etc. por lo que puede generarse mayor eficiencia en el servicio. Por otro lado, es importante indicar que el proyecto abarca también el brindar la posibilidad de que los agentes que lo requieran tengan acceso a las instalaciones del Centro de Operaciones a través de la figura de *coworking*, el mismo que será independiente, y no tendrá acceso físico al área de Operaciones.

### 6.3.2.2 Organigrama

El modelo de negocio que se presenta a través del Centro de Operaciones no existe actualmente en el mercado es por esto que resulta difícil generar una comparación con algo existente.

El modelo que se presenta en la Figura No. 8 es la distribución tradicional de un bróker de seguros en donde se maneja una estructura más lineal y con una distribución funcional, debido a la confidencialidad del sector no se puede revelar la fuente, sin embargo, se puede mencionar que el mismo pertenece a uno de los 5 corredores más grandes del país.



Figura No. 8: Organigrama tipo de un bróker de seguros  
Fuente: Confidencial

El modelo propuesto pretende que cada agente se contacte con una sola persona dentro del Centro de Operaciones, la misma que será la única

responsable de conseguir toda la información y realizar todas las gestiones que tengan relación a los clientes de dicho agente. Es común que cuando la distribución se realiza por funciones, hay un ejecutivo encargado de cada proceso, de manera que el que realiza suscripción no está al tanto de las gestiones de quien se ha encargado de siniestros, esta falta de comunicación genera reprocesos y poca eficiencia dentro de la estructura.

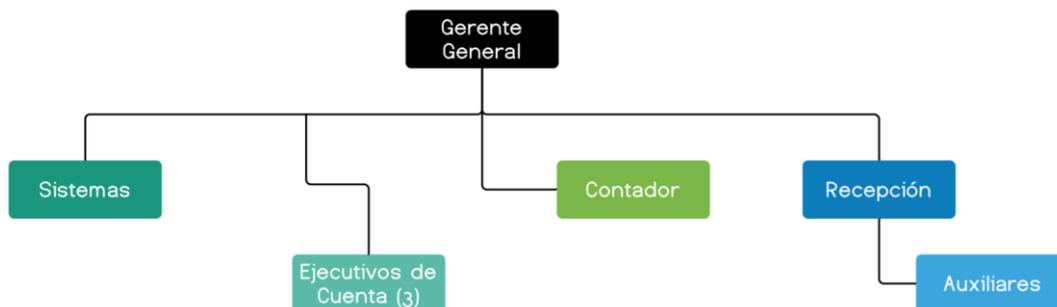


Figura No. 9: Organigrama INS-SITE

Las principales funciones y los sueldos del personal descrito en el organigrama se detallan a continuación:

Posición	Funciones Principales	Sueldo por Mes
Gerente General	Representación Legal Aprobación del presupuesto general de la organización Planificación estratégica Negociar acuerdos de servicio con los proveedores Apoyar a los agentes en la gestión comercial con los clientes Organización y dirección de las operaciones de la empresa Negociar pagos comerciales y cláusulas especiales con las aseguradoras Seguimiento y control de las gestiones de los ejecutivos	\$ 1.800
Contador	Llevar la contabilidad de la empresa Generar todos los informes y estados financieros Revisar y aprobar contratos de agenciamiento Recepción y revisión de preliquidaciones de comisiones Facturación y cobranza a los socios	\$ 1.000
Técnico Sistemas	Manejo de hardware y software Capacitación al personal Generación de interfaces con los clientes y proveedores Diseño y administración de página web Solución de inconvenientes	\$ 700
Ejecutivos de Cuenta (3)	Atención personalizada a cada agente Suscripción y emisión de anexos y pólizas Manejo de siniestros	\$ 2.400
Recepcionista	Atención telefónica Manejo de documentos Elaboración de rutas de mensajería Logística en general	\$ 600
Mensajero	Entrega de documentación y paquetería Cobranza	\$ 500

## 7 EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Como ya se ha explicado a lo largo de este documento, el proyecto está considerado para un grupo muy limitado de clientes, por tanto, la estructura propuesta en el capítulo anterior tiene como objetivo atender a un promedio de 6 a 8 agentes en su capacidad máxima proyectada para los primeros 5 años.

Es importante indicar que, a pesar de que el proyecto arrancará con un solo agente, la gestión comercial será la que genere nuevos negocios que permitirán que el Centro vaya ampliando sus capacidades y por tanto sus ingresos.

De la información obtenida de las encuestas, se puede obtener la categoría a la que pertenecerá dicho agente y la distribución de su cartera. Es importante indicar que se ha considerado un crecimiento de la cartera del agente cada mes, el mismo que responde al promedio de crecimiento de la industria de los agentes de seguro, es decir el 5,3% anual de acuerdo con los datos que muestra la Tabla No. 18. (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, SEGUROS Y VALORES, 2019)

Tabla No. 18: Crecimiento del mercado de Asesores de Seguros últimos 5 años

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Comisiones Pagadas (en millones de dólares)	140,2	151,5	168,2	173,2	172,8	180,5
Porcentaje de Crecimiento		8,1%	11,0%	3,0%	-0,2%	4,5%
Promedio de Crecimiento				5,3%		

Con el monto promedio de comisiones generadas por agente por mes, se realiza la distribución de su cartera por ramo y se aplican los porcentajes previamente determinados en el contrato, llegando a calcular el monto final del ingreso de la agencia. Al mes siguiente, y de manera sucesiva, se aplica el porcentaje mensual de crecimiento de la industria (0,44%) hasta el momento en que el agente cambia de categoría y debe aplicarse la tabla correspondiente a su nueva categoría.

