



*Maestría en*

## **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tesis previa a la obtención de título de Magíster  
en Administración de Empresas**

**AUTOR(A):** Ing. Pablo Andrés Torres Cobos

**TUTOR (A):** Phd. Carlos Manosalvas

Plan de Negocios para la Creación de una Empresa Ajustadora de Siniestros –  
Estudio de Factibilidad Técnico y Económico para su implementación en la  
ciudad de Loja.

**Título**

Plan de Negocios para la Creación de una Empresa Ajustadora de Siniestros –  
Estudio de Factibilidad Técnico y Económico para su implementación en la ciudad de  
Loja

**Por:**

Ing. Pablo Andrés Torres Cobos

Agosto 2022

**Aprobado:**

Carlos C. Manosalvas, M, Tutor

Héctor, H, López, L, Presidente del Tribunal

Esteban, E, Arias, A, Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 26, 08, 2022

Carlos C. Manosalvas, M.

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 26, 08, 2022

Esteban, E, Arias, A, Miembro del Tribunal.

\_\_\_\_\_ 26, 08, 2022

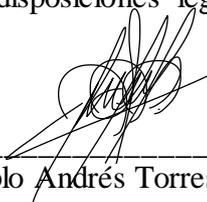
Héctor, H, López, L.

Presidente(a) del Tribunal

Universidad Internacional del Ecuador

## Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Pablo Andrés Torres Cobos, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **“Plan de Negocios para la Creación de una Empresa Ajustadora de Sinistros – Estudio de Factibilidad Técnico y Económico para su implementación en la ciudad de Loja”**, es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



---

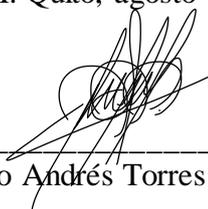
Pablo Andrés Torres Cobos

Correo electrónico: [pablotorrescobos@gmail.com](mailto:pablotorrescobos@gmail.com)

## **Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual**

Yo, Pablo Andrés Torres Cobos, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado: “Plan de Negocios para la Creación de una Empresa Ajustadora de Siniestros – Estudio de Factibilidad Técnico y Económico para su implementación en la ciudad de Loja”, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, agosto de 2022



-----  
Pablo Andrés Torres Cobos

Correo electrónico: [pablotorrescobos@gmail.com](mailto:pablotorrescobos@gmail.com)

## **Dedicatoria**

El presente trabajo está dedicado a mis padres quienes han sido un pilar fundamental y la contante de apoyo para lograr el éxito en mis estudios profesionales, a mis queridos hermanos quienes siempre me han apoyado para desarrollar y lograr mis objetivos.

Así como también, a la ciudad a la cual muy orgullosamente pertenezco, Loja ya que el presente sin duda alguna servirá de apoyo al personal que laboran en este noble de campo de los seguros.

## **Agradecimiento**

Mi agradecimiento sincero a la UIDE sede Loja, por brindar los espacio, claustro docente y personal administrativo, con el fin de dar generar propuestas que permitan la formación profesional.

Así mismo a mi tutor de tesis, quien con su vasto conocimiento supo guiar y orientar el presente trabajo de investigación hasta la culminación del mismo.

Agradezco de igual forma a todas y cada una de las personas que me supieron apoyar en el desarrollo del presente trabajo; a mis familiares y amigos que siempre estuvieron ahí para apoyarme y darme fuerzas en los momentos de debilidad; a los docentes y personal que de una u otra forma apoyaron el proceso formativo, ya sea con sus conocimientos o apoyo, impulsándonos cada día a ser mejores.

## Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación denominada “Plan de Negocios para la Creación de una Empresa Ajustadora de Siniestros – Estudio de Factibilidad, Técnico y Económico, para su implementación en la ciudad de Loja”, tiene como objetivo principal: el determinar la factibilidad técnica – económico para la creación de una empresa ajustadora de siniestros para empresas aseguradoras de la localidad; la investigación es de carácter cualitativa, la misma se fundamentó en una meticulosa investigación bibliografía.

Entre las conclusiones más sobresalientes podemos anotar que el proyecto es plenamente viable, dado que el VAN se mantiene positivo en dos de los tres escenarios (conservador y optimista); entre tanto que en el escenario pesimista no permite la viabilidad del mismo, además se concluye que no existen productos similares que se enmarquen y establezcan como un producto acorde al que se desea brindar, lo que incrementaría el consumo de este servicio; el tiempo de recuperación del capital de inversión es 3 años y 1 mes en el escenario conservador y de 2 años y un mes en el optimista, lo que lo convierte en viable.

Palabras clave: Plan de negocios, Factibilidad, Seguros, Ajustadora de siniestros, Empresas aseguradoras.

## **Abstract**

The present research work called "Business Plan for the Creation of a Claims Adjusting Company - Feasibility, Technical and Economic Study, for its implementation in the city of Loja", has as its main objective: to determine the technical feasibility - economic for the creation of a claims adjusting company for local insurance companies; The research is of a qualitative nature, it was based on a meticulous bibliographical investigation.

Among the most outstanding conclusions we can note that the project is fully viable, given that the NPV remains positive in two of the three scenarios (conservative and optimistic); while in the pessimistic scenario it does not allow its viability, it is also concluded that there are no similar products that are framed and established as a product according to the one that is desired to be offered, which would increase the consumption of this service; the payback time of the investment capital is 3 years and 1 month in the conservative scenario and 2 years and one month in the optimistic one, which makes it viable.

**Keywords:** Business plan, Feasibility, Insurance, Loss adjuster, Insurance companies.

## Índice General de Contenidos

Caratula.....	i
Título.....	ii
Autoría del Trabajo de Titulación.....	iii
Autoría de Derechos de Propiedad Intelectual.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Resumen Ejecutivo.....	vii
Abstrac.....	viii
Índice General de Contenidos.....	ix
Índice de Tablas.....	xiii
Índice de Figuras.....	xv
<b>Capítulo I.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Objetivos.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2.1. Objetivo General.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2.2. Objetivos Específicos.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3. Justificación.....</b>	<b>3</b>
<b>1.4. Análisis del Medio.....</b>	<b>5</b>
<b>1.4.1. Diagnóstico de Nivel Internacional.....</b>	<b>5</b>
<b>1.4.2. Diagnóstico de Nivel Nacional.....</b>	<b>7</b>
<b>1.5. El Concepto del Negocio.....</b>	<b>8</b>
<b>1.6. Resumen.....</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo II.....</b>	<b>12</b>
<b>Análisis e Investigación de Mercado.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1. Análisis de PESTEC.....</b>	<b>12</b>

2.1.1. Variables políticas, gubernamentales y legales .....	12
2.1.2. Variables económicas y Financieras .....	13
2.1.3. Variables sociales, culturales y demográficas .....	13
2.1.4. Variables Tecnológicas y Científicas.....	15
2.1.5. Variables Ecológicas y Ambientales .....	16
2.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter .....	17
2.2.1. Poder de Negociación de los Clientes.....	18
2.2.2. Poder de Negociación de los Proveedores .....	19
2.2.3. Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes.....	19
2.2.4. Amenaza de Nuevos Productos Sustitutivos .....	20
2.2.5. Rivalidad entre los Competidores.....	20
2.3. Cadena de Valor.....	22
2.4. Diagnóstico de la Situación .....	23
2.4.1. Matriz DAFO .....	23
2.4.2. Matriz DAFO Cruzada .....	24
2.5. Los Consumidores.....	26
2.5.1. Segmentación.....	26
2.5.2. Mapeo de Clientes.....	26
Figura 11. Mapeo de clientes .....	26
Elaborado: El autor .....	26
2.6. Design Thinking by Stanford .....	27
2.7. Proyección de Demanda.....	28
2.8. Cálculo de las Ventas (conservador, optimista y pesimista).....	29
2.9. Flujo de Ingresos Proyectados.....	29
2.10. Resumen.....	30
Capítulo III .....	31

<b>Plan de Marketing y Venta.....</b>	<b>31</b>
<b>3.1. Establecimiento de Objetivos.....</b>	<b>31</b>
<b>3.2. Criterios de Marketing .....</b>	<b>31</b>
<b>3.3. Formulación de Estrategias.....</b>	<b>32</b>
<b>3.3.1. Estrategias para Líderes en el Mercado .....</b>	<b>32</b>
<b>3.3.2. Estrategias para Seguidores en el Mercado .....</b>	<b>32</b>
<b>3.3.3. En declinación.....</b>	<b>33</b>
<b>3.4. Aplicaciones Marketing Mix Promocional .....</b>	<b>33</b>
<b>3.5. Producto / Servicio .....</b>	<b>33</b>
<b>3.6. Precio / Políticas de Precio .....</b>	<b>34</b>
<b>3.6.1. Políticas de precio .....</b>	<b>34</b>
<b>3.7. Plaza / Canales de Distribución .....</b>	<b>34</b>
<b>3.8. Promoción o Mercadeo Directo o Venta Directa.....</b>	<b>35</b>
<b>3.8.1. Estrategias de Promoción .....</b>	<b>35</b>
<b>3.8.2. Estrategias de Fuerza de Ventas .....</b>	<b>35</b>
<b>3.9. Estrategia de Diferenciación (ventaja competitiva y valor agregado).....</b>	<b>35</b>
<b>3.10. Resumen .....</b>	<b>36</b>
<b>Capítulo IV.....</b>	<b>37</b>
<b>Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional.....</b>	<b>37</b>
<b>4.1. Tamaño del Proyecto .....</b>	<b>37</b>
<b>4.2. Localización .....</b>	<b>38</b>
<b>4.3. Ingeniería y/o Concepción Arquitectónica del Negocio.....</b>	<b>39</b>
<b>4.4. Descripción de la Tecnología del Negocio, Procesos del Negocio y su Nivel de Acceso</b>	<b>40</b>
<b>4.5. Diseño Organizacional.....</b>	<b>40</b>
<b>4.6. Diseño de perfiles profesionales del personal de la Organización .....</b>	<b>41</b>

<b>4.7. Gerencia de Recursos Humanos .....</b>	<b>43</b>
<b>4.7.1. Políticas de selección.....</b>	<b>43</b>
<b>4.7.2. Contratación .....</b>	<b>43</b>
<b>4.7.3. Capacitación .....</b>	<b>44</b>
<b>4.7.4. Remuneración.....</b>	<b>44</b>
<b>4.7.5. Evaluación de Desempeño .....</b>	<b>44</b>
<b>4.8. Análisis del Marco Normativo .....</b>	<b>44</b>
<b>4.8.1. Constitución de la Empresa.....</b>	<b>44</b>
<b>4.8.2. Leyes, Decretos y Acuerdos Ministeriales.....</b>	<b>44</b>
<b>4.8.3. Ordenanzas municipales.....</b>	<b>45</b>
<b>4.9. Resumen.....</b>	<b>45</b>
<b>Capítulo V.....</b>	<b>46</b>
<b>Evaluación Financiera del Proyecto.....</b>	<b>46</b>
<b>5.1. Costos de Inversión y Análisis Comparativo .....</b>	<b>46</b>
<b>5.2. Costos del Capital de trabajo, Análisis Comparativo.....</b>	<b>48</b>
<b>5.3. Valor total de las Inversiones – Análisis comparativos.....</b>	<b>50</b>
<b>5.4. Presupuesto de los Costos .....</b>	<b>51</b>
<b>5.5. Costos fijos y costos variables .....</b>	<b>52</b>
<b>5.6. Cálculo Demostrativo y Análisis del Punto de Equilibrio .....</b>	<b>53</b>
<b>5.7. Evaluación Financiera (Escenarios).....</b>	<b>54</b>
<b>5.7.1. Conservador.....</b>	<b>55</b>
<b>5.7.2. Pesimista.....</b>	<b>56</b>
<b>5.7.3. Optimista .....</b>	<b>57</b>
<b>5.8. Flujo de caja.....</b>	<b>58</b>
<b>5.8.1. Conservador.....</b>	<b>58</b>
<b>5.8.2. Optimista .....</b>	<b>59</b>

5.8.3. Pesimista.....	60
5.9. Cálculo y Análisis de Indicadores de Rentabilidad (VAN, TIR, Período de Recuperación), desde los tres Escenarios .....	61
5.10. Análisis de sensibilidad con incremento de costo y disminución de ingresos en los distintos escenarios .....	62
5.10.1. Conservador.....	62
Cálculos .....	63
Cálculos .....	65
5.10.2. Optimista .....	66
Cálculos .....	67
Cálculos .....	69
5.10.3. Pesimista .....	71
En lo que respecta al escenario pesimista no es necesario realizar los cálculos ya que el mismo en el cálculo del VAN fue negada su viabilidad. ....	71
Capítulo VI.....	72
Conclusiones y Recomendaciones.....	72
6.1. Conclusiones.....	72
6.2. Recomendaciones .....	73
VII. Referencias Bibliográficas.....	74

### Índice de Tablas

<b>Tabla</b>		<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1</b>	Modelo de Canvas para la empresa ajustadora de seguros	<b>10</b>
<b>Tabla 2</b>	Cadena de valor	<b>22</b>
<b>Tabla 3</b>	Análisis DAFO cruzada	<b>24</b>
<b>Tabla 4</b>	Matriz de objetivos	<b>25</b>
<b>Tabla 5</b>	Segmento de mercado	<b>26</b>
<b>Tabla 6</b>	Proyección de la demanda	<b>28</b>
<b>Tabla 7</b>	Cálculo de ventas	<b>29</b>
<b>Tabla 8</b>	Flujo de ingresos proyectado	<b>29</b>
<b>Tabla 9</b>	Ciclo de vida del producto	<b>31</b>
<b>Tabla 10</b>	Matriz BCG	<b>31</b>
<b>Tabla 11</b>	Precio de venta	<b>34</b>
<b>Tabla 12</b>	Matriz de localización	<b>38</b>
<b>Tabla 13</b>	Distribución de áreas	<b>40</b>
<b>Tabla 14</b>	Puesto uno	<b>41</b>
<b>Tabla 15</b>	Puesto dos	<b>42</b>
<b>Tabla 16</b>	Puesto tres	<b>43</b>
<b>Tabla 17</b>	Personal requerido	<b>44</b>
<b>Tabla 18</b>	Costo de mano de obra	<b>47</b>
<b>Tabla 19</b>	Presupuesto proyectado anual de sueldos y salarios	<b>47</b>
<b>Tabla 20</b>	Presupuesto proyectado de gastos administrativos	<b>47</b>
<b>Tabla 21</b>	Presupuesto proyectado anual de gastos de reparación y mantenimiento	<b>47</b>
<b>Tabla 22</b>	Cálculo de gastos por depreciación	<b>48</b>
<b>Tabla 23</b>	Cálculo demostrativo del capital de trabajo	<b>48</b>
<b>Tabla 24</b>	Cálculo del rol de pagos gerente, ejecutivo de ventas y asistente	<b>49</b>

<b>Tabla 25</b>	Inversión inicial	<b>50</b>
<b>Tabla 26</b>	Presupuesto de los costos	<b>51</b>
<b>Tabla 27</b>	Costos fijos y variables para el primer año del proyecto	<b>52</b>
<b>Tabla 28</b>	Costos fijos y variables para el quinto año del proyecto	<b>52</b>
<b>Tabla 29</b>	Escenarios de análisis	<b>54</b>
<b>Tabla 30</b>	Estado de pérdidas y ganancias escenario conservador	<b>55</b>
<b>Tabla 31</b>	Estado de pérdidas y ganancias escenario pesimista	<b>56</b>
<b>Tabla 32</b>	Estado de pérdidas y ganancias escenario optimista	<b>57</b>
<b>Tabla 33</b>	Flujo de caja escenario conservador	<b>58</b>
<b>Tabla 34</b>	Flujo de caja escenario optimista	<b>59</b>
<b>Tabla 35</b>	Flujo de caja escenario pesimista	<b>60</b>
<b>Tabla 36</b>	Escenarios de rentabilidad de los tres escenarios	<b>61</b>
<b>Tabla 37</b>	Análisis de sensibilidad con incremento de costos	<b>63</b>
<b>Tabla 38</b>	Análisis de sensibilidad con decremento de ingresos	<b>64</b>
<b>Tabla 39</b>	Análisis de sensibilidad con incremento de costos	<b>66</b>
<b>Tabla 40</b>	Análisis de sensibilidad con decremento de ingresos	<b>68</b>

**Índice de figuras**

<b>Figura</b>		<b>Pág.</b>
<b>Figura 1</b>	Riesgos de las empresas aseguradoras del Ecuador	<b>8</b>
<b>Figura 2</b>	Ganancias brutas 2014-2016	<b>14</b>
<b>Figura 3</b>	Provincia con más participación	<b>15</b>
<b>Figura 4</b>	Participación de redes sociales	<b>16</b>
<b>Figura 5</b>	Análisis PESTEC	<b>17</b>
<b>Figura 6</b>	Las cinco fuerzas de Porter	<b>18</b>
<b>Figura 7</b>	Honorarios por ramo de seguro recibidos por Ajustadores de Siniestros	<b>18</b>
<b>Figura 8</b>	Competencia	<b>20</b>
<b>Figura 9</b>	Las cinco fuerzas de Porter	<b>21</b>
<b>Figura 10</b>	Matriz DAFO	<b>23</b>
<b>Figura 11</b>	Mapeo de clientes	<b>26</b>
<b>Figura 12</b>	Matriz de Empatía	<b>27</b>
<b>Figura 13</b>	Distribución interna de la empresa	<b>39</b>
<b>Figura 14</b>	Diseño del proceso productivo (flujograma)	<b>40</b>
<b>Figura 15</b>	Estructura organizacional y funcional	<b>41</b>

## Capítulo I

### 1.1.Introducción

Las pólizas de seguro cada vez son más importantes en el Ecuador, a nivel internacional todo negocio compra un producto que se encuentra respaldado por una póliza de seguro, de esto nace la importancia de que en el país se generen este tipo de estrategias o estilo de negocio, con el fin de que se establezca y sean parte de nuestra realidad, generando con ello un cambio en la dinámica del mercado de las pólizas y nuevas inversiones nacionales e internacionales.

