



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS 

**PLAN DE NEGOCIOS PARA DETERMINAR LA FACTIBILIDAD DE CREAR
UNA COMPAÑÍA ASESORA DE SEGUROS EN EL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniería Comercial

Profesor Guía:

Dr. Manuel María Herrera Peña

Autores:

**Francisco Elías Andino Ruiloba
Juan Francisco Baquero Naranjo**

Año:

2009

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la Guía de Trabajos de Titulación correspondiente.



.....
Dr. Manuel María Herrera Peña
Director de Tesis
1003228986

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LOS ESTUDIANTES

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



Juan F. Baquero
1710722719



Francisco Andino
1714765433

AGRADECIMIENTOS

Al culminar una etapa tan importante en nuestra vida, queremos agradecer primeramente a Dios, que con su bondad nos ha permitido completar una carrera llena de retos y experiencias; a nuestras familias, por el apoyo incondicional; y al Dr. Manuel María Herrera, por compartir generosamente su extenso conocimiento, lo que ha permitido realizar este proyecto profesionalmente.

RESUMEN

El presente plan de negocios se divide en ocho capítulos:

- El capítulo I trata sobre la descripción de la idea de negocio, se plantean los objetivos y demás aspectos generales.
- El capítulo II analiza el comportamiento del sector, industria y entorno donde se desarrollará el negocio, así como también las principales variables que podrían influir positiva o negativamente en su implementación.
- En el capítulo III se presenta el estudio de mercado que se realizó en el Distrito Metropolitano de Quito a los niveles socio económicos medio – alto y alto, que permite analizar la factibilidad de la idea de negocio, la aceptación del servicio, y por consiguiente la oportunidad de negocio.
- El capítulo IV se basa en la empresa, su estructura, funcionamiento, objetivos y estrategias, alineadas a la misión y visión establecidas.
- En el capítulo V se describe el plan de marketing para posicionar el servicio en el mercado meta, así como las proyecciones de ventas esperadas.
- En el capítulo VI se analiza la idea de negocio financieramente para conocer la factibilidad con base en gastos, ingresos e inversiones necesarias y utilizando herramientas de análisis como la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN).
- El capítulo VII contiene el plan de contingencia como medidas de solución ante eventuales situaciones propias del negocio.
- En el capítulo VIII se presentan las conclusiones y recomendaciones de todo el plan de negocio.

ABSTRACT

This business plan is divided into eight chapters:

- CHAPTER I: deals with the description of the business idea, objectives and other general aspects.
- CHAPTER II: discusses the performance of the sector, industry and environment in which the business will be located, as well as the main variables that could influence positively or negatively in the implementation.
- CHAPTER III: Presents the Market survey which was conducted in the Metropolitan District of Quito, to people from middle-high class and high class, to analyze the feasibility of the business idea, acceptance of the service, and therefore business opportunity.
- CHAPTER IV: is based on the company, its structure, functioning, objectives and strategies, aligned to the mission and vision.
- CHAPTER V: describes the marketing plan to position the service in the desired market and projections of the expected sales.
- CHAPTER VI: discusses the business idea to determine the financial feasibility based on expenditure, income and investment, using analytical measurements such as Internal Rate of Return (IRR) and Net Present Value (NPV).
- CHAPTER VII: Contains the contingency plan as a means of solution to any business situations.
- CHAPTER VIII: presents the conclusions and recommendations of the entire business plan.

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo I: Aspectos Generales.....	2
1.1 Hipótesis de la investigación	2
1.2 Objetivos de la investigación	2
1.2.1 Objetivo General.....	2
1.2.2 Objetivos Específicos.....	2
Capítulo II: Entorno	4
2.1 Sector	4
2.1.1 Antecedentes.....	5
2.1.2. Evolución del sector	6
2.1.3 Situación actual	6
2.1.4 Situación Futura.....	8
2.2 Industria.....	8
2.2.1 Antecedentes.....	8
2.2.2 Profundización de los Seguros en Ecuador	10
2.2.3 Siniestralidad	10
2.2.4 Situación Futura.....	11
2.3 Negocio	12
2.3.1 Idea	12
2.3.2 Producto o servicio	12
2.3.3 Clientes	12
2.3.4 Variables que afectan el negocio	13
2.4 Las 5 Fuerzas de Porter	20
2.4.1 Amenaza de nuevos competidores.....	21
2.4.2 Rivalidad entre los competidores existentes.....	22
2.4.3 Poder de negociación de los proveedores (compañías aseguradoras)	22
2.4.4 Poder de negociación de los clientes	23
2.4.5 Amenaza de productos y servicios sustitutos	23
Capítulo III: Investigación de Mercados	24
3.1 Problema Gerencial.....	24
3.2 Problema de investigación de mercados.....	24
3.3 Cuadro de preguntas, objetivos e hipótesis.....	25
3.4 Hipótesis.....	25
3.4.1 Objetivo General	26
3.4.2 Objetivos Específicos.....	26
3.5 Determinación de la oportunidad de negocio	26
3.6 Necesidades de información	27
3.6.1 Fuentes de Información	27
3.7 Diseño de investigación	27

3.7.1 Descriptiva.....	27
3.7.2 Cuantitativa.....	30
3.8 Conclusiones Generales	34
3.9 Oportunidad de Negocio.....	35
Capítulo IV: La Empresa	36
4.1 Misión.....	36
4.2 Visión.....	36
4.3 Valores	36
4.4 Estructura de la Empresa	37
4.4.1 Organigrama de la empresa.....	38
4.5 Funciones de cada una de las áreas de la organización.....	38
4.5.1 Administración	38
4.5.2 Talento humano	39
4.5.3 Finanzas	39
4.5.4 Contabilidad.....	40
4.5.5 Marketing y ventas	41
4.5.6 Operaciones	42
4.6 Objetivos por departamentos	43
4.6.1 Recursos Humanos.....	43
4.6.2 Financiera.....	44
4.6.3 Ventas y Mercadotecnia.....	45
4.7 Cadena de Valor.....	46
4.8 Escala EstratégicaTENDENCY.....	47
4.9 Cultura Organizacional	48
Capítulo V: Plan de Marketing	49
5.1 Oportunidad.....	49
5.2 Situación.....	49
5.3 Objetivos del Plan de Marketing	50
5.3.1 Objetivo General	50
5.3.2 Objetivos Específicos.....	50
5.4 Marketing Estratégico.....	51
5.4.1 Consumidor	51
5.4.2 Mercado.....	52
5.5 Segmentación de Mercado.....	55
5.5.1 Geográficas	55
5.5.2 Demográficas.....	55
5.5.3 Socioculturales	55
5.5.4 Psicológicas.....	56
5.6 Estrategias Genéricas de Diferenciación.....	56
5.6.1 Estrategia de Diferenciación de Servicio	56
5.6.2 Estrategia de Diferenciación de Publicidad	57
5.6.3 Estrategia de Comercialización	57
5.7 Mezcla de Mercado o Marketing Mix	58
5.7.1 Servicio (Producto)	58
5.7.2 Precio	60
5.7.3 Plaza o Distribución	61

5.7.4 Publicidad y Promoción.....	63
5.8 Estrategias de Creatividad	66
5.8.1 Marca Comercial.....	66
5.8.2 Componentes de la Marca	66
5.9 Proyección de Ventas Totales	67
5.9.1 Supuestos.....	67
5.9.2 Escenario Optimista.....	68
5.9.3 Escenario Esperado.....	68
5.9.4 Escenario Pesimista	68
Capítulo VI: Evaluación Financiera	69
6.1 Supuestos	69
6.2 Análisis de Viabilidad Financiera.....	71
6.2.1 Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).....	71
6.2.2 Punto de Equilibrio	72
Capítulo VII: Posibles Riesgos del Negocio y sus Soluciones.....	73
7.1 Objetivos	73
7.1.1 Objetivo General.....	73
7.1.2 Objetivos Específicos.....	73
7.2 Análisis de riesgos y mecanismos de control	73
Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones	78
8.1 Conclusiones.....	78
8.2 Recomendaciones.....	81
Bibliografía.....	83
Anexos.....	85

INTRODUCCIÓN

Luego de completar los estudios universitarios y con el anhelo de cumplir con la meta trazada de poner en marcha un negocio propio en la búsqueda de independencia laboral y económica, los autores decidieron elaborar un plan de negocios para evaluar la posibilidad de implementar una compañía de asesoría e intermediación en la comercialización de planes de seguros entre las compañías aseguradoras y el cliente, ubicada en el sector norte del Distrito Metropolitano de Quito.

La idea de negocio surgió principalmente por la afinidad y experiencia de los autores en el mercado asegurador, donde han laborado por más de cinco años, lo que ha permitido conocer aspectos importantes sobre el negocio tales como: el servicio, preferencias del cliente, tendencias, etc.

Dichos atributos serán utilizados para buscar el reconocimiento y fidelización del cliente a través de un servicio de excelencia.

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

Con base en la experiencia de los autores de alrededor de cinco años en el mercado asegurador, han conocido a detalle los procesos y la estructura de las compañías aseguradoras e intermediarios de seguros, lo cual les ha permitido un involucramiento profundo en este interesante mundo; Se considera que los seguros todavía no se encuentran muy explotados en el mercado Ecuatoriano, lo cual motiva a implementar nuevos métodos de comercialización y servicio al cliente.

1.1 Hipótesis de la investigación

Con el siguiente plan de negocios se determinará la factibilidad de crear una compañía que ofrecerá servicios de asesoría y comercialización de seguros, atendiendo a las necesidades del mercado meta en el Distrito Metropolitano de Quito.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo General

Elaborar un plan de negocios que permita determinar si existe una oportunidad de negocio en la creación de una compañía que comercialice diferentes planes de seguro como intermediaria entre las compañías aseguradoras y los clientes en el Distrito Metropolitano de Quito.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Efectuar un análisis situacional (macro y micro entorno), recopilando la información necesaria que ayudará a conocer las características del mercado de seguros.
- Realizar una Investigación de mercado para analizar las necesidades del público objetivo.

- Investigar y evaluar una posible estructura organizacional.
- Evaluar los factores financieros del estudio, a través de la aplicación de proyecciones de los resultados para la determinación de su viabilidad.
- Proponer un plan de marketing acorde a los servicios que brindará la compañía.

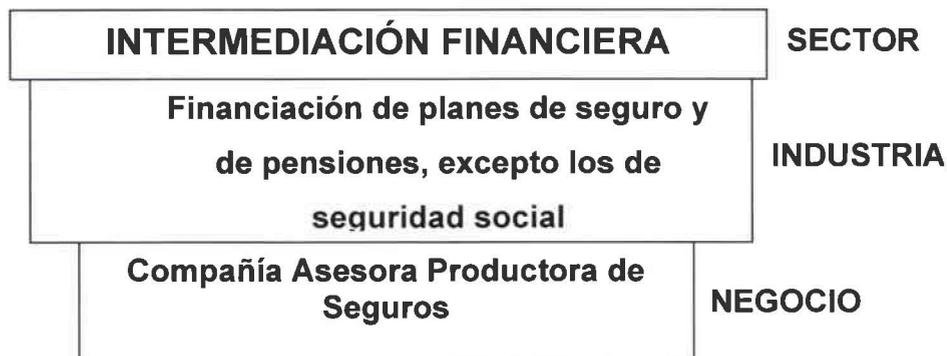
CAPÍTULO II: ENTORNO

Es fundamental conocer el ambiente donde puede desenvolverse la posible idea de negocio, igualmente existen una serie de factores que influyen de manera positiva o negativa.

En este capítulo se analizará el sector, la industria y el negocio con sus variables micro y macro.

De acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) este negocio se incluye en el siguiente sector e industria:

Gráfico 2.1 Clasificación Industrial Internacional Uniforme



Elaborado por: Autores

Fuente: Esquema de análisis tomado de Dan Thomas. El sentido de los negocios, Pag.18

2.1 Sector

Intermediación Financiera

La intermediación financiera incluye la actividad de bancos privados, públicos, mutualistas, financieras, seguros generales, tarjetas de crédito, entre otras.

La actividad habitual en este sector consiste en la captación de fondos, bajo cualquier modalidad, y su colocación en forma de créditos o inversiones.

2.1.1 Antecedentes

Para comenzar con el análisis de este sector, es importante recordar los motivos que llevaron a realizar el principal cambio que incidió en los resultados actuales de la intermediación financiera y de la economía del país, la dolarización.

Sucesos como: la guerra del Cenepa en 1995 donde el precio de petróleo cayo a USD \$ 6.20 el barril y se tuvo que recurrir al endeudamiento externo, la inestabilidad política del gobierno del Abogado Abdala Bucaram que fue removido de su cargo por el congreso, el fenómeno de El Niño en 1998, el malestar de algunos empresarios del sector agrícola y agroindustrial; que al ser devastadas sus plantaciones de banano y otros productos exportables, no pudieron cumplir con el pago de sus deudas con algunos bancos, el gobierno interino del doctor Fabián Alarcón que fue sucedido por el demócrata popular Jamil Mahuad, en cuyo mandato la situación económica se agravó de manera trágica ya que tuvo que hacer emisiones inorgánicas de sucres para evitar (sin impedirlo) la quiebra de algunos bancos, en lo que se llamó “el salvataje bancario”, en el cual sacrificó la reserva monetaria internacional y creó la llamada Agencia de Garantía de Depósitos con el encargo de devolver todo el dinero depositado por los clientes en bancos quebrados.

El resultado fue que el público perdió la confianza en la moneda y el sucre entró en un proceso de acelerada devaluación hasta que en Enero del 2000 la cotización subió a S/.28.000 por este motivo los ahorristas prefirieron comprar dólares y los sacaron del país lo que significó una fuga de aproximadamente dos mil millones de dólares. Por otra parte quienes mantuvieron su dinero en el país no lo depositaron en los bancos sino que lo guardaron en sus casas.

Todo esto llevó a una falta de liquidez profunda en el sistema bancario por lo que el Presidente Mahuad tomó la decisión de decretar la congelación de los depósitos y un feriado bancario de una semana, lapso en el que los bancos permanecieron cerrados e inclusive algunos tuvieron que cerrar sus puertas

definitivamente como el banco del Progreso, La Previsora, Filanbanco, Continental y Popular entre los principales.

El 9 de Enero del año 2000 en uno de sus últimos decretos el Presidente Mahuad introdujo la dolarización, convirtiendo al dólar norteamericano como la moneda de uso corriente en el Ecuador, decretando que, para los efectos de la conversión cambiaria, el tipo de cambio era de 25.000 sucres por cada dólar

2.1.2. Evolución del sector

Como se puede apreciar en la Tabla 2.1, el sector de la intermediación financiera ha tenido una importante recuperación desde el año 2000, principalmente por la adopción del dólar como moneda del país, lo que ha reflejado una cierta estabilidad en los diferentes sectores y un sostenido aumento en su participación en el PIB.

Tabla 2.1 Producto Interno Bruto de las Intermediación Financiera

AÑO	PIB TOTAL (\$ Miles)	PIB INT. FINANCIERA (\$ Miles)	% DE PARTICIPACIÓN
2000	15.933.666	301.489	1,89%
2001	21.249.577	431.084	2,03%
2002	24.899.481	520.360	2,09%
2003	28.635.909	574.077	2,00%
2004	32.642.225	669.603	2,05%
2005	37.186.942	895.357	2,41%
2006	41.763.230	1.086.617	2,60%
2007	45.789.374	1.121.868	2,45%
2008	52.572.486	1.249.121	2,37%
2009 (previsto)	51.106.170	1.284.097	2,51%
TOTAL		5.600.455	

Elaborado por: Autores

Fuente: Banco Central del Ecuador

2.1.3 Situación Actual

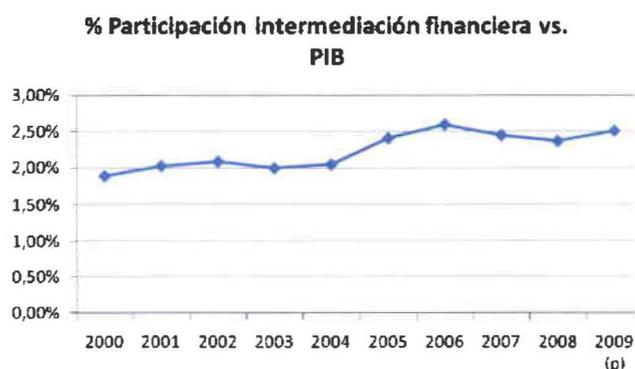
Durante el 2008, los depósitos crecieron 22,5%. De esta manera, al finalizar el año, el sistema financiero captó \$15.161 millones.

De acuerdo con la Superintendencia de bancos y seguros, las cooperativas y los bancos registraron crecimientos en este rubro de hasta el 23%. En el caso del cooperativismo, sus captaciones sumaron \$1 145 millones, mientras que las instituciones bancarias se mantienen en el primer lugar con \$13 171 millones. Las sociedades financieras lograron \$527 millones y las mutualistas \$318 millones. En el caso de estas últimas entidades financieras, se registra un decrecimiento del 26,71%; esta reducción se origina por el cierre de la Mutualista Benalcázar.

En lo referente a los préstamos la cartera de los bancos creció durante 2008 en un rango del 25.2%. Por créditos comerciales se colocaron \$986 millones, mientras que por el rubro de consumo se entregaron \$805 millones. En tanto que para el segmento del microcrédito se prestaron \$329 millones y para la adquisición de vivienda, \$282 millones.

Durante la última semana de diciembre de 2008, los depósitos experimentaron una recuperación de \$173 millones. Esto tras la caída de captaciones, por \$380 millones, que se registró durante la tercera semana de ese mes. A continuación, en el Gráfico 2.2 se puede observar como el PIB dentro de este sector tiene una tendencia al alza, así como también una estabilidad (que está en relación del 2,5%) con respecto al PIB global.

Gráfico 2.2



Elaborado por: Autores

Fuente: Banco Central del Ecuador

2.1.4 Situación Futura

Con base en estudios realizados por el Banco Central del Ecuador se espera que el sector de Intermediación Financiera para finalizar el período económico 2009 incremente su PIB en relación al año anterior en aproximadamente un 3%, un porcentaje modesto en vista de la crisis económica actual que ha venido contrayendo el crecimiento económico del país principalmente causada por la caída del precio del petróleo, una balanza comercial deficitaria, una disminución acelerada de las reservas del banco central que obligará al gobierno a disminuir el gasto e imponer barreras a las importaciones que eviten la salida de dólares que podrían causar el colapso de la dolarización, lo que supondría la creación de una moneda propia emitida por el Banco Central lo que significaría una devaluación continua de la misma y un proceso de hiperinflación. Por este motivo los bancos se tendrían que ver obligados a reducir drásticamente los préstamos y créditos para mantener reservas que garanticen estabilidad al sistema, cuyo resultado se vería reflejado en una contracción de la economía del país y en un crecimiento casi nulo del sector de la intermediación financiera.

2.2 Industria

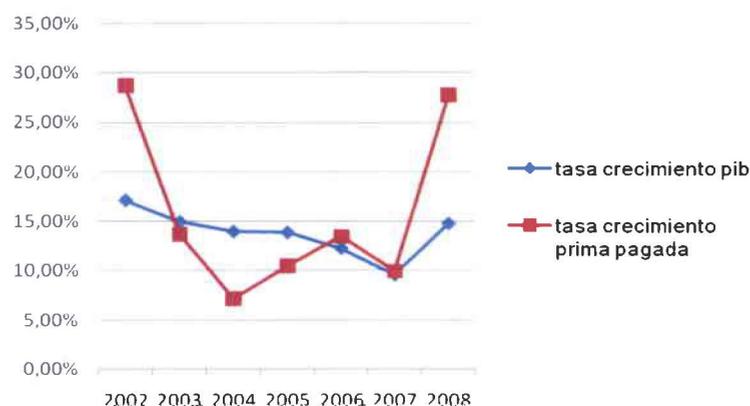
Financiación de planes de seguros y pensiones, excepto los de seguridad social de afiliación obligatoria

2.2.1 Antecedentes

En los últimos diez años la industria de los seguros del Ecuador ha venido creciendo paulatinamente, y desde el año 2004 dicho crecimiento ha logrado alcanzar y luego en el año 2006 superar la tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto como índice de comportamiento de la economía global del país, este aumento principalmente de primas pagadas por el servicio, alcanzó en el 2008 un nivel de incremento 30,38% frente al 14, 81% del PIB, lo que ha logrado una mayor profundización del seguro como servicio en el país.

Según la Superintendencia de Bancos y Seguros, el sistema asegurador ecuatoriano es altamente sensible al comportamiento experimentado por la economía, y mientras el crecimiento de la producción nacional de señales de crecimiento, el dinamismo de la actividad se mostrará mucho mayor, superando las tasas de crecimiento del PIB; mientras que en un escenario contrario, la industria absorbe directa y proporcionalmente sus efectos de manera inmediata desplazándolos vía decrecimiento ó estancamiento de sus suscripciones.

Gráfico 2.3 Crecimiento De La Economía Y Del Sector Asegurador



Elaborado por: Autores

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.

Tabla 2.2 Margen Técnico Consolidado De Las Compañías De Seguros
(Tasas de crecimiento %)

AÑO	INGRESO DEVENGADO	PRIMA NETA PAGADA	PRIMA NETA RETENIDA	PRIMA RETENIDA NETA DEVENGADA	COSTOS DE SINIESTROS	RESULTADO DE INTERMEDIACIÓN	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN
2002	22,94	28,71	19,01	24,97	25,24	105,62	27,66
2003	15,69	13,72	11,06	12,11	15,95	20,45	16,08
2004	10,2	7,22	8,41	8,74	7,57	12,96	13,57
2005	6,17	10,48	12,08	8,28	6,42	23,74	8,51
2006	17	13,54	15,04	16,21	13,45	7,71	19,15
2007	15,09	10,05	11,61	14,09	15,75	48,93	19,46
2008	18,79	27,66	26,14	17,72	18,75	81,5	30,45

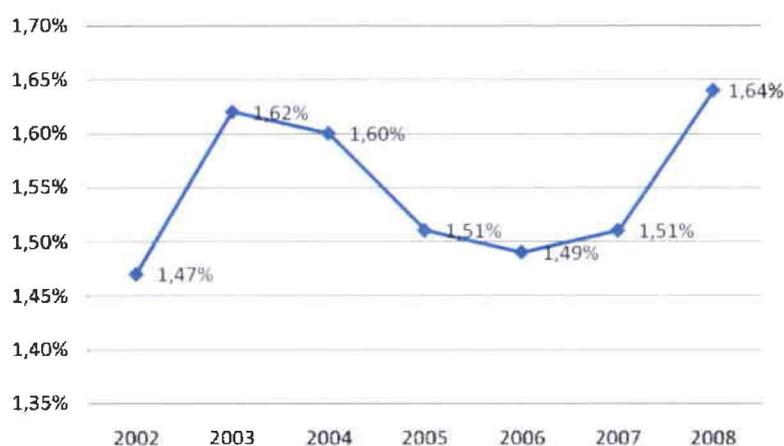
Elaborado por: Autores

Fuente: Superintendencia de bancos y seguros.

2.2.2 Profundización de los Seguros en Ecuador

Por su parte en Ecuador, ciertamente se experimentó una baja profundización de los servicios de seguros durante la década de los noventa, que se fue superando a partir del año 2000 (año de instauración de la dolarización); en parte como producto del dinamismo de la actividad y de la estabilidad inducida por la dolarización que estimuló a la industria mediante el fortalecimiento de algunos de los más importantes ramos de no vida como son los “vehículos”, favorecidos por la disponibilidad de crédito para su adquisición.

Gráfico 2.4 Profundización De Los Servicios De Seguros
(Evolutivo 2002 – 2008)



Elaborado por: Autores

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.

2.2.3 Siniestralidad

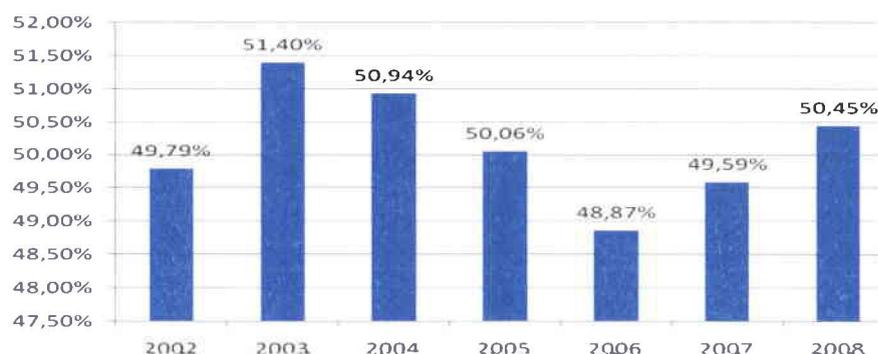
Desde el año 2002 el sistema privado de seguros ha estado nivelada con una siniestralidad que bordea los 50 puntos. Las cifras y el evolutivo de siniestralidad mostrada por la actividad al relacionar el costo del siniestro frente a la prima neta retenida devengada, se ha reducido, reflejándose adecuados controles en la gestión operativa y estrategias técnicas.

En el período de análisis, las empresas de vida (47%) fueron las que más redujeron su siniestralidad respecto del período anterior (5 puntos porcentuales) a diferencia de las empresas de generales (46%) que

aumentaron su tasa (0,23%) y aquellas de ramos combinados que a pesar de haber reducido en casi un punto su siniestralidad respecto del año 2008, registraron la tasa más alta entre sus pares (51%).

Hay que señalar que según el ranking por tamaño que maneja el regulador, fueron las empresas más pequeñas las de menor tasa de siniestralidad (37 %), aproximadamente 9 puntos menos que el año anterior, influenciando por el resultado consolidado del ramo de vida.

Gráfico 2.5 Índice de Siniestralidad por año



Elaborado por: Autores

Fuente: Superintendencia de bancos y seguros

2.2.4 Situación Futura

Según la Federación Interamericana de Empresas de Seguros (FIDES) con el actual escenario de crisis financiera mundial, el sector asegurador enfrentará un año 2009 difícil, principalmente por la notable disminución de la inversión de compañías extranjeras, que no encuentran en el Ecuador un país que les brinde la seguridad necesaria para invertir.

Un importante ingreso por concepto de primas lo produce el SOAT (Seguro obligatorio contra accidentes de tránsito), el mismo que se espera genere una cifra cercana a los 70 millones a finales del 2009.

Adicionalmente las aseguradoras esperan poder implantar el microseguro, cobertura enfocada a un sector socio económico de bajos recursos, con primas que van desde \$ 3 hasta \$ 9 y que le permiten al asegurado cubrir eventuales accidentes, consultas médicas, tratamientos, gastos de funeral además de un seguro de vida. La Unión de cooperativas de ahorro y crédito del sur (UCACSUR), pionera del proyecto espera hasta finales del 2009 asegurar a 40.000 socios y hasta el 2012 llegar con la cobertura a 300.000 socios.

Por otro lado se espera un importante crecimiento del nuevo seguro agrícola cuya cobertura ampara: sequía, exceso de humedad, vientos huracanados, inundaciones, plagas, enfermedades incontrolables e incendio de los cultivos.

2.3 Negocio

2.3.1 Idea

Compañía dedicada al asesoramiento y comercialización de planes de seguros ubicada en Distrito Metropolitano de Quito.

2.3.2 Producto o servicio

El servicio que brindará la compañía asesora productora de seguros es la intermediación y asesoramiento personalizado a clientes acerca de los potenciales riesgos que podrían llegar a enfrentar dado el giro de negocio e industria en la que se encuentren y en base a esto presentar las alternativas más atractivas de acuerdo con las necesidades específicas de cada uno.

2.3.3 Clientes

Hay que considerar como dos importantes clientes para el negocio: las empresas por una parte y a las personas por otra.

- Empresas
 - Negocios locales

En un inicio la atención estará enfocada en empresas ubicadas en la ciudad de Quito.

En el futuro se espera expandir la prestación de servicios hacia provincias.

- Personas

Los seguros para personas todavía no se encuentran desarrollados en su totalidad, esto hace que sea indispensable atender a este segmento.

2.3.4 Variables que afectan el negocio

2.3.4.1 Variables Culturales y Sociales

2.3.4.1.1 Tendencias

La sociedad ecuatoriana en su gran mayoría no ha tenido una marcada cultura de contratar servicios de seguros, ya que principalmente desconoce los beneficios que puede obtener al momento de un suceso imprevisto.

Sin duda alguna este es el factor más importante a considerar, debido a que mucha gente ve todavía a los seguros como un gasto. De hecho una investigación realizada por el diario Hoy los ecuatorianos promedio no consideran a los seguros como una inversión, sino como un gasto.

Desde principios del año 2008 esta situación está cambiando con la implementación del denominado seguro obligatorio contra accidentes de tránsito (SOAT), cuya contratación es obligatoria por ley, para poder conducir un automotor.

Por otro lado al incrementarse en forma alarmante la delincuencia, robos, asaltos, accidentes de tránsito como se puede ver en las estadísticas publicadas por la policía nacional, la sociedad está empezando a protegerse ante una de estas eventualidades, contratando seguros de todo tipo, según se puede apreciar con el crecimiento del sector asegurador en los últimos años. (Ver Gráfico 2.3).