Se pretende ir aumentando el número de agentes de acuerdo con lo que se muestra en la Tabla No. 19, tomando en cuenta que durante el primer año se realizarán los mayores esfuerzos comerciales para dar a conocer los servicios de la agencia.

Tabla No. 19: Resumen de Ingresos por año

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS PROYECTADOS	\$ 92.288,33	\$ 172.913,70	\$ 240.916,71	\$ 293.366,46	\$ 389.698,13
Número de Agentes al inicio del año	1	4	5	6	7
Número de Agentes al final del año	4	5	6	7	8
Número de Agentes obtenidos durante el año	3	1	1	1	1

El presente proyecto comprende el servicio de asesoría comercial, técnica y operativa para agentes de seguro domiciliados en la ciudad de Quito, por lo tanto, no existen costos de materia prima que deban ser considerados en este punto.

La proyección de gastos ha considerado el gasto de los sueldos del personal de la empresa, gastos generales, depreciaciones y amortizaciones. El primer rubro, es decir, los sueldos que incluyen también los beneficios de ley, abarcan entre el 72% y 86% del valor total, registrándose incrementos más fuertes en los años 2 y 4 debido a la contratación de nuevo personal.

Tabla No. 20: Proyección de gastos por año

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	\$ 80.437,20	\$ 111.727,80	\$ 111.161,42	\$ 158.413,80	\$ 160.083,53
Gastos generales	\$ 28.200,00	\$ 25.434,24	\$ 23.071,54	\$ 23.111,96	\$ 22.915,53
Gastos de depreciación	\$ 2.530,00	\$ 2.530,00	\$ 2.530,00	\$ 2.530,00	\$ 2.530,00
Gastos de amortización	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 111.247,20</b>	<b>\$ 139.772,04</b>	<b>\$ 136.842,96</b>	<b>\$ 184.135,75</b>	<b>\$ 185.609,06</b>

### 7.1.1 Políticas Financieras

Dentro de las principales políticas financieras se ha definido un periodo de cuentas por pagar de 30 días tomando en cuenta que en este tiempo se dispondrá de la liquidez necesaria ya que de acuerdo con el modelo de negocio de las compañías de seguro que liquidan las comisiones de los negocios generados hasta el final del mes, será posible recaudar los ingresos del Centro en un lapso de 30 días.

Cada agente firmará un contrato de servicio por un año en el cual se detallará las condiciones, derechos y obligaciones que se aplicarán mientras dure su vigencia, en el mismo se encontrará también el adendum que detalle los porcentajes de comisión que se aplicarán según la categoría a la que pertenezca cada agente.

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

La inversión inicial que se ha contemplado para el presente proyecto se ha estimado en función de la estructura física, operativa y de recurso humano necesaria para atender las necesidades del Centro de Operaciones de acuerdo con lo detallado a lo largo de este proyecto. El monto aproximado es de \$109.954,13 y está compuesta por \$13.910,00 de implementación y equipamiento; \$970,00 de los gastos correspondientes a la constitución de la empresa y el capital de trabajo por \$95.074,13. El detalle se puede observar en la Tabla No. 21:

Tabla No. 21: Inversión Inicial del proyecto

Implementación y equipamiento	13.910,00	13%
Constitución empresa	970,00	1%
<b>Capital trabajo inicial</b>	<b>95.074,13</b>	<b>86%</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>		<b>109.954,13</b>

El capital de trabajo que se requiere para este proyecto ha considerado el monto de los gastos generales y de salarios de los 8 primeros meses de funcionamiento debido a que luego de proyectar el Estado de Resultados se observa que, en este periodo, la empresa no genera una ganancia que permita cubrir dichos gastos, sino que se genera un déficit que será cubierto por este monto.

La estructura del capital que se requiere para cubrir la inversión inicial ha considerado un aporte de los 3 socios del 40%, es decir, \$43.981,65 de acuerdo con la participación planteada en la estructura legal del capítulo 6 (50%, 30% y 20% respectivamente). Para cubrir el 60% restante, se plantea obtener un crédito de una entidad financiera. De los datos obtenidos telefónicamente de Produbanco, Banco Pichincha y Pacífico, se ha definido una tasa promedio del 14% que corresponde a productos de crédito para empresas.

Al realizar la tabla de amortización por el valor del crédito por \$65.972,48, al 14% y con un plazo de 60 meses, se generan cuotas mensuales por \$1.535,06. Este valor se ha contemplado también dentro del flujo de los gastos mensuales por lo que podrá ser cancelado sin inconveniente.

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

Como se puede notar en la proyección anual del estado de resultados de la Tabla No.22, el mayor componente en el gasto corresponde a la remuneración del recurso humano de la empresa. En una empresa de servicios y más aún en una relacionada a los seguros, el personal es el recurso más valioso y por consiguiente el valor en el que se incurre tiene el peso más grande dentro de este rubro, más aún durante el primer año en el que el ingreso es menor. A partir del segundo año la proporción baja debido al incremento de ingresos.

