



**UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO  
ESCUELA DE NEGOCIOS  
INGENIERÍA COMERCIAL**

**PLAN DE TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

**“PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN  
BROKER DE SEGUROS”**

**AUTOR:  
LUIS FRADEJAS**

**DIRECTOR:  
Ing. SANTIAGO CHUCKER**

**QUITO – ECUADOR  
2010**

## **CERTIFICACIÓN**

Yo, Luis Fradejas, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación, la cual es inédita y personal. Todos los efectos académicos y legales que se desprendieren de la presente tesis son de mi exclusiva responsabilidad.

---

***Luis Fradejas***

Yo, Santiago Chucker, profesor de la Universidad del Pacífico, Escuela de Negocios, declaro que conozco personalmente al Sr. Luis Fradejas, como autor exclusivo de la presente investigación, y que ésta es original, auténtica y personal.

---

***Tutor***

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por haberme dado las facultades para desarrollar este estudio y por haber puesto en mi camino las personas que apoyaron este estudio.

A mis profesores por haberme dado los conocimientos requeridos para desempeñarme en mi vida profesional y mi Director de Tesis Ing. Santiago Chuker por el apoyo y guía recibidos en la elaboración del proyecto.

A mi esposa Maribel y a mis Padres Luis y Martha por acompañarme en el camino de formación profesional.

## **DEDICATORIA**

A mis pequeños hijos Camila y Luis Miguel que son la luz de mi vida,  
por quienes cada día me levanto con las fuerzas para seguir adelante  
y conquistar los retos que día a día me propongo.

## **ÍNDICE**

CERTIFICACIÓN .....	I
AGRADECIMIENTO.....	II
DEDICATORIA.....	III
ÍNDICE	IV
ÍNDICE DE ANEXOS .....	X

### **CAPÍTULO I**

#### **RESUMEN EJECUTIVO**

1.1	Objetivo y Propósito del Proyecto.....	1
1.2	Problemática del Sector de Estudio: Ventaja Competitiva.....	2

### **CAPÍTULO II**

#### **CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA**

2.1	Aspectos Legales .....	7
2.1.1	Leyes y Ordenanzas.....	7
2.1.2	Marcas y Patentes.....	10
2.1.3	Permisos y Requerimientos Gubernamentales .....	10
2.1.4	Convenios .....	11
2.1.5	Afiliaciones .....	13
2.1.6	Laboral y Tributario.....	13
2.2	Constitución de la Empresa.....	13
2.3	Minuta de Constitución .....	17

## **CAPÍTULO III**

### **DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

3.1	Misión, Visión y Objetivos de la Empresa.....	26
3.1.1	Misión .....	26
3.1.2	Visión.....	26
3.1.3	Objetivos de la Empresa .....	26
3.2	Estructura de la Industria en General y del Negocio en Particular ..	27
3.3	Descripción de los Productos .....	29
3.4	Análisis F.O.D.A. ....	36
3.4.1	Fortalezas.....	36
3.4.2	Debilidades.....	37
3.4.3	Oportunidades .....	37
3.4.4	Amenazas .....	37

## **CAPÍTULO IV**

### **EQUIPO GERENCIAL**

4.1	Estructura de la Empresa .....	39
4.2	Funciones por Cada Area y Cargo .....	41
4.2.1	Directorio: Junta de Accionistas .....	41
4.2.2	Gerencia General: Gerente .....	41
4.2.3	Departamento de Recursos Humanos: Gerente de Recursos Humanos .....	42

4.2.4	Departamento Administrativo Financiero: Gerente Administrativo Financiero.....	43
4.2.4.1	Contabilidad: Contador General .....	43
4.2.4.2	Asistente Administrativo .....	44
4.2.4.3	Mensajero Cobrador.....	44
4.2.4.4	Servicios Generales .....	44
4.2.5	Departamento Comercial: Gerente de Comercialización.....	45
4.2.5.1	Coordinación de Seguros a Personas: Responsable de Seguros de Personas .....	46
4.2.5.2	Coordinación de Seguros Generales: Responsable de Seguros Generales.....	46
4.2.5.3	Coordinación de Seguros de Fianzas: Responsable de Seguros de de Fianzas.....	47
4.2.5.4	Coordinaciones de Seguros: Ejecutivo de cuenta .....	48
4.2.5.5	Coordinaciones de Seguros: Vendedor.....	49
4.2.6	Departamento de Siniestros: Representante de Atención de Siniestros.....	49
4.3	Cultura Organizacional .....	52

## **CAPÍTULO V**

### **ESTUDIO DE MERCADO**

5.1	Análisis de la Demanda.....	53
5.1.1	Comportamiento Histórico .....	56
5.1.2	Investigación de Mercados.....	56

5.1.2.1	Objetivos .....	57
5.1.2.2	Unidad de Análisis.....	57
5.1.2.3	Segmentación.....	58
5.1.2.4	Cálculo de la Muestra.....	59
5.1.3	Hallazgos de la investigación de Mercado .....	61
5.1.4	Cuantificación de la Demanda.....	76
5.1.5	Proyección de la Demanda .....	78
5.1.6	Características de la Demanda .....	79
5.1.6.1	Gustos y Preferencias .....	79
5.1.6.2	Comportamiento del Consumidor.....	80
5.1.6.3	Precios y Formas de Pago .....	81
5.2	Análisis de la Oferta .....	81
5.2.1	Características de los Principales Oferentes.....	82
5.2.2	Proyección de la Oferta.....	83
5.2.3	Conclusión Relación Oferta – Demanda .....	83
5.2.3.1	Mercado Meta.....	84

## **CAPÍTULO VI**

### **ESTUDIO TÉCNICO Y OPERACIONES**

6.1	Definición de Tamaño.....	85
6.2	Localización.....	87
6.2.1	Macro Localización.....	87
6.2.2	Micro Localización .....	87
6.3	Distribución de la Oficina.....	90

6.4	Ingeniería del Proyecto.....	93
6.4.1	Procesos .....	93
6.4.1.1	Proceso de Venta.....	93
6.4.1.2	Proceso de Calificación para Fianzas .....	94
6.4.1.3	Proceso de Emisión.....	94
6.4.1.4	Proceso de Entrega y Cobro de Póliza.....	95
6.4.1.5	Proceso de Movimientos, Anexos Aclaratorios, Inclusiones, Exclusiones .....	96
6.4.1.6	Proceso de Reclamos .....	96
6.4.2	Recursos .....	97
6.4.2.1	Recursos Humanos .....	98
6.4.3	Riesgos .....	99
6.4.3.1	Riesgos Internos.....	99
6.4.3.2	Riesgos Externos .....	100

## **CAPÍTULO VII**

### **ESTUDIO FINANCIERO**

7.1	Inversión.....	102
7.2	Financiamiento .....	103
7.3	Depreciación y Amortizaciones .....	104
7.4	Proyección de los Costos .....	105
7.4.1	Costos Fijos.....	106
7.4.2	Costos Variables .....	107
7.4.3	Costos Totales.....	108

7.5	Proyección de Ingresos .....	105
7.6	Punto de Equilibrio .....	108
7.7	Estado de Pérdidas y Ganancias (P&G) .....	109
7.8	Flujo de Caja .....	110
7.9	TMAR .....	111
7.10	Valor Actual Neto (VAN).....	112
7.11	Tasa Interna de Retorno (TIR) .....	113
7.12	Período de Recuperación de la Inversión - PRI .....	114
CONCLUSIONES.....		116
RECOMENDACIONES .....		118
BIBLIOGRAFÍA .....		119
ANEXOS.....		121

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 – ACTIVOS .....	121
ANEXO 2 – TABLA DE AMORTIZACIÓN .....	122
ANEXO 3 – DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES .....	123
ANEXO 4 – CÁLCULO DE INGRESOS .....	124
ANEXO 5 - DETALLE DE COSTOS.....	126

## ANTECEDENTES

La industria de seguros se considera como una de las principales y más antiguas actividades financieras a nivel mundial, sus inicios datan desde inicios del siglo XVIII, cuando un grupo de comerciantes por su propia iniciativa decidieron hacer aportes voluntarios para compensar las posibles pérdidas económicas que sufrieran en sus travesías marítimas durante el transporte de mercaderías a consecuencia de los ataques de piratas, con el transcurso del tiempo esta actividad fue evolucionando e incursionando en nuevas actividades no relacionadas con el seguro de transporte como es el caso de los seguros patrimoniales de incendio, robo y demás hasta llegar a los seguros de personas como vida y asistencia médica. En el Ecuador las normas de seguros eran las de la colonia y las del Código de Comercio Español de 1829 hasta mayo de 1882 en que entró en vigencia nuestro primer Código de Comercio siendo presidente el General Ignacio de Vintimilla. Copia del mismo sería el “Código de Alfaro” de 1906 que mantuvo las disposiciones sobre seguros en el libro segundo. En nuestro país se formaliza la actividad aseguradora a principios de la década de 1900 cuando se constituye la primera compañía de seguros con capital internacional. Las condiciones culturales en esa época no apoyó a un rápido crecimiento de la industria, sin embargo, para mediados de siglo se inició con una consolidación de la industria constituyéndose varias compañías en todo el territorio nacional y desarrollando los canales de comercialización adecuados, que en este caso representan los “Brokers” de seguros. Puedo mencionar que la gran evolución de la industria ha sido en los últimos 15 años desde cuando ha sido más evidente esta actividad e incluso se ha conseguido

crear “Consciencia de Seguros” varios segmentos de la población. Pese a este desarrollo obtenido en los últimos años, la participación de primas per cápita en relación a la población total, sigue siendo baja en comparación con nuestros países vecinos como son Colombia y Perú.

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la factibilidad para la creación de una Agencia Asesora Productora de Seguros orientada a la comercialización de pólizas individuales en el segmento de vehículos, incendio, vida individual, asistencia médica y fianzas.

El tamaño de la industria se lo mide principalmente por el volumen de primas netas colocadas en un período, que representa el ingreso de las compañías de seguros y por tanto el tamaño global de mercado, y, por otra parte se mide el volumen de comisiones pagadas en un período, que representa el ingreso obtenido por los corredores de seguros y que será proporcional al volumen de primas netas colocadas. El mercado de colocación de seguros, muestra una alta rentabilidad a pesar de la intensidad competitiva existente. El crecimiento en el 2007 fue del 8% al 2008 del 12%<sup>1</sup> y en cifras preliminares se estima un crecimiento del 10% al término del 2009<sup>2</sup>.

El negocio de la empresa se define como la colocación de pólizas para una o varias compañías aseguradoras por lo que, recibirá una comisión en retribución a la gestión de ventas realizada. Los ingresos para el broker varían según el tipo de segmento para su operación. La constitución de la compañía se hará

---

<sup>1</sup> Dato de crecimiento sin considerar ingresos por SOAT

<sup>2</sup> Cifras oficiales del período Enero – Diciembre de 2009, deberán ser publicadas por el organismo de control para el primer semestre del año 2010

mediante la constitución de una compañía limitada con una estructura jerárquica que genera 19 plazas de trabajo en total y estima una participación entre el 1 y 3% del mercado por cada segmento.

Según el P&G proyectado, la empresa demuestra ser rentable desde el segundo año de operación. En 5 años el total de utilidades generadas sería de 1.227.698,73 USD; la inversión en activos para generar esa utilidad deberá ser de 32.381,00 USD. El VAN sería positivo, la TIR proyectada sería de 173,33% y el Período de Recuperación de la Inversión sería al segundo año de operación lo que demuestra la factibilidad del proyecto y lo que se traduce en un excelente costo de oportunidad para inversionistas y personas interesadas en ingresar al negocio de la colocación de seguros en la ciudad de Quito.

# **CAPÍTULO I**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **1.1 Objetivo y Propósito del proyecto**

Este proyecto tiene como propósito estudiar la viabilidad de establecer una Agencia Colocadora de Seguros (Broker) cuya actividad principal sería la venta de seguros individuales, sin dejar de lado el segmento de negocios corporativos que tienen una ponderación mucho menor en la participación del negocio. Como diferenciadores de los competidores el negocio se concentrará en ofrecer un servicio altamente especializado y personalizado, además, se consolidará una imagen comercial estándar en la ciudad de Quito con proyección a un crecimiento a nivel nacional en el largo plazo con la implementación de planes y programas de mercadeo agresivo.

Entonces se define como objetivo general de este estudio lo siguiente:

Determinar la factibilidad para crear una empresa auto sustentable con gran capacidad de innovación comercial para la colocación de seguros individuales, capaz de colocar a sus clientes con las mejores compañías de seguros en la ciudad de Quito, fomentando alianzas estratégicas con importantes compañías de seguros con el fin de dar atención en sus propios centros designados para este fin, cumpliendo estándares de calidad total demostrando una alta especialización en la industria de seguros.

Entre los objetivos específicos del proyecto están:

- Determinar la potencialidad del mercado de la ciudad de Quito para la creación de un Broker de Seguros dedicado a la venta de pólizas individuales de vehículos, casa habitación<sup>3</sup>, vida, asistencia médica, y, fianzas.
- Determinar los aspectos técnicos necesarios para la operación del Bróker en lo que respecta a localización, tamaño, procesos y recursos.
- Establecer la estructura administrativa y legal del Bróker en función de la legislación actual.
- Analizar y determinar la viabilidad financiera del negocio, respaldado en T.I.R., Flujos de Caja, VAN.

## **1.2 Problemática del Sector de Estudio: Ventaja Competitiva**

En el Ecuador existen 44 compañías de seguros que operan en ramos generales, compartiendo un mercado total de primas de 890<sup>4</sup> millones de dólares. Se considera una industria de elevada competencia por la cantidad de compañías que participan en relación a las primas generadas y a la concentración del 70% mercado en pocas compañías aseguradoras. Tradicionalmente las compañías de seguros han operado con mayor dedicación a los segmentos corporativos.

---

<sup>3</sup> Descripción técnica de las pólizas de incendio y robo para seguros de vivienda

<sup>4</sup> Dato aproximado de la industria en 2009, según información de la SBS

**Tabla 1.1**

**Ranking de compañías de seguro de acuerdo a la Prima Neta Pagada  
(recibida) a Diciembre de 2009**

<b>POSICIÓN</b>	<b>COMPAÑÍA</b>	<b>Dic-09</b>
1	COLONIAL	32,918,174
2	EQUIVIDA	31,554,054
3	EQUINOCCIAL	30,005,572
4	PICHINCHA	29,629,732
5	AIG METROPOLITANA	22,042,551
6	SUCRE	17,962,823
7	RIO GUAYAS	15,823,867
8	ATLAS	14,014,261
9	INTEROCEANICA	13,974,574
10	PANAMERICANA DEL ECUADOR	13,965,850

Fuente: Superintendencia de Bancos del Ecuador

Elaborado por: El Autor

El segmento de personas, conocido también como individuales, ha sido atendido parcialmente, siendo los agentes de seguros pequeños los más beneficiados ya que encuentran en sus familiares y amigos una oportunidad para hacer su negocio. Sin embargo, la asesoría que pueden ofrecer este tipo de corredores es limitada en cuanto a criterios técnicos lo que puede degenerar en un nivel de desconocimiento del cliente sobre su póliza de seguros, repercutiendo negativamente al momento de una reclamación ante la compañía de seguros.

Con el proyecto se busca estudiar la viabilidad de una Agencia de Seguros altamente especializada que se desarrolle en el segmento de Seguro Individual Masivo en sus diversos tipos generando un alto nivel de confianza para los

potenciales clientes y sobre todo ofreciendo seguridad en la contratación del seguro. La Agencia al ser de colocación masiva debe considerar un sistema de fidelización de clientes, un sistema de venta mediante *Call Center* y canales de distribución no tradicionales.

La industria aseguradora en el Ecuador representa aproximadamente 890 millones de dólares en primas netas generadas al final del año 2009<sup>5</sup> con un índice de crecimiento anual en los últimos tres años del 8%<sup>6</sup> en promedio de la industria. Según las estimaciones de los expertos en seguros, este mercado es está en crecimiento con niveles de explotación aún pequeños en el segmento de seguros individuales, según se muestra a continuación:

Del universo de vehículos que existe en el Ecuador (aproximadamente 1.200.000)<sup>7</sup>, se estima que se encuentra asegurado únicamente el 35%, los seguros de vida han tenido una penetración en el mercado de tan solo el 2% en el último año, los seguros de casa habitación<sup>8</sup> son seguros relativamente nuevos en el Ecuador con un índice de penetración en el mercado de menos del 1%, los pequeños contratistas son generadores de fianzas diariamente, los seguros de PYMES tienen una penetración inferior al 5%.

Con estos antecedentes, se observa que la industria aseguradora es un mercado que ofrece grandes potenciales siempre y cuando se encuentre un sistema innovador y diferente de colocación de los productos, ya que si bien es

---

<sup>5</sup> Dato aproximado de la industria, según información publicada por la SBS

<sup>6</sup> Índice no considera ingresos por SOAT

<sup>7</sup> Dato estimado por las compañías aseguradoras, basado en AEADE

<sup>8</sup> Descripción técnica de las pólizas de incendio y robo para seguros de vivienda

cierto la penetración de los productos ha sido baja, la competencia existente es muy fuerte pese a estar concentrada.

- **Supuesto:**

La industria aseguradora en el Ecuador se ha dedicado a satisfacer las necesidades de clientes corporativos (mercado de negocios) como su principal foco de negocio, desatendiendo el mercado de seguros individuales. En estas condiciones, es oportuno consolidar una Agencia Colocadora de Seguros concentrada en el mercado de seguros individuales con potencial presencia a nivel nacional, con un reconocimiento importante de marca y con un respaldo técnico apropiado.

La empresa persigue diferenciarse a través de:

- Ser una empresa de alto impacto comercial con grandes márgenes de crecimiento anual.
- Conocer las necesidades del cliente mediante encuestas y estudios de mercado para la implementación permanente de nuevos productos.
- Determinar la factibilidad comercial y los factores claves de éxito en este nuevo negocio.
- Desarrollar alianzas estratégicas con las principales compañías de seguros a nivel nacional para el desarrollo adecuado de este negocio.
- Sectorizar el negocio en tres pilares fundamentales; Seguros de personas, seguros generales, seguros de garantías (fianzas), con tres

áreas independientes y con líneas de negocio individuales y, por tanto, resultados autónomos.

## CAPÍTULO II

### CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA<sup>9</sup>

La razón social de la empresa a crear sería **LF SEGUROS**, que hacen mención a las iniciales del principal accionista e indican la actividad principal a la que se dedicará la organización.

#### 2.1 Aspectos legales

A continuación se explican todos los aspectos legales necesarios para la operación de la empresa en el mercado ecuatoriano. Cabe recalcar que a pesar de los cambios realizados en la nueva Constitución Política del Ecuador redactada en Montecristi el año 2008, las obligaciones legales no han sufrido modificaciones. Son las siguientes:

##### 2.1.1 Leyes y Ordenanzas

El Sistema de Seguros Privado en el Ecuador está regulado y controlado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, siendo su mayor órgano regulador la Junta Bancaria. El Sistema de Seguros Privado se rige por la “Ley General de Seguros” y su “Reglamento”, que a su vez se desprende del Código de Procedimiento Civil. Según la *resolución Nro. JB-2005-814* emitida por la Junta Bancaria el 19 de julio del 2005 en la ciudad de Guayaquil, se resuelve “EMITIR LAS NORMAS PARA EL EJERCICIO DE LAS ACTIVIDADES DE LOS

---

<sup>9</sup> Tomado de la resolución Nro. JB-2005-814, del 19 de julio de 2005

ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS, INTERMEDIARIOS DE REASEGUROS Y PERITOS DE SEGUROS” donde se detalla lo siguiente:

**“ÁMBITO DE APLICACIÓN”**

ARTÍCULO 1.- Las presentes normas rigen el ejercicio de las actividades de los Asesores Productores de Seguros, Intermediarios de Reaseguros y Peritos de Seguros.

TÍTULO PRIMERO

DE LOS ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS

ARTÍCULO 2.- Los Asesores Productores de Seguros se clasifican en:

- a) Agentes de Seguros con Relación de Dependencia;
- b) Agentes de Seguros sin Relación de Dependencia; y,
- c) Agencias Asesoras Productoras de Seguros.

ARTÍCULO 3.- La actividad de los Asesores Productores de Seguros, Intermediarios de Reaseguros y Peritos de Seguros, no podrá ser otra que la definida en la Ley General de Seguros”.

“ARTÍCULO 6.- Las Agencias Asesoras Productoras de Seguros para ejercer su actividad deben previamente constituirse ante la Superintendencia de Bancos y Seguros como compañías de comercio, para lo cual deben requerir

de la Superintendencia de Compañías, previo a la aprobación de la razón social o denominación objetiva, una certificación de que no existe registro previo del nombre propuesto, o similitud con las denominaciones existentes. Además deben tener como único objeto social, la gestión, el asesoramiento y colocación de Contratos de Seguros para una o varias Empresas de Seguros o de Medicina Pre pagada constituidas y establecidas legalmente en el Ecuador, y obtener la credencial y certificados de autorización por ramo que le faculte desarrollar la actividad, para cuyo efecto acompañarán a la solicitud, en originales o copias debidamente autenticadas ante Notario Público, la siguiente documentación:

- Nombramientos de los administradores y representantes legales debidamente inscritos en el Registro Mercantil;
- Certificado de afiliación a la Cámara de Comercio del lugar donde la compañía tiene su matriz;
- Certificado del Registro Único de Contribuyentes R.U.C.;

Los miembros del Directorio y Representantes Legales de la Compañía deben cumplir con los requisitos establecidos en los literales a), d), e), f) y g) del artículo 5 de la presente resolución; y,

Además de los documentos señalados en los literales precedentes, la Compañía debe disponer de un lugar adecuado para su funcionamiento, debiendo mantener el registro actualizado de su dirección, número de teléfono,

fax y correo electrónico del Representante Legal o de un funcionario expresamente autorizado.

### **2.1.2 Marcas y Patentes**

Para el caso de marcas y patentes, en el mismo reglamento de la Ley de General de Seguros, reza lo siguiente:

“ARTÍCULO 7.- Para obtener las credenciales y los certificados de autorización por ramos, los peticionarios personas naturales o jurídicas, elevarán una solicitud a la Superintendencia de Bancos y Seguros, con el patrocinio de un abogado, indicando los nombres, apellidos, profesión u ocupación, nacionalidad, domicilio o residencia, el número de la cédula de ciudadanía, la calidad en la que comparecen, el pedido formal que formulan y adjuntará los documentos señalados en la presente resolución”<sup>10</sup>.

### **2.1.3 Permisos y requerimientos gubernamentales**

Las credenciales de autorización para la realización de actividades de seguros constan en el artículo 9 de la Ley, con se muestra a continuación:

“ARTÍCULO 9.- Los Asesores Productores de Seguros, Intermediarios de Reaseguros y Peritos de Seguros, para iniciar sus operaciones, deben

---

<sup>10</sup> Ídem

obtener de la Superintendencia de Bancos y Seguros la credencial y los certificados de autorización por ramos; para lo cual se presentarán a rendir una prueba de valoración de conocimientos por cada ramo, de acuerdo con el cuestionario de preguntas elaborado por la Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado”<sup>11</sup>.

#### **2.1.4 Convenios**

ARTÍCULO 15.- Los agentes de seguros sin relación de dependencia, las agencias asesoras productoras de seguros y los intermediarios de reaseguros deben suscribir contratos de agenciamiento y de intermediación o convenios, con las Empresas de Seguros o de Medicina Pre pagada, Compañías de Reaseguros o Intermediarios de Reaseguros Internacionales, con reconocimiento legal de las firmas de los contratantes, según el caso.

El contenido de los contratos de agenciamiento de seguros y de intermediación de reaseguros debe sujetarse, a más de las disposiciones establecidas en el artículo precedente, a las que las partes acuerden libremente.

Los contratos previstos en este artículo deben especificar las comisiones sobre las primas que le corresponden al Asesor Productor de Seguros e Intermediario de Reaseguros, durante la vigencia del respectivo contrato.

---

<sup>11</sup> Ídem

Los contratos de agenciamiento que se celebren entre los Agentes de Seguros sin Relación de Dependencia, las Agencias Asesoras Productoras de Seguros con las Empresas de Seguros y los contratos de intermediación de reaseguros celebrados por los Intermediarios de Reaseguros con Compañías de Reaseguros Nacionales, deben contener la cláusula de responsabilidad solidaria del Asegurador o Reasegurador para responder por todos los actos ejercitados por los Asesores Productores de Seguros e Intermediarios de Reaseguros dentro de las facultades contenidas en los respectivos contratos, la opción de someter al arbitraje o mediación cualquier controversia, diferencia o reclamación que se derive o esté relacionada con la interpretación o ejecución del contrato.

La duración del contrato será de un año prorrogable automáticamente por períodos iguales. Las partes se reservan el derecho de dar por terminado el contrato en cualquier momento mediante aviso por escrito con por lo menos treinta días de antelación, mencionando las causas de la decisión tomada por el contratante que le ponga fin. El contrato quedará automáticamente cancelado en el evento de que la Superintendencia de Bancos y Seguros, revoque la credencial al Asesor Productor de Seguros, al Intermediario de Reaseguros o al Perito de Seguros, así como el certificado de autorización otorgado a la Empresa de Seguros.

