



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE SEGUROS DE
VEHÍCULOS PARA UNA EMPRESA DE SEGUROS EN EL ECUADOR

Autora

María Gabriela Arroyo Mera

Año
2018



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE SEGUROS DE
VEHÍCULOS PARA UNA EMPRESA DE SEGUROS EN EL ECUADOR

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Magíster en Administración de
Empresas con mención en Marketing

Profesor/a guía

Msc. Martha Cecilia Bustillos Calvopiña

Autora

María Gabriela Arroyo Mera.

Año

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la Comercialización de Seguros de Vehículos para una Empresa de Seguros en el Ecuador, a través de reuniones periódicas con la estudiante María Gabriela Arroyo Mera, en el semestre de Junio a Diciembre, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Martha Cecilia Bustillos Calvopiña
Magíster en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional
CI: 0501521926

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para la Comercialización de Seguros de Vehículos para una Empresa de Seguros en el Ecuador, de María Gabriela Arroyo Mera, en el semestre de Junio a Diciembre, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

María Andrea Navas Recalde
Magister en Administración de Empresas Mención Negocios Internacionales
CI: 1717878225

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

María Gabriela Arroyo Mera

CI: 1714996491

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios, a cada una de las personas, quienes han sido parte de este proceso de investigación; especialmente a mi Esposo, a mi Hijo y a mis Padres, que con su paciencia y apoyo me proporcionaron la fuerza, constancia y comprensión necesarias para poder culminar con éxito este objetivo en mi vida, nuevamente GRACIAS a ustedes por ser parte de esta experiencia tan maravillosa y enriquecedora en

DEDICATORIA

Esta tesis la dedico en primer lugar a Dios, a mi Esposo, a mi Hijo, a mis Padres y a todo mi núcleo familiar; quienes me han sabido orientar, aconsejar y apoyar incondicionalmente desde el inicio hasta la culminación de esta maestría; superando de manera positiva cualquier circunstancia presentada.

RESUMEN

El proyecto de estudio tiene como objetivo general diseñar un plan de negocios para la comercialización de seguros de vehículos para Oriente Seguros S.A. en el Ecuador que les permita tomar la decisión de volver a comercializar en este ramo.

A pesar de los factores negativos registrados en 2016, el Índice de Penetración de Seguros en el Ecuador se ubicó en 1.6% con relación al PIB, este indicador nacional es menor al 2.9% de toda Latinoamérica, porque la cultura aseguradora y de previsión de bienes en los ecuatorianos es escasa.

Los Clientes son: Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas de Quito y Guayaquil con poder adquisitivo medio y alto del sector privado que buscan el beneficio de sentirse protegidas de eventos futuros al adquirir con la misma aseguradora distintos tipos de seguros pero también asegurar su(s) auto(s), sean éstos livianos y/o pesados. Cliente Canal Bróker: Personas Naturales y Jurídicas de Quito y Guayaquil con poder adquisitivo medio y alto; que colocan las pólizas de seguros de autos a organizaciones y reciben un pago por comisión.

Dentro de la cartera de servicios general el seguro más vendido es el vehicular con participación del 24%, siendo el más importante para las aseguradoras porque para los Clientes Corporativos es el seguro gancho que les permite anclar la venta de otros seguros, a la empresa le interesa tener todo su paquete de seguros concentrado en una misma aseguradora.

La Estrategia Genérica del Proyecto es la Diferenciación traducida a un Alto Valor Percibido; por calidad del servicio, canal y personal junto con una Estrategia de Posicionamiento Más por Más.

La inclusión de la comercialización del seguro de vehículos en la cartera de productos total de Oriente Seguros S.A. se acepta y es viable financieramente porque evidencia un Valor Presente Neto Positivo de \$3'151.153 usd que le permite al accionista tener una rentabilidad superior a su costo de oportunidad de 15,5% medido por el WACC con utilidades para la compañía desde el primer año. No existe TIR definida porque el proyecto no dispondrá de inversión adicional, funcionará con los recursos existentes en la empresa.

ABSTRACT

The overall objective of the study project is to design a business plan for the commercialization of vehicle insurance for Oriente Seguros S.A. in Ecuador that allows them to make the decision to remarket in this field.

Despite the negative factors registered in 2016, the Insurance Penetration Index in Ecuador was 1.6% in relation to GDP, this national indicator is less than 2.9% of all Latin America, because the insurance culture and forecasting of goods in Ecuadorians is scarce.

The clients are: Micro, small, medium and large companies of Quito and Guayaquil with medium and high purchasing power of the private sector who seek the benefit of feeling protected from future events when acquiring with the same insurer different types of insurance, s), whether light or heavy. Broker Channel Client: Natural and legal persons of Quito and Guayaquil with medium and high purchasing power; which place auto insurance policies on organizations and receive a commission payment.

Within the general services portfolio, the most sold insurance is the vehicle with 24% participation, being the most important for insurers because for Corporate Customers is the insurance hook that allows them to anchor the sale of other insurance, the company It is in the interest of having your entire insurance package concentrated in the same insurer.

The Generic Strategy of the Project is the Differentiation translated into a High Perceived Value; for quality of service, channel and staff along with a Positioning Strategy More for More.

The inclusion of vehicle insurance commercialization in the total product portfolio of Oriente Seguros S.A. is accepted and is financially viable because it evidences a Positive Net Present Value of \$ 3,151,153 usd that allows the

shareholder to have a profitability higher than their opportunity cost of 15.5% as measured by the WACC with profits for the company from the first year. There is no IRR defined because the project will not have additional investment, it will work with existing resources in the company.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN: PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO ACTUAL	1
1.1. Antecedentes que permiten comprender el Tema	1
1.2. Razones por las cuales se escogió el Tema.....	2
1.3. Pertinencia del Tema a desarrollar	3
1.4. Diagnóstico del Entorno Actual.....	3
1.5. Objetivos del Estudio	6
1.5.1. General	6
1.5.2. Específicos	6
1.6. Conclusiones del Capítulo	7
2. CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADÉMICA DEL ÁREA.....	8
2.1. Proyectos Similares que se hayan diseñado, analizado, y/o puesto en práctica previamente.....	8
2.2. Hallazgos de la Revisión de la Literatura Académica	8
2.3. Conclusiones del Capítulo	12
3. CAPÍTULO III. ESTRATEGIA GENÉRICA Y MERCADO	14
3.1. Naturaleza y Filosofía del Negocio	14
3.2. Estilo Corporativo, Imagen	15
3.3. Enfoque Social, Impacto en la Comunidad.....	16
3.4. Misión, Visión, Valores y Principios.....	17
3.5. Objetivos Estratégicos	18
3.6. INFORMACIÓN LEGAL	19
3.6.1. Tipo de Empresa, Estado Legal Actual o para Constitución	19

3.6.2. Legislación Vigente que regule la Actividad Económica y la Comercialización de los Productos y Servicios.....	19
3.6.3. Normas y Políticas Empresariales	21
3.6.4. Capital Social, Socios, Participantes.....	22
3.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	23
3.7.1. Descripción detallada de los Integrantes y sus Responsabilidades	23
3.7.2. Gobierno Corporativo.....	26
3.7.3. Organigrama	27
3.7.4. Justificación de la Estructura Organizacional Elegida.....	28
3.8. UBICACIÓN	28
3.8.1 Lugar donde se ubica la Empresa	28
3.8.2 ¿Subsidiarias? ¿Dónde?	29
3.9. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	29
3.9.1. Análisis del Sector	29
3.9.1.1. Análisis del Macro - Entorno Internacional.....	29
3.9.1.2. Análisis del Macro - Entorno Nacional	31
3.9.1.2.1. Factor Político – Legal	31
3.9.1.2.2. Factor Económico	33
3.9.1.2.3. Factor Socio – Cultural	43
3.9.1.2.4 Factor Tecnológico	48
3.9.2 Entorno Microeconómico	49
3.9.2.1. Poder de Negociación de los Clientes	49
3.9.2.2. Principales Competidores Rivalidad entre las Empresas.....	51
3.9.2.3. Competidores Potenciales Amenaza de los Nuevos Entrantes	60
3.9.2.4. Poder de Negociación de los Proveedores	60
3.9.2.5 Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos.....	61
3.9.3 Análisis del Mercado.....	62
3.9.3.1 Definición del Mercado Potencial.....	63
3.9.3.2 Justificación del Mercado Potencial	64
3.9.3.3 Estimación y Justificación del Mercado Objetivo	64

3.9.3.4 Estimación de Segmentos de Mercado	65
3.9.3.5 Perfil de Segmento de Mercado.....	68
3.9.3.6 Investigación de Mercado	69
3.9.4 Análisis FODA.....	90
3.9.5. Estrategias de Mercadeo	93
3.9.5.1. Estrategia de Posicionamiento.....	93
3.9.5.2. Concepto del Producto o Servicio.....	94
3.9.5.3. Estrategias de Distribución.....	97
3.9.5.4. Estrategias de Precio.....	100
3.9.5.5. Estrategias de Promoción/Comunicación	101
3.9.5.6. Estrategias de Servicio	103
3.9.5.7. Presupuesto de Marketing	110
3.9.5.8. Proyecciones de Ventas	111
3.10. Conclusiones del Capítulo.....	113
4. CAPÍTULO IV. OPERACIONES.....	119
4.1. ESTADO DE DESARROLLO.....	119
4.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	119
4.3. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS.....	124
4.3.1. Materiales e Insumos.....	124
4.3.2. Tecnología Requerida.....	126
4.3.3. Mano de Obra Operativa Especializada Requerida	127
4.4. PLAN DE PRODUCCIÓN	129
4.5. PLAN DE COMPRAS	130
4.5.1. Identificación de Proveedores.....	130
4.5.2. Importancia Relativa de Proveedores	131
4.5.3. Pago a Proveedores	132
4.5.4. Planeación de Compras.....	132
4.5.5. Control de Calidad	132
4.6. KPI'S DE DESEMPEÑO DEL PROCESO DE SERVICIO.....	134
4.6.1. Definición de Kpi's del Proceso de Servicio de su Proyecto	134

4.7. Conclusiones del Capítulo	135
5. CAPÍTULO V. PLAN FINANCIERO	139
5.1. Supuestos a considerar para la elaboración del Plan Financiero	139
5.2. Estados Financieros Proyectados	141
5.2.1. Estado de Resultados	141
5.2.2. Estado de Situación o Balance General	142
5.2.3. Estado de Flujos de Caja.....	143
5.2.4. Comparativo Evolución Ventas Vs. Utilidad del Ejercicio / Sin Producto y Con Producto Incluido	144
5.2.5. Análisis de Relaciones Financieras	146
5.2.6. Impacto Económico, Regional, Social, Ambiental	152
5.3. Conclusiones del Capítulo	152
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	155
REFERENCIAS	159
ANEXOS	163

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Grupos de Interés Oriente Seguros S.A.....	15
Figura 2. Logotipo y Lema Filosofía Corporativa Oriente Seguros S.A.	16
Figura 3. Objetivos Estratégicos 2017 Oriente Seguros S.A.....	18
Figura 4. Organigrama Oriente Seguros S.A.....	27
Figura 5. Evolución del Producto Interno Bruto Ecuador.....	34
Figura 6. Evolución Inflación	36
Figura 7. Evolución Desempleo.....	37
Figura 8. Evolución Balanza Comercial.....	39
Figura 9. Evolución Petróleo	39
Figura 10. Evolución de la Prima Neta Emitida Mercado Seguros 2012 - 2016	41
Figura 11. Participación Seguros frente PIB Mercado Seguros 2012 – 2016 ..	41
Figura 12. Participación de Mercado Sector – Seguros 2016	43
Figura 13. Ecuador: Autos: Primas Totales, Primas Cedidas, % de Cesión y Siniestralidad 2007-2016.....	44
Figura 14. Crecimiento del Parque Automotor 2018-2016	45
Figura 15. Gestión Aseguradora Terremoto Abril 2016.....	47
Figura 16. Relación entre las 5 Fuerzas de Porter	49
Figura 17. Seguros Equinoccial Participación por Ramos 2016.....	53
Figura 18. QBE Colonial Participación por Ramos 2016.....	54
Figura 19. Chubb Seguros Participación por Ramos 2016	55
Figura 20. Aseguradora del Sur Participación por Ramos 2016.....	57
Figura 21. Liberty Seguros Participación por Ramos 2016	58
Figura 22. Parque Automotor Ecuatoriano 2016	63
Figura 23. Vehículos Motorizados Matriculados por Provincia 2016.....	65
Figura 24. Crecimiento Vehículos Provincias: Pichincha, Guayas 2015-2016	65
Figura 25. Evolución del Número de Empresas por Tamaño de Empresa.....	66
Figura 26. Nivel de Importancia en Contratación de Seguros	75
Figura 27. Conocimiento de Condiciones y Precio.....	76
Figura 28. Tipos de Seguros Más Vendidos	77

Figura 29. Principales Aseguradoras	78
Figura 30. Experiencia en Servicio.....	79
Figura 31. Valores Agregados.....	80
Figura 32. Medios de Pago	81
Figura 33. Vías de Información	82
Figura 34. Relación Comercial y Laboral	83
Figura 35. De Acuerdo con Sistema de Incentivos.....	85
Figura 36. Aseguradoras con Mayor Nivel de Producción	86
Figura 37. Incentivos Novedosos	87
Figura 38. Nuevo Modelo de Servicio Oriente Seguros S.A.....	105
Figura 39. Índice de Satisfacción Cliente Directo.....	107
Figura 40. Índice de Satisfacción Cliente Canal - Bróker.	107
Figura 41. Motivo por el cual los clientes ADQUIEREN un SEGURO de ORIENTE SEGUROS	108
Figura 42. Medio por el cual los clientes CONOCEN a ORIENTE SEGUROS	108
Figura 43. Cadena de Valor Oriente Seguros	121
Figura 44. Diagrama de Flujo de Proceso Oriente Seguros.....	123
Figura 45. Comparativo Evolución Ventas Vs. Utilidad del Ejercicio / Sin Producto y Con Producto Incluido Oriente Seguros	145

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ranking del Mercado Total de Seguros en Ecuador	4
Tabla 2. Ranking del Mercado Total de Seguros de Vehículos en Ecuador	5
Tabla 3 Logros Oriente Seguros S.A.....	28
Tabla 4 Resumen Principales Indicadores Ecuador vs Región 2015	29
Tabla 5 Evolución Producto Interno Bruto	34
Tabla 6 Evolución Tasas de Interés	35
Tabla 7 Evolución Inflación.....	36
Tabla 8 Evolución Desempleo.....	37
Tabla 9 Evolución Finanzas Públicas	38
Tabla 10 Evolución Riesgo País.....	40
Tabla 11 Primas Totales por Ramos Mercado Seguros 2015 – 2016	42
Tabla 12 Cifras Dimensión Terremoto 16 de Abril 2016 y Gestión Aseguradoras.....	47
Tabla 13 Análisis Pest Oriente Seguros S.A.	48
Tabla 14 Matriz Comparativa de Precios Tasas Seguros de Vehículos Corporativos con respecto a la Competencia.....	59
Tabla 15 Número de Empresas por Tamaño de Empresa.	66
Tabla 16 Tamaño del Segmento Corporativo.....	67
Tabla 17 Importancia.....	75
Tabla 18 Conocimiento	76
Tabla 19 Tipos de seguros más vendidos	76
Tabla 20 Principales Aseguradoras.....	77
Tabla 21 Experiencia en Servicio	78
Tabla 22 Valores Agregados	79
Tabla 23 Medios de Pago	80
Tabla 24 Vías de Información.....	81
Tabla 25. Correspondiente a Pregunta 7 de Focus Group	84
Tabla 26 Acuerdo con sistema incentivos	85
Tabla 27. Aseguradoras con mayor nivel de producción.....	86
Tabla 28 Incentivos Novedosos	87

Tabla 29 Matriz FODA Oriente Seguros S.A.....	91
Tabla 30 Coberturas Adicionales: En caso de Accidente:.....	94
Tabla 31 Deducible Único:	95
Tabla 32 Deducible Único	95
Tabla 33 Cifras Canales de Comunicación 2015 vs. 2016.....	106
Tabla 34 Matriz Comparativa Política de Servicios Seguros Oriente vs. la Competencia	109
Tabla 35 Presupuesto de Marketing.....	110
Tabla 36 Proyección de Ventas en Monto Mes Año 2018.....	111
Tabla 37 Proyección de Ventas en Monto Año 2018 y Años Siguintes 2019 – 2022.....	111
Tabla 38 Proyección de Ventas en Unidades Autos Asegurados Mes 2018..	112
Tabla 39 Proyección de Ventas en Unidades Autos Asegurados Mes 2018 y Años Siguintes 2019 - 2022.....	112
Tabla 40 Pago de Siniestros Ramo Vehículos Comparativo 2014 vs. 2015 ..	124
Tabla 41 Uso de Materiales 2015 vs. 2016	125
Tabla 42 Consumo de Energía y Gasolina 2015 vs. 2016	125
Tabla 43 Supuestos Escenarios de Crecimiento.....	139
Tabla 44 Estado de Resultados	141
Tabla 45 Estado de Situación o Balance General	142
Tabla 46 Estado de Flujos de Caja	143
Tabla 47 Comparativo Evolución Ventas Vs. Utilidad del Ejercicio / Sin Producto y Con Producto Incluido	144
Tabla 48 Ventas – Prima Neta Emitida	146
Tabla 49 Gastos – Índice de Gastos sobre la Producción (Prima Neta Emitida)	146
Tabla 50 Índices de Liquidez - Liquidez Corriente.....	147
Tabla 51 Patrimonio sobre Activos.....	147
Tabla 52 Índices de Endeudamiento - Razón Deuda/Capital.....	147
Tabla 53 Índice de Activos sobre la Producción (Prima Neta Emitida).....	148
Tabla 54 Margen Neto.....	148
Tabla 55 ROE Rendimiento sobre el Patrimonio.....	148

Tabla 56 ROA Rendimiento sobre Activos	148
Tabla 57 Normativa - Capital Adecuado.....	149
Tabla 58 Valor Actual Neto: VAN	149
Tabla 59 Flujo de Caja Oriente Seguros S.A.....	150
Tabla 60 Impacto Económico, Regional, Social, Ambiental	152
Tabla 61 Matriz de Evaluación de Impactos.....	152

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN: PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO ACTUAL

1.1. Antecedentes que permiten comprender el Tema

El presente tema Plan de Negocios para la Comercialización de Seguros de Vehículos para una Empresa de Seguros en el Ecuador fue escogido debido a que el ramo de seguro de vehículos es el ramo de mayor participación dentro del mercado de seguros en el Ecuador y adicional es el ramo que permite ofrecer una oferta integral a los clientes; es decir más de un cliente prefiere manejar todo su paquete de seguros con la misma compañía.

Hasta Septiembre del año 2014 la empresa de Seguros comercializaba seguros de vehículos dentro de su oferta de servicios. Por decisión estratégica la empresa realizó una cesión de la cartera de clientes de vehículos a otra empresa del mercado asegurador, quienes en adelante serían los responsables de manejar comercial y operativamente los vehículos que tenían asegurados. Esta cesión de cartera tenía una exclusividad de tres años; y a partir del mes de Octubre de este año, la empresa podría volver a comercializar este ramo de seguros.

En los últimos años a la empresa, este asunto le ha complicado en el momento de concretar y cerrar negocios importantes, así como en su relación con los Bróker que ven en el seguro de vehículos un producto que les permite llegar de mejor manera al cliente.

Desde que la organización dejó de atender este ramo hace tres años, no han existido mayores innovaciones en el servicio ofertado para este segmento, por lo cual la meta es regresar al ramo con valores agregados diferenciadores y para ello se hace indispensable el desarrollar un plan de negocios que involucre pólizas de seguros para distintos tipos de vehículos como por ejemplo: individuales (personas), corporativos (empresas), grupos (empleados por empresa), flotas (camiones de una organización específica), vehículos de trabajo (camionetas, furgones), motos, vehículos pesados (camiones, buses,

trailers) formuladas para salvaguardar los automotores de propiedad y responsabilidad del asegurado, con precios accesibles y condiciones propias del servicio que no posee la competencia, considerando que es un mercado que se encuentra en continuo desarrollo.

1.2. Razones por las cuales se escogió el Tema

Después de haber realizado un análisis exhaustivo al respecto, las razones por las cuales se escogió el tema son:

“Según los últimos datos del Anuario de Transportes 2015, publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en el 2015, se matricularon 1'925.368 vehículos motorizados en Ecuador, 57% más que lo registrado en el 2010 cuando la cifra llegó a 1'226.349. Pichincha fue la provincia con más vehículos matriculados con 492.568, seguido de Guayas con 362.857 y Manabí con 152.231. A nivel nacional del total de vehículos matriculados el 28,1% tiene más de doce años (2004 y años anteriores); mientras que aquellos vehículos que tienen de 1 a 5 años (modelos 2009 a 2016), representan el 55,1% del total; es decir el parque automotor está compuesto, en mayor proporción por vehículos nuevos”. (Ecuador en Cifras, 2016).

“La falta de controles, la mala conducta vial y una "epidemia" de vehículos de dos ruedas son los principales problemas de seguridad vial que enfrenta Latinoamérica, donde la tasa de fallecidos por accidentes fue en 2013 de 16 cada 100.000 habitantes, según la Federación Internacional del Automóvil (FIA) y de acuerdo a estudio realizado por esta organización en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Guatemala, Paraguay, Perú y Uruguay se menciona que en estos países fallecieron 61.926 personas el año pasado. La tasa de 16 muertos cada 100.000 habitantes supera ampliamente el promedio de los países con ingresos altos, que es de 8 cada 100.000. Con 40.160 víctimas fatales, Brasil es el país con la tasa de siniestralidad vial más preocupante (20 cada 100.000), seguido de Paraguay (1.117) y Ecuador (2.570), con 17 personas fallecidas cada

100.000 habitantes; por lo que con solo 10.459 vehículos cada 100.000 habitantes, Ecuador es el país que se ubica de peor manera cuando se compara la tasa de fallecidos con el tamaño del parque automotor”. (Andes: Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2014).

Finalmente, según la (Revista Enfoque - Vistazo, Julio 2017, pp. 20-21-22) en su Especial de Seguros, y utilizando como fuente las cifras publicadas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros indica que a Diciembre del año 2016 en este mercado el giro de seguros para vehículos es uno de los principales ramos representando USD 383 millones de los USD 1618 millones del total de primas emitidas, es decir cuenta con un 23.7% de participación, seguido de seguros para vida colectiva, incendio y líneas aliadas.

1.3. Pertinencia del Tema a desarrollar

Por lo expuesto anteriormente, la pertinencia del tema nos muestra el grado de relevancia y necesidad que éste representa en la organización, al haberse convertido en el principal proyecto estratégico en el año en curso, la realización de un plan de negocios para la comercialización de seguros de vehículos es extremadamente importante brindándole a la empresa la opción de validar su regreso a este mercado después de 3 años de ausencia; con la oportunidad de exploración en nuevos nichos de mercado, así como por el crecimiento del parque automotor en el Ecuador en los últimos años y sobre todo por fomentar en la cultura de las personas el sentimiento de protección de dichos activos con una oferta variada, diferenciada y bien valorada entre las opciones existentes en el mercado de servicios de seguros.

1.4. Diagnóstico del Entorno Actual

De acuerdo al análisis realizado al entorno actual del mercado de seguros en el Ecuador, y a las cifras reportadas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros para el período comparativo de Diciembre 2015 vs. Diciembre 2016 como se evidencia en cuadro adjunto; se da una tendencia de decrecimiento equivalente al -2.82%, pasando de 1665 millones a 1618

millones respectivamente en cada año, sin embargo se considera que éste porcentaje representa un decrecimiento mínimo con respecto a varios factores extremadamente importantes que ha sufrido el sector en los dos últimos años como son:

Las últimas regulaciones normativas, la situación económica del país y por supuesto el terremoto de Abril 2016, con lo que se demuestran la fortaleza y equilibrio del sector.

Tabla 1

Ranking del Mercado Total de Seguros en Ecuador

RANKING DE MERCADO TOTAL (TODOS LOS RAMOS) A DICIEMBRE 2016								
Compañía	RK PEN	Prima Emitida Neta			RK PEN	Prima Emitida Neta		
		Dic 2016	% Participación Mercado	Δ Crecimiento Vs. (Dic 2015)		Dic 2015	% Participación Mercado	Δ crecimiento Vs. (Dic 2014)
TODOS LOS RAMOS								
SUCRE	1	\$ 242.138,83	14,97%	16,25%	1	\$ 208.276,21	12,51%	7,61%
EQUINOCCIAL	2	\$ 154.713,59	9,56%	-9,32%	2	\$ 170.621,38	10,25%	-2,58%
CHUBB	3	\$ 132.533,74	8,19%	-1,83%	4	\$ 135.010,53	8,11%	0,47%
QBE COLONIAL	4	\$ 123.642,85	7,64%	-21,71%	3	\$ 157.929,87	9,49%	2,09%
PICHINCHA	5	\$ 109.864,93	6,79%	5,18%	5	\$ 104.452,22	6,27%	11,37%
AIG	6	\$ 90.542,20	5,60%	-3,13%	6	\$ 93.463,36	5,61%	14,85%
EQUIVIDA	7	\$ 71.858,16	4,44%	2,68%	8	\$ 69.981,24	4,20%	13,81%
ROCAFUERTE	8	\$ 66.842,15	4,13%	5,21%	9	\$ 63.533,65	3,82%	12,32%
LIBERTY	9	\$ 64.951,70	4,01%	5,77%	10	\$ 61.408,50	3,69%	-21,55%
ECUASUIZA	10	\$ 53.328,90	3,30%	1,70%	11	\$ 52.434,94	3,15%	-11,47%
ORIENTE	21	\$ 23.066,15	1,43%	-5,22%	19	\$ 25.407,60	1,53%	-6,10%
OTRAS		\$ 484.469,23	29,94%			\$ 522.360,68	31,38%	
TOTAL DE MERCADO		\$ 1.617.952,43	100,00%	-2,82%		\$ 1.664.880,18	100,00%	-2,25%

* Valores en miles de dólares

Adaptada de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017.

Ahora con relación a las cifras del Mercado Total de Seguros de Vehículos en Ecuador a Diciembre 2016 según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros se muestra el siguiente escenario:

Tabla 2

Ranking del Mercado Total de Seguros de Vehículos en Ecuador

RANKING DE MERCADO TOTAL (VEHÍCULOS) A DICIEMBRE 2016								
Compañía	RK	Prima Emitida Neta	% Participación	Δ Crecimiento	RK	Prima Emitida Neta	% Participación	Δ crecimiento
	PEN	Dic 2016	Mercado	Vs. (Dic 2015)	PEN	Dic 2015	Mercado	Vs. (Dic 2014)
		VEHÍCULOS				VEHÍCULOS		
EQUINOCCIAL	1	62.704,09	16,36%	-25,09%	1	83.700,70	19,11%	-4,30%
QBE COLONIAL	2	59.245,68	15,45%	-10,97%	2	66.543,64	15,19%	11,61%
CHUBB	3	25.071,86	6,54%	-9,68%	4	27.759,25	6,34%	22,43%
A. SUR	4	24.485,47	6,39%	-28,20%	3	34.101,38	7,78%	-4,88%
LIBERTY	5	23.759,96	6,20%	3,11%	6	23.042,33	5,26%	3,01%
LATINA	6	22.380,65	5,84%	-4,97%	5	23.551,05	5,38%	4,48%
UNIDOS	7	19.017,49	4,96%	-12,73%	7	21.791,85	4,97%	-23,29%
SUCRE	8	18.945,26	4,94%	-1,67%	8	19.266,30	4,40%	-4,88%
ANG	9	17.918,57	4,67%	1,00%	10	17.740,72	4,05%	7,72%
SWEADEN	10	17.554,53	4,58%	14,74%	11	15.299,05	3,49%	4,30%
OTRAS		92.290,21	24,07%			105.254,82	24,03%	
TOTAL DE MERCADO		383.373,77	100,00%	-12,48%		438.051,09	100,00%	-0,13%

* Valores en miles de dólares

Adaptada de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017.

El mercado de seguros de vehículos ha experimentado un decrecimiento comparado el período de Diciembre 2015 vs. Diciembre 2016 en -12.48%, de 438 millones a 383 millones respectivamente en cada año, así como los decrecimientos individuales de los principales actores del mercado que son: Seguros Equinoccial en primer lugar, QBE Seguros en segundo lugar, Chubb pasando del cuarto lugar en el año 2015 al tercer lugar en el año 2016 y Aseguradora del Sur pasando del tercer lugar en el año 2015 al cuarto lugar en el año 2016; en términos promedio de Participación de Mercado también se evidencian disminuciones.

Como se mencionó anteriormente el sector ha experimentado cambios en la normativa correspondiente que indica cómo las compañías deben cumplir con un capital pagado de 8 millones de dólares, exigencia que se impuso en el Código Monetario Financiero aprobado en el segundo semestre del año 2014 y que de hecho, algunas organizaciones todavía se encuentran en cronograma de cumplimiento.

“Las aseguradoras han afrontado cambios normativos, como la reforma de la metodología de cálculo de las reservas técnicas, así como la resolución sobre los segmentos y porcentajes máximos de inversión

obligatoria de las reservas técnicas, y del 60% del capital pagado y la reserva legal.” (Revista Enfoque - Vistazo, Julio 2017, p. 21).

Con lo cual se ocasiona que dicho negocio disminuya su rentabilidad versus el crecimiento tan acelerado de la siniestralidad en los tiempos actuales.

Dichos acontecimientos han hecho que cambien las condiciones de aseguramiento de los clientes, incluso que ciertos tipos de vehículos ya no puedan ser asegurados, dándose la inexistencia de nuevos clientes en el mercado, y que los clientes actuales se hayan distribuido; así los grandes jugadores del mercado tienen decrecimiento al no asumir los riesgos de aseguramiento de las condiciones actuales versus las empresas pequeñas que si están dispuestas a correrlos y que muestran crecimientos en el período de comparación.

1.5. Objetivos del Estudio

1.5.1. General

Diseñar un plan de negocios para la comercialización de seguros de vehículos para una empresa de seguros en el Ecuador.

1.5.2. Específicos

- ✓ Establecer una comparación de la política de servicios de Oriente Seguros con respecto a la competencia existente, identificando la situación actual de la empresa con el fin de formular una estrategia de optimización de tiempos en el proceso de recepción, revisión, y resolución de reclamos de siniestros.

- ✓ Formular proyecciones de ingresos y gastos lo más cercanas a la realidad que le permitan a Oriente Seguros tomar la decisión de volver o no a comercializar en este ramo con la ayuda de los indicadores financieros pertinentes.

- ✓ Reposicionar la marca de Oriente Seguros en la mente de sus Clientes Directos Corporativos como una de las mejores alternativas en el mercado de seguros de vehículos.

1.6. Conclusiones del Capítulo

- ✓ Contar con una hoja de ruta lo más clara posible que le permita a la empresa visualizar los distintos escenarios que se pueden presentar, evaluarlos y llegar a una conclusión definitiva.
- ✓ Obtener el plan de negocios esperado con la inclusión de una oferta de servicio de vehículos absolutamente diferenciadora para el mercado ecuatoriano con estrategias innovadoras y no existentes en la actualidad.
- ✓ Con la aplicación del plan de negocios a la práctica, alcanzar los niveles de ingresos y rentabilidad esperados por la compañía por medio de la puesta en marcha de la nueva oferta de servicios.

2. CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADÉMICA DEL ÁREA

2.1. Proyectos Similares que se hayan diseñado, analizado, y/o puesto en práctica previamente

De la investigación realizada al presente tema de estudio, no existen proyectos similares por parte de las organizaciones que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente que sean de conocimiento público, esta información la maneja cada compañía de seguros y la misma se actualiza todo el tiempo; pues cada empresa realiza estudios de las necesidades que el cliente desea satisfacer así como lo que realiza la competencia para aplicarlo internamente y mejorarlo, nadie comparte esta información por estrategia de negocio con el fin de que cada producto ofrecido por la organización sea el más completo y diferenciador en el momento en que el cliente realiza el análisis y por ende culmina con la decisión de compra.

2.2. Hallazgos de la Revisión de la Literatura Académica

En toda la revisión de la literatura académica ejecutada para el tema Plan de Negocios para la Comercialización de Seguros de Vehículos para una Empresa de Seguros en el Ecuador se han podido determinar los siguientes documentos como fuentes académicas de información:

- a. Informe Estadístico sobre el Análisis del Mercado Asegurador Ecuador período 2007- 2016 elaborado por Latino Insurance On Line, software para obtención de cifras del mercado asegurador que contiene:
 - ✓ Información de los principales indicadores de la Región
 - ✓ Información de los principales indicadores del País incluyendo cifras totales y por ramo, gráficos adicionales
 - ✓ Ramos Agrupados
 - ✓ Compañías Globales, Locales y Regionales
 - ✓ Compañías Vinculadas a Bancos
 - ✓ Definición de los Indicadores Utilizados, y
 - ✓ Notas Aclaratorias (Latino Insurance On Line, 2016).

b. Informes Estadísticos de Cifras acerca del mercado total de Seguros incluyendo todos los ramos, así como del ramo de Vehículos en el Ecuador evidenciando:

- ✓ Montos de primas netas emitidas
- ✓ Porcentajes de crecimiento
- ✓ Porcentajes de participación de mercado, y
- ✓ Ranking de los principales actores

En períodos comparativos con cierre a Diciembre 2016 obtenidos desde la página Web de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

c. Informe Anual Seguros Ecuador Ejercicio 2016 elaborado por la FEDESEG Federación Ecuatoriana de Empresas de Seguros publicado el 15 de Marzo de 2017, y cuyo contenido muestra:

- ✓ Evolución de los activos, pasivos totales, patrimonio, prima neta emitida de dichas empresas
- ✓ Evolución del estado financiero consolidado
- ✓ Realidad de las reservas técnicas
- ✓ Primas netas por ramos y por aseguradoras
- ✓ Siniestralidad devengada por ramos y por aseguradoras
- ✓ Resultado técnico por ramos y por aseguradoras
- ✓ Resultado neto del ejercicio, y
- ✓ Terremoto 16 de Abril de 2016. (FEDESEG, 2017).

d. Informe Sectorial: Ecuador: Sector Asegurador elaborado por Pacific Credit Rating con cifras al 30 de Junio de 2016 y publicado el 23 de Enero de 2017 que resume el análisis del comportamiento del sector asegurador durante el año 2016; en donde las nuevas regulaciones delimitaron otros parámetros de aceptaciones de riesgo. A la fecha de corte, del total de compañías Aseguradoras el 71,43% cumplieron con el nuevo requerimiento de capital mínimo; mientras que el 28,67% se acogió a un cronograma para el cumplimiento normativo. (Pacific Credit Rating, 2017).

- e. Ranking Aseguradoras a Marzo 2016 elaborado por Vaz Seguros usando como fuente la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, detalla el Ranking de las principales aseguradoras categorizadas en primera instancia por:
- ✓ Monto de primas facturado
 - ✓ Monto de inversiones realizadas, por el resultado técnico, resultado total, patrimonio, capital
 - ✓ Utilidades sobre primas, y
 - ✓ Utilidades sobre patrimonio (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2016).
- f. Informe Evolutivo del comportamiento del ramo de vehículos del sistema privado de seguros en Ecuador elaborado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, en donde se encuentra cifras del mercado de Seguros al 31 de diciembre del año 2011 y como del total de primas (US \$1.337 millones) que instrumentó este sector, a la fecha de corte el 26,29% le correspondió al ramo de los vehículos; esto es US \$351,4 millones, constituyéndose en el ramo de mayor presencia dentro de la industria y con un promedio de participación durante los últimos diez años de 26,14%, con lo que podemos decir que es un mercado con oportunidades de exploración en nuevos nichos de mercado. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2011).
- g. Especiales de Seguros en Revistas Económicas y de Negocios como:
- ✓ Revista Enfoque – Vistazo Edición No. 2, Julio 06 de 2017
 - ✓ Revista Ekos, Junio 2016
- h. Artículo Revista Ekos Negocios. Top 5 Aseguradoras del Ecuador, publicado el 14 de Julio de 2016 en donde se evidencia el Top 5 de las Mejores Aseguradoras del país, con entrevistas a CEOs correspondientes, quienes describen las principales estrategias y

acciones que han aplicado y que les ha llevado a ocupar posiciones tan destacadas dentro de la industria, con merecido reconocimiento a tan complicada labor en un mercado cambiante continuamente y que incluso a nivel país enfrenta condiciones económicas y políticas bastante difíciles. (Revista Ekos Negocios, 2016).

- i. Artículos de Noticias publicadas con referencia al tema de estudio como son:
 - ✓ Ecuador, segundo país con la tasa de siniestralidad más preocupante de América Latina, elaborado por Andes: Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica y publicado el 23 de Julio del 2014. (Andes: Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2014).
 - ✓ El parque automotor de Ecuador creció 57% en cinco años, elaborado por Ecuador en Cifras y publicado el 09 de Diciembre de 2016. (Ecuador en Cifras, 2016).
 - ✓ Ranking Sectorial: Vehículos publicada en Web Seguros Equinoccial Equinformate, Edición 6, Sección Noticias en Abril 2014. En el informativo se encuentra el listado de las principales aseguradoras del país, participantes del ramo de seguros de vehículos a la fecha en mención, sólidas organizaciones que se mantienen en el mercado con porcentajes importantes de participación. (Web Seguros Equinoccial Equinformate, Edición 6, Sección Noticias, Abril 2014).
- j. Reportaje Ciudad Segura elaborado por la Flacso de Ecuador y por la CESC de Chile en el año 2009 que contiene información acerca de:
 - ✓ Entrevistas a CEOS del Mercado de Seguros en Ecuador y Chile con temas referentes al Aseguramiento Vehicular: Protección al patrimonio de las personas, y Seguros de Vehículos: Un Gasto Preventivo.
 - ✓ Tema Central Ecuador: Delitos contra Vehículos: El caso de Quito y Guayaquil.
 - ✓ Tema Central Chile: Robos de Vehículos en el Gran Santiago, y

- ✓ Un análisis comparativo del robo de vehículos en Quito, Guayaquil y Santiago. (Flacso de Ecuador y CESC de Chile, 2009).

- k. Estudio sobre el Seguro de Automóviles en Iberoamérica elaborado por Fundación Mapfre – María Luisa Castelo Marín, publicado el año 2006 con cifras al año 2004, mostrando un análisis del seguro de automóviles en cada uno de los países de Iberoamérica siguiendo el esquema adjunto:
 - ✓ Marco Legal e Institucional del Seguro de Automóviles
 - ✓ El Contrato del Seguro de Automóviles
 - ✓ Tarifación del Seguro de Automóviles
 - ✓ La distribución y la venta del Seguro de Automóviles
 - ✓ La gestión de siniestros en el Seguro de Automóviles
 - ✓ La lucha contra el fraude en el Seguro de Automóviles
 - ✓ Características Generales del Mercado. (Fundación Mapfre, 2006)

2.3. Conclusiones del Capítulo

- ✓ No existen proyectos similares cuya información se publique en general por parte de las organizaciones miembros activos del mercado de seguros, pues cada empresa realiza su estudio particular acerca de las necesidades del cliente y de lo que hace la competencia, y por estrategia de negocio no es compartida sino aprovechada internamente para mejoramiento posterior de su oferta de servicios.

- ✓ Existe gran diversidad de estudios, informes estadísticos - cuantitativos, e informes cualitativos realizados y proporcionados por entes de control, organismos pertenecientes al mercado, herramientas de software, revistas económicas y de negocios, instituciones educativas e incluso medios informativos en línea que nos muestran la realidad del mercado de seguros en el Ecuador en los últimos años y sobretodo en uno de sus principales ramos como es el ramo de Vehículos.

- ✓ Con los datos obtenidos se evidencia el desarrollo de su macro entorno, para analizarlo y comprenderlo, con el fin de enfocarlo de manera directa y adecuada al mercado objetivo al cual se dirigirá este proyecto con una oferta de servicios única y diferenciadora entre las existentes.

3. CAPÍTULO III. ESTRATEGIA GENÉRICA Y MERCADO

3.1. Naturaleza y Filosofía del Negocio

De acuerdo a la información existente en la página web de la empresa:

“Oriente Seguros S.A., compañía ecuatoriana de seguros con más de 17 años de sólida trayectoria, cumplió su meta de venta de primas durante 2016. La compañía vendió más de USD 23,07 millones en primas netas, lo que le permitió obtener resultados positivos.”

“Oriente Seguros se fundó en Quito, en 1977 como una Compañía de Seguros Generales, la cual mantuvo poca presencia comercial en el mercado ecuatoriano. En el primer trimestre del año 2000, la empresa fue adquirida por Mistral Inversiones y Títulos, administradora de proyectos de inversión.”

“Continuando con la expansión de Oriente Seguros, en octubre de 2003 se inauguró la sucursal en la ciudad de Guayaquil, con importantes proyecciones de crecimiento para los ramos de Fianzas y Vehículos. En el año 2008, la compañía se interesa en una nueva oportunidad de negocio y agrega el ramo de SOAT a su portafolio de productos.”

“Como parte de la visión estratégica de la empresa, y con el objetivo de fortalecer, especializar y mejorar los servicios que brindamos a los clientes, en octubre de 2014 se tomó la decisión de ceder la cartera de vehículos a QBE Seguros, garantizando que los clientes mantengan las coberturas y servicios inicialmente contratados. En el año 2015, Oriente Seguros decide reenfocar su negocio hacia el segmento empresarial, buscando consolidarse en la provisión de Seguros de Fianzas y Ramos Generales, con la experiencia de 16 años en el mercado asegurador y el respaldo de las principales compañías reaseguradoras del mundo.”(Web Oriente Seguros, Sección Historia, 2017).

Oriente Seguros cree que el compromiso con sus grupos de interés es un requisito fundamental para el éxito empresarial. Busca constantemente

generar valor para todos aquellos implicados en el funcionamiento de la compañía, siendo los principales Grupos de Interés los que se presentan a continuación:



Figura 1. Grupos de Interés Oriente Seguros S.A.

Tomada de Memoria de Sostenibilidad Oriente Seguros, 2015, p. 11.

