



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA SZ AGENTE  
DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de  
Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesor Guía  
Ing. Patricio Torres, MBA

Autora  
Michelle Mercedes Reinoso Zambrano

Año  
2015

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

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

---

Patricio Torres  
Ingeniero MBA  
C.C.: 171322241-0

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

---

Michelle Mercedes Reinoso Zambrano

C.C.: 171886586-6

## **AGRADECIMIENTO**

A mis esposo, a mi hijo, a mis padres, a mi hermana, por el apoyo incondicional que me han brindado, durante todo este tiempo, por siempre estar conmigo en todos los momentos de la vida, a mi profesor guía Patricio Torres, y a mis amigos.

A Dios por haberme permitido alcanzar todos mis sueños.

***Michelle***

## **DEDICATORIA**

A mi esposo a mi hijo, que han sido la motivación más grande, para alcanzar todos mis logros.

A mis padres, a mi hermana por todo lo que han hecho por mí, por siempre estar en todo momento de la vida a mí lado.

***Michelle***

## RESUMEN

Elaborar y analizar una propuesta para mejorar el posicionamiento, funcionamiento y rentabilidad, abarcando las áreas principales de SZ Agente de Seguros en la ciudad de Quito.

El crecimiento de la industria aseguradora en América Latina y El Caribe en el 2012, fue de 3,4% fue moderado debido al impacto y las debilidades de demanda externa y la aversión al riesgo desde la perspectiva de las economías más desarrolladas.

El bróker de SZ Agente de Seguros es una empresa constituida el 16 de Mayo del 2008 con la aprobación suscrita del Intendente Nacional de Seguros y cumpliendo todos los requerimientos estipulados, obtuvo la Credencial de Agente de Seguros.

Un análisis sigiloso interno ha permitido identificar las características del broker, fijando así las fortalezas y debilidades. De forma paralela, el análisis de la situación externa permite conocer las oportunidades que brindan el mercado pero también las amenazas del entorno que la rodea. Buscando ser proactivo SZ Agente de Seguros estructura estrategias que deben ser aplicadas con el fin de mejorar la productividad de la empresa.

La formulación del plan de mejora involucra a las áreas administrativas, de marketing, procesos y financiera. El área administrativa plantea un nuevo equipo gerencial, se define el manual de funciones y cargos, y se establecen las políticas de empleo y contratación; en el área de marketing la reestructuración propone identificar y desarrollar la estrategia de posicionamiento de la empresa en el mercado enfocándolo en variables como precio, plaza, promoción y producto y desarrollo. El área de operación y procesos propone la esquematización a través de un flujograma que actuará en base al detalle del manual de operaciones de cada trabajador.

Y en el área financiera propone un análisis de ventas con proyección a cinco años, en donde se estima una inversión inicial de USD 50.758,43, obteniendo el Valor Actual Neto (VAN) de USD 37.442,32 y la Tasa Interna de Retorno (TIR) al inversionista de 67 por ciento, con un 72 por ciento de apalancamiento a través de un crédito con la Corporación Financiera Nacional, indicadores que denotan la viabilidad del plan de mejora de SZ Agente de Seguros.

## **ABSTRACT**

The main objective of the work done is to identify and review a proposal to improve positioning, performance and profitability, covering the main areas of SZ Insurance Agent in Quito

The growth of the insurance industry in Latin America and the Caribbean in 2012, was 3.4% was moderated by the impact and the weakness of external demand and risk aversion from the perspective of the most developed economies.

The company's strengths and weaknesses were identified through an internal analysis. At the same time, an external environment analysis helped to identify potential market opportunities and environmental threats.

In order to enhance the company's current situation, SZ Broker Insurance Agent structured strategies to improve its business productivity.

The new strategy's action plan includes a multi- area intervention: management, marketing, processes and financial.

At the management level, SZ strategy suggests changes in the management team, also the definition of a rulebook, which includes functions, positions, employment and hiring regulations, etc.

SZ marketing goal is to identify and develop a positioning strategy to restructure the actual company's image in the market place. The application of the 7 P's strategy will specially focus on: price, place, product and promotion.

The business process reengineering is based in two pillars: the characterization of the company's processes flowchart to act as the only approach to any

operative processes; and on the other hand, there is also a need for office space changes with some improvements for the operative team.

In the financial dimension, the sales strategy proposes a mid-term projection for 5 years, where an initial investment of USD 50,758.43 is estimated, obtaining the Net Present Value (NPV) of USD 37.442,32 and Internal Rate of Return (IRR) the investor of 67 percent, with 72 percent of leverage through a loan from the National Financial Corporation, indicators that show the viability of the plan to improve SZ Insurance Agent.

## ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN .....	1
1.1	ANTECEDENTES .....	1
1.2	OBJETIVOS .....	1
1.2.1	Objetivo General .....	1
1.2.2	Objetivos Específicos.....	2
2	EMPRESA Y ENTORNO .....	3
2.1	ORGANIZACIÓN.....	3
2.1.1	Misión .....	3
2.1.2	Visión .....	3
2.2	ANÁLISIS INTERNO .....	4
2.2.1	Situación general de la empresa.....	4
2.2.2	Objetivo de la empresa .....	5
2.2.3	Idea o modelo de la empresa .....	5
2.2.4	Estructura Legal del Bróker .....	5
2.2.4.1	Administración y Recursos Humanos.....	6
2.2.4.2	Marketing y Ventas.....	7
2.2.4.3	Finanzas y Contabilidad .....	9
2.2.4.4	Producción y Operaciones .....	10
2.2.4.5	Investigación y Desarrollo .....	11
2.2.4.6	Tabla Matriz Resumen .....	12
2.2.5	Cadena de Valor .....	13
2.2.5.1	Logística de Entrada.....	14
2.2.5.2	Operaciones .....	14
2.2.5.3	Logística Salida .....	14
2.2.5.4	Marketing y Ventas.....	14
2.2.5.5	Servicios.....	14
2.2.5.6	Gestión de Recursos Humanos.....	14
2.2.5.7	Infraestructura .....	15
2.2.5.8	Desarrollo de tecnología.....	15
2.2.5.9	Compras.....	15
2.3	ANÁLISIS EXTERNO .....	15
2.3.1	Industria .....	15
2.3.2	Tendencias de la industria .....	16
2.3.2.1	Penetración de la industria en América Latina y el Caribe .....	16
2.3.3	Profundización de la industria de seguros en ecuador .....	17
2.3.4	Crecimiento Real de Primas .....	20
2.3.5	Participantes en el Mercado .....	20
2.3.5.1	Concentración .....	22
2.3.5.2	Agencias Asesoras Productoras de Seguros .....	23

2.3.5.3	Agente de Seguros sin Relación de Dependencia .....	24
2.3.5.4	Agente de Seguros sin Relación de Dependencia Pichincha.....	24
2.3.6	COMPETENCIA DESLEAL Y OPORTUNISTA .....	26
2.3.7	Análisis Pestel.....	26
2.3.7.1	Factores Políticos.....	26
2.3.7.2	Factores Económicos.....	38
2.3.7.3	Factores Sociales, demográficos y culturales .....	49
2.3.7.4	Factores Tecnológicos .....	54
2.4	ANÁLISIS CINCO FUERZAS DE PORTER .....	55
2.4.1	Nuevos Participantes .....	56
2.4.2	Amenaza de los sustitutos .....	56
2.4.3	Poder de negociación de los compradores.....	56
2.4.4	Poder de negociación de los proveedores.....	57
2.4.5	Intensidad de la rivalidad .....	57
<b>3</b>	<b>ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA.....</b>	<b>58</b>
3.1	ANÁLISIS DE MATRIZ FODA .....	58
3.1.1	Matriz EFI .....	59
3.1.2	Matriz EFE .....	60
3.1.3	Matriz Interna y Externa.....	61
3.1.4	Matriz space.....	61
3.1.5	Matriz Perfil Competitivo .....	63
3.1.6	Matriz de cruce estratégico FODA .....	64
3.2	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS .....	65
3.2.1	Investigación descriptiva cuantitativa.....	65
3.2.1.1	Encuesta .....	65
3.2.2	Objetivo.....	65
3.2.3	Resultados.....	66
3.2.3.1	Satisfacción al cliente .....	66
3.2.3.2	Clientes Potenciales .....	71
3.2.4	Conclusiones .....	81
3.2.4.1	Satisfacción al cliente .....	81
3.2.4.2	Clientes Potenciales .....	81
3.2.4.3	Investigación Cualitativa.....	82
<b>4</b>	<b>FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA.....</b>	<b>88</b>
4.1	DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS A SER INTERVENIDAS.....	88
4.2	MEJORA ÁREA ADMINISTRATIVA.....	88
4.2.1	Organigrama Estructural SZ Agente de Seguros.....	88
4.3	ROL DE PAGOS PROYECTADO A CINCO AÑOS .....	90
4.3.1	Crecimiento Salarial de los últimos cinco años .....	91
4.3.2	Manual de Funciones y Cargos .....	92
4.3.3	Políticas de Empleo y Contratación .....	98
4.4	ÁREA DE MARKETING .....	99

4.5	VALOR AL CLIENTE.....	99
4.5.1	Mix de Marketing.....	100
4.5.1.1	Producto o Servicio .....	100
4.6	PRODUCTOS MÁS RENTABLES.....	112
4.6.1.1	Plaza .....	113
4.6.1.2	Precio - Política de precio.....	114
4.7	PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN .....	117
4.7.1	Plan de Medios .....	118
4.7.1.1	Logo de SZ Agente de Seguros .....	118
4.7.1.2	Logo actual de la empresa .....	119
4.7.1.3	Propuesta de Logo .....	119
4.7.1.4	Eslogan .....	119
4.7.1.5	Hoja Membretada.....	120
4.7.1.6	Tarjeta de presentación y sobre .....	121
4.8	FLUJOGRAMA DE PROCESOS.....	122
4.8.1	Manual de Operaciones.....	123
4.9	INSTALACIONES.....	126
4.10	CRONOGRAMA GENERAL.....	126
4.10.1.1	Diagrama de Gantt .....	126
4.11	EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA .....	128
4.11.1	Inversión Inicial .....	128
4.11.2	Fuentes de Ingreso .....	129
4.11.3	Fuentes y usos.....	129
4.11.4	Estado de Resultados Proyectado.....	130
4.11.5	Flujo de Caja Apalancado .....	132
4.11.6	Resumen VAN y TIR.....	133
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	136
5.1	CONCLUSIONES.....	136
5.2	RECOMENDACIONES .....	137
5.3	RESULTADOS .....	138
	REFERENCIAS .....	139
	ANEXOS .....	142

# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1 ANTECEDENTES

En el mercado asegurador se ha incrementado notablemente el número de empresas en el Ecuador, por la posibilidad de pérdidas que existen en las transacciones y operaciones, tanto en el mercado real de bienes como en el mercado monetario y bursátil, esto ha provocado que los agentes económicos trabajen con una compañía de seguros que cada vez es más representativa en las diversas economías.

La asistencia personalizada, oportuna administración de pólizas y respuesta inmediata al requerimiento del asegurado han hecho de SZ Agente de Seguros una empresa sólida y con alta credibilidad. Tal es así que al momento, la empresa posee una amplia cartera de clientes que se ha consolidado con el tiempo y a nivel nacional gracias a las recomendaciones que los satisfechos clientes hacen a sus allegados y refieren a la empresa. Otro indicador de resultado de éxito de la empresa es su posicionamiento en el mercado. En el ranking de comisiones de los Agentes de seguros sin relación de dependencia Sandra Zambrano se ubica en el puesto 29 de 184 Agentes en la provincia de Pichincha, conforme indicadores financieros de la Superintendencia de Bancos y Compañías.

Por lo expuesto, es necesario generar un plan de mejoramiento que abarque las principales áreas de SZ Agente de Seguros.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo General

Elaborar y analizar una propuesta para mejorar el posicionamiento, funcionamiento y rentabilidad, abarcando las áreas principales de SZ Agente de Seguros en la ciudad de Quito.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Elaborar el diagnóstico de SZ Agente de Seguros.
- Investigar y analizar la industria
- Realizar una investigación de mercados.
- Desarrollar la mejora de las áreas a ser intervenidas.
- Valorar el plan, elaborando los costos de mejoramiento.

## 2 EMPRESA Y ENTORNO

### 2.1 ORGANIZACIÓN

El organigrama actual de la empresa SZ Agente de Seguros es el siguiente:

- Nivel directivo Gerencia General
- Nivel ejecutivo Contador



#### 2.1.1 Misión

SZ Agente de Seguros será una empresa competitiva, enfocada en satisfacer las necesidades de los clientes, mediante una asesoría personalizada y respuesta inmediata, brindando así un servicio de excelente calidad.

#### 2.1.2 Visión

Ser una empresa asesora productora de seguros reconocida en el mercado nacional, que garantice la satisfacción total de las necesidades de los clientes ofreciendo servicios de excelente calidad.

## 2.2 ANÁLISIS INTERNO

### 2.2.1 Situación general de la empresa

El bróker de SZ Agente de Seguros es una empresa pequeña, se creó el 16 de Mayo del 2008 con aprobación suscrita por Superintendencia de Bancos y Seguros, y una vez cumplido con todos los requerimientos estipulados se obtuvo la Credencial de Agente de Seguros Persona Natural. En estos últimos años de funcionamiento se ha incrementado la cartera de clientes en un ocho por ciento; el asesoramiento personalizado en temas de seguros, la administración de sus pólizas y la oportunidad en los tiempos de respuesta han permitido que el cliente alcance a satisfacción total en el servicio entregado, dando como resultado la acreditación de clientes referidos y nuevos.

La empresa brinda los siguientes servicios:

- Seguros Generales:
  - Póliza de Vehículos
  - Póliza de Incendio y Líneas Aliadas
  - Póliza de Rotura de Maquinaria
  - Póliza de Equipo Electrónico
  - Póliza de Equipo y Maquinaria
  - Póliza de Robo y Asalto
  - Póliza multiriesgo hogar o industrial
  - Póliza de Fidelidad
  - Póliza de Responsabilidad Civil
  - Transporte de Dinero
  
- Seguros de Personas
  - Vida Desgravamen
  - Vida en Grupo

### **2.2.2 Objetivo de la empresa**

Brindar un servicio personalizado, con atención y respuesta inmediata donde el cliente se sienta satisfecho y fidelizado.

### **2.2.3 Idea o modelo de la empresa**

SZ Agente de Seguros es un bróker que se encuentra en el mercado, ofrece un servicio de intermediación entre las compañías aseguradoras y el cliente, actualmente posee una amplia cartera de clientes tanto individuales como colectivos.

El modelo de negocio es formular una propuesta abarcando las áreas principales de la empresa, para mejorar el posicionamiento, funcionamiento y rentabilidad de SZ Agente de Seguros.

### **2.2.4 Estructura Legal del Bróker**

La Ingeniera Sandra Zambrano única dueña de SZ Agente de Seguros consta como persona natural, obligada a llevar contabilidad, la empresa está ubicada en Quito en la Eloy Alfaro y Portugal.

El plan de mejoramiento pretende transformar a SZ Agente de Seguros como una compañía limitada, que este conformado por dos socios: Sandra Zambrano, siendo la Representante Legal y Diego Román. La empresa se denominará SZ Seguros CIA LTDA, el capital mínimo para constituir dicha compañía es de cuatrocientos dólares americanos.

Los mismos que serán pagados al ciento por ciento de su valor nominal al iniciar la participación de la empresa, las aportaciones pueden consistir en valor monetario o en especies a la vez, siempre y cuando estén relacionadas al objeto de la compañía.

### **2.2.4.1 Administración y Recursos Humanos**

**1. ¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?**

No la empresa no utiliza conceptos de administración estratégica.

**2. ¿Los objetivos y metas de la empresa son medibles y se comunican de manera adecuada?**

No tiene definidos los objetivos y metas de la empresa.

**3. ¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos llevan a cabo una planeación efectiva?**

No existen gerentes de todos los niveles jerárquicos de la empresa.

**4. ¿Los gerentes delegan bien la autoridad?**

No existen gerentes.

**5. ¿Es adecuada la estructura de la organización?**

No es adecuada la estructura de la organización, no está bien diseñada.

**6. ¿Las descripciones y especificaciones de los puestos son claras?**

No son claras las descripciones y especificaciones de los puestos.

**7. ¿Es alta la moral de los empleados?**

Actualmente la empresa cuenta con dos empleados, no se ha realizado una evaluación para conocer si es alta la moral de los empleados.

**8. ¿La rotación del personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?**

No existe rotación del personal ni ausentismo.

**9. ¿Son efectivos los mecanismos de recompensas y de control de la empresa?**

No se han aplicado estos mecanismos en la empresa. (David, 2013, p. 104)

#### **2.2.4.2 Marketing y Ventas**

**1. ¿Los mercados están segmentados de manera efectiva?**

Los mercados no están segmentados de manera efectiva.

**2. ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?**

No está bien posicionada la organización entre sus competidores.

**3. ¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?**

Si se ha incrementado la participación de la empresa en un 8% en estos últimos años.

**4. ¿Son confiables y rentables los canales de distribución actuales?**

Si es confiable y rentable el canal de distribución que utiliza la empresa, pero se quiere desarrollar otro canal de distribución.

**5. ¿La empresa cuenta con una organización de ventas efectiva?**

No cuenta con una organización de ventas efectiva.

**6. ¿La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado?**

No lleva a cabo investigaciones de mercado.

**7. ¿La calidad de los productos y servicios de la empresa son adecuados?**

Si son adecuados la calidad y servicios de la empresa.

**8. ¿Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados?**

El bróker no fija los precios, se rige bajo los precios que las aseguradoras establecen.

**9. ¿La empresa cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad?**

No cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad.

**10. ¿Son efectivos el marketing, la planeación y el presupuesto?**

La empresa no cuenta con marketing y planeación. El presupuesto si es efectivo va acorde a la empresa, se cumple mensualmente en base a ventas con facturación fija y variable.

**11. ¿Los gerentes de marketing de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?**

No hay gerentes de marketing.

**12. Comparada con sus rivales, ¿la presencia de la empresa en internet es excelente?**

No es excelente la presencia de la empresa en internet. (David, 2013, p. 108)

**2.2.4.3 Finanzas y Contabilidad**

**1. ¿En donde es financieramente fuerte y débil la empresa de acuerdo con el análisis de razones financieras?**

En los ingresos mensuales, pero no existe control de cumplimiento de ingresos y gastos.

**2. ¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a corto plazo?**

SZ Agente de Seguros planea asociarse con un inversionista para obtener el capital a corto plazo.

**3. ¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a largo plazo por medio de deudas o de acciones?**

No puede obtener el capital que necesita a largo plazo.

**4. ¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?**

No cuenta con suficiente capital de trabajo.

**5. ¿Son efectivos los procedimientos para la presupuestaría de capital?**

No son efectivos los procedimientos para la presupuestaria de capital.

**6. ¿Son razonables las políticas de pago de dividendos?**

Es una empresa de persona natural con un solo accionista.

**7. ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?**

No cuenta con inversionistas ni accionistas.

**8. ¿Los gerentes de finanzas de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?**

No hay gerentes.

**9. ¿Es óptima la situación de endeudamiento de la empresa?**

No existe endeudamiento de la empresa. (David, 2013, p. 114)

#### **2.2.4.4 Producción y Operaciones**

**1. ¿Son confiables y razonables los suministros de materias primas, partes y componentes?**

No existen materias primas, partes ni componentes.

**2. ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas se encuentran en buenas condiciones?**

Si las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas si se encuentran en buenas condiciones.

**3. ¿Son efectivas las políticas y los procedimientos de control de inventarios?**

No aplica

**4. ¿Las políticas y los procedimientos de control de calidad son efectivas?**

No son efectivas hay que trabajar en eso.

**5. ¿Están las instalaciones, los recursos y los mercados ubicados estratégicamente?**

Si están ubicados estratégicamente.

**6. ¿Cuenta la empresa con capacidad tecnológica?**

Si cuenta con capacidad tecnológica. (David, 2013, p. 116)

#### **2.2.4.5 Investigación y Desarrollo**

**1. ¿La empresa cuenta con instalaciones para I&D? ¿Son adecuadas?**

Si cuenta con instalaciones para I&D y son adecuadas para trabajar.

**2. Si se emplean empresas externas para I&D, ¿son rentables?**

No se utilizan empresas externas.

**3. ¿El personal de I&D de la organización está bien calificado?**

No existe personal de I&D de la empresa.

**4. ¿Se asignan efectivamente los recursos para I&D?**

No se asignan efectivamente los recursos para I&D.

**5. ¿Los sistemas de cómputo y administración de la información son los adecuados?**

Si son adecuados los sistemas de cómputo y administración de la información.

**6. ¿La comunicación entre I&D y las otras unidades organizacionales es efectiva?**

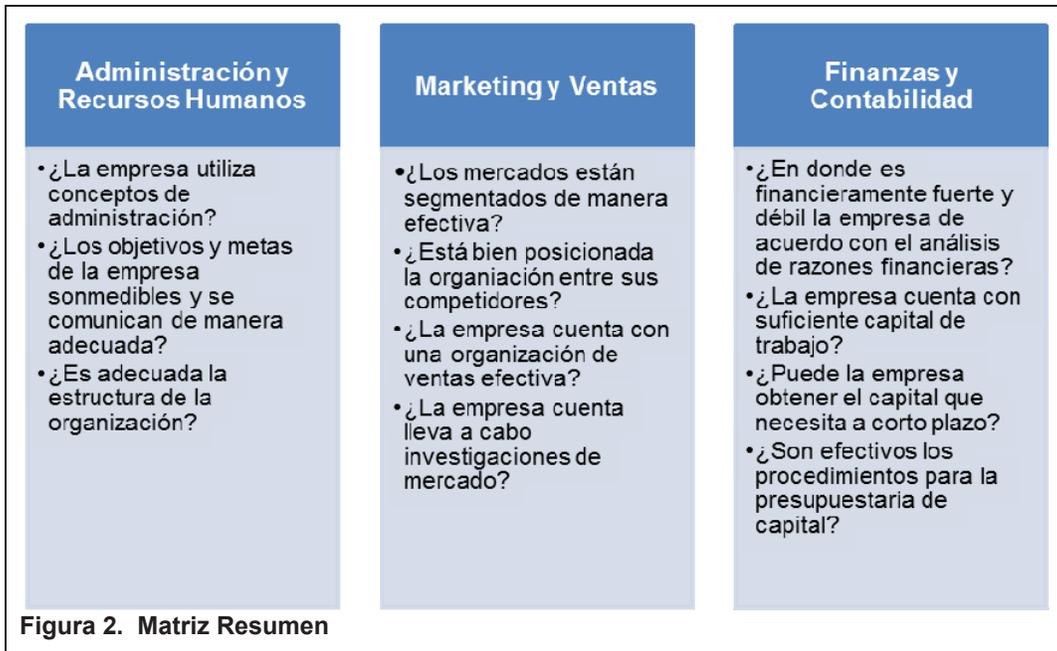
No aplica

**7. ¿Son tecnológicamente competitivos los productos actuales?**

Si son tecnológicamente competitivos los servicios actuales. (David, 2013, p. 118)

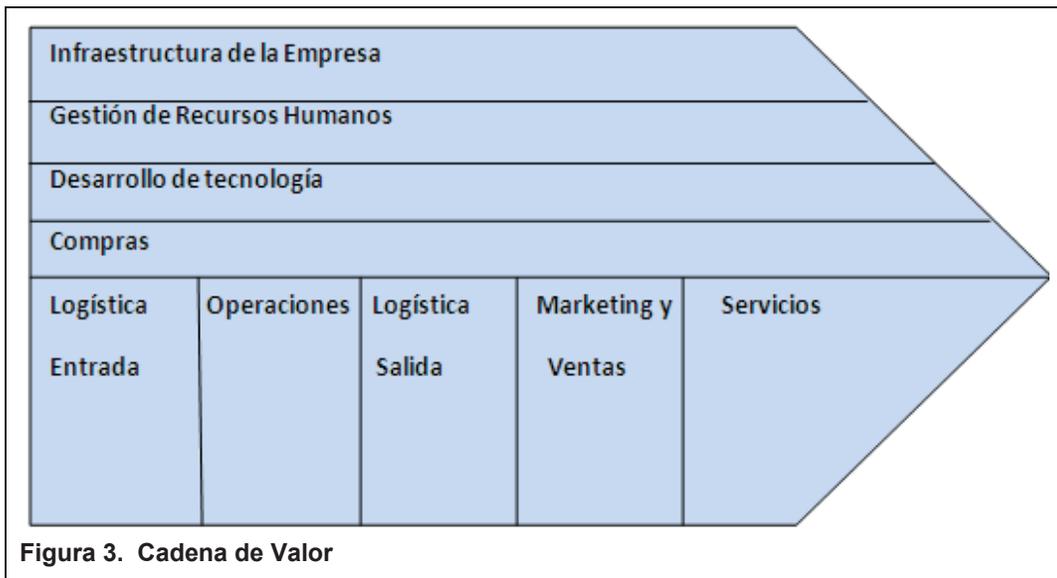
**2.2.4.6 Tabla Matriz Resumen**

En la siguiente matriz se observa un resumen de la evaluación interna realizada a la empresa.



### 2.2.5 Cadena de Valor

Dentro del mercado asegurador se maneja las actividades principales y de soporte.



### **2.2.5.1 Logística de Entrada**

En esta actividad principalmente se hará un análisis de datos, segmentación de clientes, su potencial de compra, su riesgo, para así en base a los conocimientos obtenidos desarrollar la actividad de asesoría. (Rankia, 2010)

### **2.2.5.2 Operaciones**

Con la correcta administración de la cartera y gestión de los siniestros, se logrará una mayor eficiencia de suscripción de pólizas. (Rankia, 2010)

### **2.2.5.3 Logística Salida**

En esta actividad se realizará la entrega oportuna al cliente de pólizas. (Rankia, 2010)

### **2.2.5.4 Marketing y Ventas**

Se desarrollará un plan de medios, para generar mayor valor a la imagen de la marca, y de gestión de relaciones con los clientes. (Rankia, 2010)

### **2.2.5.5 Servicios**

Se gestionará los reclamos de siniestros de una manera eficiente, de igual manera se revisará los principales riesgos, para satisfacer las necesidades del cliente. (Rankia, 2010)

### **2.2.5.6 Gestión de Recursos Humanos**

Las principales tareas a realizarse en esta etapa son la evaluación, selección, gratificación al personal; se desarrollarán en el marco de las competencias relacionadas con el desempeño en el trabajo. (Rankia, 2010)

### **2.2.5.7 Infraestructura**

Controlar que la empresa este cumpliendo con los objetivos propuestos. (Rankia, 2010)

### **2.2.5.8 Desarrollo de tecnología**

En esta actividad se desarrollará procesos operativos que generen mayor rendimiento y valor para la empresa, para aumentar su productividad. (Rankia, 2010)

### **2.2.5.9 Compras**

Mantener excelente relación con las compañías aseguradoras y trabajar de una manera conjunta. (Rankia, 2010)

## **2.3 ANÁLISIS EXTERNO**

En este capítulo se analizará la situación macro de sector asegurador en el Ecuador.

### **2.3.1 Industria**

#### **B CIIU 4.0**

#### **K ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS.**

**K662** ACTIVIDADES AUXILIARES DE SEGUROS Y FONDOS DE PENSIONES **K6622** ACTIVIDADES DE LOS AGENTES Y CORREDORES DE SEGURO. **K6622.0** ACTIVIDADES DE LOS AGENTES Y CORREDORES DE SEGURO. **K6622.00** Actividades de agentes y corredores de seguros (intermediarios de seguros) que venden, negocian u ofertan contratos de anualidades y pólizas de seguros y reaseguros. (INEC, 2012).

## **2.3.2 Tendencias de la industria**

### **2.3.2.1 Penetración de la industria en América Latina y el Caribe**

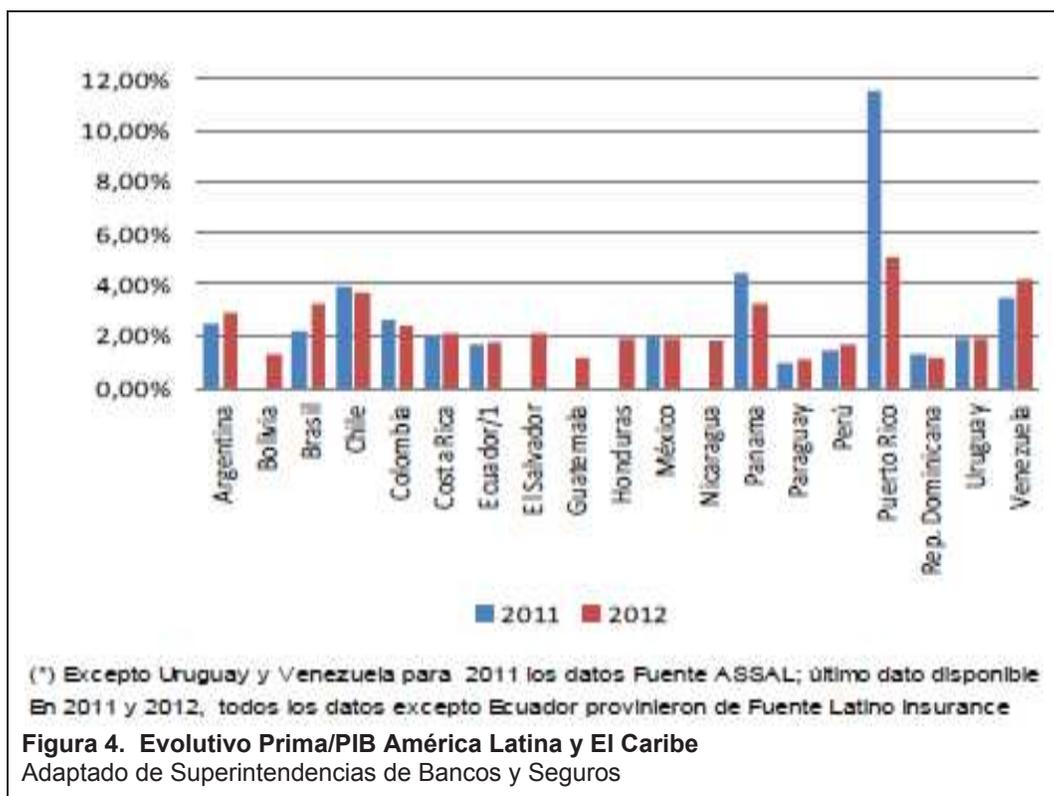
El crecimiento de la industria aseguradora en América Latina y El Caribe en el 2012, fue moderado debido al impacto y las debilidades de demanda externa y la aversión al riesgo desde la perspectiva de las economías más desarrolladas. Se determinó una variación del Producto Interno Bruto para la región del 3,4%, menor al registro del año 2011 que fue de 4,5%. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012)

Según la Asociación de Supervisores de Seguros de América Latina (ASSAL) en el año 2011, Brasil mostró un primaje de USD 62.871 millones, equivalente al 47,9%, seguido por México USD 20.306 millones 15,5%, Puerto Rico USD 11.059 8,4%, Argentina USD 10.918 8,3%, Chile, 6,9%, Colombia USD 8275 6,3%, Perú USD 2.675 2%, Ecuador USD 1.337 (1%) y Panamá USD 1.034 0,8%, los demás países registraron menores cuotas de participación. Lo cual permite dimensionar el tamaño de la industria de seguros de Brasil y México frente al resto. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012)

En América Latina y El Caribe, se pueden distinguir tres grupos de países en relación a sus primas directas y al tamaño de su economía en general; esto es: México y Brasil como las economías de mayor tamaño relativo al PIB, seguidos por el grupo conformado por: Perú, Colombia, Argentina, Chile y Venezuela; y por último el grupo de países en donde se encontraría Ecuador con economías de tamaños similares como son: Panamá, El Salvador, Costa Rica, Honduras, Nicaragua, Guatemala y Bolivia. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012)

La profundización de primas en América Latina y El Caribe se ubicó en 2,8% en el año 2012, menor al registro mundial de 6,6%. Existen mercados poco profundos, y muy numerosos y mercados amplios con pocos participantes. (Ver anexo 1). (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012)

Los primeros lugares de profundización de seguros por país a diciembre 2012, fueron: Puerto Rico, Venezuela, Chile, Brasil, Panamá y Ecuador con un evolutivo de prima en relación al PIB del 1,37%. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012).



### 2.3.3 Profundización de la industria de seguros en Ecuador

La tasa de penetración de los servicios de seguros medida con relación al PIB fue de 1,7% a finales de 2012, se ubico por debajo del promedio de la región 2,8%, y de otros países como la de Puerto Rico 5,1%, Venezuela 4,2%, Chile 3,7%, Brasil 3,3%, Panamá 3,3%, Argentina 2,9% y México 1,9%, sin embargo estuvo situada al igual que Perú 1,7%, y sobre Bolivia 1,3%, Guatemala 1,2%, República Dominicana 1,2% y Paraguay 1,1%. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012)

Tabla 1. Profundización América Latina

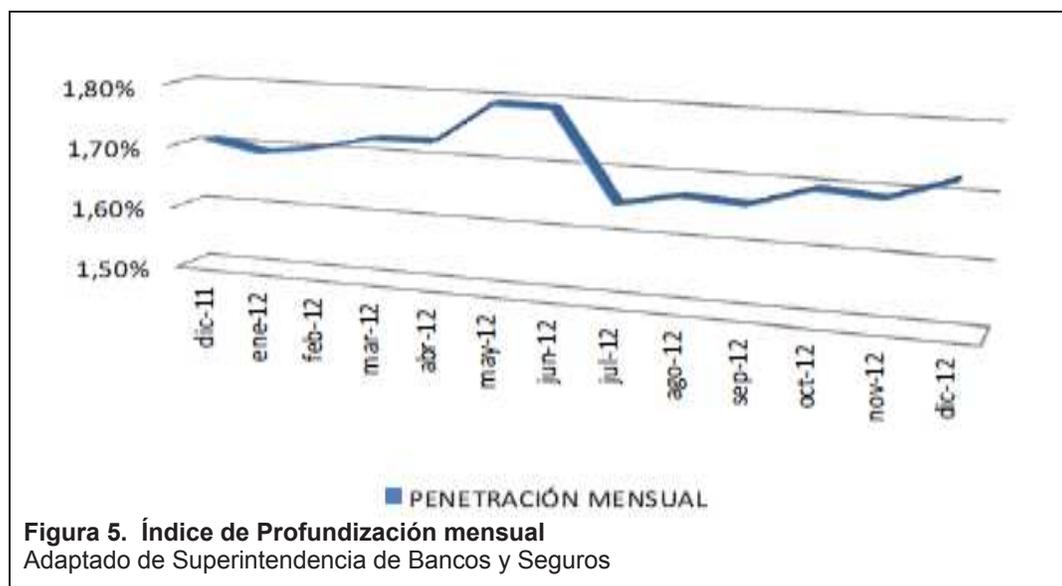
## Comparativo Profundización América Latina 2011 – 2012

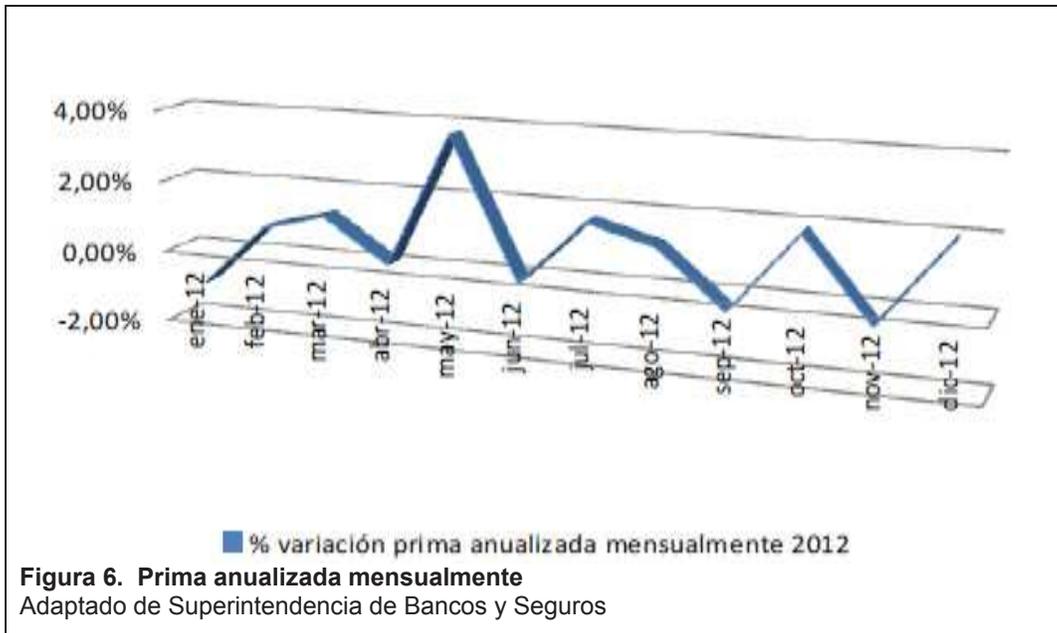
PAÍS	2011	2012	PAÍS	2011	2012
Argentina	2,47%	2,90%	México	1,97%	1,90%
Bolivia	0,00%	1,30%	Nicaragua	0,00%	1,80%
Brasil	2,18%	3,30%	Panamá	4,46%	3,30%
Chile	3,89%	3,70%	Paraguay	0,96%	1,10%
Colombia	2,61%	2,40%	Perú	1,48%	1,70%
Costa Rica	1,94%	2,10%	Puerto Rico	11,53%	5,10%
Ecuador/1	1,71%	1,72%	Rep. Domin.	1,29%	1,20%
El Salvador	0,00%	2,10%	Uruguay	1,90%	1,90%
Guatemala	0,00%	1,20%	Venezuela	3,50%	4,20%
Honduras	0,00%	1,90%	<i>Promedio</i>		2,8

Adaptado de Superintendencia de Bancos y Seguros

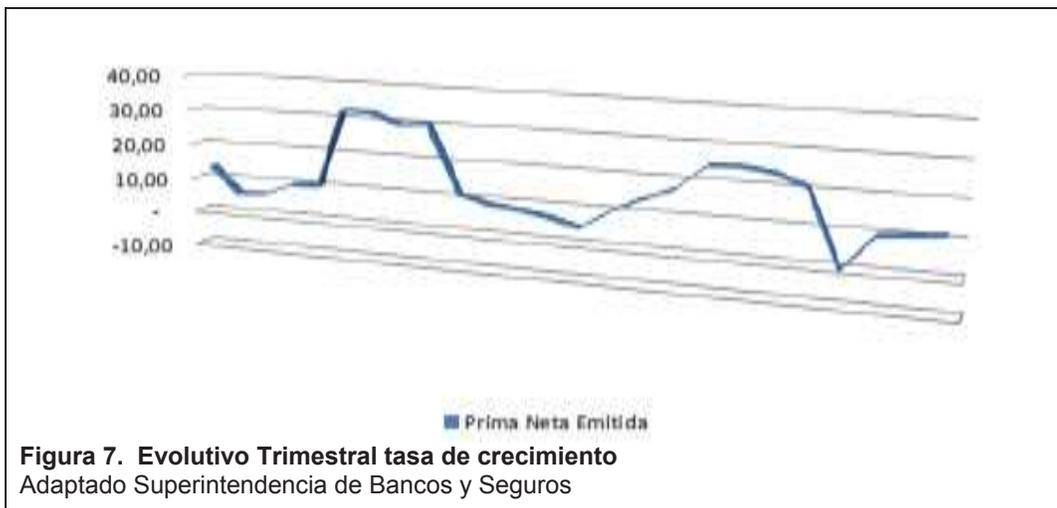
Los resultados del índice fueron en línea con los ajustes realizados por el Banco Central del Ecuador respecto de la serie del PIB; el aumento de la tasa de crecimiento de la prima fue del 11,1% y del PIB nominal el 10,2% en el año 2012. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012)

La prima medida en forma mensual, registró una tendencia positiva. Sin embargo, en el primer trimestre del año 2012 mostró variaciones interanuales negativas en enero y febrero que fueron estabilizándose a partir de mayo, con valores alrededor y superiores al 10%. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012)





En la evolución histórica de años anteriores, se percibe cierta ralentización en la producción, tanto para ramos generales como de vida, determinándose la importancia de concientizar con respecto las líneas de negocio debilitadas para mejorar, con el fin de lograr una mayor eficiencia de la profundización del sector asegurador. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012)

