



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS 

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA
ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS ENFOCADA EN LAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS CON DOMICILIO EN LA CIUDAD
DE QUITO



AUTOR

María Augusta Aguirre Guzmán

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA ASESORA
PRODUCTORA DE SEGUROS ENFOCADA EN LAS PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS CON DOMICILIO EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera Comercial con énfasis en
Administración de Empresas

Profesora guía
María Verónica Dávalos G.

Autora
María Augusta Aguirre Guzmán

Año
2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la creación de una Agencia Asesora Productora de Seguros enfocada en las Pequeñas y Medianas Empresas con domicilio en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante María Augusta Aguirre Guzmán, en el semestre septiembre 2017 – marzo 2018, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

María Verónica Dávalos González

C.I. 1707895767

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para la creación de una Agencia Asesora Productora de Seguros enfocada en las Pequeñas y Medianas Empresas con domicilio en la ciudad de Quito, de la estudiante María Augusta Aguirre Guzmán, en el semestre septiembre 2017 - marzo 2018, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Diego Patricio Torres Contreras MBA

C.I. 1705069993

DECLARACIÓN DE AUTORIA 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 Augusta Aguirre Guzmán
C.I. 17101296318

AGRADECIMIENTOS

A la UDLA por brindarme la oportunidad de alcanzar un sueño.

A mis maestros por su dedicación y las enseñanzas compartidas.

A mis compañeros de aula, que hoy son mis amigos queridos, porque sin su apoyo incondicional esta hermosa aventura no hubiese sido la misma.

DEDICATORIA

A mis hijos Juan y Marita que son mi fuente de mi inspiración.

A mi madre Aída por su amor incondicional y a mi padre Roger que me acompaña siempre con su ejemplo.

A todos quienes saben que no hay sueño imposible de alcanzar y que solo basta determinación para lograrlo.

RESUMEN

El presente plan de negocios tiene como objetivo analizar la viabilidad comercial y financiera de la creación de una nueva agencia asesora productora de seguros enfocada en las pequeñas y medianas empresas con domicilio en la ciudad de Quito.

La actividad de intermediación de seguros en el Ecuador ha crecido en un promedio del 5,37% desde el año 2012. El análisis de entornos muestra que a pesar de la facilidad de ingreso de nuevos competidores y la rivalidad existente entre ellos, no se ofrecen elementos diferenciadores en el servicio ofrecido.

El análisis cuantitativo y cualitativo del cliente evidencia que el 50% de las empresas no tiene un seguro contratado, pero a más del 90% le preocupa no contar con protección para sus activos y estarían dispuestos a utilizar el servicio de un corredor de seguros.

El mercado objetivo tiene un tamaño potencial de 3.294 pequeñas empresas y 1.523 medianas empresas ubicadas en la ciudad de Quito. Se espera alcanzar un 4,40% del mercado, en donde la propuesta de valor será ofrecer un servicio de asesoría especializada para la contratación de seguros, usando una estrategia de enfoque o concentración en clientes clave a los que se puede atender de mejor manera que la competencia con la contratación de talento humano cualificado y el uso de tecnologías de la información.

La inversión inicial requerida para este negocio es USD 30.150, la cual provendrá de 60% de recursos propios y 40% de financiamiento externo. El análisis financiero muestra un valor actual neto positivo de USD 10.173,28 y una tasa interna de retorno de 22,98% superior a la tasa de descuento del 17%, según el modelo CAPM, lo cual evidencia la factibilidad económica del proyecto.

ABSTRACT

The purpose of this business plan is to analyze the commercial and financial viability of the creation of a new insurance broker focused on small and medium-sized companies placed in Quito.

The activity of insurance intermediation in Ecuador has grown by an average of 5,37% since 2012. The analysis of environments shows that despite the ease of entry of new competitors and the rivalry between them, they are not giving differentiating elements in the service offered.

The quantitative and qualitative analysis of the client shows that 50% of companies do not have insurance, but more than 90% are concerned about not having protection for their assets and would be willing to use the service of an insurance broker.

The target market has a potential size of 3,294 small enterprises and 1,523 medium-sized companies located in Quito. It is expected to reach 4.40% of this market, where the value proposal will be to offer a specialized advisory service for hiring an insurance, using a strategy of concentration on key clients that can be served in a better way than the competition with qualified human talent and the use of information technologies.

The initial investment required for this business is USD 30,150, which will come from 60% of own resources and 40% of external financing. The financial analysis shows a positive Net Present Value of USD 10.173,98 and an Internal Return Rate of 22,98%, which exceeds the performance required by the Capital Asset Pricing Model with a discount rate of 17%. This shows the financial feasibility of the project.

ÍNDICE

1. INTRODUCCION.....	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo	2
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo	3
2.1.1 Aspecto político y legal	3
2.1.2 Aspecto económico	4
2.1.3 Aspecto social	5
2.1.4 Aspecto tecnológico	6
2.2 Análisis de la industria	6
2.2.1 Clasificación CIU	6
2.2.2 Estructura de la industria	7
2.2.3 Análisis Porter	8
2.2.3.1 Entrada potencial de nuevos competidores	8
2.2.3.2 Rivalidad de los competidores	9
2.2.3.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos	10
2.2.3.4 Poder de negociación de los proveedores	11
2.2.3.5 Poder de negociación de los consumidores	11
2.3 Análisis del Entorno Externo – Matriz EFE	12
2.4 Conclusiones de la Industria	13
3. ANALISIS DEL CLIENTE	14
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	14
3.1.2 Problema de la investigación	14
3.1.2.1 Objetivos de la investigación	14
3.1.2.2 Investigación cualitativa entrevistas	14
3.1.2.3 Investigación cuantitativa encuestas	17
3.1.2.4 Investigación cualitativa grupo de enfoque	19

3.2 Conclusiones de la investigación cualitativa y cuantitativa ...	20
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	21
5. PLAN DE MARKETING	24
5.1 Estrategia general de marketing	24
5.1.1 Mercado Objetivo	24
5.1.2 Propuesta de valor	25
5.2 Mezcla de Marketing	26
5.2.1 Producto	26
5.2.1.1 Atributos	27
5.2.1.2 Branding	28
5.2.1.3 Empaquetado y etiquetado	29
5.2.1.4 Soporte	29
5.2.2 Precio	30
5.2.2.1 Estrategia general de precio	30
5.2.2.1 Estrategia de entrada	31
5.2.2.3 Estrategia de ajuste	31
5.2.3 Plaza	32
5.2.3.1 Estrategia de distribución	32
5.2.3.2 Puntos de venta	32
5.2.3.3 Estructura del canal de distribución	32
5.2.3.4 Tipos de canales	33
5.2.4 Promoción	34
5.2.4.1 Estrategia promocional	34
5.2.4.2 Publicidad	34
5.2.4.3 Promoción de ventas	35
5.2.4.4 Fuerza de ventas	36
5.2.4.5 Marketing directo	36
5.2.5 Proyección de costos del plan de marketing	37

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	38
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	38
6.1.1 Misión	38
6.1.2 Visión	38
6.1.3 Objetivos	38
6.2 Plan de Operaciones	39
6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa	39
6.2.1.1 Análisis de flujo de operaciones	41
6.2.1.2 Infraestructura y equipos requeridos para operación.....	42
6.3 Estructura Organizacional	43
6.3.1 Tipo de estructura organizacional	43
6.3.2 Organigrama estructural	44
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	46
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	46
7.1.1 Proyección de ingresos	46
7.1.2 Proyección de costos	47
7.1.3 Proyección de gastos	47
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	47
7.2.1 Inversión inicial	47
7.2.2 Capital de trabajo	48
7.2.3 Estructura de capital	48
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	49
7.3.1 Estado de resultados	49
7.3.2 Estado de situación financiera	49
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	50
7.3.4 Flujo de caja del proyecto	50
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	51

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista	51
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	51
7.4.3 Criterios de valoración	52
7.5 Índices financieros	53
8. CONCLUSIONES GENERALES	54
REFERENCIAS	56
ANEXOS	60

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evolución del PIB, PIB per cápita y Prima neta emitida.....	4
Tabla 2. Nivel de Profundización.....	5
Tabla 3. Top 20 Corredores de seguros	9
Tabla 4. Evolución del mercado de Asesores Productores de Seguros	10
Tabla 5. Matriz de evaluación de factores externos EFE	12
Tabla 6. Enfoque de resultados de investigación cualitativa y cuantitativa	23
Tabla 7. Segmento de mercado	25
Tabla 8. Descripción del servicio	28
Tabla 9. Costeo de producto	30
Tabla 10. Costeo de precio	32
Tabla 11. Costeo de plaza.....	33
Tabla 12. Costeo de promoción.....	37
Tabla 13. Proyección de costos del plan de marketing.....	37
Tabla 14. Presupuesto de infraestructura y equipos	42
Tabla 15. Sueldos y funciones del personal	45
Tabla 16. Crecimiento del mercado de Asesores Productores de Seguros	46
Tabla 17. Ingresos proyectados	46
Tabla 18. Proyección de gastos	47
Tabla 19. Inversión inicial	48
Tabla 20. Flujo de caja del inversionista	51
Tabla 21. Cálculo de la tasa de descuento	51
Tabla 22. Criterios de valoración	52
Tabla 23. Índices Financieros.....	53

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Evolución valor pagado de comisiones	22
<i>Figura 2.</i> Matriz Canvas.....	26
<i>Figura 3.</i> Logotipo.....	29
<i>Figura 4.</i> Mapa de ubicación de la oficina	33
<i>Figura 5.</i> Mapa de procesos.....	40
<i>Figura 6.</i> Diagramas de flujo de procesos	41
<i>Figura 7.</i> Plano arquitectónico de la oficina	42
<i>Figura 8.</i> Organigrama estructural	44

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

La historia del seguro se remonta hace 4.000 años en la antigua Babilonia, en donde surgió el primer germen de esta actividad con el préstamo a la gruesa, que era un tipo de seguro marítimo en el que el mercader recibía dinero para financiar el viaje de un barco, que debía reembolsarlo únicamente si la aventura marítima tenía éxito. (BBC, 2017)

Desde entonces el mercado de seguros evoluciona constantemente, basado en el principio de la solidaridad, para brindar protección a las personas y a la sociedad en general, presentando alternativas para prever las consecuencias de eventos inciertos y no deseados.

La industria de seguros se caracteriza por contar con un actor fundamental que es el asesor productor de seguros, quien “realiza la actividad mercantil de mediación de seguros sin mantener vínculos contractuales que supongan afección con entidades aseguradoras, y que ofrece asesoramiento independiente, profesional e imparcial a quienes demanden la cobertura de los riesgos a que se encuentran expuestas las personas, sus patrimonios, sus intereses o responsabilidades” (Mapfre, 2017).

La presente tesis se justifica a partir de la experiencia última que enfrentó el Ecuador con el terremoto de abril de 2016. Frente a este desastre natural, se evidenció que las aseguradoras estaban preparadas para responder adecuadamente frente a un evento catastrófico. Este hecho despertó el interés de la ciudadanía respecto de la necesidad de estar adecuadamente protegido ante la posibilidad de ocurrencia de un nuevo evento que puede acabar con el patrimonio de toda una vida. (Ekos, 2017)

Las pequeñas y medianas empresas - Pymes en el Ecuador constituyen la base del desarrollo social del país por su “dinamismo, aporte al empleo, por ser epicentro de emprendimientos e innovación” (Ekos, 2017, p.100).

A pesar de la importancia que tienen las PYMES para la economía del país, tradicionalmente el mercado de seguros ha enfocado sus esfuerzos en las grandes empresas públicas y privadas. Por ello, existe un importante segmento por atender y una oportunidad de negocio para un asesor productor de seguros que ofrezca un servicio especializado para la contratación de seguros de las Pymes.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Creación de una Agencia Asesora Productora de Seguros enfocada en las pequeñas y medianas empresa con domicilio en la ciudad de Quito

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

1. Describir el entorno externo del sector de seguros, mediante el análisis del entorno externo y el de la industria
2. Determinar el perfil del cliente mediante un estudio cualitativo y cuantitativo para identificar el mercado potencial
3. Identificar la oportunidad de negocio mediante el análisis externo y del cliente para determinar el comportamiento de compra y necesidades del cliente
4. Desarrollar el plan de marketing mediante la elaboración de la estrategia general, para identificar el mercado objetivo y la propuesta de valor
5. Elaborar la filosofía y estructura organizacional de la empresa, mediante la definición de la misión, visión y valores institucionales, para el diseño de la estructura organizacional
6. Determinar la factibilidad financiera del proyecto, mediante la proyección de los ingresos y gastos y estados financieros para la construcción de índices financieros

2. ANALISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo (PEST)

2.1.1 Aspecto Político y Legal

El 24 de mayo de 2017 Lenin Moreno fue investido como el nuevo Presidente Constitucional de la República del Ecuador y a partir de entonces se generó una lucha de poder con el anterior mandatario Rafael Correa. Gradualmente el nuevo gobierno ha venido erosionando el control de Correa sobre Alianza País, la Asamblea y otros funcionarios del Estado. El 4 de febrero de 2018 es la fecha para el referéndum-consulta popular y de ganar el Si, se derogaría la reforma constitucional para la reelección indefinida y para cesar las funciones del Consejo de Participación Ciudadana. (Análisis Semanal, 2018)

Hasta el momento la clave del éxito del gobierno ha sido la lucha contra la corrupción y el acercamiento a los empresarios privados, situación que permite que en el país se sientan vientos de cambio.

En materia de seguros, en septiembre de 2014 se elaboró un marco normativo que evidenció políticas y ámbitos de acción para el sector, “en procura de fortalecer la solvencia de las empresas de seguros y de reaseguros, proteger al consumidor y generar una mayor eficiencia en la solución de conflictos entre asegurados y aseguradoras”, según lo señala Suad Mansur, Superintendente de Compañías, Valores y Seguros. (Ekos, 2017, p. 46).

No obstante, tres años después, el Código Monetario y Financiero no ha cumplido con la expectativa de tener menos compañías de seguros, pero con mayor fortaleza patrimonial. Aunque las exigencias de incrementar el patrimonio se cumplieron, el sector asegurador está lejos de tener una pausa en materia de normativas, pues ahora debe incorporar el uso de medios electrónicos de pago. (Análisis Semanal, 2017).

Por otro lado, en lo que respecta a los corredores de seguros, las exigencias son menores, “pues estas entidades no captan recursos del público, no tienen que hacer reservas ni tener inversiones obligatorias, tampoco fijan precios ni imponen condiciones contractuales”. (Ekos, 2017, p. 46)

2.1.2 Aspecto Económico

“La actividad del sector asegurador en el Ecuador se encuentra ligada al desempeño de la economía” (Pacific Credit Rating, 2017). El decrecimiento del PIB en el año 2016 provocó una contracción de la actividad de seguros: las primas netas emitidas disminuyeron un 2,81% respecto del 2015. En la Tabla 1 se muestra la evolución del PIB, Prima neta emitida, PIB y prima neta per cápita.

Tabla 1:
Evolución del PIB, PIB per cápita y Prima neta emitida

Variable	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PIB (en miles de US\$ de 2007)	60.925.064	64.362.433	67.546.128	70.105.362	70.174.677	69.068.458
Prima Neta emitida (en miles de US\$)	1.336.656	1.485.000	1.659.313	1.702.923	1.664.900	1.618.174
PIB per capita (en US\$)	3.990	4.146	4.281	4.374	4.310	4.178
Prima Neta per capita (en US\$)	87,54	95,66	105,17	106,24	102,26	97,89

Si bien se señala que existe una “ligera recuperación económica registrada durante 2017 todavía no logra revertir la contracción (...) (*del mercado de seguros*). No obstante, a octubre de 2017 se desacelera la contracción en las primas netas totales que se reducen en -0,8% interanual. En el mismo periodo del año anterior la contracción fue de -5,7%” (Análisis Semanal, 2017, p. 621).

Por otro lado, con la consolidación del nuevo gobierno, “se debe reducir en cierto grado la incertidumbre en los agentes económicos y, por tanto, debería aparecer mayor inversión y movimiento de la economía ecuatoriana en general y en los sectores claves para el sector asegurador (...) (Ekos, 2017, p. 45). Otro indicador que muestra la recuperación del Ecuador es el índice de riesgo país que se ubica en 482 puntos en el mes de diciembre de 2017, el más bajo del año y muestra mejoras sustanciales luego de que subió hasta 1733 puntos en febrero de 2016. (Diario El Comercio, 2017).

