



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

INGENIERO EN MERCADOTECNIA

**TEMA: DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE VALOR PARA
LOS CLIENTES DE LA EMPRESA SIGNAVAL CÍA LTDA.**

AUTOR: JUAN SEBASTIÁN AULESTIA BENÍTEZ

DIRECTOR: ING. MARCELO VEGA

CODIRECTOR: ING. MARÍA VERÓNICA TORRES

SANGOLQUÍ

2015

CERTIFICADO

Ing. Marcelo Vega

Ing. María Verónica Torres

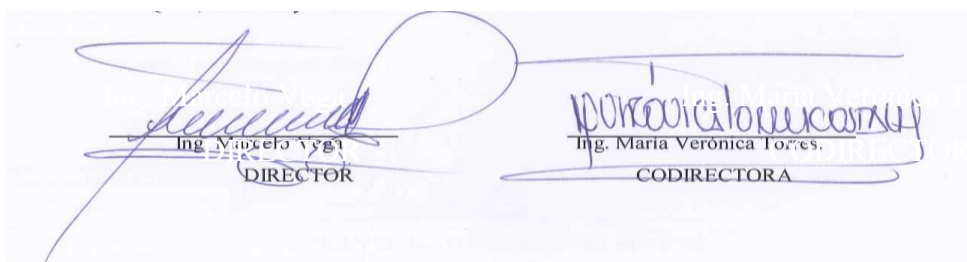
CERTIFICA

Que el trabajo “DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE VALOR PARA LOS CLIENTES DE LA EMPRESA SIGNAVAL CÍA LTDA.”, realizado por Juan Sebastián Aulestia Benítez, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE Universidad de las Fuerzas Armadas, en el Reglamento de Estudiantes de Universidad, Curso Taller 2013-2014.

El presente trabajo de tesis debe ser publicado para apoyar el desarrollo de Generación de Ofertas de valor del sector privado, así como también que sirva de herramienta para futuras investigaciones. Si recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a Juan Sebastián Aulestia Benítez que entregue a Ing. Marco Soasti, en su calidad de Director de la Carrera.

Quito, 15 de Mayo del 2015



The image shows two handwritten signatures in blue ink. The signature on the left is for Ing. Marcelo Vega, and the signature on the right is for Ing. María Verónica Torres. Below each signature, the name and title are printed in black text. The title for Ing. Marcelo Vega is DIRECTOR, and for Ing. María Verónica Torres is CODIRECTORA.

Ing. Marcelo Vega
DIRECTOR

Ing. María Verónica Torres
CODIRECTORA

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE

INGENIERO EN MERCADOTECNIA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

JUAN SEBASTIÁN AULESTIA BENÍTEZ

DECLARO QUE:

El proyecto de grado DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE VALOR PARA LOS CLIENTES DE LA EMPRESA SIGNAVAL CÍA LTDA.”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Quito, 15 de Mayo del 2015



JUAN SEBASTIÁN AULESTIA BENÍTEZ

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

AUTORIZACIÓN

Yo, Juan Sebastián Aulestia Benítez

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE VALOR PARA LOS CLIENTES DE LA EMPRESA SIGNAVAL CÍA. LTDA.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, 15 de Mayo del 2015



JUAN SEBASTIÁN AULESTIA BENÍTEZ

DEDICATORIA

Pensar que llegaría este día se me hacía difícil, muchas veces dejé a un lado el presente trabajo por realizar otras actividades, por eso este trabajo va dedicado en primer lugar a Dios, por darme la vida, por permitirme disfrutar de momentos inigualables, y saber que si él está a mí lado, todo tendrá una razón de ser.

A mi madre, por ser la persona más dulce y con el corazón más grande que conozco, por estar conmigo siempre desde el primer deber de escuela hasta este trabajo, por todo su amor y toda su dedicación para su hogar.

A mi padre por ser mi ejemplo mi guía y mi amigo por sobre todas las cosas, por poner siempre por delante a la familia, y dar una sonrisa ante los problemas.

A Anita, mi hermana, por ser mi apoyo, mi amiga incondicional, si tuviera la oportunidad de elegir, te elegiría siempre a ti como la única hermana, te amo.

A mis Abuelitos quienes con su sabiduría me han sabido guiar tanto en el Cielo como en la tierra, Anita (+), Aidita, Boanergues, Paco.

AGRADECIMIENTO

Gracias Dios por darme la vida, y permitirme culminar mi carrera.

A mi familia, Irma, Juan Pablo y Anita, por ser mi fortaleza, y por ser las personas más importante de mi vida.

