



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**TEMA:**

**REINGENIERÍA DE LA EMPRESA ASESORA PRODUCTORA DE  
SEGUROS ÁMOCO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD  
A LOS REQUISITOS PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
INGENIERO COMERCIAL**

**PROFESOR GUÍA:  
DR. LUIS VELASCO**

**REALIZADO POR:  
R. DAVID AMOROZO COBA**

**QUITO, OCTUBRE 2007**

## **Dedicatoria**

Primeramente a Dios y a su Madre la Virgencita María por su compañía en todo mi proceso de estudios.

A mis adorados padres por su permanente apoyo y empuje y a mis queridas hermanas por su constante aliento.



## **Agradecimiento**

Al Dr. Luís Velasco, Ing. Victor Dinamarca y al Decano de la Facultad Pablo de la Torre, por su asesoría, respaldo y dirección en este trabajo.

A Berenice Miranda por su ayuda e indicaciones.

A mi familia entera y amigos en general por sus excelentes ánimos.

## Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de titulación, se realiza debido a la necesidad que surge de estudiar la situación actual del broker familiar de seguros ÁMOCO, y plantear soluciones y estrategias que ayuden a reposicionar a esta empresa en el mercado, ya que debido a su falta de producción y buena administración en los últimos años, ha caído en una situación crítica.

A través de este estudio se busca encontrar los problemas que ha tenido la compañía a lo largo de su trayectoria, considerando los factores tanto internos como externos, para de esta manera solucionarlos implementando propuestas innovadoras que permitan a la compañía levantarse y volver a sus operaciones con un nuevo concepto del negocio y con una imagen más sólida.

Este análisis se desarrolla debido al gran interés del autor en hacerse cargo de la empresa, ya que como hijo de la propietaria adquiere una responsabilidad en hacerlo y debido a los conocimientos y experiencia adquiridos en los últimos años en el sector, y viendo el creciente mercado que existe en el país para este negocio, decide poner a prueba su capacidad aplicando los conocimientos de administración adquiridos en sus años de estudios superiores, con el fin de mejorar el desempeño y rentabilidad de la compañía.

El trabajo esta estructurado en 8 capítulos, se comienza analizando los aspectos generales que han dado origen a la elaboración de este estudio junto con los objetivos que se desea cumplir al finalizar la propuesta.

Se desarrolla un análisis detenido de la industria, sector y negocio en el que se desenvuelve ÁMOCO, como empresa asesora productora de seguros, determinando cuales son sus principales oportunidades y amenazas.

Se desarrolla una investigación de mercados, en donde se especifica el mercado en el cual la empresa desea especializarse, se determinan los gustos y preferencias del mercado objetivo, y se obtienen resultados confiables que permiten a la empresa desarrollar estrategias para su mejoramiento general.

Con el fin de conocer cuales son las principales falencias de la empresa, se realiza un análisis de la empresa en la actualidad, para de esta manera poder aplicar estrategias concretas para el futuro de la misma.

Por medio de un plan de marketing coherente, se pretende incrementar el volumen de producción y dar a conocer la empresa en el ámbito nacional a través de su imagen corporativa, misma que servirá como herramienta de posicionamiento generando una mayor captación de clientes.

A través de una correcto análisis financiero, se muestra las proyecciones en ventas y utilidades de la empresa, observando claramente que es un negocio rentable.

Finalmente como conclusión se obtiene que ÁMOCO, tiene una clara oportunidad de crecimiento y recuperación de la crisis en la que se ha visto envuelta últimamente, dado al permanente crecimiento del mercado en seguros y a la diferenciación que se logra a través de la calidad en el servicio y los valores agregados que permiten que este sea posible.

# INDICE

DEDICATORIA .....	2
AGRADECIMIENTO .....	3
RESUMEN EJECUTIVO.....	4
<b>CAPITULO 1.....</b>	<b>13</b>
1.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	13
1.2 HIPÓTESIS: .....	14
1.2.1 Primera Hipótesis.....	14
1.2.2 Segunda Hipótesis .....	14
1.3 OBJETIVOS:.....	15
1.3.1 Objetivo General .....	15
1.3.2 Objetivos Específicos.....	15
1.4 TIPOS DE ANÁLISIS:.....	16
1.4.1 Enfoque Cuantitativo.....	16
1.4.2 Enfoque Cualitativo.....	16
1.5 INFORMACIÓN:.....	16
1.5.1 Información primaria .....	16
1.5.2 Información secundaria.....	16
<b>CAPITULO 2.....</b>	<b>17</b>
<b>LA INDUSTRIA.....</b>	<b>17</b>
2.1 SECTOR DE SERVICIOS DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA .....	17
2.1.1 Antecedentes Del Sector Servicios.....	17
2.1.2 Concepto De Servicios Financieros.....	17
2.1.3 Actividades Incluidas En Los Servicios Financieros.....	17
2.2 EL ENTORNO DEL SECTOR DE SERVICIOS FINANCIEROS .....	20
2.2.1 Breve análisis del entorno del sector de servicios financieros .....	20
2.2.2 ASESORÍA Y PRODUCCIÓN DE SEGUROS.....	23
2.2.2.1 Definición.....	23
2.3 LA INDUSTRIA DE LOS SEGUROS .....	25
2.3.1 ANTECEDENTES.....	26
2.3.2 TIPOS DE PREVISIÓN.....	27
2.3.2.1 El Ahorro.....	27
2.3.2.2 El Autoseguro .....	27
2.3.2.3 El Seguro .....	27
2.3.3 LA ACTIVIDAD ASEGURADORA.....	29
2.3.4 EL CONTRATO DEL SEGURO .....	30
2.3.4.1 ELEMENTOS FORMALES DEL CONTRATO DE SEGURO .....	31
2.3.4.1.1 La Solicitud.....	31
2.3.4.1.2 Contenido De La Solicitud.....	32
2.3.4.1.3 Las Declaraciones Del Tomador O Contratante.....	32
2.3.4.2 ELEMENTOS MATERIALES DEL CONTRATO DE SEGURO.....	33
2.3.2.3 El Seguro .....	33
2.3.3 LA ACTIVIDAD ASEGURADORA.....	34
2.3.4 EL CONTRATO DEL SEGURO .....	36
2.3.4.3 ELEMENTOS PERSONALES DEL CONTRATO DE SEGURO .....	36
2.3.4.3.1 Asegurador .....	36
2.3.4.3.2 Contratante (o Tomador).....	36
2.3.4.3.3 Beneficiario.....	36
2.3.4.3.4 Asegurado.....	36
2.3.4.3.5 Dañado .....	37
2.4 EL NEGOCIO.....	37
2.4.1 Antecedentes .....	37
2.4.1.1 Historia Del Seguro En El Mundo.....	37
2.4.1.1.1 Primera Etapa .....	38

2.4.1.1.2 Segunda Etapa.....	40
2.4.1.1.3 Tercera Etapa.....	41
2.4.1.2 Breve Historia De Los Seguros En Ecuador.....	42
2.4.1.3 PARTICIPANTES DEL SISTEMA ASEGURADOR EN ECUADOR.....	44
2.4.2 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	46
2.4.2.1 CLASES DE PÓLIZAS.....	47
2.5 FACTORES EXTERNOS.....	51
2.5.1 Análisis Macro.....	51
2.5.1.1 Metodología del análisis de los factores externos.....	51
2.5.1.2 Identificación de los principales factores externos.....	51
2.5.1.3 Recopilación de información.....	52
2.5.1.4 Análisis de los factores relevantes.....	52
2.5.1.4.1 FACTORES ECONÓMICOS.....	53
2.5.1.4.1.1 Producto Interno Bruto.....	53
2.5.1.4.1.2 Inflación.....	54
2.5.1.4.1.3 Tratados de libre comercio.....	56
2.5.1.4.1.4 Tasas de Interés.....	59
2.5.1.4.2 FACTORES SOCIALES- CULTURALES.....	61
2.5.1.4.2.1 Desempleo.....	61
2.5.1.4.2.2 Educación.....	63
2.5.1.4.2.3 Delincuencia.....	65
2.5.1.4.3 FACTOR TECNOLÓGICO.....	66
2.5.1.4.4 FACTORES LEGALES.....	67
2.5.1.4.4.1 La Ley de Seguros.....	69
2.5.1.4.4.2 Código de Comercio.....	70
2.5.1.4.5 FACTOR POLÍTICO.....	70
2.6 BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA.....	72
2.6.1 BARRERA DE ENTRADA.....	73
2.6.1.1 Diferenciación del producto.....	74
2.6.1.2 Identidad de marca.....	74
2.6.1.3 Requerimientos de capital.....	75
2.6.1.4 Acceso a los canales de distribución.....	76
2.6.1.5 Curva de aprendizaje o experiencia.....	76
2.6.1.6 Exigencias Gubernamentales.....	78
2.6.2 BARRERAS DE SALIDA.....	78
2.6.2.1 Activos especializados.....	78
2.6.2.2 Barreras emocionales.....	79
2.6.2.3 Restricciones Sociales y Gubernamentales.....	80
2.7 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	83
2.7.1 Rivalidad entre competidores actuales.....	84
2.7.2 Amenaza de productos sustitutos.....	85
2.7.3 Poder de negociación de los proveedores.....	86
2.7.4 Poder de negociación de los compradores.....	86
2.7.5 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	87

## **CAPÍTULO 3..... 91**

### **INVESTIGACION Y ANALISIS DEL MERCADO..... 91**

3.1 INTRODUCCIÓN.....	91
3.2 PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	92
3.2.1 Planeación del proceso de investigación.....	92
3.2.2 Formulación del problema u oportunidad de negocio.....	92
3.2.3 Cursos de acción.....	93
3.2.4 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....	95
3.2.4.1 Objetivo General.....	95
3.2.4.2 Objetivos Específicos.....	95
3.2.5 NECESIDADES DE INFORMACIÓN.....	96
3.2.5.1 Competencia.....	96
3.2.5.2 Clientes.....	97
3.2.5.3 Mercado.....	97



3.2.5.4 Oportunidades y Amenazas .....	97
3.2.5.5 Marco Teórico .....	98
<b>3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y HERRAMIENTAS .....</b>	<b>98</b>
3.3.1 Diseño Cuantitativo .....	98
3.3.1.1 Objetivo general de la Investigación Cuantitativa .....	98
3.3.1.2 Objetivos específicos de la Investigación Cuantitativa .....	99
3.3.2 HERRAMIENTAS DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA .....	99
3.3.3 EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA .....	100
3.3.3.1 Determinación del Universo o Población.....	100
3.3.3.2 Cálculo de la Muestra .....	101
3.3.3.3 Operación de Campo.....	103
3.3.3.4 Procesamiento de la Información.....	105
3.3.3.5 ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA .....	105
3.3.3.5.1 Nivel porcentual de personas que tienen un seguro, incluyendo tipo de seguro contratado.	106
3.3.3.5.2 Percepción sobre la importancia de los seguros .....	108
3.3.3.5.3 Grado de conocimiento sobre los servicios que ofrece un broker de seguros.....	109
3.3.3.5.4 Contratación de seguros a través de un broker.....	111
3.3.3.5.5 Grado de satisfacción de los clientes acerca de los servicios ofrecidos por un Broker de Seguros.....	112
3.3.3.5.6 Nivel de aceptación de los clientes hacia un broker de seguros, considerando los servicios que ofrece.....	113
3.3.3.5.7 Características importantes a considerar dentro del servicio ofertado por un broker de seguros.....	114
<b>3.4 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>116</b>

## **CAPITULO 4 .....**

### **LA EMPRESA.....**

<b>4.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....</b>	<b>120</b>
4.1.1 Formación de la empresa .....	120
4.1.2 Misión de la empresa.....	122
4.1.3 Visión de la empresa.....	123
<b>4.2 PROCESOS ADMINISTRATIVOS.....</b>	<b>123</b>
<b>4.3 AMBIENTE ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>124</b>
4.3.1 VALORES .....	124
4.3.1.1 Honestidad.....	125
4.3.1.2 Responsabilidad.....	125
4.3.1.3 Sentido de Pertenencia .....	125
4.3.1.4 Ética.....	125
4.3.1.6 Compromiso.....	126
4.2.2 FILOSOFÍA .....	127
4.2.3 LA CULTURA.....	127
4.2.4 ORGANIGRAMA FUNCIONAL .....	128
4.2.4.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS .....	129
4.2.4.1.1 Presidente Ejecutivo .....	129
4.2.4.1.2 Gerente General .....	130
4.2.4.1.3 Asistente de Gerencia .....	130
4.2.4.1.4 Contador.....	130
4.2.4.1.5 Mensajero .....	131
<b>4.3 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE).....</b>	<b>131</b>
4.3.1 Metodología.....	131
4.3.2 Análisis .....	133
<b>4.4 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (EFI).....</b>	<b>134</b>
4.4.1 Metodología.....	134
4.4.2 Análisis .....	136
<b>4.5 MATRIZ F.O.D.A .....</b>	<b>137</b>
4.5.1 Metodología.....	137
<b>4.6 MATRIZ A.O.D.F .....</b>	<b>138</b>
4.6.1 Metodología.....	139

4.7 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE).....	141
4.7.1 Metodología.....	141
4.7.2 Análisis.....	142
4.8 MATRIZ ANSOFF.....	143
4.9 ESTRATEGIAS A NIVEL DE NEGOCIOS (ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER)	
.....	144
4.9.1 Diferenciación.....	144
4.10 ESTRATEGIAS SELECCIONADAS PARA ÁMOCO ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS.....	145
4.11 CONCLUSIONES.....	146
<b>CAPITULO 5.....</b>	<b>149</b>
<b>LA REINGENIERÍA DE LA EMPRESA.....</b>	<b>149</b>
5.1 DEFINICIÓN FORMAL DE REINGENIERÍA.....	149
5.2 HACIA LA REINGENIERÍA.....	150
5.2.1 Clientes.....	151
5.2.2 Competencia.....	152
5.2.3 El Cambio.....	153
5.4 FORMULACIÓN Y DIFUSIÓN DE LA VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA.....	153
5.4.1 Declaración de la Visión y Misión.....	153
5.4.1.1 Misión de la Empresa.....	154
5.4.1.2 Visión de la empresa.....	154
5.5 CONTROL INTERNO DE LOS PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE.....	155
5.5.1 Determinar las necesidades del cliente.....	156
5.5.2 Análisis de los ciclos de servicio.....	156
5.5.3 Encuestas de servicio con los clientes.....	157
5.5.4 Evaluación del comportamiento de atención.....	157
5.5.5 Motivación y reconocimiento a empleados.....	158
5.6 CAPITAL HUMANO DE ÁMOCO.....	159
5.6.1 Los empleados tomarán decisiones.....	159
5.6.2 Los pasos del proceso se ejecutarán en orden natural.....	159
5.6.3 El papel del trabajador cambiará de controlado a facultado.....	160
5.7 ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	161
5.7.1 DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS.....	162
5.7.1.1 Presidente Ejecutivo.....	163
5.7.1.2 Gerente General.....	163
5.7.1.3 Ejecutivo Comercial.....	165
5.7.1.4 Ejecutivo de Servicio al Cliente.....	167
5.7.1.5 Contador.....	169
5.7.1.6 Asistente Operativo.....	170
5.7.1.7 Mensajero- Cobrador.....	170
5.8 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.....	171
5.8.1 OBJETIVOS POR ÁREA DE NEGOCIO.....	171
5.8.1.3 Finanzas.....	172
5.8.1.4 Recursos Humanos.....	173
5.8.2 ESTRATEGIAS POR ÁREA DE NEGOCIO.....	173
5.8.2.1 COMERCIALIZACIÓN.....	173
5.8.2.1.1 Estrategia de productos.....	173
5.8.2.1.2. Estrategia de Precios.....	174
5.8.2.1.3 Estrategia de Promoción.....	174
5.8.2.1.4 Estrategia de posicionamiento.....	175
5.8.2.2 PRODUCCIÓN.....	175
5.8.2.2.1 Estrategia de Ventas.....	175
5.8.2.2.2 Estrategia de Calidad.....	175
5.8.2.3 SERVICIO.....	176
5.8.2.4 TECNOLOGÍA.....	177
5.8.2.5 FINANZAS.....	178
5.8.2.6 RECURSOS HUMANOS.....	178
5.8.2.6.1 Estrategia de la Administración de la Fuerza de Trabajo.....	178



5.9 EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL .....	179
5.9.1 Cultura.....	179
5.9.2 Personal.....	181
5.9.3 Incentivos.....	181
5.9.4 Estructura.....	182
<b>CAPITULO 6.....</b>	<b>183</b>
<b>PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>183</b>
6.1 INTRODUCCIÓN.....	183
6.2 ETAPAS DEL PLAN DE MARKETING.....	184
6.2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	185
6.2.1.1 Competidores existentes .....	185
6.2.1.2 Detalle FODA.....	186
6.2.1.3 Productos y Precios.....	187
6.2.1.4 Políticas de Venta.....	189
6.2.1.5 Publicidad y Promoción.....	189
6.2.1.6 Comportamiento del consumidor.....	190
6.2.1.7 Clientes.....	190
6.2.1.8 Tipo de clientes.....	191
6.2.2 Pronóstico.....	192
6.2.3 OBJETIVOS.....	193
6.2.3.1 Objetivos Generales.....	194
6.2.3.2 Objetivos Especificos.....	194
6.2.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA ÁMOCO, ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS .....	195
6.2.4.1 Estrategia de Marketing .....	195
6.2.4.2 Posicionamiento .....	195
6.2.4.3 Ventaja Competitiva.....	196
6.2.5 LA MEZCLA DE MARKETING.....	197
6.2.5.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO (SERVICIO).....	198
6.2.5.1.1 Servicios Central y Complementarios .....	198
6.2.5.1.2 IMAGEN DE LA COMPAÑÍA .....	200
6.2.5.1.2.1 Logotipo Actual .....	201
6.2.5.1.2.1 Nuevo Logotipo.....	202
6.2.5.1.3 CALIDAD DEL SERVICIO .....	203
6.2.5.2 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....	205
6.2.5.3 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN.....	207
6.2.5.4 ESTRATEGIA DE PRECIO.....	208
6.2.6 TÁCTICAS A UTILIZAR.....	210
6.2.6.1 Implementación.....	210
6.2.6.2 Feed Back.....	211
6.2.6.3 Marketing Interno.....	212
6.2.6.4 Planificación Financiera.....	213
<b>CAPÍTULO 7.....</b>	<b>214</b>
<b>ANÁLISIS FINANCIERO .....</b>	<b>214</b>
7.1 FINANCIAMIENTO.....	214
7.2 INVERSIONES .....	215
7.3 GASTOS GENERALES.....	215
7.4 GASTOS DE NÓMINA .....	216
7.5 AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO.....	219
7.6 PROYECCIÓN DE VENTAS .....	220
7.7 ESTADO DE FUENTES Y USOS DE FONDOS.....	224
7.8 FLUJO DE EFECTIVO .....	226
7.9. COSTOS DIRECTOS.....	228
7.10 BALANCES Y ESTADOS DE RESULTADOS .....	229
7.11 INDICADORES FINANCIEROS .....	232
7.11.1 Indicadores de Liquidez.....	233

7.11.2 Indicadores de Rendimiento .....	234
7.11.3 Indicadores de Actividad.....	234
7.11.4 Indicadores de Endeudamiento.....	235
7.11.4.1 Apalancamiento Financiero .....	235
7.12 PERFIL DE INGRESOS Y GASTOS.....	235
7.13 SITUACIÓN PATRIMONIAL.....	237
7.14 ANÁLISIS COMPARATIVO POR ESCENARIOS .....	238
<b>CAPÍTULO 8.....</b>	<b>240</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>240</b>
8.1 CONCLUSIONES .....	240
8.2 RECOMENDACIONES .....	242
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>243</b>

# CAPITULO 1

## 1.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El motivo para el desarrollo de este tema, nace al realizar un análisis actual de la situación del broker de seguros ÁMOCO, con el cual se pudo concluir que su condición no es la óptima, debido a la poca integración al mercado en los últimos años, lo cual refleja una disminución en la producción de la empresa.

ÁMOCO cuenta con la experiencia suficiente para poder desarrollarse comercialmente y además diferenciarse significativamente de la competencia al brindar a sus clientes un servicio exclusivo.

En el transcurso de los últimos años, las personas hemos logrado enriquecer nuestra cultura del seguro dado a las circunstancias propias de la vida cotidiana. Aprendemos a ser más cautelosos y entendemos el sentido del ahorro, cuidamos nuestros bienes muebles e inmuebles, nuestra salud y vida sobre todo.

Hemos sido testigos de la delincuencia en nuestro país, de los accidentes a nivel general y el impacto que estos han tenido en la vida de muchas personas y sus familias. Estamos conscientes de la necesidad de proteger nuestra economía en un país como es el Ecuador, donde todo se logra a través de mucho trabajo y sacrificio. Sabemos por lo tanto que contar con un paquete de seguros personal o corporativo es básico para tener tranquilidad y seguridad a todo nivel.

Esto representa hoy en día una oportunidad en el negocio de seguros, dado a que esta concienciación conlleva a una demanda progresiva de pólizas de aseguramiento y por ende a una demanda de servicios ágiles y oportunos.

Tomando en cuenta este factor tan determinante ÁMOCO busca ser la mejor opción ofertando soluciones inmediatas al momento de ofrecer su servicio profesional personalizado y sus productos innovadores.

## **1.2 HIPÓTESIS:**

### **1.2.1 Primera Hipótesis**

El crecimiento en ventas dada por una mejora en la prestación de servicios, ayudará a ÁMOCO a ser cada vez más competitiva en el mercado asegurador.

### **1.2.2 Segunda Hipótesis**

La reestructuración de procesos en ÁMOCO permitirá un mejor seguimiento y manejo de sus cuentas y de esta manera se logrará garantizar la renovación de las mismas.

## **1.3 OBJETIVOS:**

### **1.3.1 Objetivo General**

Relanzar al mercado asegurador al broker familiar de seguros ÁMOCO que después de varios años de inoperatividad ha perdido su participación dentro de esta industria, captando cuentas importantes e implementando estrategias de negocios que permitan lograrlo.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Reestructurar a ÁMOCO como una empresa de asesoría y producción de seguros, con la que se brindará el respaldo suficiente que los clientes, tanto individuales como corporativos, necesitan en la actualidad. Dentro de los objetivos a alcanzar están:

- Lograr una participación significativa en el mercado asegurador.
- Generar ingresos periódicos asegurando las renovaciones de los clientes adquiridos.
- Desarrollar una imagen corporativa nueva y moderna de la empresa.
- Establecer vínculos comerciales con todas las compañías de seguros, logrando diversificar los productos ofrecidos.
- Implementar procesos de ventas y estándares de calidad altamente competitivos.

## **1.4 TIPOS DE ANÁLISIS:**

### **1.4.1 Enfoque Cuantitativo**

Análisis de estadísticas a través de recolección de información del mercado.

### **1.4.2 Enfoque Cualitativo**

Mediante entrevistas a los actores del mercado de seguros.

## **1.5 INFORMACIÓN:**

### **1.5.1 Información primaria**

Encuestas a potenciales consumidores para determinar sus preferencias e identificar sus necesidades.

### **1.5.2 Información secundaria**

Estadísticas y datos recopilados de la Superintendencia de Compañías, Superintendencia de Bancos y Seguros, (INEC) Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Bibliotecas e Internet, entre otras.

## **CAPITULO 2**

### **LA INDUSTRIA**

#### **2.1 SECTOR DE SERVICIOS DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA**

##### **2.1.1 Antecedentes Del Sector Servicios**

##### **2.1.2 Concepto De Servicios Financieros<sup>1</sup>**

Son todos aquellos servicios de carácter financiero ofrecidos por un proveedor. Estos comprenden todos los servicios de seguros, servicios relacionados con seguros, todos los servicios bancarios y demás servicios financieros (excluidos los seguros).

##### **2.1.3 Actividades Incluidas En Los Servicios Financieros<sup>2</sup>**

Los servicios financieros incluyen las siguientes actividades:

- **Servicios de seguros y relacionados con seguros**

- Seguros de vida.

---

<sup>1</sup> [http://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/serv\\_s/10-anfin\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/10-anfin_s.htm)

<sup>2</sup> [http://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/serv\\_s/10-anfin\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/10-anfin_s.htm)

- Seguros distintos a los de vida.
  - Seguros directos (incluido el coaseguro).
  - Reaseguros.
  - Actividades de intermediación de seguros, por ejemplo las de los asesores productores de seguros.
  - Servicios auxiliares de los seguros, por ejemplo los de consultores, actuarios, evaluación de riesgos e indemnización de siniestros.
- **Servicios bancarios y demás servicios financieros (excluidos los seguros)**
- Aceptación de depósitos y otros fondos reembolsables del público.
  - Préstamos de todo tipo, con inclusión de créditos personales, créditos hipotecarios, factoring y financiación de transacciones comerciales.
  - Servicios de arrendamiento financieros.
  - Todos los servicios de pago y transferencia monetaria, con inclusión de tarjetas de crédito, de pago y similares, cheques de viajeros y giros bancarios.
  - Garantías y compromisos.
  - Intercambio comercial por cuenta propia o de clientes, ya sea en una bolsa, en un mercado extra-bursátil o de otro modo, de lo siguiente:



- instrumentos del mercado monetario (incluidos cheques, letras y certificados de depósito).
  - divisas.
  - productos derivados, incluidos, aunque no exclusivamente, futuros y opciones.
  - instrumentos de los mercados cambiario y monetario, por ejemplo, swaps y acuerdos a plazo sobre tipos de interés.
  - valores transferibles.
  - otros instrumentos y activos financieros negociables, metal inclusive.
- Participación en emisiones de toda clase de valores, con inclusión de la suscripción y colocación como agentes (pública o privadamente) y el suministro de servicios relacionados con esas emisiones.
  - Corretaje de cambios.
  - Administración de activos; por ejemplo, administración de fondos en efectivo o de carteras de valores, gestión de inversiones colectivas en todas sus formas, administración de fondos de pensiones, servicios de depósito y custodia, y servicios fiduciarios.
  - Servicios de pago y compensación respecto de activos financieros, con inclusión de valores, productos derivados y otros instrumentos negociables.

- Suministro y transferencia de información financiera, y procesamiento de datos financieros y soporte lógico con ellos relacionado, por proveedores de otros servicios financieros.
- Servicios de asesoramiento e intermediación y otros servicios financieros auxiliares, estudios y asesoramiento sobre inversiones y carteras de valores, y asesoramiento sobre adquisiciones y sobre reestructuración y estrategia de las empresas.

## **2.2 EL ENTORNO DEL SECTOR DE SERVICIOS FINANCIEROS**

### **2.2.1 Breve análisis del entorno del sector de servicios financieros**

El siguiente cuadro muestra el aporte de la industria de servicios financieros al PIB desde el año 1994 hasta la fecha, en porcentajes, dólares del 2000 y variación anual:

**Cuadro No. 2.1**

Periodo	Industria Servicio de Intermediación Financiera	PIB (millones de dólares del 2000)	Intermediación Financiera en millones de dólares del 2000	Tasas de variación anual	Aporte como porcentaje del PIB
1994		14.941	526	21%	3,52%
1995		15.203	619	18%	4,07%
1996		15.568	688	11%	4,42%
1997		16.199	673	-2%	4,15%
1998		16.541	559	-17%	3,38%
1999		15.499	294	-47%	1,90%
2000		15.934	301	2%	1,89%
2001		16.784	281	-7%	1,67%
2002		17.497	289	3%	1,65%
2003		18.122	290	0%	1,60%
2004		19.518	308	6%	1,58%
2005		20.486	361	17%	1,76%
2006		21.366	427	18%	2,00%
2007		22.198	453	6%	2,04%

Realizado por: El Autor

Fuente: Banco Central del Ecuador

En base a los datos recopilados por el Banco Central del Ecuador, podemos apreciar claramente que el aporte de la industria de servicios financieros al Producto Interno Bruto, tiende a decrecer especialmente desde el año 97 hasta el 99 y en el año 2001.

El fenómeno mencionado se da por consecuencia directa de la crisis bancaria ocurrida en el Ecuador durante el gobierno de Sixto Duran Ballén. En el cuadro anterior se observa como desde 1997 el aporte del sector de servicios de intermediación financiera tiende a bajar.

A pesar de que la tendencia a la baja no se refleja desde los primeros años en el cuadro anterior, el perjuicio que sufre el sector de servicios de intermediación financiera, se da también a consecuencia del cambio de la Ley Bancaria,

realizada por Alberto Dahik en el año 1993, la cual permite a las instituciones bancarias realizar préstamos a empresas vinculadas, en los años 1994 y 1995. El primer banco que se vio afectado sin mucha preocupación para el medio y para el país, fue el Banco Continental, que con ayuda del estado para que este no quiebre, pasa justamente a manos estatales para años más tarde fusionarse con el actual Banco del Pacífico.<sup>3</sup>

Como se puede observar, la tendencia a la cual se hace referencia anteriormente se detiene, y a partir del año 2002 la industria comienza a crecer sostenidamente hasta la actualidad. Cabe destacar que el porcentaje de aporte de la industria al PIB decrece y se mantiene en los últimos años ya que el PIB aumenta y crece proporcionalmente al aumento de la industria.

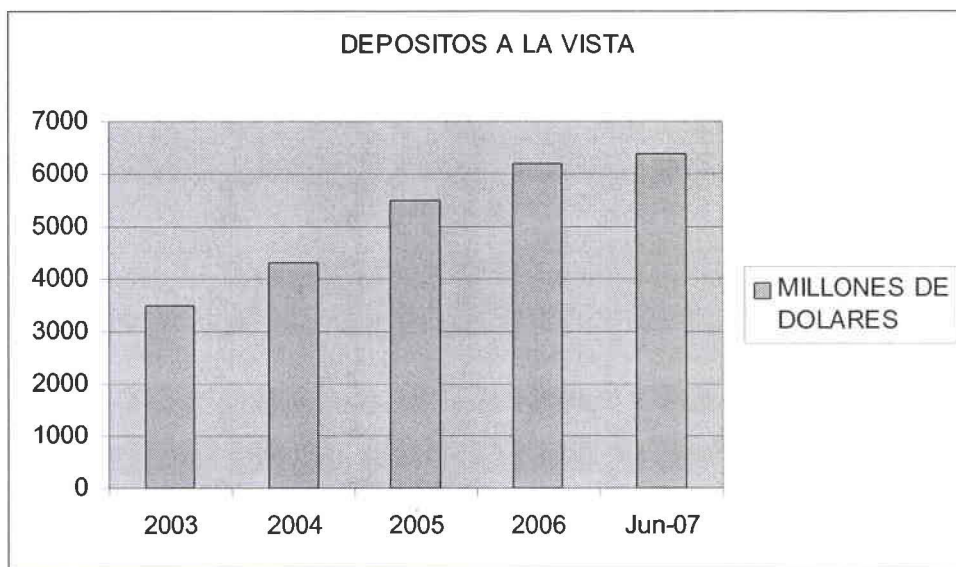
El sector financiero en el país adquiere estabilidad en los últimos años, tras la crisis del año 1999, los depósitos y las utilidades crecen sostenidamente, lo que asegura una tendencia de crecimiento en la industria respaldado por la gran liquidez que tiene el sistema actualmente<sup>4</sup>. Las instituciones del sistema financiero nacional han buscado demostrar que son instituciones sólidas y confiables. Sin la confianza de los ahorristas estas instituciones no podrían funcionar, por este motivo las instituciones financieras se han concentrado en mejorar sus calificaciones de riesgo y anunciarlas cuando estas demuestran que las instituciones financieras han mejorado en sus índices y por ende mejora su eficiencia, liquidez y rentabilidad.

---

<sup>3</sup>Varios periódicos de circulación nacional.

<sup>4</sup>Revista Líderes: Las empresas más respetadas, 28 de junio de 2006, Pág. 56

**Gráfico No.2.1**



Realizado por: El Autor

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Los créditos ahora se otorgan con mayor cautela debido, entre otras razones, a que la Agencia de Garantía de Depósitos ya no cubre los problemas de liquidez y tampoco existen los préstamos como último recurso por parte del Banco Central, esto quiere decir que las entidades financieras tendrán que ser más responsables y velar por su correcto desempeño en el futuro.

## **2.2.2 ASESORÍA Y PRODUCCIÓN DE SEGUROS**

### **2.2.2.1 Definición**

Un asesor productor de seguros, es aquella persona natural o jurídica también conocida como broker de seguros. Es un agente intermediario que genera negocios al ofrecer sus servicios en el mercado, generando relaciones

comerciales entre el asegurado y la compañía de seguros que mejor satisfice al cliente.<sup>5</sup>

La función de un broker de seguros es la de prestar una asesoría acerca de los seguros existentes en el mercado, investigar las necesidades del cliente para definir y estructurar un programa de seguros acorde a sus requerimientos, giro de negocio y bienes muebles e inmuebles, que necesiten por su valor, ser asegurados.

El asesoramiento en la industria de seguros es un servicio que se presta a clientes tanto individuales como corporativos. El servicio se presta desde una etapa inicial, en donde el cliente requiere conocer desde conceptos básicos de un seguro, hasta el momento en el que las condiciones generales y particulares de una póliza son puestas en práctica.

El broker de seguros trabaja permanentemente durante la vigencia del programa de seguros contratado, brindando un constante apoyo en el área comercial como en el área de siniestros.

Un asesor productor de seguros tiene como finalidad, mantener a sus clientes a través del tiempo, renovando sus pólizas que por lo general tienen vigencia de un año. Cada renovación significa ingresos para la compañía, es por esto que, para lograrlo, es fundamental ser un agente de servicio constante, ágil y

---

<sup>5</sup> Principios sobre la teoría y práctica del seguro elaborados por José Arguello, Departamento Técnico, TECNISEGUROS S.A.

oportuno en todas las áreas, confirmando de esta manera el gran beneficio que obtiene un cliente al contratar su programa de seguros a través de un broker.

Al renovar año tras año las pólizas de seguros de sus clientes, la compañía asesora productora de seguros se encuentra en un proceso de fidelización de los mismos, logrando con esto ingresos permanentes y ascendentes que permiten el buen desarrollo y funcionamiento del negocio.

### **2.3 LA INDUSTRIA DE LOS SEGUROS**

Con el fin de que los clientes encuentren el respaldo necesario para cubrir su vida y patrimonio, el mercado asegurador ecuatoriano cuenta con cuarenta Compañías Aseguradoras las cuales ofrecen seguros según las diferentes necesidades.

Las Compañías Aseguradoras existentes en el país, se encuentran divididas según él o los ramos que ofrecen en: Seguros Generales: 12, Compañías Seguros Generales y Vida: 21 y Compañías Seguros Vida: 7.<sup>6</sup>

Las Compañías de Seguros Generales, son aquellas que aseguran los riesgos de los bienes, patrimonio y fianzas, mientras que las Compañías de Vida, cubren los riesgos de personas.

La mayor parte del negocio de seguros puede dividirse en tres tipos de pólizas: las corporativas, estatales y el mercado masivo. El primero de los mercados se

---

<sup>6</sup> [https://www.superban.gov.ec/bal/jsp/index\\_1.jsp](https://www.superban.gov.ec/bal/jsp/index_1.jsp)

encuentra estancado, y hay guerra de tarifas; el mercado del Estado es donde se concentran las pólizas grandes y rentables; el mercado masivo es el que tiene mayor potencia de crecimiento.<sup>7</sup>

### 2.3.1 ANTECEDENTES

Ante los peligros por los que se ha visto amenazado el hombre desde sus orígenes, este ha tratado de encontrar soluciones adoptando distintas actitudes como las siguientes:

- **Prevención:** El sujeto adopta un conjunto de medidas materiales destinadas a evitar o dificultar la ocurrencia de un siniestro y conseguir que, si el accidente se produce, sus consecuencias de daños sean las mínimas posibles.
- **Previsión:** Es la precaución para prevenir un acontecimiento (pilar básico del seguro) en donde las medidas adoptadas tienden a constituir un fondo económico que le permite hacer frente en el futuro a las consecuencias del siniestro.

---

<sup>7</sup> Análisis Semanal de economía y política del Ecuador W. Spurrier Baquerizo edición, CGU-664



## **2.3.2 TIPOS DE PREVISIÓN**

### **2.3.2.1 El Ahorro**

Parte de los capitales no dedicados a su consumo o distribución, se destina a la formación de un fondo que pueden aminorar los efectos de un siniestro.

### **2.3.2.2 El Autoseguro**

En este caso la persona física (individuo) o jurídica (empresa), soportan con su patrimonio las consecuencias económicas (pérdidas) derivadas de sus propios riesgos, sin intervención de ninguna entidad aseguradora, pero afectando específicamente una masa patrimonial cuya constitución obedece a ciertos principios técnicos financieros.