2.1.3 Aspecto Social

Una parte de la población ecuatoriana tiene aún poca educación en materia de prevención, lo que determina que no exista un desarrollo sólido del seguro en el país. Por ello, “(...) es mandatorio trabajar en la necesidad y beneficios de tener una póliza, romper mitos y crear una cultura que invite al análisis de la prima como un ahorro y cobertura en lugar de un gasto” (Ekos, 2017, p. 45). Lo anterior se evidencia en la Tabla 2 al comparar el nivel de profundización del sistema de seguros en Ecuador frente a otros países de la región:

Tabla 2:

NIVEL DE PROFUNDIZACION / Prima neta per capita (en USD)

PAIS	2012	2013	2014	2015	2016
	95,66	105,17	106,24	102,26	97,89
CHILE	246,23	667,12	575,61	549,35	n.d.
COLOMBIA	286,93	296,06	197,00	158,10	181,45
PERU	102,88	106,48	110,36	110,52	106,50

Tomado de Pacific Credit Rating

Por otro lado, en épocas de crisis, los ecuatorianos “ahorran” en la contratación de seguros, debido a la naturaleza no prioritaria de los productos intangibles. La contracción del sector en el 2016 así lo demuestra, por lo que “(...) el desafío del sector asegurador es dejar de depender de la expansión del gasto público” (Análisis Semanal, 2017, p. 621)

Es importante destacar que, no obstante que el total de primas emitidas a diciembre de 2016 fue menor que el 2015, “(...) las primas netas de los seguros de incendio y líneas aliadas crecieron USD 16,4 millones, multiriesgo con USD 9,2 millones y riesgos catastróficos con USD 4,5 millones” (Ekos, 2017, p. 43), lo que evidencia concientización de la gente respecto de la necesidad del seguro, luego del terremoto de abril de 2016.

2.1.4 Aspecto Tecnológico

Hoy en día, las tecnologías de la información han alcanzado prácticamente a todas las actividades y la de seguros no podía ser la excepción. El término *Insurtech*, acrónimo en inglés de *Insurance* (seguros) y *Technology* (tecnología) se escucha cada vez con más fuerza y significa transformación integral en procesos de seguros. Según lo anterior, el sector asegurador tiene en sus manos la posibilidad de innovar sus procesos y productos; y, adaptarlos a los cambios de las necesidades del consumidor.

“Estos cambios dentro del mundo del seguro (...), se producen por tres motivos: un cambio en la mentalidad de la gente asociado a la evolución tecnológica; la necesidad de asegurar no solo objetos, sino también estilos de vida; y la irrupción de modelos económicos distintos, como la economía colaborativa.” (Sabemos Digital, s.f.). La economía colaborativa “se basa en prestar, alquilar, comprar o vender productos en función de necesidades específicas y no tanto en beneficios económicos. De hecho, en este sistema es posible que el dinero no sea el único valor de cambio para las transacciones”. (EAE, s.f.)

2.2. Análisis de la Industria

2.2.1 Clasificación CIIU

“La Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Actividades Económicas (CIIU), sirve para clasificar uniformemente las actividades o unidades económicas de producción, dentro de un sector de la economía, según la actividad económica principal que desarrolle” (INEC, 2017, pág. 10).

De acuerdo con la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU Rev. 4.0) elaborada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el negocio de intermediación de seguros se clasificaría dentro del literal K

Actividades Financieras y de Seguros; numeral 6622: Actividades de agentes y corredores de seguros; desglose 6622.00.01: Actividades de agentes y corredores de seguros (intermediarios de seguros) que venden, negocian u ofertan contratos de anualidades y pólizas de seguros y reaseguros. (INEC, 2017, págs. 158,159).

2.2.2 Estructura de la Industria

“Las empresas de seguros realizan un rol protagónico en el funcionamiento de una economía, su intervención mantiene el ahorro y la inversión en el tiempo, pese a los riesgos a los que un agente económico se puede exponer” (Ekos, 2017, pág. 42).

“El Sistema de Seguro Privado en el Ecuador está integrado por: a) Todas las empresas que realicen operaciones de seguros; b) Las compañías de reaseguros; c) Los intermediarios de reaseguros; d) Los peritos de seguros; y, e) Los asesores productores de seguros”. (Ley General de Seguros, Art. 2, 2014)

En cuanto al ente de control, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS) vigila y controla el sistema de seguro privado en el Ecuador.

En este contexto, se definen a las aseguradoras como compañías “cuyo objeto exclusivo es el negocio de asumir directa o indirectamente o aceptar y ceder riesgos en base a primas. (...)”. (Ley General de Seguros, Art. 3, 2014). Las empresas de seguros pueden ser de seguros generales o seguros de vida.

A lo señalado anteriormente, se suma que las compañías de reaseguros son aquellas que brindan protección a las aseguradoras por los riesgos que éstas han asumido. El reaseguro sirve para “distribuir entre otros aseguradores los excesos de los riesgos de más volumen” (Fundación Mapfre, 2017) permitiendo a la aseguradora tomar riesgos más grandes sin exponer su patrimonio.

Por su parte, los intermediarios de reaseguros son las compañías que median entre aseguradora y reaseguradora. Mientras que los peritos de seguros son personas con conocimientos técnicos específicos sobre un tema en particular y pueden ser: inspectores de riesgos o ajustadores de siniestros.

El Art. 7 de la Ley General de Seguros señala que los asesores productores de seguros pueden ser agentes de seguros (personas naturales); y, agencias asesoras productoras de seguros (personas jurídicas). En el lenguaje coloquial de seguros, el asesor productor de seguros es más conocido como corredor o bróker.

Finalmente, al mes de diciembre de 2016, se registran 35 aseguradoras en la SCVS y 391 agencias asesoras productoras de seguros.

2.2.3 Análisis Porter

2.2.3.1 Entrada Potencial de Nuevos Competidores (MEDIA)

El requerimiento de capital para la constitución de agencias productoras de seguros, así como la inversión inicial son bajos.

Además, no es necesario contar con economías de escala para lograr costos unitarios de producción más bajos. Los corredores de seguros son intermediarios de las aseguradoras que son quienes fijan el precio de su servicio. Para productos aplicables a Pymes, la diferencia de precio de una aseguradora a otra no es significativo.

Según Michael E. Porter, diferenciación del producto significa que las firmas establecidas tienen identificación de marca y fidelidad del cliente (Porter, 2004). En el caso de empresas grandes, los corredores grandes están bien posicionados por las relaciones creadas o por el tiempo de servicio. En el caso de pequeñas y medianas empresas no existe mayor diferenciación en el servicio.

De acuerdo con lo señalado por Suad Mansur, “el principal desafío es una mayor profesionalización (...). No es extraño que se susciten conflictos por coberturas, exclusiones o valoración de bienes asegurados, causados por inexactitudes o errores que sólo se explican por la impericia o descuido de los intermediarios” (Ekos, 2017, p.46)

En conclusión, aunque las barreras de entrada son bajas, al no existir diferenciación entre competidores, se considera a la entrada potencial de nuevos participantes como una amenaza media.

2.2.3.2 Rivalidad de los Competidores (ALTA)

Esta “suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas” (David, 2013, pág. 76) y la rivalidad entre asesores productores de seguros es muy alta por el gran número de competidores a nivel nacional. Al 31 de diciembre de 2016, los corredores de seguros en conjunto percibieron una comisión de US\$ 171,395,895.08, según se aprecia en la Tabla 3:

TABLA 3:
TOP 20 CORREDORES DE SEGUROS

EMPRESA	Comisión (US\$)	% del mercado
NOVAECUADOR S.A.	\$ 20.059.140,52	11,70%
TECNISEGUROS S.A.	\$ 15.911.012,78	9,28%
SERVISEGUROS S.A.	\$ 9.512.470,72	5,55%
ECUAPRIMAS CIA. LTDA.	\$ 8.986.102,97	5,24%
ASERTEC S.A.	\$ 8.467.609,29	4,94%
ACOSAUSTRO S.A.	\$ 3.996.038,12	2,33%
ALAMO S.A.	\$ 3.730.889,72	2,18%
RAUL COKA BARRIGA Cia. Ltda.	\$ 3.609.846,90	2,11%
AON RISK SERVICES ECUADOR S.A.	\$ 3.548.445,46	2,07%
ZHM SEGUROS S.A.	\$ 3.522.727,58	2,06%
MULTIAPOYO CIA. LTDA.	\$ 2.967.281,32	1,73%
GRUPO MANCHENO VILLACRESES Cia. Ltda.	\$ 2.663.995,16	1,55%
ROSENEY SALCEDO Y ASOCIADOS S.A. RSA	\$ 2.536.688,04	1,48%
CLAVESEGUROS C.A.	\$ 2.400.423,33	1,40%
CIDESCOL S. A.	\$ 2.292.670,37	1,34%
KERYGMASEG S.A.	\$ 2.230.623,17	1,30%
CIFRASEG S.A.	\$ 2.100.015,63	1,23%
INTERBROQUER S.A.	\$ 2.005.266,72	1,17%
ATESEGU ATS S.A.	\$ 1.672.039,28	0,98%
COLCORDES SOCIEDAD ANONIMA	\$ 1.619.156,02	0,94%
TOTAL COMISION DEL MERCADO	\$ 171.395.895,08	

Tomado de Superintendencia de Compañías Valores y Seguros

Por otro lado, el 60% de los ingresos está concentrado en las 20 primeras empresas y el 40% restante se distribuye entre los demás en porcentajes individuales menores al 1%, lo que significa que el tamaño de las compañías competidoras es semejante.

El mercado ha tenido un crecimiento constante, salvo el 2016 en que el sector sintió los efectos de la crisis económica del país, como se aprecia a continuación:

TABLA 4:
Evolución del mercado de asesores productores de seguros

	2012	2013	2014	2015	2016
Total comisiones pagadas (en millones de US\$)	140,17	151,32	168,00	172,92	171,40
Número de empresas	348	358	374	402	391
Participación de mercado 20 empresas más grandes	59,99%	59,61%	59,65%	60,33%	60,58%

Finalmente, al existir tantos competidores, los costos de cambio son mínimos para el consumidor. Por todo lo mencionado se puede concluir que esta fuerza de Porter es alta.

2.2.3.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos (BAJA)

No existen en el mercado productos sustitutos que puedan desempeñar la misma función que el seguro. La única alternativa es el auto-seguro, que significa construir disciplinadamente un fondo para salvaguardar el patrimonio ante la posible ocurrencia de un siniestro. El auto-seguro debe ir asociado a un programa de control de riesgos, pero es una propuesta muy arriesgada porque las medidas de protección física con las que cuente una empresa pueden resultar insuficientes ante la presencia de un evento catastrófico, como un terremoto o una erupción volcánica.

Frente a lo señalado anteriormente, se concluye que la amenaza de productos sustitutos es baja.

2.2.3.4 Poder de Negociación de los Proveedores (BAJA)

El negocio de seguros se realiza en un 90% a través de intermediarios de seguros. Las aseguradoras los consideran como sus socios estratégicos pues son una fuente importante de generación de nuevos negocios y enfocan sus esfuerzos comerciales en retenerlos y desarrollar relaciones de largo plazo. Aunque ya se mencionó que no existen productos sustitutos para los seguros, el número de aseguradoras en el mercado es grande; por lo tanto, no existe diferencia de precio significativa de una empresa a otra y el corredor puede cambiar fácilmente de un proveedor a otro si considera que el producto ofrecido no es el adecuado o negocia porcentajes de comisión más altos con aseguradora. En conclusión, el poder de negociación de los proveedores es bajo.

2.2.3.5 Poder de Negociación de los Consumidores (MEDIA)

El programa de seguros para una Pyme se adquiere una vez y se renueva anualmente, no representa una prima significativa y por tanto no es un gran volumen en relación con las ventas del vendedor. Sin embargo, para una Pyme la contratación del servicio puede representar una fracción significativa de sus costos; por lo tanto, puede ser selectiva a la hora de realizar la compra.

El producto en cuanto a sus características es similar de una aseguradora a otra. Si el corredor de seguros no hace la diferencia con su propuesta de valor en cuanto a servicio, el comprador puede cambiar fácilmente de proveedor.

Sin embargo, existe un factor que atenta contra el poder del consumidor y que obedece al poco conocimiento e información que tiene con respecto al tema de seguros. Razón por la cual, se requiere de la asesoría del corredor, lo que permite desarrollar una ventaja competitiva encaminada a atraer clientes. En relación con todo lo señalado anteriormente, se puede concluir que esta fuerza es media.

2.3 Análisis del Entorno Externo Matriz EFE

TABLA 5:
Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1. Fenómenos de la naturaleza despiertan la conciencia colectiva sobre la necesidad de contrar un seguro. En 2016 "Las primas netas de los seguros de vida crecieron en USD 54 millones, incendios y líneas aliadas USD 16,4 millones, multiriesgo con USD 9,2 millones y riesgos catastróficos con USD 4,5 millones" (Ekos, 2017, p. 43)	0,12	3	0,36
2. Oportunidad de innovar mediante el uso de tecnologías de la información y adaptarse al cambio en la mentalidad de la gente asociado a la evolución tecnológica; la necesidad de asegurar no solo objetos, sino estilos de vida (Sabemos Digital, s.f.).	0,12	3	0,36
3. Poca diferenciación entre empresas. Débil profesionalización del sector (Ekos, 2017)	0,15	4	0,60
4. Inexistencia de productos sustitutos	0,05	2	0,10
5. El proveedor es el socio estratégico del corredor de seguros, se pueden diseñar estrategias en conjunto para captar el mercado	0,08	3	0,24
Amenazas			
1. Ambiente político de incertidumbre y entorno legal y normativo cambiante (Análisis semanal, 2017)	0,10	2	0,20
2. Actividad ligada al desempeño de la economía. El decrecimiento del PIB en el año 2016 provocó una contracción de la actividad de seguros: las primas netas emitidas disminuyeron un 2,81% respecto del 2015 (Pacific Credit Rating, 2017)	0,15	3	0,45
3. Número de competidores alto (391) y barreras de entrada bajas (SCVS, 2017)	0,15	3	0,45
4. El comprador puede cambiar fácilmente de proveedor	0,08	2	0,16
Total	1,00		2,92

Según Fred David, "(...) la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0, y la más baja posible es de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es 2.5". (David, 2013, p. 81). Con una calificación de 2,92, según se muestra en la Tabla 5, la empresa en formación puede responder de buena manera a las oportunidades y amenazas existentes en la industria de seguros.

2.4 Conclusiones de la Industria

1. El mercado de seguros es un sector altamente normado por un marco legal, aunque para los corredores de seguros las exigencias son menores al no asumir riesgos como lo hacen las aseguradoras (Ekos, 2017)
2. Los seguros se desarrollan al ritmo de la economía, por lo que la actividad decreció en 2016. En el 2017 el sector muestra signos de recuperación (Análisis Semanal, 2017)
3. Existe una oportunidad de crecimiento, ya que un amplio sector de las empresas y ciudadanía en general no cuentan con seguro. El terremoto de 2016 despertó la conciencia colectiva sobre la necesidad de estar protegido frente a eventos catastróficos. (Ekos, 2017)
4. La tecnología de la información en materia de seguros tiene un desarrollo incipiente en nuestro país. La propuesta de valor al cliente debe orientarse a un servicio de calidad que incorpore avances tecnológicos.
5. Las barreras de entrada en la industria son bajas, lo cual es positivo para empezar un nuevo negocio, pero constituye una amenaza por la facilidad con la que pueden entrar al mercado nuevos competidores, aspecto que puede ser resuelto con una estrategia de enfoque de negocio. (Porter, 2004)
6. La rivalidad entre competidores es una amenaza alta por su número, pero muchos de ellos carecen de conocimientos técnicos y de infraestructura. El asesoramiento que brindan es precario y afectan al buen nombre del gremio de asesores productores de seguros (Ekos, 2017)
7. No existen sustitutos para el seguro, excepto el auto-seguro
8. El poder de negociación de los proveedores es bajo, pero se puede obtener una ventaja competitiva al buscar alianzas estratégicas entre aseguradoras y corredores de seguros, pues el uno necesita del otro y viceversa.
9. El consumidor puede cambiar fácilmente de proveedor, pero su falta de conocimiento e información sobre el seguro lo limita. La falta de tecnificación es otra oportunidad para crear una propuesta de valor para el cliente.

3. ANALISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.2 Problema de la Investigación:

Se requiere obtener información sobre la factibilidad de aperturar una nueva agencia asesora productora de seguros y la oportunidad de negocio existente. Para ello se realizará la investigación cuali y cuantitativa.

3.1.2.1 Objetivos de la Investigación

1. Realizar una investigación para determinar la oportunidad de negocio
2. Determinar el comportamiento de compra del consumidor
3. Determinar si el perfil de cliente seleccionado, está dispuesto a utilizar el servicio de un corredor de seguros.
4. Identificar cuál es la percepción del cliente sobre el seguro y los atributos del servicio que valora el cliente.
5. Determinar la viabilidad comercial y rentabilidad financiera del negocio.
6. Identificar la sensibilidad de precios bajo el modelo Peter van Westendorp.

3.1.2.2 Investigación cualitativa entrevistas

Las entrevistas se realizaron en la ciudad de Quito, a tres expertos en el tema de seguros, a fin de obtener información respecto de la evolución del negocio y la cultura de aseguramiento en el Ecuador.