Tabla No. 22: Proyección del Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	92.288	172.914	240.917	293.366	389.698
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>92.288</b>	<b>172.914</b>	<b>240.917</b>	<b>293.366</b>	<b>389.698</b>
Gastos sueldos	80.437	111.728	111.161	158.414	160.084
Gastos generales	28.200	25.434	23.072	23.112	22.916
Gastos de depreciación	2.530	2.530	2.530	2.530	2.530
Gastos de amortización	80	80	80	80	80
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>(18.959)</b>	<b>33.142</b>	<b>104.074</b>	<b>109.231</b>	<b>204.089</b>
Gastos de intereses	8.623	7.160	5.478	3.546	1.324
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>(27.582)</b>	<b>25.982</b>	<b>98.595</b>	<b>105.685</b>	<b>202.765</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	3.897	14.789	15.853	30.415
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(27.582)</b>	<b>22.084</b>	<b>83.806</b>	<b>89.832</b>	<b>172.350</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	3.313	12.571	13.475	25.853
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(27.582)</b>	<b>18.772</b>	<b>71.235</b>	<b>76.358</b>	<b>146.498</b>

El proyecto comienza a dar utilidad desde el segundo año, misma que crece de manera importante hasta el quinto año que se ha realizado la proyección. Adicionalmente se muestran los márgenes operacionales y netos, los mismos que generan valores positivos desde el año 2 y siguen una tendencia al alza hasta el final de la proyección.

El estado de situación financiera mostrado en la Tabla No. 23, refleja el estado de los activos, pasivos y patrimonio de la empresa durante los 5 años de proyección.

Tabla No. 23: Proyección del estado de situación financiera

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>	<b>109.954</b>	<b>73.362</b>	<b>81.885</b>	<b>141.806</b>	<b>203.514</b>	<b>334.982</b>
<b>Corrientes</b>	<b>95.074</b>	<b>61.092</b>	<b>72.225</b>	<b>134.756</b>	<b>199.074</b>	<b>333.152</b>
Efectivo	95.074	61.092	72.225	134.756	199.074	333.152
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventarios Prod. Terminados	-	-	-	-	-	-
Inventarios Materia Prima	-	-	-	-	-	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	-	-	-	-	-
<b>No Corrientes</b>	<b>14.880</b>	<b>12.270</b>	<b>9.660</b>	<b>7.050</b>	<b>4.440</b>	<b>1.830</b>
Propiedad, Planta y Equipo	13.910	13.910	13.910	13.910	13.910	13.910
Depreciación acumulada	-	2.530	5.060	7.590	10.120	12.650
Intangibles	970	970	970	970	970	970
Amortización acumulada	-	80	160	240	320	400
<b>PASIVOS</b>	<b>65.972</b>	<b>56.963</b>	<b>46.713</b>	<b>35.399</b>	<b>20.750</b>	<b>5.721</b>
<b>Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>788</b>	<b>1.799</b>	<b>3.427</b>	<b>3.654</b>	<b>5.721</b>
Sueldos por pagar	-	788	788	788	788	788
Impuestos por pagar	-	-	1.011	2.639	2.866	4.933
<b>No Corrientes</b>	<b>65.972</b>	<b>56.175</b>	<b>44.914</b>	<b>31.972</b>	<b>17.097</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	65.972	56.175	44.914	31.972	17.097	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>43.982</b>	<b>16.400</b>	<b>35.171</b>	<b>106.406</b>	<b>182.764</b>	<b>329.262</b>
Capital	43.982	43.982	43.982	43.982	43.982	43.982
Utilidades retenidas	-	(27.582)	(8.810)	62.425	138.782	285.280

Los activos corrientes muestran un saldo positivo desde el año 1 y van en aumento durante la vida del proyecto, lo cual es resultado del crecimiento en ventas de cada año. Por otro lado, el activo no corriente muestra una disminución desde \$14.880 en el inicio hasta \$1.830 en el quinto año, esto debido a que el valor de la depreciación de los activos fijos aumenta constantemente.

Al realizar el análisis del pasivo se observa que este valor disminuye desde \$65.972 hasta \$5.721 debido a la liberación de la deuda a largo plazo que se obtuvo para cubrir el capital de trabajo. A consecuencia de esta disminución, el patrimonio del proyecto se incrementa de \$16.400 en el primer periodo hasta superar los \$300.000 al finalizar el quinto periodo, tomando en cuenta las utilidades retenidas de cada año.

La relación entre las fuentes y las aplicaciones genera el incremento neto de efectivo en donde se evidencia la liquidez de la que dispone la empresa. Para el primer año de este proyecto se genera un flujo negativo, sin embargo, desde el segundo y hacia el final de la proyección, los flujos son positivos. Estos datos están disponibles en la Tabla No. 24 en donde se muestra el estado de flujo de efectivo anualizado de los 5 primeros periodos.

Tabla No. 24: Proyección del Flujo de Efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Actividades Operacionales</b>	-	(24.184)	22.393	75.473	79.194	151.175
Utilidad Neta		(27.582)	18.772	71.235	76.358	146.498
<b>Depreciaciones y amortización</b>						
+ Depreciación		2.530	2.530	2.530	2.530	2.530
+ Amortización		80	80	80	80	80
- Δ CxC		-	-	-	-	-
- Δ Inventario PT	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF	-	-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES		-	-	-	-	-
+ Δ Sueldos por pagar		788	-	-	-	-
+ Δ Impuestos		-	1.011	1.628	226	2.067
<b>Actividades de Inversión</b>	(14.880)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(14.880)		-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	109.954		(11.261)	(12.942)	(14.875)	(17.097)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	65.972	56.175	(10.677)	(12.942)	(14.875)	(17.097)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	43.982		-	-	-	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	95.074	(33.982)	11.132	62.531	64.319	134.078
<b>EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO</b>		95.074	61.092	72.225	134.756	199.074
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	95.074	61.092	72.225	134.756	199.074	333.152

El flujo de caja es otro indicador que nos permite analizar la liquidez de la que dispondrá el proyecto para solventar los gastos propios de la operación. Este análisis consta de tres componentes, el flujo de efectivo operativo, la variación de capital de trabajo neto y los gastos de capital.

