



**Tesis previa a la obtención de título de Ingeniera  
Comercial**

**AUTOR(A):** Carla Cecilia

López Viteri

**TUTOR (A):** Ing. Christian Enrique

Dávila Lara.

Plan de Negocios para la Creación de un Asesor Productor de Seguros en el  
Ramo de Vida Individual en el Distrito Metropolitano de Quito.

“Plan de Negocios para la Creación de un Asesor Productor de Seguros en el Ramo de  
Vida Individual en el Distrito Metropolitano de Quito”

Por

CARLA CECILIA LÓPEZ VITERI

Abril 2022

Aprobado:

Christian E., Dávila, L., Tutor

Ing. José L., Villagran B., MBA, Presidente del Tribunal

Ing. Edison, Calva, R., Mgtr., Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 18, 04, 2022

Ing. Christian E., Dávila, L., Mgtr, Tutor

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 18, 04, 2022

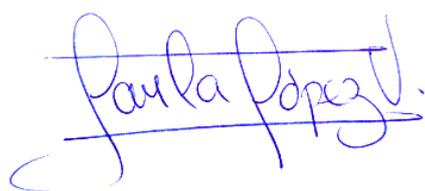
Ing. Edison, Calva, R., Mgtr., Miembro del Tribunal

\_\_\_\_\_ 18, 04, 2022

Ing. José L., Villagran B., MBA,  
Presidente del Tribunal  
Universidad Internacional del Ecuador

### **Autoría del Trabajo de Titulación**

Yo, Carla Cecilia López Viteri, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Propuesta Plan de Negocios para la Creación de un Asesor Productor de Seguros en el Ramo de Vida Individual en el Distrito Metropolitano de Quito**, 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.



---

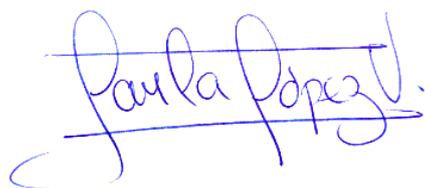
Carla Cecilia López Viteri

Correo electrónico: calopezvi@uide.edu.ec

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

Yo, Carla Cecilia López Viteri, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado **Plan de Negocios para la Creación de un Asesor Productor de Seguros en el Ramo de Vida Individual en el Distrito Metropolitano de Quito**, 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, marzo 2021



---

Carla Cecilia López Viteri

Correo electrónico: calopezvi@uide.edu.ec

## **Dedicatoria**

El presente trabajo está dedicada a mi Hija Thabata Galarraga por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida. A toda mi familia y personas que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación profesional y como ser humano.

Carla Cecilia López Viteri

## **Agradecimiento**

Agradezco primero a Dios por la salud y la vida, por guiarnos y acompañarnos en estos momentos tan difíciles de pandemia, por darme el apoyo y fortaleza en los momentos de dificultad y por ponerme en el camino a las personas correctas para poder continuar y hacer de este sueño una realidad.

Gracias a mi hija Thabata Galarraga por ser el apoyo fundamental y motor para continuar con mi carrera y darme las fuerzas cuando ya no quería seguir más, a mi hermano Francisco López por creer en mí, por su apoyo y promotor de este sueño, a mi Mami Rosita Viteri por sus consejos, valores, por confiar y creer en mis expectativas y palabras de aliento, gracias a mis hermanos Christian y Adrián López por estar siempre presentes.

Agradezco a nuestros docentes de la Escuela de Administración de la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión, de manera especial, al master Christian Dávila tutor de mi proyecto quien me ha guiado con su experiencia, paciencia, y su rectitud como docente.

Carla Cecilia López Viteri

## **Resumen Ejecutivo**

A lo largo del presente estudio se desarrollaron las estrategias destinadas a poner en marcha una empresa que comercialice seguros individuales al amparo de las aseguradoras del mercado, un bróker cuya función es la distribución del servicio de seguro de vida individual; para ello se llevó a cabo una investigación del entorno macro y micro donde se concluyó que si bien el mercado local cuenta con una nutrida competencia, el nicho de seguros individuales no está saturado y es el segmento de mayor crecimiento del mercado, este grupo es atacado por la competencia a través de vendedores free-lance, para concentrar sus esfuerzos comerciales en los segmentos de vida en grupo; esto provoca que la fuerza de ventas sea dispersa y trabaje solo de forma eventual para el desarrollo del segmento y por oportunidad; la empresa por lo tanto basará su estrategia competitiva en la estructuración de una fuerza de ventas con salario mínimo más comisiones, con el fin de que esta concentre sus esfuerzos en el producto, en el marco de la oportunidad de mercado que representa la pandemia a nivel mundial y la reducción de la resistencia a los seguros, que se identificó en la investigación de mercado desarrollada; bajo este contexto, la investigación reveló que el mercado busca seguridad económica para su familia en caso de muerte y que la póliza más requerida es la de cien mil dólares; la empresa centró el desarrollo de la oferta alrededor de estos hallazgos y la proyección financiera mostró que se alcanza la viabilidad financiera para el accionista dentro del periodo de cinco años establecidos como meta.

***Palabras clave:*** Seguro individual, plan de negocios, aseguradoras, bróker.

## **Abstract**

This research develops strategies directed to start a company that commercialize individual life insurance plans from insurance companies it means a broker. In this way, an investigation of macro and micro environment was carried out and it showed that although the local market has considerable competition, the individual life insurance plans segment is not saturated and it is the fastest growing segment of the market, this group is attacked by competition through free-lance vendors in order to focus their commercial efforts on the group life segments; This causes that sales force is dispersed and their work only occasionally in the development of the segment and just by opportunity; Therefore, the company will base its competitive strategy on the structuring of a sales force with a minimum wage plus commissions in order to concentrate its efforts on its product only; the framework of the market opportunity that the pandemic represents at the worldwide and the reduction of resistance to insurance in Ecuadorian market, according to the market research, the investigation revealed that the market seeks economic security for his family in the event of death and that the most required policy is one of one hundred thousand dollars; The company focused the development of the offer around these findings and the financial projection showed that financial viability is reached for the shareholder within the five-year period established as the goal.

***Keywords:*** Individual insurance, business plan, insurers, broker.

## Índice General

<b>Índice de Tablas</b> .....	<b>xii</b>
<b>Índice de Figuras</b> .....	<b>xiv</b>
<b>Capítulo 1: Introducción</b> .....	<b>1</b>
Antecedentes.....	3
Objetivos.....	4
Objetivo General.....	4
Objetivo Especifico .....	4
Justificación .....	5
Análisis del medio .....	6
El concepto del negocio (CANVAS).....	7
Resumen .....	11
<b>Capítulo 2: Análisis e Investigación de Mercado</b> .....	<b>12</b>
Análisis de Macroentorno.....	12
Político.....	12
Económico.....	13
<i>Tasa de inflación.</i> .....	13
<i>Tasa activa del sistema financiero.</i> .....	14
Social.....	16
<i>Empleo.</i> .....	16
<i>PIB y empleo.</i> .....	17
Tecnológico .....	17
Análisis de Microentorno .....	18
Proveedores .....	18
Clientes.....	19
Rivalidad competitiva.....	20
Nuevos entrantes .....	23
Productos sustitutos .....	24
Cadena de Valor .....	24

Recursos Probables.....	27
Análisis DAFO .....	27
Consumidores.....	30
Criterios de segmentación .....	30
De resultados de la encuesta.....	32
Diseño de la demanda potencial .....	41
Entrevista.....	42
Resumen .....	45
<b>Capítulo 3: Plan de Marketing y Ventas .....</b>	<b>46</b>
Objetivos del Plan de Marketing .....	46
Estrategia de Producto .....	46
Estrategia de precio .....	50
Estrategia de plaza / canales de distribución .....	52
Estrategia de promoción .....	55
Estrategia de Personas .....	56
Estrategia de procesos .....	57
Procesos publicitarios.....	58
Estrategia de posicionamiento .....	59
Marketing digital .....	60
Resumen .....	61
<b>Capítulo 4: Estudio Técnico .....</b>	<b>62</b>
Tamaño del proyecto .....	62
Capacidad Instalada.....	62
Proyección de ingresos .....	66
Localización Geográfica y Requerimientos de Espacio Físico .....	68
Macrolocalización .....	68
Microlocalización .....	69

Ingeniería y/o Concepción Arquitectónica del Negocio .....	73
Descripción de la Tecnología del Negocio, Procesos Negocio y su Nivel de Acceso ...	73
Diseño del Proceso Productivo (Flujograma).....	73
Diseño Organizacional, Estructura Organizacional y Funcional .....	74
Resumen: .....	83
<b>Capítulo 5: Estudio Financiero .....</b>	<b>84</b>
Inversiones.....	84
Financiamiento .....	86
Costos .....	87
Estados Financieros .....	89
Tasa de Descuento .....	93
Evaluación Financiera .....	93
Punto de Equilibrio.....	94
Resumen .....	94
<b>Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>95</b>
Conclusiones.....	95
Recomendaciones .....	96
<b>Referencias .....</b>	<b>98</b>
<b>Apéndice A: Pasos para constitución de la empresa .....</b>	<b>100</b>
<b>Apéndice B: Documentos habilitantes para operar en el ámbito empresarial .....</b>	<b>102</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Concepto de negocios-Canvas</i> .....	10
Tabla 2 <i>Recursos</i> .....	27
Tabla 3 <i>DAFO</i> .....	28
Tabla 4 <i>Matriz FODA cruzada</i> .....	29
Tabla 5 <i>Segmentación de mercado</i> .....	31
Tabla 6 <i>Rango de edad</i> .....	32
Tabla 7 <i>Tienen hijos</i> .....	33
Tabla 8 <i>Conoce de Seguros</i> .....	34
Tabla 9 <i>Tiene seguro de vida</i> .....	35
Tabla 10 <i>Cómo lo adquirió</i> .....	36
Tabla 11 <i>Por qué no tiene seguro</i> .....	37
Tabla 12 <i>¿Adquiriría un seguro?</i> .....	38
Tabla 13 <i>Contrataría asesor de seguros</i> .....	39
Tabla 14 <i>Con quién contrataría un seguro</i> .....	40
Tabla 15 <i>Principales hallazgos</i> .....	41
Tabla 16 <i>Tamaño de mercado actual</i> .....	41
Tabla 17 <i>Demanda potencial proyectada</i> .....	42
Tabla 18 <i>Preguntas de la entrevista</i> .....	42
Tabla 19 <i>Resultados de la entrevista</i> .....	43
Tabla 20 <i>Posición del producto</i> .....	47
Tabla 21 <i>Precio medio del mercado</i> .....	51
Tabla 22 <i>Distribución de recursos de venta por zonas</i> .....	54
Tabla 23 <i>Hallazgos base de la publicidad</i> .....	58
Tabla 24 <i>Diseño de imagen</i> .....	61
Tabla 25 <i>Cadena de valor</i> .....	57
Tabla 26 <i>Oferta histórica seguros</i> .....	62
Tabla 27 <i>Cálculo del precio promedio de la póliza más común</i> .....	63
Tabla 28 <i>Clientes seguros de vida individual histórico</i> .....	64
Tabla 29 <i>Proyección de la oferta</i> .....	65
Tabla 30 <i>Demanda insatisfecha proyectada</i> .....	65
Tabla 31 <i>Tamaño del proyecto</i> .....	65
Tabla 32 <i>Parámetros escenarios de ingreso</i> .....	66

Tabla 33 <i>Ingreso neto escenario esperado</i> .....	67
Tabla 34 <i>Ingreso neto escenario optimista</i> .....	67
Tabla 35 <i>Ingreso neto escenario pesimista</i> .....	67
Tabla 36 <i>Matriz de ponderación de parámetros</i> .....	70
Tabla 37 <i>Matriz de selección de la locación</i> .....	72
Tabla 38 <i>Gerente General</i> .....	75
Tabla 39 <i>Asistente Administrativo financiero</i> .....	77
Tabla 40 <i>Coordinador de operaciones</i> .....	78
Tabla 41 <i>Asesoría Legal</i> .....	80
Tabla 42 <i>Supervisor de Ventas</i> .....	81
Tabla 43 <i>Tipos de empresas</i> .....	82
Tabla 44 <i>Inversión en activos fijo</i> .....	84
Tabla 45 <i>Depreciación</i> .....	85
Tabla 46 <i>Depreciación por año</i> .....	85
Tabla 47 <i>Gasto preoperativo</i> .....	86
Tabla 48 <i>Capital de trabajo</i> .....	86
Tabla 49 <i>Inversión consolidada</i> .....	86
Tabla 50 <i>Características de la inversión</i> .....	87
Tabla 51 <i>Tabla de amortización del crédito</i> .....	87
Tabla 52 <i>Gastos operativos</i> .....	87
Tabla 53 <i>Diseño de estructura salarial</i> .....	88
Tabla 54 <i>Estructura salarial</i> .....	88
Tabla 55 <i>Sueldo más componentes</i> .....	88
Tabla 56 <i>Costos operativos totales</i> .....	89
Tabla 57 <i>Estado de Resultados</i> .....	89
Tabla 58 <i>Estado de flujo de efectivo esperado</i> .....	90
Tabla 59 <i>Estado de Resultados Optimista</i> .....	90
Tabla 60 <i>Estado de Flujo de Efectivo Optimista</i> .....	91
Tabla 61 <i>Estado de Resultados Pesimista</i> .....	91
Tabla 62 <i>Estado de Flujo de Efectivo Pesimista</i> .....	92
Tabla 63 <i>Cálculo de la tasa de descuento de capital propio</i> .....	93
Tabla 64 <i>Tasa de costo ponderado de la estructura de capital</i> .....	93
Tabla 65 <i>Resultados de la Evaluación Financiera</i> .....	93
Tabla 66 <i>Punto de equilibrio</i> .....	94

## Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Diagrama de Ishikawa.....	2
<i>Figura 2.</i> Comparación del comportamiento de la inflación 2019 vs 2020.....	13
<i>Figura 3.</i> Representación gráfica de la evolución de la tasa activa 2019-2020.....	14
<i>Figura 4.</i> Acceso a crédito productivo.....	15
<i>Figura 5.</i> Empleo pleno Ecuador 204-019.....	16
<i>Figura 6.</i> PIB y empleo.....	17
<i>Figura 7.</i> Participación de mercado proveedores.....	19
<i>Figura 8.</i> Distribución de clientes por segmento.....	19
<i>Figura 9.</i> Conformación del mercado de seguros.....	20
<i>Figura 10.</i> Participación de la competencia.....	21
<i>Figura 11.</i> Composición de la prima generado por brókers.....	21
<i>Figura 12.</i> Aseguradoras líderes del mercado.....	22
<i>Figura 13.</i> Macroprocesos gobernantes o estratégicos.....	24
<i>Figura 14.</i> Rango de edad.....	32
<i>Figura 15.</i> Tienen hijos.....	33
<i>Figura 16.</i> Conoce de Seguros.....	34
<i>Figura 17.</i> Tiene seguro de vida.....	35
<i>Figura 18.</i> Cómo lo adquirió.....	36
<i>Figura 19.</i> Por qué no tiene seguro.....	37
<i>Figura 20.</i> ¿Adquiriría un seguro?.....	38
<i>Figura 21.</i> Contrataría asesor de seguros.....	39
<i>Figura 22.</i> Con quién contrataría un seguro.....	40
<i>Figura 23.</i> Mapa de Empatía.....	44
<i>Figura 24.</i> Matriz BCG Seguro Individual.....	48
<i>Figura 25.</i> Ciclo de vida del producto.....	49
<i>Figura 26.</i> Concentración del empleo.....	53
<i>Figura 27.</i> Material POP.....	55
<i>Figura 28.</i> Tríptico.....	56
<i>Figura 29.</i> Oferta histórico vida individual 2016-2019.....	64
<i>Figura 30.</i> Macrolocalización.....	69
<i>Figura 31.</i> Flujo de proceso de ventas.....	73
<i>Figura 32.</i> Organigrama Funcional.....	74

## Capítulo 1: Introducción

La presente investigación se refiere al tema de Seguros de Vida, decidí tomar este tema tomando en cuenta la situación actual en la que se está atravesando a nivel mundial debido al fallecimiento de muchas personas que son el sustento y lo podemos definir como el respaldo económico, financiero, familiar que consiste en el pago de una prima previamente estipulada para que en caso de fallecimiento o incapacidad los beneficiarios del asegurado puedan percibir la cuantía contratada, este valor se lo calcula en base a los ingresos, deudas del asegurado para que puedan continuar con el mismo estilo de vida los beneficiarios.

Para analizar esta problemática hay que tomar en cuenta las situaciones de riesgo que afectan directamente a las familias y por ende a las finanzas, debido a que el día menos pensado cualquier imprevisto puede llegar como una enfermedad, accidente o cualquier causa que lleve al fallecimiento, destruyendo todo lo trabajado o forjado en cuanto al patrimonio para la familia. Esta es la motivación por la que se pretende diseñar la investigación para saber si es rentable o no el asesor productor de seguros de seguros en este ramo.

Analizando el sistema social, cultural, económico en la actualidad se puede evidenciar que, en el mercado de seguros, la demanda de las pólizas de vida es mínima debido a la falta de conocimiento, por ende, hay muchas familias que han quedado en la ruina por no tener un seguro de vida o por la falta de asesoramiento de este en no cubrir los requerimientos necesarios del prospecto y futuro cliente, el siguiente diagrama muestra la problemática identificada frente a la pobre participación del ramo de seguros individuales en los seguro de vida:

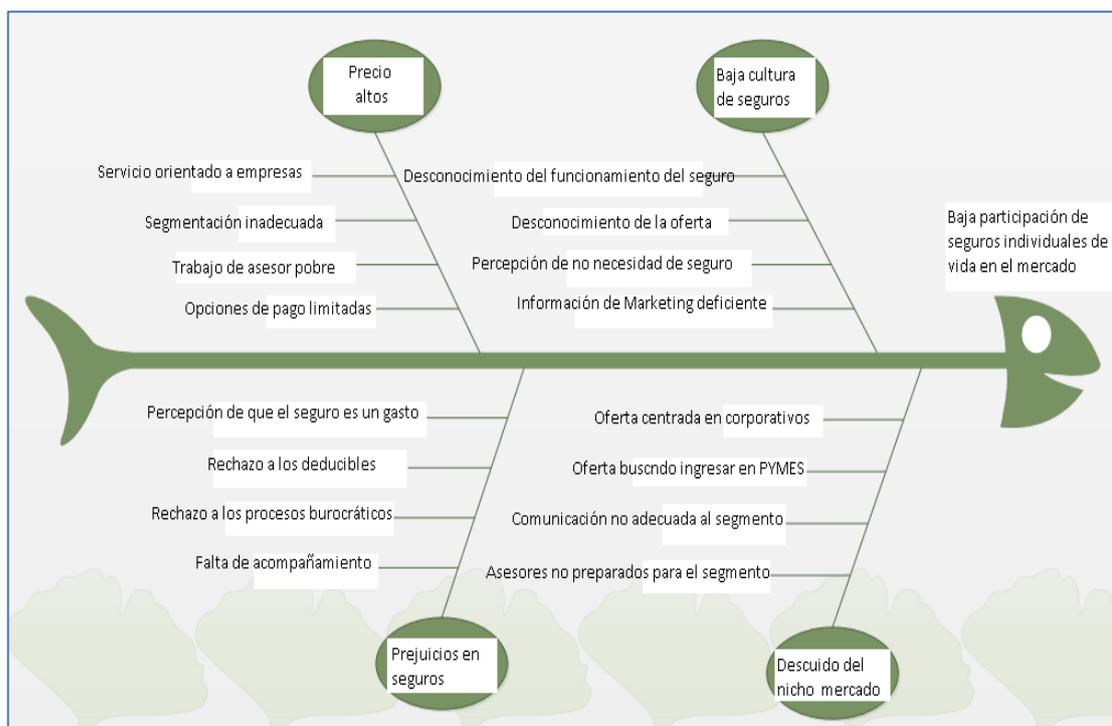


Figura 1. Diagrama de Ishikawa

El diagrama previo describe la situación problemática identificada, la limitada participación del mercado de seguros de vida que tiene el ramo de seguros individuales, pese a que se esperaría que este fuese el segmento más significativo; se debe una baja cultura de seguros en la sociedad ecuatoriana; esto se da porque en forma general no existe una información adecuada al cliente individual respecto a la necesidad de contar con un seguro de vida; la mayoría de personas no considera que su vida pueda tener un fin repentino o pueda sufrir algún tipo de accidente que lo incapacite; y esto tiene su origen en la orientación de la oferta hacia los seguros corporativos y PYMES, lo que deja al segmento de seguros de vida individuales desatendido.

Existe también un problema de percepción entre el público meta, se considera el pago de un seguro un gasto y no una inversión, además se percibe la mecánica del deducible como engorrosa e injusta para el asegurado así como el desconocimiento del proceso de pago de un seguro, conduce a pensar que este no es efectivo; esto se origina en la falta de un acompañamiento adecuado por parte de los asesores de

seguros, otra vez, muy centrados en cuentas corporativas, o a la alta rotación de asesores en brókers que al cambiar de empresa no dejan un registro de seguimiento de su cartera de clientes.

Otra factor que incide en el problema es la falta de opciones de pago y una proceso de segmentación de mercado inadecuado; se debe considerar que el seguro no es una necesidad básica de los clientes, y cuando los asesores se dirigen a segmentos que no alcanzan a cubrir sus necesidades de base, son rechazados porque el seguro no se percibe como una necesidad inmediata, es indispensable segmentar adecuadamente el mercado y diseñar apropiadamente la comunicación para no desperdiciar esfuerzos de la fuerza de ventas.

### **Antecedentes**

El origen de los seguros en el Ecuador empieza en la época Republicana estas compañías tenían una forma rudimentaria y con pocos recursos para dar cobertura a riesgos muy básicos, y en el año de 1.933 se autoriza a la Súper Intendencia de Bancos para que sea el organismo y ente de control para las compañías de seguros, siendo la primera compañía La Nacional de Seguros, hoy en día conocida como Generali Ecuador Compañía de Seguros, y desde el 14 de Septiembre del 2015 la Superintendencia de Compañías y Valores asumió el control de los seguros privados en el Ecuador. (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. 2015).

En Ecuador se puede acceder a todo tipo de seguro: seguro de vida, que proporciona dinero a los sobrevivientes en caso de fallecimiento; seguro de automóvil, que proporciona dinero para pagar facturas que surgen de un accidente automovilístico; y seguro de responsabilidad civil, que proporciona dinero para facturas que surgen de nuestras acciones profesionales o personales. Una póliza de seguro es el documento que describe las situaciones cubiertas por un tipo particular de seguro. Una póliza de seguro

es un contrato legal entre el individuo y la compañía que proporciona el seguro. La política establece las condiciones del contrato y el costo del contrato. El costo del contrato, llamado prima, es una tarifa que el titular de la póliza paga a intervalos regulares (Moisio, M. 2019).

En la actualidad las personas no han hecho conciencia del seguro de vida debido a la cultura en el Distrito Metropolitano de Quito llegando muchas personas a quedar en la ruina por la falta de protección financiera familiar.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un plan de negocios en la creación de un asesor productor de seguros enfocándose en el ramo de Vida Individual y asesoramiento correcto para fomentar la cultura de protección financiera familiar, en el distrito metropolitano de Quito.

### **Objetivo Especifico**

- Elaborar un diagnóstico general del sector productor de seguros del sector de ramo individual en Ecuador.
- Desarrollar una investigación de mercado para el diseño del servicio mediante información directa e indirecta que sirva de base al plan comercial.
- Diseñar un plan de marketing con las estrategias comerciales específicas en los diferentes componentes para el mercado objetivo.
- Desarrollar el diseño técnico de procesos y servicios en todo lo referente a los procesos de servicio, ubicación.
- Determinar la viabilidad financiera del proyecto mediante un análisis financiero detallado que tome en cuenta las proyecciones financieras del proyecto.

## **Justificación**

En Inglaterra en 1762 nace la primera compañía de seguros creando un modelo de operaciones en cálculos actuariales, tomando como factores la edad para poder calcular la escala de mortalidad y según eso se establecía la prima a pagar, si los cálculos no coincidían y se generaban excedentes del pago de primas se los repartían entre los asegurados y es así que Equitable Life Assurance Society se convirtió en la primera compañía de seguros de vida.