Entrevista 1: Se realiza la entrevista al Econ. Gastón Cherres, Presidente de Activa Seguros S.A. Asesora Productora de Seguros, quien cuenta con 25 años de experiencia en seguros.

Se determinó que la profesionalización del sector es incipiente aún pues la actividad se desarrolla en función de relaciones comerciales y no se basa en una definición previa del perfil de clientes y análisis de sus necesidades. Esto explica que en el mercado no se ofrezca una verdadera asesoría al asegurado.

El experto comentó que, a inicios de la década de 2010, el sector asegurador venía creciendo sostenidamente, sin embargo, por los problemas económicos por los que atraviesa el país, esa tendencia se ha revertido y en los últimos años las primas generadas han decrecido. A medida que el sector de seguros se vuelva innovador, se podrá hacer frente a la recesión, poniendo a disposición del mercado nuevos productos que compensen la disminución de primas.

En cuanto a la viabilidad del negocio, este es viable, con un criterio adecuado de política comercial, y más aún cuando el corredor de seguros no asume riesgos.

Respecto de la oportunidad de negocio, la cultura de seguros se debe desarrollar a través de la promoción permanente por parte de las empresas de seguro. El terremoto de abril de 2016 impactó en la razón de los ecuatorianos, quienes finalmente pudieron palpar que las catástrofes si ocurren y que un gran sector afectado no contaba con medios de protección ni con un seguro para cubrir la pérdida de su patrimonio.

Finalmente, el Econ. Cherres explicó sobre ciertas regulaciones que dificultan la operación del negocio, como la ley existente sobre el control de lavado de activos que implica que el asegurado deba completar un formulario engorroso y entregar información de soporte que en muchos casos truncan la contratación del seguro.

Entrevista 2: Se entrevista a la experta Patricia Díaz quien se desempeña como Coordinadora Nacional de Seguros Pymes, Financieros y Crédito de Tecniseguros, una de las agencias asesoras productoras de seguros más grandes del Ecuador. Al hablar sobre la competencia, comentó que varias aseguradoras ofrecen su producto de manera directa a través de medios

digitales y se han convertido de alguna manera en la competencia de los corredores de seguros. Sin embargo, este es un negocio de personas y al asegurado le gusta tener una relación directa con una persona y no con un dispositivo. La competencia también viene de la mano de otros corredores de seguros, pero los clientes se ganan demostrando experiencia, conocimiento y brindando un mejor servicio.

En cuanto a la viabilidad del negocio, al igual que el primer experto, Patricia explicó que se trata de una actividad rentable porque el corredor no asume ningún riesgo, por tanto la comisión que recibe de la aseguradora y que en promedio es del 18, es una fuente directa de ingresos. Desde el punto de vista comercial la competencia es muy grande y encontrar clientes puede resultar complicado, a menos que se ofrezca un elemento diferenciador.

En lo relacionado con la distribución, se requiere contar con una fuerza de ventas que ofrezca el servicio puerta a puerta. El vendedor debe tener conocimiento porque el consumidor de este segmento no conoce mucho en materia de seguros o tienen la percepción de que el seguro es un servicio inalcanzable por el precio. El vendedor percibe entre el 25% y 30% de la comisión de Tecniseguros.

Para llegar a las Pymes y promocionar el servicio, el cliente debe sentir que va a tener un trato personalizado, pues tiende a pensar que solo las empresas grandes van a ser atendidas por el corredor. Es necesaria comunicación y asesoría permanente y mostrarle al cliente que obtener un seguro no es tan difícil ni tan caro. Los servicios ofrecidos se dan a conocer a través de redes sociales, mailing (se requiere base de datos), boca a boca, ferias y similares.

Entrevista 3: Se realiza al Ing. Javier Jácome, Presidente del Directorio de la Asociación Nacional de Asesores Productores de Seguros del Ecuador ANACSE, quien explicó que la asociación busca que los corredores tengan no solamente la función de un canal de distribución, sino que aporten al sector asegurador en brindar protección al consumidor de seguros, facilitar la relación

entre asegurados y aseguradores, aumentar la penetración de los productos de seguros, asesorar en el diseño de pólizas y planes, etc.

Por otro lado, señala que la creación de sinergias entre los diferentes actores del mercado de seguros es fundamental para el buen funcionamiento del mismo y para fomentar la cultura de seguros en la sociedad, especialmente entre las aseguradoras y los asesores productores de seguros.

El corredor debe conocer la realidad mundial para entender mejor la realidad nacional: por ejemplo, conocer que la participación de América Latina en la producción mundial de primas es alrededor del 2% mundial mientras que Norte América tiene una participación de alrededor del 35%. Dentro de Latinoamérica, solo dos países acaparan el 65% de la participación de esta región y el restante 35% está repartido en alrededor de 18 países.

El experto explicó que falta mucho por hacer en Ecuador en temas de cultura de seguros y promoción del sector. “Educar” a la sociedad en temas de seguros es básico para su desarrollo, concientizar a la población de que tiene maneras de afrontar los riesgos conduciría a una mayor demanda de seguros.

Finalmente, manifestó que la era digital está exigiendo cambios vertiginosos en casi todas las actividades cotidianas. Las nuevas tecnologías bien aprovechadas pueden crear buenas experiencias en los consumidores al facilitar no solo la compra de productos sino también el uso de los mismos. En seguros ya se viven algunos cambios en la forma en que la tecnología facilita la comunicación con los asegurados y aseguradoras y la provisión de servicios de asistencia. La tecnología marcará la pauta del servicio en el corto plazo.

3.1.2.3 Investigación cuantitativa encuestas

Fueron realizadas a 51 pequeñas y medianas empresas de diversos sectores de la economía, registradas en la ciudad de Quito. Se aplicó el método de encuestas

auto administradas por correo electrónico. El formato de la entrevista y las gráficas de los resultados se pueden apreciar en detalle en los Anexos 2 y 4. A continuación se presentan los resultados más relevantes de la investigación de campo realizada:

- El 67% de las empresas encuestadas son pequeñas, el 25% medianas, el 4% microempresas y 4% no especifica.
- Con respecto al sector al que pertenecen las empresas encuestadas, los resultados fueron los siguientes: El 23% de las empresas pertenece al sector de comercio, el 27% al sector de servicios, el 22% a la industria manufacturera y el porcentaje restante a otros sectores de la economía.
- En cuanto a la adquisición del seguro, el 50,98% tiene contratado un seguro en la actualidad y el 49,02% no lo tiene.
- Por otro lado, la mayor parte de las empresas que representa el 72%, contrata el seguro para proteger su patrimonio, el 16% realiza por la exigencia de un banco o financiera y apenas un 10% por temor a los fenómenos de la naturaleza.
- Con respecto a la pertinencia o no de adquirir un seguro, el 86% de los encuestados piensan que definitivamente necesitan contratar el seguro, al 8% le es indiferente, el 4% considera que eventualmente lo podría necesitar y el 2% cree que definitivamente no lo necesita.
- En cuanto a la percepción del precio el potencial cliente, en su mayoría (72%) manifestó que la contratación del seguro es un servicio costoso, mientras que para el 20%, le es indiferente el precio y para el 8% la adquisición de un seguro no es considerado como un servicio costoso.
- Por otro lado, al 92,16% de los encuestados le preocupa no tener un seguro, frente a un 7,84% que le es indiferente el disponer de un seguro.
- El 90,20% de las empresas encuestadas utilizarían los servicios de un corredor de seguros, a un 7,84% le es indiferente y el 1,96 no lo usaría.
- En cuanto a los atributos del servicio de seguros, las empresas encuestadas señalaron que el primer atributo a considerar son las coberturas ofrecidas con un 39%, seguido del precio con el 27%. Le sigue

en importancia la asesoría del corredor de seguros con el 16%. En menor proporción se valoran los atributos de valores agregados con el 6%, facilidad de pago con el 4%, experiencia previa con el 4%, nombre de la aseguradora y facilidad de compra con el 2% cada uno.

3.1.2.4 Investigación cualitativa grupo de enfoque

Se realizó en la ciudad de Quito a un grupo de 8 personas entre 30 y 50 años, funcionarios de tres compañías aseguradoras para conocer su percepción sobre los corredores de seguros y se obtuvo la siguiente información relevante:

- El asesor productor de seguros es el principal socio estratégico de negocios de la aseguradora, pues constituye la fuente más importante de generación de ingresos por primas.
- Existe un considerable porcentaje de corredores que no cuentan con infraestructura adecuada, que no tienen adecuado conocimiento técnico y por tanto la asesoría que brindan al asegurado es escasa. Esto se traduce en problemas para la aseguradora porque se genera una carga administrativa adicional o se dan problemas de cobertura cuando se presentan siniestros.
- La aseguradora valora mucho la fidelidad del asesor productor de seguros y busca construir relaciones de largo plazo con aquel productor que tenga un manejo adecuado de su cartera de clientes, tanto en la política de cobranzas como de manejo de riesgos. Esta fidelidad se puede incentivar con bonos por cumplimiento de resultados.
- En cuanto al precio, una empresa con activos valorados en USD 500,000 podría obtener un programa de seguros básico por USD 1,000 y una empresa con USD 2,000,000 en bienes, podría contratar su seguro por USD 3,600.
- Las personas participantes recomiendan que se invierta en capacitación de los intermediarios para puedan brindar un mejor servicio a los mutuos clientes.

- Los asesores productores de seguros mantienen una alta disputa por cuentas grandes y representativas y no miran la oportunidad de negocio con clientes más pequeños en donde la rentabilidad es mayor.

3.2. Conclusiones de la investigación cualitativa y cuantitativa

- El reto de los asesores productores de seguros es lograr una mayor penetración de los seguros en la sociedad lo cual constituye también una oportunidad al ser un mercado relativamente poco explotado. Al tener un entorno macroeconómico inestable, se requiere conocimiento, creatividad y diferenciación para llegar a más compradores potenciales con productos más atractivos y útiles.
- La industria de seguros en el Ecuador está en proceso de desarrollo y a nivel de Pymes existe un segmento de aproximadamente el 50% sin atender. No obstante que las Pymes no cuenten con seguro, a la mayoría de encuestados les preocupa no contar con protección.
- De acuerdo con todos los expertos consultados, el negocio es viable desde el punto de vista financiero y comercial, pero para ser exitoso se requiere conocimiento técnico y experiencia
- El 90,20% de las Pymes consultadas están dispuestas a utilizar los servicios de un asesor productor de seguros, pero esperan del mismo una verdadera asesoría y profesionalismo en el desempeño de sus funciones.
- El 72% de los encuestados piensa que la contratación de un seguro es costosa; sin embargo, según el análisis de sensibilidad de precios de Peter van Westendorp realizado, el rango de precio aceptable para el consumidor está entre USD 2,000 y USD 4,200, el cual se enmarca en el precio de las soluciones de seguro que se ofrecen en el mercado, según datos proporcionados por los representantes de las aseguradoras en el grupo focal.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

“Una idea original es aquella que tiene la fuerza para impulsar el desarrollo del emprendimiento, es la idea que diferenciará un producto con elementos similares a los de la competencia, el factor que dará a los compradores una razón para escoger ese producto (*servicio*) y no otro” (Alcaraz, R. 2011, p. 30)

La idea de este plan de negocios se basa en la oportunidad de ofrecer un servicio de asesoría para la contratación de seguros de pequeñas y medianas empresas, en donde el elemento diferenciador sea centrarse en las necesidades de este segmento con profesionalismo y mediante el uso de tecnologías de la información. Como se cita en Alcaraz, (2011):

Las oportunidades que se convertirán en ideas de negocio caben en alguna de las siguientes categorías:

- Existe demanda de un producto o servicio y nadie ha atendido o satisfecho bien esta necesidad
- Es posible fabricar un producto u ofrecer un servicio de mejor calidad que los existentes en este momento
- Un producto o (*servicio*) es susceptible de ser sustituido ventajosamente por otro con mejores atributos, o más económico o, en general, apreciado como de mayor valor por el cliente. (p. 30)

El análisis del entorno, de la industria y del cliente, permitieron identificar las siguientes oportunidades para el presente plan de negocios:

- El análisis PEST reveló que el mercado de seguros está altamente normado en el país, sin embargo para el rol que cumple el asesor productor de seguros la exigencia es menor y puede desarrollar su actividad sin mayores limitaciones.

En este contexto, el mercado de comisiones para los asesores productores de seguros en el Ecuador, ha crecido en forma sostenida desde el año 2010, excepto el año pasado, fruto de la contracción económica del país, como se aprecia en la Figura 1:

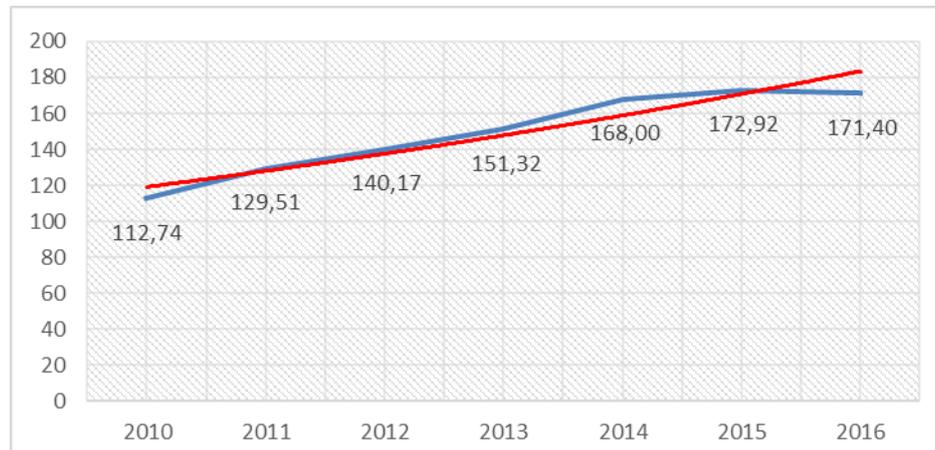


Figura 1: Evolución valor pagado de comisiones en millones de US\$, adaptado de SCVC

- Por su parte, el Banco Central del Ecuador prevé un crecimiento del 1.5% del PIB del país para el 2017; y, proyecta un crecimiento del 2% para el 2018. El Fondo Monetario Internacional es menos optimista pero también realiza un proyección al alza del PIB en el orden del 0,2% para el 2017. (Diario El Comercio, 2017). Este factor será determinante en el incremento de la actividad de seguros y facilitará el desarrollo de la nueva empresa.
- Sin embargo, las encuestas evidenciaron el temor de las empresas frente a los fenómenos de la naturaleza y la preocupación por contar con un seguro que proteja y salvaguarde el patrimonio.
- Otro aspecto relevante a considerar, tiene relación con la evolución de la tecnología, la cual es un aliado del negocio de seguros, a través de la cual se puede proporcionar información, facilitar la compra y servir al cliente.
- Por otro lado, el análisis del sector según Porter, evidenció que la industria de los seguros se caracteriza por la existencia de una gran rivalidad entre

competidores, sobre todo en aquellos que disponen de los mismos tamaños de participación en el mercado. Además, no se evidencia un elemento diferenciador en la prestación de servicios y se muestra una baja cualificación de los asesores productores de seguros.

- Con respecto al análisis cualitativo y cuantitativo, la investigación mostró fundamentalmente los siguientes resultados que se transforman en oportunidades de negocio, como se describe en la Tabla 6:

TABLA 6:

Enfoque de resultados de investigación cualitativa y cuantitativa

NECESIDAD	La investigación cuantitativa revela que el 49,02% de los encuestados no tienen seguro. Mientras, que al 92,16% de las empresas les preocupa el no contar con un programa de seguros
SERVICIO DESEADO	El 90,2% de las empresas requiere del asesoramiento de un corredor de seguros profesional para la contratación de un programa de seguros que le brinde una cobertura transparente y adecuada a las necesidades de la empresa
PRECIO	El precio que las personas están dispuestas a pagar se corresponde con los costos del servicio que se ofrecen en el mercado.
MEDIOS PARA ADQUIRIR UN SEGURO	La investigación revela que la figura del asesor es el primer canal a través del cual los clientes buscan un servicio de seguro con el 56,86%, seguido de las aseguradoras con el 23,53 y finalmente, familiares y amigos con el 17,65%.
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Redes sociales (fundamentalmente mailing, facebook, etc.)