2.3.4.1.2 Calidad de Vida

En el Ecuador la calidad de vida de las personas ha mejorado sustancialmente desde el año 2005 cuando se encontraba en la posición 66 y ha aumentado progresivamente hasta el día de hoy que ocupa la posición 32 según investigaciones realizadas por IL Company, que se basa en diferentes variables como economía, cultura, medio ambiente, salud, etc.

Al aumentar el consumo de bienes y servicios, lógicamente existe una mayor demanda de seguros como una medida de mejoramiento de la calidad de vida, ya que las personas buscan estar preparados ante eventualidades que puedan afectarlos a si mismos o a su patrimonio.

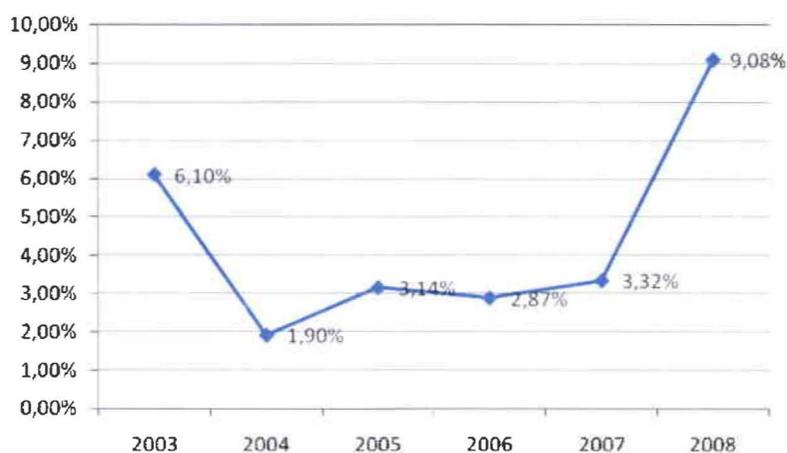
2.3.4.2 Variables Económicas

2.3.4.2.1 Inflación

Es de gran importancia analizar este indicador económico, ya que permite medir la variación del promedio de precios en todo el conjunto de la economía, en un periodo de tiempo determinado.

Luego de adoptar el dólar como moneda nacional en el año 2000, la inflación se ha mantenido estable alrededor del 3% anual desde el año 2003 como se puede apreciar en el Gráfico 2.10

Gráfico 2.6 Inflación Anual



Elaborado por: Autores

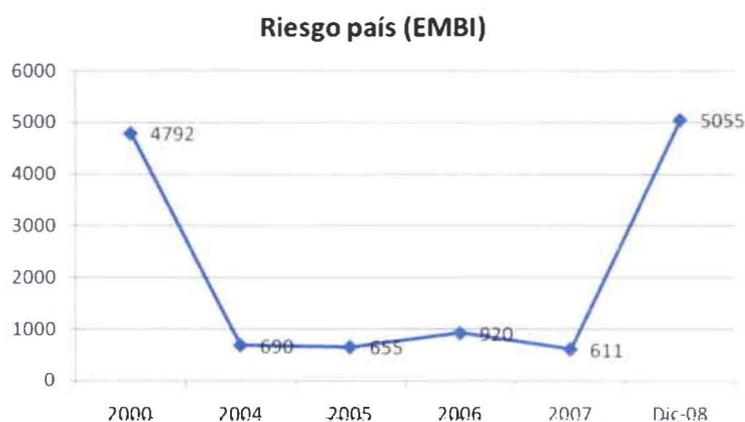
Fuente: Banco Central del Ecuador

A partir de finales del año 2007 el porcentaje de inflación ha ido incrementándose a niveles cercanos a 2 cifras como fue el cierre del 2008 con una inflación acumulada del 9%.

La inflación es un factor que afecta a todas las industrias y consumidores, ya que cuando ella aumenta los precios de materias primas, mano de obra y precios en general se incrementan. Este incremento afecta directamente al negocio ya que un cliente cuyo poder adquisitivo disminuye, empieza a replantear su presupuesto principalmente en servicios que no son básicos.

2.3.4.2.2 Riesgo País

Gráfico 2.7



Elaborado por: Autores

Fuente: Banco Central del Ecuador

El riesgo país es uno de los factores más importantes a tomar en cuenta en el mercado asegurador, ya que muchas aseguradoras funcionan con capitales extranjeros o a su vez están reaseguradas por compañías extranjeras.

Este indicador mide el peligro que entraña para un inversionista la compra de bonos Global de la deuda externa ecuatoriana es decir el riesgo que corre el inversionista al momento de invertir en el país. El Ecuador tiene políticas de impuestos para la inversión extranjera y una serie de trabas lo que origina que la inversión se destine a otros países y el Ecuador se convierta en consumidor de sus productos.

La seguridad que brinda el país a los inversionistas extranjeros, medida por el Riesgo País, entre los años 2004 y 2007 se ha mantenido estable, con ciertas variaciones principalmente en periodos electorales o acontecimientos políticos relevantes, lo que llama la atención es el nivel nunca antes visto al que se llegó en Diciembre del 2008 (5055 puntos), inclusive superior al nivel del 2000 antes de la adopción de la dolarización. Esta calificación fue producida por las declaraciones del gobierno sobre la ilegalidad de la deuda bonos global 2012 y 2030 y su posterior moratoria, situación que limita de manera considerable las posibilidades de nuevas inversiones extranjeras en el país.

2.3.4.2.3 Tasa de Interés Activa

Luego de la dolarización la tasa activa con la que se otorgan los créditos de las instituciones bancarias se ha mantenido entre el 8% (2004) y 10% (2008), dicha estabilidad ha permitido que las personas y empresas se encuentren incentivadas a utilizar apalancamiento para el consumo y la inversión lo que ha permitido que la economía del país crezca.

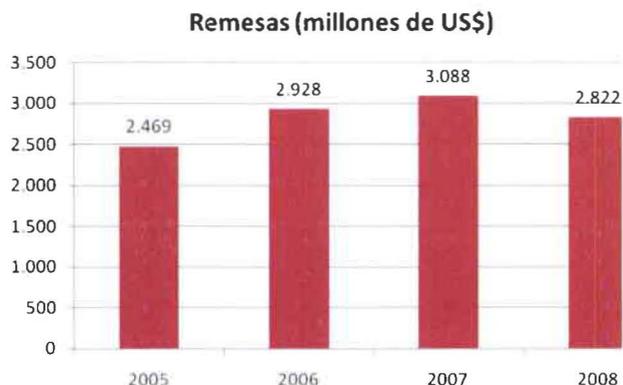
2.3.4.2.4 Remesas

Las provincias que tienen participación en el envío de remesas son: Azuay con el 45,6%; Manabí con el 5,4%; Loja con el 4,4 %; Cañar con el 3,7%, y el resto del país con el 40,9%.

El promedio del ingreso mensual del emigrante bordea los USD. 600, tomando en cuenta que muchos trabajadores realizan actividades complementarias a su actividad principal.

Los recursos que los familiares de los emigrantes reciben los destinan en la mayoría de los casos, a construcción de vivienda propia y al consumo de bienes y servicios, además de la creación de nuevos negocios, lo que ha generado una importante demanda de seguros de todo tipo (vivienda, vida, incendio, robo) que complementan las adquisiciones fruto del dinero que entra por concepto de remesas.

Gráfico 2.8



Elaborado por: Autores

Fuente: Banco Central del Ecuador

Como se puede apreciar en el Gráfico 2.12 los ingresos para el Ecuador por concepto de remesas enviadas por emigrantes han estado incrementándose anualmente con un promedio del 10%, pero al finalizar el 2008 este ingreso disminuyó en un 9,4% respecto al 2007, esta situación es causada principalmente por la actual crisis económica mundial que ha afectado en gran medida al empleo de los migrantes en EEUU y Europa, lo que repercute directamente en la economía del país donde los familiares que reciben estas remesas disminuyen el consumo de bienes y servicios, causando una contracción económica.

2.3.4.3 Variables Sociales

2.3.4.3.1 Causas de Mortalidad

En un servicio destinado a proteger a las personas ante eventos no esperados como es el seguro, es de suma importancia analizar los índices de mortalidad del país y sus principales causales.

Tabla 2.3 Principales causas de mortalidad

ORDEN	CAUSAS	CASOS	TASA
1	DIABETES MELLITUS	3389	5,7%
2	ENFERMEDADES CEREBROVASCULARES	3210	5,4%
3	ENFERMEDADES HIPERTENSIVAS	3151	5,3%
4	INFLUENZA Y NEUMONÍA	3091	5,2%
5	ENFERMEDADES ISQUÉMICAS DEL CORAZÓN	2854	4,8%
6	ACCIDENTES DE TRANSPORTE TERRESTRE	2735	4,6%
7	INSUFICIENCIA CARDÍACA	2378	4,0%
8	AGRESIONES (HOMICIDIOS)	2378	4,0%
9	CIRROSIS Y OTRAS ENFERMEDADES DEL HÍGADO	1843	3,1%
10	ENFERMEDADES DEL SISTEMA URINARIO	1843	3,1%
11	AFECCIONES EN PERIODO PRENATAL	1784	3,0%
12	NEOPLASIA MALIGNA DEL ESTOMAGO	1665	2,8%
13	ENFERMEDADES CRÓNICAS DE LAS VIAS RESPIRATORIAS INFERIORES	1070	1,8%
14	SUICIDIOS	1011	1,7%
15	NEOPLASIAS MALIGNOS DEL TEJIDO LINFÁTICO, ÓRGANOS HEMATOPOYÉTICOS Y TEJIDOS AFINES	773	1,3%
16	SEPTICEMIA	773	1,3%
17	NEOPLASIA MALIGNA DE LA PRÓSTATA	713	1,2%
18	NEOPLASIA MALIGNA DEL ÚTERO	713	1,2%
19	TUBERCULOSIS	713	1,2%
20	MALFORMACIONES CÓNGENITAS, DEFORMIDADES Y ANOMALÍAS CROMOSÓMICAS	713	1,2%

Elaborado por: Autores

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

Estas estadísticas publicadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos nos muestran la siguiente clasificación consolidada de causas de mortalidad:

- Muerte por enfermedad 56%
- Accidentes de transporte terrestre 4,6%
- Homicidios 4%
- Suicidios 1,7%
- Otros y causas mal definidas 33,7%

De esta manera se demuestra no sólo que los accidentes de tránsito pueden jugar un papel preponderante dentro de una póliza de seguros, las enfermedades también son causas de fallecimiento o implican altos costos en tratamientos y medicina.

2.3.4.4 Variable Política

La estabilidad política de un país es un factor predominante para que exista inversión y crecimiento de la economía. En los últimos diez años el Ecuador ha sufrido una marcada inestabilidad provocada por la mala administración de los gobiernos de turno.

Actualmente el mandatario Rafael Correa con su tendencia izquierdista ha provocado distanciamiento entre los diversos sectores, principalmente el empresarial, que actualmente ha entrado en una etapa de espera que permita clarificar el futuro cercano sobre los temas jurídico y económico principalmente. De no existir confianza en esta variable, la puesta en marcha del negocio puede verse comprometida o aplazada.

2.3.4.5 Variable Tecnológica

2.3.4.5.1 Internet

Este tipo de comunicación global de bajo costo, proveerá una relación efectiva y ágil entre los diferentes actores que intervienen en los procesos que implican la comercialización, manejo de reclamos, retroalimentación, servicio al cliente, información, etc.

De igual manera su utilización permitirá mantener a los usuarios actualizados principalmente en temas relacionados a la industria.

2.3.4.5.2 Software

La adopción de esta solución tecnológica permitirá manejar de una manera más efectiva los procesos contables, ventas y facturación, como una poderosa herramienta para tomar decisiones oportunamente y procesar los requerimientos de los clientes de una forma ágil.

2.3.4.6 Variable Legal

2.3.4.6.1 Constitución de la compañía

La constitución se la realizará de acuerdo a los intereses de los socios o accionistas, para el caso de una compañía asesora de seguros se utilizará la

figura de Sociedad Anónima, con la aportación de capital de 2 socios, basada en los artículos previstos por la Ley de Compañías.

2.3.4.6.2 Credenciales para funcionamiento

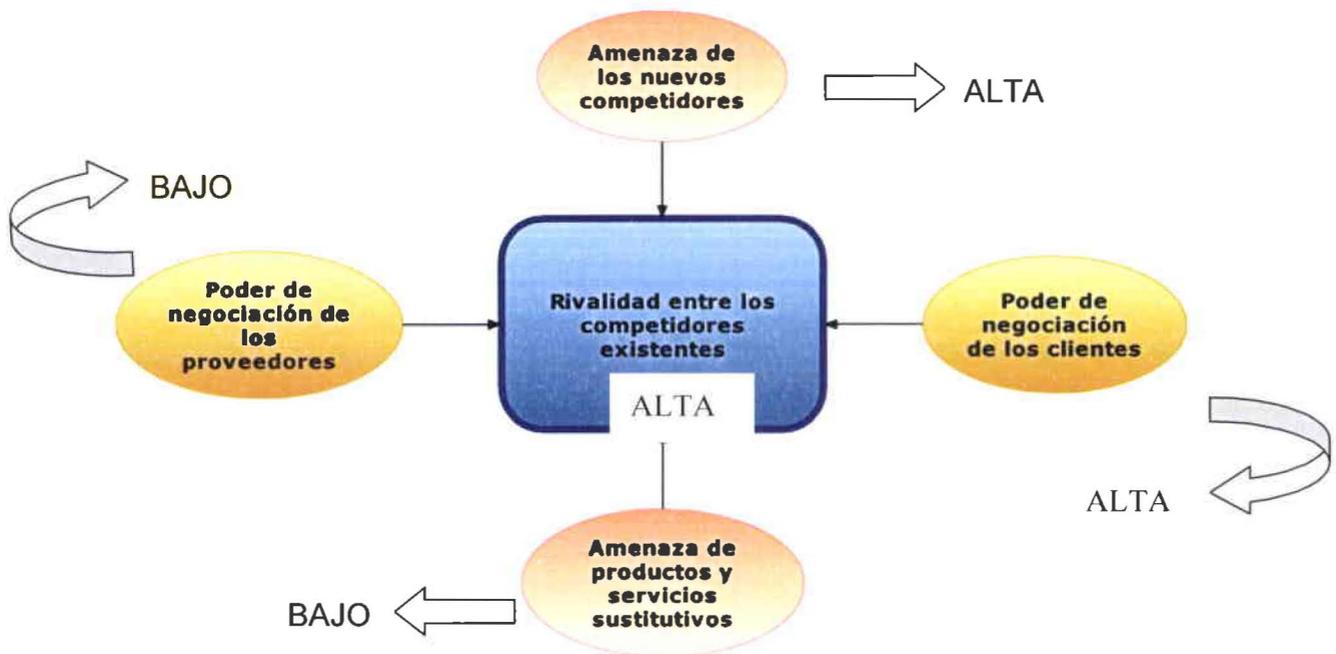
.Las Agencias Asesoras Productoras de Seguros para ejercer su actividad deben previamente constituirse ante la Superintendencia de Bancos y Seguros como compañías de comercio y cumplir con la normativa expuesta en la resolución No. Jb-2005-814 (Ver Anexo A1), adicionalmente se debe presentar la siguiente documentación:

- a) Nombramientos de los administradores y representantes legales debidamente inscritos en el Registro Mercantil;
- b) Certificado de afiliación a la Cámara de Comercio del lugar donde la compañía tiene su matriz;
- c) Certificado de Registro Único de Contribuyentes;
- d) Los miembros de Directorio y representantes legales de la Compañía deben cumplir con los requisitos establecidos en los literales a), d), e), f) y g) del artículo 5 de la presente resolución; y,
- e) Además de los documentos señalados en los literales 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.

2.4 Las 5 Fuerzas de Porter

De acuerdo al enfoque para la planificación de la estrategia corporativa, propuesto por Michael Porter, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

Gráfico 2.9 Las Cinco Fuerzas de Porter



Elaborado por: Autores

Fuente: Administración, una ventaja competitiva, Thomas s. Bateman

El análisis para la idea negocio de de una compañía asesora productora de seguros es el siguiente:

2.4.1 Amenaza de nuevos competidores

Esta industria tiene barreras de entrada bajas, por lo que es una opción atractiva para que nuevas empresas ingresen a competir.

Las principales barreras de entrada son:

Empresas posicionadas: En el mercado de seguros existen 265 compañías asesoras productoras de seguros, de las cuales 146 están ubicadas en la provincia de Pichincha y entre estas las que concentran el 50,8% de participación de mercado son:

COMPAÑÍA	PARTICIPACIÓN DEL MERCADO
Tecniseguros	24,78 %
Novaecuador S.A	7,45 %
Asertec CIA. LTDA	7,13 %
Acosaustro S.A	4,69%
Alamo S.A	4,13 %
Raúl Coka Barriga	2,62 %

Esto hace que exista una barrera alta para el ingreso de nuevos competidores ya que estas compañías cuentan con un nombre reconocido, experiencia, lealtad de sus clientes, economías de escala y grandes fuerzas de ventas.

Requerimiento de capital: En este tipo de compañías no se requiere de una gran infraestructura, ni recurso humano numeroso, por lo que la inversión no es alta, lo que hace que esta sea una barrera baja.

2.4.2 Rivalidad entre los competidores existentes

Debido a la gran cantidad de compañías asesoras productoras de seguros que existen actualmente en el mercado, se hace más difícil la conexión de los servicios hacia el cliente y la gran mayoría se enfocan en el mismo nicho de mercado, que son las denominadas cuentas corporativas o empresas, lo que se traduce en una barrera de entrada alta.

2.4.3 Poder de negociación de los proveedores (compañías aseguradoras)

Actualmente existen un total de 44 compañías aseguradoras, las que ofrecen coberturas de seguros similares, esto hace que el poder de negociación de los proveedores de las compañías asesoras productoras de seguros sea bajo, ya que estas tienen la opción de ofrecer a los clientes según su requerimiento la opción de seguro y proveedor que en ese momento sea más favorable,

tomando en cuenta variables como la tasa de seguro a pagar, beneficios adicionales para el cliente, % de comisión por venta, etc.

2.4.4 Poder de negociación de los clientes

Hoy en día los clientes tienen un poder de negociación alto, debido al incremento de compañías asesoras productoras de seguros en la ciudad a las que pueden recurrir, y principalmente a que sus exigencias cada vez son mayores, enfocadas en conseguir una reducción en los precios que pagan, a un incremento de coberturas, a estrechar relaciones comerciales con la compañía asesora productora de seguros, puntualidad y sobre todo cumplimiento al momento en que se puedan producir siniestros.

2.4.5 Amenaza de productos y servicios sustitutos

Para el mercado asegurador existen algunos productos y servicios sustitutos que pueden afectar levemente la intención de compra de una cobertura de seguro, ya que más bien se han convertido en complemento a este servicio. Entre estos existen: Dispositivos anti-robo para vehículos, alarmas, detectores de humo, servicio de guardias de seguridad, seguro social.

Capítulo III: Investigación de Mercados

Este capítulo se centra en el levantamiento de información con el fin de determinar que piensa la gente acerca de las compañías asesoras productoras de seguros y deducir si vale la pena poner en marcha el negocio o no. Uno de los problemas que aqueja a las sociedades latinas, es tal vez no conocer cual es la realidad del mercado antes de constituir una empresa, por lo tanto, es importante levantar todos los datos posibles sin descuidar ningún detalle.

3.1 Problema Gerencial

Determinar la posibilidad de constituir una compañía asesora de seguros en el Distrito Metropolitano de Quito.

3.2 Problema de investigación de mercados

Es necesario conocer a los potenciales clientes tanto individuos como empresas. Esto implica saber donde se encuentran ubicados, en que rango de edad los encontramos, cual es el presupuesto que estos destinarían en la contratación de seguros, que tipos de seguros son los de mayor venta en la actualidad y cuales faltan por desarrollarse. Adicionalmente se debe conocer que tipo de coberturas son las buscadas por los clientes y que tipos de canales de distribución y comunicación se utilizarán para llegar a estos.

En lo que respecta a la competencia, es necesario conocer de qué forma se maneja, como se encuentra posicionada en la mente de los clientes y que valores agregados se deberían utilizar para que los clientes se inclinen por la asesoría de un intermediario.

3.3 Cuadro de preguntas, objetivos e hipótesis

Pregunta de investigación	Objetivos	Hipótesis
¿Que tipo de seguros necesita?	Determinar que tipos de seguros necesitan mis clientes	Existe en la actualidad el seguro que cubre las necesidad del clientes es el de asistencia médica
¿Dónde preferiría adquirir sus seguros?	Conocer el lugar donde se sienta más cómodo el cliente para adquirir un seguro	El mejor lugar para ofrecer un paquete de seguros es el lugar de trabajo
¿Cuál sería el medio de pago que utilizaría usted al momento de adquirir un seguro?	Conocer de que forma les gustaría pagar a nuestros potenciales clientes	El medio de pago de seguros que prefiere la gente es con cheque
¿Le dan a conocer detalladamente las formas de usar el seguro contratado?	Conocer si los asegurados tienen toda la información y saben como utilizar su seguro	Las Aseguradoras y brokers en el país dan información amplia para que los clientes sepan como y cuando realizar reclamos de su seguro
¿Prefiere realizar los pagos a la compañía de seguros los primeros días o a fin de mes?	Determinar preferencias de clientes para pagos mensuales	Los individuos y empresas prefieren cancelar sus cuotas a fin de mes
¿Cuál es el giro de su negocio?	Abarcar un conocimiento amplio de mercado sobre los potenciales giros de negocio a atacar	El principal mercado inmediato por atacar se encuentra en la industria de la construcción
¿Ejecutivos del intermediario o la aseguradora lo visitan de manera regular?	Determinar si los clientes son visitados de manera regular o no	En la mayoría de casos los asesores y ejecutivos de la aseguradora sólo visita a los clientes para realizar la venta

Elaborado por: Autores

3.4 Hipótesis

En el sector asegurador ecuatoriano existen varias compañías asesoras de seguros, las cuales no ofrecen un servicio eficiente a sus clientes, iniciando desde la comercialización hasta el manejo de reclamos de siniestros. Por lo tanto una compañía asesora de seguros cuyo principal objetivo es la fidelización de los clientes a través de un excelente servicio que se lo pueda encontrar desde la venta y que se mantenga durante el tiempo que dure la relación comercial con el cliente, tendrá una buena aceptación en el mercado compuesto por personas de clase social baja, media y alta del Distrito Metropolitano de Quito.

3.4.1 Objetivo General

Determinar las preferencias de los clientes potenciales y el grado de aceptación que tendrá el servicio que brindará la compañía asesora de seguros en el mercado compuesto por personas de clase social baja, media y alta del Distrito Metropolitano de Quito.

3.4.2 Objetivo Específicos

- Determinar los criterios de selección más importantes al contratar un plan de seguros.
- Analizar el factor diferenciador que la gente busca en este tipo de servicios.
- Recopilar la mayor información posible sobre las tendencias del mercado asegurador.
- Identificar las compañías asesoras de seguros posicionadas en la mente de las personas.
- Establecer los principales tipos o ramos de seguro que las personas desean contratar
- Determinar el precio o prima de seguro mensual que las personas están dispuestas a pagar por el servicio.

3.5 Determinación de la oportunidad de negocio

Se puede presentar una oportunidad con esta idea de negocio si miramos el crecimiento que ha tenido la industria de seguros en nuestro país los últimos años, acompañado del cambio que se viene generando en mentalidad de las personas y empresas frente a los riesgos a los que se pueden ver inmersos, uno de los principales factores que ha influido en este crecimiento es el aumento de la delincuencia en nuestro país, así como también el aumento en el índice de accidentes que ocurren hoy en día.

Debido al evidente crecimiento en la contratación de seguros, las compañías Aseguradoras en la mayoría de los casos tienen una sobrecarga de trabajo, por lo que estas deben buscar apoyo en un asesor productor de seguros que actúe como intermediario agilizando procesos, beneficiando así la operación de la compañía de seguros y ofreciendo un mejor servicio a los clientes.

3.6 Necesidades de información

- Compañías asesoras de seguros posicionadas en la mente de los clientes.
- Hábitos de adquisición y contratación.
- Razones que motiven a contratar un plan de seguros.
- Nivel de aceptación e intención de compra.
- Prima mensual que los potenciales clientes estarán dispuestos a pagar.

3.6.1 Fuentes de Información

Toda la información recopilada se basará en fuentes primarias, la misma que ha sido recopilada en el trabajo de campo efectuado para este capítulo; mientras que las fuentes secundarias utilizadas para soporte de información serán:

- Internet.
- Revistas especializadas.
- Informes de la Superintendencia de Bancos.
- Informes de la Superintendencia de Compañías.

3.7 Diseño de investigación

3.7.1 Descriptiva

3.7.1.1 Cualitativa

3.7.1.1.1 Grupos de Enfoque

Se desarrollarán tres grupos de enfoque.

Objetivo General

Obtener información específica y técnica acerca la comercialización y diferenciación de servicio; así como también conocer la oportunidad de negocio que se tiene en este ámbito.

Objetivos Específicos

- Determinar que tipo de seguros son los más apreciados por la gente.

- Conocer los valores aproximados que pagarían por la compra de su plan de seguros; así como la forma de pago y financiamiento de la misma.
- Saber que compañías asesoras productoras de seguros son las que más conocen.
- Determinar que llevaría a la gente a cambiar de asesor de seguros

Procedimiento - Ver Anexo B1

Cuestionario - Ver Anexo B2

Resultados

- Los asesores de seguros de los que más conocimiento tiene la gente es, Tecniseguros y Raúl Coka.
- El asesor ayuda a gestionar los reclamos presentados.
- Las personas se basan mucho al momento de tomar la decisión de ser asesorados por una intermediaria en las experiencias de otras personas cercanas y las referencias que estas permiten acceder.
- La mayor parte de las personas tienen un seguro de asistencia médica.
- Los clientes prefieren ser atendidos al momento de renovar sus pólizas al menos un mes antes para tomar las decisiones.
- Es necesario brindar un valor agregado a los servicios ofrecidos como: atención personalizada, seguimiento, seriedad de ofertas.
- El seguro que más se encuentra en auge es el de vehículos.

Conclusiones

- El público en general tiene una mala percepción del servicio que prestan en la actualidad los asesores de seguros en el país, lo que denota en una necesidad insatisfecha de calidad en este servicio y la oportunidad de ingresar al mercado tomando en cuenta las recomendaciones expuestas anteriormente.

- El enfoque actual para una nueva compañía asesora de seguros, debe estar orientado a la atención personalizada, rapidez en tiempos de respuesta y seguimiento continuo a los clientes.
- Es necesario que los asesores de seguros busquen mejores alternativas de pago para sus clientes.

3.7.1.1.2 Entrevistas a Expertos

El experto es la persona que tiene todo el conocimiento a profundidad del negocio, así como la experiencia en el mismo. Por esta razón es muy importante poder recabar toda la información posible acerca del mercado, los clientes que manejan, los productos que más impacto generan en los clientes y el comportamiento de la competencia.

Objetivo General

Conocer cómo funciona el negocio de seguros.

Objetivos Específicos

- Determinar cuáles son los productos más vendidos en el mercado de seguros.
- Identificar factores críticos para la conducción del negocio.
- Determinar las preferencias en forma de pago y financiamiento.
- Conocer qué valores agregados y factores diferenciadores han implementado en las respectivas empresas.

Procedimiento - Ver anexo B3

Cuestionario - Ver anexo B4

Resultados

- Hay que enfocarse mucho en los clientes individuales y las pequeñas empresas.
- Los seguros más comercializados actualmente son el de vehículos y el de asistencia médica.

- Los clientes prefieren realizar sus pagos mediante tarjetas de crédito débito de sus cuentas bancarias, generalmente por comodidad.
- Al momento existe mucha competencia para los asesores de seguros por lo que es importante encontrar valores agregados que permitan la diferenciación frente a los clientes.
- Los factores de diferenciación a usar deben ser: innovación, apoyar en la gestión de cobranza, gestionar de manera ágil los reclamos y estar muy pendiente de los vencimientos de póliza.
- La publicidad recomendada es: carpetas corporativas, promoción en revistas, volantes y dípticos informativos y mailing.

Conclusiones

- Hay que considerar la alta competitividad dentro de la industria, por lo tanto se debe desarrollar planes estratégicos que permitan a los asesores de seguros fidelizar sus clientes y buscar nuevos nichos de mercado.
- La inversión requerida para poner en marcha un plan de negocios es mínimo y no tiene mayores barreras de entrada. Lo recomendable es apoyarse en los contactos dentro de las distintas compañías de seguros.

3.7.2 Cuantitativa

3.7.2.1 Encuestas

Objetivo General

Determinar el grado de aceptación de los seguros como servicio en el segmento objetivo compuesto por personas de clase baja, media y alta entre 20 y 65 años de edad del Distrito Metropolitano de Quito.

Objetivos Especificos

- Organizar toda la información de la investigación con la finalidad de desarrollar un informe técnico para encontrar el rumbo al negocio.

- Determinar si la gente optaría por el asesoramiento para la contratación de seguros.
- Conocer cuáles serán los factores que ayuden al buen posicionamiento de una compañía asesora productora de seguros.
- Determinar qué tipo de seguro la gente desea adquirir, cuanto pagarían por el mismo y su forma de pago.

Determinación de la muestra

Para determinar la muestra se debe primero determinar el universo, el cual debe reunir características homogéneas. Este puede ser finito o infinito considerando finito cual es el número de elementos es menor de 500.000 e infinito cuando el número es mayor, se utilizará el método de muestreo probabilística de Laura Fisher¹.