Terminado el contrato la Empresa de Seguros pagará las comisiones correspondientes de los seguros contratados bajo su gestión.

### **2.1.5 Afiliaciones**

Según el artículo 6 de la resolución de la Junta Bancaria N° JB-“005-814, literal b, las Agencias Asesoras de Seguros deberán presentar ante la Superintendencia de Bancos y Seguros para su aprobación, el certificado de afiliación a la Cámara de Comercio de la ciudad donde se establece su oficina matriz, por tanto, es requisito para la operación de la agencia estar afiliada a la Cámara de Comercio de Quito. Adicionalmente hay asociaciones de corredores de seguros que no es un requisito estar afiliado a ellas como es el caso de Aseprose y Anacse, sin embargo comercialmente representa un respaldo contar con estas afiliaciones ya que se negocia como asociación ciertas resoluciones con el organismo de control.

### **2.1.6 Laboral y Tributario.**

En el ámbito laboral y tributario, la compañía se regirá a las leyes vigentes en la república del Ecuador, deberá cumplir con las exigencias que el Servicio de Rentas Internas S.R.I. exija para este tipo de negocio en cuanto a facturación, impuesto a la renta, impuesto a sociedades, y por otra parte deberá cumplir con las contribuciones establecidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

## **2.2 Constitución de la empresa**

La empresa será creada como Compañía Limitada, cuyo concepto es “Sociedad Mercantil que se constituye entre socios que solamente están

obligados al pago de sus aportaciones sin que las partes sociales puedan ser representadas por títulos negociables a la orden y al portador, siendo sólo cedibles en los casos y con los requisitos legalmente preestablecidos.”. Entre los requisitos para la constitución de la empresa están, los siguientes<sup>12</sup>:

- **Nombre de la empresa**

En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Guayaquil, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías de Cuenca, Ambato, Machala y Portoviejo (Art. 92 de la Ley de Compañías y Resolución N°. 01.Q.DSC.007 (R.O. 364 de 9 de julio del 2001) y su reforma constante en la Resolución No. 02.Q.DSC.006 (R.O. 566 de 30 de abril del 2002). De conformidad con lo prescrito en el Art. 293 de la Ley de Propiedad Intelectual, el titular de un derecho sobre marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales que constatare que la Superintendencia de Compañías hubiere aprobado uno o más nombres de las sociedades bajo su control que incluyan signos idénticos a dichas marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales, podrá solicitar al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual –IEPI-, a través de los recursos correspondientes, la suspensión del uso de la referida denominación o razón social para eliminar todo riesgo de confusión o utilización indebida del signo protegido.

- **Solicitud de aprobación**

---

<sup>12</sup>SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS (2008): Instructivo Societario Pág. 5

La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo (Art. 136 de la Ley de Compañías).

- **Socios**

La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo, según el primer inciso del Artículo 92 de la Ley de Compañías, reformado por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, publicada en el Registro Oficial No. 196 de 26 de enero del 2006, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse (Art. 95 de la Ley de Compañías). La empresa **LF Seguros** se conformará con 2 socios que cubrirán el capital mínimo exigido, son: Luis Fradejas y Juan Carlos Rosas.

- **Capital mínimo**

El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación.

Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades

que integren el objeto de la compañía (Arts. 102 y 104 de la Ley de Compañías).

Las aportaciones de capital se distribuirán de la siguiente manera:

**Tabla 2.1**

***Aportaciones de capital para la creación de LF Seguros***

<b>Nombres</b>	<b>Capital Suscrito</b>	<b>Capital pagado (debe cubrir al menos el 50% de cada participación)</b>	<b>Número de participaciones</b>	<b>Capital Total</b>
Luis Fradejas	\$ 300,00	\$ 300,00	30	\$ 300,00
Juan Carlos Rosas	\$ 100,00	\$ 100,00	10	\$ 100,00
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 400,00</b>	<b>\$ 400,00</b>	<b>40</b>	<b>\$ 400,00</b>

*Elaborado por: Autor*

**- Objeto social**

Es la actividad que la empresa realizará, en este caso la comercialización de seguros individuales.

**- Registro en las Cámaras de Comercio, Industriales o de la Producción**

En las condiciones actuales no es obligatoria la afiliación a Gremio o cámara alguna, sin embargo de acuerdo a lo expuesto por la Ley de Seguros en el artículo 6, la acreditación de una compañía de seguros exige la presentación notariada de la afiliación en la Cámara de comercio de Quito, acogiéndose a su normativa, beneficios y obligaciones.

- **Origen de la inversión**

Si en la constitución de la compañía invierten personas naturales o jurídicas extranjeras es indispensable que declaren el tipo de inversión que realizan, esto es, extranjera directa, subregional o nacional, en los términos de la Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena, publicada en el Suplemento del R.O. 682 de 13 de mayo de 1991. La constitución de la compañía se realizará entre personas naturales de nacionalidad ecuatoriana, con capital nacional.

**2.3 Minuta de constitución**

A continuación se muestra el modelo de constitución a realizarse para LF Seguros, esta está fundamentada en los modelos sugeridos por la Superintendencia de compañías en su Instructivo societario.

**MINUTA DE CONSTITUCIÓN**

**LF SEGUROS**

**Señor notario:**

En el protocolo de escrituras públicas a su cargo, sírvase insertar una de constitución simultánea de una compañía, contenida en las siguientes cláusulas:

**Primera.- Comparecientes.-** Intervienen en el otorgamiento de esta escritura el Señor Luis Fradejas, de nacionalidad ecuatoriana con domicilio en la ciudad de Quito y el señor Juan Carlos Rosas, de nacionalidad ecuatoriana con domicilio en la ciudad de Quito, ambos solteros que por propios derechos participan de la presente minuta de constitución como socios.

**Segunda.- Declaración de voluntad.-** Los comparecientes declaran que constituyen, una compañía de responsabilidad, que se someterá a las disposiciones de la ley de compañías, del código de comercio, a los convenios de las partes y a las normas del código civil.

**Tercera.- Estatuto de la compañía.**

## **Título I**

### **Del nombre, domicilio, objeto y plazo**

**Artículo 1°.- Nombre.-** El nombre de la compañía que se constituye es **LF SEGUROS.**

**Artículo 2°.- Domicilio.-** El domicilio principal de la compañía es en la ciudad de Quito. Podrá establecer agencias, sucursales o establecimientos administrados por un factor, en uno o más lugares dentro del territorio nacional o en el exterior, sujetándose a las disposiciones legales correspondientes.

**Artículo 3°.- Objeto.-** El objeto de la compañía consiste en la gestión y comercialización seguros individuales y corporativos que incluyen vehículos,

Vida en grupo, Incendio, Transporte, Accidentes personales , Responsabilidad Civil, Seguros de fianzas y otros que ingresen en estas categoría y que procedan de acuerdo a la ley.

En el cumplimiento de su objeto, la compañía podrá celebrar todos los actos y contratos permitidos por la ley.

**Artículo 4°.- Plazo.-** El plazo de duración de la compañía es de 50 años contados desde la fecha de inscripción de esta escritura. La compañía podrá disolverse antes del vencimiento del plazo indicado, o podrá prorrogarlo, sujetándose, en cualquier caso, a las disposiciones legales aplicables.

## **Título II**

### **Del Capital**

**Artículo 5°.- Capital y de las acciones.-** El capital suscrito es de *CUATROCIENTOS DÓLARES de los Estados Unidos de América*, dividido en 40 acciones ordinarias y nominativas, de DIEZ dólares de los Estados Unidos de América de valor nominal cada una, numeradas consecutivamente del 1 al 40.

## **Título III**

### **Del gobierno y de la administración**

**Artículo 6°.- Norma general.-** El gobierno de la compañía corresponde a la Junta General de Accionistas, y su administración al Gerente y al Presidente.

**Artículo 7°.- Convocatorias.-** La convocatoria a junta general efectuará el gerente de la compañía, mediante aviso que se publicará en uno de los diarios de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía, con ocho días de anticipación, por lo menos, respecto de aquél en el que se celebre la reunión. En tales ocho días no se contarán el de la convocatoria ni el de realización de la junta.

**Artículo 8°. Quórum de instalación.-** Salvo que la ley disponga otra cosa, la junta general se instalará, en primera convocatoria, con la concurrencia de más del 50% del capital social. Con igual salvedad, en segunda convocatoria, se instalará con el número de socios presentes, siempre que se cumplan los demás requisitos de ley. En esta última convocatoria se expresará que la junta se instalará con los socios presentes.

**Artículo 9°.- Quórum de decisión.-** Salvo disposición en contrario de la ley, las decisiones se tomarán con la mayoría del capital social concurrente a la reunión.

**Artículo 10°.- Facultades de la junta.-** Corresponde a la junta general el ejercicio de todas las facultades que la ley confiere al órgano de gobierno de la compañía de responsabilidad limitada.

**Artículo 11°.- Junta universal.-** No obstante lo dispuesto en los artículos anteriores, la junta se entenderá convocada y quedará válidamente constituida

en cualquier tiempo y en cualquier lugar, dentro del territorio nacional, para tratar cualquier asunto siempre que esté presente todo el capital pagado y los asistentes, quienes deberán suscribir el acta bajo sanción de nulidad de las resoluciones, acepten por unanimidad la celebración de la junta.

**Artículo 12º.- Presidente de la compañía.-** El presidente será nombrado por la junta general para un período de 4 años, a cuyo término podrá ser reelegido. El presidente continuará en el ejercicio de sus funciones hasta ser legalmente reemplazado.

Corresponde al presidente:

- a) Presidir las reuniones de junta general a las que asista y suscribir, con el secretario, las actas respectivas;
- b) Suscribir con el gerente los certificados de aportación, y extender el que corresponda a cada socio; y,
- c) Subrogar al gerente en el ejercicio de sus funciones, en caso de que faltare, se ausentare o estuviere impedido de actuar, temporal o definitivamente.

**Artículo 13º.- Gerente de la compañía.-** El gerente será nombrado por la junta general para un período de 2 años, a cuyo término podrá ser reelegido. El gerente continuará en el ejercicio de sus funciones hasta ser legalmente reemplazado.

Corresponde al gerente:

- a) Convocar a las reuniones de junta general;
- b) Actuar de secretario de las reuniones de junta general a las que asista, y firmar, con el presidente, las actas respectivas;
- c) Suscribir con el presidente los certificados de aportación, y extender el que corresponda a cada socio;
- d) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 12 de la Ley de Compañías; y,
- e) Ejercer las atribuciones previstas para los administradores en la Ley de Compañías.

## **Título IV**

### **De la disolución y liquidación**

**Artículo 14º.- Norma general.-** La compañía se disolverá por una o más de las causas previstas para el efecto en la Ley de Compañías, y se liquidará con arreglo al procedimiento que corresponda, de acuerdo con la misma ley.

## CUARTA.- APORTES

### CUADRO DE SUSCRIPCIÓN Y PAGO DEL CAPITAL SOCIAL

Nombres	Capital Suscrito	Capital pagado (debe cubrir al menos el 50% de cada participación)	Número de participaciones	Capital Total
Luis Fradejas	\$ 300,00	\$ 300,00	30	\$ 300,00
Juan Carlos Rosas	\$ 100,00	\$ 100,00	10	\$ 100,00
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 400,00</b>	<b>\$ 400,00</b>	<b>40</b>	<b>\$ 400,00</b>

Elaboración: El Autor

**QUINTA.- NOMBRAMIENTO DE ADMINISTRADORES.-** Para los períodos señalados en los artículos 12º y 13º del estatuto, se designa como presidente (a) de la compañía al señor *LUIS FRADEJAS* y como gerente de la misma al señor *JUAN CARLOS ROSAS*, respectivamente.

**DISPOSICIÓN TRANSITORIA.-** Los contratantes acuerdan autorizar al doctor EDUARDO CADENA para que a su nombre solicite al Superintendente o a su delegado la aprobación del contrato contenido en la presente escritura, e impulse posteriormente el trámite respectivo hasta la inscripción de este instrumento.

Usted, señor Notario, se dignará añadir las correspondientes cláusulas de estilo.

En todo lo no estipulado en este estatuto, se estará a lo dispuesto en la Ley de Compañías y demás leyes afines.

En caso de controversia, las partes podrán someterse a la Ley de Mediación.

El capítulo siguiente describe el negocio de la empresa en función de los objetivos del proyecto.

## **CAPÍTULO III**

### **DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

La creación de una empresa comercializadora de seguros individuales con alta segmentación y especialización desarrollada en la ciudad de Quito con proyecciones a cubrir el mercado nacional a través de estrategias comerciales agresivas, nace de la necesidad de las personas de conocer sobre los alcances reales de la contratación de un seguro individual, además de aprovechar el potencial del mercado nacional en segmentos como el inmobiliario, las Pymes y vida y salud; rompiendo el esquema regular del mercado donde el cliente por si mismo conoce más sobre el seguro para vehículos como el de mayor difusión por las grandes compañías.

La empresa se orientará al segmento de personas económicamente activas P.E.A., de acuerdo con la pirámide de población proyectada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, entre los 20 y 54 años de edad que habiten en la ciudad de Quito y que por diversos motivos requieran la contratación de seguros de forma individual en los siguientes ámbitos:

- Vehículos
- Incendio
- Asistencia Médica
- Vida individual
- Seguros de Fianzas

### **3.1 Misión, visión y objetivos de la empresa**

La empresa tendrá por misión, visión y objetivos los siguientes:

#### **3.1.1 Misión**

“Brindar seguridad y respaldo patrimonial para nuestros clientes, protegiéndolos de que hechos fortuitos afecten su situación financiera, desarrollando nuestras funciones con un alto nivel de profesionalismo, ética y confiabilidad, en beneficio de ellos, nuestros colaboradores, la sociedad y nuestros accionistas.”

#### **3.1.2 Visión**

“Convertirnos en espacio de 10 años en la primera empresa de comercialización de seguros individuales con alcance a nivel nacional.”

#### **3.1.3 Objetivos de la Empresa**

- Consolidarnos como empresa líder en la colocación de seguros individuales para vehículos, incendio, asistencia médica, vida individual y fianzas.

- Obtener una participación de mercado entre el 0,5% y 3% respecto de la demanda del mercado de Quito en los segmentos individuales para fines del 2011.
- Incrementar la participación de mercado de la empresa en un 0,02% por cada año.
- Desarrollar un sistema de comercialización a través de agentes directos y sponsors en la ciudad de Quito.
- Ampliar en el largo plazo la cobertura a nivel nacional, a través de agencias en coparticipación.

### **3.2 Estructura de la industria en general y del negocio en particular**

El año 2008 fue excepcional para el sector asegurador, con un crecimiento del 30,27%<sup>13</sup> en comparación con 2007, cuando esta industria tuvo un alza del 10%.<sup>14</sup>

En 2008 las compañías tuvieron una facturación total (primas netas) de USD 883 millones; 205 millones más que 2007, según la Superintendencia de Bancos.

Se trata del alza más significativa en términos monetarios desde 1998. Por ejemplo, entre 2006 y 2007 el incremento de ese rubro solo fue de USD 62 millones. El crecimiento del PIB del sector fue de 6,5% en 2008; según varias fuentes el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT) aportó con

---

<sup>13</sup> Referencia considera primas generadas por SOAT

<sup>14</sup> Fuente [www.latinoins.com](http://www.latinoins.com)

USD 65,1<sup>15</sup> millones en primas; el 30% del incremento total. Otros rubros favorecedores fueron vehículos, que obtuvo USD 25 millones, y vida en grupo, con USD 30 millones. Las primas de vehículos reflejaron las buenas cifras del sector automotor, que el año pasado alcanzó una venta récord de 112.000 unidades<sup>16</sup>. En tanto, los seguros de vida en grupo fueron impulsados por una mayor disposición de las empresas para asegurar a sus colaboradores.

La obra pública es otro de los sectores de gran auge hasta el momento, el modelo de contratación pública impuesto ha obligado a muchas personas a solicitar seguros de fianzas por pólizas de cumplimiento.

Al año 2009, se estimaba una pérdida importante en el sector de seguros sin embargo su facturación se ha mantenido estable, lo que ha permitido mantenerse entre una de las industrias de mayor desarrollo. El negocio como se evidencia anteriormente se desarrolla en el sector financiero, de acuerdo al CIU la actividad se tipifica de la siguiente manera:

**Tabla 3.1**

**Actividad de la empresa de Acuerdo al CIU – SRI**

<b>66</b>	<b>FINANCIACION DE PLANES DE SEGUROS Y DE PENSIONES, EXCEPTO LOS PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACION OBLIGATORIA.</b>
6601.00	Planes de seguro y reaseguro de vida y otros tipos de seguros a largo plazo (contengan o no un elemento importante de ahorro, mediante los cuales se captan e invierten fondos).
6603.00	Planes de seguros y reaseguros generales (distintos de los seguros de vida): seguros contra accidentes, contra incendios, contra pérdidas de capital, de inmuebles, de responsabilidad civil, vehículos, embarcaciones, aeronaves, transporte, seguro médico, etc.

*Fuente: Servicio de rentas internas*

*Elaborado por: Autor*

<sup>15</sup> Fuente: [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)

<sup>16</sup> Fuente: AEADE

### 3.3 Descripción de los productos

Antes de describir los productos de seguros que la empresa comercializará es fundamental entender el concepto de **seguro**; este es un contrato de buena fe, bilateral y oneroso por medio del cual una compañía de seguros se compromete a resarcir el daño físico a consecuencia de un siniestro que sufra el asegurado o el beneficiario de una póliza, a cambio de la entrega de una prima. El **siniestro** es la manifestación del riesgo asegurado; es un acontecimiento súbito y accidental que origina daños concretos que se encuentran garantizados en la póliza hasta determinada cuantía, obligando a la Aseguradora a restituir, total o parcialmente, al Asegurado o a sus beneficiarios, el capital garantizado en el contrato del seguro

La empresa LF Seguros se orientará a comercializar los siguientes seguros: Vehículos, Incendios, Vida individual, Servicios Médicos y Fianzas<sup>17</sup>. A continuación se establecen las características generales sobre cada uno de ellos, sin embargo, es importante mencionar que las condiciones de cobertura y precio de cada una de las pólizas dependen del Broker con el que se realice la contratación por parte del cliente.

---

<sup>17</sup> La descripción de cada uno de ellos se ha fundamentado en el análisis de tres competencias Importantes: Equivida, Ecuatoriano Suiza y Seguros Oriente.

### **3.3.1 Seguro de Vehículos**

- **Objeto**

El objeto del seguro es el de resarcir al asegurado el costo de los daños que el vehículo propiedad del asegurado sufiere, como consecuencia directa de los riesgos cubiertos en la póliza.

- **Cobertura**

Siniestros que sufra el vehículo asegurado a consecuencia de:

- Choque
- Volcadura
- Incendio y/o rayo
- Explosión
- Robo total y parcial
- Hurto
- Rotura de vidrios
- Daño malicioso
- Motín, huelga, o asonada (siempre que el asegurado no participe)
- Terremoto y/o erupción volcánica
- Responsabilidad Civil

- **Exclusiones**

**A la cobertura del vehículo:**

- Guerra, insurrección

- Tránsito por vías no optas para el tránsito público
- Desperfectos eléctricos y defectos o fallas mecánicas
- Accidentes debidos a fallas o daños mecánicos

**A la cobertura de responsabilidad civil:**

- Responsabilidad penal y multas impuestas al asegurado o al conductor del vehículo
- Lesiones o muerte de los ocupantes del vehículo asegurado.
- Lesiones a terceros por la caída de objetos transportados debido a exceso de carga o estiba deficiente.

**A todas las coberturas:**

- Transferencia onerosa o gratuita del vehículo asegurado
- Accidentes ocurridos fuera del límite de circulación establecidos en la póliza
- Utilización del vehículo asegurado en carreras o pruebas de resistencia o velocidad
- Abandono del vehículo asegurado, dación, huracán, tifón, tornado o ciclón.

**3.3.2 Seguro de incendio y Líneas Aliadas**

- **Objeto**

Cubre las pérdidas o daños materiales causados a los bienes asegurados, como consecuencia directa de incendio, impacto de rayo, eventos de la

naturaleza, humo y las medidas adoptadas para evitar su propagación y extensión.

- **Cobertura**

- Incendio
- Explosión
- Terremoto, temblor y/o erupción volcánica
- Motín, alborotos populares, huelgas y disturbios laborales
- Acto malicioso y vandalismo
- Lluvia e inundación

- **Exclusiones**

- Guerra internacional o civil, insurrección, rebelión y revolución
- El dolo o culpa grave del asegurado o sus representantes
- Emisión de radiaciones ionizantes, contaminación radiactiva y daños por el empleo de energía atómica
- El robo de los bienes asegurados, durante el siniestro o después del mismo
- Otras excluidas expresamente en la póliza.

### **3.3.3 Seguro de Asistencia médica**

Los seguros de asistencia médica tienen una amplia gama de variantes en el mercado ecuatoriano, las empresas desarrollan varios paquetes de acuerdo a la prevalencia de enfermedades según el grupo de edad y hasta de acuerdo al

tipo de trabajo u ocupación del beneficiario. La empresa LF Seguros se orientará a ofertar un seguro de asistencia médica que cubre todos los gastos médicos que incurra el asegurado superior a 1.000 dólares hasta los 54 años de edad, de acuerdo a las condiciones y a los montos contratados.

El seguro de asistencia médica contará con varios establecimientos médicos aliados a fin de otorgar el servicio de atención, tratamiento y hospitalización de ser necesario.

- **Cobertura**

- Hospitalización
- Honorarios médicos y quirúrgicos.
- Medicinas médicamente recetadas.
- Exámenes y pruebas de laboratorio.
- Maternidad.
- Trasplante de órganos.
- Enfermedades congénitas.
- Ambulancia aérea.
- Ambulancia terrestre.
- Equipo médico durable.
- Gastos médicos por accidente en vuelos no comerciales para el titular, como pasajero. Segunda opinión médica quirúrgica al 100%. Repatriación de restos mortales.
- Seguro de accidente en vuelos comerciales como pasajero

### **3.3.4 Seguro de Vida**

- **Objeto**

- a) **Seguro de vida**

Cobertura por la pérdida de la vida por cualquier causa e Incapacidad total y Permanente. (enfermedades y accidentes)

- b) **Enfermedades graves**

En esta cobertura el asegurado recibe como anticipo, el 50% del monto principal del seguro de vida, en la eventualidad de diagnosticársele clínicamente la necesidad de un trasplante de corazón, pulmón, hígado o riñón (como receptor), o cualquiera de las siguientes enfermedades: cáncer, infarto al miocardio, enfermedad de las coronarias que requieran cirugía y accidente vascular-encefálico

- **Exclusiones**

- Suicidio durante el primer año
- Leucemia crónica linfática
- Cánceres no invasivos e in-situ
- Cánceres a la piel, con excepción del melanoma maligno
- Angioplastía de globo
- Técnicas que no requieren cirugía
- Accidentes post traumáticos
- Lesión o padecimiento infringido a sí mismo intencionalmente

- Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirido, SIDA

### **3.3.5 Fianzas**

Para el caso de fianzas la empresa se orientará a ofertar pólizas para buen uso de anticipo y fiel cumplimiento de contrato, muy utilizadas en la actualidad como consecuencia directa del nuevo sistema de contratación pública a través del Instituto Nacional de Compras Públicas.

#### **3.3.5.1 Póliza de Buen uso de anticipo**

Su utilización será en el sector privado o público para la contratación de una obra, si el contrato estipula la entrega de un valor por anticipo, antes del desembolso del mismo, el contratista deberá presentar esta póliza por un monto equivalente al 100% del monto anticipado. Este tipo de garantía debe mantenerse vigente hasta la recepción provisional de la obra. En el caso de contratos de provisión, se mantiene hasta la recepción única, o una vez que se pruebe que el total del anticipo ha sido devengado a través de los pagos de planillas. Para la compañía aseguradora la garantía se libera con la devolución del original de la póliza, o con la presentación de la recepción provisional debidamente firmada por las partes involucradas en el contrato. Se deberá adjuntar el contrato.

- **Cobertura**

- Incendio
- Explosión

- Terremoto, temblor y/o erupción volcánica
- Motín, alborotos populares, huelgas y disturbios laborales
- Acto malicioso y vandalismo
- Lluvia e inundación
- Daños por agua
- Cobertura extendida

### **3.3.5.2 Póliza de Fiel Cumplimiento**

Garantiza el fiel cumplimiento de un contrato, es decir que se cumplan todas y cada una de las cláusulas en él estipuladas.

En el sector público y privado, antes de la firma de cualquier contrato, el proponente deberá presentar esta póliza por un monto equivalente al 5% del monto total del contrato. En el sector privado, depende del contrato el que se solicite o no la garantía. De igual forma el monto asegurado es pactado en el contrato y puede estar en un rango del 5 al 10% del valor asegurado<sup>18</sup>. Este tipo de garantía debe mantenerse vigente hasta la recepción definitiva de la obra.

