



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Plan de negocios para la creación de un Corredor de seguros en el Distrito Metropolitano de Quito

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de:
Ingeniero Comercial mención Administración de Empresas

Profesor Guía:
Ing. Fernando González MBA

AUTOR:
JOSÉ LUIS CASTELO SARSOSA

Año
2012

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Fernando González

Ingeniero MBA

C.I.: 171138721-5

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”.

José Luis Castelo

C.I.: 171551379-0

DEDICATORIA

A la persona que hizo de esto y de muchas otras cosas una realidad. Mi querida Mamá Michita.

AGRADECIMIENTO

A mis padres y hermanos por todo su amor y apoyo. A Isabel Carrión, René Pérez, Pablo Illingworth, Kewy Sarsosa, Alejandro Galvis, Joel Sotalín. A mi tutor por su tiempo, su paciencia y sus conocimientos entregados.

A mis amigos.

RESUMEN

El presente plan de negocios tiene como objetivo la creación de BROSEG, un corredor de seguros en la ciudad de Quito, dedicado a la venta de pólizas de seguro.

La diferencia de la empresa radicará en brindar un servicio personalizado ofreciendo un servicio integral sin costo que garantice la expansión de su negocio en base a sistemas de control de gestión.

Se ingresará al mercado mediante la estrategia de penetración, relacionándose con la competencia e intentando hacer de sus clientes personas con alto grado de conocimiento en seguros.

En el corto y mediano plazo la empresa direccionará sus esfuerzos en la venta a clientes individuales, ofreciendo seguros para vehículos, asistencia médica, hogar, accidentes personales y vida individual. En el largo plazo se planea entrar a licitaciones en instituciones públicas y empresas privadas.

En el Ecuador existe un considerable y constante crecimiento en la Industria aseguradora, el cual a diciembre de 2011 fue del 20.6% en relación al 2010, siendo él 2% del PIB, esto quiere decir 1'336.611,00 millones de dólares.

El mercado objetivo de BROSEG serán personas de nivel medio-alto de la ciudad de Quito, entre 25 a 59 años, que poseen un patrimonio y sienten la necesidad de protegerlo. Según la investigación de mercados el 60% de las personas estarían dispuestos a adquirir los servicios que ofrece BROSEG, como seguros obligatorios (SOAT) y otros servicios que protejan a sus familias y cubran sus necesidades. De estos en inicio se planea satisfacer el 0.30% por temas de capacidad operativa. El negocio proyecta utilidades desde el primer año con un VAN de \$26.043 y una TIR de 44.03 % > 11.04% tasa de descuento (VIABLE).

ABSTRACT

This business plan has the specific objective to create BROSEG. BROSEG is an insurance broker in the city of Quito dedicated to the sale of insurance policies.

The company is distinguished by giving a personalized and integral service at no charge that warranty the expansion of the business based on management controls systems. The company will enter the market through a penetration strategy to get along with the competitors and have their customers become a high level knowledgeable people in insurance.

Within the short and medium term, the company will addressed their individual customer's sales efforts, offering car insurance, medical assistance, home insurance, personal injuries and individual life insurance. Within the long term the company is planning to bid on public and private companies.

In Ecuador there is a considerable and steady growth in the insurance industry.

From December of 2011 the growth was 20.6% in compare to December of 2010, being this figure the 2% of GDP which in dollars is equal to 1'336.611,00 million.

BROSEG will target medium-high level people from the city of Quito, between 25 and 59 years old with a good heritage and with the necessity to protect it.

According to the market investigation the 60% of the people will be interested in getting the service with BROSEG such as the mandatory insurance (SOAT) and other services that protect their families as well as cover their necessities. At the beginning of the operations BROSEG is planning to satisfy the 0.30% due to their operative capacity.

The business expects profit since the beginning of the first year with an NPV of \$26.043 and a IRR of 44.03% >11.04% discount rate. (EXECUTABLE).

ÍNDICE

| | |
|---|----------|
| CAPÍTULO I | 1 |
| 1 ANTECEDENTES GENERALES | 1 |
| 1.1 TEMA | 1 |
| 1.2 ANTECEDENTES | 1 |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN | 2 |
| 1.4 OBJETIVOS | 2 |
| 1.4.1 Objetivo General | 2 |
| 1.4.2 Objetivos Específicos | 3 |
| CAPÍTULO II | 4 |
| 2 LA INDUSTRIA LA COMPAÑÍA Y SUS PRODUCTOS O SERVICIOS | 4 |
| 2.1 CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL INDUSTRIAL UNIFORME | 4 |
| 2.2 SISTEMA PRIVADO DE SEGUROS | 5 |
| 2.2.1 Antecedentes | 5 |
| 2.2.2 Situación Actual | 6 |
| 2.2.3 Situación Futura | 8 |
| 2.3 ACTIVIDADES DE AGENTES Y CORREDORES DE SEGURO (INTERMEDIARIOS DE SEGUROS) | 9 |
| 2.3.1 Agente de Seguros | 10 |
| 2.3.2 Corredor de Seguros | 10 |
| 2.3.3 Corredor de Seguros en el Tiempo | 10 |
| 2.3.4 Estructura del Intermediario de Seguros en el Ecuador | 11 |
| 2.4 FACTORES ECONÓMICOS Y REGULATORIOS | 13 |
| 2.5 PROVEEDORES Y SUS CANALES DE DISTRIBUCIÓN | 14 |
| 2.6 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER | 16 |
| 2.6.1 Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores | 16 |
| 2.6.2 Amenazas de Productos y Servicios Sustitutos | 17 |
| 2.6.3 Poder de Negociación de los Clientes | 17 |
| 2.6.4 Poder de Negociación de los Proveedores (Compañías Aseguradoras) | 18 |
| 2.6.5 Rivalidad entre Competidores Existentes | 18 |
| 2.7 LA COMPAÑÍA Y CONCEPTO DE NEGOCIO | 19 |
| 2.7.1 Estructura Legal de la Empresa | 20 |
| 2.7.2 Misión | 20 |
| 2.7.3 Visión | 20 |
| 2.7.4 Servicio | 20 |
| 2.7.5 Estrategia de Ingreso Al Mercado y Crecimiento | 23 |
| 2.8 MATRIZ DE ANÁLISIS FODA | 24 |

| | |
|--|-----------|
| CAPITULO III..... | 27 |
| 3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS..... | 27 |
| 3.1 PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL..... | 27 |
| 3.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS..... | 27 |
| 3.2.1 Preguntas, Hipótesis y Objetivos de Investigación | 28 |
| 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS..... | 29 |
| 3.3.1 Fuentes de información Primaria y Secundaria | 29 |
| 3.3.2 Investigación Descriptiva Cualitativa..... | 30 |
| 3.3.3 Investigación Cuantitativa..... | 35 |
| 3.4 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL | 51 |
| 3.4.1 Mercado Objetivo..... | 51 |
| 3.4.2 Segmentación de Mercado | 51 |
| 3.4.3 Segmentación Geográfica | 51 |
| 3.4.4 Segmentación Demográfica..... | 51 |
| 3.5 TAMAÑO DE MERCADO | 52 |
| 3.5.1 Demanda | 52 |
| 3.6 COMPETENCIA..... | 53 |
| CAPITULO IV | 54 |
| 4 PLAN DE MARKETING..... | 54 |
| 4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING | 54 |
| 4.1.1 Estrategia de Penetración..... | 54 |
| 4.1.2 Estrategia de Posicionamiento..... | 54 |
| 4.2 MARKETING TÁCTICO | 55 |
| 4.2.1 Producto y Servicio | 55 |
| 4.2.2 Precio (Primas)..... | 59 |
| 4.2.3 Plaza o Distribución | 63 |
| 4.2.4 Promoción y Publicidad | 67 |
| CAPITULO V | 70 |
| 5 PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN..... | 70 |
| 5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES..... | 70 |
| 5.1.1 Estrategia de Diferenciación del Servicio..... | 70 |
| 5.2 CICLO DE OPERACIONES | 70 |
| 5.2.1 Análisis de Riesgo y Recomendaciones | 71 |
| 5.2.2 Negociación de Tasa y Condiciones de Cobertura | 71 |
| 5.2.3 Revisión de Pólizas..... | 71 |
| 5.2.4 Control de Ejecución de todas las Operaciones con las Compañías de Seguros..... | 72 |
| 5.2.5 Presentación de Reclamos y Recuperación de Siniestros | 72 |

| | | |
|---------------------------|--|-----------|
| 5.2.6 | Estadística de Siniestralidad | 72 |
| 5.2.7 | Seguridad Industrial y Tasación de Activos | 73 |
| 5.3 | FLUJOGRAMA DE PROCESOS..... | 74 |
| 5.4 | REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS..... | 75 |
| 5.5 | LOCALIZACIÓN GEOGRAFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO..... | 76 |
| CAPITULO VI..... | | 77 |
| 6 | PLAN GERENCIAL..... | 77 |
| 6.1 | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... | 77 |
| 6.2 | PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES..... | 78 |
| 6.2.1 | Gerente General..... | 78 |
| 6.2.2 | Gerente Comercial..... | 78 |
| 6.3 | COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS..... | 79 |
| 6.4 | POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS | 81 |
| 6.5 | EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS..... | 81 |
| CAPITULO VII..... | | 82 |
| 7 | CRONOGRAMA GENERAL..... | 82 |
| 7.1 | ACTIVIDADES NECESARIA PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA..... | 82 |
| 7.2 | DIAGRAMA DE GANTT | 82 |
| 7.3 | RIESGOS E IMPREVISTOS | 83 |
| CAPITULO VIII..... | | 84 |
| 8 | RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS..... | 84 |
| 8.1 | CRITERIOS UTILIZADOS..... | 84 |
| 8.2 | SUPUESTOS UTILIZADOS | 85 |
| 8.3 | PROYECCIÓN DE VENTAS | 86 |
| 8.4 | RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES..... | 87 |
| CAPITULO IX..... | | 89 |
| 9 | PLAN FINANCIERO..... | 89 |
| 9.1 | INVERSIÓN INICIAL | 89 |
| 9.2 | FUENTES DE INGRESOS..... | 89 |
| 9.3 | COSTOS DE VENTAS..... | 89 |

| | | |
|---|--|------------|
| 9.4 | MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO | 90 |
| 9.5 | ESTADO DE RESULTADOS | 90 |
| 9.6 | BALANCE GENERAL..... | 90 |
| 9.7 | FLUJO DE EFECTIVO | 90 |
| 9.8 | PUNTO DE EQUILIBRIO | 90 |
| 9.9 | ÍNDICES FINANCIEROS | 91 |
| 9.10 | VALUACIÓN..... | 92 |
| CAPITULO X..... | | 93 |
| 10 PROPUESTA DE NEGOCIO | | 93 |
| 10.1 | FINANCIAMIENTO DESEADO | 93 |
| 10.2 | ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA..... | 93 |
| 10.3 | CAPITALIZACIÓN..... | 93 |
| 10.4 | USO DE FONDOS | 94 |
| 10.5 | RETORNO PARA EL INVERSIONISTA..... | 94 |
| CAPITULO XI..... | | 96 |
| 11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | | 96 |
| 11.1 | CONCLUSIONES..... | 96 |
| 11.2 | RECOMENDACIONES | 98 |
| Bibliografía..... | | 100 |
| Anexo..... | | 102 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|-------------------|--|----|
| Tabla 2.1 | Clasificación Internacional Industrial Uniforme..... | 4 |
| Tabla 2.2 | Sistema privado de seguros en el Ecuador a Diciembre del 2011 | 5 |
| Tabla 2.3 | Prima neta pagada entre 2010 y 2011 | 6 |
| Tabla 2.4 | Prima en relación con la PEA..... | 7 |
| Tabla 2.5 | Ramos de mayor presencia a Septiembre de 2011 | 8 |
| Tabla 2.6 | Ranking de los Corredores de seguros al 2010 | 12 |
| Tabla 2.7 | Compañías Aseguradoras..... | 15 |
| Tabla 2.8 | Comparativo de variables de caracterización de los canales | 19 |
| Tabla 2.9 | Jerarquía de productos | 22 |
| Tabla 2.10 | Ramo de Vida producto no buscado | 23 |
| Tabla 2.11 | Matriz de análisis FODA..... | 25 |
| Tabla 2.12 | Estrategias base FODA..... | 26 |
| Tabla 3.1 | Preguntas, hipótesis y objetivos | 28 |
| Tabla 3.2 | Determinación de la muestra..... | 36 |
| Tabla 3.3 | Funciones del intermediario de seguros..... | 41 |
| Tabla 3.4 | Demanda BROSEG (Pólizas de Seguros) | 53 |
| Tabla 4.1 | Ciclo de vida de los productos..... | 56 |
| Tabla 4.2 | Porcentajes de Comisión por Ramo..... | 59 |
| Tabla 4.3 | Prima ASISTENCIA MÉDICA..... | 60 |
| Tabla 4.4 | Prima VEHÍCULOS | 60 |
| Tabla 4.5 | Prima SEGURO PARA VIAJERO | 61 |
| Tabla 4.6 | Prima HOGAR EXPRESS | 61 |
| Tabla 4.7 | Prima VIDA INDIVIDUAL..... | 62 |
| Tabla 4.8 | Primas Ponderadas | 63 |
| Tabla 4.9 | Cadena de Valor | 66 |
| Tabla 5.1 | Equipos y herramientas..... | 75 |
| Tabla 6.1 | Gasto de nómina administrativa | 80 |
| Tabla 6.2 | Gasto variable de comisiones al Gerente Comercial..... | 81 |
| Tabla 8.1 | Criterios utilizados | 84 |

| | | |
|-------------------|--|----|
| Tabla 8.2 | Tasa de crecimiento anual de la Industria..... | 86 |
| Tabla 8.3 | Puntos base para Escenarios..... | 87 |
| Tabla 8.4 | Proyección de Ventas | 87 |
| Tabla 9.1 | Punto de Equilibrio | 91 |
| Tabla 9.2 | VAN y TIR | 92 |
| Tabla 10.1 | Inversión inicial..... | 94 |
| Tabla 10.2 | CAPM frente al CPPC | 94 |
| Tabla 10.3 | VAN y TIR Inversionistas..... | 95 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | | |
|---------------------|---|-----|
| Gráfico 2.1 | Evolutivo de Tasas de crecimiento (Prima y PIB) | 6 |
| Gráfico 2.2 | Prima neta pagada entre 2010 y 2011 | 7 |
| Gráfico 2.3 | Comisiones generadas por corredores de seguros en el tiempo | 11 |
| Gráfico 2.4 | Fuerzas de Porter | 18 |
| Gráfico 3.1 | Posicionamiento Aseguradoras..... | 37 |
| Gráfico 3.2 | Posicionamiento compañías de medicina prepagada | 38 |
| Gráfico 3.3 | Posicionamiento Intermediarios de Seguros | 39 |
| Gráfico 3.4 | Diferencia Intermediarios con Aseguradoras | 40 |
| Gráfico 3.5 | Funciones del intermediario de seguros | 42 |
| Gráfico 3.6 | Seguro contratado en la actualidad..... | 43 |
| Gráfico 3.7 | Interés de comprar seguros | 44 |
| Gráfico 3.8 | Tipos de seguros..... | 45 |
| Gráfico 3.9 | Vías para contratar un seguro..... | 46 |
| Gráfico 3.10 | Medio de información de seguros | 47 |
| Gráfico 3.11 | Ingreso mensual del consumidor | 48 |
| Gráfico 3.12 | Porcentaje dispuesto a destinar a seguros | 49 |
| Gráfico 3.13 | Formas de Pago..... | 50 |
| Gráfico 4.1 | Productos BROSEG..... | 55 |
| Gráfico 4.2 | Cadena de distribución BROSEG | 64 |
| Gráfico 4.3 | Logotipo BROSEG | 68 |
| Gráfico 5.1 | Ciclo de servicio de BROSEG..... | 70 |
| Gráfico 5.2 | Flujograma de Procesos | 74 |
| Gráfico 5.3 | Localización Geográfica..... | 76 |
| Gráfico 6.1 | Estructura organizacional..... | 777 |

CAPÍTULO I

1 ANTECEDENTES GENERALES

1.1 TEMA

Plan de negocios para la creación de un corredor de seguros en el Distrito Metropolitano de Quito.

1.2 ANTECEDENTES

El seguro es un producto financiero que legalmente compromete a la compañía aseguradora a pagar las pérdidas que el asegurado sufra cuando ocurran eventos específicos. La aseguradora acepta el riesgo de que tales eventos puedan ocurrir, a cambio del pago de un honorario o prima.

El seguro es prácticamente una necesidad esencial en los negocios y es parte fundamental de la protección de la riqueza de un país. Por esta razón la falta de cobertura dejaría a los negocios, familias y personas sin protección ante las incertidumbres de la vida diaria (Federación mundial de Intermediarios de Seguros, 2007).

Los avances en la medicina, el desarrollo de productos, la exploración espacial y la tecnología en general se han vuelto realidad gracias al seguro. Los clientes compran seguros de automóviles para amparar tanto a su vehículo como a las personas que podrían resultar lesionadas en caso de ocurrir un accidente (Federación mundial de Intermediarios de Seguros, 2007).

Las empresas, por su parte, también exigen a otras empresas que adquieran coberturas de seguros; por ejemplo, un minorista puede pedir a sus proveedores que adquieran pólizas de responsabilidad civil por productos. De

la misma manera, los hospitales pueden solicitar a los médicos que cuenten con seguro de responsabilidad civil por mala práctica médica, y las compañías hipotecarias frecuentemente solicitan a los clientes que aseguren su propiedad. (Federación mundial de Intermediarios de Seguros, 2007)

1.3 JUSTIFICACIÓN

La idea de negocio nace por las siguientes razones:

- Experiencia profesional del autor en QBE Seguros Colonial, familia inmersa en la actividad aseguradora por más de 25 años.
- Crecimiento de la Industria de 20.7% al 2011 con relación al 2010 (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2011).
- Gran número de personas expuestas a riesgos, que carecen de protección, quedando vulnerable su patrimonio, su familia y su propia vida.
- La prima per cápita en relación con la población económicamente activa llega a \$290 en 2011.(Superintendencia de Bancos y Seguros, 2011)
- El sistema privado de seguros presentó una participación del 2.05%, con relación al PIB, representado en un total de \$ 1.336.611 hasta diciembre de 2011. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2011)

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Determinar la viabilidad de crear un corredor de seguros en la ciudad de Quito mediante el diseño del plan de negocios.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis macroeconómico y microeconómico del mercado asegurador Ecuatoriano.
- Determinar la viabilidad financiera del negocio
- Caracterizar el comportamiento del consumidor de seguros.
- Diseñar el plan de Marketing para el corredor de seguros.

CAPÍTULO II

2 LA INDUSTRIA LA COMPAÑÍA Y SUS PRODUCTOS O SERVICIOS

El presente capítulo identifica la actividad industrial del negocio en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme.

2.1 CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL INDUSTRIAL UNIFORME

Tabla 2.1 Clasificación Internacional Industrial Uniforme

| Sistema Privado de Seguros del Ecuador | |
|---|---|
| Industria K6622.00 | Actividades de agentes y corredores de seguros (intermediarios de seguros) que venden, negocian u ofertan contratos de anualidades y pólizas de seguros y reaseguros. |
| Negocio | Corredor de seguros |

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) Esquema de análisis tomado de Dan Thomas “El sentido de los Negocios”

Elaborado por: El autor

Como se puede observar en la tabla 2.1 dentro del sistema privado de seguros del Ecuador se encuentra la actividad de los corredores de seguros; los cuales venden pólizas de seguros (diseñadas previamente por aseguradoras o compañías de medicina prepagada y aprobadas bajo la Supeditación de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador) a personas y/o empresas; a cambio de una comisión.

Según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme la actividad de corredores de seguros se codifica como K6622.00, forma parte del sistema privado de seguros y el cual se detalla a continuación.

2.2 SISTEMA PRIVADO DE SEGUROS

2.2.1 Antecedentes

Es de gran importancia analizar el comportamiento histórico que ha mantenido el sistema privado de seguros en el Ecuador los últimos años y su relación con el PIB, lo cual se presenta a continuación en la tabla 2.2:

Tabla 2.2 Sistema Privado de Seguros en el Ecuador a Diciembre del 2011

| AL | Prima neta pagada | PIB* | % PIB |
|-----------|--------------------------|-------------|--------------|
| 2001 Dic. | 313 180 | 21 249 577 | 1.47 |
| 2002 Dic. | 403 089 | 24 899 481 | 1.62 |
| 2003 Dic. | 458 381 | 28 635 909 | 1.60 |
| 2004 Dic. | 477 301 | 32 642 225 | 1.46 |
| 2005 Dic. | 542 970 | 37 186 942 | 1.46 |
| 2006 Dic. | 616 484 | 41 763 230 | 1.49 |
| 2007 Dic. | 678 454 | 45 503 563 | 1.48 |
| 2008 Dic. | 883 792 | 54208523 | 1.62 |
| 2009 Dic. | 942 144 | 52021862 | 1.81 |
| 2010 Dic. | 1 107 593 | 56 998 219 | 1.94 |
| 2011 Dic. | 1 336 611 | 65 145 432 | 2.05 |

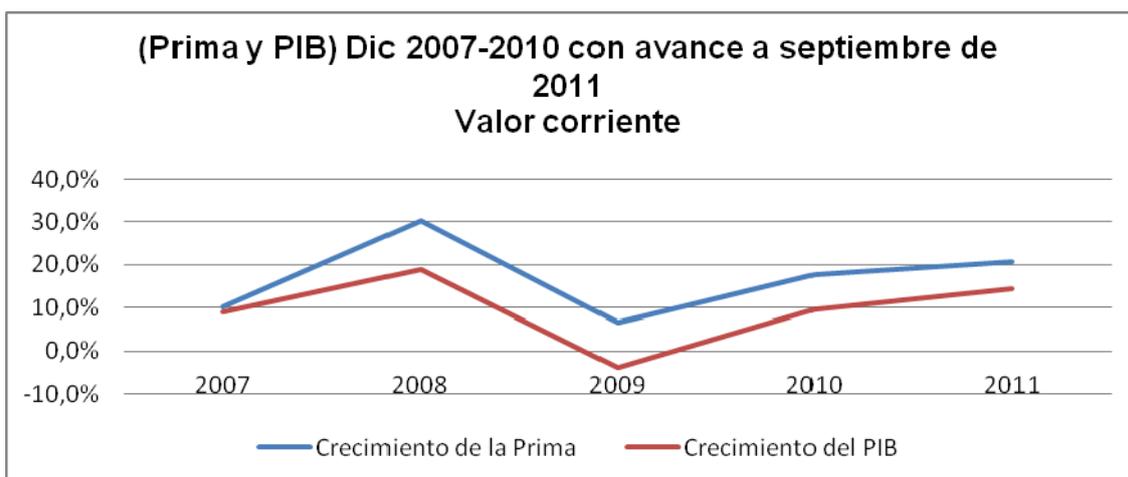
*PIB en precios corrientes

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.

Elaborado por: El Autor

El sistema privado de seguros presentó una participación del 2.05%, con relación al PIB, representado en un total de mil trescientos treinta y seis millones de dólares en diciembre de 2011. Es importante notar que a partir del 2010 se ha sobrepasado la barrera de los mil millones de dólares en primas netas pagadas, valor considerable con respecto a los 313 millones de dólares en 2001. En el siguiente gráfico 2.1 se podrá apreciar de mejor manera la evolución de las tasas de crecimiento entre la prima y el PIB entre 2007-2011.

Gráfico 2.1 Evolutivo de Tasas de crecimiento (Prima y PIB)



Fuente: Superintendencia de bancos y Seguros

Elaborado por: El Autor

En el gráfico 2.1 se puede observar que la industria aseguradora en el Ecuador es sensible ante los cambios del entorno económico reflejándose en un incremento o decremento del primaje, como parte de la producción del país.

2.2.2 Situación Actual

La situación del sistema de seguros ha generado un importante crecimiento de 20.7% en 2011 con relación a 2010 para ser exactos 230 millones de dólares reflejados a continuación en la tabla 2.3:

Tabla 2.3 Prima neta pagada entre 2010 y 2011

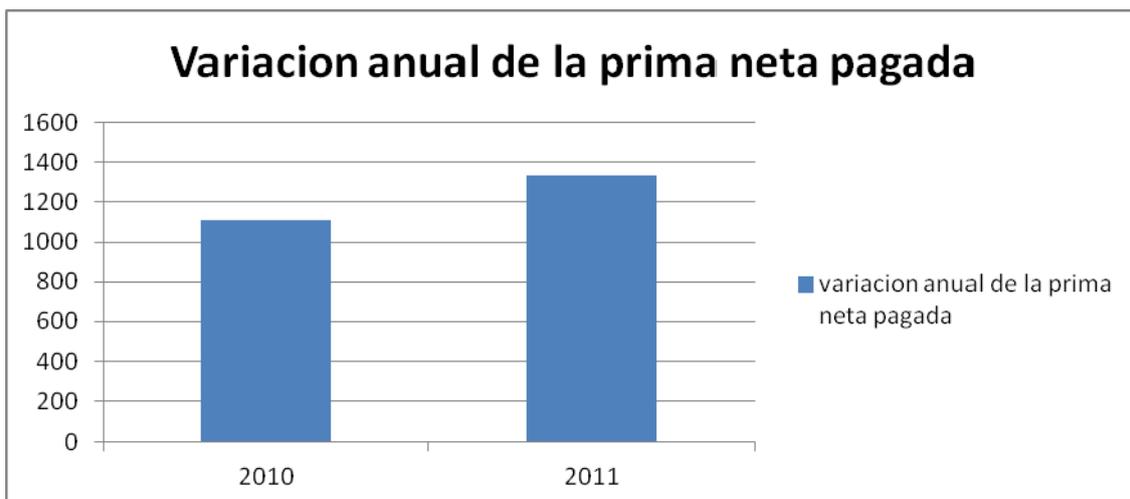
| | 2011 Diciembre | 2010 Diciembre | % variación anual diciembre de 2010 a diciembre de 2011. |
|------------------------------|-------------------|-------------------|---|
| Prima neta pagada | 1.337* | 1.107* | 20.7 % |

*Cifras en millones de dólares.

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: El Autor

Gráfico 2.2 Prima neta pagada entre 2010 y 2011



Cifras en millones de dólares

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: El Autor

Como se puede observar en el gráfico 2.2 se señala la variación anual de la prima neta pagada de diciembre de 2011 en relación a diciembre de 2010 es 20.7%, dato descrito en la tabla 2.3.

Tabla 2.4 Prima en relación con la PEA

| Primaje en relación con la población económicamente activa | | | |
|--|--------------------|----------|------------------|
| | *Prima neta pagada | PEA | Prima per cápita |
| 2011-dic | 1.336.611,46 | 4.608,79 | \$290 |

*Cifra en millones de dólares

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: El Autor

La tabla 2.4 detalla que la prima per cápita en relación con la población económicamente activa llega a \$290 en 2011.

Ramos de mayor presencia

En el Ecuador existen 38 ramos aprobados clasificados de la siguiente manera:

- Ramos generales
- Ramos de fianzas

- Ramos de vida y asistencia medica
- Ramos técnicos o industriales

Los ramos generales son aquellos que se contratan para proteger bienes muebles e inmuebles. Los ramos de fianzas garantizan el cumplimiento de contratos del sector público o privado y los ramos de vida y asistencia médica protegen el bien máspreciado por el ser humano, la vida y la salud. (Seguros Sucre S.A). A diciembre del 2011 de los 38 ramos 6 son los más representativos.

Tabla 2.5 Ramos de mayor presencia a diciembre de 2011

| Ramos | Participación | Acumulado |
|---------------------------|---------------|---------------|
| Vehículos | 26.29% | 25.64% |
| Vida en grupo | 15.53% | 40.65% |
| Incendio y líneas aliadas | 9.16% | 49.85% |
| Accidentes personales | 7.86% | 57.62% |
| Transporte | 5.36% | 63.07% |
| Buen Uso de Anticipo | 3.98% | 68.18% |
| Otros Ramos | 37.82% | 100.00% |

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: El Autor

De los 38 ramos en los que laboró el mercado asegurador Ecuatoriano, 6 ramos concentraron el 68.18% y de ellos 3 ramos concentraron el 49.85% (vehículos, vida en grupo e incendio y líneas aliadas). **Dejando una tasa de crecimiento de la Industria de 20.7%.**

2.2.3 Situación Futura

Tendencias

En una investigación reciente sobre seguros, en el Ecuador la tendencia se ve reflejada en la venta de productos nuevos en sectores masivos relacionados con vida, vivienda, incendios, robos, catástrofes naturales, educación,

accidentes personales, asistencia médica, cobertura de patrimonio personal, entre otros, los cuales llegan a todos los estratos socioeconómicos. (RAYMOND, 2011, pág. 26).

El seguro está produciendo una ampliación de coberturas y servicios sin precedentes y en la búsqueda de soluciones que generen valor agregado. Las estrategias de los protagonistas de la industria son la diversificación de sus productos, ingresando a nuevos nichos donde hay oportunidades de crecimiento.

Se han lanzado nuevos productos de seguros de vida con valor agregado, seguro de desempleo, seguros con el Ministerio de Inclusión Económica y Social para los beneficiarios del bono de desarrollo Humano, micro seguro, nuevos seguros para vivienda, entre otros. (RAYMOND, 2011, pág. 29)

Se está utilizando canales no tradicionales como supermercados, cajeros automáticos y *call center*, canales de venta en alianza con algunos bancos, sistemas de distribución masiva y estrategias que varían dependiendo de cada grupo objetivo, creación de fuerzas de ventas propias de las aseguradoras. (RAYMOND, 2011, pág. 28).

2.3 ACTIVIDADES DE AGENTES Y CORREDORES DE SEGURO (INTERMEDIARIOS DE SEGUROS)

Los agentes y corredores de seguro son intermediarios que constituyen un vínculo clave entre compañías aseguradoras y el cliente. El intermediario ofrece asesoramiento, información, y otros servicios además de la solicitud, negociación y venta de seguros. (Federación mundial de Intermediarios de Seguros, 2007)

El intermediario facilita la colocación y compra de seguros y provee servicios a las compañías aseguradoras y a los clientes, que complementan el proceso de

colocación. Tradicionalmente, el intermediario ha sido catalogado como agente y corredor de seguros. La diferencia entre ambos conceptos tiene que ver con la manera en que se desenvuelven en el mercado de los seguros.

2.3.1 Agente de Seguros

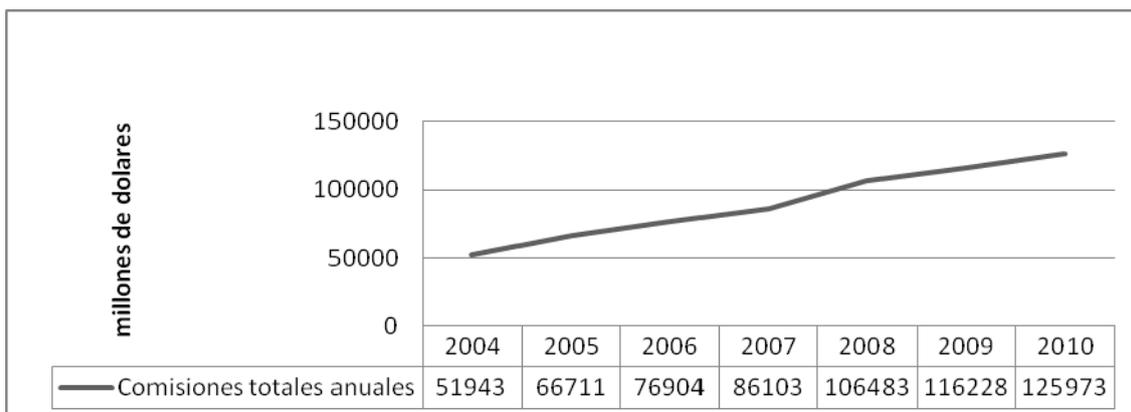
El agente de seguros es un intermediario que trabaja como persona natural y está autorizado para actuar a nombre de las compañías aseguradoras. El Agente representa a la compañía en el proceso de aseguramiento y por lo regular opera en los términos pactados previamente con determinada aseguradora. La relación entre la compañía y el agente puede tomar diferentes formas ya sea de manera dependiente o trabajando con una o varias aseguradoras de manera independiente. (Federación mundial de Intermediarios de Seguros, 2007)

2.3.2 Corredor de Seguros

El corredor al igual que el agente es un intermediario de seguros, no obstante, actúa exclusivamente de manera independiente a las compañías aseguradoras y está constituido como persona jurídica. Esto le permite formar una estructura organizacional más compleja, otorgándole la oportunidad de expandir su negocio a gran escala. (Federación mundial de Intermediarios de Seguros, 2007).

2.3.3 Corredor de Seguros en el Tiempo

El corredor de seguros obtiene sus ingresos en base a comisiones ganadas por venta de seguros, las mismas son cobradas a las compañías aseguradoras. En el gráfico 2.3 se podrá observar la tendencia en el tiempo de las comisiones cobradas por los corredores de seguros. Este gráfico muestra una recta de tendencia creciente, relacionando las comisiones con respecto al PIB en los últimos 7 años.