3.2. Estilo Corporativo, Imagen

“Oriente Seguros desarrolla una nueva imagen corporativa moderna y vanguardista que refleja la mentalidad con la que se percibe el negocio. Desarrolla una estructura de soporte comercial y operativo que enfoca los esfuerzos principalmente hacia la satisfacción de los clientes, la atención hacia el control técnico y el desarrollo constante en respuesta a las necesidades del mercado. Su estrategia de negocio ha integrado de manera sólida la visión de la Responsabilidad Corporativa y la Sostenibilidad económica, social y ambiental.” (Memoria de Sostenibilidad Oriente Seguros, 2015, p. 9).

A continuación se expone el logotipo de la empresa así como el lema que practican como parte de la filosofía corporativa de la organización:



FILOSOFÍA CORPORATIVA

más sólida, más ágil, más cerca.

Figura 2. Logotipo y Lema Filosofía Corporativa Oriente Seguros S.A.

Tomada de Memoria de Sostenibilidad Oriente Seguros, 2015, p. 9,10.

3.3. Enfoque Social, Impacto en la Comunidad

Oriente Seguros ha sido una empresa de carácter familiar, en la cual valores como la dedicación al trabajo, solidaridad con los demás, responsabilidad con la sociedad, respeto a la palabra empeñada; se reflejan en la gestión empresarial, en la cual la confianza de los clientes y el buen nombre de la empresa han sido las mejores señales de que se conducen por buen camino.

Sin embargo, se tiene la firme convicción de que es momento de reforzar el gobierno corporativo con buenas prácticas y principios claves del negocio; sobre la base de transparencia, anticorrupción, gestión de los riesgos con credibilidad y plena solvencia sin abandonar los valores esenciales, enfatizando en una administración sustentada por los méritos de sus directivos, en la creatividad y capacidad de servicio de sus colaboradores, así como en la pericia del equipo para adaptarse a las circunstancias cambiantes del mundo y del país, a los retos y posibilidades de la tecnología, a la responsabilidad con la protección del medio ambiente que va de la mano con el desarrollo tecnológico, lo que supone eliminar y reciclar el papel que todavía se usa con el reemplazo de recursos digitales y la generación de valor hacia la sociedad.

El éxito de Oriente Seguros se fundamenta en su credibilidad y confianza, gracias a colaboradores responsables, capaces y comprometidos apoyados en una red de corredores con quienes es claro un esquema de trabajo de mutuo beneficio, relaciones de largo plazo y enfocado en el servicio al cliente, cuya satisfacción y tranquilidad es la medida de valor de la compañía. La rigurosidad, credibilidad y confianza con la que se gestiona los negocios y servicios, mediante un proceso activo de comunicación de doble vía, es lo que le ha permitido a la empresa escuchar al grupo de stakeholders relacionados y constatar los valores compartidos entre ambas partes.

3.4. Misión, Visión, Valores y Principios

a) Misión: “Somos una empresa de seguros, transparente, confiable y con enfoque social, que ofrece tranquilidad a nuestros clientes resguardando su patrimonio ante riesgos futuro”. (Oriente Seguros, 2017).

b) Visión: “Ser una empresa diferenciada por su servicio y agilidad, enfocada en segmentos de negocios sostenibles”. (Oriente Seguros, 2017).

c) Valores: Oriente Seguros mantiene vigentes los siguientes valores:

- ✓ “Respeto”
- ✓ “Lealtad”
- ✓ “Honestidad”
- ✓ “Equidad”. (Oriente Seguros, 2017).

d) Principios: Oriente Seguros mantiene vigentes los siguientes principios:

- ✓ “Trato igualitario no discriminatorio y tolerante”
- ✓ “Responsabilidad, eficiencia y diligencia”
- ✓ “Respeto”
- ✓ “Prevención de lavado de activos”
- ✓ “Lealtad”
- ✓ “Cumplimiento y observancia de la legislación vigente”

- ✓ “Honestidad”
- ✓ “Equidad”
- ✓ “Confidencialidad”
- ✓ “Conflicto de intereses”. (Oriente Seguros, 2017).

3.5. Objetivos Estratégicos

Oriente Seguros al período de cierre Diciembre 2017 tiene planificado el cumplimiento de los siguientes objetivos estratégicos:

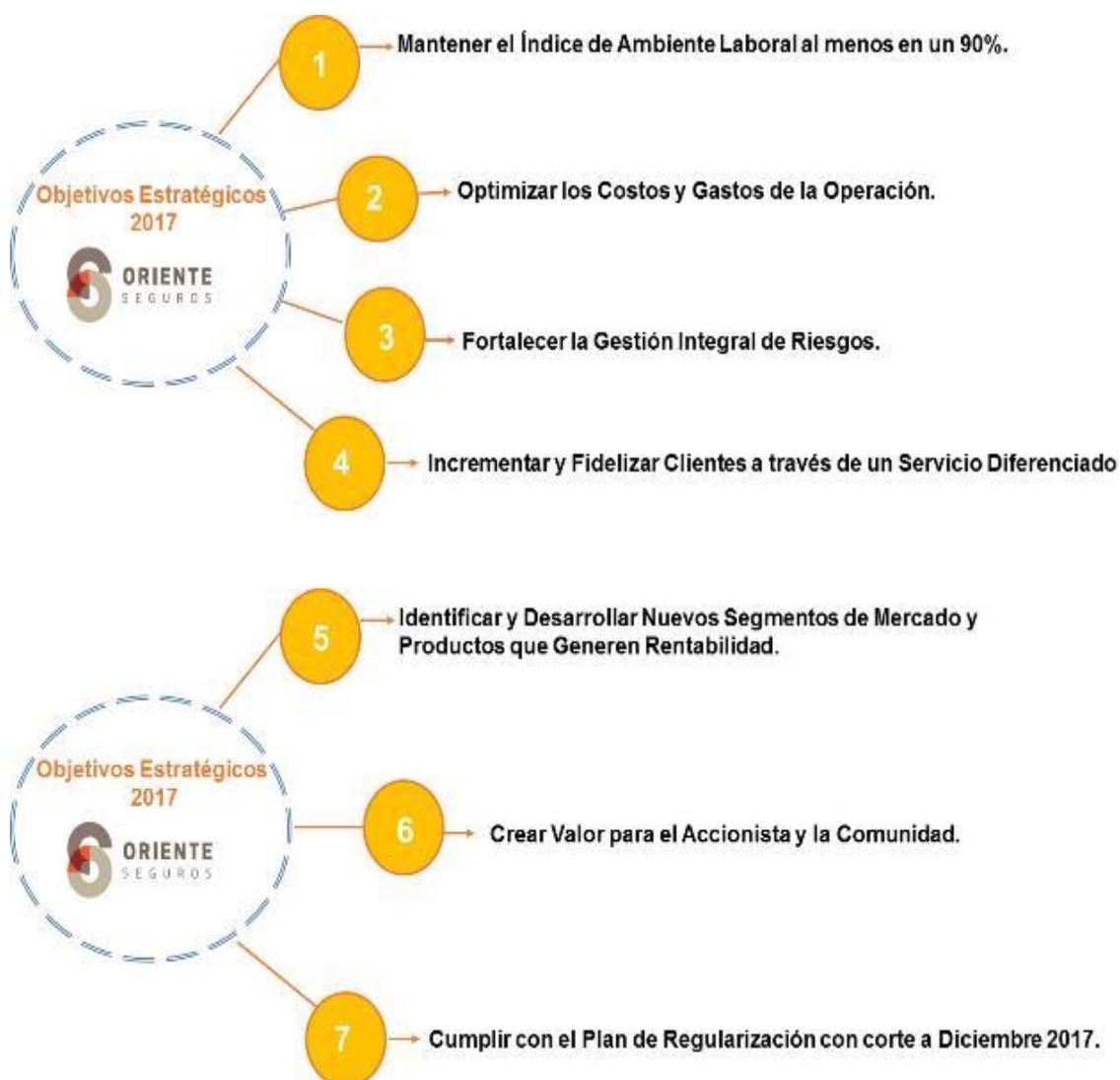


Figura 3. Objetivos Estratégicos 2017 Oriente Seguros S.A.

Tomada de Oriente Seguros, 2017.

Nota: Los objetivos financieros se encuentran dentro del Objetivo Estratégico No. 7 y mantienen relación directa con los últimos cambios efectuados a la Normativa Vigente, forman parte de la información confidencial de la empresa.

3.6. INFORMACIÓN LEGAL

3.6.1. Tipo de Empresa, Estado Legal Actual o para Constitución

Oriente Seguros se fundó en Quito, en 1977 como una Compañía de Seguros Generales, es una sociedad constituida bajo las leyes de la República del Ecuador, la cual mantuvo poca presencia comercial en el mercado ecuatoriano. En el primer trimestre del año 2000, la empresa fue adquirida por Mistral Inversiones y Títulos, administradora de proyectos de inversión.

En el año 2008, la compañía se interesa en una nueva oportunidad de negocio y agrega el ramo de SOAT a su portafolio de productos. En el año 2015, Oriente Seguros decide reenfocar su negocio hacia el segmento empresarial, buscando consolidarse en la provisión de Seguros de Fianzas y Ramos Generales, con la experiencia de 16 años en el mercado asegurador ecuatoriano y el respaldo de las principales compañías reaseguradoras del mundo, hoy en día se encuentra en estado actual de funcionamiento dentro del giro de negocio mencionado anteriormente.

3.6.2. Legislación Vigente que regule la Actividad Económica y la Comercialización de los Productos y Servicios

“Entre 2014 y 2015 el sector asegurador del Ecuador enfrentó un entorno desafiante e intenso con varios retos de orden económico, normativo y tributario que incidieron directamente en la evolución del mercado asegurador. Los principales desafíos fueron el Código Monetario y Financiero, las reformas fijadas en la Ley Orgánica de Incentivos a la Producción y Prevención del Fraude Fiscal, la eliminación del SOAT y las Regulación de la Junta de Regulación Monetaria.”

“Estas condiciones tuvieron impacto directo sobre la liquidez de las compañías, sus estrategias técnicas y financieras y la modificación de las condiciones de mercado en un escenario de contracción de la economía ecuatoriana que tuvo lugar a partir del año 2015.”(Memoria de Sostenibilidad Oriente Seguros, 2015, p. 25).

Hasta el 13 de Septiembre del año 2014 las empresas de seguros se encontraban controladas y reguladas por la Superintendencia de Bancos.

“A partir del lunes 14 de Septiembre del año 2014 y de acuerdo al portal Web de la Superintendencia de Compañías y Valores sección Seguros asumirá la competencia en el área de seguros, con fundamento en el Código Orgánico Monetario y Financiero (COMF) que dispone a la Institución ejercer la vigilancia, auditoría, intervención, control y supervisión del régimen de seguros, dentro de un año contado desde la promulgación del COMF.” (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017).

“Todas las personas y entidades del sistema de seguros privados deberán presentar los mismos reportes que actualmente remitían a la Superintendencia de Bancos, sin variación alguna hasta nueva instrucción. Aquellos que envían la información mensualmente, deberán reportar lo del mes de septiembre en el sistema de la Superintendencia de Compañías, a partir del 1 de octubre. Aquellas entidades que envían reportes anualmente, lo harán luego del vencimiento del presente ejercicio económico 2015. La Intendencia de Seguros atenderá al público desde el 14 de septiembre en el piso 11 de la matriz de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS), ubicada en la Av. 9 de octubre y Pichincha, Centro Financiero Público, en Guayaquil, y, en Quito, en la sede institucional situada en Vicente Ramón Roca y Amazonas”. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017).

Estas situaciones condujeron a Oriente Seguros a desarrollar una estrategia precisa, ágil y comprometida con su capacidad de adaptación y confianza en el futuro, con el deseo de seguir adelante para generar una nueva oferta de valor con proyección de sostenibilidad futura.

Oriente Seguros acató y cumplió todas las reformas legales que tuvieron incidencia directa para la compañía. No han existido sanciones monetarias ni no monetarias para la organización y sus funcionarios en el período reportado.

3.6.3. Normas y Políticas Empresariales

“En cuanto a las políticas de remuneración de los Directores es una atribución privativa de los accionistas, quienes, en Junta General determinan los valores por sesión asistida tanto de los miembros principales como de los suplentes. En cuanto a la Alta Gerencia, le corresponde al Directorio determinar sus remuneraciones, basándose en aspectos técnicos como estudios salariales que se realizan con la participación de consultores externos especializados en la materia para asegurar la independencia.”

“Adicionalmente, se toma en consideración lo dispuesto por el ente de control, que en 2014 emitió la Resolución NO. JB-2014-2833, y que hace referencia a los rangos salariales para los administradores y representantes legales de las empresas de seguros y compañías de reaseguros en lo que se ha denominado techos remunerativos de la Alta Gerencia, en comparación con la remuneración de la última línea, es decir el salario referente a los cargos de nivel operativo.” (Memoria de Sostenibilidad Oriente Seguros, 2015, pp. 18-19).

“Uno de los aspectos más importantes de la gestión anticorrupción en el sector de seguros es la prevención del lavado de activos, el financiamiento del terrorismo y otros delitos a través de productos y servicios, por ello las medidas de prevención cubren toda la gama de

nuestros servicios al igual que a los clientes, accionistas, colaboradores y prestadores de servicios, a su vez las reaseguradoras también cumplen con lo dispuesto por ley en esta materia. Las medidas adoptadas constan en el Código de Ética, instrumento que permite la adecuada aplicación de estos controles que son de obligatorio cumplimiento.”

“La compañía respeta la libertad política, no se han realizado aportes financieros o no monetarios a ningún partido político. Con referencia a las prácticas anti competencia y antimonopolio, basan su actuación en las normas y regulaciones emitidas por la Superintendencia de Control de Poder del Mercado. Se gestiona mecanismos que aseguren que la promoción de los productos no distorsione el mercado, monitoreo constante de la participación anticipándose en la prevención de conductas anticompetitivas. La empresa no ha enfrentado situaciones que afecten o contravengan la normativa de libre competencia en el período reportado.” (Memoria de Sostenibilidad Oriente Seguros, 2015, p. 21).

3.6.4. Capital Social, Socios, Participantes

De acuerdo a los últimos cambios impartidos en el año 2014 a la Normativa emitida por el Código Monetario y Financiero en donde se menciona que el sector de seguros pasa al control de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros y que además las aseguradoras deben contar con un Capital Social Mínimo de \$8'000.000,00 de dólares; en 2014 los accionistas de la empresa realizaron un aporte de 2.9 millones de dólares a la compañía lo que permitió obtener los 8 millones de capital pagado dispuesto por normativa.

“En Oriente Seguros S.A. el órgano supremo para la gobernanza de la compañía es la Junta General de Accionistas, formada por los accionistas que son legalmente convocados y reunidos. La Junta General designa al Directorio, que es el máximo órgano de

administración, el mismo que está compuesto por cinco vocales principales y cinco suplentes designados por un período de dos años.” (Memoria de Sostenibilidad Oriente Seguros, 2015, p. 17).

3.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.7.1. Descripción detallada de los Integrantes y sus Responsabilidades

“En Oriente Seguros S.A. el órgano supremo para la gobernanza de la compañía es la Junta General de Accionistas, formada por los accionistas que son legalmente convocados y reunidos. La Junta General designa al Directorio, que es el máximo órgano de administración, el mismo que está compuesto por cinco vocales principales y cinco suplentes designados por un período de dos años.”

“El Directorio establece políticas y procesos que permiten ejecutar las disposiciones estatutarias y reglamentarias de la compañía, así como otras disposiciones que permitan garantizar un marco eficaz para las relaciones de propiedad, gestión, transparencia y rendición de cuentas. Así mismo, el Directorio aprueba, revisa y supervisa las estrategias, planes de acción y presupuestos controlando resultados.”

“Este órgano es responsable de asegurar que sus directivos realicen operaciones de forma eficiente y oportuna de acuerdo a las políticas y procedimientos que se establecen para las compañías de seguros, salvaguardando de esta manera una sana administración de los riesgos, el tratamiento justo para los clientes, la transparencia de la información y las mejores prácticas corporativas sociales y ambientales. El Directorio sesiona ordinariamente una vez al mes y extraordinariamente cuando estando presente la mayoría de sus miembros principales, decidieren constituirse en sesión. Las sesiones de Directorio son presididas por el Presidente del Directorio, que es el Presidente Ejecutivo de la Compañía y, en ausencia de éste, por el Vicepresidente, que es electo de entre sus vocales.”

“El Directorio tiene por Secretario al Vicepresidente Ejecutivo, que ejerce la representación legal de la compañía. Todas las resoluciones del Directorio se toman por mayoría de votos. El funcionamiento y estructura de este órgano de gobierno se encuentra descrito en el Estatuto Social y en el Código de Buen Gobierno Corporativo. El Directorio delega su autoridad a través de los comités de los que forma parte y encomienda al representante legal la responsabilidad de replicar lo acordado a la Alta Gerencia para comunicación y ejecución de lo dispuesto.” (Memoria de Sostenibilidad Oriente Seguros, 2015, p. 17).

“Existen 6 comités que están integrados con miembros del Directorio y ejecutivos de diversas áreas, tienen funciones y responsabilidades específicas en estas instancias de control que están diseñadas para asegurar el correcto desempeño en términos de estrategias, planes y metas organizacionales.”

“Los comités son las instancias idóneas a través de las cuales se transmiten los asuntos y preocupaciones importantes al Directorio, los mismos reportan de forma mensual. Dichos Comités son: Ética, Cumplimiento, Riesgos, Auditoría, Inversiones y Retribuciones.”

“La administración integral de riesgos, y de acuerdo al Glosario de Términos de la página web de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros entendiéndose como Riesgo al evento que en caso de producirse obliga al asegurador a pagar la indemnización convenida, es parte esencial de la estrategia organizacional y del proceso de toma de decisiones. En el negocio de seguros, los riesgos están asociados principalmente con el lavado de activos que busca ocultar o disimular la naturaleza, origen, ubicación, propiedad o control de dinero y/o bienes obtenidos ilegalmente. Implica introducir en la economía activos de procedencia ilícita, dándoles apariencia de legalidad al valerse de actividades lícitas, lo que permite a delincuentes y organizaciones

criminales disfrazar el origen ilegal de su producto, sin poner en peligro su fuente, cobro de primas no ingresadas adecuadamente en los registros, información falsa en emisión de pólizas, fraude en siniestros, corrupción, eventos colusorios o fraudulentos de los colaboradores, aceptación de dádivas de diversa índole, soborno y financiamiento al terrorismo.”

“Para precautelar una gestión transparente y de lucha contra la corrupción, el proceso de evaluación y gestión de riesgos está determinado en el Manual de Administración Integral de Riesgos, el mismo que contiene las estrategias, políticas, procesos y procedimientos referentes a cada uno de los riesgos determinados en la normativa. Este manual es aprobado por el Directorio y difundido a todo el personal de la compañía.”

“El Comité de Administración Integral de Riesgos determina y evalúa el impacto y la intensidad de cada riesgo, sugiere al Directorio la estrategia para la administración de los mismos en base a determinados parámetros. Este comité sesiona mensualmente. La gestión adecuada de los riesgos ha contribuido en los siguientes aspectos:

- ✓ Contribuye de forma eficiente al proceso de toma de decisiones estratégicas.
- ✓ Optimizar la eficiencia operacional.
- ✓ Minimizar la probabilidad y consecuencias de los riesgos.
- ✓ Aporta a la implementación de una cultura de ética, transparencia y de lucha en contra de la corrupción.”

“No se han reportado incidentes o faltas graves que estuvieran relacionadas con actos ilícitos o de corrupción al interno o externo de la compañía.” (Memoria de Sostenibilidad Oriente Seguros, 2015, pp. 18-19-20).

3.7.2. Gobierno Corporativo

“La práctica de Buen Gobierno Corporativo está orientada a proteger los intereses de la compañía y sus accionistas, velar por el buen uso de los recursos financieros en el marco de la transparencia y el cumplimiento de la normativa vigente, así como la generación de valor hacia todos los grupos de interés.”

“El proceder transparente y objetivo de la compañía es una de las claves del progreso empresarial presente y futuro, por ello el comportamiento ético de todas las personas que se encuentran vinculadas con la organización es primordial.”

“Las reglas y principios que norman el accionar de la gente para evitar conflicto de intereses en todas las áreas del negocio se encuentran descritas en el Código de Buen Gobierno Corporativo instrumento que determina que los miembros del Directorio, Altos Ejecutivos, Directores, Auditor Interno y en general todo colaborador con acceso a información privilegiada tiene el deber legal de abstenerse de realizar cualquier operación que dé lugar a conflictos de interés.”

“La observancia y cumplimiento de estas normas establecen que es obligación de los colaboradores en todo nivel reportar por escrito hechos que devengan en conflictos de interés, incluyendo al Presidente y Vicepresidente Ejecutivos los mismos que deberán reportar al Directorio. En caso de violación de las normas, la compañía procede a sancionar o amonestar de acuerdo al caso. Las faltas graves pueden dar como resultado la separación de la persona de la compañía.”

“Las violaciones en las que incurran los miembros del Directorio deberán ser evaluadas por la Junta General de Accionistas, órgano que determina las acciones y sanciones del caso.” (Memoria de Sostenibilidad Oriente Seguros, 2015, p. 18).

3.7.3. Organigrama

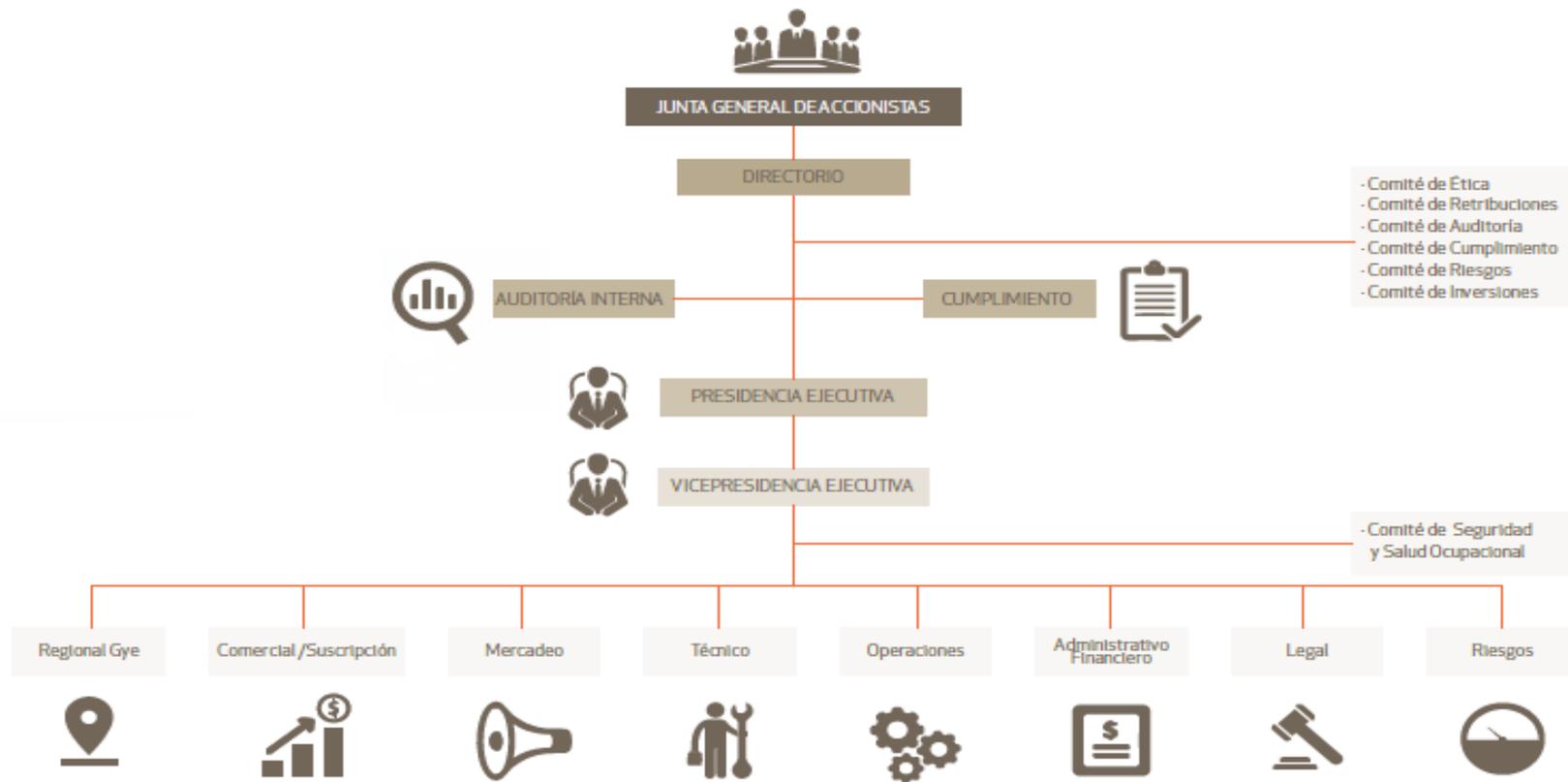


Figura 4. Organigrama Oriente Seguros S.A

Tomada de Memoria de Sostenibilidad Oriente Seguros, 2015, p. 14.

3.7.4. Justificación de la Estructura Organizacional Elegida

La Estructura Organizacional que Oriente Seguros maneja es Funcional debido a que cada área mantiene asignadas funciones específicas de acuerdo a su naturaleza; sin embargo, todo el giro del negocio se encuentra enmarcado por funciones integradas dentro de un flujo de proceso continuo desarrollado en base a un análisis y revisión de tiempos que se monitorean constantemente y cuyo cumplimiento debe efectuarse con exactitud.

Se justifica la Estructura Organizacional elegida por las prácticas de Buen Gobierno Corporativo que aseguran la creación de valor hacia todos los grupos de interés, el uso eficiente de los recursos, la transparencia de la información y una adecuada gestión social y ambiental. Gracias a este tipo de gestión se han obtenido Logros y Compromisos que se detallan a continuación:

Tabla 3

Logros Oriente Seguros S.A.

LOGROS
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del capital mínimo para el sector seguros. • Cumplimiento de las nuevas disposiciones legales y regulatorias que entraron en vigencia en el período 2014-2015. • Continuidad en el fortalecimiento de la Gestión de todos los riesgos asociados al negocio y capacitación a los colaboradores en estos asuntos de relevancia para la compañía.

Tomada de Memoria de Sostenibilidad Oriente Seguros, 2015, p. 22.

3.8. UBICACIÓN

3.8.1 Lugar donde se ubica la Empresa

La compañía mantiene sus operaciones y oficinas en la ciudad de Quito (Matriz) ubicada en las calles Martín Carrión E7-61 y Av. República esquina, Edificio Titanium Plaza, Pisos 4 y 5.

3.8.2 ¿Subsidiarias? ¿Dónde?

Oriente Seguros S.A. cuenta desde el año 2003 con una sola sucursal ubicada en Guayaquil en la Ciudadela Kennedy Norte, calles Av. Francisco de Orellana y Miguel H. Alcívar, Edificio Las Cámaras, Torres de Oficina, Piso 1.

3.9. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

3.9.1. Análisis del Sector

El mercado de seguros se encuentra dentro del sector servicios orientado al consumidor, sean éstos personas naturales o personas jurídicas.

3.9.1.1. Análisis del Macro - Entorno Internacional

A continuación se realizará un diagnóstico de la estructura actual del mercado ecuatoriano de seguros con relación a los países objetivo dentro de la región de Latinoamérica como son: Brasil, México, Argentina, Chile, Colombia, Puerto Rico, Perú, Venezuela, Ecuador, Otros que incluye a: Bolivia, Costa Rica, República Dominicana, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, El Salvador y Uruguay. En primera instancia se revisará los principales indicadores económicos del Ecuador vs. La Región con corte al año 2015:

Tabla 4

Resumen Principales Indicadores Ecuador vs Región 2015

Indicadores	Ecuador	Región
Primas Emitidas MM US\$	1.665	149.075
Cuota Mercado	1,10%	100%
Primas/PIB	1,60%	2,90%
ROE	9%	20%

Tomada de Análisis del Mercado Asegurador Ecuador elaborado por Latino Insurance On Line, 2016, p. 4.

Entendiéndose por Prima Total Emitida, los ingresos por la venta de seguros efectuados por el total de las compañías aseguradoras y aquella efectuada por medio de corredores de seguros o Bróker, rebajadas las anulaciones e incluyendo su participación en coaseguro, siendo la concurrencia de dos o más

entidades aseguradoras en la cobertura de un mismo riesgo; es decir que de un total de 149 mil millones que factura toda la región apenas el Ecuador llega a 1665 millones equivalente al 1.1%, en el caso de las Primas con respecto al Producto Interno Bruto el Ecuador alcanza el 1.6% vs. el 2.9% que representa la región y finalmente el Rendimiento sobre el Capital Ecuatoriano reporta un 9% vs. 20% de la Región.

“El mercado de seguros en América continúa llamando la atención de las reaseguradoras globales dadas sus buenas perspectivas de crecimiento en algunos países y una rentabilidad muy atractiva, especialmente en comparación con los mercados más desarrollados de todo el mundo, afirma el informe “Sectorial Anual 2015” publicado por A.M. Best (Calificadora Mundial de Riesgos)”. (Revista Ekos, Especial de Seguros, 2016, p. 42).

“Gracias a unas tasas de penetración de seguros bajas, en torno al 3% del promedio de la región, esto continúa proporcionando un margen interesante para la expansión que se ha traducido en el aumento de la participación de América Latina y El Caribe dentro de las primas globales, señala el informe. En general los mercados de seguros en esta región han crecido por lo menos al doble de la tasa de sus economías durante los dos últimos dos años”. (Revista Ekos, Especial de Seguros, 2016, p. 42).

En resumen, los indicadores del Ecuador con respecto a los indicadores de la Región en el Mercado de Seguros son aún menores al promedio ya sea por tamaño de la población del país, condiciones económicas, legales y del sector mismo con respecto a los otros países participantes, pero también en gran parte a que la cultura aseguradora y de previsión de bienes en los ecuatorianos es escasa.

3.9.1.2. Análisis del Macro - Entorno Nacional

Para una mejor comprensión de la realidad nacional del mercado de seguros, se usará la herramienta de análisis **PEST** que permite mostrar los diferentes factores que intervienen en los distintos aspectos políticos-legales, económicos, sociales-culturales, y tecnológicos del Ecuador con el fin de identificar oportunidades y amenazas a enfrentar. Se basa en definir precisamente el macro entorno en el cual la empresa se encuentra inmersa.

3.9.1.2.1. Factor Político – Legal

Con relación a este factor se puede mencionar que el escenario político actual es completamente diferente al que se vivía hace un año atrás en donde los enfrentamientos del Poder Legislativo con los distintos sectores y agrupaciones marcaban tensión constante en la política que el Ecuador venía desarrollando.

Actualmente, con el accionar del nuevo gobierno, la política ha venido a estabilizarse instaurándose un proceso de diálogo nacional que es reconocido muy positivamente por todos los actores del mercado ecuatoriano y por ende de la ciudadanía, generando la tranquilidad necesaria para el desenvolvimiento comercial y económico en las mejores condiciones vistas desde una perspectiva nacional e internacional, sin embargo no existe una agenda clara para cerrar acuerdos comerciales importantes para el comercio exterior del país.

En este ámbito la Ley General de Seguros es la que regula la constitución, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las personas jurídicas y las operaciones y actividades de las personas naturales que integran el sistema de seguro privado; las cuales se someten a las Leyes de la República y a la vigencia y control de la Superintendencia de Bancos hasta el 13 de Septiembre del año 2014, a partir del 14 de Septiembre de ese año el control lo ejerce la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Entre los años 2014 -2015 el sector ha experimentado importantes cambios en la normativa correspondiente pues la Ley General de Seguros pasó a ser parte del Código Orgánico Financiero indicando:

- ✓ “Las compañías aseguradoras deben cumplir con un capital pagado de 8 millones de dólares, y para reaseguradoras de 13 millones exigencia impuesta y aprobada en el segundo semestre del año 2014 con cumplimiento máximo hasta el 12 de Septiembre del 2017, con sujeción a las condiciones y cronograma de cumplimientos parciales que la Superintendencia de Compañías determine para las compañías que no alcanzaron a contar con tal capital hasta el pasado 12 de Marzo de 2016.”
- ✓ “Cambios normativos en cuanto a las condiciones de reaseguros, la reforma de la metodología de cálculo de las reservas técnicas, así como la resolución sobre los segmentos y porcentajes máximos de inversión obligatoria de las reservas técnicas del 100% al 60% del capital pagado y la reserva legal y un máximo 10% en instituciones financieras, haciendo que dicho negocio disminuya su rentabilidad versus el crecimiento tan acelerado de la siniestralidad en los tiempos actuales.”
- ✓ “Las pólizas no están sujetas a la aprobación previa de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Esta reforma fue beneficiosa para las compañías aseguradoras ya que muchas de ellas tenían cláusulas por aprobar por el organismo de control.”
- ✓ “Copias de las pólizas, tarifas y notas serán remitidas a la Superintendencia por lo menos 30 días antes de su utilización.”
- ✓ “La ley no regula la actividad del reaseguro. Es así que la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera tiene la facultad de normar la contratación del reaseguro, definiendo las condiciones y porcentajes

máximos de cesión de seguros y reaseguros por cada ramo.” (Revista Ekos Negocios, Especial Seguros, 2016, p. 47).

“Los desafíos fueron el Código Monetario y Financiero, las reformas fijadas en la Ley Orgánica de Incentivos a la Producción y Prevención del Fraude Fiscal, la eliminación del SOAT y la Regulación de la Junta Monetaria.” (Memoria de Sostenibilidad Oriente Seguros, 2015, p. 25).

Según la (Revista Enfoque - Vistazo, Julio 2017, p. 21) en su Especial de Seguros, la nueva regulación ha hecho que el sector tenga una transparencia más clara de las aseguradoras existentes, pues en la actualidad cuenta con 34 compañías registradas, de las cuales dos están en proceso de liquidación.

La normativa ha afectado en general al sector; sin embargo son las reglas vigentes con las cuales se debe trabajar, ahora más que nunca las aseguradoras deben ser muy dinámicas para continuar con el negocio respetando dichas reglas, por ningún motivo las normativas han afectado a los clientes.

3.9.1.2.2. Factor Económico

En el Mercado Ecuatoriano de Seguros se presentan algunas variables dentro del entorno económico, entre las principales:

“Evolución del **Producto Interno Bruto** que consiste en el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas”. (economia.com.mx, 2017).

Tabla 5

Evolución Producto Interno Bruto

Sector Real		
PRODUCTO INTERNO BRUTO(+)	2014	2015
Tasa de variación anual (USD 2007)	4,0%	0,2%
PIB (millones USD 2007)	70.243	70.354
PIB per cápita (USD 2007)	4.383	4.322
PIB (millones USD corrientes)	102.292	100.177
PIB per cápita (USD corrientes)	6.382	6.154
Tasa de variación PIB Trimestral (CVE)	2016.II	2016.III
PIB TOTAL, a precios constantes, Base 2007 (++)	0,7%	0,5%
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	0,8%	-0,2%
Explotación de minas y canteras	2,6%	0,4%
Industria manufacturera (incluye refinación de petróleo)	0,8%	0,1%
Construcción	-2,8%	-2,2%
Comercio al por mayor y menor	-0,1%	1,2%
Administración pública	-0,4%	-2,2%
Resto de Servicios (+++)	0,8%	0,8%

Tomada de Reporte Cifras Económicas a Diciembre 2016, Banco Central del Ecuador, 2016, p. 1.

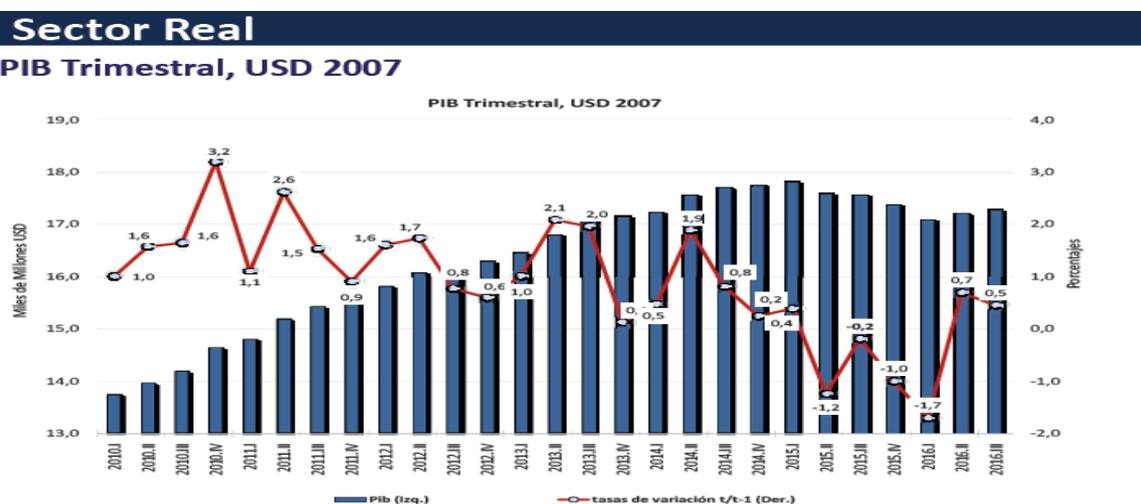


Figura 5. Evolución del Producto Interno Bruto Ecuador

Tomada de Reporte Cifras Económicas a Diciembre 2016, Banco Central del Ecuador, 2016, p. 2.

Con lo cual se evidencia que la tasa de variación trimestral del PIB en los últimos 3 años ha mantenido una tendencia decreciente con recuperaciones positivas moderadas en el tercer trimestre del año 2015 de -1.2% a -0.2%, luego vuelve a decrecer en 2016 recuperándose en el segundo trimestre de este año de -1.7% a 0.7%, para finalmente al tercer trimestre disminuir al 0.5%. Las industrias con aportes positivos al PIB a septiembre 2016 son Comercio al por mayor y menor 1.2%, Otros servicios 0.8%, Minería 0.4%, Manufacturera 0.1%, el resto de giros mantienen resultados negativos.

El factor de las **Tasas de Interés** es muy importante dentro de este análisis, que consisten en:

“Las tasas de interés son el precio del dinero. Si una persona, empresa o gobierno requiere de dinero para adquirir bienes o financiar sus operaciones, y solicita un préstamo, el interés que se pague sobre el dinero solicitado será el costo que tendrá que pagar por ese servicio. Como en cualquier producto, se cumple la ley de la oferta y la demanda: mientras sea más fácil conseguir dinero (mayor oferta, mayor liquidez), la tasa de interés será más baja. Por el contrario, si no hay suficiente dinero para prestar, la tasa será más alta”. (economia.com.mx, 2017).

Tabla 6

Evolución Tasas de Interés

Sector Monetario y Financiero		
INDICADORES MONETARIOS		
Tasas de interés (a)	Nov-2016	Dic-2016
Activa referencial productivo corporativo	8,77	8,48
Activa referencial productivo empresarial	10,19	9,84
Activa referencial productivo PYMES	10,97	11,15
Activa referencial comercial Ordinario	9,26	9,35
Activa referencial comercial prioritario corporativo	8,38	8,10
Activa referencial comercial prioritario empresarial	10,01	9,92
Activa referencial comercial prioritario PYMES	11,37	11,00
Activa referencial consumo ordinario	16,86	16,77
Activa referencial consumo prioritario	16,81	16,69
Activa referencial educativo	9,5	9,5
Activa referencial inmobiliario	10,81	10,86
Activa referencial vivienda de interés público	4,98	4,98
Activa referencial micro ac ampliada	21,43	21,48
Activa referencial micro ac simple	25,03	25,15
Activa referencial micro minorista	27,22	27,26
Activa referencial inversión pública	8,18	8,19

Tomada de Reporte Cifras Económicas a Diciembre 2016, Banco Central del Ecuador, 2016, p. 1.

Se observa que el desenvolvimiento de las tasas es regular, algunas suben y otras bajan en el período comparativo de Nov a Dic 2016, no cuenta con una estabilidad sostenida.

Otro factor importante es la **inflación** que consiste en:

“El aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en un país. Para medir el crecimiento de la inflación se utilizan índices, que reflejan el crecimiento porcentual de una canasta de bienes ponderada. El índice de medición de la inflación es el Índice de Precios al Consumidor (IPC)”. (economia.com.mx, 2017).

Tabla 7

Evolución Inflación

PRECIOS Y SALARIOS

Inflación	Nov-2016	Dic-2016
Anual	1,05%	1,12%
Mensual	-0,15%	0,16%
Acumulada	0,96%	1,12%
Indice de Precios al Consumidor	105,04	105,21

Tomada de Reporte Cifras Económicas a Diciembre 2016, Banco Central del Ecuador, 2016, p. 1,2.

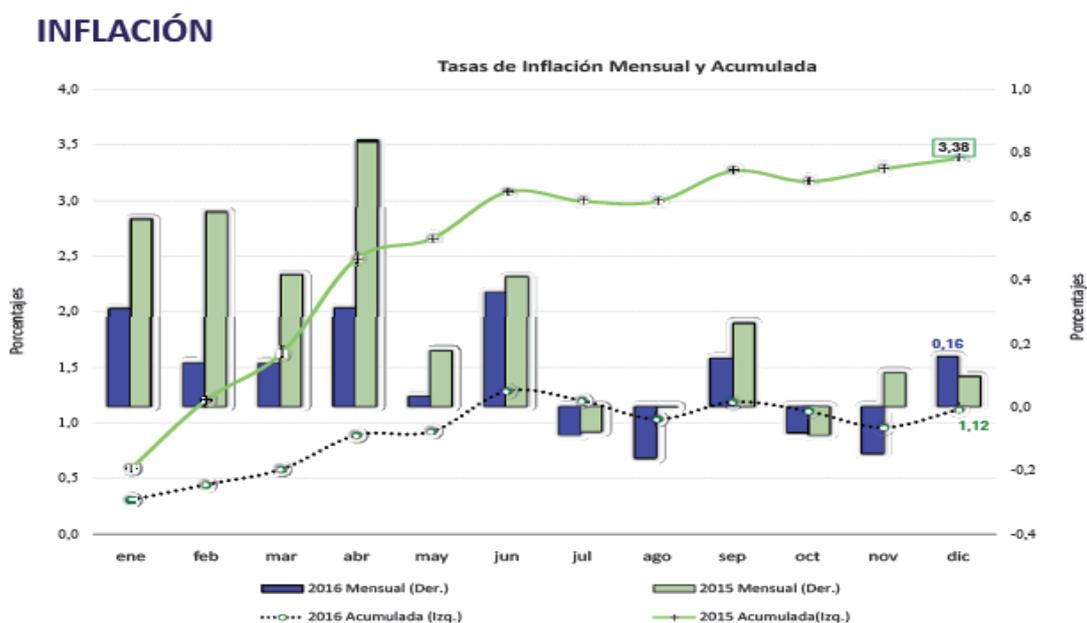


Figura 6. Evolución Inflación

Tomada de Reporte Cifras Económicas a Diciembre 2016, Banco Central del Ecuador, 2016, p. 1,2.

