



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Plan de negocios para la creación del seguro de incendio y responsabilidad civil dirigido a los comercios de Guayaquil con el aval de la empresa aseguradora ACE Seguros**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Hervas Egüez, Gabriela Valeria

DIRECTOR: Sarango Lalangui, Paúl Oswaldo, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

2016



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

*Febrero, del 2016*

## **CERTIFICACION DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION**

Magister

Paúl Oswaldo Sarango Lalangui

DOCENTE DE TITULACION

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: “Plan de negocios para la creación del seguro de incendio y responsabilidad civil dirigido a los comercios de Guayaquil con el aval de la empresa aseguradora ACE Seguros” realizado por Hervas Eguez Gabriela Valeria, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, febrero de 2016

f).....

Mgs. Paúl Oswaldo Sarango Lalangui

DIRECTOR

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Hervas Egüez Gabriela Valeria declaro ser autora del presente trabajo de titulación: “Plan de negocios para la creación del seguro de incendio y responsabilidad civil dirigido a los comercios de Guayaquil con el aval de la empresa aseguradora ACE Seguros”, de la Titulación de Ingeniero en Administración de Empresas siendo Paul Sarango Lalangui director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f).....

Autora: Hervas Egüez Gabriela Valeria

Cédula: 1714382544

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a todos mis colegas que trabajan en seguros y que tienen pasión por sus trabajos, siempre pensando en crear productos para la protección del patrimonio de las personas que trabajan para cuidar sus bienes. Es una labor que nos responsabiliza para que la sociedad se encuentre protegida. Cada una de estas páginas de mi tesis las dedico.

A mis colegas

A mis padres

A mi director de Tesis Mgs. Paul Oswaldo Sarango Lalangui

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a Dios que siempre ha sido mi guía para lograr todo lo que me he propuesto con paciencia y fortaleza para hacer realidad mis sueños de culminar mi tesis para lograr graduarme y ser una exitosa profesional.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, a sus profesores y colaboradores quienes con sus enseñanzas y guía profesional han sido parte fundamental en mi desarrollo profesional.

Al Mgs. Paul Sarango con su conocimiento y profesionalismo que ha sabido guiarme en el desarrollo de esta investigación.

Agradezco a mis padres por el apoyo que siempre me han dado para crecer como persona, inculcándome que con empeño y dedicación siempre se logra las metas que nos proponemos, y en especial a mi prima Ma. Isabel por su ayuda, quien con su ejemplo demuestra que se logra todo lo que uno quiere en la vida con trabajo y dedicación.

A mi empresa por el aprendizaje constante de cada día en donde se ha demostrado que el servicio y el desarrollo de nuevos productos enfocados a la necesidad de la sociedad es siempre lo más importante de una empresa exitosa.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA .....	i
CERTIFICACIÓN.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	6
1. MARCO TEORICO.....	6
1.1. Análisis externo.....	7
1.2. Análisis interno.....	12
2. MARCO CONCEPTUAL.....	14
2.1. Negocio.....	15
2.2. Plan de negocios.....	15
2.3. Contrato de seguro.....	15
2.4. Riesgo.....	15
3. MARCO LEGAL.....	16
CAPÍTULO II .....	19
4. ANALISIS EXTERNO DE LA EMPRESA .....	19
4.1. Matriz FODA.....	20
4.2. Macroentorno – análisis PEST.....	22
4.3. Microentorno – cinco fuerzas de Porter.....	23
5. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA.....	26
5.1. Organigrama de la empresa.....	27
5.2. Cadena de valor.....	30
6. INVESTIGACION DE MERCADO .....	31
CAPÍTULO III .....	39
7. ANALISIS ESTRATEGICO .....	39
7.1. La organización.....	40
7.2. Historia y crecimiento de ACE Seguros en Ecuador.....	40

7.3. Misión.....	41
7.4. Visión.....	41
7.5. Valores corporativos.....	41
CAPÍTULO IV.....	43
8. PLAN DE OPERACIONES.....	43
8.1. Aspectos técnicos.....	44
8.2. Procesos de distribución del producto.....	46
8.3. Proceso de cobranza.....	47
CAPÍTULO V.....	49
9. PLAN DE MARKETING LAS 4PS.....	49
9.1. Producto.....	50
9.2. Precio.....	51
9.3. Plaza.....	52
9.4. Promoción.....	53
CAPÍTULO VI.....	56
10. ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO.....	56
10.1. Inversión inicial.....	57
10.2. Presupuesto de ventas.....	57
10.3. Gastos de administración.....	58
10.4. Gastos de publicidad.....	60
10.5. Flujo de efectivo.....	60
10.6. Estado de resultados.....	61
10.7. Evaluación financiera.....	62
10.8. Punto de equilibrio.....	63
CONCLUSIONES.....	64
RECOMENDACIONES.....	65
BIBLIOGRAFÍA.....	66
ANEXOS.....	67
Anexo 1. Formulario de encuesta.....	67
Anexo 2. Desglose de gastos de administración.....	68

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación es una propuesta de un plan de negocios para la compañía ACE SEGUROS S.A., que consiste en un seguro de incendio y/o rayo, terremoto, inundación, daños por agua, colapso de estructura y responsabilidad civil por daños materiales y daños personales a terceros, para los dueños de pequeños y medianos negocios del Ecuador.

Se realizaron 382 encuestas a través de un cuestionario, a los socios de la cámara de la pequeña industria y base de clientes de la compañía. La mayoría de personas encuestadas opina que todo negocio debe contar con un seguro contra incendio y responsabilidad civil, y está dispuesto a pagar un valor monetario por el mismo con coberturas entre \$3.001 y \$5.000 a un costo entre \$51 y \$100; y, por coberturas entre \$8.001 y \$15.000 a un costo entre \$201 y \$500.

Finalmente, el análisis financiero de este proyecto a través del método VAN y TIR concluye que el proyecto es altamente rentable, con una TIR de 55,22%. Se recomienda seguir adelante con el proyecto manteniendo una buena relación con los brokers.

**PALABRAS CLAVES:** seguro de incendio, responsabilidad civil, riesgos catastróficos, coberturas, brokers.

## **ABSTRACT**

This research is a proposed business plan for the company ACE SEGUROS S. A., consisting of a fire, earthquake, flood, water damage, collapse structure and liability for property damage and personal injury to third parties insurance, for owners of small and medium businesses of Ecuador.

382 surveys were conducted through a questionnaire, to members of the chamber of small industry and database of clients of the company. The majority of respondents believe that every business must have fire and civil liability insurance, and is willing to pay a monetary value for this insurance with coverage between \$3,001 and \$5,000 with a cost between \$51 and \$100; and, coverage between \$8,001 and \$15,000 with a cost between \$201 and \$500.

Finally, the financial analysis of this project through the NPV and IRR method concludes that the project is highly profitable, with an IRR of 55.22%. It is recommended to proceed with the project maintaining a good relationship with brokers.

**KEYWORDS:** fire insurance, civil liability, catastrophic risk, coverage, brokers.

## INTRODUCCIÓN

En el país, las microempresas están presentes en las principales actividades económicas. Se ubican, según el número de establecimientos. En comercios prevalecen: los locales de venta de alimentos, artículos varios, muebles y repuestos; restaurantes, bazares, ferreterías, florerías y viveros. En servicios hay plomeros, electricistas, reparadores de equipos electrónicos y gabinetes de belleza; oficinas administrativas, institutos de enseñanza, academias, consultorios, spas y laboratorios. En manufactura predominan: talleres de calzado, sastrerías, modisterías, panaderías, etc.

En el Ecuador no existe una cultura de seguros por falta de conocimiento, ya que existe la creencia de que los seguros son de alto costo y la falsa afirmación de que muchas de las aseguradoras del mercado no les indemnizarían en el caso de un siniestro, según el contrato del seguro. Al no encontrarse con un seguro adecuado y accesible para su economía prefieren tomar el riesgo de no asegurarse.

En este sentido, se ve la necesidad de la implementación de un servicio empaquetado diseñado para la protección de los activos y del trabajador, para diferentes giros de negocios, que les permita a los microempresarios protegerse de cualquier riesgo imprevisto. Está en las manos del microempresario asegurar sus activos y recuperar gran parte de su pérdida en caso de siniestro.

El primer capítulo del presente trabajo de investigación consiste en el marco teórico, conceptual y legal en lo referente al plan de negocios sobre seguro de incendios y responsabilidad civil. El segundo capítulo trata sobre el análisis interno y externo de la empresa así como del estudio de mercado. El tercer y cuarto capítulos se refieren al análisis estratégico y plan de operaciones respectivamente. En el quinto capítulo se elabora un plan de marketing y por último, en el sexto capítulo, se realiza un análisis económico financiero del negocio con su respectivo análisis de sensibilidad.

Los micro seguros son una nueva tendencia que se está ofreciendo en el Ecuador, sin embargo lleva algunos años desarrollándose en Latinoamérica. Las características principales de los mencionados seguros son: cuentan con coberturas limitadas y básicas, de bajos costos, de emisión inmediata, de fácil recaudo y entendimiento tanto para los usuarios como para los vendedores.

Al momento de un siniestro los más afectados son las microempresas, ya que están expuestas a eventos imprevistos de catástrofes de la naturaleza, negligencia por parte de los empleados, delincuencia, entre otros.

Esta investigación permitió conocer las necesidades individuales de los microempresarios para desarrollar productos masivos de seguros de incendio y responsabilidad civil. Al tener su empresa asegurada a un costo asequible se genera confianza en el mercado asegurador y el empresario se siente protegido. Los micro seguros, al igual que los micro créditos, son soluciones de desarrollo en muchos países.

El objetivo general de este trabajo es diseñar el desarrollo de un plan de negocio para la empresa aseguradora ACE Seguros para la creación de un seguro de incendio y responsabilidad civil, aplicable en los comercios de la ciudad de Guayaquil.

Los objetivos específicos son:

- a) Levantar información de fuentes secundarias para identificar la demanda y conocer cuál es el segmento de mercado en el cual se ubicará el negocio.
- b) Realizar un análisis externo e interno del negocio, a fin de definir estrategias de marketing, mercadeo, operaciones con sistemas eficientes y comercialización del producto que apoye el lanzamiento e incentivo de compra por parte de los corredores de seguros, para sus clientes.
- c) Elaborar un estudio financiero del negocio para conocer su rentabilidad.
- d) Elaborar una estrategia comercial con el respaldo de la fuerza comercial de la aseguradora ACE Seguros, para definir cuáles serán las metas de venta para cumplir con la inversión financiera a ejecutar.
- e) Diseñar los aspectos técnicos del producto y los procesos internos y externos.

La delimitación del desarrollo del plan de negocios para el seguro de incendio y responsabilidad civil para los comercios será en la ciudad de Guayaquil, en la cual se centrará la investigación de mercado y el lanzamiento del producto para su venta. Guayaquil, es la ciudad más poblada y más grande de la República del Ecuador. El área urbana de Guayaquil, está comercialmente entre las ciudades más grandes de América Latina. Es además un importante centro de comercio con injerencia a nivel regional en el ámbito comercial, de finanzas, político, cultural, y de entretenimiento.

La ciudad de Guayaquil es sede del 39% de las 1,000 empresas más importantes del Ecuador. De ese grupo de empresas, las compañías pequeñas y medianas representan el

35% de activos, 37% de patrimonio y el 39% de los ingresos. De igual manera, el total de ventas de las empresas guayaquileñas representan el 36% de este grupo de empresas, que son las más importantes del Ecuador (Ekos, 2013).

Con respecto a las técnicas de recolección de información, como técnica primaria constan las encuestas realizadas por muestreo al público objetivo, es decir, a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guayaquil. Según los resultados obtenidos se pudo identificar y evaluar las expectativas y necesidades de dicha población con respecto al nuevo servicio de seguro contra incendios y responsabilidad civil. Entre las técnicas secundarias, este trabajo de investigación se reforzó en la información recolectada de revistas, textos y artículos de Internet.

**CAPÍTULO I**  
**1. MARCO TEORICO**

## 1.1. Análisis externo.

### 1.1.1. Modelo de análisis FODA.

Un buen diagnóstico estratégico sienta las bases para un plan exitoso. La herramienta FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) permite un análisis informativo y rápido al alcance de cualquier pyme.

Las debilidades y fortalezas son los aspectos internos de la empresa o del emprendedor que afectan las posibilidades de éxito de una estrategia; por ejemplo el desconocimiento del mercado, la falta de capital y la inexperiencia suelen ser debilidades de muchos negocios que se inician; mientras que el entusiasmo, la capacidad de trabajo y las ganas de crecer están entre las fortalezas comunes. Una empresa en marcha también tiene debilidades de índole muy diversa según el sector y el equipo de trabajo. Ejemplos habituales son las fallas en la producción, o por el insuficiente marketing o falta de gente adecuada para usar nuevas tecnologías; las fortalezas pueden venir de la mano de la experiencia específica de la alta gerencia, o pueden ser el resultado de otros activos como una base de clientes fieles o un producto muy diferenciado (López, 2013).

Las oportunidades y amenazas surgen del contexto, es decir, de lo que ocurre o puede ocurrir fuera de la empresa. Por lo general estos eventos no pueden ser influenciados, sino que se dan en forma independiente. Un cambio en el marco legal o impositivo, una tendencia en el consumo, la llegada de una nueva tecnología o un cambio de estrategia por parte de un competidor pueden aumentar las posibilidades de éxito (oportunidades) o disminuirlas (amenazas) (López, 2013).

A continuación un resumen del FODA para tener una orientación factible para elegir las estrategias del proyecto que se plantea:

- Estrategia defensiva (mini-mini): Podemos ser blanco de ataque sobre la base de las debilidades que poseemos y es necesario defenderse de ello.
- Estrategia adaptativa (mini-maxi): Las oportunidades siempre están presentes, sin embargo es indispensable una buena preparación y una correcta adaptación.

- Estrategia reactiva (maxi-mini): Siempre existen las amenazas, sin embargo, utilizaremos apropiadamente nuestras fortalezas para superar las dificultades cuando se presenten.
- Estrategia ofensiva (maxi-maxi): Las ventajas que poseemos, nos permiten competir bien y crecer, de acuerdo a nuestras capacidades.

Una vez concluido el análisis FODA, se tiene conocimiento cabal de la situación propia y la del medio, en base a lo cual se puede establecer de una manera bien planificada el futuro negocio.

#### 1.1.2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

De acuerdo a Michael Porter, el modelo de las cinco fuerzas, de Porter, es una herramienta práctica que sirve para hacer un análisis externo de una empresa o de una industria. Porter toma en cuenta las cinco fuerzas que se deben considerar para su funcionamiento:

- Amenaza de la entrada de nuevos competidores.
- Amenaza del ingreso de productos sustitutos.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los consumidores.
- Rivalidad entre competidores existentes.

De esta manera se consigue analizar en una forma global el entorno de la empresa o industria en cuestión y con ese análisis diseñar estrategias proactivas que sirvan para aprovechar las oportunidades que se presenten y obviar las amenazas.

##### 1.1.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Cuando en un sector de la industria hay muchas ganancias y muchos beneficios por explorar entonces no tardarán en llegar nuevas empresas para aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado, y como es obvio lanzarán sus productos, aumentará la competencia y bajará la rentabilidad. Lo mismo sucede con otros sectores mientras se vean atractivos pues las empresas tratarán de sacar provecho a las oportunidades del mercado y maximizar sus ganancias, pero también hay que tener en cuenta que existen barreras de entrada que prácticamente son elementos de protección para las empresas que pertenecen a la misma industria tales como alto requerimiento de capital, altos costos de producción, falta de información, saturación del mercado, etc. La existencia de barreras de entrada viene acompañada con los costos hundidos como la

inversión en activos, costos por estudio de mercado, entre otros. Son costos que una empresa no podrá recuperar cuando decida salir del sector (Villalobos, 2012).