El mercado Potencial está estimado desde los 20 a 65 años debido a que siente la necesidad de protegerse ya sea su vida o bienes lo cual permite realizar la venta de un seguro.

Detalles de la Segmentación de la población

- Ubicados en el Provincia de Pichincha
- Cantón Quito (Sector Centro, Norte y Valles)
- Población Total Sector Centro Norte y Periféricos
- PEA = 42,8%
- % de personas entre los 20 y 65 años de edad = 55,8%

TOTAL DEL UNIVERSO

152.895,00

De acuerdo con la segmentación de mercados realizada, el número de personas que se encuentra en el sector centro, norte y valles del Distrito Metropolitano de Quito, conformado por las parroquias: Mariscal Sucre, Belisario Quevedo, Iñaquito, Rumipamba, Jipijapa, Cochabamba, Concepción,

¹ FISHER, Laura INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Segunda Edición, México 1990 Pág. 75

Kennedy, San Isidro del Inca, Nayon, Zambiza, Zona Centro, Cumbayá, Tumbaco y Los Chillos son alrededor de 640.199.

Luego de esto se procedió a la segmentación por población, donde según datos del INEC la población económicamente activa con edades comprendida en 20 y 65 años representa el 42,80%, reduciendo el tamaño de mercado a 152.895 personas.

Cálculo de la muestra

La aplicación se realizará mediante las encuestas y la determinación de la muestra se realiza mediante la siguiente fórmula:

$$N = \frac{G^2 N p q}{e^2 (N - 1) + p q}$$

Elaborado por: Autores

Fuente: Estadística para Administración y Economía, Anderson David, Octava edición

En donde:

G = Coeficiente de confianza (1.96) 95%

N = Universo Población

P = probabilidad a Favor (0.50)

q = probabilidad en contra (0.50)

e = Error de Estimación (0.06) 6 % de error

n = Tamaño de la Muestra Unidades de Investigación

Calculo

$$n = \frac{(1.96)^2 (152895) (0.50) (0.50)}{(0.073)^2 (152895 - 1) + (0.50)(0.50) (1.96)^2}$$

$$n = \frac{146840,4}{815,73}$$

n= 180 encuestas

Método de muestreo

Para determinar el método de muestreo probabilístico se utilizó la definición según Laura Fisher “Los Métodos probabilísticos son aquellos en los que cada elemento de la muestra tienen la misma oportunidad de ser elegido”

Dentro de este método se ha tomado como referencia al muestreo estratificado, ya que se eligió a cada uno de los elementos según la cercanía, y el asentamiento en el sector.

Así los sectores definieron la siguiente muestra:

▪ Zona Norte (51,4%)	→	92
▪ Zona Centro (29,1%)	→	52
▪ Valles (19,5%)	→	<u>36</u>
		180

Resultados

- El 60% de las personas encuestadas tienen un seguro.
- Los encuestados tienen seguros de Vida que representan el 23%, en Vehículos el 11%, en Asistencia Médica el 20%.
- El 76% de los encuestados afirma que estarían dispuestos a adquirir un seguro.
- Los encuestados tienen una preferencia por los seguros de Asistencia Médica en un 24%, seguido por Vida con el 20%, Accidentes Personales con el 16% y Vehículos con el 12%.
- Los asesores de seguros que se encuentran posicionados en la mente de la gente principalmente son Tecniseguros (30%) y Raúl Coka (37%).
- Aunque existe una gran cantidad de compañías de seguros en el mercado ecuatoriano, la gente conoce más a empresas que se dedican a Vehículos, Vida y Asistencia médica. Entre ellos encontramos a Equinoccial 32%, Colonial 24% y Oriente con el 16%.

- La mayoría de encuestados desean o tienen un seguro de vida y asistencia medica el valor máximo mensual que pagan por el seguro esta alrededor de USD. 10 a USD. 50, en el mercado este es el seguro más cómodo en su precio.
- El 62% de los encuestados desearía que la venta de su seguro sea a través de un asesor de seguros lo cual para este proyecto es favorable.
- Todos los clientes sin excepción buscan tener un valor agregado que se diferencie de otras compañías asesoras productoras de seguros, al punto que más atención dan, es la atención personalizada.

Conclusiones

- Es determinante el brindar comodidad al cliente en cuanto a la forma de pago.
- La diferenciación está presente en la mente de los clientes, por lo tanto es importante brindar valores agregados que marquen una diferencia en la gente y ayude a la compañía asesora de seguros a fidelizar a sus clientes.

3.8 Conclusiones Generales

- El 60% de los encuestados están pagando actualmente un seguro, lo cual indica que todavía existe un interesante porcentaje de mercado por atender.
- El ramo de seguro que mayor acogida obtiene es el de Vida, seguido por el de vehículos y luego la cobertura de asistencia médica.
- Los asesores productores de seguros de mayor recordación en los encuestados son:
 - Raúl Coka Barriga.
 - Tecniseguros.
 - Proseguros.
- La mayoría de personas desearían que los asesores comerciales les visiten en su lugar de trabajo, adicionalmente, les gustaría recibir

información vía mail o por folletos informativos acerca de coberturas, beneficios y tarifarios.

- El valor agregado que les interesaría recibir por parte de la compañía asesora productora de seguros es principalmente atención personalizada, constante seguimiento y agilidad en procesar los reclamos en caso de siniestros.
- La prima o valor mensual que las personas están dispuestas a pagar varía entre \$10 a \$50 según el tipo de cobertura a contratar.
- La venta directa tendrá buena aceptación en el mercado.

3.9 Oportunidad de Negocio

Según la Superintendencia de Bancos y Seguros, la industria de Financiación de Planes de Seguros y Pensiones, ha tenido un crecimiento del 11%, lo cual se debe principalmente al incremento de la demanda de este servicio principalmente por la búsqueda constante de protección, frente a eventualidades no contempladas. Las personas destinan alrededor de \$ 62,2 en prima promedio mensual, lo que indica que las coberturas de seguro como servicio son cada vez más aceptadas y demandas por la población.

Una vez concluido el estudio de mercado se determinó que el porcentaje de aceptación para la contratación de planes de seguro es del 76% y que las personas estarían dispuestas a asesorarse por un intermediario especializado en un 62% (Ver anexo B6).

En base a los grupos de enfoque, entrevistas a expertos y a las encuestas se puede confirmar que en la mayoría de los casos el consumidor busca un servicio personalizado, un trato serio, cumplimiento de palabra, tiempos de respuesta rápidos, seguimiento de procesos de renovación y reclamos.

Capítulo IV: La Empresa

En este capítulo se detallará como se conformará el negocio, así como sus valores, políticas y estrategias que permitan cumplir los objetivos y metas planteadas a corto, mediano y largo plazo. Igualmente se describirán los procesos y actividades para llevar a cabo la comercialización del servicio.

El nombre del intermediario de seguros será **TENDENCY** y este surgió de la idea de que el servicio que se ofrezca este oportunamente alineado con las necesidades cambiantes del mercado de los seguros.

4.1 Misión

Ser una empresa que satisfaga las necesidades del cliente relacionadas con su bienestar y protección, cubriendo eventualidades con asesoría altamente eficaz y honesta.

4.2 Visión

TENDENCY será reconocida en el 2015 en el Distrito Metropolitano de Quito como uno de los principales intermediarios de seguros, caracterizados por un excelente servicio al cliente.

4.3 Valores

- **Honestidad.-** Ser honestos en todas las actividades que realiza la empresa, para no atentar contra la imagen y seriedad de esta.
- **Responsabilidad.-** Compromiso de los empleados para cumplir con sus funciones y obligaciones, asumiendo las consecuencias de los actos realizados.

- **Liderazgo.-** Guiar, fijar rumbos, motivar y comprometer a todo el personal de la empresa en la búsqueda de la calidad y de la excelencia, para impulsar la visión y los objetivos a cumplirse.
- **Confianza.-** Lograr crear con el cliente una relación a largo plazo, proporcionándole un servicio de calidad y excelencia.
- **Puntualidad.-** Cumplir el compromiso adquirido con el cliente externo o interno en el plazo, tiempo u hora pactados.
- **Respeto.-** Aceptar y comprender tal y como son los demás, su forma de pensar y actuar.

4.4 Estructura de la Empresa

La estructura será un elemento primordial para proporcionar un ambiente organizacional adecuado, principalmente de integración de las partes que la conformarán. Por medio de esta se delegará autoridad, se establecerán responsabilidades y se definirán las posiciones jerárquicas, siendo una herramienta apoyo para la toma de decisiones y para el buen cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

Al ser considerada una compañía pequeña, TENDENCY contará con una estructura organizacional simple que permitirá tomar decisiones ágil y oportunamente, así como mantener relación directa con el cliente interno y externo.

A continuación se presenta la composición de la compañía en niveles jerárquicos.

4.4.1 Organigrama de la empresa

Gráfico 4.1 Organigrama



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación de Mercado

4.5 Funciones de cada una de las áreas de la organización.

4.5.1 Administración

4.5.1.1 Funciones específicas

- Velar por el orden, seguridad y privacidad de los documentos de la compañía.
- Recepcionar las llamadas telefónicas y correos electrónicos.
- Archivar la documentación.
- Orientar al cliente interno y externo con buen trato y calidez.
- Tener actualizado la agenda de reuniones.
- Realizar los pedidos de útiles de oficina y el material para uso necesario.

- Tener un respaldo con toda la información actualizada en la computadora.
- Realizar otras funciones que se le pueda asignar.

4.5.2 Talento humano

4.5.2.1 Funciones específicas

- Elabora el Plan de Trabajo Anual, determinando su presupuesto de gastos e inversiones.
- Conduce el Proceso Reclutamiento y Selección de Personal.
- Organiza y ejecuta el Proceso de Evaluación de Personal.
- Realizar el control de asistencia y permanencia del personal.
- Llevar y conservar los legajos o files de personal.
- Realizar la Evaluación y Categorización de Puestos, estableciendo la respectiva escala salarial.
- Elaborar las planillas de remuneraciones.
- Elaborar y conducir los Programas de Capacitación y Desarrollo de personal.
- Cumplir con normas de seguridad social, higiene y seguridad industrial.
- Atender los reclamos laborales del personal

4.5.3 Finanzas

4.5.3.1 Funciones generales

Planificar, organizar, dirigir, controlar el área Económico-Financiera.

4.5.3.2 Funciones específicas

- Elaborar el informe económico financiero mensual y el consolidado semestral.

- Informar mensualmente a la Gerencia General y a las áreas operativas lo concerniente a su dependencia.
- Elaborar proyecciones de su Flujo de Caja.
- Elaborar sistemas de control presupuestal.
- Interpretar los Estados Financieros.
- Evaluar el impacto financiero de propuestas de diferente naturaleza que se deban discutir y negociar en la institución.
- Identificar necesidades futuras de efectivo, en base a estados financieros proyectados.
- Evaluar y analizar el capital de trabajo.
- Determinar el nivel óptimo de efectivo que debe mantener la compañía.
- Tener conocimiento de las opciones de financiamiento de corto y largo plazo disponibles en el mercado y evaluar el impacto de cada de ellas en los resultados del negocio.
- Orientar al usuario que acude a Finanzas, con buen trato y calidez.

4.5.4 Contabilidad

4.5.4.1 Funciones generales

Recopilar, registrar y analizar la información contable para la elaboración de los estados financieros.

4.5.4.2 Funciones específicas

- Mantener la información contable actualizada.
- Registrar las provisiones de entrega a rendir.
- Archivar copia de comprobantes de compras ,recibos de honorarios

- en forma correlativa, según número de secuencia
- Provisionar facturas por compras, recibos por honorarios, preparar el registro de compras y de honorarios.
 - Provisionar las ventas diarias y preparar el registro de ventas.
 - Preparar la liquidación de impuestos.
 - Realizar asientos en el libro diario.
 - Archivar comprobantes de egresos, normas legales, tipos de cambio, boletas, manuales y cartas.
 - Preparar los estados financieros.
 - Controlar la emisión de facturas por contratos de alquiler y otros.
 - Orientar al usuario que acude a contabilidad con buen trato y calidez.
 - Otras que se le puedan asignar.
 - Mantener la información contable actualizada.

4.5.5 Marketing y ventas

4.5.5.1 Funciones generales

Promoción y cierre de ventas de las distintos planes de coberturas de seguros.

4.5.5.2 Funciones específicas

- Elaborar el Plan Estratégico anual de marketing y ventas.
- Realizar las investigaciones de mercado que se consideren necesarias tanto para elaborar el Plan Estratégico Anual de Marketing y Ventas.
- Realizar las acciones necesarias para la captación de clientes individuales y corporativos.
- Crear una base de datos con información relevante sobre los clientes asegurados.
- Programar visitas guiadas para el mercado objetivo.

- Buscar fuentes de financiamiento con proveedores para el apoyo en la elaboración de material promocional.
- Apoyar en la promoción de los eventos promocionales.
- Colaborar con el diseño y difusión de la Página Web y diversos enlaces.
- Diseñar los artículos promocionales de merchandising.
- Diseñar todo el material impreso promocional necesario.
- Velar por el eficiente desempeño de la Unidad de Marketing de la institución.
- Presentar un informe mensual de actualidades a la Gerencia General.

4.5.6 Operaciones

4.5.6.1 Funciones generales

Programar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las acciones relativas a la administración de RRHH, materiales y mantenimiento de infraestructuras y equipos.

4.5.6.2 Funciones específicas

- Manejar los documentos de reclamos por concepto de siniestros técnicamente.
- Mantener una relación adecuada y profesional con las diferentes aseguradoras para la atención de los reclamos y demás requerimientos.
- Autorizar las compras de acuerdo al presupuesto.
- Proponer la contratación del personal técnico, auxiliar y administrativo en coordinación con el Gerente General, para las distintas áreas operativas.

4.6 Objetivos por departamentos

4.6.1 Recursos Humanos

OBJETIVO	ESTRATEGIA	POLITICA	PERIODO
<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar al personal idóneo que cumpla con el perfil de cada cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer perfiles para cada cargo. • Crear un proceso adecuado para el reclutamiento y selección del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar una empresa especializada en reclutamiento y selección de personal 	Anual
<ul style="list-style-type: none"> • Generar compromiso con la organización por parte del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un programa de recompensa y reconocimiento por desempeño. 	Política de reuniones semanales, para tratar temas del área y del personal	Mensual
<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir la rotación de personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer programas de incentivos y fidelización de empleados. • Lograr un clima laboral satisfactorio 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una vez al año encuestas de clima laboral 	Anual

4.6.2 Financiera

OBJETIVO	ESTRATEGIA	POLÍTICA	PERIODO
<ul style="list-style-type: none"> Conseguir apalancamiento para la inversión inicial del 48% 	<ul style="list-style-type: none"> Seleccionar las entidades que ofrezcan la tasa más conveniente del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar trimestralmente las tasas que se ofrecen en el mercado 	Inmediatamente
<ul style="list-style-type: none"> Obtener un margen de utilidad superior al 20% para los accionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> Controlar los niveles de ventas. Monitorear constantemente los egresos. 	<ul style="list-style-type: none"> Para cualquier adquisición debe existir al menos tres proformas de distintos proveedores. 	Anualmente
<ul style="list-style-type: none"> Reinvertir el 20% de las utilidades anuales en la compañía. 		<ul style="list-style-type: none"> Al final del año contable se destinará el porcentaje propuesto para reinversión en la compañía. 	Anualmente

4.6.3 Ventas y Mercadotecnia

OBJETIVO	ESTRATEGIA	POLÍTICA	PERIODO
<ul style="list-style-type: none"> Promocionar los servicios ofrecidos por la compañía asesora productora. 	<ul style="list-style-type: none"> Llevar a cabo el lanzamiento de la compañía en medios publicitarios. Acudir a eventos, ferias y seminarios empresariales para realizar contactos con sus representantes como potenciales clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Basarse en el presupuesto anual asignado para promoción y publicidad. 	<p>Mensual</p>
<ul style="list-style-type: none"> Fidelizar al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener un frecuente contacto con el cliente. Realizar gestión para agilizar el pago de siniestros al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Política de manejo de reclamos. 	<p>Diario</p>
<ul style="list-style-type: none"> Incrementar las ventas al 8% anual. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un programa de visitas diarias y medición de gestión comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de incentivos tipo gradual por cumplimiento y superación de metas en ventas. 	<p>Anual</p>

4.7 CADENA DE VALOR

Logística de Entrada

Proveedores:

- ❖ Aseguradoras
- ❖ Compañías de medicina prepagada
- ❖ Compañías de asistencia
 - exequial
 - odontológico, etc

Operaciones

Coberturas de seguros a ofrecer:

- ❖ Asistencia Médica.
- ❖ Vida.
- ❖ Automóviles.
- ❖ Accidentes personales.
- ❖ Ramos generales.

Ventas y Mercadotecnia

El marketing de la compañía y sus servicios será realizado por la fuerza de ventas, entrega de dipticos, publicaciones en revistas.

Servicio

Brindar un servicio de calidad y personalizado, respaldado por las aseguradoras más reconocidas del país.

Manejo ágil y eficiente de reclamos de seguros.

Investigación y Desarrollo:

Investigar constantemente la tendencia del mercado para brindar un servicio personalizado y acorde con las necesidades y expectativas de los clientes.

Recursos Humanos:

Se contará con personal motivado y capacitado para lograr un mejor desempeño, trabajo en equipo y con orientación al servicio al cliente.

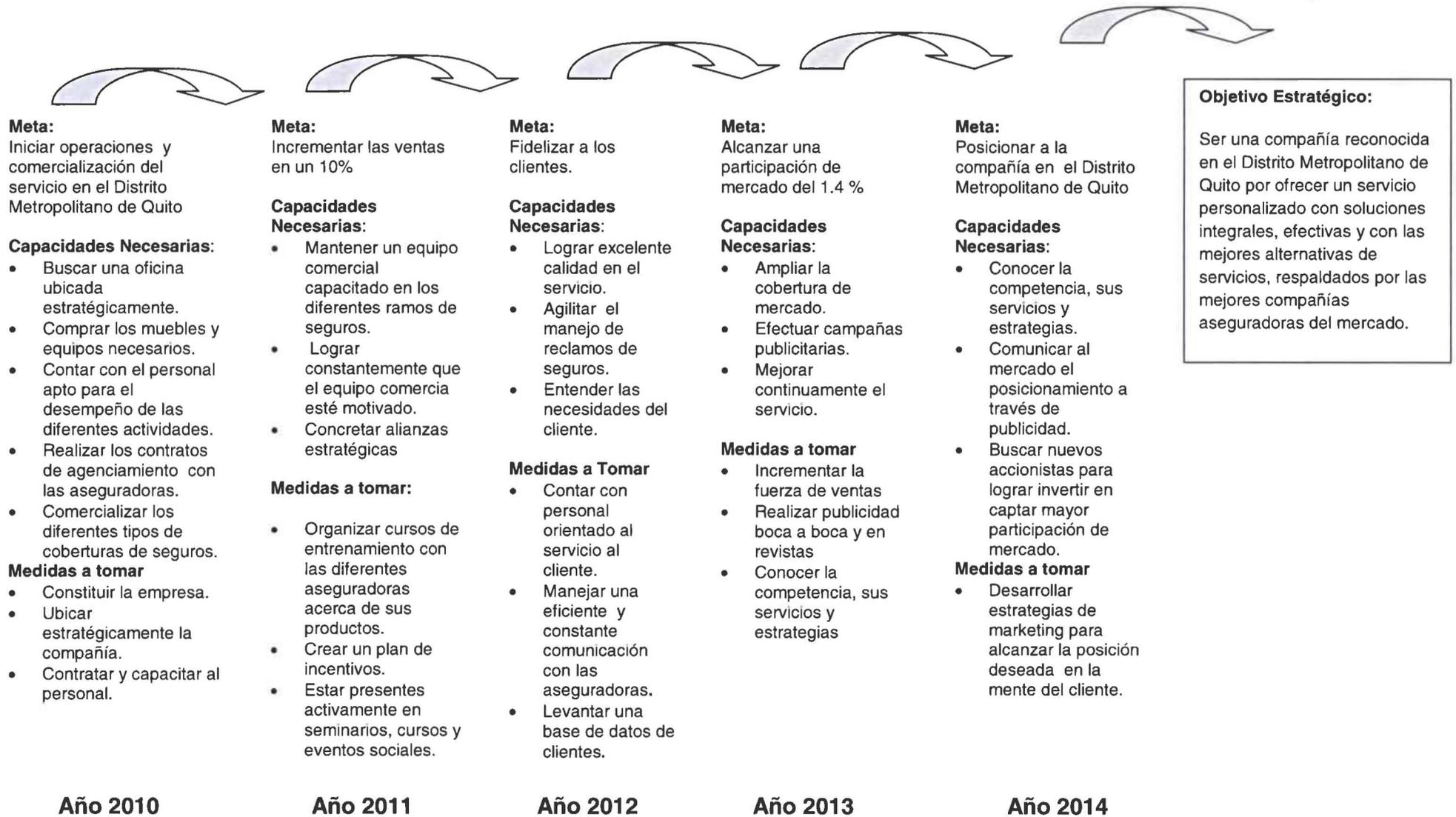
Administración y Finanzas:

Manejará las alianzas y casos, estratégicas con los proveedores (aseguradoras), proyecciones de crecimiento e inversión y contabilidad.

Elaborado por: Autores

Fuente: Thompson y Strickland, Administración Estratégica, Conceptos y Casos, Pág. 132.

4.8 ESCALA ESTRATÉGICA DE TENDENCY



Fuente: Constantino Markides, En la estrategia está el éxito.
Elaborado por: Autores

4.9 Cultura Organizacional

La cultura es aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores y normas. La cultura organizacional será el corazón de TENDENCY, por lo que estará presente en todas las actividades de la empresa, y por lo tanto, guiará el comportamiento de cada uno de los miembros que conformarán ésta, así como la manera de interactuar entre ellos y con el entorno. Los valores proporcionarán un sentido de dirección común para todo el personal, al igual que establecerán directrices para su compromiso diario. Por lo tanto la cultura organizacional de la empresa estará basada en los siguientes valores y normas:

- Los empleados deberán sentirse identificados con la compañía y deberán desempeñar sus funciones con respeto, honestidad y puntualidad.
- Todos los integrantes de la compañía deberán mantener una actitud de proactividad constante en busca de la mejora continua y del logro.
- Habrá completa libertad de comunicación, en donde prevalecerá la confianza y el respeto.
- Todo el personal deberá tener un perfil de orientación al cliente, donde todos los esfuerzos estén enfocados a fidelizar al mismo.
- Constantemente se incentivará al trabajo en equipo para generar compañerismo, cooperación, integridad, eficacia y eficiencia.

CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

Dentro del altamente competitivo mercado ecuatoriano de asesores productores de seguros, Tendency, como nuevo competidor requiere de un plan estratégico de marketing para dar a conocer sus servicios y satisfacer las preferencias de sus clientes.

5.1 Oportunidad

El lanzamiento exitoso al mercado de una agencia asesora productora de seguros, especializada en mercadeo empresarial, automóviles, vida término, asistencia médica y ramos generales, con más de 265 competidores, requiere de un plan de marketing orientado, en el caso de Tendency, a la población de Quito de estratos económicos bajo, medio y alto que, por su capacidad de pago, puedan acceder a estos beneficios particulares.

“Toda empresa, sin importar su tamaño o el sector en que se desenvuelve, precisa elaborar un Plan de Marketing. Este debe reunir una serie de requisitos para ser eficaz y exige de sus responsables: una aproximación realista con la situación de la empresa; que su elaboración sea detallada y completa; debe incluir y desarrollar todos los objetivos; debe ser práctico y asequible para todo el personal; de periodicidad determinada, con sus correspondientes mejoras; y, compartido con todo el personal de la empresa.”¹

5.2 Situación

En los últimos 10 años la industria de los seguros del Ecuador ha venido creciendo paulatinamente, en el año 2004 dicho crecimiento logro alcanzar la tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) como índice de comportamiento de la economía global del país para luego en el año 2006 llegar a superarla. En el año 2008 alcanzó un nivel de incremento del 30,38% frente al 14,81% del PIB, lo que ha logrado una mayor profundización del seguro como servicio en el país.

¹ VICUÑA Saenz, Plan de Marketing en la Práctica, sexta edición, 2001

Según la Superintendencia de Bancos y Seguros, el sistema asegurador ecuatoriano es altamente sensible al comportamiento experimentado por la economía, y mientras el crecimiento de la producción nacional de señales de crecimiento, el dinamismo de la actividad se mostrará mucho mayor, superando las tasas de crecimiento del PIB.

Ahora bien, dentro del desarrollo de este contexto macroeconómico, el resultado del estudio de mercado objetivo determinó que el 76% de encuestados buscan protegerse a si mismos o a sus bienes, lo que permite concluir la necesidad de productos de seguro a largo plazo.

Adicionalmente, el 62% de encuestados desean ser asesorados al momento de la contratación de un seguro, reflejando la importancia que tiene una agencia asesora productora de seguros dentro de la dinámica de este sector de la economía del país.

De igual manera, el servicio ágil, rápido y sencillo que puedan proveer estas compañías marcará la diferencia dentro de las preferencias de los consumidores de productos de seguros.

5.3 Objetivos del Plan de Marketing

5.3.1 Objetivo General

Elaborar una estrategia de marketing que permita posicionar en el mercado asegurador del Distrito Metropolitano de Quito a Tendency, como un asesor productor de seguros, que a través de la captación de asegurados objetivo, se diferencie por niveles de servicio basados en relaciones estrechas y respuestas ágiles así como por resultados rentables.

5.3.2 Objetivos Específicos

- Posicionar la marca Tendency en la mente del consumidor como una agencia asesora productora de seguros que brinda soluciones integrales, rápidas, efectivas y con las mejores alternativas de productos y compañías de seguros del sector.

- Alcanzar a finales del 2011 una participación del 1,2% del mercado de asesores productores de seguros, en términos de comisiones pagadas.
- A través de un crecimiento sostenido captar el 1.4% de este sector para el año 2014.
- Crecimiento anual en comisiones del 11% desde el 2010.

5.4 Marketing Estratégico

5.4.1 Consumidor

5.4.1.1 Perfil

Para conseguir la colocación de productos de seguros no explotados en el mercado, los servicios de Tendecy están dirigidos a un segmento de población entre los 20 y 65 años de edad, de un nivel socioeconómico bajo, medio y alto, y demandantes de protecciones a riesgos adversos que puedan ocurrir a sus bienes, así mismos y a sus familias.

Estas cualidades definen también al asegurado objetivo de Tendency, como un cliente exigente de estándares de servicio de calidad consistentes en la búsqueda de los mejores productos de seguros y empresas de seguros que también respondan a sus expectativas de servicio.

Por otro lado, como resultado del estudio de mercado realizado a través de encuestas se determinó que, dentro de la muestra de posibles consumidores de los servicios de asesoramiento de seguros, las personas que prefieren trabajar con un intermediario de seguros se encuentran entre los 28 y 49 años de edad y que además un 76% de encuestados (Gráfico 3.4) considera importante contratar una póliza de seguro.

5.4.1.2 Deseos y Necesidades

Según la investigación realizada, las personas al querer adquirir un plan de seguros buscan que su asesor les brinde un servicio ágil y personalizado, que se enfoque principalmente a cubrir sus necesidades específicas en cuanto a cobertura y precios.

5.4.2 Mercado

5.4.2.1 Características del Mercado

A pesar de que en el Ecuador todavía no existe una conciencia de seguros, donde las personas busquen estar protegidas esto está cambiando, principalmente por el apoyo de parte de las compañías Aseguradoras que traten por medios masivos de posicionarse en la mente del consumidor, esto se ve reflejado en el crecimiento sostenido del mercado de seguros hasta el año 2008.

Las personas que viven en el Distrito Metropolitano de Quito buscan comodidad en cuanto a la obtención de planes de seguro, esto se ve reflejado en que hoy en día tienen poco tiempo disponible de para visitar compañías aseguradoras, para la contratación de planes de seguro.

5.4.2.2 Tamaño del Mercado

Actualmente, en el Distrito Metropolitano de Quito en el sector centro norte existe una población económicamente activa de 152.895 personas con edades comprendidas entre 20 y 65 años (Ver Anexo C1).

5.4.2.3 Estacionalidad

La venta de pólizas de seguros no obedece a una estacionalidad específica, por el contrario, está vigente en todo momento y depende de la demanda de los clientes en el momento que ellos lo requieran, más aún considerando que el seguro es " un contrato de buena fe, para cubrir en casos fortuitos" los mismos que pueden ocurrir en cualquier momento.