### **2.3.2.3 El Seguro**

Por definición, el seguro es el acto de transferir un riesgo a una entidad aseguradora, mediante el pago de una suma de dinero llamada prima, lo cual genera derechos y obligaciones para las partes.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Documentos didácticos elaborados por el Econ. Fernando Ruales TECNISEGUROS S.A.

El seguro es una actividad compleja. Su estructura y dinámica tiene que ver con las ciencias de las matemáticas, estadística, sociología, ingeniería, medicina, informática, derecho, etc.

El seguro nace como una especulación sobre el riesgo, evoluciona hasta tener bases científicas y se convierte en una actividad productiva y de carácter proteccionista.

Los seguros pertenecen a la necesidad de buscar protección contra hechos imprevistos que nos causan daños, lastimosamente existe un escaso conocimiento acerca de su estructura y mecanismos básicos.

Los seguros son muy antiguos y han sido el soporte de riesgos en todo el mundo, y por ello podemos identificar sus principios como universales, objetivos y científicos.

El seguro puede ser analizado desde diferentes puntos de vista, entre los cuales destacamos los más relevantes:

- a) En base a la solidaridad humana: Los efectos de un daño se reparten entre un elevado número de personas amenazadas por el mismo riesgo.
- b) En base a una contraprestación: El asegurado mediante el pago de una prima se hace acreedor de una prestación que ha de satisfacer el asegurador en caso de un siniestro.

- c) Desde su aspecto social: Se refiere a la asociación de masas en apoyo de intereses individuales.

### **2.3.3 LA ACTIVIDAD ASEGURADORA<sup>9</sup>**

La actividad aseguradora forma parte de la actividad económica y mercantil de los países. Tiene unas características específicas, peculiares y complejas relacionadas con la prestación de servicios surgidos de la existencia de riesgos económicos (actuales o futuros) que afectan a los individuos, a las empresas y a la sociedad en general.

Estos riesgos, para ser incluidos en la actividad aseguradora, deben reunir unas condiciones relacionadas con las presiones ejercidas por los cambios ocurridos en el entorno social, económico, tecnológico y legal.<sup>10</sup>

Es considerada como una institución social, pública y privada que es y ha sido desde hace mucho tiempo un pilar importante de las economías en países a nivel mundial.

La actividad aseguradora tiene un marcado acento financiero y económico y además emplea un conjunto de técnicas para la administración de riesgos, además realiza una contribución a favor de las relaciones personales y mercantiles al reducir la incertidumbre y la ansiedad.

---

<sup>9</sup> Documentos didácticos elaborados por el Econ. Fernando Ruales TECNISEGUROS S.A.

<sup>10</sup> <http://www.ucm.es/BUCEM/cee/doc/00-22/0022.htm>

Es una actividad muy dinámica ya que es muy flexible y se adapta a las necesidades de cada contratante, solamente los principios fundamentales permanecen invariables.

En la industria de seguros, hace falta información de cómo funcionan los contratos que amparan vidas, salud, bienes, patrimonios, etc. En la actualidad es muy necesario que la sociedad se eduque y tenga una cultura de seguros, es decir, que tenga mayor conciencia de los riesgos existentes a todo nivel, para poder fomentar la difusión de lo que es el seguro y de lo que en si representa, para aminorar pérdidas y tener estabilidad.

En resumen el propósito del seguro es compensar un daño eventual.

Su finalidad es la cobertura de una necesidad económica. De ello resulta el principio que el seguro no puede ser fuente de enriquecimiento o lucro.

#### **2.3.4 EL CONTRATO DEL SEGURO**

La póliza, es el documento que instrumenta el contrato de seguro, en el que se reflejan las normas que de forma general, particular o especial regulan las relaciones contractuales convenidas entre el asegurador y el asegurado.

De acuerdo a sus principios, el contrato de seguros es:

**Consensual:** por cuanto se establece por el mero consentimiento de las partes.

**Bilateral:** ya que en él las partes se obligan recíprocamente la una hacia la otra.

**Aleatorio:** pues, mediante el mismo, las partes contratantes pactan, expresamente, la posibilidad de una ganancia o se garantizan contra la posibilidad de una pérdida, según sea el resultado de un acontecimiento de carácter fortuito.

**Oneroso:** ya que cada una de las partes que contrata obtiene una prestación a cambio de otra que debe realizar.

**De Adhesión:** ya que sus cláusulas las fija una de las partes, y la otra las acepta.

El contrato de seguro está basado en la BUENA FE: principio básico y característico de todos los contratos que obligan a las partes a actuar entre sí con la máxima honradez.

#### **2.3.4.1 ELEMENTOS FORMALES DEL CONTRATO DE SEGURO<sup>11</sup>**

##### **2.3.4.1.1 La Solicitud**

Es el documento que, suministrado por la empresa aseguradora, satisface al solicitante para la celebración, prórroga, modificación o restablecimiento de un contrato de seguro, la misma forma parte del contrato de seguro, por lo que la misma debe ser llenada y firmada por el asegurado.

---

<sup>11</sup> Documentos didácticos elaborados por el Econ. Fernando Ruales TECNISEGUROS S.A.

#### **2.3.4.1.2 Contenido De La Solicitud**

En ésta deben figurar las condiciones generales del seguro, o bien tales condiciones deben remitirse al solicitante para que las incluya en la misma, a efecto de que sean firmadas por este último, en el entendido de que no quedará obligado si la empresa aseguradora no cumple con tal disposición, por cuanto las declaraciones firmadas por el solicitante serán la base para el contrato, si la empresa aseguradora comunica su aceptación dentro de los plazos legalmente estipulados.

#### **2.3.4.1.3 Las Declaraciones Del Tomador O Contratante**

Precisamente por escrito, y de acuerdo con el cuestionario que debe suministrar la empresa aseguradora, el solicitante debe declarar todos los hechos importantes para la apreciación del riesgo, que puedan influir en las condiciones convenidas, tales como los conozca o deba conocer en el momento de la celebración del contrato.

## 2.3.4.2 ELEMENTOS MATERIALES DEL CONTRATO DE SEGURO<sup>12</sup>

### 2.3.2.3 El Seguro

Por definición, el seguro es el acto de transferir un riesgo a una entidad aseguradora, mediante el pago de una suma de dinero llamada prima, lo cual genera derechos y obligaciones para las partes.<sup>13</sup>

El seguro es una actividad compleja. Su estructura y dinámica tiene que ver con las ciencias de las matemáticas, estadística, sociología, ingeniería, medicina, informática, derecho, etc.

El seguro nace como una especulación sobre el riesgo, evoluciona hasta tener bases científicas y se convierte en una actividad productiva y de carácter proteccionista.

Los seguros pertenecen a la necesidad de buscar protección contra hechos imprevistos que nos causan daños, lastimosamente existe un escaso conocimiento acerca de su estructura y mecanismos básicos.

Los seguros son muy antiguos y han sido el soporte de riesgos en todo el mundo, y por ello podemos identificar sus principios como universales, objetivos y científicos.

---

<sup>12</sup> Documentos didácticos elaborados por el Econ. Fernando Ruales TECNISEGUROS S.A.

<sup>13</sup> Documentos didácticos elaborados por el Econ. Fernando Ruales TECNISEGUROS S.A.



El seguro puede ser analizado desde diferentes puntos de vista, entre los cuales destacamos los más relevantes:

- d) En base a la solidaridad humana: Los efectos de un daño se reparten entre un elevado número de personas amenazadas por el mismo riesgo.
- e) En base a una contraprestación: El asegurado mediante el pago de una prima se hace acreedor de una prestación que ha de satisfacer el asegurador en caso de un siniestro.
- f) Desde su aspecto social: Se refiere a la asociación de masas en apoyo de intereses individuales.

### **2.3.3 LA ACTIVIDAD ASEGURADORA<sup>14</sup>**

La actividad aseguradora forma parte de la actividad económica y mercantil de los países. Tiene unas características específicas, peculiares y complejas relacionadas con la prestación de servicios surgidos de la existencia de riesgos económicos (actuales o futuros) que afectan a los individuos, a las empresas y a la sociedad en general.

Estos riesgos, para ser incluidos en la actividad aseguradora, deben reunir unas condiciones relacionadas con las presiones ejercidas por los cambios ocurridos en el entorno social, económico, tecnológico y legal.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Documentos didácticos elaborados por el Econ. Fernando Ruales TECNISEGUROS S.A.



Es considerada como una institución social, pública y privada que es y ha sido desde hace mucho tiempo un pilar importante de las economías en países a nivel mundial.

La actividad aseguradora tiene un marcado acento financiero y económico y además emplea un conjunto de técnicas para la administración de riesgos, además realiza una contribución a favor de las relaciones personales y mercantiles al reducir la incertidumbre y la ansiedad.

Es una actividad muy dinámica ya que es muy flexible y se adapta a las necesidades de cada contratante, solamente los principios fundamentales permanecen invariables.

En la industria de seguros, hace falta información de cómo funcionan los contratos que amparan vidas, salud, bienes, patrimonios, etc. En la actualidad es muy necesario que la sociedad se eduque y tenga una cultura de seguros, es decir, que tenga mayor conciencia de los riesgos existentes a todo nivel, para poder fomentar la difusión de lo que es el seguro y de lo que en si representa, para aminorar pérdidas y tener estabilidad.

En resumen el propósito del seguro es compensar un daño eventual.

Su finalidad es la cobertura de una necesidad económica. De ello resulta el principio que el seguro no puede ser fuente de enriquecimiento o lucro.

---

<sup>15</sup> <http://www.ucm.es/BUCM/cee/doc/00-22/0022.htm>

## **2.3.4 EL CONTRATO DEL SEGURO**

La póliza, es el documento que instrumenta el contrato de seguro, en el que se reflejan las normas que de forma general, particular o especial regulan las relaciones contractuales convenidas entre el asegurador y el asegurado.

### **2.3.4.3 ELEMENTOS PERSONALES DEL CONTRATO DE SEGURO<sup>16</sup>**

#### **2.3.4.3.1 Asegurador**

Es la persona que, mediante la formalización de un Contrato de Seguro, asume las consecuencias dañosas producidas por la realización del evento cuyo riesgo es objeto de cobertura.

#### **2.3.4.3.2 Contratante (o Tomador)**

Es la persona que celebra con una entidad aseguradora un contrato de seguro y se obliga al pago de la prima.

#### **2.3.4.3.3 Beneficiario**

Persona designada en la póliza por el asegurado o contratante como titular de los derechos indemnizatorios que en dicho documento se establecen.

#### **2.3.4.3.4 Asegurado**

Es la persona que en sí misma o en sus bienes o intereses económicos está expuesta al riesgo.

---

<sup>16</sup> Documentos didácticos elaborados por el Econ. Fernando Ruales TECNISEGUROS S.A.

#### **2.3.4.3.5 Dañado**

Es la persona que, a consecuencia de un siniestro, sufre un daño o perjuicio.

### **2.4 EL NEGOCIO**

#### **2.4.1 Antecedentes**

##### **2.4.1.1 Historia Del Seguro En El Mundo<sup>17</sup>**

El hombre desde su aparición en la tierra, siempre ha estado ligado al reto que representa lo imprevisto.

Originalmente, en su condición de solitario nómada enfrentaba peligros y dificultades que conforme las iba superando, veía la necesidad de compartir estas experiencias con sus otros semejantes, para juntos protegerse recíprocamente, constituyéndose de esta manera en un tipo organizado bajo una sociedad.

Con el tiempo, esta nueva forma de vida, también la traería consigo innumerables situaciones riesgosas que lo obligaría a continuar su lucha para sobrevivir, ya no pensando solo en él, sino además, en el grupo de personas más ligadas a su entorno, es decir, su familia.

A partir de ese momento, la familia se convierte en el eje de la sociedad y era la que soportaba la pérdida que cualquiera de sus miembros pudiera sufrir, ya

---

<sup>17</sup> Documentos didácticos elaborados por el Econ. Fernando Ruales TECNISEGUROS S.A.

que la no existencia de una economía debidamente organizada y el poco comercio, hacían innecesario el seguro, aunado a las supersticiones fatalistas de aquellos tiempos.

La historia del seguro se puede dividir en tres etapas para una mayor comprensión:

1a. Antigüedad y Edad Media hasta el siglo XIV.

2a. Del Siglo XIV al XVII.

3a. Del Siglo XVII hasta nuestros días.

#### **2.4.1.1.1 Primera Etapa**

Durante este tiempo aparecen los primeros sistemas de ayuda mutua. En esta época tenemos a diferentes civilizaciones que tuvieron aportaciones importantes. Entre éstas se encuentran:

**Babilonia:** Se menciona como primer antecedente el "Código de Hammurabi", Rey de Babilonia 1955- 1912 A.C. que ya preveía:

- La indemnización por accidentes de trabajo a través de organizaciones de sociedades mutuas.

- La mutualidad para compartir las pérdidas causadas a las caravanas en el desierto, transportando mercancías.

- La contribución de todos en la construcción de un navío en sustitución del que haya destruido una tempestad.

**Egipto:** Se manejaba la idea de ayuda mutua entre los socios de una institución, para ayudar en los ritos funerarios del socio que falleciera.

**Grecia:** “La ley de Rodas” para el comercio marítimo. Una pérdida se repartía entre todos los propietarios de la mercancía transportada en el barco. Constituye la base del Derecho Mercantil Marítimo. Los griegos tenían una asociación llamada “Erandi” por la que daban asistencia a necesitados a través de un fondo común constituido por todos los agremiados.

**Roma:** Existía una asociación de militares que aportaban una cuota con la que tenían derecho a una indemnización para gastos de viaje por cambio de guarnición en caso de retiro o muerte.

Los artesanos formaban el “Collegia Tenuiorum, Collegia – Funeraticia” con la que los participantes gozaban de gastos por muerte, seguridad constituida por un fondo formado por el Estado y por los beneficiarios y herencias dejadas por socios muertos. También existía el “Préstamo a la Gruesa Ventura” por el que un propietario o armador de una nave tomaba como préstamo una suma igual al valor de la mercancía transportada; en caso de feliz arribo el prestatario reembolsaría el capital más un interés hasta el 15% del capital; en caso contrario, el prestatario no debía nada.

**Edad Media:** En este período existieron sistemas de ayuda mutua como las siguientes:

- Las Guildas fueron precursoras de las Compañías de Seguros. Estas eran asociaciones o hermandades para socorros mutuos, especialmente para en caso de muerte, aunque se desarrollaron muchos

casos por accidente o enfermedad y aún por incendio. Esto tuvo lugar en muchos países en Europa, como Italia, Francia, Inglaterra.

- Monaterios: Daban socorro y caridad a huérfanos, viudas y desempleados, por medio de limosnas.
- Juras: Daban protección por medio de rentas y pensiones que daban los reyes por gracia o merced.
- Tontinas: Fueron de origen italiano y consistían en sumas fijas de dinero cuyo total se dividía entre el número de supervivientes a fecha dada.

#### **2.4.1.1.2 Segunda Etapa**

Esta etapa comprende el período que va desde el Siglo XIV hasta el Siglo XVII y es la del desarrollo y formación del Seguro, aparecen las primeras Instituciones de Seguros en los Ramos de Transporte Marítimo, Vida e Incendio.

Las primeras manifestaciones se dan con el florecimiento del comercio, ya que se hacen más evidentes los peligros del transporte marítimo y terrestre. Se procura dar legislación sobre tal fenómeno promoviendo la protección necesaria para comerciantes y transportistas.

El primer contrato de Seguro conocido relativo al Seguro Marítimo, data de 1347, suscrito en Génova. Este contrato amparaba tanto los accidentes de transporte como la tardanza en la llegada del buque a su destino final.

En esta etapa vemos también aparecer los primeros contratos de Seguro de Vida, mismos que se dan en el Siglo XIV y fueron creados para mujeres embarazadas.

Las primeras pólizas de Seguro de Vida se extendieron en Londres en The Royal Exchange por comisionistas que ahí se reunían, siendo emitida la primera Póliza de este ramo en 1583.

Años más tarde, en 1667, las primeras manifestaciones del Seguro de Incendio se dan en Inglaterra, a raíz del famoso incendio sucedido en Londres, el cual destruyó 13.200 casas y 90 iglesias. A raíz de tal siniestro se crearon entonces las oficinas de Seguros llamadas "Fire Office" y "Friendly Society".

En el mismo año de 1677, en Hamburgo, se funda la primera caja General Pública de Incendio, formada por varios propietarios que reunían cierta cantidad de dinero para socorrerse entre ellos en caso de incendios.

Más adelante en 1688 surge Lloyd's como la más poderosa empresa aseguradora con sede en Londres.

#### **2.4.1.1.3 Tercera Etapa**

Esta etapa comienza a finales del siglo XVII y avanza hasta la actualidad, es la etapa en la que se afianzan los fundamentos técnicos y jurídicos del Seguro.

Durante el siglo XX, debido al gran avance tecnológico, social, económico y legal, el seguro se desarrolló en forma excepcional, especialmente en el

aspecto social, pues se fundan instituciones para proteger el capital humano, la vida de los trabajadores contra los riesgos de accidentes, enfermedades, etc. El auge mundial tomó el seguro en este siglo queda demostrado con la siguiente estadística.

- A principios del siglo XIX existían 30 compañías de seguros.
- En 1850, existían ya 300 compañías de seguros, distribuidas en 14 países.
- En 1900, alrededor del mundo, en 26 países, existían 1300 compañías aseguradoras.
- En 1996, se registraron alrededor de 14000 empresas ligadas a seguros, es decir, compañías de seguros, reaseguros, asesores productores de seguros y reaseguros, ajustadores, etc.

La evolución del seguro en América Latina, se debe a la intervención de países europeos como Inglaterra, España, Francia y Suiza.

#### **2.4.1.2 Breve Historia De Los Seguros En Ecuador<sup>18</sup>**

Para fines del siglo XIX, existían en el Ecuador únicamente compañías de seguros extranjeras, las cuales ofertaban exclusivamente los seguros de transporte e incendio.

---

<sup>18</sup> Documentos didácticos elaborados por el Econ. Fernando Ruales TECNISEGUROS S.A.



En el año de 1906, el General Eloy Alfaro, en aquel entonces, presidente de la República del Ecuador, dicta tres normas principales dirigidas a las compañías de seguros, las cuales fueron:

1.- Las aseguradoras extranjeras deberían tener un apoderado o representante legal para contestar o responder por demandas que podrían surgir a causa de cualquier inconveniente o perjuicio provocado a sus asegurados.

2.- El capital mínimo estipulado para la conformación de compañías de seguros, sería de un millón de pesos.

3.- Los capitales de las compañías de seguros, generados por sus ventas de pólizas y servicios ofrecidos a nivel general, deberían ser obligatoriamente invertidos y no congelados, para de esta manera promover la producción y el trabajo.

En el año de 1933, en el Ecuador se faculta para que la Superintendencia de Bancos, sea el organismo de control del mercado asegurador, otorgándole de esta manera toda potestad y autoridad para que sea el organismo oficial de la actividad aseguradora.

En el año de 1940, se crea en el Ecuador, la primera compañía de seguros "La Nacional".

En el año de 1943, se funda la compañía de Seguros "La Unión", con la cual se confirma a nivel nacional que el mercado de seguros es ciertamente amplio y se encuentra en constante crecimiento por lo que se necesitan de más ofertantes del servicio.

En el año de 1965, el sistema jurídico ecuatoriano pone énfasis en estructurar plenamente las leyes que permitan el buen funcionamiento de las compañías de seguros.

Entre los años 1976 y 1979, en la ciudad de Guayaquil, sucede el gran incendio de las instalaciones de la compañía petrolera Shell, generando de esta manera un desarrollo importante en la creación de aseguradoras nacionales seguido de una proliferación y tecnificación de todos los ramos de seguros.

En el año de 1980 se establece la tarifa obligatoria de incendio.

En 1998 después de una ardua reforma de políticas y reglamentos, se dicta la nueva ley de Seguros, publicada en el Registro Oficial No. 290 el 3 de abril de este año, la cual se encuentra en vigencia hasta la fecha.

En el año 2001, se promulga la nueva ley de Seguro Social, misma que después de nombrar el respectivo consejo técnico, entraría en práctica con el dictamen del reglamento correspondiente.

#### **2.4.1.3 PARTICIPANTES DEL SISTEMA ASEGURADOR EN ECUADOR<sup>19</sup>**

**2.4.1.3.1 Empresas de Seguros:** Compañías de Seguros creadas con el objeto de aceptar, asumir y ceder riesgos en base al cobro de una prima.

---

<sup>19</sup> Documentos didácticos elaborados por el Econ. Fernando Ruales TECNISEGUROS S.A.

**2.4.1.3.2 Compañías de Reaseguros:** Son compañías anónimas establecidas para otorgar cobertura a una o más empresas de seguros por los riesgos que éstas han asumido, así como operaciones de retrocesión.

**2.4.1.3.3 Intermediarios de Reaseguros:** Personas jurídicas que gestionan y colocan reaseguros y retrocesiones para las dos anteriores.

**2.4.1.3.4 Peritos de seguros:**

- Inspectores de Riesgos.- Se encargan de examinar y calificar los riesgos, antes, durante y después de la vigencia de la póliza.
- Ajustadores de Siniestros.- Examinan y determinan las causas del siniestro, valorizan las pérdidas a ser indemnizadas por el asegurador.

**2.4.1.3.5 Asesores Productores de Seguros:** Estos gestionan la obtención de pólizas y coberturas a favor del asegurado frente a las compañías de seguros. La relación con la aseguradora se rige de acuerdo al contrato mercantil de agenciamiento.

**2.4.1.3.6 Agentes de Seguros:** Estas son personas naturales, que a nombre de una empresa de seguros, se dedican a gestionar y obtener contratos de seguros. Los agentes de seguros se rigen en base a un contrato de trabajo.

**2.4.1.3.7 Agencias productoras de seguros:** Estas son personas jurídicas dedicadas a gestionar y obtener contratos de seguros para una o varias empresas de seguros.

Es importante resaltar que las empresas de seguros son solidariamente responsables por los actos ordenados ejecutados por los dos literales anteriores de acuerdo al contrato de agenciamiento.

## **2.4.2 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**

Negocio es la consecuencia de la correcta administración de los recursos con un resultado económicamente positivo para las partes; es importante señalar que no solamente puede ser dinero sino relaciones de poder.<sup>20</sup>

Para definir correctamente al negocio es necesario identificar el sector y la industria a la que pertenece.

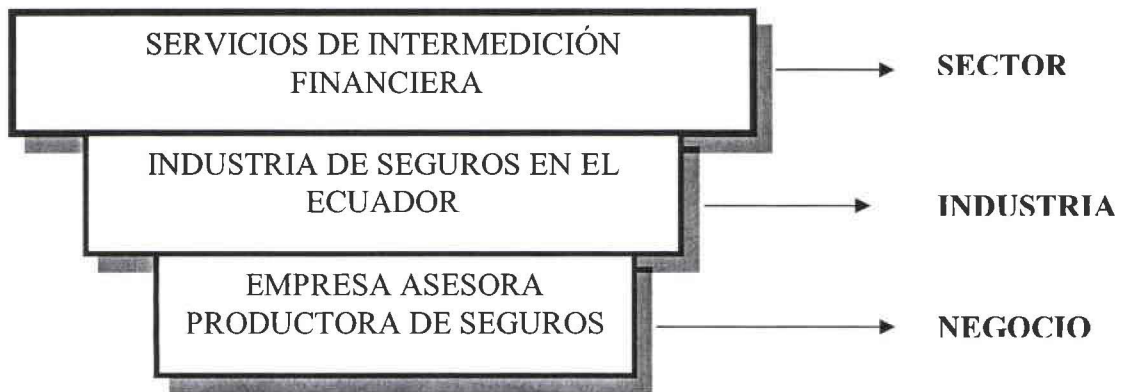
El negocio pertenece al sector de servicios de Intermediación financiera, y más específicamente a la industria de Seguros. El negocio se define como una empresa de servicios de asesoría y producción de seguros, operando como intermediario entre el cliente y la compañía de seguros.

A continuación se presenta un esquema que permite una mejor visualización del negocio y su entorno:

---

<sup>20</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Negocio>

Gráfico No. 2.2



Realizado por: El Autor

El negocio se basa en la asesoría otorgada a los clientes en la utilización y manejo de las diferentes pólizas de seguros comercializadas y que ofrecen las diferentes compañías de seguros.

#### 2.4.2.1 CLASES DE PÓLIZAS<sup>21</sup>

Las pólizas de seguros se clasifican de la siguiente manera:

##### 2.4.2.1.1 Por la amplitud de los riesgos cubiertos:

- Póliza Simple: aquélla en que solo se cubre una garantía completa.
- Póliza Combinada (o Global): aquélla en la que simultáneamente se concede cobertura al asegurado para diferentes riesgos que tienen un nexo común.

<sup>21</sup> Documentos didácticos elaborados por el Econ. Fernando Ruales TECNISEGUROS S.A.

- Póliza a Todo Riesgo: aquélla en que, respecto al objeto asegurado, se garantiza conjunta y simultáneamente todos los riesgos que puedan afectarle.

#### **2.4.2.1.2 Según el número de Asegurados que garantice:**

- Póliza Individual: aquélla en que sólo existe una persona asegurada.
- Póliza Colectiva (de Grupo o Acumulada): aquélla en la que simultáneamente, existen varias personas aseguradas.

#### **2.4.2.1.3 Por la manera de estar designado el titular de la póliza:**

- Póliza Nominativa: es la que garantiza a la persona en ella designada a tal efecto.
- Póliza a la Orden: es aquélla que protege a la persona en cuyo favor se emite.
- Póliza al Portador: en ésta, la persona garantizada es aquella que legítimamente la posee.

#### **2.4.2.2 PRINCIPALES PÓLIZAS DE SEGUROS<sup>22</sup>**

A continuación se detallan las principales pólizas de seguros que se demandan en el mercado, y que por sus beneficios y coberturas son casi imprescindibles en la actualidad.

---

<sup>22</sup> Documentos didácticos elaborados por el Econ. Fernando Ruales TECNISEGUROS S.A.

**2.4.2.2.1 Vehículos:** Cubre los daños o pérdidas como consecuencia del uso de vehículos automotores. Básicamente cubre el choque, robo total o parcial, responsabilidad civil o daños a terceros y accidentes de pasajeros.

**2.4.2.2.2 Accidentes Personales:** Protege contra los accidentes que pueda sufrir una persona causándole la muerte, invalidez permanente (parcial o total), incapacidad temporal para el trabajo, gastos de sepelio, y adicionalmente, gastos de curaciones.

**2.4.2.2.3 Vida:** Cubre el riesgo de muerte que puede sobrevenir al asegurado durante la vigencia del seguro.

**2.4.2.2.4 Casa/ Habitación:** Comprende una cobertura global que incluye varios riesgos, tales como pérdidas o daños a la propiedad del asegurado (domicilio), sobre sus efectos personales, muebles, menaje, joyas y otros objetos propios del hogar.

**2.4.2.2.5 Incendio:** Cubre los daños o pérdidas que el fuego puede ocasionar a los bienes que son materia del seguro, como edificios, industrias, mercaderías y cualquier otro elemento del activo fijo o patrimonio del asegurado. Siendo un ramo complejo en este tipo de pólizas se extiende a cubrir otros riesgos llamados “ líneas aliadas”, tales como terremoto, explosión, inundación, daño malicioso, vandalismo, caída de aeronaves, rotura de vidrios, etc.

**2.4.2.2.6 Equipo Electrónico:** Cubre los daños o pérdidas a aquellos equipos que estén conformados en más de un 70% por componentes electrónicos. La cobertura básica es contra daño parcial o total por accidente y robo parcial o total del equipo.

**2.4.2.2.7 Fidelidad:** Cubre los actos deshonestos de un empleado dependiente en el manejo de valores o dinero, que pueden causar pérdidas en los intereses del empleador.

**2.4.2.2.8 Responsabilidad Civil:** Consiste en cubrir los daños a terceros que el asegurado pueda ocasionar, ya sea en sus personas o en su propiedad, en actos que sean netamente responsabilidad del mismo.

**2.4.2.2.9 Robo y/o Asalto:** Cubre la apropiación ilícita y violenta de bienes o valores, ocasionado por una persona ajena en perjuicio del asegurado.

**2.4.2.2.10 Transporte:** Cubre las pérdidas o daños de las mercaderías, valores u objetos transportados por vía marítima, aérea o terrestre.

Es importante mencionar que en cada póliza de seguros, se encuentran claramente detalladas las coberturas del contrato y sus exclusiones, es decir lo que no está cubierto.

Es responsabilidad del asegurado leer enteramente las pólizas para saber que es lo que está asegurado, los valores por los cuales pagará una prima, y hasta que montos y en que condiciones responderá la compañía de seguros por un siniestro.



## **2.5 FACTORES EXTERNOS**

### **2.5.1 Análisis Macro**

En toda organización existen fuerzas externas que no pueden ser controladas la misma y que afectan positiva o negativamente su buen funcionamiento.

Debido a su carácter macro-exógeno, estas fuerzas son Económicas, Políticas, Sociales, Tecnológicas y Legales.

#### **2.5.1.1 Metodología del análisis de los factores externos**

Con el fin de analizar las fuerzas anteriormente mencionadas, se implementará una metodología que permitirá identificar aquellas que tendrían un impacto importante sobre la actividad de asesoramiento y producción de seguros en el Ecuador. A continuación se detallan las etapas de dicha metodología:

#### **2.5.1.2 Identificación de los principales factores externos**

De todos los factores posibles, se determinó un listado de diez (10) factores que podrían influir sobre el negocio, siendo estos los de mayor relevancia en el desenvolvimiento y desarrollo de la organización.

A continuación se presenta la lista de factores predeterminados:

1. Producto Interno Bruto.
2. Tratados de Libre Comercio
3. Inflación
4. Tasas de Interés.
5. Desempleo.
6. Delincuencia.
7. Educación.
8. Tecnología
9. Política.
10. Factor Legal.

#### **2.5.1.3 Recopilación de información**

Teniendo como fin, el obtener datos concretos sobre la influencia que tienen los factores antes enumerados en la industria de seguros, se recurrió a analizar cada uno de ellos tomando en cuenta datos de la actualidad.

#### **2.5.1.4 Análisis de los factores relevantes**

Toda vez que la información fue recopilada para el análisis respectivo de cada factor relevante, se prosiguió a determinar si estos representaban una oportunidad o una amenaza para el negocio de un broker de seguros.

## 2.5.1.4.1 FACTORES ECONÓMICOS

### 2.5.1.4.1.1 Producto Interno Bruto

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.<sup>23</sup>

Según el Banco Central del Ecuador, los valores del PIB para los años, 2005, 2006, y 2007 son los siguientes:

**Cuadro No. 2. 2**  
**PIB ECUADOR**

PIB	PAIS	ESCALA	MONEDA	2005	2006	2007(*)
	ECUADOR	MILLONES	USD	36489	40892	43936

Realizado por: El Autor

Fuente: Banco Central del Ecuador

(\*) Previsión

Los valores reflejados para el año 2007, representan una previsión realizada por el Banco Central del Ecuador, entidad que además prevé un crecimiento del PIB para años venideros.

A partir del año 2000, debido a la dolarización sufrida por el Ecuador, existió un crecimiento económico impulsado por el incremento de la producción petrolera

<sup>23</sup> <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

y su elevado precio y además por el aumento del consumo en los hogares ecuatorianos.

También las actividades no petroleras han tenido una tendencia al crecimiento, sectores como el de la industria de Seguros, la construcción y el manufacturero han obtenido una importante evolución en los últimos cinco años.

El hecho de que una economía crezca a paso sostenido representa una oportunidad para cualquier negocio. En el caso de los Seguros, su tendencia al crecimiento se da también por el crecimiento general de la economía del país, al existir mayor producción, se expande el mercado para todos quienes conforman el sistema asegurador del país.

#### **2.5.1.4.1.2 Inflación**

El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo.

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares.

Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento.<sup>24</sup>

A partir de la dolarización sufrida en el Ecuador, la inflación ha tenido una tendencia notable a la baja ajustándose de esta manera a índices internacionales, gracias a que el dólar es una moneda fuerte y a que el Banco Central del Ecuador perdió la función de emisión monetaria. A pesar de esto, en los dos últimos años ha crecido paulatinamente, debido entre otras cosas, a la devolución de los fondos de reserva por parte del estado en el año 2005 y también por el incremento de remesas que ingresan al país, principalmente por ciudadanos que trabajan en el bloque europeo; dichos factores incrementaron la liquidez en el sistema monetario local.

Durante los primeros meses del año 2007 la inflación bajó notablemente, sin embargo en los últimos meses de este mismo año se vio un repunte inflacionario que se vino observando desde mayo debido principalmente a los precios de productos alimenticios y de bebidas no alcohólicas.

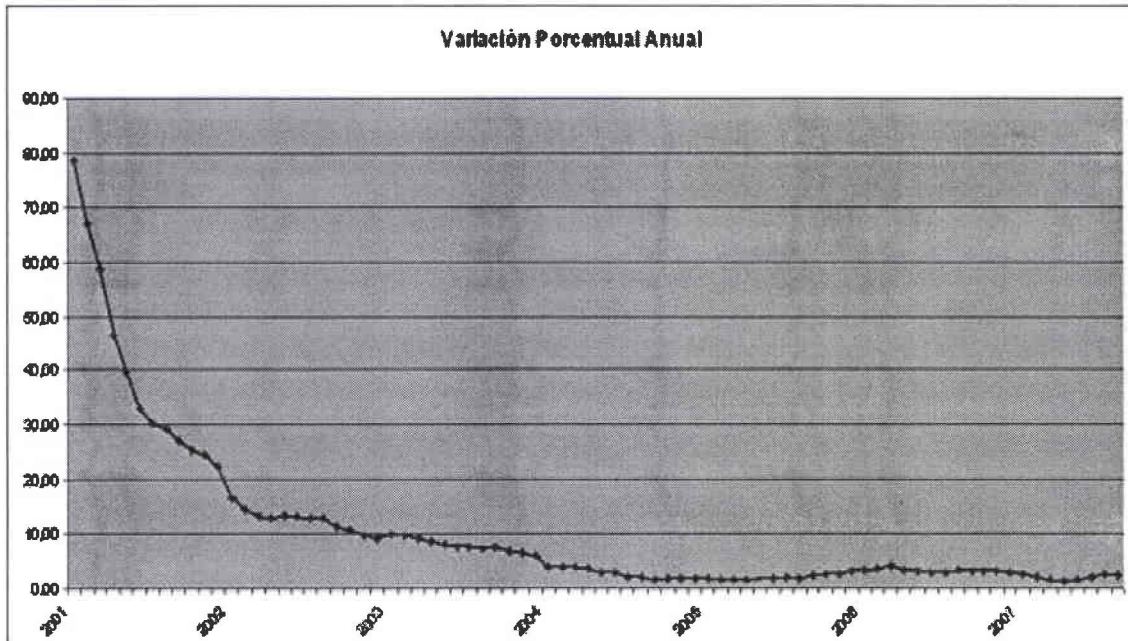
**Gráfico No 2.3**  
**INFLACIÓN ECUADOR**

Meses Años	Ene.	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>2001</b>	78,69	67,12	58,78	46,55	39,61	33,20	30,43	29,24	27,20	25,31	24,62	22,44
<b>2002</b>	16,53	14,44	13,24	12,99	13,36	13,25	12,90	12,90	11,28	10,70	9,71	9,36
<b>2003</b>	10,09	9,76	9,15	8,59	8,25	7,62	7,72	7,32	7,55	6,86	6,48	6,07
<b>2004</b>	3,92	3,84	3,98	3,65	2,97	2,87	2,20	2,17	1,60	1,88	1,97	1,95
<b>2005</b>	1,82	1,62	1,53	1,54	1,85	1,91	2,21	1,96	2,43	2,72	2,74	3,14
<b>2006</b>	3,37	3,82	4,23	3,43	3,11	2,80	2,99	3,36	3,21	3,21	3,21	2,87
<b>2007</b>	2,68	2,03	1,47	1,39	1,56	2,19	2,58	2,44				

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

<sup>24</sup> <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>





Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

Un aumento en la tasa de inflación, representa para cualquier negocio, una amenaza. En el sector de Seguros, el hecho de que los precios de bienes y servicios se encarezcan, significa que los clientes que conforman este mercado, piensen dos veces antes de comprar bienes o invertir en nuevos negocios, y a causa de esto y de una disminución en su poder adquisitivo, ni la adquisición de activos, ni el aseguramiento de los mismos se llegarían a concretar.