A mí tíos Mayra, Gerson y Hernán, por ser un apoyo fundamental durante el transcurso de mi carrera.

A mis maestros, Ing. María Verónica Torres, Ing. Elizabeth Zambrano, Ing. Marcelo Vega, y Dr. Marco Soasti, por darme ánimos en el momento preciso, y darme la oportunidad de culminar este trabajo cuando más lo necesitaba.

A Daya por apoyarme día a día en este trayecto, y ayudarme tanto en el aspecto profesional como en el personal, te admiro, gracias por ser una gran compañera de trabajo, y una de las mejores amigas que tengo en mi vida.

Nuevamente a las Ing. Elizabeth Zambrano e Ing. Verónica Torres, por darme la oportunidad de realizar este trabajo en su prestigiosa empresa, de la cual me sigo sintiendo parte, y en la que viví momentos únicos por tres años, gracias a Uds., y a toda mi Familia de Signaval.

A mis grandes amigos, Deni, Karen, Daya, Gaby, Jean, Xavier, Carlos, Andrés Darío, Pablo, por estar siempre conmigo en las buenas y en las malas, y demostrarme que nuestros lazos superan la amistad, porque más que amigos son mis hermanos.

Y a todos quienes contribuyeron en estas semanas para que pueda lograr este trabajo muchas gracias, Irma, Pablo, Anita, Daya, Vero, Eli, Marce, Marquito, Jean, Gaby, Xavier, David, Judy, Belén, Karina, Francisco.

INDICE DE CONTENIDO

CERTIFICADO	i
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	ii
AUTORIZACIÓN	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
RESUMEN	xviii
SUMMARY	xix

1. Antecedentes.....	1
1.1. Planteamiento del Problema.....	1
1.2. Objetivos.....	1
1.2.1. Objetivo General.....	1
1.2.2. Objetivos Específicos.....	2
2. Introducción.....	2
2.1. Generalidades.....	2
2.2. La Compañía.....	6
2.2.1. Giro del Negocio.....	6
2.2.2. Razón Social.....	7
2.2.3. Tipo de Organización.....	8
2.2.4. Sector de la Industria.....	8
2.2.5. Portafolio de Producto o Servicio.....	9

2.2.6.	Cobertura de Mercado.....	9
3.	Marco Referencial.....	10
3.1.	Marco Teórico.....	10
3.1.1.	Marketing.....	10
3.1.2.	Marketing estratégico.....	11
3.1.2.1.	Segmentación.....	11
3.1.2.2.	Público objetivo.....	13
3.1.2.3.	Posicionamiento.....	16
3.1.3.	El Marketing Mix.....	17
3.1.3.1.	Estrategia de Producto.....	17
3.1.3.2.	Estrategia de Precio.....	19
3.1.3.3.	Estrategia de Distribución.....	20
3.1.3.4.	Estrategia de Promoción.....	20
3.1.3.4.1.	Mix promocional.....	20
3.1.4.	Marketing de Servicios.....	21
3.1.4.1.	Características de Servicio.....	21
3.1.4.2.	La cadena servicio-utilidades.....	22
3.1.4.3.	El marketing interno.....	22
3.1.4.4.	El marketing interactivo.....	23
3.1.4.5.	Administración de la diferenciación del servicio.....	23
3.1.4.6.	Administración de la calidad del servicio.....	24
3.1.4.7.	Los momentos de Verdad.....	25

3.1.5.	Empresa de Seguros	27
3.1.5.1.	Fianza	27
3.1.5.2.	Afianzado.....	27
3.1.5.3.	El Asegurado.....	28
3.1.5.4.	Póliza de fiel cumplimiento del contrato	28
3.1.5.5.	Póliza de buen uso del anticipo.....	29
3.2.	Marco conceptual.....	29
3.2.1.	Producto	29
3.2.2.	Servicio	29
3.2.3.	Mercado	29
3.2.4.	Estrategia.....	30
3.2.5.	Publicidad	30
3.2.6.	Promoción de ventas	30
3.2.7.	Relaciones públicas.....	30
3.2.8.	Ventas personales.....	30
3.2.9.	Marketing directo	30
3.2.10.	Estrategia de marketing.....	31
3.2.11.	Oportunidad	31
3.2.12.	Amenaza	31
3.2.13.	Análisis de la competencia.....	31
3.2.14.	Análisis del consumidor.....	31
3.3.	Estudios relacionados.....	32