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

Una empresa no puede atraer a todos los compradores potenciales del mercado, ya que tienen necesidades diferentes; son demasiados y están dispersos geográficamente. Es por ello que la estrategia general que se utiliza es la del enfoque o concentración, en clientes claves a los que se puede atender de mejor manera. Lovelock, en su libro *Marketing de Servicios* lo enfatiza:

En términos de marketing, enfocarse significa proporcionar una mezcla de productos relativamente estrecha para un segmento de mercado específico (...) Este concepto es la base de prácticamente todas las estrategias exitosas de las empresas de servicios que han identificado los elementos más importantes en sus operaciones y que han concentrado sus recursos en ellos. (p. 186)

Dentro de las estrategias de enfoque posibles se aplicará la del enfoque total que ofrece un rango limitado de servicios a un segmento de mercado específico (Lovelock, 2009, p. 186)

5.1.1 Mercado Objetivo

Para definir la estrategia de marketing, el primer paso es encontrar el mercado objetivo para lo cual es necesario segmentarlo. En su libro *Fundamentos de Marketing*, Kotler (2008) afirma:

Por medio de la segmentación de mercado, de la determinación de mercados meta, y del posicionamiento, la compañía decide a qué clientes atenderá y cómo lo hará. Identifica el mercado total, después lo divide en segmentos pequeños, luego selecciona los segmentos más prometedores, y entonces se concentra en servir y satisfacer a esos segmentos. (p. 49)

De acuerdo con la investigación realizada se determinó que el mercado objetivo se caracteriza por los siguientes aspectos, como se muestra en la siguiente tabla:

TABLA 7:
SEGMENTO DE MERCADO

CARACTERISTICAS	SEGMENTO (en No. de empresas)		
		Pequeña Empresa	Mediana Empresa
Segmentación Geográfica			
País	Ecuador	21.264	8.961
Provincia	Pichincha	7.544	3.461
Ciudad	Quito	7.011	3.242
Segmentación Demográfica			
Ingresos desde US\$ 100,001 hasta US\$ 1,000,000		7.011	
Ingresos desde US\$ 1,000,001 hasta US\$ 5,000,000			3.242
Segmentación Psicográfica			
Le preocupa no tener seguro	92,16%	6.461	2.988
Usaría los servicios de un corredor de seguros	90,20%	6.324	2.924
Segmentación Conductual			
Disposición a la compra: compran un seguro	50,98%	3.294	1.523

Tomado de ranking empresarial de los entes controlados por la SCVS y Análisis del Cliente

5.1.2 Propuesta de valor

Una vez que se ha determinado el segmento de mercado, la empresa debe “decidir sobre una propuesta de valor: cómo creará valor diferenciado para los segmentos a los que se dirigirá y qué posiciones desea ocupar en esos segmentos”. (Kotler y Armstrong, 2013, p. 182)

Para lograr diferenciarse de manera exitosa, el servicio debe proporcionar algo que sea único e importante para el cliente; sostenible, comunicable y alcanzable para la empresa (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009, pp. 236-237, 254). Según lo anterior, el detalle de la propuesta de valor del presente caso de estudio se fundamenta en el modelo Canvas, como se describe a continuación:



Figura 2: Matriz Canvas

5.2 Mezcla de Marketing

La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. (...) Incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. (Kotler y Armstrong, p. 52). Existen diferentes combinaciones, siendo la más conocida la de las 4P: producto, precio, plaza y promoción.

No obstante, algunos autores hablan de las 8P cuando se refieren a empresas de servicios y amplían la mezcla anterior para incluir entorno físico, proceso, personal y productividad y calidad. (Lovelock, 2009, p. 22)

5.2.1 Producto

5.2.1.1. Atributos

Kotler y Armstrong definen el producto como:

“(...) algo que puede ser ofrecido a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. (...) Los servicios son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a la venta, que son esencialmente intangibles y que no dan como resultado la propiedad de algo” (p. 196)

Dentro de la clasificación de productos y servicios que realizan Kotler y Armstrong (2013), los seguros están en la categoría de servicios no buscados, pues el consumidor no los conoce o si los conoce por lo general no los compra. Se requiere de publicidad intensiva, ventas personales y otros esfuerzos de marketing para que el cliente tome conciencia del servicio (p.199).

Una empresa de asesoría de seguros ofrece un producto concebido por una aseguradora por lo tanto no interviene en el diseño del mismo. Las obligaciones y derechos que se derivan del contrato de seguro se perfeccionan en un documento privado llamado póliza. Los elementos que debe contener una póliza y las disposiciones ligadas a los seguros de daños están normados en las Disposiciones del Código de Comercio en materia de seguros (Régimen Legal de Seguros, 2001, p. 2), por lo que el servicio ofrecido no varía en forma sustancial de una aseguradora a otra. Por esta razón, las empresas aseguradoras buscan la diferenciación en el nivel de respaldo financiero, imagen, servicio, beneficios adicionales o precio.

El servicio de seguros brinda confianza y apoyo al cliente lo cual se ve reflejado en los resultados del trabajo de campo arrojados para la investigación de

mercado. Además, las empresas consultadas manifestaron que uno de los atributos del servicio de seguros es contar con una asesoría cualificada.

A más de lo señalado anteriormente, el servicio de seguros se caracterizará por su credibilidad que es una característica intangible pero que es al mismo tiempo muy valorada y apreciada por el consumidor, sobre todo cuando este último enfrente alguna situación de siniestro. El producto que será comercializado por la empresa incluye en términos generales, las siguientes coberturas, las mismas que pueden variar dependiendo de las necesidades de cada cliente, como se describe en la siguiente tabla:

POLIZA MULTIRIESGO QUE INCLUYE		
COBERTURA	OBJETO ASEGURADO	RIESGOS CUBIERTOS
INCENDIO	Edificio	Fenómenos de la naturaleza
	Materia prima, mercadería	Daños por agua
	Muebles, enseres y equipos de oficina	Incendio, rayo, explosión
	Maquinaria	Colapso, motín, huelga
ROBO Y/O ASALTO	Los bienes asegurados en la sección incendio	Robo y/o asalto
EQUIPO ELECTRONICO	Equipos fijos	Todo riesgo de daño a equipos electrónicos incluyendo variación de voltaje
	Equipos portátiles	
RESPONSABILIDAD CIVIL	Terceros y propiedad de terceros	Daños a la propiedad de terceros
		Lesiones corporales a terceros
ROTURA DE MAQUINARIA	Maquinaria	Todo riesgo de daño accidental a la maquinaria
ACCIDENTES PERSONALES	Personal al servicio del asegurado	Muerte accidental, invalidez, desmembración Gastos médicos por accidente

5.2.1.2 Branding

El nombre escogido para la empresa es SECURITAS AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS S.A. Securitas es una palabra que proviene del latín que a su vez se deriva del adjetivo securus, compuesto de la raíz se (sin) y curus (cuidado) y el sufijo tas (cualidad), lo que significa sin temor a preocuparse (Diccionario Etimológico en español, 2017). El nombre escogido para la empresa refleja lo que la mayoría de los encuestados esperan obtener de asesor productor de seguros: seguridad, protección, confianza.

5.2.1.3 Empaquetado y etiquetado

La póliza de seguro es un servicio que no requiere ser empaquetado ni etiquetado sin embargo es importante que la presentación de la misma contribuya a fortalecer la imagen corporativa de la empresa. Por esta razón, las pólizas se entregarán en sobres personalizados con el logotipo de la empresa. Para el logotipo se eligió el color azul porque simboliza lo transparente y tiene un efecto tranquilizador para la mente; transmite madurez y sabiduría y representa lealtad y confianza (Instituto de Economía Digital, 2017).



Figura 3: Logotipo

5.2.1.4 Soporte

Se brindará información al cliente sobre la póliza de seguro: coberturas, exclusiones y cláusulas adicionales; el proceso a seguir en caso de reclamación; y, las asistencias u otros beneficios atados a la póliza a través de una línea telefónica 1800 gratuita. En las ocasiones que la situación lo amerite, el soporte al cliente será de persona a persona; por ejemplo, en la tramitación del pago de un siniestro con la aseguradora.

A través de encuestas periódicas (trimestrales) se evaluará la percepción sobre la calidad del servicio recibido y se identificarán oportunidades de mejora o la posibilidad de ventas cruzadas. El coste de la P de producto se muestra en la siguiente tabla:

TABLA 9
Costeo de Producto

PRODUCTO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Branding (Diseño de logotipo)	250,00	250,00
Soporte: línea telefónica	60,00	720,00
Soporte: encuestas trimestrales	35,00	420,00
Total Producto (en USD):		1.390,00

5.2.2 Precio

“El precio es la estimación cuantitativa que se efectúa sobre un producto (*servicio*) y que, traducido a unidades monetarias, expresa la aceptación o no del consumidor hacia el conjunto de atributos de dicho producto (*servicio*), atendiendo a la capacidad para satisfacer necesidades” (Múñiz, 2010, p. 143)

5.2.2.1 Estrategia general de precio

La fijación del precio y la estrategia general empleada es atribución de la aseguradora y no del asesor productor de seguros. Sin embargo, este trabajo abordará otros aspectos importantes que si pueden y deben ser considerados por el asesor productor de seguros para contar con un modelo de negocios que le permitan a la empresa en formación alcanzar el nivel de ingresos presupuestado, cubrir los gastos y maximizar el nivel de ingresos.

Por otro lado, en una empresa de servicios, la fijación de precios es una tarea más compleja ya que no existe propiedad de los servicios, es difícil determinar los costos económicos del proceso y no se pueden hacer inventarios. Tampoco se puede medir el tiempo que se emplea en la prestación de un servicio. (Lovelock y Wirtz, 2009, pp. 125-126). En seguros, la atención rápida de un siniestro es un elemento fundamental para que el cliente determine si el servicio que contrató funciona de manera adecuada o no.

Según Lovelock y Wirtz (2009), existen costos no monetarios asociados a la compra: costos de búsqueda, costos del encuentro de compra y de servicio y los

costos posteriores. La estrategia será disminuir estos costos a fin de incrementar el valor para el consumidor y lograr así una ventaja competitiva (pp. 134-136) e incluye lo siguiente:

1. Diseñar una página web que permita al consumidor establecer una comparación de precios entre tres aseguradoras para ayudar al cliente a evaluar las ofertas de servicios
2. Proporcionar información técnica y clara al cliente, a través de personal cualificado
3. Brindar facilidades de pago al usuario, ya sea a través de medios digitales con autorizaciones de débito o con el uso de POS por parte de los vendedores para que el pago se pueda realizar en el lugar de preferencia del cliente.
4. Entrega de la póliza in situ.
5. Manejo de siniestros por parte del asesor productor de seguros: ayuda en el llenado de formularios de aviso de siniestros y asesoría en la recopilación de documentos probatorios del reclamo.

5.2.2.2 Estrategia de entrada

El estudio cualitativo y cuantitativo realizado evidenció que el cliente tiene la percepción de que el seguro es un servicio caro e inalcanzable. No obstante, el análisis de sensibilidad de precios de Peter Van Westendorp, indicó que el precio aceptable oscila entre USD 2,000 y USD 4,200 el mismo que se ajusta al valor de un programa de seguros para una pyme promedio.

5.2.2.3 Estrategia de ajuste

Se utilizará la estrategia de fijación promocional de precios definida por Kotler y Armstrong (2013), como una de las estrategias de ajuste de precios (pp. 276-277). Para esto se establecerán alianzas con compañías proveedoras de servicios de asistencia para ofrecer promociones por temporada por la compra

de seguro asistencia en viaje que cubre en caso de accidente o enfermedad en el extranjero, los gastos médicos y hospitalarios, los gastos de repatriación y los gastos de hotel. Estas ofertas “pueden crear la urgencia de compra y hacer que los compradores se sientan afortunados de haber aprovechado la oportunidad” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 276). Se prevé un costo de USD 2,40 por mes por cada póliza de seguro y que el servicio se ofrezca hasta 50 clientes como máximo. El coste de la P de precio se muestra en la tabla 10:

TABLA 10
Costeo de Precio

RUBRO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL (*)
Servicio de asistencia	2,40	28,80
Total Precio (en USD):		28,80

(*) Costo anual por póliza emitida

5.2.3 Plaza

Cuando se habla de servicio, por lo general no hay nada que trasladar y nada que almacenar físicamente. En servicios los elementos de la distribución son la información y promoción para interesar a los clientes para que adquieran el servicio, el proceso de negociación hasta cerrar la venta y la definición del sitio para la entrega que puede ser un medio electrónico, en oficinas o en el local del cliente. (Lovelock y Wirtz, 2009, p. 99)

5.2.3.1 Estrategia de distribución

Se utilizará la distribución selectiva que es la más “apropiada para los productos de compra reflexiva, que los clientes adquieren con poca frecuencia y que comparan en precios y características” (Lambin et al., 2009, p. 377).

5.2.3.2 Puntos de venta

Para la ubicación de la oficina, se realizó una búsqueda por varios días en los avisos clasificados de Diario El Comercio para encontrar una oficina que

conjugue los beneficios de precio y ubicación. La oficina estará ubicada en el Edificio Ziza, en Av. 6 de diciembre N33-282 y Av. Eloy Alfaro, Piso 4, Ofic. 401.



Figura 4: Mapa de localización de las oficinas

A pesar de contar con una oficina, el internet será una pieza fundamental en la distribución del servicio, así como la venta personal.

5.2.3.3 Estructura del canal de distribución

Por tratarse de un servicio no buscado, se requiere adoptar un sistema de marketing directo con un alto control sobre las operaciones de venta.

5.2.3.4 Tipos de canal

Se utilizará un sistema de distribución directa. El asesor productor de seguros es un intermediario para la aseguradora que es quien proporciona el servicio; sin embargo, el corredor de seguros realiza un contacto directo con el cliente final para ofrecerle el servicio y cerrar la venta.

TABLA 11
Costeo de Plaza

RUBRO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Arriendo local	500,00	6.000,00
Total Plaza (en USD):		6.000,00

5.2.4 Promoción

“En el marketing de servicios, gran parte de la comunicación es educativa en esencia, especialmente para los clientes nuevos. Los proveedores necesitan enseñar a esos clientes los beneficios del servicio, dónde y cuándo obtenerlo y cómo participar en los procesos de servicio para obtener los mejores resultados” (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 25).

5.2.4.1 Estrategia promocional

Se utilizará una mezcla de promoción básica entre la promoción de empujar (push) y la promoción de jalar (pull). La primera se empleará con la fuerza de ventas para empujar las ventas y la segunda estará dirigida al consumidor con publicidad y promoción para crear lealtad e inducir al cliente a la compra del servicio. (Kotler y Armstrong, 2013, pp. 364-365).

5.2.4.2 Publicidad

El objetivo del programa publicitario será lograr el posicionamiento digital a través de medios digitales e incentivar la compra de seguros. La estrategia consistirá en crear mensajes publicitarios y seleccionar los medios de publicidad. Los medios que se utilizarán se describen a continuación:

Redes sociales

La publicidad en redes sociales se realizará a través de:

Facebook: Campañas con anuncios variables dependiendo del objetivo: reconocimiento de marca, anuncio de promociones, incentivar las ventas o educar al cliente. Costo estimado USD 3,000 anual.

Linked In: Anuncios regulares y post patrocinados (artículos que aparecen en el *time line* de Linked in). Costo estimado USD 1,000 anual.

Página web

La página web debe contar con un diseño adaptativo o *responsive* que es una “técnica de diseño web que busca la correcta visualización de una misma página en distintos dispositivos. Desde ordenadores de escritorio a tablets y móviles.” (Diccionario inbound de marketing, s.f.) La página web tendrá un costo único de USD 1,500, más un costo de mantenimiento mensual de USD 100.

Una vez creada la página se utilizará *Google AdWords* para su posicionamiento, para que la empresa sea la primera opción en la búsqueda de palabras relacionadas. Se estima un costo anual de USD 300 en el uso del planificador de palabras clave.

La página web permitirá que los clientes realicen acciones valiosas como comparar ofertas, concretar la compra y proporcionar información de pago.

5.2.4.3 Promoción de ventas

“Son las actividades destinadas a construir buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa.” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 382). Se utilizarán relaciones de prensa y publicidad de producto, a través de publicación de contenidos en revistas especializadas, cuando se editen artículos relacionados con las Pymes:

- Revista Líderes que es la primera revista de emprendimientos
- Revista de la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha CAPEIPI.
- Revista EKOS

Costo estimado por publicación USD 500 en Líderes y EKOS, USD 100 en Capeipi.

Se contratará el servicio de un *community manager* con una agencia publicitaria. Será el “responsable de construir, gestionar y administrar la comunidad online

alrededor de una marca en Internet, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con sus clientes, sus fans y, en general, cualquier usuario interesado en la marca” (IEBS, 2017). Este servicio tiene un costo de USD 400 mensuales que se pagará durante los primeros seis meses de existencia de la empresa, pues luego esta función estará a cargo del jefe comercial.

5.2.4.4 Fuerza de ventas

Los vendedores se convertirán en el vínculo entre la empresa y los clientes, pues representarán a la empresa frente al asegurado. Su función será encontrar y desarrollar nuevos clientes y comunicar información acerca de los productos y servicios de la empresa. Los vendedores estarán capacitados para presentar ofertas, responder objeciones, negociar condiciones, cerrar ventas y mantener las cuentas. (Kotler y Armstrong, 2013, p. 394).