El contar con un seguro hoy en día es de vital importancia en el Ecuador por lo cual las empresas encargadas de emitirlo deben tener calidad, alta eficiencia y competencia. Además, deben tener la capacidad de relacionarse con los mercados internacionales y extender sus áreas de cobertura.

Ante una sociedad cambiante y antes las adversidades que atraviesa el mundo además de todos los posibles escenarios futuros a nivel mundial, la sociedad y distintas empresas se encuentran en la necesidad de adquirir pólizas de seguro para proteger sus bienes, así como también cual producto que adquieran.

En ese sentido, a nivel local se ha logrado notar una creciente demanda en la contratación de pólizas según la entrevista mantenida con el gerente local de Seguros Equinoccial Pablo Noblecilla. Este también menciona la necesidad de contratar agentes peritos externos a la compañía con el fin de ofertar un mejor servicio al cliente final, esto en base a los tiempos de ejecución de una póliza de seguro en el momento de un siniestro (Noblecilla, 2020). Para el entrevistado esta es la parte que hay que trabajar y requiere ser atendida y existe un gran mercado para la misma.

Por otra parte, se encuentran los estudios técnicos de siniestros para las empresas aseguradoras. La siniestralidad haciendo referencia con las empresas

aseguradoras constituye el conjunto de circunstancias adversas durante un período de tiempo establecido, es decir, analiza con qué frecuencia se origina un riesgo cubierto por una póliza. Es considerada una variable primordial para una empresa aseguradora pues identifica las probabilidades de que ocurra un riesgo (Macuy et al, 2015).

En la presente investigación se definirá la factibilidad tanto técnica como económica con el fin de crear una empresa ajustadora de siniestros para empresas aseguradoras que se encuentran en la localidad. Ya que según Noblecilla (2020) este segmento del mercado de seguros no está cubierto en la localidad en por lo menos un 90%. Las aseguradoras requieren contar con un respaldo con el fin de salvaguardar el patrimonio de cualquier tipo de empresa, identificando con ello, a través de estudios técnicos de siniestros y nivel de siniestralidad.

Es así, que este proyecto se fundamenta principalmente en el estudio y análisis del mercado de siniestros, con base en los seguros, con el fin de obtener resultados e información confiable que permitan determinar la variabilidad que han tenido las empresas aseguradoras durante los últimos años de su existencia.

## **1.2.Objetivos**

### ***1.2.1. Objetivo General***

Determinar la factibilidad técnica – económico para la creación de una empresa ajustadora de siniestros para empresas aseguradoras de la localidad.

### ***1.2.2. Objetivos Específicos***

- Realizar un análisis e investigación de mercado, donde se desea implementar la empresa.
- Elaborar un plan de marketing y ventas que permita la obtención de una rentabilidad a futuro.
- Crear un estudio técnico y modelo de gestión de la ajustadora de siniestros.

- Aplicar un estudio económico para una evaluación financiera profunda de la factibilidad de la creación de la empresa.

### **1.3.Justificación**

El ser humano tiene alta probabilidad de amenazas provocadas por cierto tipo de riesgos, debido a esto es muy importante la necesidad de encontrar una protección contra los efectos dañinos que este genere. Esto representa la principal motivación de tipo económico para las empresas encargadas de seguros. La principal función de este tipo de empresas es indemnizar los riesgos que la persona aseguradora sufra o a su vez pagarle cierta cantidad de dinero.

Al igual que ocurre en otros sectores, las empresas aseguradoras tuvieron que enfrentar las nuevas exigencias que tiene a demanda, por lo que tuvo que ajustar sus seguros en base a los riesgos y necesidades reales. En estos cambios se debe incluir transformaciones en las relaciones entre el cliente y la aseguradora con el fin de mejorar el servicio y la calidad (Alvarez, 2016).

Según la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador los principales motivos para asegurar son: vida familiar, accidentes personales, incendios, vehículos, transporte y seguros médicos. Es por ello que todos estos ámbitos representan un mayor índice de siniestralidad (Macuy et al, 2015).

Un siniestro es cuando se produce un riesgo que ha sido asegurado, por lo cual se ha producido cierto tipo de daños a la salud o de materiales y que a su vez debe ser indemnizado por la empresa aseguradora. Dentro de los siniestros que deben ser garantizados por medio de una póliza se encuentran los incendios, accidentes de automotores, naufragios, destrucciones agrícolas, entre otros (Condori, 2020).

De la declaración del Economista Patricio Salas Guzmán, secretario ejecutivo de FEDESEG, el 2020 fue un año complicado para los seguros de vida, ya que el costo

de los siniestros se incrementó en un 77%, comparado con el 2019, es decir, representó \$122,0 millones de dólares más. En cuanto a la siniestralidad de los seguros de vida al 2019 esta fue de 38,5% y al 2020 representó 69,5%, mientras que la siniestralidad de los seguros de no vida fue de 47,5% al 2019 y al 2020 representó 39,1%.

A nivel de Latinoamérica según información de los Estudios Sectoriales de la SUPERCIAS y MAPRE, el Ecuador del 2016 a 2017 presentó una disminución de -0,8% en primas de seguros de no vida, y un crecimiento de 6,6% en primas de seguros de vida. En este mismo periodo los países que más crecieron en primas de seguros de no vida fueron: República Dominicana (19,6%), Uruguay (15,2%), México (14,1%) y Argentina (12,6%), mientras que los países que más crecieron en seguros de vida fueron: Uruguay (36,3%), Colombia (17%), Guatemala (15,4%), Brasil (13,3%) y Bolivia (11,5%). Venezuela es el único país que tanto en seguros de vida, como en seguros de no vida registró un decrecimiento promedio superior al 49% (Observatorio Económico y Social de Tungurahua, 2020).

Frente a este problema se hace necesario crear una empresa que realice estudios de siniestralidad para las empresas encargadas de generar seguros, con el fin de tener una base sobre los riesgos que podrían ocurrir y que a su vez permitan obtener una forma de administrar los activos. Esto favorecería a que las empresas aseguradoras tengan mayor rentabilidad y puedan asumir mayor eficacia en sus operaciones.

Por tal motivo, en el presente trabajo se consideró el diagrama Ishikawa o espina de pescado como primordial, a fin de identificar las causas que determinen la permanencia que tienen las empresas aseguradoras en el mercado y a su vez generar estrategias con el fin de no cometer algún tipo de error.

El problema central de la presente investigación se fundamenta en la necesidad de crear una empresa local que ejecute las mencionadas tareas con el fin de generar un respaldo empresarial y que sus peritos sean calificados y certificados.

Por otra parte, es necesario indicar que un plan de negocios permite la obtención de estrategias en base a una realidad social, en la que están inmersas las personas del estudio. Además, permite encontrar los elementos principales, las oportunidades y amenazas del mercado, así como, establecer un análisis detallado de las competencias existentes (Amaya, 2021).

## **1.4. Análisis del Medio**

### ***1.4.1. Diagnóstico de Nivel Internacional***

A raíz de la pandemia por el COVID-19 se ha generado grandes cambios en todos los sectores los cuales deben estar preparados para la toma de decisiones. Las industrias se encuentran inmersas en un mundo lleno de riesgos. Los principales seguros que fueron afectados por la pandemia son los siguientes:

- Seguros de propiedad.
- Seguros de crédito.
- Seguros de salud.
- Seguros de transporte.
- Seguros medioambientales.

En Argentina, las empresas de seguros comenzaron a tomar acciones de reducción mientras que las personas aseguradas buscan la manera de subsistir. Se ha realizado ajustes en costos de las pólizas de seguro sin analizar el tipo de riesgos y en base a la realidad de cada uno de los clientes. Además, a nivel global se está restringiendo la oferta de capacidad facultativa y está aumentando las tarifas de los productos globalmente comercializados. Este ajuste internacional impacta a los clientes

argentinos que se ven afectados por el incremento de los costos de sus programas de seguros en un momento en que sus áreas financieras piden ahorrar para afrontar estos tiempos difíciles a consecuencia del complicado entorno macroeconómico local (Towers, 2020).

En Colombia, la economía decreció entre un 2,7% y 7,9% para el año 2020. Todas las empresas aseguradoras laboran de manera normal y han recurrido a la tecnología para atender de manera adecuada a cada uno de sus clientes. Han realizado ciertas renovaciones automáticas en base a los niveles de siniestralidad de cada uno de los casos y respetan las condiciones de cotización de tipo abierto. En el caso de las inspecciones de riesgo si estas tienen una exposición alta al virus han preferido no realizarlas (Towers, 2020).

En México, se han incrementado las tasas de desempleo, la inflación, el producto interno bruto, mientras que las tasas de interés disminuyeron. Las empresas de seguro por su parte se han adaptado a la nueva realidad que existe y no ha tenido ninguna dificultad debido a que tienen una buena posición y rentabilidad. En la mayor parte de seguros no ha existido ningún cambio, sin embargo, en el área de automóviles si ha existido debido a que se ha dado una baja en los niveles de siniestralidad de manera especial en el robo. En un comunicado de la comisión nacional bancaria de este país se manifestó que las actividades de los seguros son primordiales dentro de la economía por lo que generaran extensiones para realizar el pago por parte de los clientes (Towers, 2020).

Los seguros del sector agrícola han tenido un subdesarrollo a nivel mundial. A nivel de América latina, el total de primas agrícolas sumaran alrededor de 6,5 mil millones de dólares mientras que las producciones de este sector sumaron alrededor de 4,1 millones de millones de dólares. Esto representa una ventaja para las empresas

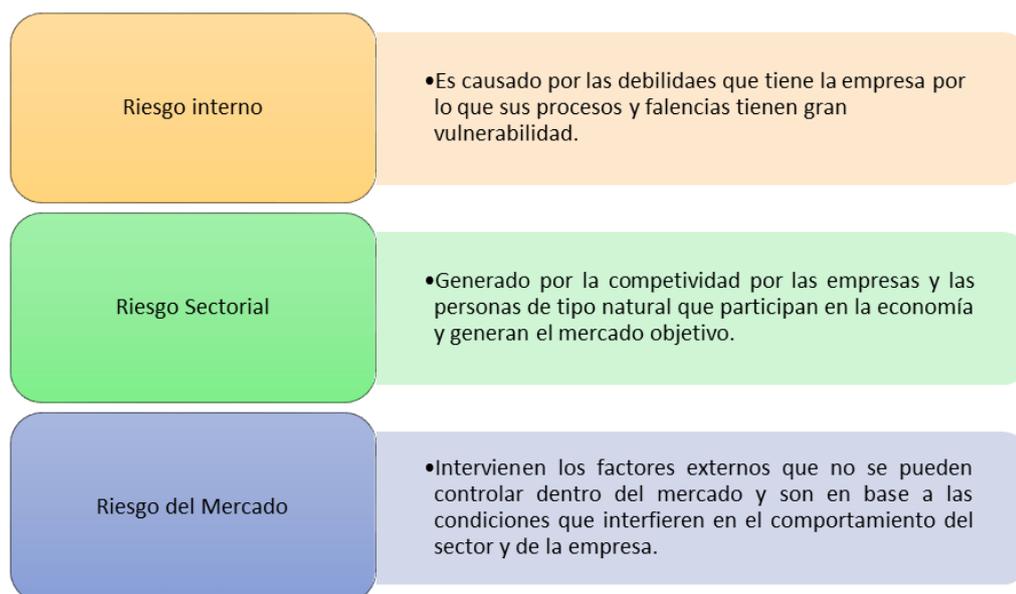
encargadas de emitir estos seguros. Las empresas de seguros por lo general emiten los siguientes tipos de seguros: riesgo único, multirriesgo, e ingresos y paramétricos. Por ejemplo, en Colombia, se emiten seguros tanto públicos como privados para cultivos de banano, algodón, papa, caña de azúcar y a factores ambientales como las sequías, inundaciones, humedad, tormentas de granizo; el seguro cubre todos los costos de inversión (Wenner, 2005).

#### ***1.4.2. Diagnóstico de Nivel Nacional***

En el Ecuador, el sector asegurador es extenso por lo que se ofertan seguros para cualquier tipo de demanda. Sin embargo, en la mayoría de casos no se conocen o no se establecen como prioridad, el generar una póliza de seguros que ampare los riesgos y salvaguarde los activos de las empresas aseguradoras. El mercado de seguros cuenta con un total de 170 millones de dólares repartidas de la siguiente manera: 36 aseguradoras nacionales, 2 reaseguradoras nacionales, 17 intermediarios de emisión de seguros, 424 empresas de seguros, 553 agencias de seguros, 148 reaseguradoras de tipo externo y 41 intermediarios de reaseguros de tipo externo (Herrera, 2017).

Los seguros están regulados por las respectivas legislaciones de cada país. En el Ecuador la norma aplicable es la “Ley General de Seguros” 1551, promulgada en el Registro Oficial N°. 547, del 21 de julio de 1965; y reformada el 25 de febrero de 1981 y por última vez el 12 de septiembre del 2014, donde se le atribuye a la Superintendencia de Compañías y Seguros el control y regulación. Es decir, en esta reforma se atribuye que: “La constitución organización actividades, funcionamiento y extinción de las personas jurídicas y las operaciones de actividades de las personas naturales que integran el sistema de seguro privado”, las cuales se someterán a las leyes de la República, a la vigilancia y control de la Superintendencia de compañías, valores y seguros (Ley General de Seguros, 2014).

En el Ecuador, toda empresa de seguros afronta los siguientes riesgos, los cuales son detallados en la figura 1. Las empresas pueden reducir el riesgo de tipo sectorial, al ajustar el nivel de primas dentro del mercado para obtener mayor cantidad de clientes, sin embargo, es muy importante realizar un estudio con el fin de generar también rentabilidad en la empresa. El riesgo más difícil que debe afrontar, es el de tipo interno debido a que depende de procesos complejos para poder asumir riesgos que no son propios y así mismo mientras mejores proyecciones técnicas tengan, menor competencia tendrá dentro del mercado. Una empresa aseguradora se somete a mayores riesgos que otras empresas, porque debe asumir riesgos propios y riesgos de otras personas u empresas, pero al mismo tiempo a mayor riesgo, existe mayor rentabilidad de acuerdo a la capacidad de la empresa por establecer las mejores técnicas y medidas preventivas y correctivas (Guerrero et al, 2019).



**Figura 1.** Riesgos de las empresas aseguradoras del Ecuador  
**Tomado de:** (Guerrero et al, 2019)

### 1.5.El Concepto del Negocio

En esta sección se empleó el modelo de Canvas con el fin de validar la idea que tiene la empresa. Está es una herramienta muy útil en el área de gestión estratégica que permite identificar aspectos clave de la empresa y las relaciones entre sí. Se identifica de manera rápida la infraestructura, las ofertas, los clientes y situación financiera con el fin de mejorar los rendimientos y el reconocimiento de las deficiencias (Amaya, 2021).