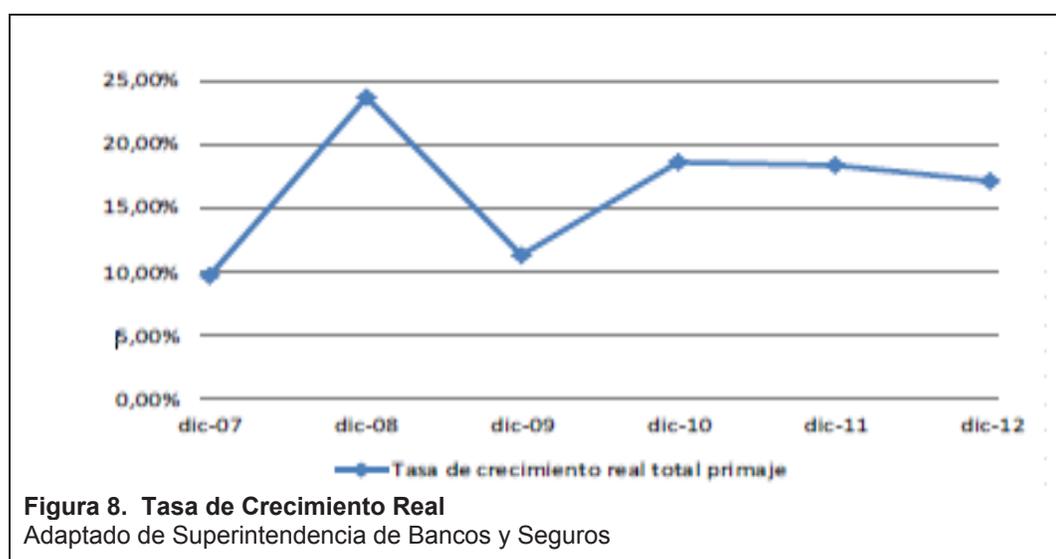


La cartera de primas por segmento de negocio en el año 2012, se conformó de la siguiente manera: vehículos 26,4%, vida en grupo 15,3%, incendio y líneas

aliadas 9,8%, accidentes personales 8%, transporte 4,8% y otros ramos mismos que suscribieron el 35,82% restante del total. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012)

### 2.3.4 Crecimiento Real de Primas

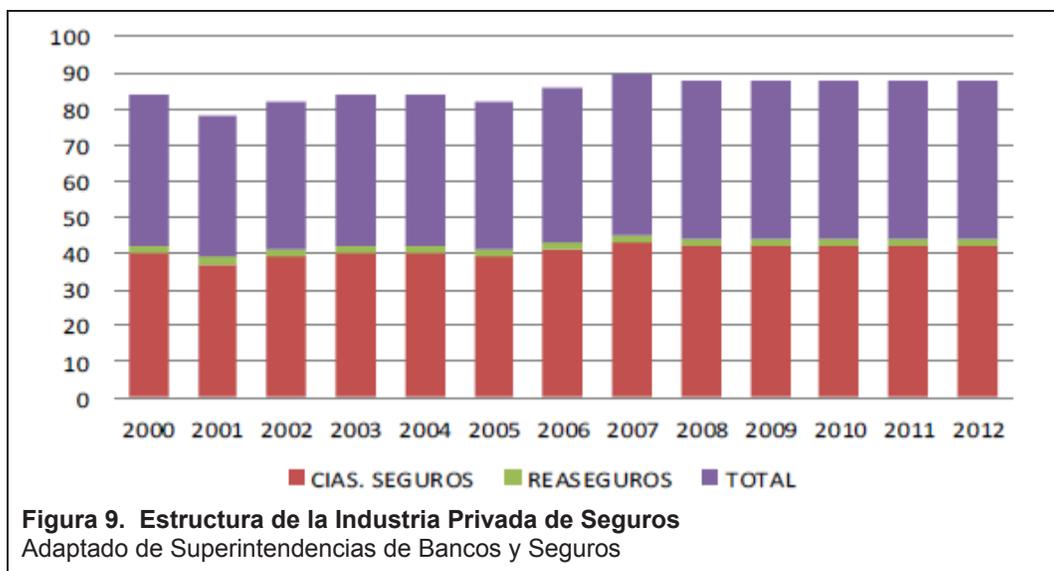
El movimiento del sector, obedecería más al incremento de primas que a la variación del Índice de Precios al Consumidor; el crecimiento real de la prima a en el año 2012, mostró un aumento cercano a los US \$158 millones y totalizó US \$1.426 millones 18,29%, que respecto al año pasado, observó una variación del 17,1%, quiere decir que aumento en 1,2 puntos porcentuales; sin embargo, en el 2011 fue superior al promedio de los últimos seis años 16,42%. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012)



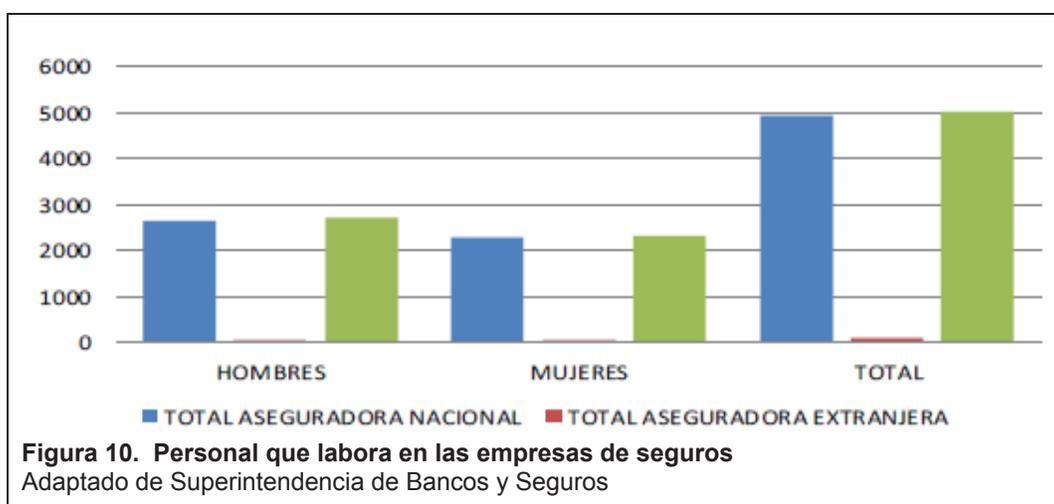
### 2.3.5 Participantes en el Mercado

La actividad aseguradora de Ecuador en el 2012, estuvo conformada con 44 empresas incluyendo las dos compañías nacionales de reaseguros: “Reaseguradora del Ecuador” y “Universal”, cabe indicar que en el mismo año laboraron conjuntamente 1.283 intermediarios de seguros, dentro de los cuales

las 115 reaseguradoras extranjeras, y los 982 corredores de seguros tanto naturales como jurídicas. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012)



El personal que labora en las empresas de seguros son 5.021 trabajadores a finales de 2012, de los cuales el 46% son mujeres. El 98,1% de personal administrativo como operativo trabajó en las empresas de seguros y reaseguros nacionales. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012)



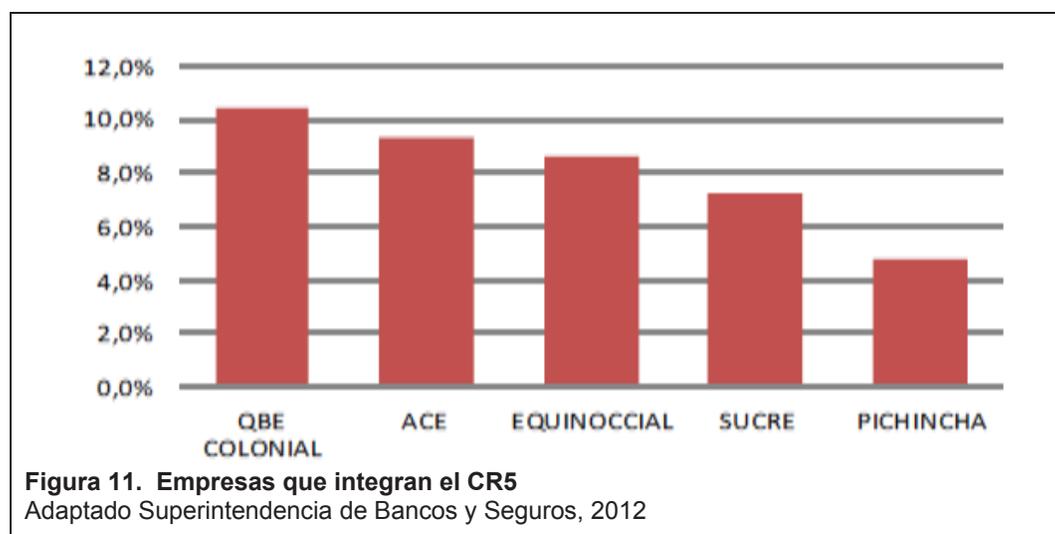
### 2.3.5.1 Concentración

En la estructura de participación se destacaron QBE Colonial 10,5%, ACE 9,4%, Equinoccial 8,6%, Sucre 7,2% y Pichincha 4,8%. El índice de concentración de mercado CR5 aumentó situándose en 40,41%, superior al año anterior en 5,8 puntos porcentuales a finales de 2012. (Ver anexo 2). (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012)

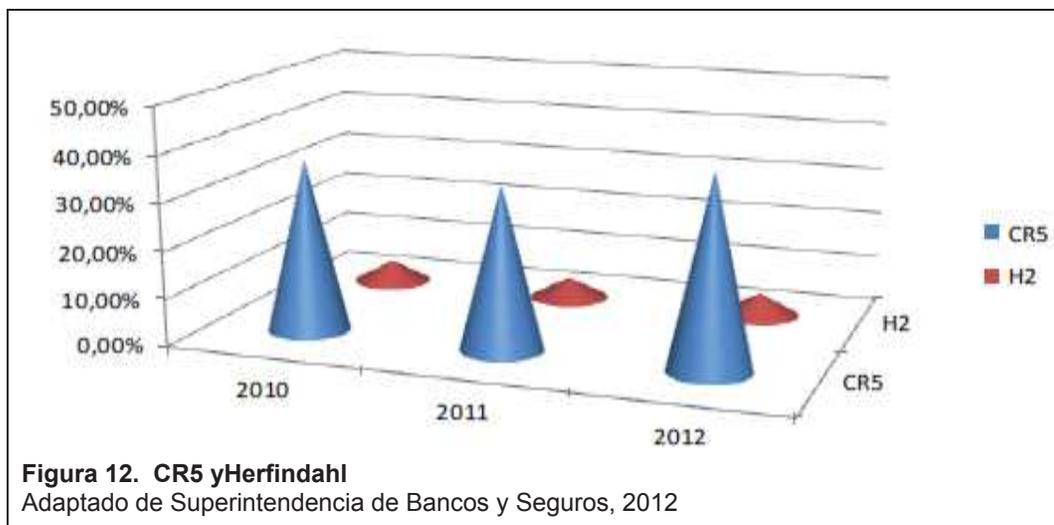
**Tabla 2. Primas/Compañías**

FECHA	Primas Anualizadas	5 > Compañías %
2007	678.453.565	36,3%
2008	883.785.526	35,0%
2009	942.561.990	33,94%
2010	1.107.593.046	36,74%
2011	1.336.611.456	34,65%
2012	1.485.001.389	40,41%
promedio desde 2007		36,18%

Adaptado Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012

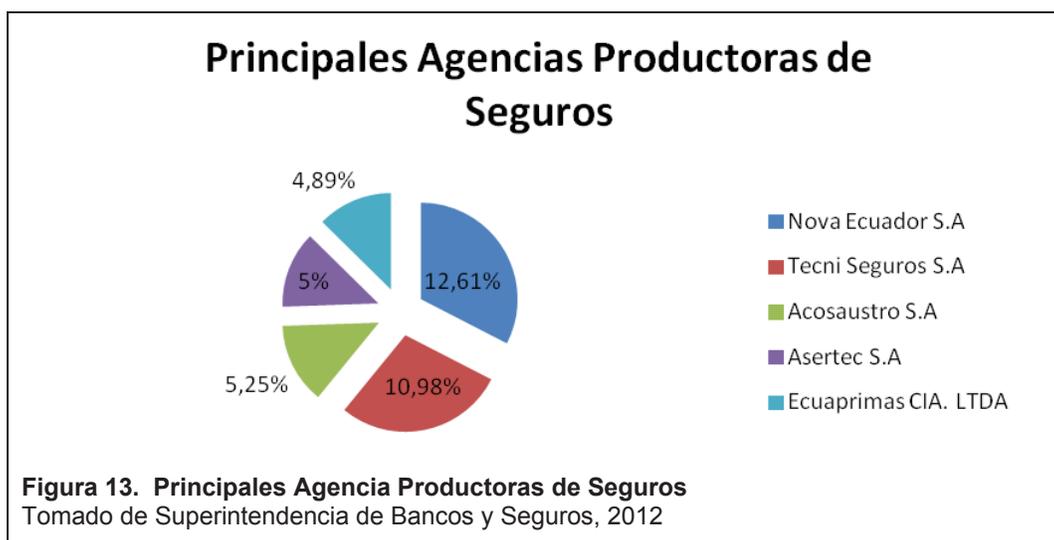


La prima emitida del índice de Herfindahl, se ubicó en 4,97 en el 2012, en el que se mostró un aumento respecto de los 4,49 registrados el año anterior, determinándose una variación en el número de equivalentes de -2. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2012)



### 2.3.5.2 Agencias Asesoras Productoras de Seguros

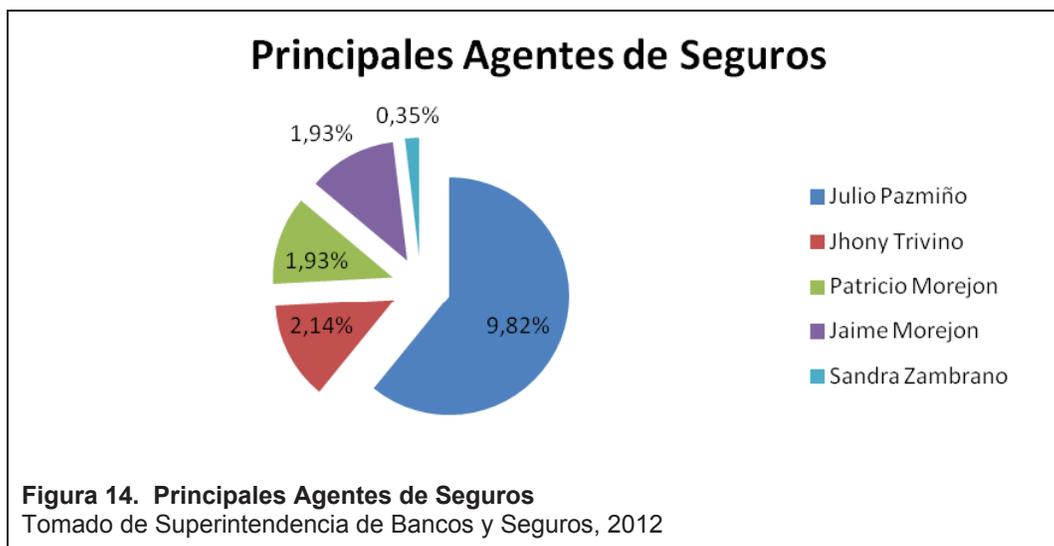
En Ecuador existen 292 Agencias Asesoras productoras de Seguros.



Estas empresas son las cinco principales Agencias Productoras de Seguros el primer lugar ocupa Nova Ecuador S.A con una participación en el mercado de 12,61%, Tecni Seguros S.A 10,98% Acosaaustro S.A 5,25%, Asertec S.A 5% y Ecuaprimas CIA.LTDA 4,89%.

### 2.3.5.3 Agente de Seguros sin Relación de Dependencia

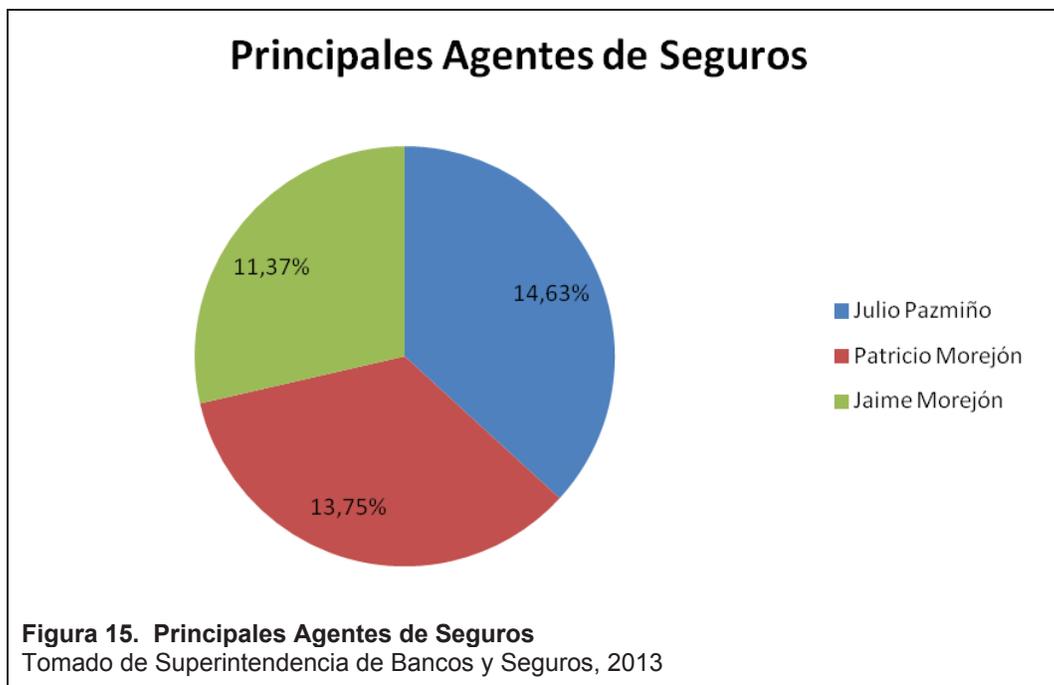
En el Ecuador existen 386 Agentes de Seguros.



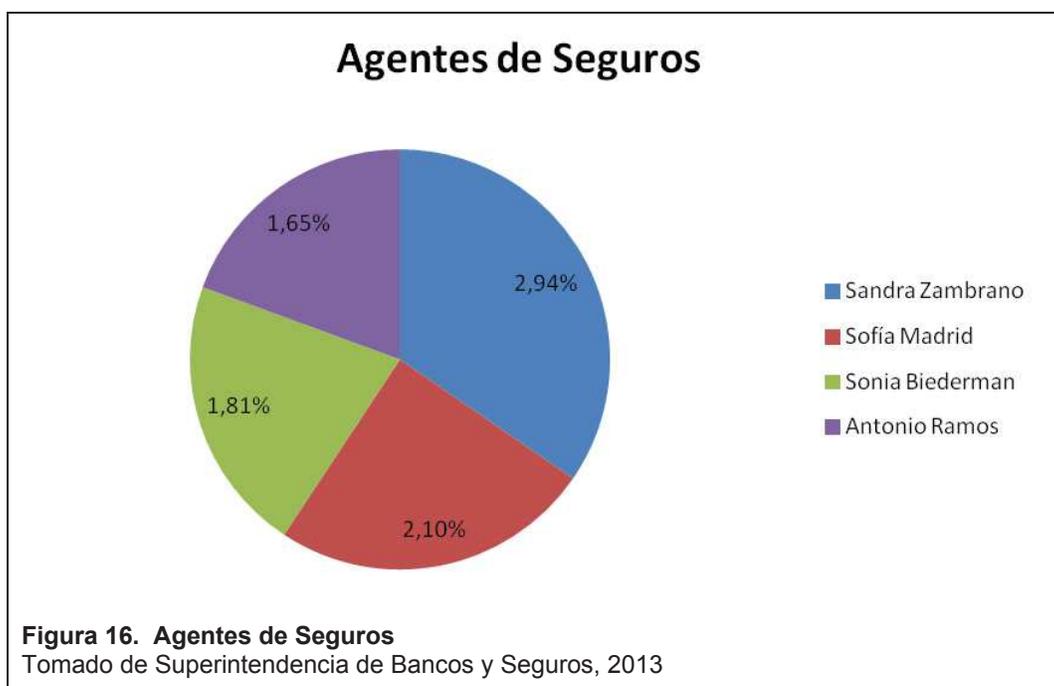
Los principales Agentes de Seguros sin relación de dependencia en el Ecuador son: Julio Pazmiño ocupa el primer lugar de participación en el mercado con 9,82%, Patricio Morejón 2,14%, Jaime Morejón 1'93%, y Jhony Triviño 1,93%, y Sandra Zambrano con 0,35% se ubica en el lugar 81 de 386 agentes de seguros. Anexo Rankin de comisiones Agentes de Seguros, 2012

### 2.3.5.4 Agente de Seguros sin Relación de Dependencia Pichincha

Según la Superintendencia de Bancos y Seguros, el ranking de comisiones de los Agentes de Seguros sin relación de dependencia en Pichincha desde el año 2010 hasta 2013, los tres principales son: Julio Pazmiño con el 14,63%, Patricio Morejón con el 13,75%, y Jaime Morejón con el 11,37%.

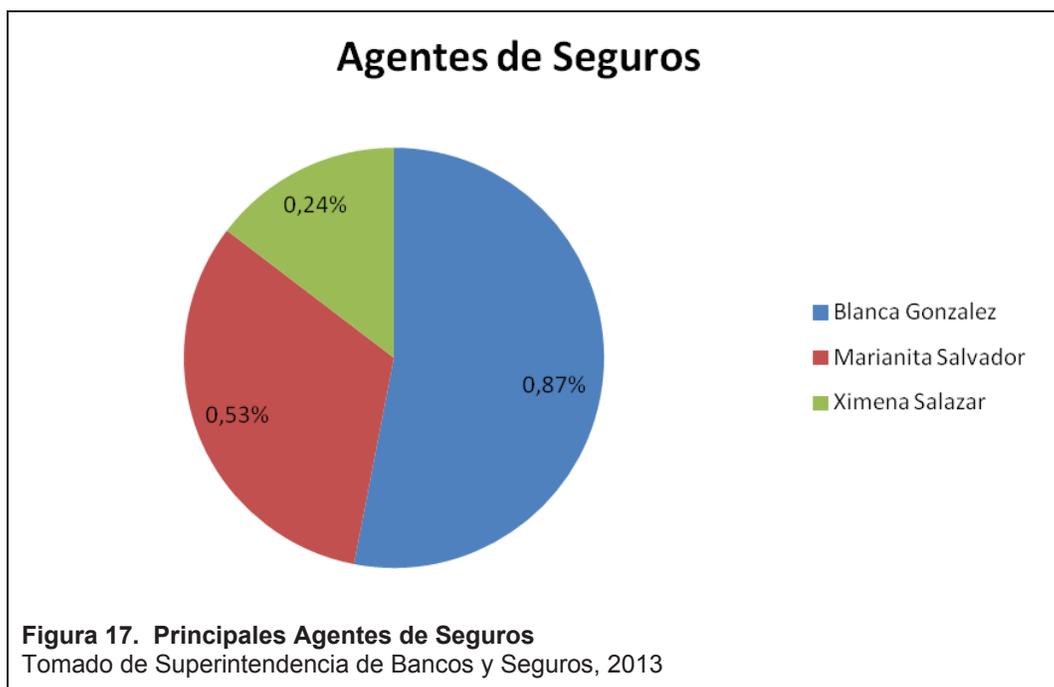


Sandra Zambrano con el 2,94%, seguido de Sofía Madrid con 1,91%, Sonia Biederman con el 1,81% y Antonio Ramos con 1,65%.



El bróker Sandra Zambrano hasta el 31 de diciembre de 2013, se ubico en el puesto número 59 de 184 agentes. (ANEXO Agente de Seguros Pichincha.

### 2.3.6 COMPETENCIA DESLEAL Y OPORTUNISTA



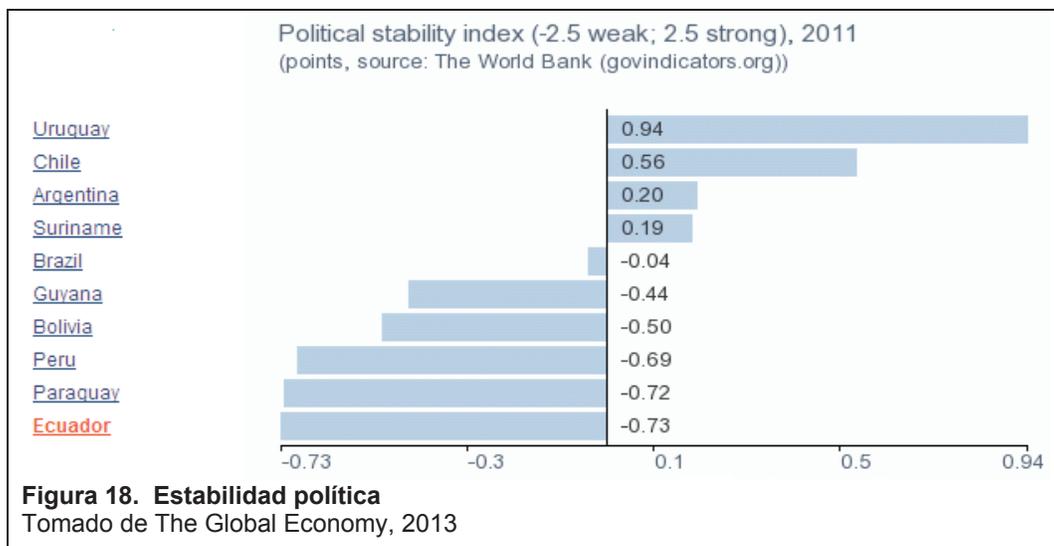
Blanca González con el 0,87%, Marianita Salvador con el 0,53% y Ximena Salazar con el 0,24%.

### 2.3.7 Análisis Pestel

#### 2.3.7.1 Factores Políticos

##### Estabilidad Política

La estabilidad política en el año 2011, el valor más alto lo obtuvo Uruguay con 0,94 puntos y Ecuador obtuvo el valor más bajo de -0,73% para 2011 fue de -0,12 puntos.



En el año 2012, la estabilidad política aumento, este fenómeno tiene implicaciones económicas positivas ya que permite, conocer con mayor acertividad de lo que sucederá en el futuro. (Revista Ekos, 2012)

Los sectores con potencial de inversiones permiten seguir incrementando el mercado laboral para los próximos años se enfocan en textil, reciclaje de papel, minería, infraestructura, energía renovable, de servicios financieros, turismo inmobiliario, ensamblaje de camiones y autos. (Revista Ekos, 2012)

En el 2012 la pobreza fue de 25,3%, se evidenció una caída de 11 puntos del indicador de reducción de pobreza, por el aumento de personas empleadas, tal es así que en la actualidad se consolida una nueva clase media que aporta liquidez a la economía y acelera el crecimiento empresarial. (Revista Ekos, 2012)

En el Ecuador gracias a los recursos provenientes del petróleo, pero especialmente por la mejor recaudación tributaria, el peso de los impuestos indirectos disminuyó de 69,5% en 2004 a 58,3% en 2011; mientras que los impuestos directos crecieron del 28,5% en 2004 al 40,5% en 2011. Esto benefició a que los ingresos tributarios se tripliquen y una parte de ellos se utilizó para infraestructura. (Revista Ekos, 2012)

## **Índice de Competitividad Global**

En el Índice de Competitividad Global (ICG) del 2012 se estudiaron 144 países, dicho índice califica de 1 a 7, mientras más alto el valor mejor posición en la categorización y por ende será más competitiva la economía, por cuarto año en el primer lugar corresponde a Suiza, segundo puesto Singapur, tercer puesto Finlandia, Holanda subió dos puestos y EE.UU. que por cuarto año retrocede puestos, luego de haber obtenido el primer lugar en el año 2009. (La Cámara de Comercio de Guayaquil, 2012)

En América Latina y el Caribe, se dividen en dos bloques de países, en el primer bloque los que mejoran cada año su entorno para hacer negocios, dentro de las 50 economías más competitivas se encuentra Brasil, Chile y Panamá; y el segundo bloque los que se retrasan, como México, Costa Rica y Perú. (La Cámara de Comercio de Guayaquil, 2012)

Por otro lado, Ecuador avanza 15 posiciones en relación al 2011, puesto que luego tras varios años de tener un bajo desempeño. Sin embargo, se debe incrementar el índice de competitividad, con el fin de aumentar el nivel de los países de más alto valor de la región, con el avance antes mencionado permitirá estar por encima de países como Argentina, Bolivia, Nicaragua, Paraguay y Venezuela. (La Cámara de Comercio de Guayaquil, 2012)

Tabla 3. Ranking del ICG 2012-2013

PAÍS	ICG 2012 - 2013		ICG 2011 - 2012	Variación 2011-2012
	Posición	Puntaje	Posición	
SUIZA	1	5,72	1	→ 0
SINGAPUR	2	5,67	2	→ 0
FINLANDIA	3	5,55	4	↑ 1
SUECIA	4	5,53	3	↓ -1
HOLANDA	5	5,50	7	↑ 2
EE.UU.	7	5,47	5	↓ -2
CHILE	33	4,65	31	↓ -2
PANAMÁ	40	4,49	49	↑ 9
BRASIL	48	4,40	53	↑ 5
MÉXICO	53	4,36	58	↑ 5
COSTA RICA	57	4,34	61	↑ 4
PERÚ	61	4,28	67	↑ 6
COLOMBIA	69	4,18	68	↓ -1
URUGUAY	74	4,13	63	↓ -11
<b>ECUADOR</b>	<b>86</b>	<b>3,94</b>	<b>101</b>	<b>↑ 15</b>
ARGENTINA	94	3,87	85	↓ -9
BOLIVIA	104	3,78	103	↓ -1
NICARAGUA	108	3,73	115	↑ 7
PARAGUAY	116	3,67	122	↑ 6
VENEZUELA	126	3,46	124	↓ -2

Adaptado de Cámara de Comercio de Guayaquil

El Estado de Desarrollo y la competitividad de los países están conformados a través del ICG, que realiza una clasificación basada en tres etapas que se detallan a continuación:

- Impulsadas por factores etapa 1,
- Impulsadas por eficiencia etapa 2
- Impulsadas por Innovación etapa 3.

Ecuador se encuentra ubicado en la etapa 2, esto quiere decir que para ser más competitivos se debe realizar procesos productivos más eficientes y mejorar la calidad de los productos, cabe mencionar que en el 2012 avanzó siete puestos en factores de innovación y sofisticación, requisitos básicos y potenciadores de eficiencia, lo que ha generado que Ecuador este por encima de Bolivia, Nicaragua y Venezuela. (La Cámara de Comercio de Guayaquil, 2012)

Tabla 4. Ranking subíndices del 2012 - 2013

SUBÍNDICES: 1 = Peor; 7 = Mejor						
PAÍS	Requisitos básicos		Potenciadores de la eficiencia		Factores de innovación y sofisticación	
	Posición	Puntaje	Posición	Puntaje	Posición	Puntaje
Chile	28	5,35	32	4,63	45	3,87
Brasil	73	4,49	38	4,52	39	3,97
Panamá	50	4,83	50	4,36	48	3,83
Colombia	77	4,4	63	4,13	66	3,58
Perú	69	4,57	57	4,23	94	3,31
<b>Ecuador</b>	<b>75</b>	<b>4,42</b>	<b>100</b>	<b>3,68</b>	<b>93</b>	<b>3,32</b>
Bolivia	94	4,15	122	3,35	100	3,28
Nicaragua	104	3,99	119	3,38	116	3,05
Venezuela	126	3,54	117	3,46	135	2,78

Adaptado de La Cámara de Comercio de Guayaquil

La hoja de ruta debería estar marcada por Colombia, Perú y Ecuador, ya que se encuentran en la misma etapa de desarrollo, y Chile que es la economía más competitiva; en la siguiente tabla se presenta una comparación de los pilares obtenidos por ICG, en donde el color rojo significa la peor calificación y azul la mejor, se puede apreciar los sectores en donde Ecuador debería mejorar. (La Cámara de Comercio de Guayaquil, 2012)

Tabla 5. Comparación de los pilares obtenidos por el ICG

1 = Peor; 7 = Mejor	Ecuador	Colombia	Perú	Chile
ETAPA DE DESARROLLO	2ED	2ED	2ED	2-3 T
Instituciones	3,20	3,40	3,40	5,00
Infraestructura	3,50	3,40	3,50	4,60
Estabilidad Macroeconómica	5,30	5,30	5,90	6,20
Salud y Ed. Primaria	5,70	5,40	5,40	5,60
Ed. Superior y Capacitación	3,80	4,30	4,00	4,70
Bienes	3,70	4,00	4,40	4,70
Eficiencia del Mercado Laboral	3,50	4,20	4,60	4,70
Sofisticación Mercado Financiero	3,60	4,10	4,50	4,70
Preparación en Tecnología	3,60	3,60	3,60	4,50
Tamaño de Mercado	3,90	4,70	4,40	4,40
Sofisticación de Negocios	3,70	4,00	3,90	4,20
Innovación	3,00	3,20	2,70	3,50

Adaptado de La Cámara de Comercio de Guayaquil

## Los principales problemas para hacer negocios en el Ecuador

Los factores más problemáticos para hacer negocios son la corrupción, regulaciones laborales restrictivas, la inestabilidad política, el crimen, robos y la burocracia ineficiente. (La Cámara de Comercio de Guayaquil, 2012)



En Ecuador debería realizarse un consenso para tener claro los objetivos de país que se busca alcanzar, con el fin de lograr crecimiento económico a largo plazo, y captación de Inversión Extranjera Directa. (La Cámara de Comercio de Guayaquil, 2012)

### **Apoyo a la Micro empresa**

Las micro, pequeñas y medianas empresas MIPYMES son un significativo sector de la economía ecuatoriana, generan empleo al 60% de la población económicamente activa, constituidas por el 43% de las micro, el 14,5% pequeñas y 4,2% las medianas empresas. (FLACSO, 2012)

Las MIPYMES están constituidas por diferentes sectores de los cuales los principales generadores de empleo con el 16% cada uno, estos son: edición, impresión, reproducción de grabaciones y el de fabricación de muebles; con el

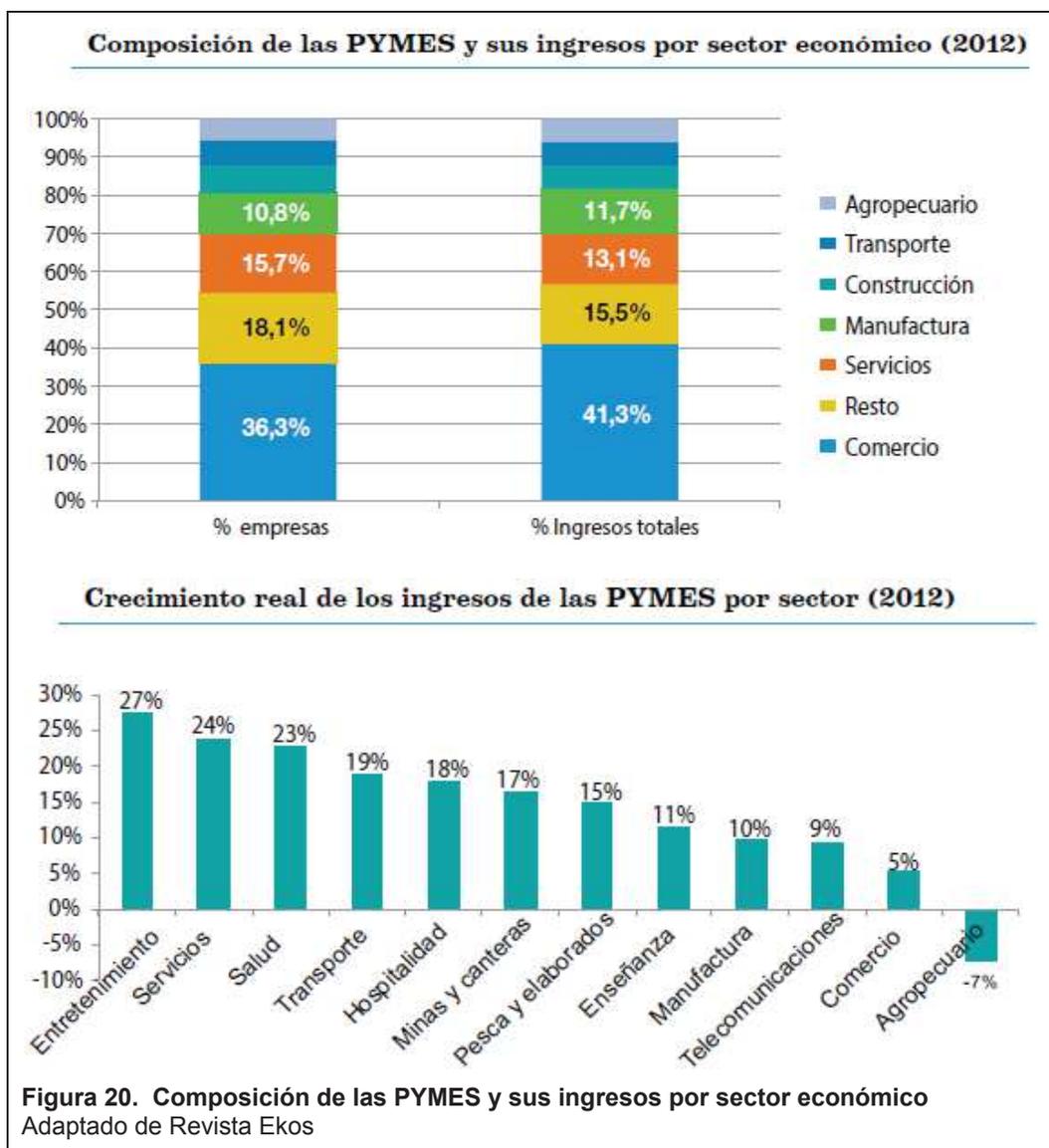
15% el sector de elaboración de productos alimenticios y bebidas; y el 14% el sector de fabricación de prendas de vestir. (FLACSO, 2012)

El Gobierno ha emprendido algunas iniciativas para apoyo a las MIPYMES, con varias instituciones como el Banco Interamericano de Desarrollo BID, para incrementar el financiamiento y acceso a crédito, creación de cooperativas, redes financieras y capacitación técnica. (FLACSO, 2012)

El Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad MCPEC, cuenta con varios programas como CreEcuador, EmprendEcuador y InnovaEcuador que básicamente apoyan al emprendimiento y cofinanciamiento de proyectos. (FLACSO, 2012)

Como parte del programa “Turismo para todos”, del Ministerio de Turismo que promueve la asociatividad y apoya a emprendimientos con un alto valor de atracción turística y elevados índices de pobreza. (FLACSO, 2012)

Por su parte, el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), actualmente ejecuta algunos proyectos, brindando asistencia técnica, articulación con entidades financieras para acceso a crédito, capacitación y regularización para beneficio de las MIPYMES ecuatorianas. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2014)



Las Pymes tuvieron un año 2012 favorable en lo que a nivel de ingresos se refiere y existe una importante concentración en el comercio, servicios y manufactura. El desempeño de la economía incide de manera directa en los resultados de estas empresas, no obstante los desafíos de las MIPYMES siguen siendo significativos y también afectan los ingresos. Es por ello, la necesidad de inversión y acceso al crédito siguen siendo fundamentales. (Revista Ekos, 2012)

### **La formalización: una ruta al crecimiento**

Según datos del Censo Económico 2010, en Ecuador existen 496.708 empresas pequeñas y medianas, solamente el 12,9 % de ellas registran sistemas contables, dato sustancial para Carlos Díaz, Asesor de Despacho del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), quien cree que la formalización permite obtener más y mejores beneficios para la empresa dentro del sistema. (Revista Ekos, 2012)

Asegura que la regularización está inmersa dentro de la perspectiva de gestión de una empresa tanto en el área financiera, como en operaciones contables, registro de nómina laboral, seguridad social, aspectos legales, entre otros. La formalización es una suma de actividades que llevan el ejercicio empresarial a una ruta de responsabilidad y reconocimiento a escala mundial. (Revista Ekos, 2012)

### **Acuerdos Comerciales América del Sur:**

La publicación sobre el monitoreo de emprendimiento global (GEM) presenta el grado de importancia de las empresas nuevas y pequeñas en el crecimiento económico. La forma cómo se mide esta actividad es a través de la (TEA) Tasa de actividad emprendedora temprana, la cual considera la dinámica emprendedora dentro de la fase inicial y nuevas empresas hasta 3,5 años de edad. Ecuador tiene para el año 2012 la TEA más elevada dentro de la región y de las economías basadas en eficiencia en consecuencia al emprendimiento por necesidad. (Revista Ekos, 2012)

**Tabla 6. Tasa de Actividad Emprendedora Temprana**

Ecuador	
Economías basadas en	Eficiencia
Tasa de Actividad Emprendedora Temprana (TEA)	26,61
Tasa de negocios establecidos	18,92
Tasa de cierre de negocios	7,59
Orientación de los negocios emprendidos	67% TEA en el sector servicios para consumidores
Ningún negocio ofrece el mismo producto (% TEA)	12,3%

Adaptado de Revista Ekos

Ecuador en el emprendimiento por necesidad posee la tasa más elevada del 26,61% es la respuesta a la falta de opciones por obtener ingresos. (Revista Ekos, 2012)

### **Marca País**

La historia asume hoy en día el tema de la creación de la identidad nacional ecuatoriana, con una representación del pasado finalizada al control del presente. (América Latina Historia y Memoria, 2009)

“La marca país “Ecuador Ama la Vida” fue declarada como el primer signo oficial solicitado por el Estado ecuatoriano que gozará de protección mundial”. (Andes, 2013)

El instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) ha solicitado a la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (Ompi), en Ginebra difunda ante los Estados miembros de la Organización Mundial de Comercio dicha declaración. (Andes, 2013)

En el año 2011 fue creada la marca país y parte del concepto de Ecuador como país equinoccial, ubicado en la mitad del Mundo, y su variedad de colores representa la diversidad de culturas y paisajes. (Andes, 2013)

El primer signo oficial es Ecuador ama la vida, que cumple con todos los requisitos de publicación, como paso previo a su protección a escala mundial. (Andes, 2013)

Únicamente se está otorgando licencias de uso de la marca país, solo a sectores artesanales, ornamentales, textiles, de vestimenta y similar naturaleza durante la primera etapa. En el caso del sector turístico se hará un análisis según la necesidad. (Marca país Ecuador, 2014)

### **Eliminación de aranceles**

Estados Unidos cuenta con la Ley de Promoción del Comercio de los Países Andinos y Erradicación de la Droga, ATPDEA, con la cual se concede un trato de franquicia arancelaria a varios productos de Colombia, Ecuador y Perú. Este es un sistema unilateral cuya elegibilidad obedece los criterios establecidos por el país otorgante. El ATPDEA admite el ingreso libre de arancel a cerca de 4,180 productos, dentro de los que se encuentran las flores, productos de plástico, tubos de acero, escobas, joyas, productos químicos, prendas de vestir bajo ciertas condiciones, calzado, petróleo y sus derivados, relojes y sus partes, carteras y manufacturas de cuero, entre otros. (Cámara de Comercio Americana, 2011)

Una de las características del Sistema Generalizado de Preferencias o Generalized System of Preferences (GSP) es que es renovado anualmente y está sujeto a criterios de elegibilidad del país otorgante, ciertos países desarrollados brindan apoyo a naciones en desarrollo para mejorar su condición económica a través de la importación de productos de los países beneficiarios que ingresan libre de aranceles. (Cámara de Comercio Americana, 2011)

Las preferencias otorgadas por Estados Unidos al Ecuador son el ATPDEA y SGP, que han sido renovadas varias veces, dichas preferencias tuvieron una

vigencia hasta el 31 de julio de 2013, las mismas que podrían ser renovadas. (Cámara de Comercio Americana, 2011)

Ecuador podría plantear estrategias de posicionamiento para enfatizar la calidad de los productos y tomar a consideración al precio más alto como un pago más alto, por acceder a un producto de mejor calidad. (Cámara de Comercio Americana, 2011)

### **Descentralización**

A mediados de la década de los 90 la descentralización en Ecuador adquirió un importante protagonismo, cuando la agenda neoliberal atravesaba su mejor momento. Fue un gran momento en los discursos de las agencias de cooperación internacional, los centros de investigación afines de los temas del momento y las entidades gubernamentales encargadas de la modernización del Estado. (AME, 2012)

La aprobación democrática de la Constitución de 2008 planteó un nuevo régimen de desarrollo, centrado en el Buen Vivir, y un Estado constitucional de derechos y justicia; esto estuvo conformado por la reorganización territorial del Estado y la recuperación de facultades sustanciales como las de planificación, distribución, rectoría, regulación y control, con el propósito de generar equidad territorial, mediante los principios de solidaridad, coordinación y corresponsabilidad, complementariedad, sustentabilidad del desarrollo, participación y unidad del Estado. (AME, 2012)

Este modelo de descentralización pretende superar las deficiencias en la distribución y redistribución de recursos, generar equidad y cohesión territorial y fortalecer, por ende, el proceso de democratización del Estado. (AME, 2012)

La descentralización en la nueva Constitución también está soportada por una nueva institucionalidad con la responsabilidad de promover, regular y organizar el traspaso y el ejercicio de las competencias exclusivas y concurrentes, de

aquellas ya existentes y de las nuevas que han comenzado a transferirse. (AME, 2012)

La construcción del Plan Nacional de Descentralización responde a un procedimiento sostenido de consulta, diálogo y concertación de actores sociales e institucionales.