4.	Análisis Situacional	33
4.1.	Análisis Externo.....	33
4.1.1.	Macroambiente.....	33
4.1.1.1.	Análisis Político	33
4.1.1.1.1.	La Revolución ciudadana.....	33
4.1.1.1.2.	Adjudicación de contratos.....	34
4.1.1.1.3.	Corrupción.	34
4.1.1.2.	Análisis Económico	36
4.1.1.2.1.	Precio del Petróleo.....	36
4.1.1.2.2.	Producto Interno Bruto	37
4.1.1.2.3.	Inflación.....	38
4.1.1.3.	Análisis Socio Cultural	40
4.1.1.3.1.	Ética	40
4.1.1.3.2.	Análisis Tecnológico	41
4.1.2.	Micro Ambiente	42
4.1.2.1.	Poder de negociación de los Compradores o Clientes	42
4.1.2.2.	Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores	44
4.1.2.3.	Amenaza de nuevos entrantes	44
4.1.2.4.	Amenaza de productos sustitutos	45
4.1.2.5.	Rivalidad entre los competidores	47
4.2.	Análisis Interno	47
4.2.1.	Perspectiva Financiera.	48

4.2.2.	Perspectiva de Clientes.	50
4.2.3.	Perspectiva procesos internos	52
4.2.4.	Perspectiva Aprendizaje y crecimiento.....	55
4.3.	Síntesis Foda	60
5.	Investigación de mercados	63
5.1.	Propósito de la investigación.	63
5.2.	Proceso de la investigación de mercados	63
5.3.	Problema de investigación	63
5.4.	Objetivos de la investigación	63
5.4.1.	General.....	63
5.4.2.	Específicos	63
5.5.	Tamaño de la muestra	64
5.6.	Matriz de la Encuesta.....	65
5.7.	Análisis Univariado.....	67
5.8.	Análisis Bivariado.....	80
5.9.	Hallazgos.....	87
6.	Propuesta de valor.....	88
6.1.	Objetivos de la propuesta.....	89
6.1.1.	Objetivo general.....	89
6.1.2.	Objetivo específicos.....	89
6.2.	Servicio	89
6.2.1.	Características del servicio.....	90

6.3.	Estrategia del servicio	91
6.4.	Dimensiones de la calidad del servicio	92
6.4.1.	Atributos del servicio	93
6.5.	Momentos de verdad.....	94
6.5.1.	Ciclos del servicio.....	95
6.6.	Estrategias	107
6.7.	Análisis de Estrategias	114
6.7.1.	Competencia	114
6.7.2.	Selección	115
6.7.3.	Segmentación	116
6.7.4.	Posicionamiento.....	117
6.7.5.	Servicio	118
6.7.6.	Precio	119
6.7.7.	Plaza.....	120
6.7.8.	Promoción	121
6.8.	Presupuesto	121
7.	Estudio financiero	122
7.1.	Presupuesto	122
7.2.	Ingresos	123
7.2.1.	Ingresos de ventas totales.....	123
7.3.	Egresos principales	124
7.4.	Estado de resultados proyectado	128

7.5.	Flujo de fondos	129
7.6.	Evaluación financiera.....	133
7.6.1.	Tasa mínima de aceptación de recuperación (TMAR).....	133
7.6.2.	Criterios de evaluación.....	134
7.6.2.1.	Valor actual neto	134
7.6.2.2.	Tasa Interna de Retorno	135
7.6.2.3.	Índice Beneficio-Costo	137
8.	Conclusiones y recomendaciones	140
8.1.	Conclusiones	140
8.2.	Recomendaciones.....	141
	Bibliografía	142

INDICE DE GRÁFICOS

Figura 1	Reconstrucción de la vía Férrea Tramo Alausí-Palmira.....	3
Figura 2	Principales Actores en con contrato sujeto a un anticipo.	5
Figura 3	Mapa Ecuador, Cobertura Signaval.....	10
Figura 4	Segmentación de Mercados.....	12
Figura 5	Mercado meta no diferenciado.	14
Figura 6	Mercado meta Concentrado.....	15
Figura 7	Mercado Meta de Segmentos múltiples	15
Figura 8	Bases de Posicionamiento	16
Figura 9	Concepto de Producto.	17