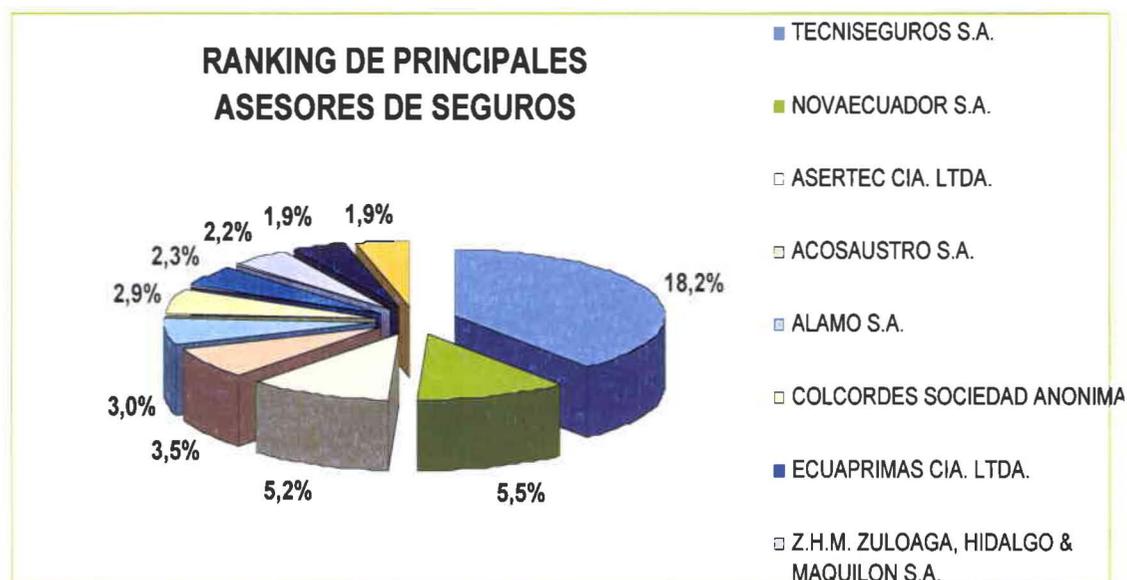
5.4.2.4 Competidores

Dentro del mercado asegurador, se ha identificado los tres tipos de competidores: directos, indirectos y sustitutos

Competidores Directos

En la actualidad existen 265 asesores de seguros (Informe de Superintendencia de Bancos y Seguros del 2008), de los cuales 146 se encuentran en la provincia de Pichincha, podemos identificar los principales diez por su participación en cuanto a comisiones recibidas, de la siguiente manera:

Gráfico 5.1 Principales Agentes de Seguros



Elaborado por: Autores

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Tabla 5.1 Competencia reflejada en mejores compañías asesoras productoras de seguros

No.	Asesor Productor de Seguros	Valor US \$
1	TECNISEGUROS S.A.	\$ 13.368.524,00
2	NOVAECUADOR S.A.	\$ 4.016.250,00
3	ASERTEC CIA. LTDA.	\$ 3.843.760,00
4	ACOSAUSTRO S.A.	\$ 2.531.939,00
5	ALAMO S.A.	\$ 2.229.541,00
6	COLCORDES SOCIEDAD ANONIMA	\$ 2.109.814,00
7	ECUAPRIMAS CIA. LTDA.	\$ 1.675.728,00
8	Z.H.M. ZULOAGA, HIDALGO & MAQUILON S.A.	\$ 1.630.733,00
9	RAUL COKA BARRIGA CIA. LTDA.	\$ 1.414.910,00
10	PROSEGUROS NACIONALES CIA. LTDA.	\$ 1.409.729,00
TOTAL		\$ 34.230.928,00

Elaborado por: Autores

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

El total de facturación anual de las 265 compañías asesoras productoras de seguros en el Ecuador es de \$ 73'470,930 USD. De acuerdo con las cifras anteriormente expuestas, se puede establecer que los diez principales asesores de seguros ocupan alrededor del 50% del total de mercado.

Esto indica que dichas compañías se han enfocado mucho a los clientes corporativos grandes y empresas de gran proyección al mercado dejando a un lado a los clientes individuales y pequeñas empresas, lo que permite que exista una gran oportunidad de ingresar al mercado a captar dichos clientes.

Competidores Indirectos

Se los puede considerar como competidores indirectos, a las empresas que pueden afectar levemente la intención de compra del cliente frente a una cobertura de seguros, aunque tal vez hoy estas se puedan considerar un complemento. Las empresas pueden ser:

- Compañías de comercialización de dispositivos antirrobo.
- Empresas que brinden servicios de guardianía.
- Empresas dedicadas al rastreo satelital de vehículos.

Competidores Sustitutos

Si bien es cierto anteriormente se consideraba a las compañías de asistencias un aliado estratégico, hoy en día dichas compañías ofrecen de forma directa los beneficios de sus coberturas a muchos clientes, lo que lleva a que se puedan sustituir algunas de las coberturas que ofrecen las compañías de seguros. Un ejemplo de ello es la conocida asistencia exequial.

5.5 Segmentación de Mercado

Para segmentar el mercado de personas cual estarán dirigidos los distintos planes de seguro, se tomarán en cuenta las siguientes características:

5.5.1 Geográficas

País: Ecuador

Ciudad: Quito

Zona: Urbana del Distrito Metropolitano de Quito

5.5.2 Demográficas

Edad: Entre 18 y 65 años

Sexo: Masculino y femenino

Estado Civil: Solteros, casados, divorciados, unión libre y viudos

Ocupación: Estudiantes, profesionales, empresas

5.5.3 Socioculturales

Clase Social: Baja, media y alta

Ciclo de Vida Familiar: Con o sin hijos

5.5.4 Psicológicas

Personalidad: Personas que buscan seguridad y protección ante posibles eventualidades y riesgos que puedan afectar directamente a su salud, su vida o su patrimonio.

Actitud de compra: De un servicio personalizado que genere confianza y tranquilidad al momento de contratar una cobertura de seguros.

En el caso puntual de empresas, nos basaremos mucho en los aspectos antes mencionados, debido a que los productos que se pretenden difundir están adaptados para el cliente interno de las empresas, es decir los empleados (personas). Adicionalmente, hay que tener en cuenta que las personas que toman la decisión para nuevos beneficios de cara a la empresa son frecuentemente el Gerente de Recursos Humanos y Gerente General.

Por otro lado nos enfocaremos en las PYMES (pequeñas y medianas empresas), ya que es un segmento muy importante hoy en día en el mercado ecuatoriano y muchas de estas no poseen un plan de seguros contratado.

5.6 Estrategias Genéricas de Diferenciación

“El posicionamiento se refiere a la forma en que percibe el consumidor el producto y el servicio que se ofrece”¹

Tendency posicionará los productos en la mente de los clientes a través del slogan “disfruta del estar protegido”. Las estrategias que se emplearán serán las siguientes:

5.6.1 Estrategia de Diferenciación de Servicio

Tendency ofrecerá un servicio personalizado a cada uno de sus clientes, donde el factor fundamental a considerar será el trato serio, cumplimiento de palabra, tiempos de respuesta rápidos, seguimiento de procesos de renovación y reclamos. Adicionalmente, se realizará atención a domicilio en caso de ser requerida por el cliente e incluso como valor agregado a ciertas compañías se ayudará con la gestión de cobranza.

¹ Kotler Philip y Armstrong Gary, Fundamentos de Mercadotecnia , Pág. 50

El servicio que brindará el asesor de seguros es considerado un factor crítico, debido a que marcará la diferencia con los demás competidores en busca de la fidelización del cliente.

5.6.2 Estrategia de Diferenciación de Publicidad

Además de realizar campañas publicitarias en medios no tradicionales como volantes, dípticos y correo electrónico se dará mucha importancia al “boca a boca” es decir se apoyará mucho en las referencias, ésta será una herramienta muy poderosa dado que los consumidores confiarán en las experiencias reales y recomendaciones de amigos y conocidos a la hora de elegir el servicio de una compañía asesora productora de seguros.

5.6.3 Estrategia de Comercialización

Al ser las Compañías de Seguros, los principales proveedores de los intermediarios de seguros, el plan de visitas a clientes está íntimamente ligado a la estrategia comercial que tiene cada proveedor; así, es necesario obtener la siguiente información de cada uno:

- Presupuesto de cada línea.
- Proyección de ventas en cada uno de los ramos.
- Nuevos productos desarrollados.

Ahora bien, con base en la información de gestión comercial de las Compañías Aseguradoras, el siguiente paso es profundizar en la figura del asesor comercial definiendo objetivos, funciones, retos, rutas de venta, etc., que le permitan realizar su gestión de manera más eficiente y rentable.

Particularmente, el asesor comercial debe contar con las herramientas que le permitan cumplir con las metas planteadas así, es esencial tomar en cuenta:

- Análisis de mercado y competencia a través de una guía de Compañías de Seguros

- Información sobre los clientes, clasificados por tipo (A, B, C), así como los procedimientos con los que cada uno opera.
- Manual de información completa de productos y precios que permita basar la gestión comercial del asesor en argumentos sólidos y convincentes.
- Política comercial en cuanto al establecimiento de comisiones, parámetros de suscripción y ética corporativa.
- Implementación de equipos de punta y manejo de nueva tecnología

5.7 Mezcla de Mercado o Marketing Mix

5.7.1 Servicio (Producto)

Tendency ofrecerá asesoramiento a empresas e individuos ante eventuales situaciones que pongan en riesgo su integridad física o patrimonial, para ello contará con personal altamente calificado con basta experiencia en el sector asegurador permitiéndoles así colocar planes de seguros de acuerdo a cada una de las necesidades y requerimientos por parte del cliente.

El portafolio de coberturas que ofrecerá Tendency está conformado por:

Vida

Vida individual
Vida grupo
Vida termino
Vida-ahorro

Vehículos

Pérdida Total
Pérdida Parcial
Responsabilidad Civil
SOAT

Accidentes Personales

Muerte Accidental
Incapacidad
Desmembración
Gastos médicos por accidente

Ramos Generales

Incendio
Robo
Equipo Electrónico
Multiriesgo

Mercadeo Empresarial

Muerte Accidental
Renta Hospitalaria
Gastos de sepelio
Gastos médico
Beca Estudiantil

Asistencia Médica

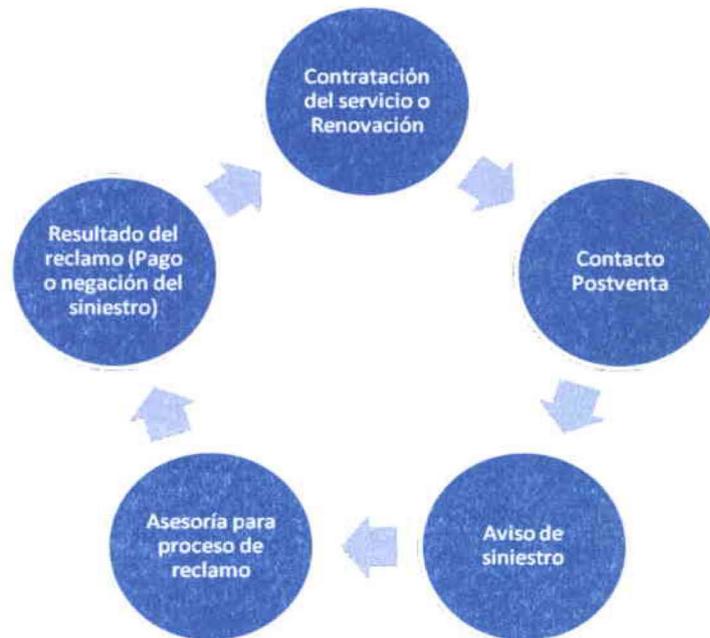
Seguro Individual
Seguro Familiar
Seguro Oncológico
Coberturas de Maternidad

5.7.1.1 Momentos de verdad del servicio

.Cuando un cliente contrata un seguro de auto, incendio, salud u otros, se entiende que conoce el contenido de las coberturas, ya que el asesor comercial de la compañía se ha encargado de su explicación previa. Pero al producirse un siniestro es cuando el asegurado puede valorar la calidad, efectividad e inmediatez que le habían “prometido”. Es el momento de la verdad. La asistencia es lo más valorado por los clientes ya que suelen relacionar, la cara amable del vendedor, la eficacia del servicio prestado, la implicación del tramitador que está al otro lado del teléfono, en definitiva, la solución a su problema, con la aseguradora que ha elegido. Si la conclusión del siniestro es satisfactoria, hay una gran posibilidad de que el cliente continúe con la compañía, pero si al contrario el servicio es percibido negativamente, el asegurado cambiará de proveedor.

Una buena gestión del siniestro, un trato correcto, una excelente comunicación y la contratación de proveedores profesionales, garantizará el éxito a la compañía y la fidelidad del cliente

Gráfico 5.2 Momentos de Verdad del Servicio



Elaborado por: Autores

5.7.2 Precio

El precio de una cobertura de seguros en el mercado se conoce como prima, la misma que está determinada por cada Compañía de Seguros de acuerdo a sus cálculos actuariales de riesgos, gastos y utilidad; de tal manera que, el asesor productor de seguros no es quien establece el precio de los productos que ofrece y como contraparte recibe una comisión de venta en función de la producción generada por la Aseguradora.

El porcentaje de comisión que recibe el intermediario de seguros varía de acuerdo al ramo de seguro que se trate así como al convenio establecido con cada una de las Aseguradoras como se detalla a continuación:

Tabla 5.2 Porcentajes de Comisión por Ramo

ASEGURADORA	VIDA	ASISTENCIA MEDICA	ACCIDENTES PERSONALES	VEHICULOS
ACE	15%		25%	15%
AIG	15%		20%	15%
BMI	15%	14%		
COLONIAL				15%
COLVIDA	18%		20%	
COOPESEGUROS	13%		18%	15%
ECUASUIZA	13%		18%	15%
EQUINOCCIAL			18	15
EQUIVIDA	15%		20%	
INTEROCEANICA	14%		18%	15%
MEMOSER	14%	10%	17%	14.50%
PANAMERICAN LIFE INSURANCE	50%	15%		
PANAMERICANA	16%	12.50%	19%	15%
PICHINCHA	15%		18%	
PORVENIR				15%
ASEGURADORA DEL SUR	18%		20%	15%

Elaborado por: Autores

Fuente: Fides

Básicamente, los ingresos del intermediario de seguros se desprenden del volumen de ventas realizado sobre el cual aplica la comisión que se especifica anteriormente.

5.7.3 Plaza o Distribución

El esquema que se utilizará para llegar con el producto al consumidor final será el siguiente:

Gráfico 5.2 Proceso de Distribución



Elaborado por: Autores

Tendency será el encargado de realizar el acercamiento con el cliente, el mismo que servirá para la presentación de la empresa como tal; así como el portafolio de productos de las distintas compañías de seguros, medicina prepagada y asistencias elegidas de acuerdo a la necesidad de cada cliente.

5.7.3.1 Proveedores

Dentro de la gran gama de compañías de seguros y medicina prepagada, se escogerá a específicas compañías de seguro local y multinacional con gran trayectoria en el país, que se han presentado como las mejores rankeadas a nivel nacional y que cuentan con una red de soporte bastante amplia. Así se puede citar:

- Equinoccial
- Colonial
- Salud S.A.
- BMI
- Oriente
- Panamerican Life
- ACE Seguros S.A.
- AIG
- BUPA
- Aseguradora del Sur

5.7.3.2 Canales de Distribución

A través de de las encuestas realizadas a los pobladores del sector Centro Norte de la Ciudad de Quito, se determinó que un alto porcentaje de los mismos (62%,) desearían adquirir un seguro por medio de un intermediario de seguros que le brinde respaldo; es así que el contacto de clientes se efectúa de manera directa, por los siguientes medios:

Gráfico 5.3 Tipos de Canales de Distribución



Elaborado por: Autores

Visita al lugar de trabajo

- Segmentar el mercado de las empresas en grandes, medianas y pequeñas.
- Identificar el giro de negocio.
- Contactar a la persona a cargo del área de recursos humanos.
- Ofrecer el producto al cliente (empresas o personas).
- Visitar y hacer seguimiento de los clientes que acepten o no el producto.
- Ofrecer la mejor opción.
- Mantener siempre el contacto con el cliente.

Contactos Personales

- Potenciar la base de datos personal de cada miembro de Tendency.
- Dar seguimiento a las conversaciones, requerimientos y reuniones con los contactos que son más afines al tema de seguros.

Enviar información vía mail

- Obtener la dirección de correo electrónico de los potenciales clientes.
- Enviar información detallada de los servicios que se ofrecen.

Alianza con compañías de seguro

- Comprometerse a un esquema de trabajo con las compañías de seguro, para que apoyen la comercialización de sus productos a través de Tendency.
- Ofrecer a compañías de seguro el soporte en cobranza y seguimiento de renovaciones para aliviar su carga operativa.
- Dar todas las facilidades para que la compañía de seguros sienta realmente un apoyo en el asesor y refiera clientes para otras líneas de negocio.

5.7.4 Publicidad y Promoción

La publicidad que se hará servirá para dar a conocer el servicio, las tendencias del mercado hacia nuevos planes de seguros y los beneficios que se desprenden de los mismos; así como para atraer a potenciales clientes, sean estos individuos o empresas.

Tendency se basará en una campaña de publicidad en medios no tradicionales y el boca a boca, que contemplará tres fases que son: expectativa, lanzamiento y mantenimiento, con una comunicación atractiva que genere aceptación de la marca y un respaldo al comprador de sentirse seguro de haber tomado la elección de tener un asesoramiento personalizado con la compañía.

5.7.4.1 Campaña de Expectativa

Incentivar la curiosidad y captar la atención de los clientes en el momento de lanzamiento de la empresa.

5.7.4.2 Campaña de Lanzamiento

Generar altos niveles de recordación de marca resaltando el respaldo de la misma y las ventajas de rendimiento que ofrece, frente a la competencia.

5.7.4.3 Campaña de Mantenimiento

Lograr continuidad en el mensaje y percepción del servicio entre los clientes a través de una estrategia de publicidad dirigida y en el permanente contacto con los asegurados y consumidores potenciales.

Como parte del posicionamiento de marca en los medios, el enfoque estará dirigido al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Comunicación permanente
- Mayor presencia y gestión comercial en los períodos de contratación o renovación de paquetes de seguros.
- Cobertura a nivel Quito.
- Apoyo en lugares de afluencia del mercado objetivo.
- Uso de medios alternativos.
- Presencia en espacios que permitan activar a la marca.

Con un enfoque más conservador que agresivo, la publicidad para el lanzamiento de nuestros servicios y productos se efectuará a través de medios alternativos, más que masivos como la televisión y radio.

Volantes y Dípticos

Se repartirán volantes y dípticos como forma de promover:

- La marca
- Quién es Tendency
- Por qué elegir trabajar con Tendency
- Algunos de los planes de seguros que más rentabilidad genera a la compañía y los que sean más atractivos para el cliente.

Los dípticos se entregarán todos los días en las visitas realizadas por los asesores comerciales a cada uno de los potenciales clientes; mientras que los

volantes serán un medio de dar a conocer Tendency por lo que sólo se trabajará los primeros seis meses del año 1 y 2.

Correo Electrónico

La empresa enviará información mensual vía correo electrónico acerca de nuevos productos y promociones que saquen las compañías aseguradoras a los diferentes clientes.

De igual manera se enviará bi-mensualmente información a la compañía de seguros sobre apertura hacia nuevos negocios, nuevos servicios implementados, entre otros; a fin de que exista siempre una recordación por parte de la misma.

Publicidad Boca a Boca

Debido a que la comercialización de planes de seguros implica que exista un estrecho vinculo entre el asegurado y la compañía asesora productora de seguros, Tendency basará gran parte de su publicidad en el “boca a boca”, por medio de referencias, recomendaciones y contactos, lo cual ayudará a captar de manera más rápida un mayor número de clientes. Este tipo de publicidad no tiene ningún costo, pero es una poderosa herramienta de decisión.

5.7.4.4 Presupuesto de Promoción

	2010				
	Frecuencia	Cantidad Mensual	Cantidad Anual	Costo Unitario	Costo Anual
Volantes Full Color Papel Couche	Mensual - 6M	1000	6000	\$ 0,035	\$ 210,0
Dípticos Full Color Papel Couche	Bimestral	300	1800	\$ 0,055	\$ 99,0
Tarjetas de Presentación	Trimestral	200	800	\$ 0,015	\$ 12,0
TOTAL					\$ 321,0

2011	2012	2013	2014
Costo Anual	Costo Anual	Costo Anual	Costo Anual
\$ 210,0			
\$ 99,0	\$ 99,0	\$ 99,0	\$ 99,0
\$ 12,0	\$ 12,0	\$ 12,0	\$ 12,0
\$ 321,0	\$ 111,0	\$ 111,0	\$ 111,0

Elaborado por: Autores

5.8 Estrategias de Creatividad

5.8.1 Marca Comercial

Uno de los grandes retos de todo negocio consiste en diferenciarse de la competencia, para lo cual es muy importante el servicio a ofrecer y la marca comercial va a ser percibido por el público. Para ello el posicionamiento de la marca va a estar basado en los siguientes aspectos:

- Productos orientados a personas adultas, que según la investigación de mercado realizada, son el principal mercado objetivo para ofrecer un servicio de alegoría de seguros.
- Valores agregados al servicio de asesoría que lo diferencien del resto del mercado
- La marca debe ser clara, concreta, de fácil recordación y que este acorde al producto.

5.8.2 Componentes de la Marca

- El nombre planteado para la agencia asesora productora de seguros es: Tendency. Se eligió este nombre porque hace referencia de forma directa a las nuevas tendencias de mercado, y en forma indirecta a todo lo que conlleva innovación y rapidez.
- La tipografía utilizada es "NewsGoth TH" por considerarse un tipo de fuente sobria-corporativa, que va acorde con el mercado principal y que a su vez es llamativa.
- Los colores utilizados son: verde, blanco, tómate y gris los cuales atraen de forma indirecta la atención del público, pero a la vez da seguridad.

- La marca llevará el siguiente slogan: *“disfruta del estar protegido”*, el mismo indica que al estar protegido con una cobertura de seguros puedes disfrutar

5.9 Proyección de Ventas Totales

5.9.1 Supuestos

1. La proyección se hace a 5 años, iniciando en el 2010.
2. El tamaño total del mercado es 152.895. El 16,4% es mercado cautivo, el 83,6% es el potencial mercado para todos.
3. Tendency tomará como base de arranque el 1,1% del mercado potencial, basándose en que las nuevas compañías asesoras productoras de seguros tienen como cobertura entre el 0,5% y el 1,4%.
4. Tomando como base los supuestos anteriores, el arranque de Tendency será: 1406 clientes en el año en todos los ramos.
5. Para realizar la proyección de ventas a 5 años, tomamos como base el comportamiento de los seguros en los últimos 8 años de acuerdo a los datos emitidos por la Superintendencia de Bancos y Seguros: para el escenario pesimista tomamos el 8,29% que es el pico más bajo; para el escenario optimista tomamos el 13,71%. No se considero el dato del 2008 por ser atípico. Para el escenario esperado tomamos el 11% que es el promedio ponderado en los 8 años.

El valor referencial para el PLAN DE VENTAS se basa en el flujo de Caja “Año 2010” con su respectivo porcentaje de variación según tendencia de ventas mensuales emitida por la Superintendencia de Bancos.

A continuación se presenta la proyección de ventas para cada uno de los escenarios considerados. Los mismos, fueron calculados en base a las siguientes consideraciones:

- Escenario esperado – crecimiento anual 11%. Es el crecimiento promedio de la industria considerando un periodo de tiempo de 8 años.
- Escenario optimista – crecimiento anual 13,71%. Es el crecimiento promedio del 11% sumado la desviación estándar de 2,71%.

- Escenario pesimista – crecimiento anual 8,29%. Es el crecimiento promedio del 11% restado la desviación estándar de 2,71%.

5.9.2 Escenario Optimista

Ver Anexo D20A

5.9.3 Escenario Esperado

Ver Anexo D20B

5.9.4 Escenario Pesimista

Ver Anexo D20C

CAPÍTULO VI: EVALUACIÓN FINANCIERA

En este capítulo presenta los supuestos considerados, los mismos que están alineados con la realidad de la empresa y del país en la que se desenvuelve, esto permitirá elaborar los flujos de efectivo y así determinar la viabilidad de la idea de negocio.

6.1 Supuestos

Los supuestos en los que se basará este análisis serán los siguientes:

1. El plan de negocios se llevará a cabo en el Distrito Metropolitano de Quito, en el edificio Vizcaya 2 en las calles Juan González y Juan Pablo Sanz.
2. El negocio se proyecta a 5 años.
3. Se hace en valores constantes y en dólares americanos.
4. Se requerirá de una inversión inicial de \$20.260,2 usd. que estará compuesta por la adquisición de equipo, el presupuesto de oficina y computación, los gastos de constitución y el capital de trabajo necesario para la operación de la empresa y otros gastos. (Ver Anexo D1)
5. Para dar inicio a las operaciones de la empresa, se requiere de un capital de trabajo de 3 meses equivalente a \$ 9851,9 usd. (Ver Anexo D6).
6. La empresa contará con dos accionistas, el aporte de cada uno para el plan de negocios no apalancado será de \$10.332,72 y \$9.927,52 respectivamente; mientras que para el plan de negocios apalancado será de \$5.373,02 y 5.162,31 respectivamente. La estructura de capital para el proyecto apalancado será 48% deuda y 52% capital propio. (Ver Anexo D7).

7. La tasa de interés para el préstamo de \$ 9.724,92 que se realizará será del 13,5% anual ya que esta es la tasa para Pymes que otorga Produbanco para un plazo de 5 años (Ver Anexo D24).
8. La amortización del crédito se la realizará en un plazo de 5 años (Ver Anexo D24).
9. Las depreciaciones se calculan por el método de línea recta (Ver Anexo D23).
10. La amortización de diferidos se hará a un plazo de 5 años. Se utilizó para constitución de empresa un monto de \$ 1.198,88 y para adecuación y mantenimiento de oficina con un valor de \$ 4.266.
11. El valor de rescate al final del plan será de \$1.912,42 (Ver Anexo D21).
12. Para el financiamiento se utilizará 6 escenarios: tres apalancado y tres no apalancados.
13. La proyección de ventas se tomo de la siguiente manera, se encontró una base de 640.199 personas que viven en los barrios centro, norte y periféricos de la ciudad de Quito, de los cuales la población económicamente activa representa un 55,8%, (Ver Anexo C1). Dichas ventas se proyectaron en 3 escenarios: Optimista, Normal y Pesimista. Las ventas estarán compuestas de 6 tipos de seguros: mercadeo empresarial, automóviles, vida término, asistencia médica, accidentes personales y ramos generales. (Ver Anexos en el capítulo V - D20A, D20B, D20C).
14. Los costos nómina se han proyectado a 5 años, conforme a las normas del código laboral ecuatoriano. (Ver Anexo D19).
15. Los costos administrativos se han proyectado a 5 años. (Ver Anexo D16).
16. Los costos ventas se han proyectado a 5 años. (Ver Anexo D15).
17. En cuanto a los gastos de marketing, se realizará un sólo presupuesto para los tres escenarios, que será de \$ 321 usd. Durante el primero y segundo año; y en los próximos 3 años de \$ 111 usd. (Ver Anexo D17).

18. Los ingresos se estiman en base a la venta de 6 tipos de seguros: Mercadeo empresarial, vehículos, vida, asistencia médica, accidentes personales, ramos generales. (Ver Anexo D20).
19. El costo de oportunidad desapalancado es del 12,36% y apalancado es del 13,40%, tomando en cuenta las betas, el riesgo país, los bonos de tesoro de estados. (Ver Anexo D25).
20. El flujo de caja se lo realizó en 3 escenarios: Pesimista, Optimista y Normal (Ver Anexo D26 y Anexo D27).
21. Las comisiones de TENDENCY y de los asesores comerciales se calcularon en base a las ventas y a los porcentajes promedio de la industria por tipo de seguro. (Ver Anexo D20)
22. Las primas promedio se establecieron para cada tipo de seguro y mediante la información de las diferentes aseguradoras. (Ver Anexo D8).

6.2 Análisis de Viabilidad Financiera

De acuerdo con los supuestos anteriormente descritos se realizaron flujos de caja obteniendo los siguientes resultados:

6.2.1 VALOR ACTUAL NETO (VAN) Y TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).

Tabla 6.1 VAN

Sin apalancamiento

Costo de Oportunidad	12%
VAN	11.259
TIR	32%

Con apalancamiento

Costo de Oportunidad	13%
VAN	11.816
TIR	50%

Elaborado por: Autores

En el cuadro 6.1 se puede observar que la Tasa Interna de Retorno es mayor que el costo de oportunidad en todos los escenarios, lo que demuestra que el proyecto es viable financieramente, adicionalmente es importante mencionar que utilizar el método apalancado supone un TIR más conveniente frente a utilizar el método no apalancado.

Se observa también que el Valor Actual neto es positivo en todos los escenarios, lo que indica un aumento en el patrimonio de la empresa lo que supone un atractivo plan por la rentabilidad que ofrece a los accionistas.

6.2.2 Punto de Equilibrio

Tabla 6.2 Punto de Equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos	\$ 8.181,50	\$ 8.181,50	\$ 8.181,50	\$ 8.181,50	\$ 8.181,50
Costos Variables	\$ 11.126,96	\$ 12.251,93	\$ 13.500,64	\$ 15.186,71	\$ 16.725,25
Ventas	\$ 54.539,27	\$ 60.538,59	\$ 67.197,84	\$ 74.589,60	\$ 82.794,46

Punto de Equilibrio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de Equilibrio \$	10.278,49	10.257,42	10.238,51	10.273,15	10.252,63

Elaborado por: Autores

CAPÍTULO VII: POSIBLES RIESGOS DEL NEGOCIO Y SUS SOLUCIONES

La implementación de un plan que permita extraer posibles riesgos de negocio y soluciones a los mismos, es una excelente herramienta para la toma de decisiones, que sirve para responder rápidamente ante escenarios cambiantes que pudieran darse a lo largo de las operaciones del negocio.