Promover la equidad interterritorial y mejorar la calidad de vida en todos los sectores de la población, es el propósito de largo plazo del proceso de descentralización. (AME, 2012)

Los objetivos, políticas y lineamientos del Plan de Descentralización, se basa en el acceso equitativo a los derechos ciudadanos, cohesión social, a la distribución sistémica los bienes, de los recursos y de los servicios públicos. (AME, 2012)

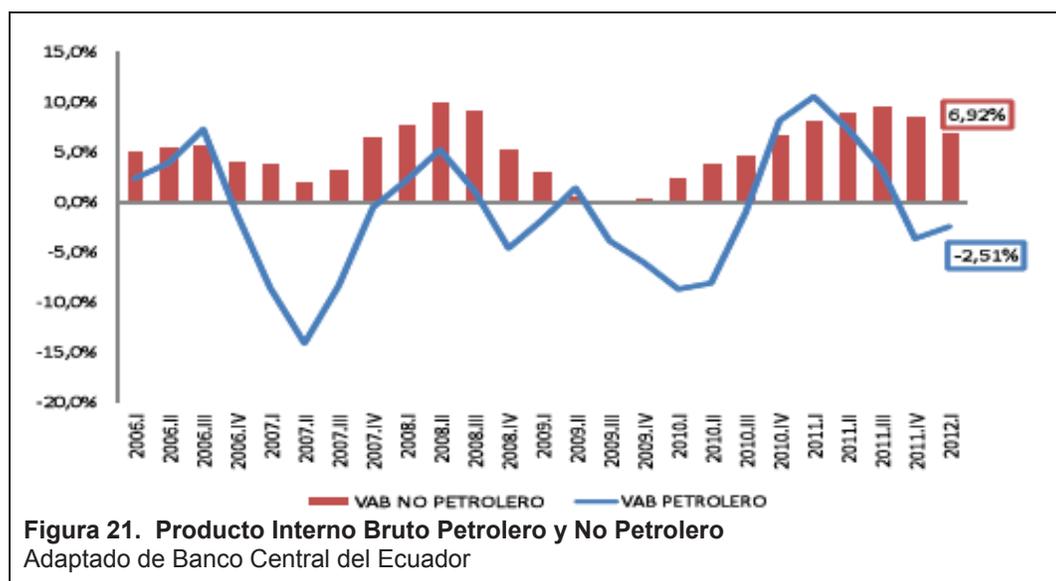
El Plan está orientado a una visión prospectiva de la descentralización, donde se reconoce que a pesar de los obstáculos y problemas existentes en el proceso, el avance del mismo, en los últimos tres años, presenta hitos realmente significativos; ello conlleva ser rigurosos en la utilización efectiva de los espacios y herramientas existentes, y no dejar de lado el carácter instrumental de la descentralización como generadora de condiciones de bienestar y cohesión social, desarrollo territorial endógeno, y bienes y servicios estatales de calidad en el territorio, cuyos principales beneficiarios son todos los ciudadanos del país. (AME, 2012)

### **2.3.7.2 Factores Económicos**

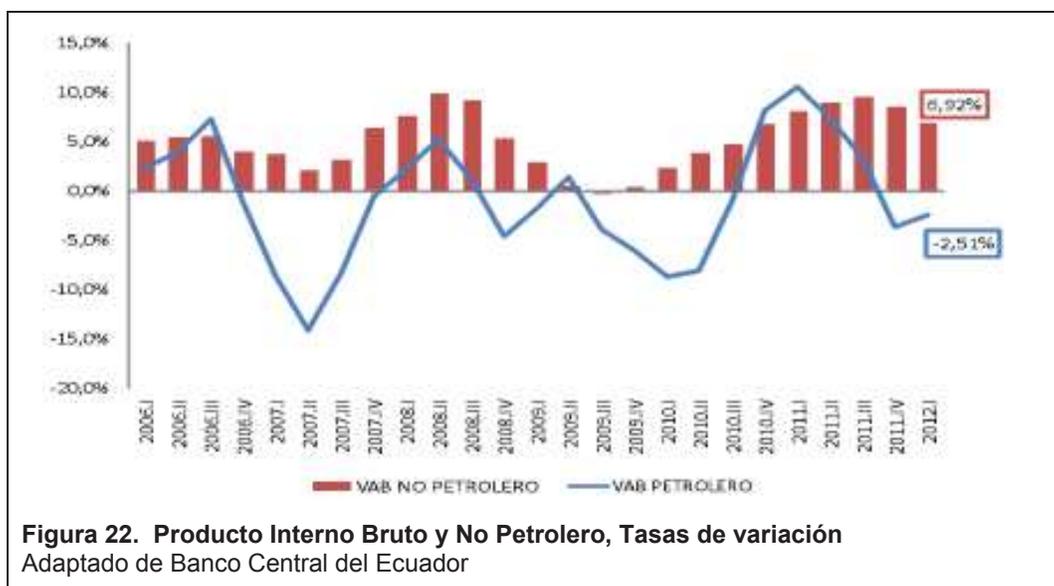
#### **Producto Interno Bruto Nacional No Petrolero**

El Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador presentó un crecimiento de 4,8% en el primer trimestre de 2012, en relación al mismo período de 2011, y de 0,7% respecto al último trimestre del año anterior.

El PIB No Petrolero creció un 6,92% en el primer trimestre del 2012, con respecto al mismo período de 2011; así, el crecimiento anual del PIB para este período se explica en mayor medida por el valor agregado bruto de las ramas no petroleras. Por otro lado la demanda interna, en los componentes que mayor contribuyeron al crecimiento anual del PIB fueron el consumo de los hogares 3,50% y la inversión pública y privada 2,35%. (Ecuador Económico, 2012)



En la variación anual del PIB por industria, se aprecia que las actividades que mejor desempeño tuvieron fueron: Suministro de Electricidad y Agua 22.9%, Construcción 13.05%, Pesca 7.84% e Industria Manufacturera 6.66%. (Ecuador Económico, 2012)



### Índice de Precios al Consumidor

El índice de precios al consumidor se ubicó en 144,59 en octubre de 2013; lo que representa una variación mensual de 0,41%. El mes anterior fue de 0,57%, mientras en octubre de 2012 se ubicó en 0,09%. (Ecuador en Cifras, 2013)

Tabla 7. Índice de Precios al Consumidor

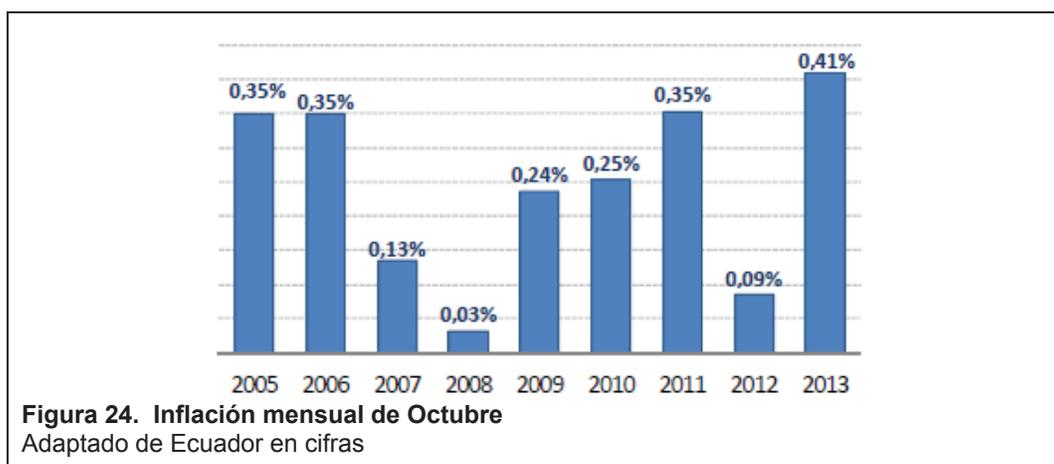
Mes	Índice	Variación Mensual	Variación Anual	Variación Acumulada
oct-12	141,70	0,09%	4,94%	4,21%
nov-12	141,89	0,14%	4,77%	4,36%
dic-12	141,63	-0,19%	4,16%	4,16%
ene-13	142,34	0,50%	4,10%	0,50%
feb-13	142,61	0,18%	3,48%	0,69%
mar-13	143,23	0,44%	3,01%	1,13%
abr-13	143,49	0,18%	3,03%	1,31%
may-13	143,17	-0,22%	3,01%	1,09%
jun-13	142,97	-0,14%	2,68%	0,94%
jul-13	142,94	-0,02%	2,39%	0,92%
ago-13	143,19	0,17%	2,27%	1,10%
sep-13	144,00	0,57%	1,71%	1,67%
<b>oct-13</b>	<b>144,59</b>	<b>0,41%</b>	<b>2,04%</b>	<b>2,09%</b>

Adaptado de Ecuador en cifras

## Inflación

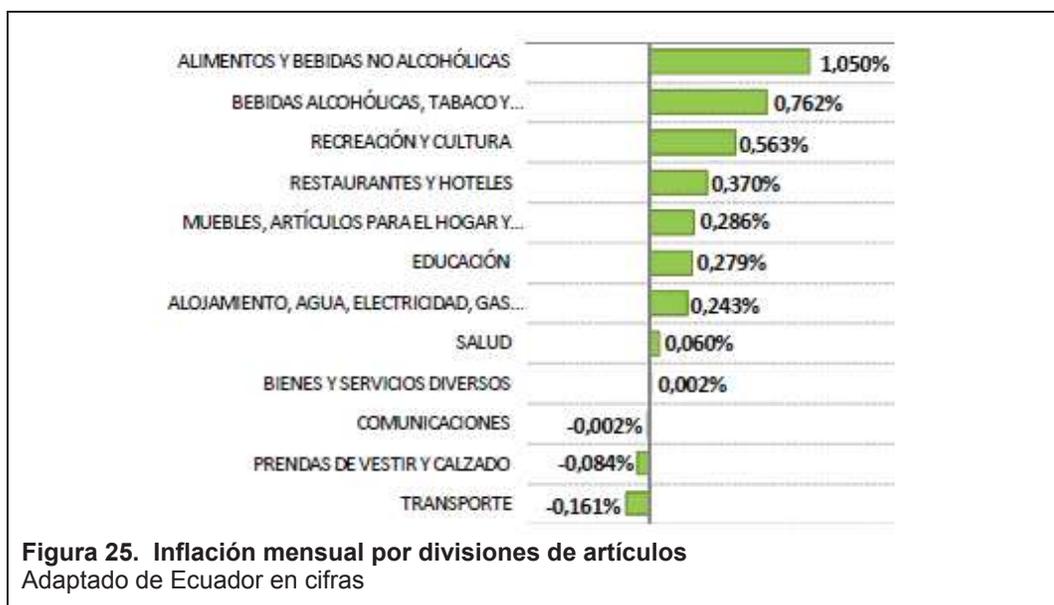
La inflación anual en octubre de 2013 fue de 2,04%, en el mes anterior fue de 1,71% registra mejora en comparación a la de octubre de 2012 que se ubicó en 4,94%. (Ecuador en Cifras, 2013)

Por otra parte, la inflación acumulada en octubre de 2013 fue de 2,09%; mientras que en octubre de 2012 fue de 4,21%. (Ecuador en Cifras, 2013)



## Inflación por división de artículos

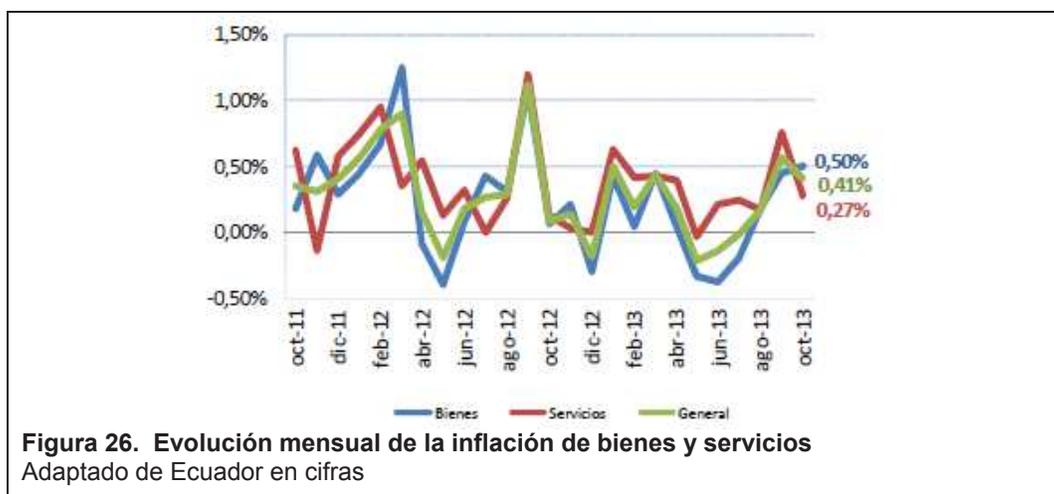
El Índice de Precios al Consumidor (IPC) en octubre de 2013, muestra variaciones de precios de tres de las doce divisiones: Alimentos y Bebidas no Alcohólicas 1,05%, Restaurantes y Hoteles 0,37% y Recreación y Cultura 0,56%. (Ecuador en Cifras, 2013)



En octubre de 2013, el mayor aporte inflacionario provino de tres divisiones, las cuales contribuyeron con un 82,61%. (Ecuador en Cifras, 2013)

## Bienes y servicios

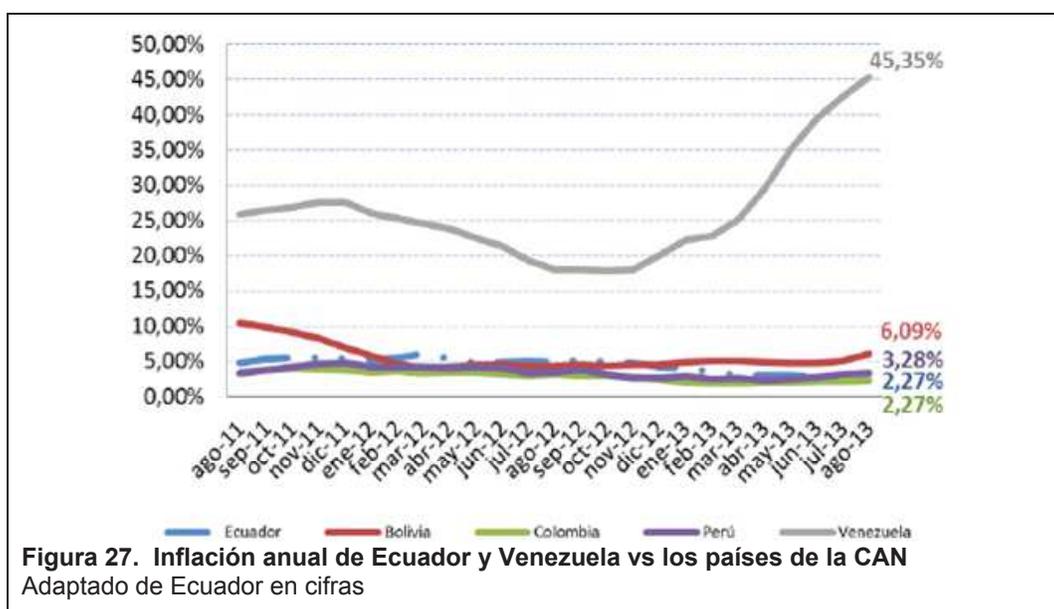
En octubre de 2013 los bienes presentaron una variación mensual de 0,50% de un total de 82,9% y los servicios 0,27% de 17,1%. (Ecuador en Cifras, 2013)



En agosto la variación del grupo de bienes fue de 0,44%, mientras que en octubre de 2012 fue de 0,06%. Y en la canasta de servicios, fue de 0,76% y hace un año este valor alcanzó el 0,12%. (Ecuador en Cifras, 2013)

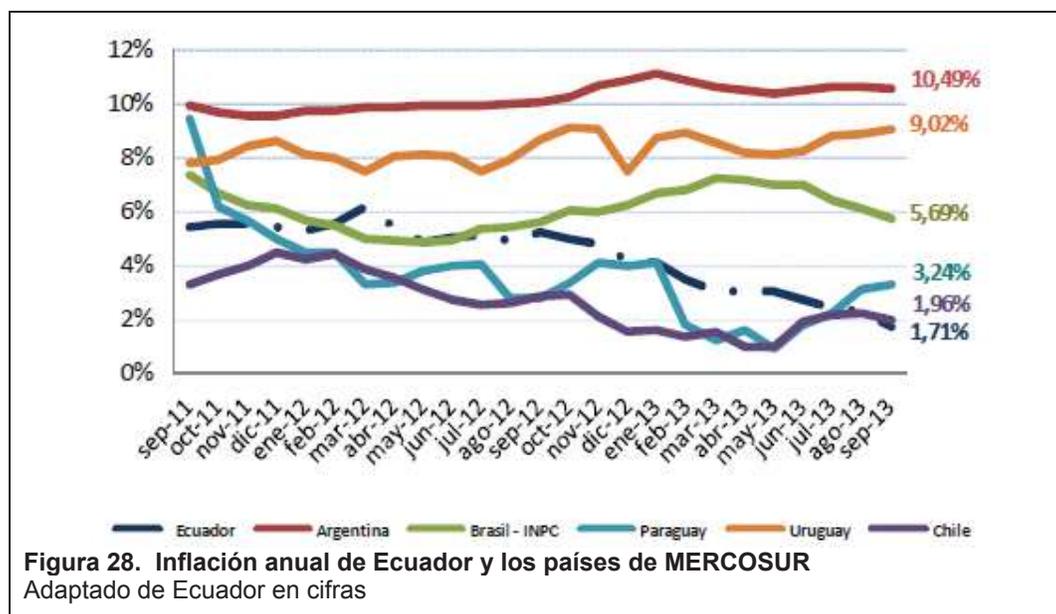
### Contexto Internacional

Tras el análisis del contexto internacional en agosto de 2013, se observa que Ecuador se encuentra cerca al promedio, mientras que Venezuela está por encima del resto de países. (Ecuador en Cifras, 2013)



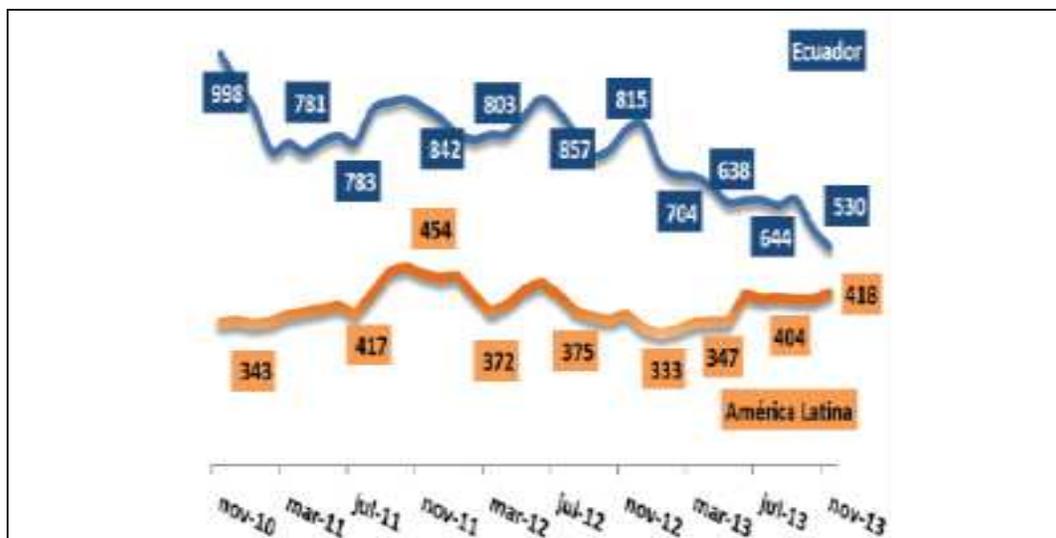
## Inflación anual de Ecuador y los países miembros del Mercado Común del Sur (MERCOSUR)

La inflación anual de Ecuador posee la variación más baja en relación a la de los países como Uruguay, Brasil, Paraguay y Chile, mientras que Argentina muestra el valor más alto con 10,49%. (Ecuador en Cifras, 2013)



## Riesgo País

El Índice de Riesgo País en noviembre de 2013, continuo mejorando con 530 puntos, sin embargo en relación al mes anterior disminuyó en 45 puntos, sigue siendo alto comparado con otros países de la región como Chile con 164 puntos, Colombia y Perú 182 puntos. Argentina 823 puntos, Venezuela 1,157 puntos y Ecuador siguen conformando los tres países con mayor índice en la región. (Cámara de Industrias y producción, 2013)



**Figura 29. Riesgo País**  
Adaptado de Cámara de Industrias y Producción

## Balanza Comercial

La Balanza Comercial en el año 2013 cerró con un déficit de USD -1,084, monto que al ser comparado con el año 2012 que fue de USD -440,6 millones, este se incremento en USD -643,4 millones. (Banco Central del Ecuador, 2014)

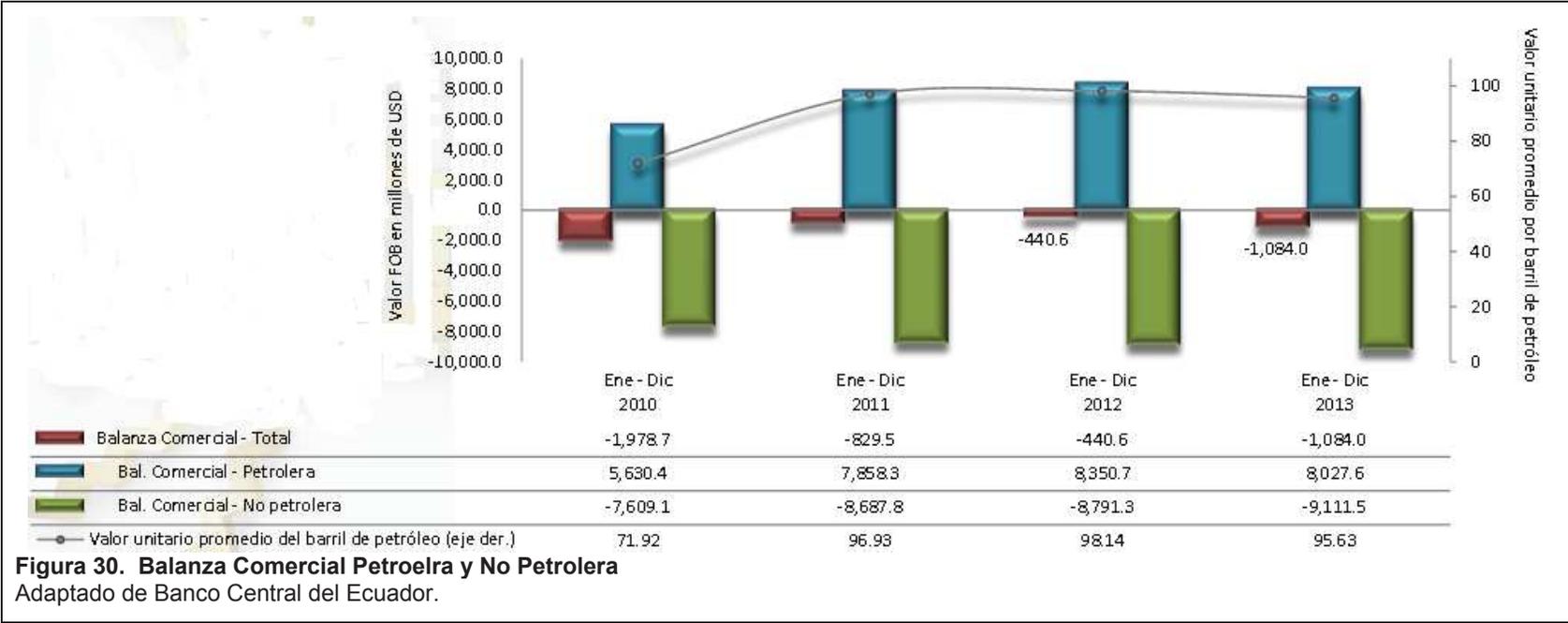
Tabla 8. Balanza Comercial

<b>BALANZA COMERCIAL *</b>										
<i>Toneladas métricas en miles y valor USD FOB en millones</i>										
	Ene - Dic 2010		Ene - Dic 2011		Ene - Dic 2012		Ene - Dic 2013		Variación	
	TM	Valor USD FOB	TM	Valor USD FOB						
<b>Exportaciones totales</b>	<b>26,628</b>	<b>17,489.93</b>	<b>27,311</b>	<b>22,322.35</b>	<b>27,922</b>	<b>23,764.76</b>	<b>29,416</b>	<b>24,957.65</b>	<b>5.351%</b>	<b>5.0%</b>
<i>Petroleras (2)</i>	136,252	9,673.2	135,045	12,944.9	141,158	13,792.0	148,171	14,107.7	5.0%	2.3%
<i>No petroleras</i>	7,678	7,816.7	8,543	9,377.5	8,284	9,972.8	8,764	10,849.9	5.8%	8.8%
<b>Importaciones totales</b>	<b>13,716</b>	<b>19,468.7</b>	<b>14,474</b>	<b>23,151.9</b>	<b>14,283</b>	<b>24,205.4</b>	<b>15,767</b>	<b>26,041.6</b>	<b>10.4%</b>	<b>7.6%</b>
<i>Bienes de consumo</i>	1,052	4,116.5	1,144	4,742.9	1,053	4,825.8	998	5,002.1	-5.2%	3.7%
<i>Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos (3)</i>			n.d.	142.3	n.d.	163.3	5	228.3		39.8%
<i>Materias primas</i>	6,517	5,914.8	7,549	7,231.0	7,381	7,290.9	8,028	7,829.2	8.8%	7.4%
<i>Bienes de capital</i>	497	5,129.1	531	5,844.6	543	6,418.1	579	6,778.0	6.6%	5.6%
<i>Combustibles y Lubrificantes</i>	5,639	4,042.8	5,245	5,086.5	5,301	5,441.3	6,156	6,080.2	16.1%	11.7%
<i>Diversos</i>	11.9	75.6	5.1	40.7	4.4	42.2	6.4	61.7	47.1%	46.1%
<i>Ajustes (4)</i>		189.9		63.7		23.8		62.1		161.1%
<b>Balanza Comercial - Total</b>		<b>-1,978.7</b>		<b>-829.5</b>		<b>-440.6</b>		<b>-1,084.0</b>		
<i>Bal. Comercial - Petrolera</i>		5,630.4		7,858.3		8,350.7		8,027.6		-3.9%
<i>Bal. Comercial - No petrolera</i>		-7,609.1		-8,687.8		-8,791.3		-9,111.5		-3.6%

Adaptado de Banco Central del Ecuador

La Balanza Comercial Petrolera muestra un saldo favorable en el año 2013 de USD 8,0276, un 3,9% menor que el superávit comercial que se obtuvo en el año 2012, que fue de USD 8,3507 millones, que provocó la caída del valor unitario promedio del barril de petróleo en 2,6% y por el aumento de las importaciones de combustibles y lubricantes. (Banco Central del Ecuador, 2014)

El déficit que presenta la Balanza Comercial no Petrolera, registrado en el año 2013 tuvo un incremento de 3,6% frente al déficit en el 2012, a pesar que fue de USD -8,7913 millones a USD -9,1115 millones. (Banco Central del Ecuador, 2014)



**Figura 30. Balanza Comercial Petrolera y No Petrolera**  
Adaptado de Banco Central del Ecuador.

## Índice de Confianza Empresarial

El Índice de Confianza Empresarial en mayo de 2012 obtuvo 821,4 puntos, registrando un aumento de 18,9 puntos en comparación al mes anterior que fue de 802,5 puntos, con este resultado se puede observar un incremento en la tasa de variación anual del 23,4%. (Ministerio de Coordinación de la Política Económica, 2012)



La mayor variación anual con un incremento del 30,8% muestra el sector de la construcción, luego el sector de servicios que aumento a 26,4%, el sector Industrial con una variación positiva en comparación al año anterior de 23,7%, y el sector del comercio con 17,4%. (Ministerio de Coordinación de la Política Económica, 2012)

### 2.3.7.3 Factores Sociales, demográficos y culturales

#### Migración

Dentro de la Población Económicamente Activa PEA el 64,44% de total de ecuatorianos ingresan al país, de los cuales, el 21,23% corresponde a personal de apoyo administrativo, seguido por el grupo de profesionales, científicos e

intelectuales con el 17,74% y trabajadores de los servicios y vendedores de comercios y mercados con el 8,16%. (INEC, 2012)

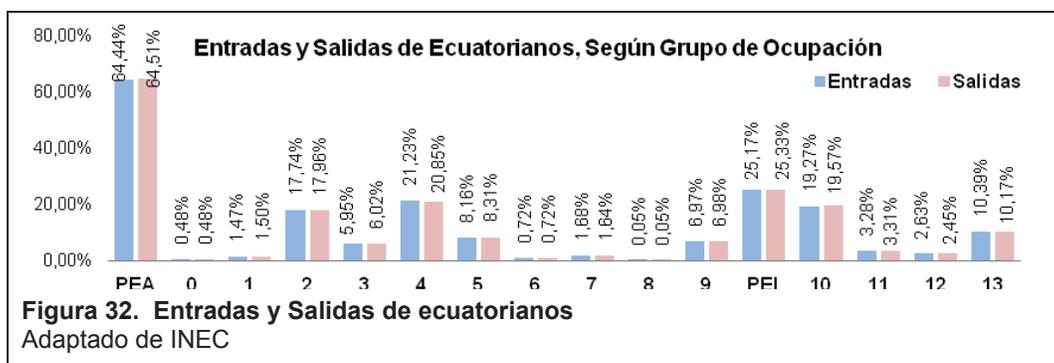
Con respecto a la Población Económicamente Inactiva, el mayor porcentaje corresponde a jubilados y pensionistas con el 19,27%, seguido de estudiantes y menores de 6 años con el 3,28% y 2,63% respectivamente; en el año 2012 el 64,51% del total de ecuatorianos que salieron del país corresponde a la Población Económicamente Activa. (INEC, 2012)

**Tabla 9. Entradas y Salidas de ecuatorianos**

**Entradas y Salidas de Ecuatorianos, según Grupo de Ocupación  
Año 2012**

Cat.	Grupos de Ocupación	Ecuatorianos			
		Entradas	%	Salidas	%
<b>PEA</b>	<b><u>Población Económicamente Activa</u></b>	<b>660.760</b>	<b>64,44%</b>	<b>659.377</b>	<b>64,51%</b>
0	Ocupaciones Militares	4.902	0,48%	4.883	0,48%
1	Directores y Gerentes	15.046	1,47%	15.301	1,50%
2	Profesionales, científicos e intelectuales	181.844	17,74%	183.585	17,96%
3	Técnicos y profesionales de nivel medio	61.047	5,95%	61.516	6,02%
4	Personal de Apoyo Administrativo	217.673	21,23%	213.176	20,85%
5	Trabajadores de los servicios y vendedores de comercios y mercados	83.650	8,16%	84.917	8,31%
6	Agricultores y trabajadores calificados agropecuarios, forestales y pesqueros	7.360	0,72%	7.316	0,72%
7	Oficiales, operarios y artesanos de artes mecánicas y de otros oficios	17.247	1,68%	16.750	1,64%
8	Operadores de instalaciones y máquinas y ensambladores	555	0,05%	559	0,05%
9	Ocupaciones elementales	71.436	6,97%	71.374	6,98%
<b>PEI</b>	<b><u>Población Económicamente Inactiva</u></b>	<b>258.068</b>	<b>25,17%</b>	<b>258.914</b>	<b>25,33%</b>
10	Estudiantes	197.542	19,27%	200.012	19,57%
11	Jubilados y Pensionistas	33.583	3,28%	33.809	3,31%
12	Menores de Edad	26.943	2,63%	25.093	2,45%
13	Sin Especificar	106.482	10,39%	103.914	10,17%
	<b>Total de Población</b>	<b>1.025.310</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.022.205</b>	<b>100,00%</b>

Adaptado de INEC, 2014

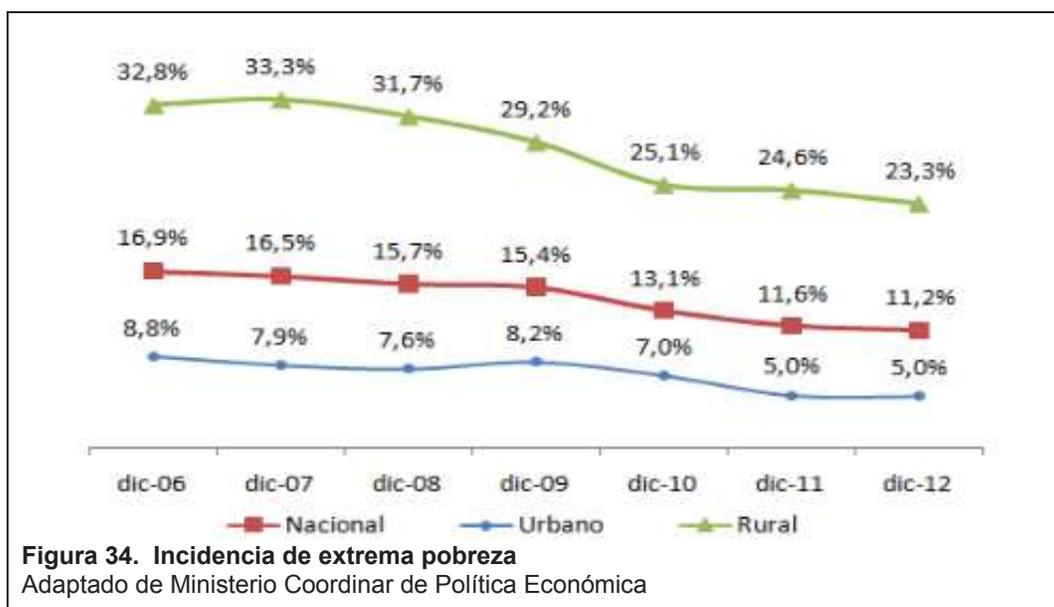
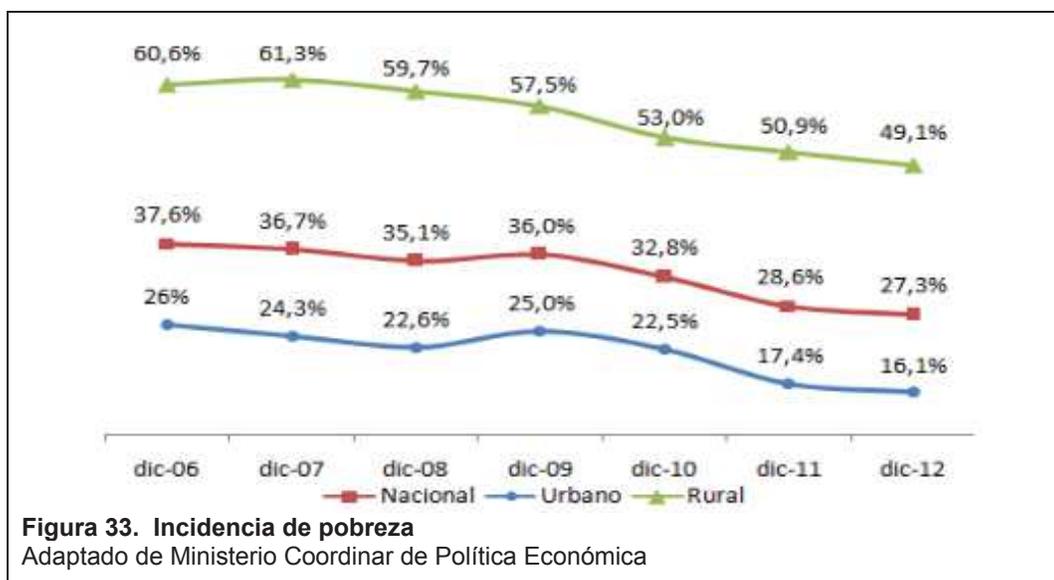