A partir del 2015 el mercado de seguros a nivel mundial movió más de 6 billones de dólares, el 56% corresponde a seguros que no son de vida, y el 44% a vida, en América Latina la relación es 58% a 42% respectivamente. En Ecuador el porcentaje de seguros de vida es el 19%.

El seguro de vida es catalogado en muchas partes como un símbolo de status debido a los paradigmas de la sociedad, sin darse cuenta que muchas veces es más económico que cualquier otro seguro, y se piensa que es solo para personas mayores cuando es todo lo contrario, es mejor siempre contratar una póliza de vida cuando eres joven, dado que la prima es baja y tiene un mayor rendimiento.

Según los expertos la mejor edad para contratar un seguro de vida es a partir de los 30 años donde se empieza la vida laboral o la creación de la familia y porque son los años en los que empiezan a ser más productivos, y el costo no es tan alto. Los seguros de Vida en la actualidad han ganado un mayor mercado, incluso como servicio de ahorro y empieza a ser parte prioritaria en las nuevas generaciones de padres de familia, que además de la protección económica buscan también acumular un fondo adicional para ellos o sus hijos.

La pandemia lastimosamente hizo que las personas tengan conciencia del valor de la vida y generar ahorro para cualquier eventualidad, esta enfermedad ha

matado a más de 4800 personas en el Ecuador y en la ciudad de Quito a más de 400 según el diario El Comercio. Se puede palpar la pobreza a la que han llegado muchas familias además del dolor sentimental por la partida de un ser querido y más aún si fue el sustento.

Según el COSEDE, en la actualidad el sistema financiero exige como requisito que al acceder a un crédito se deba tener un seguro de vida con la finalidad de respaldar la deuda adquirida o como condicionamiento para cubrir el saldo de la deuda en caso de que fallezca el deudor.

Este plan de negocios ayudara a varias familias de Quito en la protección financiera familiar, basándonos en un modelo económico ya sea este a corto o a largo plazo para que los ingresos que perciben de los dependientes no se vean afectados.

Además, cuenta con otra alternativa aparte de la póliza de vida puede tener la opción de generar un ahorro que puede servir para una jubilación o si hay niños pequeños programar sus estudios universitarios, este proyecto tendrá un impacto positivo en la sociedad por el efecto económico y con un asesoramiento correcto se puede evaluar los requerimientos específicos de los clientes.

### **Análisis del medio**

El mercado o personas del Distrito Metropolitano de Quito por falta de conocimiento no aprovechan las bondades del seguro de vida, esto sucede porque no existe una cultura desarrollada de prevención, respaldo, de autoprotección. La falta de investigación y conocimiento de los seguros no permite que las personas tengan un mejor estilo de vida a diferencia de otras culturas extranjeras en las que por regla deben contar con uno o varios seguros para precautelar el bienestar cuando lleguen a faltar a sus familias, se debe tomar en cuenta que estos seguros permiten sobre llevar hechos que puedan suceder en el futuro y que tengan consecuencias negativas de las se

puedan lamentar; al tener un asesor productor de seguros se puede aprovechar al máximo de muchos beneficios desconocidos al contratar una póliza de vida y por otro la cantidad de compañías aseguradoras que ofrecen diversidad de productos llegando a satisfacer las necesidades de los clientes y a la vez incentivar a que más personas puedan acceder a estas negociaciones entre el asegurado y el asegurador como principales protagonistas del mercado de servicios en los que se encuentran las compañías de seguros en el Distrito Metropolitano de Quito.

### **El concepto del negocio (CANVAS)**

Socios Claves:

Trabajaremos con todas las aseguradoras de vida

Actividades:

El bróker realizara de acuerdo con el plan de negocios la venta, comercialización y asesoramiento de seguros de vida.

Propuesta de valor

En el plan de negocios la propuesta de valor será la atención personalizada para poder cotizar de acuerdo con la necesidad y presupuesto del cliente, logrando un cierre seguro y tranquilo, además de un acompañamiento con tres llamadas al año la primera seria de bienvenida para que se sienta contento de su decisión y de la póliza adquirida, la segunda llamada será en su cumpleaños a felicitarle y la tercera llamada será para la renovación. El cliente podrá tener la tranquilidad de que si llega a faltar a su familia deja un respaldo económico como herencia y si no le pasa nada genera un ahorro que puede ser su jubilación.

Como valor agregado daremos a nuestros asegurados una tarjeta de descuentos para que puedan realizarse un chequeo médico total una vez al año en un centro médico de convenio, y realizaremos convenios con funerarias para dar el servicio exequial en

caso de que el asegurado fallezca y sus beneficiarios en el momento del dolor no tengan que estar pendientes de solucionar el tema fúnebre.

**Relaciones con clientes:**

Se dará asistencia personal, por medio de la página web, de call-center, online por diferentes plataformas: ZOOM, TWICH, WHATSAPP, SKYPE, TEAMS, y redes sociales como LINKEDIN, WHATSAPP, FACEBOOK, TWITER, INSTAGRAM y aplicaciones donde el cliente pueda cotizar lo que necesita y adquirir su póliza virtual.

**Segmentos de clientes:**

Podrán acceder a las pólizas de vida toda persona mayor de 18 años que cuente con la capacidad económica de solventar la póliza hasta los 65 años siempre y cuando no tenga enfermedades crónicas, catastróficas ni preexistencias y menores de edad siempre que sus padres cuenten con un seguro que duplique el valor a contratar.

**Recursos:**

En este modelo de negocios los recursos a los que se accederá es la conformación de una Fuerza de ventas free lance, donde se dará incentivos económicos además de sus comisiones y puede trabajar toda persona generar ingresos o extras para esto se les capacitara adecuadamente para dar un excelente servicio a nuestros futuros clientes pudiendo solventar cualquier inquietud, personal para call-center, estos se encargara de buscar clientes, agendar citas, realizar renovaciones, plataforma online y bases de datos.

**Canales:**

Marketing Online

Facebook: <https://www.facebook.com/CarlaLopezseg/>

Instagram: [clopez.seg@outlook.com](mailto:clopez.seg@outlook.com)

[WhatsApp: 0995270271](https://wa.me/0995270271)

**Estructura de costos:**

Se realizarán pagos de nómina, alquiler de oficina, servicios básicos, suministros, muebles y enseres, movilización, publicidad y marketing.

**Flujo de ingresos:**

Producto principal seguros de vida

Publicidad mediante redes sociales

Tabla 1  
*Concepto de negocios-Canvas*

<b>Socios clave</b>	<b>Actividades clave</b>	<b>Propuestas de valor</b>	<b>Relación con clientes</b>	<b>Segmentos de clientes</b>	<b>Recursos clave</b>	<b>Canales</b>	<b>Estructura de costos</b>
Los socios clave de la iniciativa de negocios son las aseguradoras que proveen el servicio para los clientes de bróker, para las aseguradoras, el bróker es el intermediario o comercializador; el bróker, sin embargo, no solo hace la labor de ventas, sino también de asesoramiento del cliente en la gestión del reclamo en el caso de hacer tangible el reclamo.	Las actividades clave del bróker son la gestión de ventas, mediante la identificación de nichos de mercado desatendidos, para transmitir esa información a las aseguradoras de riesgos para el diseño de productos; y el asesoramiento de los clientes potenciales en la gestión de reclamos y venta de productos, sobre todo desde el punto de vista de la mezcla de productos.	El servicio de seguros es relativamente desconocido para el público meta lo que genera desconfianza, hechos como la pandemia o el terremoto del 2016 dieron un impulso al mercado, pero lo cierto es que el aseguramiento privado aún no logra mayor cobertura en la sociedad; la función del bróker es justamente acercar los beneficios del aseguramiento a un público que percibe el servicio como un costo innecesario.	El tipo de relación que se requiere es de confianza, la gestión de un seguro se basa en la confianza puesto que es un servicio intangible que no necesariamente se va a hacer tangible	El valor lo estamos creando para todos los actores de la red del bróker, los proveedores pueden ampliar su base de suscriptores sin invertir en fuerza de ventas propia, los clientes pueden lograr un trato personalizado y que genere confianza y los accionistas generan un margen que produzca rentabilidad.	El recurso clave es el personal, es indispensable la gestión de ventas a nivel personal del asesor de ventas, la habilidad personal del vendedor es el valor agregado, este valor agregado se centra en el conocimiento y experiencia acumulada del personal de ventas, el entrenamiento es clave.	Los canales digitales han maximizado el alcance del público meta en el presente contexto, sin embargo, la relación interpersonal aún sigue siendo necesaria	Los costos principales están representados por el margen que retiene la empresa que provee el seguro y los salarios y comisiones que la fuerza de ventas retiene; os costos fijos no son significativos respecto al costo total.

## **Resumen**

Un Asesor Productor de Seguros, es un profesional encargado de ofrecer un servicio, un intermediario entre la Compañía de Seguros y los clientes, este puede ser una persona natural o jurídica.

Para poder ejercer como Asesor Productor de Seguros se debe realizar la inscripción en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, para esto se deben rendir exámenes de acuerdo al ramo que desee comercializar, que al ser aprobadas le acreditan como Asesor Productor de Seguros. El Asesor Productor de Seguros puede trabajar de manera individual o a su vez formando una sociedad.

El Asesor Productor de Seguros tiene la libertad de trabajar con la aseguradora que desee siempre y cuando esta le haya otorgado el agenciamiento, además cualquiera de las partes puede prescindir de esta relación cuando lo deseen, si esto llega a pasar la aseguradora puede quitar los clientes y otorgarle a otro Asesor Productor de Seguros o a su vez el Asesor Productor de Seguros puede darle al cliente la alternativa de otra aseguradora.

Toda Aseguradora y Asesor Productor de Seguros está regulada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Servicios.

El plan de negocios consiste en la comercialización de Seguros de vida en la ciudad de Quito brindando a los clientes la alternativa de poder obtener sus pólizas con las mejores compañías aseguradoras y obtener un excelente servicio personalizado de acuerdo a sus necesidades. La gran población de la ciudad de Quito nos hace ver que el negocio de Asesor Productor de Seguros en el ramo de Vida es muy rentable ya que son pocas las personas que cuentan con este seguro debido a su desconocimiento, creencias, etc. Y es la oportunidad perfecta para generar varios contratos.

## Capítulo 2: Análisis e Investigación de Mercado

### Análisis de Macroentorno

#### Político

“Los factores político-legales son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles, que tendrán una repercusión económica”. (Inma, y otros, 2014)

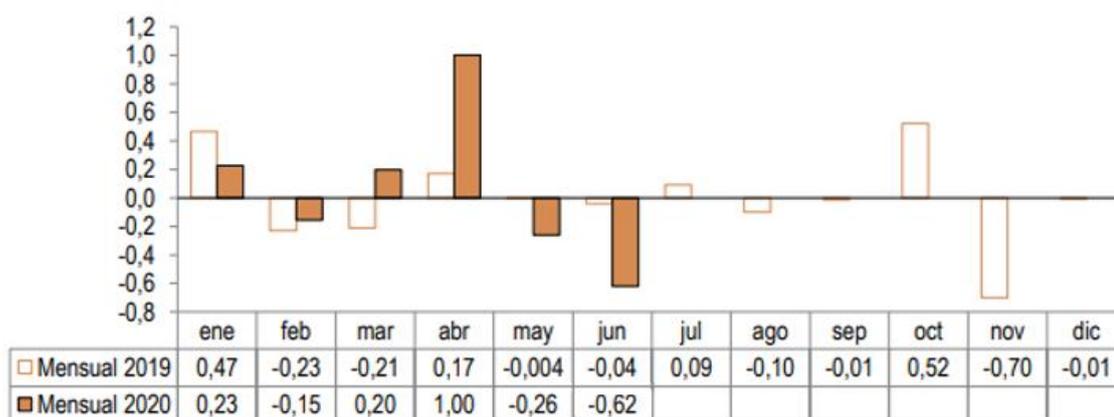
A nivel político, el escenario se avizora sombrío, esto debido a que la pandemia que azota a toda la humanidad, ha revelado en el Ecuador la fragilidad de las instituciones públicas, lo infiltradas que están por las redes de corrupción en todos los niveles las funciones del Estado, y las elecciones a realizarse en el 2021 muestran un tablero político altamente fraccionado, con una posibilidad elevada de que la tendencia que ha dominado al Ecuador por lo últimos 15 años ceda su lugar a otra corriente política, y con el riesgo cierto de que algunos de los grupos populistas, y otros extremistas de izquierda o derecha, que están tratando de llegar al poder; alcancen altas cuotas de poder; en este escenario, se prevé que la incertidumbre política y el poderoso golpe económico que la delicada economía del país experimenta, fruto de la pandemia, impacto maximizado por una corrupción crónica del aparato estatal, genere explosiones de descontento social como el vivido en Octubre de 2019 con el paro indígena; lo que se traducirá en un freno adicional a las actividades económicas del país; en este contexto, el factor político se considera una AMENAZA para la empresa a corto y mediano plazo; puesto que las turbulencias que pueda experimentar el país se puede reflejar en una reducción del volumen de negocio, o la necesidad de reducir primas para atraer clientes.

## Económico

En el análisis del entorno económico se consideran los indicadores macroeconómicos relacionados con el poder adquisitivo de los compradores. Lo más relevantes son el nivel y la distribución de la renta, el tipo de interés, el tipo de cambio, la inflación, la etapa del ciclo económico y la tasa de desempleo. (Inma, y otros, 2014)

### *Tasa de inflación.*

La inflación es la pérdida de poder adquisitivo de la moneda en el tiempo, por efecto de externalidades de la economía o del ciclo económico, el siguiente gráfico muestra el comportamiento de la inflación en el periodo de tiempo elegido. (Banco Central del Ecuador, 2020).



*Figura 2.* Comparación del comportamiento de la inflación 2019 vs 2020  
Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2020).

Se puede observar que los niveles de precios comparativos para enero y febrero, son comparables para el año 2019 contra el 2020, para el mes de marzo, la tendencia se empieza a revertir, con el inicio de la pandemia, los precios se disparan en marzo y abril de la mano del incremento de la demanda de bienes por las compras por impulso debido al inicio de la cuarentena, mayo y junio muestra inflación negativa, lo que revela la reducción de precios de los bienes y servicios de forma general dada la

destrucción del tejido productivo que ha seguido a la cuarentena; dada la naturaleza de la línea de negocio de la empresa, su operación está muy ligada al sector de la construcción, un segmento particularmente afectado por las condiciones actuales, pero que sin embargo, se considera en todos los planes de reactivación, dado su peso porcentual en la generación de PIB (20%) (El Comercio, 2020), tomaran en cuenta especialmente a este sector; de modo que la empresa, deberá capear el freno en su actividad en tanto la humanidad halla una salida a esta a esta pandemia, probablemente el 2021; para la iniciativa planteada debe considerarse que un proceso deflacionario sostenido no representa una economía sana, sino una crisis profunda que destruye empleo, en estas condiciones, y tomando en cuenta que el servicio a ofrecer no está en la base de la pirámide de necesidades; este escenario representa una AMENAZA para la naciente organización.

#### *Tasa activa del sistema financiero.*

“Según el Banco Central establece que: "La Tasa Activa Efectiva Referencial corresponde a la tasa de interés activa efectiva referencial del segmento comercial prioritario corporativo". (Banco Central del Ecuador, 2020)

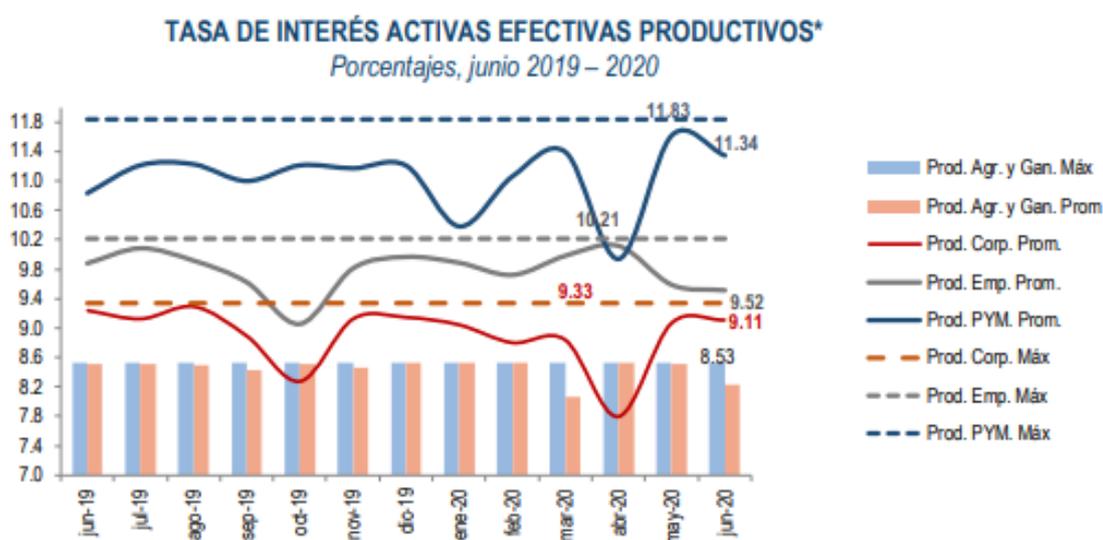


Figura 3. Representación gráfica de la evolución de la tasa activa 2019-2020  
Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2020)

Hasta el inicio de la pandemia se observa que las tasas de interés activas de los diferentes productos financieros del segmento productivo, son relativamente estables, sin embargo desde marzo se observa un comportamiento atípico de la mano de la pandemia, en marzo empieza a caer, en mayo alcanza cotas mínimas, para empezar a recuperarse desde mayo; en junio las tasas recuperan su valor previo a la pandemia; en este contexto, se espera que la organización tenga una OPORTUNIDAD puesto que esto permite planificación a mediano y corto plazo.

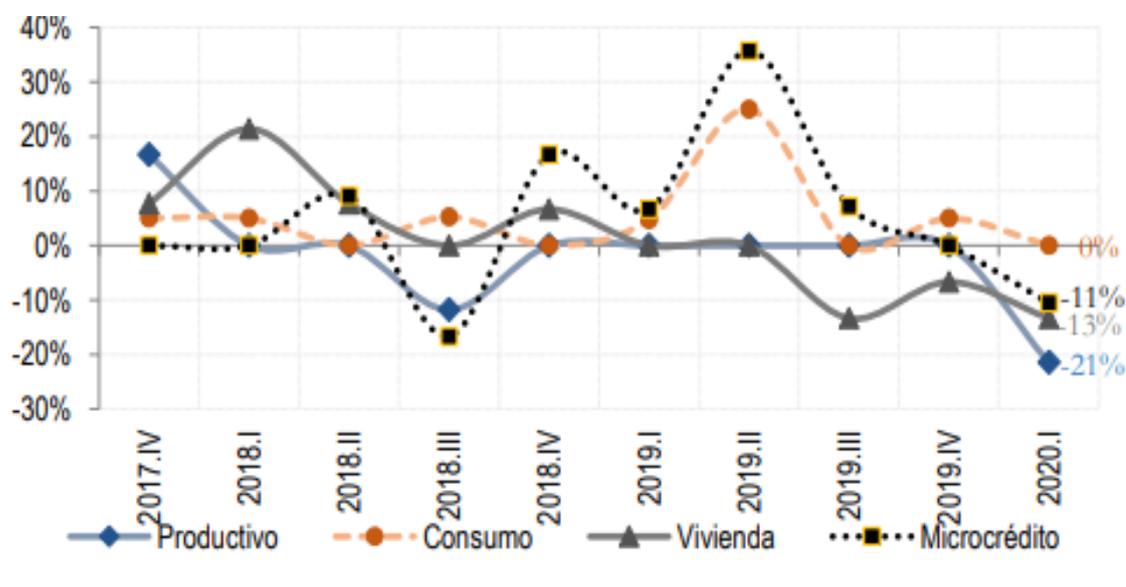


Figura 4. Acceso a crédito productivo  
Tomado de: (BCE, 2020)

Se puede observar que al tercero y cuarto trimestre del 2019, el acceso al crédito productivo estaba más restringido, debido al incremento de la morosidad en los segmentos crediticios identificado en el año anterior (El Comercio, 2020), pero con una leve recuperación al cuarto trimestre del 2019 respecto al trimestre anterior, sin embargo, el primer trimestre del 2020 revela un hundimiento de la actividad crediticia, por la pandemia y aunque no hay a la fecha información del segundo trimestre, se espera que los resultados sean igual de bajos aunque con un leve recuperación debido a la puesta en marcha de los programas de reactivación económica y acceso a crédito a todos los

sectores económicos; eso muestra que las políticas de otorgamiento de crédito serán muy restrictivas puesto que el sector financiero está en un proceso de cuidado de sus propios indicadores, lo representa una DEBILIDAD puesto que el acceso al crédito puede ser escaso a corto y mediano plazo, sobre todo para una iniciativa de negocios nueva.

## Social

### Empleo.

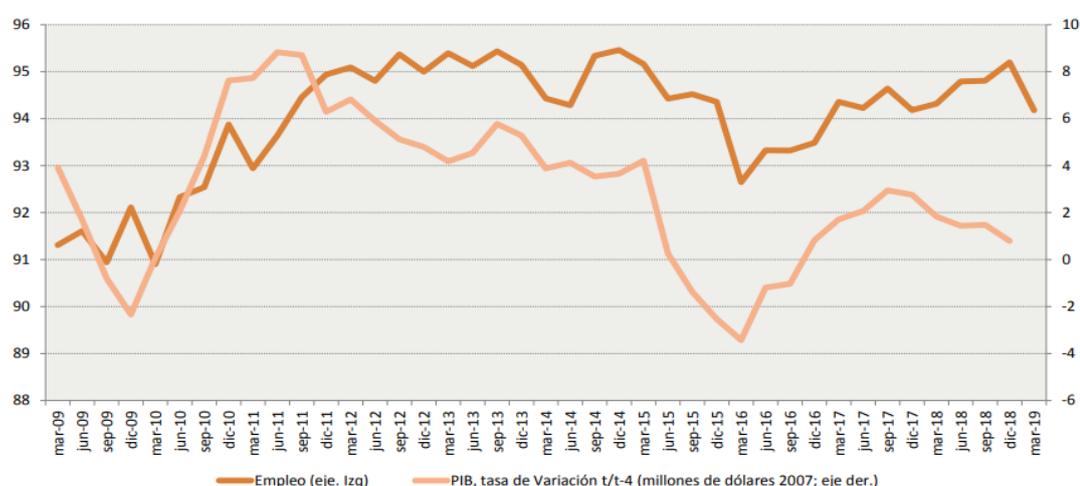


Figura 5. Empleo pleno Ecuador 2014-2019  
Tomado de: (BCE, 2019)

Como puede observarse, el empleo pleno ha mantenido un sostenido deterioro en el periodo analizado, en contraste el subempleo ha crecido proporcionalmente, mientras el desempleo se ha mantenido entre el 4% y el 5% durante este periodo; esto se puede atribuir al rígido marco legal laboral que existe en el Ecuador, que desincentiva a las empresas a legalizar la situación laboral de sus empleados y que prefieren buscar alternativas para la contratación de empleados; sin embargo, estos son indicadores antes de la pandemia, actualmente, el INEC ha fijado la tasa de empleo pleno en el 16.7% (El Comercio, 2020), frente al 37.9% del año 2019; mientras el desempleo se ubica entre el 10% y 11% (El Comercio, 2020); es decir más del doble frente al mismo periodo del

2019; en este sentido se están tomando medidas que permitan a las empresas conseguir personal en otras modalidades de empleo más flexibles y existe un incremento de la oferta laboral en todos los campos de modo que el costo de la misma (sueldos y salarios) se reducirá; esto es una OPORTUNIDAD ya que la organización puede captar talento humano para probarlo a un costo mínimo y sin el riesgo de quedar atrapado con un empleado sin buena actitud o ética laboral debido a las leyes laborales.

### *PIB y empleo.*



*Figura 6. PIB y empleo*  
Tomado de: (BCE, 2019)

Como puede observarse, el crecimiento del PIB y el empleo están relacionados directamente, de modo que una caída en el empleo será acompañada necesariamente por una baja en el crecimiento del PIB, en este contexto se presenta una AMENAZA para la empresa ante la caída sensible de la actividad económica, lo que le obliga a establecer estrategias a corto plazo para incentivar su mercado.