**Tabla 1.**

*Modelo de Canvas para la Empresa Ajustadora de Siniestros*

Socios claves	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentos de mercado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compañías Aseguradoras</b></li> <li>• <b>Empleados internos</b></li> <li>• <b>Encargados de servicios web</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación de la probabilidad de riesgos para empresas aseguradoras</li> <li>• Contacto directo con las empresas aseguradoras y acompañamiento</li> <li>• Presencia en redes sociales y web</li> <li>• Determinación de niveles de siniestralidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información y capacitación frente a los riesgos de los seguros.</li> <li>• Contacto directo y confiabilidad.</li> <li>• Probabilidad desiniestralidad de alta confiabilidad</li> <li>• Precios accesibles</li> <li>• Formación académica de los colaboradores en los más altos estándares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes sociales</li> <li>• Directamente</li> <li>• Correos electrónicos</li> <li>• Llamadas telefónicas</li> <li>• Servicio de mensajería</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas que oferten cualquier tipo de seguros</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Recursos claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos</li> <li>• Capacitación constante</li> <li>• Recursos tecnológicos de última gama</li> <li>• Infraestructura adecuada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de trabajo en equipo</li> <li>• Asesores con experiencia en el área de seguros</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales web</li> <li>• Canales a través de Facebook, Instagram, WhatsApp, etc.</li> <li>• Revistas empresariales</li> <li>• Diarios locales</li> <li>• Radio</li> </ul>	
<p><b>Estructura de costos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos de creación de la empresa y escritura pública</li> <li>• Costos de mercadeo (marketing digital, ventas, estudios de clientes)</li> <li>• Tecnología (equipos necesarios para la determinación de siniestros)</li> <li>• Certificaciones de Calidad</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b>Fuentes de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiamientos por inversión</li> <li>• Venta de paquetes de siniestralidad</li> <li>• Venta de seguros adicionales</li> </ul>	

**Elaborado:** El autor

## 1.6. Resumen

En el mundo actual existen muchos riesgos a los que estamos expuestos todos los seres humanos, es por ello, que es muy importante tener un seguro para evitar cualquier tipo de pérdidas. Las empresas aseguradoras son las encargadas de brindar la protección a las personas siendo los principales seguros vendidos los siguientes: vida familiar, accidentes personales, incendios, vehículos, transporte y seguros médicos.

Estas empresas desconocen los niveles de siniestralidad que tienen los riesgos. Un siniestro es cuando se produce un riesgo que ha sido asegurado, por lo cual se ha producido cierto tipo de daños a la salud o de materiales y que a su vez debe ser indemnizado por la empresa aseguradora. Dentro de los siniestros que deben ser garantizados por medio de una póliza se encuentran los incendios, accidentes de automotores, naufragios, destrucciones agrícolas, entre otros. En el Ecuador se ha invertido mucho dinero en lo que respecta al pago por los riesgos ocasionados, exactamente 542,4 millones de dólares.

A raíz de esta problemática es muy importante la creación de una empresa que realice estudios de siniestralidad para las empresas encargadas de generar seguros con el fin de tener una base sobre los riesgos que podrían ocurrir y que a su vez permitan obtener una forma de administrar los activos. Esto favorece a que las empresas aseguradoras tengan mayor rentabilidad y puedan tener mayor eficacia en sus operaciones.

## Capítulo II

### Análisis e Investigación de Mercado

#### 2.1. Análisis de PESTEC

El análisis PESTEC identifica factores del entorno en el cual se encuentra la empresa, este estudio se hace anterior a realizar la investigación FODA en el ámbito de la planeación estratégica. El concepto nace de las siglas de Inglaterra para: Político, Económico, Social y Tecnológico. Hablamos de un instrumento estratégica eficaz para entender los ciclos de un mercado, la postura de una compañía, o la dirección operativa

"El estudio PEST es un instrumento eficaz para cualquier comercio. Es simple de utilizar y comprender, otorga una metodología para analizar de forma crítica los componentes externos que logren dañar a la misma, su desempeño y/o su táctica empresarial." (Calderón & Gusqui, 2018, p. 25).

Por lo tanto, análisis Pestec se centra en los factores externos clave que se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas, mismos que se explican a continuación:

##### 2.1.1. Variables políticas, gubernamentales y legales

Las principales características que intervienen dentro de las variables antes mencionadas son:

- **Política monetaria**

Se centra en el tipo de moneda que maneja un país para la realización de sus actividades, o a su vez para el cambio de un bien o servicio definido como una venta.

- **Sistema de gobierno**

Se conocen aquellas estrategias o herramientas que se manejan para el tratamiento de las acciones internas y externas de un gobierno.

- **Política fiscal**

Se centra en la declaración de los respectivos impuestos que un gobierno debe poseer con relación a las actividades que las empresas deben cumplir de acuerdo a los ingresos percibidos durante un periodo fiscal.

- **Política de subsidios**

Los subsidios se encuentran direccionados al bienestar de un país, es decir se enmarcan en la luz eléctrica, agua, gas, etc.

- **Regulaciones gubernamentales**

Son medidas tomadas por los gobiernos para la mantención del bienestar de la vida de los ciudadanos.

### ***2.1.2. Variables económicas y Financieras***

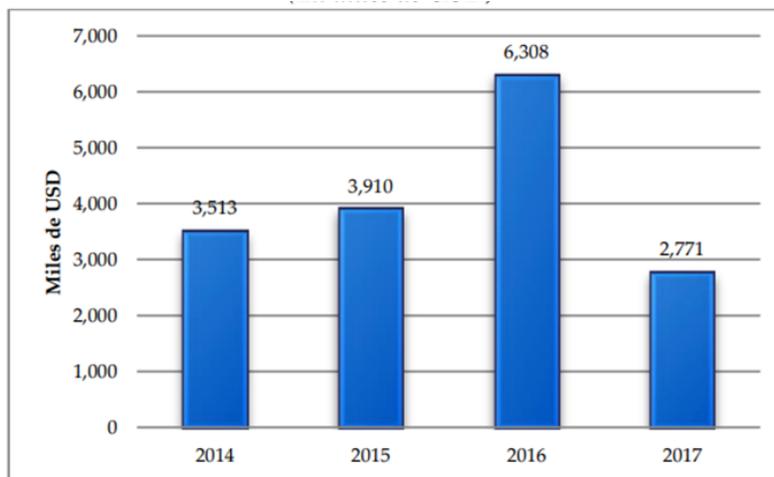
Las principales herramientas enfocadas en este parámetro son:

- Evolución del PIB nacional y PBI per cápita.
- Comportamiento de la demanda de bienes.
- Tasas de inflación y devaluación.
- Costo de mano de obra.
- Volumen de inversión extranjera.

### ***2.1.3. Variables sociales, culturales y demográficas***

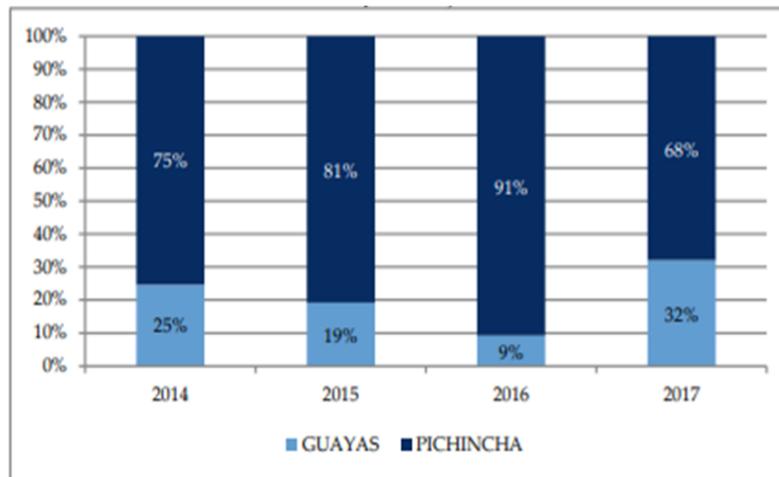
- Tasa de crecimiento poblacional.
- Tasa de desempleo y subempleo.
- Tasa de mortalidad.
- Valores y ética.
- Responsabilidad social.

Por otra parte, se evidencia que las reajustadoras de siniestros han manejado un rubro de utilidad durante los años anteriores:



**Figura 2.** Ganancias brutas 2014-2016  
**Tomado de:** (Bermudez, 2018)

A nivel nacional existen 40 entidades con credencial vigente que ejercen actividades de peritaje como Ajustadores de Siniestros. Los honorarios recibidos por este tipo de empresa durante el periodo 2014-2017 se detallados en la figura 2, así se puede observar que al 2016 representó el mayor número de honorarios, por un total de USD 6,308 miles, sin embargo, en años anteriores ya se percibía un leve crecimiento. Aunque la información del 2017 no es definitiva, a la fecha actual, este se contabiliza como el año con honorarios más bajo, con un valor correspondiente a USD 2,771 miles.



**Figura 3.** Provincia con más participación  
**Tomado de:** (Bermudez, 2018)

La provincia con mayor sede para peritajes de Ajustadores de Siniestros por parte de personas jurídicas es Pichincha, con un promedio de 78.75% entre el 2014 – 2017 de honorarios recibidos por peritajes de los Ajustadores de Siniestros, mientras que Guayas mantiene un promedio en el mismo periodo de 21.25%, siendo el 2016 el año con menores recaudaciones, apenas de 9% de los honorarios totales, pero para Pichincha represento la mayor recaudación de honorarios totales con 91%.

#### **2.1.4. Variables Tecnológicas y Científicas**

- Innovación en tecnología.
- Inversión en I+D.
- Desarrollo de las comunicaciones.
- Tecnologías de la información.
- Aplicaciones multimedia.

A continuación, y como se muestra en la figura 4, se detalla algunas estadísticas de importancia sobre el uso de nuevas tecnologías para satisfacción de los clientes:



**Figura 4.** Participación de redes sociales  
**Tomado de:** (Bermudez, 2018)

Se estima que Ecuador tiene una población total de 17.77 millones de habitantes al (2018), siendo el 64,3% de estos residentes de zonas urbanizadas. El número de dispositivos móviles conectados en el país es de 13.82 millones, lo que representa que un 77,8% de la población tienen dispositivo. Existen 10.17 millones de usuarios de internet, es decir, el 57,3% está conectado y 14 millones de perfiles de redes sociales, lo que representa el 78,8% de la población.

Según, Alvino (2021):

“La población rural representa el 35,7% y de estos solo el 16% cuenta con acceso a internet. Las señales gratuitas en lugares públicos han sido una solución para estrechar la brecha digital en estas zonas”.

Es importante anotar que el acceso a la educación virtual es un desafío para los 4,4 millones de estudiantes en Ecuador, quienes vieron de manera abrupta cómo la pandemia del Coronavirus cerraba sus escuelas y el estudio se trasladaba a casa.

#### **2.1.5. Variables Ecológicas y Ambientales**

- Protección del medio ambiente.
- Preservación de recursos naturales no renovables.
- Cultura de reciclaje.

- Participación de mercado.
- Efectividad en los canales de distribución.

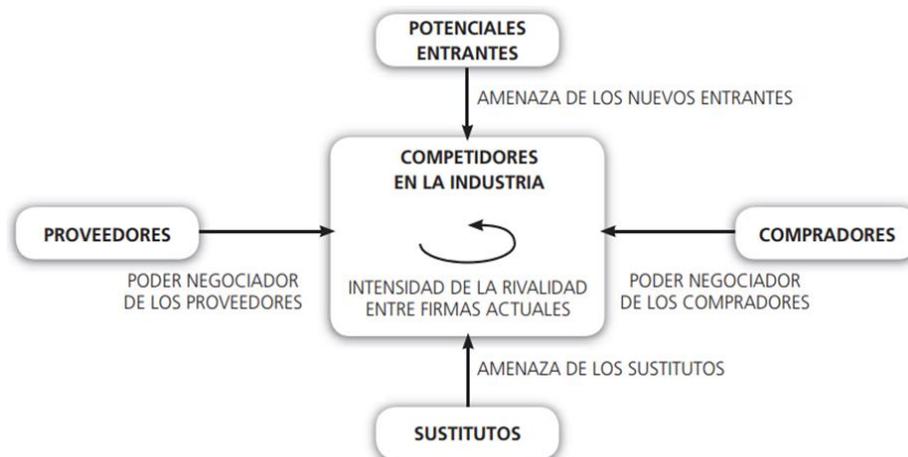


**Figura 5:** Análisis PESTEC  
**Elaborado:** El autor

## 2.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

De acuerdo con D'Alessio (2008):

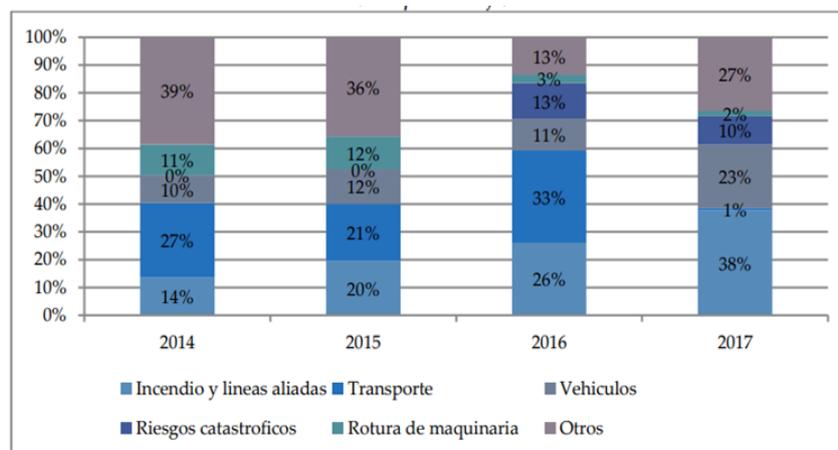
Las fuerzas de Porter se centran en estudiar la competencia y sus implicancias para la estrategia de la organización, y presenta el modelo de las 5 fuerzas competitivas que constituyen la estructura del sector industrial, que permite realizar –en el análisis externo– el análisis específico de la estructura y atractividad de cualquier tipo de organización:



**Figura 6:** Las cinco fuerzas de Porter  
**Tomado de:** (D'Alessio, 2008)

### 2.2.1. Poder de Negociación de los Clientes

Porter considera que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios.



**Figura 7:** Honorarios por ramo de seguro recibidos por Ajustadores de Siniestros  
**Tomado de:** (Bermudez, 2018)

En la figura 7, se observa los honorarios recibidos por Ajustadores de Siniestros para los diversos ramos de Seguros. El ramo con mayor participación es el de incendio y líneas aliadas con un promedio anual del 24.2% correspondiente USD 982.8 miles anuales. Este ha mantenido un crecimiento leve, sin embargo (y a pesar de no contar con la información definitiva), el 2017 se postula como su mayor aportación con el 38%

del total de honorarios ganados. Otro ramo con gran participación es el de transporte, cuyos honorarios representan en promedio el 20.3% del total, siendo el 2016, el año con mayor impacto, pues obtuvo el 33% del total de honorarios. La figura permite observar que el valor promedio anual por honorarios para Transporte es de USD 965 miles. El monto de honorarios alcanzado por el ramo de vehículos representó en promedio USD 546.8 miles anualmente. Mientras que entre el 2014 y el 2016 tuvo una participación promedio anual del 11%, sin embargo, en el último año el ramo de vehículos pasó a representar el 23% del total de honorarios recibidos en el 2017.

### ***2.2.2. Poder de Negociación de los Proveedores***

Cuando los proveedores cuentan con mucha organización dentro de su sector, recursos relevantes y condiciones sobre precios y tamaños de los pedidos, es cuando hacen un mercado más atractivo.