La estructura de la fuerza de ventas será por cliente, asignándole a cada vendedor un grupo de empresas para que sean contactadas. Los vendedores seleccionados serán capacitados en forma intensiva, recibirán una remuneración básica más una comisión por cada venta realizada, y su desempeño será evaluado periódicamente.

Los vendedores contarán con equipamiento de soporte tablets y POS: las tablets les permitirán concretar las ventas in situ y los dispositivos POS obtener el pago de la póliza.

5.2.4.5 Marketing directo

El marketing directo se dirige a una persona específica, es inmediato y personalizado y es interactivo. (Kotler y Armstrong, 2013, p. 364). Es de alta utilidad en este negocio porque se requiere un enfoque altamente dirigido para crear relaciones uno a uno con los clientes. Para esto será necesario generar la base de datos, que se obtendrá de la lista publicada por la Superintendencia de

Compañías, Valores y Seguros y que se activará con la recolección de datos de las empresas para luego contactarlas.

Este trabajo lo ejecutará el personal de la empresa por lo que no se estima un costo adicional por este concepto.

TABLA 12
Costeo de Promoción

RUBRO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL (*)
Sitio web		1.800,00
Mantenimiento sitio web	100,00	1.200,00
Facebook	250,00	3.000,00
Linded In	83,33	1.000,00
Google AdWords	25,00	300,00
Community manager	400,00	2.400,00
Publireportajes en revistas		1.100,00
Total Promoción (en USD):		10.800,00

5.2.5 Proyección de costos plan de marketing

Para proyectar los costos del plan de marketing se ha considerado una inflación de 1,38% anual. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017).

TABLA 13
Proyección de costos plan de marketing

RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PRODUCTO					
Branding (Diseño de logotipo)					
Soporte: línea telefónica	720,00	769,10	821,56	877,59	937,44
Soporte: encuestas trimestrales	420,00	448,64	479,24	511,93	546,84
PRECIO					
Servicio de asistencia	1.440,00	1.538,21	1.643,11	1.755,17	1.874,88
PROMOCION					
Sitio web	1.800,00				
Mantenimiento sitio web	1.200,00	1.281,84	1.369,26	1.462,65	1.562,40
Facebook	3.000,00	3.204,60	3.423,15	3.656,61	3.905,99
Linded In	1.000,00	1.068,20	1.141,05	1.218,87	1.302,00
Google AdWords	300,00	320,46	342,32	365,66	390,60
Community manager	2.400,00				
Publireportajes en revistas	1.100,00	1.175,02	1.255,16	1.340,76	1.432,20
TOTAL:	13.380,00	9.806,08	10.474,85	11.189,24	11.952,34

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Ofrecemos bienestar y confianza a pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quito, entregándoles un servicio de asesoría en seguros de excelencia, que resuelva sus necesidades de protección, con el respaldo de las mejores aseguradoras, el soporte de medios digitales y el aporte de nuestros colaboradores comprometidos con brindar servicios integrales de la más alta calidad y enfocados en la sustentabilidad de nuestras operaciones.

6.1.2 Visión

En el año 2023 liderar el mercado de corredores de seguros de las pequeñas y medianas empresas y ser reconocidos como una empresa técnica y profesional, que construye relaciones de largo plazo con sus clientes, basadas en la ética, la responsabilidad y el compromiso.

6.1.3 Objetivos

Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiente su misión básica” (David, 2013, p.11). Según lo anteriormente señalado, se han planteado los siguientes objetivos a mediano y largo plazo para la empresa Securitas Asesores Productores de Seguros S.A.

Objetivos a mediano plazo:

- Lograr ventas por USD 130.000,00 en el segundo año de operaciones.
- Obtener en el tercer año de operación, una utilidad antes de intereses, impuestos y participación de empleados de al menos 4%.

- Recuperar el 100% de la inversión inicial en un periodo de 42 meses, contados desde la fecha de inicio de operaciones.

Objetivos a largo plazo:

- Incrementar las ventas de la empresa en un porcentaje superior a la inflación proyectada en los próximos cinco años, obteniendo un crecimiento del 30% en los ingresos en el año 2023 con respecto al 2018.
- Incrementar el rendimiento de los accionistas, alcanzando en el año 2023 una rentabilidad sobre el patrimonio del 30%.
- Abrir en el año 2023 una sucursal de la empresa en la ciudad de Guayaquil.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa

El mapa de procesos es la herramienta a través de la cual se posiciona cada proceso respecto a la cadena de valor, relacionando el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan. Los procesos se clasifican en estratégicos, clave y de apoyo:

- Los procesos estratégicos son aquellos que definen cómo opera el negocio y cómo se crea valor para el cliente y la organización.
- Los procesos clave son la razón de ser de la empresa y se centran en aportar valor al cliente. En estos procesos intervienen las áreas funcionales de la empresa.
- Los procesos de apoyo sirven soportan a los procesos clave, y sin estos no serían posibles ninguno de los dos procesos anteriores y son determinantes para poder cumplir con las necesidades de los clientes.
(Formato Educativo Escuela de Negocios, s.f.)

A continuación, se describe el mapa de procesos en la figura 5:

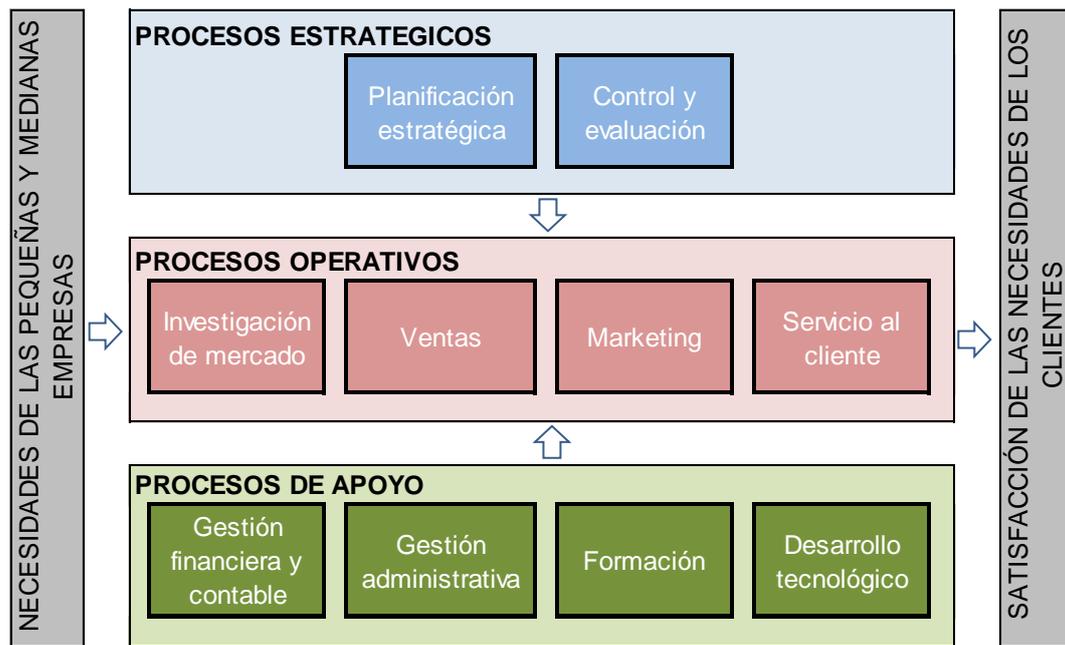


Figura 5: Mapa de Procesos

Procesos Estratégicos: A través de la planificación estratégica se formularán e implementarán las estrategias de ventas y de marketing que permitirán que la empresa alcance sus objetivos. El proceso será continuo y se apoyará en la evaluación y control para corregir a tiempo cualquier desviación que se presente en lo planificado.

Procesos Operativos: Los procesos operativos incluyen las actividades clave de la empresa que permiten generar clientes y mantenerlos. El análisis de las necesidades de las pequeñas y medias empresas y como satisfacerlas se realiza a través de la investigación del mercado. El proceso de venta se sustentará en el plan de marketing y soporte tecnológico en medios digitales. El servicio al cliente se brindará desde el primer contacto con el consumidor, durante la adquisición del seguro y la atención del siniestro, si los hubiere y finalizará con la renovación de la póliza.

Procesos de Apoyo: En los procesos de apoyo se incluyen la gestión contable y financiera, la gestión administrativa, el proceso de capacitación de los colaboradores y el desarrollo tecnológico.

6.2.1.2. Análisis de flujo de operaciones

El flujo de operaciones del proceso clave de ventas de seguros, se describe a continuación en el siguiente diagrama de flujo:

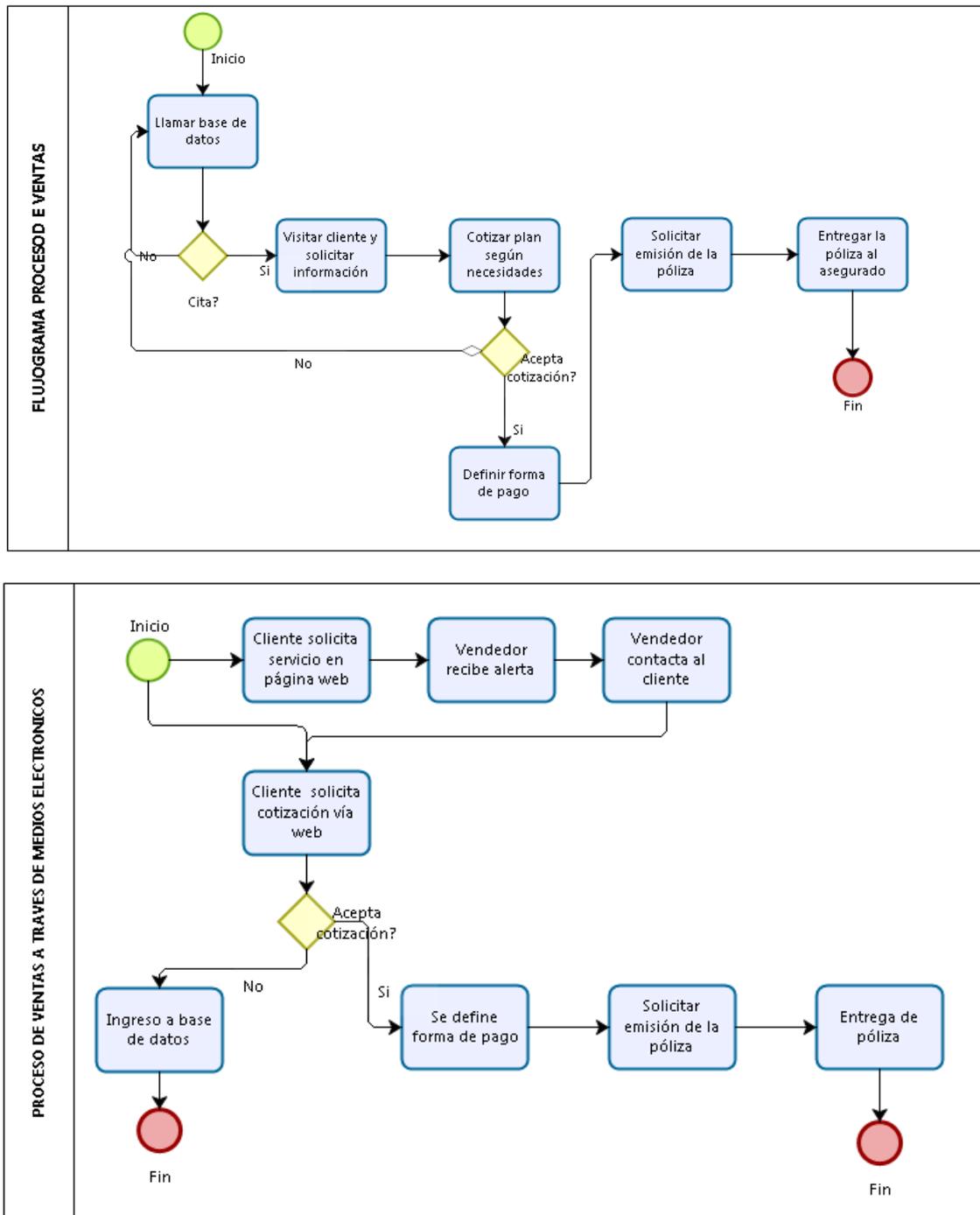


Figura 6: Diagramas de Flujo de Procesos

En el flujograma anteriormente descrito se ha detallado el proceso de ventas cuando este se realiza por gestión directa del vendedor; y cuando el cliente solicita el servicio a través de la página web de la empresa.

6.2.1.2 Infraestructura y equipos requeridos para la operación

El plano arquitectónico de la oficina se describe en la Figura 7:

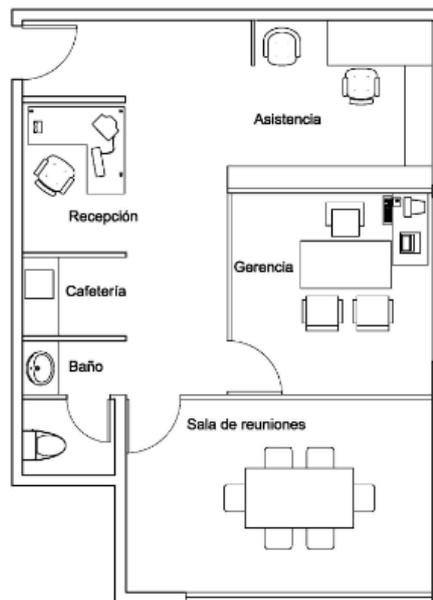


Figura 7: Plano arquitectónico de la oficina

El presupuesto de las adecuaciones de la oficina y equipamiento requerido para operar se detalla en la siguiente tabla:

TABLA 14
Presupuesto infraestructura y equipos

RUBRO	Unidad	Cantidad	P. Unit.	Total
Muebles y enseres				
Escritorio y cajonera	U	3,00	300,00	900,00
Mamparas	M2	35,00	130,00	4.550,00
Mesa para reuniones	U	1,00	900,00	900,00
Sillas	U	15,00	60,00	900,00
Cafetería y menaje básico	U	1,00	300,00	300,00
Equipos de oficina				
Impresora	U	1,00	1.000,00	1.000,00
Teléfonos	U	5,00	100,00	500,00
Equipos de computación				
Computadores	U	5,00	1.100,00	5.500,00
Tablets	U	3,00	500,00	1.500,00
Software	U	5,00	200,00	1.000,00
TOTAL:				17.050,00

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1. Tipo de estructura organizacional

La empresa se constituirá como una compañía limitada, de acuerdo con lo dispuesto por el artículo 92 de la Ley de Compañías y se contraerá entre dos socios que responderán por las obligaciones sociales solamente hasta el monto de sus aportaciones individuales. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, s.f.).

Por su tamaño, será una pequeña empresa, pues generará ventas por más de USD 100,000 al año y menos de USD 1,000,000. (INEC, 2012)

La empresa pertenecerá al sector económico de servicios y tendrá como objeto social la gestión, el asesoramiento y colocación de contratos de seguros para una o varias empresas de seguros constituidas y establecidas legalmente en el Ecuador. Estará regulada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

El capital de USD estará conformado por las aportaciones de los socios (dos) y estará dividido en participaciones de 51% y 49% para optimizar la toma de decisiones. El capital estará conformado por recursos propios de los accionistas en un 60% y se requerirá un financiamiento bancario por el 40% restante, según se explica en detalle el capítulo 7. Evaluación Financiera.

El representante legal de la empresa será designado de entre uno de los dos socios aportantes al capital accionario.

Por otro lado, de acuerdo con lo establecido en los artículos 6, 9, 10 y 15 de la Resolución No. JB-2005-814 de la Junta Bancaria, para ejercer su actividad, las agencias asesoras productoras de seguros deben constituirse previamente ante la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros como compañías de

comercio y obtener de esta institución la credencial y los certificados de autorización por ramos; para lo cual el representante legal o quien haga sus veces deberá rendir una prueba de valoración de conocimientos por cada ramo. Una vez obtenida la credencial, se deberán suscribir contratos de agenciamiento y de intermediación o convenios, con las empresas de seguros con las cuales se desee operar. En el contrato de agenciamiento se especificará el porcentaje de comisión sobre las primas que le corresponden al asesor productor de seguros durante la vigencia del contrato que es de un año prorrogable automáticamente por períodos iguales. (Superintendencia de Bancos, 2005).

6.3.2 Organigrama Estructural

Para el diseño estructural se ha escogido la estructura funcional o departamentalización por funciones que consiste en agrupar por afinidad las tareas que se realizan. Esta estructura promueve la especialización de habilidades, reduce el uso de recursos escasos y utiliza al máximo los recursos disponibles, facilita la comunicación y el desempeño; y, al inicio de una organización es la más fácil de implementar. (Guizar, 2013, pp. 198-199, 201).