## Pobreza

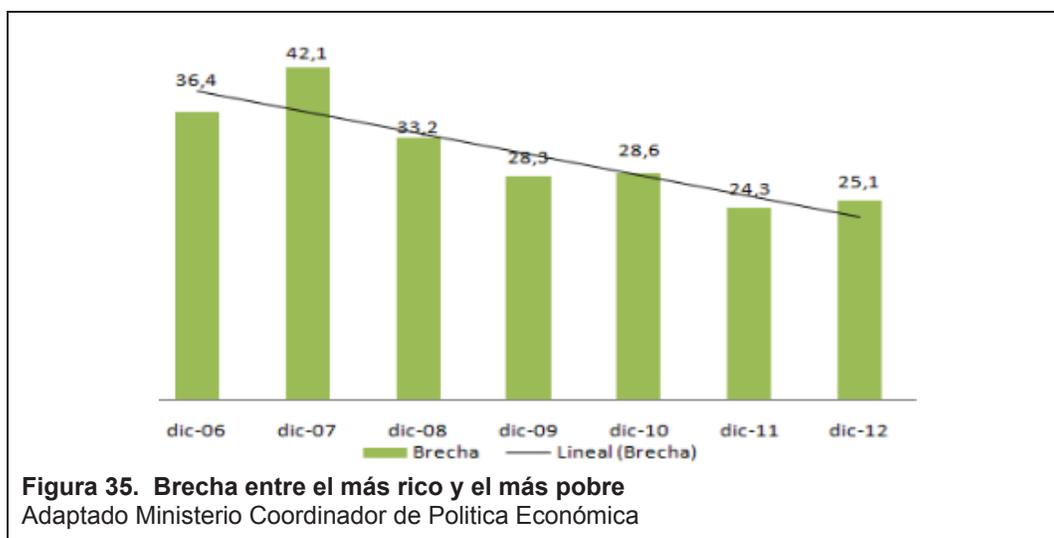
A nivel nacional la incidencia de pobreza medida por ingresos se redujo a 27,3% en el año 2012, en relación al año 2006 que fue de 37,6%, esto quiere decir que disminuyó 10,3 puntos porcentuales; en el área urbana se redujo 10 puntos, mientras que en el área rural disminuyó 11,5 puntos porcentuales. (Ministerio Coordinador de Política Económica, 2013)

La pobreza afectó en mayor medida al sector rural donde el 49,1% de la población tuvo un ingreso por debajo de la línea de la pobreza, mientras que en la zona urbana la incidencia de pobreza fue de 16,1% en el 2012. (Ministerio Coordinador de Política Económica, 2013)

La evolución histórica de la extrema pobreza, se muestra decreciente durante estos últimos años, el indicador se ubicó en 11,2% en el 2012, lo que representa 5,7 puntos porcentuales menos que el valor registrado en el año 2006 que fue de 16,9%. Entre este periodo de tiempo en la zona urbana este índice fue de 8,8% a 5,0%, y la zona rural fue de 32,8% a 23,3%. (Ministerio Coordinador de Política Económica, 2013)

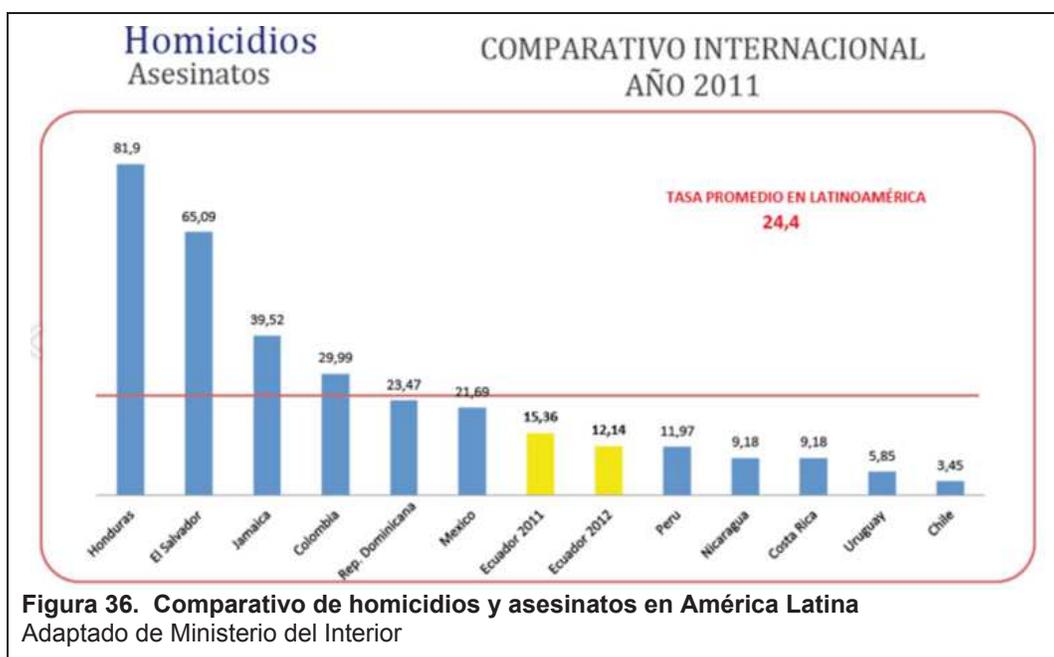


En el año 2012 la brecha se redujo resultando así una mejora en la equidad de la distribución del ingreso, ya que en años anteriores la participación en el ingreso del 10% del rico era 36 veces mayor que el 10% del pobre. (Ministerio Coordinador de Política Económica, 2013)



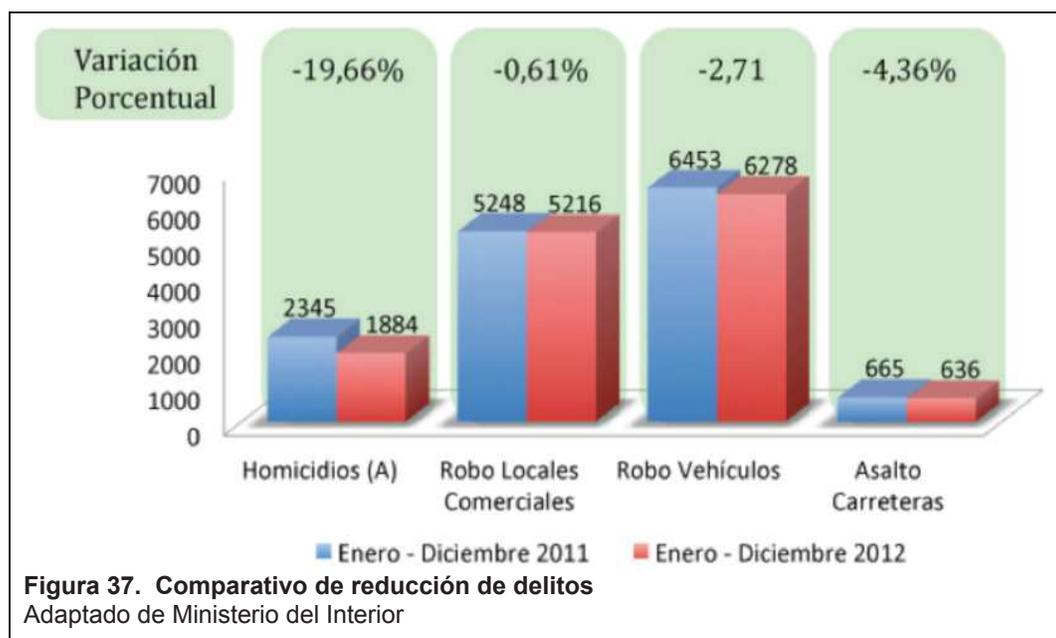
## Delincuencia

El país presentó una tasa del 12,7 casos por cada 100 mil habitantes, se reportaron 1884 casos en el año 2012; este resultado representa una reducción histórica, comparado con lo obtenido en el 2011 que fue de 15,36 casos por cada 100 mil habitantes y se reportaron 2.345 casos. (Ministerio del Interior, 2013)



Como se aprecia en la figura Ecuador se encuentra por debajo de la tasa promedio de homicidios y asesinatos, los países con mayor incidencia son Honduras, El Salvador, Jamaica, Colombia República Dominicana, y México. (Ministerio del Interior, 2013)

En el año 2012, presento una disminución en la incidencia de cuatro de siete delitos medidos técnicamente. (Ministerio del Interior, 2013)



#### 2.3.7.4 Factores Tecnológicos

##### Acceso a Internet

En el Ecuador el 30% de las pequeñas y medianas empresas utilizan ventajas tecnológicas de información y comunicación, es una cifra baja en relación con países como Costa Rica, Argentina y Chile. (FLACSO, 2013)

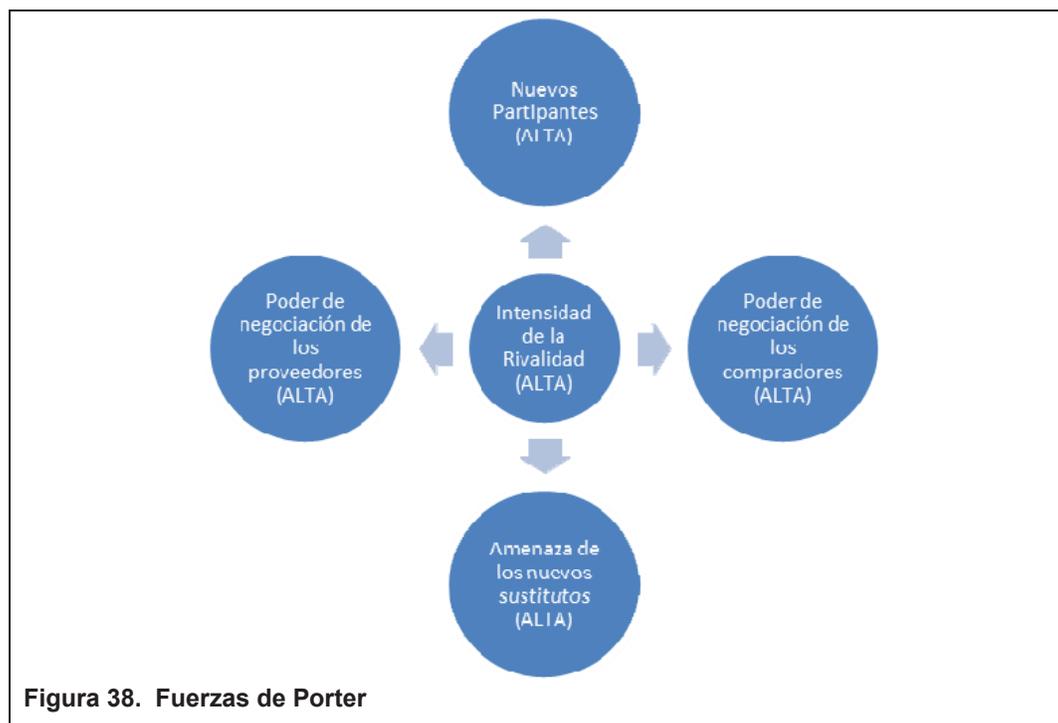
Por otra parte el uso de Internet en el Ecuador ha aumentado en los últimos cinco años. En el año 2008 un total de 3' 263 341 de personas accedieron a la red; mientras que para el 2011 la cifra aumentó a 4' 175 759. Sin embargo,

para ese mismo año, 9' 136 910 personas que no habían usado Internet. (El Comercio, 2013)

La industria de seguros utiliza el acceso a internet especialmente un programa denominado Sistema Integrado de Seguros que permite optimizar y administrar los procesos de una aseguradora generando los asientos contables de las operaciones de manera rápida, maneja las líneas de negocio, tanto individuales como colectivos mediante un taller de productos para diseñarlos y comercializarlos por los canales en un corto tiempo, con el fin de lanzar productos innovadores y estar atento a cualquier oferta de la competencia. (Axxis Systems, 2012).

Otra de las características de este programa es que integra en un solo paquete todos los módulos periféricos para aumentar la ventaja competitiva al optimizar los procesos de la cadena de valor aseguradora. (Axxis Systems, 2012)

## 2.4 ANÁLISIS CINCO FUERZAS DE PORTER



### **2.4.1 Nuevos Participantes**

La Superintendencia de Bancos y Seguros no ha restringido la emisión de autorizaciones para asesores productores de seguros, por lo que todas las personas se encuentran en libertad de solicitar las credenciales las mismas que luego de cumplir con una serie de requisitos tanto teóricos, prácticos y legales obtienen sus credenciales como asesores de seguros. Esto indica que continuamente siguen entrando nuevos participantes al mercado de seguros, tanto personas naturales y jurídicas.

Esto representa una alta amenaza, ya que cada vez más aumentan el número de bróker en el País.

### **2.4.2 Amenaza de los sustitutos**

Con el avance de la tecnología y de los medios de comunicación la venta de los seguros ya no se la hace únicamente en forma personalizada sino a través del internet, haciendo las solicitudes de seguros en la web site de las empresas aseguradoras.

En entidades financieras la venta de los seguros en forma masiva, representa una alta amenaza, ya que quedan automáticamente asegurados sin necesidad de tener la aprobación y muchas veces ni el conocimiento del cliente de que clase de seguro a contratado y por el cual se está debitando de la cuenta bancaria.

### **2.4.3 Poder de negociación de los compradores**

Los clientes constituyen los principales compradores de este producto, por lo tanto el intermediario de seguros constituye el representante de los clientes ante las compañías de seguros, para solicitar cotizaciones de productos y servicios requeridos.

Lo que le permite al bróker buscar las mejores opciones tanto en coberturas como en costos más convenientes a los intereses de sus clientes.

Esto representa una alta oportunidad, ya que el bróker tiene un contacto directo con el cliente.

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

Existen 44 compañías de seguros incluyendo las dos compañías nacionales de reaseguros en el mercado asegurador del país, las mismas que ofrecen una variedad de productos y servicios diseñados para cumplir con las expectativas de los diferentes sectores económicos sea a nivel individual, pymes, corporativo y empresarial. Los proveedores actuales constantemente se encuentran actualizando productos que se ajusten a las necesidades de cada cliente innovando coberturas y mejorando sus costos.

Esto representa una oportunidad alta, para el bróker, ya que así puede decidir con cuál compañía trabajar, y así se garantiza el excelente servicio que se brinda al cliente.

#### **2.4.5 Intensidad de la rivalidad**

El negocio de los seguros constituye ventas de intangibles, por lo tanto, en la propuesta de servicios cada intermediario de seguros tiene su propio sello de distinción.

En el ranking de comisiones de la Superintendencia de Compañías y Seguros, el bróker Sandra Zambrano se ubica en el puesto 59 de 184 Agentes de Seguros en Pichincha hasta diciembre 2013, por lo que se puede observar que existe una alta amenaza de competidores en el mercado.

### 3 ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA

#### 3.1 ANÁLISIS DE MATRIZ FODA

Tabla 10. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Servicio de alta calidad en siniestros	1. No utiliza conceptos de administración estratégica
2. Cartera de clientes establecida en el mercado	2. No cuenta con el organigrama bien estructurado
3. Incremento de ventas	3. No se cuenta con un manual de funciones, ni de procedimientos, políticas y control interno.
4. Conocimiento del giro del negocio.	4. Falta de publicidad
5. Ubicación estratégica	5. No existe investigación de mercado
6. Respuesta oportuna en suscripción	6. No cuenta con suficiente capital de trabajo
7. Atención personalizada	7. Ausencia de control sobre los ingresos y egresos
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. La inseguridad, la crisis económica, propician la conciencia de un seguro	1. La Superintendencia de Bancos y Seguros continúa otorgando autorizaciones para Agentes de seguros.
2. Mayor oportunidad de acceso a crédito	2. Gran cantidad de competidores
3. Reducción de tiempos y costos por efectos de la tecnología	3. Los clientes buscan a las empresas con mayor presencia y demandan cada vez más soluciones vía internet.
4. La formalización permite obtener más y mejores beneficios para la empresa	4. Nuevas regulaciones por parte del Estado.
5. Aumento de cultura de seguros en las empresas corporativas.	5. Gran posicionamiento en el mercado de agencias aseguradoras.
6. El bróker de seguros representante del cliente frente las compañías de seguros	6. Compañías aseguradoras optan por nuevos canales de distribución (internet, proveedores, tele marketing)
7. Mayor oportunidad para el bróker para elegir un producto de una compañía de seguros	

Tras el análisis se ha identificado las fortalezas y debilidades de la empresa; así como también su situación externa fijando así oportunidades y amenazas frente al entorno que la rodea.

### 3.1.1 Matriz EFI

Tabla 11. Matriz EFI

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Servicio de alta calidad en siniestros	8%	3	0,24
2. Cartera de clientes establecida en el mercado	7%	3	0,21
3. Incremento de ventas	6%	2	0,12
4. Conocimiento del giro del negocio.	8%	4	0,32
5. Ubicación estratégica	8%	3	0,24
6. Respuesta oportuna en suscripción	8%	4	0,32
7. Atención personalizada	8%	3	0,24
<b>DEBILIDADES</b>			
1. No utiliza conceptos de administración estratégica	8%	1	0,08
2. No cuenta con el organigrama bien estructurado	9%	3	0,27
3. No se cuenta con un manual de funciones, ni de procedimientos, políticas y control interno.	8%	2	0,16
4. Falta de publicidad	7%	3	0,21
5. No existe investigación de mercado	6%	2	0,12
6. No cuenta con suficiente capital de trabajo	9%	3	0,27
7. Ausencia de control sobre los ingresos y egresos	7%	2	0,14
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,94</b>

En la matriz EFI se evalúa las fortalezas y debilidades de la empresa dando un peso y una calificación a cada una de estas dependiendo su grado de importancia. El resultado total es 2,94 el cual está ubicado sobre la media 2,5 esto indica que la posición estratégica interna de la empresa es adecuada pero se deben seguir potenciando las fortalezas y minimizar las debilidades.

### 3.1.2 Matriz EFE

Tabla 12. Matriz EFE

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. La inseguridad, la crisis económica, propician la conciencia de un seguro	8%	3	0,24
2. Mayor oportunidad de acceso a crédito	7%	3	0,21
3. Reducción de tiempos y costos por efectos de la tecnología	6%	2	0,12
4. La formalización permite obtener más y mejores beneficios para la empresa	8%	4	0,32
5. Aumento de cultura de seguros en las empresas corporativas.	8%	3	0,24
6. El bróker de seguros representante del cliente frente las compañías de seguros	8%	4	0,32
7. Mayor oportunidad para el bróker para elegir el mejor producto de una compañía de seguros	8%	3	0,24
<b>AMENAZAS</b>			
1. La Superintendencia de Bancos y Seguros continúa otorgando autorizaciones para Agentes de seguros.	8%	1	0,08
2. Gran cantidad de competidores	9%	3	0,27
3. Los clientes buscan a las empresas con mayor presencia y demandan cada vez más soluciones vía internet.	8%	2	0,16
4. Nuevas regulaciones por parte del Estado.	7%	3	0,21
5. Gran posicionamiento en el mercado de agencias aseguradoras.	6%	2	0,12
6. Compañías aseguradoras optan por nuevos canales de distribución (internet, proveedores, tele marketing)	9%	3	0,27
<b>TOTAL</b>	<b>1%</b>		<b>2,8</b>

En la matriz EFE se evalúa las oportunidades y amenazas de la empresa dando un peso y una calificación a cada una de ellas dependiendo su grado de importancia. El resultado total es 2,8 el cual está ubicado por encima de la media 2,5, esto indica que la posición estratégica externa de la empresa es adecuada, pero se debe seguir aprovechando la oportunidades existentes en el entorno para así evadir las posibles amenazas.

### 3.1.3 Matriz Interna y Externa

Tabla 13. Matriz Interna y Externa

		MATRIZ EFI		
		Sólido 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
MATRIZ EFE	Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
	Medio 2.0 a 2.99	IV	V	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Con los resultados promedios obtenidos en las matrices EFE y EFI, en la matriz interna y externa la empresa está ubicada en el cuadrante V, donde se recomienda utilizar estrategias para conservar y mantener; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto. (David, 2003)

### 3.1.4 Matriz space

Tabla 14. Matriz Space

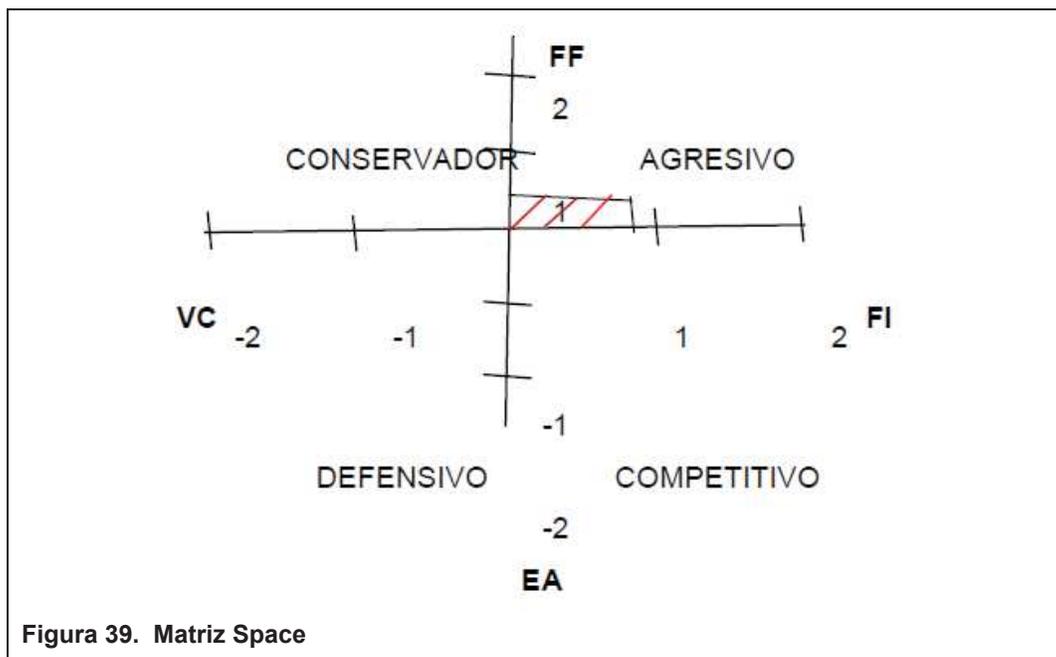
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fortaleza Financiera (FF)	Ponderación	Estabilidad Ambiental (EA)	Ponderación
Liquidez	5	Cambios Tecnológicos	-2
Capital de Trabajo	4	Barreras de Entrada	-5
Apalancamiento	4	Competencia	-6
Flujo de Efectivo	3	Demanda de seguros	-2
Tasa de Retorno	4	Precios	-2
Utilidad	4	Inflación	-2
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>TOTAL</b>	<b>-19</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>4</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>-3,17</b>
Ventaja Competitiva (VC)	Ponderación	Fortaleza de la Industria (FI)	Ponderación
Participación en el mercado	3	Oportunidad de crecimiento	-3
Calidad del servicio	4	Estabilidad Financiera	-2
Fidelidad de los clientes	4	Conocimientos Tecnológicos	-2
Tecnología	4	Facilidad de entrada al mercado asegurador	-4
Marketing	3	Productividad del bróker	-2
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>TOTAL</b>	<b>-13</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>3,6</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>-2,6</b>

EJE DE LAS X= VC+(-FI)

$X= 3,6+(-2,6)= 1$

EJE DE LAS Y= FF+(-EA)

$Y= 4+(-3,17)=0,83$



Como se puede apreciar en la figura de la matriz space los resultados obtenidos indican que el bróker deberá aplicar estrategias agresivas en el posicionamiento en la mente del consumidor gracias a las actividades de marketing y aumentar la cartera de clientes. (David, 2003)

### 3.1.5 Matriz Perfil Competitivo

Tabla 15. Matriz Perfil Competitivo

PERFIL COMPETITIVO		SANDRA ZAMBRANO		SOFÍA MADRID		SONIA BEDERMAN		PATRICIO MOREJÓN	
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Participación en el mercado	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1	4	0,4
Precios competitivos	0,22	3	0,66	3	0,66	2	0,44	3	0,66
Calidad del producto	0,18	3	0,54	3	0,54	3	0,54	4	0,72
Servicio al cliente	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Tiempo de respuesta	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,3	3	0,45
Capacidad Financiera	0,1	4	0,4	2	0,2	2	0,2	4	0,4
Estructura de la organización	0,15	4	0,6	2	0,3	2	0,3	4	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,25</b>		<b>2,65</b>		<b>2,18</b>		<b>3,63</b>

En la matriz de perfil competitivo se puede observar que Patricio Morejón es más fuerte, debido a que tiene la calificación más alta y es uno de los principales agentes de seguros de Pichincha. Sin embargo con respecto a los competidores directos del bróker Sandra Zambrano tiene la puntuación más alta, pero tiene debilidades importantes que deben ser supervisadas.

### 3.1.6 Matriz de cruce estratégico FODA

Tabla 16. Matriz de cruce estratégico de FODA

		FORTALEZAS		DEBILIDADES
<b>OPORTUNIDADES</b>	F205	Desarrollar el mercado abarcando mayor cartera de empresas corporativas.	D204	Crear un organigrama organizacional bien estructurado
	F302	Solicitar un crédito con el fin de ampliar la organización de ventas efectivas, para diversificar la cartera de clientes.	D204	Sistema de atención diferenciado
	F705	Aumentar mayor número de clientes gracias a la atención personalizada.	D603	Eficiencia operacional con tecnología especializada
	F403	Adquirir sistemas tecnológicos que permitan elevar los niveles de eficiencia en la búsqueda de nuevos clientes.	D206	Crear un manual de funciones, procedimientos y políticas.
	F307		D502	Solicitar crédito para aumentar capital de trabajo
<b>AMENAZAS</b>	F2A2	Aumentar la cartera de clientes de empresas corporativas	D4A6	Toma de decisiones basadas en estrategias (CRM)
	F6A2	Aprovechar la atención personalizada y respuesta oportuna en suscripción para beneficiarse de los competidores	D1A2	Reformular objetivos y metas de la empresa
	F1A3	Aprovechar servicios de calidad para beneficiarse de la competencia desleal y oportunista	D3A3	Posicionarse en internet para darse a conocer frente a los competidores

En el cruce estratégico de la matriz FODA se consolidaron las estratégicas que deben ser aplicadas con el fin de mejorar la productividad y el desempeño de la empresa.

## **3.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS**

En este capítulo se pretende investigar al consumidor y al mercado de la industria aseguradora, utilizando un método cuantitativo, con encuestas y el método cualitativo, con grupos focales y entrevistas con expertos.

### **3.2.1 Investigación descriptiva cuantitativa**

#### **3.2.1.1 Encuesta**

“La encuesta es un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica”. (Promonegocios, 2010)

#### **3.2.2 Objetivo**

Conocer mediante encuestas datos e información acerca del giro de negocio, competidores, tendencias y el comportamiento del consumidor. El porcentaje de confiabilidad será del 95% para determinar el tamaño de la muestra para clientes potenciales.

#### **Cálculo de la muestra**

**n** = Tamaño de la muestra

**t** = Valor de Z crítico correspondiente a un valor dado con un nivel de confianza del 95 %, igual a 1,96

**p** = proporción de éxito de 50 %

**e** = error en la proporción de la muestra, del 5 %

**n= 111 encuestas**

## METODOLOGÍA

Se efectuó 111 encuestas en las diferentes empresas medianas de la ciudad de Quito de las cuales constan de doce preguntas de selección múltiple, y también se realizaron 15 encuestas de satisfacción al cliente de SZ Agente de Seguros las cuales constan de cinco preguntas de selección múltiple.

### 3.2.3 Resultados

#### 3.2.3.1 Satisfacción al cliente

1) ¿Se encuentra usted satisfecho con el servicio de la empresa SZ Agente de Seguros? (Marque con una X)

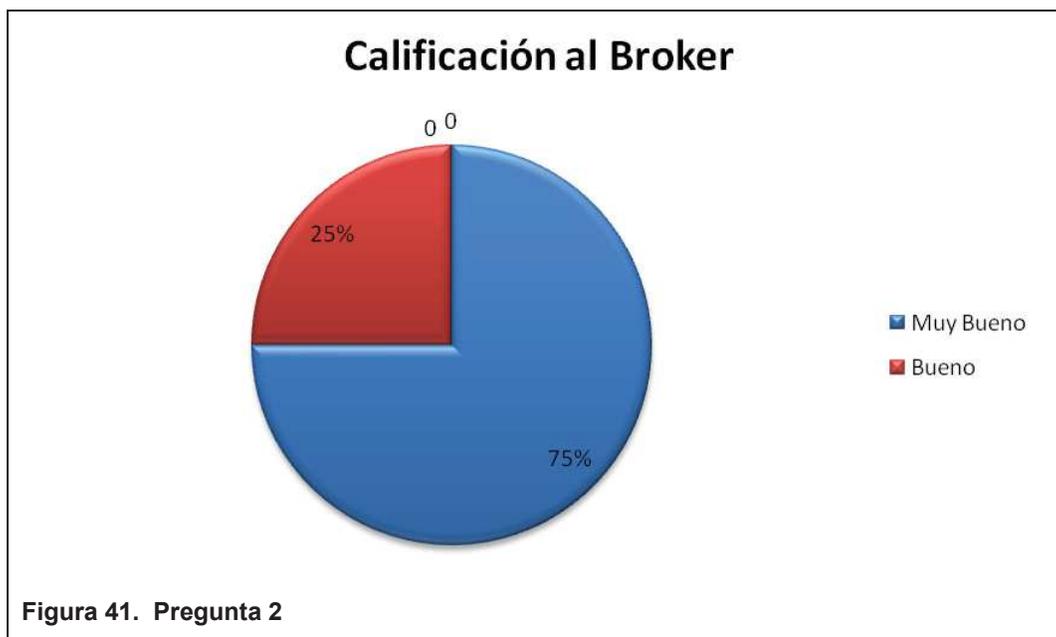
- Totalmente Satisfecho
- Satisfecho
- Poco Satisfecho
- Insatisfecho



El 90% de los clientes actuales están totalmente satisfechos con el servicio que brinda SZ agente de Seguros, el 10% están satisfechos.

**2) ¿Cómo calificaría usted al bróker en cuanto a la eficiencia?**

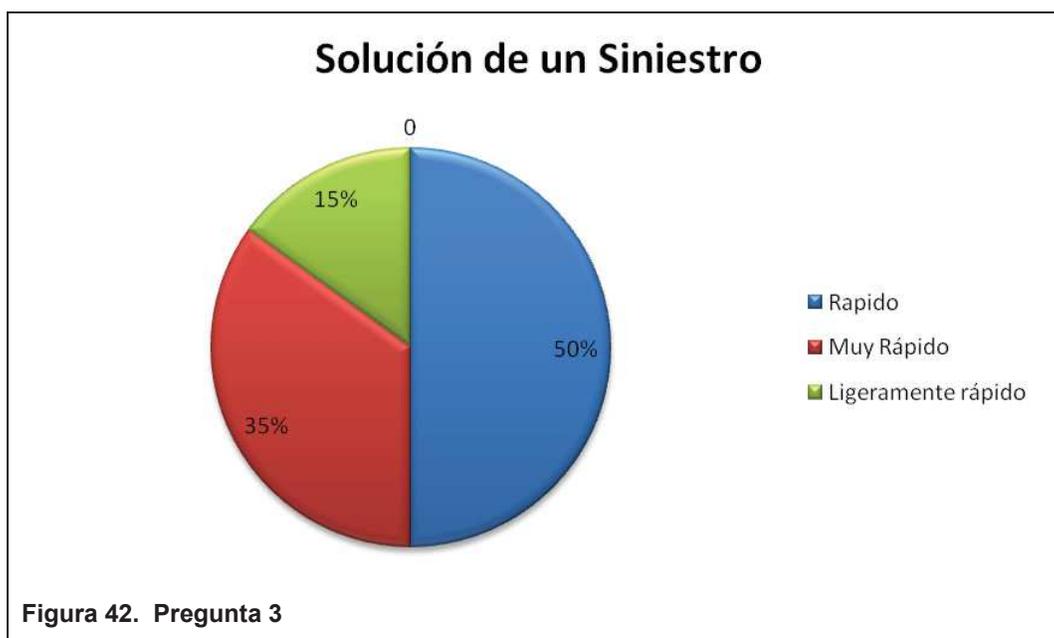
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy Malo



El 75% de los clientes calificó al bróker muy bueno en cuanto a eficiencia, y el 25% restante lo califico como bueno.

3) ¿Cuándo usted notifica un siniestro a la empresa, que tan rápido solucionan su problema?

- \_\_\_ Muy Rápido
- \_\_\_ Rápido
- \_\_\_ Ligeramente rápido
- \_\_\_ Nada rápido



Para el 50% de los clientes se soluciona rápido, en cuanto se presenta un siniestro, para el 35% se soluciona muy rápido y él para el 15% se soluciona ligeramente rápido.

4.) ¿Porque prefiere usted a SZ Agente de Seguros?

---

---

---



El 37% de los clientes prefiere un servicio personalizado, el 33% en asesoramiento y el 30% en atención.

5.) ¿Qué factores para Usted requieren de mayor importancia?

- Buen servicio
- Trato personalizado
- Inmediato
- Trato amable

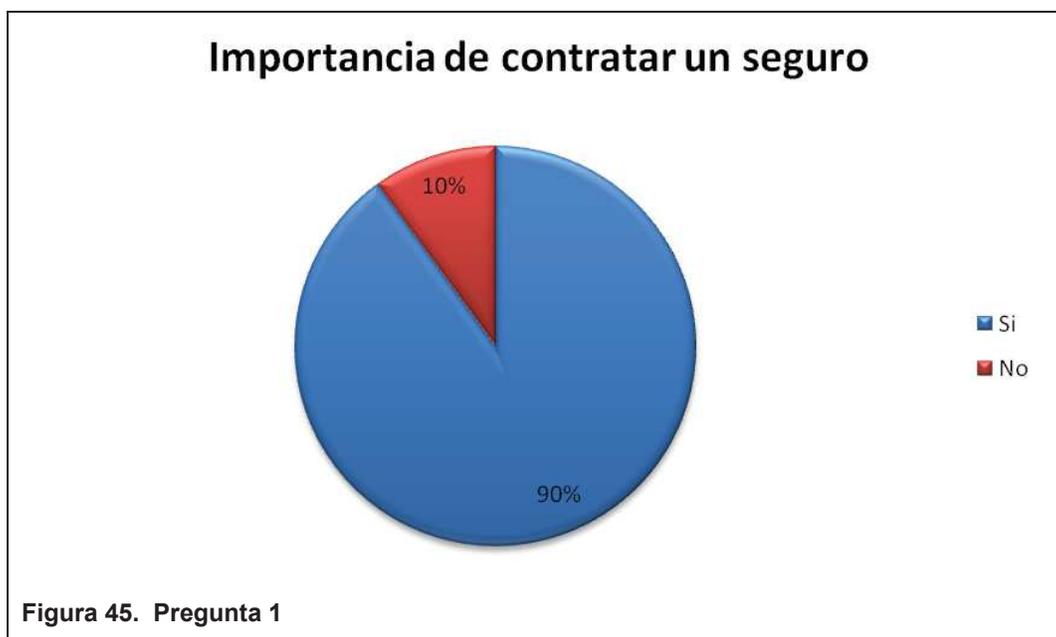


Para el 35% de los clientes el factor con mayor importancia es el buen servicio, el 27% el trato personalizado, el 20% inmediato y el 18% trato amable.

### 3.2.3.2 Clientes Potenciales

1) ¿Conoce usted la importancia de contratar un seguro?

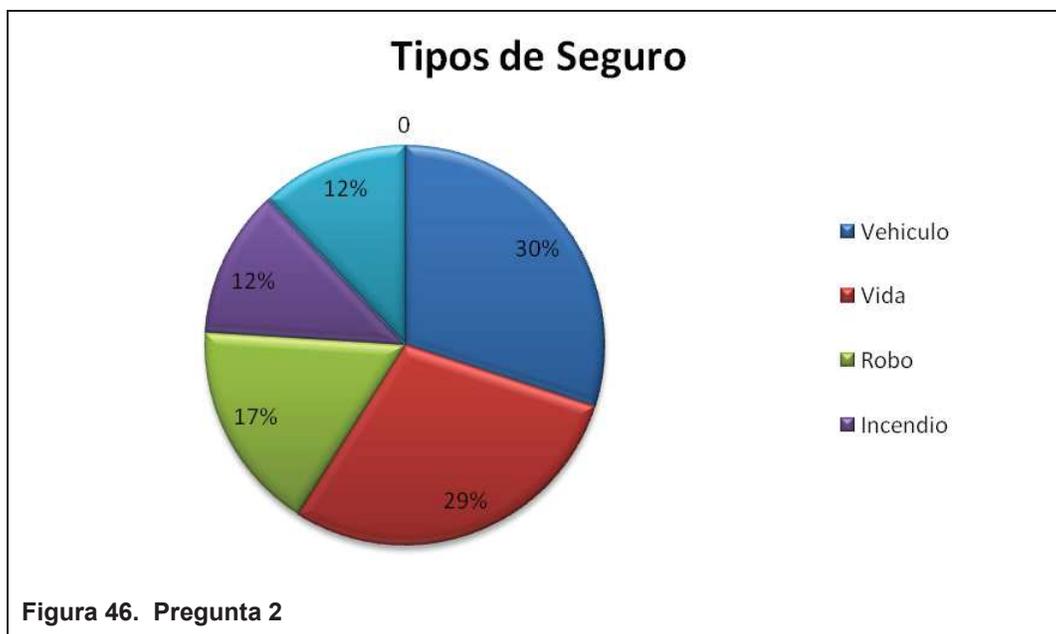
- SI
- NO



El 90% de los clientes potenciales si conoce la importancia de contratar un seguro y el 10% no.

**2) ¿Qué tipos de seguros usted ha escuchado hablar?**

- Incendio
  - Robo
  - Vehículo
  - Equipo y Maquinaria
  - Vida
  - Otros \_\_\_\_\_
- 



El 30% de los clientes potenciales conoce el seguro de vehículos, el 29% el de vida, el 17% el de robo, el 12% el de incendio y el 12% el de equipo y maquinaria.

### 3) ¿Qué tipo de seguro usted ha contratado?

---

---

---

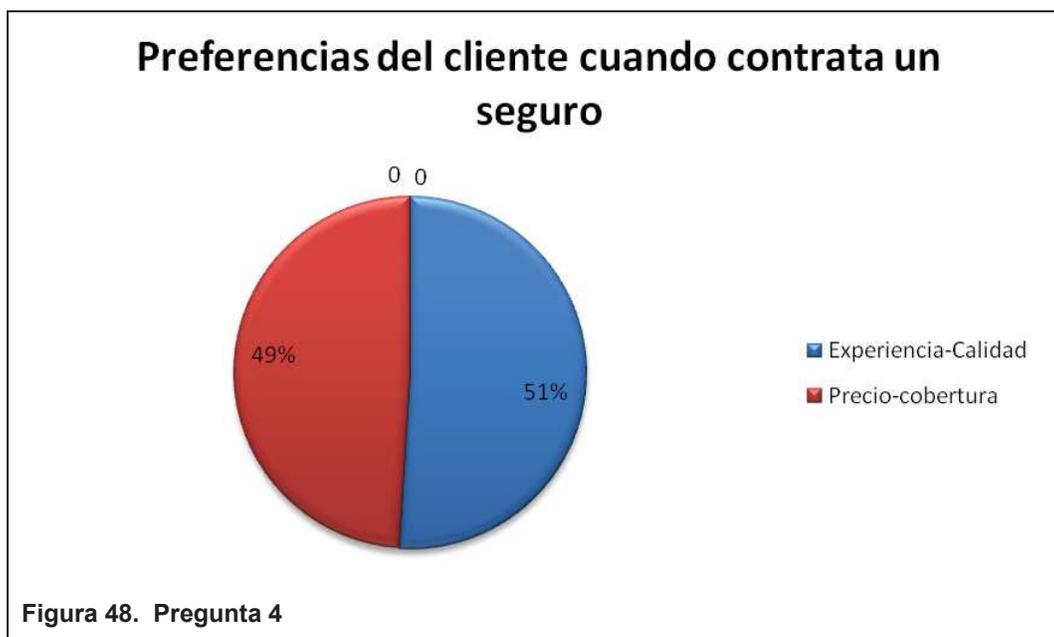


El 44% de los clientes potenciales contrata seguros de vehículos, el 32% de vida, el 11% de robo, el 8% de incendio y el 5% de equipo y maquinaria.

#### 4) ¿Qué factores son influyentes para Usted cuando contrata un seguro?

Precio- Cobertura

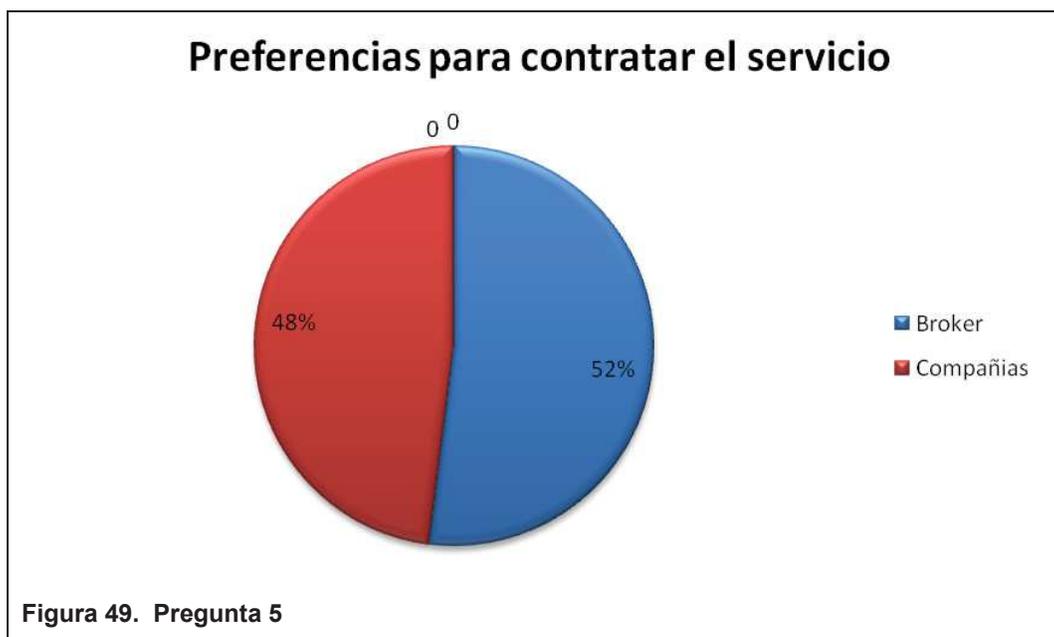
Experiencia de la compañía- Calidad de servicio del bróker.