## **3.4 Análisis F.O.D.A.**

### **3.4.1 Fortalezas Potenciales**

- Orientación estratégica fundamentada en la oportunidad del nicho de seguros individuales en varias de sus áreas de negocio.
- Estructura organizacional simple y de fácil control

---

<sup>18</sup> Tomado de: [http://www.bp.fin.ec/ext/suc/contenido/seguro\\_cumplimiento.htm](http://www.bp.fin.ec/ext/suc/contenido/seguro_cumplimiento.htm) (Consultado el 12/02/2010)

- Punto de equilibrio se logra con rapidez
- Experiencia amplia en el negocio de los administradores
- Buen reconocimiento, confianza, de los administradores por parte de las compañías de seguros

#### **3.4.2 Debilidades Potenciales**

- Alcance local en la introducción de la empresa por cuestiones de inversión

#### **3.4.3 Oportunidades Potenciales**

- Crecimiento acelerado en el mercado de seguros individuales por la orientación de los competidores más grandes contratos corporativos
- Estructura del negocio fundamentada en una necesidad real de mercado.
- Productos diseñados de acuerdo a las condiciones del mercado nacional y tomando en cuenta sus riesgos
- Expansión geográfica de la empresa a nivel nacional con introducción a las ciudades Guayaquil, Cuenca, Ambato, Ibarra y Machala.
- Alianza con empresas aseguradoras para la diversificación de productos en especial en segmentos de predominancia del seguro corporativo.

#### **3.4.4 Amenazas Potenciales**

- Desaceleración de la economía nacional a causa de la reducción de ingresos para el estado, crisis de economías fuertes, endurecimiento de políticas de comercio exterior, entre otras.
- Incremento del índice de siniestros producto de la evolución negativa de los indicadores sociales como el desempleo y subempleo.

- Modificaciones a la Ley General de Seguros que mermen la fuerza de pequeños competidores en el mercado de los seguros a nivel nacional.
- Ingreso potencial de empresas competidoras.

## **CAPÍTULO IV**

### **EQUIPO GERENCIAL**

#### **4.1 Estructura de la empresa**

De acuerdo al organigrama funcional de la compañía, se puede determinar que la compañía es una empresa con un enfoque puramente comercial. Con una estructura jerárquica, desarrollada en cuatro niveles:

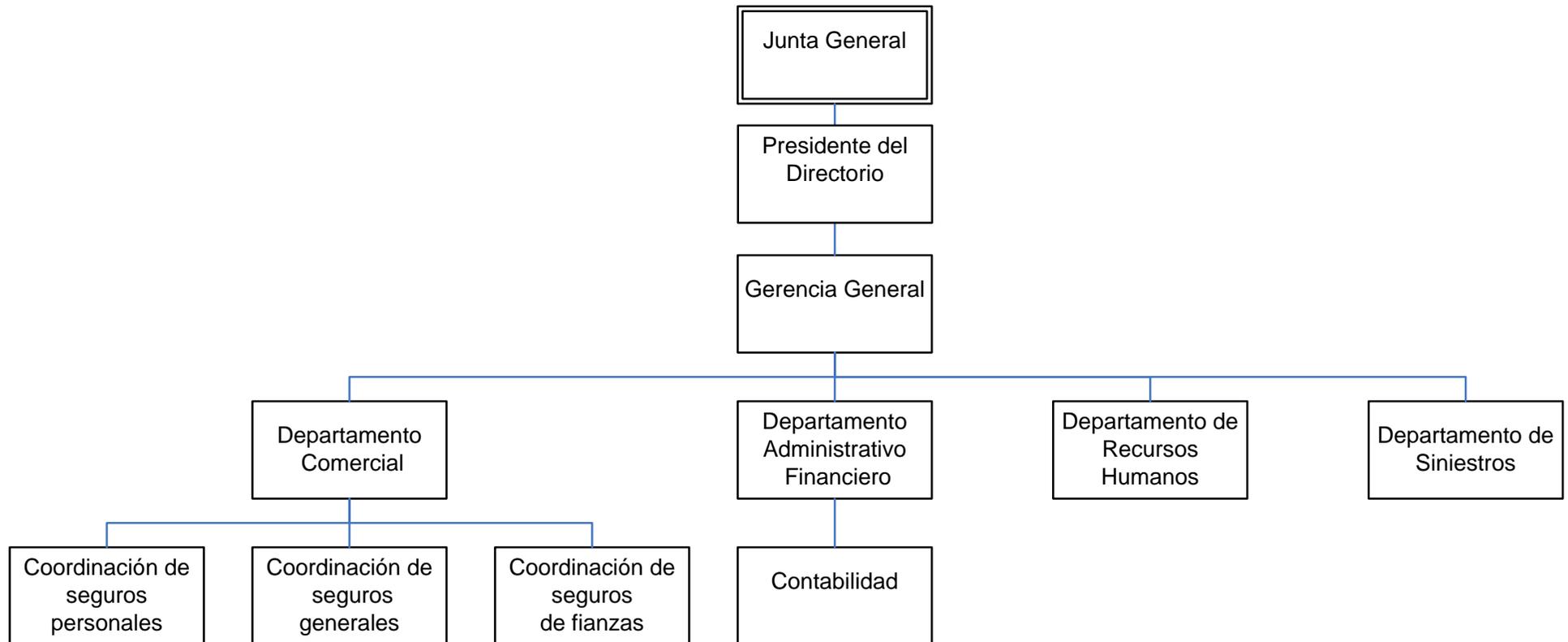
- Directivo,
- Gerencial,
- Ejecutivo; y,
- Operativo.

La estructura de la empresa se muestra en el organigrama propuesto en el gráfico 4.1.

El personal para cada área de la empresa tendrá funciones propias y especializadas, con lo que se garantizará que el funcionamiento del negocio facilite la obtención de rentabilidad en el corto plazo. A continuación se analiza las características y funciones de cada área según los objetivos del negocio descritos en el capítulo anterior.

**Gráfico 4.1**

**Organigrama Estructural de la empresa LF Seguros Cía. Ltda.**



*Fuente: Elaborado por el Autor*

## **4.2 Funciones por cada área y cargo**

A continuación se presentan las funciones de cada área y cargo para el negocio, estas constarán en los estatutos que deberán ser aprobados para la constitución de la compañía.

### **4.2.1 Directorio: Junta de Accionistas**

Es nombrado por la junta general de accionistas, se renueva cada año pudiendo ratificar al directorio que esté vigente o cambiando a uno o más de sus directores. La principal función del directorio es dictar normas, procedimientos, objetivos y enfoque de negocio que serán ejecutados por el gerente general en colaboración de todos los funcionarios de la empresa.

### **4.2.2 Gerencia General: Gerente**

Nombrado por el directorio por un período de tres años renovables indefinidamente, el gerente general actúa como secretario del directorio y ejerce la representación legal y extrajudicial de la compañía. Es la persona autorizada para comprar, vender, alquilar, enajenar bienes de la compañía y para solicitar préstamos a nombre de la compañía. Sus principales funciones son la correcta administración de la compañía en todas sus áreas de negocio y poner en práctica las normas dictadas por el directorio. En ausencia del gerente general, lo reemplazará el presidente del directorio. El gerente general se encargará de desarrollar alianzas con compañías de seguros y proveedores de servicios, además de desarrollar los parámetros técnicos y estándares que

regirán para el negocio. Será responsabilidad del gerente general el correcto funcionamiento del negocio.

#### **4.2.3 Departamento de Recursos Humanos: Gerente de Recursos Humanos**

El departamento de desarrollo humano será responsable del reclutamiento, capacitación, motivación, y administración de la fuerza de ventas y de todo el personal de la compañía.

El gerente de desarrollo humano desarrollará todas sus funciones en base a los siguientes ámbitos:

- Monitoreo periódico del mercado laboral para conseguir los mejores talentos para la empresa y retenerlos los contratados.
- Diseñar, manejar y contralar los procesos de reclutamiento de personal.
- Manejar el plan de carrera de cada una de los colaboradores de la compañía y los guiará para cumplir con los objetivos de cada uno de ellos.
- Estructurar el plan de capacitación conduciendo el subsistema en coordinación con las demás cabezas de la organización.
- Deberá cumplir con las tareas y responsabilidades que el gerente general le encargue.

#### **4.2.4 Departamento Administrativo Financiero: Gerente Administrativo Financiero**

El gerente financiero administrativo será el encargado de:

- Manejar los flujos de caja de la compañía, facturar y cobrar oportunamente a las compañías de seguros para el correcto funcionamiento de la empresa.
- En caso de hacerse inversiones en el sistema financiero, será el gerente financiero administrativo el responsable de las mismas.
- Controlar la contabilidad de la empresa y que las obligaciones tributarias sean cumplidas en el momento justo.
- Coordinar las actividades administrativas en control de archivos, requerimientos logísticos, trámites y demás encargos y tareas delegadas por el gerente general.

##### **4.2.4.1 Contabilidad: Contador General**

El contador será el responsable de:

- Registrar todos los movimientos contables de la compañía según las normas de contabilidad generalmente aceptadas.
- Elaborar el balance general mensualmente, el balance de P&G mensualmente y demás información solicitada por el gerente administrativo financiero o gerente general.

- Estructurar una contabilidad de costos por procesos que será aplicado en la compañía para la óptima utilización de los recursos.

#### **4.2.4.2 Asistente administrativo**

Será la persona encargada de:

- Atender los requerimientos internos de la compañía como son atención telefónica, redacción de cartas para la gerencia general, distribución de correspondencia recibida, despacho de correspondencia enviada y comunicaciones internas al personal,
- Coordinar rutas del mensajero cobrador,
- Coordinar valijas internas, reservas en aerolíneas, hoteles, restaurantes, etc.
- Coordinar citas y visitas del representante de la empresa y demás requerimientos del personal.
- Reportará al Gerente Administrativo Financiero.

#### **4.2.4.3 Mensajero cobrador**

De acuerdo al proceso de entrega y cobro de las pólizas, esta persona se encargará de entregar al cliente su póliza según lo coordinado por la asistente administrativa y de la entrega de correspondencia, depósitos bancarios y demás trámites diarios de la empresa.

#### **4.2.4.4 Servicios Generales**

Persona Encargada de la limpieza y mantenimiento de las oficinas de la organización, se reporta al Gerente Administrativo Financiero.

#### **4.2.5 Departamento Comercial: Gerente de Comercialización**

Entre sus principales funciones están:

- Elaboración del presupuesto de ventas,
- Determinación y aplicación de estrategias comerciales para el cumplimiento de metas.
- Será responsable de la expansión de la empresa a nivel nacional de acuerdo a la planificación estratégica de la misma
- Responsabilidad del desarrollo y venta de los productos de toda la compañía. Actuará en la preventa, venta y post venta por tanto será el responsable de desarrollar e implementar estrategias de CRM y comunicación permanente con el asegurado,
- Establecer medidores de satisfacción del cliente y tomar correcciones para tener una calidad total en la atención al cliente
- Se encargará de desarrollar las campañas publicitarias y de posicionamiento de la empresa.
- Deberá cumplir además con las responsabilidades y tareas delegadas por el gerente general.

#### **4.2.5.1 Coordinación de seguros a personas: Responsable de seguros de personas**

Esta persona será la responsable de:

- Control el cumplimiento diario de los vendedores en cuanto a su hoja de ruta, cumplimiento de las visitas y cumplimiento diario de los presupuestos de ventas en los ramos de vida y asistencia médica,
- Recopilar del vendedor, toda la información necesaria para la emisión de las pólizas solicitadas en el ramo de vida y asistencia médica
- Coordinará el proceso de emisión con la compañía de seguros.
- Coordinar con el responsable del área de siniestros de la agencia para el trámite ante la compañía de seguros en caso de que algún asegurado reportare un siniestro.
- Deberá reportarse al Gerente Comercial.

#### **4.2.5.2 Coordinación de seguros generales: Responsable de área de seguros generales**

Será la responsable de:

- Controlar el cumplimiento diario de los vendedores en cuanto a su hoja de ruta, cumplimiento de las visitas y cumplimiento diario de los presupuestos de ventas en los ramos de seguros generales,
- Recopilar del vendedor toda la información necesaria para la emisión de las pólizas solicitadas y coordinará el proceso de emisión con la compañía de seguros.

- Se encargará de coordinar con el responsable del área de siniestros de la agencia para el trámite ante la compañía de seguros.
- Deberá llevar el control de vencimientos de clientes actuales y coordinará con el cliente la renovación de su póliza con un período de anticipación suficiente para garantizar la retención de la cuenta.
- Deberá reportarse al Gerente Comercial.

#### **4.2.5.3 Coordinación de seguros de fianzas: Responsable de área de seguros de fianzas**

Entre sus principales funciones están:

- Coordinar con la compañía de seguros el proceso de calificación del afianzado.
- Coordinar la emisión de la póliza de fianzas con la compañía de seguros en el tiempo estipulado y será el responsable del control del cumplimiento diario de los vendedores en cuanto a sus presupuestos de ventas,
- Hacer el seguimiento permanente al cliente para la orden de emisión de la póliza, proceso de emisión por parte de la compañía de seguros.
- Se encargará de constituir las contragarantías exigidas por la compañía de seguros antes de la entrega de la póliza al afianzado.
- Llevará un control exhaustivo de los vencimientos de las garantías para evitar ejecuciones por falta de renovación, se encargará de hacer el seguimiento con el afianzado sobre el avance en la ejecución de la obra

e informará a la compañía de seguros periódicamente sobre el comportamiento de la cartera.

- Se encargará de recopilar el acta de finiquito y la póliza original una vez que se haya concluido con la obra para la baja de la fianza oportunamente.
- Actualizar la base de datos de clientes de fianzas para desarrollar estrategias de venta cruzada.
- Deberá reportarse al Gerente Comercial.

#### **4.2.5.4 Coordinaciones de Seguros: Ejecutivo de cuenta**

Será el responsable de:

- Recopilar la información de clientes visitados o clientes directos, para programar un plan de seguros que este acorde con las necesidades y giro de negocio del cliente.
- Coordinará con la compañía de seguros la cotización del programa y lo analizará conjuntamente con el cliente hasta conseguir la mejor opción que cumpla con sus expectativas y concretar el cierre del negocio.
- Se encargará además de llevar un control minucioso de los vencimientos de los programas de seguros con lo cual coordinará con el cliente con un tiempo oportuno la renovación de su programa de seguros.
- Reportará al Gerente Comercial.

#### **4.2.5.5 Coordinaciones de Seguros: Vendedor**

Sus funciones serán:

- Visitar al potencial asegurado in situ.
- Asesorar en la mejor alternativa de acuerdo a las necesidades a los clientes y concretar la venta.
- Reportará directamente al responsable de cada coordinación de seguros; se estima que sean 2 por cada una de las áreas descritas.

#### **4.2.6 Departamento de Siniestros: Representante de atención de siniestros**

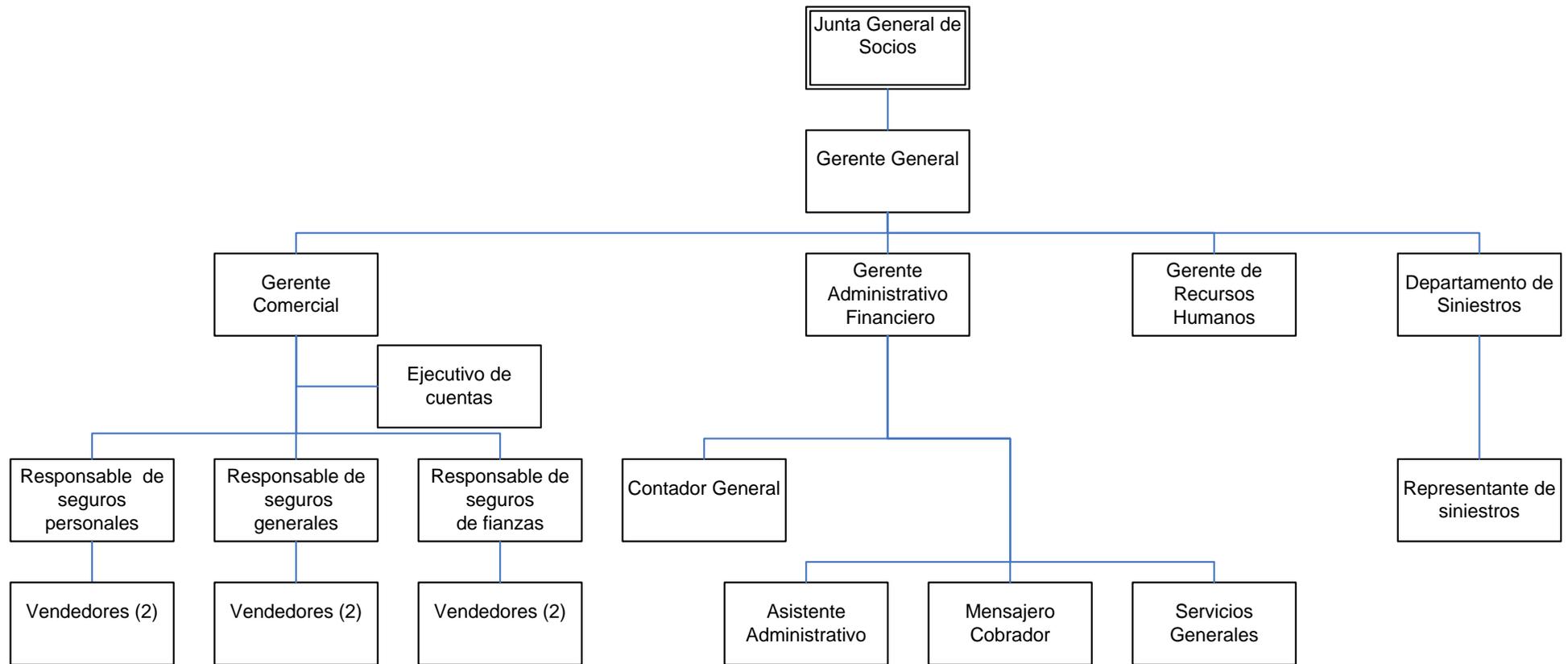
Será el responsable de.

- Administrar la cartera de siniestros de los asegurados de la agencia.
- Asesorar al cliente sobre todos los procedimientos que debe seguir para una reclamación satisfactoria.
- Coordinará con la compañía de seguros la indemnización al asegurado en los tiempos estándar que se ha planteado en el proceso de atención de siniestros.
- Monitorear periódicamente la siniestralidad de la cartera de la agencia con lo cual recomendará a los coordinadores comerciales sobre las desviaciones para tomar correcciones oportunas.
- Reportará al Gerente General

Descritas de forma detallada las funciones del recurso humano necesario para la operación de la compañía a continuación el gráfico 4.2 muestra el organigrama posicional de LF Seguros Cía. Ltda.

**Gráfico 4.2**

**Organigrama posicional de la empresa LF Seguros Cía. Ltda.**



*Elaboración: El Autor*

### **4.3 Cultura organizacional**

La cultura organizacional se define como el sistema de valores y creencias que comparten las personas de una misma organización; identidad y significado colectivo de la compañía. Una vez que ya se ha definido con anterioridad la misión y visión del negocio, a continuación se establecen los principios y valores corporativos de LF Seguros Cía. Ltda. son:

Principios:

- Ética
- Honestidad
- Cumplimiento,
- Lealtad a la empresa y a uno mismo.
- Transparencia
- Servicio y excelencia en el trabajo.

Valores:

- Respeto
- Aprendizaje
- Pasión
- Éxito

## **CAPÍTULO V**

### **ESTUDIO DE MERCADO**

El presente capítulo muestra la oportunidad de negocio existente en el sector de la comercialización de seguros, para su construcción el autor se ha apoyado en datos secundarios tomados de los registros de la Superintendencia de Compañías.

#### **5.1 Análisis de la Demanda**

Para establecer un análisis previo sobre la demanda de seguros se ha tomado parte del análisis realizado para la empresa Aseguradora del Sur en una investigación desarrollada por esta compañía través de fuentes de información secundaria que corresponde principalmente a la información publicada por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

El estudio considera cinco líneas de negocio principales, cada línea de negocio corresponde a un producto especializado, que han sido tomados como base para el sustento de las operaciones de la empresa, los ramos que se analizaron como línea de negocio o “profit center” fueron: vehículos, vida individual, asistencia médica individual, casa habitación y por último el seguro de fianzas.

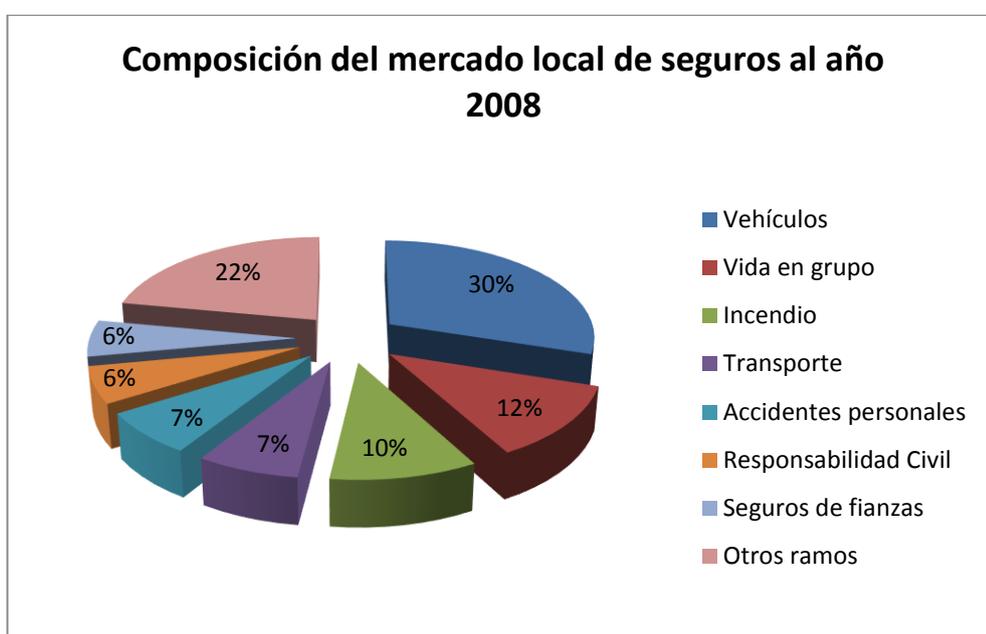
Adicionalmente a estas líneas de negocio, no puedo dejar de considerar el seguro obligatorio de accidentes de tránsito SOAT que si bien

es cierto no representa una fuente importante de ingresos es un ramo de servicio que debe ser proporcionado a todos los clientes ya que es un producto obligatorio y en caso de no ofrecerlo sería una amenaza para la cartera de clientes.

La industria en el mercado ecuatoriano registra un índice de crecimiento anual aproximado del 8%, esta cifra corresponde a los tres últimos años, aunque en el 2008 la tasa supero el 12%, este crecimiento se debe mayoritariamente a primas nuevas ya que cada año en el caso de las renovaciones la prima neta generada disminuye a consecuencia de ajustes en la suma asegurada e inclusive reducciones importantes en las tasas debido a la fuerte competencia. La estructura del mercado es similar a lo expuesto a continuación:

**Gráfico 5.1**

**Participación de los seguros en el mercado local al año 2008**



*Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros*

*Elaborado por: Autor*

El Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito “S.O.A.T.” representa un primaje neto aproximado de USD \$ 60.000.000,00 ha significado un crecimiento adicional de la industria al año 2008 del 30%, sin embargo la tendencia al 2009 fue al mantenimiento de dichas cifras<sup>19</sup>.

La demanda de los productos de seguros está dada principalmente por clientes corporativos o agrupaciones que representa alrededor del 70% del mercado, esto se debe a que las compañías de seguros han enfocado sus esfuerzos a este tipo de clientes ya que consideran es más rentable (esto se debe a un menor costo de ventas, sin embargo las tarifas son menores) trabajar en negocios grandes que vender productos al detalle. Se puede notar que los tres últimos años las compañías aseguradoras han dado mayor importancia que en años anteriores a las ventas individuales, respetando el canal de distribución tradicional que son los corredores de seguros, porque se considera un negocio más seguro en el largo plazo por la diversificación de la cartera y la fidelidad que demuestra un cliente individual. También ha sido evidente en los últimos años la intención de las compañías de seguros en desarrollar nuevos canales de distribución masivos (sponsors) y microseguros.

---

<sup>19</sup> SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, Estadísticas y Publicaciones, año 2008.

### 5.1.1 Comportamiento Histórico

Los ramos de mayor crecimiento en lo que a seguros se refiere tienen como mejor representante al de los **vehículos**, con un crecimiento del 41% en el último año, cabe destacar que este ramo (sin considerar el SOAT) es el que sustenta mayormente el crecimiento de la industria y se debe a la cantidad de vehículos nuevos que se venden anualmente en el país (alrededor de 112.000 unidades para el año 2008; 85.000 unidades en promedio los dos años anteriores).

Los otros ramos que contribuyen en el crecimiento de la industria son: **Vida en Grupo** con un crecimiento del 38%; **Vida Individual** con el 34%, **Seguros de Fianzas** con el 40%, este depende mucho de la inversión del gobierno; **Responsabilidad Civil** con un crecimiento del 27% e **Incendios** con el 22% todos al año 2008. Los ramos técnicos representan crecimientos porcentuales muy superiores en muchos de los casos, sin embargo, su peso dentro del mercado no es representativo y por lo tanto su crecimiento no genera mayores cambios dentro de la industria.

### 5.1.2 Investigación de mercados

Para obtener datos de sobre el comportamiento actual de la demanda se aplicó una investigación de mercados cualitativa, tomando como unidad de análisis a la población económicamente activa de la ciudad de Quito.