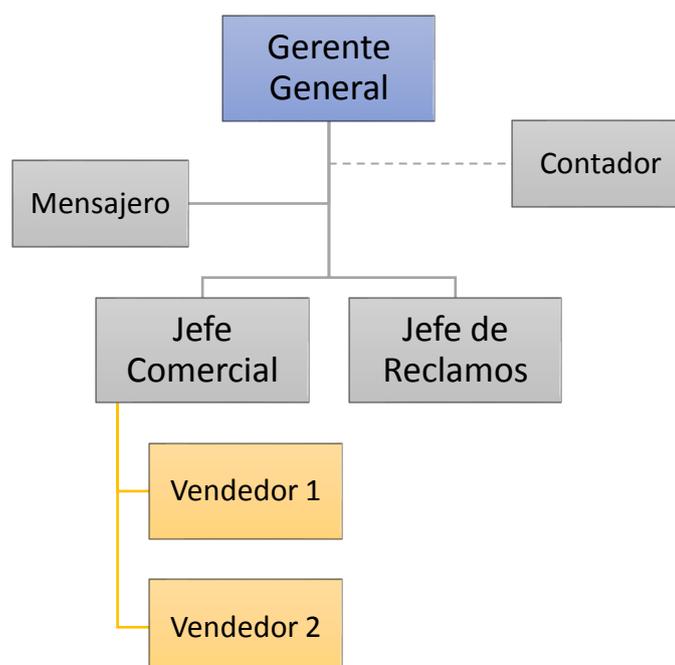


Figura 8: Organigrama Estructural

Los sueldos y funciones del personal descrito en el organigrama anterior son las siguientes:

TABLA 15
Sueldos y funciones del personal

Posición	Tipo de Contrato	Funciones	Sueldo Básico
Gerente General	Tiempo completo	Liderar la planificación estratégica de la empresa Elaborar el presupuesto de la empresa Representar a la empresa legalmente Organizar y dirigir las operaciones de la empresa	1.250
Jefe Comercial	Tiempo completo	Planificar acciones y tareas del equipo comercial Cumplir el presupuesto de ventas Supervisar a los vendedores Implementar el plan de marketing	850
Jefe de Reclamos	Tiempo completo	Liderar el servicio al indemnizaciones de siniestros Coordinar estrategias de servicio al cliente	750
Vendedor (2)	Tiempo completo	Vender e incrementar participación de mercado de la empresa Fortalecer la relación con los clientes	450
Contador	Contrato de servicios	Llevar la contabilidad de la empresa y preparar los estados financieros requeridos por ley Pagar los impuestos en los tiempos establecidos por ley	400
TOTAL:			4.150

El Jefe de Reclamos será contratado luego del primer año de operación. Mientras tanto la gestión de siniestros será una responsabilidad de la Gerencia General.

7 EVALUACION FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

La proyección de ingresos se establece en base al número de pólizas que puede vender el equipo comercial de la empresa al mercado objetivo, que tiene un tamaño de 3.294 pequeñas empresas y 1.523 medianas empresas. Las ventas serán impulsadas por el gerente general, el jefe de ventas y los dos vendedores, quienes deben cerrar en conjunto al menos 18 negocios por mes para llegar al nivel de ventas proyectado. Se espera que el negocio crezca a un promedio de 5,37% por año, que corresponde al porcentaje promedio del negocio de intermediación de seguros en el Ecuador durante los últimos 5 años:

TABLA 16:
Crecimiento del mercado de asesores productores de seguros

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total comisiones pagadas (en millones de US\$)	129,51	140,17	151,32	168,00	172,92	171,40
Porcentaje de crecimiento		8%	7%	10%	3%	-1%
Promedio de crecimiento 5 años				5,37%		

El precio promedio por póliza vendida se establece en USD 3,000, según el estudio de mercado realizado; sin embargo, el ingreso para la empresa será de USD 540 que corresponde al valor de la comisión que percibirá por la gestión de intermediación y colocación de pólizas con la aseguradora. El nivel de precios subirá cada año, según el porcentaje esperado de inflación de 1,38%. En base a estos supuestos se describen los ingresos proyectados en la Tabla 17.

TABLA 17:
Ingresos Proyectados

AÑO	INGRESOS PROYECTADOS				
	1	2	3	4	5
Comisión promedio por póliza	540,00	547,45	555,01	562,67	570,43
Número de pólizas vendidas por mes	19,00	20,02	21,10	22,23	23,42
EN USD	123.120,00	131.521,84	140.497,03	150.084,70	160.326,63

7.1.2 Proyección de costos

El presente plan de negocios se refiere a una empresa que brinda asesoría en seguros por lo tanto no es dueña del servicio que ofrece. El asesor representa a la aseguradora y no incurre en ningún tipo de costo.

7.1.3 Proyección de gastos

Los gastos están compuestos por el pago de sueldos al personal que labora en la empresa, los gastos generales, los gastos por depreciación de los activos no corrientes y los gastos de amortización de los activos intangibles. Dentro de los gastos generales se incluyen el pago de servicios básicos, arriendo, movilización, insumos de oficina, capacitación y gastos de marketing. Estos últimos representan el 7,87% de las ventas y crecen a la par de la empresa a diferencia de los demás gastos que se proyectan conforme el porcentaje de inflación esperada de 1,38%. En el año 2 los gastos bajan respecto el año 1, porque ya no se incurre en gastos de apertura.

TABLA 18:
Proyección de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	86.803	104.851	107.031	108.482	109.952
Gastos generales	29.720	24.344	25.214	26.132	27.102
Gastos de depreciación	2.350	2.350	2.350	2.350	2.350
Gastos de amortización	200	200	200	200	200

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial requerida para este plan de negocio asciende a USD 30.150 y se compone de los activos no corrientes, activos diferidos o intangibles y capital de trabajo de la empresa. La estructura de la misma se observa en la Tabla 19:

TABLA 19:
Inversión inicial

Inversión	Valor
Activos no corrientes (adecuaciones y equipamiento)	16.050
Activos intangibles	1.000
Capital trabajo	13.100
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	30.150

7.2.2 Capital de Trabajo

Todo proyecto nuevo requiere de una inversión en capital de trabajo además de los activos a largo plazo. Se requiere cierta cantidad de efectivo disponible para pagar los gastos que se presenten. Conforme se generen ingresos, el saldo de efectivo se incrementa y la empresa recupera este capital invertido, por lo que la inversión en el capital de trabajo en un proyecto es muy parecida a un préstamo (Ross, 2014, p. 252). El capital de trabajo requerido de este proyecto asciende a USD 13.100 que se usará para cubrir los sueldos y gastos generales, durante el primer mes de operación, pues a partir del segundo mes se empiezan a generar flujos de efectivo positivos.

7.2.3 Estructura de capital

La estructura de capital requerido para cubrir la inversión inicial de USD 30.150 contempla el aporte de un 60% de recursos propios que asciende a USD 18.090. Para cubrir el 40% restante, se deberá recurrir a un crédito bancario de USD 12.060 financiado a cinco años con el Banco del Pichincha con su producto crédito productivo comercial prioritario con una tasa anual de 11,83%. El valor de la cuota mensual a pagar será de USD 267,23, la misma que podrá ser cancelada sin problema de acuerdo con los flujos de caja previstos para el proyecto.

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

7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados mide el desempeño anual de la empresa. En el mismo se describe la ecuación ingresos menos gastos que da como resultado la utilidad del negocio. El principal componente de los egresos constituye el gasto de sueldos, lo que refleja la naturaleza de este negocio. En una compañía de intermediación de seguros, el capital humano es el activo más importante y por lo tanto los gastos asociados con el mismo.

La empresa obtiene utilidades a partir del primer año de operación por USD 1.804, que deberán ser invertidas para cubrir los saldos negativos del segundo año por el incremento de una persona en la nómina. Las utilidades son positivas nuevamente a partir del tercer año por el incremento en las ventas y continúan creciendo hasta llegar a USD 13.609 en el quinto periodo. El estado de resultados proyectado para cinco años de operación se muestra en el Anexo 5.

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera refleja el valor de los activos, pasivos y patrimonio, según se detalla en el Anexo 6. El activo corriente es positivo desde el primer año y se incrementa gradualmente durante la vida del proyecto, lo cual obedece al crecimiento de las ventas. Mientras que el activo no corriente disminuye desde USD 17.050 en el primer año hasta USD 4.303 en el quinto año, por la depreciación de los activos fijos.

El pasivo pasa de USD 12.060 en el periodo inicial a USD 1.224 en el quinto periodo por la liberación de la deuda a largo plazo.

Como consecuencia de la disminución en los pasivos e incremento en los activos, el patrimonio de la empresa se incrementa año a año, pasando de USD 18.090 en el primer año a USD 43.635 en el quinto año, por la suma de las utilidades retenidas que alcanzan USD 25.545 a esa fecha.

7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo

En el estado de flujo de efectivo que se detalla en el Anexo 7, se reflejan los orígenes y aplicaciones de efectivo proyectados a 5 años de operación. Las fuentes de efectivo provienen de la utilidad neta, depreciación, amortización e incremento en obligaciones por pagar. Las aplicaciones de efectivo incluyen las inversiones, el incremento en las cuentas por cobrar y la disminución de la deuda a largo plazo. La diferencia refleja el incremento neto de efectivo que permite evaluar la capacidad de la empresa para generar efectivo y cubrir sus necesidades de liquidez para atender su operación.

En este caso, la empresa tiene liquidez desde el primer año de operaciones, disminuye el segundo año por el incremento en gastos de sueldos, se recupera en el tercer año y sigue creciendo hasta el quinto año. El efectivo pasa de USD 11.212 a USD 33.876 en los cinco años de vida del proyecto.

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja de un proyecto tiene tres componentes el flujo de efectivo operativo, los gastos de capital y los cambio en el capital de trabajo neto y constituye la base para evaluar a una empresa. Según se evidencia en el Anexo 8, la empresa obtiene flujos de caja positivos desde el primer año de existencia con un valor de USD 7.707, lo cual anticipa la viabilidad económica del proyecto pues contará con la liquidez necesaria para cubrir las obligaciones económicas que se deriven del mismo.

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

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista toma como insumo principal el flujo de caja del proyecto y descuenta la información referente al pago de la deuda de largo plazo. Al igual que el flujo de caja del proyecto, el flujo de caja del inversionista es positivo desde el primer año de operación con USD 4.500 hasta alcanzar USD 23.642 en el quinto año, lo cual muestra coherencia entre la necesidad de financiamiento y la inversión inicial.

TABLA 20:

Flujo de Caja del Inversionista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja del Proyecto	(30.150)	7.707	1.079	9.732	19.204	26.849
Préstamo	12.060	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(1.327)	(1.092)	(828)	(531)	(196)
Amortización del capital	-	(1.880)	(2.115)	(2.379)	(2.676)	(3.010)
Flujo de Caja del Inversionista	(18.090)	4.500	(2.128)	6.525	15.998	23.642

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento, se toma en cuenta el modelo CAPM con los parámetros que se detallan en la Tabla 21.

Tabla 21:

Cálculo de la tasa de descuento

DATOS		Precio S&P 500			
Tasa libre de riesgo	2,74%	02-ene-18	2.697,85	Hace 5 años	1.466,47
Rendimiento del Mercado	12,97%				
Beta	0,69				
Beta Apalancada	0,76				
Riesgo País	4,37%				
Tasa de Impuestos	22,00%				
Participación Trabajadores	15,00%				
Escudo Fiscal	33,70%				
Razón Deuda/Capital	0,67				
Costo Deuda Actual	11,83%				
		TASAS DE DESCUENTO			
		WACC	13,34%		
		CAPM	17,00%		

La información de la tasa libre de riesgo y el precio S&P 500 se obtuvo de Yahoo Finance (2017), la beta del mercado de Damodaran (2017) y el índice de riesgo país de Ambito (2017).

7.4.3 Criterios de valoración

Los criterios de valoración utilizados se muestran en la tabla 22:

Tabla 22:
Criterios de Valoración

Evaluación Flujos del Proyecto		Evaluación Flujos del Inversionista	
VAN	\$10.173,28	VAN	\$7.599,71
PRI	3,61	PRI	3,57
IR	1,34	IR	1,61
TIR	22,98%	TIR	28,15%

Tanto el VAN del proyecto como del inversionista son positivos, con USD 10.173,28 y USD 7.599,71 respectivamente. Según la regla del VAN, el proyecto se debe emprender si es positivo, razón por la cual se acepta el mismo.

El periodo de recuperación de la inversión es poco más de tres años y para el inversionista poco menos de tres. Se considera un tiempo aceptable para que la inversión genere flujos de efectivo suficientes para recobrar su costo inicial. (Ross et al, 2014, p. 223).

El índice de rentabilidad es 1,34, lo que significa que por cada dólar invertido en el proyecto, se generan 0,34 dólares. Este criterio indica también que el proyecto es viable y debe emprenderse.

Finalmente, la tasa interna de retorno es de 22,98% para el proyecto y de 28,15% para el inversionista. En ambos casos exceden el rendimiento requerido por el modelo CAPM de 17% y WACC de 13,34%, lo que ratifica la factibilidad financiera del proyecto.

7.5 Índices Financieros

Tabla 23:
Índices Financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Industria
LIQUIDEZ						
Razon corriente	21,28	23,84	24,08	27,30	33,12	1,18
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	0,55	0,47	0,30	0,13	0,03	1,61
ACTIVIDAD						
Rotación activos fijos	3,99	4,82	4,97	4,41	3,57	1,02
RENTABILIDAD						
Margen de utilidad	1,47%	-1,00%	2,30%	5,47%	8,49%	4,72%
Rentabilidad sobre activos	5,85%	-4,82%	11,43%	24,14%	30,34%	3,30%
Rentabilidad sobre patrimonio	9,07%	-7,08%	14,82%	27,36%	31,19%	12,74%

Del análisis de los índices financieros de la empresa, descritos en la Tabla 23, se concluye lo siguiente:

- Índice de Liquidez: Los resultados muestran una gran capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo, ya que los pasivos corrientes son muy bajos en relación a los activos corrientes.
- Índice de Endeudamiento: El índice disminuye conforme avanza la vida del proyecto ya que se pagan el capital y los intereses y no se solicita otro crédito.
- Índice de Actividad: La rotación de los activos mide el trabajo que se genera con el capital de trabajo. Si bien el índice es superior al de la industria, este disminuye conforme avanza el proyecto.
- Índices de Rentabilidad: El margen de utilidad es inferior al de la industria en el primer año, pero a partir del cuarto año es más alto por el incremento de la utilidad neta respecto de las ventas.

El ROA permite visualizar la eficacia con la que la empresa utiliza sus activos. Con un índice de 30,34% en el quinto año, por cada dólar invertido en activos, la empresa gana USD 0,30.

El ROE mide la rentabilidad para los accionistas, la misma que se incrementa año a años. Al final del quinto año de operación con un ROE de 31,19%, el accionista gana USD 0,31 por cada dólar invertido.

8 CONCLUSIONES GENERALES

El entorno externo representa una oportunidad para la implementación del negocio debido a varios factores. Entre ellos la leve recuperación de la economía en el 2017 y las proyecciones de crecimiento para el 2018, un amplio sector de las empresas no cuenta con seguro y los fenómenos de la naturaleza han despertado la conciencia colectiva sobre la necesidad de protección y además las barreras de entrada son bajas y la rivalidad entre competidores alta, pero no existe diferenciación en el servicio ofrecido. Por otro lado, el resultado de la matriz EFE revela que las oportunidades superan a las amenazas.

El análisis del cliente revela que a nivel de Pymes existe un segmento de aproximadamente el 50% sin atender y que, no obstante que no cuentan con seguro, a la mayoría de encuestados les preocupa no contar con protección y que estarían dispuestos a utilizar los servicios de un asesor productor de seguros, pero esperan del mismo una verdadera asesoría y profesionalismo en el desempeño de sus funciones.

El mercado objetivo tiene un tamaño potencial de 3.294 pequeñas empresas y 1.523 medianas empresas ubicadas en la ciudad de Quito. Se espera alcanzar un 4,40% del mercado, ofreciendo un servicio de asesoría especializada para la contratación de seguros, en donde la estrategia general de marketing que se utilizará será la del enfoque o concentración en clientes clave a los que se puede atender de mejor manera que la competencia con la contratación de talento humano cualificado y el uso de tecnologías de la información.

En el plan de marketing, la estrategia promocional tiene particular importancia para inducir al cliente a comprar el servicio y crear lealtad. El objetivo del programa de publicidad será lograr el posicionamiento digital a través del uso agresivo de medios digitales como las redes sociales y la página web de la empresa. Los vendedores se convertirán en el vínculo entre la empresa y los clientes, y marcarán la diferencia al estar altamente cualificados y equipados

para atender las necesidades del cliente. Se hará uso también del marketing directo a través de la base de datos que generará la propia empresa, porque se requiere un enfoque altamente dirigido para crear relaciones uno a uno con los clientes.