#### 2.5.1.4.1.3 Tratados de libre comercio

Un tratado de libre comercio (TLC) consiste en un acuerdo comercial regional o bilateral para ampliar el mercado de bienes y servicios entre los países participantes. Básicamente, consiste en la eliminación o rebaja sustancial de

los aranceles para los bienes entre las partes, y acuerdos en materia de servicios. Este acuerdo se rige por las reglas de la Organización Mundial del Comercio (OMC) o por mutuo acuerdo entre los países participantes.<sup>25</sup>

El incremento del comercio por parte de las economías locales y su apertura a relaciones bi-regionales entre bloques económicos, estimula la producción de cada país. Los ingresos que generan nuevos negocios a un país como el Ecuador, a través de un Tratado de Libre Comercio, dan como resultado, independientemente de una mejora significativa en la balanza comercial, un mejor nivel de vida de sus habitantes. Así, el Banco Mundial asegura que las economías abiertas en los últimos años han crecido de una forma más acelerada que los países menos abiertos.

Un TLC entre el Ecuador y Estados Unidos, fue hasta hace poco un tema de total relevancia en lo que se refiere a las relaciones comerciales de nuestro país. Para el Ecuador, el primer socio comercial, con un 45% de sus exportaciones, es justamente el gran país del norte.

Lastimosamente, debido a un conflicto comercial entre el estado y una empresa petrolera estadounidense, el mencionado tratado quedó suspenso a la expectativa de retomar las negociaciones, ya que el nuevo gobierno no es partidario de firmar TLC y prefiere negociar preferencias arancelarias.

---

<sup>25</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Tratado\\_de\\_libre\\_comercio](http://es.wikipedia.org/wiki/Tratado_de_libre_comercio)

Cabe resaltar que el tratado fue negociado en su mayoría quedando únicamente por cerrar los temas más delicados.

Por otro lado, una relación comercial muy importante que entra a negociaciones en el año 2007, es la conformada por la Comunidad Andina (CAN) y la Unión Europea (UE). Después de varios diálogos entre las partes finalmente se ha decidido comenzar a negociar sus condiciones en Septiembre de este año. Como sabemos, el Ecuador al ser miembro de la CAN, se verá beneficiado en la misma medida que el resto de países miembros y de esta manera su economía, al tener nuevos mercados y facilidades de acceso a los mismos, se fortalecerá y será más competitiva.

En cuanto al negocio de una empresa asesora productora de seguros, la concertación de un TLC, entre Ecuador y ya sea los Estados Unidos o la Unión Europea, representa una oportunidad en lo que se refiere a la venta de seguros principalmente de transporte. Al tener mayor volumen de exportaciones e importaciones, será también mayor la demanda de pólizas de aseguramiento para los bienes transportados. Por otro lado, el ingreso de nuevos productos, como por ejemplo vehículos, maquinaria, equipos electrónicos, etc., incrementa también la posibilidad de asegurarlos y por ende incrementar la producción en la industria de seguros.



#### 2.5.1.4.1.4 Tasas de Interés

Es el reconocimiento o la retribución que se paga por el uso del dinero durante un período de tiempo determinado. Se puede expresar en términos efectivos o nominales anticipados o vencidos y en diferentes períodos de tiempo.<sup>26</sup>

La tasa de interés es fijada por el Banco central de cada país a los otros bancos y estos, a su vez, la fijan a las personas por los préstamos otorgados.

Una tasa de interés alta incentiva el ahorro y una tasa de interés baja incentiva el consumo.<sup>27</sup>

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube, pero se ve afectada también por las políticas del gobierno. Al ser el sector corporativo el más atractivo para el negocio analizaremos las tasas de interés que a este sector afectan.

**PRIME:** Tasa que los principales bancos conceden créditos a sus clientes en Estados Unidos de América. Referencia del nivel de las tasas activas de ese país. Los bancos la utilizan para establecer las tasas de interés de los créditos.

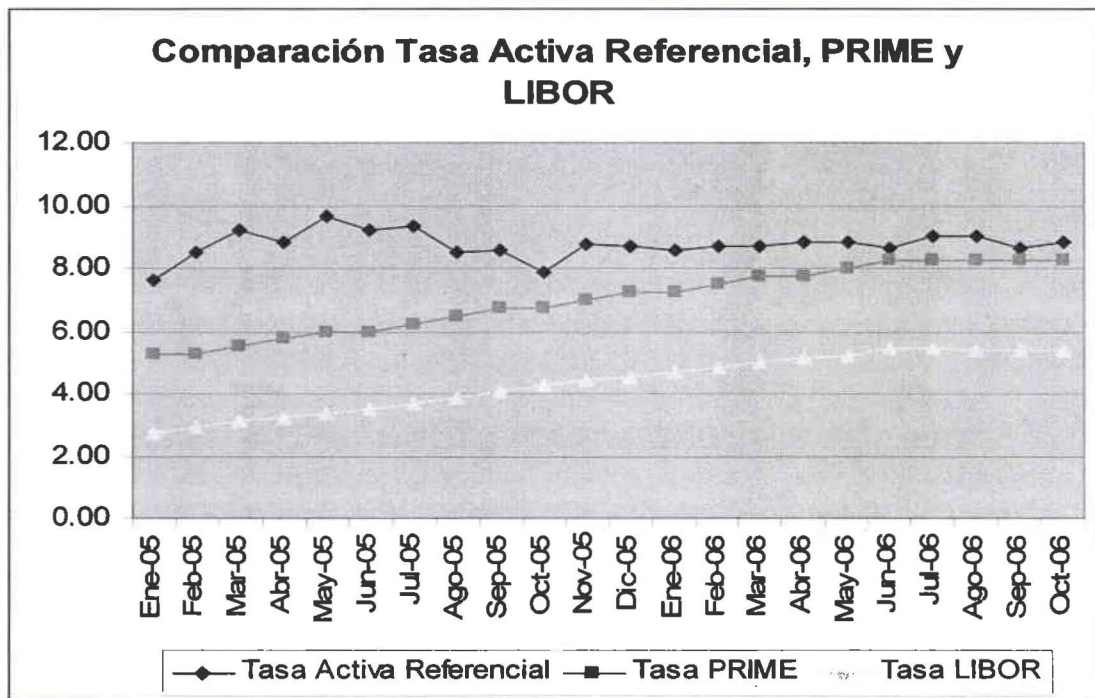
**LIBOR:** Tasa de interés aplicada a los préstamos a plazo en el mercado internacional, fijada en la ciudad de Londres.

<sup>26</sup> [www.suleasing.com/suleasing/glosario.aspx](http://www.suleasing.com/suleasing/glosario.aspx)

<sup>27</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa\\_de\\_inter%C3%A9s](http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_inter%C3%A9s)

**TAR:** es igual al promedio ponderado de las tasas de operaciones de crédito entre 84 y 91 días, otorgados por todos los bancos privados, al sector corporativo.

Grafico No. 2.4



Fuente: Bolsa de Quito

En el gráfico se puede ver la estabilidad generada por la dolarización en la economía local durante los últimos años, en cuanto a tasas de interés se refiere, para octubre del 2006 se puede apreciar que la TAR no es muy elevada si la comparamos con la PRIME, pero si la comparación es con la LIBOR este margen es más elevado.

La estabilidad en las tasas de interés constituye un factor determinante para que los consumidores accedan a endeudarse en la compra de cualquier activo, el cual puede ser asegurado.

En cuanto al negocio se refiere, se puede concluir que las tasas de interés elevadas en una economía dolarizada son peligrosas y por la tanto constituyen una amenaza para los potenciales nuevos negocios financieros.

#### **2.5.1.4.2 FACTORES SOCIALES- CULTURALES**

##### **2.5.1.4.2.1 Desempleo<sup>28</sup>**

“Situación en la que se encuentran las personas que teniendo edad, capacidad y deseo de trabajar no pueden conseguir un puesto de trabajo viéndose sometidos a una situación de paro forzoso”.

El desempleo es el ocio involuntario de una persona que desea encontrar trabajo. El desempleo se da cuando, entre otras causas, existe un descenso temporal en el crecimiento económico, caracterizado por la disminución de la demanda, de la inversión y de la productividad y por el aumento de la inflación.

La actividad económica tiene un comportamiento cíclico, de forma que los periodos de auge en la economía van seguidos de una recesión o desaceleración del crecimiento.

---

<sup>28</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/43/desempleo.htm>

Grafico No. 2.4



Elaborado por: Cedatos

Fuente: Banco Central del Ecuador

Como podemos observar en el cuadro anterior, la variación de la tasa de desempleo en el Ecuador, oscila entre el nueve y el once por ciento en los últimos dos años.

Comparando los meses de Junio del año 2005, 2006 y 2007, podemos observar que el desempleo ha disminuido, a pesar de esto, la variación de la tasa de desempleo en el transcurso de estos años es constante, sube y baja permanentemente de una manera mínima, motivo por el cual no podemos asegurar que la tendencia sea necesariamente a la baja.

El desempleo afecta directamente a las economías y a los negocios que operan dentro de las mismas debido a que los consumidores pierden

directamente su poder adquisitivo, representando una amenaza para cualquier industria.

El negocio de seguros necesita de personas económicamente activas para poder pagar el precio de asegurarse. El hecho de que exista desempleo en el país, significa que hay un segmento del mercado que no puede ser explotado, debido a la falta de recursos económicos de sus integrantes.

#### **2.5.1.4.2.2 Educación**

Es el proceso bi-direccional mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar. La educación no sólo se produce a través de la palabra, está presente en todas nuestras acciones, sentimientos y actitudes.

Por otro lado, la educación es el proceso de vinculación y concienciación cultural, moral y conductual. Así, a través de la educación las nuevas generaciones asimilan y aprenden los conocimientos, normas de conducta, modos de ser y formas de ver el mundo de generaciones anteriores, creando además las suyas propias.<sup>29</sup>

La educación es, sin duda alguna, uno de los factores más importantes para el desarrollo de los seres humanos.

---

<sup>29</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Educaci%C3%B3n>

Es el principal método para combatir la corrupción, la pobreza y por ende la delincuencia, logrando así sociedades más íntegras que alcanzan cada vez mejores niveles de vida.

Sin lugar a duda, es la educación, la que determina que una persona pueda o no decidir sobre la contratación de un servicio como el de un asesor productor de seguros, y a través de este, acceder a pólizas de aseguramiento convenientes. Debido a los varios beneficios que otorga un broker de seguros, la persona que lo utiliza debe tener un perfil, que la identifique como aquella que entiende y conoce sobre el ahorro, la inversión, presupuestos, y obviamente los beneficios que otorgan los seguros como medio de prevención. Estos conocimientos que adquieren las personas a lo largo de su vida, son fundamentales para su desenvolvimiento dentro de una sociedad moderna y se logran a través de la educación.

Dado a que en el Ecuador los niveles de educación no son los más óptimos ni adecuados, a pesar de que se ha logrado un avance importante en cuanto al alcance de la misma, la educación es un factor muy descuidado y que deja mucho que desear, sobre todo para los más pobres. El hecho de que exista una falta de atención hacia este factor tan relevante por parte de los gobiernos, y que no todos los niños y jóvenes del Ecuador, tengan acceso a una buena educación, a la larga representa una amenaza para cualquier negocio y particularmente en el área de seguros también.



#### 2.5.1.4.2.3 Delincuencia

Sin lugar a dudas, la delincuencia ha sido un fenómeno muy representativo desde el siglo pasado a nivel social. La delincuencia es uno de los problemas criminológicos que crece cada día más, no solo en nuestro país, sino también en el mundo entero; es una de las acciones socialmente negativas que va a lo contrario fijado por la ley y a las buenas costumbres creadas y aceptadas por la sociedad.<sup>30</sup>

Es evidente que, la causa principal para que el nivel de delincuencia aumente en el Ecuador, se debe al desempleo y a la pobreza que este genera. Si queremos reducir la delincuencia, habrá que empezar por promover el empleo legal. Así no solo se impedirá el progreso del mercado negro, sino que, más importante aún, se evitará que más ecuatorianos sigan migrando a tierras de mayores oportunidades y que sus hijos, carentes de amor y guías, terminen cometiendo actividades criminales para, con esos ingresos, poder consentir sus comprensibles necesidades.

Irónicamente, un aspecto tan negativo, como lo es la delincuencia, significa una oportunidad para un asesor productor de seguros, debido a que mientras más inseguridad existe, más es el deseo y la necesidad por parte de las personas de contratar una póliza de aseguramiento.

Dentro de la industria de seguros, no necesariamente todos sus participantes salen beneficiados. En el caso de un asesor productor de seguros, podemos

---

<sup>30</sup> <http://www.monografias.com/trabajos15/delincuencia-juvenil/delincuencia-juvenil.shtml#INTRO>

decir que si lo es, debido a que éste, al no pagar siniestros, solamente se nutre de comisiones generadas por las ventas que realiza como intermediario entre el cliente y la compañía de seguros. Al contrario, una compañía de seguros, puede o no ganar, ya que a pesar de también gozar de una cartera de clientes más amplia, y con ella aumentar sus ingresos, corre el riesgo de pagar grandes sumas de dinero producto de indemnizaciones que se realizan a consecuencia de los siniestros ocurridos en un determinado periodo, causados entre otros factores por el alto índice de delincuencia en el país.

#### **2.5.1.4.3 FACTOR TECNOLÓGICO**

La tecnología hoy por hoy, es la base del mundo moderno y globalizado en el que vivimos. Los negocios, los hogares, los individuos, y en general todos los integrantes de una comunidad, dependemos actualmente de la tecnología y sus servicios.

En el negocio de los seguros, y particularmente en el de un asesor productor de seguros, la tecnología en la actualidad, representa una oportunidad para el buen manejo de sus clientes.

Una buena administración de bases de datos, en donde se registre toda la información necesaria de nuestros asegurados, será fundamental para realizar seguimientos permanentes de los estados de cuenta de cada uno de ellos, vigencia de pólizas, renovaciones, siniestros, gustos, preferencias, etc.



Además apoyándonos en la tecnología, podremos tener sistemas integrados con las compañías de seguros, con los cuales se logrará resultados inmediatos, en lo que se refiere a información requerida día a día, como lo son: cotizaciones, liquidaciones, información sobre coberturas, condiciones de pólizas, etc. A medida que un negocio crece, es cada vez más importante el desarrollo de procesos que permitan la administración de sus socios comerciales, sus productos y sus finanzas.

La integración comercial a través de las telecomunicaciones, permite en este negocio, lograr transacciones cada vez más ágiles, oportunas y con información exacta.

Para un asesor productor de seguros, el ser identificado como un agente de servicio innovador, tecnológicamente hablando, es de mucha importancia, ya que esto atrae a nuevos clientes, que al conocer de nuestra objetividad y precisión en el negocio, no dudan en contratar nuestro servicio y además recomendarlo.

#### **2.5.1.4.4 FACTORES LEGALES**

El mercado asegurador ecuatoriano, como cualquier otro dentro de una industria, debe cumplir con reglamentos y regirse a lineamientos estipulados por la ley.

En el caso de los asesores productores de seguros, el órgano oficial de control es La Superintendencia de Bancos y las leyes a las que debe regirse son: La Ley de Seguros y el Código de Comercio.

La Superintendencia de Bancos como entidad máxima de control, se encarga de emitir reglamentos y normas para los diferentes entes del mercado asegurador ecuatoriano. La ley le concede facultades equivalentes a la de un Colegislador.

Tiene entre sus responsabilidades las de aprobar pólizas, coberturas, cláusulas y formularios, para que las compañías aseguradoras puedan emitir y utilizar en sus operaciones cotidianas.

Además, La Superintendencia de Bancos, es el único órgano autorizado para aprobar la constitución de compañías de seguros y emitir credenciales de operación para los asesores productores de seguros. Realiza controles permanentes y regulares sobre diversos requisitos que deben cumplirse en las operaciones de seguros. Tiene la facultad reglamentaria para desarrollar preceptos de la ley para arreglar y ordenar toda actividad que del contrato del seguro se origine.

La Superintendencia de Bancos tiene como apoyo en sus operaciones a la Intendencia de Seguros y ésta a su vez al Departamento Legal, Departamento Actuarial y al Departamento Técnico.

**Organigrama 2.1**



Realizado por: El Autor

#### **2.5.1.4.4.1 La Ley de Seguros**

Es aquella que regula la constitución, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las personas jurídicas y las operaciones y actividades de las personas naturales que integran el sistema de seguro privado; las cuales se someterán a las leyes de la República y a la vigilancia y control de la Superintendencia de bancos.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Curso de Mercado Asegurador Ecuatoriano elaborado por Econ. Fernando Ruales, TECNISEGUROS S.A.

#### **2.5.1.4.4.2 Código de Comercio**

Dentro de este código rigen obligaciones en agrupaciones y los actos y contratos de comercio del seguro. El Código de Comercio regula los requisitos de fondo y forma para la existencia del contrato de seguros; determina además los derechos y las obligaciones de las partes contratantes.<sup>32</sup>

El solo hecho de que exista una regulación específica y detallada para la actividad de un asesor productor de seguros en el país constituye una ventaja, ya que su funcionamiento está detallado en la ley y se puede referir a ella en el caso de algún litigio legal; a pesar de ello, hay que tomar en cuenta, que el cumplimiento de las leyes en el Ecuador, es en ocasiones, mal manejado por lo que en cierta manera también puede significar una amenaza.

#### **2.5.1.4.5 FACTOR POLÍTICO**

El 15 de enero del año 2007, el Econ. Rafael Correa, comenzó su mandato como Presidente de la República. A partir de su posesión, el Ecuador, como es normal en cada transición de gobierno, se encontró a la expectativa de saber como y cuando el Presidente iba a cumplir con todos sus ofrecimientos.

---

<sup>32</sup> Curso de Mercado Asegurador Ecuatoriano elaborado por Econ. Fernando Ruales, TECNISEGUROS S.A.

Una de sus propuestas, y de hecho, la que convenció a gran parte del pueblo y con la cual ganó gran cantidad de votos, fue la de crear una Asamblea Constituyente.

El gobierno de Correa se ha visto envuelto en una serie de conflictos, principalmente con miembros del Congreso Nacional. La decisión de llamar a votaciones para una consulta popular, en donde se planteaba justamente la creación de una Asamblea Constituyente, tal como lo había ofrecido en su campaña, fue el causal de permanentes enfrentamientos.

Ahora, al ser la Asamblea Constituyente ya una realidad, existe por parte de la ciudadanía, una constante incertidumbre sobre el futuro del país y un desconocimiento sobre las responsabilidades y las acciones que tomarán quienes la conformen. Esto ha causado un malestar evidente y caos a nivel social. La inestabilidad política en una nación afecta indiscutiblemente al comercio, debido a que las personas y empresas, temen a endeudarse y por ende a adquirir nuevos activos.

En el negocio de los seguros, la falta de bienes a asegurar, representa una amenaza provocada por una disminución en la inversión privada y endeudamiento por parte de personas económicamente activas.

Un asesor productor de seguros, quien tiene como fin, la captación de clientes, entra en una etapa de recesión, debido a que en el mercado donde se desenvuelve, sus integrantes se ven forzados a disminuir la adquisición de bienes

y a consecuencia de esto, las ventas de pólizas de aseguramiento y el negocio como tal, también decrece.

## 2.6 BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA

Para el análisis de las barreras de entrada y salida utilizaremos un esquema creado por Michael Porter, basado en la siguiente metodología<sup>33</sup>:

- Se identificarán las barreras de entrada en la industria de servicios financieros (broker de seguros) y se determinarán si dichas barreras son altas o bajas.
- Se identificarán las barreras de salida en la industria de servicios financieros (broker de seguros) y se determinarán si dichas barreras son altas o bajas.
- Se calificarán las barreras de entrada y salida de acuerdo a la siguiente escala:
  - 1: barrera muy baja
  - 2: barrera baja
  - 3: barrera mediana
  - 4: barrera alta
  - 5: barrera muy alta

---

<sup>33</sup> Variación del método proporcionado por Jean Paul Pinto y tomado de la tesis de grado de Gabriela Salas y Giniva Salas.

- Se obtendrá el promedio de las barreras de entrada y salida, graficándolas en los ejes X y Y respectivamente. Debido a la calificación establecida, la escala será de 0 a 5. El proyecto de ÁMOCO deberá ubicarse en uno de los cuadrantes de la matriz.

Los cuadrantes definirán si el proyecto es “un desastre total”, “un negocio indiferente”, “un buen negocio pero riesgoso” o “un negocio rentable”.

### **2.6.1 BARRERA DE ENTRADA**

A pesar de que ÁMOCO es una empresa que ya se encuentra en la industria, se analizarán las barreras de entrada, desde un punto de vista de una reinserción en el mercado, debido a que por su poca o nula operatividad se ha mantenido en los últimos años fuera de curso y en realidad debe analizarse cuales son las barreras que existen para poder reposicionarse en la industria nuevamente, como se mencionó anteriormente, a pesar de encontrarse ya como empresa operante.

### **2.6.1.1 Diferenciación del producto**

Los ingresos de una compañía y sus utilidades dependen, en gran medida, de la capacidad que tiene ésta para atraer la atención sobre el producto que ofrece y diferenciarlo favorablemente de otros similares.<sup>34</sup>

Dado que los márgenes de un servicio financiero, como la intermediación de seguros, están establecidos en el mercado, la diferenciación del producto ofrecido radica básicamente en el servicio que se otorgue a sus clientes, los métodos de venta, empleados, los programas de seguros creados, la diversificación de sus productos de aseguramiento, entre otros.

En la actualidad el mercado asegurador ha adquirido conciencia sobre la importancia que tiene el buen servicio en una empresa, como herramienta para mantener a sus clientes y captar nuevos. Debido al alto nivel de competencia en este sentido, la calificación para esta barrera es de 4.

### **2.6.1.2 Identidad de marca**

Desde el punto de vista de los consumidores, las marcas sirven para identificar más fácilmente los bienes y servicios.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Fundamentos de Marketing, 10ª Edición William J. Stanton Pág. 301

<sup>35</sup> Fundamentos de Marketing, 10ª Edición William J. Stanton Pág. 331



Debido a que el servicio de intermediación de seguros, no es nuevo en el mercado, y existen participantes dentro del mismo con muchos años de trayectoria y reconocimiento, será importante desarrollar estrategias de posicionamiento de la marca o nombre de ÁMOCO, en la mente de los consumidores para que al momento de decidirse sobre un servicio de asesoramiento, puedan escogerlos.

Ya que en la actualidad existen marcas o nombres de intermediarios de seguros bien posicionados, y siendo esto un factor importante al momento de competir en la industria, se califica a esta barrera con 4.

### **2.6.1.3 Requerimientos de capital**

En esta barrera se analiza la necesidad de invertir recursos financieros en la empresa. En este caso, debido a que ÁMOCO se encuentra actualmente legalmente constituida, no se considerarán recursos para este rubro, pero si para el área de tecnología, instalaciones, papelería y recurso humano.

En las actividades de una empresa de servicios, como son las de un asesor productor de seguros, los costos de producción, inventarios, materia prima, mantenimientos, etc., son nulos, por lo tanto dentro del análisis de las barreras de entrada, ésta particularmente tiene una calificación de 2.

#### **2.6.1.4 Acceso a los canales de distribución**

El negocio de un intermediario de seguros, como ÁMOCO, es muy amplio, por lo tanto, al existir gran variedad de seguros a ofertar, es también grande el número de posibles contratantes. ÁMOCO, aplicará un sistema de ventas directas, a través de visitas a clientes potenciales y en casos específicos, situando puntos de venta en lugares de afluencia masiva, como centros comerciales, universidades, ferias de autos y centros de exposiciones.

Ya que el principal canal de distribución es en este negocio es el ejecutivo comercial, y para los demás canales el acceso es factible, será de gran importancia su total capacitación para que sus funciones sean cumplidas de acuerdo a presupuestos establecidos para periodos determinados. Debido a que no existen mayores impedimentos, para dar a conocer nuestros servicios y productos existentes, la calificación que recibe esta barrera es de 2.

#### **2.6.1.5 Curva de aprendizaje o experiencia**

El know how de las empresas es un factor muy determinante al momento de realizar sus negocios, ya que aplicándolo se logra el impacto que se quiere tener con los clientes.

ÁMOCO es una empresa que cuenta con la experiencia suficiente y una trayectoria de años como para poder posicionarse efectivamente y ofrecer el servicio que los clientes más exigentes buscan.

Al no haber participado activamente en el mercado asegurador los últimos años, ÁMOCO, tiene como responsabilidad actualizarse en el campo de los seguros a nivel general y de esta manera poder reintegrarse de una manera más que agresiva, inteligente.

Debido a que existen en el mercado empresas muy reconocidas por la calidad de servicio que ofrecen, se deberá trabajar arduamente para lograr una diferenciación entre ellas en cuanto a servicio se refiere y así lograr una participación en el mercado cada vez mayor.

Debido a los amplios conocimientos que posee ÁMOCO en el negocio de seguros, y a que conoce también cuales son los factores que más influyen en esta industria, no será difícil para esta empresa aplicarlos para lograr crecer y posicionarse dentro de las mejores de su categoría. Sin embargo el hecho de que existan futuras empresas que cuenten también con los conocimientos y deseos de entrar a la industria, significa un riesgo para ÁMOCO, al tener que enfrentar posibles muy buenos competidores. La calificación que obtiene esta barrera es de 2.

### **2.6.1.6 Exigencias Gubernamentales**

ÁMOCO, es una empresa que ya forma parte del mercado asegurador ecuatoriano, es decir se encuentra ya legalmente constituida y registrada. Por esta razón todos los requisitos impuestos por el ente regulador, Superintendencia de Bancos, para comenzar con las operaciones de asesor productor de seguros, fueron debidamente cumplidos en su tiempo y exitosamente aprobados.

Sin embargo, para poder mantenerse operando bajo los términos que exige la ley, ÁMOCO, debe anualmente cumplir con ciertas normas como, presentar balances financieros a la Superintendencia de Bancos y Seguros, declarar impuestos ante el Servicio de Rentas Internas, y pagar el valor respectivo de patente al Municipio. El no cumplir con alguno de los reglamentos antes mencionados, provocaría el ser sancionado a través de multas o en caso extremo que se retire la licencia de operación y de esta manera no poder seguir participando en este negocio. Es por eso que la calificación para esta barrera es de 3.

## **2.6.2 BARRERAS DE SALIDA**

### **2.6.2.1 Activos especializados**

El momento en el cual una empresa posee activos especializados, muy difíciles de usarlos en otro negocio, se considera que tiene una barrera alta de salida.

Debido al origen del negocio de ÁMOCO, para su funcionamiento, no se necesitan activos especializados, al contrario, en sus operaciones se usan activos que marcan el común de los denominadores en todos los negocios, tales como son equipos electrónicos, de comunicación, suministros de oficina, etc.

Ya a que esta barrera es casi inexistente la calificación es de 1, muy baja.

#### **2.6.2.2 Barreras emocionales**

Existen ciertos factores emocionales dentro del normal funcionamiento de una empresa, tales como el afecto al negocio o actividad, las buenas relaciones con los empleados, el temor a no alcanzar las metas propuestas, o el simple hecho de que el negocio sea familiar, como lo es el caso de ÁMOCO, evita que ciertas compañías salgan del mercado así sus balances no sean los óptimos.

En el caso de la empresa asesora productora de seguros, ÁMOCO, los capitales para su constitución fueron aportados por miembros de una misma familia, motivo por el cual, al momento de tomar una decisión tan importante como su disolución, se deberá actuar bajo un consenso en donde cada uno aporte con sus ideas sobre la factibilidad de cerrar o no el negocio, por este motivo las barreras emocionales influyen en la decisión final, ya que cada integrante de la empresa participa al tomar esta medida, su calificación es de 3.

### **2.6.2.3 Restricciones Sociales y Gubernamentales**

ÁMOCO, como empresa que ofrece un servicio financiero en el Ecuador, está regulada por la Superintendencia de Bancos, razón por la cual al formar parte de este sistema debe acogerse a sus políticas al momento de querer cesar en sus funciones.

Dichas políticas, son parte del proceso normal que se aplica para todas las empresas relacionadas a los seguros, y básicamente indica que la empresa deberá estar al día en pago a proveedores y clientes; liquidado reclamos presentados por parte de los asegurados y cancelado los contratos que a la fecha existieran o en su defecto transferirlos a otras compañías. A pesar de que esta serie de requisitos necesarios para dejar de operar en la industria, demora dependiendo de su complejidad, para la empresa no representa mayores gastos, por lo cual la calificación es de 2.

A continuación se resume en un cuadro las barreras de entrada y salida previamente analizadas.

**Cuadro No. 2.3**

<b>Barreras de Entrada</b>	<b>Calificación</b>
Diferenciación del producto	4
Identidad de marca	4
Requerimiento de capital	2
Acceso a canales de distribución	2
Curva de aprendizaje o experiencia	2
Exigencias Gubernamentales	3
<b>Promedio</b>	<b>3,4</b>

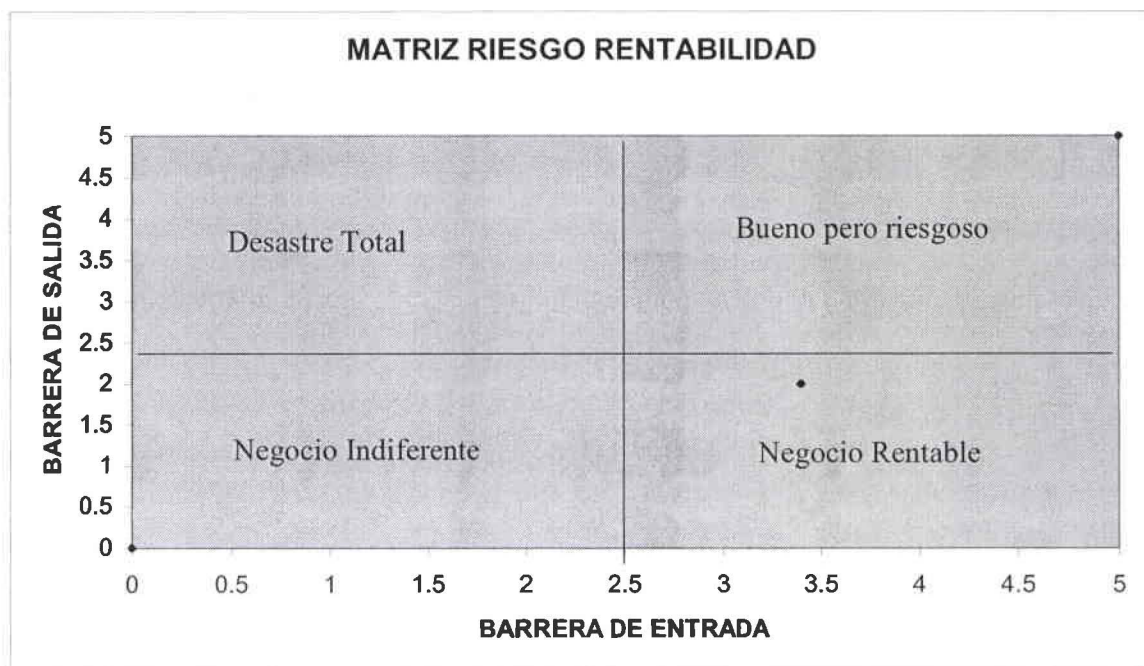
<b>Barreras de salida</b>	<b>Calificación</b>
Activos especializados	1
Barreras emocionales	3
Políticas Gubernamentales	2
<b>Promedio</b>	<b>2</b>

Realizado por: El Autor

En el siguiente cuadro se refleja los promedios obtenidos en el cuadro 3 y se los sitúa dentro de una matriz de riesgo- rentabilidad.



Gráfico No. 2.5



Realizado por: El Autor

En el cuadro anterior, podemos ver que el negocio de ÁMOCO, se posiciona en el cuarto cuadrante, lo cual quiere decir que este es “un negocio rentable”, debido a las altas barreras de entrada y las bajas barreras de salida.

Las estrategias sobre las cuales deberá centrarse ÁMOCO, serán sobre todo aplicadas para fortalecer las barreras de entrada, a través de las cuales se desea posicionar la marca o nombre de la empresa, administrar de una manera óptima la base de clientes con la ayuda de herramientas de administración de clientes en Marketing como es el CRM (Customer Relationship Management), la cual nos

sirve para fortalecer las relaciones con los clientes y de esta manera lograr una fidelización de los mismos con la empresa, para poder mantener nuestras utilidades y además incrementarlas.

## **2.7 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER**

En el año de 1979, Michael Porter expone la teoría de las cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía. Esta teoría propone que las cinco fuerzas como el poder de negociación de los consumidores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de los nuevos actores, la amenaza de los productos sustitutos y el nivel de competencia en una industria son los que establecen el atractivo de una industria. A continuación se analizan las fuerzas anteriormente mencionadas:

- Se identificará a cada uno de los actores presentes en las cinco fuerzas.
- Se analizará el grado de rivalidad entre las empresas existentes en la industria de servicios financieros.
- Se determinarán los productos y servicios financieros sustitutos de la actividad de intermediación de seguros.
- Se identificarán los proveedores presentes en la industria, además se determinará el poder de negociación de los mismos.
- Se identificarán a los potenciales clientes de la industria y se determinará el poder de negociación de los mismos.

- Se analizarán las posibilidades de entrada a la industria en función de las barreras de entrada a la misma.
- Se calificarán a cada uno de los factores con el fin de obtener los promedios necesarios para su posterior análisis y graficación mediante la estrella sectorial. La calificación se basará en la siguiente escala:
  - El poder de la fuerza o amenaza puede ser:
    - 5: muy fuerte
    - 4: fuerte
    - 3: mediano
    - 2: débil
    - 1: muy débil

### **2.7.1 Rivalidad entre competidores actuales**

Debido a que el negocio de la intermediación de seguros en el Ecuador tiene ya su amplia trayectoria, y los participantes dentro de esta industria son un número muy importante, la rivalidad existente es muy fuerte:

**Cuadro No.2.4**

<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES</b>	<b>Calificación</b>
Existen muchos competidores en la industria.	5
Grado de diferenciación del producto	5
Costos de sustituir clientes	3
Estructura de la competencia, la rivalidad será más intensa si hay competidores pequeños	4
Batallas de precios y promociones	4
<b>Promedio</b>	<b>4,2</b>

Realizado por: El Autor

### 2.7.2 Amenaza de productos sustitutos

En la actualidad existen entidades financieras que influyen mucho en la toma de decisiones de los asegurados, como por ejemplo los bancos o financieras propias de marcas de automóviles, como lo es GMAC en el caso de General Motors. Estas organizaciones se encargan también de brindar un servicio de asesoría y manejo de seguros, siempre valiéndose del respaldo de las compañías aseguradoras en el país.

El hecho de que haya en el mercado pocas alternativas para el cliente, quiere decir que la amenaza de productos sustitutos es débil.

**Cuadro No.2.5**

<b>AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	<b>Calificación</b>
Calidad de los sustitutos	3
Precio y desempeño de sustitutos	2
Número de sustitutos	1
Prestigio de sustitutos	3
<b>Promedio</b>	<b>2,2</b>

Realizado por: El Autor

### 2.7.3 Poder de negociación de los proveedores

El negocio de un asesor productor de seguros, está en actuar frente al cliente, otorgándole aparte de un excelente servicio, los diversos productos que las actuales compañías de seguros disponen. Por lo tanto, son estas quienes representan para un intermediario de seguros, sus principales proveedores, las cuales se encuentran permanentemente diversificando sus productos y servicios para diferenciarse de su competencia y ganar cada vez más mercado. Dado a que en el Ecuador existe un número considerable de compañías de aseguramiento, cuarenta, su poder de negociación es mediano.

Cuadro No.2.6

PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	Calificación
Poder de la marca de los proveedores	5
Amenaza de integración hacia adelante	3
Concentración de proveedores	3
Costos altos de cambio de proveedor	1
Costo de sustituir clientes por parte del proveedor	2
<b>Promedio</b>	<b>2.8</b>

Realizado por: El Autor

### 2.7.4 Poder de negociación de los compradores

El mercado asegurador se caracteriza por tener un mercado muy amplio, existen potenciales clientes en todas las áreas en donde los seguros pueden ofrecer sus servicios. En este negocio, tanto los proveedores del servicio de seguros, como

sus clientes, son numerosos, motivo por el cual, el poder de negociación de los consumidores es fuerte.