### **Tecnológico**

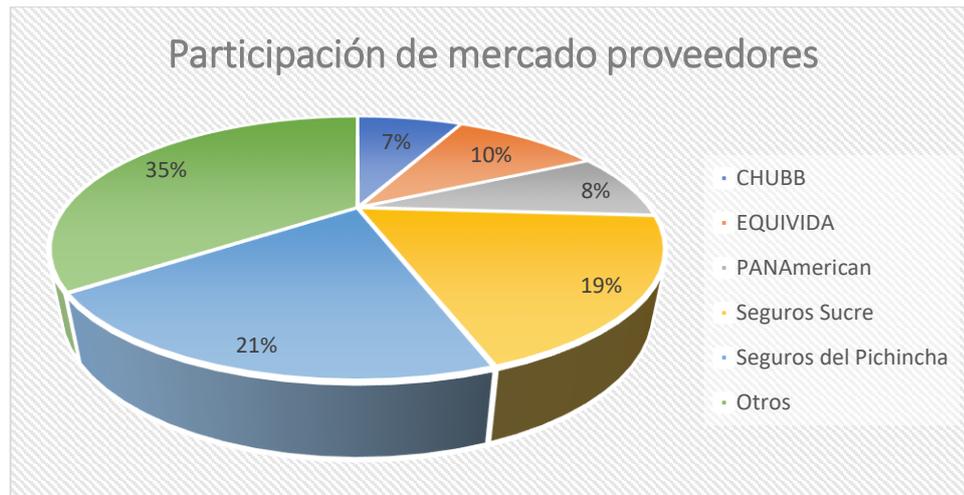
La aparición de innovaciones técnicas en el mercado, tanto de producto como de procesos, van a permitir a las compañías ser más o menos eficientes, de modo que los factores tecnológicos de una empresa se convierten en un gran diferenciador corporativo a la hora de enfrentarse a la competencia. (Inma, y otros, 2014)

En el contexto de la pandemia, existe una evolución de los medios de comunicación tradicionales, se ha puesto de manifiesto que las videoconferencias, contactos telefónicos, firmas digitales, transferencias y pagos virtuales, son una manera viable de hacer negocios, esto significa que la fuerza de ventas de cualquier empresa se verá potenciada por el hecho de que su tiempo útil se multiplica al eliminar los tiempos de traslado y los costos de ventas se reducen al minimizar el costo logístico, es decir, un vendedor desde su casa en el mismo día, puede atender a reuniones en cualquier parte del país; esta evolución de la forma de hacer negocios es una **OPORTUNIDAD** para la naciente empresa.

### **Análisis de Microentorno**

#### **Proveedores**

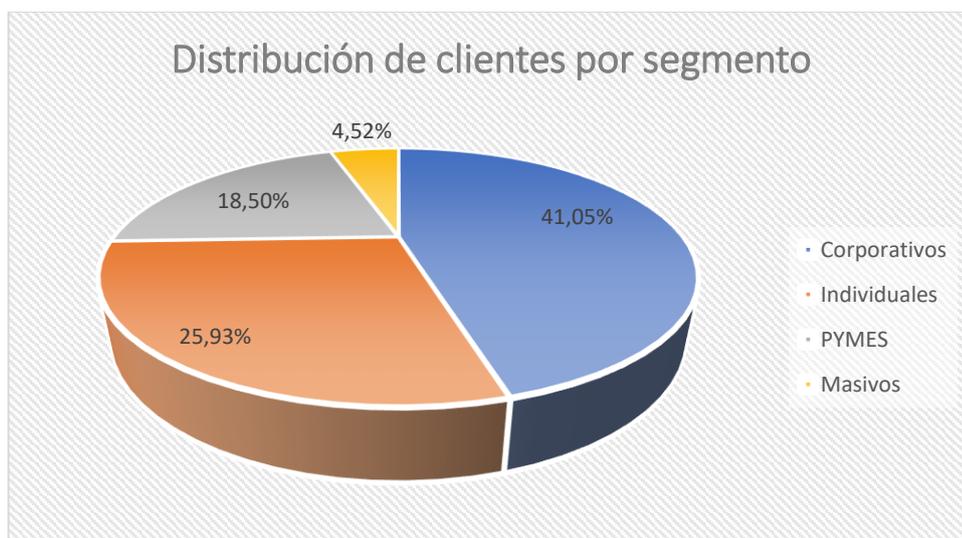
La presente iniciativa se centra en la generación de un asesor de seguros de vida, en este sentido, los proveedores de servicios son las aseguradoras de vida que se consideran socios estratégicos de la empresa; entre ellas las más grandes son CHUBB, PANAMERICAN, Seguros Sucre, Equivida, Seguros de Pichincha, que en conjunto captan ventas anuales de 385 millones de dólares anuales, lo que representa aproximadamente el 65% del mercado total (EKOS, 2020), la competencia entre empresas de seguros es muy intensa y se centra en precios, por lo que el asesor de seguros que se pretende implementar puede gestionar precios adecuados para los clientes al tener poder de negociación, lo que representa una **FORTALEZA** de la empresa, la siguiente muestra lo expuesto:



*Figura 7.* Participación de mercado proveedores  
Tomado de: (EKOS, 2020)

### Clientes

El cliente es cualquier persona en capacidad de adquirir un seguro de vida, para ello debe considerarse que existen cuatro segmentos de mercado, estos son los clientes corporativos, individuales, PYMES y masivos; en empresas del sector, la distribución de los clientes es como sigue:

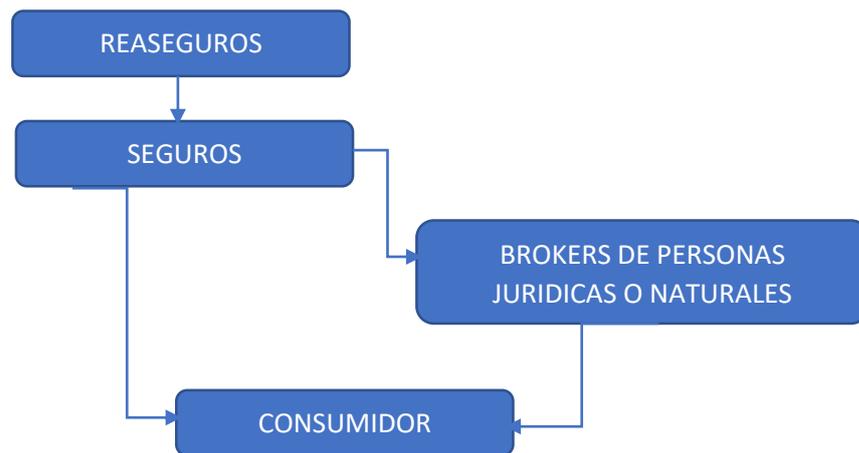


*Figura 8.* Distribución de clientes por segmento  
Tomado de: (EKOS, 2020)

El mercado como puede verse se puede atacar en diferentes segmentos, pero la situación actual ocasionada por la pandemia, brinda una oportunidad sobre el mercado de seguro individual, que en la distribución actual representa solo el 25.93% de los segmentos de mercado, pero se debe a la escasa cultura de seguro en el Ecuador, sin embargo, la pandemia ha generado un interés en las personas de protegerse de riesgos futuros; es una OPORTUNIDAD para desarrollar el mercado de intangibles como lo es el seguro.

### **Rivalidad competitiva**

El mercado de productores de seguros está constituido se conforma de la siguiente forma:



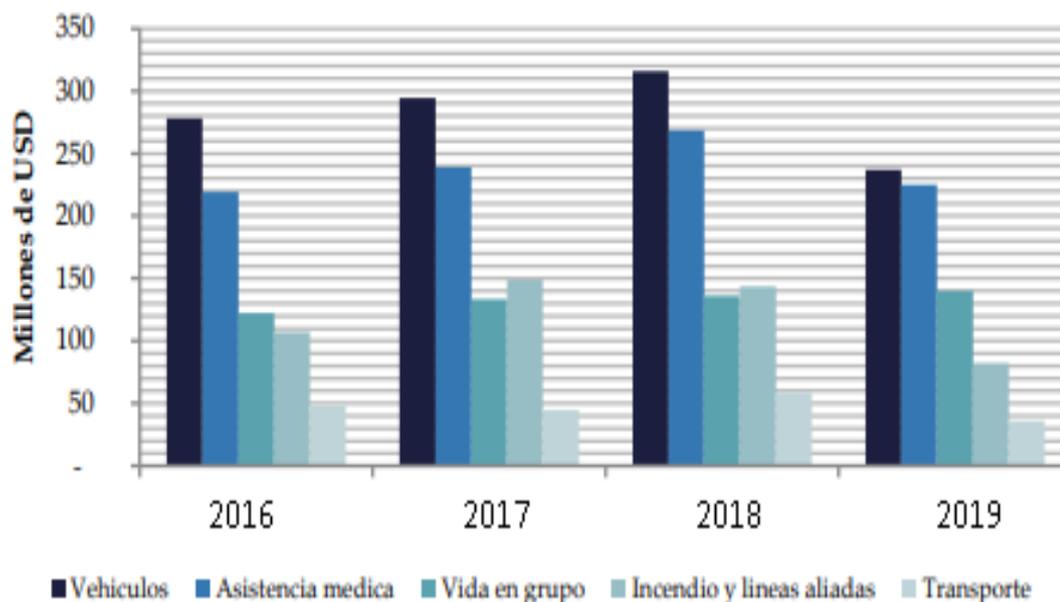
*Figura 9.* Conformación del mercado de seguros  
Tomado de: (Superintendencia de Control de Poder de Mercado, 2019)

Como puede observarse, los Brókers de Seguros que son personas jurídicas autorizadas para suscribir contratos de seguros, que en el Ecuador están registrados 76 (EKOS, 2019), concentran casi el 78% de primas generadas en el sector (Superintendencia de Compañías, 2018) y de estos, las 5 principales empresas productoras de seguros, se muestran en la siguiente gráfica:



*Figura 10.* Participación de la competencia  
Tomado de: (EKOS, 2020)

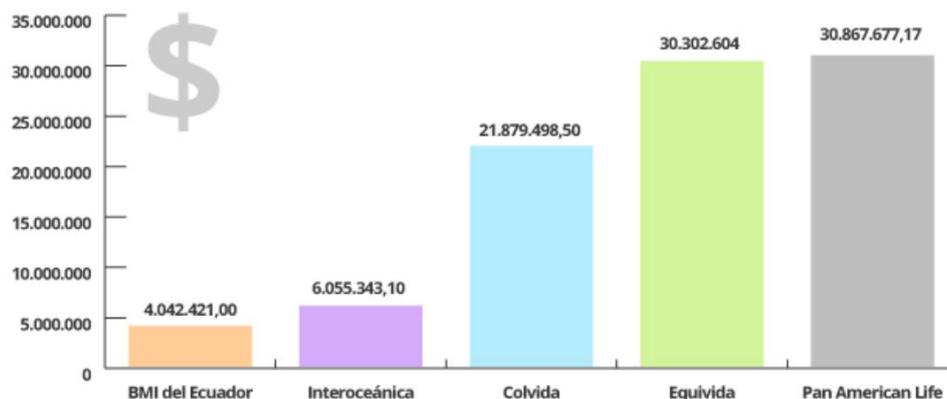
Como puede inferirse, los brókers son los grandes actores del sistema de producción de seguros, sin embargo, estos se centran en todas las líneas de negocio, de las cuales los seguros de vida, no es el segmento más rentable, la siguiente gráfica muestra la composición de la prima generado por los brókers para el 2019:



*Figura 11.* Composición de la prima generado por brókers  
Tomado de: (Superintendencia de Compañías, 2018)

Como puede observarse, las líneas de vehículos y asistencia médica generan más impacto en el negocio que el segmento de vida en grupo, el segmento de vida individual tiene un aporte marginal sobre el flujo de los brókers de hecho es la octava parte aproximadamente respecto a vida en grupo (Superintendencia de Control de Poder de Mercado, 2019), sin embargo, el crecimiento del segmento de seguros de vida en grupo es de 15% contra el 23% del segmento de vida individual (Superintendencia de Control de Poder de Mercado, 2019) en contraste el costo de siniestralidad del seguro de vida en grupo es de 18% en promedio contra el 13% del seguro de vida individual, es decir, vida individual es más rentable, esta información revela que los grandes competidores se centran en segmentos diferentes del de seguro individuales de vida pero existe una importante OPORTUNIDAD de negocio en los segmentos de vida individual.

En el ramo de los seguros de vida individual, las aseguradoras líderes del mercado se muestran en la siguiente gráfica:



*Figura 12.* Aseguradoras líderes del mercado  
Tomado de: (Grupo Mancheno, 2020)

De estas, la estrategia de negocios principal se centra en la relación con brókers y de forma marginal usan medios en línea de suscripción de seguros directa con la empresa, es decir, ubican sus seguros principalmente a través de brókers, solo BMI y

Equivida tienen una estrategia de acercamiento directo al cliente final con fuerza de ventas; aunque los esfuerzos principales se centran en seguros de vida en grupo; esto representa un vacío de mercado en un segmento de alto crecimiento desatendido lo cual es una OPORTUNIDAD de negocio.

Además de los brókers y empresas de seguros que atacan directamente al cliente, en el mercado, existe una nutrida competencia de asesores de seguros que son personas naturales, de hecho se encuentran registradas 665 personas naturales (Superintendencia de Compañías, 2018) como agentes con licencia para suscribir seguros, es decir, que cuentan con los requisitos para obtener la licencia, aunque en su mayoría no tienen una estructura organizativa definida detrás, sino que buscan la empresas o brókers de seguros cuando identifican un cliente potencial; puesto que los convenios establecidos con las aseguradoras; mientras menor la aseguradora de respaldo, más alto el valor de la prima y por lo tanto mayor la necesidad de una estrategia de marketing sólida (EKOS, 2020); como puede inferirse entonces este nivel de competencia es muy atomizado con una amplia variedad en precios y centrado en el servicio, los competidores buscan diferenciarse a través de la provisión de servicios que los muestren diferentes respecto a la competencia, la organización puede obtener una diferenciación significativa a través de la personalización y acompañamiento que es una deficiencia del sector competitivo, esto representa una FORTALEZA organizacional.

### **Nuevos entrantes**

En la práctica no se requieren altos volúmenes de inversión sino contactos de mercado para ingresar a la competencia, sin embargo los ingresos probables pueden ser bajos en tanto se establece una posición de mercado; por lo que la entrada de competidores está sujeta a la disponibilidad de empleo seguro en empresas proveedoras de seguros; bajo la situación actual de pandemia, esto sería una AMENAZA puesto que

se incrementaría la competencia eventual si cumplen las exigencias legales que incluyen experiencia en el mercado y acreditación de estudios superiores en el área de seguros (Superintendencia de Compañías, 2018), lo que obliga a diseñar estrategias para acceder a mercados de nicho que no estén atendidos.

### Productos sustitutos

No existen productos sustitutos para el servicio que se está promoviendo; por lo tanto, en este sentido no se puede establecer connotaciones gerenciales para el FODA.

### Cadena de Valor

Con el fin de identificar los elementos de la cadena de valor de la operación de la futura organización se muestra la construcción de procesos de la empresa a formar:

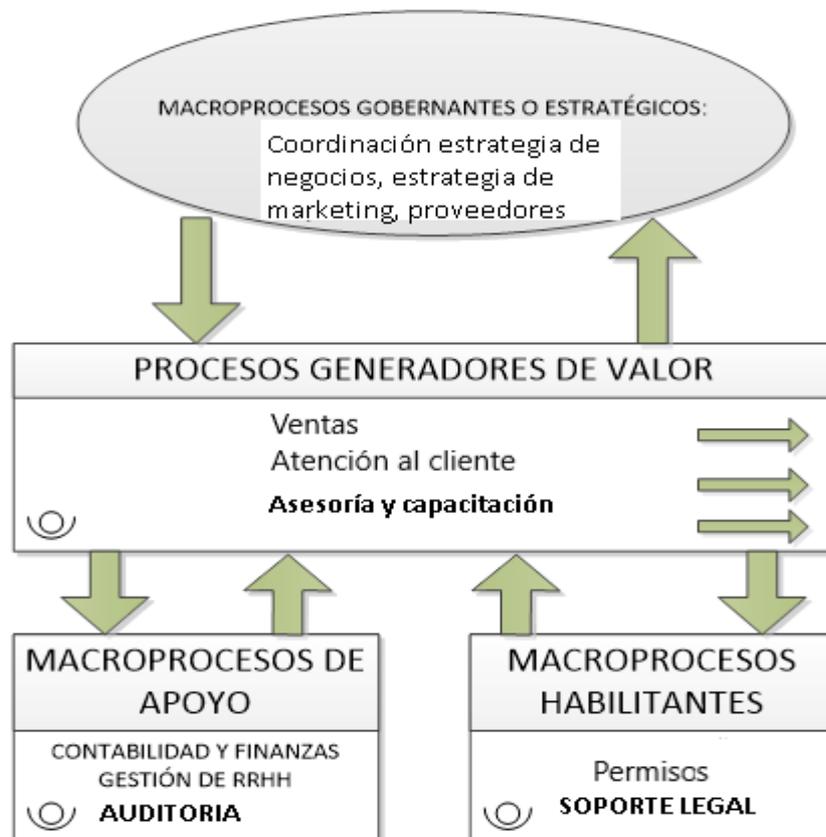


Figura 13. Macroprocesos gobernantes o estratégicos

## **Macroprocesos gobernantes o estratégicos**

### **Área Gerencia**

Estos se desarrollan a nivel del área de gerencial y ejecutiva, generan la estrategia genérica y particular para toda el área, estos procesos son:

Coordinación estrategia de negocios:

- Reuniones anuales de la planta ejecutiva y directiva para la planificación estratégica del año.
- Revisión de la situación financiera y de las perspectivas de ingreso y gasto anuales.
- Definición de parámetros de inversión y retención de utilidades para accionistas en función de los parámetros financieros.
- Identificación de oportunidades y riesgos a mediano y corto plazo, establecimiento de estrategias de mitigación.

Estrategias de marketing

- Definición de precios y márgenes de comisión para vendedores free-lance en función de los precios de los proveedores
- Definición de estrategias de segmentación, acercamiento a segmentos meta y estrategias de publicidad y promoción.
- Definición y seguimiento de indicadores de metas de participación de mercado establecidas.

Relación con proveedores

- Definición de parámetros de negociación con proveedores de seguros para su comercialización.
- Planteamiento de márgenes en función de volumen de mercado captado.

## **Macroprocesos agregadores de valor**

### **Gerencia de ventas**

Se desarrollan a nivel de departamentos ejecutivos de la empresa, a partir de los planes desarrollados en la gerencia, se ejecutan y generan la realimentación de campo para las áreas ejecutivas.

#### Ventas

- Primer contacto, y seguimiento
- Negociación y cierre de venta
- Transferencia de documentación con proveedor para perfeccionar la venta
- Transferencia de comisiones para free-lance y empresa

#### Atención al cliente

- Seguimiento de requerimientos del cliente
- Seguimiento de proceso de compra repetitiva

### **Capacitación**

- Instrucción equipos free-lance para obtención de objetivos

Como puede observarse, los procesos estratégicos de la empresa se verán soportados por la puesta en marcha de los agregadores de valor que serán las ventas, atención al cliente y la asesoría y capacitación; procesos que deberán desarrollarse en función de las estrategias del FODA; en este sentido, es una FORTALEZA que se puedan diseñar procesos de servicio, en medio del contexto de la pandemia, puesto que se podrá desarrollar estos en torno a las nuevas condiciones del mercado.

## Recursos Probables

Los recursos que se espera deban usarse para poner en marcha la iniciativa de negocios:

Tabla 2  
*Recursos*

Insumos	Implementación		Resultados	
	Actividades	Productos	Resultados	Impacto
<b>Presupuesto:</b> <b>Personal:</b> -10 vendedores freelance -3 personas Centro de atención telefónica - 2 siniestros - 1 reportes -finanzas <b>Capacitadores:</b> 2 personas <b>Instalaciones:</b> Oficinas en el sector norte de Quito <b>Suministros:</b> Hojas computadoras, impresoras, teléfonos, línea telefónica, agua luz, internet	<b>Investigación y análisis:</b> -Investigar y seleccionar el mercado potencial para trabajar en el asesoramiento de seguros de vida -Obtener el cotizador de las aseguradoras para poder crear cada cotización individual para los clientes. <b>Diseño e implementación</b> -creación de logos y distintivos de la empresa <b>Capacitación</b> -Identificar las destrezas del capacitador -Orientar con las necesidades de nuestros asesores. <b>Monitoreo y evaluación</b> -Diseñar modelos de intervención que garanticen constante evaluación - Extraer lecciones y compartir con profesionales de esta área	<b>Investigación y análisis</b> -Reporte identificando el impacto en el mercado -Investigación de personas interesadas en el seguro. -analizar cotizadores <b>Diseño e implementación</b> Incorporar la imagen de la empresa <b>Monitoreo y evaluación</b> Reporte de modelos de intervención de evaluación -reporte de lecciones aprendidas	<b>Macro</b> -número de Seguros de vida individuales -número de compradores satisfechos -Dar mejor atención, asesoramiento para sobresalir entre la competencia <b>Intermediarios</b> -cantidad de recursos adicionales solicitados. <b>Empresas individuales</b> -Nuestros productos -Número de nuevas empresas en el sector -Número de empresas que cumplen con las normas de la superintendencia de compañías	<b>Establecer el ingreso neto</b> <b>Indicadores de calidad</b> <b>Productos y asesoramiento</b>

## Análisis DAFO

El siguiente cuadro, muestra la recopilación de las connotaciones gerenciales realizadas a partir del análisis de entorno efectuado:

Tabla 3  
DAFO

Fortalezas	Oportunidades:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores con los que se puede tener poder de negociación. ALTO IMPACTO.</li> <li>• Amplia experiencia en el campo de los seguros, se puede establecer una diferenciación significativa. IMPACTO MEDIO.</li> </ul> <p>Diseño de procesos desde cero entornos de pandemia permite el diseño en función de las condiciones actuales del mercado ALTO IMPACTO.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a mano de obra altamente capacitada y motivada a bajo costo IMPACTO MEDIO.</li> <li>• Estabilización de las tasas de interés para cuando la empresa empiece operaciones IMPACTO BAJO.</li> <li>• Maximización del aporte de los vendedores de la mano del uso de tecnología ALTO IMPACTO</li> <li>• Segmento de seguros de vida altamente rentable y desatendido por la competencia directa ALTO IMPACTO.</li> <li>• Mercado que se ha educado respecto a la necesidad de seguro debido a la pandemia. ALTO IMPACTO.</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitado acceso a crédito externo BAJO IMPACTO.</li> <li>• Marca nueva en mercado con marcas fuertemente posicionadas ALTO IMPACTO.</li> <li>• Necesidad de competir en precio. ALTO IMPACTO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad política prevista a corto plazo BAJO IMPACTO.</li> <li>• Proceso deflacionario debido a la crisis desatada por la pandemia MEDIO IMPACTO.</li> <li>• Caída prevista del PIB por la pandemia, lastrará el mercado y reducirá su tamaño ALTO IMPACTO.</li> <li>• Mercado de barreras bajas, se espera alta competencia debido a la pandemia MEDIO IMPACTO.</li> </ul>

### Matriz DAFO cruzada / estratégico e impacto en objetivos

Una vez estructurado el FODA, se realiza una matriz FODA cruzada con el fin de identificar estrategias competitivas apropiadas en función de los hallazgos del diagnóstico, el proceso se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4  
Matriz FODA cruzada

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1	O2	A1	A2
<b>ANÁLISIS FODA</b>		O1	Acceso a mano de obra altamente capacitada y motivada a bajo costo	A1	Inestabilidad política prevista a corto plazo
		O2	Estabilización de las tasas de interés para cuando la empresa empiece operaciones	A2	Proceso deflacionario debido a la crisis desatada por la pandemia
		O3	Maximización del aporte de los vendedores de la mano del uso de tecnología	A3	Caída prevista del PIB por la pandemia, lastrará el mercado y reducirá su tamaño
		O4	Segmento de seguros de vida altamente rentable y desatendido por la competencia directa	A4	Mercado de barreras bajas, se espera alta competencia debido a la pandemia
		O5	Mercado que se ha educado respecto a la necesidad de seguro debido a la pandemia.		
<b>FORTALEZAS</b>		O3 O2 O5 F2 F3	Estrategia de ventas centrada en medios tecnológicos para reuniones y suscripciones	A1 A2 A3 F1	Elegir proveedores que brinden posibilidad de flexibilizar la prima
F1	Proveedores con los que se puede tener poder de negociación.				
F2	Amplia experiencia en el campo de los seguros, se puede establecer una diferenciación significativa.				
F3	Diseño de procesos desde cero entornos de pandemia permite el diseño en función de las condiciones actuales del mercado	O4 F2 F3	Negociación con proveedores respecto a primas y características de seguros individuales	A4 F2 F3	Diferenciar servicio y generar un acompañamiento al cliente
<b>DEBILIDADES</b>		O1 D1 D3	Establecimiento de salarios por objetivo apegada a la normativa vigente, capacitación intensiva de colaboradores	A1 D1	Minimizar inversión mediante uso intensivo de tecnología
D1	Limitado acceso a crédito externo				
D2	Marca nueva en mercado con marcas fuertemente posicionadas				
D3	Necesidad de competir en precio.	D1 O2 O5	colaboradores participan con sus propios equipos y movilización		

## Consumidores

### Criterios de segmentación

Dada la naturaleza del producto que se pretende diseñar, se considera que los criterios para a segmentación del mercado, serán los siguientes:

1. Edad: el mercado meta deben ser consumidores mayores de edad por la capacidad para suscribir contratos, pero no personas de la tercera edad, debido a que en este segmento el criterio el riesgo inherente al seguro, puede ser inaceptable para las compañías aseguradoras o encarecer el producto.
2. Estado conyugal: si bien el seguro es un servicio intangible válido para todas las personas, es más probable que una familia casada o unida con el nido lleno o no; tengan una mayor predisposición a adquirir un seguro de vida, con el fin de precautelar el futuro de sus dependientes.
3. Situación económica: el seguro de vida no solventa una necesidad básica de acuerdo a la pirámide de necesidades de MASLOW, de modo que su adquisición es más probable en segmentos poblacionales con las necesidades básicas cubiertas.
4. Geográfica: dado que es necesaria la firma de documentos físicos y el movimiento de los mismos entre los prestadores de seguros, es mejor circunscribirse a un punto de alta concentración poblacional, en este caso Quito.