### ***2.2.3. Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes***

Si las barreras de entrada a una industria no son muy accesibles, entonces, no es atractiva. Se presenta la competencia principal del mercado al que se encuentra direccionado el trabajo:

N°	AJUSTADOR DE SINIESTRO (PJ)	2014	2015	2016	2017	PROMEDIO ANUAL
1	OPTIONS & ADJUSTERS S.A.	858.2	1,217.6	2,601.8	-	4,677.5
2	STANDARD CLAIMS S.A. AJUSTADOR DE SINIESTROS	597.5	523.6	497.5	334.8	1,953.5
3	AJUSTES Y SERVICIOS CARLOS ALBORNOZ CIA.LTDA. AJUSTADOR DE SINIESTROS	241.2	212.4	752.0	798.9	2,004.6
4	ROA & ROA DEL ECUADOR S.A. AJUSTADORES DE SINIESTROS	406.3	533.4	338.8	-	1,278.6
5	QUORUMAD S.A. AJUSTADOR DE SINIESTROS	151.0	119.7	392.8	717.7	1,381.2
6	UNILATINA S.L.A. AJUSTES ASESORIA Y SUBROGAC. EN SEG. C.LTDA	494.4	274.0	0.0	-	768.4
7	EXPERT DISASTER S A AJUSTADOR DE SINIESTROS	150.5	188.4	282.2	180.1	801.2
8	LOSS ADJUSTERS KNOWLEDGE & MANAGEMENT S.A LAKAM AJUSTADO	151.5	151.1	230.4	89.8	622.7
9	PRONTOAJUSTE S.A. AJUSTADORES DE SINIESTROS	0.0	320.9	406.7	-	727.6
10	AJUSTEC CIA. LTDA.	28.8	23.8	486.8	88.7	628.2
11	OTROS	433.6	345.4	319.1	561.2	1,659.2
	TOTAL	3,513.0	3,910.3	6,308.1	2,771.4	16,502.8

**Figura 8.** Competencia

**Tomado de:** (Bermudez, 2018)

#### **2.2.4. Amenaza de Nuevos Productos Sustitutivos**

Un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos.

#### **2.2.5. Rivalidad entre los Competidores**

Este factor es el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado.



**Figura 9.** Las cinco fuerzas de Porter  
**Elaborado:** El autor

## 2.3.Cadena de Valor

**Tabla 2.**

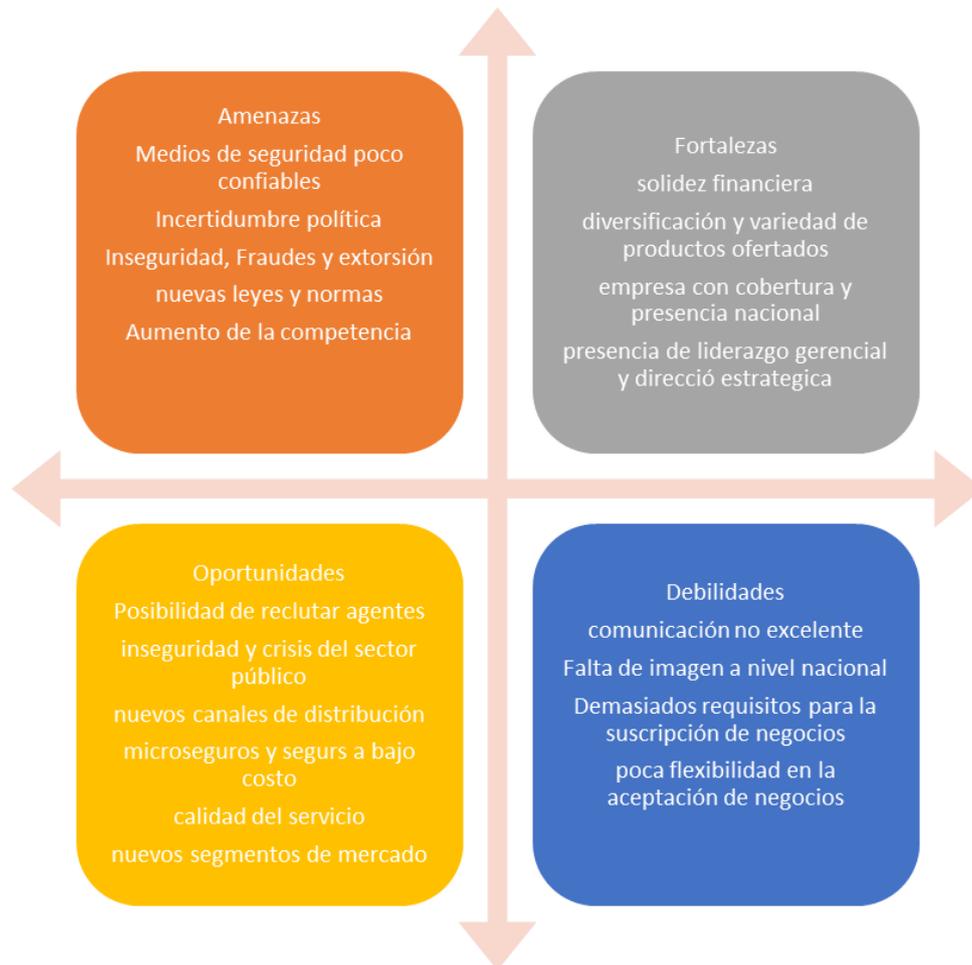
*Cadena de valor*

	<b>Infraestructura</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Tecnología</b>	<b>Compras</b>
<b>Actividades de Soporte</b>	Empresa ubicada en el centro de la ciudad de Loja, donde se ofrece servicios de Ajustamiento de seguros.	Selección de personal: Pruebas mentales, físicas y emocionales.	Innovación: Tecnologías nuevas para el funcionamiento de los Ajustamientos de Seguros.	Adquisición de mercancías: Ajustamiento de Seguros
		Capacitación: Programas mensuales de Planeación y Ajustamiento de Seguros.  Se recomienda que se implemente 1 vez al mes.		Selección de proveedores: Empresa de seguros principal
<b>Actividades Operacionales</b>	<b>Logística de entrada</b>	<b>Logística de salida</b>	<b>Marketing y Ventas</b>	<b>Servicio Post Venta</b>
	Recepción de mercancía: Análisis del ajustamiento de seguros para su recepción y aceptación.	Envío de mercancía: Transporte y método utilizado para enviar la mercancía hacia los centros de distribución	Campañas publicitarias: campañas a través de radio, televisión, redes sociales, periódicos, vallas publicitarias, etc.	Atención al cliente: (Para todo lo referente posterior a la venta)
	<b>Almacenamiento</b>			Garantías: (Bajo qué términos y condiciones el cliente podrá hacer válida su garantía)
	Devolución a proveedores: Transporte utilizado para la devolución de mercancías a proveedores	Devolución de mercancía:		

**Elaborado:** El autor

## 2.4. Diagnóstico de la Situación

### 2.4.1. Matriz DAFO



**Figura 10.** Matriz DAFO

**Elaborado:** El autor

### 2.4.2. Matriz DAFO Cruzada

Tabla 3.

#### Análisis DAFO Cruzada

MATRIZ FODA CRUZADO EMPRESA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solidez financiera</li> <li>• diversificación y variedad de productos ofertados</li> <li>• empresa con cobertura y presencia nacional</li> <li>• presencia de liderazgo gerencial y dirección estratégica</li> </ul>	<b>FO (FORTALEZAS - OPORTUNIDADES) (max-max)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de reclutar agentes</li> <li>• inseguridad y crisis del sector público</li> <li>• nuevos canales de distribución</li> <li>• micro seguros y seguros a bajo costo</li> <li>• calidad del servicio</li> <li>• nuevos segmentos de mercado</li> </ul>	<b>FA (FORTALEZAS - AMENAZAS) (max-min)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios de seguridad poco confiables</li> <li>• Incertidumbre política</li> <li>• Inseguridad, Fraudes y extorsión</li> <li>• nuevas leyes y normas</li> <li>• Aumento de la competencia</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación no excelente</li> <li>• Falta de imagen a nivel nacional</li> <li>• Demasiados requisitos para la suscripción de negocios</li> <li>• poca flexibilidad en la aceptación de negocios</li> </ul>	<b>DO (DEBILIDADES - OPORTUNIDADES) (min-max)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solidez financiera mediante la Posibilidad de reclutar agentes</li> <li>• diversificación y variedad de productos ofertados con nuevos canales de distribución</li> </ul>	<b>DA (DEBILIDADES – AMENAZAS) (max-min)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar paquetes de seguros de acuerdo a la temporada</li> <li>• Hacer un plan de marketing – marketing digital.</li> <li>• Elaborar un plan estratégico.</li> </ul>

Elaborado: El autor

Tabla 4.

Matriz de objetivos

Estrategia	Objetivos	Indicadores	Metas	Responsable	Presupuesto
<b>Solidez financiera mediante la Posibilidad de reclutar agentes</b>	Establecer una meta mensual con participación del 10% en el mercado general	Numero de colaboradores vs número de colaboradores contratados	Estar posicionada de forma financiera y liquida la empresa	Ventas	\$ 1.250,00
<b>Diversificación y variedad de productos ofertados con nuevos canales de distribución</b>	Incluir canales de distribución en un 5% trimestral	productos ofertados/ productos nuevos	Poseer canales de distribución con los cuales se llegue a todos los consumidores	Ventas	\$ 850,00
<b>Preparar paquetes de seguros de acuerdo a la temporada.</b>	Establecer promociones del 2% por temporadas	clientes regulares/ clientes por temporadas	Tener planes para fechas de forma promocional	Ventas	\$ 300,00
<b>Crear una alianza con las empresas de seguro más importantes de la ciudad de Loja</b>	Ingresar con el 25% de alianzas dentro de la ciudad	empresas adjuntas/ empresas nuevas de la localidad	Ser una empresa fuerte con empresas aliadas que respalden la actividad	Ventas	\$ 1.020,00
<b>Hacer un plan de marketing – marketing digital.</b>	Presentar un plan de marketing aprobado e implementarlo en el corto plazo	consideraciones sin plan/ consideraciones con plan	Ser una empresa con gran influencia en redes sociales	Ventas	\$ 4.500,00
<b>Elaborar un plan estratégico</b>	Implementar la propuesta de plan de marketing en un periodo menor a los 6 meses	implementación del plan estratégico en un 95%	Ser una organización estructurada con visión estratégica	Ventas	\$ 1.200,00

Elaborada: El autor

## 2.5. Los Consumidores

### 2.5.1. Segmentación

**Tabla 5.**

*Segmentación de mercado*

Variable de segmentación	Variable	Datos	Fuente
Demográficas de la ciudad de Loja	Seguros	922	INEC
Socioeconómicas de la ciudad de Loja	Seguros	922	INEC

Tomado de: (INEC, 2018), Noblecilla (2020).

### 2.5.2. Mapeo de Clientes



**Figura 11.** Mapeo de clientes  
**Elaborado:** El autor

## 2.6.Design Thinking by Stanford



Figura 12. Matriz de Empatía

Elaborado: El autor

Design Thinking by Stanford, es una herramienta para la construcción de las soluciones más allá de paradigmas empresariales bajo exigencia de la innovación. Pensar en un producto o servicio acorde a esa filosofía redefine el convencionalismo para hacer negocios ofreciéndole nuevas experiencias de satisfacción a sus consumidores.

Posee varios esquemas, considerando como primer punto que piensa y siente el cliente, es decir que es lo que realmente importa, sus principales preocupaciones, inquietudes y aspiraciones.

Por otra parte, que ve se enmarca en el entorno, amigos y la oferta del mercado. De igual forma que oye también se enmarca en lo que dicen los amigos, lo que dice el jefe y lo que dicen las personas influyentes.

Finalmente, que dice y que hace el cliente, su actitud en público, el aspecto y el comportamiento hacia los demás.

## 2.7. Proyección de Demanda

Para la proyección de la demanda se tomó en cuenta las empresas que se encuentran registradas dentro de la Super Intendencia de Compañías de la Ciudad de Loja y de acuerdo a lo establecido los por lo citado por Novecilla (2020).

**Tabla 6.**

*Proyección de la demanda*

<b>Demanda</b>	<b>Monto</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Demanda Insatisfecha 90%</b>
<b>Empresas de la ciudad de Loja</b>	922	1 año	830

**Fuente:** INEC (2018); Novecilla (2020)

**Elaborado:** El autor

## 2.8.Cálculo de las Ventas (conservador, optimista y pesimista)

**Tabla 7.**

*Cálculo de las ventas*

Año	Ventas optimistas			Ventas pesimistas			Ventas conservador		
	Ventas	Demanda	Capacidad	Ventas	Demanda	Capacidad	Ventas	Demanda	Capacidad
2020	40%	830	332	20%	830	166	30%	830	249
2021	40%	896	359	20%	896	179	30%	896	269
2022	40%	968	387	20%	968	194	30%	968	290
2023	40%	1046	418	20%	1046	209	30%	1046	314
2024	40%	1129	452	20%	1129	226	30%	1129	339

**Fuente:** INEC (2018); Noblecilla (2020); Tabla 6.

**Elaborado:** El autor

La tasa de crecimiento observada para la proyección se la ha calculado en base a los últimos cuatro años de crecimiento del sector, considerando para ello el promedio de los mismos, cuyo cociente de crecimiento es del 8%.

## 2.9.Flujo de Ingresos Projectados

**Tabla 8.**

*Flujo de ingresos proyectados, optimista, conservador y pesimista*

Conservador					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad	249	269	290	314	339
Precio Unitario	151,00	152,51	154,04	155,58	157,13
Ventas proyectadas	37599,00	41012,99	44736,97	48799,09	53230,04
Ventas de contado (70%)	26319,30	28709,09	31315,88	34159,36	37261,03
Ventas a crédito (30%)	11279,70	12303,90	13421,09	14639,73	15969,01
<b>Total</b>	<b>37599,00</b>	<b>41012,99</b>	<b>44736,97</b>	<b>48799,09</b>	<b>53230,04</b>
Pesimista					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad	166	179	194	209	226
Precio Unitario	151,00	152,51	154,04	155,58	157,13
Ventas proyectadas	25066,00	27341,99	29824,65	32532,72	35486,69
Ventas de contado (70%)	17546,20	19139,39	20877,25	22772,91	24840,69
Ventas a crédito (30%)	7519,80	8202,60	8947,39	9759,82	10646,01
<b>Total</b>	<b>25066,00</b>	<b>27341,99</b>	<b>29824,65</b>	<b>32532,72</b>	<b>35486,69</b>
Optimista					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad	332	359	387	418	452
Precio Unitario	151,00	152,51	154,04	155,58	157,13
Ventas proyectadas	50132,00	54683,99	59649,29	65065,45	70973,39
Ventas de contado (70%)	35092,40	38278,79	41754,50	45545,81	49681,37
Ventas a crédito (30%)	15039,60	16405,20	17894,79	19519,63	21292,02
<b>Total</b>	<b>50132,00</b>	<b>54683,99</b>	<b>59649,29</b>	<b>65065,45</b>	<b>70973,39</b>

**Elaborado:** El autor

Para la proyección del flujo de ingresos se ha considerado en el cálculo el índice inflacionario anualizado de los últimos 8 años, el cual es del 1%, y los ingresos se calcularon en base a los cálculos establecidos para obtener el margen de utilidad.

## **2.10. Resumen**

De acuerdo con los análisis realizados se concluye que si es factible la creación de un plan de negocios para la creación de una empresa ajustadora de seguros mediante el estudio de factibilidad arroja que si hay aceptabilidad por parte el mercado objetivo con referencia a las necesidades que los habitantes de la ciudad de Loja tienen.

El análisis e investigación de mercado permitió tener una visión más amplia de las necesidades que la empresa debe cumplir para complacer las exigencias de los clientes, por lo que la empresa si puede solventarse y mantenerse para satisfacer el mercado ofertante.

Como se puede observar los escenarios para la proyección se los ha establecido en base a la demanda insatisfecha, la cual cubre un 90% (Noblecilla, 2020), para el escenario pesimista se ha propuesto un 20% de la demanda insatisfecha, para el conservador un 30% y para el optimista un 40%.