El 51% de los clientes potenciales cuando contrata un seguro prefiere la experiencia y calidad, y el 49% la experiencia de la Compañía y la calidad del servicio del bróker.

5) Al adquirir una contratación de seguro, Usted lo ha hecho mediante:

- a) Compañía de Seguros
- b) Broker o corredor de seguros



El 52% los clientes potenciales prefiere adquirir el seguro con un bróker y el 48% en una compañía de seguros.

6) ¿Conoce a la empresa SZ Agente de Seguros?

- SI
- NO



El 85% de los clientes potenciales no conocen a SZ Agente de Seguros y el 15% de las personas si conocen de los servicios que brinda la empresa.

7) ¿Por cuál medio Usted cree que se debería hacer publicidad para dar a conocer una empresa de seguros en el mercado?

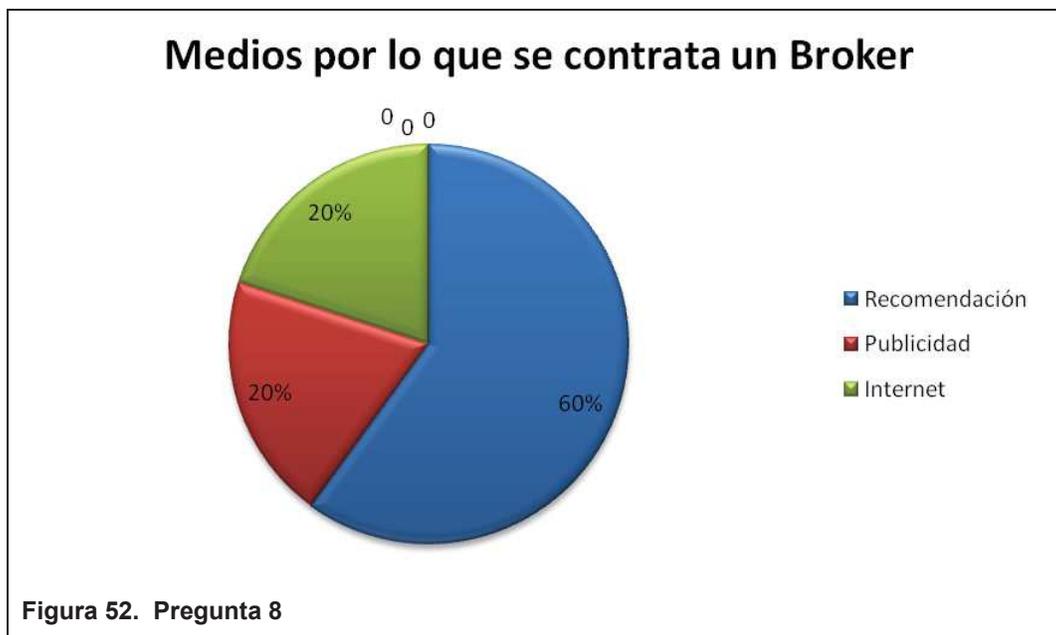
- \_\_\_ en televisión
- \_\_\_ en internet
- \_\_\_ en radio
- \_\_\_ en revistas



El 51% de los clientes potenciales han optado por la publicidad en internet, el 28% en revistas, el 11% en televisión y el 10% en radio.

**8) Mediante que factor Usted contrata a un bróker de seguros?**

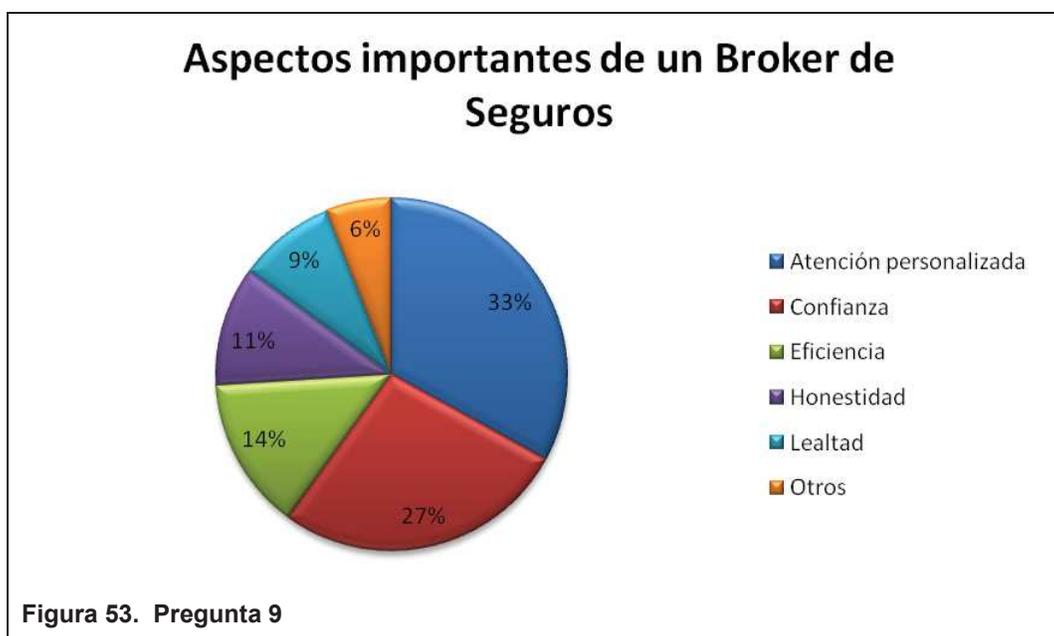
- \_\_\_ Publicidad
- \_\_\_ Internet
- \_\_\_ Recomendación
- \_\_\_ Otros



El 60% de los posibles clientes contrataría a un bróker por recomendación y el 40% mediante publicidad e internet.

9) ¿Para Usted contratar a un bróker de seguros que aspectos importantes se debe considerar?

- \_\_\_ Confianza
- \_\_\_ Lealtad
- \_\_\_ Honestidad
- \_\_\_ Atención Personalizada
- \_\_\_ Eficiencia
- \_\_\_ Otros



El 33% de las personas considera factor importante la atención personalizada, el 27% la confianza, el 14% la eficiencia, el 11% la honestidad, el 9% la lealtad y el 6% otros.

10) ¿Si la empresa SZ Agente de Seguros cumple con los aspectos importantes para Usted, estaría dispuesto a contratar sus servicios?

- Si
- No



El 53% de los clientes potenciales si contrataría los servicios que brinda SZ Agente de Seguros y el 47% no los contrataría.

### **3.2.4 Conclusiones**

#### **3.2.4.1 Satisfacción al cliente**

La encuesta realizada indica que el 90% de los clientes actuales se encuentran totalmente satisfechos y el 10% poco satisfecho, esta evaluación permite revisar los procedimientos actuales de operación, corregir y mejorar los mismos, tendientes a alcanzar una optimización del servicio para lograr un asesoramiento y producción de seguros con estándares de excelente calidad.

La posibilidad de que un bróker de seguros pueda ofrecer servicios de calidad con tiempos de respuesta adecuados es posible únicamente con procesos correctamente administrados y con un enfoque total del servicio al cliente.

Por consiguiente, una de las fortalezas del bróker es el servicio personalizado, la atención oportuna tanto para la contratación de las pólizas de seguros como la administración de los siniestros, estas condiciones acreditan positivamente la posibilidad de incrementar la cartera de clientes más aun con la implementación de un mejoramiento de todos sus procesos internos.

#### **3.2.4.2 Clientes Potenciales**

De la encuesta realizada el 53% de los clientes potenciales si contrataría los servicios que brinda SZ Agente de Seguros y el 47% no los contrataría, se puede indicar la necesidad de efectuar una auditoria de los servicios prestados, actualmente enfocándonos a conseguir nuevos clientes para la empresa, la cartera de clientes que maneja el bróker ha permitido trabajar con clientes referidos justamente por el servicio personalizado que reciben los clientes.

El medio publicitario de más peso por donde conocen los bróker de seguros es a través de internet.

### **3.2.4.3 Investigación Cualitativa**

La investigación cualitativa es según la autora LeCompte (1995) "una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio y vídeo cassettes, registros escritos de todo tipo, fotografías o películas y artefactos". (Instituto Internacional de Integración Convenio Andrés Bello, 2012)

Se utilizaron las siguientes técnicas: entrevistas a expertos seleccionados y FocusGroup con grupos representativos de clientes y personas conocedoras del sector de seguros.

#### **Entrevista a Expertos.**

Las entrevistas consisten en un diálogo entre 2 o más personas en el cual se realiza una serie de preguntas a un conocedor del tema con un fin determinado. En este caso se trató de recolectar información autorizada sobre el Broker de Seguros.

#### **Metodología**

El entrevistador se reunirá con un experto en el tema para conocer sus opiniones sobre el plan de mejoramiento que se está elaborando, esta conversación quedará registrada en audio para un análisis posterior de los objetivos planteados con anterioridad.

**Número de expertos:** 2 expertos.

1. Sandra Zambrano Gerente de SZ Agente de Seguros.

El bróker de SZ Agente de Seguros se constituyo el 16 de Mayo del 2008 con aprobación suscrita por el Intendente Nacional de Seguros, y con una

vasta experiencia en compañías de seguros, donde se afianzaron conocimientos y destrezas para la correcta comercialización de los seguros por veinte y tres años; el asesoramiento personalizado en temas de seguros, la administración de sus pólizas y la oportunidad en los tiempos de respuesta han permitido que el cliente alcance a satisfacción total en el servicio entregado, dando como resultado la acreditación de clientes referidos y nuevos.

**Duración de la entrevista:** Se calcula una duración aproximada de 10 minutos.

**Técnica de registro:** Grabación digital

Preguntas:

1. ¿Qué experiencia tiene como bróker de seguros?
2. ¿Qué función cumple un bróker de seguros?
3. ¿Cuál es la relación del bróker con la compañía de seguros?
4. ¿Cuál es la estructura de un bróker de seguros?

### **Conclusiones**

En el ámbito de seguros el bróker de seguros sea persona natural o jurídica juega un rol muy importante no solamente por la asesoría que brinda a sus clientes sino también por la intermediación que realiza en ellos y la compañía de seguros. Para poder ejecutar una actividad exitosa es necesario contar con el conocimiento y la experiencia necesaria tanto en el momento de la selección y contratación de la póliza de seguro como para la administración durante el tiempo de vigencia y principalmente en caso de un siniestro.

Para el bróker de seguros es muy importante, alcanzar las metas tanto económicas como de posicionamiento en el mercado frente a la

competencia existente contando con el respaldo de compañías de seguros solventes y que respondan con eficacia y oportunidad en el pago ante las exigencias de los clientes.

Por esta razón, contar con un análisis de procesos de cada una de las funciones y puestos trabajos de los diferentes departamentos que forman parte del bróker de seguros, constituyen parte fundamental para la calidad de los servicios, la atención oportuna, el cumplimiento de los tiempos de respuesta de cada uno de los procesos permitirá alcanzar la satisfacción del cliente.

## 2. Sofía Madrid Gerente de SAS Asesores de Seguros.

La Experiencia en el ámbito de los seguros es de 19 años, tiempo en cual se ha inicio en seguros del Pichincha como Supervisor de Ventas, luego trabajo en Tecniseguros como Subgerente de Unidad y otras empresas de seguros, su bróker de seguros se especializa en planes de seguros personales y patrimoniales, basándose en el servicios personalizado y aplicando valores éticos y morales, buscando siempre la satisfacción total de los cliente.

**Duración de la entrevista:** Se calcula una duración aproximada de 10 minutos.

**Técnica de registro:** Grabación digital

### Preguntas

1. ¿Cómo funciona y cuál es la estructura de un bróker de seguros?
2. ¿Cómo funcionan los canales distribución?
3. ¿Cuáles son los ramos más comunes que comercializa el bróker?
4. ¿Cree Usted que el mercado se siente satisfecho por lo que paga por un seguro?

5. ¿Qué desventaja tiene un bróker pequeño con un bróker grande, en cuanto a los costos de pólizas de seguros?

### **Conclusiones**

En el país existen bróker pequeños, medianos y grandes; básicamente la estructura de un bróker de seguros está conformado por un gerente que es quien se encuentra legalmente autorizado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, y que tiene las autorizaciones para trabajar en los diferentes ramos, para poder realizar la gestión comercial. La parte operativa se encuentra dividida en tres grupos la primera que es cobranzas, la segunda emisión y la última siniestros.

En el área comercial está conformado por canales de distribución para los seguros masivos que se trabaja a través de las cooperativas, las estaciones de servicio. Entre los ramos que más se comercializa el bróker de seguros SAS Asesores, es el ramo de vehículos, accidentes personales, incendio y líneas aliadas.

Una clara desventaja que existe con los broker de seguros es en el tema de manejo de los costos cuando se trata de volúmenes grandes de pólizas de seguros, donde el bróker grande negocia con la compañía de seguros una sola tasa de riesgo para toda su cartera sin respetar las políticas de suscripción para los diferentes ramos especialmente en vehículos, esto constituye una amenaza para el bróker pequeño.

### **Focus Group**

“Es un tipo de entrevista de grupo compuesto por personas a las que atañe una política de desarrollo o una intervención. Su función es obtener información sobre sus opiniones, actitudes y experiencias o incluso explicitar sus expectativas con respecto a esta política o esta intervención”. (Unión Europea, 2005)

## **Metodología**

Reunir 1 grupo focal con la finalidad de conocer las preferencias, gustos y necesidades de los clientes a la hora de contratar un seguro, y así con esto tener una visión más amplia acerca de lo que quieren los clientes potenciales.

La entrevista se la realizará en la sala de reuniones de la oficina de SZ Agente de Seguros.

Es necesario un moderador quien realizará las preguntas de un cuestionario preestablecido y un asistente, la sesión dura aproximadamente 22 minutos y será filmada.

## **Integrantes**

Sandra Zambrano Gerente de SZ Agente de Seguros

Blanca González Gerente Blanca González Agente de Seguros

Eduardo Sandoval Gerente de ESG Asesores de Seguros

Mónica Carrión Cliente de SZ Agente de Seguros

Sebastián Ballesteros Cliente de SZ Agente de Seguros

Lidia Pareja Cliente de ESG Asesores de Seguros

## **Preguntas**

1. ¿Cómo se puede potenciar a un bróker?
2. ¿Cuáles son las estrategias a seguir de un bróker?
3. ¿Importancia de la imagen corporativa para un bróker?
4. ¿Cuál son las principales fortalezas que debería tener un bróker?
5. ¿Qué relación tiene el bróker con la compañía de seguros?
6. ¿Cuál es la importancia de contratar a un bróker de seguros?

**Conclusiones:**

Los temas tratados se enfocaron principalmente en las estrategias que se implementan para la penetración en los diferentes segmentos de seguros.

Una de las principales fortalezas que maneja un bróker de seguros persona natural es el servicio personalizado, que se constituye en el principal argumento al momento de la colocación de un seguro, y porque además la expectativa que puede presentarse para ser referido a nuevos negocios se fundamenta específicamente en la alta satisfacción del servicio recibido.

Para potenciar el crecimiento de un bróker de seguros deben existir procesos internos bien definidos para cada una de las áreas operacionales de la empresa; esto permitirá que el ciclo para la atención del cliente desde la solicitud hasta el pago de un reclamo sea optimizado tanto en términos de tiempo como de calidad de los servicios que se entregue.

Al ser una empresa de venta de intangibles los parámetros de medición son muy exigentes y competitivos. Esto hace que la imagen corporativa sea su carta de presentación ante un cliente, y de hecho este deberá ser entendido a través de la excelencia en los servicios que brinda al cliente en general.

La relación bróker versus compañía de seguros es fundamental para el desarrollo de la actividad de un bróker las buenas relaciones que existan serán la plataforma para obtener condiciones y parámetros convenientes para el cliente.

Contratar los servicios de un bróker de seguros, facilita la intermediación con la compañía de seguros, brinda confianza, seguridad y atención personalizada a los clientes.

## 4 FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

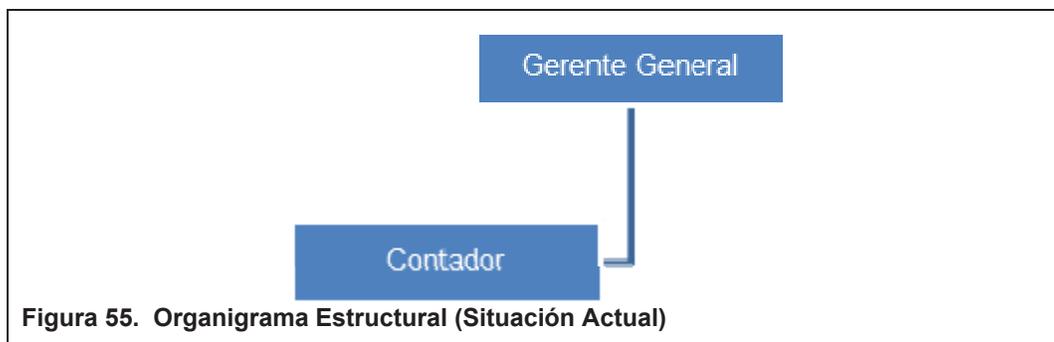
### 4.1 DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS A SER INTERVENIDAS

Las áreas a intervenir en el plan de mejoramiento para la empresa SZ Agente de seguros son las siguientes:

- Área administrativa
- Área de Marketing
- Área Operacional y de Procesos
- Área Financiera

### 4.2 MEJORA ÁREA ADMINISTRATIVA

#### 4.2.1 Organigrama Estructural SZ Agente de Seguros



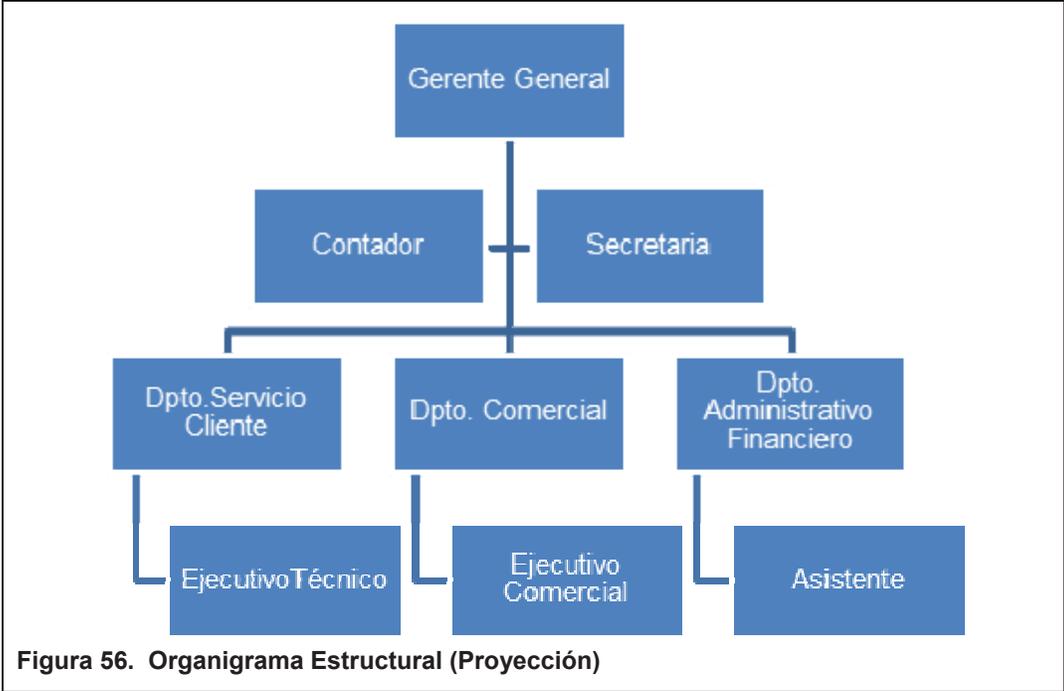


Figura 56. Organigrama Estructural (Proyección)

### 4.3 ROL DE PAGOS PROYECTADO A CINCO AÑOS

Tabla 17. Rol de Pagos proyectado

CARGO	REMUNERACIÓN MENSUAL	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	APOORTE PATRONAL	VALOR MENSUAL	AÑO 1	FONDOS DE RESERVA	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente General	\$ 1.100,00	\$ 91,67	\$ 28,33	\$ 122,65	\$ 1.342,65	\$ 16.111,80	\$ 1.099,56	\$ 19.104,61	\$ 21.206,12	\$ 23.538,79	\$ 26.128,06
Secretaria	\$ 380,00	\$ 31,67	\$ 28,33	\$ 42,37	\$ 482,37	\$ 5.788,44	\$ 379,85	\$ 6.846,80	\$ 7.599,95	\$ 8.435,94	\$ 9.363,90
Contador	\$ 150,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 150,00	\$ 1.800,00	\$ 0,00	\$ 1.998,00	\$ 2.217,78	\$ 2.461,74	\$ 2.732,53
<b>Dpto. Servicio al Cliente</b>											
Ejecutivo Técnico	\$ 500,00	\$ 41,67	\$ 28,33	\$ 55,75	\$ 625,75	\$ 7.509,00	\$ 499,80	\$ 8.889,77	\$ 9.867,64	\$ 10.953,08	\$ 12.157,92
<b>Dpto. Área Comercial</b>											
Ejecutivo Comercial	\$ 720,00	\$ 60,00	\$ 28,33	\$ 80,28	\$ 888,61	\$ 10.663,36	\$ 719,71	\$ 12.635,21	\$ 14.025,08	\$ 15.567,84	\$ 17.280,30
<b>Dpto. Administrativa – Financiera</b>											
Asistente	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 44,60	\$ 506,27	\$ 6.075,20	\$ 399,84	\$ 7.187,29	\$ 7.977,90	\$ 8.855,47	\$ 9.829,57
<b>Total</b>					<b>\$ 3.995,65</b>	<b>\$ 47.947,80</b>	<b>\$ 3.098,76</b>	<b>\$ 56.661,68</b>	<b>\$ 62.894,47</b>	<b>\$ 69.812,86</b>	<b>\$ 77.492,27</b>

### 4.3.1 Crecimiento Salarial de los últimos cinco años

El promedio anual de los incrementos del salario básico unificado de 2008 a 2013 ha sido del 11%, teniendo su incremento favorable en el año 2008 cuando se aumentó en 17,6% y el menor incremento en el 2013 con 8,9%. (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2013)

“La lógica económica dice que los salarios deben crecer a la par de productividad de la economía, pues si no es así la variable de ajuste en las empresas es el recorte de personal, sobre todo en las pequeñas”. (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2013)



### 4.3.2 Manual de Funciones y Cargos

#### a) Gerente General

- **Perfil**

- Ingeniería en Seguros
- 10 años de experiencia
- Hombre/ Mujer

- **Competencias**

- Dirección de Personas
- Gestión del Cambio y Desarrollo de la Organización
- Comunicación eficaz
- Gerenciamiento de la Motivación del Personal
- Dirección de Personas
- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo
- Visión del negocio
- Orientación al logro
- Orientación al cliente

- **Funciones**

- Planificación y Control de Presupuestos
- Control de Implementación de Metas
- Elaboración de Estrategias Corporativas
- Desarrollo de productos de seguros
- Responsable de la Imagen Corporativa
- Mantenimiento de las Relaciones Comerciales
- Atención a clientes especiales

- Promover el buen desarrollo y funcionamiento del negocio
- Responsable de la contratación de talento humano
- Coordinar con el área comercial el cumplimiento de metas de producción
- Coordinar con el área de servicio el cumplimiento de los procesos para la intermediación y colocación de seguros
- Coordinar con el área administrativa financiera, el cobro de primas control de ingresos y gastos.

## **b) Asistente Administrativo Financiero**

### **• Perfil**

- Profesional en Psicología Organizacional, Industrial, Ingeniería en Administración de Empresas o carreras afines.
- Hombre/Mujer
- 2 años de experiencia

### **• Competencias**

- Trabajo en Equipo
- Obligaciones y Responsabilidad
- Atención al cliente
- Gestión de conflictos
- Resolución de Problemas y toma de Decisiones

### **• Funciones**

- Control de costos de ventas
- Gestión de cobranzas
- Control presupuestario de la empresa
- Registro de ingresos y egresos

- Reclutar personal idóneo y competitivo.
- Administración de sueldos, prestaciones y beneficios.
- Capacitar y desarrollar toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Diseñar planes de comunicación y motivación a los empleados.
- Evaluación de desempeño de los empleados
- Responsable de la Nómina
- Caja Chica

### **c) Contador**

- **Perfil**

- Carnét de Colegio de Contadores
- Licenciado en contabilidad
- Cursos de las normas contables vigentes
- Tres años de experiencia.

- **Funciones**

- Control de ingresos y egresos
- Elaboración de balance general y estado financiero
- Declaraciones de impuestos mensual
- Declaración de impuesto a la renta
- Responsable de cumplimiento de obligaciones laborables
- Registro contable

## **Departamento Servicio al Cliente**

### **d) Ejecutivo Técnico**

- **Perfil**

- Formación en Seguros, Administración de empresas
- Hombre/Mujer
- 2 años de experiencia

- **Competencias**

- Trabajo en equipo
- Proactividad
- Orientación al cliente
- Comunicación
- Resolución de problemas

- **Funciones**

- Recepción de Documentos para emisión de póliza
- Solicitud a la Compañía de Seguros
- Seguimiento de emisión de pólizas y anexos
- Recepción y revisión de documentos emitidos
- Control de calidad de los documentos
- Entrega al cliente
- Recepción de reclamos y asesoramiento al asegurado
- Notificación a la compañía de seguros
- Requerimiento al cliente del respaldo del reclamo
- Revisión y entrega a la Compañía de Seguros
- Seguimiento del reclamo
- Revisión liquidación de finiquito y pago deducible

- Control de siniestralidad
- Estadísticas

## **Departamento Comercial**

### **e) Ejecutivo Comercial**

- **Perfil**

- Profesional en Seguros, Marketing, carreras afines.
- Hombre/ Mujer
- 2 años de experiencia

- **Competencias**

- Resolución de problemas
- Trabajo en Equipo
- Proactividad
- Orientación al cliente
- Comunicación

- **Funciones**

- Identificar oportunidades de negocio
- Responsable de marketing
- Responsable de imagen corporativa
- Manejar fuerza de ventas
- Control de costos de ventas
- Cumplimiento de Presupuestos
- Estadísticas de Producción por Ramo
- Solicitud de Cotizaciones a las compañías de seguros
- Presentación al cliente de propuestas

- Solicitud al cliente de documentación
- Elaboración y Control de Cotizaciones
- Elaboración y Control de Vencimientos

#### **f) Secretaria**

- **Perfil**

- Formación en administración de empresas o carreras afines
- Mujer
- 1 año de experiencia

- **Competencias**

- Manejo de la información
- Gestión de recursos
- Relaciones interpersonales
- Orientación a resultados
- Orientación al cliente
- Resolución de problemas
- Compromiso con la organización.

- **Funciones**

- Manejo del archivo de la oficina.
- Recibir, y enviar oportunamente la correspondencia y demás documentos relacionados con la oficina
- Atender las llamadas telefónicas.
- Atención en los requerimientos del cliente
- Controlar la existencia de útiles y papelería para la oficina.
- Colaborar en la elaboración y programación del presupuesto de egresos e ingresos.

- Cumplir de manera efectiva la misión y los objetivos de la empresa y la ejecución de los procesos en que interviene en razón del cargo.
- Demás actividades que sean designadas por la autoridad competente.

#### **4.3.3 Políticas de Empleo y Contratación**

- La empresa cumplirá con las normas establecidas por el Código del Trabajo Ecuatoriano.
- La selección de personal deberá cumplir con varios parámetros de contratación, además de pruebas psicológicas, de personalidad, y evaluaciones de acuerdo al área en donde se desempeñará.
- Se establecerán los requisitos de cada puesto que constarán en el Manual de Funciones y Procesos.
- Se mantendrán reuniones periódicas con el personal a fin de manejar niveles óptimos de comunicación que conlleven al establecimiento de un clima organizacional favorable y propicio para la motivación del equipo de trabajo.
- Se vigilará el estricto cumplimiento de los horarios de trabajo de la empresa que será de 8h30 a 17h30, con una hora de almuerzo.
- Se impondrán multas equivalentes a un 5% del sueldo diario, y de igual manera se estimulará con una bonificación anual para las personas que no se atrasen, valor que será entregado al final de ejercicio económico.
- La política salarial se aplicará de acuerdo a lo vigente en la escala de sueldos del mercado asegurador, el mismo que se incrementará cada año de conformidad con el índice de inflación del país.

- La empresa manejará dos tipos de remuneración una fija y otra variable. La fija corresponderá al sueldo más los beneficios de ley y la variable serán comisiones sobre pólizas vendidas ya sea en el ramo general que será el 5% y en el ramo de vida el 10%.

### **Beneficios Contemplados en la ley**

- Afiliación en el instituto ecuatoriano de seguridad social
- Pago de derechos del trabajador

### **Beneficios Adicionales**

- SZ Agente de Seguros ofrecerá a sus empleados 10% de descuento en la contratación de un seguro.
- Incentivos por cumplimiento de metas de producción una vez al año.
- Capacitación y actualización de conocimientos cada seis meses.

## **4.4 ÁREA DE MARKETING**

La estrategia de crecimiento que usará SZ Agente de Seguros es la penetración del mercado a través de medios publicitarios para alcanzar un mayor posicionamiento en la mente del consumidor.

La estrategia que también se usará es el desarrollo de producto, ofreciendo servicios de excelente calidad a través de la asesoría personalizada y la oportuna atención en tiempos de respuesta.

## **4.5 VALOR AL CLIENTE**

El valor agregado que SZ Agente de Seguros brindará a sus clientes consiste en:

- Asesoría personalizada durante el período de la contratación del seguro 24/7, los 365 días del año.
- Cobranza de la póliza de seguro se realizará puerta a puerta.
- SZ Agente de Seguros se comunicará con el cliente con un mes de anticipación, antes del vencimiento de la póliza de seguro.

#### **4.5.1 Mix de Marketing**

##### **4.5.1.1 Producto o Servicio**

Un Agente de Seguros se enfoca básicamente en la asesoría que brinda al cliente para la contratación de un seguro; es fundamental una vez realizado el contrato, la administración y operatividad durante la vigencia de la póliza de seguros para alcanzar la satisfacción total del cliente. Uno de los objetivos principales del bróker es la atención personalizada y la pronta solución de cualquier tipo de siniestros.

SZ Agente de Seguros ofrece los siguientes productos:

- Seguros Generales:
  - Póliza de Vehículos
  - Póliza de Incendio y Líneas Aliadas
  - Póliza de Rotura de Maquinaria
  - Póliza de Equipo Electrónico
  - Póliza de Equipo y Maquinaria
  - Póliza de Robo y Asalto
  - Póliza multiriesgo hogar o industrial
  - Póliza de Fidelidad
  - Póliza de Responsabilidad Civil
  - Transporte de Dinero

- Seguros de Personas
  - Vida Desgravamen
  - Vida Colectivo

#### **a) Póliza de Vehículos**

En esta póliza existen dos modalidades todo riesgo o de riesgos nombrados se cubren daños que pueden ser choques, volcaduras, incendio, explosión, robo parcial y total dentro del país. (Aseguradora del Sur, 2013)

- **Mercado objetivo:**

Toda persona, mujer o hombre que posea un vehículo de cualquier clase, modelo, tipo, liviano o pesado y sea del sector privado o público.

- **Edad**

18 años y hasta la edad en que se encuentren legalmente autorizados a conducir.

- **Estrato Social**

Clase alta, media, baja

#### **b) Póliza de Vida y anexos**

Cubre la muerte por cualquier causa, sea por enfermedad o accidente los 365 días de año y 24 horas al día en cualquier parte del mundo.

SZ Agente de Seguros realiza intermediación de seguros de vida para entidades financieras especialmente de vida colectivo, vida desgravamen.

- **Mercado objetivo:**

Toda persona, mujer o hombre que tenga la posibilidad de contratación de un seguro sea individual o a través de una institución.

- **Edad**

Dependiendo del plan contratado la edad puede variar de acuerdo con el grupo asegurado. Sin embargo, la mayoría de los productos que existen en el mercado cubren desde los 18 hasta los 70 años de edad.

- **Estrato Social**

Clase alta, media

### **c) Póliza de Incendios líneas aliadas**

Pérdida y/o destrucción total o parcial, daños imprevistos, repentinos y accidentales que ocurran a los bienes asegurados o parte de ellos a consecuencia de:

- Incendio y/o rayo,
- Terremoto, temblor, y erupción volcánica
- Explosión
- Daños por agua
- Daños por lluvia e inundación
- Motín y huelga, alborotos populares y disturbios laborales
- Daños maliciosos provocados por vandalismos
- Cobertura extendida
- Colapso

- **Mercado objetivo:**

Toda persona, mujer o hombre en forma individual o las empresas pequeñas, medianas o grandes

- **Edad**

18 años en adelante; y como máximo hasta la edad en que la persona sea económicamente activa.

- **Estrato Social**

Clase alta, media, actualmente también pueden ser populares, pues el BIESS actualmente otorga créditos hipotecarios con pólizas de incendio y desgravamen.

#### **d) Lucro Cesante por Incendio**

Este seguro se otorga como póliza adicional a incendio y/o líneas aliadas. Cubre las pérdidas por interrupción del negocio, como resultado del daño ocurrido a los bienes asegurados causados por incendio y/o rayo u otro riesgo asegurado, estas coberturas son válidas únicamente cuando los bienes se encuentran ubicados dentro de los límites territoriales del Ecuador. (Vazseguros, 2013)

- **Mercado Objetivo**

Empresas industriales medianas y grandes.

- **Edad**

18 años en adelante y como máximo hasta la edad en que la persona sea económicamente activa.

- **Estrato Social**

Clase media alta.

**e) Póliza de Rotura de Maquinaria**

Ampara los daños o pérdidas materiales originados por hechos accidentales, imprevisibles y súbitos causados por:

- Impericia, negligencia o actos malintencionados.
  - Acción directa de la energía eléctrica, como resultado de cortocircuitos, arcos volcáicos así como perturbaciones eléctricas a consecuencia de la caída de un rayo.
  - Errores de diseño, cálculo o montaje, defectos de fundición de material, de construcción, de mano de obra y empleo de materiales defectuosos.
  - Falta de agua en calderas y otros aparatos productores de vapor.
  - Pérdida o daño en la máquina a consecuencia de fuerza centrífuga.
  - Cuerpos extraños que se introduzcan o golpeen la máquina.
  - Defectos de engrase, aflojamiento de piezas, esfuerzos anormales, fatiga molecular y auto calentamiento.
  - Fallo en los dispositivos de regulación.
- **Mercado objetivo:**

Empresas pequeñas, medianas o grandes donde su actividad tenga que ver directamente con el funcionamiento de maquinaria, aparatos,

instalaciones y equipos mecánicos bien sean estáticos o móviles, nuevos o usados.

- **Edad**

18 años en adelante, y como máximo hasta la edad en que la persona sea económicamente activa.

- **Estrato Social**

Clase alta, media

#### **f) Póliza de Lucro Cesante por Rotura de Maquinaria**

La póliza de seguro se emite adicional a la de rotura de maquinaria, ampara la pérdida de la utilidad bruta por motivo de rebaja del volumen del negocio y por aumento en el costo de producción lo que genera un siniestro amparado por este ramo. (Aseguradora del sur, 2013)

- **Mercado objetivo:**

Empresas medianas o grandes donde su actividad tenga que ver directamente con el funcionamiento de maquinaria, aparatos, instalaciones y equipos mecánicos bien sean estáticos o móviles, nuevos o usados.

- **Edad**

18 años en adelante, y como máximo hasta la edad en que la persona sea económicamente activa.

- **Estrato Social**

Clase alta, media

### **g) Póliza de Equipo Electrónico**

Es una cobertura todo riesgo incluyendo terremoto, temblor erupción volcánica u otros fenómenos de la naturaleza, incendio y/o rayo, lluvia e inundación, suspensión de la energía eléctrica proveniente de la red pública, motín huelga daño malicioso, robo y asalto.

- **Mercado objetivo:**

Empresas micro, pequeña, mediana y grandes, instituciones educativas y cualquier tipo de negocio que utilicen equipos de computación o que contengan componentes electrónicos para el desarrollo de sus actividades.

- **Edad**

18 años en adelante, y como máximo hasta la edad en que la persona sea económicamente activa.

- **Estrato Social**

Clase alta, media

### **h) Póliza de Equipo y Maquinaria**

Ampara los daños directos a la maquinaria o equipos originados en forma accidental, súbita e imprevista, por una causa externa, pudiendo ser:

- Incendio y/o rayo
- Choque con un objeto que se encuentre en movimiento, o estacionado, vuelco, hundimiento o deslizamiento de terreno, descarrilamiento;

- Cualquier accidente que se presente aun si el manejo de la maquinaria sea correcto, o que se produzcan por negligencia del conductor;
- El robo y sus daños consecuenciales.
- Cualquier accidentes que se presente al hacer el montaje, desmontaje y traslado dentro de la ubicación asegurada, o cuando los equipos se movilen por sus propios medios de un lugar a otra ubicación o fuera del predio. (Aseguradora del sur, 2013)

- **Mercado objetivo:**

Empresas corporativas, pequeñas y medianas, que por su giro de negocio el equipo y maquinaria constituyen una herramienta fundamental para el desarrollo de sus actividades.

- **Edad**

18 años en adelante, y como máximo hasta la edad en que la persona sea económicamente activa.

- **Estrato Social**

Clase alta, media

**i) Póliza de Robo y/o Asalto**

Ampara la pérdida, o daño material directo proveniente de robo o tentativa de robo de los bienes asegurados empleando violencia o amenaza a las personas o fuerza en las cosas para ingresar al recinto asegurado.

- **Mercado objetivo:**

Empresas corporativas, pequeñas y medianas, casas o edificios habitacionales

- **Edad**

18 años en adelante, y como máximo hasta la edad en que la persona sea económicamente activa.

- **Estrato Social**

Clase alta, media

#### **j) Pólizas multiriesgo Hogar o Industrial**

Este tipo de póliza ha sido diseñada para cubrir todos los imprevistos que pudieran ocurrir a los bienes asegurados, y existen para proteger el hogar y los riesgos industriales.

Es un conjunto de coberturas, que al contratarse bajo una sola póliza a más de tener un respaldo total también es más económica que contratar cada póliza individualmente. Forman parte de esta póliza, en caso de Multiriesgo Hogar:

- Todo riesgo Incendio
- Robo y-o Asalto
- Equipo Electrónico
- Rotura de maquinaria
- Responsabilidad Civil
- Y, Multiriesgo Industrial:
  - Todo riesgo de incendio
  - Lucro cesante por incendio

- Robo y/o asalto y/o hurto
- Dinero y valores
- Equipo electrónico
- Rotura de maquinaria
- Lucro cesante por rotura de maquinaria

- **Mercado objetivo**

Empresas corporativas, pequeñas y medianas, que por su giro de negocio constituyen una herramienta fundamental para el desarrollo de sus actividades.

- **Edad**

18 años en adelante, y como máximo hasta la edad en que la persona sea económicamente activa.

- **Estrato Social**

Clase alta, media

#### **k) Póliza de Fidelidad**

Este seguro otorga cobertura al asegurado por fraude, o actos negligentes como falsificación, robo, hurto, malversación, sustracción fraudulenta, cometidos por el personal contra el patrono, que sean penados por la ley, y que generen una pérdida económica a la empresa asegurada. (Aseguradora del sur, 2013))

- **Mercado objetivo:**

Empresas corporativas, pequeñas y medianas para el sector privado. Este tipo de pólizas es prácticamente obligatorio en el sector público para

todos los funcionarios que prestan sus servicios en las diferentes instituciones del Estado.

- **Edad**

18 años en adelante, y como máximo hasta la edad en que la persona sea económicamente activa.

- **Estrato Social**

Clase alta, media y empresas pequeñas medianas, grandes.

#### **I) Póliza de Responsabilidad Civil**

La Cobertura de este seguro, obliga a la empresa a responder ante un tercero por los daños personales o materiales que causare el asegurado; los mismos que deberán ser comprobados y se procederá de acuerdo como lo determine un Juez y bajo el monto asegurado determinado en la póliza, como: (Aseguradora del Sur, 2013)

- Lesiones corporales (inclusive la muerte) que provenga directa y exclusivamente de los hechos y circunstancias previstos en la presente Póliza, causados a terceras personas.
- Daños, averías o destrucciones que provengan directa y exclusivamente de los hechos o circunstancias previstos en la presente Póliza, inclusive Incendio y Explosión, causados a bienes de terceros, muebles o inmuebles.
- **Mercado objetivo:**

Empresas corporativas, pequeñas y medianas tanto del sector privado como en el público.