En base a los criterios de segmentación descritos, se plantea a siguiente tabla con los mismos desarrollados, con el fin de elegir el mercado meta de la iniciativa de negocio:

Tabla 5  
*Segmentación de mercado*

<b>Criterio</b>	<b>Segmento meta</b>	<b>Dimensión</b>
Edad	Entre 18 y 65 años	52.6% (INEC, 2019)
Estado conyugal	Casados Unidos	52.9% (INEC, 2019)
Situación económica	Necesidades básicas satisfechas	66.5% (necesidades básicas satisfechas en Pichincha) (INEC, 2019)
Mapeo de clientes	Quito	2`690.150 habs. (INEC, 2019)

En base a lo anterior, puede dimensionarse el tamaño del mercado meta, a través de la siguiente relación:

$$N = (2'690.150)(66.5\%)(52.9\%)(52.6\%) = 497.783 \text{ personas}$$

Dado que el mercado meta es de más de 100.000 personas, se considera que el mercado será infinito, es este contexto, se plantea el uso de la siguiente relación estadística para el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{z^2 pq}{e^2}$$

Donde:

p=0.5 (probabilidad de acceder al servicio, en ausencia de estudios previos, 50%)

q=0.5 (probabilidad de NO acceder al servicio, en ausencia de estudios previos, 50%)

z=1.96 (confianza en el estudio 95%, se elige esta confianza al ser un estudio de naturaleza social)

e=0.1 (error aceptable 5% asociado a confianza)

Con estos datos, reemplazando en la fórmula escrita anteriormente que provee un resultado estadísticamente justificable, se obtiene el siguiente tamaño muestral para la encuesta:

$$n = \frac{1.96^2(0.5)(0.5)}{0.05^2} = 384.16 \text{ se redondea hacia arriba } 385 \text{ encuestas}$$

### De resultados de la encuesta

La investigación de mercado efectuada bajo los parámetros estadísticos diseñados en la etapa previa, muestran los siguientes resultados y análisis:

Tabla 6  
*Rango de edad*

Rango de edad	Frecuencia
18 – 30	85
31 – 40	123
41 – 50	135
51 – 65	42
Total	385

Tomado de: Encuesta.

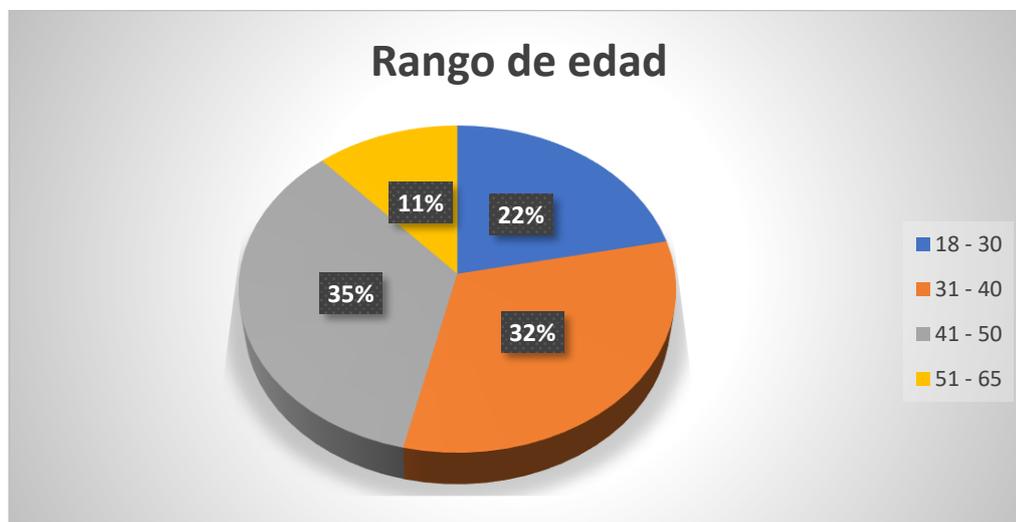


Figura 14. Rango de edad  
Tomado de: Encuesta

Como puede observarse la mayoría de consultados se encuentra en el rango de edad de 41 a 50 años, aunque todos los otros segmentos están significativamente representados en la distribución de frecuencia, los resultados serán generalizables a todo el segmento poblacional considerado para el análisis de mercado.

Tabla 7  
*Tienen hijos*

<b>Si</b>	334
<b>No</b>	51

Tomado de: Encuesta



*Figura 15.* Tienen hijos  
Tomado de: Encuesta

El 88% de los consultados tiene hijos a cargo dentro de su hogar, esto es un indicador importante para identificar la incidencia del estilo de vida con nido lleno o vacío en la adquisición o necesidad de seguro entre el segmento meta de mercado.

Tabla 8

*Conoce de Seguros*

Si	385
No	0

Tomado de: Encuesta.

*Figura 16. Conoce de Seguros*

Tomado de: Encuesta

Como se puede observar, el 100% del mercado conoce de seguros, esto implica que la información no es un problema de mercado, las estrategias no requieren la capacitación del cliente potencial respecto al tipo de producto que se debe ofrecer; entonces es necesario que se identifiquen los factores esenciales para el diseño de la información, en base a la premisa de que el mercado tiene un conocimiento previo de mercado.

Tabla 9

*Tiene seguro de vida*

Si	250
No	135

Tomado de: Encuesta.

*Figura 17.* Tiene seguro de vida

Tomado de: Encuesta

Entre los consultados, el 65% cuenta ya con un seguro de vida; contra el 35% que no lo tiene; este es el segmento meta de mercado; se considerará para el diseño de la demanda insatisfecha; es necesario identificar las razones por la una parte importante del mercado, que afirma conocer de seguros y su necesidad, no accede a ellos; para el diseño de la comunicación adecuada.

Tabla 10  
*Cómo lo adquirió*

Aseguradora	204
Bróker de confianza	77
Recomendación	104
Total	385

Tomado de: Encuesta.

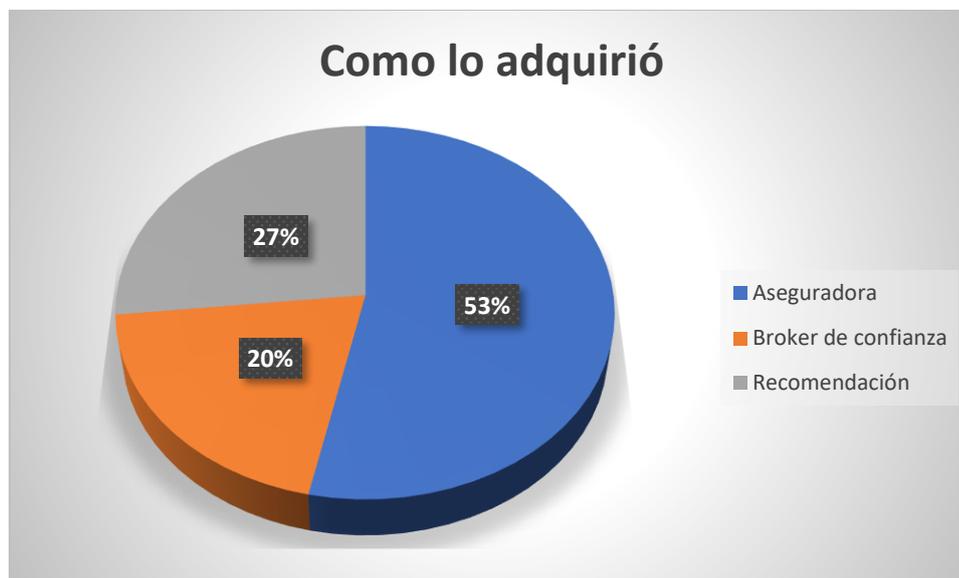


Figura 18. Cómo lo adquirió  
 Tomado de: Encuesta

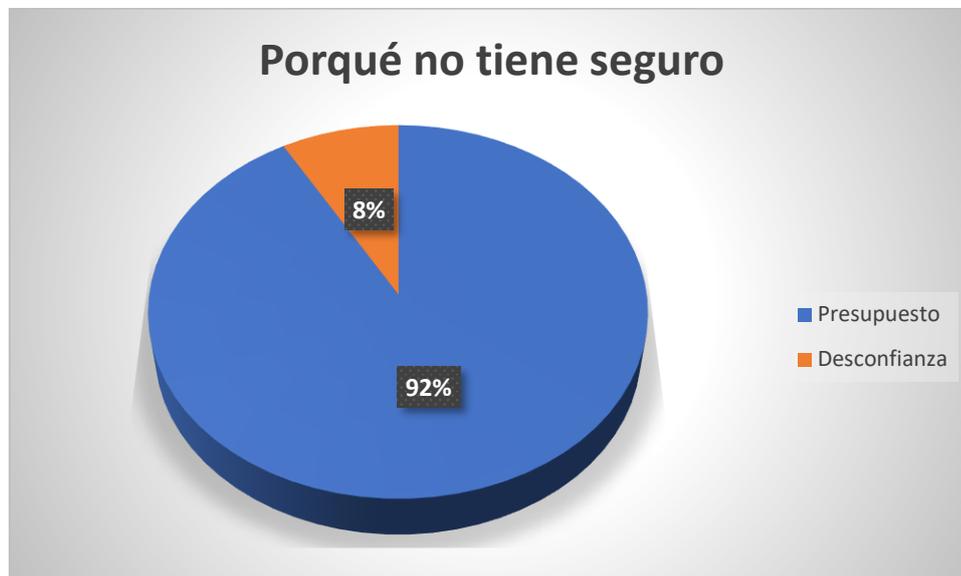
El mercado que tiene un seguro de vida, lo ha gestionado fundamentalmente a través de una aseguradora; el bróker fue usado en un 20% de las veces, además las recomendaciones de conocidos, tiene un importante importe en el volumen de compra del 27%; es necesario tomar en cuenta este canal para el diseño de la estrategia de marketing, puesto que abarca una interesante porción de mercado.

Tabla 11

*Por qué no tiene seguro*

Presupuesto	124
Desconfianza	11

Tomado de: Encuesta.

*Figura 19. Por qué no tiene seguro*

Tomado de: Encuesta

La razón por la que el mercado no accede al seguro, es principalmente por motivos presupuestales, eso también puede atribuirse al hecho de la presencia de hijos en la mayoría de hogares consultados, es necesario establecer planes flexibles que consideren esta contingencia; el 8% del mercado tiene desconfianza del seguro, es necesario que la comunicación se diseñe apropiadamente para acceder a este segmento de mercado también, con el fin de eliminar de la reticencia.

Tabla 12

*¿Adquiriría un seguro?*

Si	320
No	65

Tomado de: Encuesta.

*Figura 20. ¿Adquiriría un seguro?*

Tomado de: Encuesta

Como puede observarse, el 83% de los consultados están interesados en un seguro contra el 17% que no lo está; este factor es importante que se tome en cuenta para el diseño de la demanda insatisfecha y poder dimensionar la participación de la demanda que generará el ingreso de la empresa.

Tabla 13

*Contrataría asesor de seguros*

Si	193
No	192

Tomado de: Encuesta.

*Figura 21. Contrataría asesor de seguros*

Tomado de: Encuesta

El 50% del mercado si está dispuesto a contratar un asesor de seguros, esto debe considerarse en el diseño de la comunicación, considerando que la ventaja competitiva de la empresa se centra en el factor asesoría y comunicación, es importante diseñar estrategias muy atractivas para acceder a un mercado que en un 50% rechaza la contratación de un asesor para su seguro.

Tabla 14

*Con quién contrataría un seguro*

Aseguradora directo	193
Bróker asesor productor de seguros	192

Tomado de: Encuesta.

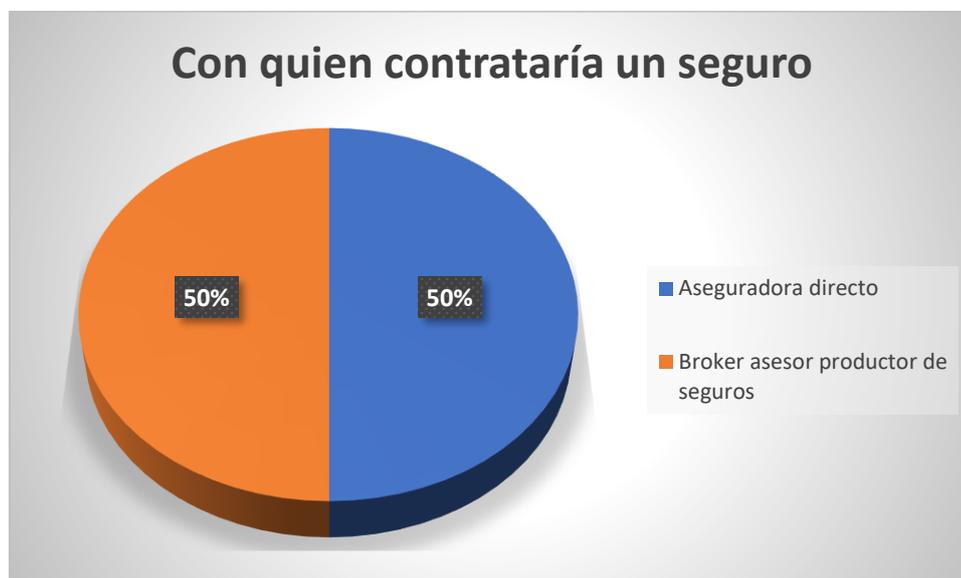


Figura 22. Con quién contrataría un seguro

Tomado de: Encuesta

Una pregunta ligada a la anterior, se observa que el 50% de los consultados contrataría a través de un bróker; contra el otro 50% que lo haría directamente con la aseguradora; esto está relacionado con el factor precio; el consumidor estima que, al eliminar el bróker, elimina el intermediario y reduce el peso presupuestal del seguro, que es su principal preocupación; la estrategia de marketing debe incluir el diseño de comunicación para eliminar esta percepción de mercado.

Una vez efectuada la investigación de mercado, se realiza un resumen de los principales hallazgos identificados:

Tabla 15  
*Principales hallazgos Encuesta*

<b>Hallazgo</b>	<b>Parámetro que afecta</b>
La mayoría de hogares sin seguro tienen hijos.	Diseño de la comunicación.
El mercado en su totalidad conoce de seguros. Es un mercado educado en el tema.	Diseño de la comunicación.
35% del mercado no tiene seguro de vida en el segmento de mercado.	Diseño de la demanda potencial.
47% de los consultados adquirieron el seguro a través de bróker o recomendación, este último canal debe considerarse.	Diseño de la estrategia de marketing.
La restricción para el acceso al seguro de la mayoría de personas es presupuestaria, una parte minoritaria tiene desconfianza en los seguros.	Diseño de producto y precio Diseño de comunicación
El 83% del mercado que no posee seguro lo adquiriría bajo las condiciones adecuadas.	Diseño de la demanda potencial.
El 50% de los consultados no contrataría asesor de seguros para contratar directamente con aseguradora; esto debido a la percepción de costo adicional al incluir intermediario.	Diseño de la comunicación.

### **Diseño de la demanda potencial**

En función del tamaño de mercado, los hallazgos de la investigación de mercado, y el crecimiento población, se estima que la demanda actual y potencial de la empresa será como sigue:

Tabla 16  
*Tamaño de mercado actual*

Tamaño de mercado	497.783
No tiene seguro	35%
Adquiriría un seguro	83%
Mercado meta	144.606
Crecimiento poblacional (INEC, 2019)	1,80%

En base al mercado potencial actual diseñado; se determina el tamaño de la demanda potencial proyectada, para cinco años, que será el horizonte de análisis del proyecto, el proceso se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 17  
*Demanda potencial proyectada*

Año	Proyección					
	0	1	2	3	4	5
Demanda	144.606	147209	149859	152557	155304	158100

### Entrevista

Una vez desarrollada la investigación de mercado, se realiza un proceso de entrevistas a un grupo de expertos en el área de seguros, esto con el fin de arrojar luces sobre la dinámica de la oferta de servicios y, con esta información, obtener un perfil de producto que facilite el diseño de la oferta de servicios; en este sentido, se plantea los siguientes expertos de mercado:

- Ing. Daniela Cabezas; directora de indemnizaciones de ramos generales de AIG.
- Lcda. Adriana Álvarez: directora de indemnizaciones de vida y asistencia médica.
- Econ. Nataly Campoverde Subgerente Comercial de COOPER GAY corredor de reaseguros.

La batería de preguntas a aplicar con los objetivos de las mismas, se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 18  
*Preguntas de la entrevista*

Pregunta	Objetivo
Qué tan rentable es la línea de vida en las empresas de seguros.	Identificar las características competitivas del mercado de oferentes y brókers.
Cuál es la dinámica de la relación de los brókers con las aseguradoras en ramos de vida.	Identificar el poder de negociación de brókers frente a las aseguradoras
Cuál es la estrategia de acercamiento a ramos de vida de las aseguradoras y brókers.	Determinar estrategias comerciales de la competencia.
Cuál es la dinámica de los asesores individuales en el mercado de seguros de vida.	Identificar el poder de negociación de asesores individuales frente a las aseguradoras.
Cuál es el margen aproximado de rentabilidad del segmento de vida.	Identificar una base para la proyección de ingresos y costos.
Cuál es la resistencia del mercado a los seguros de vida y que estrategias suelen usar se como herramienta de promoción.	Determinar cuál es la estrategia de promoción y publicidad de la competencia.

Una vez diseñado el instrumento, se aplicó a los expertos de mercado de seguros detallados previamente, los resultados se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 19  
*Principales hallazgos de la entrevista*

<b>Daniela Cabezas</b>	<b>Adriana Álvarez</b>	<b>Nataly Campoverde</b>
<b>Qué tan rentable es la línea de vida en las empresas de seguros.</b>		
Las aseguradoras grandes participan principalmente en los mercados de grupo, el mercado de seguro individual, si lo atacan, lo hacen a través de publicidad masiva; los segmentos individuales son atendidos por asesores particulares y brókers en crecimiento.	Las grandes empresas aseguradoras concentran sus esfuerzos comerciales en ramos generales, auto, masivos; las líneas de asistencia y vida son productos estándares para completar su oferta; no centran mayores esfuerzos comerciales.	La competencia se centra en los brókers y competidores individuales, las aseguradoras medianas participan también de la competencia directa las grandes negocian con brókers por grupos;
<b>Cuál es la dinámica de la relación de los brókers con las aseguradoras en ramos de vida.</b>		
Negocian por sus clientes, adquieren y los representan en la gestión de los pagos.	Los brókers son la representación comercial del área de seguros, las grandes aseguradoras absorben los procesos operativos de la gestión, la gestión con el reaseguro, y demás factores. El bróker es proceso comercial.	Los brókers centran su poder de negociación en el tamaño del negocio que llevan a las aseguradoras, pero no participan del diseño del producto; sin embargo, cotejan la oferta de las diferentes aseguradoras, fomentan de ese modo la competencia.
<b>Cuál es la estrategia de acercamiento a ramos de vida de las aseguradoras y brókers</b>		
Las aseguradoras grandes no hacen acercamiento directo a clientes, usan canales masivos y medios no tradicionales. Los brókers medianos y pequeños, hacen acercamiento a clientes directos; los agentes libres, actúan como free lance de mercado y llevan su negocio a aseguradoras que provean el servicio.	Trabajan con clientes directos y fuerza de ventas a nivel de brókers; y agentes naturales que posteriormente llevan el negocio a las aseguradoras-	El mercado trabaja con agentes libres free lance que realizan los acercamientos iniciales, después estos llevan el negocio a las aseguradoras o brókers con los que tienen relación.
<b>Cuál es la dinámica de los asesores individuales en el mercado de seguros de vida.</b>		
Se alían con aseguradoras y brókers para llevar directamente al cliente final la comunicación, comisionan por contrato.	Llevar el negocio directo a los consumidores, de ahí a las empresas de seguros y brókers con los que establecen sistemas de relación free lance.	Se paga comisión por contrato anual firmado, son trabajadores free lance altamente efectivos en la generación de contactos con clientes potenciales.
<b>Cuál es el margen aproximado de rentabilidad del segmento de vida.</b>		
No conozco márgenes, pero no es la línea más rentable del negocio.	Realizo una labor técnica de ajuste, no es la línea más rentable, pero genera rentabilidad.	Alrededor de 30% a 40% de margen operativo libre de impuestos.
<b>Cuál es la resistencia del mercado a los seguros de vida y que estrategias suelen usar se como herramienta de promoción.</b>		
No hay promociones	No conozco promociones	Se asocia fondos de ahorro y acumulación a seguros de vida.

Con el fin de desarrollar un mapa de empatía respecto al servicio, se aplicaron los mismos a 3 clientes actuales de BMI, 10 clientes potenciales tomados de la muestra de la encuesta y a los 3 expertos del área de seguros, que fueron entrevistados para el presente estudio, El resultado se resume en el desarrollo del mapa de empatía mostrado a continuación, con el fin de diseñar los procesos comunicacionales para el proceso de marketing:



Figura 23. Mapa de Empatía

¿Qué piensa y siente?

- Le preocupa el futuro de sus hijos, en el entorno creado por el COVID el cliente piensa que harán los suyos si él falta.
- Las personas piensan cuanto les hará falta a sus hijos
- Las personas creen que la educación es la mejor herencia.

¿Qué ve?

- Las personas ven día a día las noticias de fallecidos jóvenes con hijos.
- Amigos y parientes pagando grandes cuentas médicas.
- Amigos y familiares cubiertos con seguros por los que hacen pagos mensuales.

¿Que oye?

- Planes de seguro en radio o vía mensaje.
- Coberturas para muerte o enfermedad.

¿Qué dice o hace?

- Busca precios y busca retornos por su inversión.
- Hace cálculos respecto a inversiones y seguros contrasta con educación y bienes para sus hijos.

## ESFUERZOS

- Destinar una parte de su ingreso a un intangible y que no lo pueda recuperar.

## RESULTADOS

- No desea morir, pero si lo hace espera que los familiares queden económicamente protegidos.