El flujo de caja del proyecto se puede evidenciar en la Tabla No. 25 en donde se muestra que los flujos inician con \$76.746 en el año 1 y terminan la proyección de los 5 años con \$57.520.

Tabla No. 25: Proyección del Flujo de Caja del Proyecto

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>		(18.959)	33.142	104.074	109.231	204.089
Gastos de depreciación		2.530	2.530	2.530	2.530	2.530
Gastos de amortización		80	80	80	80	80
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-	3.897	14.789	15.853	30.415
22% IMPUESTO A LA RENTA		-	3.313	12.571	13.475	25.853
<b>I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>		(16.349)	28.542	79.324	82.513	150.432
<b>INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	(95.074)	-	-	-	-	-
<b>VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	-	93.095	1.461	1.155	(0)	1.677
<b>RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	-	-	-	-	-	(97.388)
<b>II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	(95.074)	93.095	1.461	1.155	(0)	(95.712)
<b>INVERSIONES</b>	(14.880)	-	-	-	-	-
<b>RECUPERACIONES</b>	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación vehículos</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	2.800
<b>III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	(14.880)	-	-	-	-	2.800
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	(109.954)	76.746	30.003	80.479	82.513	57.520

## 7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

Como se puede ver en la Tabla No. 26 los flujos del inversionista se muestran positivos desde el inicio del proyecto.

Tabla No. 26: Proyección de los Flujos del Inversionista

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	(109.954)	76.746	30.003	80.479	82.513	57.520
Préstamo	65.972	-	-	-	-	-
Gastos de Interés	-	(8.623)	(7.160)	(5.478)	(3.546)	(1.324)
Amortización del capital	-	(9.798)	(11.261)	(12.942)	(14.875)	(17.097)
Escudo fiscal	-	1.897	1.575	1.205	780	291
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	(43.982)	60.222	13.157	63.263	64.872	39.391

En la Tabla No. 27 se muestra el detalle de los parámetros utilizados:

Tabla No. 27: Criterios para el cálculo de la tasa de descuento

DATOS	
Tasa libre de riesgo	2,13%
Rendimiento del Mercado	8,08%
Beta	1,11
<b>Beta Apalancada</b>	<b>1,84</b>
Riesgo País	5,94%
Tasa de Impuestos	22,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	33,70%
Razón Deuda/Capital	150%
Costo Deuda Actual	14,00%

Precio Dow Jones 30			
31-may-19	24.815,04	Hace 5 Años	16.826,60

TASAS DE DESCUENTO	
<b>WACC</b>	<b>14,74%</b>
<b>CAPM</b>	<b>22,94%</b>

### Criterios de Valoración

Los datos que se han calculado para analizar los criterios de valoración son los que se muestran en la Tabla No. 28:

Tabla No. 28: Criterios de Valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$109.505,05		VAN	\$90.184,77	
PRI	4,99	AÑOS	PRI	5,49	AÑOS
IR	2,00		IR	3,05	
TIR	51,37%		TIR	106,69%	

**1.- Valor Actual Neto (VAN):** Este indicador permite analizar la capacidad del proyecto de incrementar la riqueza tanto del inversionista como de la empresa. En la tabla se muestra que en los dos casos este valor supera los \$90.000 lo que indica que el proyecto tiene viabilidad al mostrar valores positivos.

**2.- Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI):** Los flujos del proyecto permiten recuperar la inversión entre 5 años y 5 años y medio, lo que se considera aceptable tomando en cuenta que la inversión inicial apenas supera los 100 mil dólares.

3.- Índice de Rentabilidad (IR): Tanto para el proyecto como para el inversionista el índice de rentabilidad resulta positivo, es decir, existen ganancias y las mismas exceden 2 y 3 veces la inversión.

4.- Tasa Interna de Retorno (TIR): La tasa interna de retorno para este proyecto presenta índices altos, para el proyecto, 51% y para el inversionista sobre el 100% lo cual no es usual en un emprendimiento, sin embargo, es importante tomar en cuenta consideraciones especiales que hacen que se puedan aceptar comportamientos atípicos como es el caso de una idea de negocio nueva, que no tiene competencia actualmente y cuyo *know-how* resulta difícil de replicar, al menos en el corto y mediano plazo. También se debe considerar lo específico de los clientes-asociados que se consideran en este segmento, además de lo pequeño que resulta un universo de algo más de 100 clientes que vuelven al negocio una solución casi a medida de las necesidades de cada cliente.

## 7.5 Índices financieros

Entre los índices financieros más importantes que muestra el proyecto están los que contiene la Tabla No. 29:

Tabla No. 29: Índices Financieros

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Industria
<b>LIQUIDEZ</b>							
Razon corriente		77,53	40,14	39,32	54,49	58,23	1,18
<b>ENDEUDAMIENTO</b>							
Razón deuda / capital		3,47	1,33	0,33	0,11	0,02	1,61
<b>ACTIVIDAD</b>							
Rotación activos fijos		7,52	17,90	34,17	66,07	212,95	1,02
<b>RENTABILIDAD</b>							
Rentabilidad sobre activos		-37,60%	22,92%	50,23%	37,52%	43,73%	3,30%
Rentabilidad sobre patrimonio		-168,19%	53,37%	66,95%	41,78%	44,49%	12,74%

- Índice de liquidez: La razón corriente permite determinar una buena capacidad del proyecto de cubrir deudas a corto plazo tomando en cuenta que los pasivos corrientes son muy bajos en relación con los activos corrientes. Cabe mencionar que la prueba ácida arrojaría los mismos resultados que la razón corriente debido a la ausencia de inventarios.
- Endeudamiento: Evidentemente al inicio del proyecto el índice se muestra alto, pero a partir del segundo año se muestran valores muy cercanos al promedio de la industria hasta lograr un porcentaje muy pequeño al final del quinto año.