El gráfico muestra que la inflación acumulada a Diciembre 2015 es el 3.38% mientras que a Diciembre 2016 baja a 1.12%, lo que es favorable, sin embargo durante el año 2016 de Noviembre a Diciembre la inflación anual sube de 1.05% a 1.12%, la mensual de -0.15% a 0.16% y la acumulada de 0.96% a 1.12%.

Para el plan de negocios que se quiere llevar a cabo, la constante variación al alza de precios y costos, ha introducido cambios en el aseguramiento de personas y bienes, los cuales se materializan en el aumento de las coberturas y de las sumas aseguradas, lo que, por supuesto, incrementa el monto del precio de las pólizas, todo tratando de seguirle el ritmo a la inflación.

Adicional se analiza el **Desempleo** que es la situación del trabajador que carece de empleo y de salario, cuyo desenvolvimiento se muestra en la tabla y gráfico adjuntos:

Tabla 8

Evolución Desempleo

MERCADO LABORAL URBANO	Jun-2016	Sep-2016
Tasa de Desempleo Total (3)	6,68%	6,68%
Quito	7,06%	8,71%
Guayaquil	5,32%	5,73%
Cuenca	3,32%	3,02%
Ambato	5,25%	6,54%
Machala	4,56%	3,17%
Tasa de Empleo Adecuado/Pleno (3)	50,04%	47,48%
Quito	63,99%	62,25%
Guayaquil	53,97%	49,88%
Cuenca	61,80%	55,81%
Ambato	53,73%	49,50%
Machala	52,97%	49,65%

Tomada de Reporte Cifras Económicas a Diciembre 2016, Banco Central del Ecuador, 2016, p. 1.

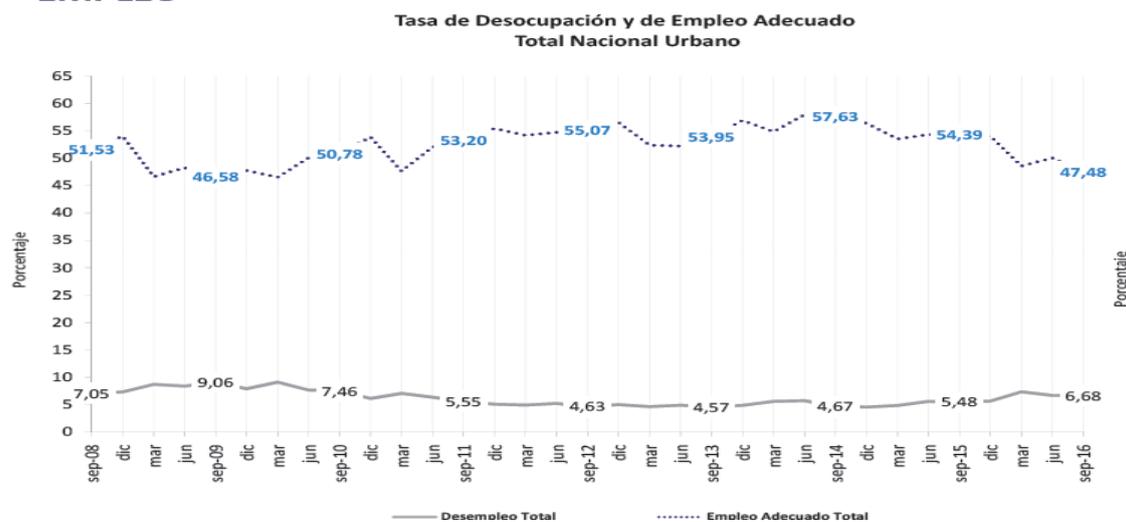
EMPLEO

Figura 7. Evolución Desempleo

Tomada de Reporte Cifras Económicas a Diciembre 2016, Banco Central del Ecuador, 2016, p. 2.

Con lo que se puede observar que el Desempleo total creció de Septiembre 2015 a Septiembre 2016 del 5.48% al 6.68%, mientras que en el mismo período, la Tasa de Empleo Adecuado, que es la relación porcentual entre el número de personas con empleo en un determinado período, respecto a la población en edad de trabajar en ese mismo período decrece de 54.39% al 47.48%.

Con relación a las **Finanzas Públicas**, se evidencia en la tabla adjunta que entre Septiembre y Octubre 2016, los Ingresos del Presupuesto del Gobierno aumentan de USD \$13600 millones a USD \$15000 millones, siendo menores a los rubros que en el mismo período se registran como Egresos igual incrementados de USD \$15300 millones a USD \$ 17100 millones. De igual manera la Deuda Pública Total crece de USD \$36900 millones a USD \$37100 millones.

Tabla 9

Evolución Finanzas Públicas

Sector Finanzas Públicas		
(millones USD, base caja acumulados) (i)	Sep-2016	Oct-2016
Egresos totales del presup.del gob. cent. acum.	15.324,17	17.119,43
Ingresos del presup. del gob. cent. acum.		
Ingresos totales acumulados	13.654,16	15.022,28
Ingresos petroleros acumulados	1.456,53	1.499,53
Ingresos no petroleros acumulados	12.197,63	13.522,75
Impuesto a las importaciones	1.161,61	1.316,16
Impuesto a la renta	2.893,10	3.121,15
Impuesto al valor agregado (IVA)	3.702,39	4.238,84
Impuesto a los consumos especiales (ICE)	567,23	651,01
Otros ingresos	3.873,29	4.195,59
Deuda pública Total	36.986,39	37.108,97
Deuda pública interna	12.403,52	12.532,97
Deuda pública externa	24.582,88	24.576,01

Tomada de Reporte Cifras Económicas a Diciembre 2016, Banco Central del Ecuador, 2016, p. 1.

En el **Sector Externo**, en el período comparativo entre Noviembre 2015 vs. Noviembre 2016 se presenta un mejoramiento en la Balanza Comercial acumulada llegando a USD \$1160 millones, sin embargo las Exportaciones Acumuladas bajaron de USD \$18300 millones a USD \$ 15200 millones en dicho período.

Sector Externo

BALANZA COMERCIAL

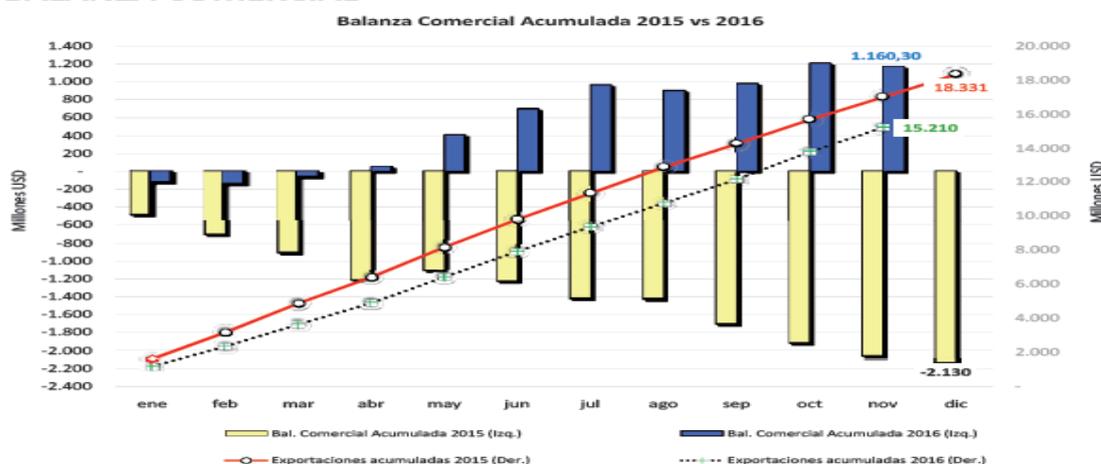


Figura 8. Evolución Balanza Comercial

Tomada de Reporte Cifras Económicas a Diciembre 2016, Banco Central del Ecuador, 2016, p. 2.

En el caso del **Petróleo**, comparando Noviembre 2015 vs. Noviembre 2016, se registra un alza llegando a USD \$38.76 por barril, sin embargo las Exportaciones de Barriles Acumuladas disminuyen de 152 millones a 133 millones en el mismo período.

PETRÓLEO

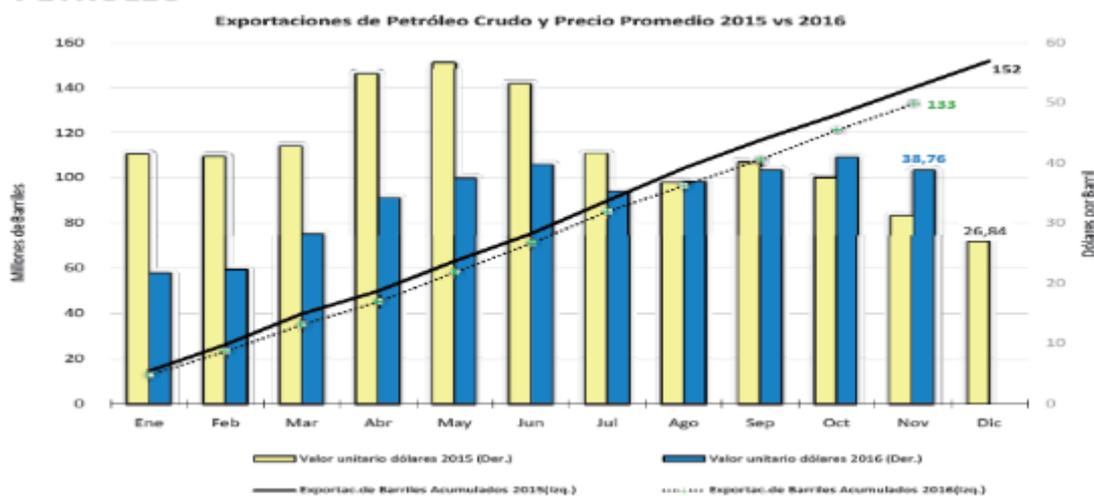


Figura 9. Evolución Petróleo

Tomada de Reporte Cifras Económicas a Diciembre 2016, Banco Central del Ecuador, 2016, p. 2.

El **Riesgo País** en el Ecuador, es el riesgo de una inversión económica debido solo a factores específicos y comunes a un país en particular.

El Riesgo País en el Ecuador hasta la tercera semana al 20 de Julio 2017 disminuye, sube hasta Julio 24 para disminuir nuevamente hasta fin de mes.

Tabla 10

Evolución Riesgo País

FECHA	VALOR
Agosto-06-2017	648.00
Agosto-05-2017	648.00
Agosto-04-2017	648.00
Agosto-03-2017	656.00
Agosto-02-2017	665.00
Agosto-01-2017	670.00
Julio-31-2017	673.00
Julio-30-2017	675.00
Julio-29-2017	675.00
Julio-28-2017	675.00
Julio-27-2017	674.00
Julio-26-2017	677.00
Julio-25-2017	673.00
Julio-24-2017	684.00
Julio-23-2017	681.00
Julio-22-2017	681.00
Julio-21-2017	681.00
Julio-20-2017	673.00
Julio-19-2017	672.00
Julio-18-2017	672.00
Julio-17-2017	674.00
Julio-16-2017	678.00
Julio-15-2017	678.00
Julio-14-2017	678.00
Julio-13-2017	680.00
Julio-12-2017	692.00
Julio-11-2017	713.00
Julio-10-2017	717.00
Julio-09-2017	716.00
Julio-08-2017	716.00

Tomada del Banco Central del Ecuador, 2017.

De acuerdo a la Tabla 1 que corresponde al Ranking del Mercado Total de Seguros en Ecuador ubicada en la página 4 del presente documento a Diciembre 2016 el monto total de facturación en **Prima Neta Emitida** en el sector seguros, comprendiendo todos los ramos asciende USD 1618 millones aproximadamente que en comparación a Diciembre 2015 con USD 1665 millones aproximadamente registra un tasa de decrecimiento del -2.82%, es decir una reducción de USD 46.7 millones.

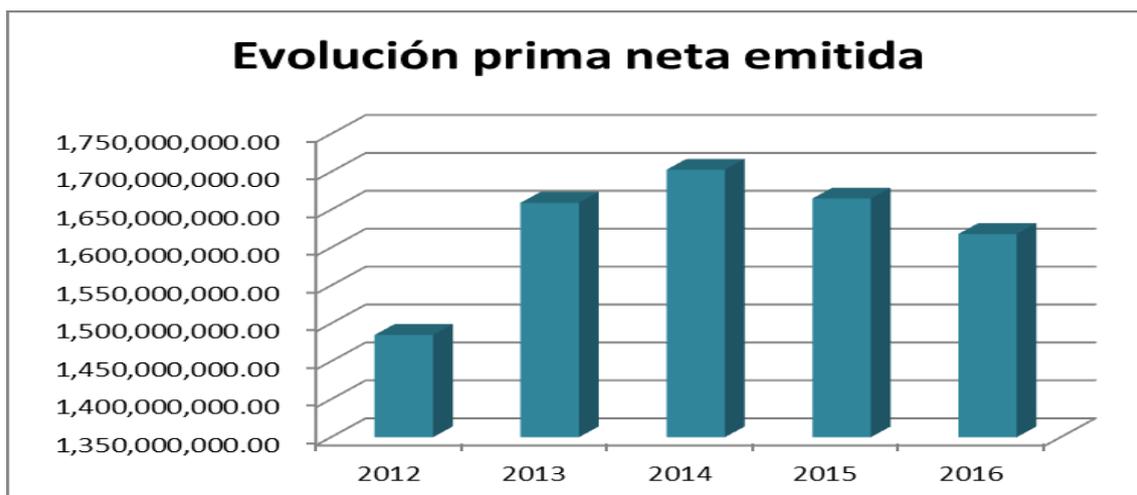


Figura 10. Evolución de la Prima Neta Emitida Mercado Seguros 2012 - 2016

Tomada de Informe Seguros Ecuador, FEDESEG Federación Ecuatoriana de Empresas de Seguros, Ejercicio 2016, p. 11.

Cuando se compara la penetración del seguro privado en la economía, en función a su participación en el PIB, se encuentra una disminución al 1.6%, el más bajo en los cinco últimos años.

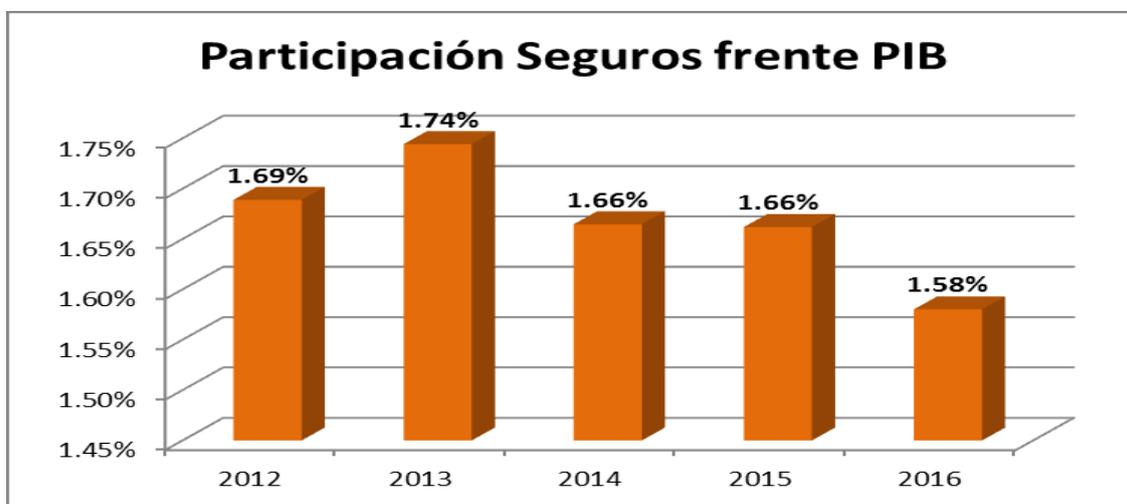


Figura 11. Participación Seguros frente PIB Mercado Seguros 2012 – 2016

Tomada de Informe Seguros Ecuador, FEDESEG Federación Ecuatoriana de Empresas de Seguros, Ejercicio 2016, p. 11.

A pesar de los factores negativos registrados en 2016, el Índice de Penetración de Seguros en el país se ubicó en 1.6% con relación al Producto Interno Bruto, sin embargo este indicador nacional está por debajo del 2.9% de toda

Latinoamérica. Con relación a las **Primas Emitidas por Ramos** se puede observar el siguiente comportamiento:

Tabla 11

Primas Totales por Ramos Mercado Seguros 2015 – 2016

Ramos	Diciembre 2015	Diciembre 2016	Variación \$	Variación %	Share 2016
VEHICULOS	438,051	383,374	(54,677)	-12.5%	23.7%
VIDA GRUPO	267,478	319,508	52,029	19.5%	19.7%
INCENDIO Y LINEAS ALIADAS	169,304	190,484	21,180	12.5%	11.8%
FIANZAS	114,140	105,706	(8,434)	-7.4%	6.5%
RAMOS TECNICOS	96,146	92,962	(3,184)	-3.3%	5.7%
ACCIDENTES PERSONALES	104,253	88,127	(16,126)	-15.5%	5.4%
MULTIRIESGO	67,938	77,119	9,182	13.5%	4.8%
ASISTENCIA MEDICA	65,182	64,876	(307)	-0.5%	4.0%
RESPONSABILIDAD CIVIL	59,706	61,775	2,069	3.5%	3.8%
TRANSPORTE	59,132	52,229	(6,903)	-11.7%	3.2%
AVIACION	48,140	45,892	(2,248)	-4.7%	2.8%
MARITIMO	42,004	40,068	(1,936)	-4.6%	2.5%
VIDA INDIVIDUAL	27,402	27,315	(87)	-0.3%	1.7%
AGROPECUARIO	40,825	18,597	(22,228)	-54.4%	1.1%
ROBO	13,242	12,976	(266)	-2.0%	0.8%
BBB	11,961	10,690	(1,272)	-10.6%	0.7%
TODO RIESGO PETROLERO	21,518	9,937	(11,582)	-53.8%	0.6%
FIDELIDAD	10,692	9,739	(952)	-8.9%	0.6%
RIESGOS ESPECIALES	4,083	4,560	477	11.7%	0.3%
DINERO Y VALORES	3,081	2,241	(840)	-27.3%	0.1%
SOAT	601	(0)	(601)	-100.1%	0.0%
TOTALES	1,664,880	1,618,174	(46,706)	-2.8%	100.0%

Tomada de Informe Seguros Ecuador, FEDESEG Federación Ecuatoriana de Empresas de Seguros, Ejercicio 2016, p. 12.

Los ramos de mayor crecimiento, y que de hecho fueron los únicos con variación positiva en el año 2016 fueron: Vida grupo (20%), Multiriesgo (14%), Incendio y Líneas Aliadas (13%), Riesgos Especiales (12%) y Responsabilidad Civil (4%), en cambio aquellos ramos con menor desempeño en cuanto a su comercialización fueron: Agropecuario (-54%), Todo Riesgo Petrolero (-54%), Dinero y Valores (-27%), Accidentes Personales (-16%) y Vehículos (-13%).

Con relación a la **Participación de Mercado** en el sector Seguros el 67.5% se encuentra concentrado en los cinco principales ramos que se comercializan, estos son: Vehículos (24%), Vida Grupo (20%), Incendio y Líneas Aliadas (12%), Fianzas (7%) y Ramos Técnicos (6%); manteniendo el primero de los nombrados su principal ubicación en las preferencias e interés de los usuarios.

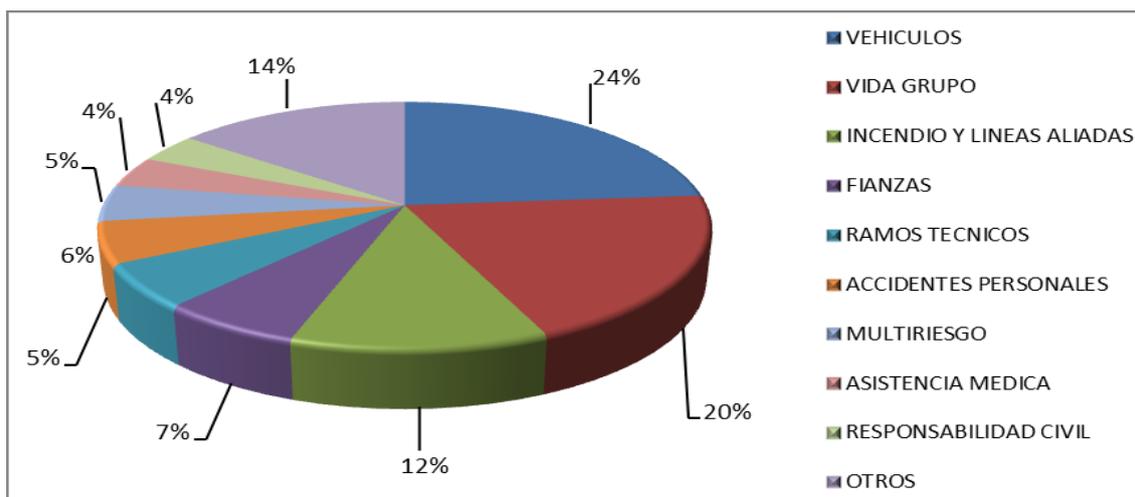


Figura 12. Participación de Mercado Sector – Seguros 2016

Tomada de Informe Seguros Ecuador, FEDESEG Federación Ecuatoriana de Empresas de Seguros, Ejercicio 2016, p. 12.

Mención especial para el comportamiento de los ramos Multirisgo e Incendio y Líneas Aliadas, pues tienen una vinculación directa con la buena gestión de las empresas aseguradoras en la atención de los siniestros presentados por el terremoto del 16 de abril de 2016.

Los seguros son servicios que se pueden adquirir en cualquier momento por los clientes, precisamente cuando la necesidad de consumo se presenta; es decir que no son productos estacionales. No cabe duda que la desaceleración de la economía, las restricciones a las importaciones y el problema presupuestario del sector público han incidido en estos resultados. Para el sector es preocupante el desenvolvimiento de los ramos de Vehículos y Accidentes Personales, por la participación que tienen en el share total del negocio.

3.9.1.2.3. Factor Socio – Cultural

Con respecto al ambiente socio – cultural ecuatoriano encontramos las siguientes variables: El crecimiento de la tasa de siniestralidad en el Ecuador evidencia incrementos importantes.

“La falta de controles, la mala conducta vial y una "epidemia" de vehículos de dos ruedas son los principales problemas de seguridad vial que enfrenta Latinoamérica, donde la tasa de fallecidos por accidentes fue en 2013 de 16 cada 100.000 habitantes, según la Federación Internacional del Automóvil (FIA) y de acuerdo a estudio realizado por esta organización en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Guatemala, Paraguay, Perú y Uruguay se menciona que en estos países fallecieron 61.926 personas el año pasado. La tasa de 16 muertos cada 100.000 habitantes supera ampliamente el promedio de los países con ingresos altos, que es de 8 cada 100.000. Con 40.160 víctimas fatales, Brasil es el país con la tasa de siniestralidad vial más preocupante (20 cada 100.000), seguido de Paraguay (1.117) y Ecuador (2.570), con 17 personas fallecidas cada 100.000 habitantes; por lo que con solo 10.459 vehículos cada 100.000 habitantes, Ecuador es el país que se ubica de peor manera cuando se compara la **tasa de fallecidos** con el tamaño del parque automotor”. (Andes: Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2014).



Figura 13. Ecuador: Autos: Primas Totales, Primas Cedidas, % de Cesión y Siniestralidad 2007-2016

Tomada de Análisis del Mercado Asegurador Ecuador elaborado por Latino Insurance On Line, 2016, p. 28.

Entendiéndose por prima cedida la prima total que las compañías traspasan al reasegurador a través de contratos de reaseguro proporcional.

“Según los últimos datos del Anuario de Transportes 2015, publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en el 2015, se matricularon 1'925.368 vehículos motorizados en Ecuador, 57% más que lo registrado en el 2010 cuando la cifra llegó a 1'226.349. Pichincha fue la provincia con más vehículos matriculados con 492.568, seguido de Guayas con 362.857 y Manabí con 152.231. A nivel nacional del total de vehículos matriculados el 28,1% tiene más de doce años (2004 y años anteriores); mientras que aquellos vehículos que tienen de 1 a 5 años (modelos 2009 a 2016), representan el 55,1% del total; es decir el parque automotor está compuesto, en mayor proporción por vehículos nuevos”. (Ecuador en cifras, 2016).

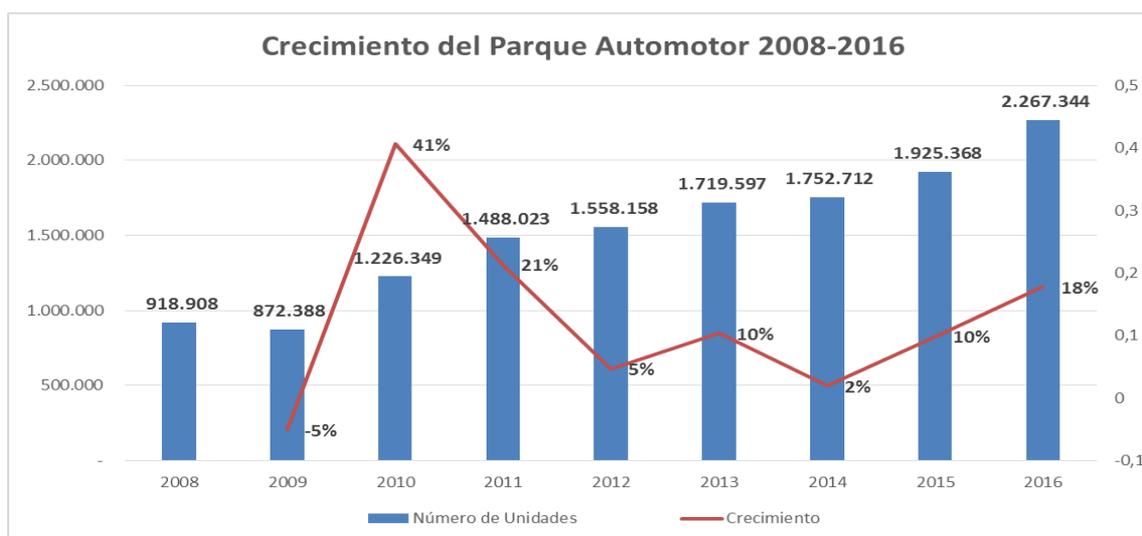


Figura 14. Crecimiento del Parque Automotor 2008-2016

Adaptada de Reporte INEC Vehículos Matriculados 2008-2014, INEC Anuario Transporte 2015, Boletín AEADE Diciembre 2016.

Se puede ver que el **Crecimiento del Parque Automotor** ecuatoriano tiene una tendencia creciente, registrando un incremento del 10% al 18% entre los años 2015 – 2016.

“La **Cultura de Seguros** se refiere al proceso de toma de decisión consciente y no forzada de contratar pólizas de seguros para prevenir el shock que genera un evento adverso, para esto es necesario que se presenten 3 hechos: Volverse consciente del valor de las cosas en el tiempo, de la posibilidad de ocurrencia de un evento, y del efecto de la pérdida en el bienestar personal.” (Revista Ekos Negocios, Junio 2016, p. 52).

Por lo cual, según la (Revista Ekos Negocios, Junio 2016, p. 52) en su Especial de Seguros, manifiesta que:

“De varios estudios desarrollados por su Unidad de Investigación Económica y de Mercado, alrededor del 39% de la población ecuatoriana manifiesta tener al menos un seguro contratado, de los cuales el 79% aseguran sus bienes por voluntad propia mientras que el 21% restante considera a la póliza de seguros como un gasto y por tanto una pérdida de recursos.”

La cultura aseguradora y de previsión de los ecuatorianos realmente es escasa, esto unido al bajo poder adquisitivo de la población, hace que las pólizas que se contratan se orienten a los bienes en que las pérdidas sean más tangibles, por lo cual los ramos con mayor demanda son los de vehículos, vida en grupo e incendio.

Finalmente el **Terremoto de Abril 2016** fue un factor que marcó a todos los ecuatorianos, pues muchas vidas se perdieron aparte de los daños materiales incurridos, este evento es considerado de los más grandes de su historia, que afectó principalmente y de manera importante a las zonas costeras de las provincia de Manabí y Esmeraldas, constituyéndose en el evento individual de mayor impacto en la historia del seguro privado nacional.

A continuación se presenta cifras sobre su dimensión y gestión por parte del sector asegurador.

Tabla 12

Cifras Dimensión Terremoto 16 de Abril 2016 y Gestión Aseguradoras

Cierre	Siniestros Reportados	Siniestros Terminados	Valor Pagado	Valor Reservas	Total
Mayo 16 - 2016	12,771	486	14,095,429.40	248,707,879.99	262,803,309.39
Junio 16 - 2016	22,072	5,207	80,688,809.33	279,676,571.93	360,365,381.26
Julio 25 - 2016	28,657	15,476	182,787,196.43	368,164,181.30	550,951,377.73
Agosto 12 - 2016	28,915	15,787	202,622,908.42	358,760,730.72	561,383,639.14
Septiembre 13 - 2016	34,021	24,775	236,769,398.34	312,602,704.21	549,372,102.55
Octubre 7 - 2016	36,185	27,303	290,664,158.36	311,086,425.57	601,750,583.93
Enero 12 - 2017	38,423	33,031	373,984,477.47	185,584,876.55	559,569,354.02

Fuente: Reporte de aseguradoras a FEDESEG

Tomada de Informe Seguros Ecuador, FEDESEG Federación Ecuatoriana de Empresas de Seguros, Ejercicio 2016, pp. 24-25.



Figura 15. Gestión Aseguradora Terremoto Abril 2016

Tomada de Informe Seguros Ecuador, FEDESEG Federación Ecuatoriana de Empresas de Seguros, Ejercicio 2016, p. 24, 25.

Al 12 de Enero de 2017 los indicadores generales de gestión son: 86% de los casos reportados, debidamente finiquitados; 67% de los valores reclamados, debidamente indemnizados a los asegurados. Por lo cual se puede aprovechar la conciencia colectiva, que genera un desastre natural, para empezar a trabajar en la cultura de seguros de la población, mostrando a los agentes económicos los beneficios de mantener un seguro y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en un mercado en que la desaceleración económica y la disminución del ahorro aparecen como las principales amenazas.

3.9.1.2.4 Factor Tecnológico

Dentro del mercado de seguros el factor tecnológico es fundamental, pues el adelanto y uso de varias herramientas informáticas facilitan los procesos operativos internos de procesamiento de trámites en las organizaciones; minimizando el tiempo de servicio de todo el ciclo desde el momento que se contacta al cliente para venderle el producto hasta cuando es aprobada y entregada en sus manos la póliza. Igualmente el desarrollo de aplicaciones móviles conectadas a las páginas web de los actores del sector, facilita el acceso del cliente desde su Smartphone independientemente del lugar en el que se encuentre; se aprovecha este tiempo y si la oferta es de interés ingresa sus datos en los canales electrónicos para poder iniciar el proceso de venta. Nuevas tendencias hacia la implementación de estrategias apoyadas en la tecnología digital, que requieren inversiones importantes. Ej.: e-póliza, portales de compras productos cerrados.

Tabla 13

Análisis Pest Oriente Seguros S.A.

ANÁLISIS PEST DE ORIENTE SEGUROS S.A.	
POLÍTICO - LEGAL	Escenario Político con tendencia a estabilización por presencia de diálogos nacionales No existencia de agenda definida para cierre de acuerdos comerciales para comercio exterior Cambios legales a la normativa vigente <ul style="list-style-type: none"> - Actualización y transparencia en la existencia de aseguradoras - Incremento en capital social pagado para aseguradoras y reaseguradoras - Cambios normativos en condiciones de reaseguros, y reforma metodología de cálculo de reservas técnicas. - Pólizas no sujetas a ok previa de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros - Junta Monetaria con potestad de regulación para actividad de reaseguro Transparencia y Actualización de Aseguradoras Existentes.
ECONÓMICO	Tendencia decreciente en la tasa de variación del PIB Desenvolvimiento regular de las tasas de interés Crecimiento de la inflación Crecimiento del desempleo Mal Manejo de Finanzas Públicas con endeudamiento excesivo de la deuda total. Comportamiento Balanza Comercial y disminución de exportaciones acumuladas. Comportamiento del Precio del Petróleo y disminución de exportaciones de barriles acumuladas Comportamiento Riesgo País Comportamiento del Mercado de Seguros: <ul style="list-style-type: none"> - Evolución de la Prima Emitida - Evolución de Activos Totales - Evolución de Pasivos Totales - Evolución del Patrimonio - Participación Seguros frente a PIB - Primas emitidas por Ramos - Participación de Mercado
SOCIO - CULTURAL	Incremento de la Tasa de Siniestralidad Crecimiento del Parque Automotor Cultura de Seguros Terremoto de Abril 2016
TECNOLÓGICO	Implementación de estrategias apoyadas en tecnología digital <ul style="list-style-type: none"> - E-póliza - Portales de Compras de productos cerrados Desarrollo de Aplicaciones Móviles Herramientas electrónicas en web interactivas empresa - cliente

3.9.2 Entorno Microeconómico

“Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa y analizarla en términos de rentabilidad. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia sino la base de una serie de actividades estratégicas que vayan acorde a la consecución de sus objetivos”. (5fuerzasdeporter.com, 2017).



Figura 16. Relación entre las 5 Fuerzas de Porter

Tomada de 5fuerzasdeporter.com, 2017.

3.9.2.1. Poder de Negociación de los Clientes

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

Los clientes objetivo para el presente proyecto se encuentran enfocados desde dos puntos de vista: **1)** El Cliente Directo Empresas de tamaño Micro, Pequeño, Mediano A, B, y Grande con interés de asegurar los autos que están dentro de sus activos, el alcance de este tipo de cliente se da cuando tiene conexión directa con la aseguradora. **2)** Otro tipo de cliente pero con relación al Canal son los Bróker; que son los asesores, productores de seguros y mantienen en todo el proceso un rol de intermediación entre el cliente y la aseguradora, 977 categorizados entre personas naturales y jurídicas registrados en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, y que de acuerdo a su glosario de términos son todos los agentes de seguros que normalmente realizan las labores de promoción de los productos de las aseguradoras entre sus clientes.

Asumen también la responsabilidad de asesorarlos en la contratación de las coberturas, ponerlos al tanto de las alternativas del mercado, aclararles las limitaciones, exclusiones y costos del seguro, realizar los trámites para la contratación de la póliza y en muchos de los casos asesorarlos para la obtención de las indemnizaciones en caso de siniestros. Actualmente Oriente Seguros tiene un contrato de agenciamiento con 246 corredores de seguros que venden los productos de la empresa.

En definitiva Oriente Seguros S.A. debe en primera instancia orientar su enfoque al Cliente Canal Bróker en la colocación de las pólizas de seguros empresariales contemplando mejores beneficios y/o condiciones (tasas) de seguro y sobretodo ser mucho más ágiles en servicio y operatividad y al Cliente Corporativo con empresas de tamaño Micro, Pequeño, Mediano A, B y Grande.

El poder de negociación de los Clientes es **ALTO** ya que las necesidades de un cliente a otro varían, y cada vez más, consideran mayor cantidad de beneficios a recibir en el momento de llegar a su decisión de compra. Este tipo de clientes es apetecido por toda la competencia que existe en el mercado de seguro de vehículos, se puede mencionar que en nivel de importancia el Bróker alcanza

un 90% ya que ellos generan el 80% de las ventas de seguros corporativos en la compañía, el cliente Directo Empresarial representa en importancia el 10% bajo el esquema de venta directa.

3.9.2.2. Principales Competidores Rivalidad entre las Empresas

“Una compañía debe ofrecer mayor valor y satisfacción a sus clientes que sus competidores. Así, los mercadólogos deben hacer algo más que tan sólo adaptarse a las necesidades de los consumidores meta. Tienen que lograr, además, una ventaja estratégica al posicionar sus ofertas con más fuerza que las ofertas de la competencia en la mente de los consumidores”. (Kotler y Armstrong, 2012, p. 68).

De acuerdo a la Tabla 2 que corresponde al Ranking del Mercado Total de Seguros de Vehículos en Ecuador ubicada en la página 5 del presente documento se encuentran registradas 34 aseguradoras; las 10 más importantes y representativas abarcan el 75.93% de este mercado.

Sin embargo, los 5 principales competidores son: Seguros Equinoccial en primer lugar con 16.36% de participación de mercado, QBE Seguros en segundo lugar con el 15.45%, Chubb pasando del cuarto lugar en el año 2015 al tercer lugar en el año 2016 con el 6.54%, Aseguradora del Sur pasando del tercer lugar en el año 2015 al cuarto lugar en el año 2016 con el 6.39% y finalmente Liberty Seguros pasando del sexto lugar en el 2015 al quinto lugar en el 2016 con 6.20%, sumados estos 5 participantes abarcan el 51% del mercado, los mismos cuentan con la experiencia y contactos suficientes para ser considerados los competidores directos de Oriente Seguros S.A.

En términos de porcentaje de crecimiento de mercado las 4 primeras aseguradoras han experimentado decrecimientos, solamente Seguros Liberty tiene un crecimiento positivo del 3.01% al 3.11% comparando el valor total de la Prima Emitida en el período Diciembre 2015 a Diciembre 2016.

El poder de negociación de los competidores es **ALTO** debido a la gran cantidad de actores existentes incluso algunos de ellos con mejores tasas vigentes en el mercado así como una gran variedad de ofertas distintas en servicios y condiciones para las pólizas de aseguramiento de autos; con alto posicionamiento en la mente de los consumidores lo que les da una fuerza competitiva significativa, actualmente Oriente Seguros mantiene una debilidad porque no cuenta con este producto y se encuentra fuera del mercado.

A continuación se analiza a los 5 principales competidores:

Seguros Equinoccial: De acuerdo a la información registrada en la página web de la empresa:

“Es una compañía ecuatoriana de seguros que busca brindar tranquilidad a los clientes por medio de la protección del patrimonio de sus familias y empresas. Nació en 1973, actualmente está presente en las más importantes ciudades del país como Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Ibarra, Ambato, Machala y Loja. Son la aseguradora líder de Ecuador, así lo demuestran las cifras de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, pero sobre todo por el respaldo y confianza de miles de clientes”.

“Sus productos son: Seguro de Auto, Seguro de Hogar, Seguro de Auto de más de 12 años, Auto Vip Equinoccial, Fianzas Electrónicas, y servicios orientados a clientes, corredores, fianzas, talleres y concesionarios, mantiene el respaldo de las más importantes reaseguradoras a nivel mundial, lo que significa una gran garantía para los clientes”.

“Es una de las empresas que conforma el Grupo Futuro, uno de los más grandes del Ecuador: 49 empresas, de las cuales 43 son nacionales y 6 extranjeras, con una filosofía empresarial basada en el trabajo en equipo y gente involucrada, sumado al interés por el desarrollo de su talento humano e integración del mismo con la empresa. Cuenta con la solidez y

estabilidad, que les permite mantener un crecimiento continuo”. (Equinoccial, 2017).

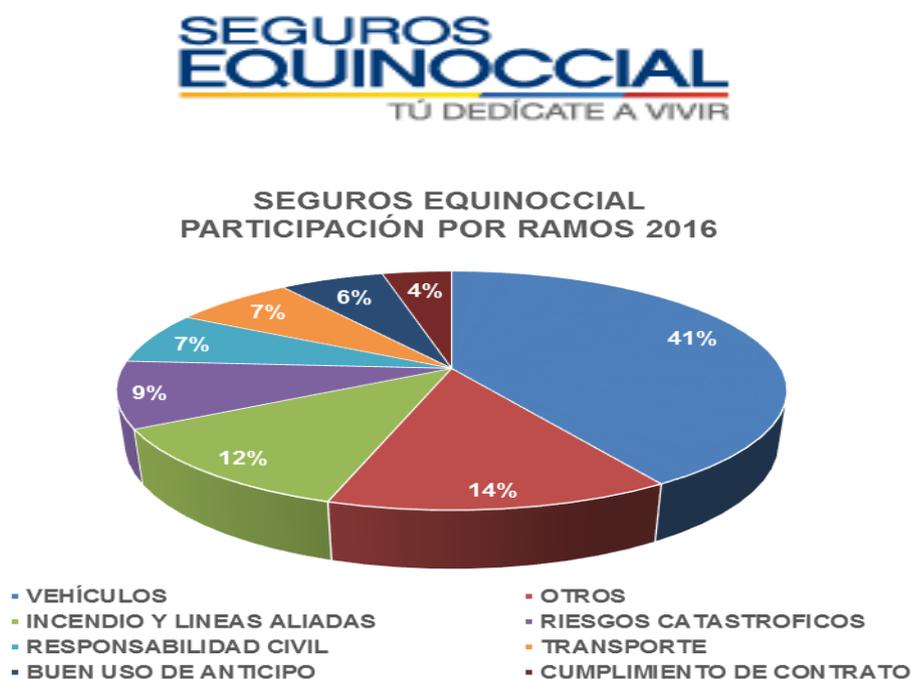


Figura 17. Seguros Equinoccial Participación por Ramos 2016

QBE Seguros: Conforme la información registrada en la página web de la empresa:

“QBE nació como una empresa pequeña fundada en Australia hace más de 125 años. Actualmente es líder en el mercado asegurador australiano y es una de las 20 aseguradoras y reaseguradoras más grandes del mundo, con oficinas en más de 38 países y más de 17.000 empleados en todo el mundo.”