## Resumen

En este capítulo se desarrolla una investigación del macro y microentorno que rodeará a la empresa, con el fin de identificar las oportunidades, amenazas a las que tendrá que hacer frente la empresa y también, mediante una investigación de mercado que incluye el análisis de la competencia directa e indirecta y las percepciones del público meta; se realizan los hallazgos claves para el desarrollo de la estrategia comercial que minimice el riesgo asociado al proceso de inversión, finalmente, haciendo uso de los hallazgos de la investigación de mercado, se desarrolló la demanda insatisfecha con el fin de basar la proyección de ingresos de la empresa en una base real.

### **Capítulo 3: Plan de Marketing y Ventas**

Una vez desarrollado el estudio de mercado e identificadas las estrategias generales de aproximación al mismo a través del análisis FODA, se desarrollan las estrategias específicas de marketing destinadas a lograr el mayor impacto en el mercado meta; mediante el diseño de la mezcla de marketing mix, en función de las expectativas del cliente potencial.

#### **Objetivos del Plan de Marketing**

- Desarrollar las estrategias y los planes y actividades asociadas del mix de marketing para el proyecto en estudio.
- Identificar los canales apropiados para la publicidad y promoción
- Diseñar la estrategia que provea la ventaja competitiva de la organización.

#### **Estrategia de Producto**

Con el fin de generar las estrategias genéricas a aplicar para el producto que se pretende ubicar en el mercado, es necesario primero posicionarlo para identificar qué tipo de servicio se tiene las siguientes características identificadas de la investigación de mercado:

- De la investigación de mercado efectuada, se sabe que el mercado meta es el de los seguros individuales, este presenta un crecimiento medio en la industria del 23%, muy superior al de seguros grupales del 15%; además en el mercado total de seguros, solo el 25.56% representa los seguros de vida, y de esto, la octava parte apenas se concentra en los seguros de vida individuales, es decir, es un segmento de alto crecimiento, pero relativamente desatendido.
- De la investigación de mercado efectuada, se sabe que el mercado de seguros de vida individuales presenta una siniestralidad del 13% contra el 18% de los

seguros de vida grupales, esto implica que es un producto con una rentabilidad potencial muy elevada para las aseguradoras, lo que significa que la prima exigida y la comisión a los brókers en este segmento de mercado puede ser negociable con el asegurador en función del volumen de ventas que pueda generar el canal.

- De la investigación de mercado efectuada, se sabe que solo dos aseguradoras tienen una estrategia de aproximación directa al cliente individual a través de vendedores free-lance BMI y EQUIVIDA, la mayoría de aseguradoras captan este segmento a través de BROKERS, los cuales concentran sus esfuerzos principalmente en los segmentos de vehículos y salud

En función de estos resultados se puede asegurar que la empresa participa de un mercado con una alta tasa de crecimiento y rentabilidad, en un mercado desatendido por la competencia, lo que implica que una estrategia apropiada de mercado le puede proporcionar una sólida participación del nicho, el siguiente cuadro resume esto:

Tabla 20

*Posición del producto*

Tasa de crecimiento del mercado meta	ALTA
Potencial de alcanzar una participación de mercado significativa.	ALTA

En función de esta tabla, se posiciona el producto en la siguiente matriz BCG como base de la estrategia:

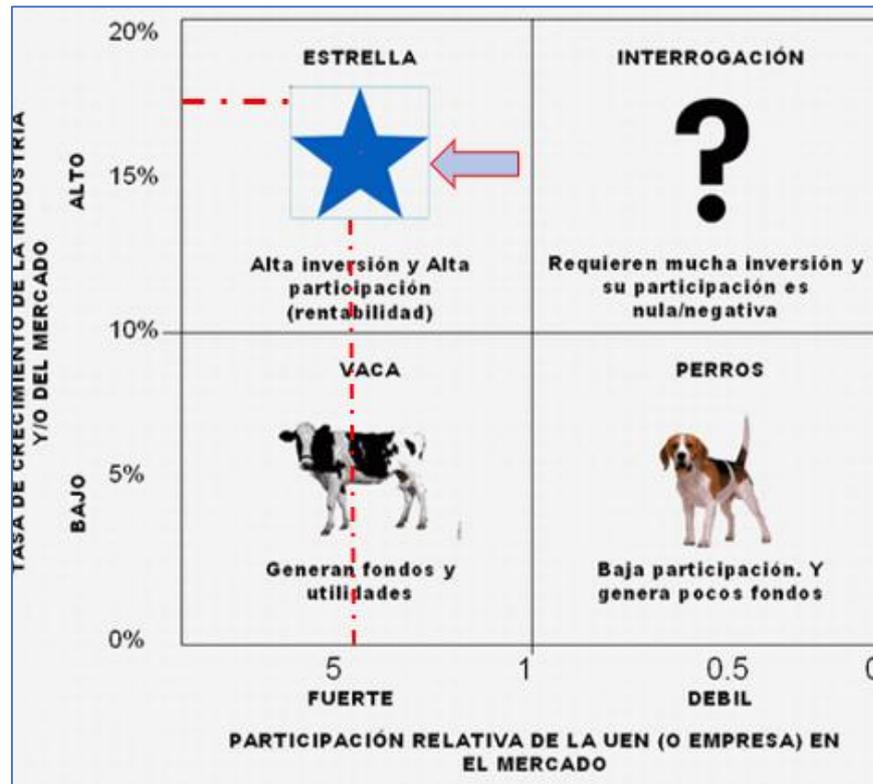


Figura 24. Matriz BCG Seguro Individual  
Tomado de: (Kottler, 2014)

Como puede observarse, la empresa tiene en sus manos un producto que con una adecuada estrategia de marketing puede comportarse como estrella; en este sentido, la siguiente gráfica muestra las estrategias genéricas que deberían aplicarse en este caso:

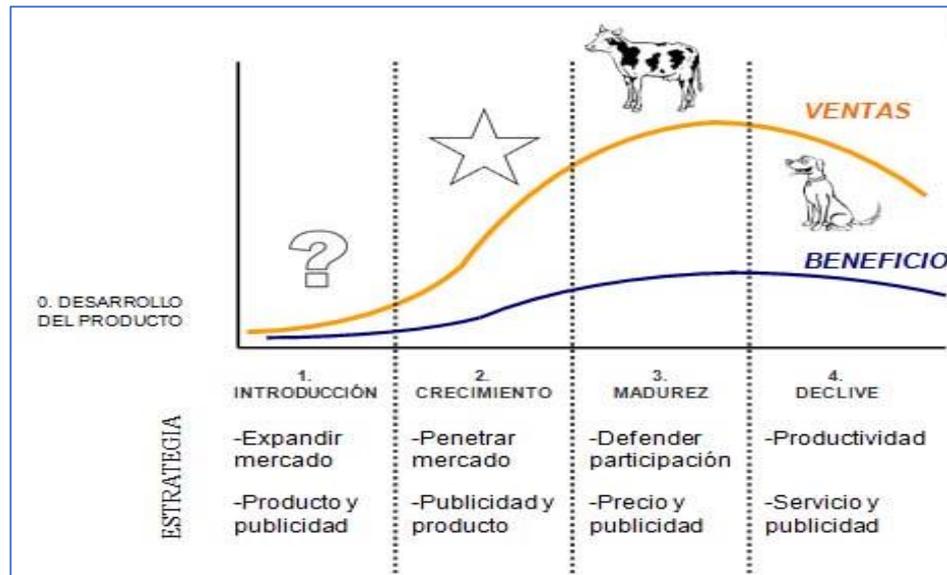


Figura 25. Ciclo de vida del producto  
Tomado de: (Kotler, 2014)

Como puede observarse, la empresa debe aplicar estrategias de penetración de mercado y en este sentido realizar esfuerzos promocionales y publicitarios para acaparar la mayor porción de mercado en tanto la competencia reacciona; entonces el enfoque de los productos con posibilidad de desarrollo podría ser:

- Interrogación: el lanzamiento de un nuevo tipo de seguro, en un entorno de pandemia en el que el mercado busca la seguridad de un producto tradicional.
- Vaca: esto sería coherente con un seguro tradicional y altamente aceptado en el mercado por el respaldo de marca, no se puede considerar esta opción porque al ser una empresa nueva, no se puede contar con el respaldo de la recomendación al mediano plazo.
- Perro: en este escenario, se trata de un producto agotado, en un mercado saturado, lo que conlleva a reducción en ventas y beneficios, esto no es el caso del presente proyecto porque el estudio de mercado determinó que el producto no es de tipo perro.

En función de lo anterior y los resultados de la investigación de mercado realizada, se estableció que la estrategia apropiada es la penetración de mercado, puesto que el producto de seguro de vida individual es catalogado como ESTRELLA. La empresa se concentrará en la venta de seguros individuales de un promedio de 100.000 USD por muerte; se buscará potenciar la compra de parejas con el nido lleno en zonas de alta concentración de demanda por tipo de uso comercial del suelo.



*Figura 26. Pieza comunicacional, atributos del producto*

### **Estrategia de precio**

Para lograr la estrategia de penetración de mercado que el tipo de producto demanda, se fijará un precio que cumpla las siguientes condiciones:

- Menor al de la competencia
- Alcanzable para el mercado meta

Debe considerarse, que la prima es variable en función de las características del cliente, sin embargo, se tratará de posicionar la póliza más común de mercado que asciende a un valor de 100.000 USD por muerte; la cual corresponde a un valor mensual promedio para las aseguradoras más grandes que ofrecen este producto de:

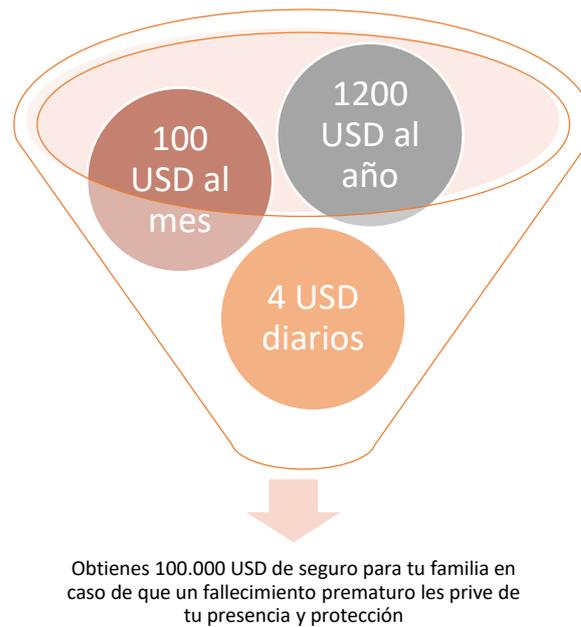
Tabla 21

*Precio medio del mercado*

<b>Aseguradora</b>	<b>Precio mensual promedio</b>
BMI	\$ 1.230,00
EQUIVIDA	\$ 1.250,00
AIG	\$ 1.270,00
CHUBB	\$ 1.150,00
ACE	\$ 1.100,00
Precio promedio	\$ 1.200,00

Tomado de: (EKOS, 2019).

Como puede observarse, el precio promedio del mercado es de 1.200,00 USD de prima por una póliza de vida de 100.000 USD por muerte accidental; este valor promedio, está por debajo de los precios de la competencia directa de BMI y EQUIVIDA (remarcadas en la tabla) que si aplican una estrategia de ventas directas a través de free-lance, con quienes es posible que exista cruce de ofertas en el mercado; además, si se toma en cuenta que este valor corresponde a un desembolso de 100.00USD al mes para los clientes, puesto que el método más común de pago será la tarjeta de crédito; puede afirmarse que esta cantidad representa aproximadamente el 8% del ingreso medio de una familia de clase media en el Ecuador (que gana entre 1.200 USD y 1.400 USD por mes (INEC, 2019)); lo cual con una adecuada estrategia de comunicación, puede ser un valor que el cliente desee invertir en su bienestar futuro.



*Figura 27. Pieza comunicacional, Precio*

### **Estrategia de plaza / canales de distribución**

Dado que se atacará al segmento de clientes individuales en Quito, la estrategia buscará alcanzar las zonas de concentración del mercado meta con la fuerza de ventas de 10 asesores con que se contará, para ello, se identifica las zonas de Quito con mayor probabilidad de concentración de mercado meta:

- Personas entre 18 y 65 años
- Casados o unidos
- Necesidades básicas satisfechas

En este sentido se considera, que para que el sector sea tomado en cuenta, debe reunir las siguientes condiciones:

- Zona comercial o residencial con población de día significativa
- Zona comercial o residencial con alta concentración de empleo

En base a estas características, se considerará para la coordinación del trabajo de los vendedores el siguiente.

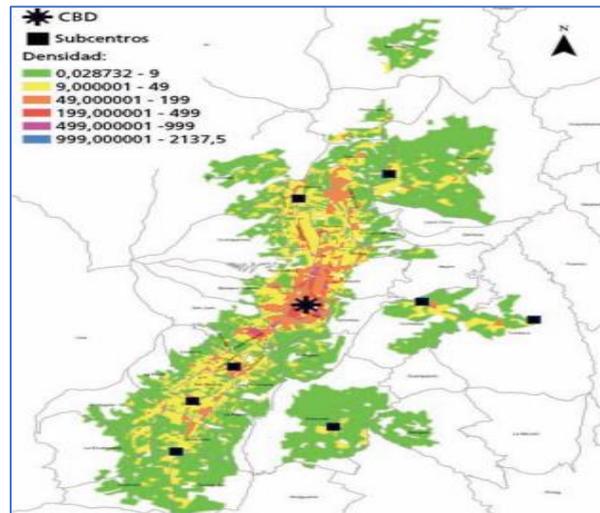


Figura 28. Concentración del empleo  
Tomado de: (FLACSO, 2018)

Se observa que en Quito existen zonas de alta concentración laboral en función de la concentración poblacional, el diagrama previo muestra que las zonas en rojo combinan concentración poblacional con alta incidencia del empleo; esto es particularmente notorio en las zonas conocidas como el Hipercentro de Quito, que corresponde a las zonas de:

- Centro Histórico
- La Mariscal
- La Carolina

Con concentraciones de empleo inusualmente altas (FLACSO, 2018); cada uno de estos sectores será dividido en barrios y se destinará dos recursos de ventas a cada una, es decir, en cada zona trabajarán continuamente 2 vendedores, 6 en total. La segunda zona de concentración del empleo será en el sector del Recreo, Villaflora, Chimbacalle, en este sector se asignará 1 recurso; y los otros sectores de concentración serán:

- Cotocollao: 1 recurso
- San Rafael - Sangolquí: 1 recurso
- Cumbayá – Tumbaco: 1 recurso

La siguiente tabla muestra la zonificación y distribución de recursos de venta que se asignará a cada una:

Tabla 22

*Distribución de recursos de venta por zonas*

Sector	Vendedores
Centro Histórico	2
La Mariscal	2
La Carolina	2
Cotocollao	1
San Rafael – Sangolquí	1
Cumbayá	1
El Recreo- Villa Flora- Chimbacalle	1
Total	10



Figura 29: Pieza comunicacional, plaza

### **Estrategia de promoción**

Debido a la concentración de la población meta en zonas geográficas de la ciudad y la estrategia principal de fuerza de venta directa, la promoción se dará de forma directa mediante medios impresos, material POP y publicidad en medios no tradicionales.



*Figura 30.* Material POP

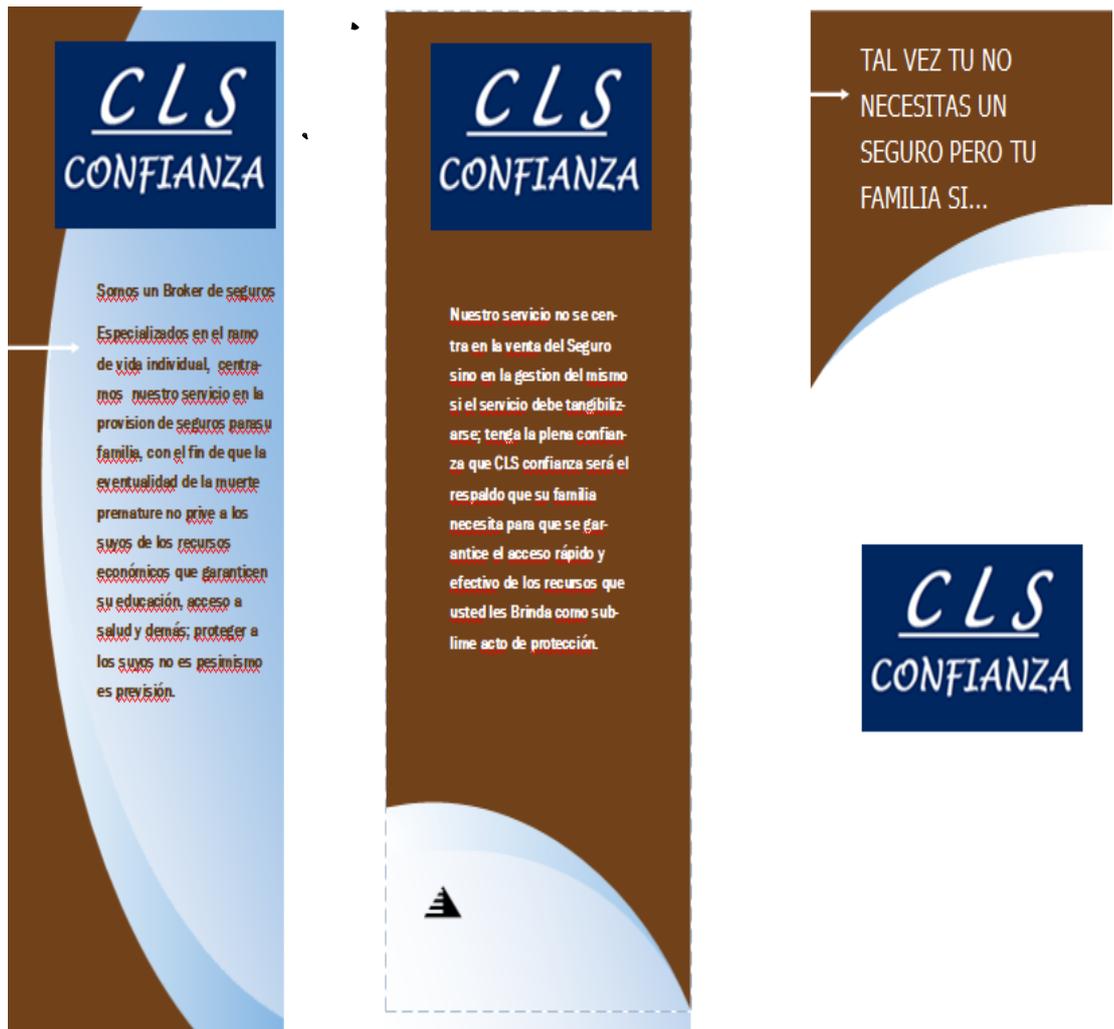


Figura 31. Tríptico

### Estrategia de Personas

Dado que se busca penetración de mercado, en base a lo observado en la matriz BCG; la estrategia de clientes, estará orientada a la participación de segmentos usualmente desatendidos como son:

- Personas entre 18 y 65 años
- Casados o unidos
- Necesidades básicas satisfechas

Bajo este contexto, se buscará ingresar a unidades familiares con el nido lleno a través de productos conjuntos para la pareja; debe considerarse que en la sociedad

actual, sobre todo en el segmento de mercado en que se pretende ingresar, es muy usual que ambos miembros de la pareja trabajen, por lo que se establecerá una estrategia de producto que considere la opción de inversión conjunta en el seguro, es decir, la venta de dos seguros con beneficios combinados, adecuados a la realidad del cliente.

### Estrategia de procesos

La siguiente tabla muestra la estructura de valor propuesta en función de los puntos anteriores:

Tabla 23  
*Cadena de valor*

Implementación		Resultados		
Insumos	Actividades	Productos	Resultados	Impacto
<b>Presupuesto:</b> <b>Personal:</b> -10 vendedores con salario básico -2 personas Centro de atención telefónica - 1 siniestros y reportes <b>Capacitadores</b> 2 personas (supervisores de ventas) <b>Suministros:</b> Hojas computadoras, impresoras, teléfonos, línea telefónica, agua luz, internet	<b>Investigación y análisis:</b> -Investigar el cliente potencial con el fin de lograr el máximo beneficio para el consumidor final. -Obtener el cotizado de las aseguradoras para poder crear cada cotización individual para los clientes. <b>Diseño e implementación</b> -creación de logos y distintivos de la empresa <b>Monitoreo y evaluación</b> -Diseñar modelos de intervención que garanticen constante evaluación - Extraer lecciones y compartir con profesionales de esta área	<b>Investigación y análisis</b> -Reporte identificando el impacto en el mercado de las estrategias de ventas y por sectores -Investigación de personas interesadas en el seguro que se encuentren en otros segmentos potenciales, en los sectores -analizar cotizadores <b>Diseño e implementación</b> Incorporar la imagen de la empresa <b>Monitoreo y evaluación</b> Reporte de modelos de intervención de evaluación -reporte de lecciones aprendidas	<b>Macro</b> -número de Seguros de vida individuales -número de compradores satisfechos -Calidad de atención a siniestros <b>Intermediarios</b> -cantidad de recursos adicionales solicitados. <b>Empresas individuales</b> -Nuestros productos -Número de nuevas empresas en el sector -Número de empresas que cumplen con las normas de la superintendencia de compañías	<b>Establecer el ingreso neto</b> <b>Indicadores de calidad</b> <b>Productos y asesoramiento</b>

**Presencia física:** Se buscará participar de ferias de seguros, tener presencia en eventos con stands informativos, se debe tomar en cuenta que, de acuerdo a la investigación de mercado, el público es educado en materia de seguros y la comunicación debe dirigirse a potenciar la necesidad del seguro para la cobertura de los hijos, puesto que la misma investigación de mercado, reveló que la mayoría de las personas que no tienen seguro y están dispuestos a adquirirlo tienen hijos.

### Procesos publicitarios

La publicidad se dará por medios no tradicionales y material POP, la campaña tomará en cuenta los siguientes hallazgos de la investigación de mercado:

Tabla 24

#### *Hallazgos base de la publicidad*

<b>Hallazgo</b>	<b>Parámetro que afecta</b>
La mayoría de hogares sin seguro tienen hijos.	Diseño de la comunicación.
El mercado en su totalidad conoce de seguros. Es un mercado educado en el tema.	Diseño de la comunicación.
47% de los consultados adquirieron el seguro a través de bróker o recomendación, este último canal debe considerarse.	Diseño de la estrategia de marketing.
La restricción para el acceso al seguro de la mayoría de personas es presupuestaria, una parte minoritaria tiene desconfianza en los seguros.	Diseño de producto y precio Diseño de comunicación
El 50% de los consultados no contrataría asesor de seguros para contratar directamente con aseguradora; esto debido a la percepción de costo adicional al incluir intermediario.	Diseño de la comunicación.

Tomado de: Investigación de mercado

En función de estos hallazgos, la estrategia de publicidad se centrará alrededor de los siguientes ejes:

1. El seguro es una garantía para los hijos de la pareja ante la incertidumbre asociada a la vida.
2. Se debe potenciar el canal de recomendación mediante el posicionamiento de descuentos por atraer nuevos clientes.
3. Se debe reforzar el mensaje de la necesidad de asesoría para la gestión de los seguros de la familia.

En función de estas características, se diseña la imagen acorde a lo siguiente:

- Nombre fácil de pronunciar, con el fin de que el cliente se identifique con la marca y no con la actividad, de ese modo recomienda a sus amigos o conocidos a la empresa y no al ramo de empresas.
- Colores: predominantemente azul y blanco porque transmite tranquilidad
- Slogan: Debe tener la palabra confianza, puesto que la actividad de seguro es un intangible.
- Imágenes centradas en niños, familia y protección.

### **Estrategia de posicionamiento**

La competencia directa de la empresa, son BMI y EQUIVIDA que usan fuerza de ventas free-lance para aproximarse a los clientes finales; en este sentido, la estrategia principal será fortalecer la fuerza de ventas mediante la provisión de seguridad a la misma, para ello se aplicarán las siguientes estrategias:

- Se brindará un salario básico más beneficios a la fuerza de ventas.
- Se elegirá entre los vendedores más efectivos supervisores de ventas que servirán de modelos de capacitación para los otros vendedores.
- La sectorización será rotativa entre los recursos de ventas de modo que cada vendedor tenga la oportunidad de trabajar en cada sector de la ciudad y acceder a sectores de concentración de la demanda y económica.