Gráfico 2.3 Comisiones por corredores de seguros en el tiempo

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: El Autor

En el gráfico 2.3 se puede apreciar el constante crecimiento desde el 2004 a 2010 en comisiones ganadas. Obteniendo ese último año más de 125 millones de dólares. Es importante recalcar que los corredores de seguros obtienen ingresos únicamente de esa manera.

2.3.4 Estructura del Intermediario de Seguros en el Ecuador

La competencia del intermediario de seguros es altamente fragmentada, lo que hace que la competencia sea intensa. En el Ecuador existen 291 agentes y 263 corredores de los cuales 143 se encuentran en la provincia de Pichincha. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador).

Tabla 2.6 Ranking de los Corredores de seguros al 2010

| CORREDORES DE SEGUROS | | | |
|-----------------------------------|----------------------------|------------------------|------------------|
| FECHA DE CORTE: 31/12/2010 | | | |
| No. | RAZÓN SOCIAL. | % Participación | Acumulado |
| 1 | TECNISEGUROS | 23,15 | 23,15 |
| 2 | NOVAECUADOR | 9,01 | 32,16 |
| 3 | ASERTEC | 6.66 | 38,82 |
| 4 | ALAMO | 5.89 | 44.71 |
| 5 | ACOSAUSTRO | 5.38 | 50.09 |
| 6 | RAUL COKA BARRIGA | 3,67 | 53.67 |
| 7 | CLAVESEGUROS | 3,03 | 56.79 |
| 8 | LIDERES | 2,07 | 58.86 |
| 9 | UNISEGUROS | 2,06 | 60.92 |
| 10 | AON RISK SERVICES ECUADOR | 2.04 | 62.96 |
| 11 | ALFASEGUROS | 1,86 | 64.82 |
| 12 | CIFRASEG | 1,84 | 66.66 |
| 13 | ACROPOLIS | 1,49 | 68.15 |
| 14 | MULTIAPOYO | 1,48 | 69.63 |
| 15 | COTOPAXI | 1,25 | 70.88 |
| 16 | GRUPO MANCHENO VILLACRECES | 1,19 | 72.07 |
| 17 | COINVERSEG | 1,17 | 73.24 |
| 18 | CIDESCOL | 1,12 | 74.36 |
| 19 | FIELSEG | 1,09 | 75.45 |
| 20 | VANGUARDIA | 1,07 | 76.52 |
| 21 | INTERBROKER | 0.88 | 77.40 |
| 22 | ASPROS | 0,83 | 78.23 |
| 23 | LIDERSEG | 0,80 | 79.03 |
| 24 | PRODESEG | 0,78 | 79.81 |
| | OTROS | 20.19 | 100 |

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: El Autor

Existen líderes que abarcan la mayor parte del mercado ya que de los 143 corredores de seguros, 24 comprenden el 79.81% de participación del

mercado, mientras que los 119 corredores restantes en conjunto son el 20.19%.

2.4 FACTORES ECONÓMICOS Y REGULATORIOS

Los factores económicos como la volatilidad económica o la inflación impactan sobre el normal desenvolvimiento de la actividad aseguradora y afecta al nivel de aceptación y confianza de los asegurados hacia el sistema de aseguramiento. Existen también factores demográficos como la longevidad, el nivel de educación, la estructura familiar y la urbanización e industrialización. (GONZALES PORRAS, 2001)

Por otra parte factores sociales y culturales pueden afectar la aceptación y conocimiento de la importancia de la actividad aseguradora en la sociedad. En un reciente informe acerca de la necesidad de una gestión eficaz del riesgo en las empresas, se analiza la norma ISO 31000 que recoge los principios y las líneas directrices sobre la gestión de riesgos en las empresas, lo cual va a permitir hacer frente a factores internos y externos que generan incertidumbre (JALIL PERNA, 2011), para conseguir:

- Aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos fijados.
- Fomentar una gestión proactiva y ética empresarial.
- Cumplir con las normativas legales y reglamentarias aplicables y las normas internacionales.
- Identificar oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas.
- Conocer controles internos y externos.

- Mejorar la prevención y gestión de siniestros, así como ser capaces de minimizar las pérdidas.

Por otro lado en 2008, el Presidente Constitucional de la República Eco. Rafael Correa, dictó el Decreto Ejecutivo N 829 el cual decreta expedir el reglamento para la calificación de los asesores productores de seguros, (Corredor de Seguros). Ver ANEXO I.

Entre otras cosas, este decreto dispone transitoriamente que cada institución contrate por su cuenta un asesor productor de seguros, que recibirá una remuneración por sus servicios y no podrá percibir la comisión establecida en el artículo 18 de la resolución N 80 de 11 de agosto de 2005.

Esto demuestra que los factores políticos pueden llegar a representar uno de los factores más incisivos en el proceso de crecimiento y desarrollo de la actividad aseguradora, ya que en este caso se está limitando la capacidad de producción del asesor productor de seguros en el sector público. Esta situación justifica la nueva tendencia de regularización en la industria de seguros en Ecuador. Ver ANEXO II.

Otro punto relevante que se puede citar es el de la Ley Orgánica de Regularización y Control de Poder de Mercado aprobada por la Asamblea Nacional el pasado mes de octubre de 2011; también conocida como Ley Antimonopolio, que será sin duda un factor relevante en el ámbito no solo asegurador, sino en todo ámbito comercial ya que se enfocará en velar por la buena competencia y evita que los negocios actúen de forma desleal, así como las ventas atadas y sobre todo normas a favor del consumidor. Ver ANEXO II.

2.5 PROVEEDORES Y SUS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

En el mercado asegurador, el papel de proveedores lo tienen las compañías aseguradoras y las compañías de medicina pre-pagada ya que son los que

realmente absorben los riesgos asegurables creando seguros a cambio de una prima. Al 31 de diciembre de 2011, existen 44 compañías aseguradoras (RAYMOND, 2011); de las cuales se detallan las 18 principales con su respectivo porcentaje de participación:

Tabla 2.7 Compañías Aseguradoras

| No. | EMPRESAS | % Participación | Acumulado |
|------------|-----------------|------------------------|------------------|
| 1 | QBE COLONIAL | 12.28 | 12.28 |
| 2 | SUCRE | 7.39 | 19.67 |
| 3 | EQUINOCCIAL | 7.11 | 26.78 |
| 4 | RÍO GUAYAS | 5.00 | 31.78 |
| 5 | ACE | 4.96 | 36.74 |
| 6 | AIG | 4.93 | 41.67 |
| 7 | PANAMERICANA | 4.26 | 45.93 |
| 8 | UNIDOS | 3.95 | 49.88 |
| 9 | PICHINCHA | 3.76 | 53.64 |
| 10 | MAPRE ATLAS | 3.62 | 57.26 |
| 11 | EQUIVIDA | 3.30 | 60.56 |
| 12 | LATINA | 3.16 | 63.72 |
| 13 | SUR | 2.91 | 66.63 |
| 14 | BOLÍVAR | 2.81 | 69.44 |
| 15 | PALIC | 2.58 | 72.02 |
| 16 | ECUASUIZA | 2.35 | 74.37 |
| 17 | ORIENTE | 2.31 | 76.68 |
| 18 | GENERALI | 1.91 | 78.59 |
| 19 | OTROS | 21.41 | 100 |

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: El Autor

En 2010, dieciocho aseguradoras concentraron el 78.59%, dejando a las veinticinco restantes con el 21.41% del total de la participación. La industria de los seguros es una actividad que genera productos intangibles, por esta razón no se puede analizar crecimientos o disminución de precios de materia prima.

Estos productos intangibles son representados físicamente a través de pólizas y son distribuidos de la siguiente manera:

- Vía directa mediante call center, pagina web, personal interno.
- Vía intermediación de seguros con el canal más tradicional, el intermediario de seguros.
- Vía Banca seguros que son alianzas entre las aseguradoras con determinados bancos o instituciones financieras.
- A diferencia de otras industrias la intermediación de seguros no encarece el precio ya que sus fines son netamente comerciales.

2.6 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico desarrollado por Michael Porter, para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad (LÓPEZ CORREA, 2009). Según Porter indicó en 1979, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.

2.6.1 Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores

Alta

- Los requisitos para la obtención de una credencial para ejercer la actividad de un corredor de seguros son relativamente fáciles de cumplir.
- El valor promedio necesario de inversión para implementar un corredor de seguros es \$20.000,00. (VALLE, 2011).

- No existe costo por el cambio del servicio para el comprador.
- No existen productos patentados.

2.6.2 Amenazas de Productos y Servicios Sustitutos

Medio

- En la actualidad todo producto complementario como los sistemas de rastreo satelital, alarmas, servicios médicos, entre otros, trabajan en conjunto con los seguros privados.
- El corredor de seguros es el canal de venta de seguros más fuerte y más utilizado sin embargo otros medios de venta están en crecimiento.

2.6.3 Poder de Negociación de los Clientes

Medio-bajo

- Los potenciales compradores son diversos; familias, estudiantes, empresarios, entre otros, con diferente poder de comprar y conocimiento de seguros.
- En la mayoría de los casos, los porcentajes de comisión para los corredores de seguros, se encuentra previamente pactado con las aseguradoras, mediante contratos de agenciamiento, por lo que el poder en la negociación de sus ganancias no la tiene el cliente.
- En Ecuador, en general no existe cultura de seguros, por lo que la mayoría de personas desconoce los seguros; sin embargo, debido a seguros obligatorios como el SOAT, empresarios que se ven obligados a

contratar seguros y al incremento de información que existe ahora en el mercado su poder de negociación ha crecido.

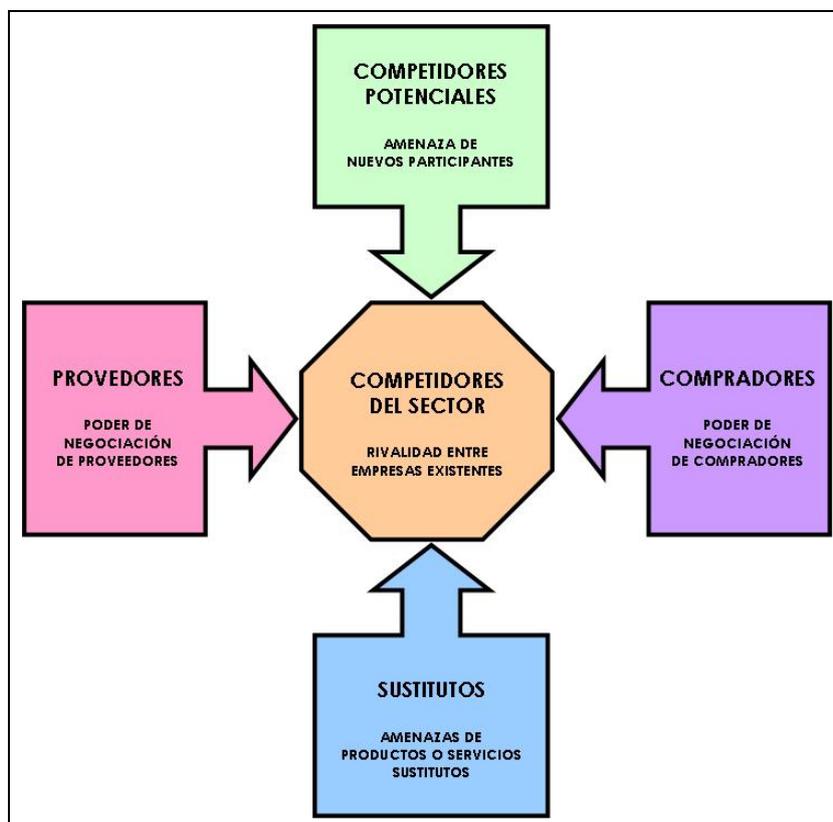
2.6.4 Poder de Negociación de los Proveedores (Compañías Aseguradoras)

Medio

La compañía de seguros estipula las condiciones, tasas y comisiones de una póliza; sin embargo, se considera que su poder de negociación es medio ya que el asesor de seguros tiene la libertad de trabajar con las compañías de seguros que mejor condiciones se le brinde.

2.6.5 Rivalidad entre Competidores Existentes

Gráfico 2.4 Fuerzas de Porter



Fuente: Porter, 1980

Elaborado por: El Autor

- La industria es altamente fragmentada lo que hace que la competencia sea intensa. La diferenciación del servicio y el enfoque en nichos de mercado estratégicos será la clave.
- Los medios tradicionales de distribución de los productos de seguros son, por un lado, los empleados de las aseguradoras, los mismos que representan su propia fuerza de ventas y los intermediarios o productores, que son los agentes, corredores de seguros y por último la denominada banca seguro.

Tabla 2.8 Comparativo de variables de caracterización de los canales

| Variables | Intermediarios | Banca Seguros | Venta Directa |
|--------------------------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Servicio personalizado | 5 | 2 | 3 |
| Flexibilidad (condiciones y precios) | 5 | 1 | 2 |
| Servicio post- venta | 5 | 1 | 3 |
| Precio | 4 | 5 | 3 |
| Especialización | 5 | 2 | 3 |
| Cartera | 2 | 5 | 4 |
| Herramientas | 4 | 3 | 3 |

5 excelente, 4 muy bueno, 3 bueno, 2 regular, 1 insuficiente, 0 no aplica

Elaborado por: El Autor

2.7 LA COMPAÑÍA Y CONCEPTO DE NEGOCIO

La idea de negocio es la creación y constitución de un corredor de seguros, para el diseño, producción y comercialización de este, respaldado por prestigiosas compañías de seguros. La empresa se llamará BROSEG Y su ventaja será el brindar un servicio integral, diseñando productos a la medida de cada cliente.

La diferencia de BROSEG con otros corredores de seguros, radicará en brindar un servicio personalizado, creando una plataforma de atención al clientes, la cual integre varios procesos empezando desde la captación de un potencial

cliente, siguiendo con un asesoramiento técnico especializado en seguros, y todo lo que concierne a la post venta.

2.7.1 Estructura Legal de la Empresa

BROSEG se constituirá como sociedad anónima y su dirección fiscal será la calle Toribio Montes N30-49 y Cuero y Caicedo. La empresa deberá obtener la credencial y certificados de autorización por ramo que le faculte desarrollar la actividad. Para conocer los requisitos para la obtención de credenciales. Ver ANEXO III.

2.7.2 Misión

Ser una empresa de asesoramiento técnico en seguros que garantice la satisfacción de toda necesidad de protección de personas y empresas, brindando un servicio integral encaminando su esfuerzo a crear cultura de seguros en el Ecuador.

2.7.3 Visión

Ser una empresa organizada, confiable e innovadora en el ámbito de la intermediación de seguros en los próximos 5 años, la cual se encuentre en constante desarrollo, implementando sistemas de control de gestión que permitan brindar un servicio de calidad y altamente efectivo que garantice la expansión de su negocio a otras ciudades del Ecuador.

2.7.4 Servicio

El servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible porque no tiene como resultado la obtención de la propiedad de algo. (Kotler, 2008, pag. 199).

VARIABLES DEL SERVICIO

Relación cliente vs. cliente

Existen personas con distintas situaciones económicas, familiares, sociales y culturales, además, cada una de ellas se encuentra expuesta a riesgos distintos según su ubicación geográfica, actividad laboral, entre otras; esto hace que los seguros que BROSEG ofertará se diseñen personalmente para cada cliente.

BROSEG mantendrá la confidencialidad y prudencia de la información otorgada por el cliente, como también la difusión interna de la misma. Todo esto se logrará con políticas de atención al cliente, espacios destinados exclusivamente para ellos, haciendo énfasis en la visita directa en su lugar de domicilio o de trabajo, para evitar conflictos, problemas y malos entendidos.

Relación servicio vs. Cliente

Esta relación analiza niveles de satisfacción del cliente. Para esto BROSEG pondrá mucha atención en cómo se siente el cliente con el servicio, haciendo llamadas periódicas, para conocer cualquier duda o queja.

Accesibilidad

A BROSEG se lo podrá encontrar en el internet mediante una página web, en redes sociales, en el correo electrónico, en los buscadores de internet, revistas, en televisión y radio. La empresa intentará estar lo más cerca posible del cliente.

Ambiente

Para que los colaboradores de BROSEG asuman un compromiso de dedicación y máximo desempeño en su trabajo, se tendrá una serie de pautas

a respetar; simplemente la empresa tratará de comunicar las reglas de manera clara, creando un ambiente interno de cordialidad, respeto y, sobre todo, de responsabilidad ante su entorno de trabajo.

Características del producto o servicio

BROSEG ofertará un servicio desarrollado, el cual sobrepasará las expectativas de los consumidores, generando una diferencia de servicio y añadiendo prestaciones valiosas a sus clientes. La empresa cubrirá las necesidades de protección del cliente relacionando sus productos con la siguiente jerarquía:

Jerarquía de productos

La jerarquía de productos es una clasificación que va desde las necesidades básicas hasta los artículos específicos que la satisfacen. (KOTLER & KEVIN, 2006, p. 380)

Se pueden identificar 6 niveles en la jerarquía de productos (BROSEG utiliza los seguros de vida como ejemplo)

Tabla 2.9 jerarquía de productos

| | |
|-------------------------------|---------------------------------------|
| Familia de necesidades | Seguridad y protección |
| Familia de productos | Ahorro e ingresos |
| Clase de productos | Instrumentos financieros |
| Línea de productos | Seguros de vida |
| Tipo de productos | Seguro de vida individual o colectiva |
| Artículo | Seguro de vida con ahorro |

Elaborado por: El Autor.

Es importante saber que los seguros de vida se clasifican como productos no buscados.

Producto no buscado

Producto de consumo que el consumidor no conoce, o que conoce pero normalmente no piensa comprar. (KOTLER & KEVIN, 2006).

Tabla 2.10 Ramo de Vida producto no buscado

| | |
|---|--|
| Comportamiento de compra del cliente | Bajo conocimiento del producto, poco interés |
| Precio | Varia |
| Distribución | Varia |
| Promoción | Publicidad agresiva, ventas personales |

Elaborado por: El Autor

Este es el caso puntual de los seguros de vida, sin embargo, existen productos como el caso del SOAT que son seguros obligatorios de compra, como también en la mayoría de casos los de vehículos.

Naturaleza del servicio que prestará BROSEG

Como BROSEG es una agencia de asesoramiento de seguros, su naturaleza considera cuatro características especiales que son: Intangibilidad, variabilidad, inseparabilidad e imperdurabilidad.

Esto considera que el servicio no se puede ver o tocar antes de la compra. No puede separarse del proveedor, ni almacenarse o usarse después, dejando la calidad del servicio para la persona que lo presta.

2.7.5 Estrategia de Ingreso Al Mercado y Crecimiento

Estrategia de diferenciación

Como empresa nueva BROSEG requiere acortar la brecha entre ventas esperadas, con ventas deseadas para así crecer de gran manera. Para esto, BROSEG debe crecer mucho más rápido de lo que sus negocios lo permiten

por lo que identificará oportunidades para conseguir un crecimiento intensivo mediante la estrategia de penetración en el mercado.

La empresa empezará relacionándose con su competencia por dos razones; la primera porque la mente de los consumidores no tiene espacio para lo nuevo y diferente, a menos que lo relacione con lo que ya existe, y la segunda para aprovechar todo lo que la competencia ya hizo por el consumidor en el pasado.

BROSEG intentará hacer de sus clientes, personas con alto conocimiento en seguros, el mismo que provocará la necesidad de obtener un producto que satisfaga sus necesidades y al mismo tiempo que ofrezcan la seguridad y tranquilidad para ellos y su familia. Esto ayudará a la empresa a conseguir mayor participación de mercado, combinando profesionales de mucha experiencia en seguros.

2.8 MATRIZ DE ANÁLISIS FODA

Valoración general de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas que consisten en analizar el ambiente de marketing, tanto interno como el externo. (KOTLER & KEVIN, 2006).

La Matriz de análisis FODA será una pieza fundamental en el presente plan de negocio ya que permitirá crear estrategias tanto defensivas como ofensivas. En ocasiones el mercado puede cambiar, las necesidades de las personas cambian con el transcurso del tiempo y la mejor manera de poder estar preparado es conocer el entorno externo como interno que rodeará a la empresa.

En la tabla 2.11 se va a apreciar un análisis FODA detallando las ventajas competitivas con las que contará la empresa reflejada en sus fortalezas, sus debilidades al ser una empresa que empieza y las diferentes oportunidades que se hallan fuera y que con ingenio y creatividad podrán ser aprovechadas.

Posterior al análisis FODA en la tabla 2.12 se crean estrategias FO, estrategias DA, estrategias FA y estrategias DO a partir del FODA.

Tabla 2.11 Matriz FODA

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|---|--|
| <p>F1 Servicio sin costo para el cliente sino más bien un ahorro indirecto por el servicio recibido.</p> <p>F2 Trato personal y humano aportando cercanía con el cliente ambiente de tranquilidad y confianza.</p> <p>F3 Gestión eficaz y servicio post-venta asistiendo toda la vida del contrato en trámites y gestiones con las aseguradoras.</p> <p>F4 Asesoramiento personalizado a través del análisis objetivo siempre con un mínimo de 3 ofertas.</p> <p>F5 Representación del cliente ante la aseguradora defendiendo sus intereses.</p> <p>F6 Variedad de oferta ofreciendo productos de cualquier compañía encontrando el mejor precio y producto.</p> | <p>O1 Derogatoria del decreto 829 Ver ANEXO I</p> <p>O2 Creación de barreras de entrada complejas para nuevos entrantes después de la creación del corredor.</p> <p>O3 Compañías de seguros creando productos masivos a bajos costos.</p> <p>O4 Seguros obligatorios por decreto como el SOAT.</p> <p>O5 Proyecto Regulador Solvencia II para el desarrollo de la actividad de seguros.</p> <p>O6 Estabilidad Económica del Ecuador</p> <p>O7 Aseguradoras asociándose con multinacionales para obtener mejor respaldo.</p> <p>O8 Consolidación del mercado asegurador Ecuatoriano.</p> |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| <p>D1 Bajos recursos económicos.</p> <p>D2 Pérdida al inicio de actividades hasta acumular experiencia.</p> <p>D3 Procesos en formación y adaptación.</p> <p>D4 Número de empleados limitado.</p> <p>D5 Reducción de utilidades por inversión inicial.</p> <p>D6 Limitación en el poder de negociación con las aseguradoras hasta tener una aceptable producción.</p> <p>D7 Cartera de clientes limitada.</p> | <p>A1 Decreto 829 Ver ANEXO I</p> <p>A2 Rápido desarrollo de la competencia.</p> <p>A3 Competidores con una extensa experiencia en seguros.</p> <p>A4 Nuevo ingreso de competencia.</p> <p>A5 Economías de escala de competidores grandes obligando a entrar en una pequeña escala aceptando desventaja en costos de distribución y servicio post-venta.</p> <p>A6 Aparición de nuevos canales de distribución.</p> <p>A7 Desestabilización del sistema bancario y financiero del Ecuador.</p> |

Elaborado por: El Autor.

Tabla 2.12 Estrategias base FODA

| ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS DA |
|--|--|
| <p>F1 O3 Aprovechar que el servicio no tiene costo para llegar a personas con poder adquisitivo menor, mediante la venta de productos masivos a precios bajos.</p> <p>F6 O7 Trabajar con Aseguradoras que tienen respaldo internacional, para brindar cada vez mayor variedad de ofertas en precio y producto.</p> <p>F6 O4 Captar clientes masivos mediante la venta seguros obligatorios como el SOAT en base a un trato humano, en un ambiente agradable.</p> <p>F3 O2 Aprovechar un posible debilitamiento de la competencia por malas experiencias para fidelizar clientes mediante un constante servicio post-venta.</p> | <p>D1 A2 Por motivos de bajo presupuesto aprovechar los avances y esfuerzos que realiza la competencia para evitar gastos innecesarios.</p> <p>D7 A3 Competidores con alta experiencia en ocasiones descuidan clientes pequeños, aprovechar esos descuidos e incrementar cartera de clientes.</p> <p>D3 A6 Mientras entra nueva competencia, formar y adaptar todos los procesos al 100% para convertirlos en ventaja competitiva.</p> <p>D6 A5 vender seguros individuales, como la venta de seguros en asociaciones de trabajadores donde pocos competidores grandes llegan.</p> |
| ESTRATEGIAS DO | ESTRATEGIAS FA |
| <p>D2 O3 Identificar aseguradoras que ofrezcan apoyo comercial, material POP y sin presupuestos mínimos de producción para contrarrestar posibles problemas de producción el primer año de actividades.</p> <p>D5 O5 Capacitación en el tema de solvencia II para disminuir al mínimo los riesgos de pérdidas por mala gestión de riesgos.</p> <p>D4 O1 Capacitar al Gerente Comercial en el tema de compras públicas como medida a la derogatoria de la disposición transitoria en el decreto 829</p> | <p>F3 A6 Estricto seguimiento a clientes en la etapa de post-venta ante una posible aparición de nuevos canales de distribución y entrada de nuevos competidores.</p> <p>F4 A6 Los nuevos canales de distribución generalmente ofrecen servicios indirectos sin variedad de oferta un ejemplo es banca seguros, por esta razón se enfatizará en el servicio personalizado analizando 3 ofertas como mínimo.</p> <p>F5 A7 Direccionar todos los esfuerzos para entregar programas de seguros integrales que entreguen planes de ahorro como seguros de vida por cualquier desestabilización del sistema bancario y financiero.</p> |

Elaborado por: El Autor.

CAPITULO III

3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

El presente capítulo pretende investigar las necesidades de los consumidores con respecto a los seguros y la imagen que los consumidores tienen de los intermediarios, para finalmente establecer la supuesta oportunidad para crear una agencia asesora productora de seguros.

3.1 PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL

Determinar la posibilidad de crear un Intermediario de Seguros en la ciudad de Quito.

3.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

En el Ecuador existe una baja cultura de seguros por lo que se requiere determinar las diferentes maneras en que las personas buscan satisfacer su necesidad de protección, a qué precio y con qué tipo de servicio.

Además se requiere conocer el posicionamiento de la competencia en la mente del consumidor, y que valor agregado debe utilizar para que la gente obtenga seguros por medio de un asesor de seguros.

3.2.1 Preguntas, Hipótesis y Objetivos de Investigación

Tabla 3.1 Preguntas, hipótesis y objetivos

| Preguntas de investigación | Objetivos | Hipótesis |
|---|--|--|
| ¿Se conoce la labor que realiza un asesor de seguros? | Determinar la importancia de un asesor de seguros | Es importante la labor de un asesor de seguros sin embargo la mayor parte de consumidores no conoce su labor. |
| ¿En la ciudad de Quito existe asesoramiento adecuado en seguros? | Determinar el nivel de información y asesoramiento que brinda el mercado | No existe un adecuado asesoramiento en seguros. |
| ¿Qué cantidad de competidores existe en la ciudad de Quito? | Determinar la competencia. | Existe alta competencia en el mercado. |
| ¿Qué cantidad de dinero estarían dispuestos a gastar los consumidores para asegurar sus bienes? | Evaluar precios para el servicio. | Con un buen asesoramiento los clientes están dispuestos a asegurar sus bienes dependiendo de los beneficios que se le otorgue. |
| ¿Qué importancia tiene para un cliente obtener asesoramiento previo a la contratación de un seguro? | Conocer las necesidades del cliente. | A los clientes les atrae la idea de ser asesorados. |
| ¿Cuáles son los bienes más expuestos? | Determinar los riesgos a los que los consumidores se ven expuestos. | Vehículos, el hogar o vivienda, la vida, la salud. |
| ¿Qué está ocurriendo en el mercado? | Identificar las tendencias del mercado | Mercado creciente, seguros masivos. |
| ¿Cuál sería el elemento diferenciador de un corredor de seguros? | Confirmar el elemento diferenciador del corredor. | El elemento diferenciador es manejar un servicio personalizado y técnico en seguros. |
| ¿Cuál es la estrategia más apropiada para generar fidelidad en el cliente? | Establecer la estrategia para el servicio. | La estrategia apropiada es tener un servicio de calidad, con la mayor accesibilidad del servicio. |
| ¿Qué factores de compra inciden en los consumidores? | Determinar factores de compra | Precio, producto y servicio accesible. |
| ¿Las necesidades de protección están siendo cubiertas por los productos en el mercado? | Conocer el panorama del servicio. | Existe necesidad insatisfecha por el consumidor |
| ¿Cuál es la razón primordial para usar un asesor de seguros? | Establecer la razón del uso del servicio. | La razón primordial es la necesidad de asesoramiento e información, ahorro en tiempo y dinero. |
| ¿Cuál será el impacto de un buen asesoramiento en el mercado asegurador en un futuro? | Establecer el crecimiento del servicio. | Personas asegurando sus patrimonios y obteniendo una mejor calidad de vida y tranquilidad. |

Elaborado por: El Autor

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.3.1 Fuentes de información Primaria y Secundaria

Las fuentes de información en una investigación de mercados pueden ser primarias o secundarias.

Fuentes Primarias

Fuente primaria es información original que se recaba con un fin específico o para un proyecto de investigación concreto. (KOTLER & KELLER, 2006)

Los dos métodos principales de recolección de información son:

Investigación cualitativa: Entrevistas con expertos, grupos focales.

Investigación Cuantitativa: Encuestas personales.

Fuentes Secundarias

La información secundaria es información que se ha recopilado para cualquier otro propósito y que ya existe. (KOTLER & KEVIN, 2006 pág. 104).

Los datos secundarios serán el punto de partida para la investigación y se obtendrán principalmente de:

- La web de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS).
- La revista América Economía con la edición especial sobre el mercado asegurador ecuatoriano 2011.

- La revista del Circulo Asegurador.
- La revista todo riesgo de QBE Seguros Colonial.

3.3.2 Investigación Descriptiva Cualitativa

La investigación es descriptiva cuando el propósito del cliente es el de ampliar el área geográfica de distribución de sus productos/servicios, manteniendo su catálogo (sin modificar su oferta). (BÁEZ & DE TUDELA, 2007).

Entrevistas a Expertos

Objetivo General

Conocer los aspectos técnicos del negocio.

Objetivos Específicos

- Determinar qué seguros se venden más en la actualidad.
- Determinar puntos débiles del negocio.
- Determinar las preferencias de pago.
- Conocer qué herramientas se están utilizando en la actualidad.

Metodología

Se realizara preguntas a siete expertos en el tema de seguros. Ver ANEXO IV.

- Entrevista con el Sr. José Abel Castelo Haro, Gerente General de JC Asesores de Seguros, en su oficina ubicada en la Montes N30 -49 y Cuero y Caicedo.

- Entrevista con la Sra. Mónica Alexandra Sarsosa Gómez con experiencia en seguros por más de 28 años, trabajando en Seguros Sucre por 8 años y en Claveseguros de Ecuador (Asesor de seguros número uno en cuentas del estado en el año 2009) se la realizará en su domicilio, quién aportará conocimientos, técnicas y habilidades acerca del asesoramiento técnico.
- Entrevista con el Sr. Antonio Valle Gerente General de Valle & Valle en su oficina ubicada en la 6 de Diciembre y Eloy Alfaro.
- Entrevista con el Sr. Germán Vallejo Gerente de un corredor de seguros en Quito, ubicado en la Calle Montes y Pascual de Andagoya.
- Entrevista con la Señorita Isabel Carrión, Ejecutiva Comercial de NOVAECUADOR, en su oficina ubicada en el edificio matriz del Banco del Pichincha.
- Entrevista con el Ing. René Pérez, Auditor de BMI Companies.
- Entrevista telefónica con el Sr. Fernando Montoya, Agente de seguros.

Conclusiones

- Los seguros más vendidos en la actualidad son los de vehículos, accidentes personales, SOAT, vida y asistencia médica, en menor porcentaje Incendio y líneas aliadas.
- Como asesor de seguros que empieza, hay que enfocarse en clientes individuales y pequeñas empresas que son desatendidas por los grandes asesores de seguros.

- A los clientes les gusta pagar sus primas, mediante débitos bancarios, créditos diferidos con tarjetas de crédito, o por medio del pago de letras mensuales que la compañía de seguros cobra por medio del departamento de cobranzas previo al pago de una cuota inicial.
- Las aseguradoras con las que más se trabaja son Seguros Equinoccial, QBE Seguros Colonial, Panamericana, Aseguradora del Sur.
- El negocio es rentable ya que se obtiene un promedio del 15% al 20% de comisión de todo lo producido.
- El asesor necesita especializarse en seguros, la mayoría de asesores de seguros no conocen los productos que venden.
- En Quito y en el Ecuador no existe cultura de seguros.
- A los entrevistados se les preguntó si aplican en sus negocios CRM (Administración de Relaciones con Clientes), y todo el proceso del servicio lo realizan de forma empírica y sin tecnología.

Grupo Focal

Tanto para el grupo focal como para la encuesta se plantean los siguientes objetivos.

Objetivo General

Conocer las preferencias del consumidor de seguros, las diferentes maneras en que la demanda de seguros busca satisfacer su necesidad de seguridad, a qué precio y con qué tipo de servicio. Determinar la posición en la mente de los clientes de la competencia y de las aseguradoras.