7.1 Objetivos

7.1.1 Objetivo General

Anticipar posibles acontecimientos que pongan en riesgo la operación e impidan mantener el desarrollo estable del proyecto en el largo plazo; así como establecer soluciones inmediatas ante tales circunstancias.

7.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar aspectos políticos, económicos, geográficos, de mercado y legales que puedan afectar las estrategias planteadas.
- Buscar soluciones para cada escenario que genere un contingente.
- Mantener procesos flexibles que permitan enfrentar eventuales cambios.
- Minimizar el riesgo de pérdida de clientes al momento de renovación.
- Mantener contratos de agenciamiento con varias compañías aseguradoras en el mercado.

7.2 Análisis de riesgos y mecanismos de control

- **Disminución de aceptación y contratación del servicio (Ventas inferiores a las proyectadas).**

En caso de que los vendedores y directores comerciales no logren la efectividad deseada, existe un nivel de ventas inferiores a las esperadas.

Mecanismo de control

En caso de que la demanda del servicio sea inferior a la proyectada, será imprescindible identificar si el asesoramiento no es el correcto o la publicidad generada no es la adecuada. Para el primer caso se deberá desde un inicio capacitar al personal sobre conocimiento a fondo del producto, manejo de objeciones y técnicas de cierre; en el segundo caso debemos cambiar la imagen que se está proyectando al cliente o la forma en que llega la información.

- **Demoras en el pago de reclamos por parte de las aseguradoras a los clientes.**

Si las aseguradoras con las que se trabaja continuamente incumplen los plazos establecidos para tramitar los siniestros de los clientes.

Mecanismo de control

Mantener relaciones cercanas con las diferentes aseguradoras y sus principales representantes, para reducir el incumplimiento del servicio ofrecido.

- **Disminución del poder adquisitivo de la gente**

Cuando el ingreso de las personas se ve afectado por distintos factores que hacen que el dinero recibido no les permita adquirir la misma cantidad de bienes y servicios.

Mecanismo de control

Buscar productos alternativos o desarrollarlos conjuntamente con la compañía de seguros, que sean asequibles al bolsillo de la gente sin dejar de brindarle un beneficio que cubra sus necesidades.

- **Normativas de gobierno que restrinjan el número de participantes asesores productores de seguros en el mercado.**

Resolución gubernamental que obligue a reducir el número de participantes asesores productores de seguros en el mercado ecuatoriano.

Mecanismo de control

Identificar posibles socios comerciales afines a las políticas de la empresa, que en caso de darse una normativa como ésta se pueda iniciar un proceso de fusión.

- **Sustracción de equipos, pérdida de Información de clientes y bancos de datos.**

Si el intermediario de seguros sufre un robo o pérdida de la información de sus clientes e información valiosa del negocio.

Mecanismo de control

Se deberá establecer como política de la empresa, mantener respaldos semanales que contengan la información vital del negocio y que sea archivada en lugares con seguridad (cajas fuertes) fuera de las instalaciones.

En cuanto a los equipos propios de la oficina, deberán tener un seguro contra robo e incendio.

- **Sistemas funcionales que apliquen únicamente a ciertos tipos de productos.**

Adquisición de sistemas tecnológicos que no permitan generar información sobre nuevos productos de seguros.

Mecanismo de control

Adquirir tecnología de punta que permita adaptar nuevos productos dentro del mismo sistema.

- **Proceso operativo adaptado específicamente a una plaza de mercado.**

Logística empresarial aplicable únicamente a una plaza de mercado.

Mecanismo de control

Diseñar procesos operativos que puedan ser replicados bajo los mismos términos en otras plazas de mercado.

- **Perdida de producción de primas mayor a la esperada debido a pólizas de seguros no renovadas.**

Clientes que no han renovado sus pólizas de seguros.

Mecanismo de control

Mantener un proceso de seguimiento de renovación a clientes, que implique el contacto con el mismo al menos un mes y medio antes del vencimiento de la póliza, donde a más de presentar la cobertura actual se pueda ofrecer nuevos beneficios.

- **Amonestaciones por parte de la Superintendencia de Bancos que pongan en riesgo el funcionamiento del proyecto; así como también la falta de respaldo legal de un contrato para el pago de comisiones.**

Si el intermediario de seguros no ha tramitado oportunamente el convenio de agenciamiento con la compañía de seguros que respalde la relación entre los mismos y el porcentaje de comisiones a pagarse.

Mecanismo de control

Contar con asesoramiento legal para que todo contrato de agenciamiento se celebre oportunamente con la compañía de seguros y en los términos establecidos por la ley.

- **Seguimiento a clientes que se encuentren fuera de la ciudad.**

Clientes que deseen mantener coberturas de planes para ellos, sus familias o sus bienes y se encuentren éstos fuera del Distrito Metropolitano de Quito.

Mecanismo de control

Desarrollar un esquema de trabajo conjuntamente con el gerente comercial y la fuerza de ventas para dar seguimiento a cada uno de los clientes que se encuentren fuera de la ciudad de Quito, y de esta manera controlar tiempos de respuesta, renovaciones y atención personalizada. El esquema se lo hará tomando en cuenta la afinidad del personal con el cliente, el tiempo que le tome contactarse con el mismo y la disponibilidad de viajar a la ciudad donde se encuentre el asegurado.

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

- El mercado de asesores de seguros ecuatoriano atraviesa por una etapa de desarrollo importante, como consecuencia de una mayor cultura y conocimiento dentro de la población de los conceptos y servicios de seguros. Así lo demuestra el estudio de mercado efectuado en el capítulo 3 de la presente investigación, con resultados positivos sobre la real oportunidad de éxito de una nueva empresa asesora productora de seguros en la ciudad de Quito.
- Luego de realizar el análisis del macro entorno relacionado a la idea de negocio se puede establecer que el sector de la intermediación financiera y la industria de los planes de financiamiento de seguros y pensiones, han generado ingresos sostenidos e inclusive superiores a los del producto bruto interno, lo que indica un panorama favorable para continuar con la investigación de mercado.
- De los encuestados el 62% desea contratar los servicios de un asesor de seguros como intermediario para la obtención de manera ágil de los mismos, lo que denota la existencia de una necesidad por este servicio insatisfecha.
- El servicio brindado por un asesor de seguros es considerado un factor crítico, esto implica que la compañía que desee ingresar a un mercado competitivo como lo es el de seguros, debe desarrollar al máximo sus estrategias comerciales en pos de satisfacción del cliente.
- Si bien está demostrado que la demanda por una compañía asesora de seguros existe, la misma debe ser mantenida en el tiempo a través de

procesos eficientes generadores de valores agregados tales como atención personalizada, seguimiento a las cuentas de renovación, presentación continua de alternativas nuevas de seguros, facilitación de trámites requeridos por la aseguradora, asesoramiento en procesos de reclamos, verificación de indemnizaciones y seguimiento a la facturación y cobros oportunos.

- El mercado objetivo al que se dirigirá Tendency serán las personas de un nivel socioeconómico bajo, medio y alto de la ciudad de Quito, entre los 20 y 65 años de edad y que buscan prioritariamente estar protegidos.
- Actualmente, la mayor concentración de interés de la población en cuanto a productos de seguros se refiere, se encuentra de la siguiente manera en su respectivo orden por ramos: vida, asistencia médica, vehículos, ramos generales y accidentes personales.
- Los factores más importantes para que exista fidelización de los clientes hacia un asesor de seguros, según la investigación de mercados, es principalmente la atención personalizada en el manejo de reclamos y el constante seguimiento en cuanto a sus planes de seguro vigentes.
- En la actualidad en el Distrito Metropolitano de Quito, en el sector centro norte existe una población económicamente activa de 152.895 con edades comprendidas entre 20 y 65 años, que refleja el tamaño de mercado potencial. De este se espera llegar a satisfacer el 1,2% en una etapa inicial.
- Los ingresos por comisiones de la compañía asesora de seguros están derivados directamente de la producción que se le haga participe a la compañía de seguros, por lo tanto es sumamente importante el mantener una relación estrecha con las compañías de aseguradoras; lo que implica hacer planes de acciones de corto, mediano y largo plazo que permitan interactuar constantemente las dos partes.

- Para estructurar correctamente una empresa es necesario desde su inicio establecer las metas y objetivos que se buscan alcanzar, así como disponer de los mecanismos para lograrlo como son las políticas, funciones y demás directrices, teniendo siempre en cuenta que el principal activo son las personas, quienes deberán estar alineadas y preparadas para enfrentar los retos propuestos que les permita crecer personal y profesionalmente, lo que se traducirá en un crecimiento sostenido de la organización y de su cultura organizacional.
- Según los grupos de enfoque realizados, la mejor forma de llegar a nuevos clientes y mantener los actuales es mediante las referencias, por lo tanto el enfoque de publicidad principal está en campañas no tradicionales boca a boca.
- La inversión necesaria para poner en marcha el plan de negocios es de \$20.260 dólares.
- Debido a que el entorno varía constantemente y pueden surgir importantes cambios que afecten la operación normal del negocio, se han desarrollado mecanismos de control y contingencia que buscan minimizar al máximo el impacto que estos puedan causar a futuro
- Según el análisis financiero, existe rentabilidad en el negocio tanto en el escenario no apalancado como el apalancado, siendo en este último bastante mayor.

8.2 Recomendaciones

- Revisar constantemente los factores que intervienen en el análisis situacional para detectar posibles riesgos y oportunidad del negocio y de esa forma obtener una mejor visión del mercado.

- La rama de seguros en la actualidad tiene cambios constantes según investigación de mercado analizada, para esto es necesario realizar encuestas cada 6 meses que refleje la necesidad del cliente y sus cambios.
- Realizar un mejoramiento continuo en los procesos operativos, medir nuestros tiempos de respuesta, para que la empresa mejore en la atención al cliente.
- Medir los tiempos de respuesta de las compañías de seguros, ya que el negocio de un intermediario es ofrecer un servicio rápido y ágil; con esto se buscará llegar de una manera más efectiva al cliente cumpliendo con los ofrecimientos adquiridos.
- Con respecto a la Constitución de la empresa se puede decir que son varios pasos los que una persona natural o jurídica debe seguir para constituir la de manera legal y por eso es importante asesorarse con personal calificado.
- Es recomendable que los accionistas que participen en la constitución de la compañía, tengan experiencia en el ámbito de seguros; sea esta adquirida, tanto en un intermediario de seguros como en una compañía aseguradora.
- La empresa tiene que operar en forma organizada, combinando la técnica y los recursos para ofrecer un servicio eficiente que permita a la empresa obtener el porcentaje de ganancia establecido.
- Análisis constante de los índices financieros para la toma de decisiones, de futuras inversiones y tomar las medidas más acertadas en lo que respecta a la empresa.
- La comisión pagada por las compañías de seguros varía de una compañía a otra y de un ramo a otro, por lo que se recomienda trabajar

con las compañías más sólidas en el mercado, teniendo siempre presente el negociar un buen porcentaje de pago a través del contrato de agenciamiento.

- Es evidente, de acuerdo a los datos obtenidos en el análisis financiero, que la rentabilidad del negocio se vuelve mayor en caso de utilizar apalancamiento, por lo tanto es recomendable obtener un préstamo que represente el 48% del capital necesario para implementar la idea.
- Existe una atractiva oportunidad de negocio, por lo tanto se recomienda constituir la compañía aprovechando el análisis realizado a lo largo de este plan de negocios.

BIBLIOGRAFÍA

- ACOSTA Alberto, *El Desarrollo de la Globalización el Reto de América Latina*, Quito ILLDIS, Nueva Sociedad 2000.
- BADARACCO, Joseph L: *Alianzas estratégicas*. McGraw Hill, Madrid 1992.
- BOWMAN, Cliff: *La esencia de la administración estratégica*. Prentice Hall, México 1996.
- CERO Samuel, *Administración Moderna*, Octava Edición, 2001.
- CHIAVENATO Adalberto, *Teoría General de la Administración*, Editorial Prentice may.
- COBRA Marcos y SWARG Flavio, *Marketing de Servicios*, McGraw Hill, 2000.
- DALZIEL, M., CUBEIRO, J. & FERNÁNDEZ, G. (1996). *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. España: Ediciones Deusto.
- FISHER Laura, *Investigación de Mercados*, 2001.
- GALLEGO Santiago, *Diccionario de Economía y Finanzas*, 2001.
- JANY C. José Nicolás: *Investigación Integral de Mercados*. MacGraw Hill. Colombia.
- HARRINGTON James, *Administración de procesos*, Editorial McGraw Hill, Colombia 2001.
- HERNÁNDEZ Sampieri, *Metodología de la Investigación*, Tercera Edición, México, MacGraw Hill, 2003.
- MORRISEY, George L.: *Pensamiento estratégico*. Ed. Prentice-Hall, México 1996
- SALAS Ana, *Planificación Financiera*, Barcelona-España, Edición Gestión, 2000.
- BRAVO Mercedes, *Contabilidad General*, Quito – Ecuador, Quinta Edición, 2002.
- KOHLER, Earl, *Diccionario de Términos Técnicos y Contables*, Corporación Editora Continental, S.A. 5ta Edición, Lima Perú.

- SARMIENTO Rubén, *Contabilidad General*, Sexta Edición, Quito-Ecuador, 2001.
- SCHEIN, Edgar H.: *Consultoría de procesos*. Ed. Addison-Wesley, México 1988
- SCHROEDER Roger, *Administración de Procesos*, Editorial MacGraw Hill.
- STONER Gilver, *Administración*, Sexta Edición, Editorial Prentice Hall.
- STONER James, FREEMAN Edward, GILBERT Daniel, *Administración*, Sexta Edición.
- STUTELY Richard, *Plan de Negocios la Estrategia Inteligente*, Prentice may Hispanoamericano, 2000.
- WALL Thomas, *Estrategias de Administración*, Fondo de Cultura Económica, México, 2003.

Direcciones de Internet

- www.bce.com.ec
- www.supercias.gov.ec
- www.google.com
- www.inec.gov.ec
- www.superban.gov.ec

Revistas

Revista electrónica para Centro y Sur América – FIDES

ANEXOS

ANEXOS A

Anexo A1

Requisitos Para La Obtención De Credenciales

Resolución No. Jb-2005-814

Capítulo Primero

Artículo 6.- Las Agencias Asesoras Productoras de Seguros.- Para ejercer su actividad 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.

- a) Nombramientos de los administradores y representantes legales debidamente inscritos en el Registro Mercantil;
- b) Certificado de afiliación a la Cámara de Comercio del lugar donde la compañía tiene su matriz;
- c) Certificado de Registro Único de Contribuyentes;
- d) Los miembros de Directorio y representantes legales de la Compañía deben cumplir con los requisitos establecidos en los literales a), d), e), f) y g) del artículo 5 de la presente resolución; y,
- e) Además de los documentos señalados en los literales 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.

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 cédula de ciudadanía, la calidad en la que comparecen, el pedido formal que formulan y adjuntará los documentos señalados en la presente resolución.

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 Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado.

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 su respectivos nombramientos, quienes deben cumplir con los requisitos establecidos en la letra d) del artículo 6.

Capítulo Segundo

Del Inicio De Las Operaciones

Artículo 9.- Los asesores productores de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros, para iniciar sus operaciones, deben obtener de la Superintendencia de Bancos y Seguros la credencial y los certificados de autorización por ramos; para lo cual se presentarán a rendir una prueba de valoración de conocimientos por cada ramo, de acuerdo con el cuestionario de preguntas elaborado por la Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado.

Artículo 10.- Las agencias asesoras productoras de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros personas jurídicas, para la obtención de la

credencial y los certificados de autorización descritos en el artículo anterior de esta resolución, deben presentarse a rendir las pruebas de valoración de conocimientos, a través de su representante legal o el que haga sus veces.

Artículo 11.- Los interesados que hayan presentado sus solicitudes para obtener las credenciales de asesores productores de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros, personas naturales y jurídicas, que no hubieren aprobado en la primera ocasión las pruebas de valoración de conocimientos, podrán presentarse por segunda ocasión a partir de los treinta días siguientes a la fecha en que fueren notificados con los resultados de la primera prueba; y si igualmente reprobaren tendrán una tercera y definitiva oportunidad que la ejercerán a partir de los treinta días y dentro de los doce meses posteriores de la notificación con los resultados de la segunda prueba.

Artículo 12.- A quienes no alcanzaren el puntaje mínimo requerido en la tercera y definitiva ocasión, no se les conferirá el respectivo certificado de autorización por ramos. Si no aprobaren en ninguno de los ramos objeto de la petición, no se les extenderá la respectiva credencial ni certificados.

Capítulo Tercero

De Los Contratos

Artículo 15.- Los agentes de seguros sin relación de dependencia, las agencias asesoras productoras de seguros y los intermediarios de reaseguros deben suscribir contratos de agenciamiento y de intermediación o convenios, con las empresas de seguros o de medicina prepagada, compañías de reaseguros o intermediarios de reaseguros internaciones, con reconocimiento legal de las firmas de los contratantes, según el caso.

El contenido de los contratos de agenciamiento de seguros y de intermediación de reaseguros debe sujetarse, a más de las disposiciones establecidas en el artículo precedente, a las que las partes acuerden libremente.

Los contratos previstos en este artículo deben especificar las comisiones sobre las primas que le corresponden al asesor productor de seguros e intermediario de reaseguros, durante la vigencia del respectivo contrato.

Los contratos de agenciamiento que se celebren entre los agentes de seguros sin relación de dependencia, las agencias asesoras productoras de seguros con las empresas de seguros y los contratos de intermediación de reaseguros celebrados por los intermediarios de reaseguros con compañías de reaseguros nacionales, deben contener la cláusula de responsabilidad solidaria del asegurador o reasegurador para responder por todos los actos ejercitados por los asesores productores de seguros e intermediarios de reaseguros dentro de las facultades contenidas en los respectivos contratos, la opción de someter al arbitraje o mediación cualquier controversia, diferencia o reclamación que se derive o esté relacionada con la interpretación o ejecución del contrato.

La duración del contrato será de un año prorrogable automáticamente por períodos iguales. Las partes se reservan el derecho de dar por terminado el contrato en cualquier momento mediante aviso por escrito con por lo menos treinta días de antelación, mencionando las causas de la decisión tomada por el contratante que le ponga fin.

El contrato quedará automáticamente cancelado en el evento de que la Superintendencia de Banco y Seguros, revoque la credencial al asesor productor de seguros, al intermediario de reaseguros o al perito de seguros, así como el certificado de autorización otorgado a la empresa de seguros.

Terminado el contrato la empresa de seguros pagará las comisiones correspondientes a los seguros contratados bajo su gestión.

Artículo 16.- Las empresas de seguros deben remitir a la Superintendencia de Bancos y Seguros para su aprobación y registro los contratos de agenciamiento e intermediación de reaseguros de acuerdo a los formatos previamente aprobados por este organismo de control, dentro de los quince días siguientes a la fecha de suscripción, debiendo constar en ellos el reconocimiento de las firmas o la autenticación pertinente realizada ante Notario Público.

Dentro del plazo previsto y observando los requisitos establecidos en esta disposición, deben remitirse a la Superintendencia de Bancos y Seguros para su incorporación y registro, los anexos de los contratos de agenciamiento de seguros intermediación de reaseguros.

Derechos y Obligaciones

Las comisiones por la gestión y colocación de pólizas de seguros son de libre contratación de las partes, las mismas que deben constar en los contratos de agenciamiento suscritos.

Los asesores productores de seguros tendrán derecho al cobro de la comisión cuando se haya perfeccionado y pagado la prima del contrato de seguro gestionado, tanto originalmente como en los casos de renovación, o en su defecto, en las extensiones de vigencia de la póliza.

Si por cancelación o anulación de la póliza la empresa de seguros devolviera primas sobre las cuales hubiere pagado comisión, tendrá derecho de exigir al asesor productor de seguros el reembolso de la parte proporcional de dicha comisión.

La comisión correspondiente a seguros colocados de común acuerdo por varios asesores productores de seguros, se distribuirán en la proporción que éstos hayan acordado.

No hay derecho a comisión, en los casos de rehabilitación de pólizas de vida caducadas, salvo que hubiere sido gestionada por el mismo agente de seguros persona natural sin relación de dependencia o agencia asesora productora de seguros persona jurídica, dentro de los noventa días siguientes a la fecha de caducidad.

En caso contrario las empresas de seguros admitirán la gestión de otro agente de seguros persona natural sin relación de dependencia o agencia asesora productora de seguros persona jurídica, para la rehabilitación, correspondiendo a éstos últimos la comisión respectiva.

Las comisiones que genere la colocación de un contrato de seguros sólo podrán ser percibidas por el agente de seguros persona natural sin relación de dependencia o agencias asesoras productoras de seguros personas jurídicas que hubieren gestionado la colocación de la póliza de seguros, sin perjuicio de que se haya dado por terminado unilateralmente el contrato de seguros.

Si el pago de la prima o precio del seguro se realiza anualmente, en el caso de una póliza de seguros plurianual, si tal contrato lo gestionó determinado agente de seguros persona natural sin relación de dependencia o agencias asesoras productoras de seguros personas jurídicas, le corresponde cobrar la comisión,

así sea, que el asegurado ha decidido expresamente cambiar de agente de seguros, persona natural sin relación de dependencia o agencia asesora productora de seguros personas jurídicas, durante la vigencia de la póliza, correspondiéndole al nuevo asesor productor de seguros las comisiones que se generen a partir de las renovaciones o extensiones de la misma, una vez fenecido el plazo de vigencia del contrato de seguros original.

En la colocación de contratos de seguros o en la emisión de las pólizas de seguros en forma directa sin la participación de un agente de seguros persona natural sin relación de dependencia o agencia asesora productora de seguros personas jurídicas, la empresa de seguros no debe egresar valor alguno por ningún concepto, hasta la terminación de la vigencia del contrato de seguros original ; así el asegurado haya nombrado expresamente un agente de seguros persona natural sin relación de dependencia o agencia asesora productora de seguros personas jurídicas, con antelación a la finalización del plazo de vigencia.

Sin embargo, para el caso señalado en el inciso anterior, los agentes de seguros personas naturales sin relación de dependencia o agencias asesoras productoras de seguros que actúen en las renovaciones, extensiones de vigencia e incrementos de sumas aseguradas en las mismas, tendrán derecho al cobro de las comisiones por tal concepto, una vez pagada la prima.

En los seguros de vida la forma de pago de las comisiones, se hará constar en el contrato suscrito.

Si un agente de seguros fuere declarado en estado de interdicción o falleciere, las comisiones se pagarán a quien legalmente corresponda de acuerdo con los contratos suscritos, siempre que los asegurados hayan pagado las primas respectivas.

ANEXOS B

ANEXO B1

PROCEDIMIENTO GRUPOS DE ENFOQUE

Para la realización de los grupos focales se dividió el segmento objetivo en 2 grupos según rangos de edades, para que de esta manera los grupos fueran más homogéneos y se puedan obtener respuestas más acertadas en base a preferencias, motivaciones y percepciones.

Los grupos estuvieron conformados por personas de un nivel socio económico bajo, medio y alto:

Primer grupo: 18 a 35 años.

Segundo grupo: 36 a 64 años.

Para la aplicación de esta técnica se realizó un esquema de preguntas abiertas y temas a tratarse. Entre los aspectos principales que se trataron están:

- El seguro como servicio.
- Las funciones de los asesores de seguros.
- Las diferentes compañías asesoras de seguros.

Se estableció que cada grupo focal debía estar conformado de 8 a 12 personas, para no limitar el tiempo de interacción de cada uno de los mismos; con esto se obtuvieron conclusiones de mejor calidad e información más real y pertinente.

Para captar la información necesaria, la atención e interés así como respuestas reales por parte de los individuos que conformaron los grupos, fue necesario un tiempo máximo de 60 minutos en donde se pudo abordar preguntas claras y concretas, lo que permitió obtener los resultados esperados.

ANEXO B2

CUESTIONARIO PARA GRUPOS DE ENFOQUE

¿Tienen claro cuál es la diferencia entre un asesor de seguros y una compañía de seguros?

¿Cuáles son los asesores de seguros de los cuáles ha escuchado?

¿Qué compañías de seguros ha escuchado?

¿Considera que es importante tener un asesor de seguros como intermediario entre usted y la aseguradora?

Que tomarían en cuenta al momento de contratar un asesor de seguros:

¿Actualmente tienen algún tipo de seguros?

¿Consideran que el seguro es un gasto?

Las aseguradoras se tardan en papeleo, ¿que facilidades debe dar el asesor de seguros?

¿Consideran que en seguros se debe tener muchos contactos?

¿De qué tipos de seguro ha escuchado?

¿Dónde preferiría adquirir sus seguros?

¿Los asesores notifican a los clientes para renovación de sus pólizas?

¿Le gustaría ser notificado sobre la renovación de su póliza? ¿En qué tiempo?

En caso de adquirir un seguro, ¿cuál sería el medio de pago que utilizaría usted? ¿Por qué?

¿Si fueran dueños de una compañía asesora de seguros que valores agregados darían para ser los mejores?

¿Usted refiere a sus conocidos acerca de una buena o mala experiencia de servicio?

Si un asesor le brinda la posibilidad de hacer todos los trámites si firmase un poder, ¿lo haría?

¿Cuanto pagarían mensualmente por su seguro (prima mensual)?

¿Considera que en el ámbito de seguros existe ha cambiado la mentalidad de la gente?

¿Qué tipo de recomendaciones haría a un asesor que está iniciando para que este tenga éxito?

ANEXO B3

PROCEDIMIENTO PARA ENTREVISTAS A EXPERTOS

Se harán tres entrevistas a expertos, dos de ellas a jóvenes emprendedores que han constituido su propio broker en la ciudad de Quito y finalmente otra con una persona de gran trayectoria en el mercado de seguros, que actualmente gerencia el departamento comercial de un importante broker internacional.

Entrevistados:

Marco López (Accionista y Director Comercial de Cumbreseg)

Lugar: Cinemark

Fecha: 6 de Junio 2008

Duración: 28 minutos

José A. Hernández (Dueño y Gerente General de JAH Seguros)

Lugar: Oficinas JAH Seguros

Fecha: 5 de Junio 2008

Duración: 51 minutos

Alberto Dávalos (Gerente Comercial de Aon Risk Services S.A.)

Lugar: Aon Risk Services Ecuador S.A.

Fecha: 11 de Junio 2008

Duración: 43 minutos

ANEXO B4

CUESTIONARIO – ENTREVISTA A EXPERTOS

- ¿A qué tipo de clientes considera usted que es más fácil llegar?
- ¿Cuáles son actualmente los seguros más comercializados?
- ¿Qué forma de pago es la más aceptada por los clientes?
- ¿Cuáles son los ramos más fáciles de manejar?
- ¿En qué rama de seguros se proyecta un mayor crecimiento para los siguientes años?
- ¿Qué piensa acerca del mercado?
- ¿Cómo mira la competencia en el mercado de seguros (intermediación)?
- ¿Qué valores agregados y factores diferenciadores puede brindar un asesor de seguros y cuáles son los más acogidos por el cliente?
- ¿Cuál es el monto de inversión?
- ¿Qué tipo de imagen y publicidad utiliza?

ANEXO B5

Formato de Encuesta

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS FACULTAD DE INGENIERÍA COMERCIAL

El Objetivo de esta encuesta es efectuar una investigación de mercado para llevar a cabo la creación de una idea de negocio donde se ofrece planes de seguros, ayudaría mucho si contesta este cuestionario.

Sexo: _____ Edad: _____

1. ¿Tiene usted algún seguro contratado actualmente?

SI NO

2. ¿Qué tipo de seguro tiene?

Vida _____ Asistencia Médica _____ Accidente Personales _____ Automóvil _____
Ramos Generales _____ (incendio, robo, equipo electrónico) Ninguno _____
Otros / Explique.....

3. ¿Qué intermediarios de seguros conoce usted?

_____ Raúl Coka
_____ Tecniseguros
_____ Proseguros
_____ Uniseguros
_____ Ecuaprimas
_____ Otros

4. ¿Qué compañía de seguros conoce?

_____ Equinoccial
_____ Colonial
_____ Oriente
_____ Interoceánica
_____ Salud
_____ BMI
_____ Panamerican Life
_____ Genesis

5. ¿Le interesaría adquirir un seguro en caso de no tenerlo o un seguro adicional?

SI NO

6. ¿Qué tipo de seguro le gustaría contratar?

Vida _____ Asistencia Médica _____ Accidente Personales _____ Automóvil _____
Ramos Generales _____ (incendio, robo, equipo electrónico) Ninguno _____
Otros / Explique.....

7. ¿Cómo desearía recibir información de seguros?

Llamada telefónica E-mail Cartas Trípticos

8. ¿En qué lugar le gustaría ser atendido por su asesor de seguros?

Oficina Oficina del intermediario Domicilio
 Reunión Externa (café, restaurante, etc.)

9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un seguro al mes?

	Vida	Asistencia Médica	Accidente personales	Ramos Generales	Vehículos	Otros
Menor a \$10						
Entre \$11 y \$30						
Entre \$31 y \$50						
Entre \$51 y \$100						
Entre \$101 y \$300						
De \$301 en adelante						

10. ¿Cómo desearía adquirir su plan de seguros?