“En 1992 Seguros Colonial es constituida el 17 de Septiembre, autorizada y controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros de Ecuador, para el 2008 se ubica en el primer lugar del mercado asegurador ecuatoriano con un capital suscrito y pagado de US\$ 5.648.930 y una producción anual de primas por US\$100.890.103,1. En 2010 QBE adquiere Seguros Colonial, con un volumen de primas aproximadas de \$ 120 millones de dólares anuales”.

“Sus Productos son: Vehículos, Gama Alta, Hogar, Negocios/Pymes, Cargo, Vehículos Pesados, Max (Equipo de Contratistas y Maquinaria Pesada Móvil), Taxis, Motos Agrícola, Vacuno, Equino, Forestal. Otros Ramos: Incendio y Eventos de la Naturaleza, Robo y Asalto, Equipo Electrónico, Lucro Cesante, Accidentes Personales, Responsabilidad Civil, Seguro Todo Riesgo y Construcción, Seguros Todo Riesgo y Montaje, Vehículos Corporativos y Flotas, Seguro Empresas. Ofrece servicios como: QBE Assist, Aplicativos Móviles, Proveedores y Talleres, Zona de Descarga, QBE Box, Asistencia legal in situ Alis, QBE Plus, Brokers, QBE Beneficios”. (Seguros, 2017).

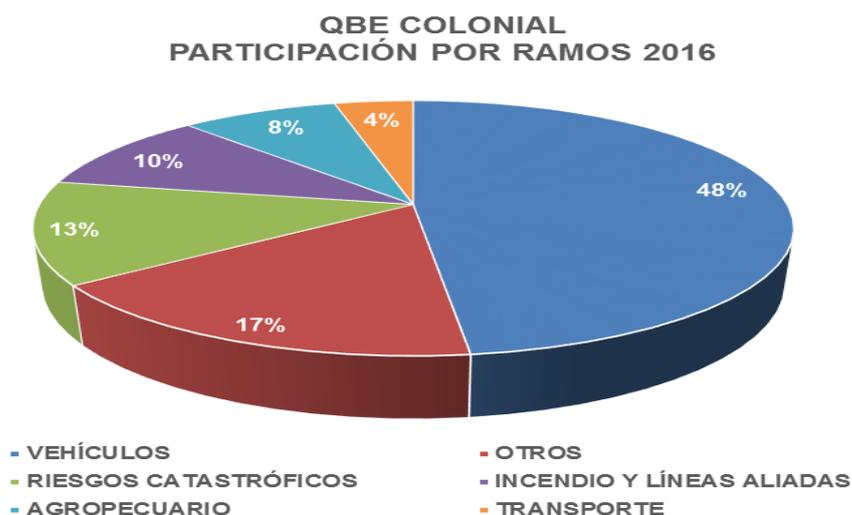


Figura 18. QBE Colonial Participación por Ramos 2016

Chubb: Conforme la información registrada en la página web de la empresa:

“La presencia de la compañía en el Ecuador ha estado garantizada desde 1938 a través de sus predecesoras y en 1999 continuó sus operaciones en Ecuador como ACE Seguros S.A. La compañía fue renombrada a Chubb Seguros Ecuador S.A. en Enero de 2016, se enfoca en proporcionar productos y servicios especializados para riesgos de responsabilidad civil así como también de accidentes y salud”.

“Con operaciones en 9 países de la región, Chubb se distingue por su amplia oferta de productos y servicios, gran capacidad de distribución, excepcional fortaleza financiera, excelencia de suscripciones y conocimientos técnicos superiores en la gestión de siniestros. Sus productos son: Accidentes Personales, Vehículos, Seguro de Vida, Incendio, Robo, Equipo Electrónico, Dinero y/o Valores, Rotura de Maquinaria, Fidelidad, Responsabilidad Civil, Mercadeo Empresarial. Mantiene servicios como: Facturación Electrónica, Corredores- agentes- y agencias de Chubb en Ecuador, Servicio de Siniestros y Control de Pérdidas, Servicio de Ingeniería de Riesgos, Multinacionales, Aplicaciones regionales, Chubb International Excess”. (Chubb, 2017).



CHUBB SEGUROS
PARTICIPACIÓN POR RAMOS 2016

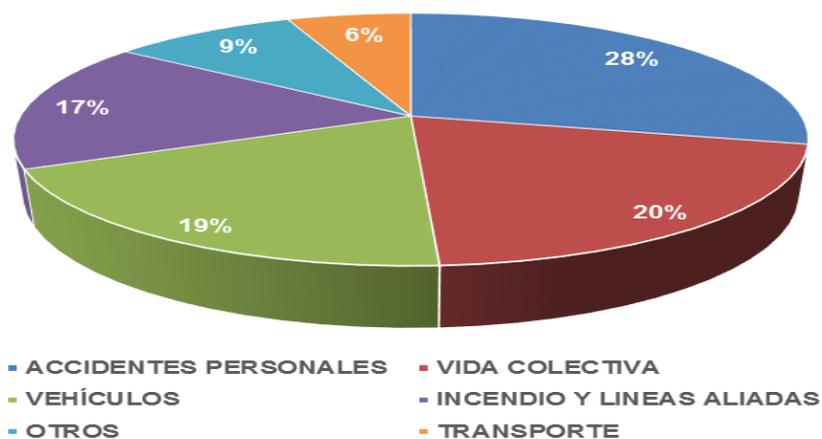


Figura 19. Chubb Seguros Participación por Ramos 2016

Aseguradora del Sur: Conforme la información registrada en la página web de la empresa:

“Nació el 11 de Febrero de 1990 en Cuenca con el objetivo de brindar a los ecuatorianos la mayor protección, en todo momento y lugar; siempre con un respaldo incondicional y bajo los conceptos de fortaleza y solidez. Para el año de 1994 apertura operaciones trasladando su matriz a Quito

con el fin de ampliar y diversificar su servicio y cobertura en la capital de los ecuatorianos, mientras que en 1997 Aseguradora del Sur decidió expandirse en la geografía ecuatoriana abriendo sucursales en: Ambato, Cuenca, Ibarra, Loja, Machala, Manta, Portoviejo, Riobamba, Santo Domingo, Francisco de Orellana (El Coca) y en el sur de Quito. Cada una de sus plazas tiene autonomía suficiente para comercializar seguros, brindando un mejor y más amplio servicio y experiencia a todos sus clientes”.

“Para el año 2014, luego de un gran esfuerzo de trabajo y servicio, abre operaciones en un nuevo hogar ubicado en un punto estratégico de la ciudad de Quito, otorgando comodidad a sus colaboradores y sobretodo generando una mejor atención y experiencia a los clientes”.

“Maneja Productos como: Accidentes Personales: Plan Estudiantil y Plan Premium, Para mi Hogar, Para mi Auto, Para mis Garantías, Otros Ramos: Transporte Aéreo, Transporte Marítimo, Transporte Terrestre, Transporte Interno (Solo en Ecuador), Bancos y Financieras, Rotura de Maquinaria, Incendio, Robo, Equipo Electrónico, Equipo y Maquinaria, Responsabilidad Civil, Todo Riesgo Construcción, Montaje Todo Riesgo, Multiriesgo, Lucro Cesante Incendio, Lucro Cesante Rotura de Maquinaria, Dinero y Valores, Fidelidad Privada, Fidelidad Pública, Casco Aéreo, Casco Marítimo, Transporte (Aéreo, Marítimo, Terrestre)”.

“Ofrece servicios como: Validación de Póliza, Formularios para: Vinculación de Clientes, Autorización de Forma de Pago, Nombramiento de APS, Mi Auto, Mi Hogar, Accidentes Personales, Fianzas”. (Sur, 2017).



**ASEGURADORA DEL SUR
PARTICIPACIÓN POR RAMOS 2016**

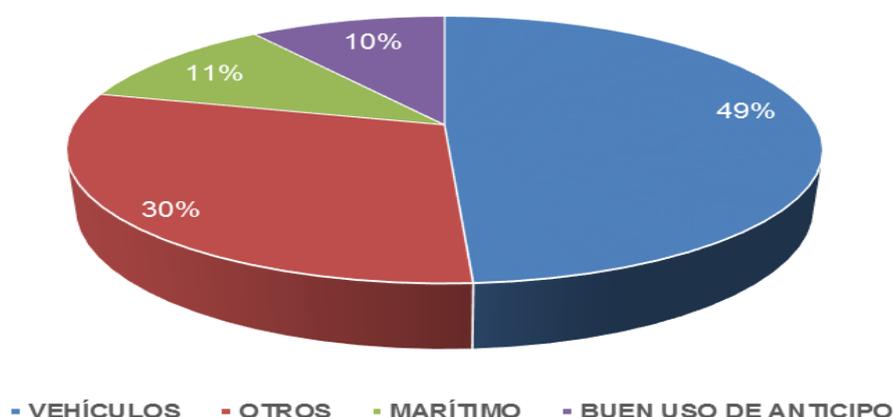


Figura 20. Aseguradora del Sur Participación por Ramos 2016

Liberty Seguros: Conforme la información registrada en la página web de la empresa:

“Liberty Seguros forma parte del grupo Liberty Mutual, una organización multinacional fundada en Boston, Estados Unidos con más de 100 años en la industria de seguros y reaseguros. Liberty Mutual Insurance actualmente cuenta con 50.000 empleados en 900 oficinas en 30 países alrededor del mundo; es el tercer asegurador internacional en seguros generales más grande de Estados Unidos, ocupando la posición 76 en el ranking de Fortune 500”.

“En 2012 Liberty Mutual llegó a Ecuador a través de la adquisición de dos empresas: Panamericana del Ecuador y Seguros Cervantes. El reconocimiento y la experiencia de éstas han facilitado la rápida consolidación de Liberty Seguros en el mercado ecuatoriano, donde afianzamos la integridad, el respeto y principalmente, el servicio excepcional que caracterizan a Liberty en todo el mundo. Actualmente tiene oficinas en Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, y Santo Domingo de los Tsáchilas. Maneja Productos para Personas Naturales como: Liberty

Auto, Liberty Hogar, Liberty Estudiantil, Liberty Camiones, Mini Flota de Vehículos, así como Productos para Empresas como: Liberty Vida, Liberty Salud, Liberty Restaurantes, Liberty Accidentes Personales, Ramos Generales: Multiriesgo, Incendio y Líneas Aliadas, Lucro Cesante por Incendio, Robo, Responsabilidad Civil, Fidelidad; Ramos Técnicos: Equipo Electrónico, Equipo y Maquinaria, Rotura de Maquinaria, Lucro Cesante por Ruptura de Maquinaria, Todo Riesgo Construcción, Todo Riesgo de Montaje”. (Seguros L. , 2017).

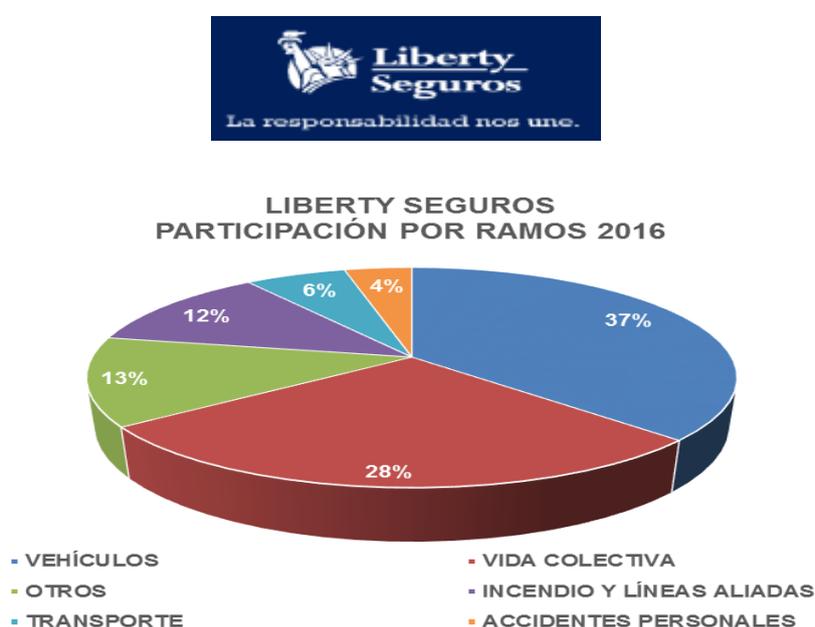


Figura 21. Liberty Seguros Participación por Ramos 2016

El costo del servicio en el seguro de vehículos de Oriente Seguros es un tema técnico fundamentado en: los Indicadores de Alerta Temprana que son: Ventas, Gastos, Índices Generales: Liquidez, ROE, ROA, Resultado Neto, Balance General, Flujo de Caja y Normativa. La posición del servicio en Oriente Seguros con respecto al seguro de vehículos frente a la competencia experimenta al momento una debilidad; pues el producto no se encuentra todavía en el mercado, el presente análisis es justamente para determinar la viabilidad de que la empresa vuelva a comercializar esta oferta pero totalmente distinta a la existente con la generación de la rentabilidad requerida para poder proceder a su relanzamiento.

Tabla 14

Matriz Comparativa de Precios Tasas Seguros de Vehículos Corporativos con respecto a la Competencia

MATRIZ COMPARATIVA PRECIOS - TASAS SEGUROS DE VEHÍCULOS CON RESPECTO A LA COMPETENCIA							
	Oriente Seguros	Seguros Equinoccial	Qbe Colonial	Chubb Seguros	Aseguradora del Sur	Liberty Seguros	Seguros Unidos
Seguro Corporativo	2,80%	Previa Revisión Técnica Confirmación Tasa	2,80%	2,65%	2,97%	3,30%	2,80%

Cotizaciones realizadas a Compañías Competidoras, 2017.

Como lo muestra la tabla anterior se evidencian las tasas de seguros de vehículos dentro del seguro corporativo que ofrece tanto Oriente Seguros en un 2,80% así como el resto de la competencia; constituida por Seguros Equinoccial quienes confirman la tasa previa una revisión técnica de la flota de vehículos, QBE Colonial y Seguros Unidos manejan una tasa similar al 2,80% mientras que Chubb Seguros tiene una tasa promedio entre los vehículos que cuestan menos y más de \$40000 usd cuyo dato es 2.65%, sin embargo Aseguradora del Sur y Liberty Seguros mantienen las tasas más altas en 2.97% y 3,30% respectivamente.

3.9.2.3. Competidores Potenciales Amenaza de los Nuevos Entrantes

“Compañía que puede llegar a ser competencia de otra, aunque en el momento del análisis no lo sea. Puede ser competencia toda empresa con capacidad de satisfacer las mismas necesidades que satisfacen los productos de la ya existente en el mercado.” (marketingdirecto.com, 2017).

Dentro de los competidores potenciales para el mercado de seguros de vehículos se encuentran posibles nuevas compañías de seguros vendiendo los mismos ramos.

El poder de negociación de los competidores potenciales es **BAJO** debido a que las empresas existentes disponen ya del producto de seguro vehicular en el mercado, dando como resultado un mercado copado; pues actualmente existen 34 aseguradoras vigentes de acuerdo a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros con lo que se vuelve sumamente complicado y difícil lograr un porcentaje de participación de mercado significativo en el corto plazo al enfrentarse a un número considerable de actores.

Adicional para el ingreso de nuevas empresas el hecho de constituirse como una organización aseguradora requiere contar con una inversión de capital social suscrito de \$8'000.000 usd así como cumplir con los requisitos y parámetros legales exigidos por la entidad de control para proceder a la regularización de su operación.

3.9.2.4. Poder de Negociación de los Proveedores

“Los proveedores constituyen un vínculo importante del sistema general de la red de entrega de valor de la empresa hacia el cliente. Brindan los recursos que la compañía necesita para producir sus bienes y servicios. Los problemas con los proveedores podrían afectar seriamente el marketing.” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 67).

Dentro de este Mercado la red de proveedores se extiende a las compañías Reaseguradoras que de acuerdo al Glosario de Términos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros son aquellas empresas que cubren ya no a un Asegurado directo, sino a la cartera o ramo determinado de una Aseguradora, dando lugar a lo que se llama la atomización del riesgo.

Además se cuenta con Proveedores de Servicios de Asistencias y Tecnologías, Peritos de Seguros, así como Talleres de atención a clientes y locales de venta de repuestos cuando ocurre un evento y el cliente se pone en contacto con la aseguradora para requerir de sus servicios en cuanto a indemnización, compostura o reposición del vehículo conforme sea el caso.

El poder de negociación de los proveedores es relativamente **BAJO** porque en el caso de las reaseguradoras son empresas reconocidas en el medio con una sólida posición financiera para generar el respaldo económico que las aseguradoras necesitan siendo éste un factor muy delicado; sin embargo existen los proveedores suficientes de índole nacional e internacional para darse un cambio en caso de ser requerido.

Para el caso de Proveedores de Servicios de Asistencias y Tecnologías, Peritos de Seguros, así como Talleres de atención a clientes y locales de venta de repuestos hay varias alternativas en el mercado diversificando y disminuyendo su poder de acción debido principalmente a que éstos locales dependen directamente de las instrucciones que la aseguradora manifieste antes, durante y después del momento de la atención.

3.9.2.5 Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos

“Lo fácil que es para los clientes cambiar a un producto similar, la amenaza de sustitutos es generalmente mayor cuando el valor de un producto no es relevante es decir si el precio y las características de este no son únicas. Esto puede lastimar a una empresa cuando por ejemplo el precio de un producto similar en el mercado va hacia abajo. A medida

que aparecen más sustitutos, tanto la demanda y el precio de los productos se hace más elástica. Como el precio de los sustitutos cae, los fabricantes pueden asegurarse subiendo los precios o la propia empresa se ve forzada a bajar sus propios precios. Los sustitutos también pueden venir de fuera de la industria del producto original y pueden servir para la misma función o para un propósito similar". (5fuerzasdeporter.com, 2017).

En la actualidad y para el mercado de seguro de vehículos todo producto o servicio sustituto constituyen los elementos físicos y manuales de seguridad como sistemas y dispositivos de rastreo satelital, alarmas, servicios médicos, entre otros que trabajan en conjunto con los seguros privados y que mantienen un poder de negociación relativamente **BAJO** debido a que constituyen herramientas de seguridad complementarias a un seguro de vehículo privado concebido como el elemento primordial de seguridad y protección del activo con la presencia de varias opciones en este mercado.

3.9.3 Análisis del Mercado

"Los conceptos de intercambio y relaciones nos llevan al concepto de mercado. Un **mercado** es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Tales compradores comparten una necesidad o un deseo en particular, el cual puede satisfacerse mediante relaciones de intercambio." (Kotler y Armstrong, 2012, p. 7).

De acuerdo a la Tabla 2 que corresponde al Ranking del Mercado Total de Seguros de Vehículos en Ecuador ubicada en la página 5 del presente documento, este mercado ha experimentado un decrecimiento comparado el período de Diciembre 2015 vs. Diciembre 2016 en -12.48%, de 438 millones a 383 millones respectivamente en cada año.

A Diciembre del año 2016 en el sector de seguros en general el giro de seguros para vehículos es uno de los principales ramos representando USD 383

millones de los USD 1618 millones del total de primas emitidas, es decir cuenta con un 23.7% de participación.

3.9.3.1 Definición del Mercado Potencial

“El mercado potencial es aquel mercado conformado por el conjunto de clientes que no consume el producto que deseamos ofrecer, debido a que no tienen las características exigidas por nosotros del segmento al que deseamos vender, porque consumen otro producto, le compran a la competencia, ya sea uno similar o un sustituto o sencillamente no consumen por temor a ver afectado su salud”. (markegruop.blogspot.com, 2017).

Dentro del mercado de seguros de vehículos el mercado potencial corresponden a todos los vehículos motorizados matriculados dentro del parque automotor ecuatoriano a Diciembre 2016 que ascienden a 2'267.344 unidades distribuidos en las distintas categorías y clases como lo evidencia el gráfico adjunto:

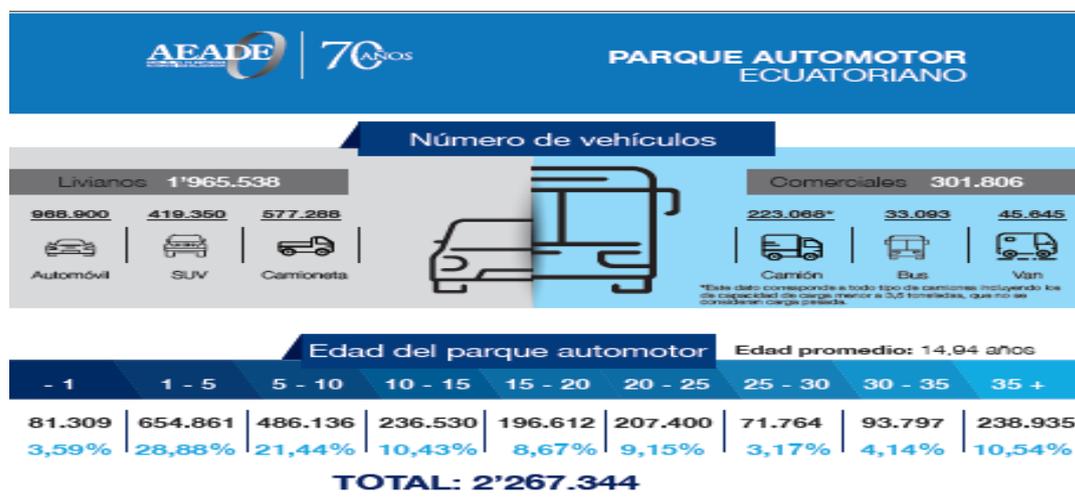


Figura 22. Parque Automotor Ecuatoriano 2016

Tomada de AEADE, Asociación Ecuatoriana de Automóviles del Ecuador, Reporte Sector Automotor en Cifras, Diciembre 2016, p. 18.

3.9.3.2 Justificación del Mercado Potencial

Como se puede observar los vehículos motorizados matriculados a Diciembre 2016 han crecido tanto en número de unidades de 900000 a 2'000.000 en promedio como en tasa de crecimiento de porcentajes negativos de -5% a porcentajes positivos de 18% desde el año 2008 al año 2016; justamente por el incremento registrado en las ventas de vehículos nuevos obteniéndose un parque automotor en su gran mayoría renovado, con lo cual la adquisición de una póliza de seguro se vuelve más demandante con el fin de proteger el activo de eventualidades posteriores. Otro factor que incide sustancialmente es el:

“Incremento de la tasa de siniestralidad que en el Ecuador corresponde a 17 personas fallecidas por cada 100.000 habitantes; versus tan solo 10.459 vehículos por cada 100.000 habitantes, por ende Ecuador es el país que en América Latina se ubica de peor manera cuando se compara la tasa de fallecidos con el tamaño del parque automotor.” (Andes: Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2014).

3.9.3.3 Estimación y Justificación del Mercado Objetivo

“Un **mercado meta o mercado objetivo** consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la compañía decide atender.” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 201).

El tamaño del mercado objetivo son todos los vehículos motorizados matriculados a Diciembre 2016 en las provincias de Pichincha con 750.716 unidades y Guayas con 576.928 unidades, que son las provincias a las cuales la empresa atenderá con este tipo de servicio en un total de 1'327644 unidades.

Con relación a la tasa de crecimiento de este mercado, en la provincia de Pichincha comparado los años 2015 vs. 2016 se registra un 52% de incremento equivalente de 492894 a 750716 número de vehículos, en el caso de la provincia de Guayas en el mismo período comparativo se registra un incremento de 59% equivalente de 361969 a 576928 número de vehículos.



Figura 23. Vehículos Motorizados Matriculados por Provincia 2016

Tomada de AEADE, Asociación Ecuatoriana de Automóviles del Ecuador, Reporte Sector Automotor en Cifras, Diciembre 2016, p. 18.

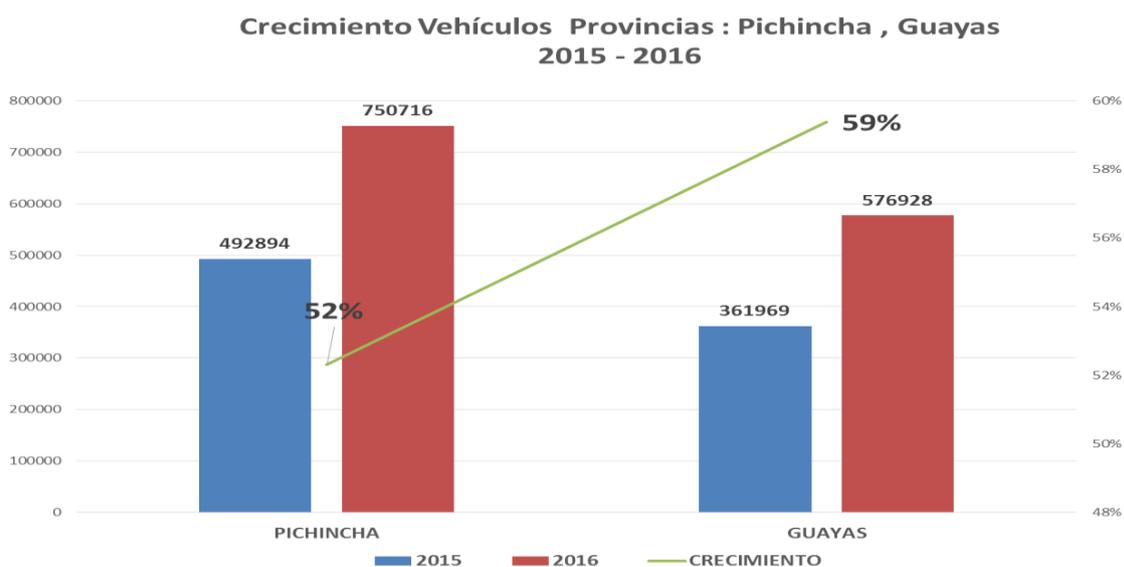


Figura 24. Crecimiento Vehículos Provincias: Pichincha, Guayas 2015-2016

3.9.3.4 Estimación de Segmentos de Mercado

En el presente caso de estudio la estrategia de segmentación a utilizar será una estrategia diferenciada en donde cada uno de los segmentos identificados contarán con una oferta de servicio distinta aplicable a cada uno de ellos; sobre todo se enfocará en un factor decidor dentro del sector que es la línea de negocio **Corporativo**: Cuando las empresas aseguran los vehículos que son de su propiedad. Oriente Seguros S.A. atiende las necesidades de los clientes

de las ciudades de Quito y Guayaquil por encontrarse sus oficinas en estas ciudades.

El tamaño del segmento **Corporativo** viene dado en primera instancia por el número de empresas que se registran en el (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, 2015) en su Directorio de Empresas; siendo al 2015 842.936 empresas a nivel nacional divididas en las categorías de Micro, Pequeña, Mediana A, Mediana B y Grande Empresa como lo muestra la tabla y gráfico adjuntos:

Tabla 15 Número de Empresas por Tamaño de Empresa.

Número de Empresas por Tamaño de Empresa

Número de Empresas por Tamaño de Empresa				
Tamaño de Empresa	2012	2013	2014	2015
Microempresa	656.406	731.073	760.472	764.001
Pequeña empresa	59.399	61.785	65.330	61.987
Mediana empresa A	7.102	7.583	7.961	7.733
Mediana empresa B	4.862	5.244	5.632	5.156
Grande empresa	3.591	3.886	4.228	4.059

Tomada de INEC, Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, Directorio de Empresas, 2015.

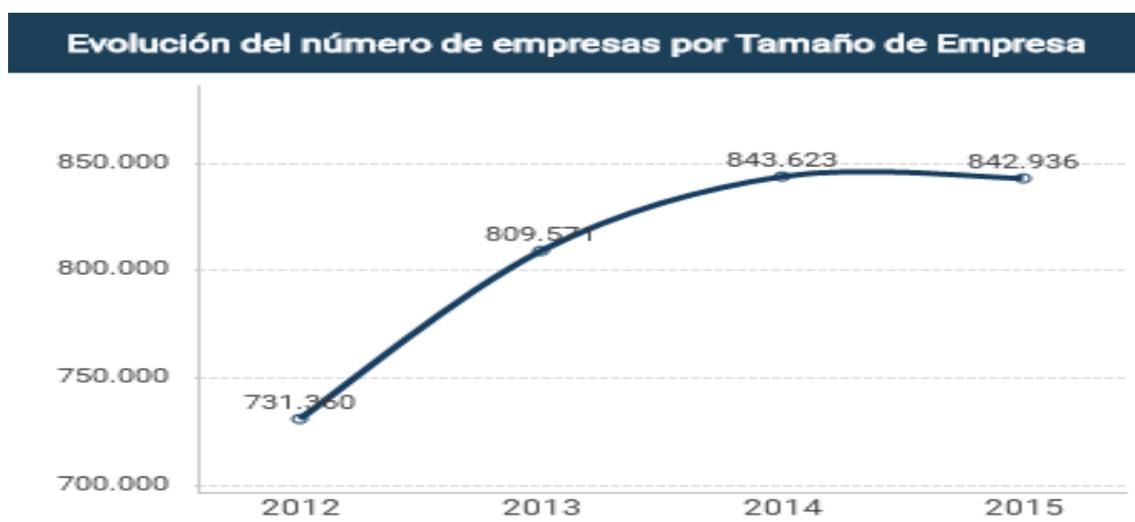


Figura 25. Evolución del Número de Empresas por Tamaño de Empresa

Tomada de INEC, Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, Directorio de Empresas, 2015.

“Por otro lado Quito es la nueva capital económica de Ecuador, un título informal que ostentaba hasta ahora Guayaquil, pero en el nuevo Directorio de Empresas, presentado este viernes por la Secretaría Nacional de Planificación, se evidencian las ventas y el movimiento económico más importante en la capital ecuatoriana. Las empresas de Quito vendieron 68.797 millones de dólares, mientras que las empresas de Guayaquil, Durán y Zamborondón (estas dos últimas urbes satélites de la primera) juntas vendieron 42.445 millones de dólares en el 2012. En Ecuador hay 733.977 empresas y en **Quito se asientan el 19%**, (Andes: Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 21 de Febrero 2014).

Por lo cual se tomará estos porcentajes del total de empresas registrados al 2015, entonces se tiene que:

Tabla 16

Tamaño del Segmento Corporativo

Número de Empresas Nacional 2015	Ciudad	Porcentaje	Empresas
842936	Quito	19%	160158
	Guayaquil	14%	118011
	TOTAL		278169

Tomada de INEC, Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, Directorio de Empresas, 2015.

El tamaño del segmento corporativo asciende a 278.169 empresas de acuerdo a la categorización mencionada en las ciudades de Quito y Guayaquil.

Las variables de segmentación cuando el mercado se encuentra orientado al consumidor siendo una **persona jurídica** son:

- ✓ Geográfica: Ciudades de Quito y Guayaquil
- ✓ Tipo de Cliente: Tamaño de la Organización: Micro, Pequeñas, Medianas A, B y Grandes Empresas, Sector de Pertenencia: Privada.
- ✓ Demográfica: Poder Adquisitivo: Medio Bajo, Medio, Medio Alto, Alto
- ✓ Comportamiento: Beneficio Esperado: Sentirse protegido de eventos que pueden ocurrir.

Por otro lado el **Ciente del Canal Bróker** actualmente son 977 entre personas naturales y jurídicas registrados en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, y que de acuerdo a su glosario de términos son todos los agentes de seguros que normalmente realizan las labores de promoción de los productos de las aseguradoras entre sus clientes.

El tamaño de este segmento actualmente corresponde al agenciamiento de 246 corredores de seguros que venden los productos de la empresa.

Las variables de segmentación en este caso son:

- ✓ Geográfica: Ciudades de Quito y Guayaquil
- ✓ Tipo de Cliente: Personería: Natural o Jurídica
- ✓ Demográfica: Poder Adquisitivo: Medio Bajo, Medio, Medio Alto, Alto
- ✓ Actividad: Bróker: Intermediación y colocación directa de las pólizas de seguros de autos a clientes finales
- ✓ Comportamiento: Beneficio Esperado: Pago por comisión en la venta de las pólizas de seguros de Vehículos.

3.9.3.5 Perfil de Segmento de Mercado

El Perfil de Segmentación se detalla a continuación:

1) Cliente Directo Final: Corporativo

Micro, pequeñas, medianas A, B y grandes empresas que residen en las ciudades de Quito y Guayaquil con poder adquisitivo medio bajo, medio, medio alto y alto del sector privado que buscan el beneficio de sentirse protegidas de eventos futuros al adquirir con la misma empresa aseguradora distintos tipos de seguros pero también asegurar su(s) auto(s), sean éstos livianos y/o pesados.

2) Cliente Canal Bróker

Personas Naturales y Jurídicas que residen en las ciudades de Quito y Guayaquil con poder adquisitivo medio bajo, medio, medio alto y alto que trabajan con Oriente Seguros y se encuentran registrados dentro de la

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros con la figura legal de Bróker o Intermediario; cuya función es la intermediación y colocación directa de las pólizas de seguros de autos a clientes finales y que buscan el beneficio de un pago por comisión en la venta de las pólizas anteriormente mencionadas.

3.9.3.6 Investigación de Mercado

Para sustentar lo que los clientes desean se utilizó un tipo de Investigación Descriptiva Cualitativa, ya que permite obtener una descripción detallada, evaluación de los aspectos involucrados y establecimiento de las conclusiones de dicho fenómeno. Adicional se usará el Método Exploratorio.

Hernández, Fernández y Baptista (1997), han establecido diseños de investigación: experimental y no experimental. Kerlinger (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 1997) señala que la investigación no experimental es aquella en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos.

Para efectos de la presente investigación se utilizará la investigación no experimental ya que se observará los principales factores que intervienen en la naturaleza, calidad y motivos de la conducta del segmento objetivo, así como sus necesidades, gustos y preferencias. (Cliente Directo Corporativo y Cliente Canal Bróker).

Fuentes secundarias para recolectar información de bibliotecas, documentos, internet con el fin de obtener más información acerca de la problemática y el servicio de seguros para vehículos como datos y comportamiento del mercado, ranking de ventas de compañías de seguros, etc.

Fuentes primarias para recolectar información referente a la empresa y clientes por medio de varias técnicas como son:

Entrevistas: Dirigidas al personal de alta jerarquía de la empresa como Vicepresidente Ejecutivo, Directores de Suscripción, Director Técnico, Directores Comerciales, Director de Marketing, Financiero y Operaciones, para obtener su opinión y necesidades dentro de la oferta de servicio de seguros a desarrollar.

Observación: Con esta técnica se puede obtener información sobre los productos, procesos, personal, estrategias de la empresa, datos básicos para la formulación y aplicación del plan de negocios propuesto.

Focus Group: El cuestionario comprende una serie de preguntas respecto a una o más variables a medir (Hernández, Fernández y Baptista, 1997).

a) **Entrevista con Experto**, “se realiza cuando la naturaleza de la investigación requiere de la opinión de un especialista o profesional en determinada materia. Duración aproximada entre 45 minutos a 2 horas, suelen entrevistarse entre 3 a 5 personas por separado para que la investigación tenga la solidez suficiente”. (todomktblog.com, 2017).

El **objetivo general** es saber los principales factores y características técnicas del negocio y como **objetivos específicos**:

- ✓ Determinar en el mercado de seguros qué tipos de seguros se venden más en la actualidad.
- ✓ Determinar cuáles son las fortalezas y debilidades del negocio de seguros de vehículos en función a la realidad vigente.
- ✓ Determinar cuáles son las necesidades y expectativas del Cliente Directo: Corporativo, así como Canal – Bróker con referencia a los seguros de vehículos y sus preferencias de pago.
- ✓ Conocer cuáles son las herramientas que se están utilizando en la actualidad para adaptación a las necesidades presentadas por los clientes tanto en funcionamiento como en sistemas de incentivos.

La Metodología a utilizar será por medio de la realización de preguntas durante 1 hora en entrevistas individuales a tres expertos en el tema de Seguros como son:

- ✓ Entrevista con el Ing. Esteban Cadena Vicepresidente Ejecutivo de Oriente Seguros S.A.
- ✓ Entrevista con el Ing. Paulo Salazar Director de Marketing de Oriente Seguros S.A.
- ✓ Entrevista con el Ing. Juan Pablo Endara Director de Indemnizaciones en QBE, preguntas Ver ANEXOS 1 Y 2.

Entre las principales **Conclusiones** encontramos:

- ✓ La realidad del mercado de seguros en el Ecuador actualmente es una realidad contraída tratando de salir de la crisis que puede ser denominada como un temor económico ocasionado por los temas políticos y económicos valga la redundancia por la cual el país atraviesa. Los seguros más vendidos son los de vehículos con una participación del 24%, seguido de seguros para vida colectiva 20%, incendio y líneas aliadas con un 12% dentro de la cartera de servicios en general.
- ✓ La principal fortaleza del seguro de vehículos es que se trata del seguro con mayor demanda y conocimiento por parte del consumidor lo que hace más fácil colocar otro tipo de seguros en torno al de vehículos. En el caso de Oriente Seguros será mucho más sencillo colocar pólizas empresariales al momento de poder además asegurar los vehículos de las empresas.
- ✓ El principal riesgo es la siniestralidad, la cual se debe controlar de una manera más exhaustiva que en otros ramos. El negocio con baja siniestralidad siempre será rentable.
- ✓ En vehículos todos los participantes del mercado están tratando de ser muy cautos; el éxito en esta línea de negocio depende del valor agregado diferencial que se pueda otorgar al cliente. Los principales

competidores son Seguros Equinoccial, QBE Seguros Colonial, Chubb Seguros, Liberty y Aseguradora del Sur.

- ✓ La realidad vigente del seguro de Vehículos en Oriente Seguros es que en la actualidad no comercializan este ramo, deben decidir si lo vuelven a ofrecer dentro de la oferta de sus productos. En el caso de QBE si lo comercializan y constituye uno de los principales productos generador de una cantidad importante de ingresos para la empresa.
- ✓ En Oriente Seguros actualmente para retomar la venta del seguro de vehículos se están realizando Análisis Actuariales, Prospecciones Financieras, Análisis de Operaciones, Reaseguros, e Investigación de Mercado, el 90% de las pólizas se comercializan a través de Bróker a Clientes Corporativos Pymes y Grandes Empresas cuyo objetivo es otorgarle un paquete de seguros confiable que cubra todos sus riesgos.
- ✓ En QBE el principal canal de ventas igual es el Bróker con la comercialización de pólizas a Clientes Individuales y Corporativos con la necesidad de asegurar su vehículo por medio de una oferta de servicio confiable.
- ✓ El servicio de un seguro individual frente a un seguro corporativo es totalmente distinto pues tanto la oferta como las condiciones son diferentes empezando por el alcance de las necesidades y por el tipo de cliente, el principal medio de pago es el financiamiento directo seguido por las tarjetas de crédito. Cuando se fija el precio a través de una tasa definitivamente el precio es mandatorio para el cliente sin embargo se trata de que cada cliente valore más el servicio que el precio.
- ✓ Los Expertos en términos generales opinan que al ser los Bróker participantes activos del canal la relación laboral y comercial que existe entre la empresa y ellos se desenvuelve en condiciones muy favorables pues el vínculo de comunicación es fluido y directo totalmente transparente.

- ✓ El sistema de funcionamiento del Bróker empieza por la comercialización de las pólizas de seguros, seguimiento, y posterior entrega al cliente con el fin de ganar una comisión por cada venta, es responsabilidad del Bróker el manejo global del cliente, la aseguradora apoya su gestión en la prospección de los mismos, visitas conjuntas, cierre de ventas, y capacitación constante.
 - ✓ El sistema de Incentivos que las aseguradoras mantienen con los Bróker radica principalmente en el pago de comisiones estandarizadas por ley a las ventas que realizan, se negocian comisiones o condiciones especiales con cada Bróker cuando se dan Negocios Puntuales muy Grandes o Negocios Masivos, adicional cada Bróker maneja su cartera de clientes y está en su potestad el tener sus clientes en una o varias aseguradoras, por ende los Bróker más grandes son los que generan mayor cantidad de ventas y primaje.
- b) **Grupo Focal o Focus Group:** Consiste en:

“Una reunión de mínimo 6 personas y máximo 15 que cumplan con las características del target, y un moderador que dirige preguntas para discutir un tema específico con el objetivo de conocer la opinión de los asistentes, el lugar en el que el focus group se realice debe ser limpio de estímulos visuales para no influenciar en las respuestas de los participantes”. (todomktblog.com, 2017).

El **objetivo general** es conocer las preferencias del consumidor de seguros de vehículos cliente directo (Corporativo) y Cliente Canal Bróker, las diferentes maneras en que estos clientes buscan satisfacer su necesidad de seguridad, a qué precio y con qué tipo de servicio.

Objetivos específicos:

- i. Para Cliente **Directo (Corporativo):**
 - ✓ Determinar la importancia de la contratación de un seguro, su conocimiento en condiciones y costo.
 - ✓ Qué tipo de seguros es más interesante y si estaría dispuesto a adquirirlo.

- ✓ Determinar que compañías de seguros conocen las empresas y sus experiencias con el servicio de otras aseguradoras.
 - ✓ Identificar de qué maneras las empresas desean recibir información de seguros, formas de pago y servicios adicionales.
 - ✓ Determinar el nivel de aceptación del servicio en el mercado objetivo.
- ii. Para Cliente **Canal – Bróker:**
- ✓ Determinar la relación existente entre la aseguradora y los Bróker
 - ✓ Con cuáles aseguradoras trabaja más el canal
 - ✓Cuál es el sistema de incentivos que manejan las principales aseguradoras con los Bróker.
 - ✓ Están de acuerdo con este sistema, o desearían que se incorpore nuevos tipos de incentivos, sí es así, qué tipo de incentivos.