- **Edad**

18 años en adelante, y como máximo hasta la edad en que la persona sea económicamente activa.

- **Estrato Social**

Clase alta, media y empresas pequeñas medianas, grandes.

**m) Transporte de Dinero**

Ampara el transporte de dinero y valores, la pérdida, robo y/o asalto por cualquier causa durante el transporte entre los lugares, por los medios de transporte, y bajo la vigilancia del cliente o de terceros.

- **Mercado Objetivo**

Solo para empresas medianas y grandes y que tengan contratado programas de seguros completos.

- **Edad**

18 años en adelante, y como máximo hasta la edad en que la persona sea económicamente activa.

- **Estrato Social**

Medio- alto.

## 4.6 PRODUCTOS MÁS RENTABLES

El Ramo de seguro más rentable para la empresa es el siguiente:

Seguros de vida que se divide en:

- Desgravamen tipo masivo que cubre el saldo insoluto del crédito por el fallecimiento del asegurado.
- Colectivo tipo masivo que cubre el fallecimiento de un asegurado perteneciente a un grupo específico.

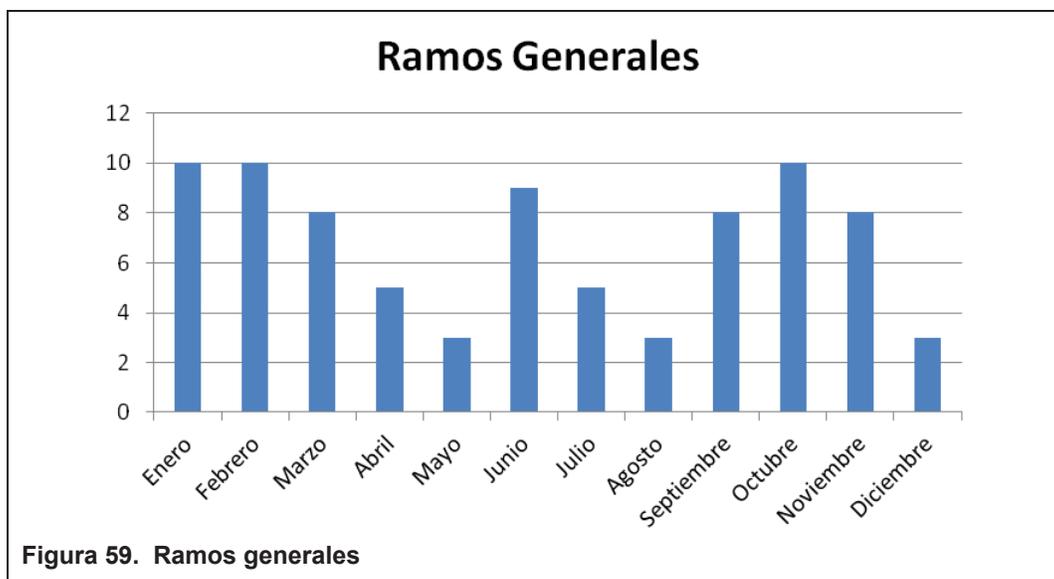
### Estacionalidad de los seguros generales y de vida:

El seguro de vida de desgravamen y vida colectivo tipo masivo, en todo el año tiene una estacionalidad constante, ya que es una variable fija de producción mensual para la empresa.



En los seguros generales los meses más altos son: enero, febrero y octubre debido a que se realizan renovaciones de seguros corporativos, y en los meses

mayo, agosto y diciembre que son los más bajos únicamente hay renovación de cuentas individuales.



#### 4.6.1.1 Plaza

El canal de distribución que utiliza el bróker de seguros es el canal indirecto corto; siendo el intermediario entre la compañía de seguros y el cliente.



- **Canal Indirecto:** entre el productor del servicio y el cliente se presenta un intermediario.
- **Canal Corto:** está constituido por dos peldaños, por ello cuenta con sólo un mediador entre la compañía de seguros y el cliente. ((Tiposde.org, 2014)

- El canal de distribución que se utilizará para llegar al cliente es el siguiente:
  - El valor agregado de la empresa es precisamente la atención personalizada que brinda a todos sus clientes, sin embargo de eso es importante utilizar también herramientas digitales como la página web para poder comercializar los productos de la empresa.
  - Se creará una página web [www.szseguros.com.ec](http://www.szseguros.com.ec), en donde se encontrará información de la empresa, los productos que ofrece y principalmente habrá opciones para cotizar los ramos de vehículos, incendio y robo; los demás seguros contarán con la información necesaria y el cliente podrá ingresar sus datos personales, para que el bróker pueda brindarle una atención personalizada.
  - Adicional a esto se incluirá un acceso con una clave que se entregará a cada cliente para que pueda realizar consultas acerca de los seguros contratados, como fecha de vencimiento, valor asegurado, coberturas, deducible y prima pagada.

#### **4.6.1.2 Precio - Política de precio**

En la industria aseguradora se manejan política de precio de acuerdo con el tipo de seguro.

##### **Seguros Generales**

Cada aseguradora elabora sus políticas de suscripción en base a los parámetros otorgados por las compañías reaseguradoras que son quienes fijan las tasas mínimas en los diferentes ramos.

Por ejemplo para el ramo de incendio y líneas aliadas se fijan primas de riesgo mínimas a nivel mundial. Estos cálculos actuariales son influenciados

directamente por los fenómenos y catástrofes naturales, partiendo de esta tasa mínima las compañías de seguros tienen condiciones flexibles, una vez realizado el análisis de riesgo se determina la tasa o prima a cobrar sobre el valor del bien. Para el resto de ramos se realiza un análisis de riesgo en base a la información suministrada por el cliente y muchas veces la aseguradora realiza una inspección del bien antes de otorgar la tasa que corresponda.

Para el resto de seguros generales y técnicos es de competencia de la compañía de seguros fijar la tasa de riesgo en base a la información que es entregada por el broker de seguros o el cliente.

Únicamente para el seguro de vehículos la aseguradora entrega al broker de seguros el cotizador, para que pueda manejar el broker pero bajo las políticas de suscripción de la compañía.

- **LIBERTY:**

Existe varias consideraciones por la marca, modelo, tipo, año de fabricación del vehículo, la tasa base que maneja es del 2,60% hasta 6%.

- **QBE COLONIAL:**

Existe varias consideraciones por la marca, modelo, tipo, año de fabricación del vehículo, la tasa base que maneja es desde 3,20%

- **ACE SEGUROS:**

Esta compañía tiene consideraciones diferentes a las otras compañías del mercado, se analiza quien será el conductor del vehículo que va asegurar (hombre o mujer), la edad, la actividad que realice y en función de eso aplican la tasa de riesgo.

## **Seguro de vida**

La compañía de seguros maneja una nota técnica actuarial, para establecer la prima en cada póliza de seguro. Si se trata de un seguro individual las consideraciones para fijar su precio tienen que ver con la edad, actividad que realice, hobbies, profesión y monto de seguro a contratar.

Cuando se trata de un seguro masivo, el bróker debe entregar la información relacionada con el número total de personas, edad promedio del grupo, ubicación y siniestralidad existente en un periodo determinado.

## **Precios que el mercado quiere pagar**

Los clientes comúnmente buscan precios más económicos cuando adquieren un servicio o un producto, pero para el cliente que ya tiene una cultura de seguros, el precio pasa a segundo plano pues se evalúan otros factores como solvencia y liquidez de la compañía de seguros, tiempos de respuesta en el pago de reclamos, calidad en los servicios que recibe a lo largo de la vigencia de cada póliza; todos estos elementos constituyen el grado de satisfacción que está buscando un cliente al contratar una póliza seguro.

Cuando se trata de clientes corporativos el bróker de seguros está obligado a buscar opciones para el cliente, por lo que solicita tres o más cotizaciones a diferentes compañías de seguros para presentarle un cuadro comparativo no solo precios sino coberturas, deducibles, cláusulas y valores agregados que sean convenientes y beneficiosos para el cliente.

Para algunos clientes es importante que el bróker de seguros le presente un análisis financiero y de posicionamiento en el mercado de las compañías de seguros oferentes, esto con el fin de precautelar su patrimonio.

## **4.7 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN**

Los medios de publicidad que se han considerado efectivos para aumentar la cartera de clientes, se detallan a continuación:

### **Revista**

SZ Agencia de Seguros a través de la Revista de Seguros y Reaseguros del Ecuador Círculo Asegurador, pretende informar a los usuarios acerca del desarrollo que la empresa ha logrado a través de los seis años que se lleva en el mercado ecuatoriano.

### **Correos informativos (mailing)**

Conforme a la base de datos obtenida de los clientes y encuestas, se enviará toda la información detallando todos los productos y servicios que ofrece la empresa.

### **Estrategia SEM (Google Adwords)**

El posicionamiento en este buscador será eficiente para SZ Agencia de Seguros, se utilizará en idioma español, se utilizarán palabras como agente de seguro quito, bróker de seguros, y estas guiarán al usuario a la página web de SZ Agente de Seguros [www.szseguros.com.ec](http://www.szseguros.com.ec) .

### **Redes Sociales**

SZ Agencia de Seguros incursionará en las redes sociales como facebook y twitter, para captar mayor participación en el mercado.

## Feria especializada

SZ Agencia de Seguros pretende participar en la Feria más destacada del mercado asegurador, CISE Convención Internacional de Seguros del Ecuador.

SZ Agencia de Seguros cuenta con una base de datos de todos sus clientes por lo que en ocasiones especiales como cumpleaños y navidad, obsequiará calendarios y agendas con el logo del bróker.

### 4.7.1 Plan de Medios

Tabla 18. Plan de medios

PLAN DE MEDIOS			
DESCRIPCIÓN	VALOR	FRECUENCIA	VALOR
	UNITARIO		TOTAL
Revista (Círculo Asegurador) 1/4 de pág.	\$ 1.400	anual	\$ 1.400
Posicionamiento en buscadores (Estrategias SEO)	\$ 42	mensual	\$ 504
Mailing, tres veces por año	\$ 80	cuatrimestral	\$ 240
Creación página web	\$ 700	por una vez	\$ 700
Posicionamiento Web (Facebook, Twitter)	\$ 350	mensual	\$ 4.200
Participación en la feria CISE (se realiza cada dos años)	\$ 1.100	anual	\$ 1.100
Material publicitario (calendarios) 200	\$ 3	anual	\$ 600
Material publicitario (agendas) 100	\$ 10	anual	\$ 1.000

#### 4.7.1.1 Logo de SZ Agente de Seguros

SZ Agente de Seguros ha decidido cambiar los colores y diseño del logo actual para captar más la atención del cliente.

#### 4.7.1.2 Logo actual de la empresa



#### 4.7.1.3 Propuesta de Logo

El nuevo logo, muestra una imagen con más impacto visual para los clientes, define la filosofía y valores del broker.



Se ha decidido sustituir los colores celeste y plomo por el azul, blanco y gris, denotando la confianza y seguridad con la que SZ Agencia de Seguros brinda a los clientes, tomando en cuenta que estos colores son sinónimo de compromiso, solidez, inteligencia, respeto, fidelidad, y productividad.

#### 4.7.1.4 Eslogan

*“Junto a ti”*

El eslogan de SZ Agencia de Seguros estará enfocado en la atención personalizada que recibirá el cliente todo el tiempo.

### Psicología de la forma

- **Cuadrado:** significa estabilidad, permanencia, honestidad, rectitud, esmero y equilibrio. (LUX CAPERE, 2012)

#### 4.7.1.5 Hoja Membretada



Figura 63. Hoja membretada

#### 4.7.1.6 Tarjeta de presentación y sobre

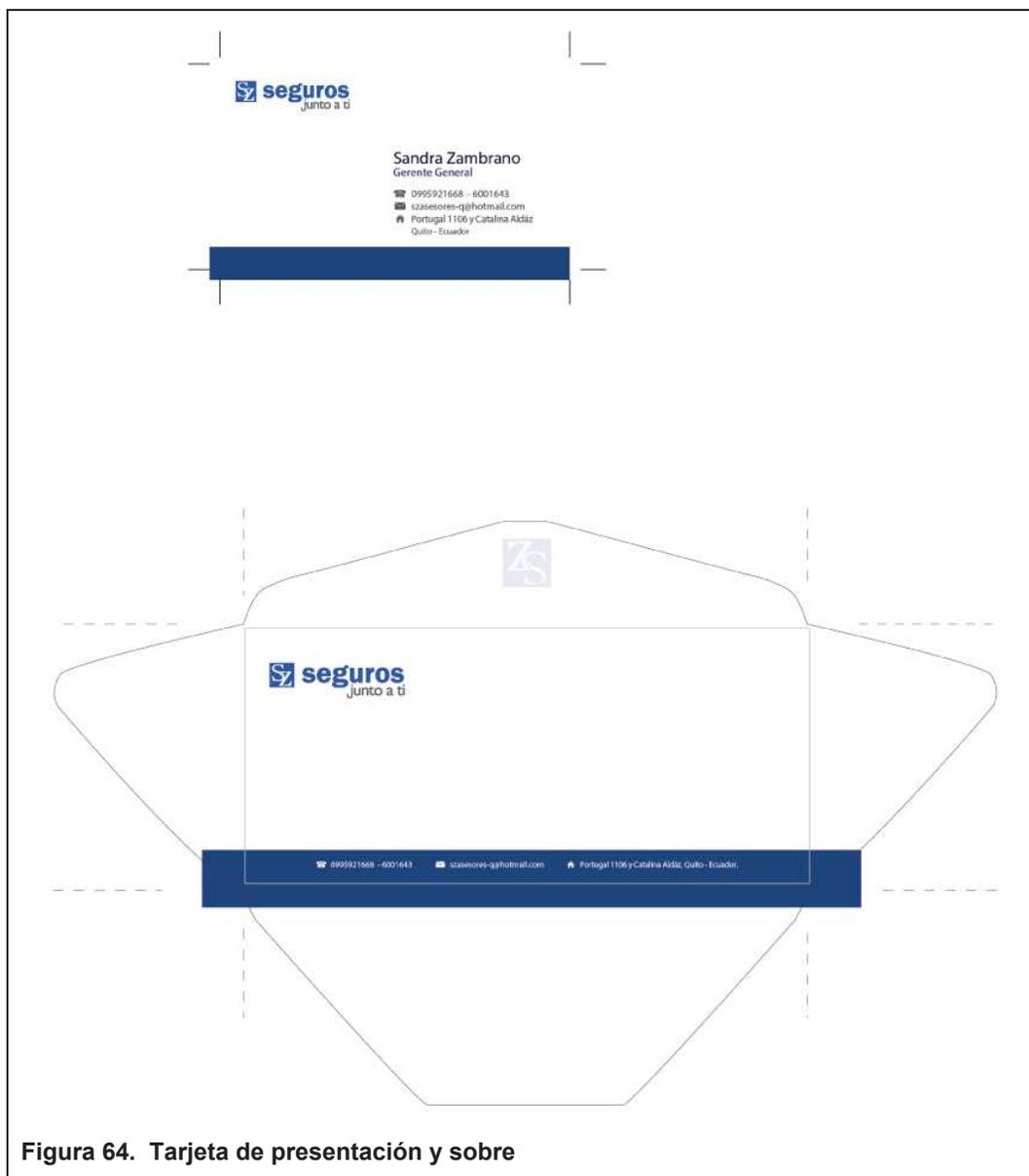


Figura 64. Tarjeta de presentación y sobre

## 4.8 FLUJOGRAMA DE PROCESOS

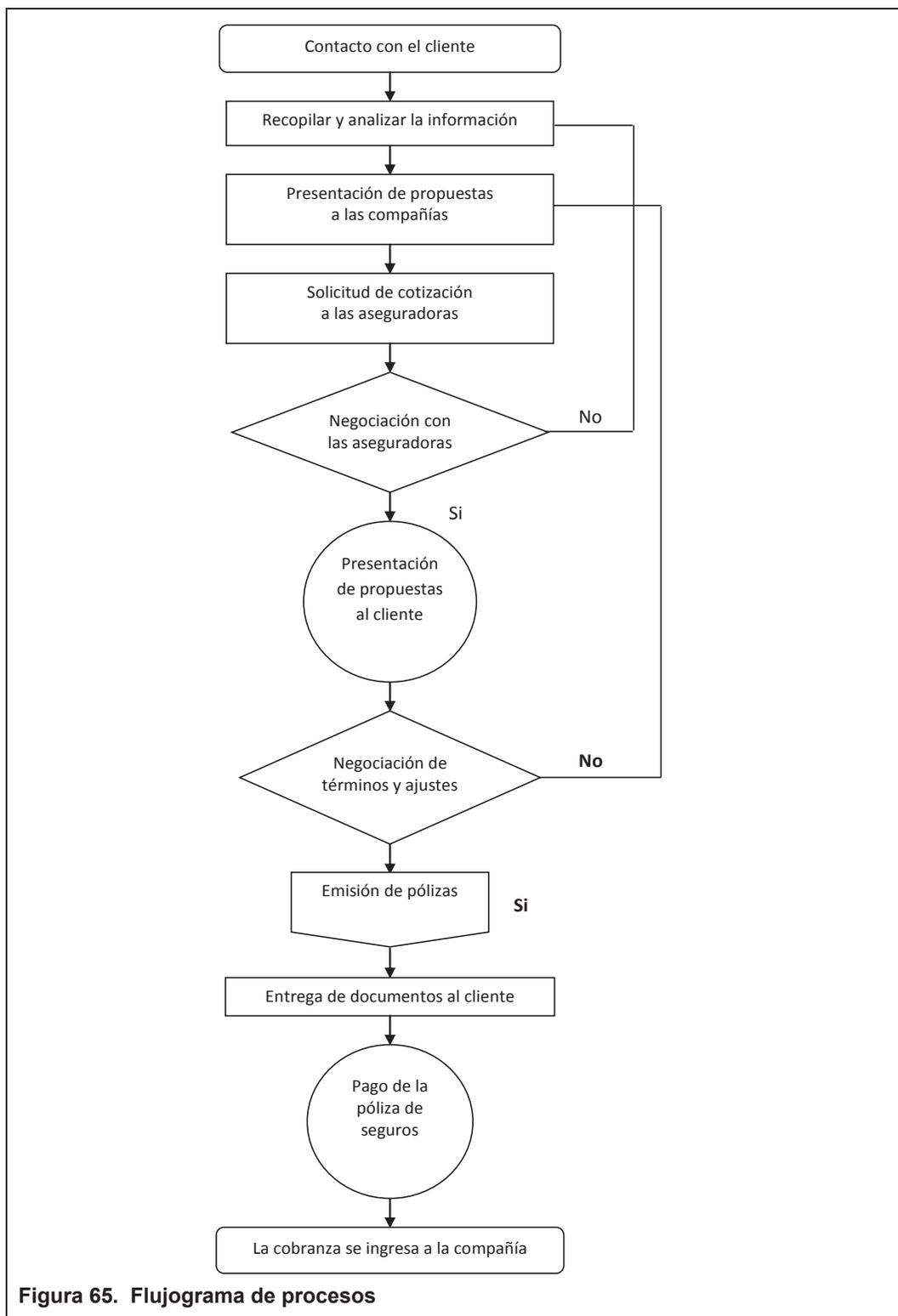


Figura 65. Flujoograma de procesos

#### 4.8.1 Manual de Operaciones

En el área de procesos y operaciones se establecerá las políticas y los planes generales, para utilizar los recursos de la empresa de forma que apoyen del modo más conveniente la estrategia competitiva a largo plazo. (Chase, Jacobs & Alquilano, 2010, p. 22).

##### a) Solicitar cotización a las aseguradoras

###### **Ejecutivo comercial:**

- Visita al cliente o recibe la llamada telefónica de cliente
- Recopila información
- Análisis de la misma
- Reunión con el cliente para presentar propuestas

Tiempo aproximado de las funciones propuestas 48 horas.

###### **Ejecutivo Técnico:**

- Solicitud de cotización a las aseguradoras
- Negociación con las compañías de seguros
  - No, puede hacer la negociación tiene que apoyarse con el ejecutivo comercial
  - El ejecutivo comercial se encarga de la negociación con la compañía B o C
  - Una vez negociada, devuelve el proceso al ejecutivo técnico
- Análisis de las ofertas y elaboración de cuadros comparativos.
- Entrega al ejecutivo comercial

Tiempo aproximado de las funciones propuestas 72 horas.

## **b) Presentación de propuestas al cliente**

### **Comercial:**

- Presentación de propuestas al cliente
- Negociación de términos y ajustes
  - SI el cliente acepta las condiciones Se devuelve al ejecutivo técnico para coordinar la emisión de pólizas
  - NO acepta el cliente, deberá regresar al ejecutivo técnico para negociar los cambios con las compañías de seguros

Tiempo aproximado de las funciones propuestas 4 días.

## **c) Emisión de pólizas Técnico**

- Coordina con el cliente y la compañía de seguros la inspección del riesgo a asegurarse.
- Una vez inspeccionado y de no existir ningún inconveniente se procede a cumplir con el requerimiento para la emisión de pólizas que consiste en:
  - Formulario de lavado de activos sea persona natural o jurídica
  - Copia de cédula o ruc
  - Copia de servicio básico
  - Estatutos, Nombramiento, Estados Financieros, Certificado de Cumplimiento de Obligaciones
- Entrega a la compañía para emisión de pólizas
- Recepción de pólizas y revisión o control de calidad de los documentos
- Entrega al cliente de los documentos

Tiempo aproximado de las funciones propuestas 12 días.

#### **d) Cobranzas**

##### **Asistente:**

- Una vez recibido los documentos, el Asistente deberá Contactar al cliente para coordinar el pago de la póliza de seguros
  - Dependiendo de la forma de pago escogida el cliente deberá:  
Contado, cheque o efectivo contra entrega de la póliza  
Débito bancario el bróker no realiza ningún proceso  
Tarjeta de crédito el bróker coordinará fecha para emitir voucher
  - Financiamiento directo, cuota inicial se cobrará dentro de los 30 días de emitida la póliza.
  
- Una vez realizada la cobranza se ingresará a la compañía de seguros

Tiempo aproximado de las funciones propuestas 30 días.

#### **e) Comisiones**

- Dependiendo de la política de pago de comisiones de cada compañía.
- El Asistente deberá solicitar la pre liquidación de comisiones cada 15 días si fuese el caso.
- Revisión y cuadro de la pre liquidación contra los documentos emitidos.
- Presentar la factura de comisiones para el trámite correspondiente.
- Retiro de cheque de comisiones y consignación en cuenta bancaria del bróker.

Tiempo aproximado 8 días.

## **4.9 INSTALACIONES**

La empresa está ubicada en la Av. Portugal y Catalina Aldáz, en la ciudad de Quito el tamaño de la oficina es de 100m<sup>2</sup>, dividida en dos plantas con dos líneas de teléfono, no se pretende ampliar ya que dispone con el espacio suficiente para desempeñar sus labores.

## **4.10 CRONOGRAMA GENERAL**

### **4.10.1.1 Diagrama de Gantt**

El diagrama de Gantt es desarrollado por Henry L. Gantt a principios del siglo XX, es una representación gráfica de barras, en donde se diseña, monitorea y se planifica el desarrollo de las distintas actividades de un proceso o proyecto en planes de mejora durante un periodo de tiempo. (Quees.info, 2013)

A continuación se detalla un cronograma con las actividades que se realizarán en la empresa:

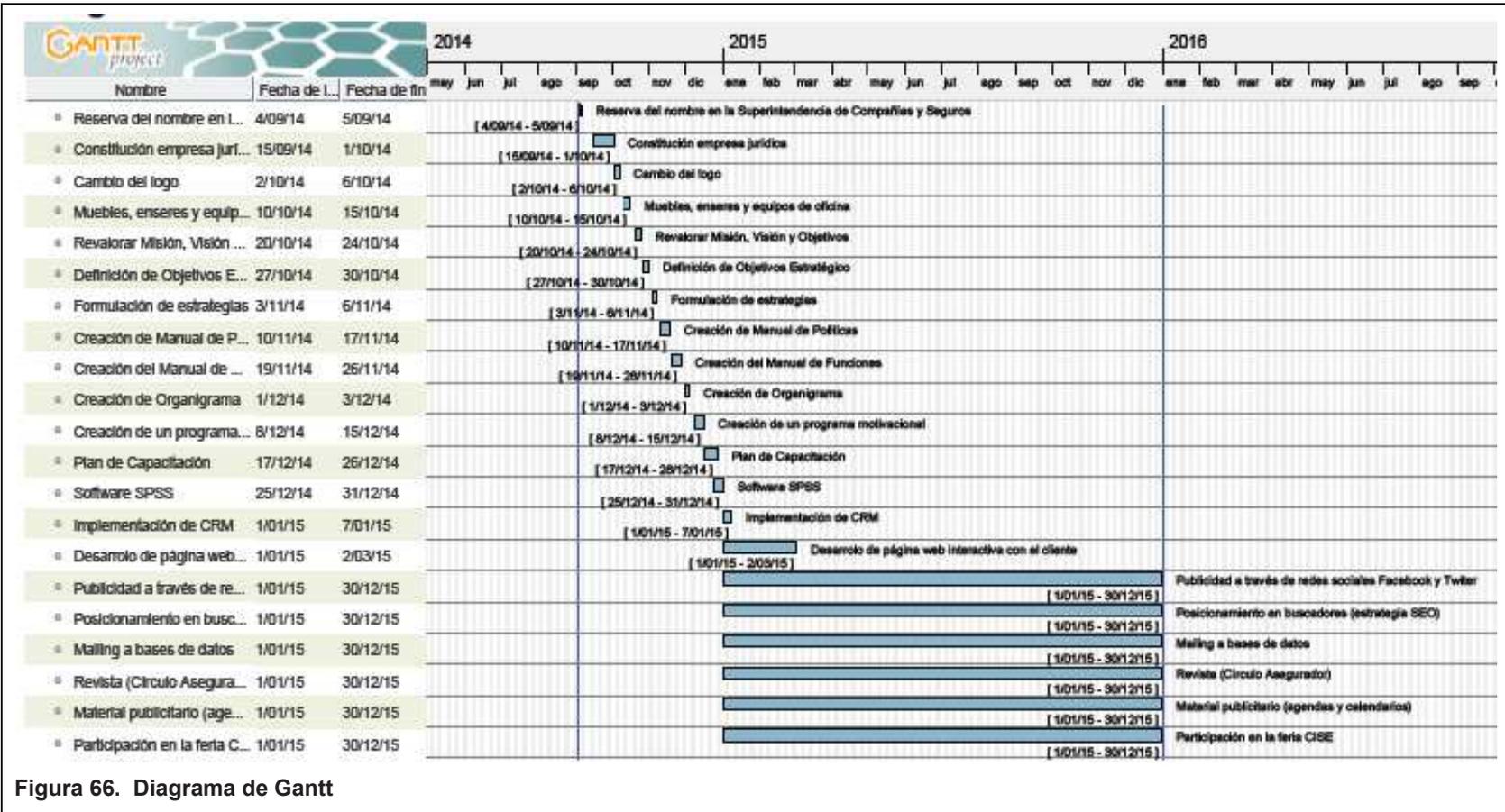


Figura 66. Diagrama de Gantt

## 4.11 EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA

### 4.11.1 Inversión Inicial

La inversión inicial se hará en dólares americanos, el monto que los dos accionistas desembolsarán para el plan de mejoramiento de SZ Agencia de Seguros, en donde se detalla a continuación.

**Tabla 19. Inversión Inicial**

INVERSIÓN INICIAL			
DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			<b>5.748,00</b>
ESTACIÓN DE TRABAJO	390,00	4	1.560,00
SILLAS PARA PERSONAL	122,00	4	488,00
SILLAS PARA ATENCIÓN	45,00	6	270,00
COMPUTADORES	600,00	4	2.400,00
IMPRESORAS	100,00	2	200,00
Calculadora	15,00	4	60,00
Grapadora	12,00	4	48,00
Perforadoras	8,00	4	32,00
Archivadores	345,00	2	690,00
<b>VEHÍCULOS</b>			<b>20.000,00</b>
Vehículo	20.000,00	1	20.000,00
<b>GASTOS DE CONSTITUCIÓN</b>			<b>2.968,00</b>
Inscripción registro mercantil	50,00	1	50,00
Gastos legales (honorarios abogado)	2.500,00	1	2.500,00
Constitución Compañía Limitada	400,00	1	400,00
Notaria	18,00	1	18,00
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>			<b>3.600,00</b>
Implementación CRM	3100	1	3100
Software SPSS	500	1	500
<b>INVERSIÓN EN ACTIVOS</b>			<b>32.316,00</b>

Se ha estimado una inversión de capital de trabajo de USD 18.142,43 considerando que con este dinero se cubrirá el gasto de los tres primeros meses de funcionamiento de SZ Agencia de Seguros.

#### 4.11.2 Fuentes de Ingreso

La principal fuente de ingresos de SZ Agencia de Seguros es las comisiones que recibe de las ventas de seguros generales y de vida que realice durante un año. A continuación se presenta la proyección de ventas.

**Tabla 20. Proyección de ventas**

	Año base 2013	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas proyectadas normal (8% crecimiento)</b>	74203,25836	80139,51902	86550,68055	93474,73499	100952,7138	109028,9309
<b>Ventas proyectadas con mejora (8% más)</b>		86550,68055	93474,73499	102822,2085	111047,9852	119931,824

La base para la proyección es el 8% del total de las ventas del año 2013; con el plan de mejora propuesto se incrementarán las ventas un 8% más para el primero y segundo año y a partir del tercer año incrementará en un 10%.

#### 4.11.3 Fuentes y usos

La inversión inicial es de USD 50.758,43, el 28% del monto referido corresponde a recursos propios, y el 72% financiado.

Tabla 21. Fuentes y Usos

CUADRO DE FUENTES Y USOS					
DESCRIPCIÓN DEL ACTIVO	VALOR	PORCENTAJE	VALOR	PORCENTAJE	VALOR
		R. PROPIOS		R. PRESTADOS	
ESTACIÓN DE TRABAJO	1.560,00	0,30	624,00	0,70	936,00
SILLAS PARA PERSONAL	488,00	0,30	195,20	0,70	292,80
SILLAS PARA ATENCIÓN	270,00	0,40	108,00	0,60	162,00
COMPUTADORES	2.400,00	0,40	960,00	0,60	1.440,00
IMPRESORAS	200,00	0,40	80,00	0,60	120,00
CALCULADORAS	60,00	0,80	48,00	0,20	12,00
GRAPADORAS	48,00	0,80	38,40	0,20	9,60
PERFORADORAS	32,00	0,80	25,60	0,20	6,40
ARCHIVADORES	690,00	0,80	552,00	0,20	138,00
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	2.968,00	0,30	890,40	0,70	2.077,60
IMPLEMENTACIÓN CRM	3.100,00	0,30	930,00	0,70	2.170,00
SOFTWARE SPSS	800,00	0,30	240,00	0,70	560,00
VEHÍCULO	20.000,00	0,30	6.000,00	0,70	14.000,00
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>18.142,43</b>	<b>0,20</b>	<b>3.628,49</b>	<b>0,80</b>	<b>14.513,95</b>
<b>TOTAL</b>	<b>50.758,43</b>	<b>0,28</b>	<b>14.320,09</b>	<b>0,72</b>	<b>36.438,35</b>

#### 4.11.4 Estado de Resultados proyectado

En el estado de resultados se tomo como referencia a la proyección de ventas, las ventas actuales de la empresa y los gastos del plan de mejoramiento, para un escenario normal apalancado y no apalancado. (Ver anexo 6, tabla de amortizaciones proyectada)

Tabla 22. Estado de Resultados Projectado (Apalancado)

ESTADO DE RESULTADOS APALANCADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>	\$ 86.550,68	\$ 93.474,73	\$ 102.822,21	\$ 111.047,99	\$ 119.931,82
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>					
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 47.947,80	\$ 47.947,80	\$ 47.947,80	\$ 47.947,80	\$ 47.947,80
PLAN DE CAPACITACIÓN	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
PROGRAMA MOTIVACIÓN	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
DEPRECIACIÓN VALORES INCREMENTALES	\$ 4.574,80	\$ 4.574,80	\$ 4.574,80	\$ 4.574,80	\$ 4.574,80
AMORTIZACIÓN VALORES INCREMENTALES	\$ 720,00	\$ 720,00	\$ 720,00	\$ 720,00	\$ 720,00
ACTUALIZACIÓN SOFTWARE ARES		\$ 114,00	\$ 114,00	\$ 114,00	\$ 114,00
<b>TOTAL ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 59.742,60</b>	<b>\$ 59.856,60</b>	<b>\$ 59.856,60</b>	<b>\$ 59.856,60</b>	<b>\$ 59.856,60</b>
<b>VENTAS</b>					
COMISIONES VENDEDORES	\$ 1.298,26	\$ 1.402,12	\$ 1.542,33	\$ 1.665,72	\$ 1.798,98
GASTOS MARKETING	\$ 9.994,00	\$ 9.994,00	\$ 9.994,00	\$ 9.994,00	\$ 9.994,00
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$ 11.292,26</b>	<b>\$ 11.396,12</b>	<b>\$ 11.536,33</b>	<b>\$ 11.659,72</b>	<b>\$ 11.792,98</b>
<b>FINANCIEROS</b>					
INTERES	\$ 3.218,07	\$ 2.047,93	\$ 752,57		
<b>TOTAL FINANCIERO</b>	<b>\$ 3.218,07</b>	<b>\$ 2.047,93</b>	<b>\$ 752,57</b>		
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 12.297,75	\$ 20.174,08	\$ 30.676,71	\$ 39.531,67	\$ 48.282,25
15% PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES	\$ 1.844,66	\$ 3.026,11	\$ 4.601,51	\$ 5.929,75	\$ 7.242,34
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 10.453,09	\$ 17.147,97	\$ 26.075,20	\$ 33.601,92	\$ 41.039,91
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 2.613,27	\$ 4.286,99	\$ 6.518,80	\$ 8.400,48	\$ 10.259,98
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 7.839,82</b>	<b>\$ 12.860,98</b>	<b>\$ 19.556,40</b>	<b>\$ 25.201,44</b>	<b>\$ 30.779,93</b>

Tabla 23. Estado de Resultados Projectado (No Apalancado)

ESTADO DE RESULTADOS NO APALANCADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>	\$ 86.550,68	\$ 93.474,73	\$ 102.822,21	\$ 111.047,99	\$ 119.931,82
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>					
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 47.947,80	\$ 47.947,80	\$ 47.947,80	\$ 47.947,80	\$ 47.947,80
PLAN DE CAPACITACIÓN	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
PROGRAMA MOTIVACIÓN	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
DEPRECIACIÓN VALORES INCREMENTALES	\$ 4.574,80	\$ 4.574,80	\$ 4.574,80	\$ 4.574,80	\$ 4.574,80
AMORTIZACIÓN VALORES INCREMENTALES	\$ 720,00	\$ 720,00	\$ 720,00	\$ 720,00	\$ 720,00
ACTUALIZACIÓN SOFTWARE ARES		\$ 114,00	\$ 114,00	\$ 114,00	\$ 114,00
<b>TOTAL ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 59.742,60</b>	<b>\$ 59.856,60</b>	<b>\$ 59.856,60</b>	<b>\$ 59.856,60</b>	<b>\$ 59.856,60</b>
<b>VENTAS</b>					
COMISIONES VENDEDORES	\$ 1.202,09	\$ 1.298,26	\$ 1.428,09	\$ 1.570,89	\$ 1.727,98
GASTOS MARKETING	\$ 9.994,00	\$ 9.994,00	\$ 9.994,00	\$ 9.994,00	\$ 9.994,00
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$ 11.196,09</b>	<b>\$ 11.292,26</b>	<b>\$ 11.422,09</b>	<b>\$ 11.564,89</b>	<b>\$ 11.721,98</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>					
15% PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES	\$ 2.341,80	\$ 3.348,88	\$ 4.731,53	\$ 5.943,97	\$ 7.252,99
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 13.270,19</b>	<b>\$ 18.976,99</b>	<b>\$ 26.811,99</b>	<b>\$ 33.682,52</b>	<b>\$ 41.100,25</b>
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 3.317,55	\$ 4.744,25	\$ 6.703,00	\$ 8.420,63	\$ 10.275,06
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 9.952,64</b>	<b>\$ 14.232,75</b>	<b>\$ 20.109,00</b>	<b>\$ 25.261,89</b>	<b>\$ 30.825,19</b>

#### 4.11.5 Flujo de Caja Apalancado

En el flujo de efectivo se analizó la información financiera y presenta el resumen de la proyección de resultados en un escenario normal con y sin apalancamiento.

**Tabla 24. Flujo de Caja Apalancado**

FLUJO DE CAJA APALANCADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>					
<b>VENTAS</b>	\$ 86.550,68	\$ 93.474,73	\$ 102.822,21	\$ 111.047,99	\$ 119.931,82
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>					
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 47.947,80	\$ 47.947,80	\$ 47.947,80	\$ 47.947,80	\$ 47.947,80
PLAN DE CAPACITACION	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	\$ 500,00	\$ 300,00			
DEPRECIACION VALORES INCREMENTALES	\$ 4.574,80	\$ 4.574,80	\$ 4.574,80	\$ 4.574,80	\$ 4.574,80
AMORTIZACION VALORES INCREMENTALES	\$ 720,00	\$ 720,00	\$ 720,00	\$ 720,00	\$ 720,00
ACTUALIZACION SOFTWARE ARES		\$ 114,00	\$ 114,00	\$ 114,00	\$ 114,00
<b>TOTAL ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 59.742,60</b>	<b>\$ 59.656,60</b>	<b>\$ 59.356,60</b>	<b>\$ 59.356,60</b>	<b>\$ 59.356,60</b>
<b>GASTO DE VENTAS</b>					
COMISIONES VENDEDORES	\$ 1.202,09	\$ 1.298,26	\$ 1.428,09	\$ 1.570,89	\$ 1.727,98
GASTOS MARKETING	\$ 9.994,00	\$ 9.994,00	\$ 9.994,00	\$ 9.994,00	\$ 9.994,00
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$ 11.196,09</b>	<b>\$ 11.292,26</b>	<b>\$ 11.422,09</b>	<b>\$ 11.564,89</b>	<b>\$ 11.721,98</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>					
INTERÈS	\$ 3.216,37	\$ 2.046,85	\$ 752,17		
<b>TOTAL FINANCIERO</b>	<b>\$ 2.890,74</b>	<b>\$ 2.795,56</b>	<b>\$ 1.027,31</b>		
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 5.984,46	\$ 13.554,97	\$ 23.674,89	\$ 33.804,83	\$ 44.120,37
15% PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	\$ 897,67	\$ 2.033,25	\$ 3.551,23	\$ 5.070,72	\$ 6.618,06
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 5.086,79	\$ 11.521,72	\$ 20.123,66	\$ 28.734,10	\$ 37.502,32
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 1.271,70	\$ 2.880,43	\$ 5.030,91	\$ 7.183,53	\$ 9.375,58
UTILIDAD NETA	\$ 7.839,82	\$ 2.200,38	\$ 6.051,40	\$ 11.451,46	\$ 30.496,24
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>\$ 7.839,82</b>	<b>\$ 2.200,38</b>	<b>\$ 6.051,40</b>	<b>\$ 11.451,46</b>	<b>\$ 30.496,24</b>
(+) DEPRECIACIONES	\$ 4.574,80	\$ 4.574,80	\$ 4.574,80	\$ 4.574,80	\$ 4.574,80
(+) AMORTIZACIONES	\$ 720,00	\$ 720,00	\$ 720,00	\$ 720,00	\$ 720,00
<b>INVERSIONES</b>					
(-) ACTIVOS TANGIBLES E INTANGIBLES	\$ 32.616,00				
(+) VALOR DE RESCATE					\$ 2.874,00
(-) INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO	\$ 18.142,43				
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-\$ 50.758,43</b>	<b>\$ 13.134,62</b>	<b>\$ 18.155,78</b>	<b>\$ 24.851,20</b>	<b>\$ 30.496,24</b>
(+) RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO					\$ 18.142,43
(+ VALOR PRÉSTAMO)	\$ 36.438,35				
(-) AMORTIZACIÓN DEUDA	\$ 10.934,24	\$ 12.104,37	\$ 13.399,74		
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>-\$ 14.320,09</b>	<b>\$ 2.200,38</b>	<b>\$ 6.051,40</b>	<b>\$ 11.451,46</b>	<b>\$ 57.091,16</b>

Tabla 25. Flujo de Caja No Apalancado

FLUJO DE CAJA APALANCADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>					
<b>VENTAS</b>	\$ 86.550,68	\$ 93.474,73	\$ 102.822,21	\$ 111.047,99	\$ 119.931,82
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>					
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 47.947,80	\$ 47.947,80	\$ 47.947,80	\$ 47.947,80	\$ 47.947,80
PLAN DE CAPACITACION	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	\$ 500,00	\$ 300,00			
DEPRECIACION VALORES INCREMENTALES	\$ 4.574,80	\$ 4.574,80	\$ 4.574,80	\$ 4.574,80	\$ 4.574,80
AMORTIZACION VALORES INCREMENTALES	\$ 720,00	\$ 720,00	\$ 720,00	\$ 720,00	\$ 720,00
ACTUALIZACION SOFTWARE ARES		\$ 114,00	\$ 114,00	\$ 114,00	\$ 114,00
<b>TOTAL ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 59.742,60</b>	<b>\$ 59.656,60</b>	<b>\$ 59.356,60</b>	<b>\$ 59.356,60</b>	<b>\$ 59.356,60</b>
<b>GASTO DE VENTAS</b>					
COMISIONES VENDEDORES	\$ 1.202,09	\$ 1.298,26	\$ 1.428,09	\$ 1.570,89	\$ 1.727,98
GASTOS MARKETING	\$ 9.994,00	\$ 9.994,00	\$ 9.994,00	\$ 9.994,00	\$ 9.994,00
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$ 11.196,09</b>	<b>\$ 11.292,26</b>	<b>\$ 11.422,09</b>	<b>\$ 11.564,89</b>	<b>\$ 11.721,98</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>					
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 897,67	\$ 2.033,25	\$ 3.551,23	5070,724296	6618,055725
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 5.086,79</b>	<b>\$ 11.521,72</b>	<b>\$ 20.123,66</b>	<b>28.734,10</b>	<b>37.502,32</b>
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 3.306,27	\$ 3.551,96	\$ 7.699,29	\$ 10.309,18	\$ 13.755,04
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 9.952,64</b>	<b>\$ 14.232,75</b>	<b>\$ 20.109,00</b>	<b>\$ 25.261,89</b>	<b>\$ 30.825,19</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>\$ 9.952,64</b>	<b>\$ 14.232,75</b>	<b>\$ 20.109,00</b>	<b>\$ 25.261,89</b>	<b>\$ 30.825,19</b>
(+) DEPRECIACIONES	\$ 4.574,80	\$ 4.574,80	\$ 4.574,80	\$ 4.574,80	\$ 4.574,80
(+) AMORTIZACIONES	\$ 720,00	\$ 720,00	\$ 720,00	\$ 720,00	\$ 720,00
<b>INVERSIONES</b>					
(-) ACTIVOS TANGIBLES E INTANGIBLES	\$ 32.616,00				
(+) VALOR DE RESCATE					\$ 2.874,00
(-) INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO	\$ 18.142,43				
(+) RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO					\$ 18.142,43
(+) VALOR PRESTAMO					
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>-\$ 50.758,43</b>	<b>\$ 15.247,44</b>	<b>\$ 19.527,55</b>	<b>\$ 25.403,80</b>	<b>\$ 30.556,69</b>
					<b>\$ 57.136,42</b>

#### 4.11.6 Resumen VAN y TIR

En esta tabla podemos observar el VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno) que se obtuvo en el flujo de efectivo apalancado y no apalancado.