- Actividad: En esta industria es normal que el activo sea alto por la gran cantidad de inmuebles que poseen este tipo de empresas, sin embargo, es importante recordar que este proyecto hace referencia a la industria aseguradora y se apoya en sus indicadores, pero no existe una referencia exacta de un negocio como lo es el Centro de Operaciones.
- Rentabilidad: Tanto el ROA como el ROE arrojan un buen resultado durante el periodo considerado para el proyecto exceptuando el primer año en donde los indicadores se muestran negativos debido al importante peso que tiene la inversión inicial. Es importante señalar que los valores están por encima de la industria debido a que, como ya se indicó antes, el negocio es nuevo y no existirán competidores en el corto plazo.

A pesar de que los índices e indicadores que se obtienen del análisis financiero de este proyecto arrojan muy buenos resultados, existen ciertas recomendaciones que se podrían seguir para mejorar aún más estos números, por ejemplo:

- 1.- Reducir la tasa de interés a la que se realiza el préstamo para la inversión inicial tomando en cuenta que el porcentaje que se tomó en cuenta es el que se otorga a un cliente sin experiencia de crédito. De hecho, existen opciones muy atractivas al presentar proyectos de emprendimiento.
- 2.- Con relación al punto anterior, si se reduce la tasa, se reducen las cuotas y por tanto es posible reducir el plazo del crédito, mejorando de esta manera, la utilidad del proyecto.
- 3.- Si se realiza una gestión comercial ágil, también se puede aumentar los ingresos aumentando el número de agentes atendidos por año. Evidentemente los costos también aumentan, pero como ya lo vimos en las proyecciones, muchos de ellos son costos fijos y permiten apalancar el crecimiento en la cartera sin que exista una afectación proporcional.

## 8 CONCLUSIONES GENERALES

1. La industria del corretaje de seguros ha venido experimentando un crecimiento permanente, según datos de la SCSV, a un promedio del 5,3% lo cual es una oportunidad para que el proyecto pueda ir creciendo según lo proyectado debido a que no solo crece el número de agentes sino también sus ingresos.
2. El rol que actualmente tiene el agente de seguros es fundamental para el adecuado desarrollo de la industria ya que la mayoría de los ingresos de las aseguradoras, son gestionados a través de un corredor.
3. El alto grado de especialización y el profundo nivel de conocimiento que se requiere para atender las necesidades de este sector se vuelven una barrera de entrada importante a ser considerada por un potencial competidor tomando en cuenta lo escaso de este tipo de recurso.
4. El contar con los servicios del Centro de Operaciones puede resultar en un diferenciador muy interesante debido al alto valor al cliente que se puede generar para los agentes que compiten en un mercado dominado por los precios.
5. El mercado natural para el Centro de Operaciones son los agentes pequeños ubicados al norte de la ciudad de Quito, esto debido a que la ubicación geográfica puede ser una amenaza para cumplir con los tiempos establecidos en los acuerdos de servicio. La segunda etapa del proyecto plantea expandir la empresa a otras ubicaciones.
6. Por el tamaño del mercado natural del proyecto, el plan de marketing es muy específico y busca captar un número limitado de clientes, (de 6 a 8 en la fase inicial) lo que hace que la política remunerativa del Centro de Operaciones sea el pilar fundamental para su crecimiento.

7. La estructura organizacional planificada pone a disposición de los clientes un nivel de servicio basado en la excelencia, lo que genera un factor diferencial importante frente a los competidores, que en el segmento de los agentes junior es alta.
8. Los procesos definidos basados en Acuerdos de Servicio con los principales proveedores son un soporte fundamental para alcanzar a cumplir las exigencias de servicio que tendrán los agentes y sus clientes, por tanto, el apoyo que el área comercial pueda brindar para conseguirlos se vuelve un objetivo estratégico.
9. Financieramente, las cifras de las proyecciones muestran viabilidad al proyecto, ya que el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno muestran cifras positivas lo que asegura que los inversionistas recibirán un retorno de su inversión dentro de los 5 primeros años y que además podrán generar una ganancia significativa.

## REFERENCIAS

- Aguilar, V. (8 de Noviembre de 2017). La Tecnología y el futuro de la industria del seguro. Buenos Aires, Argentina.
- Alcaraz, R. (2011). *El Emprendedor de Éxito*. México: Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Bravo Carrasco, J. (2011). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.
- COSEDE. (12 de Septiembre de 2012). *Ley General de Seguros*. Obtenido de <https://www.cosedec.gov.ec/wp-content/uploads/2016/08/LEY-GENERAL-SEGUROS.pdf>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Ekos Negocios. (2018). Especial de Seguros. *Ekos*, 88.
- Grande, I. (2005). *Marketing de los Servicios*. Madrid: ESIC Editorial.
- INEC. (Junio de 2012). *Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Junta Bancaria. (19 de Julio de 2005). *Normativa de Seguros Privados*. Obtenido de [http://oidprd.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Seguros%20Privados/2005/resol\\_JB-2005-814.pdf](http://oidprd.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Seguros%20Privados/2005/resol_JB-2005-814.pdf)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Education.
- Lambin, J.-J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2008). *Dirección de Marketing*. México: McGraw-Hill.
- Latina Seguros. (s.f.). *Latina Seguros*. Obtenido de Educación Financiera: <https://www.latinaseguros.com.ec/educacion-financiera/glosario-de-terminos-2/conceptos-basicos-de-seguros/>
- Latino Insurance. (26 de Septiembre de 2018). *Latino Insurance on line*. Obtenido de <http://www.latinoinurance.com>
- LEY DE COMPAÑÍAS. (2018). Obtenido de [https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley\\_de\\_companias.pdf](https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf)
- Liberty Seguros. (27 de Febrero de 2018). *Estudio sobre la cultura de seguros en el Ecuador*. Obtenido de <http://www.infopowerecuador.com/liberty-seguros-presento-estudio-la-cultura-seguros-ecuador/>