La Metodología a utilizar es cómo se mencionó en el inicio del párrafo de Grupo Focal en las instalaciones de la agencia publicitaria de la empresa entre 30 participantes con experiencia en el tema de Seguros: Bróker con mayores niveles de Ventas por año de \$100000 en adelante, con conocimiento de Cliente Directo (Corporativo) y que estén en capacidad de comercializar el producto a desarrollar, con una duración de 2 horas, conducido el evento por el Moderador correspondiente que en este caso es la Autora del presente estudio. Se realizaron dos eventos en el mismo día uno por la mañana y otro por la tarde con la participación de 15 Bróker. Preguntas Ver Anexo 3.

Una vez formulada la pregunta a los participantes por parte del moderador se tenía un tiempo de diez minutos para que sea contestada, y en ese momento el secretario tomaba nota y escribía los datos más importantes para posteriormente ser cuantificados según las escalas internas definidas.

No se realizaron encuestas por la complejidad de llegada de manera óptima a la muestra necesaria.

Los resultados obtenidos con el Focus Group se muestran a continuación:

1.- Con conocimiento de los clientes que usted atiende:

1. a. **Cuál es el nivel de importancia en la contratación de un seguro?**

Tabla 17
Importancia

Tabla 1a.- Importancia		
	Personas	Porcentaje
ALTO	28	93%
MEDIO	2	7%
BAJO	0	0%
TOTAL	30	100%

Nivel de Importancia en Contratación de Seguros

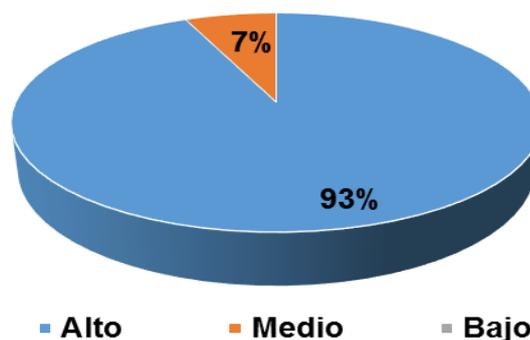


Figura 26. Nivel de Importancia en Contratación de Seguros

Análisis

Como se muestra en el gráfico anterior el 93% de los Bróker que participaron en el Focus Group consideran que para el Cliente Corporativo la contratación de un seguro tiene una Importancia Alta, y el 7% considera que tiene una Importancia Media, debido a que en el ámbito empresarial es mucho más riesgoso que ocurran eventos imprevistos durante el desarrollo de las operaciones de las compañías por lo cual es sumamente necesario que sus activos se encuentren protegidos frente a siniestros futuros.

1.b. Tiene el cliente conocimiento de sus condiciones y precio?

Tabla 18
Conocimiento

Tabla 1b.- Conocimiento		
	Personas	Porcentaje
SI	25	83%
NO	5	17%
TOTAL	30	100%

Conocimiento de Condiciones y Precio

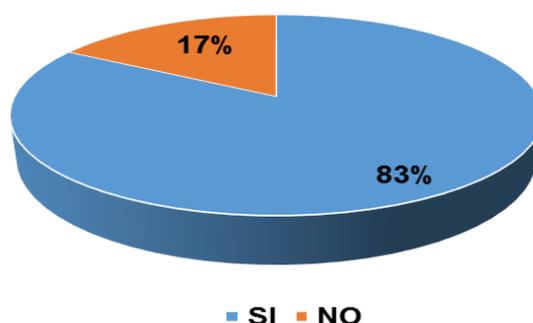


Figura 27. Conocimiento de Condiciones y Precio

Análisis

De acuerdo al resultado obtenido el 83% de los Bróker participantes del Focus Group mencionan que el Cliente Corporativo si tiene conocimiento de las condiciones y precio del seguro, mientras que el 17% manifiesta que el Cliente Corporativo no tiene conocimiento de estos temas hasta que se produce el evento o siniestro.

2.- Qué tipos de seguros son los que más se venden y por qué?

Tabla 19
Tipos de Seguros Más Vendidos

Tabla 2.- Tipos de Seguros más Vendidos		
	Personas	Porcentaje
VEHÍCULOS	18	60%
VIDA COLECTIVA	7	23%
INCENDIO Y LÍNEAS ALIADAS	3	10%
OTROS	2	7%
TOTAL	30	100%

Tipos de Seguros más Vendidos

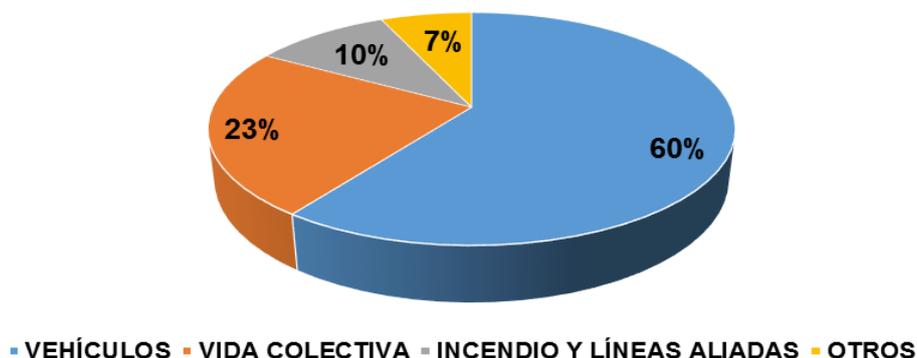


Figura 28. Tipos de Seguros Más Vendidos

Análisis

Como se muestra en el gráfico que antecede el 60% de los Bróker participantes del Focus Group comentan que el Seguro Más Vendido es el de Vehículos porque en el caso de los Clientes Corporativos es el seguro gancho que les permite anclar la venta de otro tipo de seguros, pues a las compañías les interesa tener todo su paquete de seguros en una misma aseguradora casi siempre, seguido del 23% que indican que corresponde a Vida Colectiva, 10% Incendio y Líneas Aliadas, y finalmente Otros seguros con el 7%.

3. a.- Cuáles son las principales aseguradoras que se le vienen a la mente a su cliente?

Tabla 20
Principales Aseguradoras

Tabla 3a.- Principales Aseguradoras		
	Personas	Porcentaje
SEGUROS EQUINOCCIAL	10	33%
QBE COLONIAL	8	27%
CHUBB	5	17%
ASEGURADORA DEL SUR	3	10%
LIBERTY	2	7%
OTROS	2	7%
TOTAL	30	100%

Principales Aseguradoras

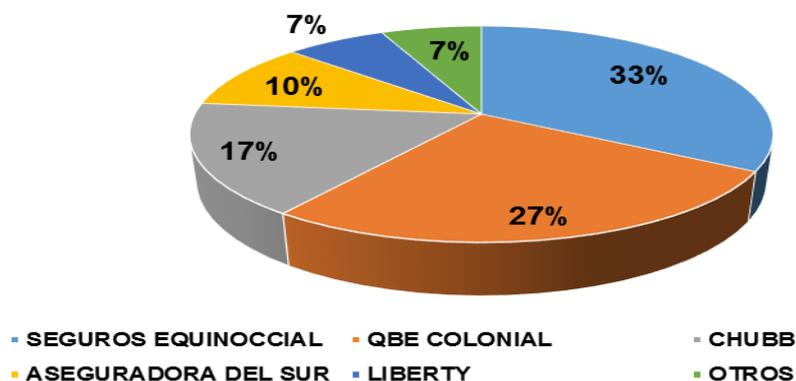


Figura 29. Principales Aseguradoras

Análisis

De acuerdo al gráfico anterior, el 33% de los Bróker Participantes en el Focus Group manifiestan que la principal aseguradora que se encuentra en la mente del Cliente Corporativo es Seguros Equinoccial seguido del 27% QBE Colonial, 17% Chubb Seguros, 10% Aseguradora del Sur, y finalmente Liberty y Otros con el 7% respectivamente en cada caso, siendo las principales razones de este orden: reconocimiento y posicionamiento de la marca, tiempo de presencia en el mercado, nivel de ventas - facturación, y tamaño de la empresa.

3. b. Cómo han sido las experiencias en servicio con esas empresas?

Tabla 21
Experiencia en Servicio

Tabla 3b.- Experiencia en Servicio		
	Personas	Porcentaje
EXCELENTE	6	20%
BUENO	12	40%
REGULAR	7	23%
MALO	5	17%
TOTAL	30	100%



Figura 30. Experiencia en Servicio

Análisis

De acuerdo al gráfico anterior, el 20% de los Bróker Participantes en el Focus Group manifiestan que la experiencia en servicio que el Cliente Corporativo ha tenido con las empresas aseguradoras mencionadas anteriormente ha sido Excelente, el 40% Bueno, el 23% Regular y el 17% Malo, lo que nos da la oportunidad de mejorar este tema pues nos indica que 4 de cada diez clientes no está conforme con el servicio recibido.

4.a. Cuáles considera son las necesidades y exigencias en cuanto a valores agregados que las aseguradoras deben incluir en su oferta de servicios para seguro de vehículos?

Tabla 22
Valores Agregados

Tabla 4a.- Valores Agregados		
	Personas	Porcentaje
RAPIDEZ EN LA SOLUCIÓN DE RECLAMOS	12	40%
ATENCIÓN PERSONALIZADA	8	27%
TRATO CORDIAL Y RESPETUOSO	6	20%
PRECIO	3	10%
OTROS	1	3%
TOTAL	30	100%



Figura 31. Valores Agregados

Análisis

De acuerdo al gráfico anterior, el 40% de los Bróker Participantes en el Focus Group manifiestan que las aseguradoras deben incluir en su oferta de servicios para seguro de vehículos la Rapidez en la Solución de Reclamos, el 27% menciona una Atención Personalizada, el 20% Un Trato Cordial y Respetuoso, el 10% indica el Precio y finalmente el 3% menciona Otro tipo de Valores, con lo que se evidencia que en el campo empresarial las 3 primeras opciones son mucho más valoradas a la hora de la atención y la calidad del servicio frente al precio.

4.b. Medios de Pago

Tabla 23
Medios de Pago

Tabla 4b.- Medios de Pago		
	Personas	Porcentaje
TARJETA DE CRÉDITO	14	47%
CRÉDITO DIRECTO	9	30%
DÉBITO BANCARIO	4	13%
EFFECTIVO	2	7%
CHEQUE	1	3%
TOTAL	30	100%

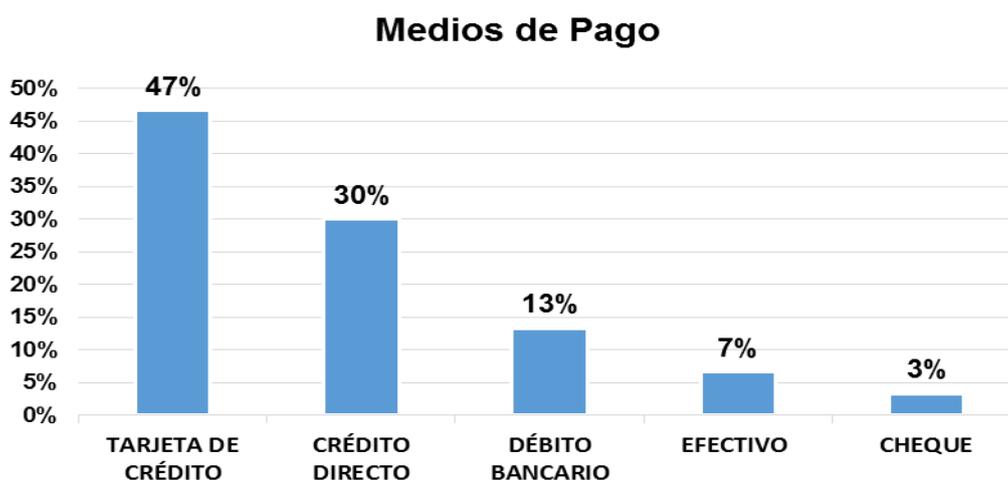


Figura 32. Medios de Pago

Análisis

De acuerdo al gráfico anterior, el 47% de los Bróker Participantes en el Focus Group manifiestan que las aseguradoras deben incluir en su oferta de servicios para seguro de vehículos como Medios de Pago en mayor disponibilidad la Tarjeta de Crédito, el 30% menciona un Crédito Directo, el 13% Débito Bancario, el 7% indica el Efectivo y finalmente el 3% menciona Cheque.

5.- Cuáles son las principales vías para información de seguros que el cliente que usted atiende valora más?

Tabla 24
Vías de Información

Tabla 5.- Vías de Información		
	Personas	Porcentaje
REUNIÓN PERSONAL	17	57%
ENVÍO DE CORREO ELECTRÓNICO	7	23%
LLAMADA TELEFÓNICA	3	10%
REDES SOCIALES	2	7%
REVISTAS Y OTROS	1	3%
TOTAL	30	100%

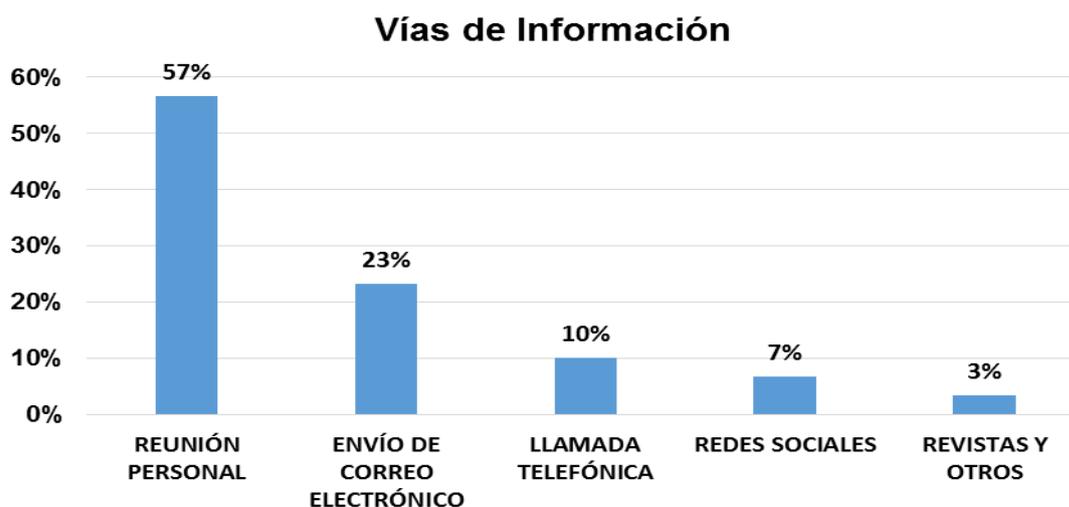


Figura 33. Vías de Información

Análisis

De acuerdo al gráfico anterior, el 80% de los Bróker Participantes en el Focus Group manifiestan que las principales vías para información de seguros que el cliente que ellos atienden valora más es la Reunión Personal y el Envío de Correo Electrónico, evidenciando que el servicio personalizado es clave en la atención en este tipo de negocios.

6.- Actualmente describa cómo es su relación laboral y comercial con las aseguradoras con las cuáles usted trabaja?

Tabla 6.- RELACIÓN LABORAL Y COMERCIAL		
	Personas	Porcentaje
EXCELENTE	12	40%
BUENA	11	37%
REGULAR	4	13%
MALA	3	10%
TOTAL	30	100%

Relación Laboral y Comercial

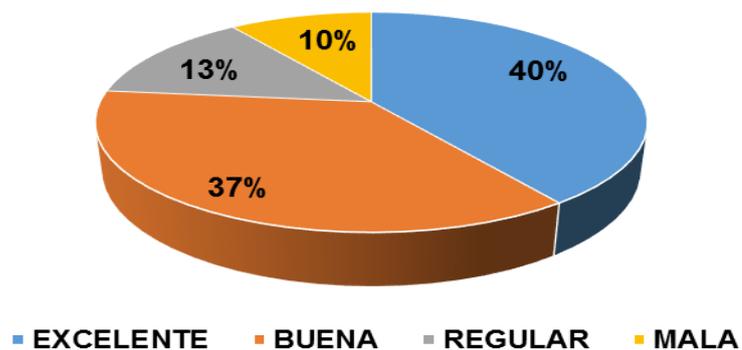


Figura 34. Relación Comercial y Laboral

Análisis

De acuerdo al gráfico anterior, el 80% de los Bróker Participantes en el Focus Group manifiestan que mantienen una relación comercial y laboral con las aseguradoras que trabajan en excelentes términos, lo que nos demuestra la importancia del canal y la atención que deben recibir dentro del mercado de seguros.

7.- Cuál es el sistema de incentivos que manejan las principales aseguradoras con ustedes por el pago de comisiones en venta de pólizas?

Tabla 25

Correspondiente a Pregunta 7 de Focus Group

Sistemas de Incentivos a Bróker de Oriente Seguros S.A. y Principales Competidores

SISTEMA DE INCENTIVOS A BRÓKER PRINCIPALES ASEGURADORAS			
ORIENTE SEGUROS	SEGUROS QBE COLONIAL	SEGUROS UNIDOS	ASEGURADORA DEL SUR
16% al 20% del pago mensual por comisión de la Prima Neta		16% del pago mensual por comisión de la Prima Neta	15% -17% o 19% del pago por comisión de la Prima Neta dependiendo del cumplimiento de la meta establecida
Incentivo Trimestral: Premios sobre cumplimiento del 120% del presupuesto del trimestre: Viaje, Telefonía, Tecnología, Electrodomésticos, Tarjetas de Regalo Ropa	20% del pago mensual por comisión de la Prima Neta	Entrega de Electrodomésticos como TVS.	Entrega de Viaje Anual
Pago de Bono de Efectivo Anual por Cumplimiento de la Meta Anual de Presupuesto en Ventas entre los 10 Bróker Mejores Facturadores		Entrega de Órdenes de Comida Entrega de Entradas al Cine Entrega de Viaje Anual	

Investigación Realizada a Empresa y Principales Competidores sobre Sistema de Incentivos a Bróker, 2017.

Análisis

Con respecto a este Tema los sistemas de incentivos a Bróker se resumen al pago de un porcentaje de comisión mensual que varía del 16% al 20% dependiendo de la Aseguradora por cada venta de Prima Emitida Efectuada, más incentivos trimestrales en algunas aseguradoras y en otras no con la entrega de electrodomésticos, telefonía, tecnología, tarjetas regalo con montos definidos, bonos en comida, e incluso premios por cumplimiento de metas en ventas anuales con viajes o bonos de efectivo.

8.- Está usted de acuerdo con este sistema, cómo ha sido su experiencia trabajando bajo este esquema?

Tabla 26

De Acuerdo con Sistema de Incentivos

Tabla 8.- DE ACUERDO CON SISTEMA DE INCENTIVOS		
	Personas	Porcentaje
SI	20	65%
NO	10	35%
TOTAL	30	100%



Figura 35. De Acuerdo con Sistema de Incentivos

Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos del gráfico anterior, se evidencia que el 65% de los Bróker participantes del Focus Group están de acuerdo con este sistema con experiencias de trabajo favorables porque a pesar de tener que cumplir un presupuesto mes a mes bastante exigente y con la presencia de tensión les ha permitido mejorar sus ingresos, sin embargo el 35% de los encuestados mencionan que no están de acuerdo.

9.- Con cuáles aseguradoras colocan mayormente su producción y por qué?

Tabla 27.
Aseguradoras con Mayor Nivel de Producción

Tabla 9.- Aseguradoras con Mayor Nivel de Producción		
	Personas	Porcentaje
SEGUROS EQUINOCCIAL	11	37%
QBE COLONIAL	10	33%
CHUBB	4	13%
ASEGURADORA DEL SUR	3	10%
OTROS	2	7%
TOTAL	30	100%

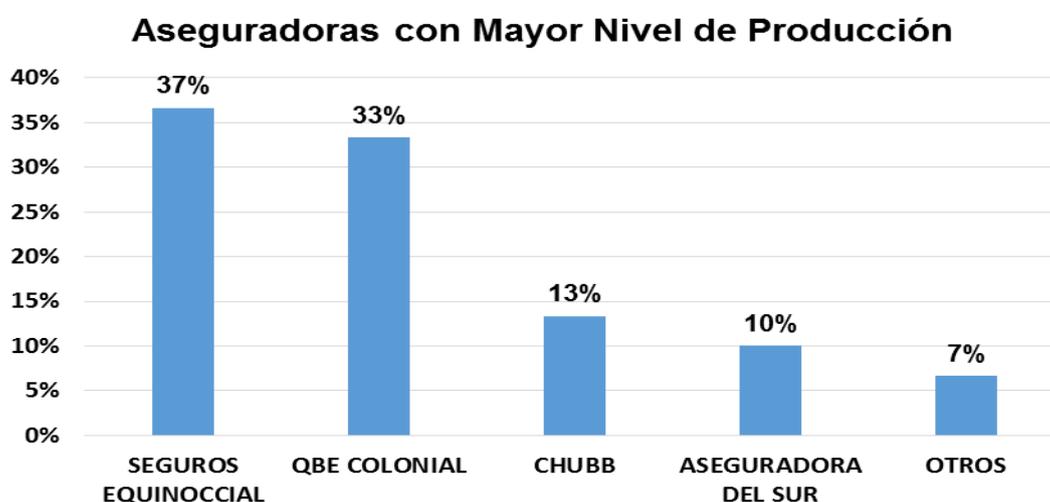


Figura 36. Aseguradoras con Mayor Nivel de Producción

Análisis

Como lo muestra el gráfico anterior, el 70% de los Bróker encuestados colocan su mayor producción en las aseguradoras más grandes como Seguros Equinoccial y QBE que de paso por ejemplo en QBE les entregan incentivos con pagos por comisión del 20% en Ventas de Primas siendo uno de los más altos incentivos aparte de los premios que entregan otras aseguradoras, incluso coincide que son la primera y segunda aseguradora dentro del ranking de mejores facturadores, por lo que podemos indicar que el Bróker entregará el negocio a la aseguradora que mejor sistema de incentivos le ofrezca.

10.- Sí en la pregunta 8 contestó No, entonces qué nuevos tipos de incentivos desearían que se incorporen al sistema actual que manejan las aseguradoras?

Tabla 28
Incentivos Novedosos

Tabla 10.- Incentivos Novedosos		
	Personas	Porcentaje
SISTEMA CANJE DE MILLAS PROMOCIONALES	15	50%
SISTEMA CANJE POR PUNTOS	7	23%
RASPADITAS CON PREMIOS INSTANTÁNEOS	6	20%
OTROS	2	7%
TOTAL	30	100%

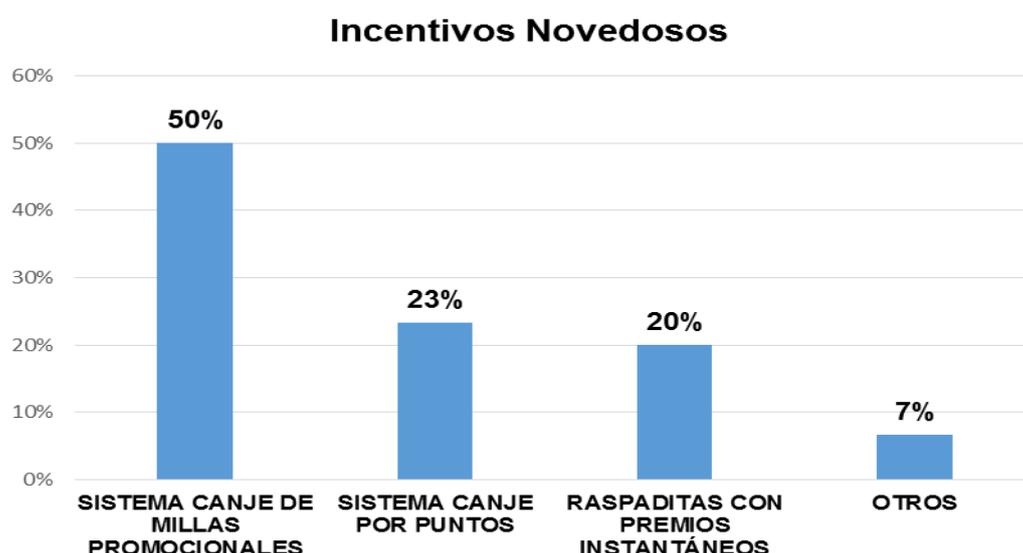


Figura 37. Incentivos Novedosos

Análisis

Como lo muestra el gráfico anterior, el 50% de los Bróker manifiestan que se orientan hacia incentivos novedosos como el sistema de canje de millas promocionales que actualmente ofrecen las tarjetas de crédito como principales mecanismos de fidelización para clientes, adicional al sistema actual de incentivos que se encuentran vigente. El otro 50% se encuentra dividido entre las opciones de Sistema de Canje por Puntos, Raspaditas con premios Instantáneos, etc.

Entre las principales **Conclusiones** que encontramos de acuerdo a la información proporcionada por los Bróker con relación al conocimiento del **Cliente Directo Corporativo** se tiene:

- ✓ En el sector Empresarial la contratación de un seguro es muy importante debido a que por su naturaleza de funcionamiento y ejecución es mucho más riesgoso que ocurran eventos imprevistos durante el desarrollo de las operaciones de las compañías; por lo cual es sumamente necesario que sus activos se encuentren protegidos frente a siniestros futuros, adicional 8 de cada diez clientes si tienen conocimiento de las condiciones y precio del seguro factor que beneficia en gran proporción que la cultura de Seguros en el Ecuador se incremente pues nunca se está libre de que un evento pueda ocurrir de un momento a otro.
- ✓ Actualmente el seguro más vendido es el de Vehículos porque para las aseguradoras en el caso de los Clientes Corporativos es el seguro gancho que les permite anclar la venta de otro tipo de seguros, pues a las compañías les interesa tener todo su paquete de seguros en una misma aseguradora casi siempre.
- ✓ De las 34 aseguradoras que al momento están registradas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros en la mente de las empresas se encuentran Seguros Equinoccial, QBE Colonial, Chubb Seguros y Aseguradora del Sur en donde 6 de cada 10 clientes han tenido experiencias favorables en el servicio, pero los 4 restantes califican al servicio entre regular y malo evidenciando una oportunidad importante para captar estos clientes y poder mejorar la experiencia pasada.
- ✓ Los principales valores agregados que las aseguradoras deben potenciar dentro de su oferta de servicio en el seguro de vehículos son: la rapidez en la resolución de los reclamos de siniestros con una atención sumamente personalizada acompañada de un trato cordial y

respetuoso. En cuanto a medios de pago las principales formas de financiamiento constituyen la tarjeta de crédito y el crédito directo manejado con la aseguradora.

- ✓ Las principales vías para recibir información de seguros que el Cliente Corporativo valora más en primera instancia es la Reunión Personal ya que el despeje de dudas y consultas se satisface mejor cuando el asesor se encuentra in situ, que toda la información esté clara, sea concisa y de conveniencia es un factor fundamental en el momento de tomar la decisión de la adquisición del seguro y seguido del Envío de Correo Electrónico, pues posterior a la reunión con la recepción de la información vía electrónica se tiene el detalle respaldo de inquietudes adicionales, previo o posterior al cierre de la venta.

Entre las principales **Conclusiones** con respecto a la información de los **Bróker** se evidencia:

- ✓ La relación comercial y laboral que mantienen los Bróker con las aseguradoras al momento se manejan en términos aceptables pues en la mayoría de las aseguradoras más del 80% de las ventas son generadas por los Asesores Productores de Seguros demostrando su importancia en el canal y la atención que deben recibir dentro del mercado de seguros.
- ✓ Los sistemas de incentivos a Bróker se resumen al pago de un porcentaje de comisión mensual que varía del 16% al 20% dependiendo de la Aseguradora por cada venta de Prima Neta Emitida, más incentivos trimestrales en algunas aseguradoras y en otras no con la entrega de electrodomésticos, telefonía, tecnología, tarjetas regalo con montos definidos, bonos en comida, e incluso premios por cumplimiento de metas en ventas anuales con viajes o bonos de efectivo, el 65% de los Bróker está de acuerdo con este tipo de incentivos.

- ✓ En mayor proporción los Bróker colocan su nivel de producción en las aseguradoras más grandes que coinciden con un pago de comisión por venta efectuada más alto y de mayor alcance que las pequeñas, por ende entregarán su cartera de clientes en mayor proporción a la aseguradora que mejor sistema de incentivos les ofrezca.
- ✓ Aquellos Bróker que no están de acuerdo con el sistema de incentivos actual proponen instaurar incentivos novedosos como el sistema de canje de millas promocionales en primera instancia con un 50% de aceptación, seguido de los sistemas de canje por puntos en un 23%, coincide que las millas promocionales son muy bien acogidas por canje de tickets aéreos, hospedajes, servicios de alquiler de autos complementando de manera ideal los premios que las aseguradoras entregan por concepto de viajes dentro del esquema de premiación trimestral o anual.

3.9.4 Análisis FODA

“El FODA es un sistema de evaluación general de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa. Las fortalezas incluyen capacidades, recursos y factores situacionales positivos e internos que podrían ayudar a la compañía a servir a sus clientes y a alcanzar sus objetivos. Las debilidades incluyen limitaciones internas y factores situacionales negativos que podrían interferir con el desempeño de la misma. Las oportunidades son factores o tendencias favorables en el entorno externo que la compañía podría ser capaz de explotar para obtener una ventaja. Y las amenazas son factores o tendencias externas desfavorables que podrían plantear desafíos al desempeño”. (Kotler y Armstrong, 2012, pp. 53-54).

Tabla 29

Matriz FODA Oriente Seguros S.A.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1 Cumplir con el Capital Mínimo	1 Incumplimiento de Inversiones Obligatorias
2 Ser una Compañía Cercana y Confiable	2 No tener el ramo de automóviles, que permita vender programas de seguros integrales
3 Consolidación del Gobierno Corporativo	3 Falta de Innovación
4 Alto Índice de Ambiente Laboral e Inversión en Desarrollo del Personal	4 Falta de Empoderamiento
5 Consolidación de la Imagen de la Compañía	5 Falta de Liquidez que limita la Ejecución de Proyectos
6 Mejora Continua en el Servicio Externo e Interno	6 Falta de Seguimiento de la Estrategia Comercial
7 Reconocimiento del Mercado de Un Criterio de Especialización	7 Falta de un Análisis Crediticio del Cliente
8 Respaldo de Reaseguradoras Líderes y Proveedores Calificados	8 Debilidad en el Seguimiento de la Ejecución de la Estrategia
9 Enfoque en una Cultura de Administración Por Procesos	9 No Alineación en los Objetivos de la Empresa
10 Sistema de Administración Integral de Riesgos	10 Sistema Informático Obsoleto
11 Auditores Externos Reconocidos Mundialmente	11 Debilidad en la Cultura de Control Interno
12 Personal Técnico y Comprometido con la Compañía	12 Altos Gastos Fijos
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1 Financiamiento para Clientes con el Sector Financiero	1 Tendencia decreciente en la tasa de variación del PIB
2 Recibir Pago por medio de Dinero Electrónico	2 Desenvolvimiento regular de las tasas de interés
3 Escenario Político Tendencia Estable entre Gobierno y Organismos Involucra	3 Crecimiento de la inflación
4 Transparencia y Actualización de Aseguradoras Existentes.	4 Crecimiento del desempleo
5 Cambios Legales a la Normativa Vigente	5 Mal Manejo de Finanzas Públicas con endeudamiento excesivo.
6 Comportamiento del Mercado de Seguros en Desarrollo	6 Comportamiento Balanza Comercial y disminución de exportaciones acumuladas.
7 Crecimiento del Parque Automotor - Clientes	7 Comportamiento del Precio del Petróleo y disminución de exportaciones de barriles acumuladas
8 Cultura de Seguros Escasa en Ecuador Terremoto Abril 2016	8 Comportamiento Riesgo País
9 Implementación de Estrategias de Ventas apoyadas en Tecnología Digital	9 No existencia de agenda definida para cierre de acuerdos comerciales en comercio exterior
10 Entidad de Control más técnica, moderna y accesible	10 Incremento de la Tasa de Siniestralidad
11 Adquisiciones de Cartera y Alianzas	11 Principales Competidores
12 Posibles Alianzas con Aseguradoras que vendan autos para Venta Cruzada	12 Productos y Servicios Sustitutos

Tomada de Oriente Seguros, 2017

La Estrategia Genérica del Proyecto se maneja sobre la **Diferenciación** que “implica en realidad diferenciar las ofertas de mercado de la empresa para crear un valor superior para los clientes.” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 190).

Es decir especializarse en un aspecto concreto que haga única a la empresa y que sea valorado por la totalidad del mercado traduciendo esto al Cliente Objetivo en un **Alto Valor Percibido**; en el presente caso se da la **diferenciación por calidad del servicio** gracias a una entrega y comunicación rápida, cuidadosa, certera, oportuna y cómoda para el cliente en un menor tiempo en la resolución de reclamos de siniestros de 10 a 8 días laborables; se tiene presente la **diferenciación de canal** especialmente con su canal de distribución que son los Bróker con especial atención con un sistema de incentivos atractivo y novedoso con comunicación permanente, igual existe la **diferenciación del personal**, pues capacita y contrata mejores empleados que sus competidores basando su comportamiento en: Pasión por lo que hacen, Actuación con precisión y oportunidad, y Ser cálidos y cordiales; se conoce con certeza que la organización tiene un excelente clima laboral internamente, con todos estos componentes proyecta un servicio al cliente externo en condiciones óptimas.

En definitiva se contempla estrategias DOFA basado en el análisis de Debilidades vs. Oportunidades y Fortalezas vs. Amenazas que se resumen a:

- ✓ Desarrollo de Alianzas Estratégicas
- ✓ Desarrollo de Nuevos Segmentos de Mercado
- ✓ Fortalecimiento de la Imagen Corporativa
- ✓ Identificación de la Vulnerabilidad (Seguros de Automóviles)
- ✓ Incentivar Fuentes Alternativas de Pago, y
- ✓ Revisión del Mix de Productos y Adquisición de Carteras.

3.9.5. Estrategias de Mercadeo

3.9.5.1. Estrategia de Posicionamiento

“El posicionamiento total de una marca se denomina propuesta de valor, es decir, la mezcla completa de beneficios con los cuales la marca se diferencia y posiciona.” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 212).

La empresa utiliza la **Estrategia de Posicionamiento Más por Más** que consiste en “ofrecer el bien o servicio más exclusivo a un precio más elevado para cubrir los costos mayores.” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 213).

Con lo cual se puede enunciar que la **Propuesta de Valor de Oriente Seguros** es brindar Agilidad, Cercanía y Cumplimiento de Palabra en el servicio de Seguros de Vehículos a los Clientes Directos Corporativos y Clientes Canal Bróker, gracias al nivel de profesionalismo y calidad en el servicio por parte de sus colaboradores con una entrega y comunicación rápida, cuidadosa, certera, oportuna y cómoda para el cliente en un menor tiempo en la resolución de reclamos de siniestros; con base en un trato cordial y respetuoso.

La **Declaración de Posicionamiento de Oriente Seguros** se traduce a:

Para **Clientes Directo Corporativo**: micro, pequeñas, medianas A, B y grandes empresas que residen en las ciudades de Quito y Guayaquil con poder adquisitivo medio bajo, medio, medio alto y alto del sector privado que buscan el beneficio de sentirse protegidas de eventos futuros al adquirir con la misma empresa aseguradora distintos tipos de seguros pero también asegurar su(s) auto(s), sean éstos livianos y/o pesados.

Y **Clientes Canal Bróker**: Personas Naturales y Jurídicas que residen en las ciudades de Quito y Guayaquil con poder adquisitivo medio bajo, medio, medio alto y alto que trabajan con Oriente Seguros y se encuentran registrados dentro de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros con la figura legal de Bróker o Intermediario; cuya función es la intermediación y colocación directa

de las pólizas de seguros de autos a clientes finales y que buscan el beneficio de un pago por comisión en la venta de las pólizas anteriormente mencionadas, Oriente Seguros es la única marca entre las aseguradoras de Vehículos que brinda Agilidad, Cercanía y Cumplimiento de Palabra en el servicio de seguros de autos gracias al nivel de profesionalismo y calidad en el servicio por parte de sus colaboradores con una entrega y comunicación rápida, cuidadosa, certera, oportuna y cómoda para el cliente en un menor tiempo en la resolución de reclamos de siniestros; con base en un trato cordial y respetuoso.

3.9.5.2. Concepto del Producto o Servicio

Se debe entender que los servicios son formas de arrendamiento (No de Propiedad), pues son desempeños que producen un resultado deseado, y el servicio que en el presente caso Oriente Seguros S.A. pretende adicionar a su oferta consiste en un Seguro de Vehículos que incluye:

- a) Cobertura Todo Riesgo:** “Pérdida Total o Parcial del vehículo por daños, Pérdida Total o Parcial del vehículo por robo/hurto, para vehículos de más de 10 años de antigüedad cobertura por Pérdida Total.” (Oriente Seguros, 2017).

Tabla 30
Coberturas Adicionales: *En caso de Accidente:*

Cobertura	Valor
Daños a terceros para personas y bienes	Hasta 30000 usd
Muerte e Invalidez por Ocupante	Hasta 5000* usd
Gastos Médicos por Ocupante	Hasta 2500* usd
Gastos de Sepelio por Ocupante	Hasta 500* usd
Cobertura de Radio y Parlantes	Hasta 1500 usd
*Aplicable en exceso del Sistema Público para Pago de Accidentes de Tránsito (SPPAT)	

Tomada de Oriente Seguros, 2017.

Tabla 31
Deducible Único: Pérdida Total

Pérdida Total	Deducible
Pérdida Total por Daño	10% del Valor Asegurado
Pérdida Total por Robo y/o Hurto	20% si al momento del siniestro no tienes instalado y activo un sistema de rastreo vehicular y tu vehículo si consta en la tabla de alto riesgo

Tomada de Oriente Seguros, 2017.

Tabla 32
Deducible Único: Pérdida Parcial

Pérdida Parcial	
Planes	Valor
5000 - 19999	\$ 350
20000 - 29999	\$ 400
30000 - 49999	\$ 450
Más de 50000	\$ 650

Tomada de Oriente Seguros, 2017.

b) Beneficios Autotal Sin Costo:

- ✓ Asistencia Mecánica en Siniestros y Averías 24 horas, 365 días
- ✓ Asistencia In Situ
- ✓ Auto Sustituto: Hasta por 10 días en caso de Pérdida Parcial, Hasta por 20 días en caso de Pérdida Total
- ✓ Servicio de Mecánica Ligera: Un experto evaluará el estado de tu auto, si el problema es causado por una avería leve el experto lo solucionará.
- ✓ Red de Mecánicas: Talleres Especializados
- ✓ Servicio Exequias: Cuando a consecuencias de un accidente fallezcan el conductor del vehículo y/o el número de acompañantes que especifique la matrícula. (Oriente Seguros, 2017).

c) Beneficios Autotal Con Costo:

- ✓ Amparo Patrimonial
- ✓ Cobertura para accidentes que son consecuencia de una controversia de tránsito
- ✓ Seguro Sin Deducible

- ✓ Cobertura Adicional por Responsabilidad Civil". (Oriente Seguros, 2017).

d) Formas de Pago

- ✓ Contado
- ✓ Débitos a cuenta bancaria o tarjeta de crédito: 1 a 9 débitos sin intereses sin mínimo de prima.
- ✓ Tarjeta de Crédito sin Intereses: Diferido a 3 MSI y sin mínimo de prima; Diferido a 6 y 9 MSI en programas de seguros mayores a \$400 usd para emisiones nuevas y/o renovaciones.
- ✓ Tarjeta de Crédito Corriente o con Intereses: Corriente o Diferido a 6, 9, y 12 MCI con tarjeta de crédito sin mínimo de prima.
- ✓ Financiamiento con Cuotas: Pago en 3,4, 6 cuotas sin intereses, Pago en 9 cuotas sin intereses en programas de seguros mayores a \$400 usd para emisiones nuevas y/o renovaciones. (Oriente Seguros, 2017).

“En pagos con Tarjeta de Crédito Corriente aceptan todas las tarjetas; para diferido con intereses y sin intereses aceptan Diners, Visa o MasterCard Pichincha, Visa, MasterCard o American Express Banco Guayaquil, Visa o MasterCard Produbanco; para débitos bancarios trabajan con Banco Pichincha, Banco Guayaquil, Produbanco y Banco del Pacífico.” (Oriente Seguros, 2017).

e) Exclusiones

- ✓ Al participar con el auto en carreras de velocidad
- ✓ Uso de auto para enseñar a conducir
- ✓ No cumplir con las Leyes de Tránsito
- ✓ Fallas del vehículo por desgaste o falta de mantenimiento
- ✓ Cuando el vehículo se emplee para actividades ilícitas. (Oriente Seguros, 2017.)

Las fortalezas del servicio que se pretende ofrecer precisamente es manejarse sobre una estrategia de diferenciación basada en la calidad del servicio

sobretudo en la disminución del tiempo de resolución de reclamos de 10 a 8 días laborables, en el canal y en el personal que se dispone, principales ítems valorados por los clientes y evidenciados en la investigación de mercados; sin embargo la debilidad existente es que el servicio no se encuentra en el mercado todavía frente a otras ofertas de seguros de vehículos que brinda la competencia actual.

3.9.5.3. Estrategias de Distribución

“Pocos productores venden sus artículos directamente a los usuarios finales; la mayoría utiliza Intermediarios para llevar sus productos al mercado. Ellos buscan crear un **canal de marketing o canal de distribución**, que consiste en un conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o usuario de negocios.” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 341).

La principal estrategia de distribución considerada por Oriente Seguros S.A. es hacer uso de intermediarios con el fin de lograr una mayor cobertura del servicio llamados Asesores Productores de Seguros o Bróker, quienes son los encargados de la comercialización y colocación de las pólizas de seguros de vehículos a Clientes Directos Corporativos, manejando un esquema de penetración en un mercado existente con un servicio existente y logrando captar casi la totalidad de las ventas obtenidas por medio de este canal.

El procedimiento a seguir es que el Bróker realiza el proceso de agenciamiento o mantenimiento de un contrato de trabajo bajo relación de dependencia con la aseguradora y puede empezar a vender todos sus productos, en este caso el seguro de vehículos. Actualmente Oriente Seguros tiene un contrato de agenciamiento con 246 Asesores Productores de Seguros ubicados en la Sierra y en la Costa que venden los productos de la empresa.