El análisis de este punto permite diseñar estrategias que hagan frente a los competidores, ya sea estableciendo barreras de entrada que impidan su ingreso; una de ellas puede ser abaratar los costos de producción con economías de escala o implementación de tecnologías, además de adquirir mayores conocimientos especializados que den mayor fuerza a la comercialización de nuestros productos, basados en la calidad y el precio, adicional a las facilidades de comercialización que se puedan ofrecer.

#### 1.1.2.2. Amenaza de posibles productos sustitutos.

Un producto sustituto es aquel que satisface las mismas necesidades que un producto en estudio. Constituye una amenaza en el mercado porque puede alterar la oferta y la demanda y más aún cuando estos productos se presentan con bajos precios, buen rendimiento y buena calidad. Los productos sustitutos obligan a las empresas a estar alerta y bien informados sobre las novedades en el mercado ya que puede alterar la preferencia de los consumidores (Villalobos, 2012).

Estos productos sustitutos ponen un tope al precio que hace que los consumidores opten por otro producto que en este caso sustituye al anterior. El análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos exige diseñar estrategias que impidan que las empresas que vendan estos productos entren al mercado; o, en todo caso, aplicar variables que permitan competir con ella de manera favorable.

#### 1.1.2.3. Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores son un elemento muy importante en el proceso de posicionamiento de una empresa en el mercado porque son aquellos que suministran la materia prima para la producción de bienes y va a depender de su poder de negociación que tengan para que vendan sus insumos; es decir mientras más proveedores existan menor es su capacidad de negociación porque hay diferentes ofertas entonces ellos tienden a ceder un poco el precio de sus insumos lo cual es favorable para la empresa. (Villalobos, 2012).

Cuando se analiza el poder de negociación de los proveedores, se permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, en todo caso, estrategias que permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

#### 1.1.2.4. Poder de negociación de los consumidores.

Este tópico toma en cuenta la capacidad de negociación que tienen los consumidores o compradores. Por ejemplo, a menor cantidad de compradores, mayor será su capacidad de negociación, pues al no contar con mucha demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos.

Además del número de compradores que existan, el poder de negociación de ellos puede depender tanto del volumen de compra, de la escasez del producto, de la especialización del mismo, etc. Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores.

El análisis de este tema permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, creando por ejemplo, estrategias para aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.

#### 1.1.2.5. Rivalidad entre competidores existentes.

De acuerdo con Porter, esta quinta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante en una industria porque ayuda a que una empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes. Actualmente en la mayoría de sectores existe la competencia y para derrotarla hay que saber controlar muy bien el macro y microambiente y sobre todo si se quiere sobrevivir en el mercado se tiene que diferenciar del resto y posicionarse sólidamente (Villalobos, 2012).

El análisis que se efectúa de la rivalidad entre competidores permite comparar las ventajas y desventajas con las empresas rivales y en consecuencia planificar adecuadamente las estrategias propias para ofrecer servicios y productos que los consumidores prefieran sobre las de las industrias o empresas competidoras.

#### 1.1.2.6. Modelo de análisis PEST.

Dentro de cualquier proceso de análisis estratégico, para el estudio de aquellos factores generales que afectan al entorno de la empresa, se encuentra la matriz PEST, abreviatura de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos (aunque se pueden incorporar

más factores como el legal, ecológico, etc.). Esta matriz esta específicamente diseñada para analizar los cambios sufridos en el entorno, que afectarán a una empresa o unidad de negocio. De este modo, al analizar cómo cambian estos factores, las empresas pueden diseñar sus estrategias para adaptarse, defenderse o aprovecharse de las grandes tendencias que afectaran a todo el sector o mercado (Gómez-Zorrilla Sanjuan, 2013).

Figura 1. Análisis PEST.

<b>Asunto del Análisis PEST: Coloca aquí el punto de vista y el mercado</b>	
<b>Políticos</b>	<b>Económicos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Temas sobre el medio ambiente y ecológicos</li> <li>✓ Legislación actual donde reside el mercado local</li> <li>✓ Legislación internacional</li> <li>✓ Disposiciones y procesos regulatorios</li> <li>✓ Políticas gubernamentales</li> <li>✓ Términos y acuerdos con el Gobierno</li> <li>✓ Políticas comerciales</li> <li>✓ Fondos, promociones e iniciativas</li> <li>✓ Lobbies del mercado local y grupos de presión</li> <li>✓ Grupos de presión internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Situación económica local</li> <li>✓ Tendencias de la economía local</li> <li>✓ Economías internacionales y sus tendencias</li> <li>✓ Temas impositivos generales</li> <li>✓ Impuestos específicos para tus productos / servicios</li> <li>✓ Temporadas / Temas relacionados con la época del año</li> <li>✓ Ciclos de los mercados</li> <li>✓ Factores específicos del rubro</li> <li>✓ Rutas del mercado y tendencias sobre distribución</li> <li>✓ Referentes de los consumidores finales</li> <li>✓ Tasas de interés y porcentajes de rentabilidad.</li> </ul>
<b>✓ Sociales</b>	<b>✓ Tecnológicos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tendencias sobre el estilo de vida</li> <li>✓ Demografía</li> <li>✓ Actitudes y opiniones del consumidor</li> <li>✓ Puntos de vista de los medios</li> <li>✓ Cambios en las leyes que afecten factores sociales</li> <li>✓ Imagen de marca, de la firma y de la tecnología</li> <li>✓ Patrones de compra de los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollo de tecnologías competitivas</li> <li>✓ Financiación para investigación</li> <li>✓ Tecnologías asociadas y dependientes</li> <li>✓ Tecnologías y soluciones de reemplazo / sustitutivas</li> <li>✓ Información y comunicaciones</li> <li>✓ Mecanismos / Tecnología de compra de los consumidores</li> <li>✓ Leyes sobre tecnología</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ consumidores</li> <li>✓ Modas y modelos de rol</li> <li>✓ Eventos e influencias principales</li> <li>✓ Acceso a las compras y tendencias</li> <li>✓ Factores étnicos y religiosos</li> <li>✓ Propaganda y publicidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Potencial de innovación</li> <li>✓ Acceso a la tecnología, patentes y marcas</li> <li>✓ Temas sobre propiedad intelectual</li> </ul>
--	---

Fuente: (Gómez-Zorrilla Sanjuan, 2013)

## 1.2. Análisis interno

Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y dar soporte post venta de un determinado producto o servicio a sus clientes. Estas actividades forman parte de todas las empresas independientemente de su tamaño y forman parte de la cadena de valor de la misma. La cadena de valor de una empresa son todas aquellas actividades que forman parte de la misma, desde el abastecimiento de materia prima hasta la entrega del producto a los clientes. Según Michael Porter podemos dividir estas actividades en 5 actividades primarias y 4 de apoyo (Conrado, 2011).

Figura 2. Modelo de cadena de valor.

<b>Actividades de soporte</b>				
<b>Infraestructura de la empresa</b>				
(Ej: financiación, planificación, relación con inversores)				
<b>Gestión de recursos humanos</b>				
(Ej: reclutamiento, capacitación, sistema de remuneración)				
<b>Desarrollo de tecnología</b>				
(Ej: diseño de productos, investigación de mercado)				
<b>Compras</b>				
(Ej: componentes, maquinarias, publicidad, servicios)				
<b>Logística Interna</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística externa</b>	<b>Marketing y ventas</b>	<b>Servicios post ventas</b>
(Ej: almacenamiento de materiales, recepción de datos, acceso de clientes)	(Ej: montaje, fabricación de componentes, operaciones de sucursal)	(Ej: procesamiento de pedidos, manejo de depósitos, preparación de informes)	(Ej: fuerza de ventas, promociones, publicidad, exposiciones, presentaciones de propuestas)	(Ej: instalación, soporte al cliente, resolución de quejas, reparaciones)

Fuente: (Conrado, 2011)

Según (Kume, 2014) las actividades primarias o de línea son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto:

- *Logística interior (de entrada)*: actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.
- *Operaciones*: actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.
- *Logística exterior (de salida)*: actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.
- *Mercadotecnia y ventas*: actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.
- *Servicios*: actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación y mantenimiento del mismo.

Las actividades de apoyo o de soporte son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias (Kume, 2014):

- *Infraestructura de la empresa*: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas y la contabilidad.
- *Gestión de recursos humanos*: actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- *Desarrollo de la tecnología*: actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar a las demás actividades.
- *Aprovisionamiento*: actividades relacionadas con el proceso de compras.

La cadena de valor, al separar las actividades de una empresa, realiza un óptimo análisis de su funcionamiento interno, dando como resultado la identificación de fuentes existentes, así como las ventajas competitivas posibles con el objetivo de mejorar los costos.

Pero lo más esencial de una cadena de valor es sacar el mayor provecho posible a cada una de las actividades analizadas por separado, minimizando los costos con el propósito final de obtener mayores márgenes de utilidad.

## **2. MARCO CONCEPTUAL**

Con el propósito de unificar significados de algunos términos utilizados en el presente estudio, a continuación se definen estos términos:

### 2.1. Negocio.

El término negocio proviene del latín *negotium*, un vocablo formado por *nec* y *otium* (“lo que no es ocio”). Se trata de la ocupación, el trabajo o el quehacer que se realiza con fines lucrativos. El negocio es una operación de cierta complejidad, relacionada con los procesos de producción, distribución y venta de servicios y bienes, con el objetivo de satisfacer las diferentes necesidades de los compradores y beneficiando, a su vez, a los vendedores. En la modernidad, la administración de dichas funciones productivas está a cargo de empresarios y propietarios individuales, quienes a su vez se encargan de organizar y dirigir las industrias, buscando obtener un beneficio económico del negocio.

(Documento sitio web/<http://definición.de/seguro>, 2014).

### 2.2. Plan de negocios.

Un plan de negocios es una guía para el emprendedor o empresario. Se trata de un documento donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias que serán implementadas, tanto para la promoción como para la fabricación, así como si se tratara de un producto. (Documento sitio web/<http://definición.de/seguro>, 2014).

### 2.3. Contrato de seguro.

Existen obligaciones y derechos recíprocos para el asegurador y el asegurado. La intención del asegurado es obtener una protección económica de sus bienes o de las personas que pudieran sufrir daños, mientras que el negocio para el asegurador es el cobro de la prima (Documento sitio web/<http://definición.de/seguro>, 2014).

### 2.4. Riesgo.

Riesgo es un término proveniente del italiano, idioma que, a su vez, se lo adoptó de una palabra del árabe clásico que podría traducirse como “lo que depara la providencia”. El término hace referencia a la proximidad o contingencia de un posible daño. (Documento sitio web/<http://definición.de/seguro>, 2014).

### **3. MARCO LEGAL**

**Para** la implementación e innovación de los seguros para las microempresas, se deberá revisar los aspectos legales, políticos y normas que exige la Superintendencia de Bancos y Seguros, y de acuerdo a esto diseñar el nuevo producto, considerando las leyes actuales que exigen tener pólizas de seguro para obtener el permiso de funcionamiento.

Todas las coberturas y condiciones a ser consideradas en el producto son aprobadas por la superintendencia bancos y seguros, según la reglamentación legal que las aseguradoras deben seguir para tener el permiso legal de entregar pólizas de seguro con coberturas que protejan los riesgos asegurados.

Según la página web del Cuerpo de Bomberos, la entidad encargada para este tipo de riesgos indica que los requisitos básicos para un local comercial son: tener un extintor, lámparas de emergencia, sensores de humo, instalaciones eléctricas en buen estado y apertura de las puertas en sentido de evacuación es decir de adentro hacia afuera (Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil, 2014).

Un incendio estructural es el que se produce en casas, edificios y locales comerciales, entre otros, y cuyos eventos son de alta magnitud que solamente pueden ser controlados por los bomberos. Entre las principales causas de estos incendios se encuentran los accidentes domésticos, fallas eléctricas, manipulación inadecuada de líquidos inflamables, fuga de gases combustibles, acumulación de basura, velas y cigarrillos mal apagados, artefactos de calefacción en mal estado y cuando los niños juegan con fósforos, entre otros (El Telegrafo, 2013).

Según la Ordenanza Municipal 308, los locales comerciales deben obtener anualmente un permiso de funcionamiento conocido como LUAE, en el cual se incluye la certificación del Cuerpo de Bomberos que garantiza que ese establecimiento cuenta con las normas de seguridad requeridas para la prevención de incendios.

Los comercios son inspeccionados una vez al año, pero también se hacen operativos semanales en varios puntos de la ciudad, con énfasis en las discotecas y bares, donde se verifica el aforo del lugar.

Los locales se dividen en tres grupos: unos de riesgo mínimo, que corresponde a aquellos lugares pequeños en extensión y que además se dedican a actividades comerciales que no tienen riesgos, como las tiendas de abarrotes.

En un segundo nivel entran los comercios que por su extensión y su actividad tienen un riesgo mediano de incendios y pueden ser: restaurantes y discotecas medianas, entre otros. Un tercer nivel ocupa aquellos sitios considerados con riesgo alto, en el que se encuentran las industrias.

Entre los requisitos básicos de seguridad que debería tener un local comercial para funcionar adecuadamente están el extintor, una lámpara de emergencias y un sensor de humo. Pero las industrias o fábricas deben cumplir con todo un sistema de seguridad más elaborado.

En el mes de septiembre del año 2014 por parte de la Secretaría General de Riesgos se emitió un decreto ministerial Acuerdo No. SGR-018-2013 para los cuerpos de bomberos adscritos a la Secretaría General de Riesgos, exigiendo a todo comercio que, obtenga el permiso de funcionamiento de bomberos, deberá tener vigente una póliza de incendio y una póliza de responsabilidad civil, con lo cual el asegurado se encuentre protegido contra cualquier eventualidad de catástrofes que pueda sufrir considerando pérdidas materiales y daños a terceros.

## **CAPÍTULO II**

### **4. ANALISIS EXTERNO DE LA EMPRESA**

#### 4.1. **Matriz FODA.**

El análisis FODA se realizó específicamente sobre el nuevo servicio diseñado por ACE Seguros, un seguro de incendio y responsabilidad civil, dirigido a los comercios de la ciudad de Guayaquil.

##### 4.1.1. **Fortalezas.**

- El producto de seguro de incendio y responsabilidad civil, es versátil ya que está diseñado para todo tipo de negocio, ya sea pequeño o mediano, que se adapta a sus necesidades específicas.
- Este producto protege el patrimonio y activos del emprendedor o empresario contra daños causados por incendio, inundación, etc.
- El producto es de fácil comercialización con diferentes planes para ofrecer según el valor de cobertura deseado.
- El producto dispone de precios accesibles para todo comerciante.
- El producto cuenta con el respaldo de la tercera mejor aseguradora a nivel país y la sexta a nivel mundial, ACE Seguros.
- Es un producto de fácil adquisición a través de una solicitud sencilla en la cual se escoge el plan que más le conviene al cliente.

##### 4.1.2. **Oportunidades para vender el servicio.**

- Los negocios de la ciudad de Guayaquil son propensos a sufrir incendios e inundaciones, ya que hay casas de estructura de madera y también debido a los 4 metros de altura sobre el mar.
- Cuando existen daños a terceros los costos médicos son extremadamente altos.
- Los costos de reparación de infraestructura son muy caros.
- En la ciudad de Guayaquil existe un mercado creciente de pymes, los cuales son clientes potenciales para adquirir el producto.

##### 4.1.3. **Debilidades.**

- ACE Seguros no cuenta con canales de comercialización directa, vende sus servicios a través de brokers.
- El servicio excluye bodegas, distribuidoras y construcciones mixtas o de madera.