- Lovelock, & Wirtz. (2015). *Marketing de Servicios* (Séptima ed.). México: Pearson Education.
- Maldonado, P. (10 de Septiembre de 2015). Superintendencia de Compañías asumirá el control de los seguros el 14 de septiembre. *EL COMERCIO*, pág. 6.
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Muñiz, R. (2016). *Marketing en el siglo XXI* (5° Edición ed.). Buenos Aires: Editorial CEF.
- Parra, P. (2018). Los seguros se apegan a la tecnología para innovar. *Gestión*, 32.
- Porter, M. (2004). *Competitive Strategy*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. (2007). Comprender la estructura de un sector. *Harvard Business School*, 7.
- Registro Oficial, N. 8. (17 de Octubre de 2016). *REGISTRO OFICIAL*. Obtenido de <http://www.calidadsalud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/08/LEY-ORGANICA-MEDICINA-PREPAGADA.pdf>
- Rubinstein, I. (2016). La era de la tecnología reta a la industria aseguradora. *Forbes México*, 18.
- Saltos, F. (2017). Importante Evolución del Mercado de Seguros. *Gestión*, 22.
- Sánchez, R. &. (Junio de 2017). *Crecimiento Económico - Enfoque ventas y actividad aseguradora en Ecuador*. Obtenido de [www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/sector-asegurador-ecuador.html](http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/sector-asegurador-ecuador.html)
- Schiffman, L. G. (2010). *COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR*. México: Pearson.
- Seguros Oriente. (s.f.). *SEGUROS ORIENTE*. Obtenido de <https://negocios.orienteseguros.com/los-brokers-de-seguros/>
- SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, S. Y. (Mayo de 2018). *SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, SEGUROS Y VALORES*. Obtenido de [https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Seguros%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Consolidado\\_Variables\\_Margen\\_Contri](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Seguros%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Consolidado_Variables_Margen_Contri)
- SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, SEGUROS Y VALORES. (13 de Mayo de 2019). *reporterias.supercias.gob.ec*. Obtenido de

[https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Seguros%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Ranking%20Comisiones%20Asesores-Per](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Seguros%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Ranking%20Comisiones%20Asesores-Per)

Superintendencia de Compañías, V. y. (Abril de 2018). *Estudio Sectorial: Panorama del Mercado Asegurador*. Obtenido de [https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/.../Panorama\\_mercado\\_segurador\\_ase...](https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/.../Panorama_mercado_segurador_ase...)

## ANEXOS

## Anexo 1: Investigación Cuantitativa: ENCUESTA

1. ¿Cuántos años lleva ejerciendo su licencia como agente de seguros?

- Menos de un año  
 de 1 a 3 años  
 de 3 a 5 años  
 Más de 5 años. ¿Cuántos? \_\_\_\_\_

2. Por favor, detalle el peso que tiene cada ramo dentro de su cartera de negocios y la carga operativa que representan

	Peso en mi cartera	Carga Administrativa
Vida	_____	_____
Asistencia Médica Local	_____	_____
Asistencia Médica Internacional	_____	_____
Vehículos	_____	_____
Ramos Generales	_____	_____

3. Por favor, detalle el peso que tienen las pólizas individuales y corporativas dentro de su cartera

	Peso en mi cartera
Individuales	_____
Corporativos	_____

4. Del total de sus pólizas emitidas en un año, ¿Qué porcentaje deciden renovarlas manteniéndolo como asesor (índice de retención)?

---

5. Según su criterio, cuáles son las principales causas por las que sus clientes no han renovado sus planes a través de su empresa

- Precio  
 Mejores condiciones de la competencia  
 Percepción del servicio recibido  
 Errores en liquidaciones  
 Falta de asesoría permanente  
 Poco conocimiento del asesor  
 Otro, Especifique \_\_\_\_\_

6. Con cuántas personas cuenta usted en su operación en cada una de las siguientes áreas:

Comercial (Fuerza de Ventas, Gerencia, Free Lance) \_\_\_\_\_

Siniestros (Reclamos, Ajustadores) \_\_\_\_\_

Suscripción (Emisiones, Renovaciones, Anexos) \_\_\_\_\_

Financiera (Contabilidad y Finanzas) \_\_\_\_\_

Técnica \_\_\_\_\_

Administración (RRHH, Recepción, Mensajería) \_\_\_\_\_

Otro, Especifique \_\_\_\_\_

7. Señale aquellos gastos en los que incurre mensualmente

- Arriendo
- Servicios Básicos (Agua, Luz, Teléfono Convencional)
- Internet
- Telefonía Móvil
- Remuneraciones
- Beneficios Sociales
- Comisiones
- Gastos de Representación
- Otro, Especifique \_\_\_\_\_

8. Todos estos gastos, ¿qué porcentaje representan de sus ingresos?

- Menos del 10%
- Del 11% al 20%
- Del 21% al 30%
- Del 31% al 40%
- Del 41% al 50%
- Más del 50%