## Capítulo III

### Plan de Marketing y Venta

#### 3.1. Establecimiento de Objetivos

- Posicionamiento como ventaja diferencial
- Incremento de la cuota de mercado
- Lanzamiento del producto
- Beneficios económicos de la empresa

#### 3.2. Criterios de Marketing

**Tabla 9.**

*Ciclo de vida del producto*

Descubrimiento e innovación Seguro de siniestros	Planeación de nuevo producto Siniestros por destrucciones agrícolas			Introducción de nuevo producto Enmarcado en las actividades agrícolas	Gestión de producto
<b>Conocimiento de mercado</b> Mercado de la ciudad de Loja	<b>Concepto</b>	<b>Viabilidad</b>	<b>Definición</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Administración del desempeño</b>
<b>Estrategia</b> Inserción al mercado al que se dirige				<b>Lanzamiento</b>	<b>Crecimiento- madurez- declinación</b>

**Elaborado:** El autor

**Tabla 10.**

*Matriz BCG*

<p><b>Producto estrella</b></p>  <p><b>SEGURO</b></p> <p><b>Alta inversión y alta participación (rentable)</b></p>	<p><b>Producto interrogante</b> ?</p> <p>Seguros post pago</p> <p><b>Requieren mucha inversión y su participación es mala</b></p>
<p><b>Producto Vaca</b> Seguros exprés y semi exprés <b>Genera fondos y utilidades</b></p>	<p><b>Producto perro</b> Seguros premium <b>Mala participación genera pocos ingresos</b></p>

**Elaborado:** El autor

### **3.3. Formulación de Estrategias**

#### ***3.3.1. Estrategias para Líderes en el Mercado***

- Defender posición (atrincherarse): generar lealtad en compradores actuales.
- Flanqueo: desarrollar otro producto/marca que cubra una debilidad del producto original.
- Confrontación: mejorar la oferta competitiva de un competidor directo que ataca frontalmente.
- Expansión de mercado: desarrollar extensiones de línea para nuevas aplicaciones o segmentos.
- Contracción o retirada temprana: retirarse de mercados muy pequeños, poco rentables o de bajas perspectivas de crecimiento.

#### ***3.3.2. Estrategias para Seguidores en el Mercado***

- Ataque frontal: quitarle clientes a la competencia con precios más bajos o características más atractivas.
- Leapfrog: promover entre los compradores de un producto que empiecen a usar un producto tecnológicamente más avanzado, con mayores beneficios.
- Flanquear y rodear: atraer compradores con necesidades diferentes a los adoptadores tempranos.
- Guerrilla: buscar una pequeña participación en segmentos con necesidades muy específicas.
- Aumentar penetración: buscar no usuarios que compren el producto.
- Aumentar el uso del producto: hacer que el usuario actual aumente la frecuencia o cantidad de uso del producto.
- Expandirse a otros mercados: vender el producto en zonas geográficas que antes no se cubrían.

### **3.3.3. *En declinación***

- Cosechar: maximizar flujos a corto plazo.
- Mantener: mantener participación a corto plazo.
- Superviviente rentable: aumentar participación en mercados que están reduciéndose.
- Nicho: fortalecer posición en un pequeño segmento con potencial.
- Desinvertir: salir del negocio / retirar producto.

### **3.4. Aplicaciones Marketing Mix Promocional**

El marketing mix es considerado como el análisis del comportamiento de los consumidores con el objetivo de generar acciones que satisfagan sus necesidades basándose en los 4 componentes principales son producto, precio, plaza y promoción.

### **3.5. Producto / Servicio**

- Variedad.
- Calidad.
- Características diferenciadoras.
- Ajustamiento de seguro de incendios.
- Ajustamiento de seguro de accidentes de automotores.
- Ajustamiento de seguros de naufragios.
- Ajustamiento de seguro por destrucciones agrícolas.

### 3.6.Precio / Políticas de Precio

**Tabla 11.**

*Precio de venta*

ESTRUCTURA DE INGRESOS PARA LA VIDA UTIL DEL PROYECTO							
AÑOS	COSTOS DEL PRODUCTO	Unidades	Costo Unitario	% Utilidad	Precio venta	Ingreso total	Utilidad total
1	26340,50	249	105,79	29,84	150,79	37546,71	11206,21
2	27577,21	269	102,55	32,66	152,29	40953,83	13376,62
3	28879,47	290	99,44	35,36	153,82	44674,50	15795,03
4	30250,81	314	96,44	37,92	155,35	48728,37	18477,56
5	31694,99	339	93,56	40,37	156,91	53155,11	21460,12

**Elaborado:** El autor

Se inicia el proceso de venta con un margen de utilidad del 29,84%, el cual se ira incrementado al pasar de los años, ya que los costos del producto disminuyen “a mayor cantidad de ventas menor costo por unidad”.

#### 3.6.1. Políticas de precio

- Pagos de contado a la firma de contrato con el 2% de descuento.
- Pagos a dos fechas, de ser cumplidas descuento del 0,05%.
- Por contratos de 3 personas o más se realiza un descuento de 2% a cada una.
- Promociones por fechas especiales y feriados.

### 3.7.Plaza / Canales de Distribución

- Canal propio o directo: la propia empresa fabricante se encarga de hacer llegar su producto al cliente final sin intermediarios.
- Canal externo o ajeno: la distribución y comercialización es realizada por empresas distintas a la productora. El proceso de distribución es el negocio en sí mismo, dando lugar a la aparición de agentes intermediarios. En función del número de participantes, se distinguen tres tipos de distribución externa.
- Corto: el producto va desde el fabricante al detallista o minorista, y de éste al cliente final.

- Largo: el producto viaja desde las manos del fabricante a las del mayorista, de éste al minorista hasta llegar al consumidor. Este tipo de distribución es el más común y es propio de pequeños negocios y tiendas de barrio tradicionales.
- Doble: es aquella en la que además de mayoristas y minoristas también interviene un tercer agente distribuidor o agente exclusivo que participa en la comercialización de productos. Es propia de franquicias o agencias de viaje.

### **3.8.Promoción o Mercadeo Directo o Venta Directa**

#### **3.8.1. Estrategias de Promoción**

- Aplicar promoción en directorios especializados.
- Promoción en redes sociales.
- Usar un plan de E-mail marketing.
- Recursos.
- Analizar el mercado y la competencia.
- Objetivos a corto y largo plazo.
- Medición constante.

#### **3.8.2. Estrategias de Fuerza de Ventas**

- Optimización de gastos.
- Analizar, corregir y cambiar aquellos productos que no generen mucha rentabilidad.
- Benchmarking.
- Incremento de las ventas con relación a los reajustes de siniestros.

### **3.9.Estrategia de Diferenciación (ventaja competitiva y valor agregado)**

- La calidad de su operatividad.
- El aumento de su productividad a nivel de servicios para siniestros.
- La reducción de los márgenes de error.
- Visibilidad de la logística de los reajustes de siniestros.

- Eficiencia en los tiempos de atención y asesoramiento.
- Disponibilidad en datos en línea para consultas inmediatas de los estatus de los clientes.
- Disminución de los márgenes de error.

### **3.10. Resumen**

De acuerdo con la información detallada se puede establecer que las diferentes herramientas del marketing apoyan al correcto uso de las herramientas económicas de la empresa, factor que beneficia la misma, ya que con canales de distribución apropiados y buenas estrategias de comercialización, junto con el mix del marketing estructuran una ventaja competitiva muy apropiada para el buen funcionamiento y cumplimiento de los objetivos de la ajustadora de siniestros.

Es importante mencionar el que precio de venta se lo obtuvo de la suma de todos los gastos más el margen de utilidad establecido, el cual se lo ha estimado en 29.84%, este sufre un incremento con el pasar de los años debido a que disminuyen los gastos a mayores unidades vendidas. Iniciando con un precio de venta de \$ 150.79.

## Capítulo IV

### Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

#### 4.1. Tamaño del Proyecto

La magnitud de un plan teóricamente se lo define como la funcionalidad de producción a lo largo de un lapso de tiempo de desempeño en condiciones habituales tomando en cuenta situaciones concretas y el tipo de plan que se trate, o sea la magnitud del plan es una función en la cual se relaciona la función de producción, la época y toda la operación en grupo.

Conforme el análisis de mercado que se hizo para el presente plan, se concluyó que este análisis va a cubrir la demanda insatisfecha en la orientación para la contratación de una póliza de seguros.

Para ello se consideran varios factores como:

- La inversión: para comenzar un comercio, se necesita tener disponible un capital, que va a servir para su instalación y solucionar egresos inevitables, antes de recibir ingresos por criterio de las ventas; pues tener entradas una vez abierto el local, no es factible.
- Además, la demanda, que parte del objetivo del plan que es la creación de una empresa ajustadora de siniestros para empresas aseguradoras de la localidad, el cual se crea una vez que el mercado meta lo requiere.
- La organización, para la construcción de la compañía, no es elemental la contratación de mucho personal, hablamos de la prestación de un servicio, por tanto, en el apartado siguiente designado a la iniciativa de la organización se detallará el número de individuos, los cargos, las funcionalidades, los requerimientos mínimos, su sitio en la organización y los respectivos organigramas.

- Al final los objetivos de crecimiento, que son relevantes, nos muestran cómo se va a comportar el plan en el tiempo que tiene una visión de incremento. El plan tiene un portafolio de servicios, involucrados a cubrir diversos siniestros. La función de la organización está dada al mayor porcentaje en comisiones que se logre comerciar con las distintas aseguradoras, las mismas se proyectan de acuerdo a la tasa de crecimiento del sector seguros la cual está calculada en 8% anual, indiscutiblemente esta podrá variar en función de la capacidad de venta de nuestro ejecutivo de ventas.

#### 4.2. Localización

La ubicación del plan va a ser de fundamental trascendencia para la consecución de los metas planteados; debido a que con la perfecta localización de este plan contará con una maximización de la producción solicitada por el plan, así como la obtención de beneficios, todo lo mencionado conlleva a una reducción de precios.

**Tabla 4.**

*Matriz de localización*

FACTORES CLAVE DEL ENTORNO	Peso	Loja Centro		Loja Sur		Loja Norte	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Transporte	0,06	5	0,3	4	0,24	2	0,12
Disponibilidad de Mano de obra	0,07	5	0,35	4	0,28	4	0,28
Fuentes de abastecimiento	0,18	5	0,9	2	0,36	2	0,36
Cercanía del mercado objetivo	0,12	5	0,6	4	0,48	1	0,12
Valor y disponibilidad de terrenos	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24
Disponibilidad de energía eléctrica	0,08	4	0,32	2	0,16	2	0,16
Existencia de infraestructura	0,09	5	0,45	5	0,45	2	0,18
Comunicación	0,09	5	0,45	4	0,36	4	0,36
Consideraciones legales	0,13	5	0,65	4	0,52	4	0,52
Disponibilidad de acceso	0,1	5	0,5	4	0,4	4	0,4
<b>Totales</b>	<b>1</b>		<b>4,84</b>		<b>3,49</b>		<b>2,74</b>

**Elaborado:** El autor

Para la ubicación de este servicio se concluyó que es probable ubicarlo alrededor de nuestros propios proveedores en esta situación cada una de las aseguradoras y cerca del mercado consumidor.

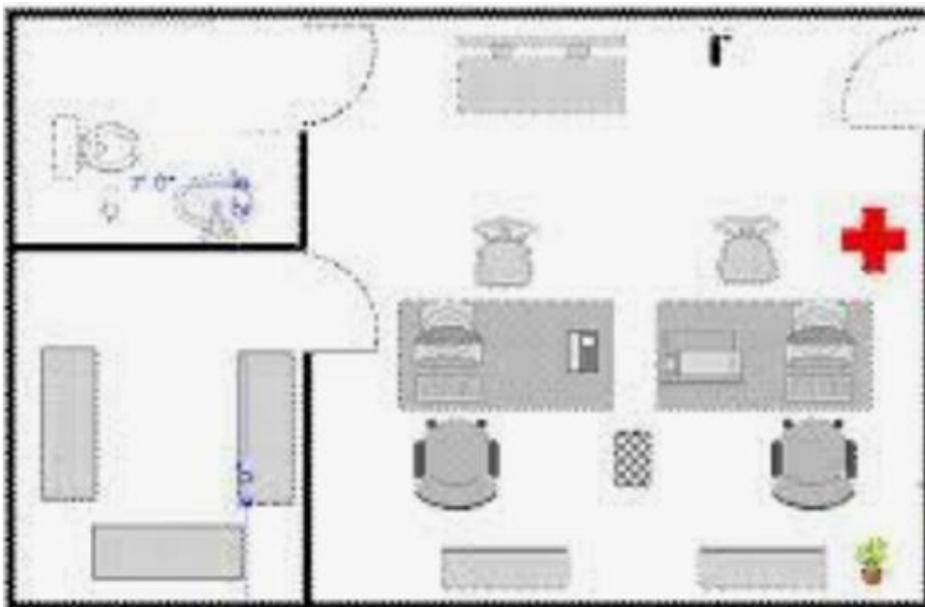
En la situación de la localización de la agencia productora de seguros se deberá localizar en pleno centro del sitio al que deseamos llegar al inicio o sea estar en un punto céntrico como para estar en contacto con las aseguradoras como de nuestros propios consumidores potenciales.

#### 4.3. Ingeniería y/o Concepción Arquitectónica del Negocio

La empresa se espera tenga una infraestructura acorde a los requerimientos internos de la misma, donde sus instalaciones estarán conformadas por las áreas básicas:

- Gerencia.
- Staff de ajustadores.
- Asistente de operaciones.

A continuación, se croquis de distribución de la infraestructura y su distribución, las cuales corresponden a:



**Figura 13.** Distribución interna de la empresa

**Elaborado:** El autor

**Tabla 5.***Distribución de áreas*

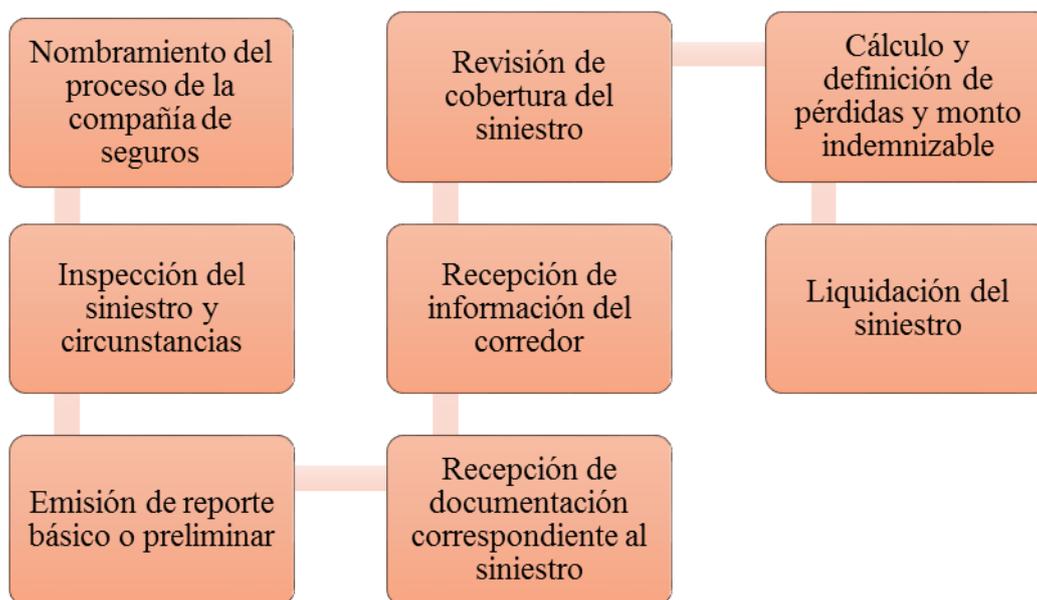
Área	Personal por área
Gerencia	1
Operaciones	1
Staff de ajustadores	2
Reuniones	
Baño	

**Elaborado:** El autor

#### 4.4.Descripción de la Tecnología del Negocio, Procesos del Negocio y su Nivel de

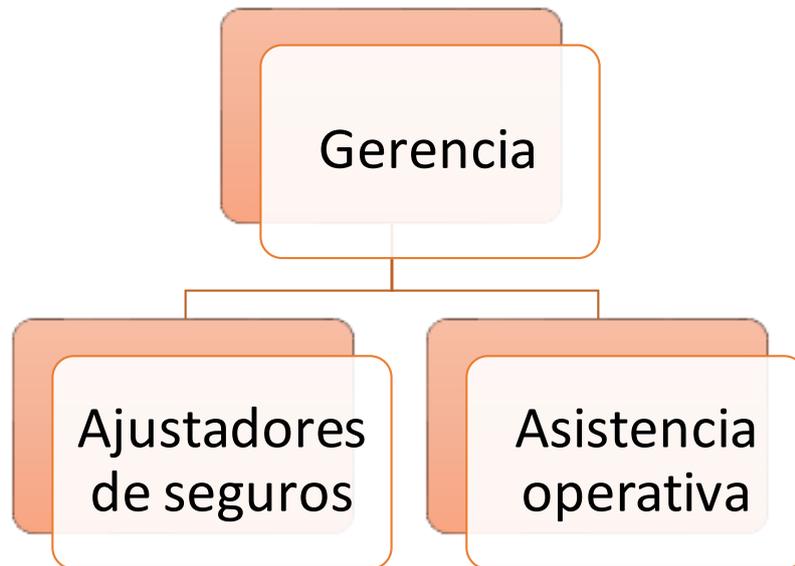
##### Acceso

El proceso productivo se encuentra acorde a las siguientes acciones que se ejecutaran:

**Figura 14.** Diseño del proceso productivo (flujograma)**Elaborado:** El autor

#### 4.5.Diseño Organizacional

La estructura organizacional de la empresa se muestra en el presente organigrama organizacional:



**Figura 15.** Estructura organizacional y funcional  
**Elaborado:** El autor

#### 4.6. Diseño de perfiles profesionales del personal de la Organización

Para el diseño de los perfiles de los colaboradores de la empresa estarían los siguientes:

**Tabla 6.**

*Puesto uno*

<b>Título del puesto</b>	<b>Gerente General</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar los actos de administración y gestión ordinaria de la sociedad.</li> <li>• Representar a la sociedad y a personarse en su nombre y representación ante las autoridades judiciales, administrativas, laborales, municipales, políticas y policiales, en cualquier lugar de la República o en el extranjero.</li> <li>• Dirigir la contabilidad velando por que se cumplan las normas legales que la regulan.</li> <li>• Rendir cuenta justificada de su gestión en los casos señalados por la Ley.</li> <li>• Vender, arrendar, dar en uso, hipotecar, otorgar fianzas y otras garantías y, en general, efectuar toda clase de operaciones que impliquen afectación o disposición de los bienes, muebles, inmuebles y de los derechos, de la sociedad, incluyendo las concesiones de las que esta sea titular y los flujos de la sociedad hasta por los límites que se le imponga.</li> <li>• Abrir, cerrar y administrar cuentas bancarias, sean corrientes, de ahorro, crédito o cualquier otra naturaleza, con o sin garantía. Girar cheque sobre los saldos acreedores, deudores o en sobregiros</li> </ul>

**Especificaciones del puesto**

autorizados en las cuentas bancarias que la empresa tenga abiertas en instituciones bancarias de la República del Ecuador o de otro país

- Graduado en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Ingeniería civil, Ingeniero Automotriz.
- Código de la SCVS como habilitado para realizar la función de ajustador.
- Estudios de especialización en seguros o ajuste de siniestros.
- Experiencia de 5 años en áreas de seguros de empresas, ajustadores, corredores de seguros o compañías de seguros.
- Inglés nivel Intermedio

**Elaborado:** El autor

**Tabla 15.**

*Puesto dos*

<b>Título del puesto</b>	<b>Asistente operativo</b>
<b>Especificaciones del Puesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y controlar todos los siniestros asignados por la compañía.</li> <li>• Revisar la agenda diaria de sus jefes inmediatos, e informar de las actividades del día.</li> <li>• Digitalizar la facturación de los clientes, proveedores.</li> <li>• Archivar la documentación de forma diaria para concretar el orden del área.</li> <li>• Coordinar con las personas involucradas la recolección de la información y documentos necesarios para la elaboración de los reportes que realiza la Coordinación de Operaciones.</li> <li>• Elaborar los comunicados internos para la empresa, áreas. De igual manera, elaborar los comunicados de cambios a los clientes o proveedores.</li> <li>• Asistir al jefe directo en la preparación de reuniones o actividades para el desarrollo de la buena y asertiva comunicación entre el grupo de trabajo. Efectuar la coordinación de dichas actividades.</li> <li>• Asistir con la información a su jefe directo para que los reportes del área se emitan correctamente.</li> <li>• Asistir a su jefe directo en momentos en que la operación cuenta con alguna baja en el personal.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller en Administración de Empresas</li> <li>• Experiencia de 2 años mínimo en el puesto o similares</li> <li>• Inglés Intermedio</li> <li>• Manejo de herramientas tecnológicas Office</li> </ul>

**Tabla 16.***Puestos tres*

<b>Título del puesto</b>	<b>Ajustador de seguros</b>
<b>Especificaciones del Puesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimar el valor de los objetos asegurados antes de la ocurrencia del siniestro, en el caso de que éste se encontrase cubierto por la póliza.</li> <li>• Examinar, investigar y determinar las causas conocidas o presuntas del siniestro.</li> <li>• Calificar, informar y opinar si el siniestro se encuentra amparado por las condiciones de la póliza.</li> <li>• Establecer el monto de las pérdidas o daños amparados por la póliza.</li> <li>• Señalar el importe que corresponde indemnizar con arreglo a las condiciones de la póliza.</li> <li>• Establecer el valor del salvamento para deducirlo de la cifra de daños, o su comercialización por la empresa de seguros. El peritaje del ajustador no obliga a las partes y es independiente a ellos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller en Administración de Empresas</li> <li>• Experiencia de 2 a 4 años mínimo en el puesto o similares</li> <li>• Contar con el Certificado de Ajustador de Seguros expedido por la SCVS.</li> <li>• Inglés Intermedio</li> <li>• Manejo de herramientas tecnológicas Office</li> </ul>

**Elaborado:** El autor

#### **4.7. Gerencia de Recursos Humanos**

A continuación, se señalan los respectivos análisis de subsistemas a integrarse en el proceso:

##### **4.7.1. Políticas de selección**

Para el proceso de contratación se basará en la aplicación del código de trabajo y la correcta aplicación del sistema de contratación para garantizar los derechos del trabajador como del empleador.

##### **4.7.2. Contratación**

La política de contratación de la empresa se basa en que el postulante debe cumplir con los requisitos básicos solicitados por el perfil del cargo. Se establecerán a consideración bajo una prueba de conocimientos y competencia para determinar su aptitud a la vacante.

**Tabla 17.***Personal requerido*

<b>Cargo</b>	<b>Número de colaboradores</b>
<b>Gerente</b>	1
<b>Asistente operativo a medio tiempo</b>	1
<b>Ajustador de seguros</b>	1

**Elaborado:** El autor

#### **4.7.3. Capacitación**

El personal iniciará su labor con una capacitación previa al momento de la contratación, y esta se la reiterará con una frecuencia trimestral para poder mantener la calidad en los procesos.

#### **4.7.4. Remuneración**

Toda persona tendrá derecho a la compensación justa acorde a sus labores que ejecute dentro de la organización, la empresa cumplirá con todos los beneficios y derechos del trabajador y obligaciones del empleador.

#### **4.7.5. Evaluación de Desempeño**

La evaluación se la ejecutara de forma anual, pero se establecerán metas de control para el seguimiento oportuno de los miembros de la organización.

### **4.8. Análisis del Marco Normativo**

#### **4.8.1. Constitución de la Empresa**

La empresa será constituida como una compañía limitada, acorde a la Ley de Compañías establecido en el artículo 2, de la misma.

#### **4.8.2. Leyes, Decretos y Acuerdos Ministeriales**

- Ley de Compañías.
- Código de Trabajo.

#### **4.8.3. Ordenanzas municipales**

- Permiso del cuerpo de bomberos.
- Registro Único del Contribuyente.
- Permiso de funcionamiento de parte del control sanitario.

#### **4.9. Resumen**

En este apartado se pudo establecer las consideraciones correspondientes a la localización del negocio, la percepción de la mejor ubicación, la distribución de la infraestructura interna, así como la estructura organizacional que se manejara dentro de la Empresa, el perfil de los colaboradores y los diferentes procesos para la contratación, capacitación, remuneración, etc. y la reglamentación interna de la organización, con el fin de tener una idea clara del panorama administrativo y logístico de la misma.

## Capítulo V

### Evaluación Financiera del Proyecto

Antes de elaborar el estudio financiero de un proyecto de factibilidad se hace congruente resaltar las expresiones en valores numéricos de lo que se espera de la empresa, este permite realizar un análisis de que tan factible es poner en marcha el proyecto de inversión desde una perspectiva económica financiera.

#### 5.1. Costos de Inversión y Análisis Comparativo

Entre los costos de inversión se encuentran los siguientes:

**Tabla 18.**

*Costos de mano de obra*

ITEM	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	P/U	P/T
1	Gerente	Sueldo	12	800,78	9609,40
2	Asistente operativo a medio tiempo	Sueldo	12	300,30	3603,58
3	Ejecutivo de Ventas	Sueldo	12	741,23	8894,71
<b>total</b>					<b>22107,69</b>

**Elaborado:** El autor

Los sueldos por políticas de la empresa se incrementarán anualmente de acuerdo a como establece la ley en un 5.43% promediado para los próximos 5 años, esto dependerá de las reglamentaciones estatales. Así mismo, los sueldos de gerencia y del ejecutivo de ventas dependerán del desempeño de los mismos, estos mantendrán una comisión por ventas, en el caso de Gerencia, de 201 ventas en adelante una comisión de 5% sobre el margen de utilidad, para el Ejecutivo de Ventas de 201 en adelante una comisión de 7% sobre el margen de utilidad y para el caso del asistente este se mantendrá bajo lo que establece la política gubernamental.

**Tabla 19.***Presupuesto proyectado anual de sueldos y salarios*

<b>AÑOS</b>	<b>UNIDADES VENDIDAS</b>	<b>V/ACTUAL</b>	<b>V/PROYECTADO</b>
<b>1</b>	249	22107,69	22107,69
<b>2</b>	269	22107,69	23308,13
<b>3</b>	290	23308,13	24573,76
<b>4</b>	314	24573,76	25908,12
<b>5</b>	339	25908,12	27314,93

**Fuente:** Tabla 18**Elaborado:** El autor

En la misma se incluyen los benéficos de ley y su proyección se hace en base a los dispuesto legalmente para el incremento de sueldos y salarios fijado en un 5.43% promedio, anualizado.

Con el fin de establecer montos acordes a las especificaciones y necesidades del negocio se establecen gastos administrativos correspondientes a arriendo de local, mantenimiento, equipo de cómputo, servicios básicos tales como agua, luz, teléfono, internet, detallados a continuación:

**Tabla 20.***Presupuesto proyectado anual de gastos administrativos*

<b>AÑOS</b>	<b>UNIDADES VENDIDAS</b>	<b>V/ACTUAL</b>	<b>V/PROYECTADO</b>
<b>1</b>	249	3343,00	3343,00
<b>2</b>	269	3343,00	3376,43
<b>3</b>	290	3376,43	3410,19
<b>4</b>	314	3410,19	3444,30
<b>5</b>	339	3444,30	3478,74

**Elaborado:** El autor

Los valores tomados en cuenta son basados en los gastos que se incurren en la ejecución del proyecto con una tasa de incremento del 2% anual ya que se estima como variabilidad del crecimiento del local y sus servicios.

Así mismo, se considera los gastos por reparación y mantenimiento, y el cálculo por las depreciaciones:

**Tabla 21.***Presupuesto proyectado anual de gastos de reparación y mantenimiento*

AÑOS	UNIDADES VENDIDAS	V/ACTUAL	V/PROYECTADO
1	249	81,75	81,75
2	269	81,75	82,57
3	290	82,57	83,39
4	314	83,39	84,23
5	339	84,23	85,07

**Elaborado:** El autor**Tabla 22.***Calculo gastos por depreciaciones*

BIENES A DEPRECIARSE							
TIPO DE ACTIVO FIJO	VA	VU = VIDA UTIL	% DEPRE.	VR = $V \times \% \text{ DEPRE.}$	DEPRE.ANUAL $(VA - VR) / VU$	DEPRE. ACUMULADA	VALOR FINAL
Muebles y Enceres de oficina	775,00	5	10	77,50	139,50	697,50	77,50
Equipo de Oficina	1950,00	3	33	643,50	435,50	1306,50	643,50
<b>TOTAL</b>	2725,00		<b>TOTALES</b>		575,00	2004,00	<b>721,00</b>
VA = Valor Actual							
VR = Valor Residual							

**Elaborado:** El autor

## 5.2. Costos del Capital de trabajo, Análisis Comparativo

**Tabla 23.***Cálculo demostrativo del capital de trabajo*

DETALLE	V/TOTAL AÑO 1	V/MENSUAL
Sueldos y Salarios	22107,69	1842,31
Gastos Administrativos	3343,00	278,58
Gastos por Reparación y Mantenimiento	81,75	6,81
Imprevistos 5%	1276,62	106,39
<b>total</b>	26809,06	2234,09

**Elaborado:** El autor**(Anexo I. Cálculo de reparación y mantenimiento)**

El capital de trabajo estará conformado por los sueldos y salarios, los gastos administrativos, los gastos por reparación y mantenimiento y los imprevistos,

representando un total de \$ 26.809,06 dólares americanos y con un mensual de \$ 2.234,09 dólares americanos.

Para el cálculo de los benéficos de ley del personal se lo realizó en base a lo que establecen la ley ecuatoriana, como se detalla a continuación:

**Tabla 24.**

*Cálculos del rol de pagos Gerente, Ejecutivo de ventas y asistente*

<b>GERENTE</b>	
<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>VALORES</b>
Remuneración unificada	500,00
Décimo tercero	41,67
Décimo cuarto	35,42
Vacaciones	20,83
Aporte patronal 11,15%	55,75
Fondos de reserva	41,67
Aporte al IECE 0,5%	2,50
Aporte al SECAP 0,5%	2,50
<b>TOTAL</b>	<b>700,33</b>
Número de empleados	1
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>700,33</b>
<b>COMISIONES</b>	<b>100,45</b>
<b>TOTAL</b>	<b>800,78</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>9609,40</b>

Elaborado: El autor

<b>ASISTENTE OPERATIVO MEDIO TIEMPO</b>	
<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>VALORES</b>
Remuneración unificada	212,50
Décimo tercero	17,71
Décimo cuarto	17,71
Vacaciones	8,85
Aporte patronal 11,15%	23,69
Fondos de reserva	17,71
Aporte al IECE 0,5%	1,06
Aporte al SECAP 0,5%	1,06
<b>TOTAL</b>	<b>300,30</b>
Número de empleados	1
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>300,30</b>
<b>COMISIONES</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>300,30</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>3603,58</b>

Elaborado: El autor

## EJECUTIVO DE VENTAS

DENOMINACIÓN	VALORES
Remuneración unificada	425,00
Décimo tercero	35,42
Décimo cuarto	35,42
Vacaciones	17,71
Aporte patronal 11,15%	47,39
Fondos de reserva	35,42
Aporte al IECE 0,5%	2,13
Aporte al SECAP 0,5%	2,13
<b>TOTAL</b>	<b>600,60</b>
Número de empleados	1
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>600,60</b>
<b>COMISIONES</b>	<b>140,63</b>
<b>TOTAL</b>	<b>741,23</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>8894,71</b>

Elaborado: El autor

### 5.3. Valor total de las Inversiones – Análisis comparativos

Tabla 75.

*Inversión Inicial*

#### VALOR TOTAL DE LAS INVERSIONES

ESPECIFICACIÓN	VALOR TOTAL
Activo Fijo	2725,00
Activo Diferido	315,00
Capital de Trabajo	26809,06
<b>TOTAL</b>	<b>29849,06</b>

Elaborado: El autor

(Anexo II. Detalle de inversiones)

Las inversiones del proyecto representan 29.849.06 dólares americanos, los cuales se desglosan en 2.725,00 en activo fijo; \$315,00 en Activo diferido y \$ 26.809,06 dólares americanos en capital de trabajo. Los aportes para el capital de trabajo serán propios del inversionista.

## 5.4.Presupuesto de los Costos

**Tabla 86.**

*Presupuesto de los costos*

RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>COSTOS</b>	<b>22107,69</b>	<b>23308,13</b>	<b>24573,76</b>	<b>25908,12</b>	<b>27314,93</b>
<b>SUELDOS Y SALARIOS</b>	<b>22107,69</b>	<b>23308,13</b>	<b>24573,76</b>	<b>25908,12</b>	<b>27314,93</b>
Sueldos y salarios	22107,69	23308,13	24573,76	25908,12	27314,93
<b>CARGA FABRIL</b>	<b>722,66</b>	<b>723,82</b>	<b>725,00</b>	<b>726,18</b>	<b>727,38</b>
Depre. Muebles y Enseres	139,50	139,50	139,50	139,50	139,50
Depre. Equipo de Computo	435,50	435,50	435,50	435,50	435,50
Amortización de Activo Diferido	31,50	31,50	31,50	31,50	31,50
Reparación y Mantenimiento	81,75	82,57	83,39	84,23	85,07
Imprevistos 5%	34,41	34,76	35,10	35,46	35,81
<b>COSTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>4232,81</b>	<b>4269,08</b>	<b>4305,70</b>	<b>4342,69</b>	<b>4380,06</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>3510,15</b>	<b>3545,25</b>	<b>3580,70</b>	<b>3616,51</b>	<b>3652,68</b>
Varios	3343,00	3376,43	3410,19	3444,30	3478,74
Imprevistos 5%	167,15	168,82	170,51	172,21	173,94
<b>TOTAL</b>	<b>26340,50</b>	<b>27577,21</b>	<b>28879,47</b>	<b>30250,81</b>	<b>31694,99</b>

**Elaborado:** El autor

Como se puede observar el costo operativo el primer año representa \$ 26.340,50 dólares americanos, para el quinto año estos representan \$ 31.694,99 dólares americanos, los mismos tienden a incrementarse debido a que aumenta el nivel de ventas.