- Puede haber demora en la emisión de las pólizas debido a la lentitud del sistema informático.

#### 4.1.4. Amenazas.

- Carencia de cultura de seguros en el país, las personas no están acostumbradas a comprar seguros porque piensan que la posibilidad de que les suceda algún siniestro es muy remota.
- Falta de apoyo por parte de la ley, que no exige de manera obligatoria adquirir seguros.
- La competencia podría lanzar al mercado un servicio de iguales condiciones y con precios más competitivos.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El producto de seguro de incendio y responsabilidad civil, es versátil ya que está diseñado para todo tipo de negocio, ya sea pequeño o mediano, que se adapta a sus necesidades específicas.</li> <li>• Este producto protege el patrimonio y activos del emprendedor o empresario contra daños causados por incendio, inundación, etc.</li> <li>• El producto es de fácil comercialización con diferentes planes para ofrecer según el valor de cobertura deseado.</li> <li>• El producto dispone de precios accesibles para todo comerciante.</li> <li>• El producto cuenta con el respaldo de la tercera mejor aseguradora a nivel país y la sexta a nivel mundial, ACE Seguros.</li> <li>• Es un producto de fácil adquisición a través de una solicitud sencilla en la cual se escoge el plan que más le conviene al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los negocios de la ciudad de Guayaquil son propensos a sufrir incendios e inundaciones, ya que hay casas de estructura de madera y también debido a los 4 metros de altura sobre el mar.</li> <li>• Cuando existen daños a terceros los costos médicos son extremadamente altos.</li> <li>• Los costos de reparación de infraestructura son muy caros.</li> <li>• En la ciudad de Guayaquil existe un mercado creciente de pymes, los cuales son clientes potenciales para adquirir el producto.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ACE Seguros no cuenta con canales de comercialización directa, vende sus servicios a través de brokers.</li> <li>• El servicio excluye bodegas, distribuidoras y construcciones mixtas o de madera.</li> <li>• Puede haber demora en la emisión de las pólizas debido a la lentitud del sistema informático.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de cultura de seguros en el país, las personas no están acostumbradas a comprar seguros porque piensan que la posibilidad de que les suceda algún siniestro es muy remota.</li> <li>• Falta de apoyo por parte de la ley, que no exige de manera obligatoria adquirir seguros.</li> <li>• La competencia podría lanzar al mercado un servicio de iguales condiciones y con precios más competitivos.</li> </ul>

## **4.2. Macro entorno – análisis PEST.**

De la entrevista que se realizó al Gerente Comercial de la empresa ACE Seguros, al señor Carlos Willson el 17 de noviembre de 2014, se identificaron los factores siguientes:

### **4.2.1. Factores políticos.**

- El gobierno ecuatoriano adquirió dos aseguradoras, Seguros Sucre y Seguros Rocafuerte, que se focalizarán en los seguros públicos. En caso que el gobierno decida confirmar que el seguro de incendio y responsabilidad civil para todos los comercios sea obligatorio y que lo puedan vender sólo las aseguradoras públicas, se afectaría la venta del nuevo servicio; caso contrario no se tiene este riesgo ya que el mencionado servicio va dirigido a comercios privados.
- Según el código monetario y financiero que aprobó la asamblea, se solicita un capital mínimo legal para la constitución de las compañías que conforman el sistema de seguros y que deberá ser de \$8 millones de dólares. Para el caso de las compañías que operan en seguros y reaseguros, el capital deberá ser de \$13 millones de dólares. En este caso, ACE Seguros tiene un capital de \$60 millones de dólares, permitiéndole permanecer en el mercado asegurador ecuatoriano.

### **4.2.2. Factores económicos.**

- Han ingresado al mercado asegurador ecuatoriano compañías multinacionales que son competencia directa de ACE Seguros, como Mapfre, Liberty y QBE, que son las que compraron compañías aseguradoras nacionales. Estas aseguradoras aumentan el nivel de competencia que existe en el mercado.
- Guayaquil es una ciudad que gira entorno a los pequeños comerciantes, su creatividad por abrir puntos de venta para comercializar todo tipo de productos, convierte a la ciudad en la más próspera del país. Tiendas, despensas, bazares, boutiques, peluquerías, mini mercados, panaderías entre otros son los que más hay en la urbe.
- Los comerciantes, en su presupuesto anual, designan un valor para el pago de los seguros, demostrando la capacidad de adquirir el servicio de seguros que les permita proteger su negocio, que es su patrimonio.
- Según el INEC, Ecuador cerró el 2014 con una inflación de 3,67% anual, que significó un alza frente al 2,70% del 2013. En el 2015, la inflación mensual de marzo pasado se ubicó en 0,41% frente al 0,70% del mismo mes del 2014. En el tercer mes del año, en

cambio, la inflación anual fue de 3,76% en comparación al 3,11% que registró ese mes el 2014.

- Según el Banco Central del Ecuador, la tasa de interés activa efectiva vigente máxima para productivo PYMES y comercial ordinario es de 11.83%. Para productivo empresarial y comercial prioritario empresarial es del 10.21%. Por otra parte, la tasa para productivo corporativo y comercial prioritario corporativo es del 9.33%.

#### 4.2.3. Factores sociales.

- Actualmente, nuestra sociedad cada vez es más consciente que su patrimonio debe encontrarse protegido contra cualquier eventualidad y tiene mayor confianza en los seguros, mucho más si es de una multinacional de la que saben que su capacidad de pago en el caso de un reclamo es mucho mayor.
- El nuevo servicio va dirigido al sector comerciante de clase media-alta y alta, ya que la mayoría de personas en estas clases sociales son dueños de sus propios negocios.
- Los comerciantes necesitan de un seguro en caso de aplicar a un producto financiero en la banca tradicional, ya que es uno de los requisitos para que su crédito sea aprobado.

#### 4.2.4. Factores tecnológicos.

- Para la emisión de la póliza, ACE seguros ya cuenta con un sistema informático llamado SIS, el cual permite emitir facturas y pólizas de acuerdo a las condiciones particulares del producto.
- Para comunicar a los brokers del producto se lo hace a través de correos electrónicos y presentaciones personales que estarían a cargo del personal comercial de ACE.
- La empresa cuenta con una plataforma de información, con la cual puede estar al tanto de información estadística de los clientes y de los riesgos asegurados.
- Asimismo, ACE tiene acceso a un sistema de información llamado “risk browser”, el cual brinda información sobre los riesgos de desastres naturales en el país.

### 4.3. Micro entorno – cinco fuerzas de Porter.

#### 4.3.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

- La posibilidad de entrada de nuevos competidores es baja porque la nueva ley del código monetario para banca y seguros exige al menos \$8 millones de dólares de capital para que una compañía de seguros pueda entrar en funcionamiento en el país.
- ACE Seguros, al ser una compañía multinacional y con reconocimiento por ser una aseguradora de prestigio a nivel mundial, cuenta con la lealtad de sus clientes.

#### 4.3.2. Rivalidad entre competidores existentes.

- Es alta, debido a que muchos clientes conocen de los productos y servicios de seguros que ofrecen otras aseguradoras y muchos clientes son leales a su marca, principalmente a las aseguradoras que se encuentran en el mercado de seguros pymes como son: Seguros Equinoccial, QBE, Liberty, Generali del Ecuador.
- La diversidad de aseguradoras que tiene el mercado nacional es alta, tanto así que Guayaquil tiene compañías aseguradoras multinacionales que ofrecen gran variedad de seguros, en el cual han encontrado un nicho de mercado para comercializar seguros para pymes y micro seguros.

#### 4.3.3. Poder de negociación de los consumidores o clientes.

- Es bajo, porque los consumidores no están agrupados u organizados, no tienen el poder de negociación, pagarían el valor del seguro dispuesto por ACE Seguros para el nuevo servicio.

#### 4.3.4. Poder de negociación de los proveedores.

- Es bajo, debido a que es un servicio y por ende no requiere de proveedores.

#### 4.3.5. Amenaza de productos y servicios sustitutos.

- Es alta, ya que existen en el mercado diversos sistemas contra incendios y seguridades que protegen los bienes de los comercios.
- De igual manera, se hallan otros servicios similares que se ofrecen en el mercado, aseguradoras que venden seguros para comercios que también son especialistas en seguros para pymes.

Tabla 1. Resumen del análisis y determinación del atractivo de la industria.

<b>AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES</b>		<b>Muy Poca</b>	<b>Poca</b>	<b>Neutral</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy Alta</b>	
Economías de escala	Pequeña		X				Grande
Lealtad de marca	Baja					X	Elevada
Costos que incurre el cliente para cambiar de proveedor	Bajo				X		Elevado
Acceso a canales de distribución de la industria	Amplio				X		Restringido
Protección del Gobierno	Inexistencia	X					Elevado
<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>							
Características del producto	Genérico				X		Producto único
Diversidad de competidores	Elevada				X		Baja
Valor de la marca	Grandes					X	Bajos
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES</b>							
Cantidad de clientes	Pocos		X				Muchos
Disponibilidad de sustitutos	Muchos				X		Pocos
Costos por sustituir clientes	Bajos			X			Altos
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</b>							
Cantidad de proveedores	Pocos	X					Muchos
Costos por cambio de proveedor	Elevado	X					Bajo
Sensibilidad del comprador al precio	Elevada	X					Baja
Contribución de los proveedores en la calidad final del producto	Elevada	X					Pequeña
Productos sustitutos existentes	Baja	X					Elevado
<b>AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS</b>							
Disponibilidad de sustitutos	Grande				X		Pequeña
Costo de cambio de producto	Bajos				X		Elevado
Precio de los productos sustitutos	Elevado				X		Bajo
Nivel de calidad	Bajo					X	Elevada
Nivel de diferenciación del producto percibido	Bajo					X	Elevada

Fuente: Elaboración propia.

## **5. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA**

La idea de crear este producto de seguro, se debe a la necesidad de los comercios de la ciudad de Guayaquil para precautelar su patrimonio, que es su negocio. Las probabilidades de un incendio o inundación de un local son medianamente altas, debido a que los locales comerciales se encuentran contruidos sin contar con las seguridades necesarias. Es un producto diseñado también para respaldar al comerciante en el caso de provocar un daño material o físico a terceras personas. El mejor respaldo que tendría el comerciante propietario de su negocio al adquirir este seguro, es que la aseguradora ACE Seguros que es una de las más grandes de Latinoamérica y del mundo, es que se garantiza el pago en efectivo en el momento de la ocurrencia de un siniestro o evento catastrófico que afecte al negocio.

#### 5.1. Organigrama de la empresa.

El negocio funcionará a través de la empresa de ACE seguros, cuyos representantes legales son el presidente ejecutivo de ACE Seguros Ecuador. El servicio está a cargo del departamento de PBI: Personal Business Insurance, que es una línea de negocio dentro de ACE que se encarga de todos los seguros individuales, siendo el personal dentro de esta línea de negocio especialistas en seguros para pymes.

El mencionado departamento cuenta con una gerente de la línea de negocio y 5 ejecutivos de cuenta para atender todos los requerimientos de clientes directos y principalmente de los brokers, quienes son los que comercializan el producto. Adicionalmente, se cuenta con el departamento de operaciones que tiene la facultad de la emisión de pólizas y la entrega al cliente. El proceso se completa con el departamento de cobranzas que es el encargado de cobrar las primas correspondientes que el cliente paga por el servicio comprado. Es importante indicar que la aseguradora tiene un departamento de siniestros que se encarga de atender los reclamos de los clientes al momento de sufrir una eventualidad.

##### 5.1.1. Funciones del gerente.

El gerente de la línea de negocio PBI, está a cargo de precautelar la correcta suscripción de los riesgos, controlando que los valores que se cobren por el producto sean los adecuados para tener la capacidad de pago en el caso de siniestros. Mantiene la relación comercial con los brokers para que sean los aliados comerciales que vendan el producto, son alianzas estratégicas para que el producto sea distribuido a todos los comercios de la ciudad.

Las funciones principales del gerente de la línea de negocio PBI son:

- Precautelar que el producto se convenga bajo los lineamientos de suscripción de la línea de negocio, la cual ha sido previamente autorizada.
- Gestionar nuevos negocios para el cumplimiento del presupuesto de ventas.
- Controlar, supervisar y mantener la buena relación con los brokers como aliados estratégicos importantes para la distribución del producto.
- Dirigir una adecuada capacitación a los brokers sobre el producto y sus beneficios, para que ellos den a conocer al cliente final.

#### 5.1.2. Funciones del departamento de emisión.

Emite las pólizas con la información que el ejecutivo de PBI le entrega, es decir maneja la documentación con la orden de emisión del bróker. Primero se factura la póliza, segundo se emite la póliza con las condiciones particulares del producto y tercero se entrega la póliza al bróker. Es importante indicar que el bróker es el responsable directo para la entrega de la póliza al cliente, ya que fue la persona que vendió el producto de ACE.

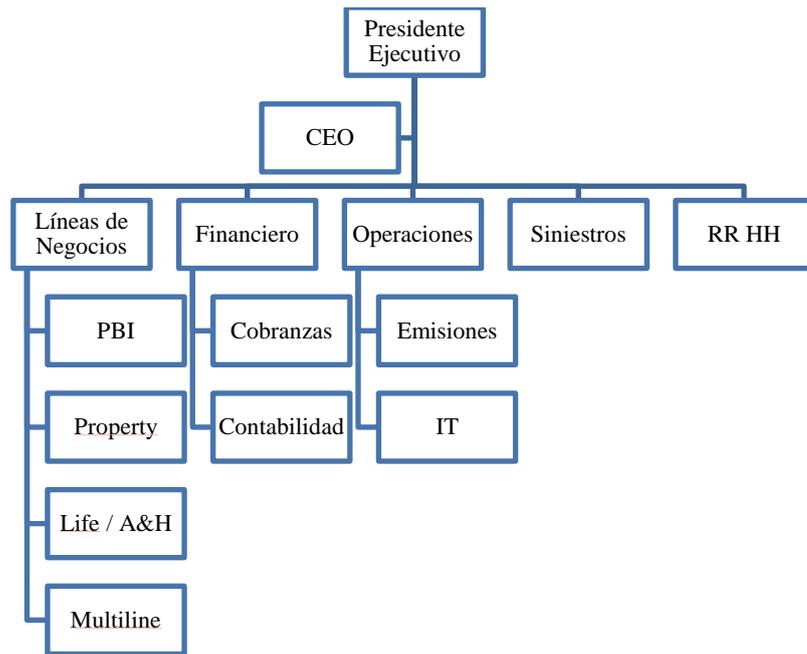
#### 5.1.3. Funciones del departamento de cobranzas.

Es el encargado de cobrar las primas generadas por la venta del producto, sea en efectivo, tarjeta de crédito o débito a la cuenta. Este departamento también se encarga del pago de las comisiones a los brokers, ya que ellos reciben comisiones por la venta de cada póliza.

#### 5.1.4. Funciones del departamento de siniestros.

Liquida los siniestros que se presentan, pero previo a ello se realiza una revisión a través de una inspección del lugar que haya sufrido el accidente, y en el cual se constará si hubo daños materiales o personales en caso de responsabilidad civil. Asimismo, contrata ajustadores de siniestros quienes son las personas que acuden al lugar del suceso para comprobar el siniestro y ajustar los costos de reparación.

Figura 3. Organigrama.



Fuente: Elaboración propia.

## 5.2. Cadena de valor.

Tabla 2. Cadena de Valor.