Figura 10 Clasificación de los Productos.....	18
Figura 11 Característica del Servicio.....	21
Figura 12 Cadena de Servicio.....	22
Figura 13 Los momentos de Verdad.....	26
Figura 14 Evolución Precio del Petróleo	37
Figura 15 Crecimiento P.I.B. Construcción.....	38
Figura 16 Inflación Mensual.....	39
Figura 17 Incremento en Ventas de Signaval Cía. Ltda.	49
Figura 18 Tamaño de la Muestra	64
Figura 19 Pregunta 1 Servicio que ofrece Signaval.....	67
Figura 20 Pregunta 2 Tipo de Proyecto	68
Figura 21 Pregunta 3 Temporalidad	69
Figura 22 Pregunta 4 Información de Precio	70
Figura 23 Pregunta 5 Beneficio de la metodología.....	71
Figura 24 Pregunta 6 Agilidad.....	72
Figura 25 Pregunta 7 Nivel de Satisfacción.....	73
Figura 26 Pregunta 8 Carga Operativa.....	74
Figura 27 Pregunta 9 Nivel de Respuesta	75
Figura 28 Pregunta 10 Honorarios.....	76
Figura 29 Pregunta 11 Promoción	77
Figura 30 Pregunta 12 Información Reunión de Apertura.....	78
Figura 31 Pregunta 13 Re Compra	79
Figura 32 Pregunta 1 vs Pregunta 13	80
Figura 33 Pregunta 5 vs Pregunta 13	81
Figura 34 Pregunta 6 vs Pregunta 7.....	82
Figura 35 Pregunta 7 Vs Pregunta 8	83

Figura 36 Pregunta 6 Vs. Pregunta 13	84
Figura 37 Pregunta 7 vs Pregunta 13	85
Figura 38 Pregunta 8 vs Pregunta 13	86
Figura 39 Ventajas y Desventajas de los Servicios de Signaval.....	89
Figura 40 Características de los Servicios	90
Figura 41 Momentos de Verdad Inicio de la Negociación	100
Figura 42 Formato de Solicitud de desembolso.....	103
Figura 43 Momentos de Verdad Desarrollo de la Negociación.....	105
Figura 44 Momentos de Verdad Monitoreo Estándar.....	108
Figura 45 Análisis Competencia.....	114
Figura 46 Selección del Mercado Meta	115
Figura 47 Segmentación Cliente de Signaval	116
Figura 48 Posicionamiento	117
Figura 49 Estrategia de Servicio Monitoreo estándar.....	118
Figura 50 Estrategia de Precio	119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Servicios de Signaval Cía. Ltda.....	9
Tabla 2 Variables de Segmentación para Mercados Corporativos	13
Tabla 3 Precio del Petróleo.....	36
Tabla 4 P.I.B. de la construcción	38
Tabla 5 Inflación Mensual	39
Tabla 6 Clientes de Signaval Cía. Ltda.....	43
Tabla 7 Crecimiento en Ventas.....	48

Tabla 8 Porcentaje de Cartera Vencida.....	49
Tabla 9 Número de Clientes de Signaval.....	51
Tabla 10 Matriz F.O.D.A.....	60
Tabla 11 Matriz de la Encuesta.....	65
Tabla 12 Pregunta1 Servicio que ofrece Signaval	67
Tabla 13 Pregunta 2 Tipo de Proyecto.....	68
Tabla 14 Pregunta 3 Temporalidad del Servicio.....	69
Tabla 15 Pregunta 4 Información de Precio	70
Tabla 16 Pregunta 5 Beneficio de la Metodología.....	71
Tabla 17 Pregunta 6 Agilidad	72
Tabla 18 Pregunta 7 Nivel de satisfacción.....	73
Tabla 19 Pregunta 8 Carga Operativa.....	74
Tabla 20 Pregunta 9 Nivel de Respuesta	75
Tabla 21 Pregunta 10 Honorarios	76
Tabla 22 Pregunta 11 Promoción.....	77
Tabla 23 Pregunta 12 Información Reunión de Apertura.....	78
Tabla 24 Pregunta 13 Re Compra.....	79
Tabla 25 Pregunta1 vs Pregunta 13	80
Tabla 26 Pregunta 5 vs Pregunta 13	81
Tabla 27 Pregunta 6 vs Pregunta 7	82
Tabla 28 Pregunta 7 vs Pregunta 8	83
Tabla 29 Pregunta 6 vs Pregunta 13	84
Tabla 30 Pregunta 7 vs Pregunta 13	85
Tabla 31 Pregunta 8 vs Pregunta 13	86
Tabla 32 Acta de Apertura Signaval.....	96
Tabla 33 Matriz de ciclo de servicio Inicio de la Negociación.....	99