“Se deben administrar y motivar de forma continua para que hagan su mejor esfuerzo. La compañía no sólo debe vender **a través** de los intermediarios, sino **para** ellos y **con** ellos. La mayoría de las compañías ven a sus intermediarios como clientes y socios de primera línea; realizan una sólida **administración de las relaciones con los socios (ARS)** para forjar sociedades a largo plazo con los miembros del canal. Esto crea un sistema de distribución de valor que cubre las necesidades tanto de la compañía **como** de sus socios de marketing. Al administrar sus canales, una compañía debe convencer a los distribuidores de que tendrán mayor éxito si trabajan en conjunto como parte de un sistema cohesivo de transmisión de valor”. (Kotler y Armstrong, 2012, p. 355).

La Estrategia de Ventas se resume fundamentalmente a mejorar las condiciones de incentivos a los Bróker, con el fin de obtener e incrementar volúmenes de ventas en cuanto a captación de pólizas de clientes que vengan desde otras compañías aseguradoras.

También se cuenta con una página web interactiva en donde ambos tipos de: Cliente Directo Corporativo, y Cliente Canal pueden visualizar la oferta de servicios existente, datos sobre la compañía, reporte de siniestros, reclamos y sugerencias, procedimientos de vinculación, facturación, y de servicio al cliente; asistencia y contacto en caso de inquietudes.

Las tácticas de distribución a utilizar en el presente proyecto son:

- ✓ Aumentar la “visibilidad” del producto mediante acciones de merchandising en los intermediarios.
- ✓ Elevar la eficacia de los Bróker mediante programas de formación y capacitación.
- ✓ Proponer, revisar, aprobar e implantar un nuevo sistema de incentivos para Bróker que consiste en un concurso por cumplimiento de metas en Prima Emitida con la premiación trimestral y anual de millas

promocionales detallado bajo el siguiente esquema: Para el primero y segundo trimestre los ganadores deberán haber cumplido al 120% o más el presupuesto trimestral de Prima Emitida, cada participante debe emitir como mínimo \$30000 USD en Primas en el trimestre o \$10000 USD al mes con el fin de poder premiar al primer y segundo lugar con 100000 millas y 85000 millas respectivamente.

Para el tercer trimestre los ganadores deberán haber cumplido al 120% o más el presupuesto trimestral de Prima Emitida, cada participante debe emitir como mínimo \$50000 USD en Primas en el trimestre con el fin de poder premiar al primer y segundo lugar con 200000 millas y 170000 millas respectivamente.

Para la premiación anual los ganadores deberán haber cumplido al 120% o más el presupuesto anual de Prima Emitida, cada participante debe emitir como mínimo \$150000 USD en Primas por cumplimiento de meta anual con el fin de poder premiar al primer y segundo lugar con 500000 millas y 240000 millas respectivamente, participando los 10 Bróker más grandes y mejores en facturación. Los presupuestos de prima emitida son por el período indicado y su cumplimiento no se acumula para el cumplimiento de meta anual.

- ✓ Mejorar los servicios pre-venta, durante la compra y post-venta con la implantación de procedimientos y mecanismos para acortar el tiempo del proceso total y asegurar la entrega.
- ✓ Elaborar manuales que sean fáciles de leer, entender y utilizar sobre la naturaleza y características del producto-servicio.
- ✓ Establecer sistemas y mecanismos de supervisión para controlar la calidad del servicio que se da a los clientes finales sobretodo porque hay varios terceros que pueden afectar el servicio como Talleres,

Asistencias, Grúas, Repuestos, etc. por lo que se controla y mide el servicio de cada proveedor al detalle.

3.9.5.4. Estrategias de Precio

“Un **precio** es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 341).

Para una aseguradora, el precio del servicio ofrecido lo constituyen las primas que se deben pagar por el demandante de un seguro. No hay determinación de un precio fijo, ya que éstos dependen de características que son propias de cada cliente, los mismos que son evaluados por cotizadores de las compañías de seguros, tomando en cuenta diferentes aspectos para determinar el precio de las pólizas, como son: Características del asegurado, características del vehículo a asegurar, valor asegurado del vehículo.

El seguro de vehículos, al ser un servicio es muy susceptible de un mal manejo a la hora de fijar los precios debido a que no existen costos de materias primas o de mano de obra que interfieran directamente con la creación de un valor referencial para ellos. Por este motivo, una estrategia basada en el costo sería una estrategia errada; pues no hay un precio base y mucho menos existiría un sobre costo o margen de ganancia específico.

El precio del servicio implica no sólo la prima sino también el porcentaje ganado de ella, por eso están ligados a factores importantes que se detallan de la siguiente manera:

- ✓ El tipo de Seguro.
- ✓ La tasa del seguro.
- ✓ El tipo de cobertura.
- ✓ El nivel de negociación de nuevos productos.
- ✓ Los precios de la competencia.
- ✓ Cambios en la economía del país.

En este caso la estrategia de fijación de precio es una mezcla entre: Fijación de precio basada en el valor y la fijación de precio basada en la competencia.

En cuanto a la fijación de precio basada en el valor, depende mucho de la calificación que el cliente le dé al servicio. En el sector, la seguridad y confianza es muy importante pues determina ese valor agregado que las empresas del sector pueden dar. Dicha percepción es retribuida por el cliente al ser capaces de pagar una mayor prima por los diversos servicios que brindan las empresas del sector.

En cuanto a la fijación de precios basada en la competencia, se toma en cuenta las diversas primas que cobran las empresas competidoras dependiendo del monto asegurado y se obtiene el promedio de ellos, luego de este paso se determina si el precio a cobrar va a estar por debajo, igual o por encima que la competencia, dependiendo el grado de valor que el cliente perciba de nuestro servicio. En el sector de seguros de vehículos se puede observar una variación en cuanto a las primas que tendría que pagar el asegurado para contar con cualquiera de los seguros que se ofrecen en el sector. Por todo lo anteriormente expuesto hablar de un solo método de fijación de precios en este sector queda bastante limitado.

En la Tabla 14 que corresponde a la Matriz Comparativa de Precios Tasas Seguros de Vehículos Corporativos con respecto a la Competencia ubicada en la página 58 del presente documento se evidencian las distintas tasas que cobran las aseguradoras, principales actores del mercado con referencia a este tipo de seguro.

3.9.5.5. Estrategias de Promoción/Comunicación

“La **mezcla de promoción** de una compañía, también llamada **mezcla de comunicaciones de marketing**, consiste en la mezcla de las herramientas promocionales consistente en publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promoción de ventas y herramientas de marketing directo que utiliza la compañía para comunicar valor para el

cliente de forma persuasiva y establecer relaciones con éste.” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 408).

Para el presente caso de estudio se presenta la Estrategia de Comunicación de Marketing Integrada, en donde la mezcla de promoción y tácticas de comunicación se resumen a:

- a) Publicidad:** No se realiza descuentos ni promociones hacia el cliente final, más bien se realiza la comunicación de la oferta de productos - servicios que mantiene la empresa en este caso el seguro de vehículos en medios masivos como pauta en radios locales. En medios BTL se realizará un evento de lanzamiento del producto por ciudad hacia los clientes del canal Bróker junto con el apoyo de material merchandising como folletos informativos, volantes, plumas, agenda cuaderno, dispositivos USB.
- b) Promoción de Ventas:** La atención central del negocio se concentra en el manejo y administración del canal con estrategias al 100% de relacionamiento y comunicación uno a uno (Marketing Boca a Boca) con cada Bróker e implementación de un sistema de incentivos innovador hacia ellos; conceptualizando y concentrando la idea de venta en tasa y no precio. Cada Bróker se ve como una empresa; los Ejecutivos de Cuenta de la Aseguradora que manejan a los Bróker son Account Managers cuyo trabajo es traer negocios rentables a la compañía siendo para esto eficientes en que el Bróker le entregue clientes a Oriente Seguros y no a otra aseguradora en las ciudades de Quito y Guayaquil donde residen las oficinas de la empresa.
- c) Ventas Personales:** La venta de seguros de vehículos se realiza con la presentación personal en éste caso del Bróker directamente al cliente final, con el propósito de vender el producto y/o servicio y además

establecer relaciones comerciales que creen sinergia, empatía, y apoyo entre ambas partes.

d) Relaciones Públicas: Inclusión del seguro de vehículos dentro del programa de relaciones públicas que la empresa maneja anualmente junto con el resto de la oferta de servicios.

e) Marketing Directo: Se usan tácticas que establecen conexiones directas con el cliente para un resultado inmediato y por ende establecer una relación duradera con la empresa por medio de Marketing Digital, Marketing Móvil por ejemplo:

- ✓ Inclusión y mantenimiento de una Pestaña Interactiva acerca del Producto en la Web de la Empresa que contenga un Catálogo con la descripción del Producto en General así como un Blog que permita conocer en línea las opiniones, consultas y requerimientos de los clientes.
- ✓ Manejo de redes sociales en línea Facebook con campañas publicitarias de manera continua con envíos de características y condiciones del producto.
- ✓ Manejo de Estrategias digitales SEO Y SEM para mejoramiento de visibilidad del Blog y optimización de la promoción con el uso de Google Adwords y Palabras Claves en los motores de búsqueda.
- ✓ Campaña de mailings electrónicos anual con la descripción de características acerca de la oferta de servicios.
- ✓ Desarrollo de una aplicación móvil para Smartphone con la descripción del producto y/o servicio.

3.9.5.6. Estrategias de Servicio

Oriente Seguros cree en la importancia de una buena comunicación y servicio de excelencia para sus clientes. Hasta 2014 que se mantuvo una cartera activa

de vehículos asegurados se diseñaron e implementaron servicios sobre los cuales se realizaron mediciones de satisfacción de clientes.

- ✓ **ECUASISTENCIA:** Servicio de grúa, cerrajería, tramitador, cambio de neumáticos. Brindó un total de 2.159 servicios a nivel nacional. 70% de clientes opinó que el servicio fue excelente.

- ✓ **AUTOSUPLENTE:** Servicio de vehículo sustituto en caso de siniestro. Se entregó un total de 68 servicios de los cuales el 92.65% correspondieron a clientes con pólizas Premium y la diferencia a clientes Express. 82.41% de los clientes consideran que el servicio del proveedor fue excelente.

- ✓ **LIVE CHAT:** Herramienta diseñada para atender a clientes mediante un chat en vivo. Registró 79% de satisfacción del cliente.

A partir de Mayo 2015 como parte de la Estrategia de Servicio y del nuevo enfoque estratégico Oriente Seguros emprende un profundo cambio a nivel de su estructura, este proceso dio paso al cumplimiento de máximos estándares de respuesta y servicio para todos sus grupos de interés. Se crea una nueva estructura de soporte comercial y operativo que permite ofrecer un servicio personalizado y eficiente a los Asesores Productores de Seguros, quienes se benefician de comisiones competitivas y el pago de las mismas de forma ágil.

Se renueva la imagen corporativa de la empresa proyectando ser una organización moderna y vanguardista con energía corporativa positiva y actitud empresarial sólida frente al futuro. La propuesta de la marca y su slogan inspirado en el lema olímpico: "Oriente Seguros, más sólida, más ágil, más cerca", busca dar a conocer una marca que se renueva con diferenciadores claros y a la vez cuenta con el respaldo de reaseguradores internacionales de prestigio que transmiten garantía, confianza, tranquilidad, solidez, cercanía y confianza con sus clientes. De igual manera a partir de esta fecha se

implementa el nuevo **Modelo de Servicio** que permite brindar a los clientes una **Propuesta de Valor Diferenciada**, y que se explica a continuación:



Figura 38. Nuevo Modelo de Servicio Oriente Seguros S.A.

Tomada de Memoria de Sostenibilidad Oriente Seguros, 2015, p. 35.

El **Propósito del Servicio** es el bienestar y tranquilidad de los clientes les inspiran a brindar un servicio de calidad. Los **Principios del Servicio** van orientados al talento humano basando su comportamiento en: Pasión por lo que hacen, Actuación con precisión y oportunidad, y Ser cálidos y cordiales.

En cuanto a **Canales de Comunicación** Oriente Seguros gestiona y resuelve de manera adecuada las inquietudes de sus clientes a través página web, atención telefónica y Facebook. La compañía mantiene contacto directo dando respuesta a sus grupos de interés a través de su mail oriente@segurosoriente.com.

Tabla 33

Cifras Canales de Comunicación 2015 vs. 2016

ATENCIÓN AL CLIENTE			
CANAL DE COMUNICACIÓN	2015	2016	
Página Web	1201	1999	Respuestas Consultas Web
Atención Telefónica	36195	27364	Atenciones Telefónicas
REDES SOCIALES			
CANAL DE COMUNICACIÓN	2015	2016	
Seguidores de Facebook	13485	17679	Personas

Tomada de Oriente Seguros, 2016.

Con relación a **privacidad de clientes y confidencialidad de la información**, toda la información que se incluye con cada póliza y servicio es entregada a los clientes de manera directa conformando lo que se denomina Condiciones Generales que son documentos que detallan derechos y obligaciones de y para las partes.

Las Condiciones Generales son aprobadas por la entidad de control como parte de la autorización necesaria para comercializar un ramo de seguros, las mismas que se encuentran disponibles para lectura y descarga en nuestra página web: <http://www.orienteseguros.com/ley-de-transparencia/>.

Oriente Seguros garantiza la privacidad de la información, así como su confidencialidad como parte esencial del compromiso con clientes y grupos de interés. A continuación se expone el **Índice de Satisfacción tanto para el Cliente Directo como para el Cliente Canal – Bróker** subdividido en Satisfacción General y Promesa de Servicio en cada caso con datos a Mayo - Junio 2016:

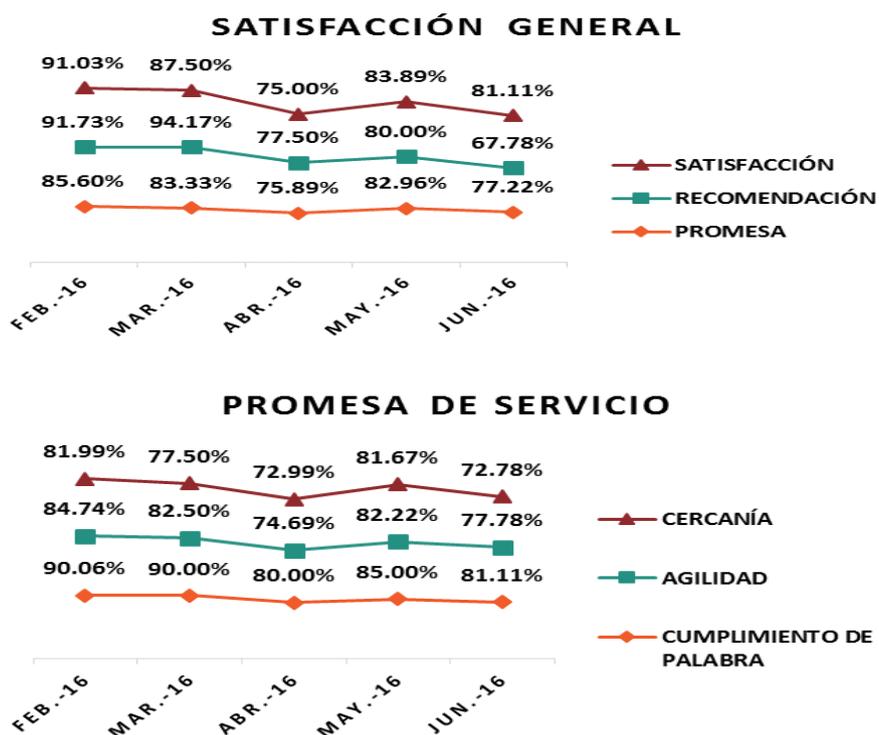


Figura 39. Índice de Satisfacción Cliente Directo.

Tomada de Presentación Taller Planificación Oriente Seguros, 2016, p. 44.

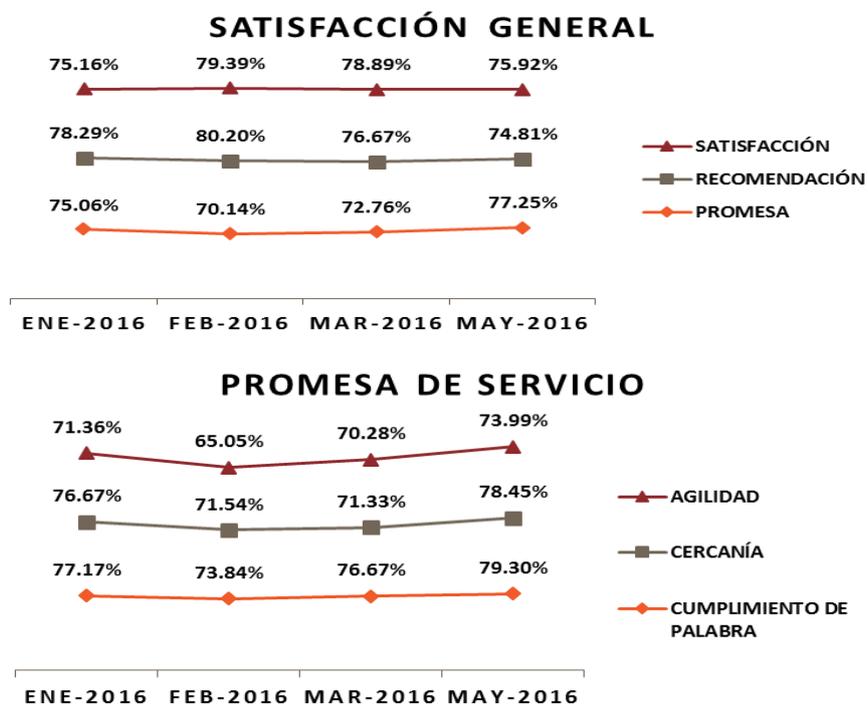


Figura 40. Índice de Satisfacción Cliente Canal - Bróker.

Tomada de Presentación Taller Planificación Oriente Seguros, 2016, p. 43.

Dentro del proceso de venta de seguros se demuestra que el factor principal por el que los clientes eligen trabajar con Oriente Seguros, es la **recomendación de los Asesores Productores de Seguros** en un **32%** siendo el mayor resultado de entre el resto de factores.

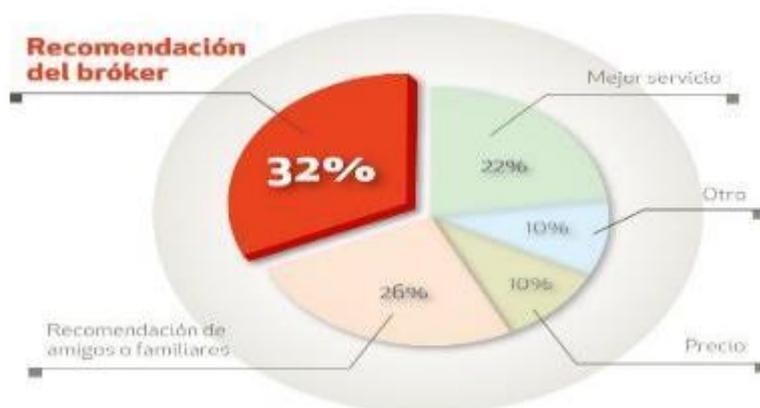


Figura 41. Motivo por el cual los clientes ADQUIEREN un SEGURO de ORIENTE SEGUROS
Tomada de Página Web Oriente Seguros/Bróker/Satisfacción del Servicio, 2017.

Por otro lado el **MEDIO** por el cual los clientes **CONOCEN** a **ORIENTE SEGUROS** es el **Bróker o Corredor de Seguros** en un **48%** siendo el mayor porcentaje entre las otras opciones de medios.

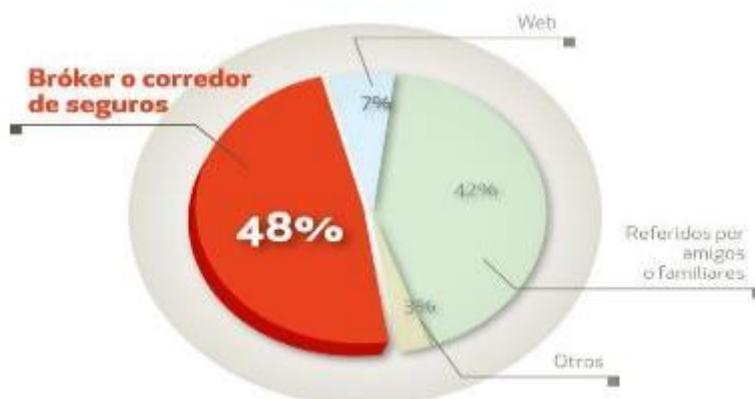


Figura 42. Medio por el cual los clientes CONOCEN a ORIENTE SEGUROS
Tomada de Página Web Oriente Seguros/Bróker/Satisfacción del Servicio, 2017.

Tabla 34

Matriz Comparativa Política de Servicios Seguros Oriente vs. la Competencia

MATRIZ COMPARATIVA POLÍTICA DE SERVICIOS SEGUROS ORIENTE VS. LA COMPETENCIA					
	Oriente Seguros	Seguros Equinoccial	Qbe Colonial	Aseguradora del Sur	Seguros Unidos
Proceso de Colocación, Emisión y Entrega de Póliza	3 a 4 días laborables	3 a 4 días laborables	10 a 12 días laborables	3 a 4 días laborables	3 a 4 días laborables
Proceso de Recepción, Revisión y Resolución de Reclamos	Daño Parcial: 1 día laborable. Daño Total: 8 días laborables promedio	10 días laborables promedio	9 días laborables promedio	10 días laborables promedio	10 días laborables promedio

Tomada de Información proporcionada por Compañías Competidoras, 2017.

Nota: En el proceso de recepción, revisión y resolución de reclamos de siniestros el tiempo de resolución también depende sobremanera de que el cliente proporcione toda la documentación solicitada a tiempo.

3.9.5.7. Presupuesto de Marketing

Tabla 35

Presupuesto de Marketing

PRESUPUESTO DE MARKETING				
1.- PROMOCIÓN/COMUNICACIÓN				
a) PUBLICIDAD				
Medios ATL				
	Espacio	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Radio Visión/FM Mundo UIO	Pauta Mensual	3	1350	4050
Radio Forever 21 GYE	Pauta Mensual	1	1350	1350
TOTAL MEDIOS ATL				5400 + IVA
Medios BTL				
Evento de Lanzamiento				
UIO	pax	165	18	2970
GYE	pax	90	18	1620
Merchandising				
Folletos Informativos		2000	0,3	600
Plumas		3000	0,14	420
Agenda Cuaderno		2000	0,5	1000
Usb 8 GB		2000	1	2000
TOTAL MEDIOS BTL				8610 + IVA
2.- DISTRIBUCIÓN - PROMOCIÓN DE VENTAS				
Sistema de Incentivos Propuesto				
Millas Promocionales por Cumplimiento de Metas en Ventas de Seguros				18500
TOTAL DISTRIBUCIÓN				18500 + IVA
3.- RELACIONES PÚBLICAS				
Programa de Relaciones Públicas Existente en la Empresa				
				-
4.- MARKETING DIRECTO				
Marketing Digital y Marketing Móvil				
		Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Campaña de mailings electrónicos anual con la descripción de características acerca de la oferta de servicios.				
Mantenimiento Pestaña Interactiva Producto en Web		12	150	1800
Empresarial con Catálogo y Blog		12	150	1800
Campaña Publicitaria Red Social Facebook		12	300	3600
Estrategias Digitales Seo y Sem con Uso de Google Adwords		12	700	8400
Elaboración App Para Smartphones		1	1500	1500
Mantenimiento APP para Smartphones		12	200	2400
TOTAL MARKETING DIRECTO				19500 + IVA
TOTAL PRESUPUESTO MARKETING				52010 + IVA

Gastos de Comercialización Publicidad 5%	2018	2019	2020	2021	2022
	\$ 52.000	\$ 54.600	\$ 57.330	\$ 60.197	\$ 63.206

Nota: Proyección de Ventas de Seguros de Vehículos 2018: \$1.047.736 usd, entonces Presupuesto de Marketing 5% = \$52000 usd

El valor asignado al presupuesto de marketing corresponde al 5% de la proyección de ventas de Seguros de Vehículos así se genera un presupuesto de acuerdo al incremento comercial.

3.9.5.8. Proyecciones de Ventas

Se seleccionó el Método de Pronóstico de Ventas considerando un presupuesto mensual basado en el Histórico de Ventas y sobre ello se establece un crecimiento acorde al comportamiento de la cartera de clientes de cada Bróker. De acuerdo al análisis interno realizado por la empresa a partir del año 2018 la proyección en Ventas de Seguros de Vehículos es de \$1.047.736 usd equivalentes a 766 autos asegurados.

Tabla 36

Proyección de Ventas en Monto Mes Año 2018

2018												Total
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
\$ 43.656	\$ 43.656	\$ 87.311	\$ 174.623	\$ 87.311	\$ 43.656	\$ 43.656	\$ 43.656	\$ 43.656	\$ 87.311	\$ 174.623	\$ 174.623	\$ 1.047.736
\$ 43.656	\$ 87.311	\$ 174.623	\$ 349.245	\$ 436.557	\$ 480.212	\$ 523.868	\$ 567.524	\$ 611.179	\$ 698.491	\$ 873.113	\$ 1.047.736	

Tabla 37

Proyección de Ventas en Monto Año 2018 y Años Siguietes 2019 – 2022

	2018	2019	2020	2021	2022
Crecimiento	17%	15%	12%	10%	10%
Monto	\$ 1.047.736	\$ 1.204.896	\$ 1.349.484	\$ 1.484.432	\$ 1.632.876

Tomadas de Oriente Seguros, 2017.

Tabla 38

Proyección de Ventas en Unidades Autos Asegurados Mes 2018

2018												
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
32	32	64	128	64	32	32	32	32	64	128	128	766
32	64	128	255	319	351	383	415	447	511	638	766	

Tabla 39.

Proyección de Ventas en Monto Mes 2018 y Años Siguyentes 2019 – 2022

	2018	2019	2020	2021	2022
Crecimiento	17%	15%	12%	10%	10%
Monto	766	881	987	1.085	1.194

Tomadas de Oriente Seguros, 2017.

3.10. Conclusiones del Capítulo

- ✓ El éxito de Oriente Seguros se basa en su credibilidad y confianza, gracias a colaboradores responsables, capaces y comprometidos apoyados en una red de corredores con un esquema de trabajo de mutuo beneficio, relaciones de largo plazo y enfocado en el servicio al cliente. La rigurosidad, credibilidad y confianza con la que se gestiona los negocios y servicios, mediante un proceso activo de comunicación de doble vía, es lo que le ha permitido a la empresa escuchar al grupo de stakeholders relacionados y constatar los valores compartidos entre ambas partes.

- ✓ Los indicadores del Ecuador con respecto a los indicadores de la Región en el Mercado de Seguros son aún menores al promedio ya sea por tamaño de la población del país, condiciones económicas, legales y del sector mismo con respecto a los otros países participantes, pero también en gran parte a que la cultura aseguradora y de previsión de bienes en los ecuatorianos es escasa.

- ✓ A Diciembre 2016 el monto total en **Prima Neta Emitida** en el sector seguros, con todos los ramos asciende USD 1618 millones que en comparación a Diciembre 2015 con USD 1665 millones registra un tasa de decrecimiento del -2.82%, es decir una reducción de USD 46.7 millones; ahora a la misma fecha en el sector de seguros en general el giro de seguros para vehículos es uno de los principales ramos representando USD 383 millones de los USD 1618 millones del total de primas emitidas, es decir cuenta con un 23.7% de participación, a pesar que también el giro ha experimentado un decrecimiento comparado Diciembre 2015 vs. Diciembre 2016 en -12.48%, de 438 millones a 383 millones respectivamente en cada año.

- ✓ Dentro del Macro entorno nacional, la nueva regulación ha hecho que el sector tenga una transparencia más clara de las aseguradoras existentes, pues en la actualidad cuenta con 34 compañías registradas.
- ✓ El descenso del PIB, la inestabilidad de las tasas de interés, la inflación, el crecimiento del desempleo, el excesivo endeudamiento público, la disminución de los precios del petróleo y por ende de la balanza comercial, el comportamiento del riesgo país, etc. han influido sobremanera en la desaceleración de la economía, así como las restricciones a las importaciones, por lo que para el sector es preocupante el desenvolvimiento de los ramos de Vehículos y Accidentes Personales, por la participación que tienen en el share total del negocio.
- ✓ A pesar de los factores negativos registrados en 2016, el Índice de Penetración de Seguros en el país se ubicó en 1.6% con relación al Producto Interno Bruto, sin embargo este indicador nacional está por debajo del 2.9% de toda Latinoamérica.
- ✓ Representa una amenaza latente el incremento de la tasa de Siniestralidad en el Ecuador acompañada de oportunidades significativas como el crecimiento del parque automotor ecuatoriano, mejoramiento en la cultura de seguros del país posterior a lo ocurrido por el Terremoto de Abril 2016, así como la posibilidad de incurrir en herramientas informáticas que permitan un crecimiento del mercado de seguros, desarrollo de aplicaciones móviles, y nuevas tendencias hacia la implementación de estrategias apoyadas en la tecnología digital.
- ✓ Los Clientes del presente proyecto son: Cliente Directo Final: Corporativo como Micro, pequeñas, medianas A, B y grandes empresas que residen en las ciudades de Quito y Guayaquil con poder adquisitivo medio bajo, medio, medio alto y alto del sector privado que buscan el beneficio de sentirse protegidas de eventos futuros al adquirir con la

misma empresa aseguradora distintos tipos de seguros pero también asegurar su(s) auto(s), sean éstos livianos y/o pesados.

Así como también Cliente Canal Bróker: Personas Naturales y Jurídicas que residen en las ciudades de Quito y Guayaquil con poder adquisitivo medio bajo, medio, medio alto y alto que trabajan con Oriente Seguros y se encuentran registrados dentro de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros con la figura legal de Bróker o Intermediario; cuya función es la intermediación y colocación directa de las pólizas de seguros de autos a clientes finales y que buscan el beneficio de un pago por comisión en la venta de las pólizas anteriormente mencionadas.

- ✓ Los 5 principales competidores de Oriente Seguros son: Seguros Equinoccial en primer lugar con 16.36% de participación de mercado, QBE Seguros en segundo lugar con el 15.45%, Chubb con el 6.54%, Aseguradora del Sur con el 6.39% y finalmente Liberty con el 6.20%, en donde 6 de cada 10 clientes ha experimentado un buen servicio, sin embargo los 4 restantes han tenido una mala experiencia encontrando una oportunidad de mejoramiento en el servicio a ofrecer.
- ✓ Los seguros más vendidos son los de vehículos con una participación del 24%, seguido de seguros para vida colectiva 20%, incendio y líneas aliadas con un 12% dentro de la cartera de servicios en general; siendo el primero el más importante para las aseguradoras porque en el caso de los Clientes Corporativos es el seguro gancho que les permite anclar la venta de otro tipo de seguros, porque a la empresa le interesa tener todo su paquete de seguros concentrado en una misma aseguradora.
- ✓ En el sector Empresarial la contratación de un seguro es muy importante por la naturaleza de funcionamiento y operación de las compañías; por lo que es necesario que sus activos se encuentren protegidos de eventos o siniestros futuros, 8 de cada diez clientes si tienen conocimiento de las condiciones y precio del seguro factor que beneficia

en gran proporción que la cultura de Seguros en el Ecuador se incrementa.

- ✓ Los principales valores agregados que las aseguradoras deben potenciar dentro de su oferta de servicio en el seguro de vehículos son: la rapidez en la resolución de los reclamos de siniestros con una atención sumamente personalizada acompañada de un trato cordial y respetuoso, en cuanto a medios de pago las principales formas de financiamiento constituyen la tarjeta de crédito y el crédito directo manejado con la aseguradora.
- ✓ Las principales vías para recibir información de seguros que el Cliente Corporativo valora más en primera instancia es la Reunión Personal ya que el despeje de dudas y consultas se satisface mejor cuando el asesor se encuentra in situ, seguido del Envío de Correo Electrónico, pues posterior a la reunión con la recepción de la información vía electrónica se tiene el detalle respaldo de inquietudes adicionales, previo o posterior al cierre de la venta.
- ✓ Los Bróker son muy importantes para las aseguradoras y la relación comercial - laboral que mantienen entre ambas partes es aceptable pues en la mayoría de las aseguradoras más del 80% de las ventas son generadas por ellos, los sistemas de incentivos se resumen al pago de un porcentaje de comisión mensual que varía del 16% al 20% dependiendo de la Aseguradora por cada venta de Prima Neta Emitida, más incentivos trimestrales o anuales con la entrega de premios por cumplimiento de metas, el 65% de los Bróker está de acuerdo con este tipo de incentivos.
- ✓ En mayor proporción los Bróker colocan su nivel de producción en las aseguradoras más grandes que coinciden con un pago de comisión por venta efectuada más alto y de mayor alcance que las pequeñas, por

ende entregarán su cartera de clientes en mayor proporción a la aseguradora que mejor sistema de incentivos les ofrezca.

- ✓ Aquellos Bróker que no están de acuerdo con el sistema de incentivos actual proponen instaurar incentivos novedosos como el sistema de canje de millas promocionales en primera instancia con un 50% de aceptación, seguido de los sistemas de canje por puntos en un 23%, coincide que las millas promocionales son muy bien acogidas por canje de tickets aéreos, hospedajes, servicios de alquiler de autos, etc.
- ✓ La Estrategia Genérica del Proyecto se maneja sobre la Diferenciación traducida a un Alto Valor Percibido; y basado en la diferenciación por calidad del servicio, canal y personal.
- ✓ La Estrategia de Posicionamiento utilizada es Más por Más, cuya declaración de Posicionamiento se traduce a: Para Clientes Directo Corporativo y Clientes Canal Bróker, Oriente Seguros es la única marca entre las aseguradoras de Vehículos que brinda Agilidad, Cercanía y Cumplimiento de Palabra en el servicio de seguros de autos gracias al nivel de profesionalismo y calidad en el servicio por parte de sus colaboradores con una entrega y comunicación rápida, cuidadosa, certera, oportuna y cómoda para el cliente en un menor tiempo en la resolución de reclamos de siniestros de 10 a 8 días laborables; con base en un trato cordial y respetuoso.
- ✓ Las Estrategias de Marketing utilizadas son: en Distribución hacer uso de intermediarios o Bróker, quienes son los encargados de la comercialización y colocación de las pólizas de seguros de vehículos a Clientes Directos Corporativos con una estrategia de ventas consistente en el mejoramiento de las condiciones de sus incentivos con un sistema nuevo e innovador; para incrementar volúmenes de ventas en cuanto a captación de pólizas de clientes que vengan desde otras compañías aseguradoras. En Precio se usa una mezcla entre: Fijación de precio

basada en el valor y la fijación de precio basada en la competencia. En Promoción y Publicidad se utiliza una Estrategia de Comunicación de Marketing Integrado por: Publicidad, Promoción de Ventas, Ventas Personales, Relaciones Públicas y Marketing Directo. El presupuesto anual de Marketing corresponde al 5% de la Proyección de Ventas esperada.

4. CAPÍTULO IV. OPERACIONES

4.1. ESTADO DE DESARROLLO

El Estado de Desarrollo del presente Servicio se encuentra en Análisis y Planificación en un 70% de avance, justamente a la par con el desarrollo del proyecto de estudio.

La Estrategia Operativa a utilizar en el proceso de venta de seguros de vehículos en Oriente Seguros es el servicio ágil y cuya colocación a Clientes Directos en el segmento Corporativo se lo hará por medio del trabajo en conjunto con los Asesores de Productores de Seguros o Bróker. La Táctica Operativa se resume a la emisión de pólizas en tiempo récord acompañada a la par de una valoración adecuada del cliente y el riesgo correspondiente.

4.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

La descripción del proceso tiene relación directa con la Cadena de Valor que se mantiene en la empresa acerca de la emisión de pólizas de seguro y validación de los clientes; entendiéndose por “**Cadena de Valor**, a la serie de departamentos internos que realizan actividades que crean valor al diseñar, producir, vender, entregar y apoyar los productos y/o servicios de una empresa.” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 46).

Antes de nada se presenta la Necesidad de Protección ante el Riesgo de Un Siniestro, posterior se identifican los Eslabones Primarios de la Cadena de Valor de Servicio de Oriente Seguros constituyendo en primer plano el Proceso Gobernante de **Gestión Estratégica del Negocio** acompañado por los Procesos de Producción que son:

- ✓ **Gestión de Mercadeo:** Con actividades de Análisis de Oportunidades de Mercado, Investigación e Inteligencia de Mercado, Diseño y Ejecución de la Estrategia de Mercado, finalmente Monitoreo y Control de la Estrategia de Mercado.

- ✓ **Diseño y Desarrollo de Nuevos Productos:** Con actividades de Planificación del Diseño y Desarrollo; Revisión, Verificación y Validación del Diseño y Desarrollo.
- ✓ **Gestión de Ventas y Producción:** Incluyendo Prospección de Clientes, Evaluación de Clientes, Emisión de Pólizas, y Recuperación de Cartera.
- ✓ **Servicio Postventa:** Incluyendo Gestión de Indemnizaciones y Servicio al Cliente.

Los Eslabones de Apoyo, están compuestos por:

1. Procesos Habilitantes de Apoyo

- ✓ Gestión Administrativa
- ✓ Gestión Financiera
- ✓ Gestión del Talento Humano
- ✓ Gestión de Tecnologías de Información

2. Procesos Habilitantes de Asesoría

- ✓ Gestión Integral de Riesgos
- ✓ Gestión del Control y Mejoramiento
- ✓ Gestión de Comunicación
- ✓ Gestión Legal

Posterior a toda esta cadena de actividades el Cliente se encuentra protegido ante un Evento de Riesgo.

CADENA DE VALOR ORIENTE SEGUROS S.A.

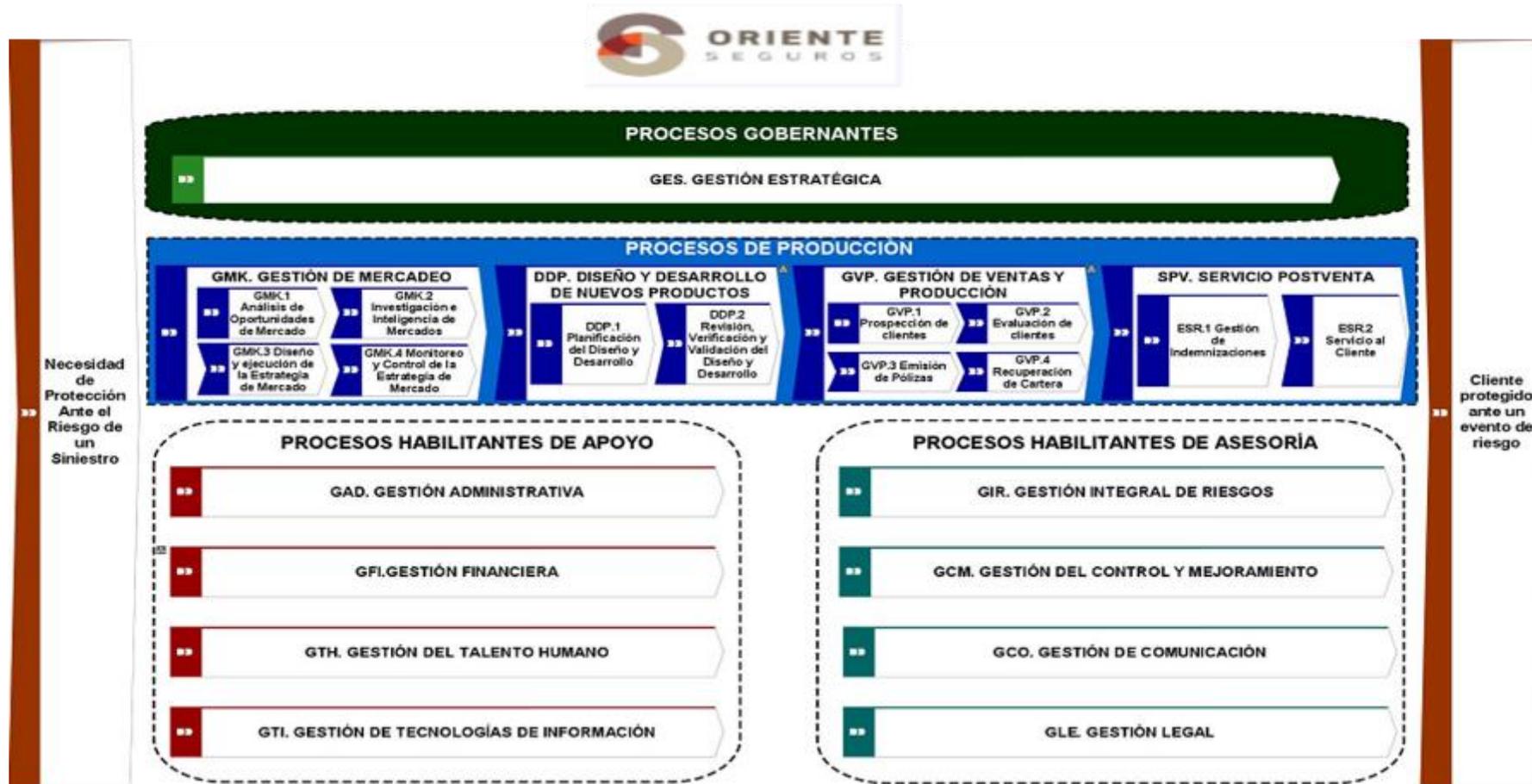


Figura 43. Cadena de Valor Oriente Seguros

Tomada de Oriente Seguros, 2017.

De igual manera se presenta la necesidad de protección ante el riesgo de un siniestro en donde el Departamento de Mercadeo lo identifica y formula las características y condiciones del servicio a ofrecer, luego inicia el **Proceso Comercial/Suscripción** con la Vinculación de los Asesores Productores de Seguros o Bróker por medio del seguimiento de los Ejecutivos de Cuenta que posee Oriente Seguros; con el fin de que el Bróker inicie su trabajo cotizando y vendiendo el servicio a los clientes finales, con captación de los mismos e ingreso a la compañía por medio del Área Comercial para que el Departamento de Suscripción lo analice, apruebe o niegue en base a condiciones técnicas del negocio.