## 5.5. Costos fijos y costos variables

**Tabla 97.**

*Presupuesto de los costos para el primer año de vida del proyecto*

<b>COSTOS FIJOS Y COSTOS VARIABLES PARA EL PRIMER AÑO</b>			
<b>RUBROS</b>	<b>C/FIJOS</b>	<b>C/VARIABLES</b>	<b>TOTAL</b>
<b>COSTOS</b>			
Sueldos y salarios		22107,69	22107,69
Depre. Muebles y Enseres	139,50		139,50
Depre. Equipo de Computo	435,50		435,50
Amortización de Activo Diferido	31,50		31,50
Reparación y Mantenimiento		81,75	81,75
Imprevistos 5%		34,41	34,41
<b>COSTOS ADMINISTRATIVOS</b>			
Varios	3343,00		3343,00
Imprevistos 5%	167,15		167,15
<b>TOTAL</b>	<b>4116,65</b>	<b>22223,85</b>	<b>26340,50</b>

Elaborado: El autor

**Tabla 108.**

*Presupuesto de los costos para el quinto año de vida del proyecto*

<b>COSTOS FIJOS Y COSTOS VARIABLES PARA EL QUINTO AÑO</b>			
<b>RUBROS</b>	<b>C/FIJOS</b>	<b>C/VARIABLES</b>	<b>TOTAL</b>
<b>COSTOS</b>			
Sueldos y salarios		27314,93	27314,93
Depre. Muebles y Enseres	139,50		139,50
Depre. Equipo de Computo	435,50		435,50
Amortización de Activo Diferido	31,50		31,50
Reparación y Mantenimiento		85,07	85,07
Imprevistos 5%		35,81	35,81
<b>COSTOS ADMINISTRATIVOS</b>			
Varios	3478,74		3478,74
Imprevistos 5%	173,94		173,94
<b>TOTAL</b>	<b>4259,18</b>	<b>27435,81</b>	<b>31694,99</b>

Elaborado: El autor

## 5.6.Cálculo Demostrativo y Análisis del Punto de Equilibrio

Representa el balance entre los ingresos y los egresos, significa que no existe pérdidas ni ganancias, es decir, se produce un equilibrio entre los ingresos por las ventas y los gastos, bajo estas condiciones, la empresa no puede producir menos de lo que indica el punto de equilibrio, por cuanto estaría produciendo pérdidas.

**PE** = Punto de Equilibrio.

**CFT** = Costos Fijos Totales.

**CVu** = Costos Variables Unitarios.

**PV** = Precio de Venta

En función del costo – volumen – utilidad:

$$\mathbf{PE = CFT / (PV - Cvu)}$$

El costo variable unitario Cvu. Se lo obtiene de dividir, los costos variables, para las unidades vendidas.

- **Cálculo del Punto de Equilibrio para el Primer Año**

$$CFT = 4116,65$$

$$CVT = 22223,85$$

$$PV = \$ 150,79 \text{ unidad}$$

- **Punto de equilibrio:**

$$PE = CFT / (PV - CVu)$$

$$PE = 4116,65 / (150,79 - 89.25)$$

$$PE = 67 \text{ unidades}$$

El punto de equilibrio para el primer año de operaciones de la ajustadora, en la se da cuando las ventas cubren 67 unidades, es decir, la empresa con esta cantidad ni pierde ni gana.

- **Cálculo del Punto de Equilibrio para el Quinto Año**

$$CFT = 4259,18$$

$$CVT = 27435,81$$

$$PV = \$ 156.91$$

- **Punto de equilibrio:**

$$PE = CFT / (PV - CVu)$$

$$PE = 4259,18 / (156,91 - 80,93)$$

$$PE = 56 \text{ unidades}$$

El punto de equilibrio para el quinto año de operaciones de la ajustadora, se da cuando las ventas cubren 56 unidades.

### 5.7.Evaluación Financiera (Escenarios)

**Tabla 29.**

*Escenarios de análisis*

Cantidad de la demanda		
<b>Optimistas</b>	40%	332
<b>Pesimista</b>	20%	166
<b>Conservador</b>	30%	249

**Elaborado:** El autor

Para determinar la viabilidad del proyecto el mismo se fundamentó en tres escenarios, sobre los cuales se proyectó el proyecto. Estos escenarios se establecieron en visiones: optimista, pesimista y conservador con el objetivo de plantear un proyecto acorde a las características del mercado, base del mismo.

### 5.7.1. Conservador

**Tabla 30.**

*Estado de pérdidas y ganancias escenario conservador*

RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ingresos Ventas</b>	35993,18	39261,36	42826,29	46714,92	50956,63
<b>(-) Costos Totales</b>	24788,18	25940,60	27153,99	28431,64	29777,03
<b>(=) Utilidad Bruta en Ventas</b>	11205,00	13320,76	15672,30	18283,28	21179,60
<b>(-) 15% trabajadores</b>	1680,75	1998,11	2350,85	2742,49	3176,94
<b>(=) Utilidad Antes de Impuestos</b>	9524,25	11322,65	13321,46	15540,78	18002,66
<b>(-) Impuesto a la Renta (22%)</b>	2095,34	2490,98	2930,72	3418,97	3960,58
<b>(=) Utilidad Antes de Reserva</b>	7428,92	8831,66	10390,74	12121,81	14042,07
<b>(-) Reserva (10%)</b>	742,89	883,17	1039,07	1212,18	1404,21
<b>(=) Utilidad Liquida</b>	<b>6686,02</b>	<b>7948,50</b>	<b>9351,66</b>	<b>10909,63</b>	<b>12637,87</b>

**Elaborado:** El autor

### 5.7.2. Pesimista

**Tabla 31.**

*Estado de pérdidas y ganancias escenario pesimista*

<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>					
<b>RUBROS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Ingresos Ventas</b>	25031,14	27302,55	29783,00	32485,58	35436,74
<b>(-) Costos Totales</b>	23447,54	24527,16	25663,80	26860,54	28120,62
<b>(=) Utilidad Bruta en Ventas</b>	1583,60	2775,39	4119,20	5625,04	7316,12
<b>(-) 15% trabajadores</b>	237,54	416,31	617,88	843,76	1097,42
<b>(=) Utilidad Antes de Impuestos</b>	1346,06	2359,08	3501,32	4781,29	6218,70
<b>(-) Impuesto a la Renta (22%)</b>	296,13	519,00	770,29	1051,88	1368,11
<b>(=) Utilidad Antes de Reserva</b>	1049,93	1840,08	2731,03	3729,40	4850,59
<b>(-) Reserva (10%)</b>	104,99	184,01	273,10	372,94	485,06
<b>(=) Utilidad Liquida</b>	<b>944,94</b>	<b>1656,08</b>	<b>2457,93</b>	<b>3356,46</b>	<b>4365,53</b>

**Elaborado:** El autor

### 5.7.3. Optimista

**Tabla 32.**

*Estado de pérdidas y ganancias escenario optimista*

RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ingresos Ventas</b>	50062,28	54605,10	59566,00	64971,16	70873,48
<b>(-) Costos Totales</b>	25410,50	26596,71	27845,73	29160,94	30545,93
<b>(=) Utilidad Bruta en Ventas</b>	24651,78	28008,39	31720,27	35810,22	40327,54
<b>(-) 15% trabajadores</b>	3697,77	4201,26	4758,04	5371,53	6049,13
<b>(=) Utilidad Antes de Impuestos</b>	20954,02	23807,13	26962,23	30438,68	34278,41
<b>(-) Impuesto a la Renta (22%)</b>	4609,88	5237,57	5931,69	6696,51	7541,25
<b>(=) Utilidad Antes de Reserva</b>	16344,13	18569,56	21030,54	23742,17	26737,16
<b>(-) Reserva (10%)</b>	1634,41	1856,96	2103,05	2374,22	2673,72
<b>(=) Utilidad Liquida</b>	<b>14709,72</b>	<b>16712,61</b>	<b>18927,49</b>	<b>21367,96</b>	<b>24063,44</b>

Elaborado: El autor

## 5.8. Flujo de caja

### 5.8.1. Conservador

**Tabla 33.**

*Flujo de caja en el escenario conservador*

RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ventas</b>	35993,18	39261,36	42826,29	46714,92	50956,63
Valor Residual			643,50		
Otros Ingresos					
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>35993,18</b>	<b>39261,36</b>	<b>43469,79</b>	<b>46714,92</b>	<b>50956,63</b>
<b>EGRESOS</b>					
Costos de Producción	20555,37	21671,52	22848,28	24088,95	25396,98
Costos de Administración	3510,15	3545,25	3580,70	3616,51	3652,68
Gastos Financieros					
Interés	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
15% de Utilidad	1680,75	1998,11	2350,85	2742,49	3176,94
22% Impuesto a la Renta	2095,34	2490,98	2930,72	3418,97	3960,58
Reinversión				2163,63	
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>27841,60</b>	<b>29705,87</b>	<b>31710,56</b>	<b>36030,55</b>	<b>36187,18</b>
Flujo de Caja	8151,58	9555,49	11759,23	10684,36	14769,45
(+) depreciación de Activo Fijo	575,00	575,00	575,00	575,00	575,00
(+) Amortización de Activo Diferido	31,50	31,50	31,50	31,50	31,50
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>8758,08</b>	<b>10161,99</b>	<b>12365,73</b>	<b>11290,86</b>	<b>15375,95</b>

**Elaborado:** El autor

## 5.8.2. Optimista

Tabla 34.

*Flujo de caja en el escenario optimista*

RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	50062,28	54605,10	59566,00	64971,16	70873,48
Valor Residual			643,50		
Otros Ingresos					
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>50062,28</b>	<b>54605,10</b>	<b>60209,50</b>	<b>64971,16</b>	<b>70873,48</b>
<b>EGRESOS</b>					
Costos de Producción	21177,69	22327,63	23540,02	24818,25	26165,88
Costos de Administración	3510,15	3545,25	3580,70	3616,51	3652,68
Gastos Financieros					
Interés	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
15% de Utilidad	3697,77	4201,26	4758,04	5371,53	6049,13
22% Impuesto a la Renta	4609,88	5237,57	5931,69	6696,51	7541,25
Reinversión				2163,63	
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>32995,49</b>	<b>35311,71</b>	<b>37810,46</b>	<b>42666,43</b>	<b>43408,94</b>
Flujo de Caja	17066,79	19293,39	22399,04	22304,72	27464,54
(+) depreciación de Activo Fijo	575,00	575,00	575,00	575,00	575,00
(+) Amortización de Activo Diferido	31,50	31,50	31,50	31,50	31,50
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>17673,29</b>	<b>19899,89</b>	<b>23005,54</b>	<b>22911,22</b>	<b>28071,04</b>

Elaborado: El autor

### 5.8.3. Pesimista

**Tabla 35.**

*Flujo de caja en el escenario pesimista*

RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	25031,14	27302,55	29783,00	32485,58	35436,74
Valor Residual			643,50		
Otros Ingresos					
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>25031,14</b>	<b>27302,55</b>	<b>30426,50</b>	<b>32485,58</b>	<b>35436,74</b>
<b>EGRESOS</b>					
Costos de Producción	19214,73	20258,08	21358,10	22517,84	23740,56
Costos de Administración	3510,15	3545,25	3580,70	3616,51	3652,68
Gastos Financieros					
Interés	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
15% de Utilidad	237,54	416,31	617,88	843,76	1097,42
22% Impuesto a la Renta	296,13	519,00	770,29	1051,88	1368,11
Reinversión				2163,63	
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>23258,55</b>	<b>24738,64</b>	<b>26326,97</b>	<b>30193,63</b>	<b>29858,77</b>
Flujo de Caja	1772,59	2563,91	4099,53	2291,95	5577,97
(+) depreciación de Activo Fijo	575,00	575,00	575,00	575,00	575,00
(+) Amortización de Activo Diferido	31,50	31,50	31,50	31,50	31,50
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>2379,09</b>	<b>3170,41</b>	<b>4706,03</b>	<b>2898,45</b>	<b>6184,47</b>

Elaborado: El autor

## 5.9. Cálculo y Análisis de Indicadores de Rentabilidad (VAN, TIR, Período de Recuperación), desde los tres Escenarios

**Tabla 36.**

*Indicadores de Rentabilidad en los tres escenarios*

Escenarios	VAN	TIR	Periodo de recuperación de capital	Relación benéfico costo
<b>Conservador</b>	13227.39 >a 1 por lo tanto se acepta el proyecto	14.58 >a la tasa de oportunidad que ofrece el Sistema Financiero Nacional ante inversiones a un año plazo, la cual es de 9.15%	3 años y 1 mes	1,57 es decir, que por cada dólar invertido se recupera 0,57 centavos de dólar
<b>Optimista</b>	51208.53 >a 1 por lo tanto se acepta el proyecto	27.67 >a la tasa de oportunidad que ofrece el Sistema Financiero Nacional ante inversiones a un año plazo, la cual es de 9.15%	2 años y 1 mes	2,13 es decir, que por cada dólar invertido se recupera 1,13 dólares.
<b>Pesimista</b>	13176.02 <a la unidad, por lo tanto, se rechaza el proyecto			

**Elaborado:** El autor

Como se puede observar, tanto en el escenario conservador como en el optimista los indicadores económicos determinan que el proyecto es viable económicamente, en el caso del escenario pesimista el proyecto no es aceptable económicamente, por lo tanto, se rechaza.

## 5.10. Análisis de sensibilidad con incremento de costo y disminución de ingresos en los distintos escenarios

### 5.10.1. Conservador

**Tabla 37.**

*Análisis de sensibilidad con incremento de costos*

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD CON INCREMENTO DEL 10,10% EN LOS COSTOS									
AÑOS	COSTOS	COSTOS + 10,10%	INGRESOS	FLUJO DE CAJA 2	FA Inf. (28,60%)	FLUJO ACTUAL	FA T Sup. (28,90%)	VAN AJUSTADO	
<b>INVERSIÓN</b>						-28219,12		-28219,12	
<b>1</b>	24788,18	27317,93	35993,18	8675,24	0,76190476	6609,71	0,75872534	6582,13	
<b>2</b>	25940,60	28587,96	39261,36	10673,39	0,58049887	6195,89	0,57566414	6144,29	
<b>3</b>	27153,99	29925,19	42826,29	12901,10	0,44228485	5705,96	0,43677097	5634,83	
<b>4</b>	28431,64	31333,23	46714,92	15381,69	0,33697893	5183,30	0,33138921	5097,32	
<b>5</b>	29777,03	32815,93	50956,63	18140,70	0,25674585	4657,55	0,25143339	4561,18	
						<b>VAN inf.</b>	<b>133,30</b>	<b>VAN Sup.</b>	<b>-199,37</b>

**Elaborado:** El autor

## Cálculos

$$TIR = Tm + (TDs - TDi) \times ((VANi / (VANi - VANs))$$

Tasas mínima y máxima		Incremento de costos	
31,25	31,80	5,99%	
VAN inferior y superior		NTI	12,74
133,30	-199,37		
NTI = 10,27		PORSENTAJE DE VARIACIÓN	
DIFERENCIA DE LA TIR		DIFERENCIA TIR	TIR PROYECTO
TIR PROYECTO - NUEVA TIR		1,84	14,58
14,58	12,74	12,62	
1,84			
SENSIBILIDAD			
% VARIACIÓN		NUEVA TIR	
12,62		12,74	
0,99			

En lo que respecta al incremento de los costos, en el escenario conservador, el proyecto soporta un incremento de 10,10% de incremento en los costos, y mantiene una TIR de 12.74%, superior al costo de oportunidad del 9.15%, lo que establece su factibilidad.