Tabla 34 Matriz ciclo de Servicio Desarrollo de la negociación	106
Tabla 35 Cobertura de Signaval.....	109
Tabla 36 Presupuesto estrategia 1 aplicada a 79 clientes	110
Tabla 37 Presupuesto Estrategia 1 aplicada a 20 clientes.....	111
Tabla 38 Presupuesto Estrategia 2.....	112
Tabla 39 Presupuesto estrategia 3.....	113
Tabla 40 Presupuesto Total Oferta de Valor.....	121
Tabla 41 Presupuesto.....	122
Tabla 42 Ingresos Históricos	123
Tabla 43 Ingresos Proyectados	123
Tabla 44 Ingresos Proyectados con escenarios	124
Tabla 45 Salario Básico Histórico	124
Tabla 46 Sueldos Y Salarios de Signaval	125
Tabla 47 Beneficios sociales Signaval.....	125
Tabla 48 Aporte Patronal Signaval.....	125
Tabla 49 Sueldo Oficial de Cuenta.....	126
Tabla 50 Sueldo asistente Administrativo	126
Tabla 51 Sueldo Líder Operativo.....	126
Tabla 52 Sueldo socios	127
Tabla 53 Tasa de crecimiento Promedio.....	127
Tabla 54 Servicios Básicos	128
Tabla 55 Arriendo.....	128
Tabla 56 Estado de Resultados Proyectado	129
Tabla 57 Flujo de Fondos Escenario Esperado.....	130
Tabla 58 Flujo de Fondos Escenario Optimista.....	131
Tabla 59 Flujo de Fondos Escenario Pesimista	132

Tabla 60 VAN Escenario esperado.....	135
Tabla 61 VAN Escenario Optimista.....	135
Tabla 62 VAN Escenario Pesimista.....	135
Tabla 63 TIR Escenario Esperado	136
Tabla 64 TIR Escenario Optimista	136
Tabla 65 TIR Escenario Pesimista.....	137
Tabla 66 Periodo de recuperación escenario probable	139
Tabla 67 Periodo de recuperación escenario optimista.....	139

RESUMEN

En los últimos años la contratación pública y privada ha aumentado notoriamente, por tal motivo se han realizado varios proyectos como carreteras, hospitales, escuelas, entre otros, en estos proyectos tienen inherencia directa tres actores principales: Entidad Contratante, Contratista, y la empresa Aseguradora.

La entidad contratante es quien financia el proyecto y se ve beneficiada por medio del Contratista, quien ejecuta el mismo, por ser proyectos que incurren en valores superiores a los \$100.000,00(CIEN MIL DÓLARES), la Entidad contratante se ve en la obligación de Solicitar al Contratista una garantía, que otorgará la empresa Aseguradora.

La empresa Signaval, empieza su actividad económica un 4 de abril de 2011 en una alianza estratégica con una empresa aseguradora, y a través de sus socias generar una idea innovadora y en conjunto que permitir minimizar el riesgo de proyectos en el que la empresa aseguradora incurre nace el servicio de Monitoreo o visita Técnica.

La empresa aseguradora realiza la negociación directa con el cliente para emitir las garantías, y determina si es viable o no la presencia de Signaval dentro del proyecto, para que pueda desarrollar el servicio de Monitoreo, o visita Técnica.

Sn embargo, últimamente el servicio de Monitoreo ha tenido problemas de satisfacción por parte del cliente, la falta de información inicial el exceso de carga operativa y el no realizar estrategias promocionales que permitan generar relaciones duraderas con los clientes, han sido las principales razones por las que el servicio no tiene una aceptación total.

Para ello se realizará una Propuesta de Valor que va enfocada en tres estrategias principales, crear el servicio Monitoreo Estándar para liberar la carga operativa, y promocionar el mismo de forma personalizada a los clientes, dar capacitaciones al personal de la empresa aseguradora para que al momento de la negociación de garantías indiqué al 100% al cliente de que trata el servicio de Signaval y como tercera estrategia, capacitar al personal, ya que ellos son al final del día quienes establecen la relación comercial directa con el cliente.

Con una inversión de \$ 16.563.14, y un periodo de recuperación de 4 meses, Signaval se apalancará en su capital, para poder invertir en la oferta de valor, con la finalidad de mejorar la satisfacción de los clientes y que el servicio esté debidamente posicionado.

SUMMARY

The last years, public and private contracting has increased markedly. For this reason, several projects, such as roads, hospitals and schools have been developed. These projects have the support of three main actors: the contracting entity, the contractor and the insurance company.

The contracting entity is who fund the project and is benefited by the Contractor, who runs it. Due to the projects commit more than \$ 100,000.00 (one hundred thousand dollars), the contracting entity is obliged to request the contractor guarantees which will be given by the insurance company.

Signaval company begins its economic activity April 4, 2011 into a strategic alliance with an insurance company, and through its partners generate an innovative idea and together they allow to minimize the risk of projects.