<b>INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA</b>				
ACE Seguros cuenta con oficinas ubicadas en los pisos 15 y 16 de la Torre A del Edificio WTC (World Trade Center), en la ciudad de Guayaquil. Además, posee salas de reuniones para los brokers.				
<b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>				
Selección y contratación de personal mediante contrato y afiliación al seguro social, pago de todos los beneficios de ley, bonificaciones, ambiente de trabajo saludable. La empresa fue premiada en el año 2014 como el 2do lugar del Great Place to Work, reconocimiento por su labor con el personal de la empresa.				
<b>DESARROLLO DE TECNOLOGÍA</b>				
Uso de sistemas de primera categoría para procesar la emisión de pólizas, cobranza de las primas y principalmente en la atención de los reclamos que se presenten.				
<b>COMPRAS</b>				
ACE provee de los insumos necesarios para todos los departamentos, como por ejemplo papel bond, tintas para impresora, sobres membretados, etc.				
<b>LOGÍSTICA INTERNA</b>	<b>OPERACIONES</b>	<b>LOGÍSTICA EXTERNA</b>	<b>MARKETING Y VENTAS</b>	<b>SERVICIOS</b>
Recepción de órdenes de emisión de pólizas	Emisión y facturación de pólizas	Despacho de la póliza por parte del bróker	Promociones a través de elaboración de trípticos con el detalle del producto	Servicio al cliente por parte de los ejecutivos de PBI
Atención a los Brokers	Cobranzas		Precios	Reclamos
	Siniestros		Publicidad	Garantías
	Limpieza		Mercaditos	
	Mantenimiento		Fidelización del cliente	

Fuente: Elaboración propia.

## **6. INVESTIGACION DE MERCADO**

En relación a la oferta, existen al momento 43 aseguradoras en el mercado quienes ofrecen todo tipo de productos y servicios, de las cuales sólo 5 son especialistas en ofrecer seguros para comercios pymes, los cuales son comercializados de manera directa o a través de brokers. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2014)

Actualmente en el mercado ninguna compañía aseguradora está presentando un producto igual al que ACE Seguros está sacando, para ofrecer a las pequeñas y medianas empresas con cobertura solo para incendio y responsabilidad civil. En el mercado existen productos similares empaquetados para pymes pero con otro tipo de coberturas y enfocados a comercios de grandes pymes.

Con respecto a la demanda, se conoce por experiencia que existen comerciantes conscientes de la necesidad de contar con un seguro que les proteja contra cualquier eventualidad, y están dispuestos a pagar por el que les garantice estar protegidos. En la encuesta realizada se obtuvo un 31,41% que reveló que no tiene dicho seguro, lo cual demuestra que existe un nicho de mercado desatendido y más que todo descubierto de protección.

El mercado potencial son las microempresas de la ciudad de Guayaquil, de las cuales la mayoría no cuenta con seguro. No existe una cultura de seguros en la mencionada ciudad debido a la falta de conocimiento y de prevención por parte de los comerciantes. Se tiene la idea generalizada de que el seguro es costoso y no cumple con los pagos en caso de reclamos.

Adicionalmente, las aseguradoras se han concentrado más en negocios corporativos que en negocios pequeños y medianos negocios como son las pymes, que es un sector desatendido en el cual el riesgo es elevado porque no consideran la alta probabilidad de sufrir un siniestro a causa de eventos de la naturaleza o accidentes debido al giro del negocio.

La investigación de mercado fue realizada con información de fuentes primarias, es decir a través de entrevistas y encuestas (Anexo 1). En base a los resultados obtenidos se pudo identificar y evaluar las expectativas y necesidades de dicha población con respecto a la nueva propuesta de negocio.

El tamaño de la población objeto de estudio es aproximadamente de 81.598 microempresas de la ciudad de Guayaquil. El tamaño de la muestra para realizar las encuestas se estimó a

partir de dicha población mediante el sistema del muestreo aleatorio simple, que se realiza utilizando la siguiente fórmula para población finita:

$$n = \frac{(Z)^2(N)(p)(q)}{(e)^2(N - 1) + (z)^2(p)(q)}$$

Dónde:

n = tamaño necesario de la muestra.

Z = margen de confiabilidad (para este caso: 95% de confiabilidad, Z = 1,96).

e = margen de error (se espera que no sea superior a 5%)

p = 0,5 (se decide trabajar en condiciones desfavorables de muestreo).

q = 0,5

N= tamaño de la población, que en este caso son 81.598 microempresas.

$$n = \frac{(1,96)^2(81.598)(0,5)(0,5)}{(0,05)^2(81.598 - 1) + (1,96)^2(0,5)(0,5)} = 382$$

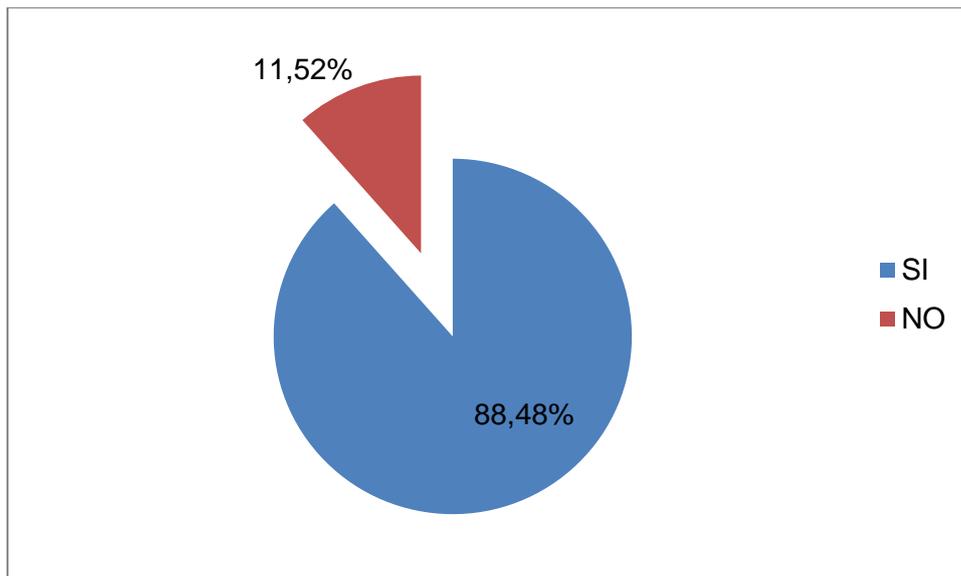
De esta manera queda definida una muestra de 382 microempresas ubicadas en la ciudad de Guayaquil. Se escogieron 48 empresas de cada uno de los siguientes sectores: venta de alimentos y restaurantes; bazares y artículos varios; oficinas administrativas; institutos de enseñanza y academias; consultorios, spas y laboratorios; ferreterías y materiales de construcción; venta de muebles y repuestos; y, 46 empresas del sector florerías y viveros.

A través de la cámara de comercio de Guayaquil, se accedió a la base de clientes pymes que se encontraron disponibles y dispuestos para cooperar con la encuesta que se les realizó.

A continuación se detallan de los resultados de la encuesta.

Pregunta 1. ¿Cree usted que todo negocio comercial deba tener un seguro contra incendio y responsabilidad civil en la ciudad de Guayaquil? (de respuesta obligada).

Figura 4. Resultados de la pregunta 1.

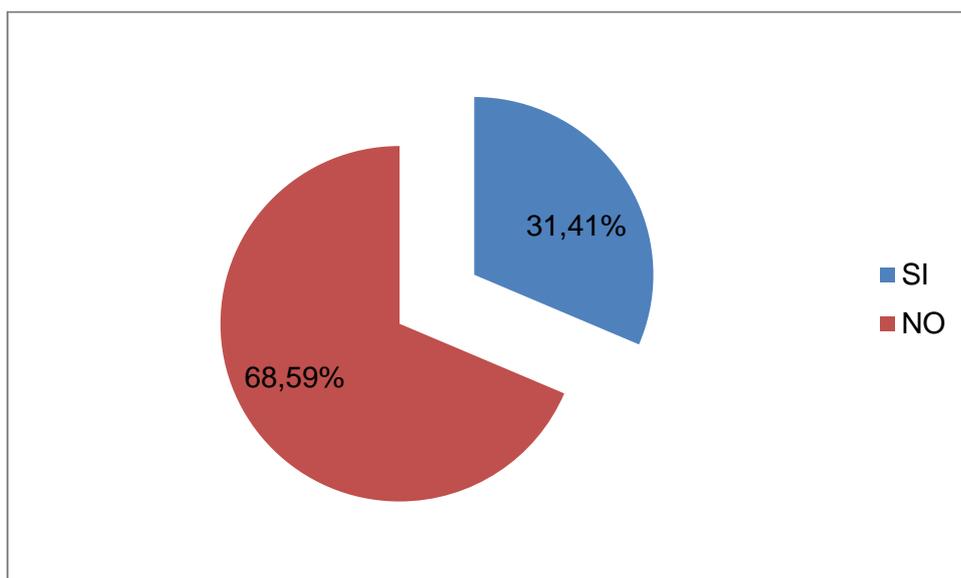


Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la figura 4, la mayoría de las microempresas, con un 88,48%, opinan que todo negocio debe contar con un seguro contra incendio y responsabilidad civil. Este resultado demuestra que la mayoría de las empresas están conscientes de los riesgos de un siniestro, así como de la seguridad de las personas involucradas en el negocio, tanto empleados como clientes.

Pregunta 2. ¿Tiene seguro contra incendio y responsabilidad civil (daños a terceros) su negocio?.

Figura 5. Resultados de la pregunta 2.

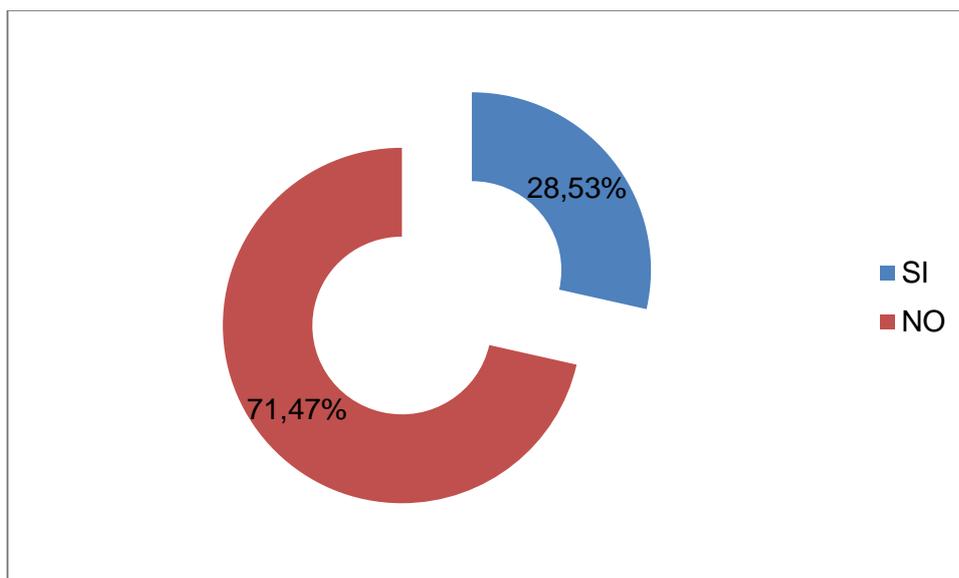


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la figura 5, el 31,41%, ya cuenta con seguro contra incendio y responsabilidad civil. Sin embargo, un gran porcentaje del 68,59% carece del mencionado seguro; en este sentido, se presenta un mercado potencial insatisfecho.

Pregunta 3. ¿Alguna vez su negocio ha sufrido un accidente o percance que haya afectado sus activos?

Figura 6. Resultados de la pregunta 3.

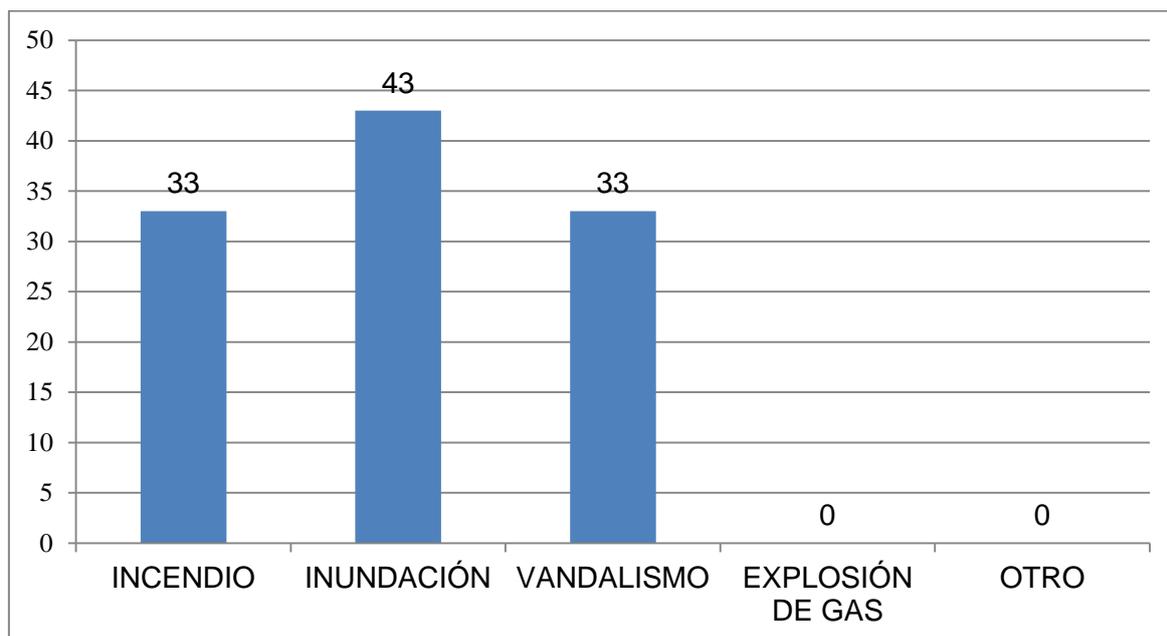


Fuente: Elaboración propia.

Según la figura 6, la mayoría de microempresas, con un 71,47%, no ha sufrido eventos que hayan afectado sus activos, mientras que un 28,53% sí han sido afectadas por algún percance o accidente afectando sus activos. Este resultado sirve para compararlo contra la tasa de siniestralidad histórica de ACE Seguros.

Pregunta 4. Si su respuesta es "SI", por favor indique qué tipo de percance o accidente.

Figura 7. Resultados de la pregunta 4.

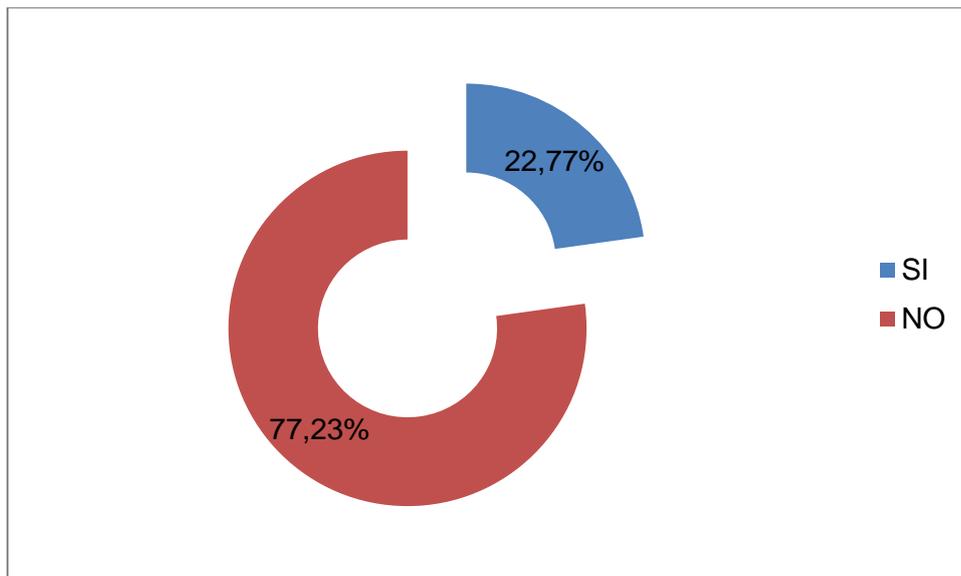


Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la figura 7, los eventos más comunes son las inundaciones, seguido de los incendios y vandalismos en igual medida. Las respuestas a esta pregunta indican y confirman que el nuevo servicio debería estar orientado a incendios y responsabilidad civil.