La metodología utilizada es la de investigación transversal simple a través de la recolección de información de una muestra por una sola vez utilizando como herramienta la encuesta.

#### **5.1.2.1 Objetivos**

- **Objetivo General**

Recolectar información referente a la demanda existente de seguros individuales en la ciudad de Quito al año 2010.

- **Objetivos específicos**

- Cuantificar el número de consumidores potenciales de la oferta de la empresa a crear.
- Establecer las condiciones de compra, gustos y preferencias.
- Establecer los canales de comercialización a utilizar para llegar a los clientes de forma individual.

#### **5.1.2.2 Unidad de análisis**

Previo a la aplicación de la investigación es necesario definir la unidad de análisis, que es el público objetivo al cual esta direccionada la investigación; y, realizar la segmentación para identificar los potenciales consumidores a los se orientará el negocio.

La unidad de análisis tomada para la investigación es la población

económicamente activa (PEA) de la ciudad de Quito según el grupo de edad de entre los 20 y 54 años, acuerdo a las proyecciones realizadas por el INEC al año 2009, con una tasa de crecimiento poblacional del 2.1% como se muestra en la tabla 5.1

**Tabla 5.1**

**Unidad de análisis**

Edad	2001	2009
20-24	249.741	277.125
25-29	224.065	253.514
30-34	194.761	221.320
35-39	168.264	197.553
40-44	143.547	174.049
45-49	120.462	145.907
50-54	88.500	121.251
Total Población:	1.189.340	1.392.728

Fuente: [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

Elaborado por: Autor

### 5.1.2.3 Segmentación

La segmentación permite obtener el perfil del público objetivo al que se orientará el negocio y a quién se aplicará la investigación primaria.

#### - Geográfica

País: Ecuador

Región: Sierra

Provincia: Pichincha

Ciudad: Quito

Densidad: Urbana

#### - **Demográfica**

Género: Femenino y Masculino.

Edad: Entre 20 y 54 años.

Ocupación: Indeterminada

Estado civil: Solteros, Casados, Divorciados, Unión libre

Educación: Indeterminada.

Ingresos: Superior a 500 dólares mensuales de ingreso individual.

#### - **Psicográfica**

Clase Social: Media, Media Alta, Alta

Motivación de compra: Seguridad, Prevención, Negocios

#### - **Conductista**

Frecuencia de uso: Mensual y Anual

Status: Consumidores reales

#### **5.1.2.4 Cálculo de la muestra**

El método de selección de la muestra será aleatoria simple, es decir los elementos son seleccionados de tal manera que cada muestra posible del mismo tamaño tiene igual probabilidad de ser seleccionada de la población.

El universo seleccionado para el cálculo de la muestra son las 1.392.728

personas<sup>20</sup>, se consideran como un universo conocido e infinito puesto que es mayor a 50.000 personas. La muestra se calculó con un error máximo admisible del 5% con un grado de confianza del 95%, las variables P y Q tendrán un valor de 50% puesto que no poseen registros de investigaciones realizadas anteriormente, dejando así la oportunidad probabilística en contra y a favor en un punto medio. La técnica de recolección a utilizarse es la encuesta.

Fórmula<sup>21</sup>: 
$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

Donde;

Z= coeficiente de confianza.

p= probabilidad de éxito.

q=probabilidad de fracaso.

n= tamaño de la muestra.

N= Universo.

e= error de estimación.

Reemplazando;

Z= 1.96 (95%)

p= 0.5

q=0.5

N= 1.392.728 personas

e= 5%

---

<sup>20</sup> FISHER, Laura, “Investigación de mercados”, Mc Graw Hill, España, 1998.

<sup>21</sup> Ibídem, p. 85

$$n = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50}{(0,05)^2} = \frac{3,8416 * 0,50 * 0,50}{0,0025} = \frac{0,9604}{0,0025} = 384$$

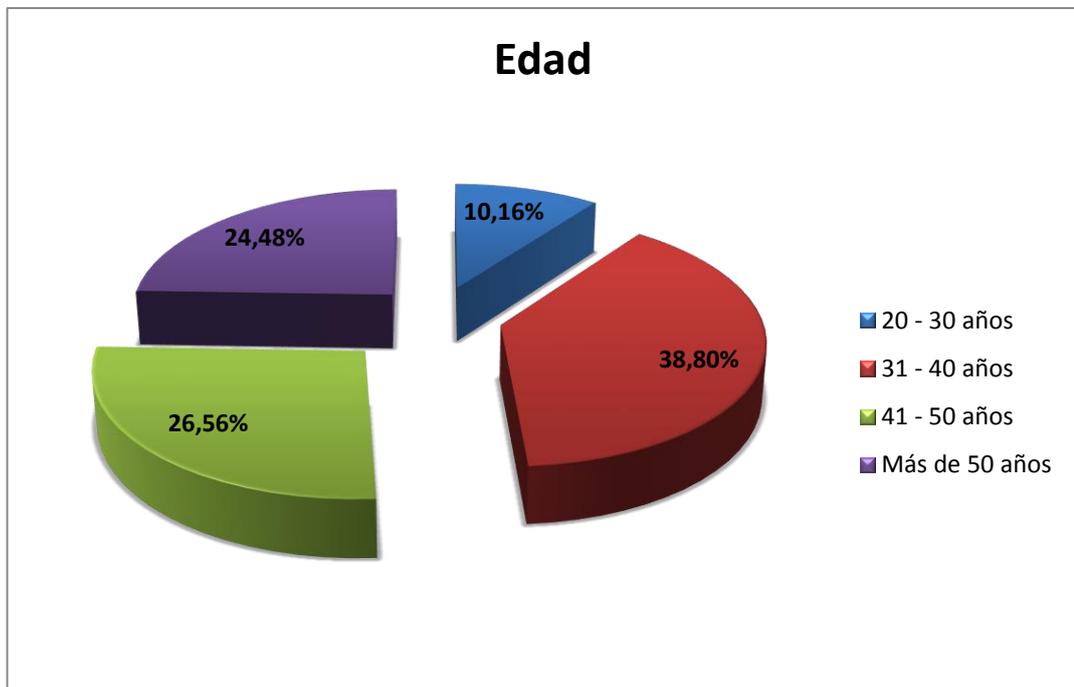
Total de elementos muestrales a encuestarse: 384 personas.

### 5.1.3 Hallazgos de la investigación de mercado

#### 1. ¿Cuál es su edad?

**Gráfico 5.2**

**Edad de los encuestados**



*Fuente: Investigación de mercado*

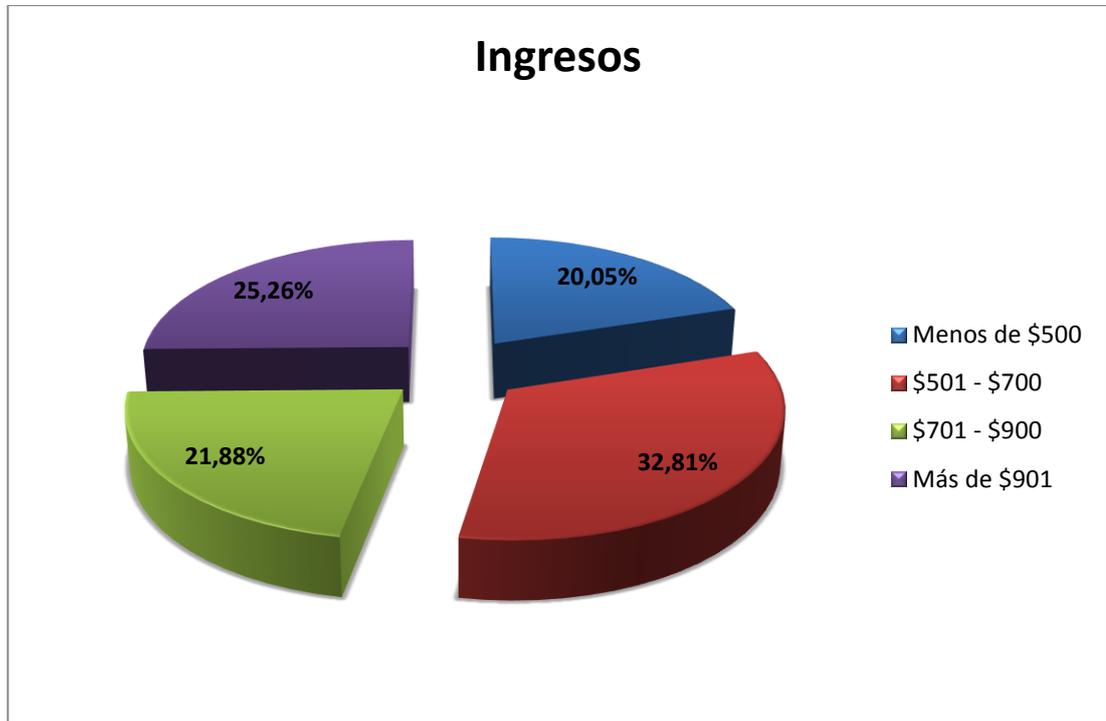
*Elaborado por: Autor*

La edad de los encuestados va de 31 a 40 años con el 38,30%, de 41 a 50 años el 26,56%, de más de 50 años se tiene al 24,48% y el 10,16% corresponde a la edad de entre 20 y 30 años.

## 2. ¿Elija su rango de ingresos?

**Gráfico 5.3**

### **Ingresos de los encuestados**



*Fuente: Investigación de mercado*

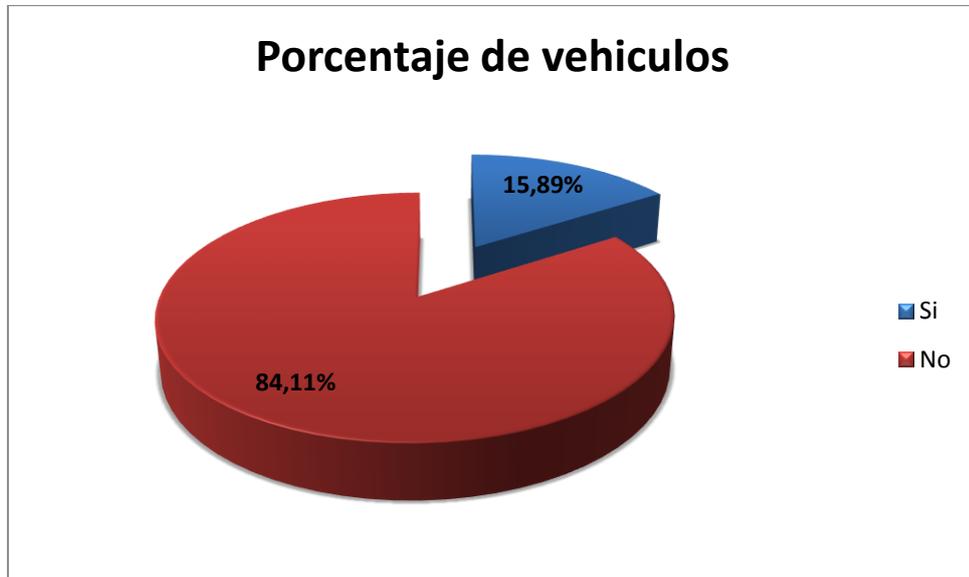
*Elaborado por: Autor*

El 32,81% de los encuestados cuentan con ingresos entre \$501 y \$700 dólares, el 25,26% con valores mayores a \$901 dólares, el 20,05% afirman ganar menos de \$500, y el 21,88% oscilan entre \$701 y \$900.

### 3. ¿Posee vehículo?

**Gráfico 5.4**

#### **Vehículos**



*Fuente: Investigación de mercado*

*Elaborado por: Autor*

De las personas encuestadas, el 84,11% no posee vehículo mientras que el 15,89% afirman contar con él.

#### 4. ¿Tipo de vivienda?

**Gráfico 5.5**

**Tipo de Vivienda**



*Fuente: Investigación de mercado*

*Elaborado por: Autor*

En la encuesta se evidencia que el 42,10% arrienda un inmueble, el 33,07% posee casa propia, el 14,84% vive en una casa familiar y el 9,90% tiene otro tipo de vivienda como la figura de anticresis o vivienda en proceso de compra.

## 5. ¿A qué se dedica?

**Gráfico 5.6**

**Ocupación de los encuestados**



*Fuente: Investigación de mercado*

*Elaborado por: Autor*

Del total de la muestra calculada el 35,16% son profesionales, el 26,56% tienen cargos directivos, el 20,57% son empresarios y el 17,71% son dependientes o personal operativo en las compañías donde trabajan, esto evidencia la composición de la población por la amplitud del rango de edad seleccionado.

6. ¿Ha contratado algún tipo de seguro en el último año?

Gráfico 5.7

Contratación de seguros



Fuente: Investigación de mercado

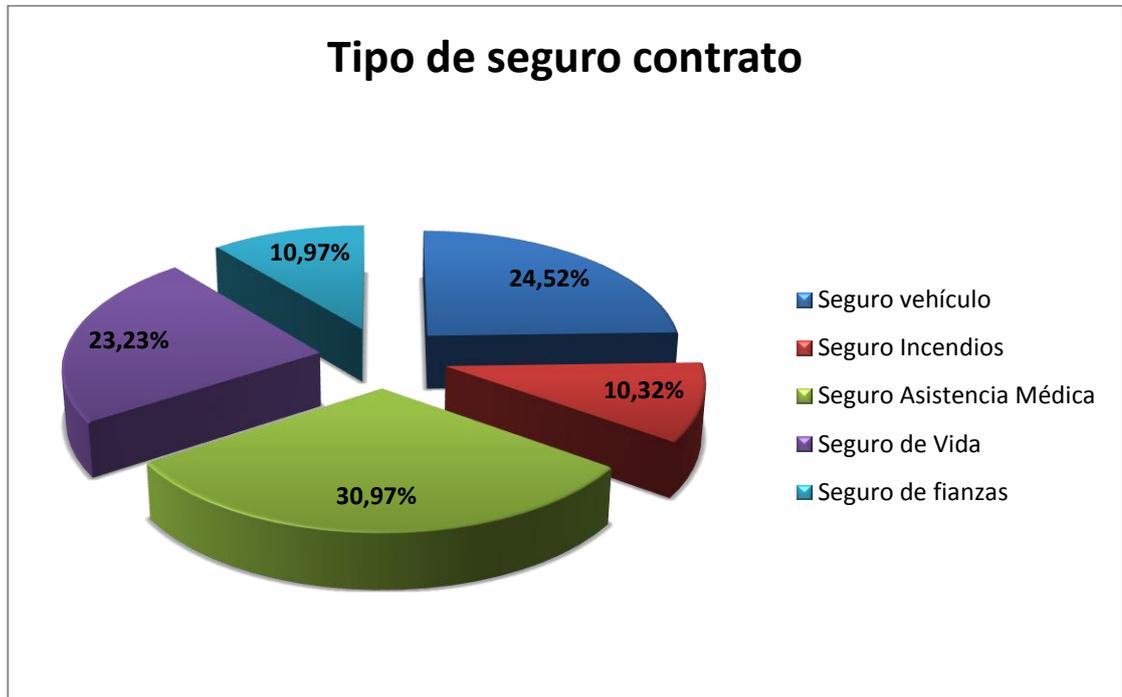
Elaborado por: Autor

En la encuesta realizada se evidencia que el 59,64% no ha contratado ningún tipo de seguro, y el 40,36% cuenta con el servicio.

**7. Si es afirmativo. Seleccione de la lista el seguro que posee**

**Gráfico 5.8**

**Seguro contrato**



*Fuente: Investigación de mercado*

*Elaborado por: Autor*

El 40,36% de los encuestados afirmó contar un seguro, de los cuales el 30,97% corresponde a un seguro de asistencia médica, el 23,23% se relaciona con seguros de vida, el 24,52% cuentan con un seguro de vehículo, el 10,97% utiliza seguros de fianza y el 10,23% tiene un seguro de incendios.

## 8. Con que empresa lo contrató

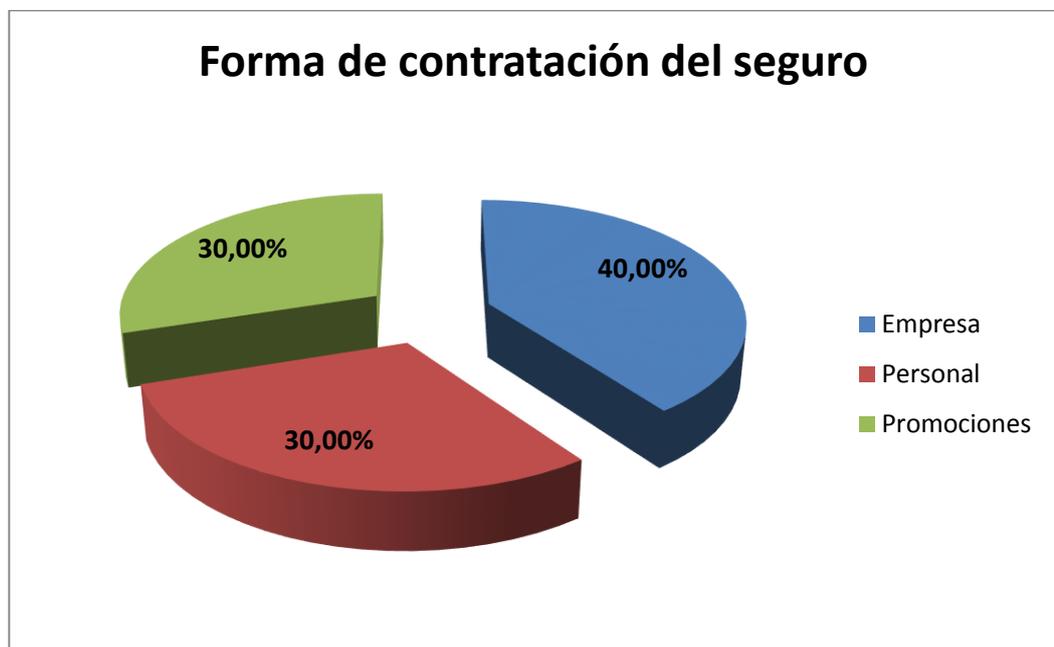
Las empresas más nombradas que ofrecen seguros en orden de prelación son:

- Seguros Oriente
- Panamericana del Ecuador
- Seguros Colonial
- Aseguradora del Sur
- Seguros Bolívar

## 9. ¿Bajo qué forma contrato usted su seguro?

**Gráfico 5.9**

**Forma de Contratación del Seguro**



*Fuente: Investigación de mercado*

*Elaborado por: Autor*

De acuerdo a las respuestas obtenidas, el 40% de los encuestados que poseen seguros lo adquirieron de forma grupal en las empresas donde trabajan, el 30% lo hizo de forma individual y el 30% restante a través promociones, venta directa a través de call center y por tarjetas de crédito.

#### 10. ¿Qué tanto conoce de la cobertura de su seguro

**Gráfico 5.10**

**Conocimiento de la cobertura**



*Fuente: Investigación de mercado*

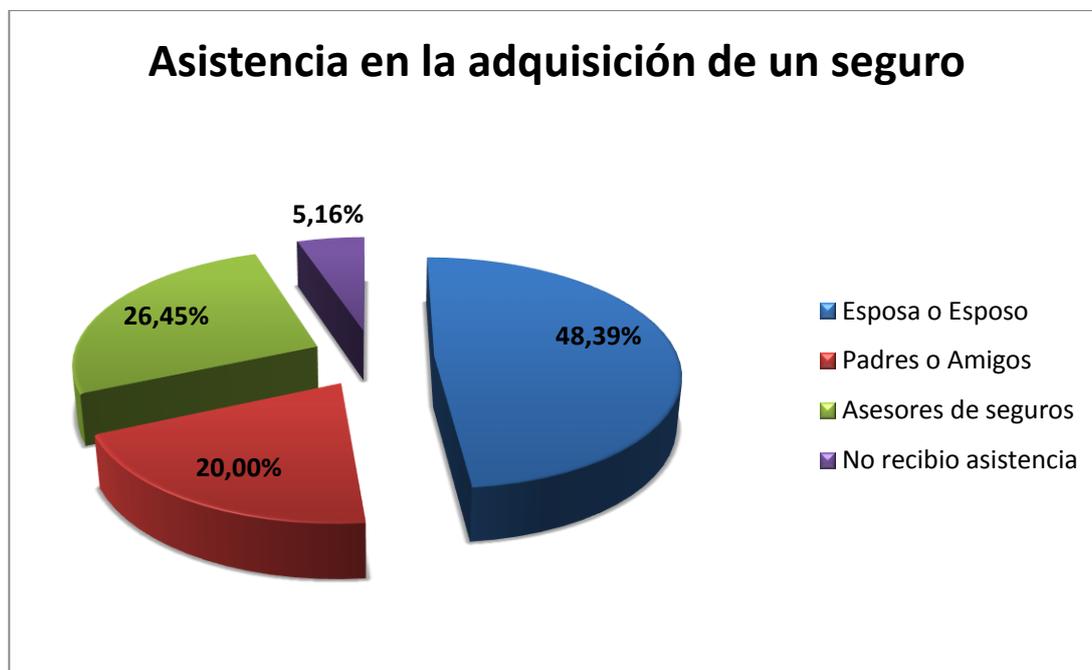
*Elaborado por: Autor*

Los encuestados afirman en un 8,39% conocer mucho sobre la cobertura del seguro que mantienen, el 56,13% conoce poco y el 35,48% no conoce nada.

## 11. ¿Quién le asistió en la compra del seguro?

**Gráfico 5.11**

### **Asistencia en la compra de un seguro**



*Fuente: Investigación de mercado*

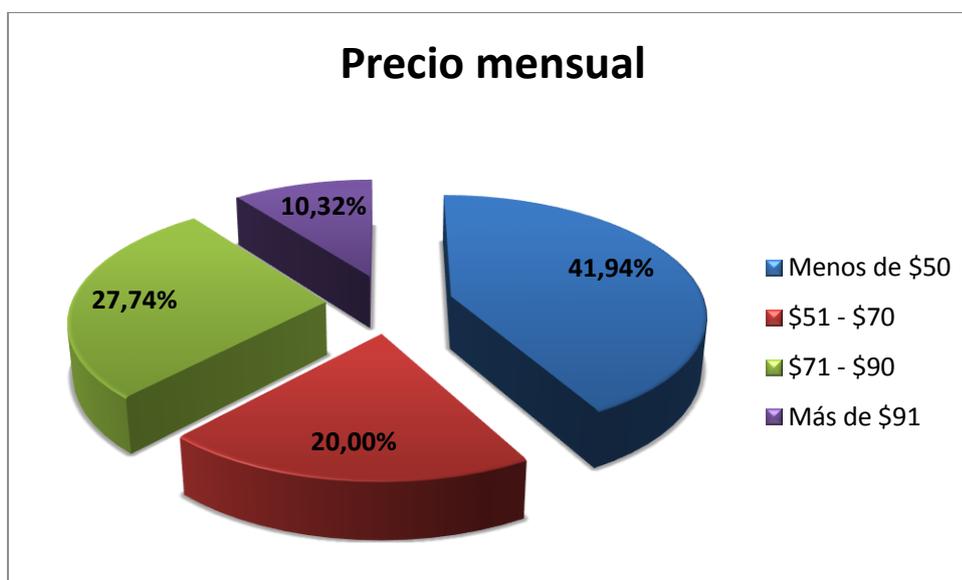
*Elaborado por: Autor*

La adquisición de un seguro es una decisión familiar en el 48,39% de los casos, para las personas de estado civil casados la esposa es quien influye en la conducta de compra, en el 20% de los casos las personas reciben asistencia de los padres o amigos que sugieren la adquisición y la empresas aseguradora por experiencias propias, el 26,45% fue asistido por asesores de compañías y un 5,16% no recibió ningún tipo de asistencia.

## 12. ¿Cuánto paga mensualmente por su seguro?

**Gráfico 5.12**

### *Pago mensual por el servicio*



*Fuente: Investigación de mercado*

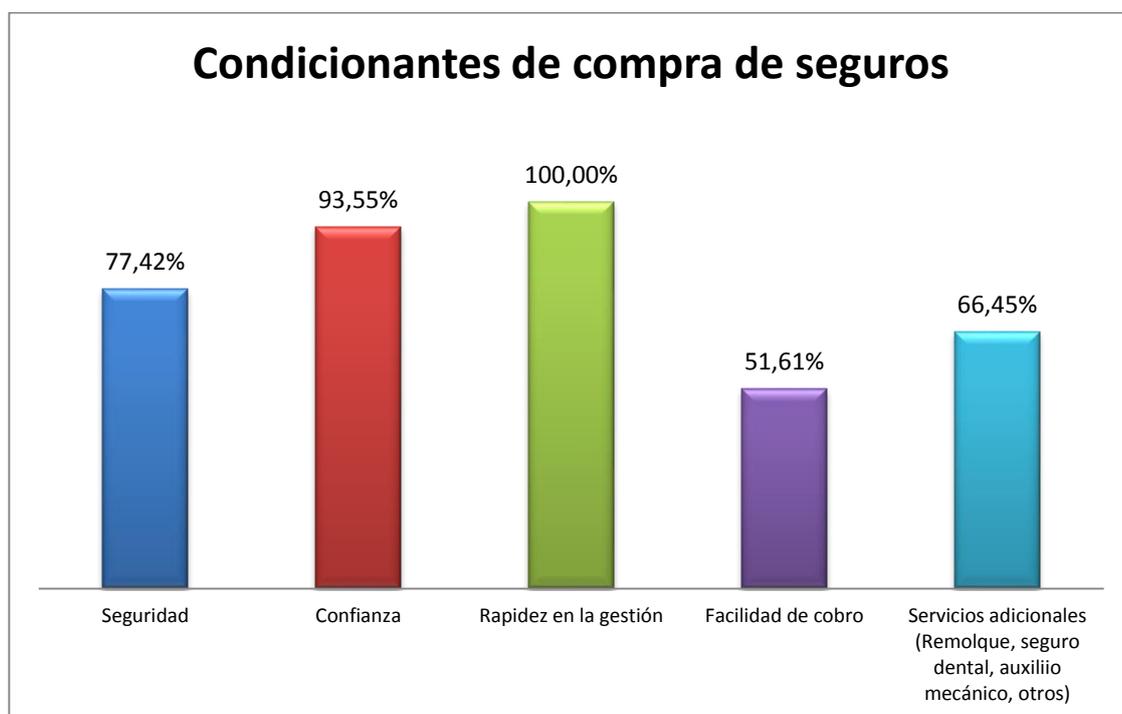
*Elaborado por: Autor*

El 41,94% de los encuestados que cuentan con un seguro afirman pagar por el servicio menos de \$50 dólares, el 20,00% paga de \$51 a \$70 mensualmente, el 27,74% dice cancelar entre \$71 y \$90 dólares al mes y el 10,32% pagan más de \$91 dólares.