- Se evaluarán las ventas por sector y se realizará un reordenamiento de forma dinámica para lograr el máximo impacto en el sector.

### **Marketing digital**

El marketing digital se centrará en Maillyng para lo cual se buscará bases de datos que permitan masificar envíos segmentados, se hará uso intensivo de redes sociales fundamentalmente Facebook e Instagram y se hará uso de estados de WhatsApp; para ello se buscará ingresar como contactos a la mayor cantidad de clientes potenciales; se establecerá una periodicidad de envíos de 30 días para mantener presencia en la bandeja de entrada del cliente potencial, y se realizará con diferentes nombres y direcciones de correo para evitar llegar al spam; la comunicación incluirá el diseño de la imagen desarrollado y los materiales digitales mostrados en este estudio; el plan en Facebook e Instagram, incluirá una periodicidad de 15 días con periodos de 5 días pagos. Se buscará trabajar con empresas que manejen minería de datos y big data, con el fin de aplicar inteligencia artificial sobre búsquedas recurrentes, para que la publicidad en redes “salte” a personas que están consultados temas de seguros de vida en la web.

Tabla 25  
 Diseño de imagen  
 LOGO



IMÁGENES PUBLICITARIAS



**Resumen**

En este capítulo se desarrollaron las estrategias comerciales de marketing a aplicar en la empresa, tomando en cuenta los hallazgos de investigación de mercado, se definió la característica del servicio a través de una matriz BCG, considerando las características del producto y el entorno competitivo desarrollado previamente en el capítulo II, se estableció que el producto está en proceso de crecimiento rápido y puede generar altos márgenes por lo que es estrella y en este sentido se estructuró la estrategia de marketing; se diseñó nombre y logos de la empresa así como la macro y microlocalización ideal; además se desarrollaron los procesos macro y micro estratégicos, de apoyo y habilitantes. En función de estos procesos se determinó las necesidades y perfiles del personal.

## Capítulo 4: Estudio Técnico

### Tamaño del proyecto

#### Capacidad Instalada

Para determinar el tamaño del proyecto desde el punto de vista de la capacidad instalada, inicialmente se determina la proyección de la oferta, puesto que tomando en cuenta la demanda proyectada calculada previamente, se puede establecer la demanda insatisfecha que puede ser atacada; se utiliza la información recabada en el análisis de la competencia realizado en el presente estudio, que arrojó las siguientes conclusiones:

- El mercado de seguros de vida, se mueve fundamentalmente a través de brókers y aseguradoras pequeñas especializadas como BMI, EQUIVIDA, entre otras.
- Este grupo capta el 78% de las cuentas.
- Se centran principalmente en seguros de vida grupales, el segmento de seguro de vida individual cubre solamente la octava parte de sus ingresos.

Tomando en cuenta estas conclusiones, se puede establecer el histórico del comportamiento de los seguros de vida individuales, en el siguiente cuadro:

Tabla 26

#### *Oferta histórica seguros*

<b>Año</b>	<b>Código</b>	<b>Vida en grupo (millones)</b>	<b>Vida individual (millones)</b>
2016	1	220	27,50
2017	2	240	30,00
2018	3	270	33,75
2019	4	306	38,25

Tomado de: (EKOS, 2020)

Ahora, con el fin de convertir estas primas históricas en clientes individuales anuales, se determina un precio medio por póliza; siendo la más común en el mercado ecuatoriano, la póliza de seguro de vida por 100.000 USD (EKOS, 2019); con consideraciones de precio variable en función de la edad y la salud; se han determinado las siguientes características para los segmentos poblacionales meta, establecidos en el estudio de mercado previo:

- El precio de la póliza suele ser relativamente estable para el segmento de 18 a 34 años y con un precio promedio de 1.000 USD anuales (Insurance\_Latino, 2020).
- Para el segmento de edad de 35 a 40 años, el incremento anual promedio del costo de la prima es de 9% (Insurance\_Latino, 2020).
- Para el segmento de edad de 40 a 50 años, el incremento anual promedio del costo de la prima es de 12% (Insurance\_Latino, 2020)
- Para el segmento de edad de 50 a 65 años, el incremento anual promedio del costo de la prima es de 15% (Insurance\_Latino, 2020)

En base a estos datos y tomando la información del INEC respecto a la población porcentual por edad individual en el Ecuador al 2020; se muestra la siguiente tabla, como base para el cálculo del precio promedio de la póliza para el segmento poblacional elegido como meta de la empresa (se consideró una póliza de 100.000 por muerte, la más comúnmente comercializada en el medio local):

Tabla 27

*Cálculo del precio promedio de la póliza más común*

Edad	Edad media segmento	Incremento por año	Precio póliza anual promedio	Porcentaje de la demanda (INEC, 2019)	% demanda de la empresa	Precio ponderado
18 a 35	26,5		\$ 1.000,00	27,62%	46.93%	\$ 469.33
35 a 40	37,5	9%	\$ 2.580,43	8,08%	13.73%	\$ 354.29
40 a 50	45	12%	\$ 6.037,08	11,30%	19.20%	\$ 1.159.20
50 a 65	57,5	15%	\$ 34.637,75	11,85%	20.14%	\$ 6.974.64
<b>PRECIO MEDIO PÓLIZA</b>						<b>\$ 8.957.45</b>

En base a este precio promedio, puede determinarse la oferta histórica en personas del mercado, en la siguiente tabla:

Tabla 28  
*Clientes seguros de vida individual histórico*

Año	Código	Vida individual (millones)	Número de clientes
2016	1	27,50	3071
2017	2	30,00	3350
2018	3	33,75	3768
2019	4	38,25	4271

Esta información se traslada a un gráfico de dispersión, para valorar la tendencia del mercado y establecer una ecuación de proyección de la misma:

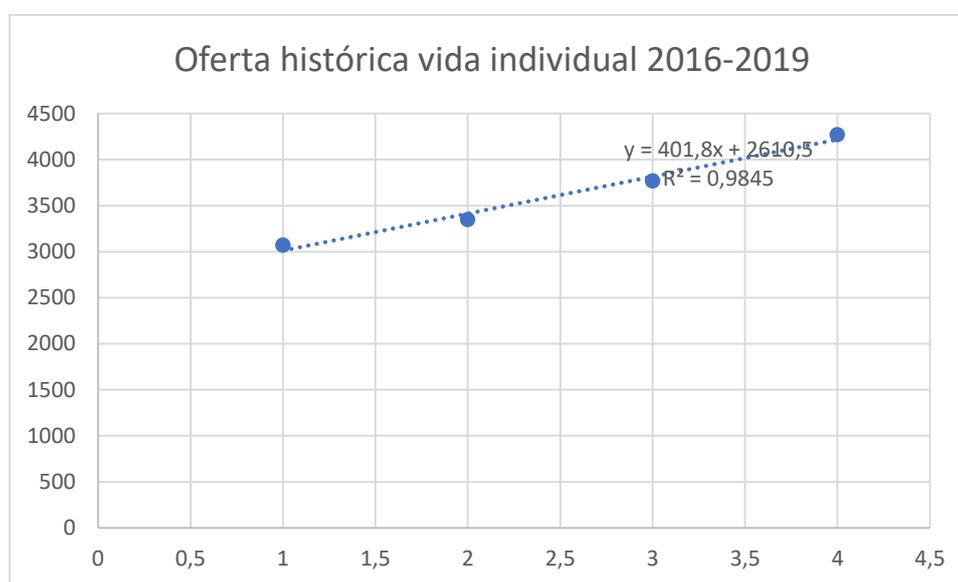


Figura 32. Oferta histórico vida individual 2016-2019

Como puede observarse, la determinación es del 98.45% lo que implica una fuerte relación lineal (el 98.45% de las variaciones se explica por el cambio de año); entonces se obtiene la ecuación de proyección de la oferta, mostrada en el gráfico, y que se establece a continuación:

$$\text{oferta proyectada} = 401.8 \times (\text{código del año}) + 2610.5$$

Usando esta ecuación, para el periodo de análisis del proyecto desde el 2021 hasta el 2025, se muestra la siguiente tabla:

Tabla 29  
Proyección de la oferta

<b>Año</b>	<b>Código año</b>	<b>Oferta proyectada</b>
2020	5	4620
2021	6	5022
2022	7	5424
2023	8	5825
2024	9	6227
2025	10	6629

En base a esta proyección y la proyección de la demanda obtenida previamente, se determina la demanda insatisfecha en la siguiente tabla:

Tabla 30  
*Demanda insatisfecha proyectada*

<b>Año</b>	<b>Demanda proyectada</b>	<b>Oferta proyectada</b>	<b>Demanda insatisfecha</b>
2021	147209	5022	142187
2022	149859	5424	144435
2023	152557	5825	146732
2024	155304	6227	149077
2025	158100	6629	151471

De este mercado potencial, se tratará de captar el 0.5% que es un valor razonable, y diseñar el proyecto en función de este volumen de atención; se toma también en cuenta que un vendedor relativamente bien capacitado y con un producto bien diseñado, podría ubicar 7 pólizas individuales mensuales; el cálculo del tamaño, se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 31  
*Tamaño del proyecto*

<b>Año</b>	<b>Demanda insatisfecha</b>	<b>0.5%</b>	<b>/12</b>	<b>7 pólizas por asesor al mes</b>
		<b>Participación de la demanda insatisfecha</b>	<b>Demanda mensual</b>	<b>Asesores</b>
2021	138675	711	60	9
2022	140642	723	61	9
2023	142657	734	62	9
2024	144721	746	63	9
2025	146834	758	64	10

La empresa deberá diseñar su proceso e infraestructura para que trabajen en ella 10 asesores comerciales durante los 5 años de vida del proyecto, horizonte de análisis considerado.

### **Proyección de ingresos**

Una vez establecido el tamaño del proyecto, en 10 asesores de ventas, se considera el diseño de 3 escenarios probables de mercado, para ello, el escenario esperado o más probable será el determinado para ventas de 7 pólizas por asesor, con lo que se captará el 0.5% de la demanda potencial calculada para cada año; además se establece el precio de 1.200 USD por póliza en promedio, diseñada en la estrategia de precio y un costo de 55% promedio para el dueño de la póliza de aseguramiento; en este contexto, como el diseño estratégico convino en pagar un sueldo fijo al personal de ventas que le brinde seguridad y que le permita dedicar su esfuerzo al 100% en la gestión de la empresa, la comisión será variable en función del rendimiento del vendedor; siendo un 10% si las ventas están dentro de los esperado, un 12.5% si el vendedor supera le meta promedio y un 7.5% si el vendedor no supera la meta promedio de ventas; estos parámetros se muestran en la siguiente tabla base para el cálculo de los ingresos netos bajo los tres escenarios previstos:

Tabla 32  
*Parámetros escenarios de ingreso*

<b>Escenario</b>	<b>Pólizas /mes por vendedor</b>	<b>Comisión del vendedor</b>	<b>Porcentaje Aseguradora</b>
Esperado	6	10%	55%
Optimista	8	12.5%	55%
Pesimista	6	4%	55%

En base a estas consideraciones, se muestra el ingreso neto y participación de la demanda, obtenidos para los diferentes escenarios de mercado:

Tabla 33

*Ingreso neto escenario esperado*

Año	0,613%	Demanda mensual	6 (pólizas por asesor)	ingreso mensual	10%	55%	5% incremento precio anual	Ingreso neto anual
	Participación de la demanda insatisfecha		Asesores		comisión ventas	SEGURO	INGRESO BROKER mensual	
2021	720	60	10	\$ 72.000,00	\$ 7.200,00	\$ 39.600,00	\$ 25.200,00	\$ 302.400,00
2022	720	60	10	\$ 75.600,00	\$ 7.560,00	\$ 41.580,00	\$ 26.460,00	\$ 317.520,00
2023	720	60	10	\$ 79.380,00	\$ 7.938,00	\$ 43.659,00	\$ 27.783,00	\$ 333.396,00
2024	720	60	10	\$ 83.349,00	\$ 8.334,90	\$ 45.841,95	\$ 29.172,15	\$ 350.065,80
2025	720	60	10	\$ 87.516,45	\$ 8.751,65	\$ 48.134,05	\$ 30.630,76	\$ 367.569,09

Tabla 34

*Ingreso neto escenario optimista*

Año	0,716%	Demanda mensual	7 pólizas por asesor	INGRESO mensual	12,00%	55,00%	INGRESO NETO BROKER MENSUAL	Ingreso neto anual
	Participación de la demanda insatisfecha		Asesores		comisión	SEGURO		
2021	840	70	10	\$ 84.000,00	\$ 10.080,00	\$ 46.200,00	\$ 27.720,00	\$ 332.640,00
2022	840	70	10	\$ 88.200,00	\$ 10.584,00	\$ 48.510,00	\$ 29.106,00	\$ 349.272,00
2023	840	70	10	\$ 92.610,00	\$ 11.113,20	\$ 50.935,50	\$ 30.561,30	\$ 366.735,60
2024	840	70	10	\$ 97.240,50	\$ 11.668,86	\$ 53.482,28	\$ 32.089,37	\$ 385.072,38
<b>2025</b>	<b>840</b>	<b>70</b>	<b>10</b>	<b>\$102.102,53</b>	<b>\$ 12.252,30</b>	<b>\$ 56.156,39</b>	<b>\$ 33.693,83</b>	<b>\$ 404.326,00</b>

Tabla 35

*Ingreso neto escenario pesimista*

Año	0,511%	Demanda Mensual	5 Asesores	INGRESO Mensual	4,00%	55,00%	INGRESO BROKER MENSUAL	Ingreso neto anual
	Participación de la demanda insatisfecha				Comisión	SEGURO		
2021	600	50	10	\$ 60.000,00	\$ 2.400,00	\$ 33.000,00	\$ 24.600,00	\$ 295.200,00
2022	600	50	10	\$ 63.000,00	\$ 2.520,00	\$ 34.650,00	\$ 25.830,00	\$ 309.960,00
2023	600	50	10	\$ 66.150,00	\$ 2.646,00	\$ 36.382,50	\$ 27.121,50	\$ 325.458,00
2024	600	50	10	\$ 69.457,50	\$ 2.778,30	\$ 38.201,63	\$ 28.477,58	\$ 341.730,90
2025	600	50	10	\$ 72.930,38	\$ 2.917,22	\$ 40.111,71	\$ 29.901,45	\$ 358.817,45

Como puede observarse, en el peor escenario, la capacidad instalada de la empresa, está en capacidad de absorber el 0.5% de la demanda insatisfecha que es el objetivo de la organización.

## **Localización Geográfica y Requerimientos de Espacio Físico**

### **Macrolocalización**

La oficina deberá ubicarse en la ciudad de Quito, dado que ahí se concentra su público meta, y las aseguradoras con las que se tendrá relación comercial; los siguientes son los factores críticos a tomar en cuenta para la macrolocalización:

- Cercanía al hipercentro de la ciudad de Quito, punto de concentración del mercado meta
- Disponibilidad de plazas de parqueo
- Alejado lo más posible de puntos de concentración de tráfico
- Alejado lo más posible de instituciones y empresas públicas para evitar estar en la zona de influencia de posibles desórdenes sociales
- Zonas residenciales o comerciales de bajo impacto para reducir el importe del costo de la renta.

Se considera que las zonas más apropiadas para ubicar la oficina serían:

- Sector de la Avenida Brasil entre la Avenida América y la Avenida Carvajal
- Sector de la Avenida González Suárez entre el Hotel Quito y la Avenida Coruña.
- Sector de la Carolina, por el frente de la Avenida Amazonas

En el siguiente mapa, se muestran tres zonas en las que se puede ubicar la oficina:



*Figura 33. Macrolocalización*  
Tomado de: (Google Maps, 2020)

### **Microlocalización**

Para la microlocalización, se evaluarán tres locaciones que estén dentro de cada sector seleccionado como macrolocalización, a través del método de evaluación de factores, para esto, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Área: debido a que se deben tener instalaciones adecuadas para albergar hasta 30 personas a la vez entre empleados y clientes potenciales, se estima que se requieren al menos 120 metros cuadrados.
- Costo: se buscará minimizar el costo de renta.
- Necesidades de adecuación: tiene que haber facilidades para instalaciones de recursos tecnológicos y la colocación de estaciones de trabajo
- Plazas de parqueo propias y en los exteriores

- Tráfico.
- Seguridad
- Antigüedad de la edificación, para no tener problemas con la infraestructura eléctrica o de servicios.
- Cercanía a transporte público
- Facilidad para trabajar fin de semana; si el edificio permite trabajar en horarios de oficina no estándares.

Se ponderan estos factores en función de la importancia relativa a la hora de la selección de la locación, acorde a la siguiente tabla:

Tabla 36  
*Matriz de ponderación de parámetros*

<b>Factor</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Justificación</b>
Área	5%	Mínimo necesario en caso de que todos los colaboradores y algunos clientes se encuentren en la oficina.
Costo	20%	Impacta en el resultado de la empresa
Necesidades de adecuación	20%	Impacta en la necesidad de financiamiento
Parqueo	15%	Se solicita vehículos a vendedores, debe ser sencillo encontrar parqueo cuando hagan oficina
Tráfico	5%	Reduce tiempos de traslado
Seguridad	5%	Permite trabajar con tranquilidad
Antigüedad	5%	Reduce riesgo de daños no visibles
Cercanía a transporte público	10%	Facilita acceso a personal sin vehículo
Facilidad para trabajar fin de semana	15%	Favorece el trabajo de oficina para ventas

En función de estos factores, se identificaron las siguientes locaciones en los sectores predefinidos:

**Locación 1:** Oficina en la Gonessiat y José Gómez edificio SÉNECA segundo piso:

- Área: 200 metros cuadrados.
- Renta: 750.00 USD.

- Necesidades de adecuación: ninguna, es una oficina de un solo andar con cafetería separada
- Parqueo: 2 propios y en el exterior fácil de conseguir
- Tráfico, relativamente bajo.
- Seguridad: Edificio con seguridad 24 horas, sector relativamente tranquilo
- Antigüedad del edificio: 16 años
- Cercanía a transporte público: lejos, el transporte público más cercano por la Avenida Colón y por la 6 de Diciembre.
- Facilidad para trabajar fin de semana: Con autorización de la administración

**Locación 2:** Francisco de Nates e Hidalgo de Pinto edificio Diamond Tennis 2 segundo piso

- Área: 120 metros cuadrados.
- Renta: 700.00 USD.
- Necesidades de adecuación: es un departamento que puede ser oficina, requiere adecuación en el área de cocina fundamentalmente
- Parqueo: 1 propio y en el exterior fácil de conseguir
- Tráfico, relativamente bajo.
- Seguridad: Edificio con seguridad 24 horas, sector relativamente tranquilo
- Antigüedad del edificio: 5 años
- Cercanía a transporte público: lejos, el transporte público más cercano por la Avenida Brasil.
- Facilidad para trabajar fin de semana: Acceso total a cualquier hora

**Locación 3:** Oficina en Juan Gonzáles y calle Corea

- Área: 120 metros cuadrados.
- Renta: 650.00 USD.

- Necesidades de adecuación: ninguna, espacio usado como oficina previamente, tiene instalaciones adecuadas
- Parqueo: 2 propios y parqueo público a 1 cuadra
- Tráfico, relativamente bajo en la calle en que está.
- Seguridad: Edificio con seguridad 24 horas, sector relativamente tranquilo
- Antigüedad del edificio: 15 años
- Cercanía a transporte público: muy cerca, a una cuadra de la Av. Amazonas
- Facilidad para trabajar fin de semana: Acceso total a cualquier hora

Una vez ponderado, se califican los factores de cada localización de acuerdo a su grado de cumplimiento comparativo del factor frente a las otras locaciones, el mayor cumplimiento se califica con 3 el menor cumplimiento se califica con 1, este proceso se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 37  
*Matriz de selección de la locación*

Factor	Ponderación	Locación 1		Locación 2		Locación 3	
		C	C.P	C	C.P	C	C.P
Área	5%	3	0,20	1	0,40	1	0,60
Costo	20%	1	0,20	2	0,40	3	0,60
Necesidades de adecuación	20%	3	0,60	1	0,20	3	0,60
Parqueo	15%	2	0,30	1	0,15	3	0,45
Tráfico	5%	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Seguridad	5%	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Antigüedad	5%	1	0,05	3	0,15	2	0,10
Cercanía a transporte público	10%	1	0,10	1	0,10	3	0,30
Facilidad para trabajar fin de semana	15%	1	0,15	3	0,45	3	0,45
Total	100%		1,90		2,15		3,40

Como puede observarse, la locación número 3 es la que mejor cumple los criterios de localización seleccionados, por lo tanto, la oficina se ubicará en la Oficina en Juan Gonzáles y calle Corea.

## Ingeniería y/o Concepción Arquitectónica del Negocio

Debido a que la empresa no tiene necesidades específicas de infraestructura, se elaborará un LAYOUT, que busca generar una sensación de confianza en el cliente potencial que ingrese a las instalaciones; se usarán colores cálidos, para infundir confianza puesto que la investigación de mercado reveló que hay reticencias entre el mercado meta respecto a la contratación de un BROKER; las personas que trabajarán en las instalaciones y vendedores se vestirán formales con el fin de transmitir la sensación de seguridad en el conocimiento a los clientes potenciales.

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

Se usará fundamentalmente equipos de computación y herramientas tecnológicas que permitan el acceso a cotizadores de las empresas de seguros; impresoras y otros elementos.