Objetivos Específicos

- Determinar cuál es la percepción del consumidor acerca de los seguros.
- Determinar qué tipo de seguro es más interesante y si estaría dispuesto a comprarlo.
- Conocer qué cantidad destinarían los consumidores para asegurar sus bienes.
- Conocer experiencias de los consumidores con el servicio.
- Determinar el nivel de conocimiento de las personas acerca de los seguros.
- Determinar qué compañías de seguros conocen las personas.
- Identificar qué corredores de seguros conocen las personas.
- Conocer si las personas conocen las funciones de un corredor de seguros.
- Identificar de qué maneras las personas desean recibir información de seguros.
- Determinar el nivel de aceptación del servicio en el mercado objetivo.
- Determinar qué porcentaje de sus ingresos las personas estarían dispuestas a destinar para seguros.
- Determinar las formas de pago y los servicios adicionales que las personas desean recibir.

Metodología

- Homogeneidad demográfica y socioeconómica.
- Participantes con algo de experiencia en el tema de Seguros.
- Duración de 30 minutos. Preguntas, Ver ANEXO V.
- Moderador: el autor.

Conclusiones

- La percepción que se tiene acerca de los seguros es que son productos caros.
- Los entrevistados desearían que los seguros sean más económicos.
- Un entrevistado tuvo una pésima experiencia en el servicio que le brindó una aseguradora al momento de pagarle un reclamo.
- Se considera que la seguridad personal y familiar es muy importante; sin embargo, 6 de los 8 encuestados no poseen seguro de vida.
- No se tiene bien definida la figura del corredor de seguros.
- Los entrevistados consideran al seguro del SOAT, como un documento semejante a la cédula de identidad, papeleta de votación, matrícula vehicular, entre otros.
- Se considera que existe una falta de servicio personalizado de asesoría en seguros.
- Los entrevistados estarían abiertos a recibir asesoramiento para elegir un seguro, con la condición que sea fácil de entender y a un precio razonable.

- El agente de seguros que se les vienen a la mente a los entrevistados es Raúl Coka Barriga.
- La diferenciación más importante será ofrecer un servicio personalizado con profesionales con experiencia en seguros.
- Existe desconocimiento de seguros por parte de la gente; sin embargo, están predispuestos a adquirir un seguro si las circunstancias son favorables.
- No existe mucho reconocimiento de marca hacia los agentes de seguro.

3.3.3 Investigación Cuantitativa

Metodología de investigación que busca cuantificar los datos, en general, aplicar alguna forma de análisis estadístico. (MALHOTRA, 2004, p. 137).

Encuesta

La manera más flexible de obtener datos; información con motivos implícitos. (MALHOTRA, 2004, p. 115). Ver ANEXO VI.

Determinación de la muestra

Universo: hombres y mujeres entre 25-59 años de edad, de nivel socioeconómico medio-alto de la ciudad de Quito.

Tabla 3.2 Determinación de la muestra

| | |
|--|----------------|
| Población Ecuador | 14,005,449 |
| Quito Total | 2,122,594 |
| Quito Urbano | 1,619,791 |
| Hombres y mujeres de 25-59 años | 602,089 |
| Nivel Socioeconómico medio-alto (31.1%) | 209,226 |

Fuente: Índice estadístico MARKOP Ecuador 2010

Elaborado por: El Autor

Para el cálculo del número de personas que conforman la muestra representativa se va a utilizar la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 \alpha \frac{\square}{2(p)^2 N}}{E^2 N + z^2 \alpha \frac{\square}{2(q)^2}}$$

Donde:

N = 209.226 personas.

$Z\alpha^2 = 2$ (si la seguridad es del 95.5%).

$p = q = 0.5$

E= 0.08

$$n = \frac{2^2(0.5)^2 209,226}{(0.08)^2 209,226 + 2^2(0.5)^2}$$

$$n = \frac{209,226}{1340}$$

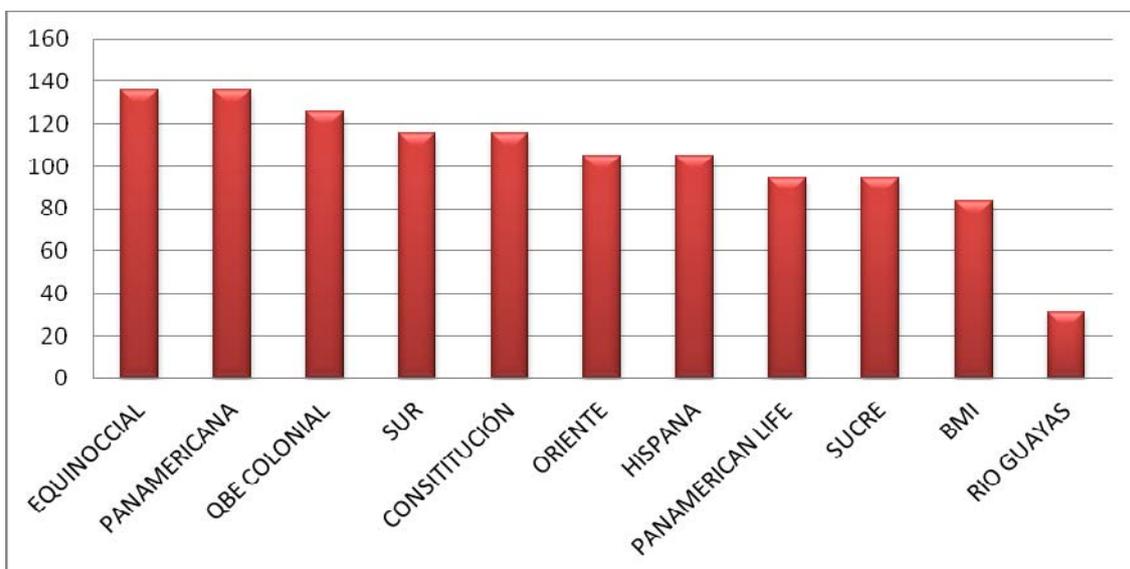
$$n = 156.01$$

$$n = 157$$

Resultados de la Encuestas

1.- ¿Qué compañía de seguros conoce?

Gráfico 3.1 Posicionamiento Aseguradoras

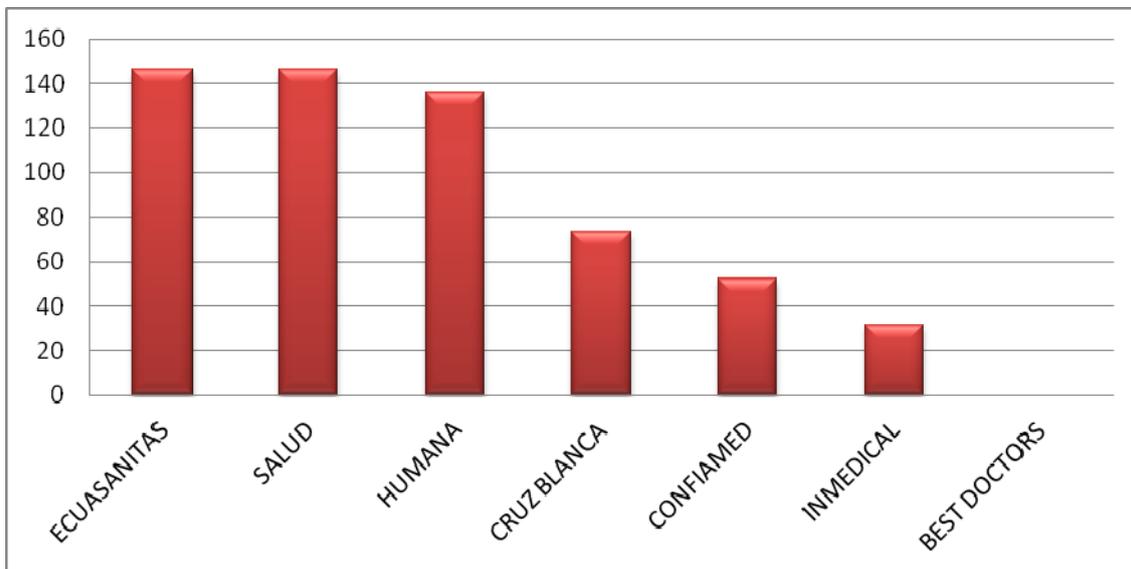


Elaborado por: El Autor

Como se puede observar la mayoría de aseguradoras son reconocidas por los encuestados; sin embargo, de las 43 aseguradoras al 2010 destaca Panamericana del Ecuador, Seguros Equinoccial, QBE Seguros Colonial y Aseguradora del sur, como las aseguradoras mejor posicionadas en la mente del consumidor. Cabe recalcar, que a pesar de no haber sido enlistadas en, "otras aseguradoras", se señaló que AIG Metropolitana y Sweeden son también conocidas por los encuestados.

2.- ¿ Qué compañía de medicina pre-pagada conoce?

Gráfico 3.2 Posicionamiento compañías de medicina pre-pagada

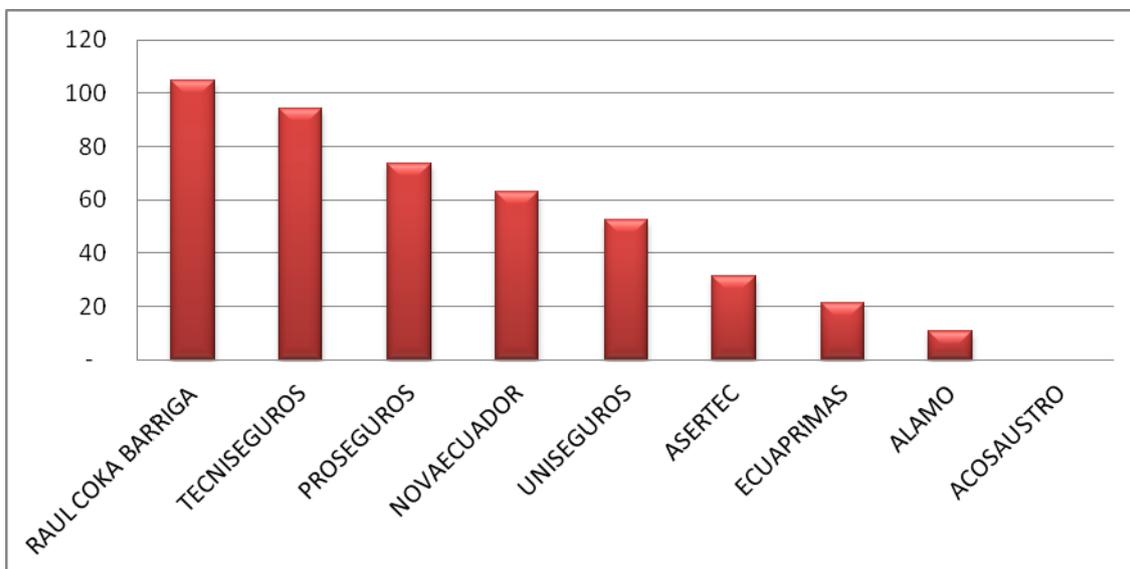


Elaborado por: El Autor

Las compañías de medicina pre-pagada ECUASANITAS, SALUD y CRUZ BLANCA se encuentran mejor posesionados en la mente de los encuestados; cabe recalcar que las compañías de medicina pre-pagada no tienen relación con las compañías de seguros y exclusivamente ofertan productos de asistencia médica.

3.- ¿Qué Intermediario de Seguros conoce?

Gráfico 3.3 Posicionamiento Intermediarios de Seguros

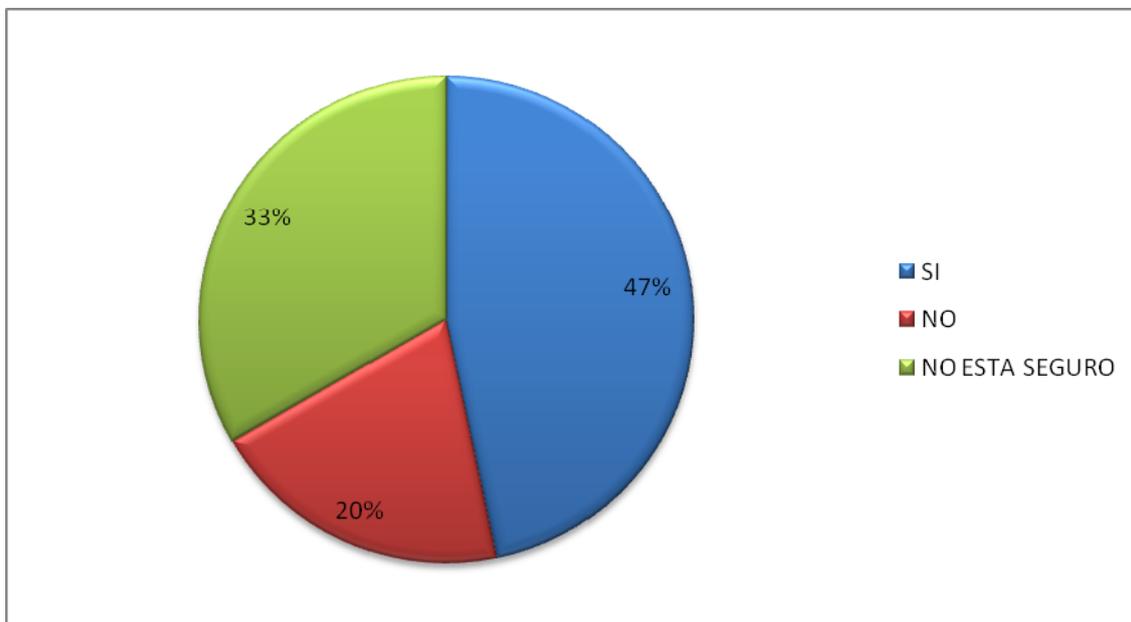


Elaborado por: El Autor

Esta pregunta es de gran importancia para BROSEG ya que permite conocer qué empresas de la competencia están posesionadas en la mente del consumidor. Como se puede observar en la gráfica, TECNISEGUROS, RAULCOKA BARRIGA, NOVAECUADOR Y PROSEGUROS son los corredores con mejor posesión en la mente de los encuestados y los más conocidos, indistintamente de su calidad del servicio. Cabe recalcar que coincidentemente, estas empresas se encuentran dentro de los 10 corredores con mayor posición en el mercado de Ecuador.

4.- ¿Conoce usted cuál es la diferencia entre un intermediario de seguros y una compañía de seguros?

Gráfico 3.4 Diferencia Intermediarios con Aseguradoras



Elaborado por: El Autor

La diferencia entre una Aseguradora y un Intermediario radica en que el intermediario es un canal de distribución de seguros. Como se puede observar el 33% de los encuestados no está seguro de la diferencia entre un intermediario de seguros y una aseguradora, esto de alguna manera confirma la hipótesis de que en el Ecuador existe desconocimiento en seguros. Sin embargo, el 47% de los encuestados reconoce la diferencia dejando un 20% para los que completamente desconoce la diferencia.

5.- ¿Conoce usted cuales son las funciones específicas del Intermediario de seguros? Califique las funciones que usted considere más sobresalientes e importantes. (Donde 5 muy importante y 0 nada importante).

Para esta pregunta se dio una ponderación o calificación de 5 a la función más importante y 0 a la función menos importante, según percepción de cada encuestado. Para esto se totalizó los valores en la siguiente tabla:

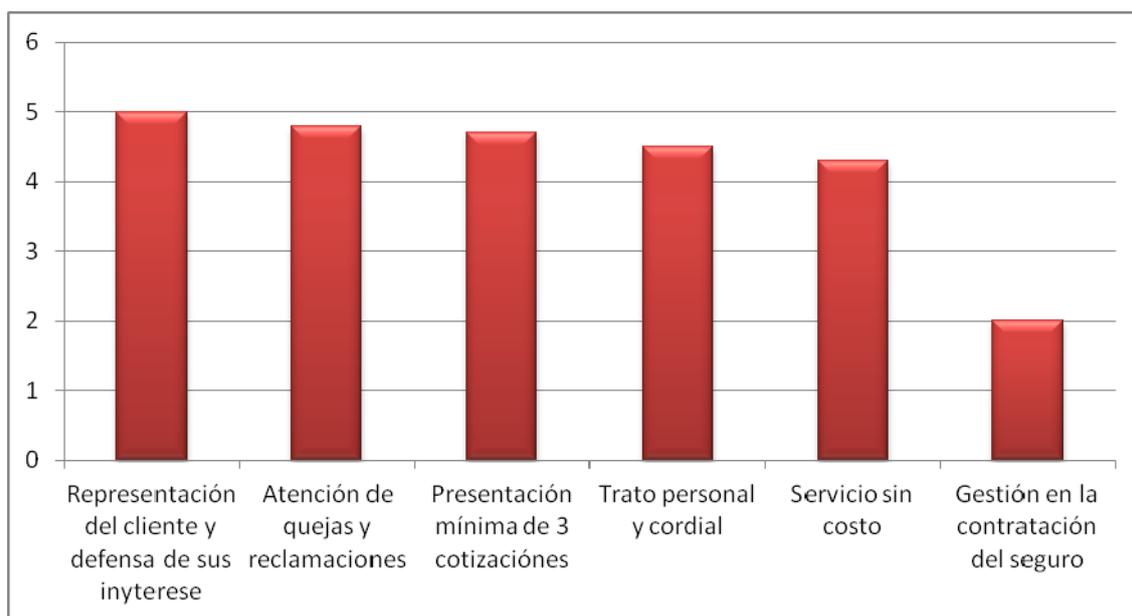
Tabla 3.3 Funciones del intermediario de seguros

| FUNCIONES DEL INTERMEDIARIO | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | Total |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| Presentar mínimo 3 ofertas (cotizaciones) | 126* | 21* | - | 10* | - | - | 4.73 |
| Gestión en la contratación del seguro | 63* | 42* | 42* | 10* | - | - | 2 |
| Servicio sin costo | 74* | 63* | 21 | - | - | - | 4.36 |
| Representación del cliente y defensa de sus intereses | 115* | 21* | 21 | - | - | - | 5 |
| Trato personal y cordial | 105* | 31* | 21* | - | - | - | 4.54 |
| Atención de quejas y reclamaciones | 137* | 10* | 10* | - | - | - | 4.81 |

*número de encuestados que eligieron esa calificación en determinada función

Elaborado por: El Autor

Esta tabla nos genera la función más importante de un intermediario de seguros según los encuestados, los resultados en orden decreciente se encuentran en la siguiente gráfica:

Gráfico 3.5 funciones del intermediario de seguros

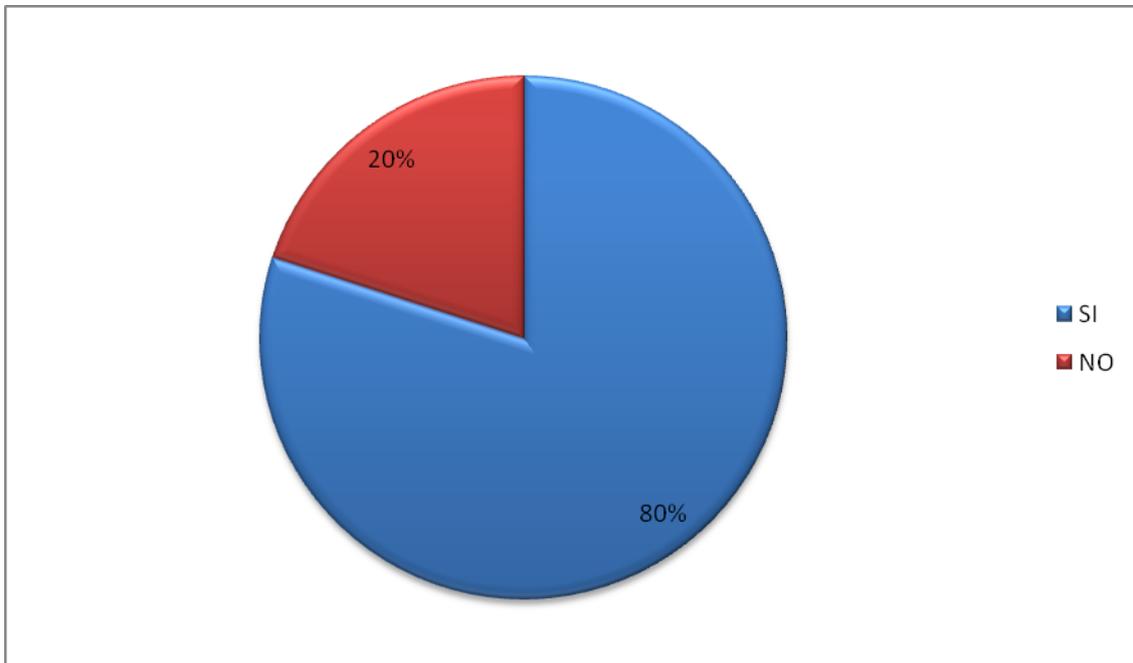
Elaborado por: El Autor

Como se puede observar en el gráfico 3.4 las funciones del intermediario de seguros en términos generales son importantes para todos los encuestados; sin embargo, destaca la representación al cliente y defensa de los intereses, como la atención de quejas y reclamaciones, la presentación mínima de 3 cotizaciones, y el trato personal, cordial y humano.

Es importante recalcar que el servicio es completamente gratis para el cliente, ya que el intermediario de seguros obtiene sus ganancias a través de comisiones que obtiene de las aseguradoras, por la venta de sus seguros.

6.- ¿Tiene algún tipo de seguro contratado en la actualidad?

Gráfico 3.6 Seguro contratado en la actualidad

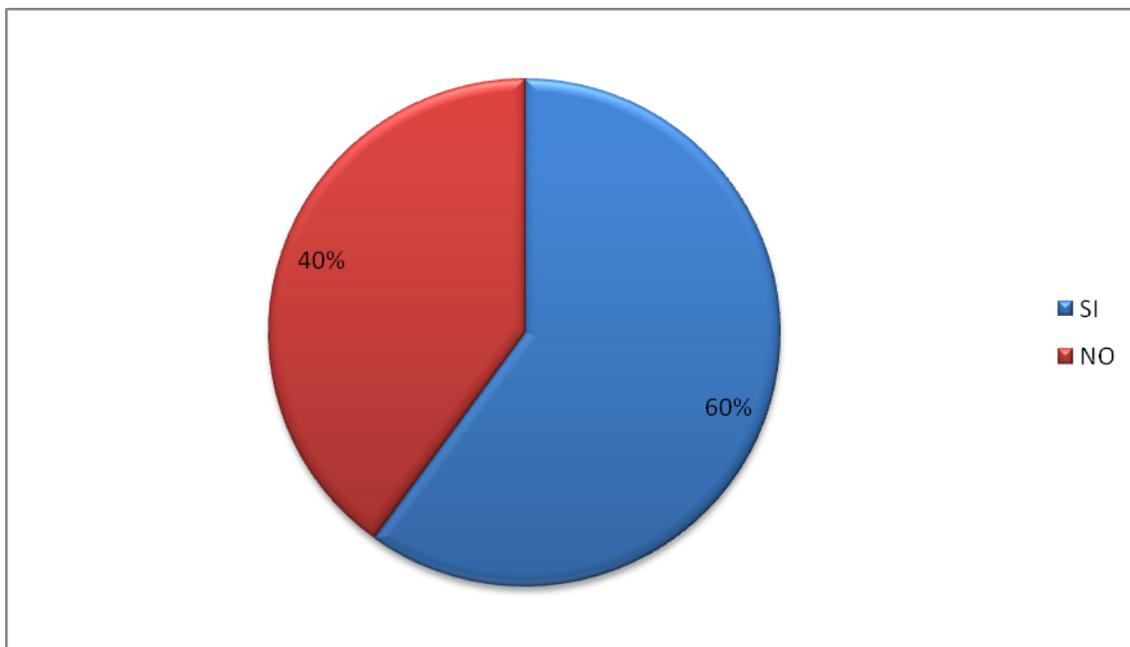


Elaborado por: El Autor

El 80% de los encuestados poseen algún seguro privado en la actualidad, esto se debe a seguros obligatorios como el SOAT, accidentes personales contratados por sus empleadores, seguros de incendio que otorgan las tarjetas de crédito, por iniciativa propia del consumidor, entre otros.

7.- ¿Le interesaría contratar un seguro, en caso de no tenerlo, o un seguro adicional a los que ya tiene?

Gráfico 3.7 Interés de comprar seguros



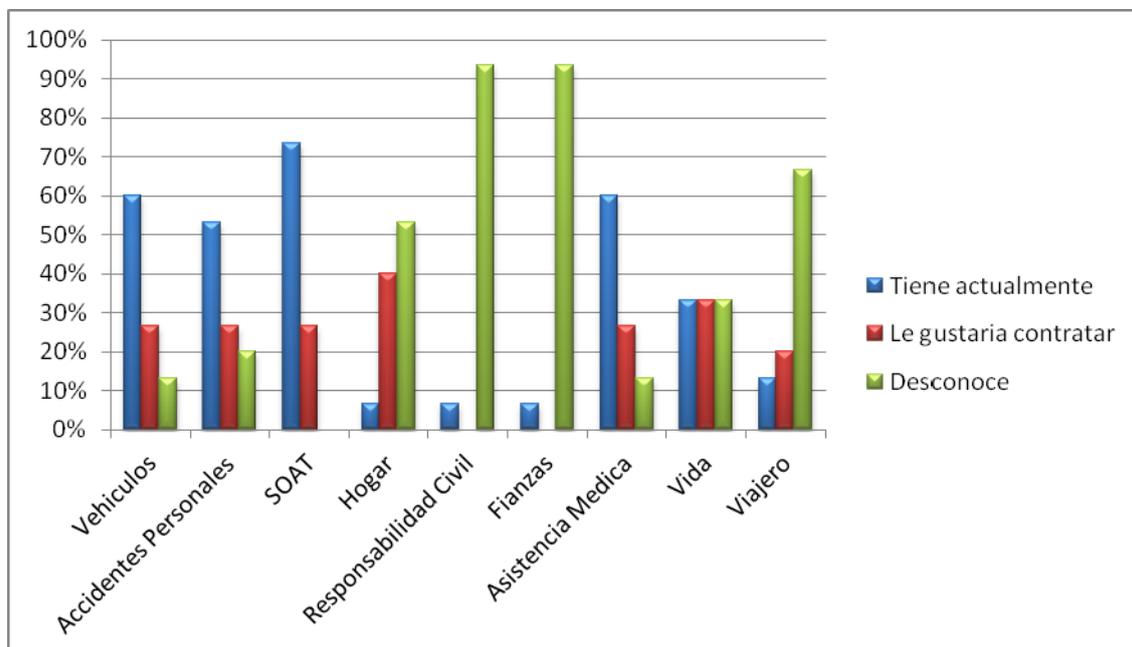
Elaborado por: El Autor

Al 60% de los encuestados le gustaría contratar un algún tipo de seguro, lo que da una pauta muy interesante para BROSEG; ya que sugiere que hay clientes potenciales que están dispuestos a invertir en sí mismos y en sus familias haciendo uso de los productos que más satisfagan sus necesidades.

Se deja el 40% restante para las personas que no desean contratar seguros, sin embargo, no dejan de ser potenciales clientes. Lo interesante en los seguros es que cada día las personas se hacen más conscientes de sus necesidades y terminan entendiendo la verdadera importancia de tener un seguro.

8.- ¿Qué tipo de seguro tiene, le gustaría contratar o desconoce?

Gráfico 3.8 Tipos de seguros

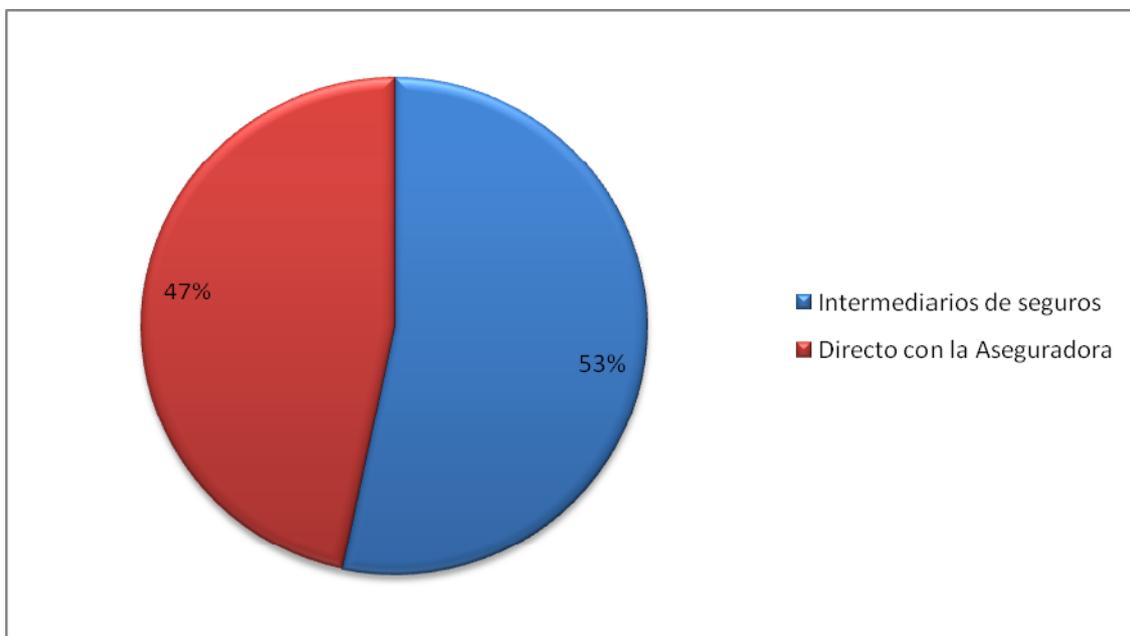


Elaborado por: El Autor

Interpretando esta gráfica, se puede concluir que los seguros más adquiridos por las personas son: VEHÍCULOS, ACCIDENTES PERSONALES, SOAT, ASISTENCIA MÉDICA Y VIDA; por otro lado, seguros prácticamente desconocidos son RESPONSABILIDAD CIVIL, FIANZAS HOGAR Y VIAJERO. Por último, se puede observar que a la gente le gustaría contratar VEHICULOS, ACCIDENTES PERSONALES, SOAT, VIDA y en menor cantidad, EL SEGURO DE VIAJERO para cualquier viaje ocasional. Esto da una idea más clara de los productos que inicialmente la empresa empezará a comercializar.

9.- ¿Mediante qué vía le gustaría contratar su seguro?

Gráfico 3.9 Vías para contratar un seguro

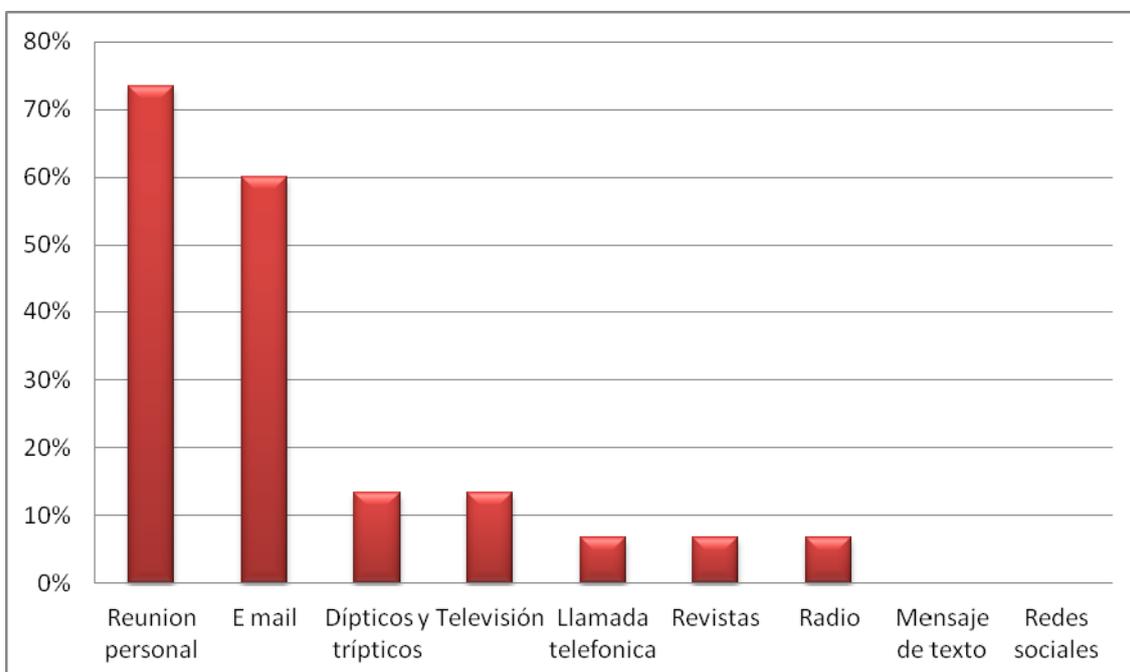


Elaborado por: El Autor

Como se puede observar en la gráfica, a un 53.33% de los encuestados le gustaría contratar seguros a través de un intermediario de seguros; sin embargo, un gran porcentaje (46.67%) desearía obtenerlo directamente con la aseguradora. Esto sugiere que las personas desconocen las ventajas de trabajar con un Intermediario de seguros, esto permitirá a BROSEG intentar crear una cultura de seguros en el segmento objetivo.