### 13. ¿Qué busca usted al contratar un seguro?

**Gráfico 5.13**

**Pago mensual por el servicio**



*Fuente: Investigación de mercado*

*Elaborado por: Autor*

Los condicionantes de compra para los seguros en orden de importancia son:

- Rapidez en la gestión de firma, cobro y reclamo
- Confianza en la cobertura del seguro contratado y la compañía
- Seguridad sobre los productos
- Servicios adicionales (Remolque, seguro dental, auxilio mecánico, otros)

#### 14. ¿Está satisfecho con la cobertura de su seguro?

**Gráfico 5.14**

**Nivel de satisfacción de la cobertura**



*Fuente: Investigación de mercado*

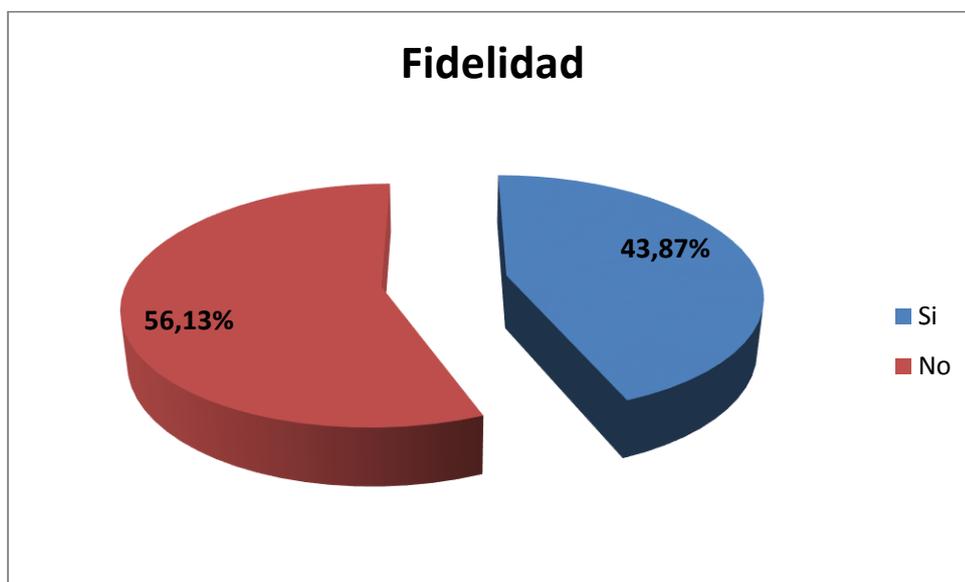
*Elaborado por: Autor*

El 8,39% de los encuestados afirman estar muy satisfechos del servicio que reciben, el 56,13% dicen estar poco contentos y el 35,48% nada satisfechos.

**15. ¿Volvería a contratar su seguro con su actual proveedor? - ¿Por qué?**

**Gráfico 5.15**

**Intención de recompra**



*Fuente: Investigación de mercado*

*Elaborado por: Autor*

De los encuestas el 43,87% contrataría otra vez con su actual proveedor de seguros y el 56,13% no lo haría. Entre las causas de renovación más usuales está la cobertura, seguida por el precio y la confianza en la empresa.

#### 5.1.4 Cuantificación de la demanda

La cuantificación de la demanda del proyecto se obtiene de los resultados de la investigación de mercados, de acuerdo a las respuestas obtenidas en la pregunta 6 el 40,36% de las personas encuestadas poseen algún tipo de seguro, para determinar la cantidad exacta se realizó una aproximación aritmética obteniendo del universo de la investigación la demanda total en número de personas.

**Tabla 5.2**

***Demanda Potencial del proyecto***

<b>Universo de la investigación (Personas)</b>	<b>% de Aceptación del concepto</b>	<b>Consumidores potenciales (Pregunta 6)</b>
1.392.728	40,36%	<b>562.105</b>

*Fuente: Investigación de Mercados*

*Elaborado por: Autor*

En función de la relación establecida se estima que 562.105 personas se encuentran dentro del mercado objetivo al que se dirigirá el negocio. La porción de mercado en cada segmento se obtiene de los porcentajes registrados en la pregunta 7 y se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 5.3**

***Demanda Potencial de acuerdo al tipo de seguro individual***

<b>Segmentos</b>	<b>Participación porcentual</b>	<b>Demanda potencial en # de Personas</b>
Seguro vehículo	24,52%	137.806
Seguro Incendios	10,32%	58.024
Seguro Asistencia Médica	30,97%	174.071
Seguro de Vida	23,23%	130.553
Seguro de fianzas	10,97%	61.650
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>562.105</b>

*Fuente: Investigación de Mercados*

*Elaborado por: Autor*

De acuerdo a la investigación del total de personas encuestadas el 56.13% están dispuestas a cambiar de proveedor por diferentes motivos lo que muestra que un mercado real de genta cautiva a la que se orientara los servicios de la empresa a crear. La tabla 5.4 muestra la demanda real en cada segmento de acuerdo a las condiciones expuestas:

**Tabla 5.4**

***Demanda real del Proyecto***

<b>Segmento</b>	<b>Demanda Potencial en # de personas</b>	<b>% de personas dispuestas a cambiar de proveedor</b>	<b>Demanda Real en # de Personas</b>
Seguro vehículo	137.806	56,13%	77.351
Seguro Incendios	58.024		32.569
Seguro Asistencia Médica	174.071		97.706
Seguro de Vida	130.553		73.279
Seguro de fianzas	61.650		34.604
<b>TOTAL</b>	<b>562.105</b>		<b>315.509</b>

*Fuente: Investigación de Mercados*

*Elaborado por: Autor*

En función de lo expuesto la demanda real del proyecto es de 315,509 personas de estatus social medio, medio alto y alto, entre los 20 y 54 años dispuestas a cambiar su proveedor de seguro actual.

### 5.1.5 Proyección de la demanda

La proyección de la demanda del proyecto se realiza en función de la tasa de crecimiento establecida por el INEC para la ciudad de Quito, el 2.1%.

Para la obtención de las cifras proyectadas se utilizará la siguiente fórmula:

$$Población Futura = (1 + \lambda)^n$$

Donde;

n = número de años

$\lambda$  = tasa de crecimiento anual (TCA)

Po = Población Inicial del año base

La proyección de la demanda de seguros se muestra en la tabla 5.5:

**Tabla 5.5**

***Proyección de la Demanda total y por segmento***

<b>Años</b>	<b>Demanda Total Proyectada</b>	<b>Factor</b>
2010	315.509	
2011	322.135	1,0210
2012	335.807	1,0424
2013	357.410	1,0643
2014	388.391	1,0867

Segmento	Participación porcentual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Seguro vehículo	24,52%	77.351	78.975	82.327	87.623	95.218
Seguro Incendios	10,32%	32.569	33.253	34.664	36.894	40.092
Seguro Asistencia Médica	30,97%	97.706	99.758	103.992	110.682	120.276
Seguro de Vida	23,23%	73.280	74.818	77.994	83.011	90.207
Seguro de fianzas	10,97%	34.604	35.331	36.830	39.200	42.598
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>315.510</b>	<b>322.135</b>	<b>335.807</b>	<b>357.410</b>	<b>388.391</b>

*Fuente: Investigación de Mercados*

*Elaborado por: Autor*

## **5.1.6 Características de la demanda**

### **5.1.6.1 Gustos y Preferencias**

De acuerdo al estudio realizado, el consumidor de pólizas de seguros comprende a personas de nivel socio económico medio típico, medio alto, alto ya que son las personas que normalmente tienen un bien que debe ser asegurado y/o adicionalmente tienen la capacidad económica para acceder a una póliza de seguros, otro segmento importante son las personas que por la compra de bienes son obligados por las financieras a adquirir un seguro por el tiempo de deuda, actividad muy usual en la compra de vehículos en las casas automotrices.

De acuerdo a la encuesta realizada los mercados con mayor potencial son la asistencia médica y los seguros de bienes como vehículo e incendios.

#### **5.1.6.2 Comportamiento del consumidor**

En general las personas después de cubrir sus necesidades básicas de alimentación, vivienda, salud y vestido sienten la necesidad de asegurar sus bienes y a ellas mismas, la prioridad para la contratación de seguros está dada por el seguro de asistencia médica y posteriormente el de vehículos, luego el seguro de vida y finalmente el seguro de casa habitación.

La forma de contratación preferida por los consumidores de seguros es mediante la empresa que trabaja en un 40%, trámite personal 30% y otros medios 30%. Los factores que motivan a la contratación de una póliza de seguro es por protección familiar, ambiente de inseguridad y prevención, existe un grupo más pequeño que su determinante de compra esta dado por viajes frecuentes y recomendación de alguien. La influencia en la contratación de un seguro es principalmente por la esposa / esposo con un 40%, por empresas aseguradoras a través de promoción con el 26% y finalmente seguido de padres con un 20%.

Lo que el cliente busca al momento de contratar una póliza de seguros es eficiencia y rapidez en el trámite del seguro, buena asesoría en la contratación, contrato fácil de comprender, agilidad en el pago, bajo costo

del seguro, planes de financiamiento, finalizar el seguro sin penalización y para el caso de vehículos buscan que su póliza además les ofrezca valores agregados como auxilio mecánico 24 horas, remolque, libre elección de taller.

### **5.1.6.3 Precios y Formas de pago**

Se ha observado que el mercado de seguros es un mercado de precios en donde el cliente siempre buscará pagar la menor cantidad de dinero por su póliza de seguros. Para el ramo de vehículos se puede ver que el cliente está dispuesto a pagar una tasa comprendida entre el 3% y el 5% sobre el valor de su vehículo, para el caso de asistencia médica individual el cliente está dispuesto a pagar entre USD \$ 29,00 y USD \$ 40,00 mensuales por su cobertura y este valor se puede triplicar si el cliente quiere cubrir a su grupo familiar (cónyuge e hijos), la póliza de vida individual, el cliente está dispuesto a pagar hasta USD \$ 80,00 mensuales y para el caso de seguro de casa habitación y de Pymes el cliente estaría dispuesto a pagar entre USD \$ 20,00 y USD \$ 35,00 mensuales.

La forma de pago preferida por el cliente es financiado hay una alta inclinación por el uso de tarjetas de crédito para el pago de las primas de seguro sin embargo el cliente buscará el mayor financiamiento sin interés.

## **5.2 Análisis de la Oferta**

### **5.2.1 Características de los Principales Oferentes**

El mercado asegurador ecuatoriano es un mercado considerado como de elevada competencia dado el tamaño de este y el número de empresas que participan, este es un mercado altamente concentrado donde el 70% de las primas totales se concentra en 10 compañías de seguros.

Con estas características de mercado se puede esperar que las compañías de seguros para ganar una mayor participación inviertan excesivos recursos para gestionar u operar su negocio, esto provoca que no generen economías de escala que les permita competir con eficiencia.

Este negocio a crear corresponde a la colocación de seguros por tanto se analiza a los brokers, en el país existen cerca de 800 corredores de seguros de los cuales aproximadamente 430 están vigentes (activos).

El principal corredor de seguros tiene una participación del 20% del mercado total, su seguidor tiene una participación del 5%, seguido viene un grupo de tres corredores con participaciones unitarias de entre el 2% y el 5%. Después de este grupo todos los corredores tienen una participación de mercado menor al 1%.

La característica principal de los brokers más importantes es que su negocio se enfoca al segmento corporativo, los dos primeros corredores tienen departamentos especializados en mercadeo masivo sin embargo el

índice de penetración en este segmento es aún bajo. (Incluir que pertenecen a grupos económicos)

### **5.2.2 Proyección de la Oferta.**

El mercado asegurador ha mantenido una estructura de oferta similar durante los últimos años, con su enfoque principal en negocios corporativos. Existen participantes en la industria que buscan una especialización en negocios individuales, sin embargo estos participantes enfocan su canal individual mediante sponsors lo cual permite desarrollar un canal con fuerza de ventas directa que tiene un gran alcance. La estructura de la oferta no tiene una tendencia a cambiar en el corto y mediano plazo.

### **5.2.3 Conclusión Relación Oferta – Demanda**

Como se ha analizado tanto la oferta como la demanda, se concluye que la estructura de la oferta permanecerá igual a los parámetros actuales sin embargo la demanda de pólizas individuales de seguros tendrá un incremento importante en el mediano plazo debido a la adquisición de nuevos bienes por parte de los potenciales asegurados y a la poca penetración actual del seguro en este segmento, además se puede concluir también que hay una fuente de negocio importante en las pólizas de seguros individuales que no ha sido explotada adecuadamente y por tanto hay como aprovechar esa fuente de negocio.

### 5.2.3.1 Mercado Meta

Con una estrategia comercial bien diseñada y utilizando los canales de comunicación y distribución adecuados se espera captar, durante el primer año de operaciones, el 1,50% del mercado total de vehículos, el 0,50% del mercado total de incendio mediante pólizas de casa habitación y PYMES, el 0,50% del mercado total de vida individual, el 0,50% del mercado total de asistencia médica individual, el 1% del mercado de fianzas. Con esta relación, tendría un mix de cartera (individual) de acuerdo a lo siguiente:

**Tabla 5.6**  
**Cobertura de la demanda de seguros**

Segmento	Cobertura de mercado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Seguro vehículo	3,00%	2.321	2.369	2.470	2.629	2.857
Seguro Incendios	1,00%	326	333	347	369	401
Seguro Asistencia Médica	1,00%	977	998	1.040	1.107	1.203
Seguro de Vida	1,00%	733	748	780	830	902
Seguro de fianzas	3,00%	1.038	1.060	1.105	1.176	1.278
<b>TOTAL</b>		5.394	5.507	5.741	6.111	6.640

*Fuente: Investigación de Mercados*

*Elaborado por: Autor*

El siguiente capítulo desarrolla los aspectos técnicos necesarios para la operación de la empresa y la cobertura de la demanda planteada.

## **CAPÍTULO VI**

### **ESTUDIO TÉCNICO Y OPERACIONES**

El presente capítulo determina los aspectos técnicos necesarios para la operación de la empresa comercializadora de seguros *LF Seguros* en la ciudad de Quito, se analizan el tamaño, localización y procesos de operación del negocio.

#### **6.1 Definición de tamaño**

El tamaño de la empresa se determina en función de la cobertura de la demanda y del personal requerido para la atención de ese número de clientes.

La empresa al ser de servicios no requiere espacios físicos de gran magnitud para la operación administrativa; por lo que se calcula que las oficinas deberán tener un área promedio de 15 metros cuadrados para los principales ejecutivos.

Los puestos de atención al público y personal administrativo se calculan con un área de 10 metros cuadrados.

Adicionalmente se considera un área para sala de sesiones de aproximadamente 15 metros cuadrados que se utilizará para comités

ejecutivos y atención a clientes importantes, compañías de seguros, proveedores y demás personas que deben ser atendidas en la compañía,

Además será necesaria la distribución de una sala de ventas que contempla espacio físico para los vendedores y un supervisor del área, una sala de espera para clientes y visitantes.

La tabla 6.1 muestra el tamaño estimado de la empresa en función de las condiciones expuestas:

**Tabla 6.1**  
**Tamaño de la empresa**

<b>Oficinas</b>	<b>Área en metros cuadrados</b>
Gerencia General	15 m <sup>2</sup>
Gerencia comercial	15 m <sup>2</sup>
Gerencia administrativa	15 m <sup>2</sup>
Gerencia de RRHH	15 m <sup>2</sup>
Oficina seguros personales	10 m <sup>2</sup>
Oficina seguros generales	10 m <sup>2</sup>
Oficina seguros de fianzas	10 m <sup>2</sup>
Oficina de Ventas	12 m <sup>2</sup>
Contabilidad	10 m <sup>2</sup>
Counter	12 m <sup>2</sup>
Área de servicios generales	10 m <sup>2</sup>
Oficina de Siniestros	10 m <sup>2</sup>
Hall	8 m <sup>2</sup>
Sala de reuniones	15 m <sup>2</sup>
Sanitarios	10 m <sup>2</sup>
<b>TOTAL</b>	<b>177 m<sup>2</sup></b>

*Fuente: Investigación de Mercados*

*Elaborado por: Autor*

De acuerdo a la estructura organizacional planteada la empresa requiere una oficina con una dimensión estimada de 177 metros cuadrados y con espacio para parqueo de 5 vehículos a fin de brindar un servicio completo a clientes y mantener la seguridad de los vehículos del personal.

## **6.2 LOCALIZACIÓN**

La localización comprende el estudio de los problemas de espacio, utilizando para tal efecto el análisis de diferentes factores; estos plantean dos perspectivas, la macro y micro localización.

### **6.2.1 Macro localización**

La macro localización de la empresa será la ciudad de Quito, en el sector urbano financiero y comercial, que de acuerdo a datos proporcionados por la Dirección de Avalúos y Catastros del Municipio se concentra en la zona centro norte donde se registran un promedio de 150 empresas y/o negocio por cada hoja catastral<sup>22</sup>.

### **6.2.2 Micro localización**

La micro localización determinará el punto geográfico exacto donde operará la empresa, para su determinación se aplicará el método de ponderación por puntos propuesto por Brown y Gibson. Para su aplicación

---

<sup>22</sup> Evaluación de densidad empresarial DMQ – Plan de riesgo económico Quito 2025 – Dirección de Catastros DMQ. Pág. 15

se ha establecido tres sectores en la zona centro norte de la ciudad a ser evaluados para posteriormente seleccionar el mejor como domicilio de la agencia. Son:

- Sector González Suárez
- Sector La Mariscal
- Sector La Carolina

El procedimiento una vez seleccionados los lugares es:

- Asignar un índice de ponderación relativa a cada factor locacional, su suma debe ser 1.
- Asignar una calificación de acuerdo al grado de cumplimiento de cada lugar respecto del factor analizado; la calificación es 1 para la de menor cumplimiento y 5 para la de mayor cumplimiento.
- El valor de importancia de cada factor se obtiene de multiplicar la calificación asignada por el índice de ponderación, la sumatoria general permite obtener una calificación general de cada lugar seleccionado.
- La localización de la empresa se determinará a través del que mayor calificación obtiene.

La tabla 6.2 muestra la matriz de localización, que evalúa los sectores seleccionados para la ubicación de la empresa de acuerdo al procedimiento descrito con anterioridad.

**Tabla 6.2**

**Matriz de micro localización**

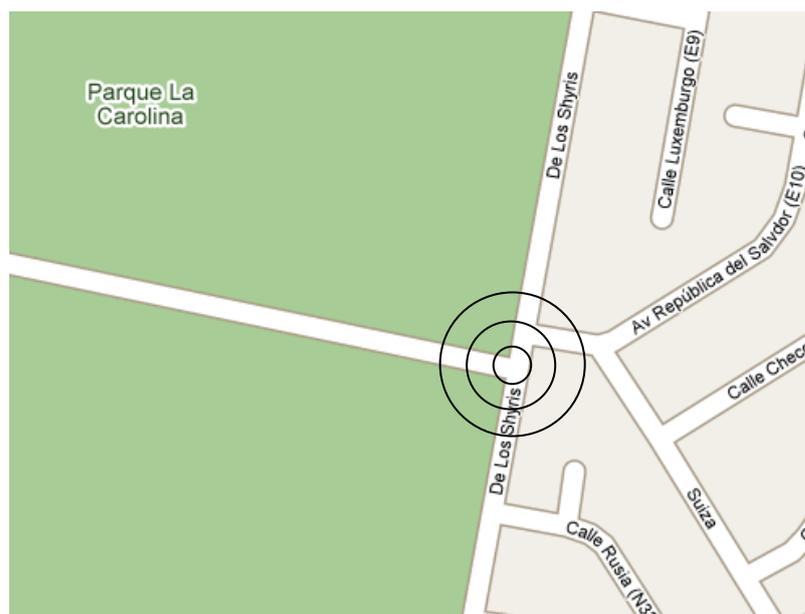
Factores	Calificación	Sector González Suárez		Sector La Mariscal		Sector La Carolina	
	Pond.	Calif.	Prom.	Calif.	Prom.	Calif.	Prom.
Materia prima e insumos (cercanía a proveedores)	10%	5	0,5	5	0,5	5	0,5
Mercado	30%	4	1,2	4	1,2	5	1,5
Mano de obra	10%	4	0,4	4	0,4	5	0,5
Servicios básicos	10%	5	0,5	5	0,5	5	0,5
Infraestructura del local	15%	4	0,6	2	0,3	4	0,6
Servicios de transporte	5%	5	0,25	5	0,25	5	0,25
Costo y Disponibilidad de locales	20%	3	0,6	3	0,6	5	1
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>4,05</b>		<b>3,75</b>		<b>4,85</b>

*Fuente: Elaboración propia*

*Elaborado por: Autor*

Tomando los factores de localización del proyecto; se puede concluir que la ubicación de la empresa será en el sector La Carolina con una calificación de 4,85. Para la ubicación de la oficina se han consultado a varios agentes inmobiliarios y se estableció el alquiler de parte de un piso en el Edificio Argentum en un espacio de 200 metros cuadrados que incluye dos oficinas al interior, el inmueble se encuentra ubicado en la Av. De los Shyris y Suiza y el costo por el alquiler de las oficinas es de 1.500 dólares mensuales.