Además, el proyecto NO ES SENSIBLE a la variación del costo de producción, hasta 10.10%, ya que el resultado del análisis de sensibilidad es menor a la unidad, 0.99.

**Tabla 38.***Análisis de sensibilidad con disminución de ingresos*

<b>ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD CON DISMINUCIÓN DEL 9,21% DE LOS INGRESOS</b>								
<b>AÑOS</b>	<b>COSTOS</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>INGRESOS - 9,21%</b>	<b>FLUJO DE CAJA 2</b>	<b>FA inf. (24,10%)</b>	<b>FLUJO ACTUAL</b>	<b>FA T Sup. (24,90%)</b>	<b>VAN AJUSTADO</b>
						-28219,12		-28219,12
<b>1</b>	24788,18	35993,18	32678,71	7890,53	0,787712	6215,46	0,784929	6193,51
<b>2</b>	25940,60	39261,36	35645,94	9705,34	0,620490	6022,06	0,616114	5979,60
<b>3</b>	27153,99	42826,29	38882,59	11728,60	0,488767	5732,55	0,483606	5672,02
<b>4</b>	28431,64	46714,92	42413,13	13981,49	0,385007	5382,98	0,379597	5307,32
<b>5</b>	29777,03	50956,63	46264,24	16487,21	0,303275	5000,16	0,297956	4912,47
					<b>VAN inf.</b>	<b>134,09</b>	<b>VAN Sup.</b>	<b>-154,20</b>

**Elaborado:** El autor

## Cálculos

$$TIR = T_m + (TD_s - TD_i) \times ((VAN_i / (VAN_i - VAN_s))$$

Tasas mínima y máxima		Disminución de los Ingresos	
26,95	27,40	5,09%	
VAN inferior y superior		NTI	12,74
134,09	-154,20		12,74
<b>NTI = 10,27</b>		PORSENTAJE DE VARIACIÓN	
DIFERENCIA DE LA TIR		DIFERENCIA TIR	TIR PROYECTO
TIR PROYECTO - NUEVA TIR		1,84	14,58
14,58	12,74	12,60	
1,84			
SENSIBILIDAD			
	% VARIACIÓN	NUEVA TIR	
	12,60	12,74	
	0,99		

En lo que respecta a la disminución de los ingresos, el proyecto soporta un decremento de los ingresos de 9.21% y mantiene una TIR de 12,74%, superior al costo de oportunidad del 9.15%, lo que establece su factibilidad.

Además, el proyecto NO ES SENSIBLE a la disminución de los ingresos, hasta 9,21%, ya que el resultado del análisis de sensibilidad es menor a la unidad, 0.99.

### 5.10.2. Optimista

**Tabla 39.**

*Análisis de sensibilidad con incremento de costos*

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD CON INCREMENTO DEL 31,50% EN LOS COSTOS								
AÑOS	COSTOS	COSTOS +31,50%	INGRESOS	FLUJO DE CAJA 2	FA inf (63,68%)	FLUJO ACTUAL	FA T Sup. (65,00%)	VAN AJUSTADO
<b>INVERSIÓN</b>						-28872,56		-28872,56
<b>1</b>	25410,50	33415,06	50062,28	16647,22	0,61094819	10170,59	0,60606061	10089,23
<b>2</b>	26596,71	34974,94	54605,10	19630,16	0,37325769	7327,11	0,36730946	7210,34
<b>3</b>	27845,73	36617,41	59566,00	22948,59	0,22804111	5233,22	0,22261179	5108,63
<b>4</b>	29160,94	38346,93	64971,16	26624,23	0,13932131	3709,32	0,13491624	3592,04
<b>5</b>	30545,93	40168,21	70873,48	30705,27	0,08511810	2613,57	0,08176742	2510,69
<b>VAN inf.</b>						<b>181,26</b>	<b>VAN Sup.</b>	<b>-361,63</b>

**Elaborado:** El autor

## Cálculos

$$TIR = T_m + (TD_s - TD_i) \times ((VAN_i / (VAN_i - VAN_s))$$

Tasas mínima y máxima		Incremento de costos	
63,68	65,00	5,99%	
VAN inferior y superior		NTI	21,70
181,26	-361,63		
NTI = 10,27		PORSENTAJE DE VARIACIÓN	
DIFERENCIA DE LA TIR		DIFERENCIA TIR	TIR PROYECTO
TIR PROYECTO - NUEVA TIR		5,97	27,67
27,67	21,70	21,57	
5,97			
SENSIBILIDAD			
% VARIACIÓN		NUEVA TIR	
21,57		21,70	
0,99			

En lo que respecta al incremento de los costos, en el escenario optimista, el proyecto soporta un incremento de 31.50% de incremento en los costos, y mantiene una TIR de 21,70%, superior al costo de oportunidad del 9.15%, lo que establece su factibilidad.

Además, el proyecto NO ES SENSIBLE a la variación del costo de producción, hasta 31,50%, ya que el resultado del análisis de sensibilidad es menor a la unidad, 0.99.

**Tabla 40.**

*Análisis de sensibilidad con disminución de ingresos*

**ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD CON DISMINUCIÓN DEL 15% DE LOS INGRESOS**

AÑOS	COSTOS	INGRESOS	INGRESOS - 15%	FLUJO DE CAJA 2	FA Inf. (64,30%)	FLUJO ACTUAL	FA T Sup. (65%)	VAN AJUSTADO
						-28872,56		-28872,56
<b>1</b>	25410,50	50062,28	42551,64	17141,14	0,608643	10432,83	0,606061	10388,57
<b>2</b>	26596,71	54605,10	46412,92	19816,21	0,370446	7340,83	0,367309	7278,68
<b>3</b>	27845,73	59566,00	50629,55	22783,82	0,225469	5137,05	0,222612	5071,95
<b>4</b>	29160,94	64971,16	55223,80	26062,85	0,137230	3576,61	0,134916	3516,30
<b>5</b>	30545,93	70873,48	60240,61	29694,68	0,083524	2480,22	0,081767	2428,06
					<b>VAN inf.</b>	<b>94,99</b>	<b>VAN Sup.</b>	<b>-189,00</b>

**Elaborado:** El autor

## Cálculos

$$TIR = T_m + (TD_s - TD_i) \times ((VAN_i / (VAN_i - VAN_s))$$

Tasas mínima y máxima		Disminución de los Ingresos	
64,30	65,00	5,09%	
VAN inferior y superior		NTI	21,74
94,99	-189,00		21,74
NTI = 10,27		PORSENTAJE DE VARIACIÓN	
DIFERENCIA DE LA TIR		DIFERENCIA TIR	TIR PROYECTO
TIR PROYECTO - NUEVA TIR		5,93	27,67
27,67	21,74	21,42	
5,93			
SENSIBILIDAD			
% VARIACIÓN		NUEVA TIR	
21,42		21,74	
0,99			

En lo que respecta a la disminución de los ingresos, el proyecto soporta un decremento de los ingresos de 15% y mantiene una TIR de 21,74%, superior al costo de oportunidad del 9.15%, lo que establece su factibilidad.

Además, el proyecto NO ES SENSIBLE a la disminución de los ingresos, hasta 15%, ya que el resultado del análisis de sensibilidad es menor a la unidad, 0.99.

### ***5.10.3. Pesimista***

En lo que respecta al escenario pesimista no es necesario realizar los cálculos ya que el mismo en el cálculo del VAN fue negada su viabilidad.

## Capítulo VI

### Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, detallaremos las conclusiones a las que hemos llegado a partir de esta investigación:

#### 6.1. Conclusiones

- El proyecto es viable, solo en dos escenarios en el conservador y en el optimista, ya que el VAN es mayor a la unidad y se mantiene como positivo, en el escenario pesimista es negativo por lo tanto se rechaza el proyecto.
- De lo investigado, se concluye que no existen productos similares que se enmarquen y establezcan como un producto acorde al que se desea brindar, puesto que este se basa en actividades muy específicas tanto para la compañía como ciertas características para incrementar el consumo de este servicio.
- La TIR en los dos escenarios: conservador y optimista es mayor que la tasa de oportunidad que brinda el sistema financiero a nivel nacional en inversiones a 360 días.
- El periodo de recuperación de capital en el escenario conservador es de 3 años y 1 mes, entre tanto, que en el optimista es de 2 años y 1 mes.
- En lo que respecta a la R. C/B en el escenario conservador es de 1.57 es decir que por cada dólar invertido se obtiene una ganancia de 0,57 centavos de dólar, entre tanto, que el escenario optimista este es de 2.13, es decir, que por cada dólar invertido se obtiene una ganancia de 1,13 dólares.
- En lo que respecta a los análisis de sensibilidad en el escenario conservador el proyecto soporta un incremento del costo de 10,10% y decremento de los ingresos de 9,21%; en lo que respecta al escenario optimista este soporta un incremento del costo de 31,50% y un decremento de 15% de los ingresos, manteniendo en el primer

caso una TIR de 12,74 y en el segundo caso una TIR de 21,70 mayor al costo de oportunidad del Sistema Financiero Nacional, en inversiones a 360 días.

## **6.2.Recomendaciones**

- Se recomienda utilizar una herramienta que establezca de una mejor manera los parámetros para el escenario pesimista y a la par derivar un seguimiento progresivo de la misma para evaluar a los finales del primer año los resultados obtenidos, para así ajustar el éxito del proyecto.
- Dada la actual situación de los ajustadores de siniestros se recomienda la puesta en marcha de esta empresa en el menor tiempo posible, por la oportunidad de negocio existente.

## VII. Referencias Bibliográficas

- Alvarez, N. (2016). *Plan de Negocios para la Creación de una Agencia Asesora Productora de Seguros en la ciudad de Quito para el año 2016*. Universidad Internacional del Ecuador , FACULTAD DE INGENIERIA COMERCIAL, Quito. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/1581/1/T-UIDE-1108.pdf>
- Alvino. (05 de mayo de 2021). Estadísticas de la situación digital de Ecuador en el 2020-2021. (Branch Group, Ed.) Obtenido de <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-ecuador-en-el-2020-2021/#:~:text=Su%20poblaci%C3%B3n%20urbana%20es%20tan,cuenta%20con%20acceso%20a%20internet.>
- Amaya, D. (2021). *Plan de negocios para la creación de una microempresa dedicada a la comercialización de equipos tecnológicos y a brindar servicio técnico*. Universidad Internacional del Ecuador , FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS , Quito. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4535/1/T-UIDE-1383.pdf>
- Bermudez, N. (2018). Panorama del Mercado Asegurador, Asesores Productores de Seguros 2014 -2017. *Estudios Sectores*, 41. Obtenido de [https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2018/06/Panorama\\_mercado\\_asegurador\\_asesores\\_productores\\_seguros\\_peritos\\_%202014-2017.pdf](https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2018/06/Panorama_mercado_asegurador_asesores_productores_seguros_peritos_%202014-2017.pdf)
- Calderón, G. Y., & Gusqui, R. B. (2018, p. 25). *Propuesta de un plan estratégico como instrumento de crecimiento para pyme comercial Blanquita de la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/33576>
- Condori, L. (2020). *Determinantes de la siniestralidad de autos en una empresa aseguradora peruana: Un enfoque bayesiano*. Universidad ESAN, FACULTAD DE CIENCIAS

ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS , Lima. Obtenido de  
[https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/2110/2020\\_ECYN2\\_0-2\\_04-T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/2110/2020_ECYN2_0-2_04-T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estrategico un enfoque de gerencia*. México : Person. Obtenido de

file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/El%20proceso%20strate%CC%81gico%20%E2%80%93%20Fernando%20D%C2%B4Alessio%20Ipinza.pdf

Ekos. (2013). Especial: El sector asegurador se reconfigura. *Revista Ekos*, 227, 34-70.

Guerrero et al. (2019). Revisión teórica sobre las aseguradoras en Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 4(6), 55-73. Obtenido de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7164348>

Herrera, D. (2017). Las Aseguradoras en el Ecuador y su desarrollo en una cultura anti seguros.

*Ciencia América*, 6(3). Obtenido de

<https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/2954/1/57.%201390-9592%20HERRERA%20DIEGO%202017-12.pdf>

INEC. (2018). Empresas de seguros de la ciudad de Loja . *INEC*, 12(4).

Ley General de Seguros. (2014). [www.cosede.gob.ec](http://www.cosede.gob.ec). Obtenido de

<https://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2016/08/LEY-GENERAL-SEGUROS.pdf>

Macuy et al. (2015). Análisis de la siniestralidad del sector asegurador de Guayaquil y Quito durante el período 2012-2013. *Yachana Revista Científica*, 4(1), 63-74. Obtenido de

<http://revistas.ulvr.edu.ec/index.php/yachana/article/view/31/26>

Noblecilla, P. (2 de Septiembre de 2020). Evolución pólizas de seguro en Loja. (P. Torres, Entrevistador)

Observatorio Económico y Social de Tungurahua. (2020). *Seguros y reaseguros de Ecuador*.

Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://blogs.cedia.org.ec/obest/wp-content/uploads/sites/7/2021/06/Seguros-y-reaseguros-de-Ecuador.pdf>

Towers. (2020). *Análisis del mercado de seguros de América Latina - 2020*.

Wenner, M. (2005). *Los seguros agrícolas: evolución y perspectivas en América Latina y el Caribe*.

Washington. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Mark-Wenner/publication/33553890\\_Los\\_seguros\\_agricolas\\_evolucion\\_y\\_perspectivas\\_en\\_America\\_Latina\\_y\\_el\\_Caribe/links/5530eb5e0cf27acb0de8a848/Los-seguros-agricolas-evolucion-y-perspectivas-en-America-Latina-y-el-Caribe](https://www.researchgate.net/profile/Mark-Wenner/publication/33553890_Los_seguros_agricolas_evolucion_y_perspectivas_en_America_Latina_y_el_Caribe/links/5530eb5e0cf27acb0de8a848/Los-seguros-agricolas-evolucion-y-perspectivas-en-America-Latina-y-el-Caribe).

## ANEXOS

## Anexo I

## Cálculo de reparación y mantenimiento

## REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO

DENOMINACIÓN	VALOR	ALICUOTA	VALOR ANUAL
Muebles y Enceres de oficina	775,00	3	23,25
Equipo de Oficina	1950,00	3	58,50
<b>Total</b>			<b>81,75</b>

## Anexo II

## Detalle de inversiones

## SERVICIOS (Gastos Administrativos)

ITEM	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	P/U	P/T
1	Arriendos	u	12	150,00	1800,00
2	Luz	u	12	25,00	300,00
3	Telefonía celular	u	36	15,00	540,00
4	Agua	u	12	19,50	234,00
5	Internet	u	12	22,50	270,00
<b>Total</b>					<b>3144,00</b>

## MUEBLES Y ENCERES

ITEM	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	P/U	P/T
1	Escritorio de madera T/E	u	3,00	100,00	300,00
2	Sillas de oficina	u	11,00	25,00	275,00
3	Archivador de madera	u	2,00	100,00	200,00
					<b>775,00</b>

## EQUIPO DE OFICINA

ITEM	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	P/U	P/T
1	Computadora	u	3,00	500,00	1500,00
2	Teléfonos celulares	u	3,00	150,00	450,00
<b>Total</b>					<b>1950,00</b>

## SUMINISTROS DE OFICINA

ITEM	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	P/U	P/T
1	Papel boom	resma	5	3,80	19,00
2	Facturas	talonario	3	10,00	30,00
3	Gavetas	u	4	25,00	100,00
4	Varios	u	1	50,00	50,00
<b>total</b>					<b>199,00</b>

**INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS**

<b>MUEBLES Y ENCERES</b>	775,00
<b>EQUIPO DE OFICINA</b>	1950,00
<b>TOTAL</b>	<b>2725,00</b>

**INVERSIONES EN ACTIVOS DIFERIDOS**

<b>PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO</b>	200,00
<b>PATENTE</b>	100,00
<b>IMPREVISTOS 5%</b>	15,00
<b>TOTAL</b>	<b>315,00</b>

**CAPITAL DE TRABAJO**

<b>DETALLE</b>	<b>V/TOTAL AÑO 1</b>	<b>V/MENSUAL</b>
<b>Sueldos y salarios</b>	22107,69	1842,31
<b>Gastos Administrativos</b>	3343,00	278,58
<b>Gastos por Reparación y Mantenimiento</b>	81,75	6,81
<b>Imprevistos 5%</b>	1276,62	106,39
<b>TOTAL</b>	<b>26809,06</b>	<b>2234,09</b>