**Cuadro No. 2.7**

<b>PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES</b>	<b>Calificación</b>
Los consumidores finales tienen el poder de escisión, basados en su juicio personal con referencia al servicio y calidad del producto.	4
Variedad de oferentes nacionales e internacionales a disposición del consumidor.	4
Requerimientos adicionales del cliente con respecto al servicio.	3
<b>Promedio</b>	<b>3,6</b>

Realizado por: El Autor

### 2.7.5 Amenaza de entrada de nuevos competidores

La Superintendencia de Bancos no entrega licencias de operación para el negocio de intermediación de seguros a todos los solicitantes, para hacerlo, cada futura empresa, debe cumplir estrictamente con todos los requisitos establecidos por la ley. A pesar de no ser fácil el acceso a esta industria, cada año ingresan nuevos integrantes, los mismos que de cualquier manera representan una amenaza para el negocio. Debido a la dificultad de entrar en el mercado asegurador, la amenaza de nuevos competidores es fuerte.

**Cuadro No 2.8**

<b>AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES</b>	<b>Calificación</b>
Diferenciación del producto	4
Identidad de marca	4
Requerimiento de capital	3
Acceso a canales de distribución	4
Curva de aprendizaje o experiencia	3
Exigencias Gubernamentales	4
<b>Promedio</b>	<b>3,7</b>

Realizado por: El Autor



En el cuadro siguiente se reflejan las intensidades de las fuerzas analizadas:

**Cuadro No. 2.9**

Actores de la Intensidad Competitiva	Poderes/ amenazas				
	Muy débil	Débil	Mediano	Fuerte	Muy fuerte
Competidores actuales					x
Productos Sustitutos		x			
Proveedores			x		
Clientes				x	
Nuevos competidores				x	

Realizado por: El Autor

Una vez fijada la intensidad de las fuerzas a través sus promedios, se procede a sumarlos para establecer la intensidad competitiva del sector.

**Cuadro No. 2.10**

Fuerzas influyentes	Promedios/ Calificación
Competidores actuales	4,2
Productos Sustitutos	2,2
Proveedores	2,8
Clientes	3,6
Nuevos competidores	3,7
<b>Total</b>	<b>16,5</b>

Realizado por: El Autor



La intensidad del sector se mide utilizando el siguiente cuadro:

**Cuadro No. 2.11**

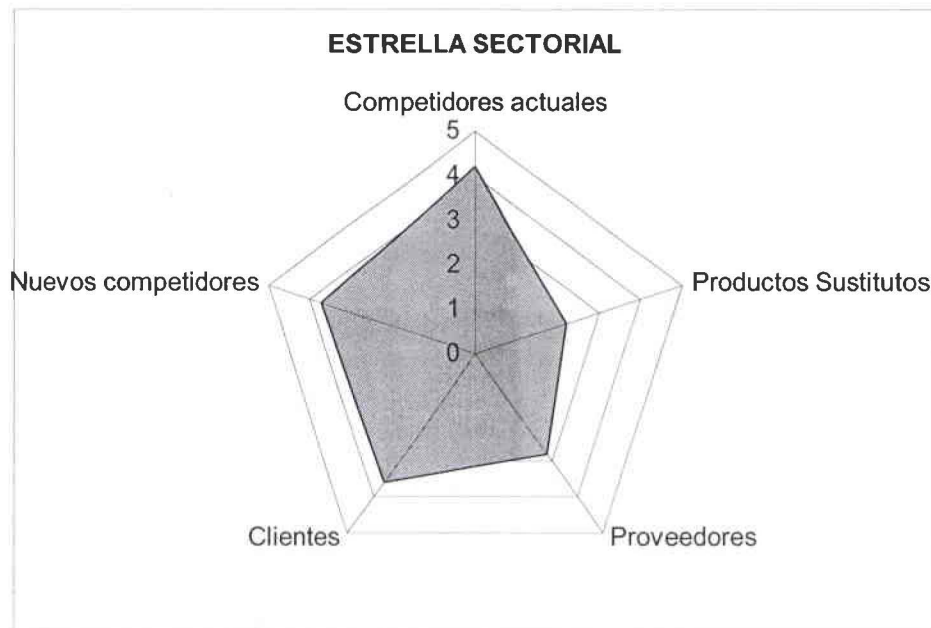
Síntesis de la intensidad competitiva del sector	(5 a 8)	(9 a 12)	(13 a 17)	(18 a 21)	(22 a 25)
	muy débil	débil	mediana	fuerte	muy fuerte

Realizado por: El Autor

Después del análisis realizado con las cinco fuerzas, se concluye que la intensidad competitiva es mediana, debido a que la puntuación de las fuerzas es de 16,5.

Para finalizar con el estudio se procederá a realizar el gráfico de la estrella sectorial, donde se podrá apreciar a cada uno de sus vértices representando a las fuerzas de Porter analizadas. Los valores obtenidos por cada fuerza son asignados al vértice correspondiente, el análisis del gráfico se basa en que los mayores problemas se identifican en base a las puntas que más sobresalen.

Grafico No. 2.5



Realizado por: El Autor

En el gráfico anterior se puede observar de una manera clara la intensidad de cada una de las fuerzas de Porter y por ende de la industria de seguros. En el caso del negocio de intermediación de seguros, donde ÁMOCO se desarrolla, las amenazas más relevantes son las de los competidores actuales y los nuevos competidores

Si esta empresa desea ser exitosa se deberá trabajar en áreas como la diferenciación entre los competidores y la especialización en el servicio. Además se deberá trabajar en convenios con los proveedores para ser más competitivos en el mercado y evitar que los clientes opten por cambiarse de empresa asesora productora de seguros.

## **CAPÍTULO 3**

### **INVESTIGACION Y ANALISIS DEL MERCADO**

#### **3.1 INTRODUCCIÓN**

El presente capítulo tiene como objetivo principal, realizar una investigación de mercados, a través de la cual se obtenga la mayor cantidad de información referente al negocio de ÁMOCO, asesor productor de seguros.

La información de tipo cuantitativa que se adquiera, nos permitirá tomar mejores decisiones en cuanto a la reingeniería de la empresa e implementación de nuevos y modernos conceptos de servicio, para de esta manera captar y mantener clientes en el tiempo.

Tomando en cuenta cuales son los gustos, preferencias y percepciones que tienen las personas sobre los brokers de seguros, se analizarán las características del negocio y se reforzarán las debilidades existentes para de esta manera ser más competitivos en el mercado y lograr una participación activa en él.

## **3.2 PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

### **3.2.1 Planeación del proceso de investigación**

La planeación del proceso de investigación tiene como objetivos generales: delimitar el problema u oportunidad de negocio y definir el enfoque de investigación<sup>36</sup>.

### **3.2.2 Formulación del problema u oportunidad de negocio**

Con el fin de tener una visión clara acerca de las necesidades, requerimientos, expectativas y aceptación que existe en el mercado asegurador ecuatoriano, particularmente en el negocio de un broker de seguros, se han realizado una serie de preguntas básicas que ayudarán a determinar las oportunidades del negocio.

---

<sup>36</sup> Arturo Orozco , Investigación de Mercados

**Cuadro 3.1**

<b>Preguntas de Investigación</b>	<b>Hipótesis Asociadas</b>
Que tipo de servicio se otorgará?	El servicio se destacará por ser personalizado y oportuno.
Que tipo de productos se ofrecerá?	Pólizas de seguros de todo ramo, de acuerdo a los requerimientos del cliente
Cómo será promocionada ÁMOCO?	A través de visitas a clientes a sus hogares u oficinas, charlas masivas, medios de comunicación, ferias especializadas.
A quien estará dirigido?	A clientes económicamente activos en la ciudad de Quito.
Cuál será su diferenciación?	Principalmente su diferenciación radica en la especialización del servicio.
Con que compañías trabajará?	Se trabajará con todas las compañías de seguros en el Ecuador.

Realizado por: El Autor

El principal propósito que tiene esta investigación es el de determinar si existe aceptación hacia una empresa que se dedica a la asesoría y producción de seguros como ÁMOCO, y saber si el servicio ofertado es aprobado y se adapta a las exigencias de los clientes en la actualidad, para que en caso de no ser así, tomar los correctivos pertinentes para diferenciarse de su competencia.

### **3.2.3 Cursos de acción**

Para una reingeniería en el broker de seguros ÁMOCO y para poder especializarse en este tipo de negocio, ofreciendo un servicio más personalizado y

adecuado, ÁMOCO propone para su reestructura las siguientes alternativas en lo que se refiere a mercados objetivos:

- Especialización como asesor productor de seguros para clientes individuales.
- Especialización como asesor productor de seguros para clientes corporativos.

Desde sus inicios, ÁMOCO ha mantenido cuentas tanto corporativas como individuales, pero con el fin de especializarse en un segmento específico del mercado, considerando las oportunidades existentes al hacerlo, se han analizado las alternativas antes mencionadas y de acuerdo a información accesible en el mercado asegurador, se pudo determinar que el aseguramiento de clientes individuales se encuentra en un constante y considerable crecimiento, por lo cual ÁMOCO para su reingeniería se enfocará en ellos, sin menospreciar ciertas alternativas que pudieran presentarse en otros campos.

El negocio con clientes corporativos, se encuentra al momento estancado, debido factores como el económico, que no permiten un crecimiento importante a nivel de activos en las empresas y por lo tanto no requieren de nuevas pólizas de aseguramiento, además a que mantienen relaciones comerciales de mediano y largo plazo con sus compañías de seguros, lo cual limita el acceso a los mismos.

Al contrario, los clientes individuales, independientemente de que su número es cada vez mayor, no conocen a cabalidad de los beneficios que ofrece un seguro, algo que no sucede con frecuencia en las grandes empresas, esto quiere decir que existe un mercado amplio por explotar, identificando a cada persona como un mercado diferente, a través del cual, se puede inteligentemente atraer nuevos y potenciales contratantes, gracias a las buenas referencias que cada cliente proporcione a su entorno sobre el buen servicio recibido.

### **3.2.4 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**

#### **3.2.4.1 Objetivo General**

Determinar la factibilidad de reestructurar al broker de seguros ÁMOCO, tomando en cuenta las oportunidades existentes en el mercado para que implementando mejoras en su organización lograr una participación importante en el mercado asegurador ecuatoriano.

#### **3.2.4.2 Objetivos Específicos**

- Establecer los hábitos de consumo de las personas que pertenecen a los niveles socioeconómicos medios y altos, respecto a pólizas de aseguramiento.



- Determinar el nivel de información que tienen las personas acerca de los servicios que ofrece un broker de seguros al momento de contratar un seguro.
- Analizar la percepción que tienen los consumidores sobre los beneficios que obtienen al contratar sus seguros a través de un broker de seguros.
- Determinar que porcentaje del mercado objetivo estaría dispuesto a contratar su programa de seguros mediante un broker.
- Determinar el perfil de las personas que estarían dispuestas a utilizar los servicios de un broker de seguros para la contratación de sus pólizas de aseguramiento.
- Establecer las características de los servicios que las personas desean obtener para la contratación de sus seguros a través de un broker.
- Identificar la competencia del negocio de asesoría y producción de seguros en el mercado ecuatoriano.

### **3.2.5 NECESIDADES DE INFORMACIÓN**

#### **3.2.5.1 Competencia**

- Instituciones que operan como asesores productores de seguros en el Ecuador.
- Identificación de las características de dicha competencia.
- Tipo de contratos y servicios ofrecidos

- Fortalezas y debilidades

### **3.2.5.2 Clientes**

- Perfil de los consumidores dispuestos a contratar sus seguros a través de un asesor productor de seguros, broker.
- Importancia otorgada a las características del servicio.

### **3.2.5.3 Mercado**

- Demanda del servicio a nivel nacional.
- Número de empresas oferentes del servicio.

### **3.2.5.4 Oportunidades y Amenazas**

- Determinar las oportunidades y amenazas que existen dentro de los factores situacionales (económicos, políticos, legales, sociales, culturales, ambientales, tecnológicos).

### **3.2.5.5 Marco Teórico**

Debido a que ÁMOCO es una empresa que se encuentra ya legalmente constituida y en funcionamiento y a que el motivo de la investigación es el de obtener información precisa acerca de las necesidades y demandas de los consumidores en cuanto a servicio se refiere, el tipo de investigación que será utilizado en el presente negocio es:

- Investigación Cuantitativa, la cual tendrá como objetivo el obtener información puntual en términos absolutos y relativos que permitirá además proyectarnos con respecto a la población en general.

## **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y HERRAMIENTAS**

### **3.3.1 Diseño Cuantitativo**

#### **3.3.1.1 Objetivo general de la Investigación Cuantitativa**

El objetivo general de la investigación cuantitativa es el de analizar el mercado donde un asesor productor o broker de seguros se desenvuelve, buscando las relaciones causa-efecto entre diversa variables existentes en el negocio.

La investigación permitirá generalizar las conclusiones a la población en general de una manera más definida acerca de sus necesidades, percepciones y expectativas hacia las empresas de intermediación de seguros.

### **3.3.1.2 Objetivos específicos de la Investigación Cuantitativa**

- Establecer el nivel de conocimiento que tienen las personas acerca de los servicios que ofrecen los brokers de seguros.
- Identificar las características más importantes buscadas por las personas que contratan una póliza de seguro a través de un broker.
- Establecer el nivel de aceptación que tienen los brokers de seguros en el Ecuador.
- Determinar las expectativas en cuanto a servicio se refiere en la contratación de seguros a través de un broker.

### **3.3.2 HERRAMIENTAS DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA**

El método que se utilizará en la investigación será el método del muestreo aleatorio estratificado compuesto directo, para lo cual se empleará como instrumento a la encuesta, ya que permite recolectar información directa de un número representativo de personas (muestra) mediante la aplicación de cuestionarios.

La técnica de encuesta a utilizar es la encuesta de tipo personal, ya que es el medio más frecuente, y también el ideal, puesto que proporciona mejor comunicación con el informante. Además, posibilita el control del tiempo para la duración de la encuesta<sup>37</sup>.

Las preguntas del cuestionario serán dicotómicas o cerradas y de opción múltiple. Este tipo de encuestas se realizarán a consumidores finales pertenecientes a los niveles socioeconómicos medio y alto del norte de la ciudad de Quito y Cumbayá .

### **3.3.3 EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA**

#### **3.3.3.1 Determinación del Universo o Población**

Para la realización de la etapa cuantitativa, primeramente se debe definir el universo o población de estudio, de la cual se obtendrá una muestra representativa que permitirá obtener la información necesaria sobre el nivel de aceptación de un asesor productor de seguros.

Se define como población a una colección completa de personas, animales, plantas o cosas de las cuales se desea recolectar datos. Es el grupo entero al que queremos describir o del que deseamos sacar conclusiones.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> ARTURO OROZCO J. Investigación de Mercados. Pág.: 95.

<sup>38</sup> EDWIN GALINDO. Estadística para la Administración y la Ingeniería. Pág.: 171.

La población a la cual estará dirigido el presente proyecto constituyen las personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos medio y alto de la ciudad de Quito.

En la siguiente tabla se indica el universo formado por el nivel socioeconómico medio y alto:

**Cuadro 3.2**

CIUDAD	TOTAL POBLACIÓN	PORCENTAJE DEL NIVEL SOCIOECONÓMICO		POBLACIÓN POR NIVEL SOCIOECONÓMICO		UNIVERSO O POBLACION
		Alto	Medio	Alto	Medio	
Quito Urbano	1'428.533	7.00%	26.20%	99.997	374.276	474.273

Realizado por: El Autor

Fuente: Markop año 2005

Como podemos observar en el cuadro anterior, la población objetivo, es decir las personas dentro de un nivel socioeconómico medio y alto, superan a las diez mil personas, lo cual determina que el tipo de universo para el presente estudio es infinito o impreciso.

### 3.3.3.2 Cálculo de la Muestra

La muestra se define como un grupo de unidades seleccionadas de un grupo mayor (la población). A través del estudio de la muestra se espera obtener conclusiones sobre la población.<sup>39</sup>

<sup>39</sup> EDWIN GALINDO. Estadística para la Administración y la Ingeniería. Pág.: 172.

Para el cálculo del tamaño de la muestra, se considerará a la población como infinita, tal como se explicó anteriormente. El nivel de confianza que se utilizará será del 95.5%. El margen de error que se ha establecido es del 5%, el mismo que es la dispersión asociada al valor real. Se asume ignorancia máxima o máxima varianza donde  $p=50\%$  y  $q=50\%$ , ya que no se han realizado investigaciones anteriores sobre el tema en cuestión.

$$\eta = \frac{z^2 pq}{E^2}$$

Donde:

$\eta$  = Tamaño de la muestra

$z$  = Probabilidad acumulativa para la distribución normal estándar.

$p$  = Estimación de la proporción favorable.

$q$  = Estimación de la proporción desfavorable.

$E$  = Margen de error

Reemplazando en la fórmula:

$$\eta = \frac{(2)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2} = 400$$

$$\eta = 400 \text{ personas}$$

El tamaño de la muestra es de 400 personas.



### 3.3.3.3 Operación de Campo

Para el levantamiento de la muestra, el autor con ayuda de familiares y amigos, se encargó de realizar las encuestas, dirigiéndose a determinados sitios donde se encontraría a las personas que pertenecen a los niveles socioeconómicos medio y alto. Las encuestas tuvieron una duración de 5 minutos aproximadamente.

Las consideraciones para realizar las encuestas se encuentran basadas en los siguientes aspectos:

#### 1.- Lugar de residencia de los potenciales clientes.

Para realizar el levantamiento de la muestra se realizó visitas a hogares de personas de nivel socioeconómico medio y alto. Se dio prioridad a zonas residenciales del norte de Quito y Cumbayá, como por ejemplo: en Quito, el Quito Tennis, el Condado, Campo Alegre, el Bosque, Pinar Alto y Bajo, La Gasca y en Cumbayá, La Viña, Jardines del Este, La Primavera, Florencia y Jacarandá.

#### 2.- Lugares de trabajo y estudio de los potenciales clientes.

Debido a que las características de quienes representan un mercado para ÁMOCO, a nivel socioeconómico, son personas que mantienen un perfil de

educación y laboral bueno, se consideró, con ayuda de amistades, acceder a personal de empresas que ocupen cargos de ejecutivos, subgerentes y gerentes, de empresas farmacéuticas, de alimentos, del área automotriz y bancos. Además, considerando los conocimientos que existen acerca de los seguros en instituciones educativas como las universidades, por parte de los estudiantes y a que un buen porcentaje de estos son jóvenes ejecutivos que comienzan a adquirir sus bienes, se encuestó también a alumnos de las Universidades , UDLA, USFQ, Católica e Internacional.

### 3.- Lugares de concurrencia masiva de los potenciales consumidores.

Finalmente con el afán de cubrir el mayor número de zonas en donde se puede encontrar a las personas que cumplen con las características de un nivel socioeconómico medio y alto, se consideró visitar e interceptar a personas que acuden a lugares de gran afluencia, realizando encuestas en Centros Comerciales como el Quicentro, El Jardín, CCI, Ventura Mall y El Bosque. Considerando que este tipo de personas acuden también a lugares de entretenimiento, se visitó los cines Cinemark, Multicines y Cineplex en Cumbayá.

Cada encuesta tendrá un espacio para datos de clasificación, tales como el nombre, edad, teléfono y lugar de trabajo, así se podrá confirmar cierta información en caso de necesitarlo una vez realizado el levantamiento de la muestra.

#### **3.3.3.4 Procesamiento de la Información**

En primer lugar se revisó los formularios para verificar que hayan sido contestados correctamente, es decir que las encuestas se hayan llenado de acuerdo a las indicaciones, para que no existan incongruencias.

Para las preguntas cerradas y de opción múltiple se estipularon códigos numéricos con el fin de facilitar la tabulación y traslado de datos.

Una vez que se terminó con el escrutinio de las encuestas, se procedió a la tabulación de las mismas. Después de obtenidos los resultados, se procedió a trasladar la información a Microsoft Excel para la elaboración de cuadros, tablas y gráficos que permitieron una mejor visión de la información recabada.

#### **3.3.3.5 ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA**

Seguidamente se presenta el estudio y los resultados de la investigación cuantitativa.

### 3.3.3.5.1 Nivel porcentual de personas que tienen un seguro, incluyendo tipo de seguro contratado.

De acuerdo a los resultados obtenidos el 76% de una muestra de 400 personas mantienen en la actualidad una póliza de seguro, entendiendo de esta manera que existe una alta preocupación por parte de las personas de estar protegidos contra lo imprevisto. Existe un 24% de las personas encuestadas que no se encuentran aseguradas, esto representa un mercado para atacar ofreciendo los servicios de ÁMOCO.

Gráfico 3.1



Realizado por: El autor

Podemos observar que del 76% de personas que mantiene un seguro en la actualidad, es decir de 304 personas, un 93% de ellas, tienen un seguro de vehículos, es la póliza más vendida a nivel de clientes individuales, por lo tanto hay que considerarlo para desarrollar un servicio exclusivo en esta rama y atraer más mercado.

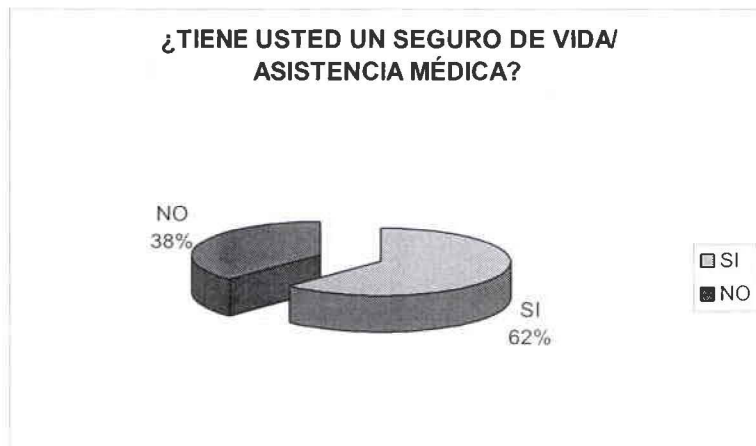
Gráfico 3.2



Realizado por: El autor

A continuación podemos observar que del total de personas aseguradas en la actualidad, el 62.1% de ellas mantienen una póliza de seguros de vida y asistencia médica, es el segundo seguro más vendido a nivel de clientes individuales. Las personas que no poseen este seguro, el 37.9%, representan una oportunidad para persuadirlas de una contratación, a través de ventas personalizadas.

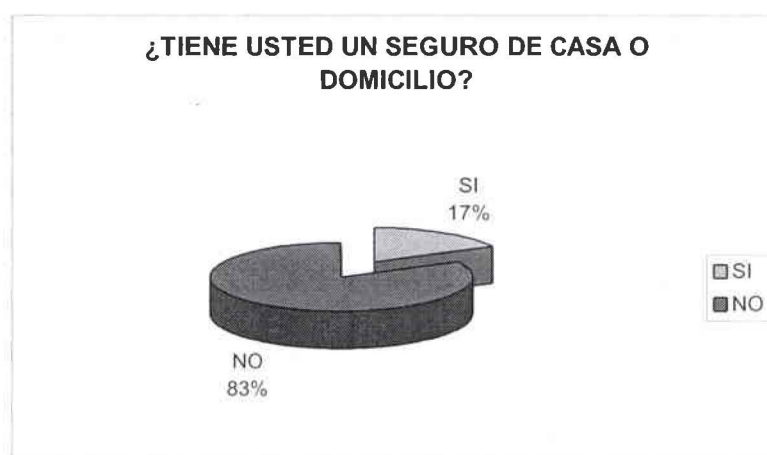
Gráfico 3.3



Realizado por: El Autor

En el siguiente cuadro, se puede apreciar que el tercer seguro más vendido a nivel de clientes individuales, es el de Casa o domicilio. Únicamente existe un 17.4%, del total de personas aseguradas que mantienen en la actualidad este tipo de seguro. Este ramo de seguros es ampliamente desconocido en el mercado actual, lo cual constituye una gran ocasión para poder capacitar a los clientes sobre los diversos beneficios que otorga este seguro y de esta manera comercializarlo progresivamente.

**Cuadro 3.4**



Realizado por: El Autor

### 3.3.3.5.2 Percepción sobre la importancia de los seguros

En el siguiente cuadro podemos ver que casi la totalidad de la muestra encuestada se encuentra consciente de la importancia que existe de estar asegurado. Se observa un mínimo porcentaje de personas que por diversos motivos considera aun poco relevante el hecho de encontrarse protegido a través

de una póliza de aseguramiento. Existe desconocimiento, desconfianza y falta de cultura en lo que a seguros se refiere, sin embargo, al existir un 96% de aceptación a este tipo de servicios, se puede asumir que quienes aun lo consideran poco necesario, estarían dispuestos a contratar sus pólizas si se les ofrece y presenta un buen nivel de servicio y asesoramiento. Además a través de un excelente servicio se logra fidelizar a los clientes que poco a poco se vaya adquiriendo.

**Cuadro 3.5**



### **3.3.3.5.3 Grado de conocimiento sobre los servicios que ofrece un broker de seguros.**

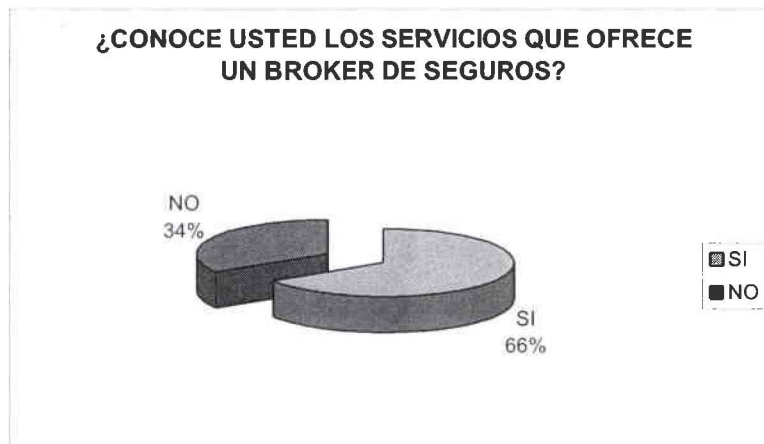
En la actualidad, los seguros son considerados un producto necesario en las vidas de las personas, a pesar de esto, existe aun falta de conocimiento acerca de cómo contratarlos. Existe un 66% de clientes individuales, es decir personas naturales,



que no conocen a cabalidad los servicios que ofrece un broker de seguros o los beneficios que obtienen al tener una compañía intermediaria para el manejo de sus pólizas.

Al momento de decidir contratar una póliza de aseguramiento, la primera opción que viene a la mente de las personas, es acudir a una Compañía de seguros directamente y en este lugar solicitar las diferentes opciones para asegurarse. Es importante tomar en cuenta este aspecto, debido a que con una buena difusión de los servicios que ofrece un asesor productor de seguros o broker, se puede ampliar considerablemente el nivel de clientes de una empresa dedicada a este negocio.

Gráfico 3.6

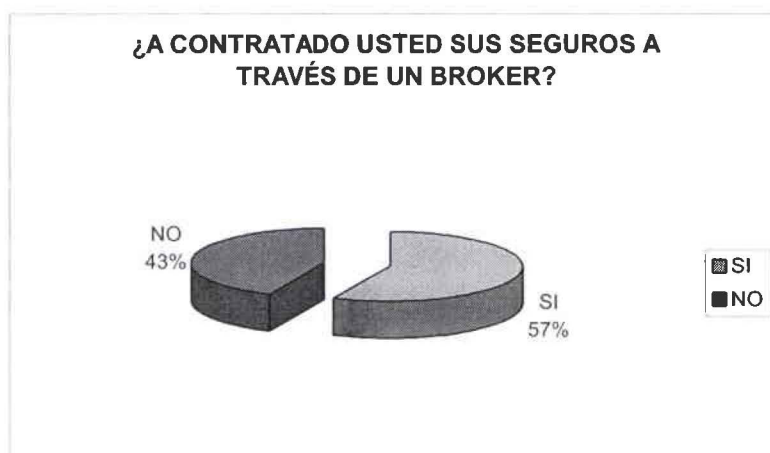


Realizado por: El Autor

#### 3.3.3.5.4 Contratación de seguros a través de un broker.

A continuación se observa que un poco más de la mitad de los encuestados si han gozado de los servicios que ofrece un broker de seguros. Con un 57% del total de las personas encuestadas que si han contratado alguna vez sus seguros a través de un intermediario, se puede concluir que el 43% restante de personas todavía no encuentran en un Broker de seguros, una opción de confianza, respaldo y seguridad en el manejo de sus pólizas. El motivo principal es la falta de comprensión sobre el modo de operar de estas empresas y obviamente también sobre los beneficios que obtienen de ellas.

Gráfico 3.7



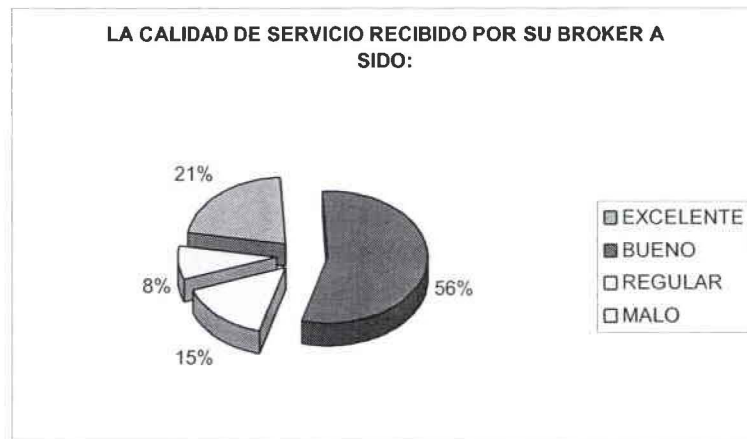
Realizado por: El Autor

### **3.3.3.5.5 Grado de satisfacción de los clientes acerca de los servicios ofrecidos por un Broker de Seguros.**

De las 228 personas que han contratado alguna vez sus pólizas de aseguramiento personal a través de un broker de seguros, únicamente 49 de ellas, es decir 21,4%, confirman haber recibido un servicio EXCELENTE. El 54,8% manifiestan haber tenido un servicio BUENO por parte de sus broker, restando un 15,3% que consideran que el servicio recibido fue REGULAR, y finalmente 19 personas que representan un 8,3% han experimentado una calidad de servicio MALO.

De este análisis se concluye, que el servicio no es del todo bien visto por parte del mercado. Con esto se consigue un amplio conocimiento sobre las medidas a implementar por parte de ÁMOCO, para lograr que todos sus clientes obtengan un servicio de alta calidad obteniendo así una diferenciación importante de la competencia.

Gráfico 3.8



Realizado por: El Autor

### 3.3.3.5.6 Nivel de aceptación de los clientes hacia un broker de seguros, considerando los servicios que ofrece.

Una vez que se da a los futuros consumidores de seguros, una idea general sobre el modo de operar y los atributos que tiene un broker, se observa que un 98% de las personas encuestadas, si contratarían los servicios de un intermediario o broker. Este porcentaje se obtiene considerando que este tipo de empresas brinda una asesoría global y maneja las pólizas de aseguramiento sin existir un precio para el consumidor por el servicio entregado. Hace falta capacitar a los futuros clientes sobre las oportunidades que encuentran al contratar los servicios de un asesor de seguros para que de esta manera puedan sin lugar a dudas, optar por la contratación de ÁMOCO y recomendarla teniendo una clara idea sobre todos los beneficios que ofrece.

Gráfico 3.9



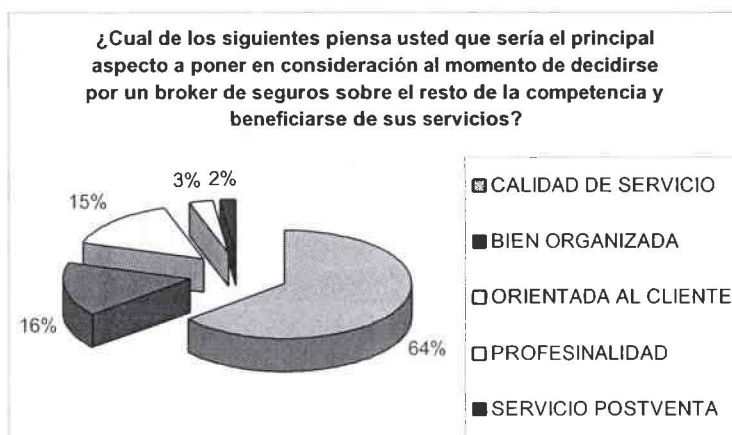
Realizado por: El Autor

### 3.3.3.5.7 Características importantes a considerar dentro del servicio ofertado por un broker de seguros.

En el siguiente gráfico se aprecia claramente que lo que más llama la atención, o más bien, lo que más demanda un cliente de una empresa de servicios, es justamente la calidad de servicio con un 64% de las respuestas de las personas encuestadas, la buena organización o manejo de procesos administrativos con un 16% y el enfoque que tenga esta a satisfacer las necesidades de los clientes en un 15%. Posteriormente se observa que con porcentajes más bajos se tiene el profesionalismo con un 3% y el servicio postventa con un 2%.

Se puede determinar que, a pesar de que el profesionalismo y el servicio postventa son importantes, no tienen tanto peso como la calidad de servicio y la buena organización de una empresa. Es importante mencionar que para que una empresa tenga un éxito rotundo, debería cumplir con todas estas características que son propias de una compañía innovadora, joven y profesional.

**Gráfico 3.10**



Realizado por: El Autor

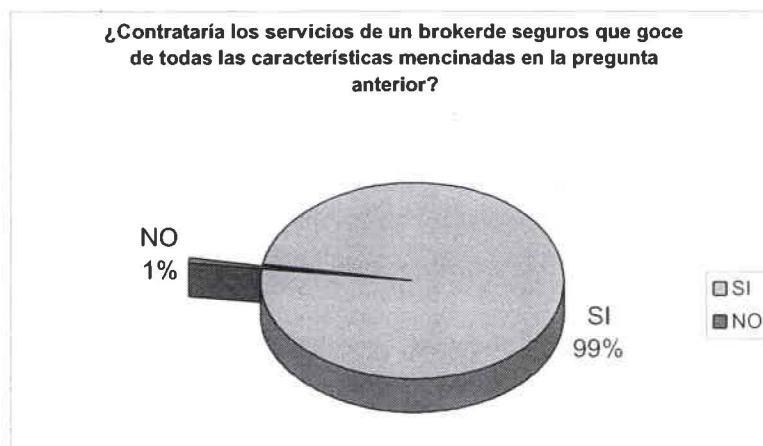
En el gráfico a continuación se observa los resultados de una pregunta planteada, con el fin de determinar el nivel de aceptación de las personas hacia un broker que este conformado en su estructura por: una buena calidad de servicio, buena organización, un servicio enfocado a satisfacer las necesidades del cliente, profesionalismo y servicio postventa.

El objetivo es medir el grado de satisfacción que puede tener un cliente si se le ofrece todo lo mencionado anteriormente y dado a que ÁMOCO, pretende

implementar justamente todos estos aspectos en su organización, lograr una identificación de la marca o nombre de la empresa, precisamente por el reconocimiento logrado por el nivel de servicio ofrecido.

Se observa un gran 99,2% de las personas encuestadas que definitivamente contratarían los servicios de un broker de seguros que se conforme de los todos los aspectos mencionados arriba que les brinde una satisfacción total en el nivel de atención, como el que se ha planteado la compañía asesora productora de seguros ÁMOCO.

**Gráfico 3.11**



### 3.4 Conclusiones de la investigación

En base al análisis cuantitativo realizado se llegó a las siguientes conclusiones:



Existen oportunidades de crecimiento en el negocio dado a un alto porcentaje de concienciación acerca de la necesidad e importancia de estar asegurado en la actualidad y tener un respaldo en caso de la ocurrencia de un evento incierto y fortuito.

A pesar de que todavía existe cierto nivel de desconfianza y desconocimiento sobre las compañías de seguros y las empresas que se desenvuelven en esta industria, hay gran preocupación de la población en general sobre la seguridad de sus bienes y activos, por lo tanto existe la necesidad de difundir y capacitar ampliamente a las personas en general sobre los beneficios que ofrecen las pólizas de aseguramiento.

Hoy en día y desde siempre, todos quienes conformamos una sociedad, estamos sujetos a todo tipo de riesgos, el prevenirlos o protegernos de ellos depende de cada uno de nosotros y para hacerlo que mejor que sentirnos capaces de acudir a la mejor herramienta que existe actualmente y que son en efecto, los seguros.

Después del análisis se ha podido concluir que un seguro que la mayoría de personas requiere y quizás el más utilizado, es el seguro de vehículos. Con relación a las pólizas de vida y hogar, el seguro de vehículos es altamente demandado y se requiere crear productos que incentiven al cliente a seguir contratándolo. La gran mayoría de personas encuestadas poseen un automóvil, y dado a la utilidad que se le da a este bien, y los riesgos que este corre día a día,

es casi imprescindible esta póliza a nivel de las personas de un nivel socioeconómico medio y alto.

Es importante aplicar técnicas de venta para que las pólizas que en la actualidad no son tan conocidas y adquiridas, puedan en un futuro ser también productos estrellas en la organización.