Pregunta 5. En el desarrollo normal de su negocio, ¿ha tenido un accidente que haya afectado a terceras personas física o materialmente?

Figura 8. Resultados de la pregunta 5.

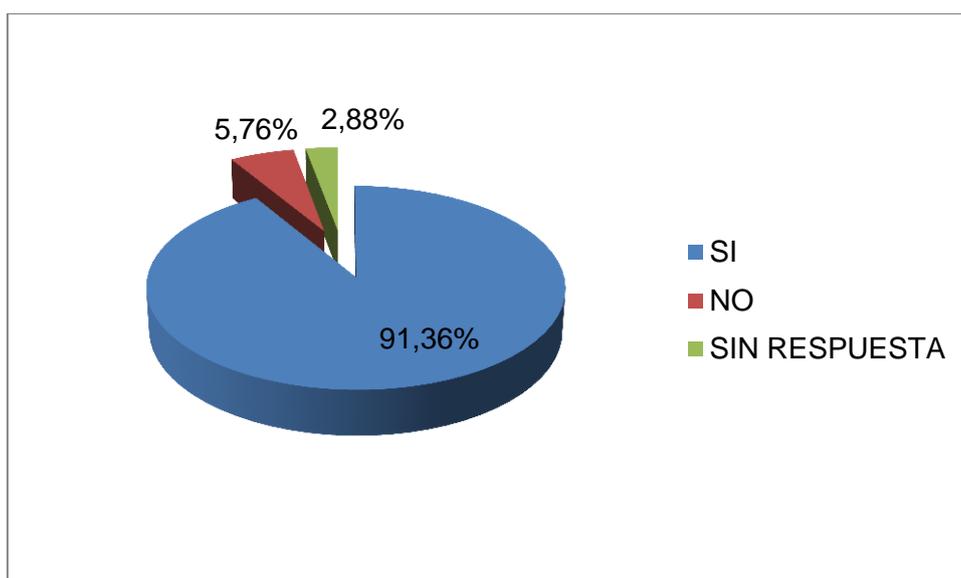


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la figura 8, el 77,23% de las microempresas no han sufrido accidentes que hayan afectado a terceras personas física o materialmente mientras que el 22,77% sí han sufrido algún accidente de este tipo. Este resultado confirma una vez más la tasa de siniestralidad para un seguro de responsabilidad civil.

Pregunta 6. ¿Pagaría un valor monetario por un seguro contra incendio y daños a terceros para cubrir su negocio contra posibles perjuicios que pueda sufrir?

Figura 9. Resultados de la pregunta 6.

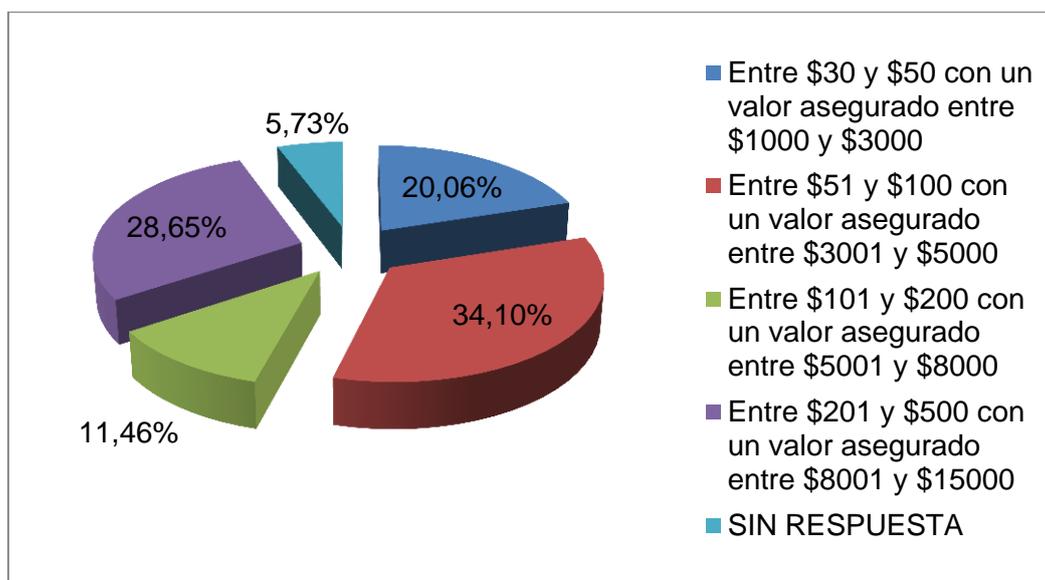


Fuente: Elaboración propia.

Según la figura 9, la gran mayoría de microempresas, con un 91,36%, están dispuestas a pagar un valor monetario por un seguro contra incendio y daños a terceros. Esta pregunta es clave para conocer si los clientes potenciales comprarían este nuevo servicio.

Pregunta 7. Si su respuesta es "SI", por favor indique el valor anual:

Figura 10. Circular de resultados de la pregunta 7.



Fuente: Elaboración propia.

La figura 10 indica la disponibilidad a pagar de las microempresas con respecto a un seguro contra incendio y daños a terceros. El 34,1% y el 28,65% pagarían entre \$51 y \$100 con un valor asegurado entre \$3001 y \$5000 y entre \$201 y \$500 con un valor asegurado entre \$8001 y \$15000 respectivamente. Las respuestas a esta pregunta indican además la posible distribución de ventas de cada una de las coberturas.

En conclusión, los resultados de la investigación de mercado son positivos. Por una parte, se observa que existe demanda y que la oferta no es significativa con respecto al servicio especializado para empresas pequeñas. Por otro lado, se percibe que los dueños de las pequeñas empresas son conscientes de los riesgos de incendio y daños a terceros a los que están expuestos. Por último, se logra conocer la disponibilidad a pagar de los clientes potenciales así como las coberturas que prefieren.

**CAPÍTULO III**  
**7. ANALISIS ESTRATEGICO**

### 7.1. La organización.

ACE seguros es una aseguradora multinacional que se encuentra en 57 países, su crecimiento a nivel mundial la posiciona como la 6ta aseguradora del mundo. ACE Seguros es una compañía “underwriting”, es decir de suscripción, con personal técnico capacitado en analizar la mejor tarifa para cada riesgo, de esa manera es una compañía que cuida su rentabilidad en cada línea de negocio.

ACE seguros tiene 6 líneas de negocio y son las siguientes:

- a. Property, riesgos industriales y técnicos.
- b. Casualty, especializada en riesgos de daños a terceros que es responsabilidad civil.
- c. Marine, especializada en riesgos de transporte interno, externo y de exportación.
- d. PBI (Personal Business Insurance), esta línea se divide en cinco: seguros para autos, BI seguros de pymes, residencial seguro para hogar, SPL: special personal lines, y seguros especiales masivos para retails, por ejemplo seguros de celulares, computadoras, tarjetas de crédito, compras, etc.
- e. Life, seguros de vida.
- f. A&H (accidente and health), especializada en productos de accidentes personales, su comercialización es a través de canales masivos.

### 7.2. Historia y crecimiento de ACE Seguros en Ecuador.

ACE SEGUROS S.A. con más de 25 años de experiencia en el mercado ecuatoriano, pertenece al grupo de compañías ACE, una de las corporaciones más grandes del mundo en el campo de seguros y reaseguros, con operaciones en más de cincuenta países. Han estado presentes en Ecuador a través de sus predecesores: Great American Insurance Company, Hartford Fire Insurance Company y Cigna Worldwide Insurance Company. (ACE SEGUROS S.A., 2014)

Durante toda esta trayectoria ha brindado soluciones y respuestas, pero sobre todo seguridad a cientos de empresas y miles de personas. Se han posicionado como una compañía especializada en seguros generales con un plan de crecimiento basado en nuevos y ventajosos servicios para sus clientes. Se caracterizan por ofrecer una atención óptima y especializada, tener el respaldo de una casa matriz sólida y por la dinámica propia de la empresa mundial de más rápido, armónico y confiable crecimiento en el campo de los seguros.

Los clientes se pueden sentir respaldados por ACE ya que fue calificada como compañía AAA por la firma BankWatch Ratings, representante de la calificadora internacional, Fitch Ratings. En la actualidad, ACE SEGUROS S.A. está identificada como una compañía innovadora en el mercado masivo de seguros de personas, y una de las principales aseguradoras de responsabilidad civil y propiedad corporativa. Es una compañía de soluciones, condición que se expresa en su capacidad para reducir el factor de riesgo, permitiendo a sus clientes concentrarse en sus metas y progreso (ACE SEGUROS S.A., 2014).

### 7.3. Misión.

Estar comprometida a reforzar una posición de liderazgo en el mercado global de seguros y reaseguros, siempre conduciendo los negocios de manera consistente, disciplinada y enfocada. Este es el camino de ACE que implica dedicación para proveer:

- Valor superior al cliente, comprometiendo importantes recursos de capital y creatividad en la toma y manejo de riesgos
- Valor superior al accionista, a través del manejo experto, eficiente y rentable de capital y riesgos
- Valor superior al empleado, creando un ambiente gratificante y ético

### 7.4. Visión.

ACE es una compañía comprometida con el crecimiento constante, generando márgenes superiores de rentabilidad, incrementando las riquezas de sus accionistas, liderando los segmentos preferenciales de seguros, ganando reconocimiento por la excelencia de servicio a nuestros clientes, y fortalecidos por un equipo comprometido y efectivo.

### 7.5. Valores corporativos.

**Integridad:** cumplir con la legislación y normativa vigente, así como con todas las políticas empresariales aplicables. Se trata de una realidad avalada, no sólo por las afirmaciones, sino también por los hechos. La honestidad, carácter y comportamiento ético orientan a hacer lo correcto.

**Enfoque en el cliente:** estar comprometidos con los clientes, esforzándose por comprender sus riesgos, dando promesas y cumpliendo las mismas.

Respeto: valorar a los empleados, socios y comunidades. Los pilares son el trato justo, la diversidad, la confianza y el respeto mutuo.

Excelencia: reconocer y recompensar la excelencia en el lugar de trabajo. Alcanzar el más alto nivel requiere pensar y actuar como propietarios de la compañía.

Trabajo de Equipo: creer que un ambiente de comunicación abierta y colaboración, produce excelentes resultados. Recibir con satisfacción la crítica constructiva e inculcar a los colaboradores un sentimiento de orgullo.

**CAPÍTULO IV**  
**8. PLAN DE OPERACIONES**

## 8.1. Aspectos técnicos.

El servicio fue diseñado considerando los aspectos técnicos de las coberturas, es decir, tomando en cuenta la probabilidad de que ocurra una eventualidad catastrófica. Como resultado, se obtiene una tasa de riesgo a partir de la cual es calculada la prima a pagar por el cliente.

### 8.1.1. Tamaño del proyecto.

Se calcula, en un escenario conservador, que se venderán 470 pólizas el primer año, distribuidas en los 4 planes disponibles, de acuerdo a las ventas históricas de ACE Seguros para servicios recién lanzados al mercado, tomando en cuenta la distribución del resultado de la pregunta 7 de la encuesta realizada, en la cual los encuestados tuvieron que elegir un valor a pagar relacionado con una cobertura específica: 20,06% para el plan A, 34,10% para el plan B, 11,46% para el plan C y 28,65% para el plan D.

Tabla 3. Proyección de ventas en unidades.

PRESUPUESTO DE VENTAS EN UNIDADES						
PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
PLAN A	100	153	252	449	800	1,755
PLAN B	170	260	429	764	1,360	2,983
PLAN C	60	92	151	270	480	1,053
PLAN D	140	214	353	629	1,120	2,457

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de que el historial de ventas de ACE Seguros, es del 23% de incremento en pólizas nuevas y de 85% de renovaciones, a partir del segundo año se calcula que el número de pólizas vendidas se incrementará en un 3% anual para pólizas nuevas y un 50% de renovaciones, debido a que este estudio se basa en un escenario conservador. Por lo tanto, se estima que en el segundo año se emitirán aproximadamente 719 pólizas y así sucesivamente. En este sentido, se ha considerado la contratación de dos KAMs (Key Account Managers) como ejecutivos comerciales para atender los requerimientos de los brokers y ofrecerles el nuevo servicio. Además se considera necesario el aporte de un asistente operativo, para atender las emisiones de las pólizas.

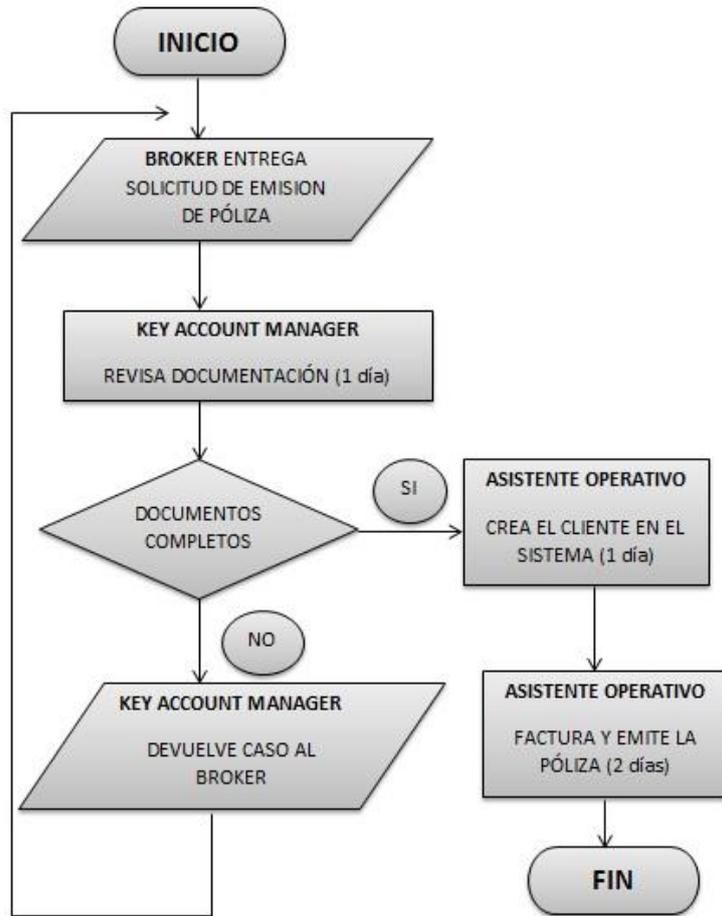
### 8.1.2. Infraestructura.

La infraestructura adicional necesaria para ejecutar este proyecto es relativamente pequeña comparada con la infraestructura total de la compañía ACE Seguros. En este sentido, se requiere de oficinas para tres personas: dos key account managers y un asistente operativo.

### 8.1.3. Proceso de emisión de la póliza.

- a. El bróker entrega la orden de emisión de la venta realizada.
- b. El ejecutivo comercial del departamento de PBI como responsable del envío del caso para la emisión de la póliza, recibe la orden de emisión, revisa que toda la documentación entregada por el cliente esté completa y la envía al departamento de emisión.
- c. El departamento de emisión como responsable de la emisión de la póliza ingresa la información del cliente al sistema y procede a emitir la factura y póliza para ser entregada.
- d. Las responsabilidades de cada departamento es que la póliza que es el contrato del seguro con el cliente, tenga las especificaciones correctas según las necesidades y la aceptación de las condiciones del seguro que está adquiriendo.