Tabla 26. Costo de Oportunidad

Costo de Oportunidad	
Tasa activa	8,21%
% Recurso Propio	0,28
Tasa pasiva	4,98%
% Recurso prestado	0,72
Tasa impuesto (t)	36,25%
Riesgo	10,00%
<b>Costo de Oportunidad</b>	<b>0,19</b>

Tabla 27. Resumen Flujo de Efectivo

FLUJO DE EFECTIVO APALANCADO			FLUJO DE EFECTIVO NO APALANCADO		
Año	FNC	FNCA	Año	FNC	FNCA
0	(14.320,09)	(14.320,09)	0	(50.758,43)	(50.758,43)
1	2.200,38	1.849,06	1	15.247,44	12.812,98
2	6.051,40	4.273,29	2	19.655,05	13.879,70
3	11.451,46	6.795,48	3	25.722,55	15.264,17
4	30.496,24	15.207,52	4	30.875,44	15.396,62
5	57.091,16	23.924,02	5	57.455,17	24.076,55
<b>SUMATORIA</b>		<b>52.049,36</b>	<b>SUMATORIA</b>		<b>81.430,01</b>
<b>VAN</b>		<b>37.442,32</b>	<b>VAN</b>		<b>29.738,02</b>
<b>TIR</b>		<b>67%</b>	<b>TIR</b>		<b>38%</b>

Se puede observar que en el flujo de efectivo apalancado el VAN y la TIR son mayores que el flujo de efectivo no apalancado, gracias a los escudos fiscales y a los intereses que la que la deuda otorga a la empresa.

### Financiamiento deseado

El monto para poner en marcha a la empresa es de USD 50.758,43, el mismo que incluye al capital de trabajo necesario para cubrir los primeros tres meses de liquidez y los activos de la empresa. Anexo capital de trabajo.

Tabla 28. Financiamiento deseado

INVERSIÓN	
INVERSIÓN INICIAL	\$ 32.616,00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 18.142,43
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>\$ 50.758,43</b>

### Estructura de capital y deuda buscada

En esta tabla se puede observar la estructura de capital que se realizará con recursos propios que representa el 28 por ciento y prestados que se financiará el 72 por ciento del total de la inversión con la Corporación Financiera Nacional (CFN) en un periodo de tres años y con una tasa de interés del 10,21 por ciento Anexo Tabla de amortizaciones préstamo

Tabla 29. Estructura de Capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
RECURSOS PROPIOS	\$ 14.320,09	0,28%
RECURSOS PRESTADOS	\$ 36.438,35	0,72%
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>\$ 50.758,43</b>	<b>100%</b>

## 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

- La industria de seguros en el Ecuador se encuentra en una etapa de crecimiento sostenido dentro de la economía del país, pues ha mejorado la capacidad adquisitiva de la población, así como la cultura de seguros por lo que la iniciativa de este plan de mejoramiento para la empresa es una gran oportunidad para su desarrollo.
- El principal mercado objetivo de la empresa serán personas que residen en las ciudades de Quito, Puyo, Loja y que pertenecen a una clase medio-alta.
- Las coberturas de seguros que brinda la empresa, están dirigidos en el caso de seguros de vida y asistencia médica desde 0 hasta 65 años. Y, de ramos generales desde los 18 años en adelante.
- Las personas que necesitan proteger sus bienes y patrimonio necesitan alternativas y más opciones beneficiosas al contratar un asesor de seguros pues saben que recibirán un mejor servicio que cuando lo hacen directamente con la compañía.
- De forma general, y en base a las preguntas de la encuesta, se obtuvo el resultado de que el 51% por ciento de las personas al contratar una póliza de seguros prevale la experiencia de la compañía y la calidad del servicio del bróker sobre el precio y la cobertura.
- Por otro lado, el 52% por ciento de las personas encuestadas tiene el interés de adquirir un seguro a través del bróker pues les da la confianza de que la contratación es correcta y que en caso de siniestros el asesoramiento es personalizado.

- La localización de la empresa es óptima, pues esta ubicada dentro del sector donde se encuentran las principales compañías de seguros.
- El canal de distribución es indirecto corto siendo el intermediario entre las compañías de seguros y el cliente.
- El plan de mejoramiento de la empresa es viable comercial y financieramente, ya que el VAN es mayor que cero y la TIR es mayor que la tasa de descuento.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Implementar el plan de mejoramiento propuesto ya que cumple con las condiciones necesarias para alcanzar un crecimiento sostenido y, un posicionamiento dentro del mercado de corredores de seguros; y en consecuencia, económicamente rentable.
- Llevar controles y realizar seguimientos a todos los procesos de cada área de la empresa.
- Contratar el personal idóneo y capacitado conforme el organigrama presentado.
- Brindar capacitación y actualización de conocimientos en nuevos productos e incentivos por cumplimiento de metas al personal.
- Ejecutar a cabalidad el plan de mejora de marketing pues su correcta aplicación redundará en la obtención de los resultados esperados.

### 5.3 RESULTADOS

- En los últimos años las ventas de la empresa han aumentando en un 8%, con el plan de mejoramiento se incrementarán en un 8% más en los dos primeros años, y a partir del tercer año incrementarán en un 10%.
- La inversión inicial es de USD 50.758,43, con un capital de trabajo de USD de 18142,43.
- En el que el costo de oportunidad del negocio es del 19 por ciento, obteniendo un Valor Actual Neto (VAN) de USD 37.442,32 y la Tasa Interna de Retorno (TIR) al inversionista de 67 por ciento, con un 72 por ciento de apalancamiento a través de un crédito con la Corporación Financiera Nacional, indicadores que denotan la viabilidad del plan de mejora de SZ Seguros.

## REFERENCIAS

- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, ANDES. (2013). *La marca país gozará de protección a escala mundial*. Recuperado el 13 de enero de 2014 de <http://www.andes.info.ec/es/economia/marca-pais-ecuador-ama-vida-gozara-proteccion-escala-mundial.html>
- Asociación de Municipalidades Ecuatorianas. (2012). *Plan Nacional de Descentralización*. Recuperado el 14 de enero de 2014 de <http://www.ame.gov.ec/ame/index.php/component/phocadownload/category/7-plan-nacional-de-descentralizacion%3Fdownload%3D125:plannacionaldedescentralizacion&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=mmWXU-rUNOjKsASOgIHYBQ&ved=0CBIQFjAA&sig2=T8l33sOjQEWHi2t755qBVw&usg=AFQjCNEGfRseIJ9KMUq9dUPxaHxBeyOW6g>
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Evolución de la Balanza de pagos*. Obtenido de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/estadisticas/sector externo/balanzapagos/balanzacomercial/ebc201402.pdf>
- Cámara de Comercio Americana. (2011). *Costo Arancelario de la no renovación del ATPDEA y del Sistema General de Preferencias para Ecuador*. Recuperado el 15 de enero de 2014 de <http://www.camaradecomercioamericana.org/ATPDEA-SGP-Final-11042011.pdf>
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (2012). *Ecuador avanza 15 puestos pero aun sigue a la cola de los países más competitivos*. Recuperado el 2 de enero de 2014 de <http://www.lacamara.org/website/images/boletines/2012%20agosto%20be%20ccg%20icg%202012%20ecuador%20avanza%20pero%20aun%20sigue%20entre%20los%20ultimos.pdf>
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (2013). *Boletín Económico*. Recuperado el 5 de marzo de 2014 de <http://www.lacamara.org/ccg/2013%20Feb%20BE%20CCG%20Salario%20Digno%20y%20las%20PYMES.pdf>
- Cámara de Industrias y Producción. (2013). *Termómetro económico*. Recuperado el 17 de enero de 2014 de <http://www.cip.org.ec/attachments/article/273/Term%C3%B3metro%20Econ%C3%B3mico%20Diciembre%202013.pdf>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. (14ta. Ed.). México: McGraw-Hill.
- Ecuador Económico. (2012). *Indicadores macroeconómicos*. Recuperado el 16 de enero de 2014 de <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/junio-web-2012.pdf>

- Ecuador en Cifras. (2013). *Reporte mensual de inflación*. Recuperado el 16 de enero de 2014 de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/Reporte\\_de\\_inflacion\\_oct13.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/Reporte_de_inflacion_oct13.pdf)
- El Comercio. (2013). *35 por ciento de personas usa Internet en Ecuador*. Recuperado el 17 de enero de 2014 de [http://www.elcomercio.ec/tecnologia/Internet-Ecuador-tecnologia-Informacion\\_0\\_920908066.html](http://www.elcomercio.ec/tecnologia/Internet-Ecuador-tecnologia-Informacion_0_920908066.html)
- FLACSO. (2012). *Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa*. Recuperado el 7 de enero de 2014 de <http://www.flacsoandes.org/biblio/catalog/resGet.php?resId=52085>
- FLACSO. (2013). *Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa*. Recuperado el 18 de enero de 2014 de <http://www.flacsoandes.org/biblio/catalog/resGet.php?resId=52085>
- Instituto Internacional de Integración Convenio Andrés Bello. (2012). *La investigación cualitativa*. Obtenido de <http://www.iiicab.org.bo/Docs/doctorado/dip3version/M2-3raV-DrErichar/investigacion-cualitativa.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. (2012). *Clasificación nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 8 de diciembre de 2013 de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. (2012). *Estadística de Entradas y Salidas Internacionales*. Recuperado el 17 de enero de 2012 de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=78&Itemid=47](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=78&Itemid=47)
- LUX CAPERE. (2012). *Significado de las formas geométricas*. Obtenido de [http://www.luxcapere.com/biblioteca/hist\\_morfo\\_dibujo/morfologia/SIGNIFICADO%20DE%20LAS%20FORMAS%20GEOMETRICAS.doc](http://www.luxcapere.com/biblioteca/hist_morfo_dibujo/morfologia/SIGNIFICADO%20DE%20LAS%20FORMAS%20GEOMETRICAS.doc)
- Madrid Centro Financiero. (2009). *Cadena de Valor*. Obtenido de [http://www.madridfinanciacentre.org/wp-content/files/deloitte\\_-\\_mcf\\_\\_cadena\\_valor\\_2009\\_06\\_16.pdf](http://www.madridfinanciacentre.org/wp-content/files/deloitte_-_mcf__cadena_valor_2009_06_16.pdf)
- Marca País Ecuador. (2013). Recuperado el 13 de enero de 2014 de <http://marcapaisecuador.com.ec/marca>
- Ministerio de Coordinación de la Política Económica. (2012). *Indicadores macroeconómicos*. Recuperado el 17 de enero de 2014 de <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/junio-web-2012.pdf>
- Ministerio de Coordinación de la Política Económica. (2012). *Indicadores macroeconómicos*. Recuperado el 23 de febrero de 2014 de <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/enero-2013.pdf>

- Ministerio de Industrias y Productividad. (2013). Recuperado el 7 de enero de 2014 de [www.industrias.gob.ec](http://www.industrias.gob.ec)
- Ministerio del Interior. (2013). *Ecuador presenta un índice de homicidios debajo del promedio de la región y menor al de varias ciudades de los Estados Unidos*. Recuperado el 18 de enero de 2014 de <http://www.ministeriointerior.gob.ec/ecuador-presenta-un-indice-de-homicidios-debajo-del-promedio-de-la-region-y-menor-al-de-varias-ciudades-de-los-estados-unidos>
- Promonegocios. (2010). *Definición de encuesta*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>
- Quees.info. (2013). *Diagrama de Gantt*. Obtenido de <http://www.quees.info/diagrama-de-gantt.html>
- Revista Ekos. (2012). *PYMES contribución clave en la economía*. Recuperado el 20 de diciembre de 2013 de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/770.pdf>
- Revista Ekos. (2012). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=799>
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2012). *Nivel de Profundización de Servicios Industria de Seguros Períodos: Dic. 2011 – Dic. 2012*. Recuperado el 10 de diciembre de 2013 de [http://www.sbs.gob.ec/medios/portaldocs/downloads/articulos\\_financieros/estudios%20tecnicos/2012/at5seguros\\_2012.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/portaldocs/downloads/articulos_financieros/estudios%20tecnicos/2012/at5seguros_2012.pdf)
- The Global Economy. (2013). *Estabilidad Política*. Recuperado el 20 de diciembre de 2013 de [http://www.theglobaleconomy.com/indicator\\_static\\_graph.php?indicatorId=wb\\_political\\_stability&regions=1s&top\\_ten=10&year=2011&high\\_country=#Ecuador](http://www.theglobaleconomy.com/indicator_static_graph.php?indicatorId=wb_political_stability&regions=1s&top_ten=10&year=2011&high_country=#Ecuador)
- Tipos.de.org. (2014). *Tipos de canales de distribución*. Obtenido de <http://www.tiposde.org/escolares/384-tipos-de-canales-de-distribucion/#ixzz34rg1wwtl>
- Unión Europea. (2012). *Focus Group*. Obtenido de [http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/too\\_fcg\\_res\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/too_fcg_res_es.pdf)

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

Participantes del Mercado (Año 2011)									
PAIS	Compañías Aseguradoras			Compañías Reaseguradoras			Corredores de Seguros		
	Nacionales	Extranjeras	Total	Nacionales	Extranjeras	Total	Personas Naturales	Personas Jurídicas	Total
Argentina	177	3	180	7	113	120	23.132	470	23.602
Brasil	159	0	159	8	88	96	45.513	24.249	69.762
Chile	57	0	57	1	129	130	1.811	470	2.281
Colombia	20	24	44	0	13	13	50	0	50
Costa Rica	2	9	11	0	0	0	81	13	94
España	280	74	354	2	0	2	1.434	3.222	4.656
Ecuador 1/	40	2	42	2	115	117	577	405	982
Honduras	10	2	12	0	107	107	248	153	401
México	43	59	102	2	375	377	32.550	572	33.122
Nicaragua	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Panamá	14	19	33	5	2	7	2.344	331	2.675
Paraguay	34	0	34	0	95	95	641	26	667
Perú	14	0	14	0	27	27	1.506	281	1.787
Portugal	43	35	78	1	0	1	22.978	2.419	25.397
Puerto Rico	51	239	290	1	40	41	7.648	487	8.135
Rep. Dominicana	24	9	33	2	101	103	509	318	827
<b>TOTAL</b>	<b>928</b>	<b>473</b>	<b>1.401</b>	<b>29</b>	<b>1.090</b>	<b>1.119</b>	<b>140.445</b>	<b>33.011</b>	<b>174.438</b>

## ANEXO 2

### SISTEMA PRIVADO DE SEGUROS RANKING DE PRIMA NETA EMITIDA (En dólares y porcentajes)

DICIEMBRE DE 2012

Entidad	Prima Neta Emitida	% Participación	Lugar en el ranking	Entidad	Prima Neta Emitida	% Participación	Lugar en el ranking
QBE COLONIAL	155.332.384,51	10,5%	1	ALIANZA	22.001.747,10	1,5%	23
ACE	138.903.729,17	9,4%	2	LA UNION	21.175.530,60	1,4%	24
EQUINOCCIAL	127.810.262,75	8,6%	3	INTEROCEANICA	16.300.472,78	1,1%	25
SUCRE	107.400.044,09	7,2%	4	SWEADEN	13.963.339,73	0,9%	26
PICHINCHA	70.675.469,94	4,8%	5	PORVENIR	12.819.122,27	0,9%	27
AIG METROPOLITANA	65.893.255,03	4,4%	6	CONSTITUCION	11.887.250,24	0,8%	28
PANAMERICANA DEL ECUADOR	54.328.940,26	3,7%	7	COLVIDA	10.995.684,97	0,7%	29
UNIDOS	53.626.893,60	3,6%	8	PRODUSEGUROS	9.801.779,61	0,7%	30
ASEGURADORA DEL SUR	52.540.061,97	3,5%	9	BUPA	9.469.879,02	0,6%	31
MAPFRE ATLAS	51.747.016,89	3,5%	10	BMI	9.437.961,84	0,6%	32
ECUATORIANO SUIZA	47.582.953,89	3,2%	11	VAZ SEGUROS	9.347.376,73	0,6%	33
EQUVIDA	46.639.365,77	3,1%	12	CONDOR	9.135.100,77	0,6%	34
LATINA SEGUROS	41.794.959,99	2,8%	13	TOPSEG	9.108.022,25	0,6%	35
ROCAFUERTE	41.684.457,15	2,8%	14	CENSEG	8.700.826,09	0,6%	36
PAN AMERICAN LIFE	39.741.332,02	2,7%	15	BALBOA	4.942.067,65	0,3%	37
ORIENTE	33.908.682,03	2,3%	16	COLON	4.058.965,93	0,3%	38
HISPANA	29.709.232,18	2,0%	17	COFACE S.A.	4.049.016,13	0,3%	39
GENERALI	28.747.329,10	1,9%	18	LONG LIFE SEGUROS LLS	2.371.080,68	0,2%	40
BOLIVAR	28.680.762,79	1,9%	19	LATINA VIDA	1.962.062,78	0,1%	41
CONFIANZA	27.573.603,91	1,9%	20	PRIMMA	426.132,11	0,0%	42
CERVANTES	24.650.855,33	1,7%	21				
COOPSEGUROS	24.276.377,53	1,6%	22	<b>TOTAL SISTEMA</b>	<b>1.485.001.388,98</b>	<b>100%</b>	

### ANEXO 3

#### Anexo Ranking de Comisiones Agente de Seguros 2012

##### AGENTE DE SEGUROS SIN RELACIÓN DE DEPENDENCIA

FECHA DE CORTE: 31/12/2012					
No.	RAZÓN SOCIAL.	Código entidad	Credencial	Valor US\$	_%Porcentaje
1	PAZMIÑO JATIVA JULIO CESAR	3575	10268	1833205.07	9.38
2	MOREJÓN MERA PATRICIO FABIAN	2420	00652	399236.49	2.04
3	MOREJON MERA JAIME ALBERTO	2516	00835	360328.67	1.84
4	TRIVINO VITERI JOHNNY	3634	00990	359911.15	1.84
5	SAENZ GUZMAN MARIA SOLEDAD	2498	00796	357460.40	1.83
6	NEVAREZ LLERENA XAVIER EDUARDO	2184	10154	356300.82	1.82
7	SALAS MONTERO DOLORES DEL ROCIO	3327	00895	310145.85	1.59
8	MOREJON MERA JAIME ROBERTO	3721	01023	310019.66	1.59
9	VALENCIA GONZALEZ CESAR BOLIVAR	3654	00989	296493.05	1.52
10	MANJARREZ MANCHENO FABIAN VINICIO	2539	00839	255585.97	1.31
11	ZVONKO CINDRICH SUAREZ	2077	00574	247847.39	1.27
12	MOLINA VILLALBA GERMAN VINICIO	2532	00501	215532.88	1.1
13	LANDIN BARROS EDGAR JAVIER	2194	10167	200121.45	1.02
14	TALBOT CARRION WILSON	2027	00453	191485.98	.98
15	VITERI LOPEZ JOSE FABRICIO	3326	10252	190649.53	.98
16	SALGADO ROBAYO DIANA ELIZABETH	2742	00875	180375.95	.92
17	GUERRON ZEVALLOS PETRUSHKA GRICELDA	2251	10090	177905.54	.91
18	ROSERO VACA NIXON EDGAR	3983	10340	176322.82	.9
19	BELTRAN VIDAL DIEGO PATRICIO	3684	01004	175976.26	.9
20	ESPINOSA HERMOSA SANTIAGO XAVIER	3967	01104	164507.04	.84
21	MORENO ITURRALDE TAMARA ELENA	3391	00925	158718.13	.81
22	TINOCO ESTRADA RODRIGO FERNANDO	2055	10211	156077.27	.8
23	SEGURA SOLIS CARLOS ENRIQUE	2538	00814	145551.13	.74
24	ZURITA PEREZ SANTIAGO ANTONIO	2367	00526	140125.45	.72
25	SERRANO VALDIVIESO LUIS ANTONIO	2262	00067	139853.72	.72
26	CORDOVA CALERO ADRIANO VICENTE	2245	00616	138950.31	.71
27	ARGUDO CARRERA JOSE FERNANDO	2756	00880	135189.38	.69

28	CATTANI MEYTHALER CECILIA MAGDALENA	2514	00831	135134.63	.69
29	LALAMA LARREA MARCELA	3740	01021	129973.51	.66
30	PEREZ COELLO ALEXANDRA MARIA DEL CARMEN	3865	01078	129311.04	.66
31	VERA FAJARDO YRMA ELIZABETH	3907	10312	125391.51	.64
32	VELOZ MORAN MARIA ELENA	3809	10291	122560.87	.63
33	SANCHEZ SERRANO ANA	2218	10204	120745.75	.62
34	ZAMBRANO SORNOZA MARIA JISELA	3344	00905	119465.32	.61
35	LOAIZA MARIN DUMA STELLA	2519	00838	118108.69	.6
36	VELEZ LOPEZ DE RODRIGUEZ MARIA SUSANA	2336	00413	115748.75	.59
37	WILSON GILBERTO AVILES MACIAS	2170	10116	112826.54	.58
38	REATEGUI BURNEO ROCIO DEL CISNE	3752	20012	112054.34	.57
39	ESCALANTE GARCIA MIRTHA	3780	10290	109797.55	.56
40	GONZALEZ CAJIAO LIA PAULINA	2041	00829	108620.57	.56
41	MORALES MALDONADO LORENA MARISOL	3380	00924	107415.36	.55
42	MEDINA SANDOVAL SONIA LIBERTAD	2477	00747	105646.57	.54
43	FREIRE JARAMILLO MAURO	2025	00249	98883.97	.51
44	CHAMORRO ARO JULIO CESAR	2247	00786	96686.80	.49
45	VELOZ ROMAN FABRICIO HECTOR	2213	10195	96273.56	.49
46	CAHUEÑAS BAQUERO LUIS ALFONSO	3472	00946	95909.87	.49
47	MANUEL CHANG SALAS	2121	10059	95497.34	.49
48	IZQUIERDO PENAHERRERA PABLO	2277	00195	95181.32	.49
49	HEREDIA MUÑOZ SILVIO GUSTAVO	2434	00689	94820.39	.49
50	SILVA CACERES GUILLERMO SERGIO	3445	00936	94244.51	.48
51	JORGE ALFREDO NARVAEZ MATAMOROS	2115	10042	92460.37	.47
52	CACERES ESTRELLA GLADYS XIMENA	2044	00527	90186.29	.46
53	ESPINOZA GARZON ORLANDO CESAREO	4032	20043	88439.77	.45
54	ASTUDILLO TOBAR ROGERIO	2049	00604	87438.66	.45
55	GUERRERO MERA FABRICIO	3908	01093	86924.68	.44
56	MALDONADO GUERRA DE ZURITA GLORIA MARINA	2355	00496	86459.18	.44
57	PAUTA DELGADO SANTIAGO ESTEBAN	3687	20008	86149.83	.44
58	ALVARADO HERRERA CRISTIAN FELIPE	2403	00615	85026.13	.43
59	ESPINOSA AGUILAR DORA MARIA	2208	10186	83159.82	.43
60	ALFONSO FERNANDO RIVERA RODRIGUEZ	2122	10060	82342.10	.42
61	AGUIRRE GUERRA BLANCA DE LOURDES	3709	01016	82231.50	.42

62	TORRES PENA DANIEL IGNACIO	3386	10256	81846.21	.42
63	CEVALLOS GARCIA CARLOS CESAR	3936	30010	80776.32	.41
64	MOLINA LEIVA SANTIAGO MICHAEL	2393	00589	80658.49	.41
65	USINIA SANCHEZ DENIS PATRICIO	2535	00763	80165.59	.41
66	ANDRADE CHICA JOSE ATAHUALPA	2116	10043	79440.57	.41
67	ROSERO CABRERA GUILLERMO ENRIQUE	3356	00909	79409.65	.41
68	LOPEZ BENAVIDES SANTIAGO OSWALDO	2197	10171	77626.83	.4
69	CARMEN ARACELY OLVERA AVILES	2166	10102	75740.97	.39
70	BENITES CONTRERAS DIEGO	2178	10145	74662.02	.38
71	MARCO ESTUARDO CASCO	3639	10270	74197.31	.38
72	PAREDES PAREDES JULIO EDUARDO	2366	00522	73536.30	.38
73	SALAZAR RODRIGUEZ ANA ISABEL	2397	00603	72757.88	.37
74	QUINTU?A IDROVO MARIA DE LOURDES	2040	00859	72263.47	.37
75	CHINACALLE CAIZAPANTA DIEGO FERNANDO	2249	00812	71499.32	.37
76	CAZAR GUDIÑO ALVARO RICHA	3361	00916	69985.94	.36
77	ACOSTA COLUMBOS DAVID HENRY	3971	10333	69851.69	.36
78	AVENDAÑO MALDONADO MARITZA DEL CARMEN	3331	00894	69012.90	.35
79	LAYANA PAREDES MARIA SOLEDAD	4042	20047	68998.80	.35
80	MANTILLA COVENA AMARILIS DE JESUS	3691	10275	68939.65	.35
<b>81</b>	<b>ZAMBRANO GANDARA SANDRA ELIZABETH</b>	<b>3703</b>	<b>01014</b>	<b>68706.95</b>	<b>.35</b>
82	SCALDAFERRI CISNEROS CONSUELITO DE LAS MERCEDES	3871	30008	66073.68	.34
83	<b>MADRID PAREDES SOFIA PATRICIA</b>	<b>2309</b>	<b>00340</b>	<b>66015.23</b>	<b>.34</b>
84	BENITEZ ARIAS BIBIANA AMPARITO	2032	00783	63697.34	.33
<b>85</b>	<b>BIEDERMAN BELTRAN SONIA VILMA</b>	<b>2499</b>	<b>00799</b>	<b>50540.36</b>	<b>.33</b>
86	RAMOS PEREZ ANGEL	3842	01060	63393.25	.32
87	JARAMILLO BARROS CRISTIAN PAUL	3885	20029	62864.06	.32
88	ALARCON NAVARRETE SANDRA LEONOR	3841	10299	62321.86	.32
<b>89</b>	<b>RAMOS ANTONIO MARCELO</b>	<b>3842</b>	<b>01060</b>	<b>62316.76</b>	<b>.32</b>
90	ALVARADO GONZAGA VICTOR ALFONSO	2422	00655	60545.16	.31
91	BARAHONA TAYLOR ZOILA ELIZABETH	2180	10147	59927.70	.31
92	BARRERA BARRERA SILVIA MARIELA	2447	00710	59430.29	.3
93	CORONEL SANTOS LOURDES ROSALYN	3915	10313	59324.72	.3
94	TORAL AVILA JULIO ENRIQUE	3646	20007	58587.45	.3

95	GOMEZ ALVARADO XAVIER GUSTAVO	2033	00797	58069.63	.3
96	COELLO ENCALADA PAOLA VANESSA	3694	10276	58020.02	.3
97	VENTIMILLA ROJAS ROSA INES	3703	01014	57619.00	.29
98	TOROMORENO CARTAGENA EDGAR JAVIER	3658	00995	57518.78	.29
99	DE LA TORRE HINOJOSA ZOILA DEL ROCIO	3378	00923	55547.50	.28
100	NAVARRETE CRESPO JUAN JOSE	3924	10317	54897.25	.28
101	TENORIO TORRES RITA ELIZABETH	2031	00703	54750.28	.28
102	DAVILA CORDOVA ORLANDO	2235	10235	54660.57	.28
103	CALVOPIÑA TORRES XAVIER OSWALDO	2392	00588	53986.48	.28
104	TORRES MUÑOZ MARIA MAGDALENA	2489	00773	52331.39	.27
105	MEJER MADRID KATTY AIME	2487	00769	51538.67	.26
106	PAZMIÑO PAZMIÑO ELIZABETH DE LOS ANGELES	3732	01022	51065.81	.26
107	PAZMIÑO NARANJO MARTIN DANILO	2411	00636	50605.24	.26
108	CARRASCO CIFUENTES MARÍA	2499	00799	50540.36	.26
109	GOMEZ CAÑIZARES ROSA ELENA	2491	00775	50363.00	.26
110	YANEZ CEVALLOS ELSA YOLANDA	2479	00751	49293.50	.25
111	CARPIO IZQUIERDO JAIME ERNESTO	3770	20016	49278.62	.25
112	PINTA HERRERA FRANCIA MARIELA	3794	01051	48307.64	.25
113	PASTOR ARTEAGA ALBERTO	2211	10193	47411.96	.24
114	ORTEGA CORDERO JUAN SEBASTIAN	2036	00823	47181.84	.24
115	CESAR NOBLECILLA SORIA	2106	10023	47090.12	.24
116	GONZALEZ CARDENAS SULMA ESMERALDA	3649	00993	46376.62	.24
117	CACERES VASQUEZ SUSANA XIMENA	3432	00935	46281.90	.24
118	CESAR AUGUSTO LOPEZ RODRIGUEZ	2119	10050	46279.69	.24
119	LARREA LEON MARIA XIMENA	2758	00881	46188.73	.24
120	LOZADA CERCADO RONNY ROMAN	2190	10162	46016.66	.24
121	MARURI MILLER DANY MAURICIO	3996	01120	45778.16	.23
122	PARREÑO CAÑADAS CRISTOBAL RICARDO	2472	00740	45712.99	.23
123	SUAREZ MOSQUERA ELIZABETH JEANETH	2337	00414	45687.18	.23
124	MONTALVO ESPINOSA XAVIER GUSTAVO	3612	10269	45548.19	.23
125	CUMBICUS JIMENEZ NIXON ERALDO	3452	00940	45460.82	.23
126	QUEZADA BERMEO NELLY SILVANA	3858	20025	44400.07	.23
127	ALCIVAR VITERI CARLOS ALBERTO	3692	01011	44284.19	.23
128	MORA MENDOZA SONIA	2242	00512	44050.83	.23

129	MADRID TORRES SOLEDAD ELENA	2309	00340	43550.93	.22
130	JORGE ENRIQUE PLUAS JIMENEZ	2153	10076	43283.62	.22
131	MEDINA ORDONEZ PAULINA MARIBEL	3931	01091	42860.91	.22
132	YEROVI GARCES JORGE EDUARDO	2281	00222	42699.09	.22
133	VALLEJO VALENCIA MARLENE CUMANDA	2524	00849	42586.03	.22
134	ESPINOZA ARELLANO RENAN EDMUNDO	2529	00142	42099.25	.22
135	SUAREZ DONOSO ALFREDO ENRIQUE	2026	00415	42005.48	.21
136	AGUILAR ROMERO AMADA MARISOL	2512	00828	41329.62	.21
137	ESTRELLA YANEZ MARIA YOLANDA	3754	01034	41305.80	.21
138	SALTOS SANCHEZ LEISBERTH ADRIAN	3979	01113	41266.91	.21
139	RODRIGUEZ BETANCOURT DORIAN EDUARDO	3835	01065	41060.64	.21
140	RENDON VELASQUEZ RODRIGO	3621	00984	40122.33	.21
141	BECERRA ZAMBRANO MARY RUTH	3916	10314	39875.31	.2
142	REALPE SANCHEZ ELVA LUCIA	2502	00804	39822.68	.2
143	VINUEZA PENA CHRISTYAM EDISON	3992	10343	39729.07	.2
144	VELASTEGUI SANDOVAL GALO FERNANDO	2657	00886	38980.93	.2
145	PELAEZ JARRIN LUIS RODRIGO	2334	00408	38969.42	.2
146	SEVILLA AVILES ANA LUCIA	2449	00712	38234.56	.2
147	PARRA GORDON MARIA TERESA	3900	01088	37805.34	.19
148	GONZAGA VALLEJO GALO RODRIGO AGENTE DE SEGUROS S.R.D.	4031	20041	37750.74	.19
149	RAMOS ANTONIO MARCELO	3842	01060	37494.33	.19
150	DOMINGUEZ DE LA BASTIDA CARLOS	2302	00321	36595.01	.19
151	MEJIA DELGADO EDWIN ALFREDO	2340	00422	36420.96	.19
152	ACOSTA GAVELA JOSE LUIS	3686	01005	36341.38	.19
153	GONZALEZ ALBUJA JANNETH ALEXANDRA	2415	00646	36054.80	.18
154	CHAVEZ MARTINEZ ANA KARINA	3666	00999	36043.77	.18
155	MOLINA MOLINA JORGE GONZALO	3348	00907	35755.72	.18
156	GINA ALEXANDRA MORALES LEON	2051	00847	35751.17	.18
157	MONCAYO ECHEVERRIA BEATRIZ	2377	00556	35732.63	.18
158	SANCHEZ SANCHEZ RUBEN MAURICIO	2534	00728	35628.91	.18
159	CANTOS CEPEDA WILLIAN OSWALDO	3973	10334	35402.79	.18
160	CABRERA ORTIZ CLAUDIO	2322	00384	35322.71	.18
161	JAIIME VICENTE MORANTE ZAMBRANO	2152	10074	35064.46	.18

162	RAMOS FERNANDEZ GUILLERMO ENRIQUE	2638	00889	34369.31	.18
163	TOLEDO DEFAZ EDISSON FABRICIO	3803	20021	33053.58	.17
164	SANTAMARIA RUEDA DIEGO MAURICIO	3726	01017	32726.34	.17
165	LOPEZ SARQUIZ CHRISTIAN YAMIL	2060	00550	32327.30	.17
166	FLORES GAIBOR ESTEBAN JAVIER	3661	10271	32073.38	.16
167	GILBERT FEBRES CORDERO MARIA LEONOR	3569	10267	31939.44	.16
168	CORDOVA REYES EUGENIA CECILIA	3761	01039	31293.48	.16
169	MALDONADO ESPINOSA DANIEL VLADIMIR	2413	00640	31055.94	.16
170	PALOMINO PROAÑO PABLO RODRIGO	3583	00974	31015.62	.16
171	ZUMARRAGA GALARZA SANTIAGO DAVID	3775	01043	30672.92	.16
172	GONZALEZ RODRIGUEZ NANCI BEATRIZ	3449	00937	30563.22	.16
173	ZUÑIGA LARCO FABIAN ALEXIS	2463	00726	30496.70	.16
174	SAONA CABEZAS LUIS	2405	00618	30117.34	.15
175	FRANCO CHIRIBOGA MARIA EUGENIA	3494	00958	30008.13	.15
176	DELGADO INGA KATERINE DEL CARMEN	3870	01081	29591.57	.15
177	BERMUDEZ CORNEJO SOCRATES ABDONQ	3943	10324	29519.03	.15
178	CORDOVA VIVANCO LENNA MARITZA	4006	20038	29480.17	.15
179	VASQUEZ GARCIA ELSIE KAROLINE	3793	001052	29406.87	.15
180	MOREJON VALLEJO MARIA LUCILA	2466	00731	29237.74	.15
181	SALAME ARZUBIAGA JAIME ADRIAN	2209	10188	29080.12	.15
182	BARZALLO VITERI DANIEL ESTUARDO	3360	00914	28634.97	.15
183	BAZANTE BORJA DAVID FRANCISCO	4020	01131	28544.29	.15
184	SOLIS BONILLA CESAR	2318	00371	28296.63	.14
185	PROAÑO EGUEZ JUAN MANUEL HOMERO	3985	01115	28296.49	.14
186	PEÑA GUAMAN WALTER GONZALO	2749	00879	27813.47	.14
187	SALGADO MORENO MYRIAM ADRIANA	2321	00380	27699.20	.14
188	DAVILA TOMALA MIGUEL ANGEL	2206	10183	27654.36	.14
189	ALVAREZ CALDERON CARMITA CECILIA	2042	00231	27650.29	.14
190	MEDINA ESPINAR ROGER MAX	3311	10246	27642.68	.14
191	TRUJILLO HIDALGO EDUARDO	2225	10214	27529.92	.14
192	MALDONADO GOMEZ DE LA TORRE MAURICIO ROBERTO	2520	00841	27155.15	.14
193	CANTOS LOPEZ GUSTAVO JACINTO	3969	10331	26893.53	.14
194	SALAZAR MONGE BYRON DANTE	2320	00377	26296.85	.13

195	GUIDO FLAVIO JALIL PERNA	2089	10005	26165.21	.13
196	JURADO PATINO ROBERTO EDUARDO	3886	10304	26065.80	.13
197	OJEDA RIOFRIO ALBITA CLEMENCIA	4030	20042	26044.75	.13
198	SAONA RODRIGUEZ SANTIAGO JAVIER	4051	01141	25990.48	.13
199	JALIL PERNA MARIELA JUDITH	2181	10148	25847.42	.13
200	VELASCO PEREZ MARIA DE LOS ANGELES	3846	01070	25707.26	.13
201	USCA NARANJO LAURA SILVANA	2047	00798	25585.13	.13
202	QUISHPE CEVALLOS CARLOS IVAN	2451	00714	25380.66	.13
203	CASTILLO ROVIRA MAGALI	2224	10213	25270.71	.13
204	SANCHEZ BUSTOS WILSON SALVADOR	3932	10319	25228.84	.13
205	FARIAS LUCAS GUIDO FERNANDO	2219	10207	25012.25	.13
206	HIDALGO LOPEZ PABLO FERNANDO	3418	00930	25010.84	.13
207	ROJAS MERINO MARIA ISABEL	2192	10165	24766.54	.13
208	ALBORNOZ BARRIGA ESTEBAN JAVIER	3644	30003	24580.10	.13
209	CONSTANTE RONQUILLO CONCEPCION NATHALIE	2229	10224	24525.99	.13
210	ZAPATA GUTIERREZ GUSTAVO	3917	10315	24281.26	.12
211	PONCE CANO FRANCISCO HUMBERTO	3930	01097	24248.41	.12
212	VILLAVICENCIO ROSERO JORGE VICENTE	2385	00572	24247.04	.12
213	EHMIG ESPINOSA GABRIEL	2453	00716	24204.89	.12
214	ESPINDOLA BAQUERIZO CESAR OCTAVIO	2496	00787	23999.58	.12
215	VILLACIS COBO JUAN CARLOS	3939	01099	23815.66	.12
216	GALLARDO TONATO LAURA CECILIA	2527	00863	23643.00	.12
217	CORONEL DUCHI MAXIMO ROMEO	4034	20045	23528.95	.12
218	VILLACRESES SALMON JUAN FERNANDO	2410	00633	22164.77	.11
219	TORRES SALINAS LEONARDO FABRIZIO	3483	00952	21484.92	.11
220	RAMIREZ REYES JUAN CRISTOBAL	4048	20048	21178.42	.11
221	LOPEZ LOPEZ JOSE FABIAN	2323	00385	20988.66	.11
222	RAMIREZ HERRERA GLORIA FABIOLA	3369	00921	20909.85	.11
223	ACUÑA COBOS ALEXANDRA ELIZABETH	3704	01013	20489.15	.1
224	ZAMBRANO DONOSO JOSE FRANCISCO	2314	00360	20147.37	.1
225	CIFUENTES MORAN JORGE RICARDO	3551	00961	19834.73	.1
226	NARVAEZ ALVAREZ MAURICIO	2293	00282	19163.54	.1
227	BALDUS CALERO MARIA MERCEDES	3336	00899	18970.39	.1
228	MARMOL VIVAS LUIS ARTURO	3938	01095	18870.47	.1