10.- ¿A través de qué medio o medios le gustaría recibir información de seguros?

Gráfico 3.10 Medio de información de seguros

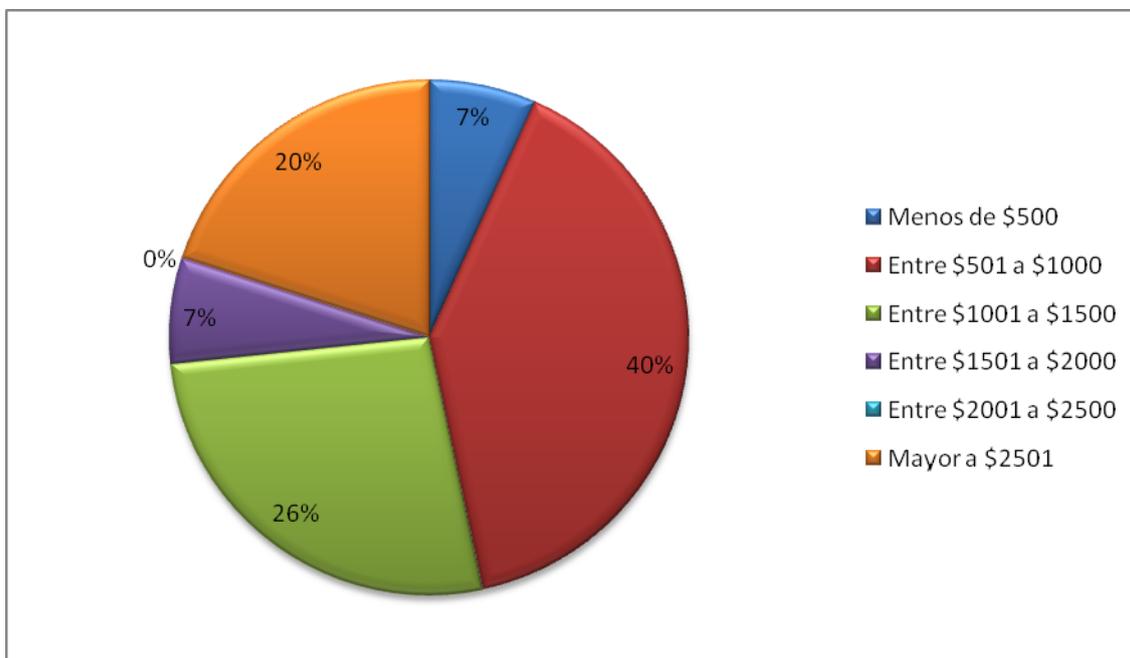


Elaborado por: El Autor

Como se puede observar en el gráfico más del 70% de los encuestados desean recibir información de seguros por medio de una reunión personal y por medio de “e-mails”, dejando a un porcentaje muy pequeño para los demás medios. Este resultado es de gran importancia para BROSEG ya que el servicio que prestará será exclusivamente personalizado.

11.- ¿Cuál es su ingreso promedio mensual?

Gráfico 3.11 Ingreso mensual del consumidor

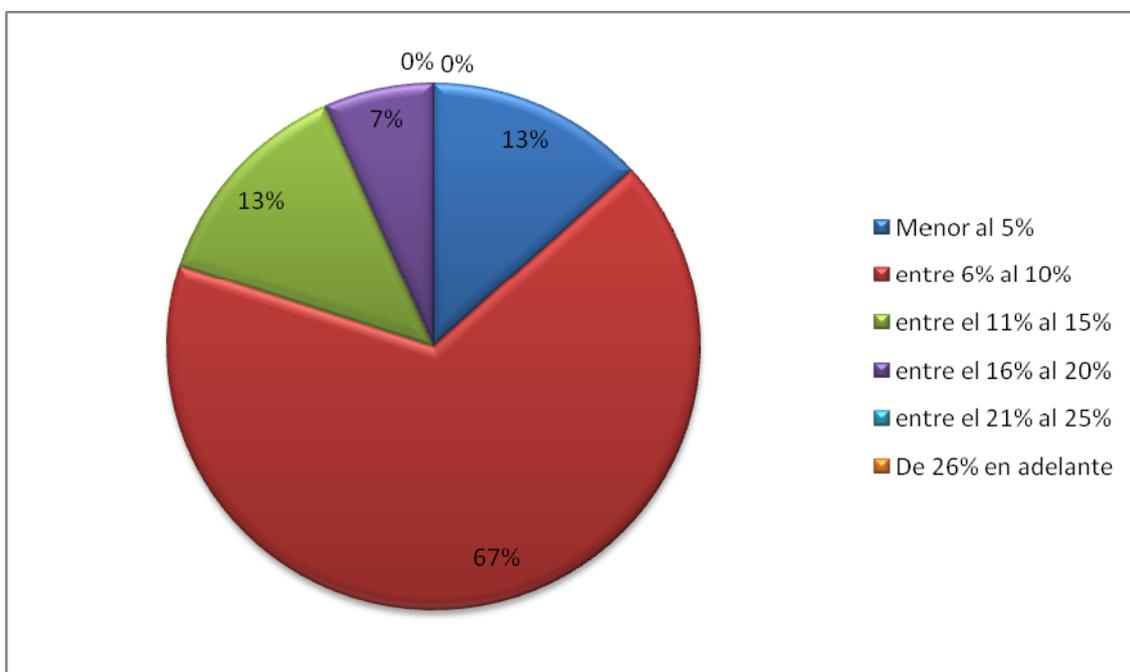


Elaborado por: El Autor

EL 40% de los encuestados señalaron que sus ingresos mensuales se encuentran entre \$500 y \$1.000, seguidamente con un 26% entre \$1.001 y \$1.500. Como las encuestas fueron dirigidas a personas de un nivel socioeconómico medio-alto existe un importante porcentaje del 20% de encuestados que obtienen ingresos mayores a \$2.500 y, en consecuencia, estarían en capacidad de adquirir los productos.

12.- ¿Qué porcentaje de sus ingresos estaría dispuesto a destinar para la compra de seguros?

Gráfico 3.12 Porcentaje dispuesto a destinar a seguros

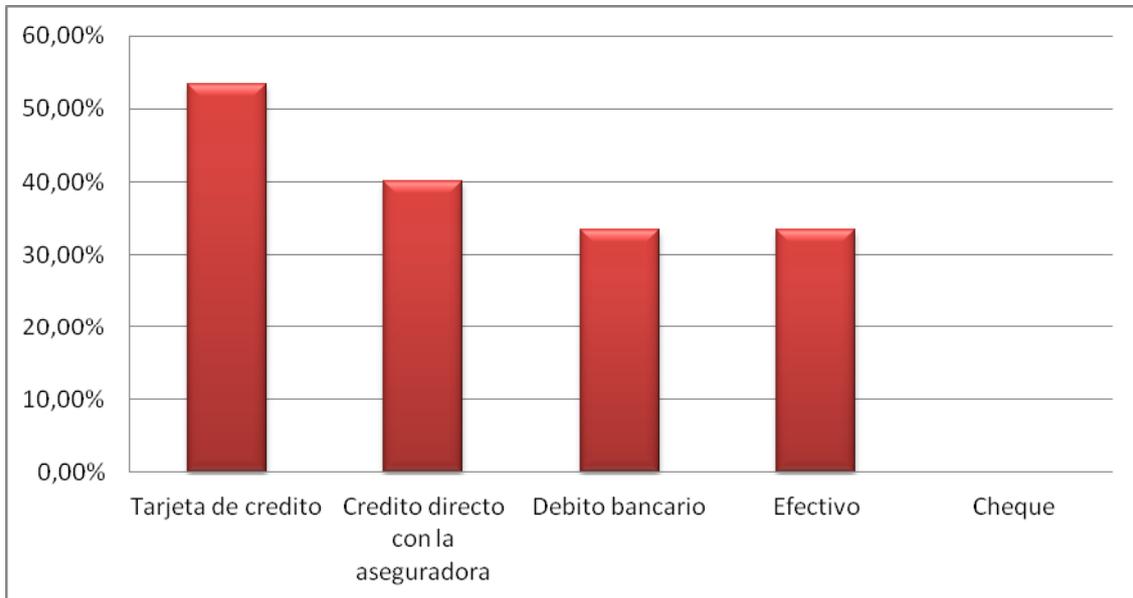


Elaborado por: El Autor

El 67% de los encuestados señalaron que estarían dispuestos a destinar entre el 6% y el 10% de sus ingresos. Para ejemplificar este porcentaje se puede decir, que personas con ingresos de \$2.500, la cantidad promedio que destinarían en seguros, sería entre \$150 a \$250 mensuales.

13.- ¿Qué formas de pago le gustaría utilizar para comprar seguros?

Gráfico 3.13 Formas de Pago



Elaborado por: El Autor

La tarjeta de crédito y el crédito con la compañía de seguros serían las formas más aceptadas para el pago de un seguro. El crédito con la compañía de seguros se basa en el pago de letras mensuales, trimestrales, o semestrales. El débito bancario tiene un importante porcentaje también; sin embargo, las dos opciones anteriores son las más utilizadas en la actualidad. La opción de pago en cheque no obtuvo ningún puntaje.

3.4 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL

3.4.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo son personas de nivel medio-alto de la Ciudad de Quito, entre 25 - 59 años y sus familias que poseen un patrimonio y sienten la necesidad de protegerlo.

3.4.2 Segmentación de Mercado

Para segmentar el mercado se realizará una segmentación geográfica y demográfica para posteriormente aplicar una estrategia de marketing concentrado (Nicho).

3.4.3 Segmentación Geográfica

La segmentación geográfica se divide de la siguiente manera:

- País: Ecuador
- Provincia: Pichincha
- Ciudad: Distrito Metropolitano de Quito
- Zonas: Quitumbe, Eloy Alfaro, Manuela Sáenz, Eugenio Espejo, Delicia, Calderón, Tumbaco y el Valle de los Chillos.

3.4.4 Segmentación Demográfica

El segmento escogido para la investigación se enfoca en:

- Edad 25-59 Años
- Género: Masculino y femenino
- Educación: Todas los niveles
- Ciclo de vida familiar: todas
- Nivel socioeconómico: medio-alto (31.10%)

3.5 TAMAÑO DE MERCADO

El tamaño del mercado se detalla a continuación:

- El Distrito Metropolitano de Quito posee 1'619.791 habitantes.
- De esta cantidad 602.089 son hombres y mujeres comprendidos entre las edades de 25 a 59 años de edad.
- Aplicando a ese valor el 31.10% (porcentaje de personas de nivel socioeconómico medio alto y alto en la Ciudad de Quito) nos da un tamaño de mercado de 209.226 personas.

3.5.1 Demanda

La demanda del mercado es del 60% según las encuestas realizadas: Los intermediarios de seguros que recién empiezan sus labores captan entre el 0.01% y el 1% de la demanda insatisfecha (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador). La empresa se enfocará en satisfacer el 0.30 % de la demanda total debido a que es un intermediario que empieza en el mercado, por lo que la capacidad productiva de la empresa permitirá satisfacer a este porcentaje.

La demanda a satisfacer se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 3.4 Demanda BROSEG (Pólizas de Seguros)

| Total de Población | % de aceptación | Total Demanda | % Demanda a satisfacer | Demanda a satisfacer (anual) |
|--------------------|-----------------|---------------|------------------------|------------------------------|
| 209,226 | 60%* | 125.535 | 0.30 % | 385 unidades |

*Porcentaje obtenido en la pregunta 7 de la encuesta realizada.

Elaborado por: El Autor

3.6 COMPETENCIA

Como se había analizado en el capítulo 2, la competencia de BROSEG será intensa ya que en la provincia de Pichincha se encuentran 143 corredores de seguros. En la actualidad existen líderes que abarcan el mercado como es Tecniseguros que posee cerca del 23% de la participación del mercado (tabla2.4), esto se debe a que su negocio está direccionado a grandes empresas, dejando a un lado a clientes individuales.

La ventaja competitiva de BROSEG será el servicio personalizado en todo el proceso de venta y post venta de seguros, manejando un trato personal y humano; que junto a un personal especializado técnicamente en seguros, garantice un servicio profesional y de calidad.

CAPITULO IV

4 PLAN DE MARKETING

El plan de marketing se realiza para la creación de un corredor de seguros para la comercialización del mismo en la Ciudad de Quito.

4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

El mercado objetivo está constituido por hombres y mujeres de entre 25 y 64 años de edad, con un nivel socioeconómico medio-alto ubicados en el Distrito Metropolitano de Quito y que buscan proteger sus bienes, su vida y la de los suyos, con seguros que asuman sus riesgos y satisfagan sus necesidades de protección.

4.1.1 Estrategia de Penetración

La estrategia de marketing que BROSEG S.A aplicará, es la diferenciación del servicio y ventaja competitiva, como son el diseño de paquetes de seguros personalizados para cada cliente, y una tarjeta de beneficios y asistencias BROSEG.

4.1.2 Estrategia de Posicionamiento

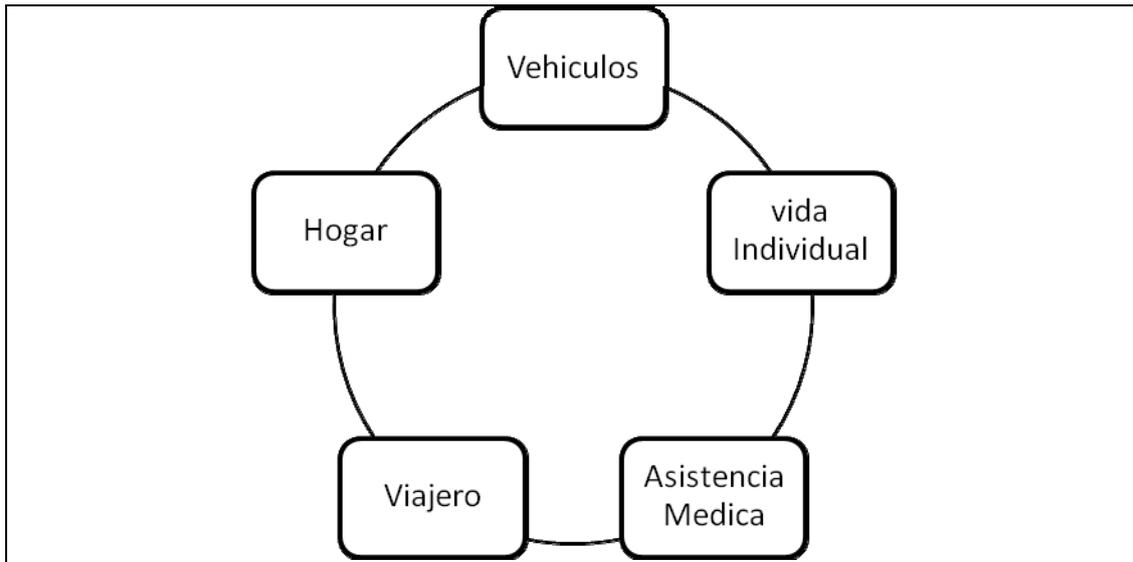
BROSEG aspira a ser una empresa líder en relaciones personales, sin dejar a un lado la parte operativa y el producto. La empresa se encontrará en el negocio de grandes intermediarios de seguros como son: Raúl Coca Barriga, Nova Ecuador, Tecniseguros, entre otros. BROSEG se posicionará como un intermediario con un alto servicio personalizado y asesoramiento técnico, permitiendo ahorrar en tiempo y dinero a sus clientes.

4.2 MARKETING TÁCTICO

4.2.1 Producto y Servicio

Los productos que inicialmente BROSEG va a comercializar son los siguientes:

Gráfico 4.1 Productos BROSEG



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: El Autor

El seguro es un producto intangible que dependiendo del tipo de seguro la vigencia puede ser anual, semestral, trimestral o mensual.

Características del producto

Las principales características de los productos a comercializar son:

- Para estructurar la cartera de productos se utilizó la información obtenida en la encuesta (Capítulo 3, pregunta 8)
- En la tabla 2.3 (capítulo 2) se pudo observar que los ramos de mayor crecimiento son: vehículos, vida, incendio y líneas aliadas, accidentes personales, transporte y SOAT.

- Para el caso de riesgos como robo, accidentes personales, incendio y líneas aliadas se decidió comercializar un seguro que cubre todos esos riesgos en conjunto y que además está destinado para familias llamado “Hogar Express”.
- Se optó por el seguro de vida y Asistencia Médica, ya que en la actualidad muy pocos corredores se especializan en este ramo y además es muy rentable.
- Estos seguros cumplen con la misión de BROSEG que es la de crear una cultura de seguros con la venta de productos que protejan el patrimonio, la salud y la vida de sus clientes.

Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida de los productos a comercializar son los siguientes:

Tabla 4.1 Ciclo de vida de los productos

| Producto | Ciclo |
|-----------------------|--------------|
| Vehículos | Crecimiento |
| Vida Individual | Crecimiento |
| Asistencia Médica | Crecimiento |
| Accidentes Personales | Crecimiento |
| Hogar | Crecimiento |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

Como se puede apreciar en la tabla 4.1 los productos ya fueron introducidos al mercado y se encuentran en una etapa de crecimiento; no obstante, el servicio que BROSEG ofrecerá se encuentra en su fase de introducción por lo que se han incrementado los esfuerzos y la especialización de cada uno de ellos para poder comercializarlos con éxito.

Políticas de Servicio y Garantías

BROSEG prestará a sus clientes servicios y soluciones para el manejo óptimo de sus riesgos, en busca de la satisfacción oportuna de sus necesidades y siempre teniendo muy en cuenta los valores de la compañía. Para lograrlo, se contará con personal idóneo, se dará un manejo adecuado de los recursos y se fomentará el mejoramiento continuo de los procesos.

- Tanto el exterior como el interior de BROSEG deberán estar limpios en todo momento.
- El personal permanecerá ocupado y será el suficiente para administrar la carga de trabajo.
- Los equipos electrónicos serán modernos.
- El nombre y símbolos de BROSEG transmitirán la idea de servicio rápido y efectivo.
- BROSEG invertirá en una buena selección de personal y se los capacitará constantemente
- Periódicamente se evaluará la satisfacción de los clientes vía llamada telefónica y visitas personales

Estrategia

- La estrategia inicial a ejecutar será ofrecer esta variedad de seguros de venta masiva, los cuales son relativamente fáciles de vender y mediante un servicio post-venta profesional se pueda generar lealtad de los clientes hacia BROSEG.

- En base al *Know How* del Gerente General y del Gerente Comercial se logrará una ventaja competitiva ya que ambos poseen experiencia en seguros y conocen técnicamente las condiciones de las pólizas.
- El asesoramiento personalizado responderá a todas las necesidades del cliente.
- Facilidades de pago: dependiendo el cliente, dependiendo la lealtad con BROSEG y ventas en volumen.
- En primera instancia BROSEG venderá seguros individuales debido a que son seguros que la gente busca más y hay mayor información de ellos, por lo que se empezará vendiendo seguros de vehículos, hogar, asistencia médica, vida, accidentes personales y viajeros.
- Existen seguros muy poco vendidos por los intermediarios de seguros, debido a que las aseguradoras los venden de forma directa, este es el caso de seguros agropecuarios, seguros para bancos e instituciones financieras; para estos y otros similares. Se evitará gastar fuerzas innecesarias para encaminarlas a los seguros de mayor rentabilidad, como son los seguros individuales antes mencionados.
- Mediante alianzas estratégicas con las aseguradoras, se procederá a seleccionar un seguro que mayores beneficios brinde al cliente y a la empresa.
- Después de que se haya seleccionado el mejor seguro tanto para vehículos, vida, asistencia médica, accidentes personales, viajeros y hogar, la empresa se especializará en ellos, para así, poder vender al mercado meta seleccionado en la investigación de mercados; sin embargo, cualquier persona fuera de este mercado se lo podrá vender también.

- BROSEG hará una petición formal a cada compañía de seguros para que se diseñe productos con condiciones exclusivas para la empresa.
- Para crear relaciones sólidas BROSEG incluirá al servicio la entrega de pólizas a domicilio, facilidades de pago y una mayor asesoría en la compra.

4.2.2 Precio (Primas)

Los intermediarios de seguros obtienen sus ingresos por medio de comisiones generadas por las ventas de los seguros. Por esta razón, BROSEG frente a su introducción al mercado, creará alianzas con compañías de seguros estableciendo porcentajes de comisión por la venta de los productos de vehículos, asistencia médica, vida individual, hogar y viajero. Estos porcentajes se presentan a continuación:

Tabla 4.2 Porcentajes de Comisión por Ramo

| ASEGURADORA | VIDA | ASISTENCIA MEDICA | ACCIDENTES PERSONALES | VEHÍCULOS | HOGAR |
|---------------------|------|-------------------|-----------------------|-----------|-------|
| AIG | 15% | | 15% | 15% | 15% |
| BMI | 65% | 15% | | | |
| QBE COLONIAL | | | | 15% | |
| EQUINOCCIAL | | | 18% | 15% | |
| PAN AMERICAN LIFE | 65% | 15% | | | |
| PANAMERICANA | 16% | 15% | 15% | 15% | |
| ASEGURADORA DEL SUR | 18% | | 15% | 15% | |

Fuente: FIDES

Elaborado por: El Autor

En seguida se procedió a sacar un promedio considerado de las primas con varios valores asegurados, para así poder realizar una estimación exacta del valor que en promedio va a gastar un cliente por la compra de determinado producto. La empresa aplica los porcentajes antes mencionados a estas primas, para obtener sus verdaderos ingresos, ya que el 100% de las primas se

lo direcciona a las aseguradoras; y ellas por su parte pagan las comisiones respectivas a los intermediarios de seguros.

Tabla 4.3 Prima ASISTENCIA MÉDICA

| ASISTENCIA MEDICA | | | |
|-----------------------------------|---------------|-------------|--------------------|
| SUMA ASEGURADA | PRIMA MENSUAL | PONDERACIÓN | VALOR PONDERADO |
| Titular Solo | \$ 59,46 | 10 | \$ 594,60 |
| Titular + Uno | \$ 118,91 | 30 | \$ 3.567,30 |
| Titular + Familia | \$ 190,84 | 60 | \$ 11.450,40 |
| TOTAL | | 100 | \$ 15.612,30 |
| PROMEDIO PONDERADO MENSUAL | | | \$ 156,12 |
| PROMEDIO PONDERADO ANUAL | | | \$ 1.873,48 |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

Tabla 4.4 Prima VEHÍCULOS

| VEHÍCULOS | | | | |
|---------------------------|------|-------------|-------------|------------------|
| SUMA ASEGURADA | TASA | PRIMA | PONDERACIÓN | VALOR PONDERADO |
| \$ 10.000,00 | 3,9% | \$ 390,00 | 14 | \$ 5.460,00 |
| \$ 12.500,00 | 3,9% | \$ 487,50 | 13 | \$ 6.337,50 |
| \$ 15.000,00 | 3,9% | \$ 585,00 | 12 | \$ 7.020,00 |
| \$ 17.500,00 | 3,7% | \$ 647,50 | 12 | \$ 7.770,00 |
| \$ 20.000,00 | 3,7% | \$ 740,00 | 11 | \$ 8.140,00 |
| \$ 22.500,00 | 3,7% | \$ 832,50 | 11 | \$ 9.157,50 |
| \$ 25.000,00 | 3,7% | \$ 925,00 | 10 | \$ 9.250,00 |
| \$ 27.500,00 | 3,7% | \$ 1.017,50 | 9 | \$ 9.157,50 |
| \$ 30.000,00 | 3,7% | \$ 1.110,00 | 5 | \$ 5.550,00 |
| \$ 40.000,00 | 3,7% | \$ 1.480,00 | 2 | \$ 2.960,00 |
| \$ 50.000,00 | 3,7% | \$ 1.850,00 | 1 | \$ 1.850,00 |
| TOTAL | | | 100 | \$ 72.652,50 |
| PROMEDIO PONDERADO | | | | \$ 726,53 |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

Tabla 4.5 Prima VIAJERO (ACCIDENTES PERSONALES)

| VIAJERO (ACCIDENTES PERSONALES) | | | | |
|---------------------------------|----------------|-----------|-------------|------------------|
| | SUMA ASEGURADA | PRIMA | PONDERACIÓN | VALOR PONDERADO |
| | \$ 55.000,00 | \$ 170,00 | 50 | \$ 8.500,00 |
| | \$ 100.000,00 | \$ 300,00 | 50 | \$ 8.500,00 |
| TOTAL | | | 100 | \$ 17.000,00 |
| PROMEDIO PONDERADO | | | | \$ 170,00 |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

Tabla 4.6 Prima HOGAR EXPRESS

| HOGAR EXPRESS | | | |
|---------------------------|--------|-------------|-----------------|
| Incendio | | | |
| SUMA ASEGURADA | PRIMA | PONDERACIÓN | VALOR PONDERADO |
| \$ 40.000 | \$ 120 | 1 | \$ 120 |
| \$ 50.000 | \$ 150 | 8 | \$ 1.200 |
| \$ 60.000 | \$ 175 | 13 | \$ 2.275 |
| \$ 80.000 | \$ 225 | 14 | \$ 3.150 |
| \$ 90.000 | \$ 250 | 14 | \$ 3.500 |
| \$ 100.000 | \$ 275 | 15 | \$ 4.125 |
| \$ 120.000 | \$ 325 | 17 | \$ 5.525 |
| \$ 150.000 | \$ 385 | 18 | \$ 6.930 |
| TOTAL | | 100 | \$ 26.825 |
| PROMEDIO PONDERADO | | | \$ 268 |

| HOGAR EXPRESS | | | |
|---------------------------|-----------|-------------|------------------|
| Robo (Contenidos) | | | |
| SUMA ASEGURADA | PRIMA | PONDERACIÓN | VALOR PONDERADO |
| \$ 5.000 | \$ 117,53 | 14 | \$ 1.645,42 |
| \$ 7.500 | \$ 173,07 | 20 | \$ 3.461,40 |
| \$ 10.000 | \$ 226,96 | 24 | \$ 5.447,04 |
| \$ 12.500 | \$ 279,52 | 18 | \$ 5.031,36 |
| \$ 15.000 | \$ 333,10 | 10 | \$ 3.331,00 |
| \$ 17.500 | \$ 386,62 | 8 | \$ 3.092,96 |
| \$ 20.000 | \$ 439,25 | 3 | \$ 1.317,75 |
| \$ 25.000 | \$ 540,39 | 3 | \$ 1.621,17 |
| TOTAL | | 100 | \$ 24.948,10 |
| PROMEDIO PONDERADO | | | \$ 249,48 |

| HOGAR EXPRESS | | | |
|---------------------------|----------|-------------|-----------------|
| Equipo Electrónico | | | |
| SUMA ASEGURADA | PRIMA | PONDERACIÓN | VALOR PONDERADO |
| \$ 2.000 | \$ 20,00 | 50 | \$ 1.000,00 |
| \$ 2.500 | \$ 25,00 | 30 | \$ 750,00 |
| \$ 3.000 | \$ 30,00 | 10 | \$ 300,00 |
| \$ 3.500 | \$ 35,00 | 8 | \$ 280,00 |
| \$ 4.000 | \$ 40,00 | 2 | \$ 80,00 |
| TOTAL | | 100 | \$ 2.410,00 |
| PROMEDIO PONDERADO | | | \$ 24,10 |

| HOGAR EXPRESS | | |
|---|----------------|-----------------|
| Seguro Accidentes Médicos Personal Domestico | | |
| COBERTURA | SUMA ASEGURADA | PRIMA |
| Muerte Accidental | \$ 2.000,00 | \$ 12,00 |
| Gastos Médicos | \$ 400,00 | |
| UN SOLO VALOR | | \$ 12,00 |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

Tabla4.7 Prima VIDA INDIVIDUAL

| VIDA INDIVIDUAL (muerte x cualquier causa) | | | |
|---|----------|-------------|-----------------|
| SUMA ASEGURADA | PRIMA | PONDERACIÓN | VALOR PONDERADO |
| \$ 50.000 | \$ 150 | 5 | \$ 750 |
| \$ 100.000 | \$ 188 | 25 | \$ 4.698 |
| \$ 200.000 | \$ 250 | 24 | \$ 6.000 |
| \$ 300.000 | \$ 400 | 18 | \$ 7.200 |
| \$ 500.000 | \$ 800 | 14 | \$ 11.200 |
| \$ 1.000.000 | \$ 1.000 | 14 | \$ 14.000 |
| TOTAL | | 100 | \$ 43.848 |
| PROMEDIO PONDERADO | | | \$ 438 |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

Así se obtienen las siguientes primas ponderadas por producto:

Tabla 4.8 Primas Ponderadas

| Productos | Precios |
|---------------------------------|----------------|
| Asistencia medica | \$1873.48 |
| Vehículos | \$718.59 |
| Hogar | \$553.43 |
| Viajero (Accidentes personales) | \$140.00 |
| Vida Individual | \$438.00 |

Elaborado por: El Autor

Estrategia

Con el fin de lograr los objetivos planteados por BROSEG, se plantean las siguientes estrategias en cuanto al costo (Primas):

- Ya que los precios son en su mayoría fijos, se buscará negociar con las aseguradoras precios más bajos por volúmenes de venta o por cumplimiento de presupuestos.
- Se arriesgará parte de la comisión de BROSEG para generar servicios adicionales como valor agregado para el cliente, como será el caso de la tarjeta de beneficios y descuentos BROSEG.

4.2.3 Plaza o Distribución

Para analizar como BROSEG va a distribuir los seguros es necesario identificar el papel jugará la empresa en el mercado asegurador Ecuatoriano.

La venta mayorista incluye todas las actividades de venta, bienes o servicios dirigidos a la reventa o a fines comerciales. (KOTLER & KEVIN, 2006, p. 520)

BROSEG buscará clientes y tendrá la facultad de negociar en representación de las compañías de seguros, pero no comprará los seguros para revenderlos,

sus fines serán netamente comerciales. Los mayoristas tienen varias clasificaciones, entre estas se encuentran los agentes y comisionistas.

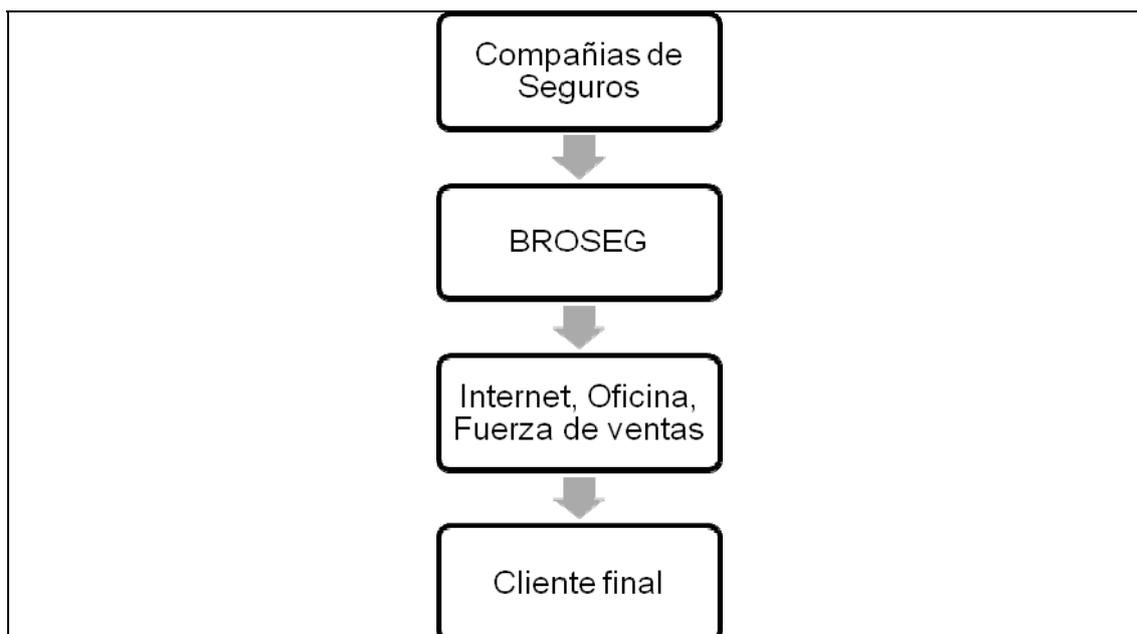
Los agentes y comisionistas facilitan la compra y la venta a cambio de una comisión del precio de venta, tienen funciones limitadas y se especializan en una línea de productos o en un tipo de clientes. (KOTLER & KEVIN, 2006, p. 521).

Las compañías de seguros recurren a los agentes y comisionistas (agentes y corredores de seguros) por las siguientes razones:

- Servicios de administración y asesoría.
- Venta y promoción de sus seguros.
- Ahorros derivados de un gran volumen de compras.
- Asunción de riesgos, por gastos de publicidad, y gastos post ventas.
- Información de seguros a los clientes.

Canal de distribución de la Empresa BROSEG.

Gráfico 4.2 Cadena de distribución BROSEG



Elaborado por: El Autor

Como se puede observar en la gráfica 4.2 el canal de marketing tiene dos niveles, el primer nivel es BROSEG y el segundo nivel son las vías que BROSEG utilizará para distribuir los seguros.