The insurance company makes direct negotiations with their clients to issue guarantees, and determines whether it is viable or not the presence of Signaval within the project, so you can develop the monitoring service or technical visit.

Nevertheless, lately the monitoring service has struggled. The lack of information, the excess of operational burden and the few promotional strategies are the reasons why the service has not a total acceptance.

For this reason, we developed a proposition that is focused on three main strategies: create the Monitoring Standard Service to release the operational burden and promote the same personalized to customers; train the staff of the insurance company and train staff, since they are at the end of the day who establish direct business relationship with the customer.

With an investment of \$ 16.563.14, and a recovery period of four months, Signaval will leverage its capital to invest in the supply of value, in order to improve customer satisfaction and to properly positioned the service.

1. Antecedentes

1.1. Planteamiento del Problema

El “Monitoreo” ha facilitado el correcto desenvolvimiento de los proyectos tanto en el aspecto administrativo, financiero e ingeniería civil dependiendo de cada uno de los clientes, por tal motivo ha sido significativo el trabajo en conjunto de las diferentes partes involucradas en el contrato.

El servicio no ha sido promocionado como una ventaja competitiva a favor de la empresa contratista y entidad contratante, ya que Signaval Cía. Ltda., no cuenta con un proceso de marketing que permita generar estrategias y que de esta forma por medio de la comunicación que permitan dar a conocer el servicio que ofrece a sus cliente de una forma eficaz y atractiva.

En un principio no se tienen establecidas estrategias para determinar cuál es el segmento al que la empresa quiere ofertar su Servicio.

El público objetivo de Signaval son empresas que son sujetas a la obtención de una garantía, generalmente empresas dedicadas a la construcción, el Servicio que se oferta no es conocido lo que se convierte en una desventaja para la empresa, por otro lado, la empresa tiene quejas por los honorarios del Servicio lo que en un futuro genera un nivel bajo de fidelización de los cliente.

Por tal motivo este proyecto busca generar hacia los clientes de la empresa Signaval un valor agregado que permita dar un giro en el servicio brindado para mejorar sus niveles de satisfacción.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Diseñar de una propuesta para la generación de valor en los clientes de la empresa Signaval Cía. Ltda., que son sujetos a la obtención de una garantía de Buen uso de Anticipo o Fiel Cumplimiento de Contrato, por una Empresa Aseguradora,

con el fin de mejorar la satisfacción de los mismos, a través de estrategias mercadológicas.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar a la empresa Signaval Cía. Ltda., a través del análisis de situación interno y externo, para encontrar las causas y las soluciones de los problemas de insatisfacción de los clientes.
- Realizar una investigación de mercados que permita conocer las estrategias que pueden ser implementadas para generación de la oferta de valor en la empresa, a través de encuestas a los clientes de la empresa.
- Conocer cuál es el nivel de satisfacción que tienen los clientes con el servicio que ofrece Signaval, y cuál es el porcentaje de clientes que se sienten beneficiados con el mismo.
- Determinar estrategias para los clientes que permitan a través de la oferta de valor un mejoramiento en el servicio que oferta la empresa a sus clientes.
- Desarrollar una oferta de valor para los clientes de la empresa Signaval, a través de las estrategias que permitan fidelizar el servicio que ofrece la empresa.
- Analizar financieramente la rentabilidad que se obtendría si se ejecuta la oferta de valor a los clientes de la empresa Signaval Cía. Ltda.

2. Introducción.

2.1. Generalidades

Desde el año 2006 hasta la actualidad el Ecuador ha vivido una estabilidad política notable, ya que se ha mantenido con un solo presidente como es el

Economista Rafael Corea Delgado, el aumento en el precio del petróleo en los últimos años ha permitido el crecimiento en sectores de la producción.

Uno de estos sectores es el sector de la construcción, la adjudicación de contratos para obras como vías, hospitales, unidades de vigilancia comunitaria, unidades de policía comunitaria, centros de salud, escuelas del milenio, puentes peatonales, puentes vehiculares que han facilitado el desarrollo de todos los habitantes de varios sectores en el país que muchas veces no tenían la atención necesaria de un gobierno determinado.

Un claro ejemplo de un proyecto realizado en el Ecuador, que fomento el crecimiento del sector de la construcción y que a lo largo del año permite el crecimiento del turismo es la Reconstrucción de la vía Férrea Alausí- Palmira, mejor conocida como la Nariz del diablo, que a su vez ha permitido el desarrollo del Turismo.



Figura 1 Reconstrucción de la vía Férrea Tramo Alausí-Palmira

Para que un proyecto se Ejecute en su 100% se necesita de la participación de tres actores principales.