Figura 11. Flujo de proceso de emisión de póliza.



Fuente: Elaboración propia.

## 8.2. Procesos de distribución del producto.

### 8.2.1. Proceso interno.

Operaciones emite la póliza y pasa a la mesa de salida que es el departamento que despacha las pólizas a los clientes y brokers, como responsable de éste proceso deberá hacerlo máximo en 3 días.

### 8.2.2. Proceso externo.

La mesa de la salida emite una carta de entrega de póliza y procede a entregarle al bróker la póliza para que sea entregada al cliente, deberá hacerlo inmediatamente al momento que la póliza se encuentre lista. Es responsabilidad del bróker que la póliza sea recibida por el cliente para que el cliente pueda pagar la factura de la misma.

Figura 12. Flujo de distribución de la póliza.



Fuente: Elaboración propia.

### 8.3. Proceso de cobranza.

- a. Una vez entregada la póliza al bróker, éste es quien se encarga de cobrar el valor de la prima por la póliza emitida.
- b. El bróker entrega el dinero al departamento de cobranzas.
- c. El departamento de cobranzas procede a ingresar el pago, certificar su validez y vigencia, aplicando a la póliza que corresponde.
- d. Es responsabilidad del departamento contable registrar los pagos correspondientes de las pólizas, deberá ser realizada la transacción máxima en 2 días.

Figura 13. Flujo de cobranzas.



Fuente: Elaboración propia.

**CAPÍTULO V**  
**9. PLAN DE MARKETING LAS 4PS**

## 9.1. Producto.

El servicio que ofrecerá ACE es un seguro de incendio y/o rayo, terremoto, inundación, daños por agua, colapso de estructura y responsabilidad civil por daños materiales y daños personales a terceros. Las coberturas son para proteger la propiedad y el contenido de los negocios contra una eventualidad catastrófica e involuntaria. El servicio consta de cuatro planes A, B, C y D según el valor asegurado de cobertura que requiera el cliente, los cuales se detallan a continuación:

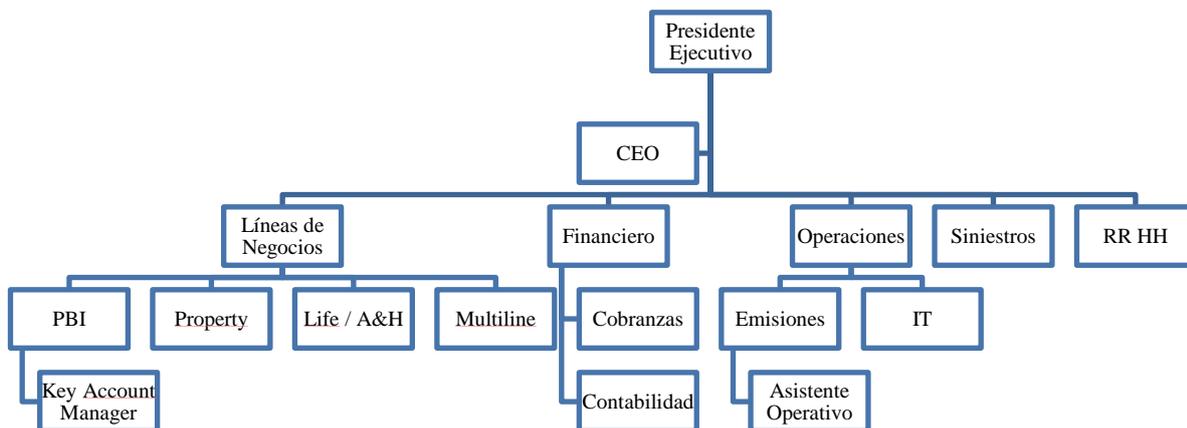
PLAN A.- este plan está compuesto de una cobertura de incendio, terremoto, daños por agua, inundación que puedan afectarse los activos del negocio del cliente a causa de un evento cubierto por la póliza. El plan detalla un valor asegurado para estructura de \$5.000, para contenido de \$2.000 como límite máximo a indemnizar en el caso de un siniestro cubierto por el contrato del seguro y con otra cobertura adicional de responsabilidad civil de \$3.000 que cubre todos los daños que pueda ocasionarse a terceras personas (daños materiales o físicos) a causa de las actividades que realice el cliente dentro de sus predios asegurados.

PLAN B.- este plan está compuesto de una cobertura de incendio, terremoto, daños por agua, inundación que puedan afectarse los activos del negocio del cliente a causa de un evento cubierto por la póliza. El plan detalla un valor asegurado para estructura de \$10.000, para contenido de \$5.000 como límite máximo a indemnizar en el caso de un siniestro cubierto por el contrato del seguro y con otra cobertura adicional de responsabilidad civil de \$5.000 que cubre todos los daños que pueda ocasionarse a terceras personas (daños materiales o físicos) a causa de las actividades que realice el cliente dentro de sus predios asegurados.

PLAN C.- este plan está compuesto de una cobertura de incendio, terremoto, daños por agua, inundación que puedan afectarse los activos del negocio del cliente a causa de un evento cubierto por la póliza. El plan detalla un valor asegurado para estructura de \$20.000, para contenido de \$10.000 como límite máximo a indemnizar en el caso de un siniestro cubierto por el contrato del seguro y con otra cobertura adicional de responsabilidad civil de \$8.000 que cubre todos los daños que pueda ocasionarse a terceras personas (daños materiales o físicos) a causa de las actividades que realice el cliente dentro de sus predios asegurados.

PLAN D.- este plan está compuesto de una cobertura de incendio, terremoto, daños por agua, inundación que puedan afectarse los activos del negocio del cliente a causa de un evento cubierto por la póliza. El plan detalla un valor asegurado para estructura de \$30.000, para contenido de \$15.000 como límite máximo a indemnizar en el caso de un siniestro cubierto por el contrato del seguro y con otra cobertura adicional de responsabilidad civil de \$10.000 que cubre todos los daños que pueda ocasionarse a terceras personas (daños materiales o físicos) a causa de las actividades que realice el cliente dentro de sus predios asegurados.

Figura 14. Organigrama del Servicio.



Fuente: Elaboración propia.

## 9.2. Precio.

El precio se calcula de acuerdo a una tasa de riesgo, la cual depende de la zonificación de riesgos catastróficos según el sistema "Risk Browser". Adicionalmente, se considera la probabilidad de siniestros que pudieran ocurrir en la zona registrada.

$$Prima\ neta\ incendio = Valor\ asegurado\ incendio * Tasa\ de\ riesgo\ de\ incendio$$

$$Prima\ neta\ RC = Valor\ asegurado\ RC * Tasa\ de\ riesgo\ de\ RC$$

$$P.V.P. = ((Prima neta incendio + Prima neta RC)$$

\* 4% Super de bancos y Seguro campesino) + 0.50 derecho de emisión)

\* 12% IVA

Tabla 4. Precios de los servicios.

Planes cobertura			
Plan estructura más contenido			
Objeto asegurado	Valor asegurado de incendio	Valor asegurado de responsabilidad civil	Valor a pagar por el cliente
Plan A			
Estructura	5.000	3.000	41.33
Contenido	3.000		
Plan B			
Estructura	10.000	5.000	64.62
Contenido	5.000		
Plan C			
Estructura	20.000	8.000	117.04
Contenido	10.000		
Plan D			
Estructura	30.000	10.000	163.63
Contenido	15.000		

Fuente: Elaboración propia.

Los valores asegurados se calculan según los datos estadísticos de siniestros de pequeñas y medianas empresas. En caso de que el cliente no desee asegurar la estructura, se le otorgará un 5% de descuento.

### 9.3. Plaza.

La empresa ACE opera en Ecuador desde hace 25 años. Cuenta con una cartera de 150 brokers y agentes de seguros, a través de los cuales se ofrecen los productos y servicios. El mercado objetivo son los 50 top brokers y agentes a nivel nacional, los cuales venderán el servicio al cliente final. Los comerciantes, dueños de pequeños y medianos negocios son los clientes finales, quienes se verán beneficiados por el servicio.

#### 9.4. Promoción.

ACE Seguros cuenta con una marca altamente posicionada entre los brokers, encontrándose entre las cinco primeras empresas aseguradoras a nivel nacional según el rating de la Superintendencia de Bancos y Seguros. En este sentido, la promoción del nuevo producto se realiza a través de corredores de seguros o brokers, debido a que éstos son los que mantienen una relación directa con el cliente final y aprovechando las alianzas que tienen los brokers con el Cuerpo de Bomberos. Por lo tanto, no se necesita elaborar una campaña publicitaria a gran escala.

Entre las actividades de promoción están las siguientes:

- Realizar publicidad en revistas como Ekos y Economía País.
- Elaborar e imprimir trípticos para repartir a los brokers.
- Capacitar continuamente a los brokers sobre el servicio incentivando su promoción y venta.

Figura 15. Logo de la empresa.



Fuente: ACE Seguros.

Figura 16. Hoja volante – parte externa.

CON ESTA COBERTURA USTED PODRÁ ARMAR SU PROPIO PLAN, AJUSTÁNDOSE A LAS NECESIDADES DE SU NEGOCIO

**CONTACTENOS**

Para mayor información contacte con su ejecutivo de cuentas a con:

**Quito**  
Rodrigo Cardenas  
rodrigo.cardenas@aceseguros.com  
T: (+593) 2 292 0565 ext. 2551

**Cuenca**  
Gabriela Heredia  
gabriela.heredia@aceseguros.com  
T: (+593) 4 370 0400 ext. 4142

**Ciudad**  
Daniel González  
d.gonzalez@aceseguros.com  
T: (+593) 7 410 3483 ext. 5005

**Ambato**  
Diana Hual  
diana.hual@aceseguros.com  
T: (+593) 4 370 0400 Ext. 6300

**Lago**  
Silvana Armas  
silvana.armas@aceseguros.com  
T: (+593) 4 370 0400 Ext. 6000

**Morona**  
Marta Fernanda Lozano  
martafernanda.lozano@aceseguros.com  
T: (+593) 4 370 0400 Ext. 6101

**Santo Domingo**  
Oscar León  
oscar.leon@aceseguros.com  
T: (+593) 4 370 0400 Ext. 6200

asegurado con

**INCENDIO Y RESPONSABILIDAD CIVIL PARA NEGOCIOS COMERCIALES**

Llama al **1800 ACE SEG 223 734**  
www.aceseguros.com.ec

asegurado con

**INCENDIO Y RESPONSABILIDAD CIVIL PARA NEGOCIOS COMERCIALES**

CON ESTA COBERTURA USTED PODRÁ ARMAR SU PROPIO PLAN, AJUSTÁNDOSE A LAS NECESIDADES DE SU NEGOCIO

asegurado con

Fuente: ACE Seguros.

Figura 17. Hoja volante – parte interna.

**INCENDIO Y RESPONSABILIDAD CIVIL PARA NEGOCIOS COMERCIALES**

**PLANES COBERTURAS (con Terremoto)\***

PLAN ESTRUCTURA + CONTENIDOS		
VALOR ASEGURADO INCENDIO	VALOR ASEGURADO RESPONSABILIDAD CIVIL	VALOR A PAGAR TOTAL CLIENTE
US\$ 5.000,00	US\$ 3.000,00	US\$ 41,33
US\$ 2.000,00		
US\$ 10.000,00	US\$ 5.000,00	US\$ 64,62
US\$ 5.000,00		
US\$ 20.000,00	US\$ 8.000,00	US\$ 117,04
US\$ 10.000,00		
US\$ 30.000,00	US\$ 10.000,00	US\$ 163,63
US\$ 15.000,00		
US\$ 50.000,00	US\$ 15.000,00	US\$ 262,64
US\$ 25.000,00		
PLAN SOLO CONTENIDOS		
VALOR ASEGURADO INCENDIO	VALOR ASEGURADO RESPONSABILIDAD CIVIL	VALOR A PAGAR TOTAL CLIENTE
US\$ 2.000,00	US\$ 3.000,00	US\$ 29,68
US\$ 5.000,00	US\$ 6.000,00	US\$ 41,33
US\$ 10.000,00	US\$ 8.000,00	US\$ 70,45
US\$ 15.000,00	US\$ 10.000,00	US\$ 93,74
US\$ 20.000,00	US\$ 15.000,00	US\$ 134,51

\*Aplican exclusiones, para mayor información contactar a un ejecutivo de ACE.

**INCENDIO Y RESPONSABILIDAD CIVIL PARA NEGOCIOS COMERCIALES**

**PLANES COBERTURA SÓLO INCENDIO (Sin Terremoto)\***

PLAN ESTRUCTURA + CONTENIDOS		
VALOR ASEGURADO INCENDIO	VALOR ASEGURADO RESPONSABILIDAD CIVIL	VALOR A PAGAR TOTAL CLIENTE
US\$ 5.000,00	US\$ 3.000,00	US\$ 41,33
US\$ 2.000,00		
US\$ 10.000,00	US\$ 5.000,00	US\$ 52,98
US\$ 5.000,00		
US\$ 20.000,00	US\$ 8.000,00	US\$ 72,78
US\$ 10.000,00		
US\$ 30.000,00	US\$ 10.000,00	US\$ 91,41
US\$ 15.000,00		
US\$ 50.000,00	US\$ 15.000,00	US\$ 140,34
US\$ 25.000,00		
PLAN SOLO CONTENIDOS		
VALOR ASEGURADO INCENDIO	VALOR ASEGURADO RESPONSABILIDAD CIVIL	VALOR A PAGAR TOTAL CLIENTE
US\$ 2.000,00	US\$ 3.000,00	US\$ 29,68
US\$ 5.000,00	US\$ 6.000,00	US\$ 41,33
US\$ 10.000,00	US\$ 8.000,00	US\$ 58,80
US\$ 15.000,00	US\$ 10.000,00	US\$ 70,45
US\$ 20.000,00	US\$ 15.000,00	US\$ 101,90

\*Aplican exclusiones, para mayor información contactar a un ejecutivo de ACE.

**INCENDIO**

**COBERTURAS**

Incendio y/o explosión, terremoto y eventos catastróficos\*, daños por agua, lluvia e inundación; incluye granizada, acto malicioso y vandalismo, daño y/o pérdidas físicas a consecuencia de colapso, motín, alborotos populares, huelgas.

**DEDUCIBLES**

- Incendio y/o rayo: 10% del valor del siniestro, mínimo US \$300,00 por evento
- Terremoto y catastróficos: 2% del valor asegurado de estructura y contenidos, mínimo US \$500,00 por evento
- Lluvia e inundación: 1% del valor asegurado de estructura y contenidos, mínimo US \$500,00 por evento
- Daños por agua: 10% del valor del siniestro, mínimo US \$300,00 por evento
- Otros Eventos: 10% del valor del siniestro, mínimo US \$300,00 por evento

\* Cobertura si ha seleccionado la opción con terremoto

**RESPONSABILIDAD CIVIL\***

**COBERTURAS**

Cubre la responsabilidad extra-contratual legalmente imputable al asegurado por daños materiales y/o corporales ocasionados a terceras personas durante el ejercicio de sus labores y operaciones. Predios labores y operaciones; incendio y/o explosión, avisos y letreros.

**DEDUCIBLES**

- 10% del valor del siniestro, mínimo \$200,00

\* En la cobertura de responsabilidad civil el valor asegurado es un límite único combinado y agregado anual.

Fuente: ACE Seguros.