Por medio de un Asesor Vía Call Center Directo con la compañía
 Otros / Explique.....

11. ¿Qué valor agregado desearía que le brinde su asesor de seguros?

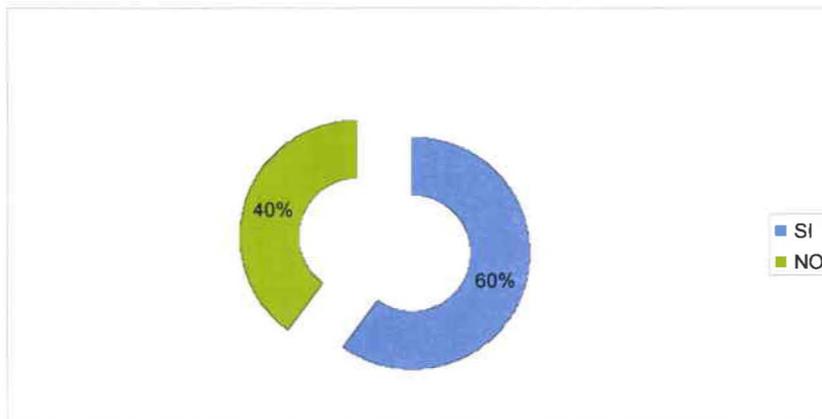
Atención personalizada Seguimiento Transparencia
 Rapidez en los trámites

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO B6

Preguntas Desarrolladas de Encuesta

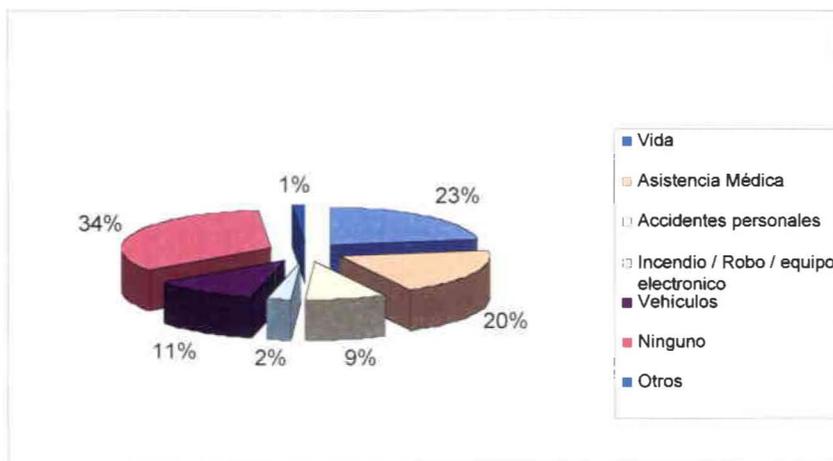
1. ¿Tiene usted algún seguro contratado actualmente?



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación de Mercado

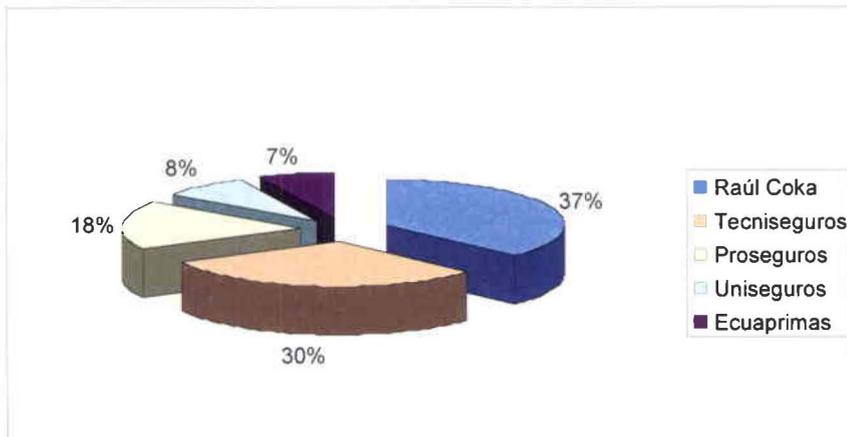
2. ¿Qué tipo de seguro tiene?



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación de Mercado

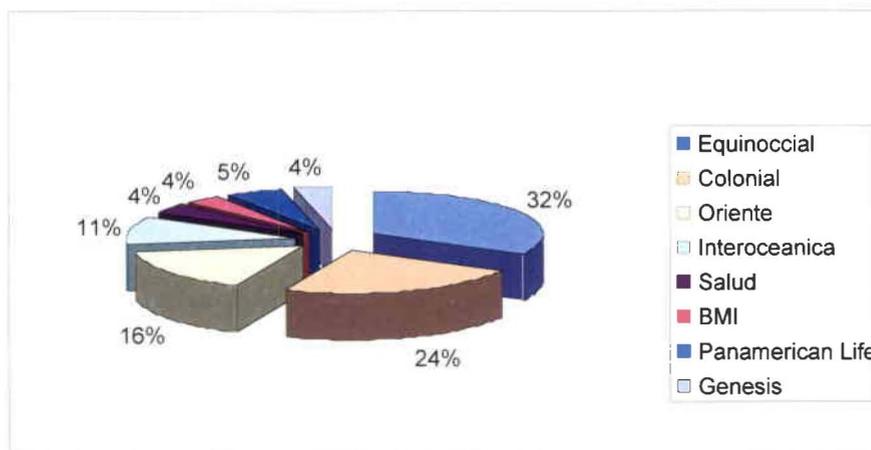
3. ¿Qué intermediarios de seguros conoce usted?



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación de Mercado

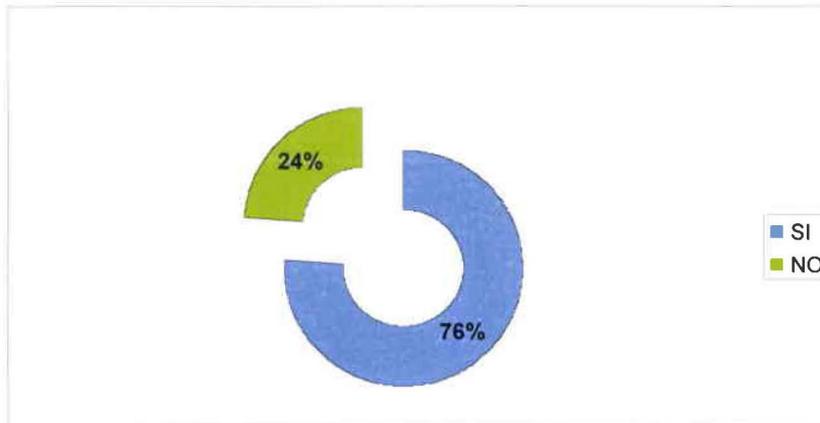
4. ¿Qué compañía de seguros conoce?



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación de Mercado

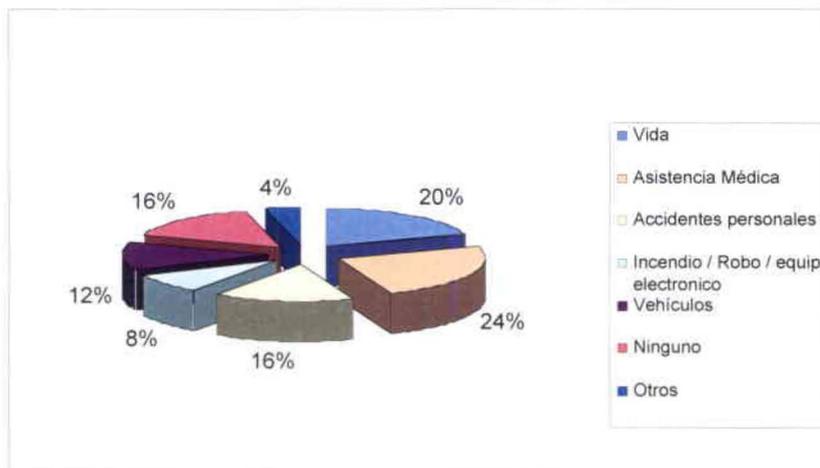
5. ¿Le interesaría adquirir un seguro en caso de no tenerlo o un seguro adicional?



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación de Mercado

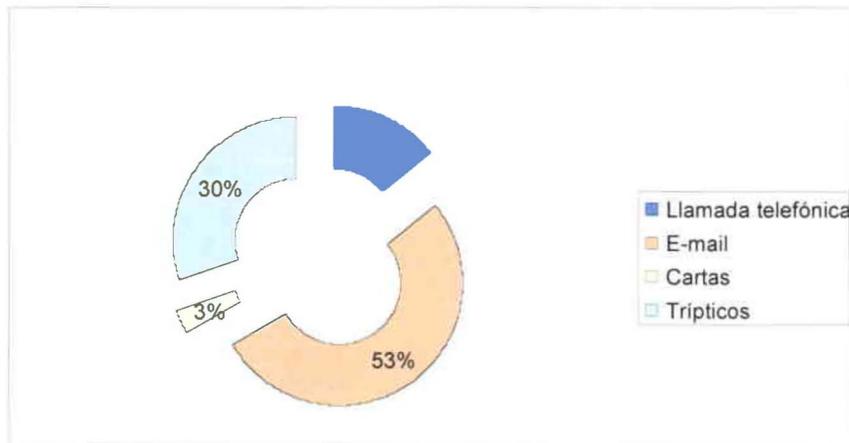
6. ¿Qué tipo de seguro le gustaría contratar?



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación de Mercado

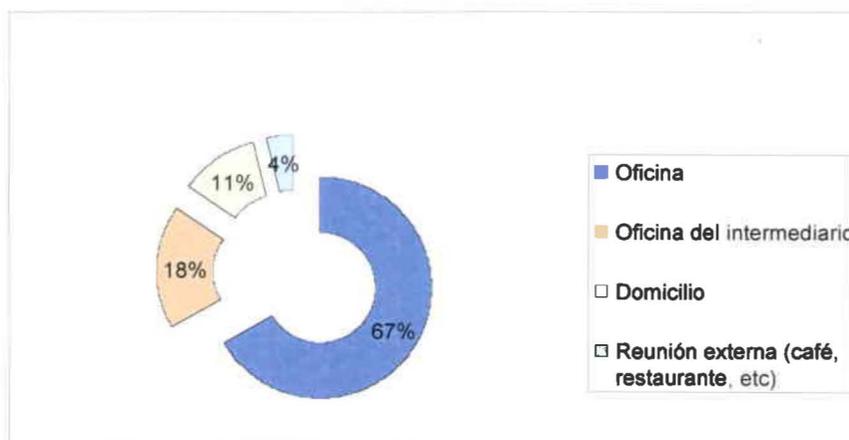
7. ¿Cómo desearía recibir información acerca de seguros?



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación de Mercado

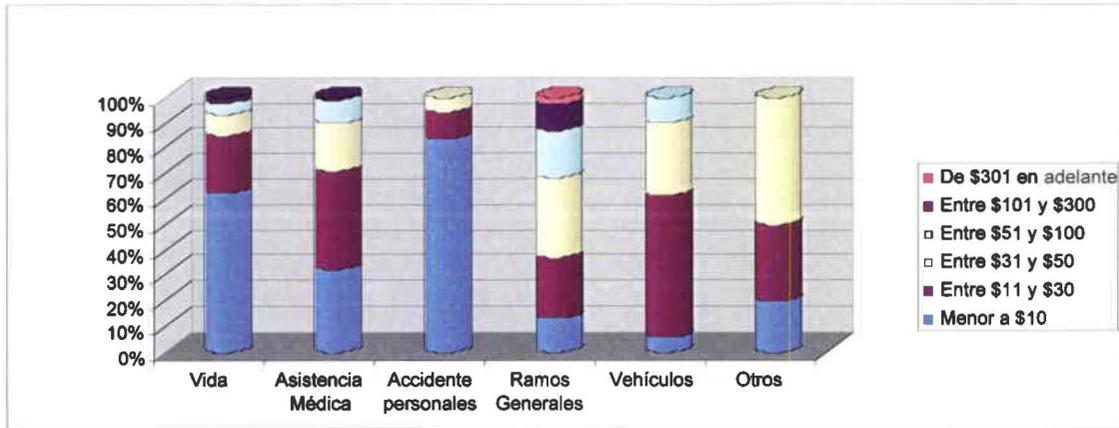
8. ¿En qué lugar le gustaría ser atendido por su asesor de seguros?



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación de Mercado

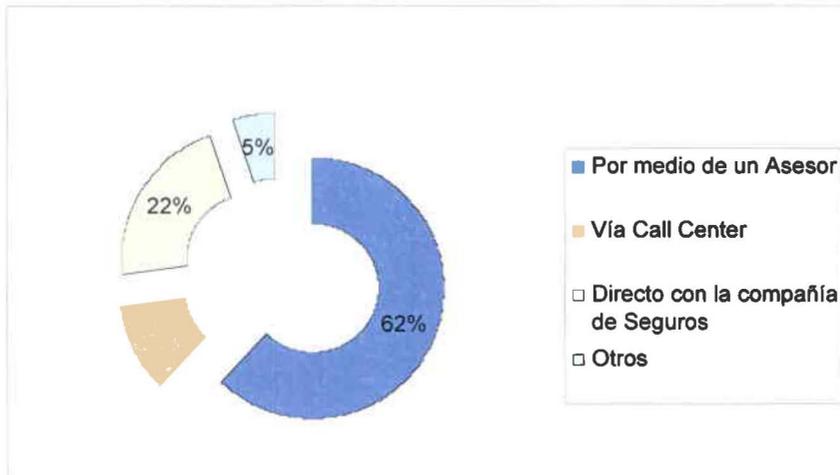
9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un seguro?



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación de Mercado

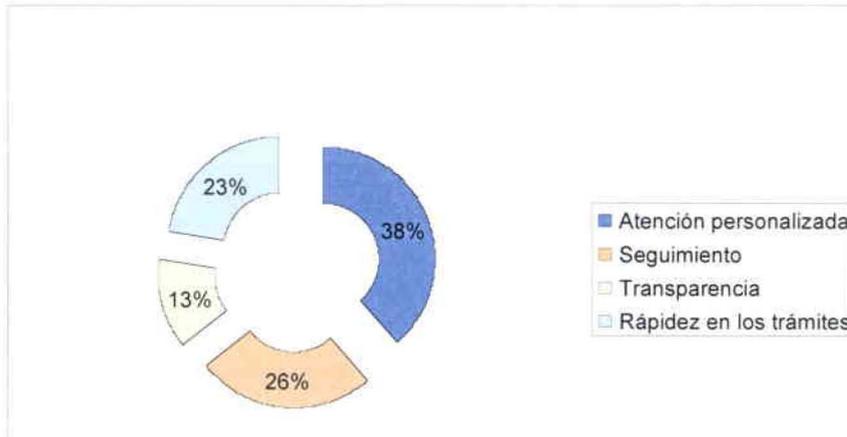
10. ¿Cómo desearía adquirir usted su plan de seguros?



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación de Mercado

11. ¿Qué valor agregado desearía que le brinde su asesor de seguros?



Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación de Mercado

ANEXOS C

ANEXO C1

MERCADO POTENCIAL TENDENCY

Población Proyectada 2010

Parroquias	No. Personas
Mariscal Sucre	15493
Belisario Quevedo	48356
Iñaquito	43792
Rumipamba	29703
Jipijapa	36837
Cochapamba	63569
Concepción	33464
Kennedy	67717
San Isidro del Inca	54403
Nayon	18027
Zambiza	4563
Zona Centro	122584
Cumbaya - Tumbaco	48425
Los Chillos	53266
TOTAL	640199

PEA	42.80%
20-65 Años	55.80%

Datos del Pastel de Mercado

Tamaño de Mercado	152895
Demanda Satisfecha	25075
Mercado Potencial	127820
Mercado Tendency	1406
Mercado Tendency Mensual	117

Composición de Mercado según ramo - TENDENCY

	Total mercado	Proyectado al Negocio
Vida	9%	12%
Accidentes	12.43%	17%
Vehículos	21.40%	29%
Asistencia Médica	15.08%	20%
Ramos Generales	16%	22%
TOTAL	75%	100%

Fuente: INEC y Superintendencia de Bancos

Elaborado por: Autores

ANEXO C2

DESVIACIÓN ESTÁNDAR - PROYECCIÓN DE VENTAS

(Tasas de crecimiento)

AÑO	INGRESO DEVENGADO	PRIMA NETA PAGADA	PRIMA NETA RETENIDA	PRIMA RETENIDA		COSTOS DE SINIESTROS	RESULTADO DE INTERMEDIACIÓN	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN
				NETA DEVENGADA				
2002	22.94	28.71	19.01	24.97		25.24	105.62	27.66
2003	15.69	13.72	11.06	12.11		15.95	20.45	16.08
2004	10.2	7.22	8.41	8.74		7.57	12.96	13.57
2005	6.17	10.48	12.08	8.28		6.42	23.74	8.51
2006	17	13.54	15.04	16.21		13.45	7.71	19.15
2007	15.09	10.05	11.61	14.09		15.75	48.93	19.46
2008	18.79	27.66	26.14	17.72		18.75	81.5	30.45

Elaborado por: Autores

Fuente: Superintendencia de bancos y seguros.

Crecimiento promedio de la industria = 11%
Desviación estándar = 2.71

Escenario Optimista	=	11% + 1 (2,71)	=	13.71%
----------------------------	---	----------------	---	---------------

Escenario Pesimista	=	11% - 1 (2,71)	=	8.29%
----------------------------	---	----------------	---	--------------

ANEXO C3

DATOS DE ENTRADA TENDENCY		
Ramo	% de caidas	% de comisión
Mercadeo Empresarial	31%	18%
Automóviles	25%	15%
Vida Termino	10%	25%
Asistencia Médica	20%	15%
Accidentes Personales	12%	20%
Ramos Generales	8%	15%

CRECIMIENTO ANUAL TENDENCY	
Escenario Esperado	11.00%
Escenario Pesimista	8.29%
Escenario Optimista	13.71%

Elaborado por: Autores

ANEXO C4

COSTO DE OPORTUNIDAD - TENDENCY

Bonos del Estado (USA)/10 años				4.07%
impuestos efectivos Estados Unidos				40.00%
Tasa efectiva impuestos Ecuador				36.25%
Empresas Aseguradoras				
Compañía	D/E	Símbolo	Beta Apalancado	
ALLIANCE	78.00%	WFMI:US	0.73	
AIG	90.00%	UNFI	0.25	
PROMEDIO DE LA INDUSTRIA	84.00%	66.45%	0.49	
Riesgo país al 01-03-2009			5.85%	
Prima de Mercados Emergentes			7.50%	
beta sin Deuda			0.33	
Beta re apalancado			0.46	
COSTO DE OPORTUNIDAD APALANCADO				<u>13.40%</u>
COSTO DE OPORTUNIDAD DESAPALANCADO				<u>12.36%</u>

ANEXO C5

DISEÑO DE LA OFICINA



ANEXOS D

ANEXO D1

(En dólares)

TOTAL INVERSIONES - TENDENCY					
	2010	2011	2012	2013	2014
Adecuación de Oficina	\$ 4,266.0	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00
Muebles y Equipos de Oficina	\$ 1,587.5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipos de Computación	\$ 3,356.0	\$ -	\$ -	\$ 3,356.00	\$ -
Gastos de Constitución	\$ 1,198.9	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de Trabajo	\$ 9,851.9	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 20,260.2	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 3,716.00	\$ 360.00

Elaborado por: Autores

ANEXO D2

(En dólares)

Adecuación de Oficina (costo total x año) - TENDENCY					
	2010	2011	2012	2013	2014
Diseño	\$ 720.0	-	-	-	-
Piso Flotante	\$ 1,527.0	-	-	-	-
Pintura	\$ 1,000.0	\$ 280.00	\$ 280.00	\$ 280.00	\$ 280.00
Baño	\$ 582.0	-	-	-	-
Iluminación	\$ 437.0	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00
TOTAL	\$ 4,266.0	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00

Elaborado por: Autores

ANEXO D3

(En dólares)

Muebles y Equipos de Oficina - TENDENCY			
	2010		
	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Escritorio	2	234	\$ 468.0
Sillas ejecutivas	2	75	\$ 150.0
Sillas de recepción	6	42	\$ 252.0
Sillas sencillas	8	18	\$ 144.0
Archivador	1	58	\$ 58.0
Mesa Ovalada 8 Personas	1	210	\$ 210.0
Teléfono convencional	5	23.1	\$ 115.5
Telefax	1	190	\$ 190.0
TOTAL			\$ 1,587.5

Elaborado por: Autores

ANEXO D4

(En dólares)

Equipos de Computación - TENDENCY															
	2010			2011			2012			2013			2014		
	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Computadora	2	\$ 650.00	\$ 1,300.0	-	\$ -	\$ -	-	\$ -	\$ -	2	\$ 650.00	\$ 1,300.0	-	\$ -	\$ -
Laptop	2	\$ 825.00	\$ 1,650.0	-	\$ -	\$ -	-	\$ -	\$ -	2	\$ 825.00	\$ 1,650.0	-	\$ -	\$ -
Router Inalámbrico	1	\$ 56.00	\$ 56.0	-	\$ -	\$ -	-	\$ -	\$ -	1	\$ 56.00	\$ 56.0	-	\$ -	\$ -
Impresora 3 en 1	1	\$ 350.00	\$ 350.0	-	\$ -	\$ -	-	\$ -	\$ -	1	\$ 350.00	\$ 350.0	-	\$ -	\$ -
TOTAL			\$ 3,356.0			\$ -			\$ -			\$ 3,356.0			\$ -

Elaborado por: Autores

ANEXO D5

(En dólares)

Gastos de Constitución - TENDENCY	
Especificación	Costo Total
Escrituras	\$ 142.2
Publicación extracto en el diario	\$ 75.4
Pago Notaria	\$ 10.0
Inscripción nombramiento Gerente General	\$ 21.3
Derechos Superintendencia de Bancos	\$ 800.0
Honorarios profesionales abogados	\$ 150.0
TOTAL	\$ 1,198.9

Fuente: Superintendencia de Bancos y Cabezas y Wray Asociados

Elaborado por: Autores

ANEXO D6

(En dólares)

Capital de Trabajo - TENDENCY	
Rubro para 3 meses	Valor \$
Gastos Generales	\$ 1,965.1
Nómina	\$ 6,336.7
Compra de Productos	\$ -
Software	\$ 350.0
Garantía de Arrendamiento	\$ 1,200.0
TOTAL	\$ 9,851.9

Elaborado por: Autores

ANEXO D7

ESTRUCTURA DE CAPITAL - TENDENCY

CON APALANCAMIENTO		
	%	Total
Deuda	48%	\$ 9,724.92
Capital Propio	52%	\$ 10,535.32
TOTAL	100%	\$ 20,260.24

Aporte de los Socios		
	%	Total
Juan Francisco Baquero	51%	\$ 5,373.02
Francisco Andino	49%	\$ 5,162.31
TOTAL	100%	\$ 10,535.32

SIN APALANCAMIENTO		
	%	Total
Deuda	0%	\$ -
Capital Propio	100%	\$ 20,260.24
TOTAL	100%	\$ 20,260.24

Aporte de los Socios		
	%	Total
Juan Francisco Baquero	51%	\$ 10,332.72
Francisco Andino	49%	\$ 9,927.52
TOTAL	100%	\$ 20,260.24

Elaborado por: Autores

ANEXO D8

PROYECCIÓN DE VENTAS TENDENCY					
ESCENARIO ESPERADO					
Año 2010					
Tipo de Seguro	Prima Promedio Mensual (US)	Cantidad de Asegurados	Total Ventas Mensual (US)	Total Ventas Anuales (US)	Ingresos por Comisión
Mercadeo Empresarial	\$ 19	60	\$ 1,110.0	\$ 13,320	\$ 2,398
Automóviles	\$ 550.0	34	\$ 18,508.6	\$ 222,103	\$ 33,315
Vida Termino	\$ 125.0	15	\$ 1,828.1	\$ 21,937	\$ 5,484
Asistencia Médica	\$ 85.0	24	\$ 2,015.7	\$ 24,188	\$ 3,628
Accidentes Personales	\$ 2.5	20	\$ 48.9	\$ 586	\$ 117
Ramos Generales	\$ 208.0	26	\$ 5,331.5	\$ 63,978	\$ 9,597
TOTAL					\$ 54,539

PROYECCIÓN DE VENTAS TENDENCY					
ESCENARIO PESIMISTA					
Año 2010					
Tipo de Seguro	Prima Promedio Mensual (US)	Cantidad de Asegurados	Total Ventas Mensual (US)	Total Ventas Anuales (US)	Ingresos por Comisión
Mercadeo Empresarial	\$ 18.5	58	\$ 1,079.9	\$ 12,959	\$ 2,333
Automóviles	\$ 550.0	33	\$ 18,007.0	\$ 216,084	\$ 32,413
Vida Termino	\$ 125.0	14	\$ 1,778.5	\$ 21,342	\$ 5,336
Asistencia Médica	\$ 85.0	23	\$ 1,961.0	\$ 23,532	\$ 3,530
Accidentes Personales	\$ 2.5	19	\$ 47.5	\$ 571	\$ 114
Ramos Generales	\$ 208.0	25	\$ 5,187.0	\$ 62,244	\$ 9,337
TOTAL					\$ 53,061

PROYECCIÓN DE VENTAS TENDENCY					
ESCENARIO OPTIMISTA					
Año 2010					
Tipo de Seguro	Prima Promedio Mensual (US)	Cantidad de Asegurados	Total Ventas Mensual (US)	Total Ventas Anuales (US)	Ingresos por Comisión
Mercadeo Empresarial	\$ 18.5	62	\$ 1,140.1	\$ 13,681	\$ 2,463
Automóviles	\$ 550.0	35	\$ 19,010.1	\$ 228,122	\$ 34,218
Vida Termino	\$ 125.0	15	\$ 1,877.6	\$ 22,531	\$ 5,633
Asistencia Médica	\$ 85.0	24	\$ 2,070.3	\$ 24,843	\$ 3,727
Accidentes Personales	\$ 2.5	20	\$ 50.2	\$ 602	\$ 120
Ramos Generales	\$ 208.0	26	\$ 5,476.0	\$ 65,711	\$ 9,857
TOTAL					\$ 56,017

ANEXO D9

PROYECCIÓN DE VENTAS TENDENCY				
ESCENARIO ESPERADO				
Año 2011				
Tipo de Seguro	Renovaciones	Ventas Nuevas	Total Anual (US)	Ingresos por Comisión
Mercadeo Empresarial	\$ 9,190.8	\$ 5,594.4	\$ 14,785.2	\$ 2,661.34
Automóviles	\$ 166,577.0	\$ 79,957.0	\$ 246,534.0	\$ 36,980.10
Vida Termino	\$ 19,743.0	\$ 4,606.7	\$ 24,349.7	\$ 6,087.42
Asistencia Médica	\$ 19,350.3	\$ 7,498.2	\$ 26,848.5	\$ 4,027.28
Accidentes Personales	\$ 516.0	\$ 134.9	\$ 650.9	\$ 130.18
Ramos Generales	\$ 58,859.4	\$ 12,155.8	\$ 71,015.2	\$ 10,652.28
TOTAL				\$ 60,538.59

PROYECCIÓN DE VENTAS TENDENCY				
ESCENARIO PESIMISTA				
Año 2011				
Tipo de Seguro	Renovaciones	Ventas Nuevas	Total Anual (US)	Ingresos por Comisión
Mercadeo Empresarial	\$ 8,941.7	\$ 5,091.6	\$ 14,033.3	\$ 2,526.00
Automóviles	\$ 162,062.8	\$ 71,934.3	\$ 233,997.0	\$ 35,099.56
Vida Termino	\$ 19,208.0	\$ 3,903.5	\$ 23,111.4	\$ 5,777.86
Asistencia Médica	\$ 18,825.9	\$ 6,657.3	\$ 25,483.2	\$ 3,822.48
Accidentes Personales	\$ 502.0	\$ 115.8	\$ 617.8	\$ 123.56
Ramos Generales	\$ 57,264.3	\$ 10,139.5	\$ 67,403.9	\$ 10,110.58
TOTAL				\$ 57,460.04

PROYECCIÓN DE VENTAS TENDENCY				
ESCENARIO OPTIMISTA				
Año 2011				
Tipo de Seguro	Renovaciones	Ventas Nuevas	Total Anual (US)	Ingresos por Comisión
Mercadeo Empresarial	\$ 9,439.9	\$ 6,116.8	\$ 15,556.6	\$ 2,800.19
Automóviles	\$ 171,091.3	\$ 88,305.9	\$ 259,397.2	\$ 38,909.57
Vida Termino	\$ 20,278.0	\$ 5,342.1	\$ 25,620.2	\$ 6,405.04
Asistencia Médica	\$ 19,874.7	\$ 8,374.7	\$ 28,249.4	\$ 4,237.41
Accidentes Personales	\$ 530.0	\$ 154.8	\$ 684.9	\$ 136.97
Ramos Generales	\$ 60,454.5	\$ 14,266.0	\$ 74,720.5	\$ 11,208.07
TOTAL				\$ 63,697.26