- **Entidad Contratante.**

Es la empresa que adjudica un determinado proyecto y entrega un anticipo al Contratista para que pueda iniciar con la ejecución del Proyecto.

- **Contratista.**

Es una persona natural o jurídica conformado por ingenieros civiles o arquitectos, ingenieros electrónicos, entre otros y todo su equipo de trabajadores que día a día cumplen con un cronograma de trabajos para un determinado proyecto.

Tanto la Entidad Contratante como el contratista celebran un contrato en el cual se establecen los diferentes aspectos bajo los cuales se va a trabajar como son: valor del contrato, precio del contrato, forma de pago, plazo de ejecución y uno de los puntos más importantes son las garantías, aquí interviene el tercer actor, el cual es la Empresa Aseguradora.

Todo contrato que es sujeto a la entrega de un anticipo por parte de la entidad contratante al Contratista requiere de dos garantías, para este tipo de proyectos las empresas Aseguradoras ofrecen las garantías de Buen Uso de anticipo y Fiel Cumplimiento de Contrato, que serán explicadas posteriormente, estas garantías tienen sus determinadas características de monto y plazo, rigiéndose en los contratos entre Entidad Contratante y Empresa Contratista.

Es decir que los actores principales una vez que la Aseguradora interviene en el proyecto son.

- Entidad Contratante-Beneficiario
- Empresa Contratista- Asegurado
- Empresa Aseguradora.-Asegurador



Figura 2 Principales Actores en con contrato sujeto a un anticipo.

El beneficiario es quien percibe la indemnización de la garantía en caso de un siniestro.

El asegurado es la persona que es titular del interés asegurable, es decir aquella cuyo patrimonio o persona puedan resultar afectados, directa o indirectamente, por la realización de un siniestro.¹

El asegurador es una empresa de seguros su compañía anónima constituida en territorio nacional las cuales están legalmente autorizadas para asumir riesgos y que por el pago de una prima se compromete a indemnizar al asegurado en caso de siniestro acuerdo con las condiciones acordadas en una póliza de seguros. La póliza de seguros es el instrumento privado que permite probar que el contrato de seguro se ha suscrito y permite asimismo que en caso de controversias entre las partes de este instrumento exhibir ante los tribunales como una prueba de conexión existente entre el asegurado y el asegurador.²

¹ http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=15&vp_tip=2#f

² http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=15&vp_tip=2#f

Es así como podemos ver que el tercer participante dentro de estos proyectos es la empresa Aseguradora, en el Ecuador existen 40 empresas de seguros y reaseguros autorizadas a operar en el país.³

Para este tipo de proyectos las empresas Aseguradoras ofrecen las garantías de Buen Uso de anticipo y Fiel Cumplimiento de Contrato, que serán explicadas posteriormente, estas garantías tienen sus determinadas características de monto y plazo, rigiéndose en los contratos entre Entidad Contratante y Empresa Contratista.

Sin embargo es así como nace la necesidad de mitigar el riesgo existente por parte de las empresas aseguradoras, a través de controles del destino que se dan a los anticipos recibidos por las empresa Contratantes, en el proceso de esta necesidad nace el “Monitoreo” un método que busca disminuir el riesgo que tienen las empresas aseguradoras cuando entregan una garantía en el ramo de fianzas, con el fin de dar alertas oportunas para tomar medidas correctivas e inmediatas.

Una empresa que se dedica a Monitoreo de los proyectos sujetos a la obtención de una garantía es la empresa Signaval Cía. Ltda., y que de esta forma se convertirá en el cuarto actor dentro del desarrollo de los proyectos.

2.2. La Compañía.

2.2.1. Giro del Negocio

La empresa SIGNAVAL CIA. LTDA., brinda servicios de asesoría, Monitoreo y seguimiento operativo, administrativo y financiero, en proyectos que son sujetos a una obtención de una garantía.

Este seguimiento se lo realiza desde tres perspectivas, el Monitoreo administrativo e in-situ de los proyectos, el contacto permanente con los beneficiarios – Entidad Contratante y la continua relación con el contratista responsable de la ejecución del proyecto. Esta alternativa de reducción de riesgo y constante supervisión es lo que SIGNAVAL CÍA. LTDA., pone disposición de sus clientes, con el fin de realizar un “Monitoreo” permanente a los proyectos.

³ http://www.sbs.gob.ec/practg/p_index?vp_art_id=154&vp_tip=2

2.2.2. Razón Social.

En la ciudad de Quito, al 28 de marzo del 2011, la Ing. María Verónica Torres Costales y la Ing. Silvia Elizabeth Zambrano Vera, constituyen la compañía SIGNAVAL CIA. LTDA, la misma que se registrará por la ley de compañías.