**Gráfico 6.1**  
**Micro localización de la empresa**



*Fuente: Google Maps*

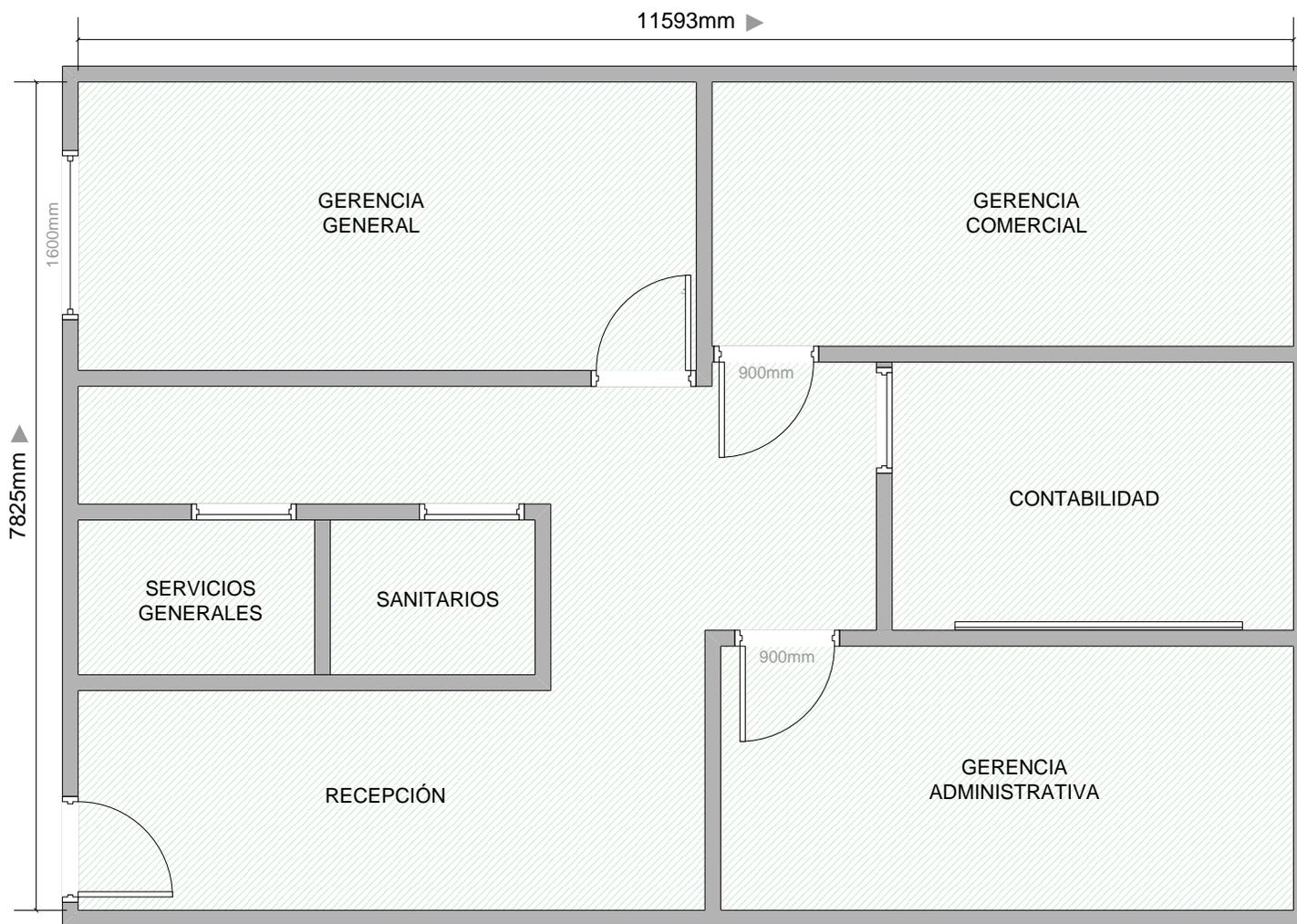
### **6.3 DISTRIBUCIÓN DE LA OFICINA**

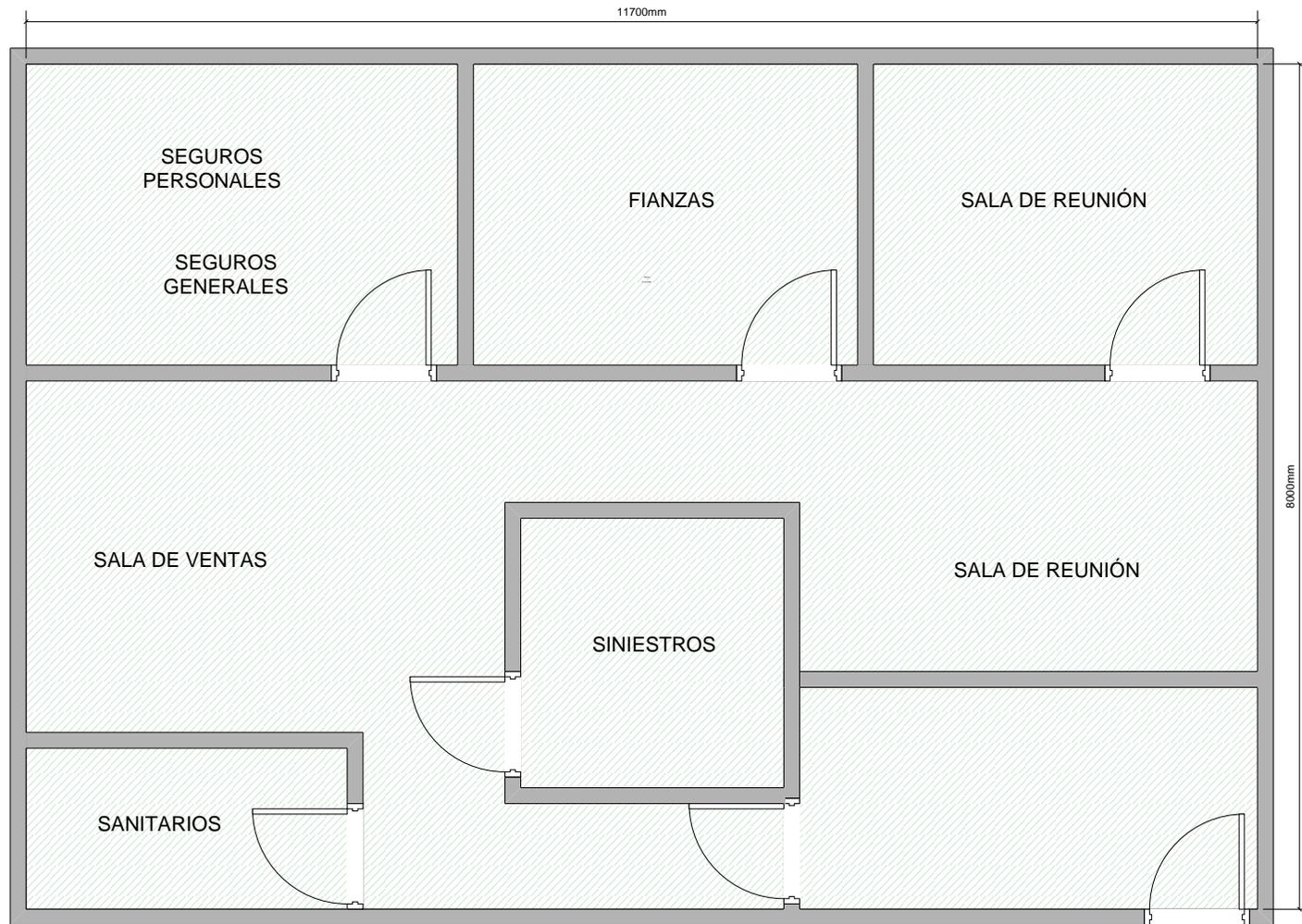
Las áreas en las que se distribuirá la oficina son:

- Gerencia General
- Área Administrativa: Gerencias Departamentales
- Coordinaciones de seguros: Generales, Fianzas y Personales
- Sala de Ventas
- Sala de Reunión
- Recepción o counter

El gráfico 6.2 muestra el diseño de la oficina de la empresa a crear.

**Gráfico 6.2**  
**Diseño de Oficina**





*Elaborado por: Autor*

## **6.4 INGENIERÍA DEL PROYECTO**

### **6.4.1 Procesos**

Los procesos son parte vital para el funcionamiento de la organización, los procesos identificados para la operación de la organización son:

- Proceso de Venta
- Proceso de calificación para fianzas
- Proceso de Emisión
- Proceso de entrega y cobro de Póliza
- Proceso de Movimientos, anexos aclaratorios, inclusiones, exclusiones
- Proceso de reclamos

A continuación se describe cada uno en función de la actividad que realizará el Broker:

#### **6.4.1.1 Proceso de Venta**

El proceso de venta inicia con la revisión de la base de datos y cartera, con lo que se inicia la etapa de preventa a través de contacto telefónico para lo cual se contará con el apoyo de una empresa especializada en *Call Center*.

El *Call Center* se encargará de concretar la fecha y hora de la cita, este reporte será notificado a la oficina matriz diariamente y aquí el coordinador de

ventas distribuirá las citas a cada uno de los vendedores, estableciendo una hoja de ruta para cada uno considerando el tiempo máximo de cada vendedor en una cita, una vez establecida la hoja de ruta, el vendedor visitará al potencial cliente y en esta visita se deberá cerrar el negocio o en caso de no haber interés por parte del cliente se levantará una información básica para un posterior seguimiento que será hecho por la empresa de call center como un refuerzo a las citas anteriores hasta encontrar el momento propicio para abordar el cliente.

#### **6.4.1.2 Proceso de calificación para fianzas**

Para el ramo de fianzas es requisito indispensable la precalificación del cliente, para lo cual se solicitará los documentos exigidos por la compañía de seguros y una vez que los haya obtenido los hará llegar en un plazo no mayor a tres horas.

La compañía de seguros contará con un plazo de 24 horas para su pronunciamiento de aceptación de rechazo del cliente y en caso de ser aceptado el cliente pasará inmediatamente al proceso de emisión.

#### **6.4.1.3 Proceso de Emisión**

El vendedor una vez que ha concretado la venta, entregará la información del cliente al coordinador de cada área, quien a su vez se encargará de coordinar con la compañía de seguros la inspección que

corresponda y la emisión definitiva de la póliza, la compañía de seguros deberá establecer un tiempo de respuesta que no debe ser mayor a 48 horas para entrega de la póliza a la agencia, la agencia revisará que la póliza este emitida bajo los términos y condiciones que fue solicitada y en caso de estar correcto podrá ser enviada al cliente.

En caso de haber errores en la emisión, la agencia devolverá el mismo día la póliza a la compañía de seguros y establecerá un plazo máximo de 24 horas para la entrega de las correcciones que sean necesarias, a las 24 horas la compañía de seguros deberá devolver la póliza a la agencia quien revisará nuevamente que los cambios se hayan hecho correctamente y la póliza estará lista para la entrega al cliente.

#### **6.4.1.4 Proceso de entrega y cobro de Póliza**

Una vez que la póliza haya sido revisada y esté lista para la entrega al cliente, la asistente administrativa coordinará con el cliente el lugar, la fecha y la hora en donde deberá ser entregada la póliza, elaborará una hoja de ruta y coordinará con el mensajero cobrador el envío de la póliza. Al momento de la entrega de la póliza el mensajero cobrador se encargará de recaudar el voucher por el pago de la prima si esta es pagada con tarjeta de crédito, o los cheques correspondientes de acuerdo al financiamiento establecido en la póliza. No se deberá hacer pagos parciales ya que esto no garantiza que el cliente este al día en sus pagos durante toda la vigencia de la póliza y pone en riesgo la cobertura.

#### **6.4.1.5 Proceso de Movimientos, anexos aclaratorios, inclusiones, exclusiones**

Todo requerimiento de movimiento adicional a la póliza deberá ser solicitado por escrito a la agencia ya que deberá contar con el respaldo correspondiente, Una vez recibida la comunicación de movimiento en la agencia, cualquiera este sea, dicho requerimiento se direccionará al coordinador de cada área quien se encargará de coordinar con la compañía de seguros de acuerdo al proceso de emisión de póliza.

#### **6.4.1.6 Proceso de reclamos**

Una vez que la agencia haya recibido la notificación de un accidente, el responsable del área de siniestros notificará por escrito inmediatamente a la compañía de seguros sobre la ocurrencia del accidente con la información que posea en ese momento, inmediatamente después de haber notificado a la compañía de seguros se pondrá en contacto con el cliente para recabar la mayor cantidad de información posible, una vez que haya obtenido la información correspondiente formalizará los detalles con la compañía de seguros y coordinará la inspección que corresponda, la documentación necesaria para la reclamación y el proveedor de la compañía de seguros que atenderá el siniestro. Una vez afinados los detalles con la compañía de seguros, el responsable del área de siniestros instruirá al asegurado sobre que proveedor atenderá el caso, notificará por escrito al asegurado los documentos necesarios para la reclamación y coordinará la entrega de los mismos,

coordinará con el proveedor la elaboración de presupuestos para la reparación o reposición que amerite. Una vez que tenga los presupuestos, enviará a la compañía de seguros la información completa del reclamo de acuerdo a la documentación que previamente haya entregado el asegurado y coordinará con la compañía de seguros la orden de reparación o autorización de compra de los bienes o partes afectadas en un plazo no mayor a 48 horas. Durante la reparación se establecerá una hoja de seguimiento que aplicará individualmente para cada cliente y se hará un seguimiento pasando un día para monitorear el avance de los trabajos y controlar que se cumpla con el tiempo mínimo exigido para una reparación. Una vez concluida la reparación o reposición, coordinará con el proveedor la emisión de una pre factura que será enviada inmediatamente a la compañía de seguros quién deberá realizar la liquidación correspondiente y notificar a la agencia en un plazo máximo de tres horas el valor que le corresponde pagar al cliente y enviar la carta de autorización de entrega y/o salida al proveedor. Una vez que la agencia tenga conocimiento de los valores a cargo del cliente deberá notificar vía telefónica y reforzar con un correo electrónico dichos valores y coordinar con el cliente el retiro de su vehículo o de sus bienes a ser repuestos.

#### **6.4.2 Recursos**

La operación de la agencia requiere de varios recursos humanos, físicos y tecnológicos, a continuación se describen con detalle cada uno de ellos de acuerdo a la estructura, tamaño y diseño organizacional propuesto.

### 6.4.2.1 Recursos humanos

De acuerdo a los cargos y funciones establecidos en el capítulo correspondiente a la estructura de la organización a continuación se detallan los recursos humanos necesarios para la operación de la empresa, su contratación estará amparada por el Código de Trabajo y la figura será la de relación de dependencia, bajo la cual todos tendrán acceso a los beneficios impuestos por la ley. Las remuneraciones han sido calculadas en base a los competidores, pues se considera que lo propuesto en las tablas salariales por sector del Ministerio de Trabajo y Empleo está por debajo de las necesidades de los colaboradores a contratar.

**Tabla 6.3**

#### ***Recursos Humanos necesarios para la operación***

<b>Cargos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Remuneración</b>	<b>Total Remuneraciones</b>
Gerente General	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Gerente de Recursos Humanos	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Gerente Administrativo Financiero	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Contador General	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Asistente administrativo	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Mensajero cobrador	1	\$ 260,00	\$ 260,00
Servicios Generales	1	\$ 260,00	\$ 260,00
Gerente de Comercialización	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Responsable de seguros de personas	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Responsable de área de seguros generales	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Responsable de área de seguros de fianzas	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Ejecutivo de cuenta	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Vendedor	6	\$ 260,00	\$ 1.560,00
Representante de atención de siniestros	1	\$ 350,00	\$ 350,00
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>\$ 7.180,00</b>	<b>\$ 8.480,00</b>

*Elaborado por: Autor*

Al ser esta una empresa de servicios, no se requiere de mayor inversión en equipos y maquinarias para la producción, como se muestra en la tabla anterior el principal recurso que interviene es el recurso humano por tanto es una empresa de “*labor abundant*” lo cual implica que los principales costos están en mano de obra.

Los recursos materiales y equipos se describen con más detalle en el numeral correspondiente a inversiones en el capítulo financiero.

### **6.4.3 Riesgos**

#### **6.4.3.1 Riesgos internos**

- **Factores**

A continuación se detallan los principales factores que pueden ocasionar conflictos internos en la organización:

- Trabajadores no conformes con la remuneración, condiciones de trabajo, incentivos, trato y sistema de comunicación Interna.
- Deterioro de las relaciones interpersonales en todos los niveles jerárquicos.
- Incumplimiento de políticas, misión y visión de la organización.

- **Planes de Contingencia**

- Desarrollo de plan de carrera.

- Talleres de Desarrollo Organizacional y Clima laboral del tipo Team builders.
- Desarrollo de talleres especializados en seguros para mejorar la gestión y entendimiento de los procesos

#### **6.4.3.2 Riesgos externos**

Los riesgos externos a tomar en cuenta para la empresa son:

- **Incremento en el índice de siniestros**

- **Factores**

En caso del incremento del índice de siniestros, la empresa deberá:

- Incremento los precios de los seguros
- Disminución en ventas.
- Pérdidas financieras de gran magnitud.

- **Acciones de Contingencia**

- Diversificación de productos orientados hacia el segmento corporativo.
- Orientación comercial hacia los segmentos de mayor índice de siniestralidad, combinado con medios de publicidad que oferten masivamente dicho repunte y obliguen a incrementar el consumo.

- **Ventas por debajo de lo esperado**

- **Factores**

- Riesgo de obtener pérdidas.
- Menor liquidez en la empresa, con la consecuente dificultad para cubrir los costos operativos.
- Ineficiente sistema de comercialización, personal de ventas desmotivado.
- Políticas gubernamentales que provocan la desaceleración de la economía y reducen el consumo en segmentos medio, medio alto y alto.

- **Acciones de Contingencia**

- Reformulación de actividades comerciales luego de analizar los segmentos de mercado actuales.
- Desarrollar relaciones con más cantidad de sponsors para la comercialización.
- Incremento de actividades promocionales y publicitarias.

## CAPÍTULO VII

### ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero permite determinar la factibilidad de la creación de la agencia JF Seguros a través del análisis de proyecciones de ingresos, costos y gastos y el cálculo de indicadores financieros.

#### 7.1 Inversión

Las inversiones se han tomado en cuenta sobre la base de la estructura organizacional y la demanda que el negocio espera atender. La tabla 7.1 presenta el monto de inversión total que se requiere para crear el Broker; así como cada una de las partidas que lo conforman con sus respectivos montos y detalles.

**Tabla 7.1**  
**Inversiones**

Descripción	Monto de Inversión
<b>Activo Fijo</b>	
Muebles y Enseres	\$ 5.395,00
Equipo y Maquinaria	\$ 3.302,00
Equipo de computación	\$ 15.180,00
<b>Activo diferido</b>	
Gastos de constitución y puesta en marcha	\$ 2.504,00
Sistema Contable	\$ 6.000,00
<b>Capital de Trabajo</b>	
Capital 3 meses	\$ 44.424,67
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 76.805,67</b>

*Elaborado por: Autor*

Las inversiones se ha dividido en Activos fijos, diferidos y capital de trabajo, en el Anexo 1 se detallan los rubros correspondientes a cada uno de los grupos de activos.

## 7.2 Financiamiento

El financiamiento del proyecto se lo obtendrá a través de dos fuentes, la tabla 7.2 muestra la distribución de las inversiones:

**Tabla 7.2**  
**Fuentes de financiamiento del proyecto**

Descripción	Monto de Inversión	Estructura de capital			
		Propio		Préstamo	
<b>Activo Fijo</b>					
Muebles y Enseres	\$ 5.395,00	\$ 5.395,00	100%	\$ -	0%
Equipo y Maquinaria	\$ 3.302,00	\$ 3.302,00	100%	\$ -	0%
Equipo de computación	\$ 15.180,00	\$ 15.180,00	100%	\$ -	0%
<b>Activo diferido</b>					
Gastos de constitución y puesta en marcha	\$ 2.504,00	\$ 2.504,00	100%	\$ -	0%
Sistema Contable	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	100%	\$ -	0%
<b>Capital de Trabajo</b>					
Capital 6 meses	\$ 44.424,67	\$ 4.424,67	10%	\$ 40.000,00	90%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 76.805,67</b>	<b>\$ 36.805,67</b>		<b>\$ 40.000,00</b>	
<b>Fuentes y usos</b>		48%		52%	

*Elaborado por: Autor*

La inversión para la puesta en marcha de la agencia de seguros tendrá un 48% de aportación por parte de los socios y 52% de aportación a través de un crédito. El crédito se lo realizará por un monto de 40.000 dólares, a una tasa de interés del 14,20% en el Banco del Internacional, a un plazo de dos años.

En el Anexo 2 se muestra la tabla de amortización del crédito, la cuota mensual a pagar por concepto de crédito es de 1.924,30 USD, los intereses generados se muestran a continuación:

**Tabla 7.3**  
**Intereses generados por el financiamiento del proyecto**

	Año 1	Año 2	TOTAL
Intereses crédito	\$ 4.500,89	\$ 1.682,24	\$ 6.183,12

*Elaborado por: Autor*

### 7.3 Depreciación y Amortizaciones

Las depreciaciones de activos fijos se han calculado de acuerdo a lo expuesto en la Ley de Régimen Tributario Interno, para cada uno de los tipos de activos. Para el caso de los activos diferidos se proyecta una amortización a 5 años. Ver Anexo 3.

**Tabla 7.4**  
**Depreciaciones y Amortizaciones**

Concepto	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Muebles y Enseres	\$ 539,50	\$ 539,50	\$ 539,50	\$ 539,50	\$ 539,50
Equipo y Maquinaria	\$ 330,20	\$ 330,20	\$ 330,20	\$ 330,20	\$ 330,20
Equipo de computación	\$ 5.060,00	\$ 5.060,00	\$ 5.060,00	\$ -	\$ -
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.929,70</b>	<b>\$ 5.929,70</b>	<b>\$ 5.929,70</b>	<b>\$ 869,70</b>	<b>\$ 869,70</b>

Concepto	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Gastos de constitución	\$ 500,80	\$ 500,80	\$ 500,80	\$ 500,80	\$ 500,80
Sistema contable	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
<b>Total</b>	<b>\$ 1.700,80</b>				

*Elaborado por: Autor*

## 7.4 Proyección de Ingresos

A continuación se presentan los ingresos proyectados que por concepto de la colocación de seguros por parte de la agencia a crear, basados en la cobertura de la demanda planteada en el capítulo 5. La proyección se ha realizado tomando en cuenta la venta de pólizas nuevas y la renovación a partir del segundo año.

Previo a determinar los ingresos se expone el precio de venta de las pólizas promedio sugerido por las aseguradoras y el porcentaje de comisión recibido por cada segmento, la tabla 7.5 muestra dicha relación:

**Tabla 7.5**  
**Comisión recibida por colocación de pólizas**

Segmento	Precios de Primas	Comisión por Prima %	Comisión recibida x prima en dólares
Vehículos	\$ 432,00	20%	\$ 86,40
Incendio	\$ 240,00	15%	\$ 36,00
Vida Individual	\$ 120,00	12%	\$ 14,40
Asistencia Médica Individual	\$ 40,00	12%	\$ 4,80
Fianzas	\$ 150,00	12%	\$ 18,00

*Elaborado por: Autor*

Para todas las pólizas en los diferentes segmentos se ha estimado una reducción del valor por prima pagada del 10% para cada año a partir del segundo, de esta manera el ingreso de la empresa se compone de la comisión que percibe por la colocación de pólizas nuevas y por pólizas renovadas. Tal como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 7.6**  
**Ingresos proyectados**

Segmento	Cobertura de mercado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Seguro vehículo	3,00%	2.321	2.369	2.470	2.629	2.857
Seguro Incendios	1,00%	326	333	347	369	401
Seguro Asistencia Médica	1,00%	977	998	1.040	1.107	1.203
Seguro de Vida	1,00%	733	748	780	830	902
Seguro de fianzas	3,00%	1.038	1.060	1.105	1.176	1.278
<b>TOTAL</b>		<b>5.394</b>	<b>5.507</b>	<b>5.741</b>	<b>5.111</b>	<b>6.640</b>

SERVICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Seguro vehículo	\$ 200.493,79	\$ 333.019,23	\$ 527.397,09	\$ 661.420,60	\$ 800.943,03
Seguro Incendios	\$ 11.724,84	\$ 19.474,98	\$ 30.842,03	\$ 38.679,73	\$ 46.838,99
Seguro Asistencia Médica	\$ 14.069,66	\$ 23.369,74	\$ 37.010,33	\$ 46.415,49	\$ 56.206,63
Seguro de Vida	\$ 3.517,44	\$ 5.842,43	\$ 9.252,57	\$ 11.603,85	\$ 14.051,64
Seguro de fianzas	\$ 18.686,16	\$ 31.037,88	\$ 49.153,88	\$ 61.645,37	\$ 74.649,38
<b>TOTAL (Dólares)</b>	<b>\$ 248.491,90</b>	<b>\$ 412.744,25</b>	<b>\$ 653.655,90</b>	<b>\$ 819.765,04</b>	<b>\$ 992.689,67</b>

*Elaborado por: Autor*

En el Anexo 4 se muestran las tablas correspondientes a los cálculos de los ingresos por primas nuevas y renovaciones. El total de ingresos que el proyecto generará en cinco años de acuerdo a la proyección es de 3.127.346,75 USD.

## **7.5 Proyección de los Costos**

### **7.5.1 Costos Fijos**

Los costos fijos no se alteran a pesar del incremento en las actividades productivas, la tabla 7.7 muestra su proyección, tomando en cuenta un incremento por concepto de la inflación del 4,10%, índice al año 2009 según el Banco Central del Ecuador.

**Tabla 7.7**  
**Proyección Costos fijos**

<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Arriendo	\$ 18.000,00	\$ 18.738,00	\$ 19.506,26	\$ 20.306,01	\$ 21.138,56
Remuneraciones	\$ 133.083,84	\$ 144.218,80	\$ 147.098,93	\$ 150.039,25	\$ 153.041,07
Servicios Básicos	\$ 6.300,96	\$ 6.559,30	\$ 6.828,23	\$ 7.108,19	\$ 7.399,62
Suministros de oficina	\$ 2.550,00	\$ 2.654,55	\$ 2.763,39	\$ 2.876,69	\$ 2.994,63
Suministros de limpieza	\$ 438,96	\$ 456,96	\$ 475,69	\$ 495,20	\$ 515,50
Depreciación	\$ 5.929,70	\$ 5.929,70	\$ 5.929,70	\$ 869,70	\$ 869,70
Amortización	\$ 1.700,80	\$ 1.700,80	\$ 1.700,80	\$ 1.700,80	\$ 1.700,80
Publicidad	\$ 20.204,90	\$ 12.073,30	\$ 12.404,31	\$ 12.906,16	\$ 13.271,03
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 188.209,16</b>	<b>\$ 192.331,40</b>	<b>\$ 196.707,31</b>	<b>\$ 196.301,99</b>	<b>\$ 200.930,91</b>

*Elaborado por: Autor*

Los costos fijos incluyen; arriendo, remuneración personal administrativo, servicios básicos, gastos en suministros de oficina, limpieza, depreciación y amortización.

### **7.5.2 Costos Variables**

Los costos variables se incrementan o disminuyen a medida que la comercialización de los seguros varia, la tabla 7.6 muestra los costos de venta, que para el caso son las comisiones generadas por la colocación de las pólizas nuevas por cada año, de acuerdo a un promedio sectorial se estima que los vendedores participan de un 15% de la comisión que la empresa recibe como ingreso por parte de la aseguradora.