Estrategias

- Basado en la investigación de mercados, BROSEG venderá seguros personalmente por medio de sus colaboradores en el lugar de trabajo o de vivienda del potencial cliente. Se presentará la carta de presentación de BROSEG y una presentación en *Power Point* de los productos a vender.
- BROSEG tendrá abiertas sus puertas en su oficina ubicada en la calle Toribio Montes N30-49 y Cuero y Caicedo.
- Crear una cartera de clientes y base de datos.
- Se dará seguimiento a las conversaciones, requerimientos, y se identificará fechas de expedición de las pólizas para futuras renovaciones.
- Se enviará información vía correo electrónico.
- BROSEG realizará alianzas estratégicas con las siguientes compañías de seguros: Seguros Equinoccial, Confiamed, QBE seguros Colonial, AIG Metropolitana y Panamericana del Ecuador.

Seguros Equinoccial: Seguros Equinoccial, la empresa más respetada en el área de seguros del Ecuador. “AA – (ecu)” (clasificación de riesgo).

QBE Seguros Colonial: QBE Ecuador se encuentra en el primer lugar del mercado asegurador Ecuatoriano.

AIG Metropolitana: Es la compañía líder en seguros y servicios financieros, y la más grande suscriptora de seguros comerciales e industriales en E.U.A con sucursal en Ecuador.

Panamericana del Ecuador: Prestigiosa compañía de seguros y reaseguros en el Ecuador.

Confiamed: Importante compañía de medicina pre-pagada en el Ecuador y con un alto crecimiento en los últimos años.

Tabla 4.9 Cadena de Valor

| | | | | |
|--|--|---|--|---|
| Infraestructura de la empresa: planificación estratégica y control de gestión | | | | |
| Gestión recursos humanos: Gestión por competencias, formación, retribución. | | | | |
| Desarrollo de tecnología: Implantación del programa CRM | | | | |
| Compras: Gestión de relaciones con Compañías Aseguradoras | | | | |
| Logística Entrada Análisis de datos | Operación Proyectos Suscripción Suplemento | Logística salida cobro Entrega de documento | Marketing y ventas Construir equipo ventas Renovación pólizas Construcción marca | Servicios gestión de Sinistros Revisión de riesgo |

Elaborado por: El Autor

4.2.4 Promoción y Publicidad

Publicidad

BROSEG tiene como fin dar a conocer a la empresa por los beneficios que brindará a sus clientes. Las estrategias para lograr lo acometido será hacer una campaña expectativa, lanzamiento, y mantenimiento.

Campaña de expectativa

Se captará la atención de los clientes mediante una introducción gradual al mercado, haciéndose conocer poco a poco a la competencia, aseguradoras y potenciales clientes.

Campaña de lanzamiento

Se hará una apertura oficial de la oficina con la presentación de su personal de trabajo, las fuerzas se direccionarán recalcando las ventajas que ofrecerá BROSEG frente a la competencia.

Campaña de Mantenimiento

- Comunicación permanente con el cliente.
- Utilización de redes sociales para la entrega a los clientes de información actualizada y relevante.
- Presencia de la marca en espacios estratégicos.

Marca Comercial

BROSEG Agencia Asesora Productora de Seguros. Se compone de dos partes "BRO" abreviatura de "*Brother*" que significa hermano, y un hermano es

sinónimo de apoyo, seguridad, confianza; y por otro lado, “SEG” que es la abreviatura de seguros, giro de negocio de la empresa.

Logotipo

Gráfico 4.3 Logotipo BROSEG



Elaborado por: El Autor

Slogan

“Su seguridad en manos de especialistas”

Promoción de Ventas

Son incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio. (KOTLER & KEVIN, 2006).

La mejor manera de promocionar a BROSEG será estando presente en toda reunión de seguros.

Estrategia

- BROSEG participará en seminarios de seguros, lanzamientos de productos, entre otros.
- Se buscará la manera de auspiciar algún evento de concentración masiva.

- Se otorgará descuentos a clientes fieles.
- Se enviará información periódica a cada cliente, informándole de novedades, nuevos beneficios, descuentos, nuevos productos, entre otros.

Relaciones públicas

Medios publicitarios

- BROSEG se encontrará en las principales redes sociales (*Twitter* y *Facebook*), esto no tiene ningún costo y es de suma importancia para los objetivos propuestos de la empresa.
- Mediante la afiliación a la cámara de comercio BROSEG obtiene publicidades gratuitas en el portal de dicha revista.

Venta Personal

- La publicidad más importante que BROSEG tendrá, será la buena referencia de nuestros clientes satisfechos por el servicio ofrecido y la grata experiencia de haber trabajado con una compañía confiable.

CAPITULO V

5 PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

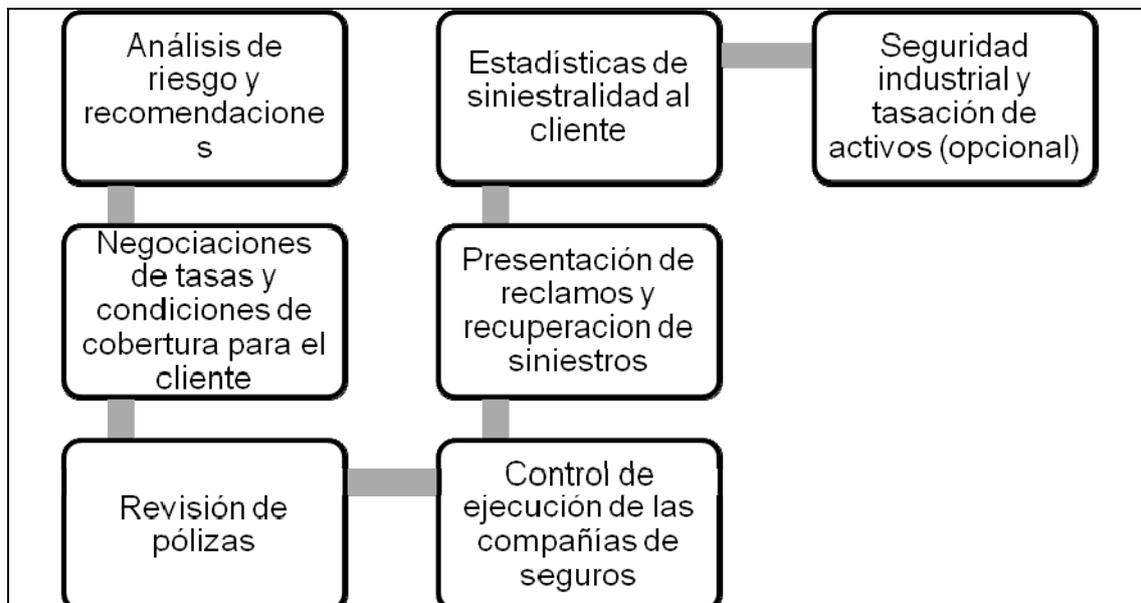
5.1.1 Estrategia de Diferenciación del Servicio

BROSEG va a entregar un servicio diferenciado a los clientes, mediante un asesoramiento técnico y un seguimiento constante de sus negocios.

5.2 CICLO DE OPERACIONES

El proceso que seguido para resolver las necesidades del cliente que BROSEG presenta es el siguiente:

Gráfico 5.1 Ciclo de servicio de BROSEG



Elaborado por: El Autor.

5.2.1 Análisis de Riesgo y Recomendaciones

BROSEG estudiará y analizará los diversos riesgos que puedan perjudicar a los activos físicos, financieros y humanos de sus clientes que pueden verse afectados en el normal desarrollo de un negocio, como la pérdida de ejecutivos o la responsabilidad del empleador.

Una vez conocidos y evaluados los riesgos, se puede llegar a una decisión fundamentada sobre cómo enfrentarlos. Esta decisión debe ser tomada al más alto nivel, para lo cual es necesario contar con todos los elementos de juicio y recomendaciones que permitan llegar a una conclusión acertada en el menor tiempo posible.

5.2.2 Negociación de Tasa y Condiciones de Cobertura

BROSEG estará especialmente capacitado para negociar con las compañías de seguro, las condiciones más ventajosas de cobertura y costos para sus clientes. BROSEG estará en permanente contacto con el mercado asegurador, permitiéndole conocer el costo justo y las cláusulas adecuadas para la contratación de todo tipo de seguros, así como las posibilidades y limitaciones existentes para montos muy elevados o coberturas muy complejas.

5.2.3 Revisión de Pólizas

Una vez contratado el seguro, la póliza correspondiente será entregada por la compañía para su revisión y control, la cual debe efectuarse con igual cuidado al igual que otro contrato, en la medida de su redacción y cláusulas dependerá de la rápida y adecuada indemnización de un eventual siniestro. En esta forma, el cliente recibirá su póliza ya revisada y aprobada por especialistas en la materia.

5.2.4 Control de Ejecución de todas las Operaciones con las Compañías de Seguros

BROSEG controlará y ejecutará para sus clientes todas las operaciones de una póliza, desde el pago de las primas hasta la renovación oportuna al término de la vigencia, así también la rápida ejecución de modificaciones o endosos, eliminando trámites extraordinarios que generen pérdida de tiempo a los clientes.

5.2.5 Presentación de Reclamos y Recuperación de Siniestros

Este es uno de los más importantes servicios que ofrecerá BROSEG. La asistencia técnica en la presentación adecuada de los reclamos, evita discrepancias en la interpretación de cláusulas y coberturas, agilitando enormemente la recuperación de la pérdida.

BROSEG se preocupará de obtener de los clientes todos los antecedentes necesarios para una rápida indemnización y contará con un departamento especial para estos efectos, además de la asesoría legal correspondiente.

5.2.6 Estadística de Siniestralidad

Para una negociación fundamentada de tasas de seguros, sobre todo en lo que se refiere a activos que son afectados frecuentemente por siniestros, es necesario mantener una estadística de pérdidas que permitan defender una tasa justa con argumentos sólidos.

BROSEG proporcionará este servicio a los clientes y llevará estadísticas de pérdidas sufridas, indemnizaciones recibidas y primas pagadas, que permitan negociar las mejores condiciones.

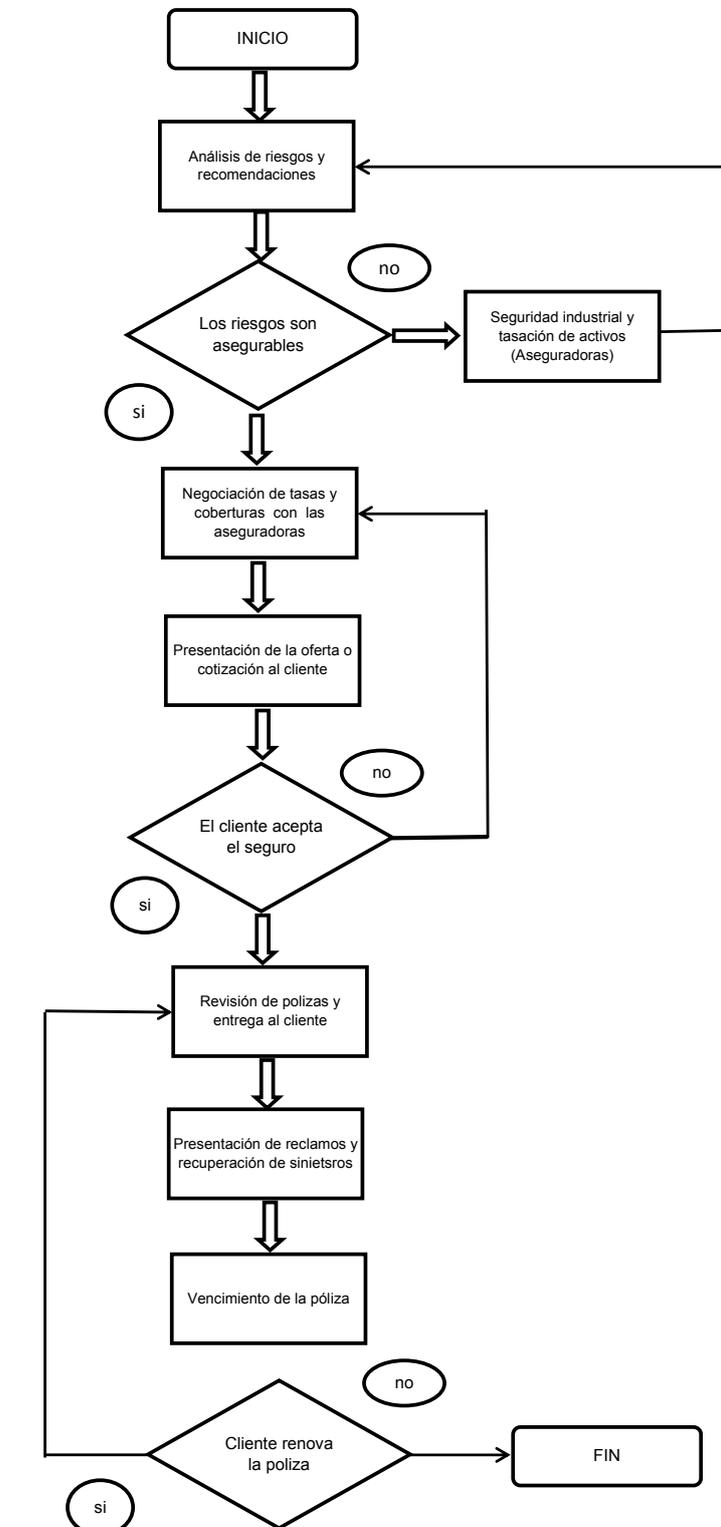
5.2.7 Seguridad Industrial y Tasación de Activos

Para asegurados de gran volumen o de necesidades muy complejas de coberturas, se puede recurrir a las compañías representadas por BROSEG, que por el tamaño de los mercados en que se desenvuelven, pueden contar con departamentos especializados. La seguridad industrial tiene por objetivo dar al cliente una idea muy precisa y técnica del estado en que se encuentran sus instalaciones desde el punto de vista de asegurabilidad, como disminuir las posibilidades de siniestros, que producen el consecuente ahorro de primas.

Finalmente se puede conseguir firmas de valuadores de reconocido prestigio y solvencia, que hagan los estudios y tasaciones de los activos de los clientes, a costos bastante reducidos.

5.3 FLUJOGRAMA DE PROCESOS

Gráfico 5.2 Flujoograma de Procesos



Elaborado por: El autor

5.4 REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

BROSEG será una empresa de servicios, la adquisición de activos fijos se detalla a continuación:

Tabla 5.1 Equipos y herramientas

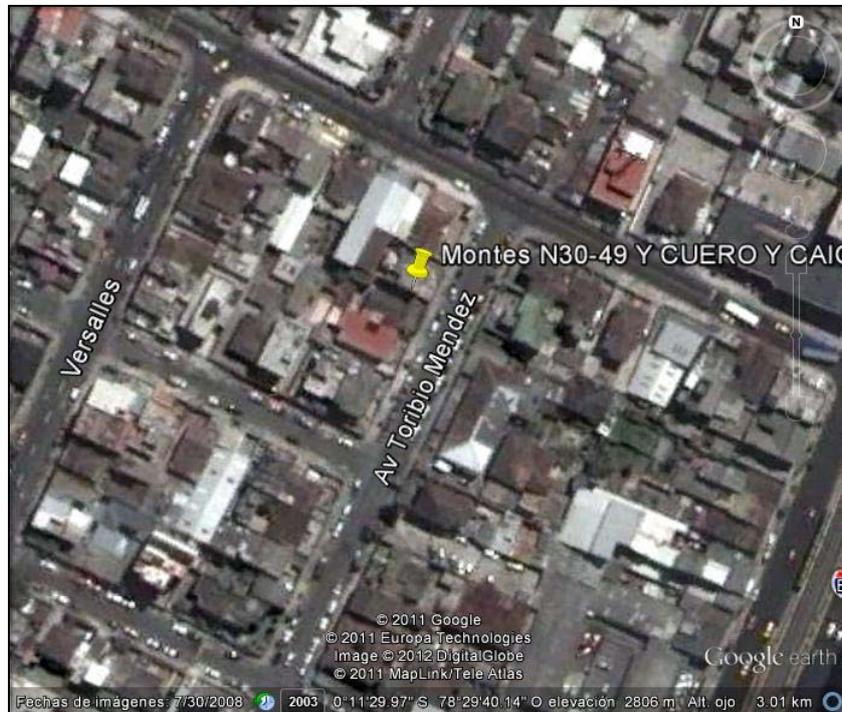
| Equipos y herramientas | Cantidad | Costo/U | Costo Total |
|-------------------------------|-----------------|----------------|--------------------|
| Escritorios | 3 | 200,00 | 600,00 |
| Sillas | 10 | 50,00 | 500,00 |
| Archivadores | 3 | 100,00 | 300,00 |
| Mesa Reuniones | 1 | 250,00 | 250,00 |
| Silla Auxiliar | 3 | 130,00 | 390,00 |
| Teléfonos | 3 | 25,00 | 75,00 |
| Fax | 1 | 190,00 | 190,00 |
| Copiadora – “Scanner” | 1 | 300,00 | 300,00 |
| Central Telefónica | 1 | 500,00 | 500,00 |
| Computadoras | 1 | 1.250,00 | 1.250,00 |
| Laptop | 2 | 900,00 | 1.800,00 |
| Servidor | 1 | 1.000,00 | 1.000,00 |
| TOTAL | | | 7.155,00 |

Elaborado por: El Autor

Como se pudo apreciar en la tabla 5.1 BROSEG no se necesitará maquinaria especializada, terrenos, entre otros. La actividad es servicio y el contacto es personal. El valor en equipos de oficina, equipos de computación, muebles y enseres será \$7.155,00.

5.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO

Gráfico 5.3 Localización Geográfica



Fuente: Google Maps

Como indica el gráfico el local estará ubicado en la ciudad de Quito, en la calle Montes N30-49 y Cuero y Caicedo. La oficina se encontrará en la zona norte de la ciudad. Los horarios de trabajo de la empresa será de Lunes a Viernes de 9 am a 5pm.

La ubicación es de gran importancia ya que se encuentra frente a la fábrica de chocolate BIOS, a una cuadra del Banco de Pichincha, a 3 cuadras de Vallejo Araujo y a cinco cuadras del centro comercial jardín.

En el gráfico 5.2 se pudo apreciar una imagen satelital de la ubicación de la oficina. En el largo plazo la empresa planea expandir sus negocios, al pasar el tiempo se analizará sucursales dentro y fuera de Quito.

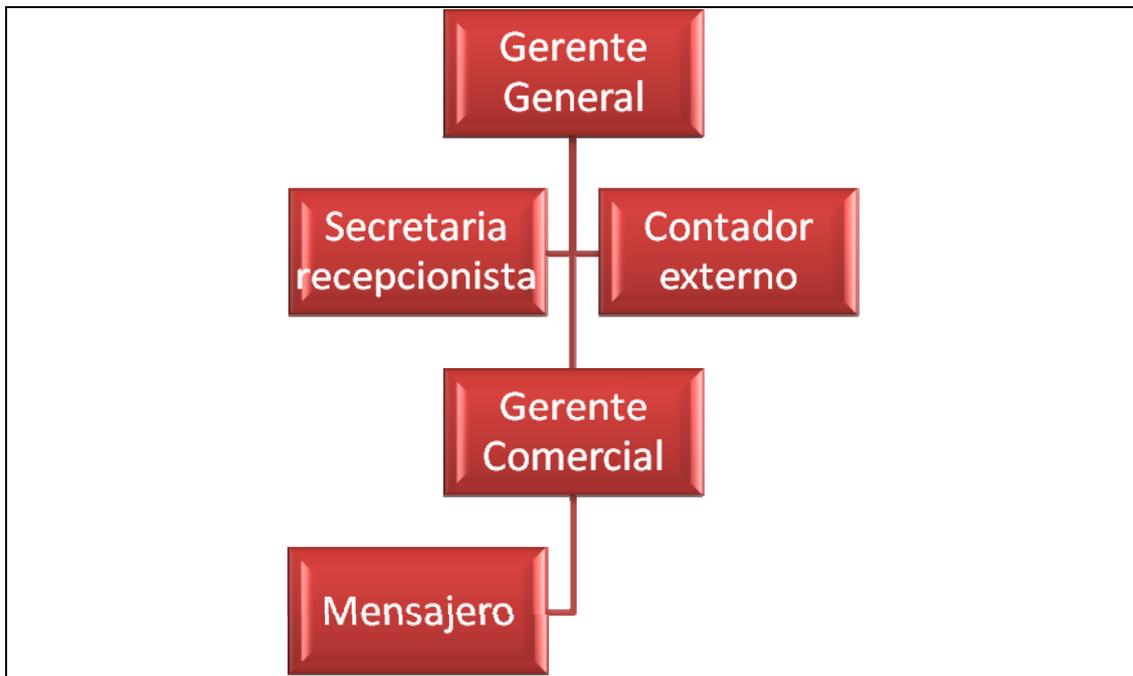
CAPITULO VI

6 PLAN GERENCIAL

6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de BROSEG es simple, ya que es una empresa que empieza y tiene un número pequeño de empleados la cual busca el desarrollo y crecimiento a través del tiempo. A medida que la empresa vaya creciendo se podrá adaptar la estructura en las áreas de siniestros, producción, finanzas, y recursos humanos, así como una mayor fuerza de ventas conforme se vea la necesidad.

Gráfico 6.1. Estructura organizacional



Elaborado por: El Autor

6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

6.2.1 Gerente General

- El gerente general será el encargado de la coordinación del servicio, la supervisión y control de toda operación y productividad de la empresa.
- El gerente general, apoyado por un contador externo, se encargará de planificar, organizar, dirigir y controlar el área económica y financiera. Entre las funciones específicas que realiza son la de elaborar proyecciones de su flujo de caja, interpretar los estados financieros, elaborar sistemas de control presupuestal, interpretar los estados financieros y evaluarlos.

6.2.2 Gerente Comercial

- El Gerente Comercial tendrá a su cargo la responsabilidad de manejar las cuentas de la empresa comercialmente. Será una pieza clave en la organización, debido a que de él dependerán los ingresos de la empresa.
- Conseguir nuevo clientes para BROSEG S.A.
- Crear campañas de marketing y ventas para alcanzar presupuestos establecidos para períodos determinados.
- Fortalecer las relaciones comerciales con cada cliente.
- Organizar reuniones periódicas con los aseguradores con el fin de hacer un seguimiento y tenerles informados de los valores que deban.

- Asesorar a los clientes sobre la forma de manejar sus seguros.
- Cerrar las ventas y gestionar la emisión de las pólizas.

6.3 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS

La compensación salarial se muestra en las siguientes tablas, conociendo de antemano que el fondo de reserva se paga a partir del segundo año. El gerente comercial va a obtener el 10% de las comisiones de BROSEG a partir del segundo año.

Tabla 6.1 Gasto de nómina administrativa

| BROSEG | | | | | | | | | |
|---|---------------------|-------------------|----------------|---------------|---------------------------|------------------------------|----------------------------------|------------|--------|
| GASTO DE NOMINA GERENTE GENERAL Y COMERCIAL ANUAL Año 1 | | | | | | | | | |
| VALORADO EN USD | | | | | | | | | |
| Cargo | Sueldo Base mensual | Sueldo base anual | Décimo tercero | Décimo cuarto | Fondos de reserva (8.33%) | Aporte IESS personal (9.35%) | Aporte patronal al IESS (12.15%) | Vacaciones | Total |
| Gerente General | 1.000 | 12.000 | 1.000 | 264 | - | 1.122,0 | 1458,0 | 500 | 16.344 |
| Gerente Comercial | 800 | 9.600 | 800 | 264 | - | 897,6 | 1.166,4 | 400 | 13.128 |

Elaborado por: El Autor.

Tabla 6.2 Gasto variable de comisiones y movilizaciones al Gerente Comercial

| | Comisiones al Gerente Comercial | | | | |
|--------------|---------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| | Valorado en USD | | | | |
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Comisiones | \$ 56.262,58 | \$ 66.107,97 | \$ 77.676,86 | \$ 91.270,31 | \$ 107.242,61 |
| Movilización | \$ 480,00 | \$ 564,00 | \$ 662,70 | \$ 778,77 | \$ 914,94 |
| Total | \$ 6.106,21 | \$ 7.174,66 | \$ 8.430,49 | \$ 9.905,70 | \$ 11.639,20 |

Elaborado por: El Autor.

6.4 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS

La modalidad del contrato de trabajo para el personal de la empresa será mediante un contrato a plazo fijo; esto quiere decir, tres meses de prueba y posteriormente la contratación indefinida. El gerente general, el gerente comercial, la secretaria-recepcionista y el mensajero recibirán un salario base más todos los beneficios de ley. Al gerente comercial además se le otorga el 10% de todas las comisiones generadas por BROSEG.

6.5 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

Ya que en un inicio BROSEG no dispondrá con un área financiera y contable, se va a contar con un servicio de asesoría externa el cual realice la contabilización de cuentas, planillas de aportes al seguro de los empleados, formularios de pagos de impuesto, roles de pagos, balances. Sus honorarios son de USD 300 mensuales. Este rubro se encuentra contemplado en la tabla de gastos fijos como honorarios.

CAPITULO VII

7 CRONOGRAMA GENERAL

En este capítulo se establecen las diferentes actividades para iniciar el plan de negocios y los riesgos e imprevistos que puedan presentarse a lo largo de la ejecución del mismo.

7.1 ACTIVIDADES NECESARIA PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

Las actividades necesarias para poner el negocio en marcha son:

- Elaboración del plan de negocios.
- Certificación de especialización en seguros.
- Obtención de la credencial y certificados de autorización por ramo.
- Obtención de crédito bancario.
- Constitución de la empresa como compañía de comercio.
- Búsqueda de un domicilio para la oficina.
- Adquisición de muebles, enseres, equipos de oficina y computación.
- Contratación del personal.
- Suscripción de contratos de agenciamiento con las compañías de seguro.
- Inicio de operaciones.

7.2 DIAGRAMA DE GANTT

En el diagrama de Gantt se podrá ver las actividades necesarias con sus respectivas fechas de realización; Ver ANEXO VII.

7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS

El cronograma de actividades puede verse afectado por diferentes circunstancias las cuales se detallan a continuación:

- El certificado de especialidad de seguros se lo obtiene mediante la aprobación de un curso de por lo menos 258 horas de duración por un organismo legal reconocido y acreditado con experiencia equivalente a un tiempo mínimo de 2 años en el área técnica o de comercialización de seguros. Para esto se va a contar con gente de experiencia que ya posea una certificación de especialidad en Seguros.
- Para obtener la credencial y los certificados de autorización por ramo se debe rendir una prueba de valoración de conocimientos por cada ramo. En el caso de no aprobar las pruebas en primera ocasión se puede repetir las pruebas una segunda vez a partir de los 30 días siguientes. Esto lo realizará el representante legal de la empresa, el cual estudiará detalladamente el cuestionario de preguntas elaborado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, esta medida se tomará para evitar una posible reprobación de las pruebas de valoración y por ende el retraso en el inicio de las operaciones.
- Cuando ya se posee la credencial y los certificados de autorización por ramo, se puede iniciar las operaciones. Para esto se debe realizar contratos de agenciamiento con cada Aseguradora con la que se piensa trabajar; esto puede demorar dependiendo de los requisitos que establezca cada una; por esta razón previamente se mantendrá todo documento en regla para evitar posibles demoras y contratiempos.

CAPITULO VIII

8 RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

Se detallarán todos los supuestos y criterios utilizados para el desarrollo del plan de negocio así como los principales riesgos con sus respectivas soluciones para evitarlos.

8.1 CRITERIOS UTILIZADOS

Tabla 8.1 Criterios utilizados

| | Criterios |
|--|---|
| Ventas proyectadas | Las ventas se proyectan en base a cinco de los seis ramos con mayor participación en 2010, según la Superintendencia de Bancos y Seguros que son: vehículos, asistencia médica, vida individual, hogar y viajero. |
| | Se espera vender 385 unidades (pólizas) el primer año, obteniendo un rendimiento constante a partir del segundo año, con utilidades a partir del primer año de actividades. |
| | Tres rendimientos, los cuales fueron escogidos en base a puntos mínimos, medios y máximos de crecimiento de la Industria de los seguros en los últimos 6 años. |
| Tamaño del mercado objetivo | Basado en hombres y mujeres entre las edades de 25 a 59 años, de nivel socio económico medio-alto que habitan en el Distrito metropolitano de Quito. |
| Canal de distribución | Venta personal, correo electrónico. |
| Establecimiento geográfico | Dirección: Toribio Montes N30-49 y Cuero y Caicedo Quito-Ecuador Sector: Belisario Quevedo Parroquia: Benalcázar Oficina primer piso |
| Obtención de la licencia y certificados de aprobación por ramo | El gerente general y el gerente comercial socios de la empresa, se encargaran de reunir los requisitos y realizar todo trámite correspondiente. |

Elaborado por: El Autor

8.2 SUPUESTOS UTILIZADOS

La proyección financiera se realiza considerando precios constantes a 5 años, en tres escenarios, con financiamiento, sin financiamiento, y en dólares de los Estados Unidos.

- **Inversión Inicial:** USD 20.167,76 incluye capital de trabajo.
- **Capital de trabajo:** Se contará con un capital de trabajo de (USD 9.882) gastos de mercadeo e inversión inicial para gastos fijos, gastos de nomina, aporte patronal, para los tres primeros meses de actividades.
- **Estructura de capital:** Conformado por deuda (50.42%) y capital propio (49.58%) capital propio. Ver ANEXO VIII.
- **Depreciaciones:** Ver ANEXO IX.
- **Amortización del préstamo:** Por un monto de USD 10.167,76. Se realizará en el Banco del Pichincha a un año plazo a una tasa del 22.50% anual con cuotas mensuales. Ver ANEXO X.
- **Amortización del diferido:** De acuerdo con las normas contables a cinco años. Ver ANEXO XI.
- **Gastos:** gastos servicios básicos, generales y administrativos. Ver ANEXO XII.
- **Nómina:** Proyectada a cinco a años Ver ANEXO XIII.

8.3 PROYECCIÓN DE VENTAS

- Para los escenarios se analizó las tasas de crecimiento de los últimos ocho años en Industria de seguros. Se retira del análisis dos puntos atípicos señalados en la **tabla 8.2**; que son 4.13% (2004) y 6.60% (2009).
- Para el escenario esperado (17.53%), se realizó una regresión lineal. Los valores que ajustan la recta son 17.53% (2010) y 17.33% (2011). Ver ANEXO XIV.
- Para el escenario optimista se toma el crecimiento de la industria del año 2011 con respecto al 2010 (20.7%)
- Para el escenario pesimista se toma uno de los puntos más bajos de crecimiento de la Industria (10.1%).

Tabla 8.2 Tasa de crecimiento anual de la Industria

| Año | % de Crecimiento |
|--------------|-------------------------|
| 2002 | 28.71% |
| 2003 | 13.72% |
| 2004* | 4.13%* |
| 2005 | 13.76% |
| 2006 | 13.54% |
| 2007 | 10.05% |
| 2008 | 30.27% |
| 2009* | 6.60%* |
| 2010 | 17.56% |
| 2011 | 20.68% |

*Dato Atípico

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.

Elaborado por: El Autor.

Tabla 8.3 Puntos base para Escenarios

| | Base |
|--------------|-------------|
| Punto Mínimo | 10.1% |
| Punto Medio | 17.53% |
| Punto Máximo | 20.68% |

Elaborado por: El Autor

Tabla 8.4 Proyección de Ventas

| BROSEG | | | | | |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Proyección de Ventas | | | | | |
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Escenario esperado (17.5%) | \$56.262,10 | \$66.107,97 | \$77.676,86 | \$91.270,31 | \$107.242,61 |
| Escenario optimista (23.5%) | \$56.262,10 | \$67.897,10 | \$81.938,22 | \$98.833,04 | \$119.332,06 |
| Escenario pesimista (10.1%) | \$56.262,10 | \$61.944,57 | \$68.200,97 | \$75.089,27 | \$82.673,29 |

Elaborado por: El Autor

- **Costo de oportunidad:** Es de 12.86% para los escenarios apalancados y de 11.04% para los escenarios no apalancados.
- **Valuación:** La valuación determinará si el plan de negocios es viable con el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) en seis escenarios, junto con el punto de equilibrio.

8.4 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

Los principales riesgos que podrían presentarse son los siguientes:

- Reformas a la ley de seguros que restrinjan el número de participantes y afecten al normal funcionamiento de los intermediarios de seguros, limitando sus funciones y beneficios. La medida que se puede tomar para

este riesgo es identificar potenciales socios comerciales para iniciar procesos de fusión.

- Alta cantidad de pólizas no renovadas, lo cual genere una significativa disminución en la producción de la empresa. En este caso se mantendrá un seguimiento constante de los clientes durante toda la vida del contrato, mediante llamadas telefónicas, correos electrónicos y visitas periódicas.
- Pérdida de bases de datos e información de los clientes. Para evitar este riesgo se pondrá como política para el personal mantener respaldos semanales que contengan información clave almacenada a buen resguardo.
- Incumplimiento del pago de los reclamos al cliente por parte de las aseguradoras. Como mecanismo de control se mantendrá relaciones cercanas con los principales representantes de las aseguradoras para disminuir el incumplimiento de pagos y la demora en los trámites.