229	VELEZ LAAZ GLADYS MARIA	2069	00238	18843.57	.1
230	MONTOYA JAUREGUI PATRICIA IVONNE	2490	00774	18581.05	.1
231	CABEZAS BALTAN KLEBER ARTURO	3755	01033	18407.88	.09
232	SALVADOR DE ESQUIVEL MARTHA IRENE	2328	00391	18267.30	.09
233	AGUILAR CASTRO FREDDI ALBERTO	2052	00851	18232.08	.09
234	ELVIRA MERCEDES GASTEZZI MEJIA	2154	10080	17812.18	.09
235	LIZARZABURU TORRES PEDRO IGNACIO	2378	00558	17665.07	.09
236	BLOISE VASCONES GIORGIO BRUNO	4002	01119	17556.10	.09
237	CUEVA SILVA CARLOS JESUS ENRIQUE	2307	00336	17222.05	.09
238	PALACIOS HANZE CARLOS LUIS	2250	00816	16883.21	.09
239	SANCHEZ ROMAN MARIANA MAGALY	3718	10281	16630.54	.09
240	GUALLO ORDEN NORMA NANCY	3984	10341	16305.45	.08
241	ARCENTALES CONFORME MANUEL	2186	10157	15995.31	.08
242	MUJICA MEDINA JORGE	2062	00665	15892.94	.08
243	SUBIA DEL POZO FRANKLIN EDUARDO	2326	00388	15873.20	.08
244	SALVADOR DE MONTENEGRO MARIA DE LAS MERCEDES	2325	00387	15806.92	.08
245	GUARANDA CHOEZ MARCELA ANTONIA	3897	10308	15562.45	.08
246	CARLOS LUIS ARTURO MARZO ZURITA	2090	10006	15535.88	.08
247	SROLIS SANCHEZ JACOBO	2260	00059	15339.91	.08
248	AVILA BARREDA JUAN JOSE	3622	00982	15150.14	.08
249	EZZARD VOLTAIRE ZERDA REYES	2050	00624	14959.89	.08
250	ANDRADE AVECILLAS JORGE WASHINGTON	2232	10228	14787.95	.08
251	DIAZ PEREZ HECTOR IVAN	3489	00954	14561.81	.07
252	ALCIVAR BUSTAMANTE ERNESTO EDUARDO	4047	10353	14427.53	.07
253	CEVALLOS BORRERO DALIA ELENA	2456	00719	13775.65	.07
254	GUERRON ZEVALLOS PAOLO FILIPO	3922	30009	13752.96	.07
255	LOPEZ MEJIA JORGE ESTEBAN	2510	00824	13687.25	.07
256	CASTELO HARO JOSE ABEL	2310	00345	13637.48	.07
257	PEREZ CRUZ MILTON SANTIAGO	2500	00801	13256.36	.07
258	TORO LOAIZA YADIRA PAOLA	3779	10289	13157.13	.07
259	VIÑAN VASQUEZ CARLOS VLADIMIR	3355	00912	13137.22	.07
260	SALGADO CAMPANA FRANCISCO POMPEYO	2273	00170	13064.55	.07
261	NOBOA CORONEL DIEGO PATRICIO	4019	01133	13000.00	.07

262	CASTRO VARGAS MARIA ISABEL	4009	01090	12836.37	.07
263	CALLE VINUEZA HILDA SOFIA	3937	01100	12793.71	.07
264	VACA YANEZ MYRIAM RENEE	2740	00872	12460.49	.06
265	VALDIVIESO MURGUEYTIO HERNAN RODRIGO	3636	00991	12342.94	.06
266	CRESPO CRESPO LUCIA	2301	00315	12116.28	.06
267	GUERRA MORENO CARMEN LEONOR	3972	01111	12094.35	.06
268	CARRILLO MONTALVO JEANNETH MARLENE	3824	01063	12081.00	.06
269	OZAETTA SANCHEZ WASHINGTON MAGNO	3896	10307	11404.15	.06
270	SHIRLEY IRINA HOLGUIN AQUINO	2082	00630	11314.48	.06
271	CARRERA SILVA HUGO MARCELO	2286	00251	11112.12	.06
272	LEON LOPEZ JOSE GUILLERMO PATRICIO	2287	00256	10943.98	.06
273	VALLEJO BALDEON CECILIA MAGDALENA	3812	01056	10846.98	.06
274	DEL HIERRO INFANTE AURA ROSSANA	3949	10325	10762.34	.06
275	VILLAMARIN ZAVALA LUIS GONZALO	3598	01144	10687.15	.05
276	GARCIA BUENO MARCELO EDMUNDO	2332	00401	10548.00	.05
277	CARRERA NUNEZ EDISON MARCELO	3321	00891	10210.07	.05
278	CEDEÑO PERALTA TOMAS RAFAEL	2210	10190	10115.78	.05
279	CASTILLO CELI JANETH DEL CARMEN	3889	01082	10009.41	.05
280	CARRERA GONZALEZ TANIA CATALINA	3392	00926	9914.85	.05
281	RENDON GOMEZ JOHN JAIRO	4054	01143	9911.47	.05
282	JOSE NAPOLEON BUSTOS GARCIA	2114	10041	9860.08	.05
283	FERNANDEZ SALVADOR LEON FRANCISCO	2380	00561	9798.62	.05
284	JIMENEZ LINARES JIMY	3986	01117	9706.29	.05
285	HERNANDEZ MALDONADO JOSE ANTONIO	3463	00943	9692.51	.05
286	VELASCO DAVILA MANUEL ALONSO	2351	00481	9678.80	.05
287	BUCHELI MCMAHAN ROCKY PAUL	3855	10301	9622.14	.05
288	PERALTA CALLE SORAYA	2233	10232	9292.70	.05
289	GONZALEZ LUCAS FERNANDO MOISES	3958	10329	9246.72	.05
290	BENITEZ SAA MARGARITA	2444	00707	9114.07	.05
291	SALVADOR JACOME MARIANITA DEL ROCIO	2464	00727	9106.91	.05
292	SANCHEZ LUZURIAGA CLEMENTE VIRGILIO	4070	10355	8933.18	.05
293	PROAÑO GAVILANES JAIME ENRIQUE	3491	00956	8888.61	.05
294	DAVILA VARGAS DELIA MARIA	2450	00713	8802.60	.05
295	GONZALEZ BLANCA YOLANDA	2457	00720	8696.74	.04

296	MIRANDA SANTOS MARIA CRISTINA	4074	30013	8584.25	.04
297	ZAMBRANO BORJA YOLANDA ISABEL	3584	00973	8551.37	.04
298	ORTIZ PESANTES RAPHAEL BERNARDO	3888	10305	8315.69	.04
299	CASAL RODRIGUEZ OSCAR AUGUSTO	4045	30012	8182.00	.04
300	ALARCON SAENZ JOSE RAFAEL ALFREDO	2295	00295	8173.96	.04
301	ALVARADO MACIAS GINA ALEXANDRA	4028	10350	8087.40	.04
302	VARGAS CRUZ NARCISA CARMELINA	3977	10336	8050.10	.04
303	RAUL ENRIQUE VITE PICON	2160	10088	8043.22	.04
304	BARCIA PARRAGA YLIA YESSENIA	3833	30007	7986.86	.04
305	GRANJA QUEVEDO MARIANA DE JESUS	2462	00725	7573.93	.04
306	VILLAFUERTE BONIFAZ MARIA ELENA	3929	01098	7559.82	.04
307	DE PRADA LARGO MARIA CRISTINA	3585	00972	6893.10	.04
308	ORTIZ ESPINOSA CRISTIAN ANDRES	4050	20050	6848.67	.04
309	IZURIETA CORONEL JORGE LUIS	2308	00338	6831.00	.03
310	CALDERON MUÑOZ GALO EDUARDO	2390	00584	6777.59	.03
311	INTRIAGO PAEZ LEONARDO	2227	10217	6761.11	.03
312	VARAS VELOZ IRALDA	2223	10212	6716.82	.03
313	JARAMILLO ZAMBRANO HOLGER MAURICIO	3884	20028	6616.72	.03
314	ANDRADE ORELLANA VIOLETA ISABEL	2257	00887	6515.83	.03
315	CRESPO ARIAS DIEGO VINICIO	3961	30011	6350.54	.03
316	DAVILA TORRES MARÍA VIRGINIA	2238	00296	6303.81	.03
317	ROSERO SANCHEZ GONZALO FABIAN	2525	00857	5871.30	.03
318	ABAD ABAD WILSON DANIEL	2039	00834	5703.12	.03
319	VERA MATAMOROS ALBA VICTORIA	3935	10321	5599.82	.03
320	PINZON PINZON VICTOR HUGO AGENTE DE SEGUROS	4017	20040	5553.49	.03
321	GONZALEZ VALDIVIEZO ELMO ATILIO	2371	00536	5549.21	.03
322	MORENO MORALES SONIA ELIZABETH	4021	01126	5491.52	.03
323	DUEÑAS MUÑOZ MARIA GABRIELA	3488	00953	5450.71	.03
324	GUERRA GALARZA CARLOS FERNANDO	2493	00777	5431.45	.03
325	OQUENDO ROSERO ANGEL GUILLERMO	2284	00230	5418.50	.03
326	ESCALANTE ESCALANTE ZOILA PIEDAD	2455	00718	5307.71	.03
327	MEZA MOLINA CECILIA DE LOS ANGELES	2478	00750	5046.23	.03
328	VIERA BONILLA ALEX ORLANDO	3845	01072	5030.82	.03

329	CRUZ MARTINEZ MARIA EUGENIA	2442	00705	4951.59	.03
330	SALVADOR ALFARO SONIA RUTH	2368	00530	4839.48	.02
331	ALVARADO MANCERO PEDRO	2228	10223	4622.08	.02
332	CEDILLO FEIJOO ANA LUCIA	2035	00811	4602.53	.02
333	CARPIO SUAREZ ROSALVA PATRICIA	3875	10303	4510.01	.02
334	GALARZA CAMPUZANO EDDY GONZALO	2054	10201	4359.53	.02
335	MOLINA VILLACIS GALO EDMUNO	2537	00792	4242.82	.02
336	ALVARADO COBOS BEATRIZ ELIZABETH	3739	10286	4235.38	.02
337	ELBA ENITT PINZON AGUIRRE	2162	10092	4222.27	.02
338	BENITEZ VITE WALTER	2179	10146	4220.78	.02
339	OTEIZA ALARCON GUIDO IVAN	2476	00746	4167.44	.02
340	MENENDEZ CALVO MERCEDES	2199	10173	4056.97	.02
341	ORTEGA NETO ELIANA EDITH	3762	01042	3713.45	.02
342	VELARDE VACA ANA MARIA	3324	00864	3702.49	.02
343	ESCOBAR PAZMIÑO JORGE	2311	00346	3615.07	.02
344	MERCHAN PEREZ PALERMO	2182	10152	3564.65	.02
345	MENA GOMEZ ANGELICA LOURDES	2737	00870	3297.01	.02
346	GUERRA AYALA FABIOLA ROCIO	2407	00627	3259.71	.02
347	PEREZ SOLA RENE JOSELITO	3753	01035	3195.06	.02
348	CORNEJO PROAÑO AGUSTIN	2412	00637	3156.06	.02
349	ESCOBAR OLAYA NURY AMELIA	2446	00709	3051.69	.02
350	GONZALEZ CARRERA ALBA DEL ROCIO	2454	00717	3005.38	.02
351	BAHAMONDE VILLAQUIRAN SILVIA RAQUEL	2317	00365	2999.65	.02
352	MUÑOZ FIALLOS ROSA INES	3690	01003	2920.79	.01
353	RIZZO HARB WITHER GIOVANNY	2231	10226	2797.35	.01
354	VILLAVICENCIO JACOME JUAN SEBASTIAN	3305	00884	2733.71	.01
355	LOMAS PANE RODOLFO EUCLIDES	3869	01080	2404.97	.01
356	SOLORZANO MARTINEZ JUAN PABLO	4071	20054	2354.96	.01
357	MOREIRA GARCIA FRANKLIN EDILBERTO	2324	00386	2346.94	.01
358	MOREIRA CAMPUZANO CLARA PIEDAD	2207	10185	2272.72	.01
359	BLANCA FLOR MITE PLUAS	2169	10111	2214.13	.01
360	SANDOVAL CHANGO EDUARDO ROBINSON	4077	01151	2197.08	.01
361	CARDENAS OLIVO SYLVIA GIOCONDA	3474	00947	2106.82	.01
362	PAREDES ESTRELLA PABLO ENRIQUE	3828	01055	2104.41	.01

363	HERNANDEZ PINO MARITZA XIMENA	3342	00903	2083.25	.01
364	PRIETO VEGA MARTHA	2216	10199	2024.94	.01
365	LOPEZ PARRA CECILIA GUADALUPE	3966	01109	1979.76	.01
366	CALERO CAZORLA MARIANA DE JESUS	3815	01058	1932.62	.01
367	CATTANI ANDRADE GISELLA CAROLA ELEANA	2357	00503	1872.43	.01
368	GOMEZ DE LA TORRE FALCONI FERNANDO JAVIER	2375	00546	1864.81	.01
369	VILLACRES TINAJERO ANA MERCEDES	2416	00647	1740.35	.01
370	VIDAL RODRIGUEZ FERNANDO	2234	10234	1730.52	.01
371	CONTRERAS FLORES PATRICIA ALEXANDRA	4062	10354	1268.56	.01
372	CABRERA YANANGOME LORENZO VICENTE	2187	10159	1191.42	.01
373	MENA ANDRADE CATALINA ELIZABETH	4035	01135	1115.31	.01
374	CRUZ LOMBEIDA GRACIELA DE LAS MERCEDES	3991	10342	979.00	.01
375	PACHECO DELGADO JANETH GERTRUDIS	4007	10345	973.46	0
376	DEL SALTO AVILES CARLOS	2024	00150	955.61	0
377	LEON ORTIZ MYRIAM SUSANA	2339	00419	862.12	0
378	CALDERON LEDESMA TATIANA DEL CARMEN	2391	00587	819.49	0
379	LUIS JAIRO GARZON GALINDO	2125	10067	631.04	0
380	IBARRA JARRIN RODRIGO EDUARDO	2428	00672	477.04	0
381	SUAREZ NARANJO JAIME LEONARDO	2458	00721	426.12	0
382	VILLACIS PAZMIÑO JHON ELICIO FERNANDO	2435	00690	311.20	0
383	PINO HERRERA GILBERTO	2198	10172	302.75	0
384	CORDOVA CARRERA JOSE IGNACIO	2299	00309	125.30	0
385	MIÑO GARCES ROBERTO ANIBAL	2480	00752	113.93	0
386	TINOCO TINOCO HARDY ROMMEL	3933	10320	.00	0
			<b>TOTAL</b>	<b>19548297.98</b>	

## ANEXO 4

### Anexo Agente de Seguros Pichincha

#### AGENTE DE SEGUROS SIN RELACIÓN DE DEPENDENCIA

FECHA DE CORTE: 31/12/2013					
No.	RAZÓN SOCIAL.	Código entidad	Credencial	Valor US\$	_%Porcentaje
1	MOREJON MERA PATRICIO FABIAN	3634	00990	472958.47	5.15
2	PAZMIÑO JATIVA JULIO CESAR	2420	00652	410429.08	4.47
3	MOREJON MERA JAIME ROBERTO	3721	01023	332908.81	3.63
4	SALAS MONTERO DOLORES DEL ROCIO	3327	00895	319893.50	3.49
5	VALENCIA GONZALEZ CESAR BOLIVAR	3654	00989	296493.05	3.23
6	SAENZ GUZMAN MARIA SOLEDAD	2498	00796	292450.85	3.19
7	DE LA VEGA REYES ROSSANA CATALINA	2516	00835	267507.55	2.91
8	BELTRAN VIDAL DIEGO PATRICIO	3684	01004	214721.63	2.34
9	MORENO ITURRALDE TAMARA ELENA	3391	00925	206076.47	2.25
10	SALGADO ROBAYO DIANA ELIZABETH	2742	00875	191173.27	2.08
11	VELEZ LOPEZ DE RODRIGUEZ MARIA SUSANA	2336	00413	176958.38	1.93
12	SERRANO VALDIVIESO LUIS ANTONIO	2262	00067	175266.52	1.91
13	ARGUDO CARRERA JOSE FERNANDO	2756	00880	156230.52	1.7
14	CATTANI MEYTHALER CECILIA MAGDALENA	2514	00831	142253.83	1.55
15	MORALES MALDONADO LORENA MARISOL	3380	00924	141243.65	1.54
16	ZURITA PEREZ SANTIAGO ANTONIO	2367	00526	140189.71	1.53
17	PEREZ COELLO ALEXANDRA MARIA DEL CARMEN	3865	01078	131928.49	1.44
18	LALAMA LARREA MARCELA	3740	01021	128284.97	1.4
19	LOAIZA MARIN DUMA STELLA	2519	00838	118408.69	1.29
20	ESPINOSA HERMOSA SANTIAGO XAVIER	3967	01104	110676.87	1.21
21	AVILES RODRIGUEZ ROSANA HIPATIA	3989	01106	101686.43	1.11
22	IZQUIERDO PENAHERRERA PABLO	2277	00195	95101.56	1.04
23	ALVARADO HERRERA CRISTIAN FELIPE	2403	00615	94176.00	1.03
24	MOLINA LEIVA SANTIAGO MICHAEL	2393	00589	88436.06	.96
25	ROSETO CABRERA GUILLERMO ENRIQUE	3356	00909	85328.00	.93
26	JIMENEZ LINARES JIMY	3986	01117	80783.65	.88
27	PAREDES PAREDES JULIO EDUARDO	2366	00522	75420.42	.82

28	PINTA HERRERA FRANCIA MARIELA	3794	01051	74678.22	.81
29	ZAMBRANO GANDARA SANDRA ELIZABETH	3703	01014	72837.25	.79
30	BIEDERMAN BELTRAN SONIA VILMA	2499	00799	72594.64	.79
31	RAMOS ANTONIO MARCELO	3842	01060	72391.68	.79
32	MADRID PAREDES SOFIA PATRICIA	2309	00340	72350.61	.79
33	MARURI MILLER DANY MAURICIO	3996	01120	72028.08	.78
34	MEDINA SANDOVAL SONIA LIBERTAD	2477	00747	71874.02	.78
35	MEJER MADRID KATTY AIME	2487	00769	69865.44	.76
36	SALTOS SANCHEZ LEISBERTH ADRIAN	3979	01113	68574.98	.75
37	YANEZ CEVALLOS ELSA YOLANDA	2479	00751	67226.51	.73
38	RODRIGUEZ BETANCOURT DORIAN EDUARDO	3835	01065	64624.20	.7
39	CUMBICUS JIMENEZ NIXON ERALDO	3452	00940	64149.91	.7
40	HEREDIA MUÑOZ SILVIO GUSTAVO	2434	00689	63466.15	.69
41	AGUIRRE GUERRA BLANCA DE LOURDES	3709	01016	62888.46	.69
42	PARREÑO CAÑADAS CRISTOBAL RICARDO	2472	00740	60251.16	.66
43	SALAZAR RODRIGUEZ ANA ISABEL	2397	00603	60134.08	.66
44	TORRES MUÑOZ MARIA MAGDALENA	2489	00773	59383.79	.65
45	PAZMIÑO PAZMIÑO ELIZABETH DE LOS ANGELES	3732	01022	59190.16	.64
46	CALLE VINUEZA HILDA SOFIA	3937	01100	57767.08	.63
47	ALCIVAR VITERI CARLOS ALBERTO	3692	01011	57226.13	.62
48	BARRERA BARRERA SILVIA MARIELA	2447	00710	56494.94	.62
49	VASQUEZ GARCIA ELSIE KAROLINE	3793	001052	55738.36	.61
50	SILVA CACERES GUILLERMO SERGIO	3445	00936	52366.00	.57
51	YEROVI GARCES JORGE EDUARDO	2281	00222	52055.12	.57
52	MARMOL VIVAS LUIS ARTURO	3938	01095	51454.12	.56
53	HIDALGO LOPEZ PABLO FERNANDO	3418	00930	50300.25	.55
54	ZUÑIGA LARCO FABIAN ALEXIS	2463	00726	50120.93	.55
55	AGUILAR ROMERO AMADA MARISOL	2512	00828	48059.10	.52
56	REALPE SANCHEZ ELVA LUCIA	2502	00804	47545.81	.52
57	LARREA LEON MARIA XIMENA	2758	00881	46836.56	.52
58	GOMEZ CAÑIZARES ROSA ELENA	2491	00775	46264.80	.51
59	ZAMBRANO VELASCO ANA ELIZABETH	3709	01009	46027.51	.51
60	BURBANO BELTRAN XIMENA GARELY	2499	00799	46023.44	.5
61	RAMOS FELIPE ANDRES	3842	01060	45527.21	.5

62	MONTERO CORAL SALMA IRENE	2309	00340	45409.23	.49
63	PELAEZ JARRIN LUIS RODRIGO	2334	00408	44979.96	.49
64	PARRA GORDON MARIA TERESA	3900	01088	44466.68	.48
65	DELGADO INGA KATERINE DEL CARMEN	3870	01081	44322.25	.48
66	MONCAYO ECHEVERRIA BEATRIZ	2377	00556	42910.25	.47
67	GONZALEZ ALBUJA JANNETH ALEXANDRA	2415	00646	41918.61	.46
68	CASTRO VARGAS MARIA ISABEL	4009	01090	41321.34	.45
69	SANDOVAL CHANGO EDUARDO ROBINSON	4077	01151	40927.52	.45
70	CIFUENTES MORAN JORGE RICARDO	3551	00961	40871.10	.45
71	MOREJON VALLEJO MARIA LUCILA	2466	00731	40397.59	.44
72	DOMINGUEZ DE LA BASTIDA CARLOS	2302	00321	40112.20	.44
73	SUAREZ MOSQUERA ELIZABETH JEANETH	2337	00414	39996.49	.44
74	PROAÑO EGUEZ JUAN MANUEL HOMERO	3985	01115	38443.27	.42
75	PEREZ VIZCAINO OSWALDO RAMIRO	4064	01150	38326.79	.42
76	SAONA RODRIGUEZ SANTIAGO JAVIER	4051	01141	37992.42	.41
77	GONZALEZ VALDIVIEZO ELMO ATILIO	2371	00536	35894.25	.39
78	VILLACRESES SALMON JUAN FERNANDO	2410	00633	35427.34	.39
79	VELASTEGUI SANDOVAL GALO FERNANDO	2657	00886	35367.91	.39
80	BLOISE VASCONES GIORGIO BRUNO	4002	01119	34951.04	.38
81	CACERES VASQUEZ SUSANA XIMENA	3432	00935	34216.21	.37
82	SOLIS BONILLA CESAR	2318	00371	32450.00	.35
83	ESPINDOLA BAQUERIZO CESAR OCTAVIO	2496	00787	31499.14	.34
84	ACUÑA COBOS ALEXANDRA ELIZABETH	3704	01013	31460.96	.34
85	CORDOVA REYES EUGENIA CECILIA	3761	01039	30842.61	.34
86	SEVILLA AVILES ANA LUCIA	2449	00712	30273.57	.33
87	RAMOS FERNANDEZ GUILLERMO ENRIQUE	2638	00889	29538.92	.32
88	CABRERA ORTIZ CLAUDIO	2322	00384	28638.83	.31
89	DUEÑAS MUÑOZ MARIA GABRIELA	3488	00953	27257.51	.3
90	BAZANTE BORJA DAVID FRANCISCO	4020	01131	26711.57	.29
91	FRANCO CHIRIBOGA MARIA EUGENIA	3494	00958	26394.78	.29
92	CERDA BASTIDAS INES	2381	00562	25454.87	.28
93	GALLARDO TONATO LAURA CECILIA	2527	00863	25408.45	.28
94	SAONA CABEZAS LUIS	2405	00618	25266.10	.28

95	LOPEZ MEJIA JORGE ESTEBAN	2510	00824	24784.36	.27
96	NARVAEZ ALVAREZ MAURICIO	2293	00282	24510.63	.27
97	VILLAVICENCIO ROSERO JORGE VICENTE	2385	00572	24221.97	.26
98	TORRES SALINAS LEONARDO FABRIZIO	3483	00952	23217.98	.25
99	LIZARZABURU TORRES PEDRO IGNACIO	2378	00558	23163.56	.25
100	CABEZAS BALTAN KLEBER ARTURO	3755	01033	22568.35	.25
101	RAMIREZ HERRERA GLORIA FABIOLA	3369	00921	22529.36	.25
102	PALOMINO PROAÑO PABLO RODRIGO	3583	00974	21984.85	.24
103	MORENO MORALES SONIA ELIZABETH	4021	01126	21906.21	.24
104	CRESPO CRESPO LUCIA	2301	00315	21522.76	.23
105	CARRILLO MONTALVO JEANNETH MARLENE	3824	01063	21219.59	.23
106	RENDON GOMEZ JOHN JAIRO	4054	01143	21164.85	.23
107	CUEVA SILVA CARLOS JESUS ENRIQUE	2307	00336	20979.35	.23
108	LOPEZ LOPEZ JOSE FABIAN	2323	00385	19837.85	.22
109	SALVADOR DE ESQUIVEL MARTHA IRENE	2328	00391	19520.64	.21
110	VALDIVIESO MURGUEYTIO HERNAN RODRIGO	3636	00991	19388.57	.21
111	SALGADO CAMPANA FRANCISCO POMPEYO	2273	00170	19309.84	.21
112	MALDONADO GOMEZ DE LA TORRE MAURICIO ROBERTO	2520	00841	18942.05	.21
113	ZAMBRANO DONOSO JOSE FRANCISCO	2314	00360	18695.74	.2
114	BARZALLO VITERI DANIEL ESTUARDO	3360	00914	18555.23	.2
115	CHIRIBOGA ACOSTA FRANCISCO AURELIO	4118	01167	17347.81	.19
116	SROLIS SANCHEZ JACOBO	2260	00059	16267.90	.18
117	MALDONADO ESPINOSA DANIEL VLADIMIR	2413	00640	16253.12	.18
118	VELASCO DAVILA MANUEL ALONSO	2351	00481	16184.01	.18
119	DIAZ MUÑOZ JAIME MARCELO	4112	01166	15228.39	.17
120	EHMIG ESPINOSA GABRIEL	2453	00716	15189.07	.17
121	MONTOYA JAUREGUI PATRICIA IVONNE	2490	00774	14911.30	.16
122	CASTELO HARO JOSE ABEL	2310	00345	14521.30	.16
123	RENDON VELASQUEZ RODRIGO	3621	00984	14219.44	.15
124	QUISHPE CEVALLOS CARLOS IVAN	2451	00714	13769.37	.15
125	VIÑAN VASQUEZ CARLOS VLADIMIR	3355	00912	13493.88	.15
126	SALVADOR DE MONTENEGRO MARIA DE LAS MERCEDES	2325	00387	13466.63	.15
127	BENITEZ SAA MARGARITA	2444	00707	13434.11	.15

128	FERNANDEZ SALVADOR LEON FRANCISCO	2380	00561	13179.30	.14
<b>129</b>	<b>GONZALEZ BLANCA YOLANDA</b>	<b>2457</b>	<b>00720</b>	<b>12239.64</b>	<b>.13</b>
130	SANTAMARIA RUEDA DIEGO MAURICIO	3726	01017	12113.24	.13
131	AVILA BARREDA JUAN JOSE	3622	00982	12046.92	.13
132	NOBOA CORONEL DIEGO PATRICIO	4019	01133	11621.00	.13
<b>133</b>	<b>SALVADOR JACOME MARIANITA DEL ROCIO</b>	<b>2464</b>	<b>00727</b>	<b>11359.26</b>	<b>.12</b>
134	CEVALLOS BORRERO DALIA ELENA	2456	00719	10918.50	.12
135	GUERRA MORENO CARMEN LEONOR	3972	01111	10685.84	.12
<b>136</b>	<b>SALAZAR LOZADA XIMENA DE LA DOLOROZA</b>	<b>4186</b>	<b>01185</b>	<b>10103.93</b>	<b>.11</b>
137	VILLAFUERTE BONIFAZ MARIA ELENA	3929	01098	9452.02	.1
138	PEREZ CRUZ MILTON SANTIAGO	2500	00801	9427.68	.1
139	CARRERA GONZALEZ TANIA CATALINA	3392	00926	9033.51	.1
140	DAVILA VARGAS DELIA MARIA	2450	00713	8802.60	.1
141	CARRERA SILVA HUGO MARCELO	2286	00251	8718.35	.09
142	ESCALANTE ESCALANTE ZOILA PIEDAD	2455	00718	8567.10	.09
143	CRUZ MARTINEZ MARIA EUGENIA	2442	00705	8342.88	.09
144	GONZALEZ CARDENAS SULMA ESMERALDA	3649	00993	8262.52	.09
145	MEJIA DELGADO EDWIN ALFREDO	2340	00422	7685.36	.08
146	ZAMBRANO BORJA YOLANDA ISABEL	3584	00973	7610.53	.08
147	GRANJA QUEVEDO MARIANA DE JESUS	2462	00725	7543.48	.08
148	VALLEJO BALDEON CECILIA MAGDALENA	3812	01056	7066.79	.08
149	CALDERON MUÑOZ GALO EDUARDO	2390	00584	6956.45	.08
150	SALVADOR ALFARO SONIA RUTH	2368	00530	6894.78	.08
151	ROMAN ANDA NORA KARINA	3901	01086	6763.92	.07
152	IZURIETA CORONEL JORGE LUIS	2308	00338	6674.12	.07
153	MACHUCALA DOMINGUEZ MONICA ALEXANDRA	4155	01169	6608.88	.07
154	DE PRADA LARGO MARIA CRISTINA	3585	00972	5700.90	.06
155	MUÑOZ FIALLOS ROSA INES	3690	01003	5615.59	.06
156	DAVILA TORRES MARÍA VIRGINIA	2238	00296	5295.09	.06
157	DIAZ PEREZ HECTOR IVAN	3489	00954	5276.03	.06
158	VELARDE VACA ANA MARIA	3324	00864	5055.61	.06
159	SALVADOR ESPINOSA CATALINA DEL ROCIO	4104	01163	4615.81	.05
160	OTEIZA ALARCON GUIDO IVAN	2476	00746	4227.46	.05
161	ESTRELLA YANEZ MARIA YOLANDA	3754	01034	4195.46	.05

162	PEREZ SOLA RENE JOSELITO	3753	01035	4186.57	.05
163	MEZA MOLINA CECILIA DE LOS ANGELES	2478	00750	4159.01	.05
164	MENA GOMEZ ANGELICA LOURDES	2737	00870	3333.74	.04
165	CARDENAS OLIVO SYLVIA GIOCONDA	3474	00947	3161.61	.03
166	SUAREZ NAVEDA PABLO DAMIAN	4091	01157	2877.43	.03
167	GONZALEZ CARRERA ALBA DEL ROCIO	2454	00717	2524.63	.03
168	VILLACIS PAZMIÑO JHON ELICIO FERNANDO	2435	00690	2287.85	.02
169	CALERO CAZORLA MARIANA DE JESUS	3815	01058	2169.25	.02
170	VILLACRES TINAJERO ANA MERCEDES	2416	00647	2139.36	.02
171	MENA ANDRADE CATALINA ELIZABETH	4035	01135	2086.40	.02
172	CORNEJO PROAÑO AGUSTIN	2412	00637	2080.54	.02
173	IBARRA JARRIN RODRIGO EDUARDO	2428	00672	1793.80	.02
174	ESCOBAR OLAYA NURY AMELIA	2446	00709	1657.76	.02
175	CATTANI ANDRADE GISELLA CAROLA ELEANA	2357	00503	1552.00	.02
176	VILLAVICENCIO JACOME JUAN SEBASTIAN	3305	00884	1288.89	.01
177	MOREIRA GARCIA FRANKLIN EDILBERTO	2324	00386	1234.27	.01
178	HEREDIA ESPARZA DIANA PAULINA	3695	01008	1182.62	.01
179	JACOME ESPIN MARICELA DEL ROSARIO	4084	01152	1167.44	.01
180	CALDERON LEDESMA TATIANA DEL CARMEN	2391	00587	883.30	.01
181	RAMOS RON NATALLY VANESSA	4046	01139	573.38	.01
182	FUENMAYOR BALSECA CLEVER ALONSO	2515	00832	249.38	0
183	MIÑO GARCES ROBERTO ANIBAL	2480	00752	166.99	0
184	CORDOVA CARRERA JOSE IGNACIO	2299	00309	125.30	0
		<b>TOTAL</b>		<b>9178605.03</b>	

## ANEXO 5

### ENCUESTA DE SZ AGENTE DE SEGUROS

Buenos días/ buenas tardes mi nombre es Michelle Reinoso, soy estudiante de la Universidad de las Américas; el fin de esta encuesta es obtener la suficiente información para mejorar el servicio al cliente de SZ Agente de Seguros. Toda la información obtenida será utilizada exclusivamente para llevar a cabo el plan de mejoramiento para la tesis.

<b>NOMBRE:</b>	<b>FECHA:</b>
<b>GÉNERO: M ( ) F ( )</b>	<b>DIRECCIÓN:</b>
<b>EDAD:</b>	<b>MAIL:</b> <b>CELULAR:</b>

**1) ¿Se encuentra usted satisfecho con el servicio de la empresa SZ Agente de Seguros?**

- a. Totalmente Satisfecho
- b. Satisfecho
- c. Poco Satisfecho
- d. Insatisfecho

**2) ¿Cómo calificaría usted al bróker SZ Agente de Seguros?**

- a. Muy Bueno
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo
- e. Muy Malo

**3) ¿Cuándo usted notifica un siniestro a la empresa, que tan rápido solucionamos su problema?**

- a. Muy Rápido
- b. Rápido
- c. Ligeramente rápido
- d. Nada rápido

**4) ¿Porque prefiere usted a SZ Agente de Seguros?**

---

---

**5) ¿Qué factores para Usted requieren de mayor importancia?**

- a. ( ) Buen servicio
- b. ( ) Trato personalizado
- c. ( ) Inmediato
- d. ( ) Trato amable

## ANEXO 6

### ENCUESTA DE SZ AGENTE DE SEGUROS

Buenos días/ buenas tardes mi nombre es Michelle Reinoso, soy estudiante de la Universidad de las Américas; el fin de esta encuesta es obtener la suficiente información para poder conocer futuros clientes potenciales. Toda la información obtenida será utilizada exclusivamente para llevar a cabo el plan de mejoramiento para la tesis.

<b>NOMBRE:</b>	<b>FECHA:</b>
<b>GÉNERO: M ( ) F ( )</b>	<b>DIRECCIÓN:</b>
<b>EDAD:</b>	<b>MAIL:</b> <b>CELULAR:</b>

1) ¿Conoce usted la importancia de contratar un seguro?

( ) Si

( ) No

2) ¿Qué tipos de seguros usted ha escuchado hablar?

a. ( ) Incendio

b. ( ) Robo

c. ( ) Vehículo

d. ( ) Desgravamen

e. ( ) Equipo Electrónico

f. ( ) Vida

g. ( ) Otros \_\_\_\_\_

**3) ¿Qué tipo de seguro usted ha contratado?**

---

---

**4) ¿Qué valor es influyente para usted cuando contrata un seguro?**

- a.  Precio- Cobertura
- b.  Experiencia de la compañía- Calidad de servicio del bróker

**5) Al adquirir una contratación de seguro, usted lo ha hecho mediante:**

- a.  Compañía de Seguros
- b.  Bróker o corredor de seguros

**6) ¿Conoce a la empresa SZ Agente de Seguros?**

- Si
- No

**7) ¿Por cuál medio Usted cree que se debería hacer publicidad para dar a conocer una empresa de seguros en el mercado?**

- a.  Televisión
- b.  Internet
- c.  Radio
- d.  Revistas
- e.  Otros \_\_\_\_\_

**8) ¿Mediante que factor Usted contrata a un bróker de seguros?**

- a.  Publicidad
- b.  Internet

- c. ( ) Recomendación
- d. ( ) Otros

**9) ¿Para usted contratar a un bróker de seguros que aspectos importantes debe considerar?**

- a. ( ) Confianza
- b. ( ) Lealtad
- c. ( ) Honestidad
- d. ( ) Atención Personalizada
- e. ( ) Eficiencia
- f. ( ) Otros

**10) ¿Si la empresa SZ Agente de Seguros cumple con los aspectos importantes para Usted, estaría dispuesto a contratar sus servicios?**

- ( ) Si
- ( ) No

## ANEXO 7

### Tabla depreciaciones y amortizaciones

DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
<b>DEPRECIACIONES</b>						
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>						
5.748,00	574,8	574,8	574,8	574,8	574,8	574,8
<b>VEHÍCULOS</b>						
20.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
TOTAL	4.574,80	4.574,80	4.574,80	4.574,80	4.574,80	4.574,80
<b>AMORTIZACIONES</b>						
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>						
3.600,00	720	720	720	720	720	720
<b>TOTAL DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b>	<b>5.294,80</b>	<b>5.294,80</b>	<b>5.294,80</b>	<b>5.294,80</b>	<b>5.294,80</b>	<b>5.294,80</b>

### Tabla capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
Servicios Básicos	1534,87
Gastos Administrativos	59742,60
Gasto de Ventas	11292,26
Total Anual	72569,73
Mensual	6047,48
<b>Por tres meses de operación</b>	<b>18142,43</b>

INVERSIÓN	
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 32.616,00</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$ 18.142,43</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>\$ 50.758,43</b>

### Tabla de Amortizaciones préstamo

<b>INVERSIÓN</b>	50.758,43
<b>PRÉSTAMO</b>	36.438,35
<b>TASA INTERÉS</b>	0,1021
<b>PERIODO</b>	36 MESES

TABLA DE AMORTIZACIÓN					
No.	SALDO	VALOR	AMORTIZACIÓN	INTERÉS	SALDO
	INICIAL	CUOTA FIJA	CAPITAL		FINAL
0	36.438,35	1.179,36			
1		1.179,36	869,33	310,03	35.569,02
2		1.179,36	876,73	302,63	34.692,29
3		1.179,36	884,19	295,17	33.808,11
4		1.179,36	891,71	287,65	32.916,40
5		1.179,36	899,30	280,06	32.017,10
6		1.179,36	906,95	272,41	31.110,16
7		1.179,36	914,66	264,70	30.195,49
8		1.179,36	922,45	256,91	29.273,05
9		1.179,36	930,29	249,06	28.342,75
10		1.179,36	938,21	241,15	27.404,54
11		1.179,36	946,19	233,17	26.458,35
12		1.179,36	954,24	225,12	25.504,11
<b>PRIMER AÑO</b>			<b>10.934,24</b>	<b>3.218,07</b>	
13		1.179,36	962,36	217,00	24.541,75
14		1.179,36	970,55	208,81	23.571,20
15		1.179,36	978,81	200,55	22.592,39
16		1.179,36	987,14	192,22	21.605,26
17		1.179,36	995,53	183,82	20.609,72
18		1.179,36	1.004,00	175,35	19.605,72
19		1.179,36	1.012,55	166,81	18.593,17
20		1.179,36	1.021,16	158,20	17.572,01
21		1.179,36	1.029,85	149,51	16.542,16
22		1.179,36	1.038,61	140,75	15.503,55
23		1.179,36	1.047,45	131,91	14.456,10
24		1.179,36	1.056,36	123,00	13.399,74
<b>SEGUNDO AÑO</b>			<b>12.104,37</b>	<b>2.047,93</b>	
25		1.179,36	1.065,35	114,01	12.334,39
26		1.179,36	1.074,41	104,95	11.259,97
27		1.179,36	1.083,56	95,80	10.176,42
28		1.179,36	1.092,77	86,58	9.083,64
29		1.179,36	1.102,07	77,29	7.981,57
30		1.179,36	1.111,45	67,91	6.870,12
31		1.179,36	1.120,91	58,45	5.749,22
32		1.179,36	1.130,44	48,92	4.618,77
33		1.179,36	1.140,06	39,30	3.478,71
34		1.179,36	1.149,76	29,60	2.328,95
35		1.179,36	1.159,54	19,82	1.169,41
36		1.179,36	1.169,41	9,95	0,00
<b>TERCER AÑO</b>			<b>13.399,74</b>	<b>752,57</b>	