Elaborado por: Autores

ANEXO D10

PROYECCIÓN DE VENTAS TENDENCY				
ESCENARIO ESPERADO				
Año 2012				
Tipo de Seguro	Renovaciones	Ventas Nuevas	Total Anual (US)	Ingresos por Comisión
Mercadeo Empresarial	\$ 10,201.8	\$ 6,209.8	\$ 16,411.6	\$ 2,954.08
Automóviles	\$ 184,900.5	\$ 88,752.2	\$ 273,652.7	\$ 41,047.91
Vida Terminio	\$ 21,914.7	\$ 5,113.4	\$ 27,028.1	\$ 6,757.04
Asistencia Médica	\$ 21,478.8	\$ 8,323.0	\$ 29,801.9	\$ 4,470.28
Accidentes Personales	\$ 572.8	\$ 149.7	\$ 722.5	\$ 144.50
Ramos Generales	\$ 65,334.0	\$ 13,492.9	\$ 78,826.9	\$ 11,824.03
TOTAL				\$ 67,197.84

PROYECCIÓN DE VENTAS TENDENCY				
ESCENARIO PESIMISTA				
Año 2012				
Tipo de Seguro	Renovaciones	Ventas Nuevas	Total Anual (US)	Ingresos por Comisión
Mercadeo Empresarial	\$ 9,683.0	\$ 5,513.7	\$ 15,196.7	\$ 2,735.41
Automóviles	\$ 175,497.8	\$ 77,897.6	\$ 253,395.4	\$ 38,009.31
Vida Terminio	\$ 20,800.3	\$ 4,227.1	\$ 25,027.4	\$ 6,256.84
Asistencia Médica	\$ 20,386.6	\$ 7,209.2	\$ 27,595.8	\$ 4,139.37
Accidentes Personales	\$ 543.7	\$ 125.4	\$ 669.0	\$ 133.80
Ramos Generales	\$ 62,011.6	\$ 10,980.1	\$ 72,991.7	\$ 10,948.75
TOTAL				\$ 62,223.47

PROYECCIÓN DE VENTAS TENDENCY				
ESCENARIO OPTIMISTA				
Año 2012				
Tipo de Seguro	Renovaciones	Ventas Nuevas	Total Anual (US)	Ingresos por Comisión
Mercadeo Empresarial	\$ 10,734.1	\$ 6,955.4	\$ 17,689.4	\$ 3,184.10
Automóviles	\$ 194,547.9	\$ 100,412.6	\$ 294,960.5	\$ 44,244.08
Vida Terminio	\$ 23,058.1	\$ 6,074.5	\$ 29,132.7	\$ 7,283.17
Asistencia Médica	\$ 22,599.5	\$ 9,522.9	\$ 32,122.4	\$ 4,818.36
Accidentes Personales	\$ 602.7	\$ 176.1	\$ 778.8	\$ 155.75
Ramos Generales	\$ 68,742.8	\$ 16,221.8	\$ 84,964.7	\$ 12,744.70
TOTAL				\$ 72,430.15

Elaborado por: Autores

ANEXO D11

PROYECCIÓN DE VENTAS TENDENCY				
ESCENARIO ESPERADO				
Año 2013				
Tipo de Seguro	Renovaciones	Ventas Nuevas	Total Anual (US)	Ingresos por Comisión
Mercadeo Empresarial	\$ 11,324.0	\$ 6,892.9	\$ 18,216.8	\$ 3,279.03
Automóviles	\$ 205,239.5	\$ 98,515.0	\$ 303,754.5	\$ 45,563.18
Vida Termino	\$ 24,325.3	\$ 5,675.9	\$ 30,001.2	\$ 7,500.31
Asistencia Médica	\$ 23,841.5	\$ 9,238.6	\$ 33,080.1	\$ 4,962.01
Accidentes Personales	\$ 635.8	\$ 166.2	\$ 802.0	\$ 160.39
Ramos Generales	\$ 72,520.7	\$ 14,977.1	\$ 87,497.8	\$ 13,124.67
TOTAL				\$ 74,589.60

PROYECCIÓN DE VENTAS TENDENCY				
ESCENARIO PESIMISTA				
Año 2013				
Tipo de Seguro	Renovaciones	Ventas Nuevas	Total Anual (US)	Ingresos por Comisión
Mercadeo Empresarial	\$ 10,485.7	\$ 5,970.8	\$ 16,456.5	\$ 2,962.17
Automóviles	\$ 190,046.6	\$ 84,355.3	\$ 274,401.9	\$ 41,160.28
Vida Termino	\$ 22,524.6	\$ 4,577.5	\$ 27,102.1	\$ 6,775.54
Asistencia Médica	\$ 22,076.6	\$ 7,806.8	\$ 29,883.5	\$ 4,482.52
Accidentes Personales	\$ 588.7	\$ 135.7	\$ 724.5	\$ 144.89
Ramos Generales	\$ 67,152.3	\$ 11,890.3	\$ 79,042.7	\$ 11,856.40
TOTAL				\$ 67,381.80

PROYECCIÓN DE VENTAS TENDENCY				
ESCENARIO OPTIMISTA				
Año 2013				
Tipo de Seguro	Renovaciones	Ventas Nuevas	Total Anual (US)	Ingresos por Comisión
Mercadeo Empresarial	\$ 12,205.7	\$ 7,909.0	\$ 20,114.7	\$ 3,620.64
Automóviles	\$ 221,220.4	\$ 106,185.8	\$ 327,406.2	\$ 49,110.92
Vida Termino	\$ 26,219.4	\$ 6,117.9	\$ 32,337.3	\$ 8,084.32
Asistencia Médica	\$ 25,697.9	\$ 9,957.9	\$ 35,655.8	\$ 5,348.38
Accidentes Personales	\$ 685.3	\$ 179.1	\$ 864.4	\$ 172.88
Ramos Generales	\$ 78,167.5	\$ 16,143.3	\$ 94,310.8	\$ 14,146.62
TOTAL				\$ 80,483.76

Elaborado por: Autores

ANEXO D12

PROYECCIÓN DE VENTAS TENDENCY				
ESCENARIO ESPERADO				
Año 2014				
Tipo de Seguro	Renovaciones	Ventas Nuevas	Total Anual (US)	Ingresos por Comisión
Mercadeo Empresarial	\$ 12,569.6	\$ 7,651.1	\$ 20,220.7	\$ 3,639.73
Automóviles	\$ 227,815.9	\$ 109,351.6	\$ 337,167.5	\$ 50,575.13
Vida Termino	\$ 27,001.1	\$ 6,300.3	\$ 33,301.4	\$ 8,325.35
Asistencia Médica	\$ 26,464.1	\$ 10,254.8	\$ 36,718.9	\$ 5,507.83
Accidentes Personales	\$ 705.7	\$ 184.5	\$ 890.2	\$ 178.04
Ramos Generales	\$ 80,498.0	\$ 16,624.6	\$ 97,122.6	\$ 14,568.39
TOTAL				\$ 82,794.46

PROYECCIÓN DE VENTAS TENDENCY				
ESCENARIO PESIMISTA				
Año 2014				
Tipo de Seguro	Renovaciones	Ventas Nuevas	Total Anual (US)	Ingresos por Comisión
Mercadeo Empresarial	\$ 11,355.0	\$ 6,465.8	\$ 17,820.7	\$ 3,207.73
Automóviles	\$ 205,801.4	\$ 91,348.4	\$ 297,149.8	\$ 44,572.47
Vida Termino	\$ 24,391.9	\$ 4,957.0	\$ 29,348.9	\$ 7,337.23
Asistencia Médica	\$ 23,906.8	\$ 8,454.0	\$ 32,360.8	\$ 4,854.12
Accidentes Personales	\$ 637.5	\$ 147.0	\$ 784.5	\$ 156.91
Ramos Generales	\$ 72,719.2	\$ 12,876.0	\$ 85,595.3	\$ 12,839.29
TOTAL				\$ 72,967.75

PROYECCIÓN DE VENTAS TENDENCY				
ESCENARIO OPTIMISTA				
Año 2014				
Tipo de Seguro	Renovaciones	Ventas Nuevas	Total Anual (US)	Ingresos por Comisión
Mercadeo Empresarial	\$ 13,879.1	\$ 8,993.3	\$ 22,872.4	\$ 4,117.03
Automóviles	\$ 245,554.6	\$ 126,738.9	\$ 372,293.5	\$ 55,844.03
Vida Termino	\$ 29,103.5	\$ 7,667.2	\$ 36,770.7	\$ 9,192.68
Asistencia Médica	\$ 28,524.7	\$ 12,019.6	\$ 40,544.3	\$ 6,081.64
Accidentes Personales	\$ 760.7	\$ 222.2	\$ 982.9	\$ 196.58
Ramos Generales	\$ 86,765.9	\$ 20,474.9	\$ 107,240.8	\$ 16,086.12
TOTAL				\$ 91,518.08

Elaborado por: Autores

ANEXO D13

(En dólares)

PRESUPUESTO DE GASTOS TENDENCY					
ESCENARIO ESPERADO					
	2010	2011	2012	2013	2014
Gastos de Administración	\$ 7,566.0	\$ 7,566.0	\$ 7,566.0	\$ 7,566.0	\$ 7,566.0
Gastos de Marketing	\$ 321.0	\$ 321.0	\$ 111.0	\$ 111.0	\$ 111.0
Gastos de Venta	\$ 11,807.9	\$ 13,007.7	\$ 14,339.6	\$ 16,117.9	\$ 17,758.9
Otros Gastos	\$ 294.5	\$ 294.5	\$ 294.5	\$ 294.5	\$ 294.5
TOTAL	\$ 19,989.3	\$ 21,189.2	\$ 22,311.0	\$ 24,089.4	\$ 25,730.4

PRESUPUESTO DE GASTOS TENDENCY					
ESCENARIO PÉSIMISTA					
	2010	2011	2012	2013	2014
Gastos de Administración	\$ 7,566.0	\$ 7,566.0	\$ 7,566.0	\$ 7,566.0	\$ 7,566.0
Gastos de Marketing	\$ 321.0	\$ 321.0	\$ 111.0	\$ 111.0	\$ 111.0
Gastos de Venta	\$ 11,512.3	\$ 12,392.0	\$ 13,344.7	\$ 14,676.4	\$ 15,793.6
Otros Gastos	\$ 294.5	\$ 294.5	\$ 294.5	\$ 294.5	\$ 294.5
TOTAL	\$ 19,693.7	\$ 20,573.5	\$ 21,316.2	\$ 22,647.8	\$ 23,765.0

PRESUPUESTO DE GASTOS TENDENCY					
ESCENARIO OPTIMISTA					
	2010	2011	2012	2013	2014
Gastos de Administración	\$ 7,566.0	\$ 7,566.0	\$ 7,566.0	\$ 7,566.0	\$ 7,566.0
Gastos de Marketing	\$ 321.0	\$ 321.0	\$ 111.0	\$ 111.0	\$ 111.0
Gastos de Venta	\$ 12,103.5	\$ 13,639.5	\$ 15,386.0	\$ 17,296.8	\$ 19,503.6
Otros Gastos	\$ 294.5	\$ 294.5	\$ 294.5	\$ 294.5	\$ 294.5
TOTAL	\$ 20,284.9	\$ 21,820.9	\$ 23,357.5	\$ 25,268.2	\$ 27,475.1

Elaborado por: Autores

ANEXO D14

Gasto de Comisiones en Ejecutivos - TENDENCY (En dólares)

Comisiones pagadas a Ejecutivos Comerciales

20%

Escenario Esperado					
	2010	2011	2012	2013	2014
Comisiones Tendency	\$ 54,539.3	\$ 60,538.6	\$ 67,197.8	\$ 74,589.6	\$ 82,794.5
Comisiones Vendedores	\$ 10,907.9	\$ 12,107.7	\$ 13,439.6	\$ 14,917.9	\$ 16,558.9
TOTAL	\$ 10,907.9	\$ 12,107.7	\$ 13,439.6	\$ 14,917.9	\$ 16,558.9

Escenario Pesimista					
	2010	2011	2012	2013	2014
Comisiones Vendedores	\$ 53,061.3	\$ 57,460.0	\$ 62,223.5	\$ 67,381.8	\$ 72,967.8
Movilización	\$ 10,612.3	\$ 11,492.0	\$ 12,444.7	\$ 13,476.4	\$ 14,593.6
TOTAL	\$ 10,612.3	\$ 11,492.0	\$ 12,444.7	\$ 13,476.4	\$ 14,593.6

Escenario Optimista					
	2010	2011	2012	2013	2014
Comisiones Vendedores	\$ 56,017.3	\$ 63,697.3	\$ 72,430.2	\$ 80,483.8	\$ 91,518.1
Movilización	\$ 11,203.5	\$ 12,739.5	\$ 14,486.0	\$ 16,096.8	\$ 18,303.6
TOTAL	\$ 11,203.5	\$ 12,739.5	\$ 14,486.0	\$ 16,096.8	\$ 18,303.6

Elaborado por: Autores

ANEXO D15
Gasto de Ventas - TENDENCY
(En dólares)

Escenario Esperado					
	2010	2011	2012	2013	2014
Comisiones Vendedores	\$ 10,907.9	\$ 12,107.7	\$ 13,439.6	\$ 14,917.9	\$ 16,558.9
Movilización	\$ 900.0	\$ 900.0	\$ 900.0	\$ 1,200.0	\$ 1,200.0
TOTAL	\$ 11,807.9	\$ 13,007.7	\$ 14,339.6	\$ 16,117.9	\$ 17,758.9

Escenario Pesimista					
	2010	2011	2012	2013	2014
Comisiones Vendedores	\$ 10,612.3	\$ 11,492.0	\$ 12,444.7	\$ 13,476.4	\$ 14,593.6
Movilización	\$ 900.0	\$ 900.0	\$ 900.0	\$ 1,200.0	\$ 1,200.0
TOTAL	\$ 11,512.3	\$ 12,392.0	\$ 13,344.7	\$ 14,676.4	\$ 15,793.6

Escenario Optimista					
	2010	2011	2012	2013	2014
Comisiones Vendedores	\$ 11,203.5	\$ 12,739.5	\$ 14,486.0	\$ 16,096.8	\$ 18,303.6
Movilización	\$ 900.0	\$ 900.0	\$ 900.0	\$ 1,200.0	\$ 1,200.0
TOTAL	\$ 12,103.5	\$ 13,639.5	\$ 15,386.0	\$ 17,296.8	\$ 19,503.6

Elaborado por: Autores

ANEXO D16

Gastos de Administración - TENDENCY (En dólares)						
	2010		2011	2012	2013	2014
	Costo Mensual	Costo Anual				
Arriendo	\$ 400.0	\$ 4,800.0	\$ 4,800.0	\$ 4,800.0	\$ 4,800.0	\$ 4,800.0
Luz	\$ 33.0	\$ 396.0	\$ 396.0	\$ 396.0	\$ 396.0	\$ 396.0
Agua	\$ 17.5	\$ 210.0	\$ 210.0	\$ 210.0	\$ 210.0	\$ 210.0
Teléfono	\$ 70.0	\$ 840.0	\$ 840.0	\$ 840.0	\$ 840.0	\$ 840.0
Plan de Telefonía Celular	\$ 40.0	\$ 480.0	\$ 480.0	\$ 480.0	\$ 480.0	\$ 480.0
Banda Ancha	\$ 70.0	\$ 840.0	\$ 840.0	\$ 840.0	\$ 840.0	\$ 840.0
TOTAL	\$ 520.5	\$ 7,566.0				

Elaborado por: Autores

ANEXO D17

Gastos de Marketing - TENDENCY (En dólares)									
	2010					2011	2012	2013	2014
	Frecuencia	Cantidad Mensual	Cantidad Anual	Costo Unitario	Costo Anual				
Volantes Full Color Papel Couche	Mensual - 6M	1000	6000	\$ 0.035	\$ 210.0	\$ 210.0			
Dípticos Full Color Papel Couche	Bimestral	300	1800	\$ 0.055	\$ 99.0	\$ 99.0	\$ 99.0	\$ 99.0	\$ 99.0
Tarjetas de Presentación	Trimestral	200	800	\$ 0.015	\$ 12.0	\$ 12.0	\$ 12.0	\$ 12.0	\$ 12.0
TOTAL					\$ 321.0	\$ 321.0	\$ 111.0	\$ 111.0	\$ 111.0

Elaborado por: Autores

ANEXO D18

Presupuesto de Suministros de Oficina - TENDENCY (En dólares)											
Concepto	2010			2011		2012		2013		2014	
	Costo Unitario	Cantidad	Costo Total	Cantidad	Costo Anual						
Resmas de 500 hojas de papel bond 75 gr. A4	\$ 3.50	4	\$ 14.0	4	\$ 14.0	4	\$ 14.0	4	\$ 14.0	4	\$ 14.0
Bolígrafo Bic (caja de 12 unidades)	\$ 3.00	1	\$ 3.0	1	\$ 3.0	1	\$ 3.0	1	\$ 3.0	1	\$ 3.0
Lápiz con borrador Evolution (caja de 12 unidades)	\$ 2.00	1	\$ 2.0	1	\$ 2.0	1	\$ 2.0	1	\$ 2.0	1	\$ 2.0
Caja de 100 Crips Standar 9-32 (50 gr.)	\$ 1.50	1	\$ 1.5	1	\$ 1.5	1	\$ 1.5	1	\$ 1.5	1	\$ 1.5
Folders cartulina manila 150 gr. Oficio	\$ 0.07	12	\$ 0.8	12	\$ 0.8	12	\$ 0.8	12	\$ 0.8	12	\$ 0.8
Paquete de Stick Notes	\$ 0.38	3	\$ 1.1	3	\$ 1.1	3	\$ 1.1	3	\$ 1.1	3	\$ 1.1
Paquete de 25 sobres bond 56 gr. Oficio 11,4x24 cm.	\$ 0.50	3	\$ 1.5	3	\$ 1.5	3	\$ 1.5	3	\$ 1.5	3	\$ 1.5
Cartucho negro impresora recargable	\$ 8.00	4	\$ 32.0	4	\$ 32.0	4	\$ 32.0	4	\$ 32.0	4	\$ 32.0
Cartucho color impresora recargable	\$ 8.00	2	\$ 16.0	2	\$ 16.0	2	\$ 16.0	2	\$ 16.0	2	\$ 16.0
Regulador de voltaje (1000 VA)	\$ 25.00	2	\$ 50.0	2	\$ 50.0	2	\$ 50.0	2	\$ 50.0	2	\$ 50.0
Cortapicos	\$ 7.00	2	\$ 14.0	2	\$ 14.0	2	\$ 14.0	2	\$ 14.0	2	\$ 14.0
Basureros de Oficina	\$ 3.36	3	\$ 10.1	3	\$ 10.1	3	\$ 10.1	3	\$ 10.1	3	\$ 10.1
Corrector Stabilo tipo lápiz X1	\$ 1.61	4	\$ 6.4	4	\$ 6.4	4	\$ 6.4	4	\$ 6.4	4	\$ 6.4
Paquete de facturas (100 unidades)	\$ 15.00	2	\$ 30.0	2	\$ 30.0	2	\$ 30.0	2	\$ 30.0	2	\$ 30.0
Engrapadora Merletto grap. mediana	\$ 1.93	4	\$ 7.7	4	\$ 7.7	4	\$ 7.7	4	\$ 7.7	4	\$ 7.7
Caja de grapas	\$ 1.00	2	\$ 2.0	2	\$ 2.0	2	\$ 2.0	2	\$ 2.0	2	\$ 2.0
Perforadora	\$ 2.00	4	\$ 8.0	4	\$ 8.0	4	\$ 8.0	4	\$ 8.0	4	\$ 8.0
Cinta scotch cristal con base	\$ 0.56	4	\$ 2.2	4	\$ 2.2	4	\$ 2.2	4	\$ 2.2	4	\$ 2.2
Calculadora	\$ 23.00	4	\$ 92.0	4	\$ 92.0	4	\$ 92.0	4	\$ 92.0	4	\$ 92.0
TOTAL			\$ 294.5								

Fuente: Megamaxi, Súper Paco, Ecuamag

Elaborado por: Autores

ANEXO D19
Nómina de TENDENCY

DATOS DE ENTRADA	
Aporte IESS	9.35%
Décimo cuarto sueldo	218.00
Incremento de sueldos por año	0.00%
Aporte Patronal al IESS	12.15%

NÓMINA DE TENDENCY											
AÑO 2010											
CARGO	Sueldo Básico	No. De Personas	Sueldo Básico Anual	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Aporte IESS (Personal)	Total Ingresos	Vacaciones	Fondo de Reserva	Aporte IESS (Patronal)	Costo Anual
GERENTE GENERAL	\$400.00	1	\$4,800.00	\$400.00	\$218.00	\$448.80	\$4,969.20	\$207.05	\$0.00	\$583.20	\$6,208.25
GERENTE COMERCIAL	\$300.00	1	\$3,600.00	\$300.00	\$218.00	\$336.60	\$3,781.40	\$157.56	\$0.00	\$437.40	\$4,712.96
ASISTENTE ADMINISTRATIVA FINANCIERA	\$250.00	1	\$3,000.00	\$250.00	\$218.00	\$280.50	\$3,187.50	\$132.81	\$0.00	\$364.50	\$3,965.31
VENDEDOR 1	\$218.00	1	\$2,616.00	\$218.00	\$218.00	\$244.60	\$2,807.40	\$116.98	\$0.00	\$317.84	\$3,486.82
VENDEDOR 2	\$218.00	1	\$2,616.00	\$218.00	\$218.00	\$244.60	\$2,807.40	\$116.98	\$0.00	\$317.84	\$3,486.82
VENDEDOR 3	\$218.00	1	\$2,616.00	\$218.00	\$218.00	\$244.60	\$2,807.40	\$116.98	\$0.00	\$317.84	\$3,486.82
VENDEDOR 4	\$0.00	-	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL	\$1,604.00	6	\$19,248.00	\$1,604.00	\$1,308.00	\$1,799.69	\$20,360.31	\$848.35	\$0.00	\$2,338.63	\$25,346.98
COSTO TOTAL											\$25,346.98

NÓMINA DE TENDENCY											
AÑO 2011											
CARGO	Sueldo Básico	No. De Personas	Sueldo Básico Anual	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Aporte IESS (Personal)	Total Ingresos	Vacaciones	Fondo de Reserva	Aporte IESS (Patronal)	Costo Anual
GERENTE GENERAL	\$430.00	1	\$5,160.00	\$430.00	\$218.00	\$482.46	\$5,325.54	\$221.90	\$430.00	\$626.94	\$7,086.84
GERENTE COMERCIAL	\$330.00	1	\$3,960.00	\$330.00	\$218.00	\$370.26	\$4,137.74	\$172.41	\$330.00	\$481.14	\$5,491.55
ASISTENTE ADMINISTRATIVA FINANCIERA	\$250.00	1	\$3,000.00	\$250.00	\$218.00	\$280.50	\$3,187.50	\$132.81	\$250.00	\$364.50	\$4,215.31
VENDEDOR 1	\$218.00	1	\$2,616.00	\$218.00	\$218.00	\$244.60	\$2,807.40	\$116.98	\$218.00	\$317.84	\$3,704.82
VENDEDOR 2	\$218.00	1	\$2,616.00	\$218.00	\$218.00	\$244.60	\$2,807.40	\$116.98	\$218.00	\$317.84	\$3,704.82
VENDEDOR 3	\$218.00	1	\$2,616.00	\$218.00	\$218.00	\$244.60	\$2,807.40	\$116.98	\$218.00	\$317.84	\$3,704.82
VENDEDOR 4	\$0.00	-	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL	\$1,664.00	6	\$19,968.00	\$1,664.00	\$1,308.00	\$1,867.01	\$21,072.99	\$878.04	\$1,664.00	\$2,426.11	\$27,908.15
COSTO TOTAL											\$27,908.15

Elaborado por: Autores

ANEXO D19 A
Nómina de TENDENCY

NÓMINA DE TENDENCY											
AÑO 2012											
CARGO	Sueldo Básico	No. De Personas	Sueldo Básico Anual	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Aporte IESS (Personal)	Total Ingresos	Vacaciones	Fondo de Reserva	Aporte IESS (Patronal)	Costo Anual
GERENTE GENERAL	\$460.00	1	\$5,520.00	\$460.00	\$218.00	\$516.12	\$5,681.88	\$236.75	\$460.00	\$670.68	\$7,565.43
GERENTE COMERCIAL	\$380.00	1	\$4,560.00	\$380.00	\$218.00	\$426.36	\$4,731.64	\$197.15	\$380.00	\$554.04	\$6,289.19
ASISTENTE ADMINISTRATIVA FINANCIERA	\$250.00	1	\$3,000.00	\$250.00	\$218.00	\$280.50	\$3,187.50	\$132.81	\$250.00	\$364.50	\$4,215.31
VENDEDOR 1	\$218.00	1	\$2,616.00	\$218.00	\$218.00	\$244.60	\$2,807.40	\$116.98	\$218.00	\$317.84	\$3,704.82
VENDEDOR 2	\$218.00	1	\$2,616.00	\$218.00	\$218.00	\$244.60	\$2,807.40	\$116.98	\$218.00	\$317.84	\$3,704.82
VENDEDOR 3	\$218.00	1	\$2,616.00	\$218.00	\$218.00	\$244.60	\$2,807.40	\$116.98	\$218.00	\$317.84	\$3,704.82
VENDEDOR 4	\$0.00	-	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL	\$1,744.00	6	\$20,928.00	\$1,744.00	\$1,308.00	\$1,956.77	\$22,023.23	\$917.63	\$1,744.00	\$2,542.75	\$29,184.39
COSTO TOTAL											\$29,184.39

NÓMINA DE TENDENCY											
AÑO 2013											
CARGO	Sueldo Básico	No. De Personas	Sueldo Básico Anual	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Aporte IESS (Personal)	Total Ingresos	Vacaciones	Fondo de Reserva	Aporte IESS (Patronal)	Costo Anual
GERENTE GENERAL	\$490.00	1	\$5,880.00	\$490.00	\$218.00	\$549.78	\$6,038.22	\$251.59	\$490.00	\$714.42	\$8,044.01
GERENTE COMERCIAL	\$390.00	1	\$4,680.00	\$390.00	\$218.00	\$437.58	\$4,850.42	\$202.10	\$390.00	\$568.62	\$6,448.72
ASISTENTE ADMINISTRATIVA FINANCIERA	\$250.00	1	\$3,000.00	\$250.00	\$218.00	\$280.50	\$3,187.50	\$132.81	\$250.00	\$364.50	\$4,215.31
VENDEDOR 1	\$218.00	1	\$2,616.00	\$218.00	\$218.00	\$244.60	\$2,807.40	\$116.98	\$218.00	\$317.84	\$3,704.82
VENDEDOR 2	\$218.00	1	\$2,616.00	\$218.00	\$218.00	\$244.60	\$2,807.40	\$116.98	\$218.00	\$317.84	\$3,704.82
VENDEDOR 3	\$218.00	1	\$2,616.00	\$218.00	\$218.00	\$244.60	\$2,807.40	\$116.98	\$218.00	\$317.84	\$3,704.82
VENDEDOR 4	\$218.00	1	\$2,616.00	\$218.00	\$218.00	\$244.60	\$2,807.40	\$116.98	\$218.00	\$317.84	\$3,704.82
TOTAL	\$2,002.00	7	\$24,024.00	\$2,002.00	\$1,526.00	\$2,246.24	\$25,305.76	\$1,054.41	\$2,002.00	\$2,918.92	\$33,527.32
COSTO TOTAL											\$33,527.32

Elaborado por: Autores

ANEXO D19 B
Nómina de TENDENCY

NÓMINA DE TENDENCY											
AÑO 2014											
CARGO	Sueldo Básico	No. De Personas	Sueldo Básico Anual	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Aporte IESS (Personal)	Total Ingresos	Vacaciones	Fondo de Reserva	Aporte IESS (Patronal)	Costo Anual
GERENTE GENERAL	\$520.00	1	\$6,240.00	\$520.00	\$218.00	\$583.44	\$6,394.56	\$266.44	\$520.00	\$758.16	\$8,522.60
GERENTE COMERCIAL	\$420.00	1	\$5,040.00	\$420.00	\$218.00	\$471.24	\$5,206.76	\$216.95	\$420.00	\$612.36	\$6,927.31
ASISTENTE ADMINISTRATIVA FINANCIERA	\$250.00	1	\$3,000.00	\$250.00	\$218.00	\$280.50	\$3,187.50	\$132.81	\$250.00	\$364.50	\$4,215.31
VENDEDOR 1	\$218.00	1	\$2,616.00	\$218.00	\$218.00	\$244.60	\$2,807.40	\$116.98	\$218.00	\$317.84	\$3,704.82
VENDEDOR 2	\$218.00	1	\$2,616.00	\$218.00	\$218.00	\$244.60	\$2,807.40	\$116.98	\$218.00	\$317.84	\$3,704.82
VENDEDOR 3	\$218.00	1	\$2,616.00	\$218.00	\$218.00	\$244.60	\$2,807.40	\$116.98	\$218.00	\$317.84	\$3,704.82
VENDEDOR 4	\$218.00	1	\$2,616.00	\$218.00	\$218.00	\$244.60	\$2,807.40	\$116.98	\$218.00	\$317.84	\$3,704.82
TOTAL	\$2,062.00	7	\$24,744.00	\$2,062.00	\$1,526.00	\$2,313.56	\$26,018.44	\$1,084.10	\$2,062.00	\$3,006.40	\$34,484.50
COSTO TOTAL											\$34,484.50