CAPITULO IX

9 PLAN FINANCIERO

En este capítulo se presenta la evaluación y proyección financiera de la creación de un Intermediario de seguros en la ciudad de Quito.

9.1 INVERSIÓN INICIAL

- Se requerirá una inversión inicial de USD 20.167,76; gastos de constitución (USD 2.630,76); Equipos de computación USD (4.050,00); Equipos de oficina (USD 1.065,00); Muebles y enseres (USD 2.040,00). Ver ANEXO XV.
- El capital de trabajo se calcula para tres meses y está representado por: Nómina y gastos fijos y aporte patronal. Todo suma un valor de (USD 9.882). Ver ANEXO XVI.

9.2 FUENTES DE INGRESOS

- La fuente de ingresos son por comisiones ganadas por venta de seguros.
- La proyección de ingresos para los cinco años se puede apreciar en el ANEXO XVII.

9.3 COSTOS DE VENTAS

- El costo de venta representa las comisiones por ventas y movilizaciones al gerente comercial. Ver ANEXO XVIII.

- Los gastos fijos están representados por nómina, arriendos, servicios básicos, papelería y suministros, cuotas y donativos, caja chica, honorarios, teléfono e internet. Ver ANEXO XIX.

9.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

Ver ANEXO XX.

9.5 ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados se proyecta a cinco años, en tres escenarios, con y sin financiamiento. Ver ANEXO XXI.

9.6 BALANCE GENERAL

Se proyecta a cinco años con y sin financiamiento. Se reflejan como utilidades retenidas el 30% y el 70% dividendos por repartir. Ver ANEXO XXII.

9.7 FLUJO DE EFECTIVO

Se proyecta a cinco años con y sin financiamiento, en tres escenarios. Ver ANEXO XXIII.

9.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

$$\frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \left(\text{Costos } \frac{\text{Variables}}{\text{Comisiones}} \right)}$$

Tabla 9.1 Punto de Equilibrio

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Costos Fijos | 42.680,00 | 45.130,12 | 47.729,76 | 50.488,49 | 53.416,06 |
| Costos Variables | 6.106,21 | 7.174,80 | 8.430,39 | 9.905,70 | 11.639,20 |
| Comisiones | 56.262,10 | 66.107,97 | 77.676,86 | 91.270,31 | 107.242,61 |

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Punto de Equilibrio | 47.876,06 | 50.624,47 | 53.540,60 | 56.635,19 | 59.919,18 |

Elaborador por: El Autor

El nivel en que las comisiones ganadas igualan a los costos totales, es de USD 47.876,06 al primer año.

9.9 ÍNDICES FINANCIEROS

| Medidas de solvencia a corto plazo | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|--------|--------|--------|---------|---------|
| Razón circulante = $\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$ = | \$2,59 | \$4,90 | \$7,78 | \$11,31 | \$15,59 |

Broseg al final del primer año de actividades tiene \$2.59 dólares en activos circulantes por cada dólar de pasivos circulantes, en otras palabras Broseg tiene cubierto sus pasivos circulantes 2.59 más. El mismo índice tanto para la prueba del ácido o razón rápida y para la razón de efectivo ya que Broseg no tiene inventarios para descontar a los activos circulantes.

| Medidas de rentabilidad | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| ROA = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$ = | 11.67% | 37.43% | 54.15% | 65.44% | 73.40% |

Como se puede observar el primer año de actividades se obtiene un porcentaje de utilidad de 11.67% por dólar de activos, con un crecimiento a lo largo del proyecto.

| Medidas de rentabilidad | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|--------|--------|---------|---------|---------|
| ROE = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital Contable Total}}$ = | 16.56% | 74.96% | 148.04% | 237.32% | 345.86% |

El ROE es una medida de cómo les fue a los accionistas durante el año. (Ross, westerfield, Jordan, Fundamentos de finanzas corporativas.)

Por consiguiente, por cada dólar de capital Broseg generó 16 centavos de utilidad en el primer año terminando con \$3.45 dólares en el quinto año.

Esta y las anteriores medidas dan índices más que positivos tanto en su rendimiento como en la liquidez a corto plazo de Broseg.

9.10 VALUACIÓN

El valor actual neto del plan del negocio es positivo en los tres escenarios con y sin financiamiento. La tasa interna de retorno (TIR) se muestra mayor al (CPCC), calculado. A continuación se presenta una tabla con la valuación del proyecto en todos sus escenarios.

Tabla 9.2 VAN y TIR

| VALOR PRESENTE NETO DEL PLAN DE NEGOCIOS | | |
|--|--------------------|--------------------|
| Valorado en USD | | |
| | CON apalancamiento | SIN apalancamiento |
| Escenario pesimista | 7.874.08 | 5.688.84 |
| Escenario esperado | 26.070,48 | 26.043,67 |
| Escenario optimista | 35.678,32 | 34.608,23 |

| TASA INTERNA DE RETORNO DEL PLAN DE NEGOCIOS | | |
|--|--------------------|--------------------|
| Valorado en USD | | |
| | CON apalancamiento | SIN apalancamiento |
| Escenario pesimista | 23.74% | 22.44% |
| Escenario esperado | 50.96% | 44.03% |
| Escenario optimista | 60.92% | 51.31% |

Elaborado por: El Autor

CAPITULO X

10 PROPUESTA DE NEGOCIO

En este capítulo se presenta el financiamiento deseado, el uso de fondos y la tasa interna de retorno para los inversionistas.

10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

Para iniciar las operaciones es necesario contar con el 50.42% de financiamiento de la inversión total que es USD 10.168,58 Para esto se solicitará un crédito al Banco del Pichincha, a una tasa de interés del 22.5% a un plazo de un año plazo con pagos mensuales.

El capital propio se compone de USD 10.000,00 que constituye el 49.58% de la inversión, lo que genera una inversión total de USD 20.167,76 con lo que se puede iniciar el cronograma de actividades para empezar las actividades de la empresa.

10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

Como se cuenta con el 49.58% de capital se requiere el 50.42% restante para apalancar la inversión mediante un préstamo bancario.

10.3 CAPITALIZACIÓN

La empresa contará con dos accionistas el uno aportara el 60% como parte del capital propio (USD 6.000,00) y el otro el 40% (USD 4.000,00), conformando así los USD 10.000,00 (49.58%).

10.4 USO DE FONDOS

La inversión total es de USD 21.167,76 la cual se compone de USD 10.000,00 aporte de socios y USD 10.168,58 como aporte de préstamo bancario. El detalle de la inversión se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 10.1 Inversión inicial

| Inversión Inicial | |
|----------------------------|------------------|
| Valorado en USD | |
| Detalle | Valor |
| Capital de trabajo inicial | 9.882,00 |
| Gastos de constitución | 2.630,56 |
| Equipos de computación | 4.050,00 |
| Muebles y enseres | 2.040,00 |
| Equipos oficina | 1,065,00 |
| Marketing | 500,00 |
| Total | 20.167,76 |

Elaborado por: El Autor

10.5 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

En Ecuador la tasa de la deuda es muy alta, por lo tanto potencia el promedio ponderado del costo de capital (CPPC) ANEXO XXIV. Esa es la razón fundamental por la que en este plan de negocios, el modelo de fijación de precios de activos del capital (CAPM) es menor. En la siguiente tabla se aprecia esta diferencia:

Tabla 10.2 CAPM frente al CPPC

| | CAPM | CPPC |
|----------------------|-------------|-------------|
| Apalancado | 11,06% | 12.86% |
| No apalancado | 11,04% | 11.06% |

Elaborado por: El Autor

Tabla 10.3 VAN y TIR Inversionista

| VALOR PRESENTE NETO del plan de negocios | | |
|---|--------------------|--------------------|
| Valorado en USD | | |
| | CON apalancamiento | SIN apalancamiento |
| Escenario pesimista | 7.874,08 | 5.688,84 |
| Escenario esperado | 26.070,48 | 26.043,67 |
| Escenario optimista | 35.678,32 | 34.608,23 |

| TASA INTERNA DE RETORNO del plan de negocios | | |
|---|--------------------|--------------------|
| Valorado en USD | | |
| | CON apalancamiento | SIN apalancamiento |
| Escenario pesimista | 23.74% | 22.74% |
| Escenario esperado | 50.96% | 44.03% |
| Escenario optimista | 60.92% | 51.31% |

Elaborado por: El Autor

Los escenarios apalancados ofrecen a los inversionistas la ventaja de una TIR superior y un VAN no muy diferentes en comparación con los escenarios desapalancados; el pago de intereses por la deuda es lo que crea dicha ventaja gracias a los escudos fiscales que generan.

CAPITULO XI

11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 CONCLUSIONES

- El sistema de seguros privados ha mantenido un constante crecimiento reflejando una tasa promedio del 17.5% anual. La cultura de seguros en la población ha ido incrementando paulatinamente sobre todo por seguros obligatorios como el SOAT.
- Se pudo notar que existe una fuerte competencia en la industria de la intermediación de seguros, sin embargo, al añadir valores agregados al servicio permite distinguirse de la competencia fácilmente.
- Al realizar la investigación de mercados (capítulo 3) se pudo comprobar que existe una demanda insatisfecha lo que genera una importante oportunidad de éxito en la creación del intermediario de seguros, ya que al 60% de los encuestados le atrae la idea de adquirir un seguro adicional y a un 53.33% le gustaría adquirir sus seguros mediante un intermediario.
- El asesoramiento que recibe un cliente en el proceso de contratación de un seguro es clave, por esa razón la importancia de hacerlo mediante un intermediario que lo apoye en su compra y le ofrezca un servicio post-venta sin costo alguno.
- El mercado objetivo serán hombres y mujeres entre 25 y 59 años de edad con un nivel socioeconómico medio-alto de la ciudad de Quito. Estas personas seguramente tienen la necesidad de proteger su patrimonio, su salud y la de los suyos.

- Según la Superintendencia de Bancos y Seguros los ramos con mayor participación son los siguientes: vehículos (25.64%), vida en grupo (15.01%), incendio y líneas aliadas (9.20%), accidentes personales (7.77%), transporte (5.45%) y SOAT (4.33%). Mediante estas estadísticas y apegados a la investigación de mercados realizada se crea la cartera de productos BROSEG que incluye: vehículos, asistencia médica, vida individual, viajero y hogar.
- En la actualidad, en el Ecuador existe 14'005.449 millones de habitantes. En la ciudad de Quito 2'122.594 de los cuales 209.226 son hombres y mujeres entre 25- 59 años de edad de un nivel socio económico medio-alto. De esta cantidad se piensa satisfacer al 0.30 % en el primer año que equivale a 385 pólizas de seguro.
- Las comisiones obtenidas por BROSEG se dan por la venta de los diferentes productos que comercializará, para esto se negociará previamente con las aseguradoras los porcentajes de comisión por ramo quedando: vehículos el 15% de la prima neta pagada por el cliente, asistencia médica el 15%, vida individual el 65%, viajero el 15% y hogar el 15%.
- Las comisiones serán todos los ingresos que BROSEG perciba, ya que los intermediarios de seguros no cobran ningún valor al cliente por sus servicios.
- La estructura de la empresa es simple, ya que los dos accionistas son personas con una alta experiencia en el mercado asegurador, por lo cual se espera que mediante sus influencias se encuentre negocios rentables y según sea la necesidad se irá contratando más personal.
- Como objetivo fundamental de la empresa se planteó crear una cultura de seguros basándose en políticas de servicio al cliente con asesoramiento técnico en seguros.

- La publicidad de la empresa será de persona a persona mediante referidos, esto será resultado de un buen servicio de asesoramiento y de buenas experiencias del cliente con la empresa.
- BROSEG es un intermediario por lo que utilizará principalmente las visitas personales para la oferta de seguros
- El plan de negocios es viable comercial y financieramente, ya que el VAN es mayor a cero y la TIR es mayor que la tasa de descuento.

11.2 RECOMENDACIONES

- El plan de negocios es recomendable para realizarse debido a su viabilidad financiera y comercial, los gastos son menores y la rentabilidad es atractiva.
- Buscar conocimientos en leyes por parte del área administrativa ya que será de mucha ayuda para la interpretación de los contratos de seguros, esto podrían ser un factor clave para futuras indemnizaciones para los clientes.
- Implantar procesos tecnológicos que ayuden en la eficiencia y eficacia del servicio, al inicio del proyecto se utilizará (CRM)¹ de forma manual utilizando el “*Microsoft Office*”. Cuando la cartera de clientes será aconsejable utilizar un “Software”.
- Es muy importante contar con personal experimentado y capacitado en seguros, lo cual permita obtener negocios rentables a largo plazo.
- Analizar constantemente índices financieros para la readecuación de estrategias al paso del tiempo.

¹ “Customer relationship management”

- Se recomienda trabajar con una cantidad razonable de aseguradoras debido a que los porcentajes de comisión varían de una a otra, ya que en ocasiones, es complicado mantener relaciones comerciales con un número excesivo de aseguradoras, por ello se debe identificar las aseguradoras con mayor solidez y condiciones para ofrecer al cliente y al intermediario.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- BÁEZ, J., & DE TUDELA, P. (2007). *Investigación Cualitativa*. Madrid: ESIC.
- KOTLER, P., & KEVIN, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Mexico DF: Pearson Educación.
- MALHOTRA, N. (2004). *Investigación de Mercados CUARTA EDICIÓN*. Mexico DF: Pearson Educación.
- ROSS, WESTERFIELD., & JORDAN, P. (2006). *Fundamentos de Finanzas Corporativas: SEPTIMA EDICIÓN*, Mexico DF: Mc Graw Hill.

Revistas:

- JALIL PERNA, G. (2011). La necesidad de una gestión eficaz del riesgo en las empresas. *Círculo Asegurador*, 5-7.
- RAYMOND, G. (2011). Especial de seguros. *América economía*, 24-34.

Documentos de Internet:

- Federación mundial de Intermediarios de Seguros. (1 de Febrero de 2007). *Anacse Ecuador*. Recuperado 2011, <http://www.anacseecuador.com>
- GONZALES PORRAS, E. R. (12 de Noviembre de 2001). Recuperado el 2011, de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ve/egp-seguros.pdf>
- LÓPEZ CORREA, A. (2009). Recuperado el 2011, de sitio Web de Managers Magazine: <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06>
- Seguros Sucre S.A. (s.f.). Recuperado el 2011, de Sitio Web de Seguros Sucre: http://www.segurossucre.fin.ec/seguro_personas.html
- Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. (s.f.). Obtenido de sitio Web de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador: http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=44&vp_tip=2

Entrevista Personal:

- VALLE, A. (2011). (J. L. CASTELO SARSOSA, Entrevistador),

ANEXO

DECRETO EJECUTIVO N° 829

Rafael Correa Delgado

PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPUBLICA

Considerando:

Que el numeral 9 del artículo 171 de la Constitución Política de la República establece como atribución del Presidente de la República dirigir la Administración Pública y expedir las normas necesarias para regular la integración, organización y procedimientos de la Función Ejecutiva;

Que mediante Decreto Ejecutivo No. 333 de mayo 18 del 2007 se creó la Unidad Técnica de Asesoramiento en materia de Seguros para la Administración Pública Central e Institucional adscrita a la Presidencia de la República;

Que es necesario expedir un reglamento para la calificación de los asesores productores de seguros que realice dicha unidad; y,

En uso de las atribuciones conferidas por los numerales 5 y 9 del artículo 171 de la Constitución Política de la República,

Decreta:

EXPEDIR EL REGLAMENTO PARA LA CALIFICACIÓN DE LOS ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS.

Art. 1.- Ámbito.- El presente reglamento será aplicado para la calificación de los asesores productores de seguros que realice la Unidad Técnica de

asesoramiento en materia de seguros para la Administración Pública Central e Institucional adscrita a la Presidencia de la República.

La calificación se efectuará entre los asesores productores de seguros que mantengan su credencial y registro ante la Superintendencia de Bancos y Seguros, al tenor de lo dispuesto en el Art. 8 de la Ley General de Seguros.

Art. 2.- Elaboración de un registro único de asesores productores de seguros.- La Unidad Técnica de Asesoramiento en Materia de Seguros para la Administración Pública Central e Institucional adscrita a la Presidencia de la República, deberá elaborar, previa la calificación correspondiente, un registro único de asesores productores de seguros para todas las instituciones bajo su ámbito de acción.

Art. 3.- Comité de calificación de los asesores productores de seguros.- El procedimiento para la calificación de los asesores productores de seguros, estará a cargo de un comité de calificación, integrado de la siguiente manera:

- a) Por el Director de la Unidad Técnica de Asesoramiento en Materia de Seguros para la Administración Pública Central e Institucional adscrita a la Presidencia de la República, quien lo Presidirá;
- b) Por un delegado de la Secretaría General de la Administración;
- c) Por un delegado del Fondo de Solidaridad;
- d) Por un delegado del Ministerio de Coordinación de Política Económica;
y,
- e) Por un delegado de la Unidad Técnica de Asesoramiento en Materia de Seguros.

Actuará como Secretario-Abogado, el abogado de la Unidad Técnica de Asesoramiento en Materia de Seguros.

Art. 4.- Funcionamiento del comité.- El Comité de calificación de los asesores productores de seguros sesionará con por lo menos tres (3) de sus miembros y sus Registro Oficial N° 252 -- Martes 15 de Enero del 2008 – 3 decisiones se tomarán por mayoría de votos. Los votos de los miembros del comité se expresarán afirmativa o negativamente, y en caso de empate, el Presidente tendrá voto dirimente.

Art. 5.- Funciones y atribuciones del comité:

- a) Aprobar los documentos pre-contractuales y las especificaciones técnicas para el proceso de calificación;
- b) Fijar el período de validez de los interesados;
- c) Fijar y prorrogar las fechas para la presentación de las propuestas;
- d) Realizar apertura de los sobres;
- e) Designar las comisiones técnicas de apoyo;
- f) Efectuar la calificación de los asesores productores de seguros;
- g) Disponer que el Presidente notifique los resultados del concurso a los proponentes; y,
- h) Las demás que contemple el presente reglamento.

Art. 6.- Atribuciones y deberes del Presidente:

- a) Disponer al Secretario, la convocatoria a las sesiones del comité, con veinticuatro (24) horas de anticipación, por lo menos;
- b) Presentar los informes del comité que correspondan para conocimiento de las autoridades, cuando fuere menester; y,
- c) Las demás que contemple el presente reglamento.

Art. 7.- Obligaciones del Secretario:

- a) Efectuar las convocatorias a sesiones por pedido del Presidente, con veinticuatro (24) horas de anticipación, por lo menos;
- b) Redactar las actas correspondientes y ponerlas a consideración del comité para su aprobación y mantener su archivo en orden cronológico; y,
- c) Elaborar, notificar, tramitar y archivar la documentación que permita concluir con la asignación de los nombramientos a los asesores productores de seguros calificados.

Art. 8.- De la invitación: Una vez aprobados los documentos pre-contractuales para el concurso de calificación de los asesores productores de seguros, la convocatoria se hará por una sola vez a través de la publicación en dos de los diarios de mayor circulación nacional, en la que se invitará a los asesores productores de seguros que mantengan su credencial y registro ante la Superintendencia de Bancos y Seguros que quieran ser calificados para conformar el registro único de asesores productores de seguros para todas las instituciones bajo el ámbito de acción de la Unidad Técnica de Asesoramiento en Materia de Seguros.

Art. 9.- Plazo para la presentación de las propuestas.- El comité fijará la fecha límite para la presentación de las propuestas y se las recibirá en el lugar, día y hora señalado en la convocatoria. El plazo para la presentación de las propuestas no podrá ser inferior al término de diez días contados a partir de la fecha de la publicación.

El comité, bajo su responsabilidad, podrá prorrogar la fecha de presentación de las propuestas, la que será comunicada dentro de las siguientes veinticuatro (24) horas a los asesores productores de seguros.

Art. 10.- Aclaraciones.- Los asesores productores de seguros que se hayan presentado con la intención de conformar el registro único de asesores productores de seguros para todas las instituciones bajo el ámbito de acción de la Unidad Técnica de Asesoramiento en Materia de Seguros, podrán pedir por escrito al comité aclaraciones sobre los documentos precontractuales hasta la mitad del término previsto, con las ampliaciones si las hubiere, para la presentación de las propuestas.

El comité deberá emitir en forma clara y concreta las respuestas correspondientes y ponerlas a disposición de los asesores productores de seguros que se hayan presentado, hasta máximo las dos terceras partes del término señalado, con sus ampliaciones, si las hubiere.

Art. 11.- De las propuestas.- Las propuestas se presentarán en un sobre cerrado con las debidas seguridades de modo que no pueda conocerse su contenido antes de la apertura oficial; se redactarán en castellano de acuerdo con los modelos elaborados por la entidad y se entregará hasta las 15h00 del día indicado en la convocatoria. Las propuestas se entregarán directamente a la Secretaría del comité, quien conferirá el correspondiente recibo, anotando la fecha y hora de recepción.

Al acto de apertura del sobre podrán asistir los proponentes. Un miembro del comité y el Secretario rubricarán todos y cada uno de los documentos presentados. Las propuestas presentadas fuera del término establecido en la convocatoria no serán consideradas. En tal caso, se procederá a su inmediata devolución, lo que se hará constar en actas.

Art. 12.- Co-brokeraje.- Se aceptará que por voluntad propia, uno o más asesores productores de seguros realicen alianzas de "Co-brokeraje" para participar en los concursos.

Art. 13.- Comisión Técnica.- De considerarlo necesario, el comité designará una comisión técnica para la evaluación de las ofertas que se conformará con la participación de profesionales que se requieran.

Ningún miembro del Comité de Contrataciones podrá integrar la Comisión Técnica.

La comisión bajo su responsabilidad, elaborará cuadros de calificación con las observaciones que permita al comité disponer de la información necesaria para la aprobación.

La comisión técnica realizará el trabajo y entregará al comité su informe con los documentos referidos dentro de un término de diez (10) días contados desde la fecha de apertura de las propuestas.

Sólo por razones técnicas, el comité podrá ampliar el término señalado en el inciso anterior, por el tiempo que fuere necesario.

Art. 14.- Informe de la comisión.- Los cuadros de calificación serán entregados por la comisión técnica a la Secretaría del comité quien los pondrá a disposición de todos los miembros y de los proponentes en forma inmediata. Los proponentes, dentro del término de cinco (5) días, podrán formular por escrito las aclaraciones sobre los cuadros e informe relacionadas exclusivamente con su documentación entregada.

Art. 15.- Calificación.- El Comité de Calificación resolverá respecto de las aprobaciones dentro del término de diez (10) días contados desde la fecha del vencimiento del término señalado en el artículo anterior.

El comité admitirá a los asesores productores de seguros proponentes que hubieren presentado la información pertinente y necesaria para ser calificados

para integrar el registro único de asesores productores de seguros, de conformidad con los requisitos que establezca dicho comité.

Art. 16.- Notificación.- El Presidente del comité notificará por escrito a los proponentes dentro del término de tres (3) días contados desde la calificación.

Art. 17.- Suscripción del Contrato de Obligaciones y Responsabilidades.-

Los asesores productores de seguros que hayan sido calificados para integrar el registro único de asesores productores de seguros suscribirán un convenio de obligaciones y responsabilidades, con la finalidad de adquirir los compromisos inherentes a los servicios que presten a la Administración Pública Central e Institucional.

Si no se celebrare el contrato por responsabilidad, el asesor productor de seguros será excluido del registro único de asesores productores de seguros.

Disposición Transitoria.- El servicio de los asesores productores de seguros a la Administración Pública Central e Institucional deberá prestarse, como máximo, hasta el 31 de diciembre del 2008. A partir de 1 de enero del 2009, cada institución deberá contratar por su cuenta un asesor productor de seguros que recibirá una remuneración por sus servicios y no podrá percibir la comisión establecida en el artículo 18 de la resolución No. 814 de la Superintendencia de Bancos y Seguros, publicada en el Registro Oficial No. 80 de 11 de agosto del 2005.

Artículo Final.- De la ejecución de este decreto, que entrará en vigencia a partir de la fecha de su publicación en el Registro Oficial, encárguese a la Unidad Técnica de Asesoramiento en Materia de Seguros para la Administración Pública Central e Institucional.

Dado en el Palacio Nacional, en Quito, a 29 de diciembre del 2007.

f.) Rafael Correa Delgado, Presidente Constitucional de la República.

Es fiel copia del original.- Lo certifico.

f.) Pedro Solines Chacón, Subsecretario General de la Administración Pública

Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

Dirección Nacional de Estudios

SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS

**NUEVAS TENDENCIAS DE REGULACIÓN EN LA INDUSTRIA DE
SEGUROS**

PERIODO: Noviembre 2010 - Enero 2011

Elaborado por: Paulina Tobar Maruri

Revisado por: Edmundo Ocaña Mazón

Aprobado por: Cristian Murgueytio Jeria

RESUMEN EJECUTIVO

En este informe se han resaltado varios comentarios de expertos, según señala un especialista del tema, un buen Gobierno Corporativo constituye un pre-requisito en la solvencia de una entidad aseguradora.

Se dice adicionalmente que luego de la crisis financiera mundial de los últimos años, se aprendió que era necesario establecer, no sólo para el sistema financiero, sino también, para el mercado asegurador regulaciones de: idoneidad, conducta y ética, que debe regir una dirección y gestión a fin de que no se comprometan los intereses y derechos de la entidad y de las partes que se relacionan con la misma, en especial los inversionistas, los asegurados y en definitiva la comunidad toda y por ende su control por las autoridades de supervisión.

También se destaca la creación de distintos comités así: Auditoría Interna, Funciones Actuariales, Gestión de Riesgo, Inversiones, Riesgos de

Management, Remuneraciones, Compensaciones, Designaciones, Transparencia, Desarrollo Estratégicos, Recursos Humanos, Ética, Cumplimiento, todo ello de acuerdo a la naturaleza, escala y complejidad de la aseguradora y perfil de riesgo.

Es muy importante la independencia tanto entre el Consejo de Administración (Directorio) y los Consejeros (Directores) Independientes con el fin de asegurar que el Consejo (Directorio) cubra aspectos de la estrategia del negocio y que asuma las responsabilidades del caso.

Es importante por tanto que mediante un buen Gobierno Corporativo se definan responsabilidades, se establezcan comités y se dé seguimiento a las actividades y responsabilidades del Consejo de Administración (Directorio), así como las de los comités delegados del mismo, así como también evaluar los Riesgos y lo más importante Rendir Cuentas.



Byron Tobo Sib

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA

Oficio No. T.364- SNJ-11-1063

Quito, 11 de agosto de 2011

Arquitecto
Fernando Cordero Cueva
PRESIDENTE DE LA ASAMBLEA NACIONAL
En su despacho

ASAMBLEA NACIONAL
REPUBLICA DEL ECUADOR

Trámite **77155**
Codigo validación **HGK4TC5XIL**

Tipo de documento: OFICIO
Fecha recepción: 22-ago-2011 15:19
Numeración documento: T.364-SNJ-11-1063
Fecha otido: 11-ago-2011
Remitente: CORREA DELGADO RAFAEL
Razón social: PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPUBLICA

Verifique el estado de su trámite en:
<http://www.asamblea-nacional.gob.ec>
<http://estado.tramite.asn>

De mi consideración:

Por medio del presente y en ejercicio de las atribuciones que me confieren los artículos 147 numeral 11, 134 numeral 2 y 140 de la Constitución de la República, presento ante la Asamblea Nacional el proyecto de Ley Orgánica de Regulación y control del Poder de Mercado, al cual lo he calificado de **urgente** en materia económica, cuyos propósitos y objetivos se encuentran detallados en la correspondiente Exposición de Motivos, que acompaño.

Hago propicia la ocasión para expresarle a usted el testimonio de mi distinguida consideración.

Atentamente,
DIOS, PATRIA Y LIBERTAD

Rafael Correa Delgado
PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA

ASAMBLEA NACIONAL
SECRETARIA GENERAL
FECHA: 22/08/11 HORA: 15:05
FIRMA: *[Firma]*

64 fojos.



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

EXPOSICIÓN DE MOTIVOS

La Constitución de la República del Ecuador determina como deber prioritario del Estado evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados, promoviendo el acceso equitativo a los factores de producción, evitando la concentración o acaparamiento de factores y recursos productivos, la redistribución y supresión de privilegios o desigualdades en el acceso a ellos, en un sistema económico de carácter social y solidario que reconoce al ser humano como sujeto y fin, propendiendo a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, estado y mercado, en armonía con la naturaleza teniendo por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

De igual manera, establece que corresponde al Estado impulsar y velar por un comercio justo, como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, promoviendo la reducción de las distorsiones de la intermediación y promoción de su sustentabilidad, asegurando la transparencia y eficiencia en los mercados mediante el fomento de la competencia en igualdad de condiciones y oportunidades, aspectos que deben establecerse a través de la ley respectiva.

El último Censo Nacional Económico impulsado por el INEC ha permitido establecer que la economía ecuatoriana está sujeta a altos niveles de concentración, los mismos que se observan, de manera particular, en las áreas de bienes y servicios de consumo masivo y popular, por lo cual es necesario, de conformidad con expresas facultades constitucionales asignadas al Estado, que éste proceda a regular, controlar e intervenir, cuando sea necesario, en los intercambios y transacciones económicas, definir una política de precios orientada a proteger la producción nacional y establecer los mecanismos de sanción para evitar cualquier práctica de monopolio u oligopolio privado o de abuso de posición de dominio en el mercado, así como otras prácticas de competencia desleal que afecten o puedan afectar a la mayoría de la población.

**REPUBLICA DEL ECUADOR
SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS**

**LIBRO II.- NORMAS GENERALES PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY
GENERAL DE SEGUROS**

**TITULO IX.- DE LAS CALIFICACIONES OTORGADAS POR LA
SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS**

**CAPITULO II.- NORMAS PARA EL EJERCICIO DE LAS ACTIVIDADES DE
LOS ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS, INTERMEDIARIOS DE
REASEGUROS Y PERITOS DE SEGUROS** (expedida con resolución No JB-
2005-814 de 19 de julio del 2005)

SECCIÓN I.- ÁMBITO DE APLICACIÓN

ARTÍCULO 1.- La presente normas rigen el ejercicio de las actividades de los asesores productores de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros.

SECCIÓN II.- DE LOS ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS

ARTÍCULO 2.- Los asesores productores de seguros se clasifican en:

- 2.1** Agentes de seguros con relación de dependencia;
- 2.2** Agentes de seguros sin relación de dependencia; y,
- 2.3** Agencias asesoras productoras de seguros.

ARTÍCULO 3.- La actividad de los asesores productores de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros, no podrá ser otra que la definida en la Ley General de Seguros.

PARAGRAFO I.- REQUISITOS PARA LA OBTENCIÓN DE CREDENCIALES

ARTÍCULO 4.- Para ejercer la actividad los agentes de seguros con relación de dependencia, deben previamente obtener su credencial ante la Superintendencia de Bancos y Seguros, misma que será solicitada por el representante legal de la empresa de seguros, quien adjuntará el correspondiente contrato de trabajo debidamente registrado ante la autoridad competente, debiendo cuidar celosamente que el beneficiario de ella sea una persona capaz e idónea para el ejercicio de su actividad y en los ramos de seguros que se propone ofrecer, gestionar y obtener.

ARTÍCULO 5.- Para ejercer la actividad los agentes de seguros sin relación de dependencia deben obtener su credencial ante la Superintendencia de Bancos y Seguros, para lo cual presentarán en originales o copias debidamente autenticadas ante Notario Público, los siguientes documentos:

5.1 Currículum vítae;

5.2 Certificado de afiliación a la Cámara de Comercio del lugar en donde va a desarrollar su actividad;

5.3 Certificado del Registro Único de Contribuyentes;

REPUBLICA DEL ECUADOR SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

5.4 Certificado de haber aprobado un curso de especialización de seguros de por lo menos 258 horas de duración, considerando la hora de sesenta minutos de clase, dictado por un centro de educación superior, o por un organismo legalmente reconocido por autoridad competente y aceptado por la Superintendencia de Bancos y Seguros y acreditar experiencia equivalente a un tiempo mínimo de dos (2) años en el área técnica o de comercialización de seguros.