9. Pondere el tiempo que usted (o su agencia) destinan a cada una de las siguientes actividades:

Ventas \_\_\_\_\_

Suscripción \_\_\_\_\_

Atención al cliente \_\_\_\_\_

Reuniones con clientes \_\_\_\_\_

Negociaciones con aseguradoras \_\_\_\_\_

Otra, Especifique \_\_\_\_\_

10. Por favor, detalle el porcentaje de comisión promedio que genera en cada uno de los siguientes ramos:

Vida \_\_\_\_\_

Asistencia Médica Local \_\_\_\_\_

Asistencia Médica Internacional \_\_\_\_\_

Vehículos \_\_\_\_\_

11. La comisión actual que usted (o su agencia) genera, en promedio, mensualmente es:

- Menos del \$3.000
- De \$3.001 a \$5.000
- De \$5.001 a \$8.000
- De \$8.001 a \$10.000
- De \$10.001 a \$15.000
- Mayor a \$15.000

12. Del total de ventas nuevas que usted genera por mes, qué porcentaje corresponde a cada uno de estos ramos:

Vida	_____
Asistencia Médica Local	_____
Asistencia Médica Internacional	_____
Vehículos	_____
Ramos Generales	_____
Otra, Especifique _____	_____

13. ¿Estaría usted dispuesto a contratar los servicios de un centro de operaciones que se encargue de todo el manejo administrativo (nómina, Recursos Humanos, Recepción, Archivo, Mensajería, etc.) y operativo (manejo de siniestros, trámites, gestión de emisiones y renovaciones, etc.) generando todo el apoyo que su agencia podría requerir?

- SI
- NO

14. En la siguiente escala, siendo 5 muy útil, y 1 totalmente inútil, ¿qué tan útil considera usted que puede ser un centro de operaciones que le brinde el apoyo suficiente con la gestión operativa que actualmente maneja?

1	2	3	4	5

15. Califique del 1 al 5, siendo 1 nada importante y 5 muy importante, ¿Qué factores consideraría usted de mayor importancia para contratar este servicio?

Precio	_____
Infraestructura	_____
Condiciones de Servicio	_____
Procesos Establecidos	_____
Conocimiento Técnico	_____
Apoyo Comercial	_____
Capacitación	_____
Otra, Especifique _____	_____

16. En caso de contratarlo, ¿cuál considera que es la forma más adecuada para pagar por el servicio?

Costo Fijo Mensual	_____
Porcentaje de la comisión generada	_____
Costo unitario por gestión	_____
Honorarios por asesoría	_____
Otra, Especifique _____	_____

ANEXO No.2:  
Infografía –  
Resultado Gráfico  
de las Encuestas

# Resultados de la Encuesta de Agentes de Seguro Jr. en Quito

## EXPERIENCIA EN LA INDUSTRIA



**65%**  
Entre 5 y 10 años



**13%**  
Más de 10 años

## PESO Y CARGA POR RAMO



**67%**  
Seguros de  
Personas



**17%**  
Vehiculos



**16%**  
Ramos  
Generales



**82%**  
Carga operativa

## ESTRUCTURA DE SERVICIO



Comercial



Administrativo

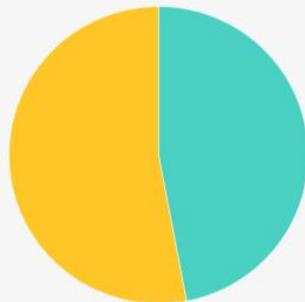


Siniestros



Otros

## TIPO DE PLAN



● Corporativo 47 ● Individual 53

Los agentes destinan entre el 40% y 50% de los ingresos generados al mes para cubrir gastos operacionales y de nómina

## TIPO DE GASTOS



**44%** Internet  
T. Móvil



**26%** Arriendo Servicios  
Básicos



**44%** Nómina

Al indagar sobre la posibilidad de que los agentes contraten los servicios de un centro de operaciones...