En el plano financiero, tanto el VAN del proyecto como del inversionista son positivos, con USD 10.173,28 y USD 7.599,71 respectivamente. El periodo de recuperación de la inversión es poco más de tres años y para el inversionista poco menos de tres y se considera un tiempo aceptable para que la inversión genere flujos de efectivo suficientes para recuperar la inversión. El índice de rentabilidad es 1,34, lo que significa que por cada dólar invertido en el proyecto, se generan 0,34 dólares. Finalmente, la tasa interno de retorno es de 22,98% para el proyecto y de 28,15% para el inversionista. En ambos casos exceden el rendimiento requerido por el modelo CAPM de 17% y WACC de 13,34%, lo que ratifica la factibilidad financiera del proyecto.

Para concluir, el índice de liquidez muestra una gran capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo, ya que los pasivos corrientes son muy bajos en relación a los activos corrientes. La rentabilidad para los accionistas es positiva desde el primer año y supera el 25% a partir del cuarto año de operaciones, lo que ratifica el atractivo de emprender este proyecto.

REFERENCIAS

- Ambito.com. (2017). Recuperado el 5 de enero de 2018 de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>
- Alcaraz, Rafael. (2011). *El Emprendedor de Éxito* (4.^a ed.). México D.F., México: Mc Graw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Cuentas Nacionales: Producto Interno Bruto precios constantes 2007-2016*. Recuperado el 24 de noviembre de 2017 de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/763>
- BBC. (2017). *La fascinante historia del origen de los seguros y su relación con las apuestas*. Recuperado el 1 de enero de 2018 de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-38973945>
- Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial 449, 20 de octubre de 2008.
- David, Fred. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14.^a ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Damodaran. (2017). Recuperado el 3 de enero de 2018 de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Diario El Comercio. (2017). *La economía ecuatoriana crecerá 1,5% en el 2017, según el Banco Central*. Recuperado el 9 de diciembre de 2017 de <http://www.elcomercio.com/actualidad/economia-ecuador-alza-bancocentral-pib.html>
- Diccionario etimológico español en línea. (2017). Recuperado el 15 de diciembre de 2017 de <http://etimologias.dechile.net/?seguridad>
- Diccionario inbound de marketing. (s.f.). Recuperado el 23 de diciembre de 2017 de <https://www.40defebre.com/que-es/diseno-responsive/>
- EAE. (s.f.). Recuperado el 23 de noviembre de 2017 de <https://retos-directivos.eae.es/que-es-la-economia-colaborativa-y-cuales-son-sus-beneficios/>
- Formato Educativo. Escuela de Negocios. (s.f.). Recuperado el 2 de enero de 2018 de http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/2__Mapa_de_Procesos_1.pdf

- Fundación Mapfre. (s.f.). Recuperado el 5 de noviembre de 2017 de https://www.fundacionmapfre.org/fundacion/es_es/publicaciones/diccionario-mapfre-seguros/r/reaseguro.jsp
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones*. (4.^a ed.). México D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- IEBS, Innovation & Entrepreneurship Business School. (2017). Recuperado el 25 de diciembre de 2017 de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-un-community-manager-redes-sociales/>
- Instituto Economía Digital ICEMD. (2017). Recuperado el 15 de diciembre de 2017 de <http://blogs.icemd.com/blog-estrategias-de-marketing-percepcion-o-realidad/psicologia-del-color-en-el-logo-de-una-marca/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (s.f.). Recuperado el 4 de noviembre de 2017 de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). Recuperado el 1 de enero de 2018 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/140210%20DirEmpresas%20final3.pdf
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Principios de Marketing*. (8.^a ed.). México D.F., México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Lambin, J., Gallucci, C. y Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing. Gestión Estratégica y Operativa del Mercado*. (2.^a ed.). México D.F., México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Ley General de Seguros (s.f.) Recuperado el 5 de noviembre de 2017 de http://www.superbancos.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Ley_general_seguros_12_sept_14.pdf
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios*. (6.^a ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Maldonado, Fausto. (2017). Pymes en el Ecuador: no paran de evolucionar. *Revista Ekos* (283), 100-122
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). Recuperado el 26 de diciembre de 2017 de <http://www.finanzas.gob.ec/gobierno-nacional-entrego-proforma-presupuestaria-2018/>

- Muñiz, R. (2010). *Marketing en el Siglo XXI* (3.ª ed.). Buenos Aires: Centro de Estudios Financieros
- Porter, Michael. (2004). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Régimen Legal de Seguros. (2001). Disposiciones del Código de Comercio en Materia de Seguros del Libro II, Título XVII. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones
- Riesgo país de Ecuador sigue a la baja. (9 de diciembre de 2017). *Diario El Comercio*, p. 4
- Ross, S., Westerfield, R., y Jordan, B. (2014). *Fundamentos de Finanzas Corporativas* (10.ª ed.). México D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Sabemos Digital. (s.f.). Recuperado el 23 de noviembre de 2017 de http://sabemos.es/2016/04/28/que-es-el-insurtech_15157/
- Spurrier, W., & Acosta, A. (2017). Seguros: Nuevamente reforma. *ANALISIS SEMANAL*. (45), 621-636
- Spurrier, W., & Acosta, A. (2017). Ajuste Pospuesto. *ANALISIS SEMANAL*. (44), 603- 620
- Spurrier, W., & Acosta, A. (2018). A Pulso. *ANALISIS SEMANAL*. (1), 1-8
- Superintendencia de Bancos. (2005). *Resolución No. JB-2005-814*. Recuperado el 1 de enero de 2018 de http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Seguros%20Privados/2005/resol_JB-2005-814.pdf
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2017). Recuperado el 24 de noviembre de 2017 de <http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/seguros.zul>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2017). Recuperado el 28 de noviembre de 2017 de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Seguros%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Ranking%20Comisiones%20Asesores-Peritos-Reaseguros%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Menu_Ranking_Intermediarios%27%5d&ui.name=Menu_Ranking_Intermediarios&run.outputFormat=&run.prompt=true

- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2017). Recuperado el 1 de diciembre de 2017 de <http://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/rankingCias.zul?id=17&tipo=2>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (s.f.). Ley de Compañías, Recuperado el 30 de diciembre de 2017 de http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf
- Uribe, F. (2017), *Informe Sectorial Ecuador: Sector Asegurador*. Recuperado el 24 de noviembre de 2017 de http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/ec-201706-fin-seguros_v03.pdf
- Yahoo Finance. (2017). Recuperado el 2 de enero de 2018 de <https://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC?p=^GSPC>
- Yahoo Finance. (2017). Recuperado el 5 de enero de 2018 de <https://finance.yahoo.com/bonds>
- Zabala, V., Bravo, M., Burgos, D., Chávez, S., & Maldonado, F. (2017). El rol de las empresas de seguros en un panorama de incertidumbre. *Revista Ekos* (279), 42-102

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista a Expertos

Entrevista No. 1

Econ. Gastón Cherres, Presidente de Activa Seguros, Agencia Asesora Productora de Seguros

1. Háblenos sobre la industria de seguros y su experiencia como corredor de seguros
2. ¿Cuál es la principal competencia de un corredor de seguros y cómo se debe lidiar con ella?
3. ¿Cuál fue el desempeño del sector en el 2017 y que se espera para el 2018?
4. ¿Por qué considera usted que es o no un negocio viable desde los puntos de vista financiero y comercial?
5. ¿Consideraría usted que el corretaje de seguros es un negocio rentable?
6. ¿Cómo podemos contribuir a desarrollar la cultura de seguros en el Ecuador?
7. ¿Cómo impactó el terremoto de abril 2016 a la actividad aseguradora?
¿Se incrementó la demanda?
8. ¿Es importante el nombre y trayectoria del corredor de seguros para generar confianza en el cliente?
9. ¿En qué medida las redes sociales constituyen una buena fuente de difusión de servicios de seguros?
10. ¿Cómo incentivar la compra de seguros en Ecuador?
11. ¿Qué regulaciones dificultan la operación del negocio?

Entrevista No. 2

Patricia Diaz, Coordinadora Nacional Seguros Pymes, Financieros y Crédito de Tecniseguros

1. Háblenos sobre la industria de seguros y su experiencia como corredor de seguros

2. ¿Cuál es la principal competencia de un corredor de seguros y cómo se debe lidiar con ella?
3. ¿Por qué considera usted que es o no un negocio viable desde los puntos de vista financiero y comercial?
4. ¿Consideraría usted que el corretaje de seguros es un negocio rentable?
5. ¿Qué porcentaje de comisión pagan en promedio las compañías de seguros a los corredores?
6. ¿Cuál considera usted que es la mejor forma de llegar a las Pymes con un producto de seguros?
7. ¿Se requieren vendedores puerta a puerta? ¿Qué porcentaje de comisión se entrega a un vendedor?
8. ¿Cuál es la forma de dar a conocer los servicios ofrecidos?

Entrevista No. 3

Javier Jácome, Presidente del Directorio de ANACSE

1. Háblenos sobre la industria de seguros y su experiencia como Presidente del Directorio de ANACSE.
2. ¿Cómo ha evolucionado en la última década el mercado de seguros ecuatoriano?
3. ¿Cómo optimizar y fomentar la cultura de seguros en el Ecuador?
4. ¿Cuáles son los desafíos, retos y oportunidades del Asesor Productor de Seguros en el entorno complejo e incierto que vive nuestro país?
5. ¿Cómo la tecnología puede contribuir a mejorar el negocio de un APS y la experiencia de servicio del cliente?
6. ¿Considera que existen alternativas adecuadas para asegurar a las Pymes?
7. ¿Cuál sería la mejor forma de llegar con un programa de seguros a este sector (Pymes) y tener éxito en el intento?

8. Anexo 2: Formato de Encuesta

Soy estudiante de la UDLA y me encuentro realizando una investigación de mercado para conocer aspectos relacionados con la adquisición de seguros patrimoniales. Agradezco su ayuda para llenar esta encuesta.

Marque con una X cada una de las respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál fue el ingreso anual de su empresa durante el 2016?

- Hasta USD 100,000
- De USD 100,001 a USD 1,000,000
- De USD 1,000,001 a USD 5,000,000
- Otro (especifique)

2. ¿Cuál es el número de empleados permanentes de su empresa?

- De 1 a 9
- De 10 a 49
- De 50 a 199
- Más de 200

3. ¿Cuál es la actividad de su empresa?

- Agricultura, ganadería
- Industria manufacturera
- Construcción
- Comercio
- Transporte y almacenamiento
- Actividades de alojamiento
- Información y comunicaciones
- Actividades profesionales, científicas y técnicas
- Servicios
- Otro (especifique)

4. ¿Tiene contratado actualmente un programa de seguros para proteger los activos e su empresa?

- Si
- No

5. ¿Cuál es la razón fundamental por la que contrata o contrataría un seguro?

- Temor ante fenómenos de la naturaleza
- Proteger el patrimonio de toda una vida
- Exigencia del banco / financiera
- Otro (especifique)

6. ¿Qué tan necesario considera tener una seguro para su empresa?

- Definitivamente lo necesito
- Probablemente lo necesito
- Indiferente
- Probablemente no lo necesito
- Definitivamente no lo necesito

7. En general, ¿considera usted que la contratación de un seguro para proteger los activos de us empresa, es un servicio costoso?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8. ¿Le preocupa (preocuparía) tener su empresa sin seguro?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9. ¿Usa (usaría) los servicios de un corredor de seguros?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10. Para cada criterio califique con una X su nivel de importancia a la hora de adquirir un seguro

CRITERIO	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante	Extremadamente importante	No conoce
Valores agregados: asistencias especializadas, descuentos						
Precio del seguro						
Coberturas ofrecidas						
Nombre de la aseguradora (respaldo)						
Facilidades de pago						
Asesoría del corredor de seguros						

11. ¿A quién acudiría para adquirir un seguro?

- Directamente a una aseguradora
- A un corredor de seguros
- A través de internet / redes sociales
- Recomendaciones de familiares y amigos
- Otro / especifique

12. ¿A qué precio tendría que considerar que el programa de seguros para su empresa es tan alto, que usted no consideraría la contratación del servicio?

13. ¿A qué precio consideraría que el programa de seguros para su empresa es tan bajo que usted dudaría de la calidad del servicio que le ofrecen?

14. ¿A qué precio consideraría que el programa de seguros para su empresa empieza a ser caro, pero todavía pensaría en contratar el servicio?

15. ¿A qué precio consideraría que hace una buena contratación del programa de seguros para su empresa a cambio de su dinero?

16. En sus propias palabras favor señalar ¿qué espera de su corredor de seguros?

Anexo 3: Guía para Focus Group

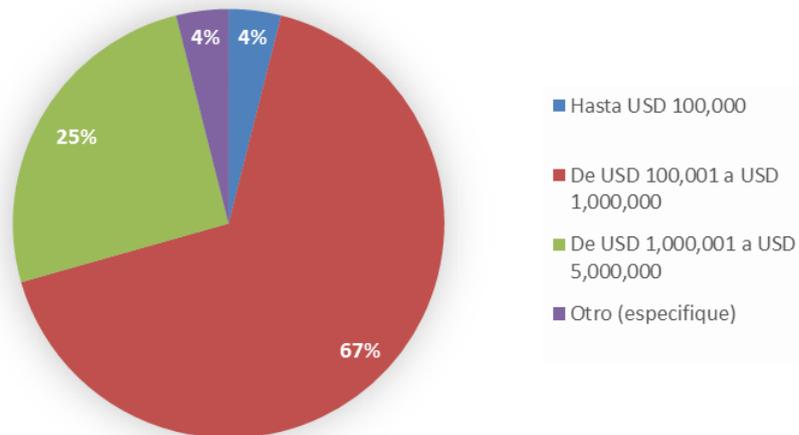
Presentación del moderador del Focus Group y explicación del concepto de negocio

Presentación de cada participante

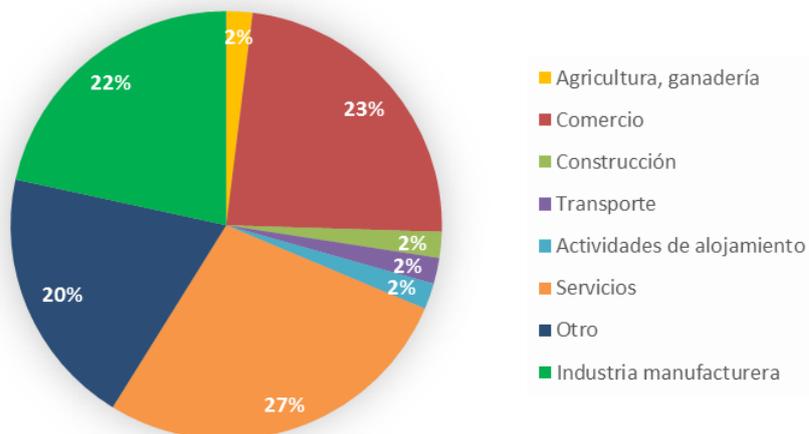
1. ¿Cuánto tiempo trabajan en la industria de seguros?
2. ¿Cuántos asesores productores de seguros conocen?
3. ¿Qué diferencia a un asesor productor de seguros de otro?
4. Definan la relación de negocios entre la aseguradora y el asesor productor de seguros
5. ¿Qué esperan del asesor productor de seguros?
6. ¿Cómo se incentiva al asesor productor de seguros para que trabaje con una aseguradora determinada y no con otra?
7. ¿Cómo se puede lograr la profesionalización de los asesores productores de seguros?
8. ¿Cuál es el costo de contratar un programa de seguros para una Pyme?

Anexo 4: Resultados de Encuestas

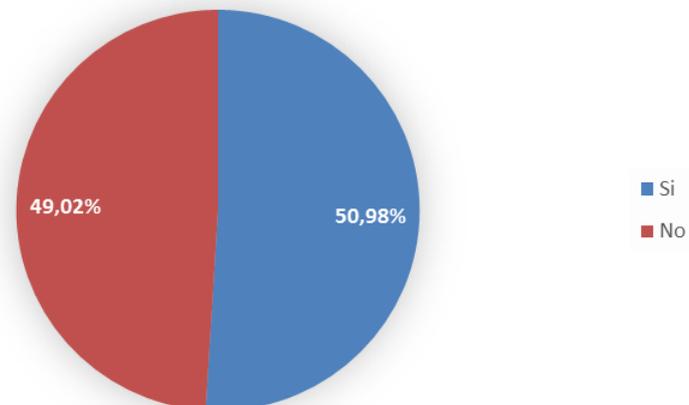
¿Cuál fue el ingreso anual de su empresa durante el 2016?