La experiencia se acreditará con el certificado otorgado por el representante legal de la persona jurídica que integre el sistema de seguro privado, en donde el interesado haya prestado sus servicios y con el contrato de trabajo debidamente inscrito en la Inspectoría del Trabajo, o a falta de este contrato con el certificado de afiliación del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social o mediante el nombramiento debidamente inscrito en el Registro Mercantil de representante de una agencia asesora productora de seguros; (reformado con resolución No. JB-2009-1242 de 2 de febrero del 2009)

5.5 Copia de la cédula de ciudadanía y copia de la papeleta de votación del último sufragio;

5.6 Quienes estuvieren en mora en el cumplimiento de sus obligaciones por más de sesenta días con cualquiera de las instituciones del sistema financiero o de seguros o quienes en el transcurso de los últimos cinco años hubiesen incurrido en el castigo de sus obligaciones por parte de cualquier institución financiera o de seguros;

5.7 En caso de que el solicitante sea extranjero presentará la pertinente autorización laboral otorgada por autoridad competente;

5.8 Además de los documentos señalados en los numerales precedentes, el interesado debe mantener el registro actualizado de su dirección, número de teléfono, fax, correo electrónico y disponer de un lugar adecuado para su funcionamiento; y, (reformado con resolución No. JB-2009-1242 de 2 de febrero del 2009)

5.9 Los asesores productores de seguros, que deseen operar en el ramo de fianzas, para obtener el certificado respectivo, deben contar con experiencia y conocimientos en la materia de fianzas o afines, lo cual se acreditará con el original o copia debidamente autenticada de un certificado en el que conste lo

señalado. (Reformado con resolución No. JB-2009-1242 de 2 de febrero del 2009)

ARTÍCULO 6.- Para ejercer la actividad las agencias asesoras productoras de seguros deben previamente constituirse ante la Superintendencia de Bancos y Seguros como compañías de comercio, para lo cual deben requerir de la Superintendencia de Compañías, previo a la aprobación de la razón social o denominación objetiva, una certificación de que no existe registro previo del nombre propuesto, o similitud con las denominaciones existentes. Además deben tener como único objeto social, la gestión, el asesoramiento y colocación de contratos de seguros para una o varias empresas de seguros o de medicina prepagada constituidas y establecidas legalmente en el Ecuador, y obtener la credencial y certificados de autorización por ramo que le faculte desarrollar la actividad, para cuyo efecto acompañarán a la solicitud, en originales o copias debidamente autenticadas ante Notario

Público, la siguiente documentación:

6.1 Nombramientos de los administradores y representantes legales debidamente inscritos en el Registro Mercantil;

6.2 Certificado de afiliación a la Cámara de Comercio del lugar donde la compañía tiene su matriz;

REPUBLICA DEL ECUADOR
SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

6.3 Certificado del Registro Único de Contribuyentes;

6.4 Los representantes legales de la compañía deben cumplir con los requisitos establecidos en los numerales 5.1, 5.4, 5.5, 5.6 y 5.7 del artículo 5; y, (reformado con resolución No. JB-2009-1242 de 2 de febrero del 2009)

6.5 Además de los documentos señalados en los numerales precedentes, la compañía debe disponer de un lugar adecuado para su funcionamiento, debiendo mantener el registro actualizado de su dirección, número de teléfono, fax y correo electrónico del representante legal o de un funcionario expresamente autorizado. (Reformado con resolución No. JB-2009-1242 de 2 de febrero del 2009).

ARTÍCULO 7.- Para obtener las credenciales y los certificados de autorización por ramos, los peticionarios personas naturales o jurídicas, elevarán una solicitud a la Superintendencia de Bancos y Seguros, con el patrocinio de un abogado, indicando los nombres, apellidos, profesión u ocupación, nacionalidad, domicilio o residencia, el número de la cédula de ciudadanía, la calidad en la que comparecen, el pedido formal que formulan y adjuntará los documentos señalados en el presente capítulo. (Reformado con resolución No. JB-2009- 1242 de 2 de febrero del 2009).

ARTÍCULO 8.- La Superintendencia de Bancos y Seguros estudiará y resolverá en el orden en que hayan sido presentadas, las solicitudes de credenciales debidamente documentadas, para los asesores productores de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros dentro de los treinta días siguientes de su recepción. La concesión de la credencial y certificados de autorización por ramos, determinará la inscripción en el registro que lleva la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Las agencias asesoras productoras de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros, personas jurídicas deben informar inmediatamente a la Superintendencia de Bancos y Seguros, el domicilio de la matriz y de las sucursales y agencias y la identificación de sus administradores y apoderados, remitiendo sus respectivos nombramientos, quienes deben cumplir con los requisitos establecidos en el numeral 6.4 del artículo 6. (Reformado con resolución No. JB-2009-1242 de 2 de febrero del 2009).

GUÍA DE ENTREVISTA A EXPERTOS

1. ¿Qué beneficio se obtiene al contratar los seguros a través de un asesor?
2. ¿Cómo es la gestión y cuáles son las funciones básicas de un asesor?
3. ¿Cómo es su servicio post venta al contrato de seguros?
4. ¿De qué formas llega al cliente?
5. ¿Qué otros canales existen en el mercado aparte del asesor de seguros?
6. ¿Qué diferencias hay entre un asesor de seguros y otros canales?
7. ¿Cómo es la competencia y que concepto tiene de ella?
8. ¿Cuáles son sus mayores competidores?
9. ¿Cómo es la relación aseguradora - asesor?
10. ¿Con qué aseguradoras trabaja?
11. ¿Qué apoyo tiene de las aseguradoras?
12. ¿Con qué aseguradoras coloca mayormente su producción y porque?
13. ¿Qué seguros vende más en la actualidad? ¿Podría señalar porcentajes aproximados?

14. ¿Los seguros que no vende, no los vende por falta de experiencia previa en esos ramos?

¿Por precios?

¿Generan poca utilidad para la empresa?

¿Son seguros que no tienen mucha importancia en comparación con los que más se vende?

¿La competencia tiene acaparado la venta de esos productos?

¿Otros motivos?

15. ¿Cómo son sus clientes actuales, son permanentes, son ocasionales?

16. ¿Cómo son las características socio culturales y socioeconómicas de los clientes que tiene en la actualidad?

17. ¿Cuáles son sus clientes potenciales? ¿A qué sector apunta, Personal, Institucional, Masivo?

18. ¿Qué diferencias existe al ofrecer sus servicios a una persona con la de ofrecer a una institución o empresa?; ¿El trato o la forma de llegar a cada uno son distinta, Las condiciones son diferentes?

19. ¿Las aseguradoras ofrecen precios especiales por ventas en volumen? Se puede hablar de diferentes porcentajes en las comisiones?

20. ¿Los clientes en la actualidad compran por precio, por calidad, por servicio?

21. ¿A su parecer, en términos de servicio al cliente, un asesor de seguros ha evolucionado, se ha estancado, conoce el sistema CRM?

22. ¿Pregunta general, que está ocurriendo en el mercado, Cuáles son las tendencias?

23. ¿Cuáles son los problemas del negocio?

24. ¿Se podría establecer una especie de relación entre número de clientes y/o volúmenes de ventas y número de asesores?

GUÍA PARA GRUPO FOCAL DE CLIENTES PERSONALES

1. ¿Qué piensa acerca de la seguridad personal, de su familia y de sus bienes?
2. ¿Qué medios utiliza o a utilizado para cubrir, de alguna manera, los diferentes riesgos a los que se ve expuesto?
3. ¿En alguna ocasión ha contratado un seguro privado o de medicina pre pagada?
4. ¿Actualmente se encuentra asegurado en Vida, Asistencia médica, vehículo?
5. ¿Cuál es su precepción acerca de los seguros privados?
6. ¿Sabe a qué se dedica un asesor productor de seguros?
7. ¿Sabe cuál es la diferencia entre una aseguradora y un asesor productor de seguros?
8. ¿Cuál es su percepción acerca de los precios de los seguros?
9. ¿Sabe de productos nuevos que se estén promocionando en el mercado?
10. ¿Como quisieran que sean los productos?; ¿Más fáciles de entender, más económicos?
11. ¿Si ha sido asegurado alguna vez, Ha tenido algún siniestro? ¿Qué experiencia tuvo de esto?

12. ¿Qué agentes de seguros se le vienen a la mente con más facilidad cuales conoce? En alguna ocasión se topo con alguno? ¿En donde encuentran generalmente este servicio de asesores de seguros, no lo encuentran?

13. ¿Donde prefiere que se publique información del servicio, en la web, en los centros comerciales, en letreros publicitarios, en radio, televisión?

14. ¿Le gustaría que le visiten directamente en su casa o prefiere acudir a la oficina directamente? ¿Cree que no existe los suficientes agentes para cubrir el mercado?

Modelo de Encuesta

“BROSEG”

Agencia Asesora Productora de Seguros

Gracias por participar en esta encuesta, le solicitamos responder con toda sinceridad las siguientes interrogantes. Los datos aquí proporcionados serán usados para fines investigativos únicamente.

Favor marcar con una x

Sexo: _____ Edad: _____

1.- ¿Qué compañía de seguros conoce?

- ___ QBE SEGUROS COLONIAL
- ___ PANAMERICANA DEL ECUADOR
- ___ SEGUROS ORIENTE
- ___ ASEGURADORA DEL SUR
- ___ SEGUROS SUCRE
- ___ SEGUROS EQUINOCCIAL
- ___ RIO GUAYAS
- ___ BMI COMPANIES
- ___ PANAMERICAN LIFE
- ___ SEGUROS LATINA
- ___ HISPANA DE SEGUROS
- ___ SEGUROS CONSTITUCIÓN

OTRA _____

2.- ¿Qué compañía de Medicina pre pagada conoce?

- SALUD
- CRUZ BLANCA
- ECUASANITAS
- BEST DOCTORS
- HUMANA
- CONFIAMED
- INMEDICAL

OTRA _____

3.- ¿Qué BROKER (Intermediario de seguros) conoce?

- TECNISEGUROS
- RAUL COKA BARRIGA
- NOVAECUADOR
- ASERTEC
- ALAMO
- ACOSAUSTRO
- ECUAPRIMAS
- PROSEGUROS
- UNISEGUROS

OTRO _____

4.- ¿Conoce usted cuál es la diferencia entre un intermediario de seguros y una compañía de seguros?

- SI
- NO
- NO ESTOY SEGURO

5.- El intermediario de seguros cumple varias funciones en el proceso de venta y post venta del seguro, ¿Qué funciones le parecen las mas importantes? (Califique como 5 muy importante y 0 nada importante)

| Ventajas de contratar un seguros a través de un intermediario de seguros | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Ofertas de seguro que mejor se adapten a sus necesidades (mínimo 3 ofertas) | | | | | | |
| Gestión en la contratación del seguro | | | | | | |
| Servicio sin costo | | | | | | |
| Representación del cliente y defensa de sus intereses | | | | | | |
| Trato personal y humano | | | | | | |
| Atención de quejas y reclamaciones | | | | | | |

6.- ¿Tiene algún seguro privado contratado en la actualidad?

SI

NO

7.- ¿Le interesaría contratar un seguro en caso de no tenerlo o un seguro adicional?

SI

NO

8.- ¿Qué tipo de seguro tiene o le gustaría contratar?

| | Tiene actualmente | Le gustaría contratar | Desconoce |
|------------------------------------|-------------------|-----------------------|-----------|
| Vehículos | | | |
| Accidentes personales | | | |
| SOAT | | | |
| Hogar (incendio, robo, contenidos) | | | |
| Responsabilidad civil | | | |
| Fianzas | | | |
| Asistencia medica | | | |
| Vida | | | |
| Viajero | | | |
| Otro/Explique..... | | | |

9.- ¿Mediante que vía le gustaría contratar su seguro?

| | |
|------------------------------------|--|
| Intermediario de Seguros | |
| Directo con la compañía de seguros | |

10.- ¿A través de que medio o medios le gustaría recibir información de seguros?

| | |
|----------------------|--|
| E mail | |
| Reunión personal | |
| Llamada telefónica | |
| Domicilio | |
| Oficina de trabajo | |
| Mensaje de texto | |
| Redes sociales | |
| Dípticos y trípticos | |
| Revistas | |
| Radio | |
| Televisión | |
| Otros | |

11.- ¿Cuáles es su ingreso promedio mensual?

| | |
|-------------------------|--|
| Menos de \$500 | |
| Entre \$501 a \$1,000 | |
| Entre \$1,001 a \$1,500 | |
| Entre \$1,501 a \$2,000 | |
| Entre \$2,001 a \$2,500 | |
| Mayor a \$2,501 | |

12.- ¿Qué porcentaje de sus ingresos estaría dispuesto a destinar para la compra de seguros?

| | |
|---------------------|--|
| Menor al 5% | |
| Entre 6% y 10% | |
| Entre 11% y 15% | |
| Entre 16% y 20% | |
| Entre 21% y 25% | |
| Del 26% en adelante | |

13.- ¿Qué formas de pago le gustaría utilizar para comprar seguros?

| | |
|------------------------------------|--|
| Cheque | |
| Tarjeta de crédito | |
| Efectivo | |
| Crédito directo con la aseguradora | |
| Debito bancario | |

14.- ¿Qué servicios adicionales desearía que tenga su intermediario de seguros?

| | |
|--|--|
| Rapidez en los tramites | |
| Facilidades de pago | |
| Seguimiento | |
| Tarjeta de beneficios y descuentos en establecimientos | |
| Otro | |

Por motivos de verificación, se requiere por parte de la universidad de las Américas los siguientes datos

Nombre:.....

Apellido:.....

Teléfono:.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO VIII

| ESTRUCTURA DE CAPITAL CON APALANCAMIENTO Valorado en USD | | |
|--|-----------------------------|--------------|
| Fuentes de financiamiento | Porcentaje de aporte | Valor |
| Capital propio | 49.58% | 10.000,00 |
| Crédito bancario | 50.42% | 10.167,76 |
| Total | 100% | 20.167,76 |

ANEXO IX

| DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS (Valorado en USD) | | | | | |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Año 1 – Año 5 | | | | | |
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| MUEBLES Y ENSERES | 204,00 | 204,00 | 204,00 | 204,00 | 204,00 |
| EQUIPOS OFICINA | 106,50 | 106,50 | 106,50 | 106,50 | 106,50 |
| EQUIPOS COMPUTACIÓN | 810,00 | 810,00 | 810,00 | 810,00 | 810,00 |
| Total | 1.120,50 | 1.120,50 | 1.120,50 | 1.120,50 | 1.120,50 |

ANEXO X

| | SALDO | SALDO | CUOTA | INTERÉS | AMORTIZACIÓN | INTERÉS | AMORTIZACIÓN |
|--------------|-----------|----------|------------------|-----------------|------------------|-----------|--------------|
| PERIODO | INICIAL | FINAL | MENSUAL | MENSUAL | MENSUAL | ACUMULADO | ACUMULADA |
| 1 | 10.167,76 | 9.404,31 | 954,09 | 190,65 | 763,45 | 190,65 | 763,45 |
| 2 | 9.404,31 | 8.626,55 | 954,09 | 176,33 | 777,76 | 366,98 | 1.541,21 |
| 3 | 8.626,55 | 7.834,20 | 954,09 | 161,75 | 792,35 | 528,72 | 2.333,56 |
| 4 | 7.834,20 | 7.027,00 | 954,09 | 146,89 | 807,20 | 675,62 | 3.140,76 |
| 5 | 7.027,00 | 6.204,66 | 954,09 | 131,76 | 822,34 | 807,37 | 3.963,10 |
| 6 | 6.204,66 | 5.366,91 | 954,09 | 116,34 | 837,76 | 923,71 | 4.800,85 |
| 7 | 5.366,91 | 4.513,44 | 954,09 | 100,63 | 853,46 | 1.024,34 | 5.654,32 |
| 8 | 4.513,44 | 3.643,98 | 954,09 | 84,63 | 869,47 | 1.108,97 | 6.523,78 |
| 9 | 3.643,98 | 2.758,21 | 954,09 | 68,32 | 885,77 | 1.177,29 | 7.409,55 |
| 10 | 2.758,21 | 1.855,83 | 954,09 | 51,72 | 902,38 | 1.229,01 | 8.311,93 |
| 11 | 1.855,83 | 936,53 | 954,09 | 34,80 | 919,30 | 1.263,80 | 9.231,23 |
| 12 | 936,53 | 0,00 | 954,09 | 17,56 | 936,53 | 1.281,36 | 10.167,76 |
| TOTAL | | | 11.449,12 | 1.281,36 | 10.167,76 | | |

ANEXO XI

| AMORTIZACIONES DE ACTIVOS DIFERIDOS | | | | | | | |
|--|--------------------|-------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Valorado en USD | | | | | | | |
| Rubro | Costo Total | Vida útil (años) | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Constitución compañía | 2.635,00 | 1 | 2635,00 | | | | |
| Marketing | 500 | Cada/Año | 500,00 | 530,60 | 563,07 | 597,53 | 634,10 |
| Total | | | 3135,00 | 630,00 | 563,07 | 597,53 | 634,10 |
| | | | | | | | |

ANEXO XII

| Gastos de servicios generales (mensual) | |
|--|---------------|
| Arriendos | 300,00 |
| Agua, luz | 60,00 |
| Papelería y Suministros | 50,00 |
| Cuotas y Donativos | 80,00 |
| Caja Chica | 60,00 |
| Honorarios | 300,00 |
| Teléfono | 40,00 |
| Internet | 40,00 |
| TOTAL | 930,00 |

| Gastos de servicios generales proyección (anual) | | | | | |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| (Valorado en USD) | | | | | |
| Detalle | Año1 | Año2 | Año3 | Año4 | Año5 |
| Arriendos | 3.600,00 | 3.820,32 | 4.054,12 | 4.302,24 | 4.565,53 |
| Agua, luz | 720,00 | 764,06 | 810,82 | 860,45 | 913,11 |
| Papelería y Suministros | 600,00 | 636,72 | 675,69 | 717,04 | 760,92 |
| Cuotas y Donativos | 960,00 | 1.018,75 | 1.081,10 | 1.147,26 | 1.217,48 |
| Caja Chica | 720,00 | 764,06 | 810,82 | 860,45 | 913,11 |
| Honorarios | 3.600,00 | 3.820,32 | 4.054,12 | 4.302,24 | 4.565,53 |
| Teléfono | 480,00 | 509,38 | 540,55 | 573,63 | 608,74 |
| Internet | 480,00 | 509,38 | 540,55 | 573,63 | 608,74 |
| marketing | 500,00 | 530,60 | 563,07 | 597,53 | 634,10 |
| TOTAL | 11.660,00 | 12.130,86 | 13.130,86 | 13.934,46 | 14.787,25 |

Regresión para % Crecimiento de la Industria vs. Año Informe de resumen

Y: % Crecimiento de la Industria
X: Año

¿Existe una relación entre Y y X?



La relación entre % Crecimiento de la Industria y Año no es estadísticamente significativa ($p > 0,05$).

% de variación explicado por el modelo



R-cuad (aj) = 0,00%

El modelo de regresión puede explicar 0,00% de la variación en % Crecimiento de la Industria.

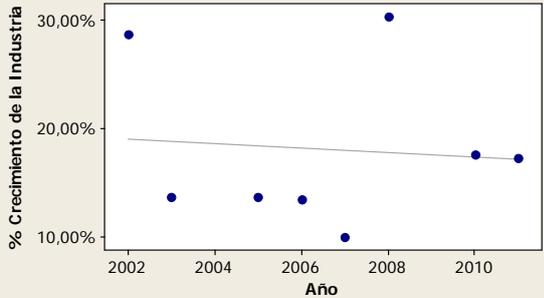
Correlación entre Y y X



La correlación entre % Crecimiento de la Industria y Año no es estadísticamente significativa ($p > 0,05$).

Gráfica de línea ajustada para modelo lineal

$$Y = 4,41 - 0,002107 X$$



Comentarios

La ecuación ajustada para el modelo lineal que describe la relación entre Y y X es:

$$Y = 4,41 - 0,002107 X$$

Si el modelo se ajusta adecuadamente a los datos, esta ecuación se puede utilizar para predecir % Crecimiento de la Industria para un valor de Año, o hallar la configuración de Año que corresponda a un valor o rango de valores deseados para % Crecimiento de la Industria.

Una relación estadísticamente significativa no implica que X se la causa de Y.

ANEXO XV

| Inversión Inicial | |
|----------------------------|--------------|
| Valorado en USD | |
| Detalle | Valor |
| Capital de trabajo inicial | 9.882,00 |
| marketing | 500,00 |
| Gastos de constitución | 2.630,76 |
| Equipos de computación | 4.050,00 |
| Muebles y enseres | 2.040,00 |
| Equipos oficina | 1.065,00 |
| | 20.167,76 |

ANEXO XVI

| CAPITAL DE TRABAJO | |
|--|--------------------|
| ACUMULADO PRIMEROS 3 MESES DE OPERACIÓN | |
| Valorado en USD | |
| Arriendos | \$ 900,00 |
| Agua, luz | \$ 180,00 |
| Papelería y Suministros | \$ 150,00 |
| Cuotas y Donativos | \$ 240,00 |
| Caja Chica | \$ 180,00 |
| Honorarios | \$ 900,00 |
| Teléfono | \$ 120,00 |
| Internet | \$ 120,00 |
| Nómina | \$ 7.092,00 |
| TOTAL | \$ 9.882,00 |

ANEXO XVII

| PROYECCIÓN DE INGRESOS | | | | | |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Escenario Normal crecimiento 17,5% | | | | | |
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| VEHÍCULOS | \$ 14.684,89 | \$ 17.254,74 | \$ 20.274,32 | \$ 23.822,33 | \$ 27.991,24 |
| ASISTENCIA MEDICA | \$ 22.720,58 | \$ 26.696,68 | \$ 31.368,60 | \$ 36.858,11 | \$ 43.308,27 |
| ACCIDENTES PERSONALES | \$ 1.668,98 | \$ 1.961,05 | \$ 2.304,23 | \$ 2.707,47 | \$ 3.181,28 |
| INCENDIO | \$ 5.117,40 | \$ 6.012,94 | \$ 7.065,21 | \$ 8.301,62 | \$ 9.754,40 |
| VIDA INDIVIDUAL | \$ 12.070,26 | \$ 14.182,55 | \$ 16.664,50 | \$ 19.580,79 | \$ 23.007,43 |
| TOTAL | \$ 56.262,10 | \$ 66.107,97 | \$ 77.676,86 | \$ 91.270,31 | \$ 107.242,61 |
| Escenario Optimista crecimiento 20,7% | | | | | |
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| VEHÍCULOS | \$ 14.684,89 | \$ 17.721,72 | \$ 21.386,57 | \$ 25.809,32 | \$ 31.146,68 |
| ASISTENCIA MEDICA | \$ 22.720,58 | \$ 27.419,20 | \$ 33.089,49 | \$ 39.932,39 | \$ 48.190,41 |
| ACCIDENTES PERSONALES | \$ 1.668,98 | \$ 2.014,12 | \$ 2.430,64 | \$ 2.933,29 | \$ 3.539,90 |
| INCENDIO | \$ 5.117,40 | \$ 6.175,68 | \$ 7.452,81 | \$ 8.994,05 | \$ 10.854,02 |
| VIDA INDIVIDUAL | \$ 12.070,26 | \$ 14.566,39 | \$ 17.578,72 | \$ 21.214,00 | \$ 25.601,05 |
| TOTAL | \$ 56.262,10 | \$ 67.897,10 | \$ 81.938,22 | \$ 98.883,04 | \$ 119.332,06 |
| Escenario Pesimista crecimiento 10,1% | | | | | |
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| VEHÍCULOS | \$ 14.684,89 | \$ 16.168,06 | \$ 17.801,03 | \$ 19.598,94 | \$ 21.578,43 |
| ASISTENCIA MEDICA | \$ 22.720,58 | \$ 25.015,36 | \$ 27.541,91 | \$ 30.323,64 | \$ 33.386,33 |
| ACCIDENTES PERSONALES | \$ 1.668,98 | \$ 1.837,54 | \$ 2.023,13 | \$ 2.227,47 | \$ 2.452,44 |
| INCENDIO | \$ 5.117,40 | \$ 5.634,26 | \$ 6.203,32 | \$ 6.829,85 | \$ 7.519,67 |
| VIDA INDIVIDUAL | \$ 12.070,26 | \$ 13.289,35 | \$ 14.631,58 | \$ 16.109,37 | \$ 17.736,41 |
| TOTAL | \$ 56.262,10 | \$ 61.944,57 | \$ 68.200,97 | \$ 75.089,27 | \$ 82.673,29 |

COSTO VARIABLE DE VENTA**Escenario esperado**

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| Comisiones BROSEG | \$ 56.262,10 | \$ 66.107,97 | \$ 77.676,86 | \$ 91.270,31 | \$ 107.242,61 |
| Comisiones Ejecutivos | \$ 5.626,21 | \$ 6.610,80 | \$ 7.767,69 | \$ 9.127,03 | \$ 10.724,26 |
| Movilizaciones | \$ 480,00 | \$ 564,00 | \$ 662,70 | \$ 778,67 | \$ 914,94 |
| TOTAL | \$ 6.106,21 | \$ 7.174,80 | \$ 8.430,39 | \$ 9.905,70 | \$ 11.639,20 |

Escenario Optimista

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| Comisiones BROSEG | \$ 56.262,10 | \$ 67.897,10 | \$ 81.938,22 | \$ 98.883,04 | \$ 119.332,06 |
| Comisiones Ejecutivos | \$ 5.626,21 | \$ 6.789,71 | \$ 8.193,82 | \$ 9.888,30 | \$ 11.933,21 |
| Movilizaciones | \$ 480,00 | \$ 579,36 | \$ 699,29 | \$ 844,04 | \$ 1.018,76 |
| TOTAL | \$ 6.106,21 | \$ 7.369,07 | \$ 8.893,11 | \$ 10.732,34 | \$ 12.951,96 |

Escenario Pesimista

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Comisiones BROSEG | \$ 56.262,10 | \$ 61.944,57 | \$ 68.200,97 | \$ 75.089,27 | \$ 82.673,29 |
| Comisiones Ejecutivos | \$ 5.626,21 | \$ 6.194,46 | \$ 6.820,10 | \$ 7.508,93 | \$ 8.267,33 |
| Movilizaciones | \$ 480,00 | \$ 528,48 | \$ 581,86 | \$ 640,62 | \$ 705,33 |
| TOTAL | \$ 6.106,21 | \$ 6.722,94 | \$ 7.401,95 | \$ 8.149,55 | \$ 8.972,66 |

ANEXO XIX

| Gastos Fijos proyección (anual) | | | | | |
|--|------------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|
| (Valorado en USD) | | | | | |
| Detalle | Año1 | Año2 | Año3 | Año4 | Año5 |
| Nomina | 28.368,00 | 30,104,12 | 31.946,49 | 33.901,62 | 35.976,40 |
| Arriendos | 3.600,00 | 3.820,32 | 4.054,12 | 4.302,24 | 4.565,53 |
| Agua, luz | 720,00 | 764,06 | 810,82 | 860,45 | 913,11 |
| Papelería y Suministros | 600,00 | 636,72 | 675,69 | 717,04 | 760,92 |
| Cuotas y Donativos | 960,00 | 1.018,75 | 1.081,10 | 1.147,26 | 1.217,48 |
| Caja Chica | 720,00 | 764,06 | 810,82 | 860,45 | 913,11 |
| Honorarios | 3.600,00 | 3.820,32 | 4.054,12 | 4.302,24 | 4,565,53 |
| Teléfono | 480,00 | 509,38 | 540,55 | 573,63 | 608,74 |
| Internet | 480,00 | 509,38 | 540,55 | 573,63 | 608,74 |
| marketing | 500,00 | 530,60 | 563,07 | 597,53 | 634,10 |
| TOTAL | 42.680,00 | 45.130,12 | 47729,76 | 50.488,49 | 53.416,06 |

ANEXO XX**Margen Bruto y Operativo**

| | año 1 | año 2 | año 3 | año 4 | año 5 |
|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Esperado | | | | | |
| Margen Bruto | \$ 50.155,89 | \$ 58.933,17 | \$ 69.246,47 | \$ 81.364,61 | \$ 95.603,41 |
| Margen Operativo | \$ 1.655,57 | \$ 7.496,34 | \$ 14.803,72 | \$ 23.731,97 | \$ 34.585,68 |
| Optimista | | | | | |
| Margen Bruto | \$ 50.155,89 | \$ 60.528,03 | \$ 73.045,11 | \$ 88.150,70 | \$ 106.380,10 |
| Margen Operativo | \$ 1.655,57 | \$ 9.091,20 | \$ 18.602,36 | \$ 30.518,07 | \$ 45.362,36 |
| Pesimista | | | | | |
| Margen Bruto | \$ 50.155,89 | \$ 55.221,63 | \$ 60.799,02 | \$ 66.939,72 | \$ 73.700,63 |
| Margen Operativo | \$ 1.655,57 | \$ 3.784,80 | \$ 6.356,27 | \$ 9.307,08 | \$ 12.682,89 |

ANEXO XXI

| Estado de Resultados Sin Financiamiento | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Escenario Esperado | | | | | | |
| Ventas Netas | | | | | | |
| | Comisiones Recibidas | \$ 56.262,10 | \$ 66.107,97 | \$ 77.676,86 | \$ 91.270,31 | \$ 107.242,61 |
| | <i>Total Ventas</i> | \$ 56.262,10 | \$ 66.107,97 | \$ 77.676,86 | \$ 91.270,31 | \$ 107.242,61 |
| | Movilizaciones | \$ 480,00 | \$ 564,00 | \$ 662,70 | \$ 778,67 | \$ 914,94 |
| | Comisiones Ejecutivos | \$ 5.626,21 | \$ 6.610,80 | \$ 7.767,69 | \$ 9.127,03 | \$ 10.724,26 |
| | Total Costos Variables | \$ 6.106,21 | \$ 7.174,80 | \$ 8.430,39 | \$ 9.905,70 | \$ 11.639,20 |
| Utilidad Bruta | | \$ 50.155,89 | \$ 58.933,17 | \$ 69.246,47 | \$ 81.364,61 | \$ 95.603,41 |
| | <i>Margen de Contribución</i> | 89% | 89% | 89% | 89% | 89% |
| | <i>Total Costos Fijos</i> | \$ 48.500,32 | \$ 51.436,83 | \$ 54.442,75 | \$ 57.632,63 | \$ 61.017,74 |
| | <i>Total Costos Fijos / Ventas</i> | 86% | 78% | 70% | 63% | 57% |
| Utilidad antes de Impuestos | | \$ 1.655,57 | \$ 7.496,34 | \$ 14.803,72 | \$ 23.731,97 | \$ 34.585,68 |
| | 15% participación trabajadores | \$ 248,34 | \$ 1.124,45 | \$ 2.220,56 | \$ 3.559,80 | \$ 5.187,85 |
| | 25% Impuesto Renta | \$ - | \$ 1.592,97 | \$ 3.145,79 | \$ 5.043,04 | \$ 7.349,46 |
| Utilidad Liquida | | \$ 1.407,24 | \$ 5.903,36 | \$ 11.657,93 | \$ 18.688,93 | \$ 27.236,22 |
| Política de reinversión | | \$ 422,17 | \$ 1.771,01 | \$ 3.497,38 | \$ 5.606,68 | \$ 8.170,87 |
| Dividendos | | \$ 985,06 | \$ 4.132,36 | \$ 8.160,55 | \$ 13.082,25 | \$ 19.065,35 |

| Estado de Resultados Sin Financiamiento | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Escenario Optimista | | | | | | |
| Ventas Netas | | | | | | |
| | Comisiones Recibidas | \$ 56.262,10 | \$ 67.897,10 | \$ 81.938,22 | \$ 98.883,04 | \$ 119.332,06 |
| | <i>Total Ventas</i> | \$ 56.262,10 | \$ 67.897,10 | \$ 81.938,22 | \$ 98.883,04 | \$ 119.332,06 |
| | Movilizaciones | \$ 480,00 | \$ 579,36 | \$ 699,29 | \$ 844,04 | \$ 1.018,76 |
| | Comisiones Ejecutivos | \$ 5.626,21 | \$ 6.789,71 | \$ 8.193,82 | \$ 9.888,30 | \$ 11.933,21 |
| | Total Costos Variables | \$ 6.106,21 | \$ 7.369,07 | \$ 8.893,11 | \$ 10.732,34 | \$ 12.951,96 |
| Utilidad Bruta | | \$ 50.155,89 | \$ 60.528,03 | \$ 73.045,11 | \$ 88.150,70 | \$ 106.380,10 |
| | <i>Margen de Contribución</i> | 89% | 89% | 89% | 89% | 89% |
| | <i>Total Costos Fijos</i> | \$ 48.500,32 | \$ 51.436,83 | \$ 54.442,75 | \$ 57.632,63 | \$ 61.017,74 |
| | <i>Total Costos Fijos / Ventas</i> | 86% | 76% | 66% | 58% | 51% |
| Resultado antes de Impuestos | | \$ 1.655,57 | \$ 9.091,20 | \$ 18.602,36 | \$ 30.518,07 | \$ 45.362,36 |
| | 15% participación trabajadores | \$ 248,34 | \$ 1.363,68 | \$ 2.790,35 | \$ 4.577,71 | \$ 6.804,35 |
| | 25% Impuesto Renta | \$ - | \$ 1.931,88 | \$ 3.953,00 | \$ 6.485,09 | \$ 9.639,50 |
| Utilidad Liquida | | \$ 1.407,24 | \$ 7.159,32 | \$ 14.649,36 | \$ 24.032,98 | \$ 35.722,86 |
| Política de Reinversión | | \$ 422,17 | \$ 2.147,80 | \$ 4.394,81 | \$ 7.209,89 | \$ 10.716,86 |
| Dividendos | | \$ 985,06 | \$ 5.011,52 | \$ 10.254,55 | \$ 16.823,08 | \$ 25.006,00 |