Se ha determinado que existe aun desconocimiento acerca de los servicios que ofrece un broker de seguros. No hay suficiente información accesible, ni publicidad que venda este servicio. Hay trabajo por hacer en este sentido, para lograr crear una necesidad en cuanto a asesoría de seguros se refiere. A pesar de que existe aun un 43% de personas que no han contratado sus seguros a través de un broker y a que es necesario atacar a este mercado, quienes si lo han hecho, no perciben del todo un servicio de alta calidad. La gente se conforma con un servicio estándar y piensa que es aquel el servicio que seguramente ofrece este tipo de empresas y lo consideran como "bueno", pero la gran mayoría aun no han recibido un valor agregado en el servicio que los permita sin temor a equivocarse decir que la asistencia que les fue brindada fue "excelente".

La calidad de servicio es el factor determinante al momento de que una persona escoge a una empresa sobre otra para contratar sus pólizas de seguros. No es algo nuevo el escuchar a un cliente exigir cada vez un mejor servicio, la distinción está justamente ahí, en la diferenciación con otras compañías en cuanto a excelencia y creatividad para sobresalir al momento de servir al cliente.

ÁMOCO, es una empresa asesora y productora de seguros, que durante sus años de trayectoria, a pesar de haber mantenido muy buenas relaciones comerciales con sus clientes, ha descuidado en cierto grado el seguimiento a los mismos, lo cual implica que el cliente no se sienta del todo respaldado.

Esta investigación es una herramienta que ayuda a ver con claridad las necesidades que tiene ÁMOCO como empresa y así implementar estrategias que permitan un fortalecimiento a nivel interno para cumplir con metas de crecimiento comercial y de cartera.

Se conoce públicamente las expectativas que tienen los clientes cuando requieren de un servicio y lo contratan. Por lo tanto, tomando en cuenta este particular, ÁMOCO, necesita una reingeniería a nivel de procesos y servicio para estar a la altura de la competencia o de las empresas que también se preocupan considerablemente del bienestar de sus socios comerciales, y de esta manera ganar mercado y posicionarse en un sitio importante dentro de las firmas que brindan servicios de asesoría en seguros.

## **CAPITULO 4**

### **LA EMPRESA**

#### **4.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

##### **4.1.1 Formación de la empresa**

ÁMOCO Agencia Colocadora de Seguros Compañía Limitada, es una empresa familiar constituida el 28 de febrero de 1989 gracias a la experiencia adquirida durante muchos años por su propietaria, Gloria Coba, en el mercado de seguros del Ecuador.

La idea de crear esta empresa familiar fue concretada una vez que su mentalizadora viera en el mercado ecuatoriano la oportunidad de captar clientes nuevos que necesitaban una asesoría personalizada, capacitándolos sobre ciertos beneficios desconocidos hasta entonces en el área de seguros para mantenerlos año tras año con la renovación de sus pólizas contratadas.

El negocio de una agencia colocadora de seguros, también denominado broker, o actualmente agencia asesora productora de seguros, se basa en la obtención de clientes, tanto individuales como corporativos, a los cuales se les ofrece los productos existentes en el mercado, que en este caso son todas las compañías de seguros, y de acuerdo a los beneficios que ofrece cada una de ellas, se encamina al cliente a tomar su decisión definitiva. Una vez decidida la aseguradora, y firmado previamente el contrato de agenciamiento con ésta, será a aquella a quien se le otorgue el cliente para que emita el contrato o póliza de seguros y con ella ejercer la prestación de los servicios de asesoría durante el tiempo que indique que generalmente es de un año.

Los ingresos económicos de la empresa se generan de las comisiones que gana ÁMOCO por cada cliente adquirido y adjudicado a las compañías de seguros, las cuales pueden variar de acuerdo al tipo de póliza contratada por el cliente y el valor sobre el cual se aseguran sus bienes.

ÁMOCO, se constituyó como una compañía de responsabilidad limitada en la ciudad de Quito, con las siguientes socias: Gloria Coba de Amorozo, Miriam Coba Terán y Cecilia Coba Terán, todas ecuatorianas, mayores de edad y legalmente capacitadas para comparecer ante la ley pertinente.

El capital social de la compañía con el cual se constituyó ÁMOCO fue de \$400.00 dólares, dividido en cuatrocientas participaciones de \$1.00 dólares cada una, el cual podía aumentar o disminuir solo en la forma determinada por la ley de

compañías y de acuerdo al procedimiento que el cuerpo de leyes lo establece. Cada socio recibió un certificado de aportación en el cual necesariamente constaba su carácter de no negociable y el número de participaciones que por su aporte le correspondían.

La compañía sería gobernada por la junta general de socios, administrada por el Presidente y el Gerente General y fiscalizada por un comisario. Las reuniones entre socios deberían ser ordinarias y extraordinarias en caso de así requerirlo para tratar exclusivamente asuntos puntualizados en la convocatoria.

La Junta General de socios sería la encargada de nombrar a las autoridades de la compañía, es decir su Presidente y Gerente General, ambos por un periodo de dos años y ellos podrían o no ser socios de la compañía. Las obligaciones de las autoridades serían entre otras representar legalmente a la compañía, convocar y presidir las juntas generales de socios, supervigilar el desenvolvimiento de las operaciones de la compañía, presentar a la junta general de socios el balance anual de operaciones de la compañía conforme lo dispone la ley.

#### **4.1.2 Misión de la empresa**

Dentro de este punto, es importante resaltar que ÁMOCO, desde su inicio, no contó con una idea clara sobre la trascendencia que tiene en una empresa el definir una misión para enfocarse en ella y cumplir con sus objetivos. Por lo tanto



sobre este tema hablaremos en el capítulo 5 con el fin de establecer una misión clara y objetiva la cual tomaremos en cuenta durante el cumplimiento de las actividades laborales de ÁMOCO.

#### **4.1.3 Visión de la empresa**

Al igual que la misión, ésta será planteada en el capítulo 5 con el fin de aplicarla como parte de la filosofía de la empresa, debido a que desde el inicio de las operaciones de ÁMOCO, no existió una visión definida.

#### **4.2 PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

ÁMOCO es una empresa que se encuentra conformada por un equipo humano de gran calidad, comprometido al trabajo y con un amplio conocimiento en el negocio de los seguros. Lastimosamente por desconocimiento de temas administrativos a lo largo de sus años de operación, las actividades se han realizado bajo un esquema de rutina, más no enfocados en un proceso de servicio.

Uno de factores por el cual la empresa ha perdido participación, es por la falta de seguimiento y administración de las relaciones con sus clientes.

Sin embargo, ÁMOCO supo mantener durante años, significativos ingresos debido a la renovación periódica de pocas pero importantes cuentas. El error ha existido



al no haber estado orientado a un permanente crecimiento, sino, al contrario, a la manutención solamente de cuentas viejas.

ÁMOCO ha desarrollado sus labores a base de mucho trabajo, sus logros han sido alcanzados gracias al esfuerzo de su propietaria y a su experiencia en el sector de seguros. Cabe resaltar que como todo negocio, este ha cumplido un ciclo, tuvo un inicio, evolucionó, llegó a su estado de éxito, pero desafortunadamente por falta de una correcta administración y enfoque al cliente ha descendido a niveles preocupantes, motivo por el cual se realiza este trabajo, con la finalidad de plantear procesos y estrategia que permitan a la empresa reiniciar sus actividades positivamente y levantarse del lugar donde se encuentra.

En el capítulo 5 se mencionará bajo que proceso estarán enfocadas las operaciones de ÁMOCO.

## **4.3 AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

### **4.3.1 VALORES**

A continuación se detallan los valores que caracterizan al personal de ÁMOCO y que deberán perdurar y ser promovidos a lo largo del tiempo a cada uno de los empleados de la empresa con el fin de encontrar una homogeneidad y trabajar en un ambiente agradable a todos.

#### **4.3.1.1 Honestidad**

Quienes conforman ÁMOCO son personas que se destacan por ser auténticos, objetivos y además por expresar respeto por sí mismos y por los demás, generando así, confianza en todo el equipo de trabajo.

#### **4.3.1.2 Responsabilidad**

Las personas que conforman ÁMOCO, asumen las consecuencias de sus acciones. Sus actividades se realizan siempre bajo un excelente criterio y apegados a las políticas de la empresa, pretendiendo de esta manera cumplir a cabalidad con sus obligaciones dentro de los tiempos apropiados.

#### **4.3.1.3 Sentido de Pertenencia**

En ÁMOCO se trabaja arduamente para que todos los que trabajan en esta empresa se sientan orgullosos de lo que hacen y sientan como propia a la empresa.

#### **4.3.1.4 Ética**

Los integrantes de ÁMOCO, son personas con bases morales sólidas que se desenvuelven sabiendo diferenciar siempre lo correcto de lo que no lo es, llevando

a cabo un trabajo decente y apegado a la buena conducta.

#### **4.3.1.5 Respeto**

A través de este valor, se logra aceptar a las personas por cualquiera que sea su condición física, social e intelectual, llevando una relación siempre armónica con la sociedad y aprendiendo de quienes se diferencian de uno.

#### **4.3.1.6 Compromiso**

Para ÁMOCO, el compromiso es el ingrediente principal para lograr cada uno de sus objetivos. A pesar de la situación poco favorable que atraviesa la empresa actualmente, la entrega que se ha dado al trabajo diario y las ganas de alcanzar metas propuestas han facilitado alcanzar tiempos de gran éxito para la empresa.

#### **4.3.1.7 Dignidad**

Las personas que conforman ÁMOCO, son seres humanos que consideran a la compostura y a la seriedad en el trabajo como valores primordiales en el desarrollo de sus actividades y que forman parte de su dignidad individual.

#### **4.2.2 FILOSOFÍA**

La filosofía de la empresa ha sido un tema poco revisado y en realidad no se la ha determinado en ÁMOCO. El trabajo diario se lo ha realizado en base a parámetros poco visionarios, las actividades se las ha llevado a cabo de una manera mecánica sin existir propuestas para el cambio. Es por esta razón que se necesita tener una idea clara acerca de cual es la razón de ser de la empresa, cuales son sus prioridades y como piensa sobre el negocio. Algo que se debió considerar siempre y no se lo ha hecho, es el enfoque en el servicio al cliente, de esto se hablará en el capítulo 5.

#### **4.2.3 LA CULTURA**

La cultura de una empresa es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras.<sup>40</sup>

La cultura organizacional de ÁMOCO Asesores Productores de Seguros se basa en los siguientes puntos:

- Cada integrante de la empresa debe realizar sus actividades de manera responsable y honesta.

---

<sup>40</sup> STEPHEN P. ROBBINS. Comportamiento Organizacional. Pág.: 525.

- Cada empleado debe trabajar con un sentido de exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- Cada uno de los integrantes de la empresa, a cargo de las distintas tareas en la misma, deberán enfocarse a la obtención de resultados.
- Todas las personas que conforman el equipo humano de ÁMOCO, deben mantener una cultura de superación y desarrollo profesional en cada una de las actividades que desarrollen.

#### **4.2.4 ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

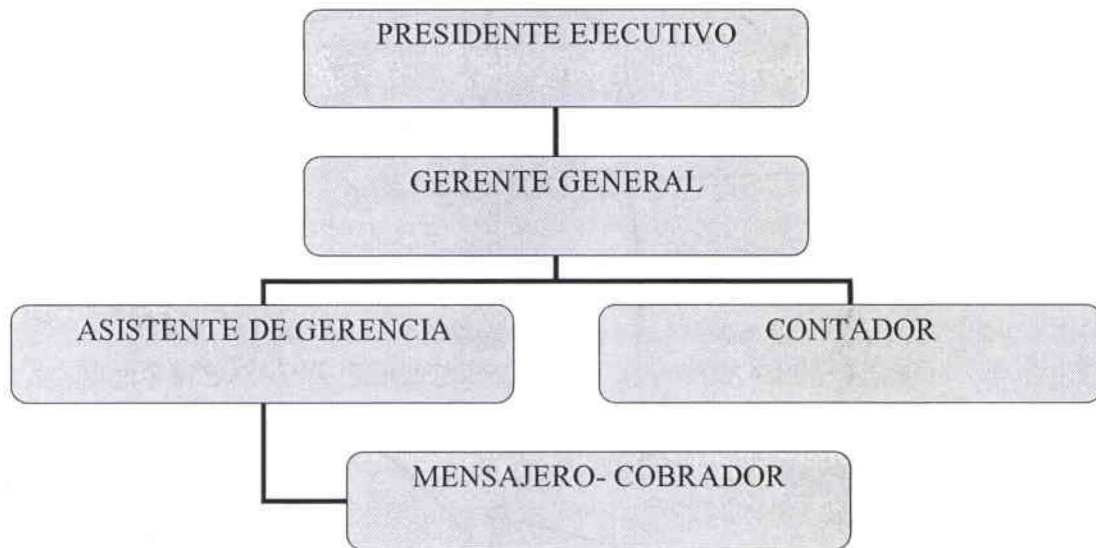
Es la división formal, agrupamiento y coordinación de las tareas en el trabajo.<sup>41</sup>

La estructura es simple, ya que el número de empleados es bajo y las responsabilidades de cada uno de ellos es específica y bien diferenciada de las demás. A continuación se presenta un esquema del organigrama de AMOCO, en donde se da una visión general de la manera como se encuentra estructurada la empresa.

---

<sup>41</sup> STEPHEN P. ROBBINS. Comportamiento Organizacional. Pág.: 426.

**Organigrama 4.1**



Realizado por: El Autor

#### **4.2.4.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

##### **4.2.4.1.1 Presidente Ejecutivo**

El Presidente Ejecutivo, es elegido por la Junta General de Socios, y sus deberes y atribuciones son los siguientes:

- Representar legalmente a la empresa.
- Conocer y presidir las Juntas Generales de Socios.
- Autorizar con su firma y la del Gerente General los certificados de aportación y los nombramientos que se hicieren.
- Fiscalizar el desenvolvimiento de las operaciones de la empresa.

- Reemplazar al Gerente General por su ausencia o impedimento temporal o definitivamente.

#### **4.2.4.1.2 Gerente General**

El Gerente General es el responsable de la planeación y coordinación del servicio y la venta de las diferentes pólizas que el mercado asegurador ofrece, así como de la supervisión de la operación y productividad de la empresa. Es designado también por la Junta General de Socios y desempeña además funciones en las áreas de Finanzas y Contabilidad (con el apoyo de un contador), Producción y Administración en general.

#### **4.2.4.1.3 Asistente de Gerencia**

El Asistente de gerencia es el responsable de apoyar a todo nivel a la Gerencia General en labores operativas y de gestión, logrando así una colaboración y complementación en las actividades cotidianas del Gerente General de ÁMOCO.

#### **4.2.4.1.4 Contador**

- El Contador es la persona que maneja los estados financieros de la empresa y lleva el debido control de los mismos de tal manera de mantenerlos actualizados para cumplir oportunamente con las disposiciones de ley.



#### **4.2.4.1.5 Mensajero**

Es la persona encargada de la logística en lo que se refiere a entrega de correspondencia, trámites bancarios e instituciones públicas y cobros a las diferentes compañías de seguros y clientes. Su trabajo es organizado por el Asistente de Gerencia y sus actividades son programadas diariamente. Además brinda apoyo operativo a cada una de las personas que conforman ÁMOCO, cuando no se encuentra fuera de la oficina, sacar copias, archivar documentos, abastecimiento de papelería, etc.

### **4.3 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE)<sup>42</sup>**

La matriz EFE permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

#### **4.3.1 Metodología<sup>43</sup>**

- ✓ Elabore una lista de los factores externos que se identificaron en el capítulo 2, estos deberán ser oportunidades y amenazas.

---

<sup>42</sup> FRED R. DAVID. Conceptos de Administración Estratégica. Pág.: 110.

<sup>43</sup> Ibid

- ✓ Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. La suma de todos los valores debe ser igual a 1.0.
- ✓ Asigne una calificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro *corresponde a la respuesta es excelente* tres *a la respuesta está por arriba del promedio*, dos *a la respuesta es de nivel promedio* y uno *a la respuesta es deficiente*.
- ✓ Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
- ✓ Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.
- ✓ Luego se procede con la interpretación de la calificación total, donde el valor más alto para una empresa es de 4 y el más bajo de 1. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Un puntaje de valor ponderado total de 4 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas existentes en su sector. Un puntaje de 1 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan amenazas externas.

### 4.3.2 Análisis

Después de realizar el procedimiento antes descrito, se llegó a la conclusión de que ÁMOCO tiene en el mercado una mediana capacidad de respuesta frente al entorno, ya que la calificación obtenida fue de 2.4.

A continuación se presenta la matriz EFE de ÁMOCO:

**Cuadro 4.1**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>VALOR</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
1	Crecimiento del PIB	0.15	2	0.30
2	Concretación de TLC's	0.05	1	0.05
3	Delincuencia	0.20	3	0.60
4	Tecnología	0.05	2	0.10
5	Factores Legales (Superintendencia de Bancos)	0.05	3	0.15
	<b>AMENAZAS</b>			
1	Inflación	0.10	4	0.40
2	Tasas de interés	0.15	2	0.30
3	Desempleo	0.10	1	0.10
4	Educación	0.05	2	0.10
5	Factor Político	0.10	3	0.30
	<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.40</b>

Realizado por: El Autor

Una vez obtenido el valor total en la matriz EFE, podemos concluir que debido al puntaje de 2.4, la empresa se encuentra por debajo del promedio en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen oportunidades externas y eviten las amenazas, es decir no toma medidas y pasa por alto las consecuencias que pueden tener estos factores externos en la organización.

#### **4.4 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (EFI)**

Este instrumento sirve para resumir y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.<sup>44</sup>

##### **4.4.1 Metodología<sup>45</sup>**

- ✓ Elabore una lista de los factores externos que se identificaron en el capítulo 2, estos deberán ser fortalezas y debilidades.
- ✓ Asigne un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los

---

<sup>44</sup> FRED R. DAVID. Conceptos de Administración Estratégica. Pág.: 149 .

<sup>45</sup> Ibid Pág. 150

factores considerados como aquellos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.

- ✓ Asigne una calificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres), o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Las fortalezas deberán recibir una calificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una calificación de uno o dos. De este modo, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en la industria.
- ✓ Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
- ✓ Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.
- ✓ Luego se procede con la interpretación de la calificación total, donde el valor más alto para una empresa es de 4 y el más bajo de 1. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Los puntajes de valor muy debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida.

#### 4.4.2 Análisis

Luego de realizar el análisis respectivo, se determinó que ÁMOCO tiene una sólida situación interna, es decir tiene fortalezas importantes, y sus debilidades, a pesar de que son relevantes, no tienen tanto peso como las fuerzas, y además pueden con trabajo, mejorar y ayudar al desarrollo de la empresa. Esta deducción la obtenemos debido a la calificación obtenida de 3.1.

A continuación se indica el esquema de la matriz EFI:

Cuadro 4.2

	FORTALEZAS	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	Recurso humano capacitado	0.10	3	0.30
2	Experiencia en Seguros	0.05	4	0.20
3	Buenas relaciones con Aseguradoras	0.05	3	0.20
4	Diversidad de productos	0.10	3	0.30
5	Agilidad en Servicio	0.15	3	0.45
	<b>DEBILIDADES</b>			
1	No existe posicionamiento	0.05	1	0.05
2	No existe fidelidad por parte de clientes	0.15	1	0.15
3	Existe tecnología desactualizada	0.05	1	0.05
4	Falta de valores agregados al servicio	0.2	1	0.2
5	Existe falta de definición de procesos	0.15	1	0.15
	<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>2.05</b>

Realizado por: El Autor

De acuerdo al puntaje obtenido en la Matriz EFI, se determina que la empresa se caracteriza por ser débil internamente. Hace falta reforzar las capacidades de servicio ofrecido y actualizar desde tecnología hasta procesos para poder ser más competitiva en el mercado y mantener en el tiempo a los clientes. Además es importante revisar las aptitudes del capital humano para desarrollarse laboralmente y mantener las óptimas relaciones tanto con proveedores como con clientes a lo largo del tiempo.

## **4.5 MATRIZ F.O.D.A**

### **4.5.1 Metodología<sup>46</sup>**

- ✓ Retomar las oportunidades y amenazas de la matriz EFE
- ✓ Retomar las fortalezas y debilidades de la matriz EFI

A continuación se indica la matriz F.O.D.A:

---

<sup>46</sup> Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de FRED DAVID.



**Cuadro 4.3**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Recurso humano capacitado	Crecimiento del PIB
Experiencia en Seguros	Concretación de TLC's
Buenas relaciones con Aseguradoras	Delincuencia
Diversidad de productos	Tecnología
Agilidad en Servicio	Factores Legales (Superintendencia de Bancos)
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
No existe posicionamiento	Inflación
No existe fidelidad por parte de clientes	Tasas de interés
Existe tecnología desactualizada	Desempleo
Falta de valores agregados al servicio	Educación
Existe falta de definición de procesos	Factor Político

Realizado por: El Autor

#### **4.6 MATRIZ A.O.D.F**

La matriz AODF es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas, y estrategias de debilidades y amenazas.<sup>47</sup>

<sup>47</sup> FRED R. DAVID. Conceptos de Administración Estratégica. Pág.: 200.

#### 4.6.1 Metodología<sup>48</sup>

- ✓ Retomar los factores internos y externos de la matriz FODA y realizar los cruces respectivos.
- ✓ Cruzar las fortalezas con las oportunidades y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
- ✓ Cruzar las debilidades con las oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
- ✓ Cruzar las fuerzas con las amenazas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
- ✓ Cruzar las debilidades con las amenazas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

A continuación se indica la matriz AODF con las estrategias a implementarse:

---

<sup>48</sup> Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de FRED DAVID.

Cuadro 4.4

<p style="text-align: center;"><b>MATRIZ AODF</b></p>	<p><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1)Recurso humano capacitado</li> <li>2)Experiencia en Seguros</li> <li>3)Buenas relaciones con Aseguradoras</li> <li>4)Diversidad de productos</li> <li>5)Agilidad en Servicio</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1)No existe posicionamiento</li> <li>2)No existe fidelidad por parte de clientes</li> <li>3)Existe tecnología desactualizada</li> <li>4)Falta de valores agregados al servicio</li> <li>5)Existe falta de definición de procesos</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1)Crecimiento del PIB</li> <li>2)Concretación de TLC's</li> <li>3)Delincuencia</li> <li>4)Tecnología</li> <li>5)Factores Legales (Superintendencia de Bancos)</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS (FO)</b></p> <p>Actualizar bases de datos e información en red (O1,F4)</p> <p>Adoptar programas de seguros a nuevas necesidades del mercado (O2,F2)</p> <p>Crear convenios con aseguradoras dado al alto nivel de siniestralidad (O3,F3)</p> <p>Aplicar Paginas Web para dar solución oportuna (O4,F5)</p> <p>Negociar coberturas que estén respaldadas por la ley (F4,O5)</p>	<p><b>ESTRATEGIAS (DO)</b></p> <p>Implementar aplicaciones a través del Internet (O4,D4)</p> <p>Aplicar plan de marketing para darse a conocer (O1,D1)</p> <p>Adquirir programas que permitan un mejor manejo de clientes (O4,D3)</p> <p>Incluir programas de auxilio en siniestros en las pólizas (O3,D4)</p>
<p><b>AMENAZAS (A)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1)Inflación</li> <li>2)Tasas de interés</li> <li>3)Desempleo</li> <li>4)Educación</li> <li>5)Factor Político</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS (FA)</b></p> <p>Crear productos atractivos en precio y diversidad (A1,F1)</p>	<p><b>ESTRATEGIAS (DA)</b></p> <p>Realizar un constante estudio del entorno para una mejor administración (A1,A2;D1,D2)</p> <p>Capacitación periódica a clientes (A4,D4)</p>

Realizado por : El Autor

## 4.7 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)

La siguiente Matriz se fundamenta en los resultados de las matrices de factores externos (EFE) e internos (EFI).

### 4.7.1 Metodología<sup>49</sup>

- Colocar la calificación total de la matriz EFI en el eje X.
- Colocar la calificación total de la matriz EFE en el eje Y.
- Para interpretar la matriz IE se debe tomar en cuenta que, en el eje X, un total entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación entre 2.0 y 2.99, media y una calificación entre 3.0 y 4.0, fuerte.
- De igual manera, en el EFE, en el eje Y, una calificación total entre 1.0 y 1.99 se considera bajo, entre 2.0 y 2.99, medio y entre 3.0 a 4.0, alto.
- La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tiene diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las empresas que se ubican en las celdas I, II o IV es “Crecer y Construir”. Asimismo, para las empresas que se ubican en las celdas III, V o VII las estrategias se enfocarían en “Retener y Mantener”. Finalmente, para las empresas que se ubican en las celdas VI, VIII o IX la recomendación es “Cosechar o Desinvertir”.

---

<sup>49</sup>Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de FRED DAVID.

#### 4.7.2 Análisis

De acuerdo al análisis respectivo, se determinó que el broker de seguros ÁMOCO, se encuentra ubicado en el cuadrante VII, lo que significa que la empresa debe poner en marcha estrategias para "Retener y Mantener": penetración en el mercado.

A continuación se presenta la matriz IE del broker de seguros ÁMOCO:

**Cuadro 4.5**

MATRIZ IE		TOTAL PONDERADO EFI		
		FUERTE (3.0 a 4.0)	PROMEDIO (2.0 a 2.99)	DÉBIL (1.0 a 1.99)
TOTAL PONDERADO EFE	ALTO (3.0 a 4.0)	CRECER Y CONSTRUIR	CRECER Y CONSTRUIR	RETENER Y MANTENER
	MEDIO (2.0 a 2.99)	CRECER Y CONSTRUIR	RETENER Y MANTENER	COSECHAR O DESINVERTIR
	BAJO (1.0 a 1.99)	RETENER Y MANTENER (3,1 ;1,27)	COSECHAR O DESINVERTIR	COSECHAR O DESINVERTIR

Realizado por: El Autor

#### 4.8 MATRIZ ANSOFF<sup>50</sup>

La Matriz ANSOFF permite identificar qué tipo de estrategias son las adecuadas para el proyecto que se va a emprender. Como se trata de una reingeniería del broker de seguros ÁMOCO, las estrategias predominantes son la de penetración en el mercado, debido a que se desea ampliar la cartera de clientes y de esta manera las utilidades de la empresa. Simultáneamente se pretende implementar estrategias de desarrollo en el servicio, ya que de la calidad del mismo depende la fidelidad de los clientes y la diferenciación de los competidores.

A continuación se presenta la Matriz ANSOFF:

**Cuadro. 4.6**

<b>Matriz ANSOFF</b>		<b>SERVICIO</b>	
		<b>ACTUAL</b>	<b>NUEVO</b>
<b>MERCADO</b>	<b>ACTUAL</b>	Penetración en el mercado	Desarrollo del servicio
	<b>NUEVO</b>	Desarrollo del mercado	Desarrollo Total

Realizado por: El Autor

<sup>50</sup> Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de FRED R. DAVID.



## **4.9 ESTRATEGIAS A NIVEL DE NEGOCIOS (ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER)**

Es posible elegir entre los siguientes tres enfoques genéricos competitivos: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Estas estrategias son denominadas como Genéricas de Porter debido a que cualquier negocio sin importar la industria en la que se sitúe, puede implementarlas independientemente de si son empresas comercializadoras de productos o de servicios y de si son empresas con ánimo de lucro o no.

Para el caso de ÁMOCO, debido al alto número de competidores y de empresas que brindan servicios similares, el éxito está en diferenciarse de estos, logrando de esta manera una atracción a la empresa por sus cualidades y manera objetiva e innovadora de manejar a sus clientes.

### **4.9.1 Diferenciación**

El objetivo de la estrategia genérica de diferenciación está en lograr una ventaja competitiva en el mercado asegurador ecuatoriano. Esto se da al establecer un servicio de alta calidad, con valores agregados, fácilmente identificable debido a sus cualidades, lo cual induce a que los clientes lo perciban como una empresa que brinda un servicio exclusivo y único.



La diferenciación forjada por ÁMOCO, permitirá una captación importante de clientes, lo cual generará mayor utilidad en la empresa lograda a través de las comisiones cobradas a las compañías de seguros con las cuales se trabaja en país por medio de las diversas alternativas de seguros que se ofrezca.

ÁMOCO Asesores Productores de Seguros, opta por la estrategia de diferenciación, ya que en una industria de servicios, donde la calidad de los mismos es la base del negocio, es importante sobresalir de la competencia al transmitir una imagen joven, con una mente abierta al cambio permanente en los gustos, preferencias y exigencias de los clientes, ofreciendo alternativas innovadoras y destacables a los clientes principalmente individuales, pero también corporativos, que permitan fácilmente la distinción entre los competidores actuales y una ampliación significativa de la base de clientes, los mismos que deseamos que se conviertan por medio del servicio brindado en clientes satisfechos y fieles a la empresa.

#### **4.10 ESTRATEGIAS SELECCIONADAS PARA ÁMOCO ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS**

En síntesis las estrategias seleccionadas para aplicar en la reingeniería del broker de seguros ÁMOCO son:

- Penetración en el mercado.
- Desarrollo del servicio.
- Diferenciación.

Es importante mencionar que las estrategias mencionadas se complementan entre ellas, dado a que para penetrar en el mercado es necesario desarrollar el servicio, puliéndolo hasta llegar a niveles de calidad total, y con ello diferenciarnos de la competencia logrando atraer un importante número de clientes que beneficien a las utilidades de la empresa.

#### **4.11 CONCLUSIONES**

Una vez realizado un análisis general de la empresa y de su situación tanto interna como externa, se puede concluir que:

- ÁMOCO, tiene una estructura interna sólida, tienes buenas bases y además tiene experiencia en el campo de los seguros.
- Es importante considerar una reingeniería a nivel de procesos, ya que dentro de las debilidades tenemos que no hay una buena retención de clientes, y esto se debe particularmente a una deficiencia en la calidad del servicio ofrecido.
- Se considera necesario implementar estrategias de cambio de imagen corporativa, y con ella, complementándola con un excelente

servicio, lograr un posicionamiento en la mente del consumidor y de esta manera lograr captar más mercado fidelizando a los clientes potenciales.

- La reingeniería deseada una vez realizado un estudio de la situación de la empresa, radica en la aplicación de estrategias que permitan una diferenciación importante de los competidores, mejorando la calidad del servicio e innovando en el ofrecimiento de valores agregados exclusivos que satisfagan a un mercado cada vez más exigente.
- A nivel de estructura de la organización, se deberá contar con mayor número de personal para tener una mejor administración del negocio y además para generar mayores ventas y mejores relaciones comerciales tanto con los clientes como con los proveedores.
- Es importante considerar una reestructuración de responsabilidades, definición de tareas y fijación de metas con sus debidos tiempos de cumplimiento.
- Para lograr una diferenciación de la competencia, además se deberá aplicar técnicas de venta y postventa, logrando una correcta administración de las relaciones con cada uno de los clientes.
- Debido a que la empresa se encuentra en un estado de poca operatividad, y ya que se desea surgir y ampliar el mercado y aumentar las utilidades, será necesario invertir entre otras cosas, en equipos y tecnología que permitan un mejor manejo de las cuentas y cartera en general.

ÁMOCO es una empresa que cuenta con la capacidad suficiente como para resurgir y posicionarse en el mercado aplicando las diferentes estrategias propuestas en la matriz AODF.

El negocio se encuentra en crecimiento y entre otras razones, eso se debe al crecimiento de la economía. A pesar que existe incertidumbre a nivel político en el país y esto genera una baja en las inversiones, las personas han mejorado su cultura del seguro, y cada vez más son más concientes de la necesidad que existe de estar provistos de una herramienta de previsión como lo son las pólizas de aseguramiento.

Por lo tanto, esto deberá ser aprovechado inteligente y técnicamente por la empresa, para que, ofreciendo un servicio diferenciado y de una calidad inigualable, generar periódicamente mayores y muy bien valoradas ventas, que permitirán cada vez más un mejor posicionamiento en el mercado de seguros del país, como una empresa líder en la asesoría y administración de sus clientes.

## CAPITULO 5

### LA REINGENIERÍA DE LA EMPRESA

#### 5.1 DEFINICIÓN FORMAL DE REINGENIERÍA<sup>51</sup>

Estamos entrando en el nuevo siglo, con compañías que funcionaron en el XX con diseños administrativos del siglo XIX. Necesitamos algo enteramente distinto.

Ante un nuevo contexto, surgen nuevas modalidades de administración, entre ellas está la reingeniería, fundamentada en la premisa de que no son los productos, sino los procesos que los crean los que llevan a las empresas al éxito a la larga. Los buenos productos no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos. Lo que tienen que hacer las compañías es organizarse en torno al proceso.

---

<sup>51</sup> Llanova Galván, Melchor. "Porque fracasan con frecuencia los esfuerzos de reingeniería"

Nieto Irigoyen, Ricardo."Reingeniería de procesos con enfoque en el benchmarking"

Hammer, Michael y James Champy. "Reingeniería". Editorial Norma.1994

Las operaciones fragmentadas situadas en departamentos especializados, hacen que nadie esté en situación de darse cuenta de un cambio significativo, o si se da cuenta, no puede hacer nada al respecto, por que sale de su radio de acción, de su jurisdicción o de su responsabilidad. Esto es consecuencia de un concepto equivocado de administración organizacional.

Un proceso de negocios es un conjunto de actividades que reciben uno o más insumos para crear un producto de valor para el cliente.

Reingeniería significa volver a empezar arrancando de nuevo; reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente.

Es rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados. Entonces la compañía se las podrá arreglar sin burocracias e ineficiencias.

Propiamente hablando: "reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez".

## **5.2 HACIA LA REINGENIERÍA**

Detrás de la palabra reingeniería, existe un nuevo modelo de negocios y un conjunto correspondiente de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías.

Bajo el pensamiento tradicional de la administración muchas de las tareas que realizaban los empleados nada tenía que ver con satisfacer las necesidades de los clientes. Muchas de esas tareas se ejecutaban para satisfacer exigencias internas de la propia organización de la empresa.

En el ambiente de hoy nada es constante ni previsible, ni crecimiento del mercado, ni demanda de los clientes, ni ciclo de vida de los productos.

Tres fuerzas, por separado y en combinación, están impulsando a las compañías a penetrar cada vez más profundamente en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores es desconocido. Estas fuerzas son: clientes, competencia y cambio.

### **5.2.1 Clientes**

Para ÁMOCO, los clientes representan el sentido en todo aspecto del negocio. Los clientes son quienes tienen la última palabra y debemos enfocarnos en que ellos tendrán siempre la razón. Todo esto, considerando que cada cliente es único, y un cliente satisfecho genera nuevas ventas y además existen muchas probabilidades de que estos no acudan a las diferentes opciones que existen en el mercado para satisfacer sus necesidades.

Los clientes en la actualidad, al tener mayor acceso a la información, se han colocado en una posición ventajosa, debido a que pueden beneficiarse de ella para escoger sus productos y servicios.



La mentalidad de ÁMOCO será la de tratar a cada cliente individualmente, y no de manera masiva, es decir especializarse en las necesidades de cada uno de ellos con el fin de mantenerlo en el tiempo, y que este produzca utilidades periódicas a la compañía. Si se pierde un cliente hoy, difícilmente aparecerá otro para reemplazarlo.

### **5.2.2 Competencia**

Anteriormente la compañía que lograba salir al mercado y posicionar un producto o servicio de buena aceptación y precio razonable, lograba ventas satisfactorias. Hoy en día hay muchos más competidores lo cual genera una mayor competitividad y rivalidad.

ÁMOCO busca posicionarse, no solamente por las excelentes características de los productos y precios que ofrecerá como asesores de seguros, sino principalmente por la calidad de los servicios que brindará. Dado a la competencia y servicios sustitutos existentes en el mercado ecuatoriano, ÁMOCO ha identificado como principales factores para su futuro éxito, el servicio especializado y la buena administración de las relaciones con los clientes. Estas herramientas administrativas, con seguridad generarán una ventaja competitiva en el mercado y se logrará un posicionamiento importante que vendrá acompañado de utilidades significativas.

### **5.2.3 El Cambio**

Para ÁMOCO el cambio ahora se convierte en una constante, los avances tecnológicos y de información incentivan a una permanente innovación. Es importante considerar estos factores para poder estar en continuo mejoramiento y nunca quedar retrasados en los avances de toda índole en el sector de servicios de intermediación financiera.

El cambio tiene una trascendencia importante para cualquier negocio, para ÁMOCO, el cambio esperado nace de la necesidad de comenzar de nuevo un negocio que tiene la capacidad para reposicionarse, enfocándose en la oportunidad de servicio y el ingenio de quienes la conforman en satisfacer todas las expectativas de los clientes de una manera diferente y original, sin perder el profesionalismo que hará de ÁMOCO una empresa respetable y reconocida.