Una vez realizado esto se da paso al **Proceso de Validación** en donde se ingresa y valida toda la documentación del cliente, analiza y suscribe el riesgo correspondiente para vincularlo al interno de la compañía actualizando la base de datos de clientes actuales previo a los movimientos de emisión de la póliza dando inicio al **Proceso del mismo nombre**, se realiza el control de suscripción de éstos clientes para el reaseguro de sus pólizas.

A partir de los movimientos de emisión el Área de Cobranzas recupera la cartera de clientes, se efectúan los débitos correspondientes por las pólizas emitidas y a la par se liquidan las comisiones de pago para Bróker; el **Proceso de Entrega** (lo maneja el área de Emisiones), **Servicio al Cliente** (Servicio al Cliente) – **Reclamos** lo maneja el Área de Siniestros e inicia con la presentación del reclamo, se lo receipta, evalúa, ajusta y liquida el mismo para finalmente llegar a la recuperación del siniestro, en este momento el cliente se encuentra protegido ante un evento de riesgo.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO ORIENTE SEGUROS S.A.

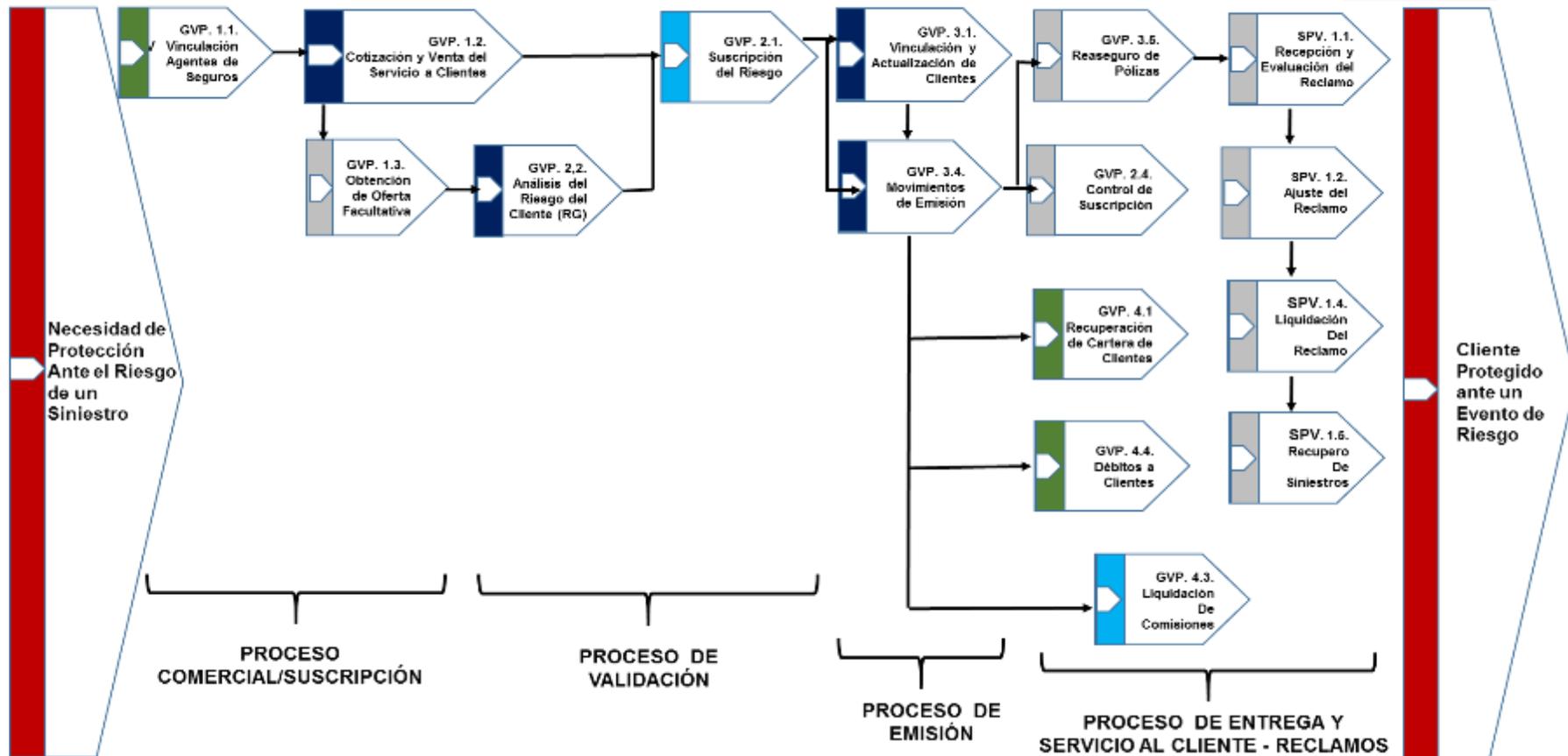


Figura 44. Diagrama de Flujo de Proceso Oriente Seguros

Tomada de Oriente Seguros, 2017.

En el año 2014 con relación a la capacidad del proceso en **Colocación de Pólizas de Vehículos** la empresa colocó 1663 pólizas que representaron \$ 2.273.451,72 dólares de Prima Neta Emitida.

En cuanto a la capacidad del proceso en atención de **Reclamos**, el pago de siniestros a tiempo y bajo las condiciones pactadas son elementos diferenciadores en el negocio de seguros. La compañía atendió de manera eficiente y bajo rigurosos estándares de calidad los reclamos y el pago de siniestros.

Tabla 40

Pago de Siniestros Ramo Vehículos Comparativo 2014 vs. 2015

PAGO DE SINIESTROS		2014		2015	
RAMO	NO. DE SINIESTROS	MONTO DE SINIESTROS	NO. DE SINIESTROS	MONTO DE SINIESTROS	
Vehículos	4125	\$ 5.621.762,00	25	\$ 7.736,00	

Tomada de Memoria de Sostenibilidad Oriente Seguros, 2015, p. 36.

Con lo cual se puede evidenciar que el ramo de Vehículos de acuerdo a la tabla anterior y por los datos proporcionados por la empresa, es el ramo con el mayor número de siniestros atendidos hasta el año 2014; año en el cual la empresa todavía comercializaba el seguro de vehículos previo a la venta de la cartera de este producto a QBE Seguros.

En definitiva la atención de reclamos en seguros de vehículos es un valor agregado de servicio, para lo cual la empresa hace esfuerzos significativos para que sus proveedores de servicio dispongan de los mejores estándares de atención y son controlados al detalle por Oriente Seguros.

4.3. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

4.3.1. Materiales e Insumos

Entre los principales materiales que se utilizan en la operación de Oriente Seguros se encuentran: papel, cartón y toners de impresión, elementos imprescindibles dentro del proceso de colocación de pólizas de seguros; los

mismos que en el período comparativo 2015 vs. 2016 han tenido una gestión óptima de ahorro con niveles de reducción importantes en el uso de estos insumos, como lo explica la siguiente tabla a continuación:

Tabla 41

Uso de Materiales 2015 vs. 2016

Año	Papel	Cartón	Tónners	
2015	3679	6916	795	KGS.
2016	2464	3500	350	
Reducción	-33%	-49%	-56%	

Tomada de Oriente Seguros, 2016.

Dando a notar que los procesos y procedimientos operativos se han venido automatizando de manera electrónica, adicional a este tema el uso de materiales reciclados como papel y cartones que son recursos renovables; y que se ha incrementado en porcentajes considerables en el mismo período comparativo de 30.86% al 81.62%, datos proporcionados por la empresa.

Otro aspecto importante sobre este tema en el desarrollo de las actividades es el Consumo de energía eléctrica global de la operación en Quito y Guayaquil, así como el uso de gasolina por conceptos de logística y transporte. El 100% del uso de energía es eléctrica y de ésta el 43% proviene de energía hidroeléctrica que es más amigable con el ambiente, a continuación también se expone la disminución en uso de éstos dos recursos dentro del período de comparación.

Tabla 42

Consumo de Energía y Gasolina 2015 vs. 2016

Año	Consumo de Energía	Cantidad	Unidad
	Consumo total de luz al año	216' 942.350	
2015	Consumo de combustible gasolina por transporte al año	887	JULIOS
	Consumo total de luz al año	210' 111.000	
2016	Consumo de combustible gasolina por transporte al año	525	

Tomada de Oriente Seguros, 2016.

4.3.2. Tecnología Requerida

La Tecnología utilizada en Oriente Seguros corresponde al Sistema SISE 2G, el cual es un Core de Seguros que le ayuda a la compañía a manejar toda su operación.

“SISE es el resultado de más de 30 años de experiencia y más de 150 implementaciones exitosas. Este sistema administra de manera integral todas las áreas del negocio haciendo que la compañía se diferencie rápida y competitivamente a través de la reducción de costos y la mejora de los procesos. La flexibilidad de SISE permite la administración del ciclo de vida de la póliza abarcando desde su creación pasando por la emisión, endosos, siniestros, reaseguros, facturación, cobranzas y contabilidad. Además, resuelve el requerimiento de la generación de reportes regulatorios para todos los ramos. La utilización de tecnologías de última generación y su arquitectura orientada a servicios (SOA) permiten integrarse fácilmente con socios de negocios bajo plataformas web o móviles.”

“La compañía con el uso de este sistema puede:

- ✓ Integrar todas las áreas del negocio
- ✓ Administrar todo tipo de operaciones utilizando una plataforma única
- ✓ Obtener información consolidada y de manera on-line
- ✓ Descentralizar la comercialización de productos a través de Web y Mobile
- ✓ Integrarse fácilmente con socios de negocios
- ✓ Mantener un seguimiento exhaustivo de todas las operaciones
- ✓ Obtener información de gestión actualizada para la toma de decisiones”.

“Es manejado por el proveedor SISTRAN que es una empresa global, líder en la provisión de soluciones de software y consultoría para Compañías de Seguros. Desde 1977 desarrollan soluciones

tecnológicas para esta industria y gracias a su modelo hoy brindan servicios y soporte local a más de 120 aseguradoras en 16 países.”

“Sus soluciones están dirigidas a aseguradoras, grandes bróker, agencias generales y empresas administradoras desde pequeñas a grandes compañías en la industria de Seguros de Vida y Generales; ayudan a la empresa a definir su estrategia de IT (Tecnología) y operaciones para evaluar, diseñar, desarrollar e implementar los sistemas y procesos que mejor solucionan sus desafíos de negocio.”

“En SISTRAN piensan en seguros, lo que les permite estar un paso adelante, permitiéndoles entender el impacto de los constantes cambios tecnológicos en el negocio del seguro y utilizar esta ventaja para su propio beneficio o para alcanzar los objetivos de sus clientes. Su equipo está compuesto por experimentados analistas de negocio, gerentes de proyectos, arquitectos de soluciones, programadores y especialistas en aplicación, totalmente orientados al sector de seguros y que brindan servicio de óptima calidad a las empresas en este mercado cuando lo necesitan y requieren en las diferentes etapas de la comercialización de sus productos: Análisis y Diseño, Implementación, Soporte y Mantenimiento, y Consultoría e Integración.” (Sistran.com, 2017).

4.3.3. Mano de Obra Operativa Especializada Requerida

De los 133 colaboradores que Oriente Seguros maneja a nivel nacional en todas las áreas; el Departamento de Operaciones cuenta con 32 colaboradores, divididos 25 en Quito y 7 en Guayaquil.

“El Objetivo General del Área es proveer de servicios ágiles y eficientes, que permitan agregar valor a la oferta comercial y a los diferentes requerimientos de las áreas de la compañía, dicho departamento tiene relación con todas las áreas pero estratégicamente posee una mayor interacción con el área Comercial en lo referente al levantamiento de

procesos, revisión, validación, emisión, soporte tecnológico y cobranzas de los negocios generados en Oriente Seguros.”

“La Estructura Organizacional viene presidida por el **Director de Operaciones** que planifica, coordina, evalúa, mide y reestructura los diferentes procesos, tareas y actividades de los departamentos que conforman el área de Operaciones, buscando tener procesos ágiles y eficientes que contribuyan a la oferta de valor y servicio a los clientes.”

“Además supervisa a:”

- ✓ **“Director de Tecnología de la Información:** Administra, gestiona y coordina las acciones que permiten la innovación, administración eficiente de los recursos tecnológicos orientados a la consecución de los objetivos estratégicos.”
- ✓ **“Jefe de Procesos:** Responsable del levantamiento, diseño, análisis, rediseño, actualización, implementación, establecimiento de indicadores y mejora continua de los procesos, para proveer a todas las áreas de la organización de procesos eficientes y controlados que permitan mantener estándares altos de servicio al cliente externo e interno para alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía.”
- ✓ **“Jefe de Cobranzas:** Establece estrategias, políticas y procedimientos, para la recuperación de cartera dentro de los parámetros establecidos por la compañía.”
- ✓ **“Jefe de Emisiones:** Administra, organiza, planifica, supervisa y controla las funciones del equipo de trabajo en los procesos de emisión y despacho a nivel nacional.”
- ✓ **“Coordinador de Análisis y Validación de la Información:** Coordina, dirige, supervisa y busca mejoras en las actividades técnicas y operativas del departamento de Análisis y Validación de la Información,

con la finalidad de ofrecer un servicio oportuno y mejorar la calidad de la información, de acuerdo a las políticas y lineamientos establecidos por la compañía.”

- ✓ **“Coordinador de Operaciones Guayaquil:** Coordina el correcto funcionamiento de las actividades del área de Operaciones en la sucursal de Guayaquil, de tal manera que se cumplan las políticas y procedimientos establecidos.” (Oriente Seguros, 2017).

El presupuesto requerido para estas adquisiciones (materiales e insumos, tecnología y mano de obra) asciende en promedio a \$4'400.000 usd.

4.4. PLAN DE PRODUCCIÓN

De acuerdo a la proyección de ventas considerada para este producto y que en número de unidades corresponde a la colocación de pólizas de seguros de vehículos en 766 autos del sector corporativo (Empresarial) que en monto representa 1'047.736 usd durante el primer año y cuya distribución mensual en colocación se efectúa en función al histórico de ventas del año 2014, fecha en la cual Oriente Seguros todavía comercializaba dicho producto previo a la venta de la cartera de vehículos a QBE Seguros producto de una decisión estratégica interna de la compañía.

En términos promedio el proceso desde la vinculación: o cuando se califica a un cliente en donde se solicita toda la documentación requerida; suscripción: básicamente aceptación del riesgo puede tomar hasta 48 horas dependiendo el riesgo del negocio y una vez aprobado esto se envía la póliza a emisión que se emite en 2 horas, posteriormente se entrega al Bróker para que le haga llegar al Cliente transcurriendo entre 3 a 4 días laborables en todo el flujo.

En el proceso de Reclamos los días de atención depende del tipo de siniestro, por lo que en caso de daño parcial o leve desde que el cliente presenta el reclamo es revisado y aprobado el siniestro transcurre máximo 1 día laborable

para iniciar la reparación del vehículo; mientras que en caso de pérdida total por ejemplo por un accidente el reclamo es resuelto en 8 días laborables promedio dependiendo de que el cliente proporcione toda la documentación solicitada a tiempo, considerando que por regulación la Superintendencia de Compañías otorga a las Aseguradoras de 15 hasta 30 días laborables para poder resolver los reclamos de siniestros presentados por los clientes.

El detalle específico de la capacidad de brindar el servicio es información confidencial pues aquí radica el valor agregado diferencial de Oriente Seguros versus la competencia, pero lo que podemos mencionar es que el control de Operaciones funciona como un flujo de trabajo donde el requerimiento ingresa en diferentes procesos y el entregable final es la póliza emitida.

Es como una fábrica en donde cada proceso tiene tiempos de entrada y salida medidos en detalle como por ejemplo la creación de un cliente cada operador debe demorar una hora con veinte minutos y eso se controla a través de un sistema operativo acompañado del flujo de trabajo mencionado anteriormente.

4.5. PLAN DE COMPRAS

4.5.1. Identificación de Proveedores

El desarrollo y crecimiento de Oriente Seguros va de la mano de sus proveedores que principalmente corresponden al mercado de servicios. La red de proveedores se extiende a nivel internacional a las compañías Reaseguradoras que son aquellas empresas que cubren ya no a un Asegurado directo, sino a la cartera o ramo determinado de una Aseguradora.

Oriente Seguros genera oportunidades de negocio y crecimiento económico a través de sus proveedores que son principalmente ecuatorianos. Cuentan con proveedores a nivel nacional, los mismos que en su mayoría se encuentran ubicados en la ciudad de Quito que es donde está la oficina matriz siendo Proveedores de Servicios de Asistencias y Tecnologías, Peritos de Seguros, así como Talleres de atención a clientes y locales de venta de repuestos de

vehículos cuando ocurre un evento y el cliente se pone en contacto con la aseguradora para requerir de sus servicios en cuanto a indemnización, compostura o reposición del vehículo conforme sea el caso.

Se cuenta con 199 proveedores, de los cuales el 70% está en Quito, el 21% en Guayaquil y el 9% en otras ciudades. Con proveedores de servicio la comunicación de la empresa es directa a través de colaboradores especializados en atención a este grupo de interés.

4.5.2. Importancia Relativa de Proveedores

Los proveedores dentro de Oriente Seguros son muy importantes, ya es así que en busca de elevar el estándar de servicio y promover principios éticos a partir del 2014 se implementó un sistema de calificación de proveedores que incluye asuntos relevantes para la gestión interna así como en Derechos Humanos.

La calificación y selección de proveedores prevé la prohibición de hechos atentatorios por parte de quienes prestan servicios a Oriente Seguros. Existe el formulario obligatorio de Derechos, el mismo que evalúa a los proveedores con respecto a prácticas laborales que incluyen:

- ✓ Afiliación de empleados al IESS
- ✓ Prohibición del Trabajo Infantil
- ✓ Horarios de trabajo establecidos por la ley
- ✓ Respeto e igualdad de género
- ✓ Prácticas de Salud y Seguridad Ocupacional

Tener a los proveedores recurrentes 100% calificados permite tener su información actualizada en el sistema de la empresa, y contratos 100% revisados y aprobados por el servicio brindado permite dar un seguimiento a su vencimiento y funcionamiento; en definitiva garantizar la calidad del servicio ante un requerimiento del cliente cuando tiene que ver directamente con el

servicio que da el proveedor, pero sin embargo la consideración en general es el servicio que da la empresa.

4.5.3. Pago a Proveedores

Es parte fundamental del proceso la calificación de proveedores e implementación de nuevos estándares en el proceso de selección, manteniendo controles de proveedores con todas las áreas de la compañía.

Adicional se ha implementado la administración de facturas electrónicas emitidas por los proveedores con estandarización de pagos en 45 días. Se maneja de manera eficiente el envío de retenciones y notificaciones de pago a través de líneas telefónicas y número 1-800 con un 80% de efectividad en la comunicación.

En definitiva constantemente se da el monitoreo y control estricto de recepción de facturas, mapeo de gasto y cumplimiento de pagos de acuerdo a lo exigido por la Ley.

4.5.4. Planeación de Compras

Al final del año se realiza una revisión de los gastos incurridos en todos los ítems como insumos, materiales, licencias de software, compra de equipos, servicios etc. y se estipula un presupuesto específico más el incremento de la inflación correspondiente planificado para el siguiente año dividido por categorías de gastos incluyendo una cuenta de Varios; se presenta la planificación anual de todo lo que concierne en gastos de tecnología hardware y software que calzan bajo este sistema y otros activos considerados, compras trimestrales al por mayor para insumos y materiales, y planificación mensual para ítems menores.

4.5.5. Control de Calidad

Fundamentalmente el Control de Calidad final en los procesos comercial/suscripción, validación, emisión y entrega, servicio al cliente –

reclamos es la Emisión de pólizas a tiempo y sin errores, pues lo que se vende es un servicio 100% intangible y se transcribe a la elaboración, revisión y emisión de documentos.

En el tema de compras el control de calidad viene desde el proceso de selección y calificación de proveedores en donde se revisa a fondo la procedencia por medio de la documentación entregada para conocer mejor al proveedor con el cual trabaja la compañía en cuanto a servicio, cumplimiento y estabilidad si el proveedor está 100% calificado, posterior se realiza la formulación de la orden de compra para generar un control en las compras que realizan los diferentes departamentos incluyendo la aprobación respectiva del responsable de área para efectos de adquisición con el monitoreo constante de recepción de facturas, cuantificación del gasto, y cumplimiento de los pagos conforme la Ley.

Adicional el control de contratos de acuerdo a lo establecido en el Manual de Proveedores en cuanto a Monto de Compra y Tipo de Servicio por medio del seguimiento a las fechas de vencimiento y formalización de la compra o servicio prestado por parte del proveedor.

Actores importantes del Plan de Control de Calidad son el Departamento de Auditoría Interna, Cumplimiento y Administración de Riesgos que formulan un plan de control anual que está efectivo de manera continua y permanente a cada uno de los procesos de la Cadena de Valor de Servicios mencionados anteriormente contribuyendo de forma eficiente al proceso de toma de decisiones estratégicas, optimizando la eficiencia operacional, minimizando la probabilidad y consecuencias de los riesgos. En definitiva un aporte significativo a la implementación de una cultura de ética, transparencia y de lucha en contra de la corrupción, fraude y lavado de activos.

4.6. KPI'S DE DESEMPEÑO DEL PROCESO DE SERVICIO

4.6.1. Definición de Kpi's del Proceso de Servicio de su Proyecto

“Un Indicador Clave de Rendimiento (KPI) es una métrica de negocio para evaluar los factores que son cruciales para el éxito de una organización. El propósito de usar KPI es enfocar la atención en las tareas y procesos que la gerencia ha determinado como los más importantes para avanzar hacia metas y objetivos declarados”. (searchdatacenter.techtarget.com, 2017). En el presente caso de estudio los Indicadores Claves de Desempeño o KPI'S se enuncian a continuación:

- a) **VENTAS:** Dentro del indicador de Ventas se toma en cuenta el Monto de la Producción o Monto de la Facturación de las pólizas de Seguros de Vehículos traducidos a Prima Neta Emitida que resulta de la Diferencia obtenida entre Prima Emitida y Liquidaciones – Rescates.
- b) **GASTOS:** Aquí se analiza el Índice de Gastos sobre la Producción (Prima Neta Emitida).
- c) **ÍNDICES DE LÍQUIDEZ:**
 - ✓ **Liquidez Corriente:** Es la relación que existe entre la suficiencia de los activos líquidos para cubrir los pasivos líquidos.
- d) **PATRIMONIO SOBRE ACTIVOS:** Este Índice permite determinar el nivel de autonomía financiera.
- e) **ÍNDICES DE ENDEUDAMIENTO:**
 - ✓ **Razón Deuda/Capital:** Es la relación que existe entre el Pasivo Total y el Patrimonio Total.
- f) **ACTIVOS SOBRE PRODUCCIÓN:** Aquí se analiza el Índice de Activos sobre la Producción (Prima Neta Emitida).

g) ÍNDICES DE RENTABILIDAD:

- ✓ **Margen Neto:** Aquí es la Utilidad Neta después de Participación de Trabajadores e Impuesto a la Renta sobre las Primas Netas Emitidas.
- ✓ **ROE Rendimiento sobre el Patrimonio:** Es la relación existente entre la Utilidad Neta después de Participación de Trabajadores e Impuesto a la Renta y el Patrimonio Total.
- ✓ **ROA Rendimiento sobre Activos:** Es la relación existente entre la Utilidad Neta después de Participación de Trabajadores e Impuesto a la Renta y el Total de Activos.

h) ESTADOS FINANCIEROS: Estado de Resultados, Balance General y Flujo de Caja.**i) NORMATIVA:**

- ✓ **Capital Adecuado:** Aporte Adicional de Capital por Accionistas debido a Normativa Legal establecida.

4.7. Conclusiones del Capítulo

- ✓ La Estrategia Operativa a usar en el proceso de venta de seguros de vehículos es el servicio ágil y colocación a Clientes Directos en el segmento Corporativo por medio del trabajo conjunto con los Bróker y la táctica Operativa es la emisión de pólizas en tiempo récord acompañada de una valoración adecuada del cliente y el riesgo correspondiente.
- ✓ El proceso desde la vinculación: o cuando se califica a un cliente y solicita toda la documentación requerida; suscripción: básicamente aceptación del riesgo puede tomar hasta 48 horas dependiendo el riesgo del negocio y una vez aprobado esto se envía la póliza a emisión que se emite en 2 horas, posteriormente se entrega al Bróker para que le haga llegar al Cliente transcurriendo entre 3 a 4 días laborables en todo el flujo.

- ✓ En el proceso de Reclamos que inicia con su presentación, se lo recepta, evalúa, ajusta y liquida el mismo para finalmente llegar a la recuperación del siniestro, en este momento el cliente se encuentra protegido ante un evento de riesgo. Los días de atención depende del tipo de siniestro, por lo que en caso de daño parcial o leve desde que el cliente presenta el reclamo es revisado y aprobado el siniestro transcurre máximo 1 día laborable para iniciar la reparación del vehículo; mientras que en caso de pérdida total por ejemplo por un accidente el reclamo es resuelto en promedio en 8 días laborables dependiendo de que el cliente proporcione toda la documentación solicitada a tiempo, considerando que por regulación la Superintendencia de Compañías otorga a las Aseguradoras de 15 hasta 30 días laborables para poder resolver los reclamos de siniestros presentados por los clientes.
- ✓ En el año 2014 con relación a la capacidad del proceso en **Colocación de Pólizas de Vehículos** la empresa colocó 1663 pólizas que representaron \$2.273.451,72 dólares de Prima Neta Emitida y en la capacidad del proceso en atención de **Reclamos**, el pago de 4125 siniestros con un monto de 5'621.762 usd siendo el ramo con el mayor número de siniestros atendidos en este año. La compañía atendió de manera eficiente y bajo rigurosos estándares de calidad los reclamos y el pago de siniestros siendo elementos diferenciadores en el negocio de seguros.
- ✓ La atención de reclamos en seguros de vehículos es un valor agregado de servicio, para lo cual la empresa hace esfuerzos significativos para que sus proveedores de servicio dispongan de los mejores estándares de atención y son controlados al detalle.
- ✓ Los principales materiales que se utilizan en la operación de Oriente Seguros son: papel, cartón y toners de impresión, así como el consumo de energía y gasolina elementos imprescindibles dentro del proceso de operación en la colocación de pólizas de seguros; los mismos que en el

período comparativo 2015 vs. 2016 han tenido una gestión óptima de ahorro con niveles de reducción importantes en el uso de estos insumos gracias a la automatización de varios procesos.

- ✓ La Tecnología utilizada corresponde al Sistema SISE 2G, el cual es un Core de Seguros que le ayuda a la compañía a manejar toda su operación y administra de manera integral todas las áreas del negocio haciendo que la compañía se diferencie rápida y competitivamente a través de la reducción de costos y la mejora de los procesos.
- ✓ El Departamento de Operaciones cuenta con 32 colaboradores, divididos 25 en Quito y 7 en Guayaquil, cuyo objetivo es proveer de servicios ágiles y eficientes, que permitan agregar valor a la oferta comercial y a los diferentes requerimientos de las áreas de la compañía, en lo referente al levantamiento de procesos, revisión, validación, emisión, soporte tecnológico y cobranzas de los negocios generados.
- ✓ El presupuesto requerido para estas adquisiciones (materiales e insumos, tecnología y mano de obra) asciende en promedio a \$4'400.000 usd.
- ✓ El control de Operaciones funciona como un flujo de trabajo donde el requerimiento ingresa en diferentes procesos y cada uno de ellos tiene tiempos de entrada y salida medidos en detalle controlados por un sistema operativo en donde el entregable final es la póliza emitida.
- ✓ Los proveedores a nivel internacional son las Reaseguradoras de gran reconocimiento y a nivel nacional, son los Proveedores de Servicios de Asistencias y Tecnologías, Talleres y Locales de Venta de Repuestos de vehículos, en total son 199 proveedores; de los cuales el 70% está en Quito, el 21% en Guayaquil y el 9% en otras ciudades.

- ✓ Los proveedores son muy importantes pues de ellos depende en gran parte la percepción que los clientes tienen de Oriente Seguros, la empresa hace esfuerzos significativos para que sus proveedores de servicio dispongan de los mejores estándares de atención y son controlados al detalle por medio de un proceso exhaustivo de selección y calificación, administración de facturas electrónicas con estandarización de pagos en 45 días mediante el monitoreo y control constante de recepción de facturas, mapeo de gasto y cumplimiento de pagos de acuerdo a lo exigido por la Ley.
- ✓ El Control de Calidad final en los procesos comercial/suscripción, validación, emisión y entrega, servicio al cliente – reclamos es la Emisión de pólizas a tiempo y sin errores, pues lo que se vende es un servicio 100% intangible y se transcribe a la elaboración, revisión y emisión de documentos.
- ✓ Actores importantes del Plan de Control de Calidad son el Departamento de Auditoría Interna, Cumplimiento y Administración de Riesgos que formulan un plan anual efectivo de manera continua y permanente a cada uno de los procesos de la Cadena de Valor de Servicios contribuyendo de forma eficiente al proceso de toma de decisiones estratégicas, optimizando la eficiencia operacional, minimizando la probabilidad y consecuencias de los riesgos; con un aporte significativo a la implementación de una cultura de ética, transparencia y de lucha en contra de la corrupción, fraude y lavado de activos.

5. CAPÍTULO V. PLAN FINANCIERO

5.1. Supuestos a considerar para la elaboración del Plan Financiero

a.- Ingresos

- ✓ Se analiza los valores registrados entre Enero a Agosto 2017 para reflejar la estructura actual de la empresa. Se anualiza dichos datos.

La Prima Emitida o Monto Total de Ventas se encuentra de acuerdo a tabla de crecimiento por escenario. El crecimiento de Prima Emitida para el escenario pesimista está en función del crecimiento de la economía ecuatoriana medida por el PIB.

Tabla 43

Supuestos Escenarios de Crecimiento

Supuestos:	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Crecimiento Base	Anualizado datos Ago17	17%	15%	12%	10%	10%
Crecimiento Optimista	Anualizado datos Ago17	17%	17%	17%	17%	17%
Crecimiento Pesimista	Anualizado datos Ago17	2,2%	2,9%	2,3%	2,7%	3,0%

- ✓ Comisiones recibidas mantiene el promedio histórico de esta cuenta en los últimos años.
- ✓ Recuperaciones y Salvamento de Siniestros mantiene la relación histórica con respecto a la Prima Emitida.
- ✓ Rendimiento de Inversiones es el porcentaje promedio de los últimos 3 años.
- ✓ Otras Rentas es el promedio histórico de los últimos 3 años.
- ✓ Otros Ingresos es el porcentaje en relación de la Prima Emitida.
- ✓ Liberación de Reservas Técnicas es el porcentaje en relación de la Prima Emitida.

b.- Egresos

- ✓ “Gastos de Administración, se estima un crecimiento anual del 2% que corresponde a la inflación estimada de Largo Plazo para una economía dolarizada”. (United States Department of Labor – Bureau of Labor Statistics, 2017).

- ✓ Comisiones Pagadas es el porcentaje en relación de la Prima Emitida.
- ✓ Primas por Reaseguros No Proporcionales es el porcentaje en relación de la Prima Emitida.
- ✓ Primas de Reaseguros y Coaseguros Cedidos es el porcentaje en relación de la Prima Emitida.
- ✓ Liquidaciones y Rescates es el porcentaje en relación de la Prima Emitida.
- ✓ Siniestros Pagados es el porcentaje en relación de la Prima Emitida.
- ✓ Otros Egresos es el porcentaje en relación de la Prima Emitida.
- ✓ Constitución de Reservas Técnicas es el porcentaje en relación de la Prima Emitida.

c.- Activos

- ✓ Inversiones Financieras calculadas como la sumatoria de Capital, Reservas Técnicas, Reserva Legal y Primas Anticipadas Retenidas.
- ✓ Activos Fijos crecen de acuerdo a la tendencia histórica de los últimos 3 años.
- ✓ Deudores por Primas es el porcentaje en relación de la Prima Emitida.
- ✓ Deudores por Reaseguros y Coaseguros es el porcentaje en relación de la Prima Emitida.
- ✓ Otros Activos es el promedio histórico de los últimos 3 años.

d.- Pasivos

- ✓ Reservas Técnicas es el porcentaje en relación de la Prima Emitida.
- ✓ Cuentas por Pagar es el porcentaje en relación de la Prima Emitida.
- ✓ Otros Pasivos está en función del promedio histórico de los últimos 3 años.

e.- Capital

- ✓ Capital y Reservas se mantienen fijos.
- ✓ Resultados el valor se encuentra en función del Estado de Pérdidas y Ganancias.

5.2. Estados Financieros Proyectados

5.2.1. Estado de Resultados

Tabla 44

Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS ORIENTE SEGUROS S.A.							
DETALLE	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS	\$ 67.685.486	\$ 57.835.287	\$ 67.079.629	\$ 76.736.183	\$ 85.618.773	\$ 93.763.659	\$ 102.724.276
Prima Emitida	\$ 30.870.901	\$ 28.654.398	\$ 33.525.646	\$ 38.554.493	\$ 43.181.032	\$ 47.499.136	\$ 52.249.049
Comisiones Recibidas	\$ 3.325.616	\$ 3.258.434	\$ 3.482.500	\$ 3.398.881	\$ 3.366.358	\$ 3.376.543	\$ 3.406.071
Recuocaciones y Salvamento de Siniestros	\$ 16.269.175	\$ 13.819.037	\$ 15.755.792	\$ 18.119.161	\$ 20.293.460	\$ 22.322.807	\$ 24.555.087
Rendimiento de Inversiones	\$ 3.024.938	\$ 1.657.214	\$ 2.096.326	\$ 2.611.438	\$ 3.040.105	\$ 3.254.429	\$ 3.472.651
Otras Rentas	\$ 5.715	\$ 6.691	\$ 5.136	\$ 5.847	\$ 5.892	\$ 5.625	\$ 5.788
Otros Ingresos	\$ 1.307.496	\$ 1.717.662	\$ 2.009.664	\$ 2.311.114	\$ 2.588.447	\$ 2.847.292	\$ 3.132.021
Liberación de Reservas Técnicas	\$ 12.881.646	\$ 8.721.850	\$ 10.204.564	\$ 11.735.249	\$ 13.143.479	\$ 14.457.827	\$ 15.903.609
EGRESOS	\$ 67.185.905	\$ 57.417.762	\$ 66.129.157	\$ 75.120.662	\$ 83.407.122	\$ 91.153.770	\$ 99.663.202
Gastos de Administración	\$ 6.957.434	\$ 6.997.499	\$ 7.137.449	\$ 7.280.198	\$ 7.425.802	\$ 7.574.318	\$ 7.725.804
Comisiones Pagadas	\$ 3.772.489	\$ 3.312.868	\$ 3.876.056	\$ 4.457.464	\$ 4.992.360	\$ 5.491.596	\$ 6.040.755
Primas por Reaseguros No Proporcionales	\$ 1.801.847	\$ 1.956.894	\$ 2.289.566	\$ 2.633.001	\$ 2.948.961	\$ 3.243.857	\$ 3.568.243
Primas de Reaseguros y Coaseguros Cedidos	\$ 12.549.081	\$ 9.986.376	\$ 11.684.059	\$ 13.436.668	\$ 15.049.069	\$ 16.553.975	\$ 18.209.373
Liquidaciones y Rescates	\$ 7.799.646	\$ 7.907.194	\$ 9.251.417	\$ 10.639.130	\$ 11.915.825	\$ 13.107.408	\$ 14.418.148
Siniestros Pagados	\$ 18.686.099	\$ 15.231.184	\$ 17.820.486	\$ 20.493.558	\$ 22.952.786	\$ 25.248.064	\$ 27.772.870
Otros Egresos	\$ 3.221.347	\$ 3.254.683	\$ 3.807.979	\$ 4.379.176	\$ 4.904.678	\$ 5.395.145	\$ 5.934.660
Constitución de Reservas Técnicas	\$ 12.397.962	\$ 8.771.064	\$ 10.262.145	\$ 11.801.467	\$ 13.217.643	\$ 14.539.407	\$ 15.993.347
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	\$ 499.582	\$ 417.524	\$ 950.472	\$ 1.615.521	\$ 2.211.651	\$ 2.609.888	\$ 3.061.075
Participación Trabajadores	\$ 74.937	\$ 62.629	\$ 142.571	\$ 242.328	\$ 331.748	\$ 391.483	\$ 459.161
Impuesto a la Renta	\$ 194.581	\$ 78.077	\$ 177.738	\$ 302.102	\$ 413.579	\$ 488.049	\$ 572.421
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 230.064	\$ 276.819	\$ 630.163	\$ 1.071.090	\$ 1.466.325	\$ 1.730.356	\$ 2.029.492
	DATOS HISTÓRICOS		5 AÑOS DE PROYECCIÓN DE ACUERDO A SUPUESTOS CONSIDERADOS				

5.2.2. Estado de Situación o Balance General

Tabla 45

Estado de Situación o Balance General

BALANCE GENERAL ORIENTE SEGUROS S.A.								
DETALLE	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
ACTIVO	\$ 39.208.666	\$ 40.850.434	\$ 43.035.003	\$ 49.636.186	\$ 56.190.197	\$ 62.669.060	\$ 69.921.910	
Inversiones Financieras	\$ 8.953.733	\$ 8.702.738	\$ 10.500.000	\$ 13.421.253	\$ 14.426.672	\$ 15.384.505	\$ 16.425.622	
Caja y Bancos	\$ 132.295	\$ 360.335	\$ 305.002	\$ 56.497	\$ 1.978.206	\$ 4.100.446	\$ 6.571.833	
Activos Fijos	\$ 2.289.715	\$ 2.273.059	\$ 2.413.488	\$ 2.562.593	\$ 2.720.909	\$ 2.889.007	\$ 3.067.489	
Cuentas por Cobrar	\$ 23.132.054	\$ 24.791.331	\$ 25.121.297	\$ 28.889.491	\$ 32.356.230	\$ 35.591.853	\$ 39.151.039	
Otros Activos	\$ 4.700.869	\$ 4.722.972	\$ 4.695.216	\$ 4.706.352	\$ 4.708.180	\$ 4.703.249	\$ 4.705.927	
PASIVO	\$ 33.947.935	\$ 35.312.884	\$ 36.867.290	\$ 42.397.383	\$ 47.485.069	\$ 52.233.576	\$ 57.456.934	
Reservas Técnicas	\$ 13.215.801	\$ 13.405.204	\$ 14.352.295	\$ 16.505.140	\$ 18.485.756	\$ 20.334.332	\$ 22.367.765	
Cuentas por Pagar	\$ 11.026.865	\$ 12.790.634	\$ 11.975.121	\$ 13.771.390	\$ 15.423.956	\$ 16.966.352	\$ 18.662.987	
Otros Pasivos	\$ 9.705.268	\$ 9.117.047	\$ 10.539.873	\$ 12.120.854	\$ 13.575.357	\$ 14.932.892	\$ 16.426.182	
PATRIMONIO	\$ 5.260.731	\$ 5.537.550	\$ 6.167.713	\$ 7.238.803	\$ 8.705.128	\$ 10.435.484	\$ 12.464.976	
Capital	\$ 8.028.500	\$ 8.028.500	\$ 8.028.500	\$ 8.028.500	\$ 8.028.500	\$ 8.028.500	\$ 8.028.500	
Reservas	\$ 919.677	\$ 919.677	\$ 919.677	\$ 919.677	\$ 919.677	\$ 919.677	\$ 919.677	
RESULTADOS	-\$ 3.687.446	-\$ 3.410.627	-\$ 2.780.464	-\$ 1.709.374	-\$ 243.049	\$ 1.487.307	\$ 3.516.799	
Acumulados	-\$ 3.894.503	-\$ 3.687.446	-\$ 3.410.627	-\$ 2.780.464	-\$ 1.709.374	-\$ 243.049	\$ 1.487.307	
Del Ejercicio	\$ 207.057	\$ 276.819	\$ 630.163	\$ 1.071.090	\$ 1.466.325	\$ 1.730.356	\$ 2.029.492	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 39.208.666	\$ 40.850.434	\$ 43.035.003	\$ 49.636.186	\$ 56.190.197	\$ 62.669.060	\$ 69.921.910	
	DATOS HISTÓRICOS		5 AÑOS DE PROYECCIÓN DE ACUERDO A SUPUESTOS CONSIDERADOS					

5.2.3. Estado de Flujos de Caja

Tabla 46

Estado de Flujos de Caja

FLUJO DE CAJA ORIENTE SEGUROS S.A.								
DETALLE	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	-\$ 5.422.999	\$ 466.221	\$ 1.577.255	\$ 3.223.934	\$ 3.446.941	\$ 3.578.932	\$ 4.062.926	
Utilidad	\$ 230.064	\$ 276.819	\$ 630.163	\$ 1.071.090	\$ 1.466.325	\$ 1.730.356	\$ 2.029.492	
(+) Depreciaciones, Amortizaciones y Provisiones	\$ 169.758	\$ 157.372	\$ 184.125	\$ 211.744	\$ 237.153	\$ 260.868	\$ 286.955	
(+) Reservas para Jubilación Patronal		\$ 16.401	\$ 7.086	\$ 7.228	\$ 7.373	\$ 7.520	\$ 7.670	
(+) Para Cuentas de Dudoso Recaudo	\$ 525.896	\$ 707.224	\$ 827.452	\$ 951.570	\$ 1.065.758	\$ 1.172.334	\$ 1.289.568	
(+/-) Aumento Neto en Reservas Técnicas	-\$ 2.172.866	-\$ 1.097.226	-\$ 522.132	\$ 135.334	-\$ 595.096	-\$ 1.188.297	-\$ 1.428.203	
(+/-) Impuesto a la Renta y Participación Trabajadores		\$ 128.812	-\$ 179.603	-\$ 224.121	-\$ 200.896	-\$ 134.206	-\$ 152.050	
CAMBIOS EN LOS ACTIVOS Y PASIVOS	\$ 3.428.166	-\$ 505.833	\$ 305.105	-\$ 402.082	-\$ 361.497	-\$ 330.761	-\$ 371.939	
Cuentas por Cobrar	-\$ 1.737.981	-\$ 1.659.277	-\$ 329.965	-\$ 3.768.195	-\$ 3.466.739	-\$ 3.235.623	-\$ 3.559.185	
Otros Activos	-\$ 39.062	-\$ 22.103	\$ 27.756	-\$ 11.136	\$ 1.828	\$ 4.931	-\$ 2.678	
Cuentas Por Pagar	\$ 3.615.744	\$ 1.763.769	-\$ 815.512	\$ 1.796.268	\$ 1.652.567	\$ 1.542.396	\$ 1.696.635	
Otros Pasivos	\$ 1.589.465	-\$ 588.221	\$ 1.422.827	\$ 1.580.981	\$ 1.454.503	\$ 1.357.536	\$ 1.493.289	
EFECTIVO NETO UTILIZADO EN LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	-\$ 1.994.833	-\$ 39.612	\$ 1.882.359	\$ 2.821.853	\$ 3.085.444	\$ 3.248.171	\$ 3.690.987	
FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	-\$ 1.046.592	\$ 267.652	-\$ 1.937.691	-\$ 3.070.358	-\$ 1.163.736	-\$ 1.125.930	-\$ 1.219.600	
Inversiones Financieras	-\$ 669.897	\$ 250.996	-\$ 1.797.262	-\$ 2.921.253	-\$ 1.005.419	-\$ 957.833	-\$ 1.041.118	
Adiciones Netas de Activos Fijos	-\$ 376.696	\$ 16.656	-\$ 140.429	-\$ 149.105	-\$ 158.317	-\$ 168.097	-\$ 178.482	
FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	\$ 50.895	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
FLUJO DE EFECTIVO NETO	-\$ 2.990.530	\$ 228.040	-\$ 55.332	-\$ 248.505	\$ 1.921.709	\$ 2.122.241	\$ 2.471.387	
	DATOS HISTÓRICOS		5 AÑOS DE PROYECCIÓN DE ACUERDO A SUPUESTOS CONSIDERADOS					

5.2.4. Comparativo Evolución Ventas Vs. Utilidad del Ejercicio / Sin Producto y Con Producto Incluido

Dentro del indicador de Ventas se toma en cuenta el Monto de la Producción o Monto de la Facturación de las pólizas de Seguros de Vehículos traducidos a Prima Neta Emitida que resulta de la Diferencia obtenida entre Prima Emitida y Liquidaciones – Rescates.