| Estado de Resultados Sin Financiamiento | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Escenario Pesimista | | | | | | |
| Ventas Netas | | | | | | |
| | Comisiones Recibidas | \$ 56.262,10 | \$ 61.944,57 | \$ 68.200,97 | \$ 75.089,27 | \$ 82.673,29 |
| | <i>Total Ventas</i> | \$ 56.262,10 | \$ 61.944,57 | \$ 68.200,97 | \$ 75.089,27 | \$ 82.673,29 |
| | Movilizaciones | \$ 480,00 | \$ 528,48 | \$ 581,86 | \$ 640,62 | \$ 705,33 |
| | Comisiones Ejecutivos | \$ 5.626,21 | \$ 6.194,46 | \$ 6.820,10 | \$ 7.508,93 | \$ 8.267,33 |
| | <i>Total Costos Variables</i> | \$ 6.106,21 | \$ 6.722,94 | \$ 7.401,95 | \$ 8.149,55 | \$ 8.972,66 |
| Utilidad Bruta | | \$ 50.155,89 | \$ 55.221,63 | \$ 60.799,02 | \$ 66.939,72 | \$ 73.700,63 |
| | <i>Margen de Contribución</i> | 89% | 89% | 89% | 89% | 89% |
| | <i>Total Costos Fijos</i> | \$ 48.500,32 | \$ 51.436,83 | \$ 54.442,75 | \$ 57.632,63 | \$ 61.017,74 |
| | <i>Total Costos Fijos / Ventas</i> | 86% | 83% | 80% | 77% | 74% |
| Resultado antes de Impuestos | | \$ 1.655,57 | \$ 3.784,80 | \$ 6.356,27 | \$ 9.307,08 | \$ 12.682,89 |
| | 15% participación trabajadores | \$ 248,34 | \$ 567,72 | \$ 953,44 | \$ 1.396,06 | \$ 1.902,43 |
| | 25% Impuesto Renta | \$ - | \$ 804,27 | \$ 1.350,71 | \$ 1.977,76 | \$ 2.695,11 |
| Utilidad Liquida | | \$ 1.407,24 | \$ 2.980,53 | \$ 5.005,56 | \$ 7.329,33 | \$ 9.987,78 |
| | Política de Reinversión | \$ 422,17 | \$ 894,16 | \$ 1.501,67 | \$ 2.198,80 | \$ 2.996,33 |
| | Dividendos | \$ 985,06 | \$ 2.086,37 | \$ 3.503,89 | \$ 5.130,53 | \$ 6.991,45 |

| Estado Resultados Con Financiamiento | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Escenario Esperado | | | | | | |
| Ventas Netas | | | | | | |
| | Comisiones Recibidas | \$ 56.262,10 | \$ 66.107,97 | \$ 77.676,86 | \$ 91.270,31 | \$ 107.242,61 |
| | <i>Total Ventas</i> | \$ 56.262,10 | \$ 66.107,97 | \$ 77.676,86 | \$ 91.270,31 | \$ 107.242,61 |
| | Movilizaciones | \$ 480,00 | \$ 564,00 | \$ 662,70 | \$ 778,67 | \$ 914,94 |
| | Comisiones Ejecutivos | \$ 5.626,21 | \$ 6.610,80 | \$ 7.767,69 | \$ 9.127,03 | \$ 10.724,26 |
| | <i>Total Costos Variables</i> | \$ 6.106,21 | \$ 7.174,80 | \$ 8.430,39 | \$ 9.905,70 | \$ 11.639,20 |
| Utilidad Bruta | | \$ 50.155,89 | \$ 58.933,17 | \$ 69.246,47 | \$ 81.364,61 | \$ 95.603,41 |
| | <i>Margen de Contribución</i> | 89% | 89% | 89% | 89% | 89% |
| | <i>Total Costos Fijos</i> | \$ 49.781,68 | \$ 51.436,83 | \$ 54.442,75 | \$ 57.632,63 | \$ 61.017,74 |
| | <i>Total Costos Fijos / Ventas</i> | 88% | 78% | 70% | 63% | 57% |
| Resultado antes de Impuestos | | \$ 374,21 | \$ 7.496,34 | \$ 14.803,72 | \$ 23.731,97 | \$ 34.585,68 |
| | 15% participación trabajadores | \$ 56,13 | \$ 1.124,45 | \$ 2.220,56 | \$ 3.559,80 | \$ 5.187,85 |
| | 25% Impuesto Renta | \$ - | \$ 1.592,97 | \$ 3.145,79 | \$ 5.043,04 | \$ 7.349,46 |
| Utilidad Liquida | | \$ 318,08 | \$ 5.903,36 | \$ 11.657,93 | \$ 18.688,93 | \$ 27.236,22 |
| | Política de Reinversión | \$ 95,42 | \$ 1.771,01 | \$ 3.497,38 | \$ 5.606,68 | \$ 8.170,87 |
| | Dividendos | \$ 222,65 | \$ 4.132,36 | \$ 8.160,55 | \$ 13.082,25 | \$ 19.065,35 |

| Estado Resultados Con Financiamiento | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Escenario Optimista | | | | | | |
| Ventas Netas | | | | | | |
| | Comisiones Recibidas | \$ 56.262,10 | \$ 67.897,10 | \$ 81.938,22 | \$ 98.883,04 | \$ 119.332,06 |
| | <i>Total Ventas</i> | \$ 56.262,10 | \$ 67.897,10 | \$ 81.938,22 | \$ 98.883,04 | \$ 119.332,06 |
| | Movilizaciones | \$ 480,00 | \$ 579,36 | \$ 699,29 | \$ 844,04 | \$ 1.018,76 |
| | Comisiones Ejecutivos | \$ 5.626,21 | \$ 6.789,71 | \$ 8.193,82 | \$ 9.888,30 | \$ 11.933,21 |
| | <i>Total Costos Variables</i> | \$ 6.106,21 | \$ 7.369,07 | \$ 8.893,11 | \$ 10.732,34 | \$ 12.951,96 |
| Utilidad Bruta | | \$ 50.155,89 | \$ 60.528,03 | \$ 73.045,11 | \$ 88.150,70 | \$ 106.380,10 |
| | <i>Margen de Contribución</i> | 89% | 89% | 89% | 89% | 89% |
| | <i>Total Costos Fijos</i> | \$ 49.781,68 | \$ 51.436,83 | \$ 54.442,75 | \$ 57.632,63 | \$ 61.017,74 |
| | <i>Total Costos Fijos / Ventas</i> | 88% | 76% | 66% | 58% | 51% |
| Resultado antes de Impuestos | | \$ 374,21 | \$ 9.091,20 | \$ 18.602,36 | \$ 30.518,07 | \$ 45.362,36 |
| | 15% participación trabajadores | \$ 56,13 | \$ 1.363,68 | \$ 2.790,35 | \$ 4.577,71 | \$ 6.804,35 |
| | 25% Impuesto Renta | \$ - | \$ 1.931,88 | \$ 3.953,00 | \$ 6.485,09 | \$ 9.639,50 |
| Resultado Liquida | | \$ 318,08 | \$ 7.159,32 | \$ 14.649,36 | \$ 24.032,98 | \$ 35.722,86 |
| Política de Reinversión | | \$ 95,42 | \$ 2.147,80 | \$ 4.394,81 | \$ 7.209,89 | \$ 10.716,86 |
| Dividendos | | \$ 222,65 | \$ 5.011,52 | \$ 10.254,55 | \$ 16.823,08 | \$ 25.006,00 |

| Estado de Resultados Con Financiamiento | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Escenario Pesimista | | | | | | |
| Ventas Netas | | | | | | |
| | Comisiones Recibidas | \$ 56.262,10 | \$ 61.944,57 | \$ 68.200,97 | \$ 75.089,27 | \$ 82.673,29 |
| | <i>Total Ventas</i> | \$ 56.262,10 | \$ 61.944,57 | \$ 68.200,97 | \$ 75.089,27 | \$ 82.673,29 |
| | Movilizaciones | \$ 480,00 | \$ 528,48 | \$ 581,86 | \$ 640,62 | \$ 705,33 |
| | Comisiones Ejecutivos | \$ 5.626,21 | \$ 6.194,46 | \$ 6.820,10 | \$ 7.508,93 | \$ 8.267,33 |
| | <i>Total Costos Variables</i> | \$ 6.106,21 | \$ 6.722,94 | \$ 7.401,95 | \$ 8.149,55 | \$ 8.972,66 |
| Utilidad Bruta | | \$ 50.155,89 | \$ 55.221,63 | \$ 60.799,02 | \$ 66.939,72 | \$ 73.700,63 |
| | <i>Margen de Contribución</i> | 89% | 89% | 89% | 89% | 89% |
| | <i>Total Costos Fijos</i> | \$ 49.781,68 | \$ 51.436,83 | \$ 54.442,75 | \$ 57.632,63 | \$ 61.017,74 |
| | <i>Total Costos Fijos / Ventas</i> | 88% | 83% | 80% | 77% | 74% |
| Resultado antes de Impuestos | | \$ 374,21 | \$ 3.784,80 | \$ 6.356,27 | \$ 9.307,08 | \$ 12.682,89 |
| | 15% participación trabajadores | \$ 56,13 | \$ 567,72 | \$ 953,44 | \$ 1.396,06 | \$ 1.902,43 |
| | 25% Impuesto Renta | \$ - | \$ 804,27 | \$ 1.350,71 | \$ 1.977,76 | \$ 2.695,11 |
| Resultado Liquida | | \$ 318,08 | \$ 2.980,53 | \$ 5.005,56 | \$ 7.329,33 | \$ 9.987,78 |
| Política de Reinversión | | \$ 95,42 | \$ 894,16 | \$ 1.501,67 | \$ 2.198,80 | \$ 2.996,33 |
| Dividendos | | \$ 222,65 | \$ 2.086,37 | \$ 3.503,89 | \$ 5.130,53 | \$ 6.991,45 |

ANEXO XXII

| Balance General Desapalancado | | | | | |
|--------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Activos | | | | | |
| Bancos | \$ 6.312,80 | \$ 10.808,92 | \$ 16.563,49 | \$ 23.594,49 | \$ 32.141,78 |
| Activos Fijos | \$ 6.082,00 | \$ 6.082,00 | \$ 6.082,00 | \$ 6.082,00 | \$ 6.082,00 |
| Otros Activos | \$ 1.545,25 | \$ 1.545,25 | \$ 1.545,25 | \$ 1.545,25 | \$ 1.545,25 |
| Total Activos | \$ 13.940,05 | \$ 18.436,17 | \$ 24.190,74 | \$ 31.221,74 | \$ 39.769,03 |
| Pasivos | | | | | |
| IVA Ventas | \$ 600,00 | \$ 600,00 | \$ 600,00 | \$ 600,00 | \$ 600,00 |
| Imp. Retenidos | \$ 355,33 | \$ 355,33 | \$ 355,33 | \$ 355,33 | \$ 355,33 |
| IESS x pagar | \$ 506,48 | \$ 506,48 | \$ 506,48 | \$ 506,48 | \$ 506,48 |
| Beneficios Sociales | \$ 771,00 | \$ 771,00 | \$ 771,00 | \$ 771,00 | \$ 771,00 |
| Préstamo Accionistas | \$ 300,00 | \$ 300,00 | \$ 300,00 | \$ 300,00 | \$ 300,00 |
| Total pasivos | \$ 2.532,81 | \$ 2.532,81 | \$ 2.532,81 | \$ 2.532,81 | \$ 2.532,81 |
| Patrimonio | | | | | |
| Capital de los propietarios | \$ 10.000,00 | \$ 10.000,00 | \$ 10.000,00 | \$ 10.000,00 | \$ 10.000,00 |
| Utilidad retenida | \$ 1.407,24 | \$ 5.903,36 | \$ 11.657,93 | \$ 18.688,93 | \$ 27.236,22 |
| Total patrimonio | \$ 11.407,24 | \$ 15.903,36 | \$ 21.657,93 | \$ 28.688,93 | \$ 37.236,22 |
| Total pasivo y patrimonio | \$ 13.940,05 | \$ 18.436,17 | \$ 24.190,74 | \$ 31.221,74 | \$ 39.769,03 |

| Balance General Apalancado | | | | | |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Activos | | | | | |
| Bancos | \$ 16.672,76 | \$ 10.808,92 | \$ 16.563,49 | \$ 23.594,49 | \$ 32.141,78 |
| Activos Fijos | \$ 6.082,00 | \$ 6.082,00 | \$ 6.082,00 | \$ 6.082,00 | \$ 6.082,00 |
| Otros Activos | \$ 1.545,25 | \$ 1.545,25 | \$ 1.545,25 | \$ 1.545,25 | \$ 1.545,25 |
| Total Activos | \$ 24.300,01 | \$ 18.436,17 | \$ 24.190,74 | \$ 31.221,74 | \$ 39.769,03 |
| Pasivos | | | | | |
| IVA Ventas | \$ 600,00 | \$ 600,00 | \$ 600,00 | \$ 600,00 | \$ 600,00 |
| préstamo banco | \$ 11.449,12 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Imp. Retenidos | \$ 355,33 | \$ 355,33 | \$ 355,33 | \$ 355,33 | \$ 355,33 |
| IESS x pagar | \$ 506,48 | \$ 506,48 | \$ 506,48 | \$ 506,48 | \$ 506,48 |
| Beneficios Sociales | \$ 771,00 | \$ 771,00 | \$ 771,00 | \$ 771,00 | \$ 771,00 |
| Préstamo Accionistas | \$ 300,00 | \$ 300,00 | \$ 300,00 | \$ 300,00 | \$ 300,00 |
| Total pasivos | \$ 13.981,93 | \$ 2.532,81 | \$ 2.532,81 | \$ 2.532,81 | \$ 2.532,81 |
| Patrimonio | | | | | |
| Capital de los propietarios | \$ 10.000,00 | \$ 10.000,00 | \$ 10.000,00 | \$ 10.000,00 | \$ 10.000,00 |
| Utilidad retenida | \$ 318,08 | \$ 5.903,36 | \$ 11.657,93 | \$ 18.688,93 | \$ 27.236,22 |
| Total patrimonio | \$ 10.318,08 | \$ 15.903,36 | \$ 21.657,93 | \$ 28.688,93 | \$ 37.236,22 |
| Total pasivo y patrimonio | \$ 24.300,01 | \$ 18.436,17 | \$ 24.190,74 | \$ 31.221,74 | \$ 39.769,03 |

ANEXO XXIII

| FLUJO DE CAJA DESAPALANCADO ESPERADO | año 0 | año 1 | año 2 | año 3 | año 4 | año 5 |
|---|-----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Ingreso por ventas | | \$ 56.262,10 | \$ 66.107,97 | \$ 77.676,86 | \$ 91.270,31 | \$ 107.242,61 |
| costo de ventas | | \$ 6.106,21 | \$ 7.174,80 | \$ 8.430,39 | \$ 9.905,70 | \$ 11.639,20 |
| gastos administrativos | | \$ 44.249,06 | \$ 52.600,47 | \$ 55.746,18 | \$ 59.084,40 | \$ 62.626,93 |
| gasto depreciaciones | | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 |
| gasto amortizaciones | | \$ 3.130,76 | \$ 530,60 | \$ 563,07 | \$ 597,53 | \$ 634,10 |
| (Egresos) costos y gastos | | \$ 54.606,53 | \$ 61.426,36 | \$ 65.860,14 | \$ 70.708,14 | \$ 76.020,73 |
| Utilidad operativa | | \$ 1.655,57 | \$ 4.681,60 | \$ 11.816,72 | \$ 20.562,17 | \$ 31.221,88 |
| gasto intereses | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Utilidad antes de participación de impuestos | | \$ 1.655,57 | \$ 4.681,60 | \$ 11.816,72 | \$ 20.562,17 | \$ 31.221,88 |
| Participación laboral (15%) | | \$ 248,34 | \$ 702,24 | \$ 1.772,51 | \$ 3.084,33 | \$ 4.683,28 |
| Utilidad antes de impuestos | | \$ 1.407,24 | \$ 3.979,36 | \$ 10.044,22 | \$ 17.477,85 | \$ 26.538,60 |
| Impuesto a la renta (25%) | | | \$ 994,84 | \$ 2.511,05 | \$ 4.369,46 | \$ 6.634,65 |
| Utilidad neta | | \$ 1.407,24 | \$ 2.984,52 | \$ 7.533,16 | \$ 13.108,38 | \$ 19.903,95 |
| (+)depreciaciones | | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 |
| (+)amortizaciones | | \$ 4.251,26 | \$ 1.651,10 | \$ 1.683,57 | \$ 1.718,03 | \$ 1.754,60 |
| Inversiones | | | | | | |
| (+) activos tangibles e intangibles | \$ (10.285,76) | | | | | |
| (-) valor de rescate | | | | | | \$ 1.552,50 |
| (-)inversión de capital de trabajo | \$ (9.882,00) | | | | | |
| (+)recuperación del capital de trabajo | | | | | | \$ 9.882,00 |
| Flujo de caja libre | \$ (20.167,76) | \$ 6.779,00 | \$ 5.756,12 | \$ 10.337,23 | \$ 15.946,92 | \$ 34.213,55 |
| prestamos | | | | | | |
| pagos | | | | | | |
| (-)amortización del capital | | | | | | |
| flujo de caja del inversionista | \$ (20.167,76) | \$ 6.779,00 | \$ 5.756,12 | \$ 10.337,23 | \$ 15.946,92 | \$ 34.213,55 |

| FLUJO DE CAJA DESAPALANCADO OPTIMISTA | año 0 | año 1 | año 2 | año 3 | año 4 | año 5 |
|---|-----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Ingreso por ventas | | \$ 56.262,10 | \$ 67.897,10 | \$ 81.938,22 | \$ 98.883,04 | \$ 119.332,06 |
| costo de ventas | | \$ 6.106,21 | \$ 7.369,07 | \$ 8.893,11 | \$ 10.732,34 | \$ 12.951,96 |
| gastos administrativos | | \$ 44.249,06 | \$ 52.600,47 | \$ 55.746,18 | \$ 59.084,40 | \$ 62.626,93 |
| gasto depreciaciones | | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 |
| gasto amortizaciones | | \$ 3.130,76 | \$ 530,60 | \$ 563,07 | \$ 597,53 | \$ 634,10 |
| (Egresos) costos y gastos | | \$ 54.606,53 | \$ 61.620,64 | \$ 66.322,86 | \$ 71.534,78 | \$ 77.333,49 |
| Utilidad operativa | | \$ 1.655,57 | \$ 6.276,46 | \$ 15.615,36 | \$ 27.348,26 | \$ 41.998,57 |
| gasto intereses | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Utilidad antes de participación de impuestos | | \$ 1.655,57 | \$ 6.276,46 | \$ 15.615,36 | \$ 27.348,26 | \$ 41.998,57 |
| Participación laboral (15%) | | \$ 248,34 | \$ 941,47 | \$ 2.342,30 | \$ 4.102,24 | \$ 6.299,78 |
| Utilidad antes de impuestos | | \$ 1.407,24 | \$ 5.334,99 | \$ 13.273,06 | \$ 23.246,02 | \$ 35.698,78 |
| Impuesto a la renta (25%) | | | \$ 1.333,75 | \$ 3.318,26 | \$ 5.811,51 | \$ 8.924,70 |
| Utilidad neta | | \$ 1.407,24 | \$ 4.001,24 | \$ 9.954,79 | \$ 17.434,52 | \$ 26.774,09 |
| (+)depreciaciones | | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 |
| (+)amortizaciones | | \$ 4.251,26 | \$ 1.651,10 | \$ 1.683,57 | \$ 1.718,03 | \$ 1.754,60 |
| Inversiones | | | | | | |
| (+) activos tangibles e intangibles | \$ (10.285,76) | | | | | |
| (-) valor de rescate | | | | | | \$ 1.552,50 |
| (-)inversión de capital de trabajo | \$ (9.882,00) | | | | | |
| (+)recuperación del capital de trabajo | | | | | | \$ 9.882,00 |
| Flujo de caja libre | \$ (20.167,76) | \$ 6.779,00 | \$ 6.772,84 | \$ 12.758,87 | \$ 20.273,05 | \$ 41.083,69 |
| prestamos | | | | | | |
| pagos | | | | | | |
| (-)amortización del capital | | | | | | |
| flujo de caja del inversionista | \$ (20.167,76) | \$ 6.779,00 | \$ 6.772,84 | \$ 12.758,87 | \$ 20.273,05 | \$ 41.083,69 |
| FLUJO DE CAJA DESAPALANCADO PESIMISTA | año 0 | año 1 | año 2 | año 3 | año 4 | año 5 |
| Ingreso por ventas | | \$ 56.262,10 | \$ 61.944,57 | \$ 68.200,97 | \$ 75.089,27 | \$ 82.673,29 |
| costo de ventas | | \$ 6.106,21 | \$ 6.722,94 | \$ 7.401,95 | \$ 8.149,55 | \$ 8.972,66 |
| gastos administrativos | | \$ 44.249,06 | \$ 52.600,47 | \$ 55.746,18 | \$ 59.084,40 | \$ 62.626,93 |
| gasto depreciaciones | | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 |
| gasto amortizaciones | | \$ 3.130,76 | \$ 530,60 | \$ 563,07 | \$ 597,53 | \$ 634,10 |
| (Egresos) costos y gastos | | \$ 54.606,53 | \$ 60.974,51 | \$ 64.831,70 | \$ 68.951,99 | \$ 73.354,19 |
| Utilidad operativa | | \$ 1.655,57 | \$ 970,07 | \$ 3.369,27 | \$ 6.137,28 | \$ 9.319,10 |
| gasto intereses | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Utilidad antes de participación de impuestos | | \$ 1.655,57 | \$ 970,07 | \$ 3.369,27 | \$ 6.137,28 | \$ 9.319,10 |
| Participación laboral (15%) | | \$ 248,34 | \$ 145,51 | \$ 505,39 | \$ 920,59 | \$ 1.397,87 |
| Utilidad antes de impuestos | | \$ 1.407,24 | \$ 824,56 | \$ 2.863,88 | \$ 5.216,69 | \$ 7.921,24 |
| Impuesto a la renta (25%) | | | \$ 206,14 | \$ 715,97 | \$ 1.304,17 | \$ 1.980,31 |
| Utilidad neta | | \$ 1.407,24 | \$ 618,42 | \$ 2.147,91 | \$ 3.912,52 | \$ 5.940,93 |
| (+)depreciaciones | | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 |
| (+)amortizaciones | | \$ 4.251,26 | \$ 1.651,10 | \$ 1.683,57 | \$ 1.718,03 | \$ 1.754,60 |
| Inversiones | | | | | | |
| (+) activos tangibles e intangibles | \$ (10.285,76) | | | | | |
| (-) valor de rescate | | | | | | \$ 1.552,50 |
| (-)inversión de capital de trabajo | \$ (9.882,00) | | | | | |
| (+)recuperación del capital de trabajo | | | | | | \$ 9.882,00 |
| Flujo de caja libre | \$ (20.167,76) | \$ 6.779,00 | \$ 3.390,02 | \$ 4.951,98 | \$ 6.751,05 | \$ 20.250,53 |
| prestamos | | | | | | |
| pagos | | | | | | |
| (-)amortización del capital | | | | | | |
| Flujo de caja del inversionista | \$ (20.167,76) | \$ 6.779,00 | \$ 3.390,02 | \$ 4.951,98 | \$ 6.751,05 | \$ 20.250,53 |

| FLUJO DE CAJA APALANCADO ESPERADO | año 0 | año 1 | año 2 | año 3 | año 4 | año 5 |
|---|-----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| ingreso por ventas | | \$ 56.262,10 | \$ 66.107,97 | \$ 77.676,86 | \$ 91.270,31 | \$ 107.242,61 |
| costo de ventas | | \$ 6.106,21 | \$ 7.174,80 | \$ 8.430,39 | \$ 9.905,70 | \$ 11.639,20 |
| gastos administrativos | | \$ 44.249,06 | \$ 52.600,47 | \$ 55.746,18 | \$ 59.084,40 | \$ 62.626,93 |
| gasto depreciaciones | | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 |
| gasto amortizaciones | | \$ 3.130,76 | \$ 530,60 | \$ 563,07 | \$ 597,53 | \$ 634,10 |
| (Egresos) costos y gastos | | \$ 54.606,53 | \$ 61.426,36 | \$ 65.860,14 | \$ 70.708,14 | \$ 76.020,73 |
| Utilidad operativa | | \$ 1.655,57 | \$ 4.681,60 | \$ 11.816,72 | \$ 20.562,17 | \$ 31.221,88 |
| (-)gasto intereses | | \$ 1.281,36 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Utilidad antes de participación de impuestos | | \$ 374,21 | \$ 4.681,60 | \$ 11.816,72 | \$ 20.562,17 | \$ 31.221,88 |
| Participación laboral (15%) | | \$ 56,13 | \$ 702,24 | \$ 1.772,51 | \$ 3.084,33 | \$ 4.683,28 |
| Utilidad antes de impuestos | | \$ 318,08 | \$ 3.979,36 | \$ 10.044,22 | \$ 17.477,85 | \$ 26.538,60 |
| Impuesto a la renta (25%) | | | \$ 994,84 | \$ 2.511,05 | \$ 4.369,46 | \$ 6.634,65 |
| Utilidad neta | | \$ 318,08 | \$ 2.984,52 | \$ 7.533,16 | \$ 13.108,38 | \$ 19.903,95 |
| (+)depreciaciones | | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 |
| (+)amortizaciones | | \$ 4.251,26 | \$ 1.651,10 | \$ 1.683,57 | \$ 1.718,03 | \$ 1.754,60 |
| Inversiones | | | | | | |
| (-) activos tangibles e intangibles | \$ (10.285,76) | | | | | |
| (+) valor de rescate | | | | | | \$ 1.552,50 |
| (-)inversión de capital de trabajo | \$ (9.882,00) | | | | | |
| (+) recuperación del capital de trabajo | | | | | | \$ 9.882,00 |
| Flujo de caja libre | \$ (20.167,76) | \$ 5.689,84 | \$ 5.756,12 | \$ 10.337,23 | \$ 15.946,92 | \$ 34.213,55 |
| (+) prestamos | \$ 10.167,76 | | | | | |
| pagos | | | | | | |
| (-)amortización del capital | | \$ (10.167,76) | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| flujo de caja del inversionista | \$ (10.000,00) | \$ (4.477,92) | \$ 5.756,12 | \$ 10.337,23 | \$ 15.946,92 | \$ 34.213,55 |
| FLUJO DE CAJA APALANCADO OPTIMISTA | año 0 | año 1 | año 2 | año 3 | año 4 | año 5 |
| ingreso por ventas | | \$ 56.262,10 | \$ 67.897,10 | \$ 81.938,22 | \$ 98.883,04 | \$ 119.332,06 |
| costo de ventas | | \$ 6.106,21 | \$ 7.174,80 | \$ 8.430,39 | \$ 9.905,70 | \$ 11.639,20 |
| gastos administrativos | | \$ 44.249,06 | \$ 52.600,47 | \$ 55.746,18 | \$ 59.084,40 | \$ 62.626,93 |
| gasto depreciaciones | | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 |
| gasto amortizaciones | | \$ 3.130,76 | \$ 530,60 | \$ 563,07 | \$ 597,53 | \$ 634,10 |
| (Egresos) costos y gastos | | \$ 54.606,53 | \$ 61.426,36 | \$ 65.860,14 | \$ 70.708,14 | \$ 76.020,73 |
| Utilidad operativa | | \$ 1.655,57 | \$ 6.470,74 | \$ 16.078,09 | \$ 28.174,91 | \$ 43.311,33 |
| (-)gasto intereses | | \$ 1.281,36 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Utilidad antes de participación de impuestos | | \$ 374,21 | \$ 6.470,74 | \$ 16.078,09 | \$ 28.174,91 | \$ 43.311,33 |
| Participación laboral (15%) | | \$ 56,13 | \$ 970,61 | \$ 2.411,71 | \$ 4.226,24 | \$ 6.496,70 |
| Utilidad antes de impuestos | | \$ 318,08 | \$ 5.500,13 | \$ 13.666,37 | \$ 23.948,67 | \$ 36.814,63 |
| Impuesto a la renta (25%) | | | \$ 1.375,03 | \$ 3.416,59 | \$ 5.987,17 | \$ 9.203,66 |
| Utilidad neta | | \$ 318,08 | \$ 4.125,09 | \$ 10.249,78 | \$ 17.961,50 | \$ 27.610,97 |
| (+)depreciaciones | | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 |
| (+)amortizaciones | | \$ 4.251,26 | \$ 1.651,10 | \$ 1.683,57 | \$ 1.718,03 | \$ 1.754,60 |
| Inversiones | | | | | | |
| (-) activos tangibles e intangibles | \$ (10.285,76) | | | | | |
| (+) valor de rescate | | | | | | \$ 1.552,50 |
| (-)inversión de capital de trabajo | \$ (9.882,00) | | | | | |
| (+) recuperación del capital de trabajo | | | | | | \$ 9.882,00 |
| Flujo de caja libre | \$ (20.167,76) | \$ 5.689,84 | \$ 6.896,69 | \$ 13.053,85 | \$ 20.800,04 | \$ 41.920,57 |
| (+) prestamos | \$ 10.167,76 | | | | | |
| pagos | | | | | | |
| (-)amortización del capital | | \$ (10.167,76) | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Flujo de caja del inversionista | \$ (10.000,00) | \$ (4.477,92) | \$ 6.896,69 | \$ 13.053,85 | \$ 20.800,04 | \$ 41.920,57 |

| FLUJO DE CAJA APALANCADO PESIMISTA | año 0 | año 1 | año 2 | año 3 | año 4 | año 5 |
|---|-----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Ingreso por ventas | | \$ 56.262,10 | \$ 61.944,57 | \$ 68.200,97 | \$ 75.089,27 | \$ 82.673,29 |
| costo de ventas | | \$ 6.106,21 | \$ 7.174,80 | \$ 8.430,39 | \$ 9.905,70 | \$ 11.639,20 |
| gastos administrativos | | \$ 44.249,06 | \$ 52.600,47 | \$ 55.746,18 | \$ 59.084,40 | \$ 62.626,93 |
| gasto depreciaciones | | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 |
| gasto amortizaciones | | \$ 3.130,76 | \$ 530,60 | \$ 563,07 | \$ 597,53 | \$ 634,10 |
| (Egresos) costos y gastos | | \$ 54.606,53 | \$ 61.426,36 | \$ 65.860,14 | \$ 70.708,14 | \$ 76.020,73 |
| Utilidad operativa | | \$ 1.655,57 | \$ 518,21 | \$ 2.340,84 | \$ 4.381,13 | \$ 6.652,55 |
| (-)gasto intereses | | \$ 1.281,36 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Utilidad antes de participación de impuestos | | \$ 374,21 | \$ 518,21 | \$ 2.340,84 | \$ 4.381,13 | \$ 6.652,55 |
| Participación laboral (15%) | | \$ 56,13 | \$ 77,73 | \$ 351,13 | \$ 657,17 | \$ 997,88 |
| Utilidad antes de impuestos | | \$ 318,08 | \$ 440,47 | \$ 1.989,71 | \$ 3.723,96 | \$ 5.654,67 |
| Impuesto a la renta (25%) | | | \$ 110,12 | \$ 497,43 | \$ 930,99 | \$ 1.413,67 |
| Utilidad neta | | \$ 318,08 | \$ 330,36 | \$ 1.492,28 | \$ 2.792,97 | \$ 4.241,00 |
| (+)depreciaciones | | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 | \$ 1.120,50 |
| (+)amortizaciones | | \$ 4.251,26 | \$ 1.651,10 | \$ 1.683,57 | \$ 1.718,03 | \$ 1.754,60 |
| Inversiones | | | | | | |
| (-) activos tangibles e intangibles | \$ (10.285,76) | | | | | |
| (+) valor de rescate | | | | | | \$ 1.552,50 |
| (-)inversión de capital de trabajo | \$ (9.882,00) | | | | | |
| (+) recuperación del capital de trabajo | | | | | | \$ 9.882,00 |
| Flujo de caja libre | \$ (20.167,76) | \$ 5.689,84 | \$ 3.101,96 | \$ 4.296,36 | \$ 5.631,50 | \$ 18.550,61 |
| (+) prestamos | \$ 10.167,76 | | | | | |
| pagos | | | | | | |
| (-)amortización del capital | | \$ (10.167,76) | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| flujo de caja del inversionista | \$ (10.000,00) | \$ (4.477,92) | \$ 3.101,96 | \$ 4.296,36 | \$ 5.631,50 | \$ 18.550,61 |

ANEXO XXIV

| COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL | PORCENTAJE |
|--|-------------------|
| Tasa libre de riesgo (bonos del tesoro Estados Unidos) | 3.07% |
| Beta apalancado (Insurance) | 1,59% |
| Beta no apalancado (Insurance) | 1,01% |
| Riesgo país Ecuador (792 puntos) | 7,92% |
| Prima de riesgo de mercado (Estados Unidos) | 4.65% |
| Participación de la deuda | 50.42% |
| Participación recursos propios | 49.58% |
| Costo de la deuda | 22,5% |
| | |
| CAPM APALANCADO | 11.06% |
| CAPM NO APALANCADO | 11.04% |
| | |
| CPPC APALANCADO | 12.86% |
| CPPC NO APALANCADO | 11.04% |