## **5.4 FORMULACIÓN Y DIFUSIÓN DE LA VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA**

### **5.4.1 Declaración de la Visión y Misión**

El propósito fundamental de contar con la declaración de la visión y misión de una empresa consiste en dar claridad de enfoque a los miembros de la organización, hacerles comprender de qué manera se relaciona lo que hacen con un propósito

mayor. Por consiguiente, el enfoque de la visión y misión debe ser interno para la organización, no externo para otros grupos de interés.<sup>52</sup>

#### **5.4.1.1 Misión de la Empresa**

Como habíamos comentado en el capítulo 4, ÁMOCO, nunca definió una misión dentro de su organización, motivo por el cual, siendo la misión la razón de ser fundamental de la empresa, además de especificar el rol funcional que esta va a desempeñar en su entorno, se ha planteado como Misión la siguiente:

“Facilitar a través de un excelente servicio de asesoría, la toma de decisiones de las personas para asegurarse frente a una vida llena de imprevistos, brindando las mejores alternativas de seguros del mercado y logrando transmitir mediante una permanente interacción con el Asegurado, calidad, respaldo y confianza.”

#### **5.4.1.2 Visión de la empresa**

Al igual que la visión, este es un valor de trascendental importancia, “debido a que la visión establece lo que la organización habrá logrado en un futuro o lo que

---

<sup>52</sup> “Planeación estratégica aplicada” Goodstein, Nolan, Pfeiffer, Pág. 198

aspira ser”<sup>53</sup>, por lo tanto, debido a que ÁMOCO no ha tenido dentro de su organización, una misión definida, a continuación se la plantea así:

“Ser la primera alternativa al momento de contratar los servicios de asesoría en Seguros en el Ecuador, basándose siempre en la calidad y oportunidad de la atención al cliente.”

## **5.5 CONTROL INTERNO DE LOS PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE**

ÁMOCO, se enfocará para su reposicionamiento en el mercado, en la calidad del servicio y enfoque al cliente, independientemente de las responsabilidades que cada cargo tenga, la base del trabajo será esta. Por tal razón, siendo este factor el principal para una correcta diferenciación de la competencia, será necesario definir los elementos que constituyen un proceso de servicio al cliente como plataforma de todas las actividades en la empresa.

Existen cinco elementos fundamentales que se deben considerar al hacer un seguimiento de los procesos de atención al cliente en las empresas: la determinación de necesidades del cliente, la revisión de los ciclos de servicio, las encuestas, la evaluación de calidad y el análisis motivacional.

---

<sup>53</sup> Curso “ Gestión Administrativa” Universidad Tecnológica de Monterrey, Pág. 11

### **5.5.1 Determinar las necesidades del cliente**

En este punto todos quienes integran ÁMOCO, deberán conocer que tipo de clientes son en los que la empresa está enfocada. Una vez determinado el mercado objetivo se deberá identificar las necesidades básicas que los clientes buscan en la empresa. Será importante conocer claramente cuales son los servicios que ofrece la compañía para de esa manera saber que impacto tendrá en los clientes el trabajo que cumple cada uno de los empleados. Además será importante conocer como influye el trabajo de cada persona en la fidelización de cada cliente con la empresa, para así finalmente identificar posibles errores y corregirlos para mantener la calidad esperada.

### **5.5.2 Análisis de los ciclos de servicio**

Una vez identificadas las necesidades del cliente, se procederá a definir los ciclos de atención. Es decir se determinarán los tiempos en los que los clientes necesitan de una mayor atención, en el caso de los seguros esto se da al momento en el que ellos realizan el reporte de un siniestro, adicionalmente, una fecha en la que necesariamente se debe realizar visita al cliente es cuando se acerca el vencimiento de sus pólizas. Por otro lado, independientemente del constante seguimiento que se realizará a los clientes, es imperativo fijar tiempos

para reuniones con ellos y saber claramente sus expectativas y preferencias al momento de ofrecer nuevos productos y servicios.

### **5.5.3 Encuestas de servicio con los clientes**

Para ÁMOCO será fundamental realizar un correcto manejo de las relaciones con sus clientes, interactuando constantemente con el fin de recabar información sobre la percepción que tiene cada uno de ellos sobre la calidad del servicio que reciben de la empresa. Al mantener una constante retroalimentación con cada cliente, se logrará conocer y actuar sobre las preferencias, molestias, reclamos o aclaraciones que posean los usuarios y todos deberán estar en capacidad de solucionar problemas y proponer alternativas de cambio.

### **5.5.4 Evaluación del comportamiento de atención**

Este punto es muy importante y ÁMOCO lo considera básico para posicionarse en la mente del consumidor con la calidad e imagen óptima. Tiene que ver con la presencia de los empleados de la empresa, su desenvolvimiento al expresarse oral y corporalmente, el conocimiento de la información necesaria y la atención personal y amable. El trato personalizado será para ÁMOCO una herramienta para asegurar la captación y fidelización de clientes.



### 5.5.5 Motivación y reconocimiento a empleados

Para que un empleado pueda desarrollarse profesionalmente y ofrecer un servicio de excelencia en el tiempo, será necesario valorar su trabajo e incentivarlo a que lo siga haciendo. Para lograr esto se emplearán dependiendo del caso, instrumentos tales como, capacitaciones, talleres de motivación e integración, las recompensas podrán o no ser económicas y de esta manera se mantendrá el ambiente y el compromiso adecuado para el cliente interno.

La constante retroalimentación entre clientes y trabajadores, perfeccionará paulatinamente todos los procesos de atención. Los elementos anteriores garantizarán un mayor control sobre la atención del cliente en un comienzo y un mejor servicio de atención en el mediano plazo.

Está comprobado que más del 20% de las personas que desisten de comprar un producto o servicio, declinan su decisión de compra debido a fallas de información o de atención cuando se interrelacionan con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información concreta y precisa, con un nivel de atención adecuado para que la persona que recibe la información, no solo tenga una idea de un producto o servicio, sino además de la calidad del capital humano y técnico con el que va a establecer una relación comercial.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/18/controlserviciocliente.htm>



## **5.6 CAPITAL HUMANO DE ÁMOCO**

En una empresa de servicios como lo es ÁMOCO, en donde el capital humano es la principal herramienta que permite ofrecer la calidad esperada en el servicio, es importante definir las responsabilidades de cada uno de los empleados para identificar cual es su rol en la empresa.

En este punto, donde se menciona a los empleados de la empresa, es importante mencionar los siguientes cambios que se ejecutarán como parte de la reingeniería:

### **5.6.1 Los empleados tomarán decisiones**

A parte de ser un estímulo para los trabajadores, el hecho de otorgarles la libertad de tomar decisiones sin necesidad de acudir a un nivel jerárquico superior, esto genera menos demoras, costos indirectos más bajos y mejor reacción de la clientela.

### **5.6.2 Los pasos del proceso se ejecutarán en orden natural**

En este punto ÁMOCO propone realizar los pasos de un proceso sin necesidad de regirse a secuencias rectilíneas, es decir se optará por realizar dos o más

actividades al mismo tiempo de acuerdo al caso o en función de lo que es realmente necesario hacerse antes o después.

La "deslinearización" de los procesos los acelera en dos formas: Primera: Muchas tareas se hacen simultáneamente. Segunda: Reduciendo el tiempo que transcurre entre los primeros pasos y los últimos pasos de un proceso se reduce el esquema de cambios mayores que podrían volver obsoleto el trabajo anterior o hacer el trabajo posterior incompatible con el anterior. Las organizaciones logran con ello menos repeticiones de trabajo, que es otra fuente de demoras.<sup>55</sup>

### **5.6.3 El papel del trabajador cambiará de controlado a facultado**

ÁMOCO practicará una relación de confianza con cada uno de los integrantes de la organización otorgándoles la autoridad para tomar las medidas pertinentes del caso. Cada empleado que realiza un trabajo orientado al proceso, tiene que dirigirse a sí mismo dentro de los límites de sus obligaciones, cumplimiento de fechas límite convenidas, presupuestos de productividad, calidad de servicio, etc., así decide cómo y cuando se ha de hacer el trabajo. El empleado no deberá esperar la supervisión por parte del gerente para cumplir con sus obligaciones, si lo hace, entonces no estaría trabajando en base a un proceso. Para lograr este tipo de trabajo basado en confianza es determinante la clase de personas que se deberán contratar, ya que independientemente de que cada empleado deberá

---

<sup>55</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/reingenieria.htm>

reportar su trabajo, deberá también tener la capacidad de ser el jefe de su propio puesto.

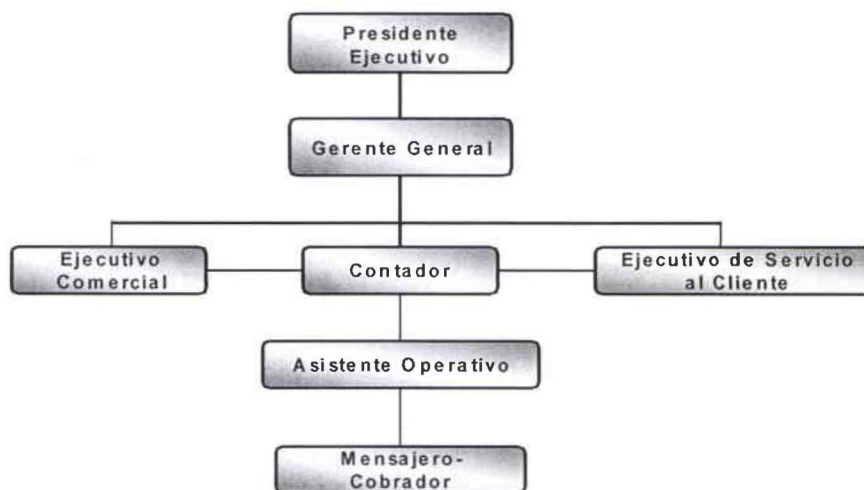
ÁMOCO mantendrá un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. El seguimiento continuo de las políticas de atención, de sus mecanismos y del capital humano involucrado es necesario para mantener un nivel de calidad del servicio siempre superior a la competencia.

## **5.7 ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

El trabajo en equipo es la manera en la que se llevarán a cabo las actividades en la empresa. Dado a que en conjunto se trabaja con una misma finalidad, la administración de los procesos se convierte en parte del oficio del equipo. Decisiones y cuestiones que antes las tomaba una sola persona, ahora se tomarán y resolverán como equipo en el curso de su trabajo normal, cooperando entre integrantes de la organización.

Parte del proceso de reingeniería, se da en el área del recurso humano, a continuación se presenta el nuevo organigrama a ser implementado, con cargos específicos que aquí se detallan:

Organigrama 5.1



Realizado por: El Autor

### 5.7.1 DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS

A diferencia de la organización actual de la empresa, en este organigrama se incluyen nuevos cargos, con los cuales se desea tener un mayor control y manejo de cada una de las cuentas que ÁMOCO mantiene, para tener un excelente seguimiento de las mismas logrando una mejor atención al cliente y calidad en el servicio.

A continuación se detalla ampliamente cada una de las responsabilidades que tendrán los miembros de la empresa, logrando así instituir de forma clara las tareas como parte de un proceso que deberá cumplir cada área de trabajo, a partir de la puesta en marcha de la reingeniería de ÁMOCO.

### **5.7.1.1 Presidente Ejecutivo**

El Presidente Ejecutivo, será elegido por la Junta General de Socios, y sus deberes y atribuciones serán los siguientes:

- Representar legalmente a la empresa.
- Conocer y presidir las Juntas Generales de Socios.
- Autorizar con su firma y la del Gerente General los certificados de aportación y los nombramientos que se hicieren.
- Fiscalizar el desenvolvimiento global de las operaciones de la empresa.
- Encabezar las reuniones periódicas con el personal de la empresa, con fines informativos a nivel general.
- Reemplazar al Gerente General por su ausencia o impedimento temporal o definitivamente.

### **5.7.1.2 Gerente General**

El Gerente General de ÁMOCO necesitará fuertes destrezas interpersonales y tendrá que enorgullecerse de las realizaciones de los demás para lograr los cambios laborales esperados. Un gerente así es un asesor que está donde está para suministrar recursos, contestar preguntas y ver por el desarrollo profesional del individuo a largo plazo. Éste es un papel distinto al que ha venido desarrollando el gerente de la empresa durante los últimos años.

El Gerente General será el responsable de la aplicación de políticas, procedimientos, estrategias y estándares de calidad, así como de la administración de las operaciones y la productividad general de la empresa. Será designado también por la Junta General de Socios.

El Gerente General se encargará de:

- Organizar reuniones periódicas para recibir los reportes correspondientes del resto de ejecutivos.
- Apoyar a todo nivel en el desempeño de las labores de cada área.
- Controlar el buen funcionamiento de la organización a nivel de servicio al cliente.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos comerciales propuestos por la empresa.
- Contratar personal preparado y calificado para ocupar los diferentes puestos necesarios.
- Crear convenios con compañías aseguradoras, con el fin de que se otorgue a ÁMOCO el poder de tramitar reclamos hasta ciertos montos, teniendo la potestad de manejarlos, desde la inspección del siniestro, hasta la liquidación del mismo.

- Recibir y analizar ofertas de talleres de vehículos y proveedores en general, con el fin de tener excelentes alternativas para recomendar y direccionar a los clientes que los necesiten.
- Solicitar pagos comerciales, dependiendo de las características de siniestro y del cliente que lo presenta.

### **5.7.1.3 Ejecutivo Comercial**

El Ejecutivo Comercial, tendrá a su cargo la responsabilidad de manejar todas las cuentas de la empresa comercialmente. Será una pieza clave en la organización, debido a que de él dependerá la expansión de la cartera de clientes y por ende las utilidades de la empresa.

Sus funciones específicas serán:

- Conseguir nuevos y potenciales clientes para ÁMOCO, difundiendo los servicios que la empresa ofrece y las alternativas que existen en el mercado.
- Crear campañas de marketing y ventas para alcanzar presupuestos establecidos para periodos determinados.
- Fortalecer las relaciones comerciales existentes con cada cliente logrando generar posibles nuevas ventas.



- Organizar reuniones periódicas con los clientes, con el fin de dar seguimiento a sus programas de seguros y mantenerlos actualizados en los valores que adeuden.
- Organizar reuniones periódicas con las aseguradoras con el fin de tratar temas relacionados a sus asegurados en común y así pulir cada vez más las pólizas contratadas por ellos.
- Cerrar las ventas y gestionar la emisión de las pólizas para ser entregadas personalmente a los asegurados.
- Concretar la forma de pago más adecuado de las pólizas vendidas con el fin de tener un buen acceso al cobro de las mismas.
- Crear en el sistema los resúmenes de seguros con las pólizas que mantiene cada cliente, actualizándolos permanentemente de acuerdo a sus movimientos.
- Asesorar permanentemente a clientes sobre la forma de manejar sus programas de seguros y de realizar inclusiones y exclusiones en sus pólizas.
- Recaudar los pagos de las pólizas en los tiempos establecidos previamente, y remitirlos a las compañías aseguradoras, con el fin de cobrar la comisión que por ley corresponde a ÁMOCO de acuerdo al tipo de póliza vendida.
- Anticiparse a los vencimientos de las pólizas de cada cliente, para de esta manera poder renovarlas, ofreciendo las mejores opciones para lograrlo y

así conservar al asegurado y lograr que este refiera a nuevos y potenciales clientes.

#### **5.7.1.4 Ejecutivo de Servicio al Cliente**

Del trabajo del Ejecutivo de este departamento dependerá en un gran porcentaje, las renovaciones de las pólizas de cada cliente de la empresa.

El seguro es un bien intangible, por lo tanto, mientras no existen siniestros, la póliza de aseguramiento, permanece como un documento que normalmente es archivado y poco consultado durante la vigencia de la misma.

Al momento de cualquier siniestro, el asegurado recurre a su póliza y decide realizar los reclamos respectivos para beneficiarse de las coberturas de la misma y solicitar reembolsos, reparaciones, reposiciones e indemnizaciones en general, dependiendo del tipo de reclamo existente.

Es aquí específicamente donde el cliente mide la calidad y eficiencia de su asesor y de la compañía de seguros con la cual está asegurado. Por lo tanto, es sumamente importante brindar un excelente y ágil servicio para proporcionar al asegurado todas las soluciones existentes a sus reclamos, y así responder a sus demandas en cuanto a inquietudes y expectativas se refiere.

Dentro de sus tareas a cumplir tenemos:

- Receptar todos los reclamos que se realicen por cualquier medio, sea este, vía telefónica, personal, escrita o por Internet.
- Asesorar al asegurado sobre las medidas a tomar, una vez reportado el siniestro, facilitándole de esta manera el trámite del mismo.
- Generar un reclamo en el sistema para cada cliente, con el fin de llevar un seguimiento del mismo hasta su terminación.
- Solicitar al cliente los documentos necesarios que de acuerdo al tipo de siniestro sean necesarios, vía carta o e-mail..
- Receptar los documentos anteriormente solicitados, analizarlos, corregirlos, y enviarlos a las compañías de seguros respectivas, para que se gestionen las autorizaciones e indemnizaciones correspondientes.
- Gestionar la emisión de los cheques indemnizatorios para el cliente por parte de las compañías aseguradoras, receiptarlos y entregar personalmente al asegurado en tiempos establecidos y prudentes.
- Archivar los reclamos pagados de tal manera de tener un registro e historial de los siniestros presentados por cada cliente, manteniendo siempre copias de todos los documentos que hayan sido necesarios y también del cheque con el cual se los pagó.
- Crear una base de proveedores, con los cuales se pueda contar en caso de requerirlos y pactar descuentos, tomando en cuenta el volumen de clientes que se les otorgará y a que los pagos los realizan las aseguradoras respectivas.

- Organizar reuniones permanentes con los clientes, con el fin de entregar los estados de los reclamos pendientes y cerrados.
- Organizar reuniones permanentes con las compañías de seguros, para tratar temas de reclamos en general como lo son coberturas, deducibles, etc.

#### **5.7.1.5 Contador**

El Contador será la persona que maneja los estados financieros de la empresa y lleve el debido control de los mismos de tal manera de mantenerlos actualizados para cumplir oportunamente con las disposiciones de ley. Se reportará directamente al Gerente General y se encargará de las siguientes actividades:

- Llevar la contabilidad general de la empresa.
- Realizar los pagos a proveedores y registro de los cobros a clientes y aseguradoras.
- Generar los estados financieros y balances necesarios para presentar en la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Es el encargado del pago de impuestos al SRI.
- Es quien maneja el rol de pago de los empleados y correspondientes desembolsos.

#### **5.7.1.6 Asistente Operativo**

El Asistente Operativo será el responsable de brindar apoyo a cada uno de los integrantes de la organización en labores operativas y de gestión.

Esta persona tiene bajo su responsabilidad lo siguiente:

- Atender llamadas y transmitirlos, recibir mensajes y enviarlos a cada integrante de la empresa vía e-mail.
- Organizar la correspondencia de entrada y salida, de tal manera de que llegue a sus destinatarios.
- Realizar oficios, memorandos, y cartas que le sean solicitados.
- Proporcionar información precisa y adecuada a los clientes que así lo necesiten acerca de sus seguros, en caso de que la persona buscada no se encuentre.

#### **5.7.1.7 Mensajero- Cobrador**

Es la persona encargada de la logística en lo que se refiere a entrega de correspondencia, trámites bancarios e instituciones públicas y cobros a las diferentes compañías de seguros y clientes. Su trabajo es organizado por el

Asistente Operativo y sus actividades son programadas diariamente. Además brinda apoyo activo a cada una de las personas que conforman ÁMOCO, cuando no se encuentra fuera de la oficina, sacar copias, archivar documentos, abastecimiento de papelería, etc.

## **5.8 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

ÁMOCO pretende recomenzar sus actividades planteándose objetivos y proponiendo estrategias que permitan lograrlos. La empresa desde sus inicios nunca detallo cuales serían sus objetivos, ni tampoco planteó medios para alcanzarlos, es por esta razón que al haber decidido dar un giro positivo a la organización a continuación se plantean las ideas para el cambio que permitirá a ÁMOCO el desenvolvimiento esperado.

### **5.8.1 OBJETIVOS POR ÁREA DE NEGOCIO**

#### **5.8.1.1 Comercialización**

- Definir mercados atractivos, tanto en Quito como en el resto del país.
- Trabajar con todas las compañías de seguros del país, logrando así diversidad de alternativas y productos a ofrecer.

- Posicionar la “marca” dentro de la mente del consumidor a través de herramientas de Marketing.

#### **5.8.1.2 Producción**

- Obtener mayor rentabilidad por la venta de pólizas de seguros, a través de comisiones cobradas.
- Mantener clientes y renovar periódicamente sus pólizas asegurando de esta manera la utilidad que estas generan año tras año.
- Aumentar los bienes y valores asegurados que cada cliente mantiene en la actualidad, generando mayores ingresos a la empresa por comisiones generadas.

#### **5.8.1.3 Finanzas**

- Mejorar las perspectivas financieras actuales de la empresa.
- Disminuir los gastos excesivos de ventas y administración.
- Obtener liquidez, mediante políticas de cobros y venta de activos improductivos.
- Innovar el sistema de información contable.



#### **5.8.1.4 Recursos Humanos**

- Establecer Cargos y Funciones específicas de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Contar con el personal capacitado, de acuerdo a su área de trabajo y a los requerimientos de la compañía.

### **5.8.2 ESTRATEGIAS POR ÁREA DE NEGOCIO**

#### **5.8.2.1 COMERCIALIZACIÓN**

##### **5.8.2.1.1 Estrategia de productos**

En seguros, los productos que se ofrecen, constituyen los diferentes tipos de pólizas que existen en el mercado, y se los puede diseñar de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Por lo tanto, se busca crear productos atractivos para comercializar, tomando en cuenta precios, coberturas, vigencias, formas de pago, deducibles y beneficios en general, proponerlos a las diferentes compañías de seguros, y trabajando en equipo con ellas, lanzar los productos al mercado, beneficiándose mutuamente de las ventas logrando así convertirse en socios comerciales.

#### **5.8.2.1.2. Estrategia de Precios**

Debido a que los servicios de ÁMOCO, no tienen precio para el cliente, sino solamente para las compañías aseguradoras a quienes se adjudican los clientes captados por la empresa, es importante definir bien los porcentajes a cobrar por cada tipo de pólizas vendida, y de esta manera tener mayor control en las cobranzas.

#### **5.8.2.1.3 Estrategia de Promoción**

- Enviar a todos los clientes, cartas de presentación incluyendo productos nuevos que se ofrecen, trípticos de la empresa donde se actualicen los beneficios que presentan cada uno de ellos y valores agregados que reciben al contratarlos con ÁMOCO.
- Fomentar la marca a través de la presencia en ferias de seguros.
- Distribuir volantes que contengan la imagen de ÁMOCO y los servicios que ofrece en sitios estratégicos, logrando así una recordación de la marca por parte de los interesados en contratar un seguro.

#### **5.8.2.1.4 Estrategia de posicionamiento**

- Aprovechar los atributos que ofrece el servicio por su agilidad, transparencia, calidad y profesionalismo al momento de escoger un asesor de seguros.

### **5.8.2.2 PRODUCCIÓN**

#### **5.8.2.2.1 Estrategia de Ventas**

Se mantendrá el canal de ventas directo y en forma personal manejado actualmente a través de visitas programadas a personas y empresas y citas establecidas en las oficinas de ÁMOCO en caso que así lo prefiera el cliente, debido a que esto permite mantener una efectiva comunicación e interacción con el interesado, y garantiza que el servicio se percibido en su totalidad obteniendo como resultado una mayor comodidad y satisfacción por parte del cliente.

#### **5.8.2.2.2 Estrategia de Calidad**

- Controlar estrictamente los procesos de comercialización y de servicio al cliente.

- Realizar seguimientos a los clientes de la empresa con el fin de poder alimentarse de sus sugerencias y percepciones.
- Trabajar siempre enfocados al cliente con creatividad y flexibilidad.

### **5.8.2.3 SERVICIO**

- Implementar el servicio de postventa, el cual será realizado por el departamento comercial y de servicio al cliente, con el fin de llevar un seguimiento del nivel de servicio percibido por el cliente y dar solución a cualquier requerimiento adicional que el asegurado tenga.
- Realizar convenios con las compañías de seguros con el fin de facilitar las operaciones de la empresa, obteniendo atribuciones en el área comercial como de servicio al cliente.
- Coordinar inspecciones de siniestros oportunas, sea con personal de ÁMOCO o de las compañías de seguros, logrando obtener rápidamente autorizaciones y reparaciones.
- Liquidar reclamos, solicitar los pagos y entregar los cheques personalmente a los asegurados.
- Mantener reuniones periódicas con los clientes, manteniéndolos actualizados sobre sus programas de seguros.

#### 5.8.2.4 TECNOLOGÍA

ÁMOCO no cuenta en la actualidad con sistemas automáticos para el almacenamiento de información, es decir no cuenta con un software que le permita llevar un manejo ordenado de sus clientes, motivo por el cual será necesario:

- Renovar los equipos de computación actuales de la empresa, por equipos modernos.
- Adquirir programas de manejo de información, software, para el fácil y permanente control de la información de cada área de trabajo, utilizándolos como una importante herramienta para la toma de decisiones.
- Instalar una red interna dentro de la oficina, lo cual permitirá compartir toda la información de los clientes disponible, evitando reuniones internas innecesarias para obtenerla, aprovechando de mejor manera el tiempo de cada empleado.
- Crear una página web de ÁMOCO, donde el cliente tenga acceso a toda la información posible, ayudándolo a conocer los servicios que ofrece la empresa, el mercado asegurador, sus pólizas contratadas con cada una de sus características, siniestralidad, estado de cuenta, y en tema de siniestros, podrá revisar su estado actual de reclamos pendientes y

cerrados y además reportarlos por este medio en caso de que no lo pueda hacer por cualquier otro.

- Implementar direcciones de correo electrónico con el nombre de la empresa.

### **5.8.2.5 FINANZAS**

- Implementar estrategias de cobro programado, para cumplir con presupuestos de recaudación.
- Buscar sistemas de información contable acordes al negocio y al tamaño de la empresa.
- Vender activos no utilizados de la empresa, optimizando los recursos.

### **5.8.2.6 RECURSOS HUMANOS**

#### **5.8.2.6.1 Estrategia de la Administración de la Fuerza de Trabajo**

- Mejorar el control de las horas laboradas por el empleado, con el fin de estandarizar el nivel de productividad de la fuerza de trabajo a través de un estudio de tiempos y movimientos.
- Realizar un manual de procedimientos, en el que se definan las funciones o actividades que debe cumplir cada cargo en la empresa.

- Definir las necesidades de capacitación que tienen los empleados, y de acuerdo a ellas, buscar empresas o personas que presten este tipo de servicio o hacerlo internamente con la persona con más experiencia y conocimientos en el área.

## **5.9 EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

La combinación de cuatro elementos básicos: Cultura, Estructura, Incentivos y Personal es lo que crea el Ambiente Organizacional, que a su vez sostiene y promueve la estrategia de la empresa.<sup>56</sup>

### **5.9.1 Cultura**

La reingeniería conlleva un importante cambio en la cultura de la organización, exige que los empleados asuman el compromiso de trabajar para sus clientes, no para sus jefes. Cambiar los valores es parte tan importante de la reingeniería como cambiar los procesos.<sup>57</sup>

La cultura es un sistema social que se basa en un conjunto central de convicciones y valores y que se desarrolló como consecuencia de los esfuerzos de la organización a través del tiempo, para afrontar su entorno.

---

<sup>56</sup> “En la Estrategia está el Éxito”, C. Markides, Pág. 140

<sup>57</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/reingenieria.htm>



Su éxito en este sentido lleva a los miembros de la compañía, a considerar su manera de hacer las cosas como el mejor camino para enfrentar su entorno en el futuro.<sup>58</sup>

Tomando en cuenta este concepto de cultura organizacional, se puede concluir que ÁMOCO cumple con ella, debido a que su cultura va muy apegada a los valores que como empresa posee, lo cual permite su desarrollo integral.

Es importante considerar que dentro de una empresa se debe también actuar conforme a una cultura de logro, donde el poder se concentra en crear los objetivos para después monitorear su cumplimiento, por tanto para alcanzar este tipo de cultura será necesario:

- Fortalecer los valores de la empresa mediante la difusión de los mismos a todos los empleados, clientes y proveedores.
- Cambiar los esquemas ya establecidos y convertir a la organización en una empresa netamente de servicio especializado de alta calidad, a través de herramientas modernas de administración.
- Establecer estándares de calidad y hacerlos cumplir.

---

<sup>58</sup> “Planeación Estratégica Aplicada” Goodstein, Nolan, Pfeiffer, Pág. 68

Como en todo negocio, un seguimiento a las actividades de cada trabajador, es vital para el correcto funcionamiento de la empresa, de tal manera que esto permita tomar correctivos oportunos y evitar un mal servicio a los clientes y por ende desprestigio de la empresa.

### **5.9.2 Personal**

Dado a la gran importancia que tiene el capital humano e intelectual de las empresas, un correcto proceso de selección del mismo será necesario aplicar para el cumplimiento de las metas de la compañía, por lo tanto se propone:

- Definir las necesidades de personal en la empresa.
- Definir los perfiles de las personas a ocupar cada cargo en la empresa.

### **5.9.3 Incentivos**

Es muy importante para la empresa mantener un ambiente organizacional óptimo que brinde comodidad a los empleados. Es por esto que ÁMOCO deberá mantener un sistema de puertas abiertas, en donde los empleados puedan tener acceso y comunicación con su superior.

La capacitación constante, el dejar conocer al empleado hacia donde va la empresa, porqué hace su trabajo y como lo hace, el transmitir la visión y misión que la empresa tiene, son parte de la motivación que una persona necesita.

Este tipo de incentivos permitirán al personal sentirse comprometido e identificado con la organización y su trabajo. Por lo tanto, se deberá implementar este tipo de alicientes y buscar nuevas formas de motivar al personal a través de estímulos no monetarios y monetarios también, logrando así elevar la efectividad de las actividades en toda la empresa.

#### **5.9.4 Estructura**

Una estructura organizacional permite la consecución de las estrategias establecidas anteriormente, mediante la relación de los elementos básicos de un ambiente organizacional.

En ÁMOCO, para lograr un mayor desenvolvimiento del personal y su cultura, será necesario realizar lo siguiente:

- Mejorar los sistemas de información, de tal manera de que las decisiones que se tomen, tengan fundamentos más sólidos y apoyen a alcanzar las metas propuestas.

El ambiente organizacional, como base de un buen funcionamiento en cualquier negocio, es fundamental y necesita ser aplicado por ÁMOCO con el fin de lograr que los objetivos de la empresa se lleven a cabo.

## CAPITULO 6

### PLAN DE MARKETING

#### 6.1 INTRODUCCIÓN

“La planeación es el proceso de anticipar hechos y determinar estrategias con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. La planeación de marketing se refiere al diseño de actividades relacionadas con los objetivos y los cambios en el ambiente del mercado”.<sup>59</sup>

ÁMOCO Asesores Productores de Seguros, es una empresa de intermediación de servicios financieros, cuya finalidad es la de asesorar a los clientes sobre la utilización de seguros, ofreciendo las diferentes alternativas existentes en el mercado asegurador ecuatoriano.

Como empresa de servicios, son justamente éstos, aquellos que se desea mejorar a través de una reingeniería a nivel general de la compañía. La base para el mejoramiento, está en brindar un servicio de excelente calidad, innovador y único, el cual permitirá una diferenciación de la competencia, logrando como resultado una captación importante de clientes y por ende un incremento en las utilidades de la empresa.

---

<sup>59</sup> Marketing, Lamb, Hair, McDaniel. Sexta edición. Pág. 30

Toda empresa, sin importar su tamaño o el sector en que se desenvuelve, precisa elaborar un Plan de Marketing. Este debe reunir una serie de requisitos para ser eficaz y exige de sus responsables: una aproximación realista con la situación de la empresa; que su elaboración sea detallada y completa; debe incluir y desarrollar todos los objetivos; debe ser práctico y asequible para todo el personal; de periodicidad determinada, con sus correspondientes mejoras; y, compartido con todo el personal de la empresa.<sup>60</sup>

El objeto de la realización de un Plan de Marketing, es el de conocer la realidad de la empresa, con la finalidad de crear soluciones a problemas existentes, las cuales permitirán un mejor desarrollo y desenvolvimiento en el mercado.

## **6.2 ETAPAS DEL PLAN DE MARKETING**

Con el fin de seguir un orden coherente y detallado de los componentes del Plan de Marketing, se desarrollarán a continuación las etapas que llevarán a un entendimiento global del mismo, en donde se precisarán los elementos necesarios para cumplir con los objetivos de este capítulo.

---

<sup>60</sup> <http://www.monografias.com/trabajos15/plan-marketing/plan-marketing.shtml>

## 6.2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

### 6.2.1.1 Competidores existentes

Actualmente en el Ecuador existen 500 asesores productores de seguros, mismos que se encuentran constituidos como personas naturales en el caso de los agentes de seguros con relación de dependencia, agentes de seguros sin relación de dependencia y como personas jurídicas en el caso de ÁMOCO y el resto de agencias asesoras productoras de seguros. Estas además se encuentran operando como compañías limitadas o sociedades anónimas.

Como se puede apreciar, existe un gran número de competidores vigentes, siendo los más grandes y reconocidos en el mercado los siguientes:

Cuadro 6.1.

RANKING DE COMISIONES					
Asesores Productores de Seguros					
Fecha de corte: 31/12/2005					
No.	RAZON SOCIAL	CODIGO DE ENTIDAD	No. DE CREDENCIAL	VALOR USD	%
1	TECNISEGUROS S.A.	1651	00028	\$11,019,039.99	17.77%
2	NOVAECUADOR S.A.	1716	00435	\$2,866,534.12	4.62%
3	ASERTEC CIA. LTDA	1689	00277	\$2,746,126.45	4.43%
4	ACOSAUSTRO S.A.	1449	00466	\$2,217,599.04	3.58%
5	ALAMO S.A.	1799	00785	\$1,617,800.68	2.39%
6	COLCORDES S.A.	1527	00352	\$1,480,753.94	1.90%
7	RAUL COKA BARRIGA CIA. LTDA.	1777	00683	\$1,181,088.60	1.88%
8	ACROPOLIS CIA. LTDA.	1775	00681	\$1,165,595.00	1.79%
9	ZHM S.A.	1545	00591	\$1,113,045.84	1.79%
10	SAYO S.A.	1655	00037	\$1,107,527.33	1.79%
496	ÁMOCO CIA. LTDA	1687	00269	\$217.40	0.00%

Realizado por: El Autor

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros



En el cuadro anterior se detallan los diez primeros puestos dentro del ranking de asesores productores de seguros, y a ÁMOCO, siendo su lugar en el ranking, el tras antepenúltimo.

La situación de ÁMOCO, es realmente preocupante y lamentable, en relación a los grandes competidores, pero es importante considerar la magnitud de aquellos en temas como personal, infraestructura y gastos en general. También es importante tomar en cuenta que ÁMOCO, siendo una empresa pequeña y en crecimiento, con personal limitado y una cartera de clientes pobre, difícilmente podría igualar en un corto plazo las utilidades de las empresas mencionadas anteriormente, pero si es muy posible empezar a captar nuevas cuentas y clientes a un ritmo acelerado que permitan un ascenso permanente en el ranking y en utilidades aplicando un plan de marketing correctamente elaborado.

### 6.2.1.2 Detalle FODA

Cuadro 6.2

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Recurso humano capacitado	Crecimiento del PIB
Experiencia en Seguros	Concretación de TLC's
Buenas relaciones con Aseguradoras	Delincuencia
Diversidad de productos	Tecnología
Agilidad en Servicio	Factores Legales (Superintendencia de Bancos)
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
No existe posicionamiento	Inflación
No existe fidelidad por parte de clientes	Tasas de interés
Existe tecnología desactualizada	Desempleo
Falta de valores agregados al servicio	Educación
Existe falta de definición de procesos	Factor Político

Realizado por: El Autor



### 6.2.1.3 Productos y Precios

ÁMOCO genera utilidades a través del servicio que presta a clientes, otorgándoles alternativas de seguros y asesorándoles permanentemente durante la vigencia que tiene las diferentes pólizas adquiridas por ellos.