**Tabla 7.6**  
**Proyección Costos Variables**

<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Comisiones vendedores	\$ 37.273,78	\$ 38.056,42	\$ 39.671,61	\$ 42.223,71	\$ 45.883,62
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 37.273,78</b>	<b>\$ 38.056,42</b>	<b>\$ 39.671,61</b>	<b>\$ 42.223,71</b>	<b>\$ 45.883,62</b>

*Elaborado por: Autor*

### 7.5.3 Costos totales

Los costos totales son el resultado de la suma de costos fijos y variables, se muestran en la tabla 7.7:

**Tabla 7.7**

#### **Costos totales proyectados**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costos Fijos	\$ 188.209,16	\$ 192.331,40	\$ 196.707,31	\$ 196.301,99	\$ 200.930,91
Costos Variables	\$ 37.273,78	\$ 38.056,42	\$ 39.671,61	\$ 42.223,71	\$ 45.883,62
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>\$ 225.482,94</b>	<b>\$ 230.387,82</b>	<b>\$ 236.378,91</b>	<b>\$ 238.525,70</b>	<b>\$ 246.814,53</b>

*Elaborado por: Autor*

El detalle de las nóminas de costos tanto fijos como variables se muestran en el Anexo 5.

### 7.6 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es el nivel de ingresos en el que la organización no gana ni pierde, LF Seguros de acuerdo a su operación presenta el siguiente punto de equilibrio al año 1.

**Tabla 7.10**

#### **Punto de Equilibrio del Proyecto en dólares al año 1**

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Gastos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables Totales}}{\text{Ventas Totales}}}$$

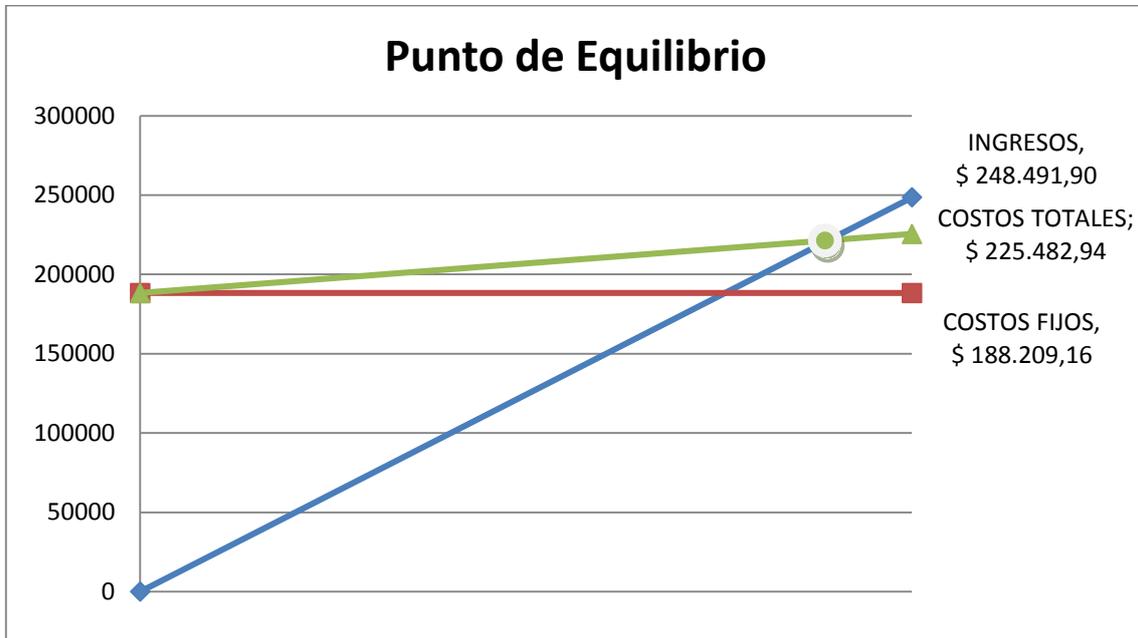
$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\$188.209,16}{1 - \frac{\$37.273,78}{\$248.491,90}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \$221.422,54$$

*Elaborado por: Autor*

**Gráfico 7.1**

**Punto de Equilibrio del Proyecto**



*Elaborado por: Autor*

**7.7 Estado de pérdidas y ganancias**

El estado de pérdidas y ganancias muestra la rentabilidad generada por el negocio luego de su operación anual.

**Tabla 7.11**

**Estado de Pérdidas y Ganancias**

<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos	\$ 248.491,90	\$ 412.744,25	\$ 653.655,90	\$ 819.765,04	\$ 992.689,67
(-)Costo de Ventas	\$ 37.273,78	\$ 38.056,42	\$ 39.671,61	\$ 42.223,71	\$ 45.883,62
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 211.218,11</b>	<b>\$ 374.687,83</b>	<b>\$ 613.984,29</b>	<b>\$ 777.541,33</b>	<b>\$ 946.806,05</b>
(-)Gastos Administrativos	\$ 160.373,76	\$ 177.260,02	\$ 181.182,00	\$ 185.206,87	\$ 189.337,71
(-)Gastos de Ventas	\$ 20.204,90	\$ 12.073,30	\$ 12.404,31	\$ 12.906,16	\$ 13.271,03
(-)Depreciación	\$ 5.929,70	\$ 5.929,70	\$ 5.929,70	\$ 869,70	\$ 869,70
(-)Amortización	\$ 1.700,80	\$ 1.700,80	\$ 1.700,80	\$ 1.700,80	\$ 1.700,80
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>\$ 23.008,95</b>	<b>\$ 177.724,01</b>	<b>\$ 412.767,48</b>	<b>\$ 576.857,80</b>	<b>\$ 741.626,81</b>
(-)Gastos Financieros	\$ 4.500,89	\$ 1.682,24	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad Antes de Participación</b>	<b>\$ 18.508,07</b>	<b>\$ 176.041,77</b>	<b>\$ 412.767,48</b>	<b>\$ 576.857,80</b>	<b>\$ 741.626,81</b>
Participación trabajadores 15%	\$ 2.776,21	\$ 26.406,27	\$ 61.915,12	\$ 86.528,67	\$ 111.244,02
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>\$ 15.731,86</b>	<b>\$ 149.635,51</b>	<b>\$ 350.852,36</b>	<b>\$ 490.329,13</b>	<b>\$ 630.382,79</b>
Impuesto a la Renta 25%	\$ 3.932,96	\$ 37.408,88	\$ 87.713,09	\$ 122.582,28	\$ 157.595,70
<b>Utilidad Neta del Ejercicio</b>	<b>\$ 11.798,89</b>	<b>\$ 112.226,63</b>	<b>\$ 263.139,27</b>	<b>\$ 367.746,85</b>	<b>\$ 472.787,09</b>

*Elaborado por: Autor*

La tabla anterior muestra que la empresa obtiene utilidades a partir del primer año de operación.

## **7.8 Flujo de caja**

El análisis financiero de este instrumento contable es importante por cuanto permite determinar el comportamiento de ingresos y egresos de la empresa generalmente esta herramienta se utiliza para establecer el movimiento operativo para cada año.

**Tabla 7.12**

**Flujo de Caja al accionista**

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad del ejercicio		\$ 11.798,89	\$ 112.226,63	\$ 263.139,27	\$ 367.746,85	\$ 472.787,09
Depreciaciones(+)		\$ 5.929,70	\$ 5.929,70	\$ 5.929,70	\$ 869,70	\$ 869,70
Amortizaciones(+)		\$ 1.700,80	\$ 1.700,80	\$ 1.700,80	\$ 1.700,80	\$ 1.700,80
Inversión Activos Fijos	\$ -23.877,00					
Inversión Activos Diferidos	\$ -8.504,00					
Capital de Trabajo	\$ -44.424,67					
Valor de rescate de activos						\$ -
Recuperación de capital						\$ 44.424,67
Crédito	\$ 40.000,00	\$ 18.590,67	\$ 21.409,32	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total</b>	<b>\$ -36.805,67</b>	<b>\$ 838,72</b>	<b>\$ 98.447,81</b>	<b>\$ 270.769,77</b>	<b>\$ 370.317,35</b>	<b>\$ 519.782,26</b>

*Elaborado por: Autor*

## 7.9 TMAR

La TMAR es la tasa mínima atractiva de rendimiento, es lo que el accionista espera como mínimo obtener con la creación de la agencia de seguros, se ha calculado bajo la siguiente fórmula:

$$i = TA * (\% f. externo) + TP * (\% f. interno) * (1 - ti) + Riesgo Inversión + Inflación$$

Donde:

**TA:** 14,20%<sup>23</sup>

**% f. externo:** 52%

**TP:** 5,24%<sup>24</sup>

**% f. interno:** 48%

**Riesgo Inversión:** 9,48%

**Inflación:** 4,10%

<sup>23</sup> www.bce.fin.ec

<sup>24</sup> Idem.

Remplazando los valores se obtiene (*i*):

$$i = (14,20\% * 50\%) + (5.24\% * 50\%) * 0,64 + 9,48\% + 4,10\%$$

$$i = 20.73\%$$

### 7.10 Valor Actual Neto (VAN)

La tabla 7.13 muestra el cálculo del valor actual neto del proyecto, se considera rentable y viable por tener un VAN>0. El proyecto obtendrá ganancias por encima de la rentabilidad exigida con la tasa de descuento, en conclusión el proyecto debería ejecutarse.

$$FNA = \frac{FNC}{(1 + i)^n}$$

Donde;

FNC: Flujo neto de caja

i: TMAR

n: Número de años

**Tabla 7.13**

#### **Valor Actual Neto**

	TMAR	20,73%
AÑOS	FNE	FNA
0	\$ (36.805,67)	\$ (36.805,67)
1	\$ 838,72	\$ 694,73
2	\$ 98.447,81	\$ 67.546,47
3	\$ 270.769,77	\$ 153.884,56
4	\$ 370.317,35	\$ 174.328,03
5	\$ 519.782,26	\$ 202.680,93
	<b>TOTAL</b>	\$ 599.134,71
	<b>INVERSIÓN</b>	\$ -36.805,67
	<b>VAN</b>	<b>\$ 562.329,04</b>

Elaborado por: Autor

## 7.11 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno nos indica el porcentaje de rentabilidad que obtendrá el inversionista por la decisión de invertir en la creación de la empresa. La TIR es la tasa que iguala el Valor Actual Neto del proyecto a 0, para el cálculo del TIR se utiliza la siguiente fórmula:

$$TIR = i1 + (i2-i1) * (VAN1 / VAN1 - VAN2)$$

Donde;

i1: TMAR positiva

i2: TMAR negativa

VAN 1: VAN tasa positiva

VAN 2: VAN tasa negativa

**Tabla 7.14**

### **Tasa Interna de Retorno**

		170,00%	175,00%
AÑOS	FNF	VAN 1	VAN 2
1	\$ 838,72	\$ 310,64	\$ 304,99
2	\$ 98.447,81	\$ 13.504,50	\$ 13.017,89
3	\$ 270.769,77	\$ 13.756,53	\$ 13.019,73
4	\$ 370.317,35	\$ 6.968,17	\$ 6.475,05
5	\$ 519.782,26	\$ 3.622,45	\$ 3.304,90
	<b>TOTAL</b>	\$ 38.162,29	\$ 36.122,56
	<b>INVERSIÓN</b>	\$ (36.805,67)	\$ (36.805,67)
	<b>VAN</b>	\$ <b>1.356,62</b>	\$ <b>(683,11)</b>

	i1	(i1-i2)	(VAN 1/VAN 1-VAN 2)
TIR	1,7	0,05	0,6651
TIR	1,7	0,033254981	
TIR	<b>173,33%</b>		

*Elaborado por: Autor*

El retorno del proyecto es suficiente para compensar la tasa de descuento, determinando que el proyecto es factible para el accionista pues:

$$\text{TIR} = 173,33\% > \text{TMAR} = 20,73\%$$

## 7.12 Período de recuperación de la inversión - PRI

El período de recuperación de la inversión es el tiempo en el que el accionista recuperará el valor invertido en la creación del broker, la tabla 7.15 muestra el PRI del proyecto en función de los flujos actualizados con el cálculo del VAN.

**Tabla 7.15**

### ***Período de recuperación de la inversión***

<b>AÑOS</b>	<b>FNC</b>	<b>FNA</b>	<b>PRI</b>
0	\$ (36.805,67)	\$ (36.805,67)	\$ (36.805,67)
1	\$ 838,72	\$ 694,73	\$ (36.110,94)
2	\$ 98.447,81	\$ 67.546,47	\$ 31.435,52
3	\$ 270.769,77	\$ 153.884,56	\$ 185.320,08
4	\$ 370.317,35	\$ 174.328,03	\$ 359.648,11
5	\$ 519.782,26	\$ 202.680,93	\$ 562.329,04

*Elaborado por: Autor*

Los accionistas recuperan la inversión al primer año de operación de la agencia.

De acuerdo a los indicadores financieros desarrollados se considera que el proyecto de creación la empresa LF Seguros en la ciudad de Quito es factible, pues genera utilidades y demuestra ser rentable en el tiempo para los accionistas.

## **CONCLUSIONES**

En base al estudio realizado y a los argumentos presentados en el presente trabajo, a continuación detallo las conclusiones que serán determinantes para la viabilidad del proyecto:

Resultados del Estudio:

- El mercado de seguros, considerando su crecimiento en los últimos años y el potencial de negocio, resulta ser muy atractivo para la inversión en el Ecuador a pesar de la alta intensidad competitiva.
- El 40,36% de las personas encuestadas poseen algún tipo de seguro, la empresa se orienta a ese mercado y estima la venta de 5394 pólizas al primer año con una participación del 1 al 3% en los segmentos de seguros para vehículos, vida, asistencia médica, incendio y fianzas.
- Los gustos y preferencia del consumidor muestran que en su mayoría, las personas adquieren este tipo de servicio de forma grupal, que usualmente consultan con amigos y familiares, la forma de pago más utilizada es tarjeta de crédito y la decisión depende del costo y cobertura de la póliza.

- La empresa se constituye como una compañía limitada con la participación de dos socios, su estructura es jerárquica y emplea a 19 personas para realizar las actividades de colocación de seguros.
- La empresa requiere para su puesta en marcha un total de \$ 76.805,67 USD, entre compra de activos y capital de trabajo, las fuentes de financiamiento son 48% a través de recursos propios y 52% a través de crédito a dos años plazo, con una tasa de interés del 14,20%, el pago promedio mensual es de 1924,30.
- La empresa obtiene ingresos de las comisiones recibidas de parte de las aseguradoras, el porcentaje oscila entre el 12 y 20%, las ventas corresponden a pólizas nuevas y renovaciones, el total de ventas en el horizonte del proyecto es de 3.127.346,74 USD.

Conclusión final:

- El VAN es positivo, la TIR obtenida es de 173,33% y el Período de Recuperación de la Inversión será al segundo año de operación lo que demuestra la factibilidad del proyecto

## **RECOMENDACIONES**

El autor de este proyecto de factibilidad se ha desempeñado en el negocio de seguros por más de 12 años, desarrollando funciones tanto técnicas como comerciales en importantes compañías de seguros nacionales como multinacionales y en importantes Agencias Asesoras Productoras de Seguros. Como un participante activo y en función de la experiencia en el negocio de seguros, a continuación detallo las recomendaciones al trabajo desarrollado:

- Se deberá mantener un sistema de información de mercados regular a fin de identificar nuevas oportunidades y nuevos nichos de mercado en el sector.
- Desarrollar un plan de carrera que permita implementar una estrategia de desarrollo organizacional que facilite la especialización de la gente en el sector y apoye la apertura de nuevas sucursales de la empresa alrededor de la ciudad.
- Es vital mantener la relación comercial con los sponsors a fin de que estos puedan ampliar la comercialización de las pólizas a todo el país.
- Se recomienda la implementación del proyecto bajo las condiciones descritas a fin de que los resultados propuestos sean los que sean obtenidos en beneficio del inversionista.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- BACA URBINA GABRIEL, (1990), Evaluación de Proyectos, Editorial McGraw-Hill, Naucalpan de Juárez-México, Segunda Edición.
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, (Febrero de 2009), “Indicadores de Coyuntura”, Inflación a Diciembre de 2008.
- Reglamento de la Ley General de Seguros, según resolución Nro.JB-2005-814
- SUPRINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS (2008): “Instructivo Societario” Pág. 5
- SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, (2008), “Estadísticas y Publicaciones”.
- FISHER LAURA, (1998), Investigación de mercados, Mc Graw Hill, España.
- Evaluación de densidad empresarial DMQ – “Plan de riesgo económico Quito 2025 – Dirección de Catastros DMQ.” Pág. 15

- MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES, (Febrero 2007), “Último Observatorio laboral, Sistema de Información sobre Capacitación Laboral y Formación Profesional”.

#### **Fuentes Electrónicas:**

- [http://www.bp.fin.ec/ext/suc/contenido/seguro\\_cumplimiento.htm](http://www.bp.fin.ec/ext/suc/contenido/seguro_cumplimiento.htm)
- <http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Estadisticas/anuarios/ANUARIO%20GLOBAL%202006%20PARA%20WEB.htm>
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Indicadores Económicos Consultado <http://www.bce.fin.ec>
- MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES, Tablas Salariales, Consultado (12/07/09) <http://www.mintrab.gov.ec>

## ANEXOS

### ANEXO 1 – ACTIVOS

#### MUEBLES Y ENSERES

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Inversión
Escritorios gerencia	4	\$ 310,00	\$ 1.240,00
Escritorios cubículos	7	\$ 190,00	\$ 1.330,00
Sillas gerencia	4	\$ 90,00	\$ 360,00
Silla recepción	4	\$ 65,00	\$ 260,00
Sillas cubículos	10	\$ 45,00	\$ 450,00
Mesas de trabajo	8	\$ 75,00	\$ 600,00
Mesa de reuniones con sillas	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Pizarras	3	\$ 60,00	\$ 180,00
Archivadores	5	\$ 75,00	\$ 375,00
<b>Total</b>			<b>\$ 5.395,00</b>

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Inversión
Telefonos	12	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Fax	3	\$ 234,00	\$ 702,00
Central Telefónica para 2 líneas y 40 extensiones	1	\$ 800,00	\$ 800,00
<b>Total</b>			<b>\$ 3.302,00</b>

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Inversión
Computadores portátiles Core 2 duo - de 15" con internet portátil	5	\$ 1.280,00	\$ 6.400,00
Computadoras PC - Core 2 duo	8	\$ 850,00	\$ 6.800,00
Impresora Samsung 2300 GL	2	\$ 450,00	\$ 900,00
Impresoras laser Lexmark	6	\$ 180,00	\$ 1.080,00
<b>Total</b>			<b>\$ 15.180,00</b>

## **ANEXO 2 – TABLA DE AMORTIZACIÓN**

<b>VALOR DEL CRÉDITO (monto)</b>	\$ 40.000,00
TASA DE INTERÉS	14,20%
PLAZO DE LA DEUDA	2 años
FORMA DE PAGO	MENSUAL
PERIODICIDAD	12 veces al año
TOTAL DE CUOTAS	24 cuotas

<b>VALOR A PAGAR</b>	\$ 1.924,30
----------------------	-------------

PERIODO	DIVIDENDO (cuota)	CAPITAL	INTERÉS	SALDO
0				\$ 40.000,00
1	\$ 1.924,30	\$ 1.450,96	\$ 473,33	\$ 38.549,03
2	\$ 1.924,30	\$ 1.468,13	\$ 456,16	\$ 37.080,90
3	\$ 1.924,30	\$ 1.485,51	\$ 438,79	\$ 35.595,39
4	\$ 1.924,30	\$ 1.503,08	\$ 421,21	\$ 34.092,31
5	\$ 1.924,30	\$ 1.520,87	\$ 403,43	\$ 32.571,44
6	\$ 1.924,30	\$ 1.538,87	\$ 385,43	\$ 31.032,57
7	\$ 1.924,30	\$ 1.557,08	\$ 367,22	\$ 29.475,49
8	\$ 1.924,30	\$ 1.575,50	\$ 348,79	\$ 27.899,99
9	\$ 1.924,30	\$ 1.594,15	\$ 330,15	\$ 26.305,84
10	\$ 1.924,30	\$ 1.613,01	\$ 311,29	\$ 24.692,83
11	\$ 1.924,30	\$ 1.632,10	\$ 292,20	\$ 23.060,73
12	\$ 1.924,30	\$ 1.651,41	\$ 272,89	\$ 21.409,32
13	\$ 1.924,30	\$ 1.670,95	\$ 253,34	\$ 19.738,37
14	\$ 1.924,30	\$ 1.690,73	\$ 233,57	\$ 18.047,64
15	\$ 1.924,30	\$ 1.710,73	\$ 213,56	\$ 16.336,91
16	\$ 1.924,30	\$ 1.730,98	\$ 193,32	\$ 14.605,93
17	\$ 1.924,30	\$ 1.751,46	\$ 172,84	\$ 12.854,47
18	\$ 1.924,30	\$ 1.772,19	\$ 152,11	\$ 11.082,29
19	\$ 1.924,30	\$ 1.793,16	\$ 131,14	\$ 9.289,13
20	\$ 1.924,30	\$ 1.814,38	\$ 109,92	\$ 7.474,76
21	\$ 1.924,30	\$ 1.835,85	\$ 88,45	\$ 5.638,91
22	\$ 1.924,30	\$ 1.857,57	\$ 66,73	\$ 3.781,34
23	\$ 1.924,30	\$ 1.879,55	\$ 44,75	\$ 1.901,79
24	\$ 1.924,30	\$ 1.901,79	\$ 22,50	\$ 0,00

### **ANEXO 3 – DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES**

Concepto	Porcentaje	Costo	Dep. Año1	Dep. Año2	Dep. Año3	Dep. Año4	Dep. Año5	Total
Muebles y Enseres	10%	\$ 5.395,00	\$ 539,50	\$ 539,50	\$ 539,50	\$ 539,50	\$ 539,50	\$ 2.697,50
Equipo y Maquinaria	10%	\$ 3.302,00	\$ 330,20	\$ 330,20	\$ 330,20	\$ 330,20	\$ 330,20	\$ 1.651,00
Equipo de computación	3,00	\$ 15.180,00	\$ 5.060,00	\$ 5.060,00	\$ 5.060,00	\$ -	\$ -	\$ 15.180,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 5.929,70</b>	<b>\$ 5.929,70</b>	<b>\$ 5.929,70</b>	<b>\$ 869,70</b>	<b>\$ 869,70</b>	<b>\$ 19.528,50</b>

#### **AMORTIZACION ACTIVOS**

Concepto	Años	Valor	Amort. Año1	Amort. Año2	Amort. Año3	Amort. Año4	Amort. Año5	Total
<b>Gastos de constitución</b>	5	\$ 2.504,00	\$ 500,80	\$ 500,80	\$ 500,80	\$ 500,80	\$ 500,80	<b>2.504,00</b>
<b>Sistema contable</b>	5	\$ 6.000,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	<b>6.000,00</b>
<b>Total</b>			<b>\$ 1.700,80</b>	<b>8.504,00</b>				

## **ANEXO 4 – CÁLCULO DE INGRESOS**

### **INGRESO VENTAS NUEVAS**

<b>SERVICIO</b>	<b>Comisión promedio recibida</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Seguro vehículo	\$ 86,40	\$ 200.493,79	\$ 204.703,20	\$ 213.391,58	\$ 227.118,82	\$ 246.805,06
Seguro Incendios	\$ 36,00	\$ 11.724,84	\$ 11.971,08	\$ 12.479,04	\$ 13.281,84	\$ 14.433,12
Seguro Asistencia Médica	\$ 14,40	\$ 14.069,66	\$ 14.365,15	\$ 14.974,85	\$ 15.938,21	\$ 17.319,74
Seguro de Vida	\$ 4,80	\$ 3.517,44	\$ 3.591,26	\$ 3.743,71	\$ 3.984,53	\$ 4.329,94
Seguro de fianzas	\$ 18,00	\$ 18.686,16	\$ 19.078,74	\$ 19.888,20	\$ 21.168,00	\$ 23.002,92
<b>TOTAL (Dólares)</b>		<b>\$ 248.491,90</b>	<b>\$ 253.709,44</b>	<b>\$ 264.477,38</b>	<b>\$ 281.491,39</b>	<b>\$ 305.890,78</b>

VALOR DE PRIMA EN RENOVACIÓN

80%

### **INGRESO RENOVACIONES**

<b>SERVICIO</b>	<b>Precio promedio</b>	<b>AÑO 1</b>
Seguro vehículo	\$ 69,12	\$ 128.316,03
Seguro Incendios	\$ 28,80	\$ 7.503,90
Seguro Asistencia Médica	\$ 11,52	\$ 9.004,58
Seguro de Vida	\$ 3,84	\$ 2.251,16
Seguro de fianzas	\$ 14,40	\$ 11.959,14
<b>TOTAL (Dólares)</b>		<b>\$ 159.034,81</b>

### **INGRESO RENOVACIONES**

VALOR DE PRIMA EN RENOVACIÓN 70% 80%

**INGRESO RENOVACIONES**

SERVICIO	AÑO 1	AÑO 2
Seguro vehículo	\$ 143.292,24	\$ 170.713,27
Seguro Incendios	\$ 8.379,76	\$ 9.983,23
Seguro Asistencia Médica	\$ 10.055,61	\$ 11.979,88
Seguro de Vida	\$ 2.513,88	\$ 2.994,97
Seguro de fianzas	\$ 13.355,12	\$ 15.910,56
<b>TOTAL (Dólares)</b>	<b>\$ 177.596,61</b>	<b>\$ 211.581,91</b>