Elaborado por: Autores

ANEXO D20

TOTAL INGRESOS POR COMISIÓN TENDENCY					
ESCENARIO ESPERADO					
Tipo de Seguro	2010	2011	2012	2013	2014
Mercadeo Empresarial	\$ 2,397.6	\$ 2,661.34	\$ 2,954.1	\$ 3,279	\$ 3,640
Automóviles	\$ 33,315.4	\$ 36,980.10	\$ 41,047.9	\$ 45,563	\$ 50,575
Vida Terminio	\$ 5,484.2	\$ 6,087.42	\$ 6,757.0	\$ 7,500	\$ 8,325
Asistencia Médica	\$ 3,628.2	\$ 4,027.28	\$ 4,470.3	\$ 4,962	\$ 5,508
Accidentes Personales	\$ 117.3	\$ 130.18	\$ 144.5	\$ 160	\$ 178
Ramos Generales	\$ 9,596.6	\$ 10,652.28	\$ 11,824.0	\$ 13,125	\$ 14,568
TOTAL	\$ 54,539	\$ 60,539	\$ 67,198	\$ 74,590	\$ 82,794
					\$ 339,660

TOTAL INGRESOS POR COMISIÓN TENDENCY					
ESCENARIO PESIMISTA					
Tipo de Seguro	2010	2011	2012	2013	2014
Mercadeo Empresarial	\$ 2,332.6	\$ 2,526.00	\$ 2,735.4	\$ 2,962	\$ 3,208
Automóviles	\$ 32,412.6	\$ 35,099.56	\$ 38,009.3	\$ 41,160	\$ 44,572
Vida Terminio	\$ 5,335.5	\$ 5,777.86	\$ 6,256.8	\$ 6,776	\$ 7,337
Asistencia Médica	\$ 3,529.9	\$ 3,822.48	\$ 4,139.4	\$ 4,483	\$ 4,854
Accidentes Personales	\$ 114.1	\$ 123.56	\$ 133.8	\$ 145	\$ 157
Ramos Generales	\$ 9,336.6	\$ 10,110.58	\$ 10,948.7	\$ 11,856	\$ 12,839
TOTAL	\$ 53,061	\$ 57,460	\$ 62,223	\$ 67,382	\$ 72,968
					\$ 313,094

TOTAL INGRESOS POR COMISIÓN TENDENCY					
ESCENARIO OPTIMISTA					
Tipo de Seguro	2010	2011	2012	2013	2014
Mercadeo Empresarial	\$ 2,462.6	\$ 2,800.19	\$ 3,184.1	\$ 3,621	\$ 4,117
Automóviles	\$ 34,218.3	\$ 38,909.57	\$ 44,244.1	\$ 49,111	\$ 55,844
Vida Terminio	\$ 5,632.8	\$ 6,405.04	\$ 7,283.2	\$ 8,084	\$ 9,193
Asistencia Médica	\$ 3,726.5	\$ 4,237.41	\$ 4,818.4	\$ 5,348	\$ 6,082
Accidentes Personales	\$ 120.5	\$ 136.97	\$ 155.8	\$ 173	\$ 197
Ramos Generales	\$ 9,856.7	\$ 11,208.07	\$ 12,744.7	\$ 14,147	\$ 16,086
TOTAL	\$ 56,017	\$ 63,697	\$ 72,430	\$ 80,484	\$ 91,518
					\$ 364,147

Elaborado por: Autores

ANEXO D21

DEPRECIACIONES, AMORTIZACIONES Y VALOR DE RESCATE DE TENDENCY

TASAS		VALOR DE RESCATE		
Descripción	Tasa	Detalle	%	Año 2014
Equipos de computación	33%	Equipos electrónicos	33%	\$ 1,118.67
Muebles y equipos	10%	Muebles y Equipos	50%	\$793.75
		TOTAL		\$1,912.42

DEPRECIACIONES					
	AÑO				
Descripción	2010	2011	2012	2013	2014
Equipos de computación	\$3,356	\$0	\$0	\$3,356	\$0
Muebles y equipos	\$1,588	\$0	\$0	\$0	\$0

DEPRECIACIONES	AÑO				
Detalle	2010	2011	2012	2013	2014
Equipos de computación	\$1,119	\$1,119	\$1,119	\$1,119	\$1,119
Muebles y enseres	\$159	\$159	\$159	\$159	\$159
Total Depreciaciones	\$1,277	\$1,277	\$1,277	\$1,277	\$1,277

Elaborado por: Autores

ANEXO D22

TOTAL AMORTIZACIONES - TENDENCY

Concepto	2010	2011	2012	2013	2014
Gastos de Constitución	\$240	\$240	\$240	\$240	\$240
Adecuaciones de Oficina	\$853	\$853	\$853	\$853	\$853
Total Depreciaciones	\$1,093	\$1,093	\$1,093	\$1,093	\$1,093

Elaborado por: Autores

ANEXO D23

AMORTIZACIONES INVERSIÓN INICIAL - TENDENCY

Concepto	Costo Unitario	% de Amortización	Valores de Amortización				
			2010	2011	2012	2013	2014
Gastos de Constitución	\$ 1,198.88	20%	\$240	\$240	\$240	\$240	\$240
Total Depreciaciones			\$240	\$240	\$240	\$240	\$240

Concepto	Costo Unitario	% de Amortización	Valores de Amortización				
			2010	2011	2012	2013	2014
Adecuaciones de Oficina	\$ 4,266.00	20%	\$853	\$853	\$853	\$853	\$853
Total Depreciaciones			\$853	\$853	\$853	\$853	\$853

Elaborado por: Autores

ANEXO D24

AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO DE TENDENCY														
Condiciones:	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Préstamo:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Capital Prestado (Dólares)</td> <td style="text-align: right;">\$ 9,724.92</td> </tr> <tr> <td>Interés anual</td> <td style="text-align: right;">13.50%</td> </tr> <tr> <td>Interés mensual</td> <td style="text-align: right;">1.13%</td> </tr> <tr> <td>Plazo (meses)</td> <td style="text-align: right;">60</td> </tr> </table>				Préstamo:		Capital Prestado (Dólares)	\$ 9,724.92	Interés anual	13.50%	Interés mensual	1.13%	Plazo (meses)	60
Préstamo:														
Capital Prestado (Dólares)	\$ 9,724.92													
Interés anual	13.50%													
Interés mensual	1.13%													
Plazo (meses)	60													
CUOTA #	CAPITAL	INTERESES	DIVIDENDO	SALDO DE K										
1	114.36	109.41	223.77	9,610.55										
2	115.65	108.12	223.77	9,494.90										
3	116.95	106.82	223.77	9,377.95										
4	118.27	105.50	223.77	9,259.68										
5	119.60	104.17	223.77	9,140.09										
6	120.94	102.83	223.77	9,019.14										
7	122.30	101.47	223.77	8,896.84										
8	123.68	100.09	223.77	8,773.16										
9	125.07	98.70	223.77	8,648.09										
10	126.48	97.29	223.77	8,521.61										
11	127.90	95.87	223.77	8,393.71										
12	129.34	94.43	223.77	8,264.37										
13	130.79	92.97	223.77	8,133.58										
14	132.27	91.50	223.77	8,001.31										
15	133.75	90.01	223.77	7,867.56										
16	135.26	88.51	223.77	7,732.30										
17	136.78	86.99	223.77	7,595.52										
18	138.32	85.45	223.77	7,457.20										
19	139.88	83.89	223.77	7,317.32										
20	141.45	82.32	223.77	7,175.87										
21	143.04	80.73	223.77	7,032.83										
22	144.65	79.12	223.77	6,888.18										
23	146.28	77.49	223.77	6,741.91										
24	147.92	75.85	223.77	6,593.99										
25	149.59	74.18	223.77	6,444.40										

26	151.27	72.50	223.77	6,293.13
27	152.97	70.80	223.77	6,140.16
28	154.69	69.08	223.77	5,985.47
29	156.43	67.34	223.77	5,829.03
30	158.19	65.58	223.77	5,670.84
31	159.97	63.80	223.77	5,510.87
32	161.77	62.00	223.77	5,349.10
33	163.59	60.18	223.77	5,185.51
34	165.43	58.34	223.77	5,020.08
35	167.29	56.48	223.77	4,852.78
36	169.17	54.59	223.77	4,683.61
37	171.08	52.69	223.77	4,512.53
38	173.00	50.77	223.77	4,339.53
39	174.95	48.82	223.77	4,164.58
40	176.92	46.85	223.77	3,987.66
41	178.91	44.86	223.77	3,808.75
42	180.92	42.85	223.77	3,627.83
43	182.96	40.81	223.77	3,444.88
44	185.01	38.75	223.77	3,259.86
45	187.10	36.67	223.77	3,072.77
46	189.20	34.57	223.77	2,883.57
47	191.33	32.44	223.77	2,692.24
48	193.48	30.29	223.77	2,498.76
49	195.66	28.11	223.77	2,303.10
50	197.86	25.91	223.77	2,105.24
51	200.08	23.68	223.77	1,905.16
52	202.34	21.43	223.77	1,702.82
53	204.61	19.16	223.77	1,498.21
54	206.91	16.85	223.77	1,291.29
55	209.24	14.53	223.77	1,082.05
56	211.60	12.17	223.77	870.46
57	213.98	9.79	223.77	656.48
58	216.38	7.39	223.77	440.10
59	218.82	4.95	223.77	221.28
60	221.28	2.49	223.77	0.00

AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO - RESUMEN

Capital

2010	2011	2012	2013	2014
1,460.54	1,670.39	1,910.38	2,184.85	2,498.76

Interés

2010	2011	2012	2013	2014
1,224.68	1,014.84	774.85	500.38	186.47

Elaborado por: Autores

ANEXO D25

RESUMEN VAN Y TIR

ESCENARIO ESPERADO

SIN APALANCAMIENTO	
Costo de Oportunidad	12%
VAN	\$ 11,258.77
TIR	32%

CON APALANCAMIENTO	
Costo de Oportunidad	13%
VAN	\$ 11,815.76
TIR	50%

ESCENARIO PESIMISTA

SIN APALANCAMIENTO	
Costo de Oportunidad	12%
VAN	\$ 2,451.02
TIR	17%

CON APALANCAMIENTO	
Costo de Oportunidad	13%
VAN	\$ 3,295.06
TIR	27%

ESCENARIO OPTIMISTA

SIN APALANCAMIENTO	
Costo de Oportunid	12%
VAN	\$ 19,457.15
TIR	43%

CON APALANCAMIENTO	
Costo de Oportunid	13%
VAN	\$ 19,753.31
TIR	67%

Elaborado por: Autores

ANEXO D26

FLUJO DE EFECTIVO SIN APALANCAMIENTO TENDENCY						
ESCENARIO ESPERADO						
	0	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas		\$ 54,539	\$ 60,539	\$ 67,198	\$ 74,590	\$ 82,794
Otros Ingresos						
Disponible en caja		\$ 54,539	\$ 60,539	\$ 67,198	\$ 74,590	\$ 82,794

Gastos de Nómina		\$ 25,347	\$ 27,908	\$ 29,184	\$ 33,527	\$ 34,484
Gastos Administrativos		\$ 7,566	\$ 7,566	\$ 7,566	\$ 7,566	\$ 7,566
Gastos de Venta		\$ 11,808	\$ 13,008	\$ 14,340	\$ 16,118	\$ 17,759
Gastos de Marketing		\$ 321	\$ 321	\$ 111	\$ 111	\$ 111
Otros Gastos		\$ 294	\$ 294	\$ 294	\$ 294	\$ 294
Depreciaciones		\$ 1,277	\$ 1,277	\$ 1,277	\$ 1,277	\$ 1,277
Amortizaciones		\$ 1,093	\$ 1,093	\$ 1,093	\$ 1,093	\$ 1,093
Total Egresos		\$ 47,707	\$ 51,468	\$ 53,866	\$ 59,987	\$ 62,585

Beneficios antes de imp. Int y part.		\$ 6,833	\$ 9,071	\$ 13,332	\$ 14,603	\$ 20,209
Gastos Financieros		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Beneficio antes de Imp. Y Part.		\$ 6,833	\$ 9,071	\$ 13,332	\$ 14,603	\$ 20,209
Participacion de Trabajadores (15%)		\$ 1,025	\$ 1,361	\$ 2,000	\$ 2,190	\$ 3,031
Impuesto a la Renta (25%)		\$ 1,452	\$ 1,928	\$ 2,833	\$ 3,103	\$ 4,294

Utilidad Neta		\$ 4,356	\$ 5,783	\$ 8,499	\$ 9,309	\$ 12,883
----------------------	--	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	------------------

(+) Depreciaciones		\$ 1,277	\$ 1,277	\$ 1,277	\$ 1,277	\$ 1,277
(+) Amortizaciones		\$ 1,093	\$ 1,093	\$ 1,093	\$ 1,093	\$ 1,093
Valor de rescate		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,912
Inversiones	\$ 10,408	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión Capital de Trabajo	\$ 9,852	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9,852
Prestamos y amortizaciones						

Flujo de Caja	\$ -20,260	\$ 6,726	\$ 8,153	\$ 10,870	\$ 11,679	\$ 7,314
----------------------	-------------------	-----------------	-----------------	------------------	------------------	-----------------

Costo de Oportunidad	12%
VAN	11,259
TIR	32%

INDICE DE RENTABILIDAD						
Utilidad neta / Ventas		7.99%	9.55%	12.65%	12.48%	15.56%
Utilidad bruta / Ventas		12.33%	13.47%	16.18%	15.66%	8.83%

Elaborado por: Autores

FLUJO DE EFECTIVO SIN APALANCAMIENTO TENDENCY

ESCENARIO PESIMISTA

	0	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas		\$ 53,061	\$ 57,460	\$ 62,223	\$ 67,382	\$ 72,968
Otros Ingresos						
Disponible en caja		\$ 53,061	\$ 57,460	\$ 62,223	\$ 67,382	\$ 72,968

Gastos de Nómina		\$ 25,347	\$ 27,908	\$ 29,184	\$ 33,527	\$ 34,484
Gastos Administrativos		\$ 7,566	\$ 7,566	\$ 7,566	\$ 7,566	\$ 7,566
Gastos de Venta		\$ 11,512	\$ 12,392	\$ 13,345	\$ 14,676	\$ 15,794
Gastos de Marketing		\$ 321	\$ 321	\$ 111	\$ 111	\$ 111
Otros Gastos		\$ 294	\$ 294	\$ 294	\$ 294	\$ 294
Depreciaciones		\$ 1,277	\$ 1,277	\$ 1,277	\$ 1,277	\$ 1,277
Amortizaciones		\$ 1,093	\$ 1,093	\$ 1,093	\$ 1,093	\$ 1,093
Total Egresos		\$ 47,411	\$ 50,852	\$ 52,871	\$ 58,546	\$ 60,620

Beneficios antes de Imp. Int y part.		\$ 5,650	\$ 6,608	\$ 9,353	\$ 8,836	\$ 12,348
Gastos Financieros		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Beneficio antes de Imp. Y Part.		\$ 5,650	\$ 6,608	\$ 9,353	\$ 8,836	\$ 12,348
Participacion de Trabajadores (15%)		\$ 848	\$ 991	\$ 1,403	\$ 1,325	\$ 1,852
Impuesto a la Renta (25%)		\$ 1,201	\$ 1,404	\$ 1,987	\$ 1,878	\$ 2,624

Utilidad Neta		\$ 3,602	\$ 4,213	\$ 5,962	\$ 5,633	\$ 7,872
----------------------	--	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

(+) Depreciaciones		\$ 1,277	\$ 1,277	\$ 1,277	\$ 1,277	\$ 1,277
(+) Amortizaciones		\$ 1,093	\$ 1,093	\$ 1,093	\$ 1,093	\$ 1,093
Valor de rescate		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,912
Inversiones	\$ 10,408	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión Capital de Trabajo	\$ 9,852	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9,852
Prestamos y amortizaciones						

Flujo de Caja	\$ -20,260	\$ 5,972	\$ 6,583	\$ 8,333	\$ 8,004	\$ 2,303
----------------------	-------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Costo de Oportunidad	12%
VAN	2,451
TIR	17.4%

INDICE DE RENTABILIDAD	
Utilidad neta / Ventas	6.79% 7.33% 9.58% 8.36% 10.79%
Utilidad bruta / Ventas	11.26% 11.46% 13.39% 11.88% 3.16%

Elaborado por: Autores

FLUJO DE EFECTIVO SIN APALANCAMIENTO TENDENCY

ESCENARIO OPTIMISTA

	0	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas		\$ 56,017	\$ 63,697	\$ 72,430	\$ 80,484	\$ 91,518
Otros Ingresos						
Disponible en caja		\$ 56,017	\$ 63,697	\$ 72,430	\$ 80,484	\$ 91,518

Gastos de Nómina		\$ 25,347	\$ 27,908	\$ 29,184	\$ 33,527	\$ 34,484
Gastos Administrativos		\$ 7,566	\$ 7,566	\$ 7,566	\$ 7,566	\$ 7,566
Gastos de Venta		\$ 12,103	\$ 13,639	\$ 15,386	\$ 17,297	\$ 19,504
Gastos de Marketing		\$ 321	\$ 321	\$ 111	\$ 111	\$ 111
Otros Gastos		\$ 294	\$ 294	\$ 294	\$ 294	\$ 294
Depreciaciones		\$ 1,277	\$ 1,277	\$ 1,277	\$ 1,277	\$ 1,277
Amortizaciones		\$ 1,093	\$ 1,093	\$ 1,093	\$ 1,093	\$ 1,093
Total Egresos		\$ 48,002	\$ 52,099	\$ 54,912	\$ 61,166	\$ 64,330

Beneficios antes de Imp. Int y part.		\$ 8,015	\$ 11,598	\$ 17,518	\$ 19,318	\$ 27,188
Gastos Financieros		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Beneficio antes de Imp. Y Part.		\$ 8,015	\$ 11,598	\$ 17,518	\$ 19,318	\$ 27,188
Participacion de Trabajadores (15%)		\$ 1,202	\$ 1,740	\$ 2,628	\$ 2,898	\$ 4,078
Impuesto a la Renta (25%)		\$ 1,703	\$ 2,465	\$ 3,723	\$ 4,105	\$ 5,777

Utilidad Neta		\$ 5,110	\$ 7,394	\$ 11,168	\$ 12,315	\$ 17,332
----------------------	--	-----------------	-----------------	------------------	------------------	------------------

(+) Depreciaciones		\$ 1,277	\$ 1,277	\$ 1,277	\$ 1,277	\$ 1,277
(+) Amortizaciones		\$ 1,093	\$ 1,093	\$ 1,093	\$ 1,093	\$ 1,093
Valor de rescate		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,912
Inversiones	\$ 10,408	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión Capital de Trabajo	\$ 9,852	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9,852
Prestamos y amortizaciones						

Flujo de Caja	\$ -20,260	\$ 7,480	\$ 9,764	\$ 13,538	\$ 14,686	\$ 11,763
----------------------	-------------------	-----------------	-----------------	------------------	------------------	------------------

Costo de Oportunidad	12%
VAN	19,457
TIR	42.6%

INDICE DE RENTABILIDAD						
Utilidad neta / Ventas		9.12%	11.61%	15.42%	15.30%	18.94%
Utilidad bruta / Ventas		13.35%	15.33%	18.69%	18.25%	12.85%

Elaborado por: Autores

ANEXO D27

FLUJO DE EFECTIVO CON APALANCAMIENTO TENDENCY						
ESCENARIO ESPERADO						
	0	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas		\$ 54,539	\$ 60,539	\$ 67,198	\$ 74,590	\$ 82,794
Otros Ingresos						
Disponible en caja		\$ 54,539	\$ 60,539	\$ 67,198	\$ 74,590	\$ 82,794

Gastos de Nómina		\$ 25,347	\$ 27,908	\$ 29,184	\$ 33,527	\$ 34,484
Gastos Administrativos		\$ 7,566	\$ 7,566	\$ 7,566	\$ 7,566	\$ 7,566
Gastos de Venta		\$ 11,808	\$ 13,008	\$ 14,340	\$ 16,118	\$ 17,759
Gastos de Marketing		\$ 321	\$ 321	\$ 111	\$ 111	\$ 111
Otros Gastos		\$ 294	\$ 294	\$ 294	\$ 294	\$ 294
Depreciaciones		\$ 1,277	\$ 1,277	\$ 1,277	\$ 1,277	\$ 1,277
Amortizaciones		\$ 1,093	\$ 1,093	\$ 1,093	\$ 1,093	\$ 1,093
Total Egresos		\$ 47,707	\$ 51,468	\$ 53,866	\$ 59,987	\$ 62,585

Beneficios antes de Imp. Int y part.		\$ 6,833	\$ 9,071	\$ 13,332	\$ 14,603	\$ 20,209
Gastos Financieros (intereses)		\$ 1,225	\$ 1,015	\$ 775	\$ 500	\$ 186

Beneficio antes de Imp. Y Part.		\$ 5,608	\$ 8,056	\$ 12,557	\$ 14,102	\$ 20,023
Participacion de Trabajadores (15%)		\$ 841	\$ 1,208	\$ 1,884	\$ 2,115	\$ 3,003
Impuesto a la Renta (25%)		\$ 1,192	\$ 1,712	\$ 2,668	\$ 2,997	\$ 4,255

Utilidad Neta		3,575	5,136	8,005	8,990	12,765
----------------------	--	--------------	--------------	--------------	--------------	---------------

(+) Depreciaciones		\$ 1,277	\$ 1,277	\$ 1,277	\$ 1,277	\$ 1,277
(+) Amortizaciones		\$ 1,093	\$ 1,093	\$ 1,093	\$ 1,093	\$ 1,093
Valor de rescate		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,912
Inversiones	\$ 10,408	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión Capital de Trabajo	\$ 9,852	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9,852
Prestamos y amortizaciones	\$ 9,725	\$ 1,461	\$ 1,670	\$ 1,910	\$ 2,185	\$ 2,499

Flujo de Caja	\$ -10,535	\$ 4,485	\$ 5,836	\$ 8,465	\$ 9,176	\$ 4,697
----------------------	-------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Costo de Oportunidad	13%
VAN	11,816
TIR	50%

INDICE DE RENTABILIDAD	
Utilidad neta / Ventas	6.55% 8.48% 11.91% 12.05% 15.42%
Utilidad bruta / Ventas	8.22% 9.64% 12.60% 12.30% 5.67%

Elaborado por: Autores

FLUJO DE EFECTIVO CON APALANCAMIENTO TENDENCY

ESCENARIO PESIMISTA

	0	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas		\$ 53,061	\$ 57,460	\$ 62,223	\$ 67,382	\$ 72,968
Otros Ingresos						
Disponible en caja		\$ 53,061	\$ 57,460	\$ 62,223	\$ 67,382	\$ 72,968

Gastos de Nómina		\$ 25,347	\$ 27,908	\$ 29,184	\$ 33,527	\$ 34,484
Gastos Administrativos		\$ 7,566	\$ 7,566	\$ 7,566	\$ 7,566	\$ 7,566
Gastos de Venta		\$ 11,512	\$ 12,392	\$ 13,345	\$ 14,676	\$ 15,794
Gastos de Marketing		\$ 321	\$ 321	\$ 111	\$ 111	\$ 111
Otros Gastos		\$ 294	\$ 294	\$ 294	\$ 294	\$ 294
Depreciaciones		\$ 1,277	\$ 1,277	\$ 1,277	\$ 1,277	\$ 1,277
Amortizaciones		\$ 1,093	\$ 1,093	\$ 1,093	\$ 1,093	\$ 1,093
Total Egresos		\$ 47,411	\$ 50,852	\$ 52,871	\$ 58,546	\$ 60,620

Beneficios antes de imp. Int y part.		\$ 5,650	\$ 6,608	\$ 9,353	\$ 8,836	\$ 12,348
Gastos Financieros (intereses)		\$ 1,225	\$ 1,015	\$ 775	\$ 500	\$ 186

Beneficio antes de Imp. Y Part.		\$ 4,425	\$ 5,593	\$ 8,578	\$ 8,336	\$ 12,161
Participacion de Trabajadores (15%)		\$ 664	\$ 839	\$ 1,287	\$ 1,250	\$ 1,824
Impuesto a la Renta (25%)		\$ 940	\$ 1,189	\$ 1,823	\$ 1,771	\$ 2,584

Utilidad Neta		\$ 2,821	\$ 3,566	\$ 5,468	\$ 5,314	\$ 7,753
----------------------	--	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

(+) Depreciaciones		\$ 1,277	\$ 1,277	\$ 1,277	\$ 1,277	\$ 1,277
(+) Amortizaciones		\$ 1,093	\$ 1,093	\$ 1,093	\$ 1,093	\$ 1,093
Valor de rescate		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,912
Inversiones	\$ 10,408	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión Capital de Trabajo	\$ 9,852	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9,852
Prestamos y amortizaciones	\$ 9,725	\$ 1,461	\$ 1,670	\$ 1,910	\$ 2,185	\$ 2,499

Flujo de Caja	\$ -10,535	\$ 3,731	\$ 4,266	\$ 5,928	\$ 5,500	\$ -315
----------------------	-------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	----------------

Costo de Oportunidad	13%
VAN	3,295
TIR	26.8%

INDICE DE RENTABILIDAD	
Utilidad neta / Ventas	5.32% 6.21% 8.79% 7.89% 10.63%
Utilidad bruta / Ventas	7.03% 7.42% 9.53% 8.16% -0.43%

Elaborado por: Autores

FLUJO DE EFECTIVO CON APALANCAMIENTO TENDENCY

ESCENARIO OPTIMISTA

	0	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas		\$ 56,017	\$ 63,697	\$ 72,430	\$ 80,484	\$ 91,518
Otros Ingresos						
Disponible en caja		\$ 56,017	\$ 63,697	\$ 72,430	\$ 80,484	\$ 91,518

Gastos de Nómina		\$ 25,347	\$ 27,908	\$ 29,184	\$ 33,527	\$ 34,484
Gastos Administrativos		\$ 7,566	\$ 7,566	\$ 7,566	\$ 7,566	\$ 7,566
Gastos de Venta		\$ 12,103	\$ 13,639	\$ 15,386	\$ 17,297	\$ 19,504
Gastos de Marketing		\$ 321	\$ 321	\$ 111	\$ 111	\$ 111
Otros Gastos		\$ 294	\$ 294	\$ 294	\$ 294	\$ 294
Depreciaciones		\$ 1,277	\$ 1,277	\$ 1,277	\$ 1,277	\$ 1,277
Amortizaciones		\$ 1,093	\$ 1,093	\$ 1,093	\$ 1,093	\$ 1,093
Total Egresos		\$ 48,002	\$ 52,099	\$ 54,912	\$ 61,166	\$ 64,330

Beneficios antes de imp. Int y part.		\$ 8,015	\$ 11,598	\$ 17,518	\$ 19,318	\$ 27,188
Gastos Financieros (intereses)		\$ 1,225	\$ 1,015	\$ 775	\$ 500	\$ 186

Beneficio antes de Imp. Y Part.		\$ 6,790	\$ 10,583	\$ 16,743	\$ 18,817	\$ 27,002
Participacion de Trabajadores (15%)		\$ 1,019	\$ 1,587	\$ 2,511	\$ 2,823	\$ 4,050
Impuesto a la Renta (25%)		\$ 1,443	\$ 2,249	\$ 3,558	\$ 3,999	\$ 5,738

Utilidad Neta		\$ 4,329	\$ 6,747	\$ 10,674	\$ 11,996	\$ 17,214
----------------------	--	-----------------	-----------------	------------------	------------------	------------------

(+) Depreciaciones		\$ 1,277	\$ 1,277	\$ 1,277	\$ 1,277	\$ 1,277
(+) Amortizaciones		\$ 1,093	\$ 1,093	\$ 1,093	\$ 1,093	\$ 1,093
Valor de rescate		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,912
Inversiones	\$ 10,408	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión Capital de Trabajo	\$ 9,852	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9,852
Prestamos y amortizaciones	\$ 9,725	\$ 1,461	\$ 1,670	\$ 1,910	\$ 2,185	\$ 2,499

Flujo de Caja	\$ -10,535	\$ 5,239	\$ 7,447	\$ 11,134	\$ 12,182	\$ 9,146
----------------------	-------------------	-----------------	-----------------	------------------	------------------	-----------------

Costo de Oportunidad	13%
VAN	19,753
TIR	66.6%

INDICE DE RENTABILIDAD	
Utilidad neta / Ventas	7.73% 10.59% 14.74% 14.91% 18.81%
Utilidad bruta / Ventas	9.35% 11.69% 15.37% 15.14% 9.99%

Elaborado por: Autores

ANEXO D28

PUNTO DE EQUILIBRIO

$$\text{Ventas en Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \left(\frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas}} \right)}$$

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos	\$ 8,181.50	\$ 8,181.50	\$ 8,181.50	\$ 8,181.50	\$ 8,181.50
Costos Variables	\$ 11,126.96	\$ 12,251.93	\$ 13,500.64	\$ 15,186.71	\$ 16,725.25
Ventas	\$ 54,539.27	\$ 60,538.59	\$ 67,197.84	\$ 74,589.60	\$ 82,794.46

Punto de Equilibrio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de Equilibrio \$	10,278.49	10,257.42	10,238.51	10,273.15	10,252.63

Elaborado por: Autores