## Diseño del Proceso Productivo (Flujograma)

El proceso principal es el relacionado a las ventas, por ello, se muestra los siguientes diagramas de flujo para la provisión del servicio:

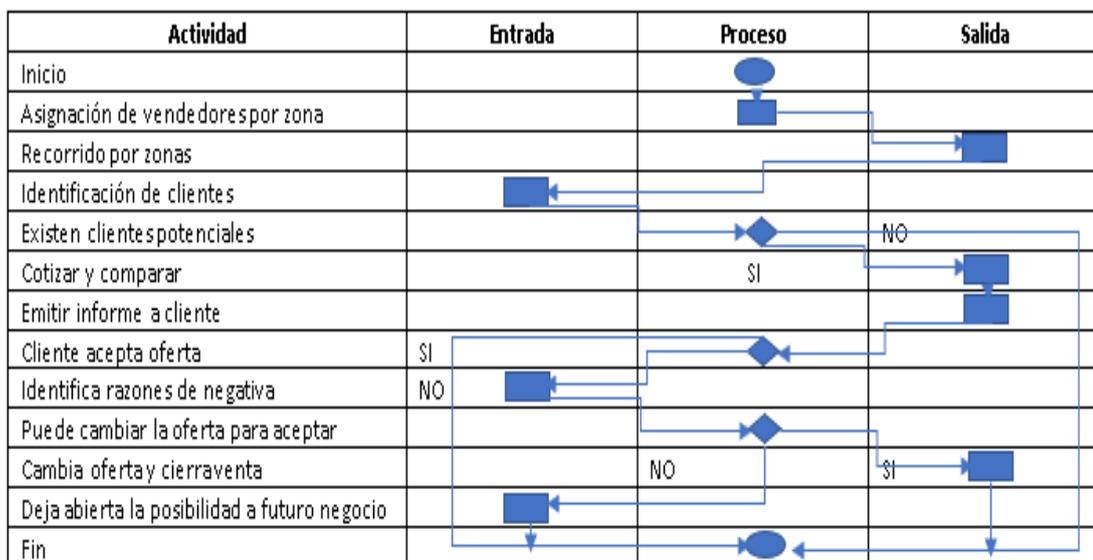
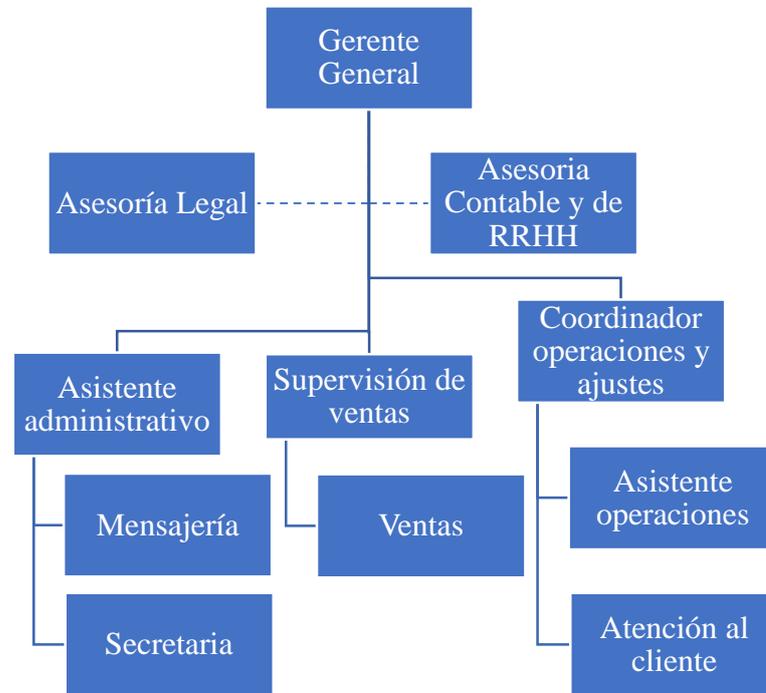


Figura 34. Flujo de proceso de ventas

## Diseño Organizacional, Estructura Organizacional y Funcional

La organización, dada la naturaleza de la misma, obedecerá a la siguiente estructura organizacional:



*Figura 35.* Organigrama Funcional

Una vez establecido el organigrama funcional, se procede a desarrollar los perfiles de cargo para la organización:

Tabla 38  
Gerente General

<b>DESCRIPTIVO DE PUESTO</b>	
<b>NOMBRE DE CARGO</b>	<b># DE CARGO</b>
Gerente General	1
<b>LÍNEAS DE AUTORIDAD</b>	
REPORTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul>
INSPECCIONA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe Operativo</li> <li>• Coordinador de Operaciones</li> <li>• Asistente administrativo</li> <li>• Asesor Financiero y de RRHH</li> <li>• Asesor Legal</li> </ul>
<b>ORGANIGRAMA POSICIONAL</b>	



<b>NATURALEZA</b>
<p>Sus funciones son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.</p> <p>Así mismo deberá impulsar programas de gestión integral, cambio organizacional, planes de contingencia, de servicio al cliente y mejoramiento de la imagen corporativa.</p>
<b>FUNCIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Velar por la visión de la empresa y el cumplimiento de su misión</li> <li>2. Establecer políticas para la obtención, mantenimiento, desarrollo y supervisión de los recursos humanos.</li> <li>3. Definir políticas comerciales, líneas de productos a comercializar y decidir la incorporación y desarrollo de nuevos productos.</li> <li>4. Definir el presupuesto anual de la empresa y velar por su cumplimiento</li> <li>5. Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.</li> <li>6. Desarrollar proyectos de integración de la empresa</li> <li>7. Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.</li> <li>8. Diseñar planes de contingencia para enfrentar cambios futuros del mercado, reorganizar financieramente los recursos.</li> <li>9. Solicitar a los diferentes departamentos el diagnóstico de las necesidades de capacitación y propuesta de programas</li> <li>10. Supervisar el desarrollo de las actividades de capacitación y cuando se requiera, por su complejidad, participar en la capacitación.</li> </ol>
<b>REQUISITOS</b>
<p><b>Sexo:</b> indistinto</p> <p><b>Estudios Superiores:</b> Universitarios completos</p> <p><b>Títulos:</b> Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración de Empresas o afines.</p>

---

**Certificación:** Registrado en la Superintendencia de Bancos y Seguros como suscriptor de seguros

---

**EXPERIENCIA**

---

- Que tenga 5 años de experiencia como mínimo en áreas gerenciales y comerciales de empresas de seguros.
- 

**CONOCIMIENTOS**

---

- Computación
  - Contabilidad
  - Comercialización
  - Ventas
- 

**COMPETENCIAS**

---

- Buenas relaciones interpersonales
  - Inglés
  - Capacidad de negociación
  - Trabajo en equipo
  - Capacidad de trabajo a presión
- 

**OTROS**

---

- Movilización propia
-

Tabla 39  
Asistente Administrativo financiero

<b>DESCRIPTIVO DE PUESTO</b>	
<b>NOMBRE DE CARGO</b>	<b># DE CARGO</b>
Asistente Administrativo financiero	1
<b>LÍNEAS DE AUTORIDAD</b>	
REPORTA	• Gerente General
INSPECCIONA	Mensajero Secretaria
<b>ORGANIGRAMA POSICIONAL</b>	
 <pre> graph TD     A[Gerente General] --- B[Asistente administrativo]           </pre>	
<b>NATURALEZA</b>	
Controlar, auditar y verificar que los procesos de apoyo y habilitantes para que la empresa opere se mantengan al día y se cumplan las disposiciones de la gerencia	
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar la evaluación de trabajo y servicios del personal administrativos y trabajadores oficiales</li> <li>2. Control de cuentas por pagar.</li> <li>3. Control de compras y proveedores.</li> <li>4. Control de insumos hacia empresas de outsourcing</li> <li>5. Control de resultados de empresas de outsourcing</li> <li>6. Supervisión área de secretaría y mensajería</li> </ol>	
<b>REQUISITOS</b>	
<b>Sexo:</b> indistinto	
<b>Estudios Superiores:</b> Universitarios administración, ciencias contables o afines	
<b>Títulos:</b> Egresado, titulado o estudios superiores nocturnos en curso	
<b>EXPERIENCIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que tenga mínimo 1 año de experiencia en empresas de seguros como asistente</li> </ul>	
<b>CONOCIMIENTOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computación</li> <li>• Recursos Humanos</li> <li>• Leyes contables y tributarias</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Inglés al menos 80%</li> <li>• Buenas relaciones interpersonales</li> </ul>	
<b>OTROS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa</li> <li>• Proactividad</li> </ul>	

Tabla 40  
Coordinador de operaciones

DESCRIPTIVO DE PUESTO	
NOMBRE DE CARGO	# DE CARGO
Coordinador de Operaciones	1
LÍNEAS DE AUTORIDAD	
REPORTA	• Gerente General
INSPECCIONA	• Asistente operaciones y ajustes
ORGANIGRAMA POSICIONAL	



#### NATURALEZA

Responsable del desarrollo de un plan de trabajo, para el adecuado cumplimiento de los servicios de atención y garantizar que los procesos operativos relacionados al almacenamiento, distribución y transporte sean eficientes y efectivos buscando optimizar los recursos (físicos, humanos y financieros), participa del diseño de estrategias de marketing y valoración de procesos operativos y de ventas, realiza y coordina procesos de ajuste de clientes con siniestro y coordina la relación con aseguradoras madre de las pólizas.

#### FUNCIONES

1. Asegurar Cumplimiento de todas las actividades planificadas en todos los turnos
2. Asegurarse de utilizar todos los formatos y/o documentación para procesos de la manera adecuada
3. Asegurar calidad en todas las actividades ejecutadas en todas las áreas
4. Reportar vía Bitácora y Email sobre alguna actividad no realizada y problema.
5. Dar apoyo permanente a la operación
6. Atender cualquier requerimiento operativo de inmediato por parte de sus superiores o sus supervisados
7. Colocar toda la planificación de todas las áreas en una carpeta todos los lunes
8. Asegurar firma de documentación de soporte para todos los ámbitos de su gestión
9. Canalizar requerimiento de recursos humanos hacia las personas encargadas
10. Fronting de la empresa en procesos de ajuste y siniestro frente a clientes y aseguradoras.
11. Informes de ajuste por siniestros en caso de que estos se presenten, apoyo a cliente en siniestro.

#### REQUISITOS

**Sexo: indistinto**

---

**Estudios Superiores:** Universitarios y/o cuarto grado

**Títulos:** áreas administrativas o afines

---

**EXPERIENCIA**

---

- Que tenga 3 años de experiencia como mínimo en cargos similares en empresas de seguros, áreas de operaciones y reclamos, con conocimientos en manejo de conflictos y negociación.
- 

**CONOCIMIENTOS**

---

- Administración
  - Ventas
  - Logística
  - Computación
  - Estadística
  - Ajuste de seguros de vida
- 

**COMPETENCIAS**

---

- Innovador
  - Trabajo en equipo
  - Trabajo bajo presión
  - Orientación a metas
- 

**OTROS**

---

- Movilización propia
-

**Tabla 41**  
*Asesoría Legal*

<b>DESCRIPTIVO DE PUESTO</b>	
<b>NOMBRE DE CARGO</b>	<b># DE CARGO</b>
Asesoría Legal	0
<b>LÍNEAS DE AUTORIDAD</b>	
REPORTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> </ul>
INSPECCIONA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul>
<b>ORGANIGRAMA POSICIONAL</b>	



<b>NATURALEZA</b>
Dirección, ejecución y control de labores de Asesoría Jurídica y actuar junto con el Gerente General y Representante Legal en la representación judicial y extrajudicial, brindar soporte al desarrollo de la Empresa encaminándole dentro de la correcta aplicación de las disposiciones legales en el área de seguros.
<b>FUNCIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asesorar jurídicamente en el área de seguros y otras a la gerencia</li> <li>2. Autorizar las minutas y documentos respecto a los contratos que realice la empresa</li> <li>3. Legalización de Contratos de trabajo y Actas de finiquito. Notarías, Registros de la Propiedad, Registro Mercantil u otras Dependencias.</li> <li>4. Cumplir las funciones propias en asuntos laborales, penales, civiles, administrativos de la Empresa.</li> </ol>
<b>REQUISITOS</b>
Al ser un proceso de apoyo, se contratará una empresa que lo brinde como outsourcing pero que tenga experiencia en trabajo con aseguradoras.

Tabla 42  
*Supervisor de Ventas*

<b>DESCRIPTIVO DE PUESTO</b>	
<b>NOMBRE DE CARGO</b>	<b># DE CARGO</b>
Supervisor de ventas	2
<b>LÍNEAS DE AUTORIDAD</b>	
REPORTA	• Gerencia General
INSPECCIONA	N/A
<b>ORGANIGRAMA POSICIONAL</b>	



<b>NATURALEZA</b>
Participa activamente del diseño de los planes de venta con gerencia general y coordinador de operaciones, establece estrategia de control y diseño de indicadores y planes de contingencia en caso de no alcance de objetivos planteados.
<b>FUNCIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer contactos con clientes potenciales</li> <li>2. Realizar visitas y buscar negocios masivos</li> <li>3. Alimentar y cubrir la base de datos</li> <li>4. Participar activamente de la planeación estratégica del área de ventas</li> <li>5. Identificar canales potenciales y nuevos productos</li> <li>6. Contrata y entrena y supervisa personal de ventas</li> </ol>
<b>REQUISITOS</b>
<p><b>Sexo:</b> Femenino  <b>Edad:</b> Menor a 50 años  <b>Estudios Superiores:</b> Tercer nivel en carreras de marketing, o afines  <b>Títulos:</b> Tercer nivel</p>
<b>EXPERIENCIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que tenga al menos 5 años de experiencia como mínimo en ventas a nivel senior.</li> </ul>
<b>CONOCIMIENTOS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procedimientos modernos de oficina.</li> <li>2. Principios y prácticas comerciales.</li> <li>3. Inglés 100%</li> <li>4. Diseño estratégico</li> <li>5. Hojas de cálculo.</li> <li>6. Procesadores de palabras.</li> </ol>
<b>COMPETENCIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas relaciones interpersonales</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Proactividad</li> </ul>
<b>OTROS</b>

- Movilización propia

## **Análisis del Marco Normativo**

Para analizar el marco regulatorio, debe determinarse el tipo de empresa, se resume en el cuadro siguiente muestra las opciones y características disponibles.

Tabla 43  
*Tipos de empresas*

<b>Criterio</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Definición</b>
<b>Actividad</b>	<b>Sector primario</b>	Directo de la naturaleza: agricultura, ganadería, entre otros.
	<b>Sector secundario o industrial</b>	Tiene proceso de transformación: construcción, maderera, entre otras.
	<b>Sector terciario o servicios</b>	Trabajos intelectuales o físicos: Transporte, educación entre otros.
<b>Tamaño</b>	<b>Grandes</b>	Grandes capitales, miles de empleados
	<b>Medianas</b>	Capitales medios, centenares o miles de empleados
	<b>Pequeñas</b>	Capitales pequeños, decenas de empleados
<b>Capital</b>	<b>Microempresas</b>	Capitales mínimos, hasta doce empleados
	<b>Privada</b>	Origen del capital privado
	<b>Pública</b>	Origen del capital estatal
<b>Ámbito</b>	<b>Mixta</b>	Origen del capital público y privado
	<b>Local</b>	Opera solo en la ciudad de origen
	<b>Provincial</b>	Opera en la provincia de origen
<b>Beneficios</b>	<b>Nacional</b>	Opera en el país de origen
	<b>Multinacional</b>	Opera en países diferentes al de origen
	<b>Ánimo de lucro</b>	Objetivo final es la ganancia
<b>Forma Jurídica</b>	<b>Sin Ánimo de lucro</b>	Objetivo final es la cobertura de servicios y provisión
	<b>Unipersonal</b>	Persona con capacidad legal para ejercer comercio
	<b>Sociedad colectiva</b>	Propiedad de más de una persona, los socios responden de forma ilimitada con su patrimonio
	<b>Cooperativa</b>	Sin ánimo de lucro, constituida para satisfacer la necesidad de un grupo
	<b>Comanditarias</b>	Son empresas con dos tipos de socios, colectivos de responsabilidad ilimitada y socios limitados, responsables solo de su capital
	<b>Responsabilidad limitada</b>	Socios asumen responsabilidad de forma limitada, responden solo por el capital que aportan a la empresa
	<b>Sociedad Anónima</b>	Socios responden con sus bienes, pero tienen posibilidades de ampliación de capital y captación.

En este sentido, la empresa a formar tendrá las siguientes características:

- Compañía de responsabilidad limitada ya que no se plantea la opción de captar capital externo a través de emisión de acciones.
- Con ánimo de lucro.
- Con ámbito nacional.
- Con capital de origen privado.
- Considerada microempresa.
- Empresa del sector terciario o de servicios.

Los pasos que se requieren para la constitución de la empresa establecida, se detallan en el **Apéndice A** del presente estudio. Los documentos habilitantes, para poder operar en el ámbito productivo ecuatoriano se encuentran en el **Apéndice B**.

**Resumen:**

En este capítulo se desarrolló el estudio técnico de la empresa desde el punto de vista del tamaño de la misma a partir de la participación esperada de la demanda insatisfecha, se procedió a determinar el tamaño de la planta de personal, sus perfiles y unciones a partir de la estructura orgánica propuesta; para definir y elegir la localización micro con la investigación in situ de locaciones probables; finalmente se procedió a establecer la participación y generación de ingresos probables a partir de la participación de la demanda y el precio definido en otro capítulo, lo que se toma como base y punto de partida para el estudio financiero y de viabilidad.

## Capítulo 5: Estudio Financiero

### Inversiones

La inversión de la empresa se constituye por activo fijo, gasto preoperativo y capital de trabajo, el proceso y cálculo de estos componentes en los siguientes cuadros:

Tabla 44  
*Inversión en activos fijos*

Rubro	Valor unitario	Unidades	Valor total
<b>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>			\$ 34.425,00
Computadoras de escritorio	\$ 550,00	10	\$ 5.500,00
Computadores portátiles	\$ 1.250,00	15	\$ 18.750,00
Copiadora impresora a color	\$ 6.500,00	1	\$ 6.500,00
Pantallas de 30 pulgadas extra	\$ 75,00	15	\$ 1.125,00
Computadora servidor	\$ 850,00	1	\$ 850,00
HUB de 40 puestos	\$ 500,00	1	\$ 500,00
Sistema de enlace de red	\$ 1.200,00	1	\$ 1.200,00
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>			\$ 10.000,00
TV Led 72 pulgadas	\$ 1.250,00	1	\$ 1.250,00
Pizarra electrónica	\$ 3.000,00	1	\$ 3.000,00
Proyector	\$ 750,00	2	\$ 1.500,00
Sistema de alarma	\$ 1.000,00	1	\$ 1.000,00
Sistema de detección de incendios	\$ 400,00	1	\$ 400,00
Sistema de central telefónica	\$ 1.500,00	1	\$ 1.500,00
Teléfonos	\$ 90,00	15	\$ 1.350,00
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			\$ 13.835,00
Estaciones de trabajo estándares	\$ 225,00	15	\$ 3.375,00
Mesa de coworking	\$ 350,00	2	\$ 700,00
Sala de reuniones	\$ 1.200,00	1	\$ 1.200,00
Archivadores	\$ 150,00	10	\$ 1.500,00
Sillas estándares	\$ 50,00	30	\$ 1.500,00
Sillas gerenciales	\$ 250,00	4	\$ 1.000,00
Estaciones de trabajo gerenciales	\$ 500,00	4	\$ 2.000,00
Sillón de espera	\$ 500,00	2	\$ 1.000,00
Estación de cafetería	\$ 250,00	1	\$ 250,00
Cafetera	\$ 60,00	1	\$ 60,00
Refrigeradora	\$ 800,00	1	\$ 800,00
Microondas	\$ 150,00	1	\$ 150,00
Enseres de cocina	\$ 300,00	1	\$ 300,00
<b>Vehículos</b>			\$ 53.000,00
Motocicleta	\$ 2.500,00	2	\$ 5.000,00
Auto	\$ 24.000,00	2	\$ 48.000,00
<b>ADECUACIONES</b>			\$ 15.000,00
Adecuaciones	\$ 15.000,00	1	\$ 15.000,00
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>			<b>\$132.060,00</b>

La depreciación asociada a los activos fijos determinados como necesarios se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 45

*Depreciación*

<b>Rubro</b>	<b>Valor</b>	<b>Depreciación porcentual</b>	<b>Depreciación anual</b>
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 34.425,00	33%	\$ 11.475,00
EQUIPOS DE OFICINA	\$ 10.000,00	10%	\$ 1.000,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 13.835,00	10%	\$ 1.383,50
Vehículos	\$ 53.000,00	20%	\$ 10.600,00
ADECUACIONES	\$ 15.000,00	5%	\$ 750,00
Total, Activo Fijo	\$126.260,00		

La depreciación anual y los valores de rescate recuperables al final del periodo de análisis de cinco años.

Tabla 46

*Depreciación por año*

<b>Rubro</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Depreciación total</b>	<b>Rescate contable</b>
Equipos de computación	\$ 11.475,00	\$ 11.475,00	\$ 11.475,00	\$ -	\$ -	\$ 34.425,00	\$ -
Equipos de oficina	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Muebles y enseres	\$ 1.383,50	\$ 1.383,50	\$ 1.383,50	\$ 1.383,50	\$ 1.383,50	\$ 6.917,50	\$ 6.917,50
Vehículos	\$ 10.600,00	\$ 10.600,00	\$ 10.600,00	\$ 10.600,00	\$ 10.600,00	\$ 53.000,00	\$ -
Adecuaciones	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 3.750,00	\$ 11.250,00
Total, Depreciación	\$ 25.208,50	\$ 25.208,50	\$ 25.208,50	\$ 13.733,50	\$ 13.733,50	\$ 103.092,50	\$ 23.167,50

El gasto preoperativo asociado a la inversión de la empresa, se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 47  
*Gasto preoperativo*

	<b>Valor unitario</b>	<b>Unidades</b>	<b>Total</b>
<b>SOFTWARE</b>			\$ 5.800,00
Software cotizador	\$ 1.200,00	1	\$ 1.200,00
Desarrollo página web	\$ 1.000,00	1	\$ 1.000,00
Plataforma de videoconferencia	\$ 3.600,00	1	\$ 3.600,00
<b>GASTOS LEGALES</b>			\$ 2.400,00
Compañía	\$ 1.200,00	1	\$ 1.200,00
Legales	\$ 1.200,00	1	\$ 1.200,00
<b>Total, Preoperativo</b>			\$ 8.200,00

El capital de trabajo necesario para llevar a cabo la operación inicial de la empresa, se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 48  
*Capital de trabajo*

<b>Gasto fijo mensual</b>	<b>\$ 20.138,46</b>	
Desfase		3 meses
<b>Capital de trabajo</b>	<b>\$ 60.415,38</b>	

Una vez detallada la inversión, se muestra la inversión consolidada en la siguiente tabla:

Tabla 49  
*Inversión consolidada*

<b>Activo fijo</b>	<b>\$126.260,00</b>
Gasto preoperativo	\$ 8.200,00
Capital de trabajo	\$ 60.415,38
<b>Total, Inversión</b>	<b>\$194.875,38</b>

## **Financiamiento**

El financiamiento provendrá desde el capital de los accionistas y fuentes externas de financiamiento bancarias, la proporción será de 30% y 70%

respectivamente para mantener bajo el endeudamiento en niveles que el sector bancario acepte, en la siguiente tabla se muestra las proporciones y valores:

Tabla 50

*Características de la inversión*

<b>Valor a financiar</b>	<b>\$194.875,38</b>	
Aporte Socios	\$ 58.462,61	30%
Aporte crédito	\$136.412,77	70%
Tasa bancaria	16,50%	
Periodo	5	años
Pago anual	\$42.148,70	

La tabla de amortización del crédito y costos de financiamiento a partir de los intereses se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 51

*Tabla de amortización del crédito*

<b>Año</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Saldo	\$136.412,77	\$116.772,18	\$ 93.890,89	\$ 67.234,19	\$ 36.179,14	\$ -
Pago		\$42.148,70	\$42.148,70	\$42.148,70	\$42.148,70	\$42.148,70
interés		\$ 22.508,11	\$ 19.267,41	\$ 15.492,00	\$ 11.093,64	\$ 5.969,56
Aporte a capital		\$19.640,59	\$22.881,29	\$26.656,70	\$31.055,05	\$36.179,14

**Costos**

Los costos operativos y de otra naturaleza se muestran en las siguientes tablas:

Tabla 52

*Gastos operativos*

<b>Rubro</b>	<b>MES</b>	<b>ANUAL</b>
ARRIENDO	\$ 750,00	\$ 9.000,00
LUZ	\$ 100,00	\$ 1.200,00
AGUA	\$ 35,00	\$ 420,00
TELÉFONO	\$ 100,00	\$ 1.200,00
CELULARES	\$ 700,00	\$ 8.400,00
MONITOREO DE SEGURIDAD	\$ 45,00	\$ 540,00
INSUMOS DE LIMPIEZA	\$ 20,00	\$ 240,00
PAPELERÍA	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Asesoría legal	\$ 1.250,00	\$ 15.000,00
Asesoría contable	\$ 600,00	\$ 7.200,00
Asesoría en RRHH	\$ 450,00	\$ 5.400,00
<b>TOTAL, FIJOS ANUALES</b>		<b>\$ 49.800,00</b>

Tabla 53  
*Diseño de estructura salarial*

<b>Niveles</b>	<b>5</b>
Mínimo	\$ 400,00
Máximo	\$ 2.500,00
Factor	1,58113883

Tabla 54  
*Estructura salarial*

<b>Nivel</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Cargo</b>	<b>Número de trabajadores</b>	<b>Sueldo total anual</b>
1	\$ 400,00	Mensajería, secretaria, vendedores	11	\$ 52.800,00
2	\$ 632,46	Asistente administrativo, atención al cliente y operaciones	3	\$ 22.768,40
3	\$ 1.000,00	Supervisor de ventas	2	\$ 24.000,00
4	\$ 1.581,14	Coordinador de operaciones y ajustes	1	\$ 18.973,67
5	\$ 2.500,00	Gerencia general	1	\$ 30.000,00
Total			18	

Tabla 55  
*Sueldo más componentes*

<b>Nivel</b>	<b>Sueldo</b>	<b>IESS</b>	<b>14to</b>	<b>13ero</b>	<b>Reserva</b>	<b>Total</b>
1	\$ 52.800,00	\$ 5.887,20	400	\$ 4.400,00	\$ 4.400,00	\$ 67.887,20
2	\$ 22.768,40	\$ 2.538,68	400	\$ 1.897,37	\$ 1.897,37	\$ 29.501,81
3	\$ 24.000,00	\$ 2.676,00	400	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 31.076,00
4	\$ 18.973,67	\$ 2.115,56	400	\$ 1.581,14	\$ 1.581,14	\$ 24.651,51
5	\$ 30.000,00	\$ 3.345,00	400	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 38.745,00
Total, anual						\$ 191.861,52