Por lo tanto, ÁMOCO vende un servicio, pero su servicio va de la mano con la venta de productos, que en este caso son las diferentes pólizas de seguros que ofrecen las compañías de seguros en el país, entonces, ÁMOCO debe conseguir clientes, vender seguros, otorgarles el servicio de asesoramiento, y finalmente cobrar las comisiones que correspondan, a las compañías de seguros a las que se les adjudica los clientes obtenidos, generando así las utilidades buscadas.

Dicho esto, se concluye que, ÁMOCO no tiene productos propios para comercializar, es un intermediario que si puede sugerir y ayudar a los proveedores, que en este caso son las compañías de seguros, a la creación de pólizas de seguros diferentes y atractivas para mutuo beneficio.

Los servicios de ÁMOCO, no tienen precio para los consumidores finales, es decir no hay una tarifa que se cobre por cada asesoría o atención que se les brinde.

Los precios que el cliente paga, son exclusivamente los que están fijados en las pólizas que desean contratar.

Sin embargo, ÁMOCO si fija un precio, pero solamente para las compañías de seguros con las que trabaja, este se basa en un porcentaje del total de la prima que debe pagar el cliente por la contratación de un seguro, varía de acuerdo al tipo de póliza vendida, y es cobrado a manera de comisión, a las diferentes compañías de seguros, por la adjudicación de clientes a las mismas.

A continuación un detalle de los porcentajes de las principales pólizas que cobra ÁMOCO por la venta de seguros, siendo las cuatro primeras pólizas en las que desea especializarse, debido al mercado objetivo, seguros individuales para personas de un nivel socioeconómico medio y alto de la ciudad de Quito:

**Cuadro 6.3**

RAMO DE SEGUROS	PORCENTAJE DE COMISIONES
VEHÍCULOS	12%
ACCIDENTES PERSONALES	15%
VIDA	10%
CASA HABITACIÓN	16%
INCENDIO	15%
TRANSPORTES	10%
FIDELIDAD	10%
ROBO	12%
RESPONSABILIDAD CIVIL	10%
EQUIPO ELECTRONICO	10%
FIANZAS	10%

Realizado por: el Autor.

#### **6.2.1.4 Políticas de Venta**

ÁMOCO no ha mantenido una política de ventas definida, es decir no se han fijado presupuestos de ventas para periodos determinados, lo cual ha limitado el crecimiento de las utilidades.

Las ventas que se han realizado a través de los años han sido cumplidas de manera personal, con visitas programadas principalmente a amistades y familiares y a través de contactos, a diversas empresas que han mantenido sus seguros con ÁMOCO, durante varios años.

Han existido referidos también, es decir personas a quienes han recomendado contratar los servicios de la empresa, pero estos en realidad han sido muy escasos.

#### **6.2.1.5 Publicidad y Promoción**

ÁMOCO desde que fue constituida y empezó en el negocio, nunca a invertido en publicidad ni ha realizado ningún tipo de promoción. Las relaciones con sus clientes han sido buenas y en realidad no ha existido una actitud ambiciosa por aumentar su cartera de clientes, sino en lugar de esto, se ha intentado siempre mantener los pocos y rentables clientes, ofreciéndoles el servicio adecuado.

#### **6.2.1.6 Comportamiento del consumidor**

Este es un factor muy importante y debe ser considerado en cualquier negocio. El comportamiento del consumidor es un factor determinante al momento de promocionar o posicionar una marca en el mercado.

Como sabemos, las personas, tienen sus gustos y preferencias, y el hecho de que escojan un producto o servicio entre otros existentes, depende de la percepción que tengan de aquel, y del grado de recordación de la marca y posicionamiento en su mente.

ÁMOCO, lastimosamente no ha generado una conducta en el mercado, debido a que su nombre no ha sido conocido ni promocionado y por esto la gente no ha podido conocer de los servicios ni la calidad que ofrece.

Los pocos clientes que se han mantenido con la empresa, se han comportado y reaccionado de acuerdo al buen o mal servicio percibido, y de ello ha dependido que se tomen los correctivos pertinentes cuando ha sido necesario.

#### **6.2.1.7 Clientes**

ÁMOCO, durante todo su tiempo de operación, ha manejado grandes y pequeñas cuentas. Durante años se logró manejar diversos clientes del estado, como por

ejemplo, la Policía Militar Aduanera y el Ministerio de Bienestar Social, y privadas como Pydaco, las mismas que generaron utilidades muy altas.

En la actualidad aquellas cuentas que lograron un auge económico de la empresa, ya no forman parte de la cartera de misma, debido a que cada una de ellas han sido renovadas con otras compañías, que con seguridad ofrecieron mejores alternativas y servicios, o por la relación con sus directivos y conveniencias de las partes.

ÁMOCO, en la actualidad, tiene contados clientes individuales, los mismos que por la relación de amistad o familiar renuevan periódicamente sus pólizas y permanecen fieles con la empresa.

Sin embargo, la operación comercial de ÁMOCO en este momento es prácticamente nula, no existe venta de seguros y la empresa se encuentra en pérdida.

#### **6.2.1.8 Tipo de clientes**

Los clientes de un broker de seguros, están por todas partes, a pesar de ello, es importante escoger un segmento del mercado con el fin de especializarse o enfocarse él.

Los clientes que ha mantenido ÁMOCO, no han sido obtenidos de un segmento seleccionado, ya que la empresa nunca realizó una segmentación de su mercado. Los clientes han sido de todo tipo, sin entrar dentro de una categoría específica, y quienes han trabajado con ÁMOCO, lo han hecho en vista de una necesidad de asegurarse contra lo imprevisto, esperando siempre el adecuado servicio de asesoría. A pesar de que ÁMOCO no se ha especializado en un segmento específico del mercado, cada uno de los clientes que ha manejado el broker, ha enriquecido la experiencia en el campo de seguros y ha aportado para el crecimiento profesional de la empresa y sus integrantes.

### **6.2.2 Pronóstico**

“La base de cualquier plan de marketing radica en responder a la primera pregunta: “¿ En qué negocio estamos y a dónde vamos?” La respuesta es la declaración de la misión de la empresa”.<sup>61</sup>

Como se definió en el capítulo 5, la misión de la empresa será la siguiente:

*“Facilitar a través de un excelente servicio de asesoría, la toma de decisiones de las personas para asegurarse frente a una vida llena de imprevistos, brindando las mejores alternativas de seguros del mercado y logrando transmitir mediante una permanente interacción con el Asegurado, calidad, respaldo y confianza.”*

---

<sup>61</sup> Marketing, Lamb, Hair, McDaniel. Sexta edición. Pág. 32

“Una declaración de la misión debe enfocarse en el mercado o mercados que la empresa trata de servir, más que en el bien o servicio que ofrece”.<sup>62</sup>

Es por esto que la misión de ÁMOCO, hace énfasis en la calidad de servicio que desea ofrecer, tomando en cuenta que de ésta depende la satisfacción de los clientes al otorgar los beneficios buscados por ellos.

De esta manera, hemos ya definido el punto de partida en este Plan de Marketing, sabemos lo que buscamos y como encontrarlo.

### **6.2.3 OBJETIVOS**

“Antes de desarrollar los detalles de un plan, hay que establecer las metas y objetivos correspondientes. Sin objetivos, no hay bases para medir el éxito de las actividades del plan de marketing”.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> Marketing, Lamb, Hair, McDaniel. Sexta edición. Pág. 34

<sup>63</sup> Marketing, Lamb, Hair, McDaniel. Sexta edición. Pág. 35



### **6.2.3.1 Objetivos Generales**

- Posicionar el nombre de ÁMOCO, como el de una empresa que ofrece servicios de alta calidad.
- Incrementar las ventas a partir del año 2008.
- Lograr fidelidad y satisfacción por parte de los clientes.
- Enfocar la comercialización de seguros y prestación de servicios a clientes individuales.

### **6.2.3.2 Objetivos Específicos**

- Lograr una participación en el mercado logrando posicionarnos entre los 100 primeros lugares del ranking de brokers de seguros del país, en los próximos 5 años.
- Celebrar formalmente convenios con las principales compañías de seguros del país con motivo de trade marketing.
- Desarrollar una imagen nueva y moderna para la empresa.
- Lograr una diferenciación marcada con respecto a los competidores, cautivando permanentemente a nuevos clientes, a través de valores agregados al servicio.

## **6.2.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA ÁMOCO, ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS**

### **6.2.4.1 Estrategia de Marketing**

- Identificación del mercado meta.
- Inversión en mejoramiento de la imagen de la empresa, con el fin de promocionarla y utilizarla como herramienta en ventas.
- Creación de una base de datos completa y detallada con el fin de aplicar una administración de relaciones con los clientes, CRM ( Customer Relationship Management).
- Fortalecimiento de las relaciones comerciales con las compañías de seguros y proveedores en general.
- Ejecución de un seguimiento permanente a los clientes de la empresa, asegurándonos de una correcta asimilación de los servicios que ofrecemos y de su entera satisfacción.

### **6.2.4.2 Posicionamiento**

Dentro de las conclusiones obtenidas en la investigación de mercados sobre los servicios que ofrecen los brokers de seguros, encontramos que para una correcta penetración en el mercado, es necesario promocionar los servicios que estos venden y ofrecer una atención al cliente de excelente calidad, la cual deberá

diferenciarse de la competencia para de esta manera lograr captar los clientes que buscamos dentro del segmento de mercado seleccionado y lograr un posicionamiento efectivo en la mente del consumidor.

#### **6.2.4.3 Ventaja Competitiva**

“Una ventaja competitiva, llamada también ventaja diferencial, es un conjunto de características únicas de una compañía y sus productos percibidos por el mercado meta como dignos de atención y superiores a los de la competencia.

Es el factor o conjunto de ellos que hace que los clientes patrocinen a una empresa y no a sus competidoras”.<sup>64</sup>

ÁMOCO desea mantener una ventaja diferencial en el tiempo, una ventaja que la competencia no pueda copiar. Por lo tanto, ÁMOCO, se enfocará en la calidad del servicio, brindando valores agregados como los siguientes:

- Capacitación a sus clientes sobre seguros y manejo de pólizas.
- Diseño de carpetas en donde se entregarán a los clientes de una forma organizada sus programas de seguros.

---

<sup>64</sup> Marketing, Lamb, Hair, McDaniel. Sexta edición. Pág. 36

- Entrega de artículos promocionales con la entrega de sus pólizas, como por ejemplo, llaveros, esferográficos, parasoles para auto, botiquines para auto, chompas, camisetas, gorras, etc.
- Creación de una página web, para facilitar al cliente el seguimiento de sus pólizas y siniestros.
- Interacción con el cliente en temas no solamente comerciales sino también personales a través de llamadas y visitas postventa, envío de obsequios significativos en fechas importantes como cumpleaños y navidad.

Aplicando estos valores agregados ÁMOCO pretende proporcionar un servicio único que es valioso para los clientes y va más allá de una simple oferta de asesoría en seguros y productos a bajo precio.

#### **6.2.5 LA MEZCLA DE MARKETING**

“El término mezcla de marketing se refiere a una mezcla distintiva de estrategias de producto, distribución, promoción y precios diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado objetivo”.<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> Marketing, Lamb, Hair, McDaniel. Sexta edición. Pág. 46

### 6.2.5.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO (SERVICIO)

“La creación de una estrategia de “producto” en el marketing de servicios exige una planeación enfocada en el proceso del servicio”.<sup>66</sup>

ÁMOCO aplicará como proceso del servicio, al *procesamiento de la información*, este se relaciona con la utilización por parte de los consumidores de asesores con conocimientos especializados, como son los servicios que justamente ofrece esta empresa. Por lo tanto, ÁMOCO, deberá enfocarse en el uso y en el como transmitir sus conocimientos a sus clientes, de tal manera que éstos sepan valorarlos y diferenciarlos de los competidores.

#### 6.2.5.1.1 Servicios Central y Complementarios

“La oferta de servicios se considera como un racimo de actividades que incluye el servicio central, que es el beneficio fundamental que el cliente está comprando, y un grupo de servicios complementarios que apoyan o mejoran este servicio central”.<sup>67</sup>

“En muchas industrias de servicios, el servicio central se convierte en un producto indiferenciado al aumentar la competencia. Por ello, las empresas suelen hacer hincapié en los servicios complementarios para crear una ventaja competitiva”.<sup>68</sup>

---

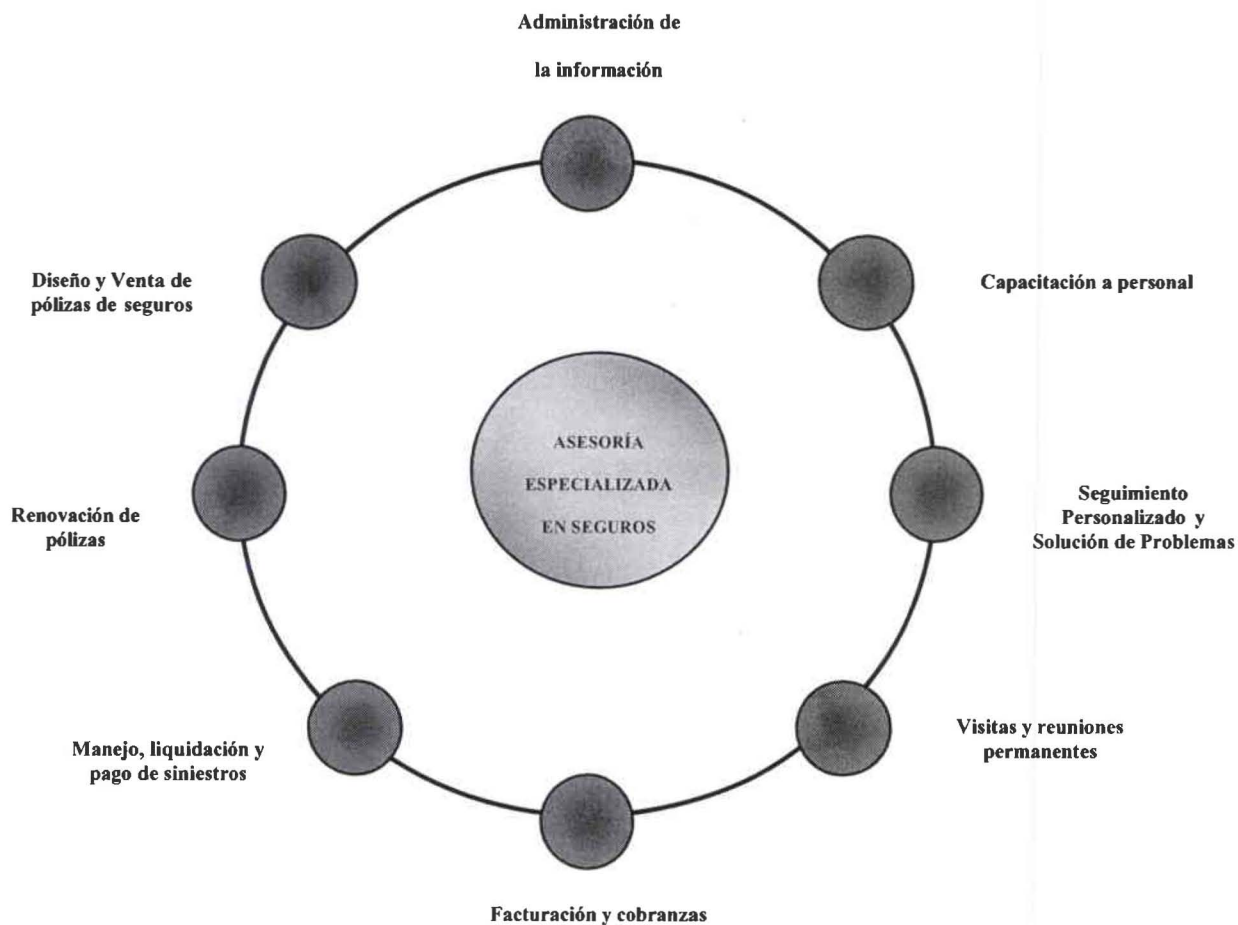
<sup>66</sup> Marketing, Lamb, Hair, McDaniel. Sexta edición. Pág. 349

<sup>67</sup> Ibid

<sup>68</sup> Ibid Pág. 350

A continuación se puede ver claramente los servicios, tanto centrales como complementarios que ofrecerá ÁMOCO, con el fin de crear un valor diferencial con el resto de competidores.

**Gráfico 6.1**



Realizado por: El Autor

ÁMOCO además del valor que generará en su servicio a través de servicios complementarios, realizará convenios y alianzas estratégicas con compañías de seguros a nivel nacional, con el fin de comercializar pólizas diseñadas a la medida para clientes cada vez más exigentes.

#### **6.2.5.1.2 IMAGEN DE LA COMPAÑÍA**

Parte de la reingeniería está también en el cambio de imagen de la empresa. Durante años, ÁMOCO, ha mantenido un logotipo que ha servido como distintivo, y quienes han formado parte de la empresa, han sabido apreciarlo.

Sin embargo, es necesario en esta etapa de transición, darle un giro a la imagen actual, con el fin de transmitir con el nuevo logotipo, un aire innovación y modernización a los actuales y futuros clientes.

Es importante mencionar que el logotipo, se convierte en la marca de la empresa, y como tal, debe ser original, atractivo y sobre todo debe servir como una herramienta para posicionar a la empresa en la mente del consumidor.



### 6.2.5.1.2.1 Logotipo Actual

Dibujo 6.1

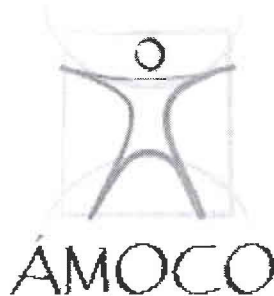


Realizado por: El Autor

Durante los últimos 18 años esta ha sido la imagen de la empresa, y como tal ha sido utilizada en todo tipo de documento, papelería y distintivos de la misma. Por el mucho tiempo que ha permanecido vigente, y dado a la falta de promoción de la marca y penetración en el mercado, el logotipo actual no ha servido como debió haberlo hecho, como una herramienta de posicionamiento. Por lo tanto, dado a que la nueva empresa desea manejar una imagen a través de publicidad y marketing, es necesario innovarla y empezar desde cero con una imagen moderna, fresca y original, que permita ser aceptada y recordada por los clientes.

#### 6.2.5.1.2.1 Nuevo Logotipo

Dibujo 6.2



**Asesores Productores de Seguros**

Realizado por: El Autor

Los clientes no adquieren cosas o contratan un servicio solamente por lo que estos hacen, es decir por sus beneficios, sino también por lo que significan para ellos, en temas como el estatus social, la calidad y reputación.<sup>69</sup>

Todo cambio es positivo, por lo cual la imagen que se presenta como nueva, será utilizada de una manera activa como herramienta de diferenciación en el mercado, logrando así una identificación del cliente con la empresa, lo cual fortalecerá las relaciones comerciales y se logrará incrementar el número de asegurados.

---

<sup>69</sup> Marketing, Lamb, Hair, McDaniel. Sexta edición. Pág. 46

Nuestro mercado meta son personas de un nivel económico medio y alto, personas que por su nivel necesitan una marca que al consumirla o contratarla haga que se sientan diferentes al común de las personas. La imagen como marca de ÁMOCO, pretende situarse en la mente del consumidor como una empresa de calidad y enfocada a personas importantes.

#### 6.2.5.1.3 CALIDAD DEL SERVICIO

Debido a las cuatro características de los servicios, la calidad del servicio es más difícil de definir y medir que la calidad de los bienes tangibles.

La investigación ha demostrado que los clientes evalúan la calidad del servicio conforme a los siguientes cinco componentes:<sup>70</sup>

- **Confiabilidad:** ÁMOCO brindará sus servicios de manera segura, precisa y uniforme. Realizará bien su trabajo desde la primera vez con el fin de que el cliente adquiera confianza. Sin lugar a duda para un cliente, el poder confiar en su empresa es quizás uno de los factores más importantes que determina su permanencia con ella.
- **Sensibilidad:** ÁMOCO deberá estar en capacidad de brindar un servicio puntual. La sensibilidad se refiere a cuestiones de oportunidad en devolver llamadas telefónicas, responder e-mails, acudir a reuniones programadas a

<sup>70</sup> Marketing, Lamb, Hair, McDaniel. Sexta edición. Pág. 346

la hora exacta, siempre cumplir con ofrecimientos, encontrar siempre soluciones y no generar nunca problemas para el cliente.

- **Seguridad:** La seguridad que proyectará ÁMOCO lo hará a través del conocimiento en el área de seguros y la cortesía de los empleados. Los empleados deberán tratar a los clientes con respeto y al hacer sentir a los clientes que pueden confiar en la empresa, estarán transmitiendo seguridad.
- **Empatía:** ÁMOCO ofrecerá una atención personalizada y cuidadosa a los clientes. A través de la buena relación con sus clientes, logrará reconocerlos, llamarlos por su nombre y apellido y sabrá cuales son sus necesidades específicas, de esta manera la empresa ofrecerá empatía.
- **Tangibles:** Los tangibles, corresponden a todos los aspectos físicos del servicio. Las partes consideradas tangibles en el negocio de ÁMOCO, corresponderán a sus oficinas, papelería, uniformes y apariencia en general del personal. ÁMOCO manejará con mucho tino la imagen de la compañía a través de estos componentes, ya que la calidad, nitidez y pulcritud serán representados por medio de éstos.

La calidad global del servicio que perciban los clientes de ÁMOCO, será evaluada por ellos considerando los componentes mencionados que la conforman.

La empresa piensa que la aplicación de cada uno de los componentes es fundamental para ofrecer una calidad total y lograr una apreciación íntegra de los valores, características y capacidades de la empresa.

#### 6.2.5.2 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.

“Las estrategias de distribución para las organizaciones de servicios deben enfocarse en asuntos como conveniencia, número de puntos de venta, distribución directa en comparación con la indirecta, ubicación y programación”.<sup>71</sup>

ÁMOCO utilizará un método de distribución directa, es decir los servicios que ofrece la empresa serán programados previamente a ser entregados, a través de citas con los clientes para posteriores visitas a sus oficinas u hogares.



Realizado por: El Autor

<sup>71</sup> Marketing, Lamb, Hair, McDaniel. Sexta edición. Pág. 351

Dado al tipo de servicio que ofrece ÁMOCO, es muy necesaria la interacción personal con el cliente al momento de servirle, una buena imagen del vendedor, facilidad de palabra, explicación gráfica y didáctica de los diversos productos o pólizas de seguros que ofrece, son necesarios para persuadir al cliente y llevar a cabo una venta exitosa.

Este tipo de distribución se lo realiza justamente por la conveniencia que los clientes encuentran en ella. Por medio de visitas y reuniones, se facilita al cliente la contratación de seguros y brinda comodidad al evitar que el interesado se tenga que movilizar hasta nuestras oficinas.

Previo a la confirmación de la cita, el vendedor ha investigado las necesidades del cliente y sabe más o menos cual es su presupuesto. Una vez conocidos estos antecedentes, el ejecutivo de ventas, prepara la información necesaria, reúne todas las alternativas que pueden convenir al futuro asegurado, prepara tablas de valores y programa hora y lugar de visitas.

Los clientes en caso de considerarlo pertinente, pueden también acudir a las oficinas de ÁMOCO para solicitar los servicios y contratación de seguros, en este caso, se puede o no tener una cita establecida, dado a que las personas que conocen de nuestros servicios y el lugar de nuestras oficinas, siendo este el único punto de venta, posiblemente acudirían directamente sin previo aviso con el fin de asegurarse. Sin embargo, como se mencionó anteriormente se tenderá a utilizar

como estrategia de distribución, un enfoque en el manejo de las ventas directas a través de una correcta programación semanal de citas con clientes.

### **6.2.5.3 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN**

Una vez diseñada una imagen sólida de la organización, la cual servirá para destacar los atributos tangibles de la empresa, es necesario promocionarla utilizando las diferentes fuentes de información sobre el mercado objetivo y así lograr un nivel de penetración en el mercado satisfactorio.

ÁMOCO utilizará una técnica de promoción a través de las ventas personales, publicidad en: prensa gratuita accesible para el mercado meta como ejemplo la revista Valles y Sociedad, afiches y hojas volantes en oficinas y universidades, eventos deportivos como por ejemplo concursos de equitación, campeonatos de fútbol, golf, tenis, maratones, lugares de entretenimiento como son obras de teatro, conciertos, cines, centros comerciales, y concretamente por medio de relaciones públicas.

Otro medio de promoción será el globalmente utilizado Internet. Dado a que por el tamaño de la empresa y sus recursos, no estamos en capacidad de financiar campañas de marketing a través de medios de comunicación masiva como radio y televisión, se utilizará una página web de la compañía y el correo tanto electrónico



como convencional para difundir la imagen de ÁMOCO y los beneficios que ofrece.

Es muy posible también que logrando que todos los clientes de la empresa se sientan satisfechos, se consiga que éstos participen en una comunicación boca a boca positiva, que contribuya a la promoción de ÁMOCO, transmitiendo la buena experiencia adquirida al trabajar con nosotros, y logrando de esta manera también atraer mayor número de clientes.

#### **6.2.5.4 ESTRATEGIA DE PRECIO**

ÁMOCO es una empresa cuyos servicios no tienen ningún precio para el cliente. Como se ha mencionado ya anteriormente, los ingresos que genera la empresa surgen de las comisiones cobradas a las compañías de seguros por la adjudicación de clientes.

Por lo tanto como estrategia de precios, ÁMOCO, mantendrá un seguimiento constante a los posibles cambios en los porcentajes establecidos por la Superintendencia de Bancos y Seguros a ser cobrados y que varían dependiendo del tipo de póliza vendida. Además, manteniendo un registro de información ordenado y actualizado será posible cumplir oportunamente con las respectivas facturaciones y recaudaciones.

El hecho de que el cliente no pague por el servicio de asesoría en seguros, es un atractivo, logrando con esto una herramienta adicional para la captación de clientes.

Dado a que ÁMOCO no fija precios para el servicio prestado, deberá trabajar en cambio en la negociación con las compañías de seguros para la fijación de precios óptimos de las pólizas de seguros que éstas ofrecen.

Los precios en los seguros varían de acuerdo a los valores de los bienes que se desea asegurar, además pueden variar año tras año de acuerdo a porcentajes de siniestralidad y responsabilidad en pagos y muchas veces depende también del nivel de relaciones comerciales con el cliente, historial y fidelidad con la empresa.

Al manejar una adecuada negociación en precios, se logrará ofrecer a nuestros clientes tarifas bajas y atractivas, y al entregar una diversidad de alternativas existentes en el mercado, siempre con el objetivo claro de llevar a los clientes a tomar la mejor decisión en cuanto a seguros se refiere, no cabrá duda de que éstos permanecerán fieles a la compañía y ayudarán al incremento de utilidades de la empresa. Por ello, el mantener estrechas relaciones comerciales con las compañías de seguros, logrando cada vez un mayor poder de decisión en la fijación de precios, permitirá asegurar las renovaciones periódicas de pólizas y de

esta manera el cobro creciente de comisiones que por nivel de ventas correspondan.

## **6.2.6 TÁCTICAS A UTILIZAR**

### **6.2.6.1 Implementación**

“La implementación es el proceso que convierte los planes de marketing en tareas en el terreno de la acción, y asegura que dichas tareas se ejecuten de modo que se logren los objetivos de los planes”.<sup>72</sup>

La empresa ÁMOCO, Asesores Productores de Seguros, implementará su plan de marketing, aplicando acciones como la asignación detallada de trabajos y actividades a sus empleados como se lo describe en el capítulo 5, se definirán fechas para el cumplimiento de presupuestos, para con ello poder asignar también los debidos recursos económicos al plan de marketing, y sobre todo se exigirá que dentro de la organización exista mucha comunicación.

---

<sup>72</sup> Marketing, Lamb, Hair, McDaniel. Sexta edición. Pág. 48

### 6.2.6.2 Feed Back

“Después de poner en marcha un plan de marketing, hay que evaluarlo. La evaluación significa la medida en que se han alcanzado los objetivos de marketing durante el periodo especificado”.<sup>73</sup>

ÁMOCO no realizará una evaluación cada año, más bien, lo hará de forma constante por parte de su Gerente General y Ejecutivo Comercial debido a que el ambiente cambia continuamente y los recursos y capacidades de la empresa se verán en una permanente evolución. Se analizará el alcance que tuvieron cada una de las estrategias planteadas, cada uno de los cambios sufridos en el mercado, la competencia, y factores que competan a la empresa, para poder rediseñar o acoplar la planeación utilizando nuevas tácticas que se adapten a la nueva realidad.

ÁMOCO se mantendrá siempre enfocada en la oferta de un servicio total, pero siempre prestando atención a los permanentes cambios que sufre la industria de los seguros.

---

<sup>73</sup> Marketing, Lamb, Hair, McDaniel. Sexta edición. Pág. 48

### 6.2.6.3 Marketing Interno

Una buena aplicación del marketing interno en ÁMOCO, llevará a la empresa a un cumplimiento de sus objetivos, no solamente en temas de marketing, sino en todas y cada una de las áreas de trabajo de la organización.

“Los servicios son el desempeño de una labor, de manera que la calidad de los empleados de un negocio representa una parte importante para la construcción de relaciones a largo plazo con los clientes.

Los empleados contentos con su trabajo y satisfechos con la empresa para la que trabajan son los que mayor probabilidad darán un servicio superior a los clientes”.<sup>74</sup>

ÁMOCO, logrará mantener a sus empleados contentos a base de incentivos, como lo son, una buena capacitación, la concesión de más libertad para tomar decisiones, midiendo y premiando el buen desempeño en el servicio, y reconociendo sus necesidades , éstos permitirán que su trabajo lo realicen más a gusto y logren sus objetivos personales y los de la empresa.

---

<sup>74</sup> Marketing, Lamb, Hair, McDaniel. Sexta edición. Pág. 355

Un cumplimiento de las metas trazadas por la empresa permite que cada persona que la conforma crezca profesionalmente y al estar satisfechos con lo que la compañía significa para ellos, reflejarán a través de su trabajo mayor calidad en el servicio, lo cual permitirá que los clientes regresen.

#### **6.2.6.4 Planificación Financiera**

Los recursos financieros que se destinen al plan de marketing, serán analizados permanentemente y asignados a los diferentes componentes que conforman el plan. Los recursos variarán de acuerdo al tipo de promoción que se vaya a realizar, a los medios que se vayan a emplear.

Otros valores que deberán ser asignados serán fijos, como por ejemplo los salarios a los empleados, la papelería, los uniformes del personal cada año. Otros por ejemplo se realizarán una sola vez, como por ejemplo la adquisición de distintivos para la oficina, letreros, adecuaciones, y finalmente se planificará los recursos financieros para artículos publicitarios de la empresa, incentivos y regalos, en fechas particulares previamente especificadas.

## CAPÍTULO 7

### ANÁLISIS FINANCIERO

El siguiente análisis se fundamenta en la interpretación de diferentes cuadros analíticos, los mismos que presentan los valores financieros de la empresa con el fin de determinar la rentabilidad del negocio una vez implementados los cambios correspondientes en su estructura y aplicando estrategias que permitan el crecimiento y re posicionamiento de la organización en el mercado.

#### 7.1 FINANCIAMIENTO

Para poner en marcha el proyecto de reingeniería de la compañía ÁMOCO se ha establecido un financiamiento de la inversión inicial compuesto por capital propio (42%) y crédito bancario (58%).

Cuadro 7.1

#### ÁMOCO ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS FINANCIAMIENTO DE INVERSIÓN

FUENTE	VALOR USD	%
CAPITAL PROPIO	6,527	42%
CREDITO	9,000	58%
TOTAL	15,527	100%

Realizado por el Autor en hojas de Cálculo del Juego de Empresas elaboradas por el  
Ing. Víctor Dinamarca



## 7.2 INVERSIONES

La inversión inicial requerida es de \$15.527 dólares, esto incluye adecuaciones, activos fijos, capital de trabajo, gastos de publicidad para el primer año, activos intangibles y otros varios.

Cuadro 7.2

### ÁMOCO ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS INVERSIONES

RUBRO	VALOR USD.
TERRENO	-
OBRAS CIVILES	-
EQUIPOS DE COMPUTACION	3,085
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	675
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	2,030
VEHICULOS	-
CAPITAL DE TRABAJO	5,546
INVERSION PUBLICITARIA	2,500
GASTOS DE CONSTITUCION	-
PAPELERIA	500
OTROS COSTOS PREINV.	300
INTERESES DEL CRÉDITO	891
<b>TOTAL</b>	<b>15,527</b>

Realizado por el Autor en hojas de Cálculo del Juego de Empresas elaboradas por el Ing. Víctor Dinamarca

## 7.3 GASTOS GENERALES

En la tabla a continuación se desglosan los gastos operativos los mismos que se consideran constantes a lo largo del año, su valor asciende a \$6,663 dólares.

**Cuadro 7.3**

**ÁMOCO ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS  
GASTOS GENERALES ANUALES**

<b>RUBRO</b>	<b>VALOR USD</b>
ARRIENDOS	-
TELEFONO, LUZ, AGUA, INTERNET	3,120
CONDOMINIO	600
MANTENIMIENTO EQUIPOS	93
MANTENIMIENTO VEHICULOS	-
GASTOS SEGUROS	350
GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION	2500
<b>TOTAL</b>	<b>6,663</b>

Realizado por el Autor en hojas de Cálculo del Juego de Empresas elaboradas por el Ing. Víctor Dinamarca

#### **7.4 GASTOS DE NÓMINA**

Estos gastos están conformados por la remuneración que recibirá el empleado por su trabajo mensualmente más los beneficios de ley.

Dado a que el objetivo de la empresa es mantener en el tiempo a sus clientes renovando periódicamente sus pólizas, y cada año a parte de aumentar las ventas, se deberá revisar los contratos con el fin de que estos permanezcan adjudicados a AMOCO, se considera que el personal es suficiente como para manejar las ventas anuales que en porcentaje es inferior al de las renovaciones, sin descartar una eventual contratación de ejecutivos adicionales en el área de servicio al cliente y comercial, para tiempos en los que se considere necesario por volumen de trabajo.

Los sueldos de los empleados se encuentran fijados de acuerdo a un promedio de los que se aplican en la industria y además al tamaño de la empresa y capacidades.

A continuación la tabla de valores durante los 5 primeros años de la nueva etapa de la empresa.

Cuadro 7.4

**ÁMOCO ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS  
NOMINA DEL PERSONAL (US \$)**

CARGO	SUELDO NOMINAL	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	APORTE IESS	COST. TTL. ANUAL	RATIO	N° PERS.	TOTAL	Q AÑO 2	TOTAL AÑO 2	Q AÑO 3	TOTAL AÑO 3	Q AÑO 4	TOTAL AÑO 4	Q AÑO 5	TOTAL AÑO 5
GERENTE GENERAL	1,200	14,400	1,200	170	1,562.40	17,332	1.20	1	17,332	1	17,332	1	17,332	1	17,332	1	17,332
EJECUTIVO SERVICIO AL CLIENTE	600	7,200	600	170	781.20	8,751	1.22	1	8,751	1	8,751	1	8,751	1	8,751	1	8,751
EJECUTIVO COMERCIAL	600	7,200	600	170	781.20	8,751	1.22	1	8,751	1	8,751	1	8,751	1	8,751	1	8,751
CONTADOR	600	7,200	600	170	781.20	8,751	1.22	1	8,751	1	8,751	1	8,751	1	8,751	1	8,751
ASISTENTE OPERATIVO	400	4,800	400	170	520.80	5,891	1.23	1	5,891	1	5,891	1	5,891	1	5,891	1	5,891
MENSAJERO	250	3,000	250	170	325.50	3,746	1.25	1	3,746	1	3,746	1	3,746	1	3,746	1	3,746
TOTAL								6	53,222	6	53,222	6	53,222	6	53,222	6	53,222

Realizado por el Autor en hojas de Cálculo del Juego de Empresas elaboradas por el  
Ing. Víctor Dinamarca

## 7.5 AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO

“Amortizar es el proceso de cancelar una deuda con sus intereses por medio de pagos periódicos”<sup>75</sup>. El cuadro 7.5 muestra el pago de la deuda mediante cuatro pagos anuales de \$724 dólares durante 5 años y permite visualizar en conjunto la disminución gradual de la obligación año por año.

Cuadro 7.5

### ÁMOCO ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO

MONTO USD.	9,000	PLAZO	5	SERVICIO US \$.	724
TASA INTERES	20%	PAGOS ANUALES PER. GRACIA	4 0		
PERIODO	DESBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	SERVICIO	SALDO
0	9,000				9,000
1		452	271	724	8,729
2		439	285	724	8,444
3		425	299	724	8,144
4		409	314	724	7,830
5		394	330	724	7,500
6		377	347	724	7,153
7		360	364	724	6,788
8		341	383	724	6,406
9		322	402	724	6,004
10		302	422	724	5,582
11		281	443	724	5,139
12		258	466	724	4,673
13		235	489	724	4,184
14		210	513	724	3,671
15		185	539	724	3,132
16		157	566	724	2,565
17		129	595	724	1,970
18		99	625	724	1,345
19		68	656	724	689
20		35	689	724	0

Realizado por el Autor en hojas de Cálculo del Juego de Empresas elaboradas por el Ing. Víctor Dinamarca

<sup>75</sup> Lincoyán Portus G., Matemáticas Financiera, 2001, Pág. 279.