## ESTRATEGIAS

- ✓ Hacer conocer el producto a través de aliados estratégicos como son los brokers.
- ✓ Presentar el producto en la cámara de comercio de la ciudad de Guayaquil, para que los socios de la mencionada institución obtengan la información necesaria y puedan adquirirlo. La presentación se haría a través de una charla sobre el riesgo del cual los comercios están expuestos al no tener un seguro.
- ✓ Establecer metas de venta para el personal comercial de la empresa, quienes se encargan de comercializar el producto a través de brokers.
- ✓ Entregar las hojas volantes de promoción del producto en sectores altamente comerciales de la ciudad.
- ✓ Se realizarán 24 visitas mensuales a brokers para incentivar la venta del producto.
- ✓ Se hará una campaña de incentivos para los mejores vendedores de los brokers, con distintos premios por metas cumplidas.
- ✓ Se harán alianzas estratégicas con brokers que tengan equipos de venta para que comercialicen exclusivamente este producto.
- ✓ Presentaciones a las cámaras de comercio para que los socios conozcan del producto y sus beneficios, de esa manera lo podrán adquirir.

**CAPÍTULO VI**  
**10. ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO**

### 10.1. Inversión inicial.

La inversión inicial está compuesta por activos fijos, activos diferidos: publicidad inicial dirigida a los brokers y un evento de presentación del producto; y capital de trabajo para tres meses, como se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 5. Inversión Inicial.

<b>GASTOS DE ARRANQUE</b>	
ACTIVOS FIJOS	\$ 3,660.00
PUBLICIDAD INICIAL A BROKERS	\$ 2,000.00
PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO	\$ 3,000.00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 8,514.88
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 17,174.88</b>

<b>Capital de Trabajo (anual)</b>	
GASTOS DE PUBLICIDAD	\$ 7,500.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 26,559.50
<b>Total</b>	<b>\$ 34,059.50</b>
<b>Capital de trabajo para 3 meses</b>	<b>\$ 8,514.88</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 10.2. Presupuesto de ventas.

Las ventas se proyectaron tomando en cuenta la capacidad de ventas de los 50 mejores brokers de una lista de 150 brokers con los que trabaja la empresa actualmente. Los mencionados brokers se eligen de acuerdo a información de producción proporcionada por la Superintendencia de Bancos y Seguros. Según lo mencionado en el capítulo IV, tamaño del proyecto, para el primer año se calcula un total de 470 pólizas nuevas distribuidas entre los 4 planes disponibles, de acuerdo a los porcentajes resultado de la encuesta, de tal manera que del plan A se venderán 100 pólizas, del plan B, 170, del plan C, 60 y del plan D, 140. A partir del segundo año, se prevé un incremento del 3% anual en pólizas nuevas y un 50% de renovaciones, como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 6. Presupuesto de Ventas.

PRESUPUESTO DE VENTAS EN UNIDADES						
PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
PLAN A	100	153	252	449	800	1,755
PLAN B	170	260	429	764	1,360	2,983
PLAN C	60	92	151	270	480	1,053
PLAN D	140	214	353	629	1,120	2,457

PRECIOS DE VENTA						
PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
PLAN A	\$ 41.33	\$ 41.33	\$ 41.33	\$ 41.33	\$ 41.33	\$ 206.65
PLAN B	\$ 64.62	\$ 64.62	\$ 64.62	\$ 64.62	\$ 64.62	\$ 323.10
PLAN C	\$ 117.04	\$ 117.04	\$ 117.04	\$ 117.04	\$ 117.04	\$ 585.20
PLAN D	\$ 163.63	\$ 163.63	\$ 163.63	\$ 163.63	\$ 163.63	\$ 818.15

PRESUPUESTO DE VENTAS EN DÓLARES						
PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
PLAN A	\$ 4,133.00	\$ 6,323.49	\$ 10,433.76	\$ 18,572.09	\$ 33,058.32	\$ 72,520.66
PLAN B	\$ 10,985.40	\$ 16,807.66	\$ 27,732.64	\$ 49,364.10	\$ 87,868.10	\$ 192,757.91
PLAN C	\$ 7,022.40	\$ 10,744.27	\$ 17,728.05	\$ 31,555.93	\$ 56,169.55	\$ 123,220.20
PLAN D	\$ 22,908.20	\$ 35,049.55	\$ 57,831.75	\$ 102,940.52	\$ 183,234.12	\$ 401,964.13
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 45,049.00</b>	<b>\$ 68,924.97</b>	<b>\$ 113,726.20</b>	<b>\$ 202,432.64</b>	<b>\$ 360,330.09</b>	<b>\$ 790,462.90</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 10.3. Gastos de administración.

Los gastos de administración incluyen los sueldos del personal, uniformes, servicios básicos prorrateados, mantenimiento y reparaciones, depreciaciones y otros. Los desgloses correspondientes a sueldos, beneficios sociales, servicios básicos y depreciaciones se encuentran en el anexo 2. A continuación el detalle:

Tabla 7. Gastos de administración.

CENTRO DE COSTO:	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
<b>PERSONAL</b>						
SUELDOS	\$15,000.00	\$15,750.00	\$16,537.50	\$17,364.38	\$18,232.59	\$ 82,884.47
BENEFICIOS SOCIALES	\$ 5,327.50	\$ 5,434.05	\$ 5,542.73	\$ 5,653.59	\$ 5,766.66	\$ 27,724.52
UNIFORMES	\$ 200.00	\$ 204.00	\$ 208.08	\$ 212.24	\$ 216.49	\$ 1,040.81
<b>TOTAL</b>	<b>\$20,527.50</b>	<b>\$21,388.05</b>	<b>\$22,288.31</b>	<b>\$23,230.20</b>	<b>\$24,215.74</b>	<b>\$ 111,649.80</b>
<b>SERVICIOS BASICOS</b>						
ENERGIA ELECTRICA	\$ 1,440.00	\$ 1,512.00	\$ 1,587.60	\$ 1,666.98	\$ 1,750.33	\$ 7,956.91
AGUA POTABLE	\$ 240.00	\$ 252.00	\$ 264.60	\$ 277.83	\$ 291.72	\$ 1,326.15
TELEFONO	\$ 240.00	\$ 252.00	\$ 264.60	\$ 277.83	\$ 291.72	\$ 1,326.15
INTERNET	\$ 420.00	\$ 441.00	\$ 463.05	\$ 486.20	\$ 510.51	\$ 2,320.77
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2,340.00</b>	<b>\$ 2,457.00</b>	<b>\$ 2,579.85</b>	<b>\$ 2,708.84</b>	<b>\$ 2,844.28</b>	<b>\$ 12,929.98</b>
<b>GASTOS LEGALES Y TASAS</b>						
PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL</b>	<b>\$ -</b>					
<b>MANTENIMIENTO Y REPARACIONES</b>						
EQUIPOS DE OFICINA	\$ 360.00	\$ 367.20	\$ 374.54	\$ 382.03	\$ 389.68	\$ 1,873.45
EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	\$ 600.00	\$ 612.00	\$ 624.24	\$ 636.72	\$ 649.46	\$ 3,122.42
TRANSPORTE	\$ 600.00	\$ 612.00	\$ 624.24	\$ 636.72	\$ 649.46	\$ 3,122.42
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,560.00</b>	<b>\$ 1,591.20</b>	<b>\$ 1,623.02</b>	<b>\$ 1,655.48</b>	<b>\$ 1,688.59</b>	<b>\$ 8,118.30</b>
<b>DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b>						
DEPRECIACIONES	\$ 1,052.00	\$ 1,052.00	\$ 1,052.00	\$ 72.00	\$ 72.00	\$ 3,300.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,052.00</b>	<b>\$ 1,052.00</b>	<b>\$ 1,052.00</b>	<b>\$ 72.00</b>	<b>\$ 72.00</b>	<b>\$ 3,300.00</b>
<b>OTROS</b>						
LIMPIEZA	\$ 360.00	\$ 367.20	\$ 374.54	\$ 382.03	\$ 389.68	\$ 1,873.45
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 720.00	\$ 734.40	\$ 749.09	\$ 764.07	\$ 779.35	\$ 3,746.91
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,080.00</b>	<b>\$ 1,101.60</b>	<b>\$ 1,123.63</b>	<b>\$ 1,146.10</b>	<b>\$ 1,169.03</b>	<b>\$ 5,620.36</b>
<b>TOTAL CENTRO DE COSTO Y/O GESTION</b>	<b>\$26,559.50</b>	<b>\$27,589.85</b>	<b>\$28,666.82</b>	<b>\$28,812.63</b>	<b>\$29,989.64</b>	<b>\$ 141,618.44</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 10.4. Gastos de publicidad.

Los gastos de publicidad corresponden a la promoción del producto, a través de los brokers y revistas especializadas en economía. A eso se añadirá capacitación continua para los brokers. El detalle se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 8. Gastos de publicidad.

PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
PUBLICIDAD EN REVISTAS	\$ 3,000.00	\$ 3,060.00	\$ 3,121.20	\$ 3,183.62	\$ 3,247.30	\$ 15,612.12
TRÍPTICOS	\$ 1,500.00	\$ 1,530.00	\$ 1,560.60	\$ 1,591.81	\$ 1,623.65	\$ 7,806.06
CAPACITACIONES	\$ 3,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,020.00	\$ 1,040.40	\$ 1,061.21	\$ 7,121.61
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 7,500.00</b>	<b>\$ 5,590.00</b>	<b>\$ 5,701.80</b>	<b>\$ 5,815.84</b>	<b>\$ 5,932.15</b>	<b>\$ 30,539.79</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 10.5. Flujo de efectivo.

Tabla 10. Flujo de Efectivo.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTALES
<b>INGRESOS</b>							
Ventas		\$ 45,049.00	\$ 68,924.97	\$ 113,726.20	\$ 202,432.64	\$ 360,330.09	\$ 790,462.90
<b>Total Ingresos</b>		<b>\$ 45,049.00</b>	<b>\$ 68,924.97</b>	<b>\$ 113,726.20</b>	<b>\$ 202,432.64</b>	<b>\$ 360,330.09</b>	<b>\$ 790,462.90</b>
<b>EGRESOS</b>							
Gastos de Administración		\$ 25,507.50	\$ 26,537.85	\$ 27,614.82	\$ 28,740.63	\$ 29,917.64	\$ 138,318.44
(-) Depreciaciones		\$ (1,052.00)	\$ (1,052.00)	\$ (1,052.00)	\$ (72.00)	\$ (72.00)	\$ (3,300.00)
Pago de Siniestros		\$ 13,514.70	\$ 27,569.99	\$ 45,490.48	\$ 80,973.05	\$ 144,132.04	\$ 311,680.26
Comisiones en Venta (Brokers)		\$ 9,009.80	\$ 13,784.99	\$ 22,745.24	\$ 40,486.53	\$ 72,066.02	\$ 158,092.58
Gastos de Publicidad		\$ 7,500.00	\$ 5,590.00	\$ 5,701.80	\$ 5,815.84	\$ 5,932.15	\$ 30,539.79
Compra de Activos Fijos	\$ 3,660.00						\$ 3,660.00
Publicidad Inicial a Brokers	\$ 2,000.00						
Presentación del Producto	\$ 3,000.00						
Capital de Trabajo	\$ 8,514.88						
Participación de Trabajo.			\$ (1,730.25)	\$ (841.48)	\$ 1,668.28	\$ 6,951.69	\$ 6,048.24
Impuestos			\$ (2,451.19)	\$ (1,192.10)	\$ 2,363.40	\$ 9,848.22	\$ 8,568.34
(-) Depreciaciones		\$ 1,052.00	\$ 1,052.00	\$ 1,052.00	\$ 72.00	\$ 72.00	\$ 3,300.00
<b>Total Egresos</b>	<b>\$ 17,174.88</b>	<b>\$ 55,532.00</b>	<b>\$ 69,301.39</b>	<b>\$ 99,518.76</b>	<b>\$ 160,047.73</b>	<b>\$ 268,847.76</b>	<b>\$ 656,907.65</b>
<b>Flujo Neto Anual</b>	<b>\$ (17,174.88)</b>	<b>\$ (10,483.00)</b>	<b>\$ (376.42)</b>	<b>\$ 14,207.44</b>	<b>\$ 42,384.91</b>	<b>\$ 91,482.33</b>	<b>\$ 133,555.25</b>
<b>Flujo Acumulado</b>	<b>\$ (17,174.88)</b>	<b>\$ (27,657.88)</b>	<b>\$ (28,034.30)</b>	<b>\$ (13,826.86)</b>	<b>\$ 28,558.05</b>	<b>\$ 120,040.38</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Según lo mencionado anteriormente, el detalle de ventas corresponde al número estimado de pólizas de acuerdo al presupuesto de ventas como consta en la tabla 6. De igual manera los gastos de administración se detallaron en la tabla 7. El desglose de las depreciaciones y la compra activos fijos se encuentra en el anexo 2. La tabla 8 corresponde a los gastos de publicidad. A los brokers se les paga un valor de comisión por ventas correspondiente al 20% de la prima neta (ventas). Por último, los valores por pago de siniestros son calculados según el historial de la empresa, es decir, 30% el primer año y 40% a partir del segundo año.

#### 10.6. Estado de resultados.

Tabla 11. Estado de Resultados.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
VENTAS	\$ 45,049.00	\$ 68,924.97	\$ 113,726.20	\$ 202,432.64	\$ 360,330.09	\$ 790,462.90
(-) COSTO DE VENTAS	\$ 22,524.50	\$ 41,354.98	\$ 68,235.72	\$ 121,459.58	\$ 216,198.06	\$ 469,772.84
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 22,524.50</b>	<b>\$ 27,569.99</b>	<b>\$ 45,490.48</b>	<b>\$ 80,973.05</b>	<b>\$ 144,132.04</b>	<b>\$ 320,690.06</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 34,059.50</b>	<b>\$ 33,179.85</b>	<b>\$ 34,368.62</b>	<b>\$ 34,628.47</b>	<b>\$ 35,921.80</b>	<b>\$ 172,158.23</b>
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 26,559.50	\$ 27,589.85	\$ 28,666.82	\$ 28,812.63	\$ 29,989.64	\$ 141,618.44
GASTOS DE PUBLICIDAD	\$ 7,500.00	\$ 5,590.00	\$ 5,701.80	\$ 5,815.84	\$ 5,932.15	\$ 30,539.79
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>	<b>\$ (11,535.00)</b>	<b>\$ (5,609.86)</b>	<b>\$ 11,121.86</b>	<b>\$ 46,344.58</b>	<b>\$ 108,210.24</b>	<b>\$ 148,531.83</b>
INTERESES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ (11,535.00)</b>	<b>\$ (5,609.86)</b>	<b>\$ 11,121.86</b>	<b>\$ 46,344.58</b>	<b>\$ 108,210.24</b>	<b>\$ 148,531.83</b>
PARTICIPACION DE TRABAJADORES	\$ (1,730.25)	\$ (841.48)	\$ 1,668.28	\$ 6,951.69	\$ 16,231.54	\$ 22,279.77
IMPUESTOS	\$ (2,451.19)	\$ (1,192.10)	\$ 2,363.40	\$ 9,848.22	\$ 22,994.68	\$ 31,563.01
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ (7,353.56)</b>	<b>\$ (3,576.29)</b>	<b>\$ 7,090.19</b>	<b>\$ 29,544.67</b>	<b>\$ 68,984.03</b>	<b>\$ 94,689.04</b>
(-) 10% RESERVA LEGAL	\$ (735.36)	\$ (357.63)	\$ 709.02	\$ 2,954.47	\$ 6,898.40	\$ 9,468.90
<b>UTILIDAD A DISTRIBUIR ACCIONISTAS</b>	<b>\$ (6,618.21)</b>	<b>\$ (3,218.66)</b>	<b>\$ 6,381.17</b>	<b>\$ 26,590.21</b>	<b>\$ 62,085.63</b>	<b>\$ 85,220.14</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 10.7. Evaluación financiera.