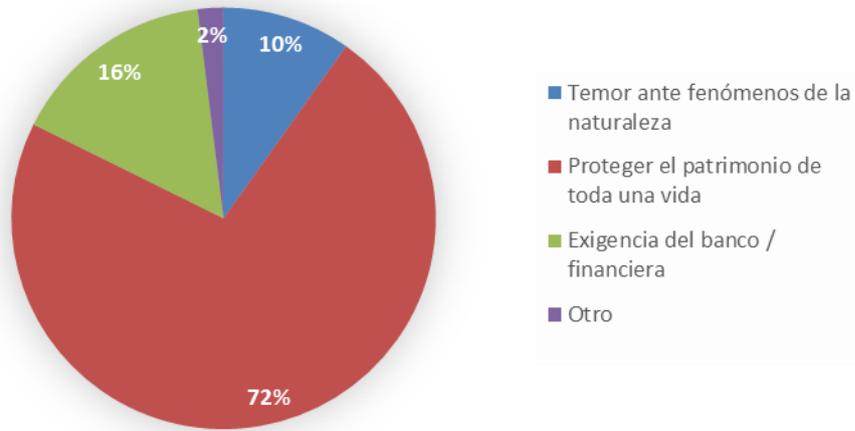
¿Cuál es la actividad de su empresa?



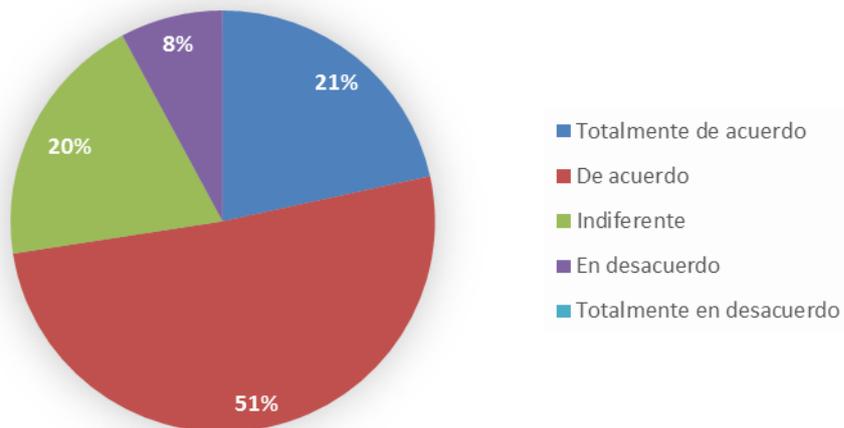
¿Tiene contratado actualmente un programa de seguros para proteger los activos e su empresa?



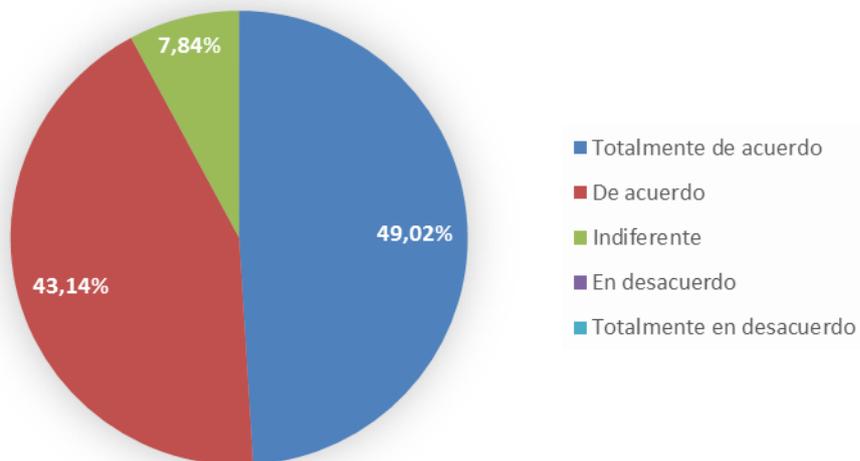
¿Cuál es la razón fundamental por la que contrata o contrataría un seguro?



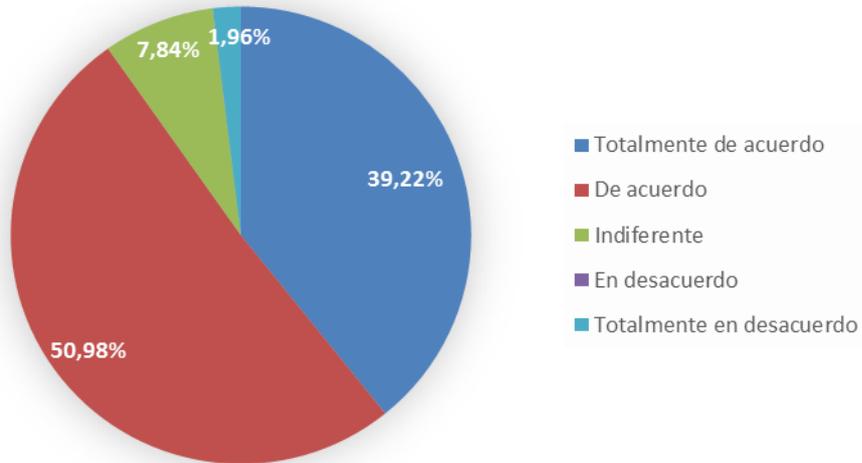
¿Considera usted que la contratación de un seguro para proteger los activos de su empresa, es un servicio costoso?



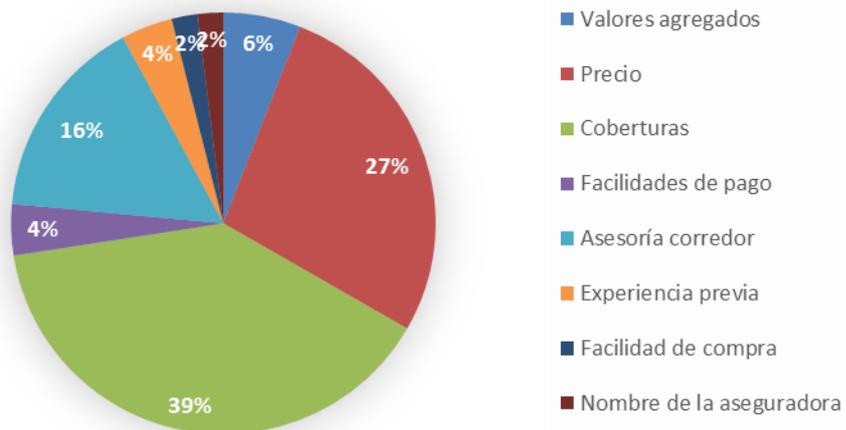
¿Le preocupa (preocuparía) tener su empresa sin seguro?



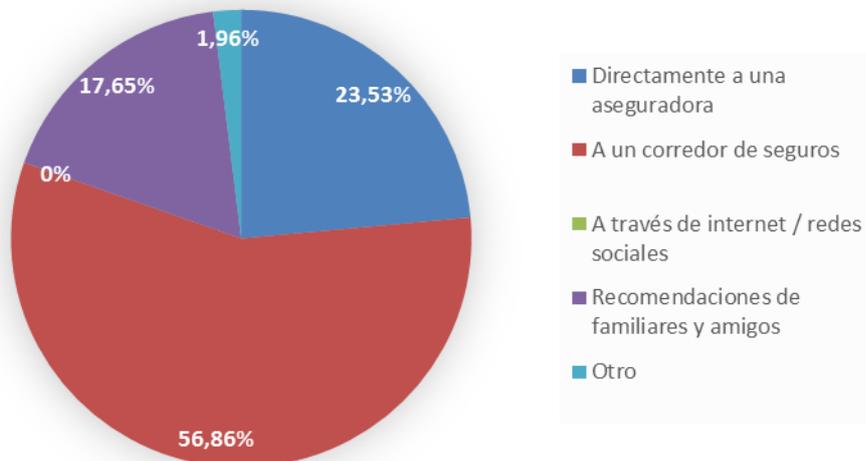
¿Usa (usaría) los servicios de un corredor de seguros?



De los criterios mencionados a continuación, ¿cuál considera el más importante cuando contrata un seguro?



¿A quién acudiría para adquirir un seguro?



ANALISIS DE SENSIBILIDAD DE PRECIOS / MODELO PETER VAN WESTENDORP (50 respuestas válidas de 51 encuestados)

¿A qué precio tendría que considerar que el programa de seguros para su empresa es tan alto, que usted no consideraría la contratación del servicio?

PRECIOS	Muy Caro	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada
500,00	1	2%	2%
600,00	1	2%	4%
1.000,00	4	8%	12%
1.500,00	2	4%	16%
2.000,00	2	4%	20%
3.000,00	3	6%	26%
4.000,00	3	6%	32%
5.000,00	6	12%	44%
6.000,00	2	4%	48%
7.000,00	3	6%	54%
8.000,00	5	10%	64%
9.000,00	3	6%	70%
10.000,00	6	12%	82%
11.000,00	2	4%	86%
12.000,00	1	2%	88%
15.000,00	4	8%	96%
20.000,00	1	2%	98%
25.000,00	1	2%	100%
TOTAL:	50		

¿A qué precio consideraría que el programa de seguros para su empresa es tan bajo que usted dudaría de la calidad del servicio que le ofrecen?

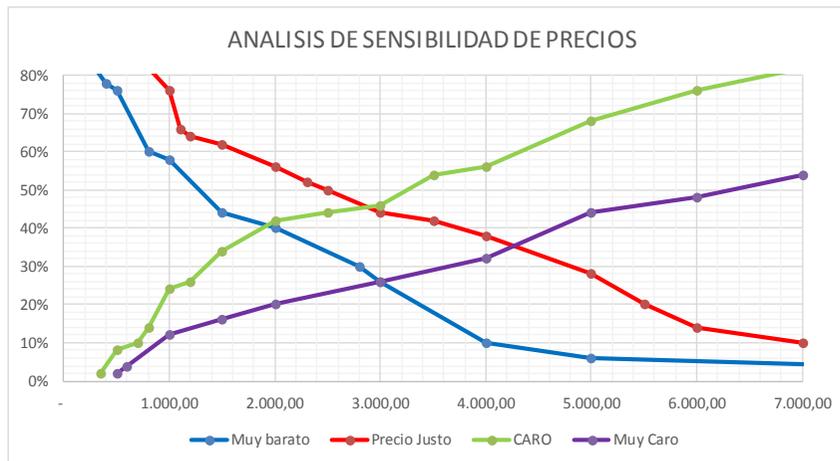
PRECIOS	Muy barato	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada
100,00	7	14%	100%
200,00	2	4%	86%
300,00	2	4%	82%
400,00	1	2%	78%
500,00	8	16%	76%
800,00	1	2%	60%
1.000,00	7	14%	58%
1.500,00	2	4%	44%
2.000,00	5	10%	40%
2.800,00	2	4%	30%
3.000,00	8	16%	26%
4.000,00	2	4%	10%
5.000,00	2	4%	6%
10.000,00	1	2%	2%
TOTAL:	50		

¿A qué precio consideraría que el programa de seguros para su empresa empieza a ser caro, pero todavía pensaría en contratar el servicio?

PRECIOS	CARO	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada
350,00	1	2%	2%
500,00	3	6%	8%
700,00	1	2%	10%
800,00	2	4%	14%
1.000,00	5	10%	24%
1.200,00	1	2%	26%
1.500,00	4	8%	34%
2.000,00	4	8%	42%
2.500,00	1	2%	44%
3.000,00	1	2%	46%
3.500,00	4	8%	54%
4.000,00	1	2%	56%
5.000,00	6	12%	68%
6.000,00	4	8%	76%
7.000,00	3	6%	82%
8.000,00	4	8%	90%
10.000,00	3	6%	96%
12.000,00	1	2%	98%
18.000,00	1	2%	100%
TOTAL:	50		

¿A qué precio consideraría que hace una buena contratación del programa de seguros para su empresa a cambio de su dinero?

PRECIOS	Precio Justo	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada
300,00	2	4%	100%
350,00	2	4%	96%
500,00	1	2%	92%
600,00	2	4%	90%
750,00	2	4%	86%
800,00	3	6%	82%
1.000,00	5	10%	76%
1.100,00	1	2%	66%
1.200,00	1	2%	64%
1.500,00	3	6%	62%
2.000,00	2	4%	56%
2.300,00	1	2%	52%
2.500,00	3	6%	50%
3.000,00	1	2%	44%
3.500,00	2	4%	42%
4.000,00	5	10%	38%
5.000,00	4	8%	28%
5.500,00	3	6%	20%
6.000,00	2	4%	14%
7.000,00	1	2%	10%
8.000,00	3	6%	8%
15.000,00	1	2%	2%
TOTAL:	50		



Rango de PRECIO ACEPTABLE: Entre USD 2,000 y USD 4,200

Anexo 5: Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	123.120	131.522	140.497	150.085	160.327
Costos anuales					
UTILIDAD BRUTA	123.120	131.522	140.497	150.085	160.327
Gastos sueldos	86.803	104.851	107.031	108.482	109.952
Gastos generales	29.720	24.344	25.214	26.132	27.102
Gastos de depreciación	2.350	2.350	2.350	2.350	2.350
Gastos de amortización	200	200	200	200	200
Utilidad antes int., imp. y particip.	4.048	(223)	5.702	12.921	20.723
Gastos de intereses	1.327	1.092	828	531	196
Utilidad antes de imp. y particip.	2.721	(1.315)	4.874	12.390	20.526
15% participación trabajadores	408	-	731	1.859	3.079
Utilidad antes de Impuestos	2.313	(1.315)	4.143	10.532	17.447
22% Impuesto a la Renta	509	-	911	2.317	3.838
UTILIDAD NETA	1.804	(1.315)	3.232	8.215	13.609

Anexo 6: Estado de Situación Financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	30.150	30.842	27.288	28.281	34.031	44.859
<i>Corrientes</i>	13.100	16.342	15.337	18.880	27.179	40.556
Efectivo	13.100	11.212	9.857	13.026	20.926	33.876
Cuentas por Cobrar	-	5.130	5.480	5.854	6.254	6.680
No Corrientes	17.050	14.501	11.951	9.402	6.852	4.303
Propiedad, Planta y Equipo	16.050	16.050	16.050	16.050	16.050	16.050
Depreciación acumulada	-	2.350	4.699	7.049	9.398	11.748
Intangibles	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Amortización acumulada	-	200	400	600	800	1.000
PASIVOS	12.060	10.948	8.709	6.470	4.006	1.224
<i>Corrientes</i>	-	768	643	784	995	1.224
Sueldos por pagar	-	515	643	643	643	643
Impuestos por pagar	-	253	-	141	352	581
<i>No Corrientes</i>	12.060	10.180	8.065	5.687	3.010	-
Deuda a largo plazo	12.060	10.180	8.065	5.687	3.010	-
PATRIMONIO	18.090	19.894	18.579	21.811	30.026	43.635
Capital	18.090	18.090	18.090	18.090	18.090	18.090
Utilidades retenidas	-	1.804	489	3.721	11.936	25.545

Anexo 7: Estado de Flujo de Efectivo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	(9)	760	5.548	10.576	15.961
Utilidad Neta		1.804	(1.315)	3.232	8.215	13.609
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		2.350	2.350	2.350	2.350	2.350
+ Amortización		200	200	200	200	200
- Δ CxC		(5.130)	(350)	(374)	(399)	(427)
- Δ Inventario PT	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF	-	-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES	-	-	-	-	-	-
+ Δ Sueldos por pagar		515	129	-	-	-
+ Δ Impuestos		253	(253)	141	212	229
		-	-	-	-	-
Actividades de Inversión	(17.050)	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE e intangibles	(17.050)	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	30.150	(1.880)	(2.115)	(2.379)	(2.676)	(3.010)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	12.060	(1.880)	(2.115)	(2.379)	(2.676)	(3.010)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	18.090	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	13.100	(1.888)	(1.355)	3.169	7.900	12.950
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		13.100	11.212	9.857	13.026	20.926
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	13.100	11.212	9.857	13.026	20.926	33.876

Anexo 8: Flujo de Caja del Proyecto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD ANTES INT., IMP. Y PARTICIP.		4.048	(223)	5.702	12.921	20.723
Gastos de depreciación		2.350	2.350	2.350	2.350	2.350
Gastos de amortización		200	200	200	200	200
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		408	-	731	1.859	3.079
22% IMPUESTO A LA RENTA		509	-	911	2.317	3.838
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		5.233	1.959	6.330	11.116	16.289
Inversión de capital de trabajo neto	(13.100)	-	-	-	-	-
Variación de capital de trabajo neto	-	2.474	(880)	3.402	8.088	13.148
Recuperación del capital de trabajo neto	-	-	-	-	-	(13.132)
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(13.100)	2.474	(880)	3.402	8.088	8.510
INVERSIONES	(17.050)	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	2.050
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	-
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(17.050)	-	-	-	-	2.050
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(30.150)	7.707	1.079	9.732	19.204	26.849