VALOR DE PRIMA EN RENOVACIÓN 60% 70% 80%

**INGRESO RENOVACIONES**

SERVICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Seguro vehículo	\$ 120.296,28	\$ 143.292,24	\$ 170.713,27
Seguro Incendios	\$ 7.034,90	\$ 8.379,76	\$ 9.983,23
Seguro Asistencia Médica	\$ 8.441,80	\$ 10.055,61	\$ 11.979,88
Seguro de Vida	\$ 2.110,46	\$ 2.513,88	\$ 2.994,97
Seguro de fianzas	\$ 11.211,70	\$ 13.355,12	\$ 15.910,56
<b>TOTAL (Dólares)</b>	<b>\$ 149.095,14</b>	<b>\$ 177.596,61</b>	<b>\$ 211.581,91</b>

VALOR DE PRIMA EN RENOVACIÓN 50% 60% 70% 80%

**INGRESO RENOVACIONES**

SERVICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Seguro vehículo	\$ 100.246,90	\$ 122.821,92	\$ 149.374,11	\$ 181.695,05
Seguro Incendios	\$ 5.862,42	\$ 7.182,65	\$ 8.735,33	\$ 10.625,47
Seguro Asistencia Médica	\$ 7.034,83	\$ 8.619,09	\$ 10.482,39	\$ 12.750,57
Seguro de Vida	\$ 1.758,72	\$ 2.154,76	\$ 2.620,60	\$ 3.187,62
Seguro de fianzas	\$ 9.343,08	\$ 11.447,24	\$ 13.921,74	\$ 16.934,40
<b>TOTAL (Dólares)</b>	<b>\$ 124.245,95</b>	<b>\$ 152.225,66</b>	<b>\$ 185.134,17</b>	<b>\$ 225.193,11</b>

## ANEXO 5 - DETALLE DE COSTOS

### NÓMINA

Cargo	Nro. Personas	Remuneración Mensual	Remuneración Anual	13º	14º	Vacaciones	Aporte Patronal 12,15%	Total Remuneración Año 1
Gerente General	1	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00	\$ 1.200,00	\$ 240,00	\$ 600,00	\$ 1.749,60	\$ 18.189,60
Gerente de Recursos Humanos	1	\$ 800,00	\$ 9.600,00	\$ 800,00	\$ 240,00	\$ 400,00	\$ 1.166,40	\$ 12.206,40
Gerente Administrativo Financiero	1	\$ 800,00	\$ 9.600,00	\$ 800,00	\$ 240,00	\$ 400,00	\$ 1.166,40	\$ 12.206,40
Contador General	1	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 600,00	\$ 240,00	\$ 300,00	\$ 874,80	\$ 9.214,80
Asistente administrativo	1	\$ 300,00	\$ 3.600,00	\$ 300,00	\$ 240,00	\$ 150,00	\$ 437,40	\$ 4.727,40
Mensajero cobrador	1	\$ 260,00	\$ 3.120,00	\$ 260,00	\$ 240,00	\$ 130,00	\$ 379,08	\$ 4.129,08
Servicios Generales	1	\$ 260,00	\$ 3.120,00	\$ 260,00	\$ 240,00	\$ 130,00	\$ 379,08	\$ 4.129,08
Gerente de Comercialización	1	\$ 800,00	\$ 9.600,00	\$ 800,00	\$ 240,00	\$ 400,00	\$ 1.166,40	\$ 12.206,40
Responsable de seguros de personas	1	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 400,00	\$ 240,00	\$ 200,00	\$ 583,20	\$ 6.223,20
Responsable de área de seguros generales	1	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 400,00	\$ 240,00	\$ 200,00	\$ 583,20	\$ 6.223,20
Responsable de área de seguros de fianzas	1	\$ 350,00	\$ 4.200,00	\$ 350,00	\$ 240,00	\$ 175,00	\$ 510,30	\$ 5.475,30
Ejecutivo de cuenta	1	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 400,00	\$ 240,00	\$ 200,00	\$ 583,20	\$ 6.223,20
Vendedor	6	\$ 1.560,00	\$ 18.720,00	\$ 1.560,00	\$ 240,00	\$ 780,00	\$ 2.274,48	\$ 23.574,48
Representante de atención de siniestros	1	\$ 350,00	\$ 4.200,00	\$ 350,00	\$ 240,00	\$ 175,00	\$ 510,30	\$ 5.475,30
<b>Total</b>		<b>\$ 8.480,00</b>	<b>\$ 101.760,00</b>	<b>\$ 8.480,00</b>	<b>\$ 3.360,00</b>	<b>\$ 4.240,00</b>	<b>\$ 12.363,84</b>	<b>\$ 130.203,84</b>

Cargo	Nro. Personas	Remuneración Mensual	Remuneración Anual	13º	14º	Vacaciones	Aporte Patronal 12,15%	Total Remuneración Año 1	Año 2
Gerente General	1	\$ 1.224,00	\$ 14.688,00	\$ 1.224,00	\$ 240,00	\$ 612,00	\$ 1.784,59	\$ 18.548,59	\$ 18.548,59
Gerente de Recursos Humanos	1	\$ 816,00	\$ 9.792,00	\$ 816,00	\$ 240,00	\$ 408,00	\$ 1.189,73	\$ 12.445,73	\$ 12.445,73
Gerente Administrativo Financiero	1	\$ 816,00	\$ 9.792,00	\$ 816,00	\$ 240,00	\$ 408,00	\$ 1.189,73	\$ 12.445,73	\$ 12.445,73
Contador General	1	\$ 612,00	\$ 7.344,00	\$ 612,00	\$ 240,00	\$ 306,00	\$ 892,30	\$ 9.394,30	\$ 9.394,30
Asistente administrativo	1	\$ 306,00	\$ 3.672,00	\$ 306,00	\$ 240,00	\$ 153,00	\$ 446,15	\$ 4.817,15	\$ 4.817,15
Mensajero cobrador	1	\$ 265,20	\$ 3.182,40	\$ 265,20	\$ 240,00	\$ 132,60	\$ 386,66	\$ 4.206,86	\$ 4.206,86
Servicios Generales	1	\$ 265,20	\$ 3.182,40	\$ 265,20	\$ 240,00	\$ 132,60	\$ 386,66	\$ 4.206,86	\$ 4.206,86
Gerente de Comercialización	1	\$ 816,00	\$ 9.792,00	\$ 816,00	\$ 240,00	\$ 408,00	\$ 1.189,73	\$ 12.445,73	\$ 12.445,73
Responsable de seguros de personas	1	\$ 408,00	\$ 4.896,00	\$ 408,00	\$ 240,00	\$ 204,00	\$ 594,86	\$ 6.342,86	\$ 6.342,86
Responsable de área de seguros generales	1	\$ 408,00	\$ 4.896,00	\$ 408,00	\$ 240,00	\$ 204,00	\$ 594,86	\$ 6.342,86	\$ 6.342,86
Responsable de área de seguros de fianzas	1	\$ 357,00	\$ 4.284,00	\$ 357,00	\$ 240,00	\$ 178,50	\$ 520,51	\$ 5.580,01	\$ 5.580,01
Ejecutivo de cuenta	1	\$ 408,00	\$ 4.896,00	\$ 408,00	\$ 240,00	\$ 204,00	\$ 594,86	\$ 6.342,86	\$ 6.342,86
Vendedor	6	\$ 1.591,20	\$ 19.094,40	\$ 1.591,20	\$ 240,00	\$ 795,60	\$ 2.319,97	\$ 24.041,17	\$ 24.041,17
Representante de atención de siniestros	1	\$ 357,00	\$ 4.284,00	\$ 357,00	\$ 240,00	\$ 178,50	\$ 520,51	\$ 5.580,01	\$ 5.580,01
<b>Total</b>		\$ 5.120,40	\$ 103.795,20	\$ 8.649,60	\$ 3.360,00	\$ 4.324,80	\$ 12.611,12	\$ 132.740,72	\$ 132.740,72

2,00%

Cargo	Nro. Personas	Remuneración Mensual	Remuneración Anual	13º	14º	Vacaciones	Aporte Patronal 12,15%	Total Remuneración Año 1	Año 3
Gerente General	1	\$ 1.248,48	\$ 14.981,76	\$ 1.248,48	\$ 240,00	\$ 624,24	\$ 1.820,28	\$ 18.914,76	\$ 18.914,76
Gerente de Recursos Humanos	1	\$ 832,32	\$ 9.987,84	\$ 832,32	\$ 240,00	\$ 416,16	\$ 1.213,52	\$ 12.689,84	\$ 12.689,84
Gerente Administrativo Financiero	1	\$ 832,32	\$ 9.987,84	\$ 832,32	\$ 240,00	\$ 416,16	\$ 1.213,52	\$ 12.689,84	\$ 12.689,84
Contador General	1	\$ 624,24	\$ 7.490,88	\$ 624,24	\$ 240,00	\$ 312,12	\$ 910,14	\$ 9.577,38	\$ 9.577,38
Asistente administrativo	1	\$ 312,12	\$ 3.745,44	\$ 312,12	\$ 240,00	\$ 156,06	\$ 455,07	\$ 4.908,69	\$ 4.908,69
Mensajero cobrador	1	\$ 270,50	\$ 3.246,05	\$ 270,50	\$ 240,00	\$ 135,25	\$ 394,39	\$ 4.286,20	\$ 4.286,20
Servicios Generales	1	\$ 270,50	\$ 3.246,05	\$ 270,50	\$ 240,00	\$ 135,25	\$ 394,39	\$ 4.286,20	\$ 4.286,20
Gerente de Comercialización	1	\$ 832,32	\$ 9.987,84	\$ 832,32	\$ 240,00	\$ 416,16	\$ 1.213,52	\$ 12.689,84	\$ 12.689,84
Responsable de seguros de personas	1	\$ 416,16	\$ 4.993,92	\$ 416,16	\$ 240,00	\$ 208,08	\$ 606,76	\$ 6.464,92	\$ 6.464,92
Responsable de área de seguros generales	1	\$ 416,16	\$ 4.993,92	\$ 416,16	\$ 240,00	\$ 208,08	\$ 606,76	\$ 6.464,92	\$ 6.464,92
Responsable de área de seguros de fianzas	1	\$ 364,14	\$ 4.369,68	\$ 364,14	\$ 240,00	\$ 182,07	\$ 530,92	\$ 5.686,81	\$ 5.686,81
Ejecutivo de cuenta	1	\$ 416,16	\$ 4.993,92	\$ 416,16	\$ 240,00	\$ 208,08	\$ 606,76	\$ 6.464,92	\$ 6.464,92
Vendedor	6	\$ 1.623,02	\$ 19.476,29	\$ 1.623,02	\$ 240,00	\$ 811,51	\$ 2.366,37	\$ 24.517,19	\$ 24.517,19
Representante de atención de siniestros	1	\$ 364,14	\$ 4.369,68	\$ 364,14	\$ 240,00	\$ 182,07	\$ 530,92	\$ 5.686,81	\$ 5.686,81
<b>Total</b>		\$ 8.822,59	\$ 105.871,10	\$ 8.822,59	\$ 3.360,00	\$ 4.411,30	\$ 12.863,34	\$ 135.328,33	\$ 135.328,33

Cargo	Nro. Personas	Remuneración Mensual	Remuneración Anual	13º	14º	Vacaciones	Aporte Patronal 12,15%	Total Remuneración Año 1	Año 4
Gerente General	1	\$ 1.273,45	\$ 15.281,40	\$ 1.273,45	\$ 240,00	\$ 636,72	\$ 1.856,69	\$ 19.288,26	\$ 19.288,26
Gerente de Recursos Humanos	1	\$ 848,97	\$ 10.187,60	\$ 848,97	\$ 240,00	\$ 424,48	\$ 1.237,79	\$ 12.938,84	\$ 12.938,84
Gerente Administrativo Financiero	1	\$ 848,97	\$ 10.187,60	\$ 848,97	\$ 240,00	\$ 424,48	\$ 1.237,79	\$ 12.938,84	\$ 12.938,84
Contador General	1	\$ 636,72	\$ 7.640,70	\$ 636,72	\$ 240,00	\$ 318,36	\$ 928,34	\$ 9.764,13	\$ 9.764,13
Asistente administrativo	1	\$ 318,36	\$ 3.820,35	\$ 318,36	\$ 240,00	\$ 159,18	\$ 464,17	\$ 5.002,06	\$ 5.002,06
Mensajero cobrador	1	\$ 275,91	\$ 3.310,97	\$ 275,91	\$ 240,00	\$ 137,96	\$ 402,28	\$ 4.367,12	\$ 4.367,12
Servicios Generales	1	\$ 275,91	\$ 3.310,97	\$ 275,91	\$ 240,00	\$ 137,96	\$ 402,28	\$ 4.367,12	\$ 4.367,12
Gerente de Comercialización	1	\$ 848,97	\$ 10.187,60	\$ 848,97	\$ 240,00	\$ 424,48	\$ 1.237,79	\$ 12.938,84	\$ 12.938,84
Responsable de seguros de personas	1	\$ 424,48	\$ 5.093,80	\$ 424,48	\$ 240,00	\$ 212,24	\$ 618,90	\$ 6.589,42	\$ 6.589,42
Responsable de área de seguros generales	1	\$ 424,48	\$ 5.093,80	\$ 424,48	\$ 240,00	\$ 212,24	\$ 618,90	\$ 6.589,42	\$ 6.589,42
Responsable de área de seguros de fianzas	1	\$ 371,42	\$ 4.457,07	\$ 371,42	\$ 240,00	\$ 185,71	\$ 541,53	\$ 5.795,74	\$ 5.795,74
Ejecutivo de cuenta	1	\$ 424,48	\$ 5.093,80	\$ 424,48	\$ 240,00	\$ 212,24	\$ 618,90	\$ 6.589,42	\$ 6.589,42
Vendedor	6	\$ 1.655,48	\$ 19.865,81	\$ 1.655,48	\$ 240,00	\$ 827,74	\$ 2.413,70	\$ 25.002,74	\$ 25.002,74
Representante de atención de siniestros	1	\$ 371,42	\$ 4.457,07	\$ 371,42	\$ 240,00	\$ 185,71	\$ 541,53	\$ 5.795,74	\$ 5.795,74
<b>Total</b>		\$ 8.999,04	\$ 107.988,53	\$ 8.999,04	\$ 3.360,00	\$ 4.499,52	\$ 13.120,61	\$ 137.967,70	\$ 137.967,70

Cargo	Nro. Personas	Remuneración Mensual	Remuneración Anual	13º	14º	Vacaciones	Aporte Patronal 12,15%	Total Remuneración Año 1	Año 5
Gerente General	1	\$ 1.298,92	\$ 15.587,02	\$ 1.298,92	\$ 240,00	\$ 649,46	\$ 1.893,82	\$ 19.669,22	\$ 19.669,22
Gerente de Recursos Humanos	1	\$ 865,95	\$ 10.391,35	\$ 865,95	\$ 240,00	\$ 432,97	\$ 1.262,55	\$ 13.192,82	\$ 13.192,82
Gerente Administrativo Financiero	1	\$ 865,95	\$ 10.391,35	\$ 865,95	\$ 240,00	\$ 432,97	\$ 1.262,55	\$ 13.192,82	\$ 13.192,82
Contador General	1	\$ 649,46	\$ 7.793,51	\$ 649,46	\$ 240,00	\$ 324,73	\$ 946,91	\$ 9.954,61	\$ 9.954,61
Asistente administrativo	1	\$ 324,73	\$ 3.896,76	\$ 324,73	\$ 240,00	\$ 162,36	\$ 473,46	\$ 5.097,31	\$ 5.097,31
Mensajero cobrador	1	\$ 281,43	\$ 3.377,19	\$ 281,43	\$ 240,00	\$ 140,72	\$ 410,33	\$ 4.449,67	\$ 4.449,67
Servicios Generales	1	\$ 281,43	\$ 3.377,19	\$ 281,43	\$ 240,00	\$ 140,72	\$ 410,33	\$ 4.449,67	\$ 4.449,67
Gerente de Comercialización	1	\$ 865,95	\$ 10.391,35	\$ 865,95	\$ 240,00	\$ 432,97	\$ 1.262,55	\$ 13.192,82	\$ 13.192,82
Responsable de seguros de personas	1	\$ 432,97	\$ 5.195,67	\$ 432,97	\$ 240,00	\$ 216,49	\$ 631,27	\$ 6.716,41	\$ 6.716,41
Responsable de área de seguros generales	1	\$ 432,97	\$ 5.195,67	\$ 432,97	\$ 240,00	\$ 216,49	\$ 631,27	\$ 6.716,41	\$ 6.716,41
Responsable de área de seguros de fianzas	1	\$ 378,85	\$ 4.546,22	\$ 378,85	\$ 240,00	\$ 189,43	\$ 552,37	\$ 5.906,86	\$ 5.906,86
Ejecutivo de cuenta	1	\$ 432,97	\$ 5.195,67	\$ 432,97	\$ 240,00	\$ 216,49	\$ 631,27	\$ 6.716,41	\$ 6.716,41
Vendedor	6	\$ 1.688,59	\$ 20.263,13	\$ 1.688,59	\$ 240,00	\$ 844,30	\$ 2.461,97	\$ 25.497,99	\$ 25.497,99
Representante de atención de siniestros	1	\$ 378,85	\$ 4.546,22	\$ 378,85	\$ 240,00	\$ 189,43	\$ 552,37	\$ 5.906,86	\$ 5.906,86
<b>Total</b>		\$ 9.179,02	\$ 110.148,30	\$ 9.179,02	\$ 3.360,00	\$ 4.589,51	\$ 13.383,02	\$ 140.659,85	\$ 140.659,85

FONDOS DE RESERVA						
Cargo	Nro. Personas	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Gerente General	1	-	\$ 1.200,00	\$ 1.224,00	\$ 1.248,48	\$ 1.273,45
Gerente de Recursos Humanos	1	-	\$ 800,00	\$ 816,00	\$ 832,32	\$ 848,97
Gerente Administrativo Financiero	1	-	\$ 800,00	\$ 816,00	\$ 832,32	\$ 848,97
Contador General	1	-	\$ 600,00	\$ 612,00	\$ 624,24	\$ 636,72
Asistente administrativo	1	-	\$ 300,00	\$ 306,00	\$ 312,12	\$ 318,36
Mensajero cobrador	1	-	\$ 260,00	\$ 265,20	\$ 270,50	\$ 275,91
Servicios Generales	1	-	\$ 260,00	\$ 265,20	\$ 270,50	\$ 275,91
Gerente de Comercialización	1	-	\$ 800,00	\$ 816,00	\$ 832,32	\$ 848,97
Responsable de seguros de personas	1	-	\$ 400,00	\$ 408,00	\$ 416,16	\$ 424,48
Responsable de área de seguros generales	1	-	\$ 400,00	\$ 408,00	\$ 416,16	\$ 424,48
Responsable de área de seguros de fianzas	1	-	\$ 350,00	\$ 357,00	\$ 364,14	\$ 371,42
Ejecutivo de cuenta	1	-	\$ 400,00	\$ 408,00	\$ 416,16	\$ 424,48
Vendedor	6	-	\$ 1.560,00	\$ 1.591,20	\$ 1.623,02	\$ 1.655,48
Representante de atención de siniestros	1	-	\$ 350,00	\$ 357,00	\$ 364,14	\$ 371,42
<b>Total</b>		-	<b>\$ 8.480,00</b>	<b>\$ 8.649,60</b>	<b>\$ 8.822,59</b>	<b>\$ 8.999,04</b>

TOTAL PROYECCIÓN DE REMUNERACIONES						
Cargo	Nro. Personas	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Gerente General	1	\$ 18.189,60	\$ 19.748,59	\$ 20.138,76	\$ 20.536,74	\$ 20.942,67
Gerente de Recursos Humanos	1	\$ 12.206,40	\$ 13.245,73	\$ 13.505,84	\$ 13.771,16	\$ 14.041,78
Gerente Administrativo Financiero	1	\$ 12.206,40	\$ 13.245,73	\$ 13.505,84	\$ 13.771,16	\$ 14.041,78
Contador General	1	\$ 9.214,80	\$ 9.994,30	\$ 10.189,38	\$ 10.388,37	\$ 10.591,34
Asistente administrativo	1	\$ 4.727,40	\$ 5.117,15	\$ 5.214,69	\$ 5.314,18	\$ 5.415,67
Mensajero cobrador	1	\$ 4.129,08	\$ 4.466,86	\$ 4.551,40	\$ 4.637,63	\$ 4.725,58
Servicios Generales	1	\$ 4.129,08	\$ 4.466,86	\$ 4.551,40	\$ 4.637,63	\$ 4.725,58
Gerente de Comercialización	1	\$ 12.206,40	\$ 13.245,73	\$ 13.505,84	\$ 13.771,16	\$ 14.041,78
Responsable de seguros de personas	1	\$ 6.223,20	\$ 6.742,86	\$ 6.872,92	\$ 7.005,58	\$ 7.140,89
Responsable de área de seguros generales	1	\$ 6.223,20	\$ 6.742,86	\$ 6.872,92	\$ 7.005,58	\$ 7.140,89
Responsable de área de seguros de fianzas	1	\$ 5.475,30	\$ 5.930,01	\$ 6.043,81	\$ 6.159,88	\$ 6.278,28
Ejecutivo de cuenta	1	\$ 6.223,20	\$ 6.742,86	\$ 6.872,92	\$ 7.005,58	\$ 7.140,89
Vendedor	6	\$ 23.574,48	\$ 25.601,17	\$ 26.108,39	\$ 26.625,76	\$ 27.153,48
Representante de atención de siniestros	1	\$ 5.475,30	\$ 5.930,01	\$ 6.043,81	\$ 6.159,88	\$ 6.278,28
<b>Total</b>		<b>\$ 130.203,84</b>	<b>\$ 141.220,72</b>	<b>\$ 143.977,93</b>	<b>\$ 146.790,29</b>	<b>\$ 149.658,90</b>

MOVILIZACIÓN						
Cargo	Nro. Personas	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Gerente General	1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gerente de Recursos Humanos	1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gerente Administrativo Financiero	1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Contador General	1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Asistente administrativo	1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mensajero cobrador	1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios Generales	1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gerente de Comercialización	1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Responsable de seguros de personas	1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Responsable de área de seguros generales	1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Responsable de área de seguros de fianzas	1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ejecutivo de cuenta	1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Vendedor	6	\$ 2.880,00	\$ 2.998,08	\$ 3.121,00	\$ 3.248,96	\$ 3.382,17
Representante de atención de siniestros	1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total</b>		<b>\$ 2.880,00</b>	<b>\$ 2.998,08</b>	<b>\$ 3.121,00</b>	<b>\$ 3.248,96</b>	<b>\$ 3.382,17</b>

## SERVICIOS BÁSICOS

	<b>Agua</b>	<b>Luz</b>	<b>Teléfono/Internet</b>
	<b>Costo m3</b>	<b>Costo Kw/h</b>	<b>Pensión</b>
	\$ 0,08	\$ 0,15	\$ 300,00
<b>Cantidad</b>	150	500	

Inflación 4,10%

<b>Concepto</b>		<b>Año1</b>	<b>Año2</b>	<b>Año3</b>	<b>Año4</b>	<b>Año5</b>
<b>Empresa</b>	<b>Agua</b>	\$ 1.800,96	\$ 1.874,80	\$ 1.951,67	\$ 2.031,68	\$ 2.114,98
	<b>Luz</b>	\$ 900,00	\$ 936,90	\$ 975,31	\$ 1.015,30	\$ 1.056,93
	<b>Teléfono</b>	\$ 3.600,00	\$ 3.747,60	\$ 3.901,25	\$ 4.061,20	\$ 4.227,71
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 6.300,96</b>	<b>\$ 6.559,30</b>	<b>\$ 6.828,23</b>	<b>\$ 7.108,19</b>	<b>\$ 7.399,62</b>

## GASTOS SUMINISTROS DE OFICINA

Concepto	Cantidad anual	Valor Unitario	Costo
Facturas	2	\$ 6,00	\$ 12,00
Recibos	2	\$ 4,00	\$ 8,00
Contratos Polizas	5	\$ 35,00	\$ 175,00
Resma de papel bond	200	\$ 5,00	\$ 1.000,00
Grapadoras	8	\$ 8,00	\$ 64,00
Perforadoras	8	\$ 15,00	\$ 120,00
Papeleras	8	\$ 12,00	\$ 96,00
Esferos	500	\$ 0,15	\$ 75,00
Material de oficina	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2.550,00</b>

## GASTO SUMINISTROS DE LIMPIEZA

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Costo
Desinfectantes	12	\$ 5,00	\$ 60,00
Fundas (paquete 20 fundas)	10	\$ 4,50	\$ 45,00
Jabones (paquete de 3)	12	\$ 21,28	\$ 255,36
Limpiones	12	\$ 1,90	\$ 22,80
Lustres	12	\$ 0,30	\$ 3,60
Lustre para muebles	12	\$ 1,20	\$ 14,40
Escobas	6	\$ 1,50	\$ 9,00
Toallas Pequeñas	6	\$ 3,00	\$ 18,00
Trapeadores	6	\$ 1,80	\$ 10,80
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 438,96</b>