Tabla 47

Comparativo Evolución Ventas Vs. Utilidad del Ejercicio / Sin Producto y Con Producto Incluido

COMPARATIVO ORIENTE SEGUROS S.A. EVOLUCIÓN VENTAS VS. UTILIDAD DEL EJERCICIO / SIN PRODUCTO Y CON PRODUCTO INCLUIDO							
RUBRO/AÑOS	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Prima Emitida	\$ 30.870.901	\$ 28.654.398	\$ 33.525.646	\$ 38.554.493	\$ 43.181.032	\$ 47.499.136	\$ 52.249.049
Liquidaciones y Rescates	\$ 7.799.646	\$ 7.907.194	\$ 9.251.417	\$ 10.639.130	\$ 11.915.825	\$ 13.107.408	\$ 14.418.148
PRIMA NETA EMITIDA (PNE)	\$ 23.071.255	\$ 20.747.204	\$ 24.274.229	\$ 27.915.364	\$ 31.265.207	\$ 34.391.728	\$ 37.830.901
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 230.064	\$ 276.819	\$ 630.163	\$ 1.071.090	\$ 1.466.325	\$ 1.730.356	\$ 2.029.492
	DATOS HISTÓRICOS SIN SEGURO DE VEHÍCULOS		5 AÑOS DE PROYECCIÓN CON SEGURO DE VEHÍCULOS				

Como se muestra en la tabla anterior la evolución de la Prima Neta Emitida (Ventas) así como la Utilidad del Ejercicio en el período de Datos Históricos Años 2016 - 2017 siendo el espacio de tiempo en el cual Oriente Seguros no maneja el Seguro de Vehículos dentro de su cartera de servicios a pesar que la Utilidad muestra un incremento las Ventas disminuyen, sin embargo a partir del año 2018 primer año de Proyección en base a los supuestos considerados y mencionados anteriormente con la inclusión del Seguro Vehicular como complemento al paquete de Seguros Empresariales que ofertaría la organización en el mercado tanto la Prima Neta Emitida como la Utilidad del Ejercicio se incrementan durante los años restantes de proyección de 24 a 37 millones y de \$600.000 a \$2'000.000 de dólares en cada caso respectivamente.

Para una mejor visualización de lo indicado previamente se realizó el gráfico correspondiente:

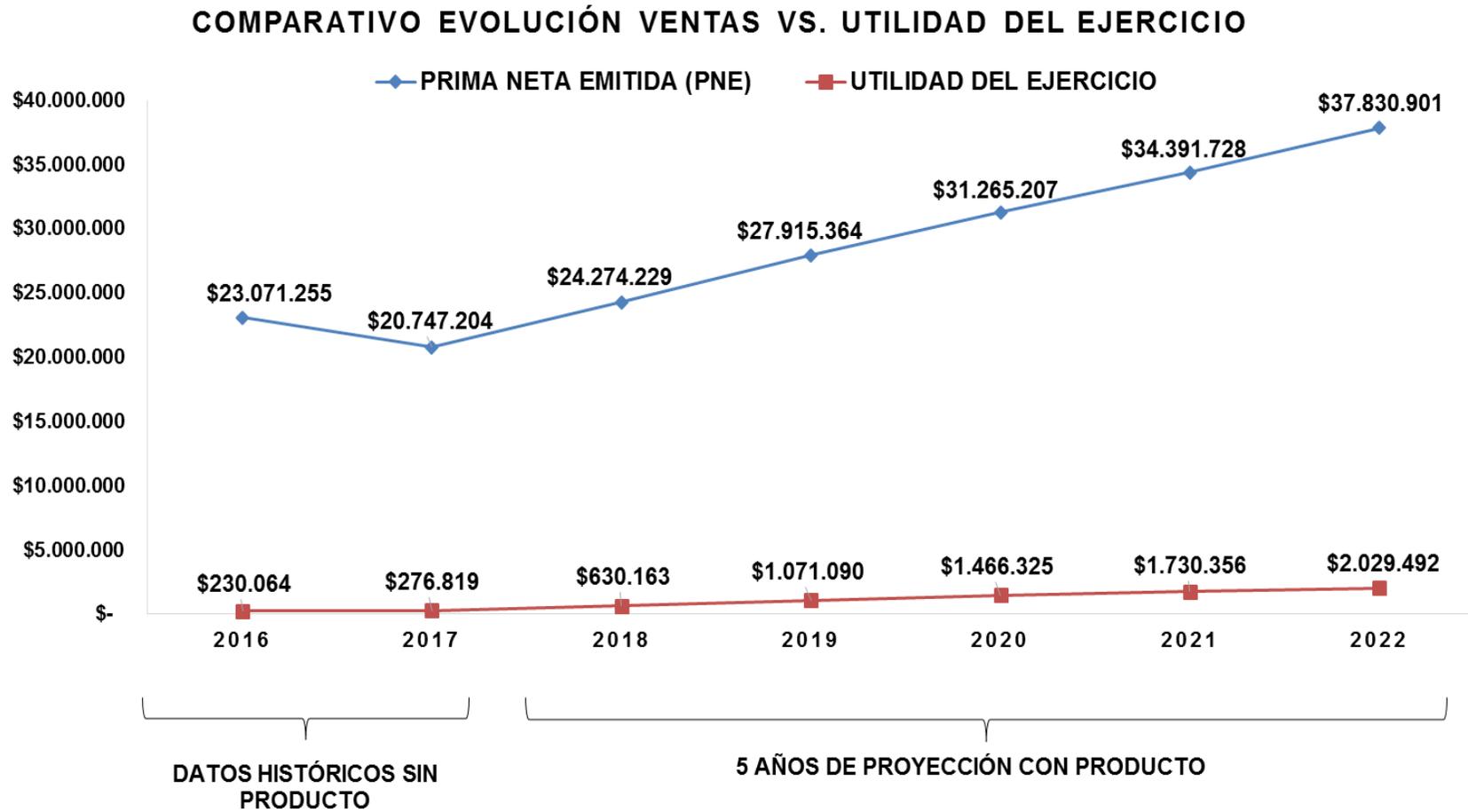


Figura 45. Comparativo Evolución Ventas Vs. Utilidad del Ejercicio / Sin Producto y Con Producto Incluido Oriente Seguros

El Plan Financiero de la compañía se analiza de manera global y se alinea a la Normativa y Requerimientos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. No se realiza un análisis financiero por cada ramo o línea de negocio, por lo cual el seguro de vehículos ingresa a la cartera de productos de la compañía como complemento puesto que el negocio de la organización es la venta de paquetes empresariales de seguros y a consecuencia las inversiones, gastos, activos, pasivos, rentabilidad, etc. se los traslada a la venta de todos los ramos de la compañía y no individualmente.

Debido a este comentario el concepto de Costos Hundidos en el Proyecto de Estudio no incide en gran magnitud, ya que para validar la inclusión del seguro de vehículos dentro de la cartera de productos total se utilizan los mismos insumos y recursos existentes tanto en el ámbito tecnológico, personal, administrativo, operativo, etc. como para otras líneas de negocio.

5.2.5. Análisis de Relaciones Financieras

En el presente estudio se realiza el cálculo de las siguientes Relaciones Financieras:

a.- Ventas – Prima Neta Emitida

Tabla 48

Ventas – Prima Neta Emitida

INDICADOR	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
PRIMA NETA EMITIDA (PNE)	\$ 23.071.255	\$ 20.747.204	\$ 24.274.229	\$ 27.915.364	\$ 31.265.207	\$ 34.391.728	\$ 37.830.901

Como se puede observar en la tabla anterior el Monto de Prima Neta Emitida a lo largo de los 5 años de proyección va en incremento.

b.- Gastos – Índice de Gastos sobre la Producción (Prima Neta Emitida)

Tabla 49

Gastos – Índice de Gastos sobre la Producción (Prima Neta Emitida)

INDICADOR	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Gastos sobre Prima Neta Emitida	30%	34%	29%	26%	24%	22%	20%

De acuerdo a lo obtenido se muestra que el Índice de Gastos sobre la Producción (Prima Neta Emitida) va disminuyendo lo que es muy favorable, pues se evidencia que conforme pasa el tiempo existirá una optimización en el nivel de gastos incurridos por la organización.

c.- Índices de Liquidez - Liquidez Corriente

Tabla 50
Índices de Liquidez - Liquidez Corriente

INDICADOR	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Liquidez Corriente	0,9	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,1

El cuadro anterior evidencia que la empresa está en capacidad para afrontar las cuentas a Corto Plazo puesto que por cada dólar de Deuda posee un dólar de Activo para cubrir esa obligación.

d.- Patrimonio sobre Activos

Tabla 51

Patrimonio sobre Activos

INDICADOR	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Patrimonio Sobre Activos	13%	14%	14%	15%	15%	17%	18%

Este índice se incrementa año a año lo que quiere decir que el nivel de Patrimonio crece frente el porcentaje de los Activos por lo que la empresa posee un buen nivel de autonomía financiera sin depender de líneas de financiamiento externo.

e.- Índices de Endeudamiento - Razón Deuda/Capital

Tabla 52

Índices de Endeudamiento - Razón Deuda/Capital

INDICADOR	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Patrimonio Sobre Patrimonio	6,5	6,4	6,0	5,9	5,5	5,0	4,6

De acuerdo al cuadro la empresa cada vez tiene un nivel de Deuda menor conforme pasa el tiempo dando mayor participación y crecimiento al Patrimonio.

f.- Índice de Activos sobre la Producción (Prima Neta Emitida)

Tabla 53

Índice de Activos sobre la Producción (Prima Neta Emitida)

INDICADOR	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Activo Sobre Prima Neta Emitida	169,9%	196,9%	177,3%	177,8%	179,7%	182,2%	184,8%

Conforme crece la Prima Neta Emitida el Índice de Activos también crece con lo cual la empresa se beneficia directamente.

g.- Índices de Rentabilidad

✓ Margen Neto

Tabla 54

Margen Neto

INDICADOR	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Utilidad Neta del Ejercicio Sobre Prima Neta Emitida	1,0%	1,3%	2,6%	3,8%	4,7%	5,0%	5,4%

El nivel de Utilidad por unidad monetaria vendida se incrementa conforme avanzan los años de proyección.

✓ ROE Rendimiento sobre el Patrimonio

Tabla 55

ROE Rendimiento sobre el Patrimonio

INDICADOR	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ROE Rendimiento Sobre El Patrimonio	4,4%	5,0%	10,2%	14,8%	16,8%	16,6%	16,3%

El nivel de Utilidad por cada dólar de Capital se incrementa considerablemente hasta el año 2020 a partir de ahí se estabiliza en los dos últimos años de proyección.

✓ ROA Rendimiento sobre Activos

Tabla 56

ROA Rendimiento sobre Activos

INDICADOR	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ROA Rendimiento Sobre Activos	0,6%	0,7%	1,5%	2,2%	2,6%	2,8%	2,9%

El nivel de Utilidad por cada dólar de Activos se incrementa conforme avanzan los años de proyección.

h.- Normativa - Capital Adecuado

Tabla 57

Normativa - Capital Adecuado

INDICADOR	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Capital	\$ 8.028.500	\$ 8.028.500	\$ 8.028.500	\$ 8.028.500	\$ 8.028.500	\$ 8.028.500	\$ 8.028.500

El nivel de Capital que posee la empresa conforme lo muestra el cuadro anterior es el requerido por la Normativa Vigente.

i.- Valor Actual Neto: VAN

El autor señala que el Valor Actual Neto o Valor Presente Neto es la “diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su costo.” (Ross, 2010, p. 260).

Para el cálculo del Valor Actual Neto se debe conocer la tasa de descuento, costo de oportunidad o costo de capital siendo el rendimiento mínimo esperado por los accionistas de una empresa y que debe ofrecer una inversión para ser realizada; el costo del capital es uno de los elementos que determinan el valor de la organización.

Dentro de la presente evaluación financiera la tasa de descuento es obtenida con los siguientes datos:

Tabla 58

Valor Actual Neto: VAN

Dato	Equivalencia	Fuente
rf = Tasa Libre de Riesgo	1,64	Bono Tesoro EEUU - 30 años
B = Beta AIG EEUU	1,32	Yahoo Finance
B = Beta Desapalancada AIG EEUU	0,98	
B = Beta Apalancada Ecuador Sector	0,98	
MRP = Premio al Riesgo	6,24%	Damodaran
RP = Riesgo País	7,70%	Bloomberg y Reuters.
Razón Deuda / Patrimonio	0	
Escudo Fiscal	33,70%	
TASA DE DESCUENTO		
WACC		15,5%

Los Flujos de Caja del Proyecto y su respectiva evaluación es lo que se menciona a continuación:

Tabla 59
Flujo de Caja Oriente Seguros S.A.

FLUJO DE CAJA ORIENTE SEGUROS S.A.							
DETALLE	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
FLUJO DE EFECTIVO NET	-\$ 2.990.530	\$ 228.040	-\$ 55.332	-\$ 248.505	\$ 1.921.709	\$ 2.122.241	\$ 2.471.387
VAN	\$ 3.151.153						

De acuerdo a la tabla anterior el Proyecto se acepta al contar con un Valor Presente Neto Positivo de \$3'151.153 usd.

j.- Tasa Interna de Retorno

Conforme indica el autor, la TIR es la “Tasa de descuento que hace que el Valor Presente Neto de una inversión sea cero.” (Ross, 2010, p. 260).

En el presente caso de estudio toda la operación de seguros de vehículos se llevará a cabo con los recursos existentes de la empresa sin incurrir en inversión adicional, por lo que en el cálculo electrónico en Excel de la TIR del presente proyecto de estudio al no contar con un valor de inversión existente se registra un número con tendencia al infinito.

“Una definición más precisa de la rentabilidad es la de un índice que mide la relación entre la utilidad o la ganancia obtenida, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerla. Para hallar esta rentabilidad debemos dividir la utilidad o la ganancia obtenida entre la inversión, y al resultado multiplicarlo por 100 para expresarlo en términos porcentuales: $\text{Rentabilidad} = (\text{Utilidad o Ganancia} / \text{Inversión}) \times 100$ ”. (www.recursosynegocios.com, 2017).

Respaldando lo que indica el texto que antecede, si en este caso se divide la utilidad obtenida por la compañía con los datos mostrados en el Estado de Resultados para un valor cero de inversión, el resultado igual será un número con tendencia al infinito.

Con esto se puede indicar que los niveles de rentabilidad de la compañía vienen dados por los Indicadores Financieros del Margen Neto y ROE Rentabilidad sobre el Patrimonio.

k.- Período de Recuperación del Capital, PRI

De acuerdo a lo mencionado por el autor, el Período de Recuperación del Capital PRI es el “tiempo que se requiere para que una inversión genere flujos de efectivo suficientes para recobrar su costo inicial”. (Ross, 2010, p. 265).

En el proyecto de estudio no se presenta Período de Recuperación del Capital porque no se incurrirá en inversiones adicionales a los recursos con los cuales cuenta actualmente la empresa para el desarrollo de la operación de seguros de vehículos.

l.- Punto de Equilibrio

El Punto de Equilibrio en una empresa se da cuando el nivel de los Ingresos Totales son iguales al nivel de los Costos Totales, se mencionó en párrafos anteriores que el análisis financiero de la compañía se lo realiza de manera global ya que todos los costos y gastos de operación en los que incurre se los traslada a todas las líneas de negocio; pues el core business de la organización es la venta de seguros corporativos y para el presente caso de estudio el seguro de vehículos ingresa como complemento del seguro para empresas.

Actualmente la compañía ya sobrepasó el Punto de Equilibrio pues sus Ingresos le permiten cubrir sus Costos Fijos; de hecho ha venido obteniendo Utilidades desde años anteriores, como lo reporta el Estado de Resultados. Con la inclusión del seguro de vehículos en base a las proyecciones realizadas se logra un incremento significativo en el Monto Total de Ventas que es la Prima Emitida, lo que le permitirá a la empresa mejorar sus niveles de rentabilidad sin la necesidad de incurrir en inversiones adicionales; sino más bien con el uso de los recursos actuales convertirse en una organización más eficaz y eficiente en la optimización de los mismos.

5.2.6. Impacto Económico, Regional, Social, Ambiental

Para determinar el Nivel de Impacto se usa la siguiente **Escala de Valoración**:

Tabla 60
Impacto Económico, Regional, Social, Ambiental

Valor	Descripción
0	Impacto Nulo
1	Impacto Bajo
2	Impacto Medio
3	Impacto Alto

Tabla 61
Matriz de Evaluación de Impactos

Valor	Impacto	Justificación
3	Económico	El Impacto Económico es Alto debido a que el proyecto genera el incremento de Primas Emitidas por la inclusión del seguro de vehículos dentro de toda la cartera de productos haciendo que el nivel corporativo de Primas crezca con la presencia de Utilidades desde el primer año de Proyección 2018, generando rentabilidad continua a Oriente Seguros S.A.
3	Regional	El Impacto Regional es Alto, porque la empresa cuenta con su matriz en Quito y una oficina sucursal en Guayaquil; en donde el tamaño de la operación de la compañía así como el número de colaboradores varía en gran proporción, el seguimiento se lo hace desde Quito para el cierre de cifras a nivel nacional.
3	Social	El Impacto Social es Alto porque con la inclusión del seguro de vehículos en la cartera de productos total se impulsa un crecimiento y mejoramiento de la cultura de seguros de activos que en el Ecuador actualmente es escasa.
3	Ambiental	El Impacto Ambiental es Alto porque con la implementación del seguro de vehículos al ser el seguro más vendido entre los ramos se abre la oportunidad de desarrollo de herramientas informáticas y aplicaciones digitales en esta modalidad como por ejemplo pólizas electrónicas, que disminuyan considerablemente aún más el uso de papel, tonners y cartones que son los principales materiales físicos necesarios para la operación de la compañía.

5.3. Conclusiones del Capítulo

- ✓ Con la inclusión del seguro de vehículos en la cartera de productos de Oriente Seguros en función al Escenario Base se da el crecimiento en el Monto Total de Ventas que es la Prima Emitida así como la Prima Neta Emitida durante los 5 años de Proyecciones.
- ✓ El nivel de Gastos se reduce considerablemente, lo que le permite a la compañía contar con la suficiente liquidez corriente para poder solventar sus obligaciones de corto plazo.

- ✓ La empresa al no poseer deudas con el sistema financiero, permite que el Patrimonio se incremente y que incluso éste crezca frente al Índice de Activos, otorgándole la suficiente autonomía financiera para seguir adelante con su operación.
- ✓ Los Activos crecen al contar la organización con un mejoramiento en sus Ingresos.
- ✓ Los niveles de rentabilidad de la compañía con la inclusión del seguro de vehículos dentro de su cartera de productos mejoran considerablemente pues tanto el nivel de utilidad por unidad monetaria vendida, por cada dólar de capital y por cada dólar de activo se incrementa.
- ✓ Se cumple con el Nivel de Capital Social requerido por la entidad de control de acuerdo a la Normativa Vigente en el caso de las Aseguradoras que asciende a 8 Millones de dólares americanos.
- ✓ La inclusión de la comercialización del seguro de vehículos dentro de la cartera de productos total de Oriente Seguros S.A. se acepta y es viable financieramente ya que el proyecto evidencia un Valor Presente Neto Positivo de \$3'151.153 usd que le permite al accionista tener una rentabilidad superior a su costo de oportunidad de 15,5% medido por el WACC.
- ✓ No se cuenta con una Tasa Interna de Retorno definida pues la empresa actualmente se encuentra operando y la inclusión de esta línea de negocio se realizará con los recursos existentes sin inversión adicional, por lo que si se divide la utilidad neta del ejercicio frente a un valor cero de inversión se obtiene un número con tendencia al infinito; más bien los niveles de rentabilidad vienen dados por el Margen Neto, y los Rendimientos sobre Activos y Patrimonio obtenidos. De igual manera sin inversión adicional no se tiene Período de Recuperación del Capital.

- ✓ El análisis financiero de la compañía se lo realiza de manera global, todos los costos y gastos de operación en los que se incurre son trasladados a todos los ramos del negocio; pues el core business de la organización es la venta de seguros corporativos y para el presente caso de estudio el seguro de vehículos ingresa como complemento del seguro para empresas, la compañía ya sobrepasó el Punto de Equilibrio pues sus Ingresos le permiten cubrir sus Costos Fijos; con Utilidades desde años anteriores.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proyecto de estudio tiene como objetivo general diseñar un plan de negocios para la comercialización de seguros de vehículos para Oriente Seguros S.A. en el Ecuador que les permita tomar la decisión de volver a comercializar en este ramo.

A pesar de los factores negativos registrados en 2016, el Índice de Penetración de Seguros en el Ecuador se ubicó en 1.6% con relación al PIB, este indicador nacional es menor al 2.9% de toda Latinoamérica; porque la cultura aseguradora y de previsión de bienes en los ecuatorianos es escasa.

A nivel local representa una amenaza latente el incremento de la tasa de Siniestralidad en el Ecuador acompañada de oportunidades significativas como el crecimiento del parque automotor ecuatoriano, mejoramiento en la cultura de seguros del país posterior a lo ocurrido por el Terremoto de Abril 2016, así como la posibilidad de incurrir en herramientas informáticas que permitan un crecimiento del mercado de seguros, desarrollo de aplicaciones móviles, y nuevas tendencias hacia la implementación de estrategias apoyadas en la tecnología digital.

Dentro del Macro entorno nacional, la nueva regulación ha hecho que el sector tenga una transparencia más clara de las aseguradoras existentes, pues en la actualidad cuenta con 34 compañías registradas, sin embargo, los 5 principales competidores de Oriente Seguros son: Seguros Equinoccial en primer lugar con 16.36% de participación de mercado, QBE Seguros en segundo lugar con el 15.45%, Chubb con el 6.54%, Aseguradora del Sur con el 6.39% y finalmente Liberty con el 6.20%, en donde 6 de cada 10 clientes ha experimentado un buen servicio, los 4 restantes han tenido una mala experiencia con una oportunidad de mejoramiento en el servicio a ofrecer.

Los Clientes son: Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas de Quito y Guayaquil con poder adquisitivo medio y alto del sector privado que buscan el beneficio de sentirse protegidas de eventos futuros al adquirir con la misma aseguradora distintos tipos de seguros pero también asegurar su(s) auto(s), sean éstos livianos y/o pesados con un 10% de importancia dentro del sistema de venta directa. Cliente Canal Bróker: Personas Naturales y Jurídicas de Quito y Guayaquil con poder adquisitivo medio y alto; que colocan las pólizas de seguros de autos a organizaciones y reciben un pago por comisión con un nivel de importancia del 90% y generan el 80% de las ventas de paquetes de seguros empresariales giro de negocio de la compañía.

Dentro de la cartera de servicios general el seguro más vendido es el vehicular con participación del 24%, seguido de seguros para vida colectiva 20%, incendio y líneas aliadas con un 12%, por lo que el primero es el seguro más importante para las aseguradoras porque para los Clientes Corporativos es el seguro gancho que les permite anclar la venta de otros seguros; a la empresa le interesa tener todo su paquete de seguros concentrado en una misma aseguradora.

Los principales valores agregados que las aseguradoras deben potenciar dentro de su oferta de servicio en el seguro de vehículos son: la rapidez en la resolución de los reclamos de siniestros con una atención sumamente personalizada acompañada de un trato cordial y respetuoso, en cuanto a medios de pago las principales formas de financiamiento constituyen la tarjeta de crédito y el crédito directo manejado con la aseguradora, las principales vías para recibir información son la Reunión Personal y el Envío de Correo Electrónico.

Los Bróker son muy importantes para las aseguradoras y la relación comercial - laboral que mantienen entre ambas partes es aceptable pues en la mayoría de las aseguradoras más del 80% de las ventas son generadas por ellos, los sistemas de incentivos se resumen al pago de un porcentaje de comisión mensual que varía del 16% al 20% dependiendo de la Aseguradora por cada

venta de Prima Neta Emitida, más incentivos trimestrales o anuales con la entrega de premios por cumplimiento de metas, el 65% de los Bróker está de acuerdo con este tipo de incentivos, mientras que el 35% restante menciona que esperan que las aseguradoras propongan alternativas innovadoras de beneficios para captar una mejor atención por su parte.

La Estrategia Genérica del Proyecto es la Diferenciación traducida a un Alto Valor Percibido; por calidad del servicio, canal y personal con una Estrategia de Posicionamiento Más por Más en añadidura de Estrategias de Marketing: Distribución con el uso de Bróker, encargados de la comercialización y colocación de las pólizas de seguros de vehículos a Clientes Directos Corporativos con una estrategia de ventas basada en el mejoramiento de las condiciones de sus incentivos más un sistema propuesto por este proyecto nuevo e innovador; con el fin de incrementar los volúmenes de ventas de captación de pólizas de clientes que vengan desde otras compañías aseguradoras.

En Precio se usa una mezcla entre: Fijación de precio basada en el valor y la fijación de precio basada en la competencia. En Promoción y Publicidad se utiliza una Estrategia de Comunicación de Marketing Integrado por: Publicidad, Promoción de Ventas, Ventas Personales, Relaciones Públicas y Marketing Directo. El presupuesto anual de Marketing corresponde al 5% de la Proyección de Ventas esperada.

La Propuesta de Valor definida para Clientes Directos Corporativos y Clientes Canal Bróker, Oriente Seguros es la única marca entre las aseguradoras de Vehículos que brinda Agilidad, Cercanía y Cumplimiento de Palabra en el servicio de seguros de autos gracias al nivel de profesionalismo y calidad en el servicio por parte de sus colaboradores; entrega, comunicación rápida, cuidadosa, certera, oportuna y cómoda basada principalmente en la disminución del tiempo en la resolución de reclamos de siniestros de 10 a 8 días laborables; con un trato cordial y respetuoso.

La inclusión de la comercialización del seguro de vehículos en la cartera de productos total de Oriente Seguros S.A. se acepta y es viable financieramente porque evidencia un Valor Presente Neto Positivo de \$3'151.153 usd que le permite al accionista tener una rentabilidad superior a su costo de oportunidad de 15,5% medido por el WACC con crecimiento de Utilidades y Monto de Prima Neta Emitida para la compañía desde el primero hasta el quinto año de proyección. No existe TIR definida porque el proyecto no dispondrá de inversión adicional, funcionará con los recursos existentes en la empresa.

El análisis financiero de la compañía se lo realiza de manera global, todos los costos y gastos de operación en los que se incurre son trasladados a todos los ramos del negocio; pues el core business de la organización es la venta de seguros corporativos y para el presente caso de estudio el seguro de vehículos ingresa como complemento del seguro para empresas, la compañía ya sobrepasó el Punto de Equilibrio pues sus Ingresos le permiten cubrir sus Costos Fijos; con Utilidades desde años anteriores según los datos históricos revisados.

Por todo lo mencionado anteriormente, se recomienda a Oriente Seguros S.A. poner en práctica el presente Proyecto de Titulación debido a la factibilidad comercial y financiera evidenciada durante todo el proceso de investigación.

REFERENCIAS

- 5fuerzasdeporter.com (2017). 5fuerzasdeporter.com. Recuperado de: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>.
- AEADE Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (2016). Boletín AEADE Diciembre 2016. (Reporte).
- Andes: Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (2014, 23 de Julio). Ecuador, segundo país con la tasa de siniestralidad más preocupante de América Latina. Recuperado de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-segundo-pais-tasa-siniestralidad-vial-mas-preocupante-america-latina.html>.
- Andes: Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (2014, 21 de Febrero). Quito desplaza a Guayaquil en Volumen Empresarial y se convierte en nueva capital económica del Ecuador. Recuperado de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/quito-desplaza-guayaquil-volumen-empresarial-convierte-nueva-capital-economica-ecuador.ht-0>
- Banco Central del Ecuador (Diciembre, 2016). Cifras Económicas a Diciembre 2016 (Reporte).
- Castelo, M. (2006). Seguro de Automóviles en Iberoamérica. (Estudio). Fundación Mapfre.
- Chubb. (octubre de 2017). Chubb . Obtenido de Chubb: <https://www2.chubb.com/ec-es/>.
- Economia.com.mx. (15 de julio de 2017). economia.com.mx. Recuperado de: temas economicos: <http://www.economia.com.mx>.
- Ecuador en Cifras. (2016, 09 de Diciembre). El parque automotor de Ecuador creció 57% en cinco años. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/el-parque-automotor-de-ecuador-crecio-57-en-cinco-anos/>.
- Equinoccial, S. (13 de octubre de 2017). Seguros Equinoccial. Recuperado de <http://www.segurosequinoccial.com/>.
- FEDESEG Federación Ecuatoriana de Empresas de Seguros (2017). Informe Anual Seguros Ecuador Ejercicio 2016 (Informe Estadístico)

- Flacso de Ecuador y CESC de Chile (2009). Ciudad Segura (Reportaje).
- Fundación Mapfre (2006). Seguro de Automóviles en Iberoamérica (Estudio).
- Grupo Editorial Vistazo (2017). Enfoque Seguros. Revista Enfoque, 82(2), 18-35.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (1997). Metodología de la Investigación. Colombia. McGraw-Hill.
- INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2014). Vehículos Matriculados (Reporte).
- INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2015). Anuario Transporte (Reporte).
- INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2015). Directorio de Empresas (Reporte).
- Kotler, P., Armstrong, G. (2012). Marketing. (14.ª ed.). [Versión electrónica] Recuperado de <http://descargalibros-gratis.com/marketing-philip-kotler-gary-armstrong-14-edicion/>.
- Latino Insurance on Line (2016). Análisis del Mercado Asegurador Ecuador (Informe Estadístico).
- Markegruop.blogspot.com. (2017). markegruop.blogspot.com. Recuperado de: <https://markegruop.blogspot.com>.
- Marketingdirecto.com. (2017). marketingdirecto.com. Recuperado de: <https://www.marketingdirecto.com/>.
- Muñiz, L. (2010). Guía Práctica para mejorar un plan de negocio. [Versión electrónica] Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?isbn=8492956682>.
- Oriente Seguros (2015). Memoria de Sostenibilidad (Escrito).
- Pacific Credit Rating. (2017, 23 de Enero). Informe Sectorial: Ecuador: Sector Asegurador. Recuperado de http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/seguros-201606-fin-sectorial_v02.pdf.
- Porter, M. (2010). Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. (2.ª ed.). [Versión electrónica] Recuperado de <https://>

onedrive.live.com/?cid=2A684E82EC4C8FDD&id=2A684E82EC4C8FD
D%212360&parId=2A684E82EC4C8FDD%212336&o=OneUpbooks.go
ogle.com.ec/books?isbn=8492956682.

Recursosynegocios.com. (2017). recursosynegocios.com. Recuperado de:
<http://www.recursosynegocios.com/que-es-la-rentabilidad-y-utilidad-de-un-negocio/>.

Revista Ekos Negocios. (2016, 14 de Julio). Top 5 Aseguradoras del Ecuador.
Recuperado de [http://
www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=7833](http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=7833).

Revista Ekos Negocios. (2016, 30 de Junio). Especial de Seguros 2016.
Recuperado de [http:// issuu.com/ekosnegocios/docs/268](http://issuu.com/ekosnegocios/docs/268).

Ries, A., Trout, J. (2001). Posicionamiento. [Versión electrónica] Recuperado
de
[https://onedrive.live.com/?cid=2A684E82EC4C8FDD&id=2A684E82EC
4C8FDD%212365&parId=2A684E82EC4C8FDD%212336&o=OneUp](https://onedrive.live.com/?cid=2A684E82EC4C8FDD&id=2A684E82EC4C8FDD%212365&parId=2A684E82EC4C8FDD%212336&o=OneUp).

Ross, S., Westerfield, R. & Jordan, b. (2010). Fundamentos de Finanzas
Corporativas. Mexico. McGraw-Hill.

Searchdatacenter.techtarget.com (2017). searchdatacenter.techtarget.com
Recuperado de:
[http://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Indicador-clave-de-
rendimiento-KPI](http://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Indicador-clave-de-rendimiento-KPI).

Seguros, L. (Octubre de 2017). Liberty Seguros. Recuperado de Liberty
Seguros: <http://www.liberty.ec/>.

Seguros, Q. (octubre de 2017). QBE Seguros. Recuperado de QBE Seguros:
<https://www.qbe.com.ec/>.

Sistran.com. (2017). sistran.com. Recuperado de: [http://www.
http://www.sistran.com/](http://www.sistran.com/).

Superintendencia de Bancos y Seguros. (2011). Evolutivo del comportamiento
del ramo de vehículos del sistema privado de seguros en Ecuador.
Recuperado de [http:// www.sbs.gob.ec:7778/practg/p_index](http://www.sbs.gob.ec:7778/practg/p_index).

- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2016). Ranking Aseguradoras a Marzo 2016. Recuperado de <http://www.supercias.gob.ec/portalscvs/>.
- Sur, A. d. (octubre de 2017). Aseguradora del Sur. Recuperado de Aseguradora del Sur: <https://www.aseguradoradelsur.com.ec/>.
- Todomktblog.com. (2017). todomktblog.com. Recuperado de: <http://www.todomktblog.com/2013/04/tipos-de-investigacion-de-mercados.html>.
- Viniegra, S., (2007). Entendiendo el Plan de Negocios. (1.ª ed.). [Versión electrónica] Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?isbn=143030684X>.
- Web Seguros Equinoccial Equinformate, Edición 6, Sección Noticias. (2014, Abril). Ranking Sectorial: Vehículos. Recuperado de <http://equinformate.segurosequinoccial.com/ranking-sectorial-vehiculos/>.
- Web Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2017) Recuperado de appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/seguros.zul.
- Web United States Department of Labor – Bureau of Labor Statistics. (2017). Recuperado de: <https://www.bls.gov/data/>.

ANEXOS

Anexo 1. Guía de Preguntas Entrevista a Experto Interno de la Empresa



ENTREVISTA ESTRUCTURADA EXPERTOS

Preguntas.-

- 1.- Cuál es la realidad del mercado de seguros en el Ecuador? Qué tipos de seguros se venden más y qué porcentaje representa dentro de la cartera de servicios general?
- 2.- Cuáles son las fortalezas y debilidades del negocio de seguros de vehículos actualmente incluyendo todos los cambios que se han presentado en el sector?
- 3.- Cuáles son los principales riesgos del negocio de seguro de vehículos? Considerando estos riesgos, el negocio es rentable?
- 4.- Cómo es su competencia, qué concepto tiene de ella y cuáles son sus principales competidores?
- 5.- Cuál es la realidad vigente del seguro de Vehículos en Oriente Seguros?
- 6.- Qué acciones al momento están realizando para retomar la venta del seguro de vehículos en la empresa?
- 7.- Cuáles son los principales canales de ingreso para sus ventas?
- 8.- Cómo son sus clientes actuales y características socioculturales y socioeconómicas?
- 9.- Cuáles son las necesidades, exigencias, en condiciones de la oferta de Servicio que tiene el Cliente Directo: Corporativo para contratar un Seguro de Vehículos con Ustedes? Cuál es la percepción que el cliente mantiene con respecto a Oriente Seguros?
- 10.- Que diferencias existe al ofrecer su servicio a una persona con la de ofrecer a una institución o empresa?. El trato o la forma de llegar a cada uno son distinta?. Las condiciones son diferentes?

- 11.-** Cuáles son los medios de pago con mayor preferencia por parte de los clientes para la cancelación del seguro?
- 12.-** Los clientes en la actualidad compran por precio, por calidad o por servicio?
- 13.-** En cuanto a los Clientes del Canal – Bróker, cómo es la relación laboral y comercial que mantiene Oriente Seguros con sus Bróker?
- 14.-** Cómo es el sistema de funcionamiento entre la aseguradora y los Bróker agenciados?
- 15.-** La Aseguradora brinda el apoyo necesario y requerido a los Bróker para sus cierres de ventas, en qué consiste este apoyo?
- 16.-** Cuál es el sistema de incentivos o precios especiales por volumen de ventas? Se puede hablar de diferentes porcentajes en el pago por comisiones?
- 17.-** Se podría establecer un tipo de relación entre número de clientes y/o volúmenes de ventas y número de Bróker?

Anexo 2. Guía de Preguntas Entrevista a Experto Externo



ENTREVISTA ESTRUCTURADA EXPERTOS

Preguntas.-

- 1.- Cuál es la realidad del mercado de seguros en el Ecuador? Qué tipos de seguros se venden más y qué porcentaje representa dentro de la cartera de servicios general?
- 2.- Cuáles son las fortalezas y debilidades del negocio de seguros de vehículos actualmente incluyendo todos los cambios que se han presentado en el sector?
- 3.- Cuáles son los principales riesgos del negocio de seguro de vehículos? Considerando estos riesgos, el negocio es rentable?
- 4.- Cómo es su competencia, que concepto tiene de ella y cuáles son sus principales competidores?
- 5.- Cuál es la realidad vigente del seguro de Vehículos en la Aseguradora en la cual usted labora?
- 6.- Cuáles son los principales canales de ingreso para sus ventas?
- 7.- Cómo son sus clientes actuales y características socioculturales y socioeconómicas?
- 8.- Cuáles son las necesidades, exigencias, en condiciones de la oferta de Servicio que tiene el Cliente Directo: Individual y Corporativo para contratar un Seguro de Vehículos con Ustedes? Cuál es la percepción que el cliente mantiene con respecto a su Aseguradora?
- 9.- Qué diferencias existe al ofrecer su servicio a una persona con la de ofrecer a una institución o empresa?. El trato o la forma de llegar a cada uno son distintas?. Las condiciones son diferentes?

- 10.-** Cuáles son los medios de pago con mayor preferencia por parte de los clientes para la cancelación del seguro?
- 11.-** Los clientes en la actualidad compran por precio, por calidad o por servicio?
- 12.-** En cuanto a los Clientes del Canal – Bróker, cómo es la relación laboral y comercial que mantiene su Aseguradora con sus Bróker?
- 13.-** Cómo es el sistema de funcionamiento entre la aseguradora y los Bróker agenciados?
- 14.-** La Aseguradora brinda el apoyo necesario y requerido a los Bróker para sus cierres de ventas, en qué consiste este apoyo?
- 15.-** Cuál es el sistema de incentivos o precios especiales por volumen de ventas? Se puede hablar de diferentes porcentajes en el pago por comisiones?
- 16.-** Se podría establecer un tipo de relación entre número de clientes y/o volúmenes de ventas y número de Bróker?

Anexo 3. Guía de Preguntas Grupo Focal



GRUPO FOCAL - CLIENTE CANAL BRÓKER

Preguntas.-

1a.- Con conocimiento de los clientes que usted atiende: Cuál es el nivel de importancia en la contratación de un seguro?

ALTO

MEDIO

BAJO

1b.- Tiene el cliente conocimiento de sus condiciones y precio?

SI

NO

2.- Qué tipos de seguros son los que más se venden y por qué?

3a.- Cuáles son las principales aseguradoras que se le vienen a la mente a su cliente? y,

3b.- Cómo han sido las experiencias en servicio con esas empresas?

EXCELENTE

BUENO

REGULAR

MALO

4a.- Cuáles considera son las necesidades y exigencias en cuanto a valores agregados que las aseguradoras deben incluir en su oferta de servicios para seguro de vehículos?

4b.- Medios de Pago?

5.- Cuáles son las principales vías para información de seguros que el cliente que usted atiende valora más?

6.- Actualmente describa cómo es su relación laboral y comercial con las aseguradoras con las cuáles usted trabaja?

EXCELENTE

BUENA

REGULAR

MALA

7.-Cuál es el sistema de incentivos que manejan las principales aseguradoras con ustedes por el pago de comisiones en venta de pólizas?

8.- Está usted de acuerdo con este sistema, cómo ha sido su experiencia trabajando bajo este esquema?

SI

NO

9.- Con cuáles aseguradoras colocan mayormente su producción y por qué?

10.- Sí en la pregunta 8 contestó No, entonces qué nuevos tipos de incentivos desearían que se incorporen al sistema actual que manejan las aseguradoras?