La tasa de interés a la cual va a ser otorgado el crédito es del 20.11%, la misma que es la tasa máxima convencional para corporativos al mes de septiembre de 2007.

## 7.6 PROYECCIÓN DE VENTAS

Para calcular la proyección de ventas se ha considerado varios factores tales como, el tamaño del segmento, la capacidad de la empresa, el porcentaje de aceptación por parte de los consumidores potenciales, la necesidad creciente de aseguramiento, la cultura, la imagen de la empresa y la calidad de servicio por la cual la gente prefiere ÁMOCO.

Considerando que con un ejecutivo de ventas durante los primeros años pueda vender una cantidad de 15 pólizas para los ramos de vehículos y 10 para accidentes personales, seguros de domicilio y para la póliza de vida, cantidades que son posibles de acuerdo a investigaciones en el mercado asegurador y brokers en particular, observamos las cantidades que se vende a partir del primer año, considerando a la tasa de crecimiento del sector de servicios de intermediación financiera, "que esta en promedio al 15% anual, uno de los más elevados de los últimos años"<sup>76</sup>.

---

<sup>76</sup> <http://www.bce.fin.ec>

Los precios de cada póliza están fijados de acuerdo al porcentaje que percibiría ÁMOCO por cada ramo de seguros.

En el caso de la póliza de vehículos el porcentaje que genera un broker de seguros está actualmente en un promedio de 12% sobre la prima neta pagada por el cliente. Por lo tanto se ha considerado que el valor de los vehículos a asegurar del segmento al cual se ha enfocado el negocio, personas de un nivel económico medio y alto, estarían en promedio en \$ 22500, por lo tanto el cliente pagaría al año por asegurar este vehículo con una tasa promedio del 4%, \$900, sobre los cuales se aplica el 12% mencionado anteriormente, porcentaje de comisión para ÁMOCO, \$108.00, este valor representa el precio que cobra la empresa por cada vehículo adjudicado a una compañía de seguros, en esta categoría.

Para el caso de las pólizas de accidentes personales, estas generan para ÁMOCO en promedio un 15% de comisión sobre la prima neta pagada anual por la contratación de la póliza. Considerando una póliza de accidentes personales que tenga como coberturas de: vida por accidente por \$100,000, gastos por curación en accidentes por \$10,000, gastos por hospitalización \$250 diarios, entre otros, siendo estos los más relevantes, la póliza tendría un valor de \$567 anuales, sobre los cuales se aplica el 15% mencionado por motivo de comisión, lo cual representa para la compañía un valor de \$85 por cada póliza vendida.



Sobre las pólizas de vida, para éstas se proyecta un nivel de ventas menor al resto, debido al precio que tienen. Sin embargo son muy atractivas y se han considerado dos tipos de pólizas, con dos valores de coberturas, que son de \$1,000,000 y \$500,000 de indemnización en caso de siniestro. Ciertamente por los valores asegurados, estas pólizas son muy demandadas, pero sus precios son también muy elevados con relación a los otros, estos son de \$8000 y \$4000 correspondientemente al año. Por lo tanto para tomar valores promedios para la proyección, se han sumado estos precios y dividido entre dos para obtenerlos, obteniendo como resultado un valor de \$6000, por el cual 10 personas dentro del mercado objetivo al mes estarían dispuestas a adquirir este tipo de pólizas.

De estos \$6000, solamente un 50% es comisionable, es decir \$3000, debido a que el otro porcentaje va dirigido al ahorro dentro de la póliza, el mismo que se acumula y se lo puede adquirir después de un tiempo determinado en caso de que la persona no haya muerto y necesite el dinero. Por lo tanto y para concluir con esta póliza, el valor que comisiona ÁMOCO es del 10% sobre los \$3000 restantes, obteniendo así el precio de \$300 que impondría prácticamente la empresa a las compañías de seguros por la venta de cada póliza de vida de esta categoría.

Finalmente y para entender con claridad los valores en el siguiente cuadro, mencionamos el valor que comisiona un broker por las pólizas de casa habitación, este es del 16%. Los precios de las este tipo de pólizas esta en promedio para todo tipo de domicilio en \$366 anuales, por lo tanto el valor que percibiría ÁMOCO sería de \$59 por cada póliza vendida.

A continuación se observa el cuadro de proyección de ventas para los próximos 10 años.

**Cuadro 7.6**

<b>ÁMOCO ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS PROYECCION DE VENTAS</b>								
<b>AÑO</b>	<b>PÓLIZAS DE VEHICULOS</b>		<b>PÓLIZA DE ACCIDENTES PERSONALES</b>		<b>PÓLIZA DE VIDA</b>		<b>PÓLIZA DE CASA HABITACIÓN</b>	
	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO \$</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO \$</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO \$</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO \$</b>
0								
1	180	108.00	120	85.00	120	300.00	120	59.00
2	207	108.00	138	85.00	138	300.00	138	59.00
3	238	108.00	159	85.00	159	300.00	159	59.00
4	274	108.00	183	85.00	183	300.00	183	59.00
5	315	108.00	210	85.00	210	300.00	210	59.00
6	362	108.00	241	85.00	241	300.00	241	59.00
7	416	108.00	278	85.00	278	300.00	278	59.00
8	479	108.00	319	85.00	319	300.00	319	59.00
9	551	108.00	367	85.00	367	300.00	367	59.00
10	633	108.00	422	85.00	422	300.00	422	59.00

Realizado por el Autor en hojas de Cálculo del Juego de Empresas elaboradas por el Ing. Víctor Dinamarca

**Cuadro 7.7**

**ÁMOCO ASESORES  
PRODUCTORES DE SEGUROS  
PROYECCION DE VENTAS**

<b>AÑO</b>	<b>VALOR</b>
0	
1	64,929
2	74,668
3	85,868
4	98,748
5	113,560
6	130,595
7	150,184
8	172,711
9	198,618
10	228,411

Realizado por el Autor en hojas de Cálculo del Juego de Empresas elaboradas por el Ing. Víctor Dinamarca

## 7.7 ESTADO DE FUENTES Y USOS DE FONDOS

El estado de fuentes y usos de fondos presenta todas las transacciones que afectan el nivel de efectivo de una empresa.<sup>77</sup>

Como se puede observar en el próximo cuadro la empresa tiene saldos positivos a partir del primer año, es decir, los ingresos son mayores a los costos y gastos a partir de este periodo.

---

<sup>77</sup> Roos, Finanzas Corporativas, Quinta edición, p 824

Cuadro 7.8

**ÁMOCO ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS  
ESTADO DE FUENTES Y USOS DE FONDOS**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>FUENTES</b>											
CAP. PROPIO	6,527										
CREDITO DE LARGO PLAZO	9,000										
ING. POR VTAS	-	64,929	74,668	85,868	98,748	113,560	130,595	150,184	172,711	198,618	228,411
ING. CUENTAS POR COBRAR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CREDITO CORTO PLAZO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VALOR RESCATE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,860
IVA RETENIDO Y NO PAGADO	-	727	836	962	1,106	1,272	1,463	1,682	1,934	2,225	2,558
SALDO ANTERIOR		5,546	7,999	15,337	29,667	52,029	83,620	128,545	185,893	257,529	345,596
<b>TOTAL FUENTES</b>	<b>15,527</b>	<b>71,201</b>	<b>83,503</b>	<b>102,167</b>	<b>129,521</b>	<b>166,862</b>	<b>215,678</b>	<b>280,411</b>	<b>360,539</b>	<b>458,372</b>	<b>582,425</b>
<b>USOS</b>											
INVERSIONES	9,981										
GASTOS DE NOMINA		53,222	53,222	53,222	53,222	53,222	53,222	53,222	53,222	53,222	53,222
COSTOS DIRECTOS		482	554	638	733	843	970	1,115	1,283	1,475	1,696
VARIACION DE INVENTARIOS											
COSTOS INDIRECTOS		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GASTOS DE ADMINISTRACION Y SERVICIOS		6,663	6,663	6,663	6,663	6,663	6,663	6,663	6,663	6,663	6,663
PAGO PPAL CREDITO CORTO PLAZO											
PAGO INTERESES CR. CORTO PLAZO											
SERVICIO DEUDA PAGO AL PRINCIPAL		1,170	1,424	1,733	2,108	2,565					
SERVICIO DEUDA PAGO INTERESES		834	1,472	1,163	787	330					
CUENTAS POR COBRAR											
GASTOS DE COMERCIALIZACION Y VENTAS											
IMPREVISTOS		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PAGO IVA RETENIDO		-	727	836	962	1,106	1,272	1,463	1,682	1,934	2,225
<b>TOTAL USOS</b>	<b>9,981</b>	<b>62,371</b>	<b>64,062</b>	<b>64,254</b>	<b>64,475</b>	<b>64,730</b>	<b>62,126</b>	<b>62,463</b>	<b>62,849</b>	<b>63,294</b>	<b>63,805</b>
<b>SALDO FUENTES - USOS</b>	<b>5,546</b>	<b>8,830</b>	<b>19,441</b>	<b>37,913</b>	<b>65,046</b>	<b>102,132</b>	<b>153,551</b>	<b>217,948</b>	<b>297,690</b>	<b>395,078</b>	<b>518,620</b>
SALDO ANTERIOR		5,546	7,999	15,337	29,667	52,029	83,620	128,545	185,893	257,529	345,596
SERVICIO DEUDA L.P. AL PRINCIPAL		1,170	1,424	1,733	2,108	2,565	-	-	-	-	-
SERVICIO DEUDA C.P. PRINCIPAL		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciación Activos Fijos		757	757	757	757	757	757	757	757	757	757
Amortizaciones		678	678	678	678	678					
<b>UTILIDAD</b>	<b>-</b>	<b>2,292</b>	<b>11,322</b>	<b>22,747</b>	<b>35,907</b>	<b>51,067</b>	<b>68,983</b>	<b>88,427</b>	<b>110,787</b>	<b>136,501</b>	<b>166,073</b>
Participación Trabajador ( 15%)		344	1,698	3,412	5,386	7,660	10,347	13,264	16,618	20,475	24,911
<b>UTILIDAD DESPUES DE PART.</b>	<b>-</b>	<b>1,948</b>	<b>9,623</b>	<b>19,335</b>	<b>30,521</b>	<b>43,407</b>	<b>58,635</b>	<b>75,163</b>	<b>94,169</b>	<b>116,026</b>	<b>141,162</b>
Impuesto a la Renta ( 25%)		487	2,406	4,834	7,630	10,852	14,659	18,791	23,542	29,007	35,290
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</b>	<b>-</b>	<b>1,461</b>	<b>7,218</b>	<b>14,501</b>	<b>22,891</b>	<b>32,555</b>	<b>43,977</b>	<b>56,372</b>	<b>70,627</b>	<b>87,020</b>	<b>105,871</b>
DISTRIBUCION DE UTILIDADES											
<b>SALDO DE CAJA</b>	<b>5,546</b>	<b>7,999</b>	<b>15,337</b>	<b>29,667</b>	<b>52,029</b>	<b>83,620</b>	<b>128,545</b>	<b>185,893</b>	<b>257,529</b>	<b>345,596</b>	<b>458,418</b>
Inversión Inicial	15,527										
Flujo de efectivo	(15,527)	2,897	8,653	15,937	24,326	33,990	44,734	57,129	71,384	87,777	112,488
<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>	<b>77.86%</b>										

Realizado por el Autor en hojas de Cálculo del Juego de Empresas elaboradas por el Ing. Víctor Dinamarca



## 7.8 FLUJO DE EFECTIVO

Cuadro 7.9

### ÁMOCO ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS FLUJO DE EFECTIVO

AÑO	INVERSION	COSTOS OPERATIVOS	INTERESES	PART. TRABAJADORES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PART E IMP.	FLUJO OPER. ANTES. PART E IMP.
	15,527						(15,527)	-15,527
1		61,201	834	344	487	64,929	2,897	4,562
2		61,911	1,472	1,698	2,406	74,668	8,653	14,229
3		61,685	1,163	3,412	4,834	85,868	15,937	25,346
4		61,405	787	5,386	7,630	98,748	24,326	38,130
5		61,058	330	7,660	10,852	113,560	33,990	52,832
6		60,855	-	10,347	14,659	130,595	44,734	69,740
7		61,000	-	13,264	18,791	150,184	57,129	89,184
8		61,167	-	16,618	23,542	172,711	71,384	111,544
9		61,360	-	20,475	29,007	198,618	87,777	137,258
10		61,581	-	24,911	35,290	234,271	112,488	172,690
<b>TIR ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS</b>								100.62%
<b>TIR DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>							<b>77.86%</b>	
<b>VALOR ACTUAL NETO AL</b>				<b>10.00%</b>			<b>212,415</b>	<b>340,228</b>
<b>RELACION BENEFICIO COSTO ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS</b>						1.41	1.86	

Realizado por el Autor en hojas de Cálculo del Juego de Empresas elaboradas por el Ing. Víctor Dinamarca

La Tasa Interna de Retorno se entiende como la tasa a la cual el Valor Actual Neto es igual a cero, es decir, "es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial"<sup>78</sup>. Como se puede ver en el cuadro 7.9, la TIR después de participación e impuestos es de 77.86%, 67.86% superior a la Tasa Mínima de Rentabilidad Establecida, la cual equivale al 10%, dado por la comparación con el

<sup>78</sup> Gabriel Baca Urbina, Evaluación de Proyectos, 2001, p. 216

resto de tasas ofrecidas por entidades financieras, siendo este el mínimo porcentaje esperado del proyecto<sup>79</sup>. El 77.86% representa la mínima tasa de descuento con la cual el proyecto podrá cubrir la inversión inicial (gastos de financiamiento y operativos y demás egresos presupuestados en general, considerando el costo de capital y el riesgo). Por lo que se concluye el proyecto si es rentable evaluado bajo el criterio de la TIR.

Por otro lado El Valor Actual Neto (VAN) "es el valor monetario que resulta de restar la suma de flujos descontados a la inversión inicial"<sup>80</sup>. La evaluación del proyecto bajo el criterio del (VAN) establece que un proyecto se considera rentable si su VAN es igual o mayor a cero. En caso de ser igual a cero esto implica que se habrá cubierto todos los costos y gastos durante la vida del proyecto y se habrá recuperado la inversión inicial. En caso de ser mayor a cero a más de haber cubierto los costos y gastos se habrá alcanzado una ganancia extra.

Bajo este criterio se concluye que el proyecto es rentable ya que su VAN después de impuestos es de 212,415 dólares.

Adicionalmente se observa que la relación costo beneficio es superior a uno, confirmando así la viabilidad del proyecto.

---

<sup>79</sup> Banco Central del Ecuador

<sup>80</sup> Gabriel Baca Urbina, Evaluación de Proyectos, 2001, p. 213

## 7.9. COSTOS DIRECTOS

A continuación se listan todos los costos que están relacionados directamente con la obtención de la póliza final. Como podemos observar, el único rubro es el transporte que se necesitaría para ir a recoger la póliza emitida de la compañía aseguradora para posterior entrega al cliente final.

**Cuadro 7.10**

ÁMOCO ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS				
INFORMACION DE COSTOS DIRECTOS				
COSTOS UNITARIOS DIRECTOS	POLIZAS DE VEHICULOS	POLIZA DE ACCIDENTES PERSONALES	POLIZA DE VIDA	POLIZA DE CASA HABITACIÓN
MARGEN DE COSTOS	108108	8585	300300	5959
Transporte	1	1	1	1
TOTAL MARGEN DE COSTOS / VENTAS	0.00925926	0.0118	0.0033	0.0169

Realizado por el Autor en hojas de Cálculo del Juego de Empresas elaboradas por el Ing. Víctor Dinamarca



## 7. 10 BALANCES Y ESTADOS DE RESULTADOS

Como se puede observar en los siguientes cuadros, la empresa obtiene utilidad a partir del primer año de operaciones.

Cuadro 7.11

**ÁMOCO ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS  
ESTADO DE BALANCE  
AÑO 1**

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	7,999	PORCION CTE.L.PLAZO	1,424
INVENTARIOS	-	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO	727
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>7,999</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>2,151</b>
<b>FIJO</b>			
TERRENO	-		
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS DE COMPUTACION	3,085		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	675		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	2,030		
VEHICULOS	-		
PAPELERIA	500	<b>TOTAL PASIVO L.PLAZO</b>	<b>6,406</b>
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>6,290</b>	DEUDA L. PLAZO	6,406
DEPRECIACION ACUMULADA	(757)	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>8,557</b>
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>5,533</b>	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>OTROS ACTIVOS</b>		CAPITAL	6,527
INVERSION PUBLICITARIA	2,500	AUMENTOS DE CAPITAL	-
GASTOS DE CONSTITUCION	300	UTIL. DEL EJERCICIO	1,461
INTERESES DEL CRÉDITO	891		
AMORTIZACION ACUMULADA	(678)		
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>3,013</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>7,988</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>16,545</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.</b>	<b>16,545</b>

Realizado por el Autor en hojas de Cálculo del Juego de Empresas elaboradas por el Ing. Víctor Dinamarca

**Cuadro 7.12**

**ÁMOCO ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS**

**ESTADO DE RESULTADOS**

GASTOS NOMINA	53,222	INGRESOS POR VTAS	64,929
GASTOS ADMINISTRATIVOS	6,663	COSTO DE VENTAS	(482)
GASTOS FINANCIEROS	834		
DEPRECIACIONES	757		
GASTOS DE COMERCIAL. Y VENTAS	-		
OTROS GASTOS	-		
AMORTIZACIONES	678		
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>62,154</b>		
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>2,292</b>		
15% PARTICIPACION TRAB.	(344)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	1,948		
IMPUESTO RENTA	(487)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	1,461		
<b>TOTAL</b>	<b>64,446</b>	<b>TOTAL</b>	<b>64,446</b>

Realizado por el Autor en hojas de Cálculo del Juego de Empresas elaboradas por el Ing. Víctor Dinamarca

Para el año 5 las utilidades han crecido de manera significativa y siguen en asenso, lo cual confirma la efectividad del negocio.

Cuadro 7.13

**ÁMOCO ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS**  
**ESTADO DE BALANCE**  
**AÑO 5**

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	83,620	PORCION CTE.L.PL.	-
INVENTARIOS	-	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	1,272
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>83,620</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>1,272</b>
<b>FIJO</b>			
TERRENO	-		
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS DE COMPUTACION	3,085		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	675		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	2,030		
VEHICULOS	-		
PAPELERIA	500	<b>TOTAL PASIVO L.PL</b>	<b>0</b>
	-	DEUDA L. PLAZO	0
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>6,290</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1,272</b>
DEPRECIACION ACUMULADA	(3,785)	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>2,505</b>	CAPITAL	6,527
<b>OTROS ACTIVOS</b>		AUMENTO DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	2,500	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	46,071
GASTOS DE CONSTITUCION	300	UTIL. DEL EJERCICIO	32,555
INTERESES DEL CRÉDITO	891	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>85,153</b>
Amortización acumulada	(3,391)		
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>300</b>		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>86,425</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.</b>	<b>86,425</b>

Realizado por el Autor en hojas de Cálculo del Juego de Empresas elaboradas por el  
 Ing. Víctor Dinamarca

**Cuadro 7.14**

**ÁMOCO ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS  
ESTADO DE RESULTADOS**

GASTOS NOMINA	53,222	INGRESOS POR VTAS	113,560
GASTOS ADMINISTRATIVOS	6,663	COSTO DE VENTAS	(843)
GASTOS FINANCIEROS	330		
DEPRECIACIONES	757		
GASTOS DE COMERCIAL. Y VENTAS	-		
OTROS GASTOS	-		
AMORTIZACIONES	678		
TOTAL GASTOS	<b>61,650</b>		
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	51,067		
15% PARTICIPACION TRAB.	(7,660)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	43,407		
IMPUESTO RENTA	(10,852)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	32,555		
<b>TOTAL</b>	<b>112,717</b>	<b>TOTAL</b>	<b>112,717</b>

Realizado por el Autor en hojas de Cálculo del Juego de Empresas elaboradas por el  
Ing. Víctor Dinamarca

## 7.11 INDICADORES FINANCIEROS

Con la finalidad de determinar la situación financiera de la empresa se analizaron los índices financieros que se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro 7.15

**ÁMOCO ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS  
INDICES FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA**

INDICES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ GENERAL	3.72	5.97	9.66	14.17	65.75
PRUEBA DE ACIDO	3.72	5.97	9.66	14.17	65.75
APALANCAMIENTO FINANCIERO	2.07	1.48	1.19	1.07	1.01
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	22.39%	90.35%	95.37%	77.06%	61.89%
ROTACION DE VENTAS	3.92	3.33	2.43	1.75	1.31

Realizado por el Autor en hojas de Cálculo del Juego de Empresas elaboradas por el  
Ing. Víctor Dinamarca

### 7.11.1 Indicadores de Liquidez

Razón corriente:

$$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}^{81}$$

Prueba ácida o razón corriente disponible:

$$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}^{82}$$

<sup>81</sup> Leonard D. Goodstein, Planeación estratégica aplicada, 1998, p. 251

<sup>82</sup> Leonard D. Goodstein, Planeación estratégica aplicada, 1998, p. 251

En este proyecto no se maneja inventarios ya que se trata de una empresa de servicios. Por este motivo la Razón corriente y la Prueba Ácida son iguales. La empresa alcanza su punto máximo de liquidez en el quinto año.

### 7.11.2 Indicadores de Rendimiento

Rentabilidad sobre Patrimonio:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}^{83}$$

Desde el primer año la rentabilidad es positiva, debido a que los ingresos superan a los egresos, y a partir de este año las utilidades continúan en ascenso..

### 7.11.3 Indicadores de Actividad

Rotación de activos (Rotación de ventas):

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}^{84}$$

A medida que crecen las ventas de año en año el índice es mayor, indicando así, una actividad superior ya que los activos no varían.

---

<sup>83</sup> Leonard D. Goodstein, Planeación estratégica aplicada, 1998, p. 251

<sup>84</sup> Leonard D. Goodstein, Planeación estratégica aplicada, 1998, p. 251



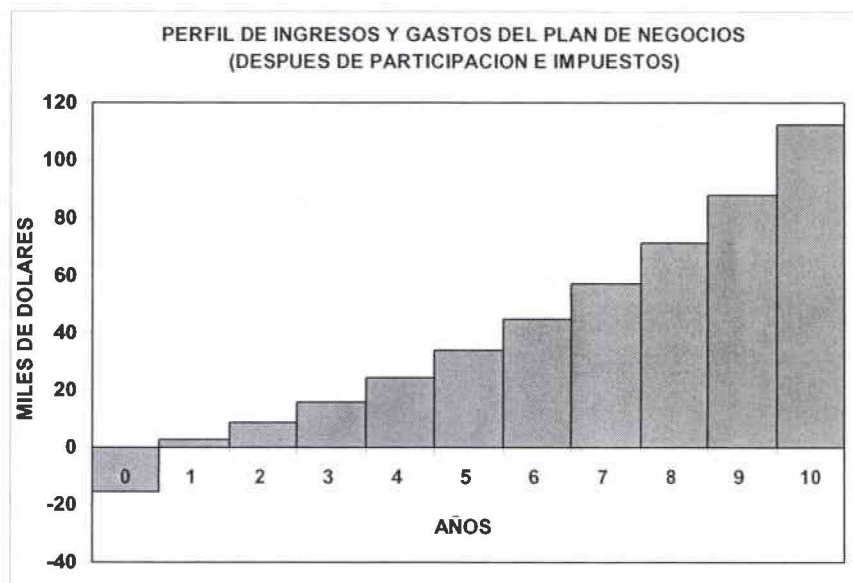
## 7.11.4 Indicadores de Endeudamiento

### 7.11.4.1 Apalancamiento Financiero

En el año de arranque, la empresa depende del capital externo para afrontar sus costos y gastos. El apalancamiento disminuye a medida que se cancela la deuda y los ingresos aumentan.

## 7.12 PERFIL DE INGRESOS Y GASTOS

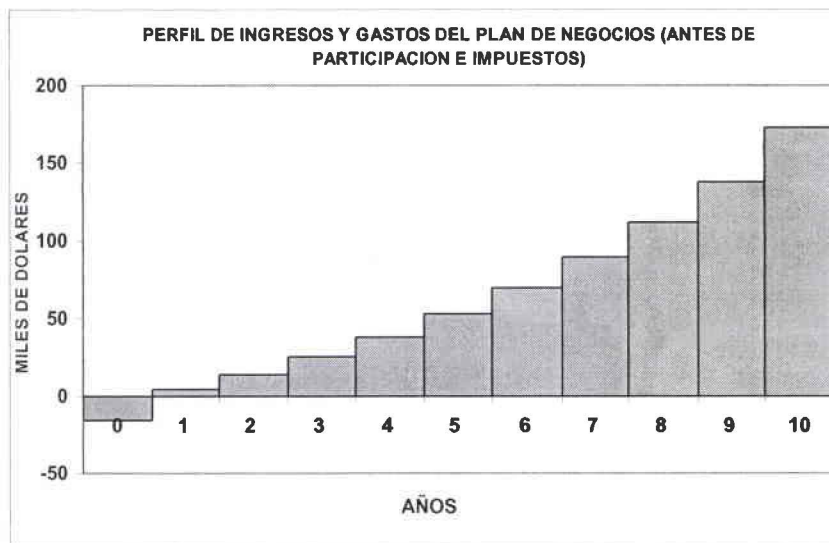
Gráfico 7.1



Realizado por el Autor en hojas de Cálculo del Juego de Empresas elaboradas por el Ing. Víctor Dinamarca

Gráfico 7.2



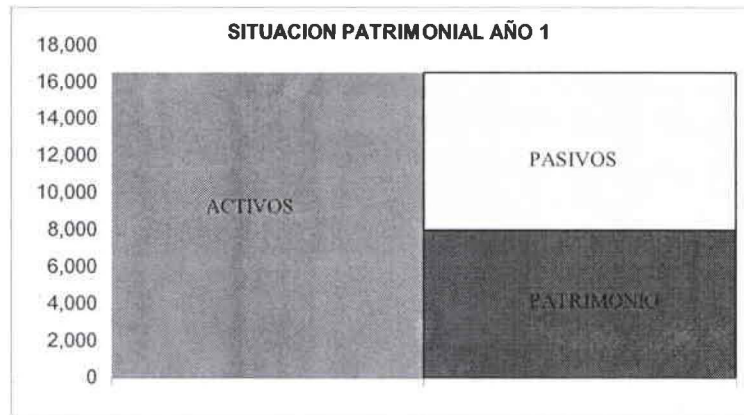


Realizado por el Autor en hojas de Cálculo del Juego de Empresas elaboradas por el  
Ing. Víctor Dinamarca

Antes y después de la participación de impuestos el negocio arroja utilidades, siendo el único año donde existe una pérdida el año 0, pero por obvias razones, por ser el año de la inversión.

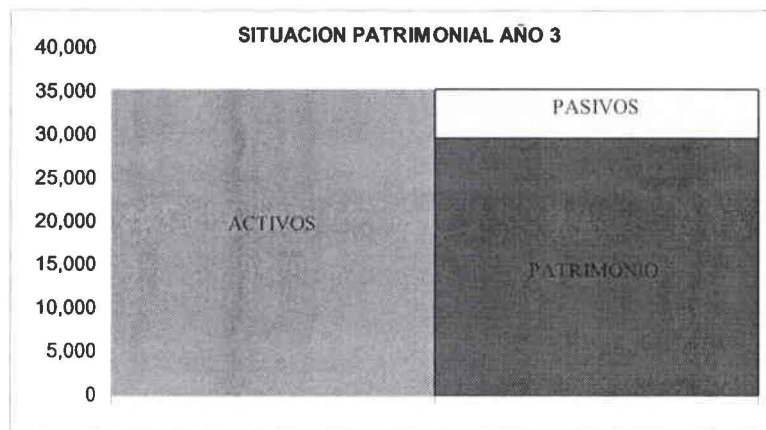
## 7.13 SITUACIÓN PATRIMONIAL

Gráfico 7.3



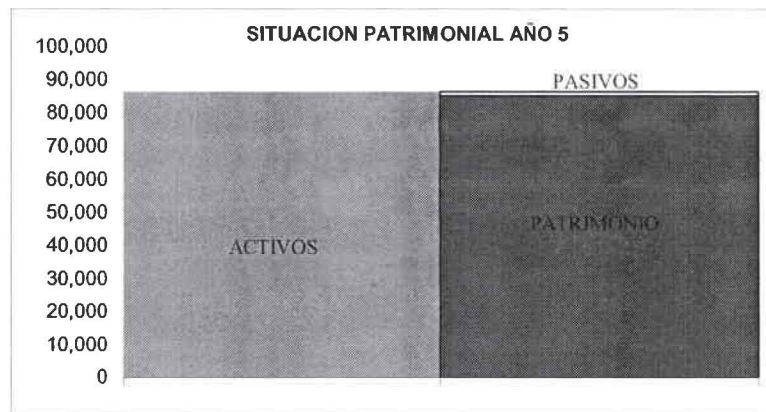
Realizado por el Autor en hojas de Cálculo del Juego de Empresas elaboradas por el Ing. Víctor Dinamarca

Gráfico 7.4



Realizado por el Autor en hojas de Cálculo del Juego de Empresas elaboradas por el Ing. Víctor Dinamarca

**Gráfico 7.5**



Realizado por el Autor en hojas de Cálculo del Juego de Empresas elaboradas por el Ing. Víctor Dinamarca

Como se puede apreciar en los cuadros anteriores, a medida que las ventas aumentan cada año, la empresa deja de utilizar el capital prestado y comienza a auto financiarse, dando como resultado un aumento en el patrimonio y una disminución de los pasivos.

#### **7.14 ANÁLISIS COMPARATIVO POR ESCENARIOS**

En el presente estudio se evaluaron tres posibles escenarios, pesimista, clásico (conservador) y optimista.

Para el escenario pesimista se tomó una captación de mercado del 10%, de 15% para el clásico y 20% para el escenario optimista.

A más de la variación en la captación del mercado se consideró la contratación de mano de obra y vendedores extra para cubrir el aumento de demanda.

**Cuadro 7.16**

<b>ESCENARIO</b>	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>
Pesimista	\$49.081	25.60%
Clásico	\$212.415	77.86%
Optimista	\$541.203	182.63%

Realizado por: el Autor

Del cuadro anterior se deduce que el proyecto es financieramente viable ya que en los tres escenarios la TIR es superior a la tasa mínima de rentabilidad esperada y en los tres escenarios el VAN es mayor que cero.

## CAPÍTULO 8

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 8.1 Conclusiones

- El negocio en el que se encuentra ÁMOCO Asesores Productores de Seguros, se muestra en crecimiento, debido a entre otras cosas al crecimiento de la economía del país lo cual conlleva a la adquisición cada vez mayor de bienes por parte de las personas y por ende a la obtención de seguros.
- Existe una clara oportunidad de recuperarse de la crisis que enfrenta en los momentos actuales, especializándose en seguros individuales, debido a que según el análisis financiero, presenta una rentabilidad que puede solventar a la empresa y proyectarla a futuro.
- La demanda de los servicios de un asesor productor de seguros, se basa específicamente en la calidad del servicio ofrecido.

- La aplicación de procesos para cada área de trabajo y las buenas relaciones con los empleados de la compañía, permitirán su mejor desenvolvimiento y por ende una mejor calidad de trabajo.
- El seguimiento a las relaciones comerciales tanto a clientes como a proveedores, marcarán la diferencia al momento de negociar tarifas, condiciones y obligaciones entre las partes.
- La única manera de captar mayor mercado y diferenciarse de la competencia, es aplicando sistemas de control de calidad en el servicio, manteniendo siempre una atención al cliente exclusiva y apoyándonos en los valores y filosofía de la empresa, lo cual conlleva a renovaciones anuales y fidelización por parte de los asegurados.
- El seguimiento riguroso de las estrategias planteadas ayudará de manera importante al cumplimiento de los objetivos de la empresa, especialmente en la captación de más clientes, y por ende en el incremento sustancial de utilidades.
- Finalmente se concluye que el negocio es viable, ya que la existencia de un mercado en crecimiento permite la permanente comercialización de seguros, y aplicando estándares de servicio óptimos, la renovación de los contratos será periódica al igual que los ingresos por comisiones a la empresa.

## 8.2 Recomendaciones

- La información en general que maneja la empresa es buena, sin embargo, para que se convierta en una herramienta se deberían realizar reportes de cada área de trabajo, con el fin de poder cuantificar los resultados obtenidos y realizar comparaciones entre períodos, para tomar medidas correctiva oportunas.
- Es importante recomendar el constante monitoreo del mercado y la competencia, con el fin de ofrecer cada vez servicios innovadores y diferentes al cliente.
- Se deben tomar medidas apropiadas que permitan la optimización de recursos y una reducción de costos administrativos.
- La estructura interna debe seguir su fortalecimiento, ya que una correcta comunicación con los trabajadores, los incentiva y aumenta la productividad.
- Se deben poner en práctica las estrategias propuestas en este trabajo a fin de que los objetivos puedan ser alcanzados en el menor plazo posible, lo cual ayudará a un crecimiento más acelerado de la empresa y asegurará su permanencia en el mercado.



## BIBLIOGRAFÍA

### TEXTOS

GOODSTEIN D. LEONARD **“Planeación estratégica aplicada”**, Editorial McGraw-Hill, 1998.

KINNEAR THOMAS C., TAYLOR JAMES R. **“Investigación de Mercados”**, 5ta Ed., Mkt Research, Mc Graw-Hill, 1996, Colombia

LAMB, HAIR, MCDANIEL **“Marketing”** 6ta Ed., Editorial THOMSON 2002

STANTON WILLIAM J. **“Fundamentos de Marketing”**, 10ª Edición , Mc. Graw Hill, 1996

STEPHEN A. ROSS, RANDOLPH W. WESTERFIELD, JEFFREY F. JAFFE **“Finanzas Corporativas”** 5ta Ed. Editorial Irwin McGraw-Hill 2000

THOMAS DAN, **“El sentido de los negocios”**, Compañía Editorial, México 1995

ARTURO OROZCO J. **“Investigación de Mercados”** Concepto y Práctica: Colombia, Editorial Norma, 1999.

EDWIN GALINDO. **“Estadística para la Administración y la Ingeniería”**.

STEPHEN P. ROBBINS, **“Comportamiento organizacional”**, Octava edición, Ed. Prentice Hall.

FRED R. DAVID. **“Conceptos de Administración Estratégica”**, Novena Edición, Pearson Orentice Hall, México 2003

GOODSTEIN- NOLAN- PFEIFFER. **“Planeación estratégica aplicada”**. Mc.Graw Hill. Colombia 1998.

MARKIDES, CONSTANTINOS C. **“En La Estrategia Está El Éxito”**: Guía Para Formular Estrategias Revolucionarias. Bogotá: Editorial Norma, 2000.

LINCOYAN PORTUS G. **“Matemáticas Financieras”** Editorial: Mc Graw Hill. Edición: 1997.

BACA URBINA, GABRIEL. **“Evaluación de Proyectos”**: México: McGraw-Hill. 2001.

HAMMER, MICHAEL Y JAMES CHAMPY. **“Reingeniería”**. Editorial Norma. 1994

PORTER, MICHAEL E, **“Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”** México. CECSA, 1993

### **DOCUMENTOS**

Documentos didácticos elaborados por el Econ. Fernando Ruales, TECNISEGUROS S.A.

Documentos y archivos de la Empresa Asesora Productora de Seguros AMOCO.

Curso de Mercado Asegurador Ecuatoriano, Econ. Fernando Ruales, TECNISEGUROS S.A.

Revista Líderes: Las empresas más respetadas, 28 de junio de 2006.

Curso “Gestión Administrativa” Universidad Tecnológica de Monterrey.

Análisis Semanal de economía y política del Ecuador W. Spurrier Baquerizo edición, CGU-664

Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de FRED DAVID

### **PAGINAS WEB**

<http://www.wto.org>  
<http://es.wikipedia.org>  
<http://www.cedatos.com.ec>  
<http://www.gestiopolis.com>  
<http://www.monografias.com/>  
<http://www.bce.fin.ec>  
<http://www.superban.gov.ec>  
<http://www.ucm.es>  
<http://www.suleasing.com>