**91%**



CONTRATARÍA

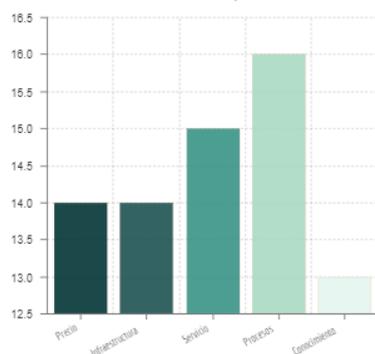
VS

**9%**

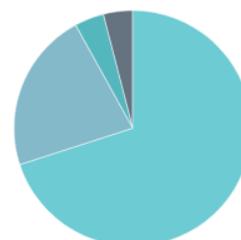


NO CONTRATARÍA

Factores más importantes

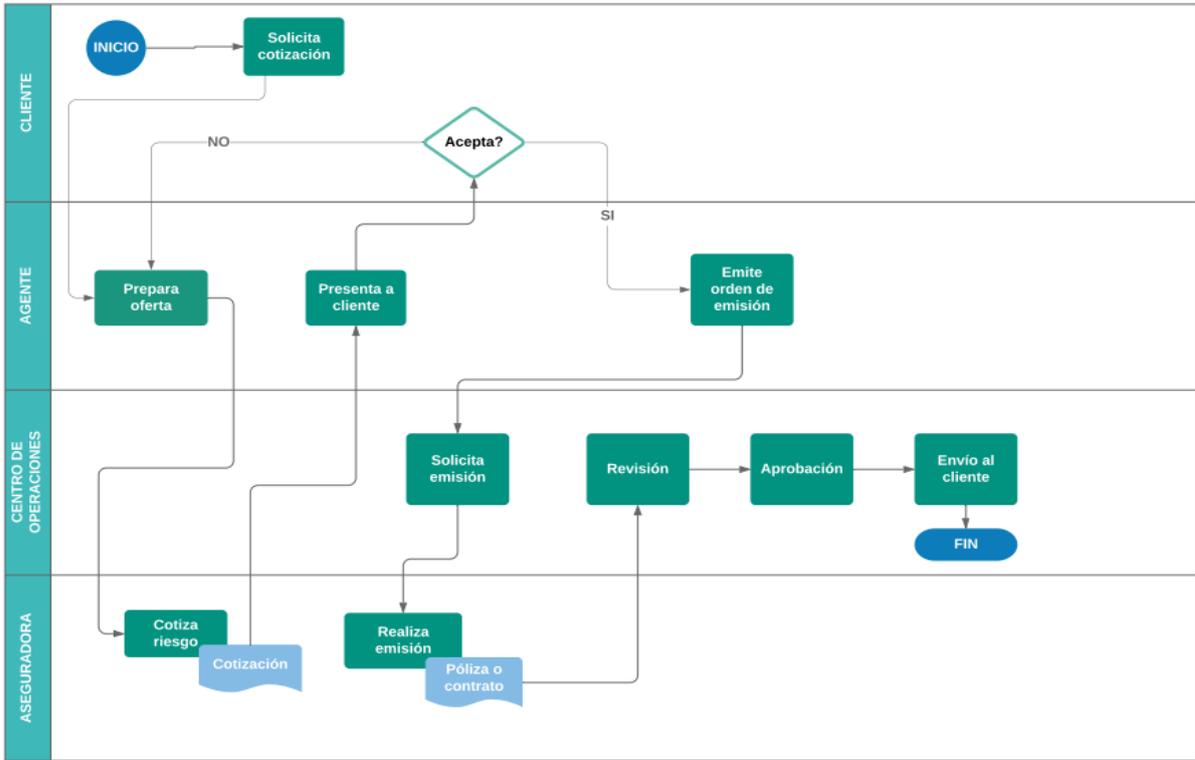


Forma de Pago

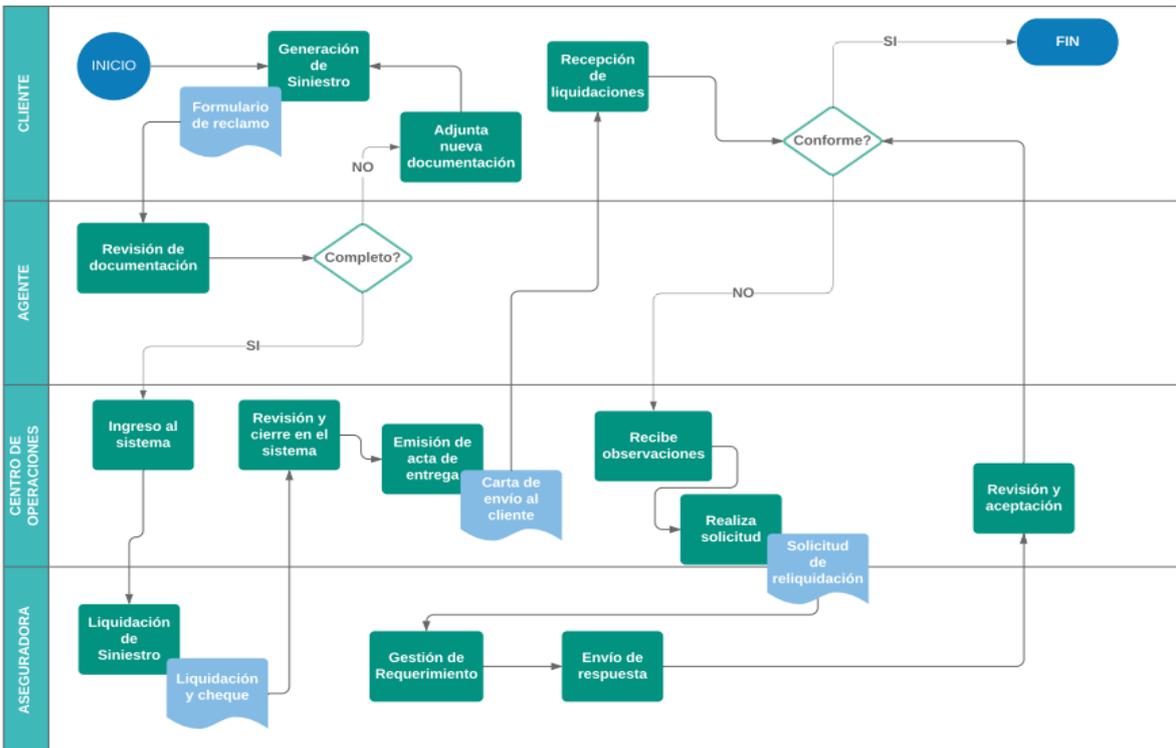


● % Comisión 70 ● Costo Fijo 20  
● Por Gestión 4 ● Honorarios 4

### Anexo 3: Flujograma del proceso de suscripción



### ANEXO No. 4: Flujograma del Proceso de Siniestros



## ANEXO No. 5: Diseño de las oficinas de INS-SITE



Fuente: Imagen referencial tomado de Coworking Fontanella – [www.coworkingfontanella.com](http://www.coworkingfontanella.com)