Se consolida toda esta información de costos en la siguiente tabla para la emisión de los estados financieros:

Tabla 56

*Costos operativos totales*

<b>Año</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Sueldo	\$191.861,52	\$201.454,59	\$ 211.527,32	\$ 222.103,69	\$ 233.208,87
Fijos anuales	\$ 49.800,00	\$ 52.290,00	\$ 54.904,50	\$ 57.649,73	\$ 60.532,21
Total, Operativos	\$241.661,52	\$253.744,59	\$ 266.431,82	\$ 279.753,41	\$ 293.741,08

**Estados Financieros**

Una vez detallado los costos, inversiones y financiamiento, se muestra en las siguientes tablas:

Tabla 57

*Estado de Resultados*

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ingresos netos	\$ 302.400,00	\$ 317.520,00	\$ 333.396,00	\$ 350.065,80	\$ 367.569,09
Costo operativo	\$ 241.661,52	\$ 253.744,59	\$ 266.431,82	\$ 279.753,41	\$ 293.741,08
Depreciación	\$ 25.208,50	\$ 25.208,50	\$ 25.208,50	\$ 13.733,50	\$ 13.733,50
Utilidad operativa	\$ 35.529,98	\$ 38.566,91	\$ 41.755,68	\$ 56.578,89	\$ 60.094,51
Costo financiero	\$ 22.508,11	\$ 19.267,41	\$ 15.492,00	\$ 11.093,64	\$ 5.969,56
Utilidad antes de impuestos	\$ 13.021,88	\$ 19.299,50	\$ 26.263,68	\$ 45.485,25	\$ 54.124,95
Trabajadores	\$ 1.953,28	\$ 2.894,92	\$ 3.939,55	\$ 6.822,79	\$ 8.118,74
Impuesto a la renta	\$ 2.435,09	\$ 3.609,01	\$ 4.911,31	\$ 8.505,74	\$ 10.121,37
Utilidad neta	\$ 8.633,50	\$ 12.795,57	\$ 17.412,82	\$ 30.156,72	\$ 35.884,84

Tabla 58

*Estado de flujo de efectivo esperado*

<b>Año</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Utilidad neta		\$ 8.633,50	\$ 12.795,57	\$ 17.412,82	\$ 30.156,72	\$ 35.884,84
Depreciación		\$ 25.208,50	\$ 25.208,50	\$ 25.208,50	\$ 13.733,50	\$ 13.733,50
Amortización de capital		\$-19.640,59	\$-22.881,29	\$-26.656,70	\$-31.055,05	\$-36.179,14
Inversión	\$-194.875,38					
Crédito	\$ 136.412,77					
Rescate de activos						\$ 23.167,50
Recuperación de capital de trabajo						\$ 60.415,38
Flujo de efectivo	\$ -58.462,61	\$ 14.201,42	\$ 15.122,78	\$ 15.964,62	\$ 12.835,16	\$ 97.022,08
Flujo descontado	\$ -58.462,61	\$ 12.428,19	\$ 11.582,01	\$ 10.700,08	\$ 7.528,45	\$ 49.802,48
Flujo descontado acumulado	\$ -58.462,61	\$ -46.034,43	\$ -34.452,42	\$ -23.752,34	\$ -16.223,89	\$ 33.578,59

Tabla 59

*Estado de Resultados Optimista*

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ingresos netos	\$ 332.640,00	\$ 349.272,00	\$ 366.735,60	\$ 385.072,38	\$ 404.326,00
Costo operativo	\$ 241.661,52	\$ 253.744,59	\$ 266.431,82	\$ 279.753,41	\$ 293.741,08
Depreciación	\$ 25.208,50	\$ 25.208,50	\$ 25.208,50	\$ 13.733,50	\$ 13.733,50
Utilidad operativa	\$ 65.769,98	\$ 70.318,91	\$ 75.095,28	\$ 91.585,47	\$ 96.851,42
Costo financiero	\$ 22.508,11	\$ 19.267,41	\$ 15.492,00	\$ 11.093,64	\$ 5.969,56
Utilidad antes de impuestos	\$ 43.261,88	\$ 51.051,50	\$ 59.603,28	\$ 80.491,83	\$ 90.881,86
Trabajadores	\$ 6.489,28	\$ 7.657,72	\$ 8.940,49	\$ 12.073,77	\$ 13.632,28
Impuesto a la renta	\$ 8.089,97	\$ 9.546,63	\$ 11.145,81	\$ 15.051,97	\$ 16.994,91
Utilidad neta	\$ 28.682,62	\$ 33.847,14	\$ 39.516,98	\$ 53.366,08	\$ 60.254,67

Tabla 60

*Estado de Flujo de Efectivo Optimista*

<b>Año</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Utilidad neta		\$ 28.682,62	\$ 33.847,14	\$ 39.516,98	\$ 53.366,08	\$ 60.254,67
Depreciación		\$ 25.208,50	\$ 25.208,50	\$ 25.208,50	\$ 13.733,50	\$ 13.733,50
Amortización de capital		\$-19.640,59	\$-22.881,29	\$-26.656,70	\$-31.055,05	\$-36.179,14
Inversión	\$-194.875,38					
Crédito	\$ 136.412,77					
Rescate de activos						\$ 23.167,50
Recuperación de capital de trabajo						\$ 60.415,38
Flujo de efectivo	\$ -58.462,61	\$ 34.250,54	\$ 36.174,36	\$ 38.068,78	\$ 36.044,53	\$ 121.391,91
Flujo descontado	\$ -58.462,61	\$ 29.973,91	\$ 27.704,67	\$ 25.515,09	\$ 21.141,88	\$ 62.311,78
Flujo descontado acumulado	\$ -58.462,61	\$ -28.488,70	\$ -784,03	\$ 24.731,06	\$ 45.872,95	\$ 108.184,73

Tabla 61

*Estado de Resultados Pesimista*

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ingresos netos	\$ 295.200,00	\$ 309.960,00	\$ 325.458,00	\$ 341.730,90	\$ 358.817,45
Costo operativo	\$ 241.661,52	\$ 253.744,59	\$ 266.431,82	\$ 279.753,41	\$ 293.741,08
Depreciación	\$ 25.208,50	\$ 25.208,50	\$ 25.208,50	\$ 13.733,50	\$ 13.733,50
Utilidad operativa	\$ 28.329,98	\$ 31.006,91	\$ 33.817,68	\$ 48.243,99	\$ 51.342,86
Costo financiero	\$ 22.508,11	\$ 19.267,41	\$ 15.492,00	\$ 11.093,64	\$ 5.969,56
Utilidad antes de impuestos	\$ 5.821,88	\$ 11.739,50	\$ 18.325,68	\$ 37.150,35	\$ 45.373,30
Trabajadores	\$ 873,28	\$ 1.760,92	\$ 2.748,85	\$ 5.572,55	\$ 6.806,00
Impuesto a la renta	\$ 1.088,69	\$ 2.195,29	\$ 3.426,90	\$ 6.947,11	\$ 8.484,81
Utilidad neta	\$ 3.859,90	\$ 7.783,29	\$ 12.149,93	\$ 24.630,68	\$ 30.082,50

Tabla 62  
*Estado de Flujo de Efectivo Pesimista*

Año	0	1	2	3	4	5
Utilidad neta		\$ 3.859,90	\$ 7.783,29	\$ 12.149,93	\$ 24.630,68	\$ 30.082,50
Depreciación		\$ 25.208,50	\$ 25.208,50	\$ 25.208,50	\$ 13.733,50	\$ 13.733,50
Amortización de capital		\$-19.640,59	\$-22.881,29	\$-26.656,70	\$-31.055,05	\$-36.179,14
Inversión	\$-194.875,38					
Crédito	\$ 136.412,77					
Rescate de activos						\$ 23.167,50
Recuperación de capital de trabajo						\$ 60.415,38
Flujo de efectivo	\$ -58.462,61	\$ 9.427,82	\$ 10.110,50	\$ 10.701,73	\$ 7.309,13	\$ 91.219,74
Flujo descontado	\$ -58.462,61	\$ 8.250,63	\$ 7.743,28	\$ 7.172,69	\$ 4.287,16	\$ 46.824,08
Flujo descontado acumulado	\$ -58.462,61	\$ -50.211,98	\$ -42.468,70	\$ -35.296,01	\$ -31.008,85	\$ 15.815,23

## Tasa de Descuento

Para el análisis de la viabilidad financiera, se muestra inicialmente el cálculo de la tasa de descuento para el análisis financiero:

Tabla 63

*Cálculo de la tasa de descuento de capital propio*

<b>Inflación</b>	<b>2,61%</b>	<b>I</b>
Tasa pasiva	6,37%	P
EMBI	2,78%	R

$$Td = p + r + i(p - r)$$

$$Td = 9,06\%$$

Tabla 64

*Tasa de costo ponderado de la estructura de capital*

<b>Tasa</b>	<b>Tasa</b>	<b>Proporción</b>	<b>Costo ponderado</b>
Financiero	16,50%	70%	11,55%
Capital propio	9,06%	30%	2,72%
Tasa de descuento			14,27%

## Evaluación Financiera

En base a la tasa de descuento calculada, se valoran los índices financieros de la empresa para el periodo de cinco años, en la siguiente tabla:

Tabla 65

*Resultados de la Evaluación Financiera*

	<b>ESPERADO</b>	<b>OPTIMISTA</b>	<b>PESIMISTA</b>
VAN	\$ 33.578,59	\$ 108.184,73	\$ 15.815,23
TIR	30%	64%	21%
PRI	5	3	5
B/C	\$ 1,17	\$ 1,56	\$ 1,08

Se puede observar que incluso bajo el peor escenario, la empresa presenta índices de rentabilidad apropiados, la empresa es viable desde el punto de vista financiero.

### **Punto de Equilibrio**

Se calcula el equilibrio para determinar el volumen de seguros que deben comercializarse para que se justifiquen los costos, la siguiente tabla muestra que son 310 seguros al año, los que deben comercializarse.

Tabla 66

*Punto de equilibrio*

<b>Margen neto</b>	<b>\$ 780.00</b>
Costo fijo	\$241.661,52
Pólizas mínimas anuales	310

### **ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD:**

Se determinó que el proyecto es especialmente sensible a los costos de ventas asociados a las comisiones, un incremento del 20% aproximadamente a este respecto, genera que el proyecto deje de ser financieramente viable al convertirse el VAN en negativo.

### **Resumen**

En este capítulo se desarrolló el estudio financiero de costos y gastos para a través de la contrastación con los ingresos previstos en los diferentes escenarios obtener los estados financieros base tales como el Estado de resultados y el Estado de flujo de efectivo para los escenarios esperado, pesimista y conservador; en este contexto, sumado a la inversión en activos y capital de trabajo y la previsión de financiamiento bancario prevista para reducir el riesgo; se obtuvo la viabilidad financiera a través del cálculo de VAN, TIR y periodo de recuperación, evaluados a 5 años y con una tasa de descuento calculada en base a el método del CPPC; esto condujo a la conclusión de que en los tres escenarios la empresa es viable desde el punto de vista financiero.

## Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

- El capítulo I mostró que la pandemia ha generado un entorno de crisis generalizada en todos los ámbitos económicos, sin embargo, en el mercado de seguros se ha revelado una oportunidad, puesto que ha puesto de manifiesto la necesidad de un seguro ante la imprevisibilidad de las circunstancias, esto implica que una adecuada estrategia de comunicación, puede dar acceso a un mercado significativo.
- El capítulo II de investigación de mercado reveló una oportunidad de mercado en el ramo de los seguros de vida individuales, puesto que es un mercado con un índice de crecimiento mayor que el de vida individual y que el sector competidor, lo brókers, tiene relativamente descuidado puesto que se concentra en el segmento de vida en grupo. Además, las aseguradoras grandes, no concentran su ganancia en este sector, lo que brinda acceso a un mercado relativamente desatendido.
- El capítulo III comercial muestra que la competencia no proviene de las empresas de seguros sino de brókers, y estos fundamentan su estrategia en vendedores freelance para los seguros de vida grupales e individuales, que como se mencionó antes, no son su mercado preferente; esto genera esfuerzos de mercado descoordinados y no continuos sobre un mercado con alto crecimiento.
- En el capítulo IV se desarrollaron procesos de atención concentrados en la atención al cliente, son más efectivos en un mercado que privilegia precio sobre servicio, sobre todo con un producto intangible, cuyo valor se tangibiliza el momento que ocurre una desgracia familiar; en este contexto, el mensaje central debe girar alrededor de la cobertura y protección de los seres queridos posterior al evento.

- El capítulo V financiero reveló que la iniciativa de negocio es viable financieramente hablando en un periodo inferior a 5 años; con una expectativa de captación de clientes menor a 8 por mes para los vendedores, lo que representa que un comercial comprometido puede alcanzar una meta de venta que viabilice la operación.

### **Recomendaciones**

- Se debe diseñar el producto como respuesta a la realidad que ha mostrado la pandemia frente a la imprevisibilidad de la vida y la necesidad de proteger a los seres queridos más allá de la existencia física; este es un mensaje poderoso en medio de la realidad que ha revelado el virus que afecta a la humanidad.
- El producto debe diseñarse como seguro de vida individual, con una base de 100.000 USD en promedio y un costo promedio de 1.200 USD que está dentro del valor que el segmento de mercado que se pretende atacar considera alcanzable de acuerdo a la investigación de mercado.
- La estrategia de ventas debe darse en función de una fuerza de ventas con un salario base que les brinde la tranquilidad que permita establecer estrategias de mercado y seguimiento del mismo que pueda convertir a las personas del segmento de mercado potencial en clientes de la empresa en algún momento con una estrategia comercial sostenida.
- Es importante desarrollar una estrategia de procesos estratégicos que no desperdicie esfuerzos de la empresa en procesos no gobernantes con el fin de lograr el máximo impacto en la generación de valor de la empresa con la menor inversión de recursos financieros y maximizar así la utilidad.

- Debe seguirse el plan de ventas con la generación de alertas de mercado que muestren si los objetivos no se están alcanzando con el fin de corregir el rumbo antes de que el daño se maximice en la operación de la empresa.

## Referencias

- Banco Central del Ecuador. (24 de Julio de 2020). *Banco Central del Ecuador*.  
<https://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- BCE. (Marzo de 2019).  
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/imle201901.pdf>
- BCE. (Julio de 2020). *Informe de tasas de interés y sector bancario julio 2020*.  
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect202006.pdf>
- Business School. (10 de 03 de 2019). *Tendencias & Inovación*. N/A. Barcelona, N/A, España: N/A.
- EKOS. (2019). *Mercado de seguros*.  
[https://issuu.com/ekosnegocios/docs/ekos\\_303\\_con\\_qr\\_compressed](https://issuu.com/ekosnegocios/docs/ekos_303_con_qr_compressed)
- EKOS. (Julio de 2020). *Rankine 5000 empresas*. Obtenido de  
<https://www.ekosnegocios.com/>
- El Comercio. (8 de agosto de 2020). *1 millón de ecuatorianos está en el desempleo a junio del 2020, según información del INEC*.  
<https://www.elcomercio.com/actualidad/desempleo-subio-ecuador-informalidad-crisis.html>
- El Comercio. (29 de Abril de 2020). *Qué paso con el plan piloto de reactivación de la construcción del COE*. *El Comercio*, págs.  
<https://www.elcomercio.com/actualidad/sector-construccion-piloto-coe-coron>
- Grupo Mancheno. (2020). *Top 5 aseguradoras de vida*.  
<https://grupomancheno.com/top-5-aseguradoras-seguro-vida-2017/>
- INEC. (2019). *País atrevido, la nueva cara sociodemográfica del Ecuador*.

Inma, Rodríguez, A., Gisela, Ammetller, M., Guillermo, & Maraver, T. (2014).

*Principios y estrategias de marketing*. Barcelona: UOC.

Superintendencia de Compañías. (2018).

[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)

Superintendencia de Control de Poder de Mercado. (2019). *Estudio de Mercado*

*“Sistemas de Seguros Privados en el Ecuador, ramo seguros de vida*. Obtenido de <https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2019/02/Version-publica-informe-seguro-de-vida.pdf>

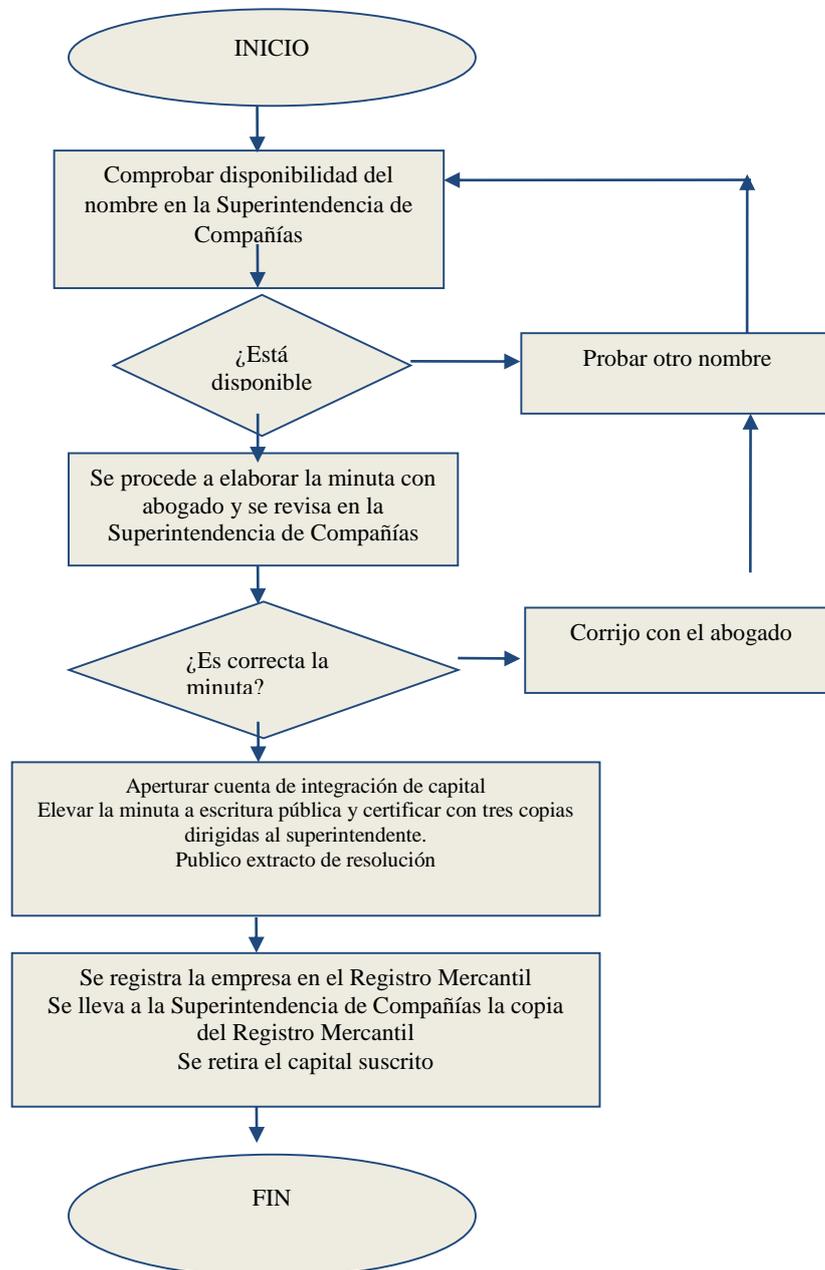
## **Apéndice A: Pasos para constitución de la empresa**

Pasos que se requieren para la constitución de la empresa

- Se realiza una solicitud a la Superintendencia de Compañías; en la que conste el nombre o nombres diseñados para la compañía y el tipo de compañía que se quiere constituir, en este caso compañía limitada; la aprobación del nombre se sujeta al reglamento para la aprobación de nombres, emitidos por la Superintendencia, este trámite dura aproximadamente 48 horas.
- Minuta de constitución suscrita por un abogado, contiene los estatutos de la compañía; su aprobación será dada por parte del Departamento de Compañías Limitadas de la Superintendencia de Compañías.
- Se deposita en la cuenta de integración de capital, abierta en cualquier banco del país de por lo menos el 50% del capital social.
- Los estatutos se llevan a escritura pública ante un notario, con las firmas de los socios fundadores; se presentan documentos de identidad originales.
- Se emiten mínimo 3 copias certificadas de la misma Superintendencia de Compañías, y una solicitud de aprobación debidamente suscrita por el abogado.
- El trámite es enviado al departamento Jurídico de la Superintendencia de Compañías, el analiza, revisa y redacta un informe, para que se proceda a aprobar la constitución mediante resolución.
- La Superintendencia de Compañías emite un extracto de resolución aprobatoria de la compañía; esta publicación del extracto de la escritura, se la realiza por una sola vez, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía.
- Con la copia de la publicación, se solicita a la Superintendencia de Compañías, la resolución de aprobación y las copias de la escritura de constitución.

Lo anterior se resume en el siguiente diagrama de flujo:

### Diagrama de Proceso de Constitución



## **Apéndice B: Documentos habilitantes para operar en el ámbito empresarial**

- **REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES**

- ✓ Cédula de identidad
- ✓ Papeleta de votación
- ✓ Actividad que va a realizar la empresa
- ✓ Recibo de agua, luz o teléfono
- ✓ Copia del contrato de arrendamiento en caso de haberlo
- ✓ Llenar el formulario

El plazo para inscribirse es de TREINTA DÍAS contados a partir de la constitución o iniciación de las actividades económicas.

- **PERMISO DE FUNCIONAMIENTO CUERPO DE BOMBEROS**

El permiso de funcionamiento que el Cuerpo de Bomberos a todo local para su funcionamiento y que se enmarca dentro de la actividad, para el caso de la empresa será:

TIPO A.- Empresas, industrias, fábricas, bancos, edificios, plantas de envasado, de lujo, centros comerciales, plantas de lavado, cines, bodegas empresariales, supermercados, comisariatos, clínicas, hospitales, escenarios permanentes. Los requisitos para obtener este permiso son:

- ✓ Solicitud de inspección del local;
- ✓ Informe favorable de la inspección;
- ✓ Copia del RUC; y,
- ✓ Copia de la calificación artesanal (sí es el caso)

- **PATENTE MUNICIPAL**

Es un comprobante de pago emitido por la Administración Municipal correspondiente por la cancelación anual de impuesto de patente municipal se grava a toda persona

natural o jurídica que ejerza una actividad comercial o industrial y opere en el Cantón Esmeraldas, se obtiene en 20 días a través de la ventanilla de recaudaciones, y posterior a una inspección física del sitio del establecimiento.

#### REQUISITOS

- ✓ Formulario. (Adquirir en Tesorería).
- ✓ Croquis de ubicación, con clave catastral.
- ✓ Copia de la cédula de identidad.
- ✓ Certificado de Normas Particulares.
- ✓ Certificado de no adeudar al Municipio.
- ✓ Pago al Cuerpo de Bomberos.
- ✓ Copias de la Escritura de Constitución.
- ✓ Resolución de la Superintendencia de Compañías.

Esta patente no es un permiso total de funcionamiento, se debe solicitar después la "Tasa de habilitación" que cubre un impuesto calculado según el tipo de ocio y el capital declarado.

- **AFILIACIÓN A LA CÁMARA DE COMERCIO**

Para la empresa, al ser una persona jurídica, requiere para obtener este documento:

- ✓ Llenar la solicitud de afiliación.
- ✓ Fotocopia simple de la escritura de constitución de la empresa.
- ✓ Fotocopia de la resolución de la Superintendencia de Compañías.

Cumplidos estos requerimientos, las personas jurídicas reciben un certificado de afiliación que les permite inscribirse en el Registro Mercantil

- **INSCRIPCIÓN EL REGISTRO MERCANTIL**

Información sobre los requisitos solicitados a una persona jurídica para inscribirse en el Registro Mercantil

- ✓ Escritura de constitución de la empresa (mínimo tres copias).
- ✓ Pago de la patente municipal.
- ✓ Exoneración del impuesto del 1 por mil de activos.
- ✓ Publicación en la prensa del extracto de la escritura de constitución.

Con esta documentación y permisos habilitantes, es posible empezar a operar en el entorno jurídico del Ecuador, en el subsector económico que se pretende ingresar.