Para el análisis financiero se utilizó el método de TIR y VAN, a continuación el detalle:

Tabla 12. Entradas operativas.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>(+) INGRESOS</b>	\$ 45,049.00	\$ 68,924.97	\$ 113,726.20	\$ 202,432.64	\$ 360,330.09
<b>(-) EGRESOS</b>	\$ 54,480.00	\$ 68,249.39	\$ 98,466.76	\$ 159,975.73	\$ 268,775.76
<b>(+) DEPRECIACION</b>	\$ 1,052.00	\$ 1,052.00	\$ 1,052.00	\$ 72.00	\$ 72.00
	<b>\$ (8,379.00)</b>	<b>\$ 1,727.58</b>	<b>\$16,311.44</b>	<b>\$42,528.91</b>	<b>\$ 91,626.33</b>

Fuente: Elaboración propia.

Se calcula que la empresa recupera su inversión en tres años y tres meses, como se demuestra en la siguiente tabla.

Tabla 13. Método de recuperación.

<b>INV. INICIAL</b>	<b>\$ 17,174.88</b>
---------------------	---------------------

<b>ENTRADAS OPERATIVAS</b>	
AÑO 1	\$ (8,379.00)
AÑO 2	\$ 1,727.58
AÑO 3	\$ 16,311.44
AÑO 4	\$ 42,528.91
AÑO 5	\$ 91,626.33

<b>-8,379.00</b>	
7,514.86	3 años
2.120	3 meses

Fuente: Elaboración propia.

Considerando que el periodo de recuperación aceptable del proyecto es de 4 años, se recomienda su ejecución del proyecto debido a que el periodo de recuperación calculado es menor que el aceptable.

A continuación el análisis según el cálculo de la tasa interna de retorno – TIR y valor actual neto – VAN.

Tabla 14. Cálculo de TIR y VAN.

VAN		
AÑO	FLUJO	DETALLE
2015	\$ (8,379.00)	
2016	\$ 1,727.58	
2017	\$ 16,311.44	
2018	\$ 42,528.91	
2019	\$ 91,626.33	
<b>TREMA*</b>		20.00%
<b>VAN</b>		\$ 60,988.96
<b>INV INIC</b>		\$ 17,174.88
<b>Proyecto Aceptado</b>		<b>\$ 43,814.08</b>

TIR		
AÑO	FLUJO	
AÑO 0	\$ (17,174.88)	
AÑO1	\$ (8,379.00)	
AÑO2	\$ 1,727.58	
AÑO3	\$ 16,311.44	
AÑO4	\$ 42,528.91	
AÑO5	\$ 91,626.33	
<b>TIR</b>		55.22%
<b>Proyecto Aceptado</b>		<b>20.00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

\*Tasa de retorno mínima atractiva

Según la tabla 14, el valor actual neto es positivo y la tasa interna de retorno es mayor al costo de oportunidad. Por lo tanto, se recomienda la ejecución del proyecto por el método TIR y VAN.

#### 10.8. Punto de equilibrio.

Tabla 15. Punto de equilibrio en los 5 años.

DATOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS FIJOS	33,007.50	32,127.85	33,316.62	34,556.47	35,849.80
COSTOS VARIABLES	22,524.50	41,354.98	68,235.72	121,459.58	216,198.06
VENTAS TOTALES	45,049.00	68,924.97	113,726.20	202,432.64	360,330.09
<b>P.E. \$ =</b>	<b>66,015.00</b>	<b>80,319.63</b>	<b>83,291.54</b>	<b>86,391.17</b>	<b>89,624.49</b>

Fuente: Elaboración propia.

El punto de equilibrio calculado en dólares indica que con ingresos inferiores a \$66.015,00 en el año 1, \$80.319,63 en el año 2, \$83.291,54 en el año 3, \$86.391,17 en el año 4 y \$89.624,49 en el año 5.

El punto de equilibrio calculado en porcentaje indica que de los ingresos totales en el año 1 el 146,54% es costo.

$$\text{P.E. \%} = 146,54$$

## CONCLUSIONES

- ✓ ACE Seguros es una empresa con amplio posicionamiento en el mercado ecuatoriano. Ofrece servicios con precios accesibles al cliente final: empresarios de pequeñas y medianas empresas. Cuenta con una red de brokers y agentes quienes mantienen la relación directa con el cliente final y son los encargados de vender los servicios de la empresa.
- ✓ El análisis FODA indica que la empresa ACE Seguros cuenta con más fortalezas y oportunidades, por lo tanto, se espera que el rendimiento del nuevo producto sea positivo para la aseguradora.
- ✓ La mayoría de las microempresas, con un 88,48%, opinan que todo negocio debe contar con un seguro contra incendio y responsabilidad civil. Este resultado demuestra que la mayoría de las empresas están conscientes de los riesgos de un siniestro, así como de la seguridad de las personas involucradas en el negocio, tanto empleados como clientes.
- ✓ Un gran porcentaje, el 68,59% carece del mencionado seguro; en este sentido, se presenta un mercado potencial insatisfecho.
- ✓ Los eventos más comunes son las inundaciones, seguido de los incendios y vandalismos en igual medida.
- ✓ La gran mayoría de microempresas, con un 91,36%, están dispuestas a pagar un valor monetario por un seguro contra incendio y daños a terceros.
- ✓ Los resultados de la investigación de mercado son positivos. Por una parte, se observa que existe demanda y que la oferta no es significativa con respecto al servicio especializado para empresas pequeñas. Por otro lado, se percibe que los dueños de las pequeñas empresas están conscientes de los riesgos de incendio y daños a terceros a los que están expuestos.
- ✓ El nuevo producto es de fácil comercialización, orientado para que todos los comerciantes interesados puedan adquirirlo a precios competitivos.
- ✓ La inversión inicial está compuesta por activos fijos, activos diferidos: publicidad inicial dirigida a los brokers y un evento de presentación del producto; y capital de trabajo para tres meses, \$ 17,174.88
- ✓ El análisis financiero indica que el proyecto es viable, con una inversión inicial de \$17.174,88 dólares incluyendo el capital de trabajo para 3 meses, con una alta rentabilidad del 55,22%, obteniendo ganancias a partir del cuarto año de funcionamiento. Manteniendo los costos operativos y de servicios de la aseguradora no se incrementarán los gastos.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda seguir adelante con el proyecto debido a que los resultados del estudio de sensibilidad financiera son sumamente positivos.
- ✓ Mantener las buenas relaciones con los brokers ya que son quienes mantienen la relación directa con los clientes finales.
- ✓ Capacitar constantemente a los brokers con respecto a los servicios disponibles por parte de la empresa.
- ✓ Aprovechar las alianzas estratégicas que mantienen los brokers con cámaras y gremios de pequeñas y medianas empresas para ofrecer los servicios de ACE.
- ✓ Continuar invirtiendo en publicidad en revistas de economía y finanzas reconocidas a nivel nacional.
- ✓ Implementar el plan de negocios como plan piloto para la ciudad de Guayaquil, según el resultado que se obtenga logrando las metas propuestas, expandirlo a las otras ciudades.
- ✓ fijos.
- ✓ Dar el mejor servicio de entrega a tiempo de las pólizas a los clientes
- ✓ Estar en constante investigación de los productos nuevos de las aseguradoras
- ✓ Mantenerse actualizado de las necesidades de los clientes pymes
- ✓ Se recomienda que el producto sea actualizado semestralmente según las necesidades que se presenten en el mercado.
- ✓ Que la planificación estratégica sea implementada, considerando la misión y visión de la empresa.
- ✓ Realizar un diagnóstico a corto y mediano plazo para la implementación del plan de negocio planteado en la presente investigación.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACE SEGUROS S.A. (2014). Acerca de ACE en Ecuador. Recuperado el Febrero de 2014, de <http://www.acegroup.com/ec-es/acerca-ace-ecuador/>
- Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil. (2014). B.C.B.G. Recuperado el Febrero de 2014, de <http://www.bomberosguayaquil.gob.ec/index.php/servicios/permisos/309-requisitos-minimos-para-establecimientos-en-general#R1>
- buenosnegocios.com. (17 de Diciembre de 2012). Análisis FODA: diagnóstico para decidir. Obtenido de <http://www.buenosnegocios.com/notas/231-analisis-foda-diagnostico-decidir>
- Conrado, M. (5 de Enero de 2011). VGS GLOBAL. Obtenido de La cadena de valor: Como optimizar el valor al cliente: <http://www.vsglobal.com/es/blog/2011/01/la-cadena-de-valor-como-optimizar-el-valor-al-cliente/>
- Definición.com. (2014). DEFINICION.DE. Obtenido de <http://definicion.de/seguro/>
- Ekos. (Octubre de 2013). EKOS EL PORTAL DE NEGOCIOS Del Ecuador. Obtenido de Ranking PYMES 2013: [http://www.ekosnegocios.com/negocios/REV\\_paginaEdicion.aspx?edicion=234&idr=1#](http://www.ekosnegocios.com/negocios/REV_paginaEdicion.aspx?edicion=234&idr=1#)
- EL TELÉGRAFO. (24 de Mayo de 2013). EL TELÉGRAFO. Obtenido de Incendios estructurales han disminuido en 2013: <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/quito/item/incendios-estructurales-han-disminuido-en-2013.html>
- Gómez-Zorrilla Sanjuan, J. M. (4 de Abril de 2013). LA CULTURA DEL MARKETING. Obtenido de Herramientas claves en un Plan de Marketing: Matriz PEST: <http://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-matriz-pest/#>
- Kume, A. (16 de Mayo de 2014). Crece Negocios. Obtenido de La cadena de valor de Porter: <http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>
- López, C. (22 de abril de 2013). Transformando Ideas en Valor. Obtenido de Análisis FODA y de las 5 fuerzas de Porter: <http://www.carlosalopezn.com/foda-y-las-5-fuerzas-de-porter-de-fotografia-digital-y-tabletas-electronicas-1/>
- Rosero, L. (6 de Agosto de 2012). Crece la economía popular: más microempresas y artesanos. El Telégrafo.
- Rosero, L. (6 de Agosto de 2012). Crece la economía popular: más microempresas y artesanos. El Telégrafo.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2014). Superintendencia de Bancos del Ecuador. Obtenido de Estadísticas de Seguros Privados: [http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=492&vp\\_tip=2&vp\\_buscr=57#1](http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=492&vp_tip=2&vp_buscr=57#1)
- Villalobos, J. (4 de Junio de 2012). Coyuntura económica. Obtenido de Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter: <http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>.

## ANEXOS

### Anexo 1. Formulario de encuesta.

1. ¿Cree usted que todo negocio comercial deba tener un seguro contra incendio y responsabilidad civil en la ciudad de Guayaquil? SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
2. ¿Tiene seguro contra incendio y responsabilidad civil (daños a terceros) su negocio? SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
3. ¿Alguna vez su negocio ha sufrido de un evento que haya afectado sus activos? SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
4. Si su respuesta es "SI", por favor indique qué tipo de evento:
  - a. Incendio
  - b. Inundación
  - c. Vandalismo
  - d. Explosión de gas
  - e. Otro, especifique:\_\_\_\_\_
5. En el desarrollo normal de su negocio, ¿ha tenido un accidente que haya afectado a terceras personas física o materialmente?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
6. ¿Pagaría un valor monetario por un seguro contra incendio y daños a terceros para cubrir su negocio contra posibles perjuicios que pueda sufrir?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
7. Si su respuesta es "SI", por favor indique el valor anual:
  - a. Entre \$30 y \$50 con un valor asegurado entre \$1.000 y \$3.000 \_\_\_\_\_
  - b. Entre \$51 y \$100 con un valor asegurado entre \$3.001 y \$5.000 \_\_\_\_\_
  - c. Entre \$101 y \$200 con un valor asegurado entre \$5.001 y \$8.000 \_\_\_\_\_
  - d. Entre \$201 y \$500 con un valor asegurado entre \$8.001 y \$15.000 \_\_\_\_\_

## Anexo 2. Desglose de gastos de administración.

	CARGO	COD	SUELDO	NONIMA DE PAGO			
				SUELDO	TOTAL INGRESOS	APORTE (IESS) INDIVIDUAL	TOTAL A PAGAR
2	Key Account Manager	KAM	\$450.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 102.15	\$ 797.85
1	Asistente Operativo	AO	\$350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 39.73	\$ 310.28
				\$ 1,250.00	\$ 1,250.00	\$ 141.88	\$ 1,108.13

	CARGO	PROVISIÓN DE BENEFICIOS SOCIALES					
		DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACAC. (*)	FONDO DE RESERVA (*)	APORTE (IESS) PATRONAL	TOTAL BENEFICIOS
2	Key Account Manager	\$ 75.00	\$ 28.33	\$ 37.50	\$ 75.00	\$ 91.35	\$ 307.18
1	Asistente Operativo	\$ 29.17	\$ 28.33	\$ 14.58	\$ 29.17	\$ 35.53	\$ 136.78
		\$ 104.17	\$ 56.67	\$ 52.08	\$ 104.17	\$ 126.88	\$ 443.96

CONSUMO TOTAL						
CONCEPTO		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERGIA ELECTRICA	100%	\$ 1,440.00	\$ 1,512.00	\$ 1,587.60	\$ 1,666.98	\$ 1,750.33
AGUA POTABLE	100%	\$ 240.00	\$ 252.00	\$ 264.60	\$ 277.83	\$ 291.72
TELÉFONO	100%	\$ 240.00	\$ 252.00	\$ 264.60	\$ 277.83	\$ 291.72
INTERNET	100%	\$ 420.00	\$ 441.00	\$ 463.05	\$ 486.20	\$ 510.51
<b>TOTALES</b>		\$ 2,340.00	\$ 2,457.00	\$ 2,579.85	\$ 2,708.84	\$ 2,844.28

CUADRO DE ACTIVOS FIJOS POR DEPARTAMENTO					
ACTIVOS FIJOS	CANT.	CODIGO 1	CODIGO 3	V. UNITARIO	V. TOTAL
	0	EC	GERENCIA	\$ -	\$ -
					\$ -
COMPUTADORAS	3	EC	COMERC	\$ 800.00	\$ 2,400.00
IMPRESORAS MULTIFUNCION	3	EC	COMERC	\$ 180.00	\$ 540.00
TELEFONOS	3	EQ	COMERC	\$ 40.00	\$ 120.00
SILLAS EJECUTIVAS	3	MU	COMERC	\$ 40.00	\$ 120.00
ESCRITORIOS	3	MU	COMERC	\$ 100.00	\$ 300.00
SILLAS ESTÁNDAR	6	MU	COMERC	\$ 30.00	\$ 180.00
					\$ 3,660.00
					\$ 3,660.00

CUADRO DE DEPRECIACION DE LOS ACTIVOS FIJOS							
ACTIVOS FIJOS	% DEPREC.	AÑOS	DEPREC. 1	DEPREC. 2	DEPREC. 3	DEPREC. 4	DEPREC. 5
	0%	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COMPUTADORAS	33%	3	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ -	\$ -
IMPRESORAS MULTIFUNCION	33%	3	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ -	\$ -
TELEFONOS	10%	10	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00
SILLAS EJECUTIVAS	10%	10	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00
ESCRITORIOS	10%	10	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00
SILLAS ESTÁNDAR	10%	10	\$ 18.00	\$ 18.00	\$ 18.00	\$ 18.00	\$ 18.00
			<b>\$ 1,052.00</b>	<b>\$ 1,052.00</b>	<b>\$ 1,052.00</b>	<b>\$ 72.00</b>	<b>\$ 72.00</b>
			<b>\$ 1,052.00</b>	<b>\$ 1,052.00</b>	<b>\$ 1,052.00</b>	<b>\$ 72.00</b>	<b>\$ 72.00</b>