El objeto de la compañía es la prestación de servicios a empresas pertenecientes al sector privado conformados por personas naturales o jurídicas en los siguientes servicios:

- a) Planificar, asesorar, elaborar, supervisar, fiscalizar o evaluar proyectos de desarrollo en su prefactibilidad, factibilidad, construcción y operación.
- b) Auditoría externa,
- c) Contabilidad y servicios administrativos
- d) Asesoría en finanzas, impuestos, auditoría interna, control interno, contraloría a tiempo parcial y otros servicios complementarios.
- e) Análisis económicos y financieros
- f) Estudios de factibilidad y prefactibilidad económica
- g) Estudio de mercadeo
- h) Organización departamental interna
- i) Asesoría en comercio exterior y finanzas internacionales
- j) Asesoramiento en inversiones
- k) Estudios económicos y financieros
- l) Estudios impositivos y tributarios
- m) Asesoramiento en aspectos laborales
- n) Valoración de activos, avalúos y peritajes
- o) Asesoramiento en aspectos aduaneros.

Como entidad de derecho, la compañía puede realizar toda clase de agencias y representaciones relacionadas con su objeto, así como toda clase de actos, contratos y operaciones permitidas por las leyes ecuatorianas.

El plazo de duración de la compañía es de 25 años, contados a partir de la fecha de la correspondiente inscripción en el Registro Mercantil.

2.2.3. Tipo de Organización

Signaval Cía. Ltda., brinda servicio de asesoría administrativa, financiera y técnica, para los contratistas que obtienen una garantía en un determinada empresa Aseguradora, con el fin que se de buen uso a los anticipos recibidos y se cumplan debidamente los contratos.

Signaval se constituyó como Compañía Limitada el 28 de Marzo del 2011. La ley de Compañías indica que una Compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Signaval. Art. 92 (Superintendencia de Compañías).

2.2.4. Sector de la Industria.

De acuerdo a un artículo publicado por el INEC en Junio de 2012 el sector de la industria al que pertenece la empresa Signaval es el siguiente:

K Actividades financieras y de seguros⁴

Al trabajar con empresas aseguradoras y realizar análisis financieros de los diferentes proyectos, Signaval pertenece a este sector de la industria.

K661 Actividades auxiliares de servicios financieros

K663 actividades de gestión de fondos

De acuerdo a la subdivisión de este sector de la industria, Signaval, brinda el servicio de asesoría financiera y gestión de los fondos para cada uno de los proyectos.

Hay que tomar en cuenta que hasta el año 2013 este sector aportaba con el 0,67% del P.I.B., de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. INEC.

⁴ <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>

2.2.5. Portafolio de Producto o Servicio.

La empresa Signaval Cía. Ltda., ofrece tres servicios a sus clientes, estos son Manejo Conjunto, Monitoreo Técnico, Monitoreo Administrativo, a continuación se detalla un resumen de cada uno de estos Servicios, con el proceso y el Beneficiario, cabe mencionar que el presente proyecto se aplicará para los clientes de la Metodología de Manejo Conjunto, sin embargo se puede aplicar para Monitoreo Técnico y Monitoreo Administrativo, porque la base de la metodología es la misma.

Tabla 1 Servicios de Signaval Cía. Ltda.

SERVICIOS	PROCESOS	PRODUCTO
MANEJO CONJUNTO	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación permanente con el contratista. Recopilación y verificación detallada de documentos habilitantes para rescates. Visitas de campo. Acercamiento a la entidad contratante. Análisis técnico-administrativo y financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> Reducción del Riesgo. Monitoreo del correcto destino del gasto. Reporte técnico-administrativo periódico.
MONITOREO TÉCNICO	<ul style="list-style-type: none"> Visitas de campo. Acercamiento a la entidad contratante. Análisis técnico 	<ul style="list-style-type: none"> Reducción del Riesgo. Reporte técnico-periódico.
MONITOREO ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> Visitas de administrativas. Acercamiento a la entidad contratante. Análisis administrativo y financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> Reducción del Riesgo. Reporte administrativo periódico.

Fuente: Signaval Cía. Ltda.

2.2.6. Cobertura de Mercado.

La cobertura que tiene Signaval es a nivel nacional dependiendo de cada uno de los proyectos donde al cliente se le adjudique determinado proyecto, sin embargo las

oficinas o la residencia de los clientes de la empresa Signaval se encuentran en cuatro Provincias del país estas son:

- Pichincha
- Guayas
- Tungurahua
- Azuay

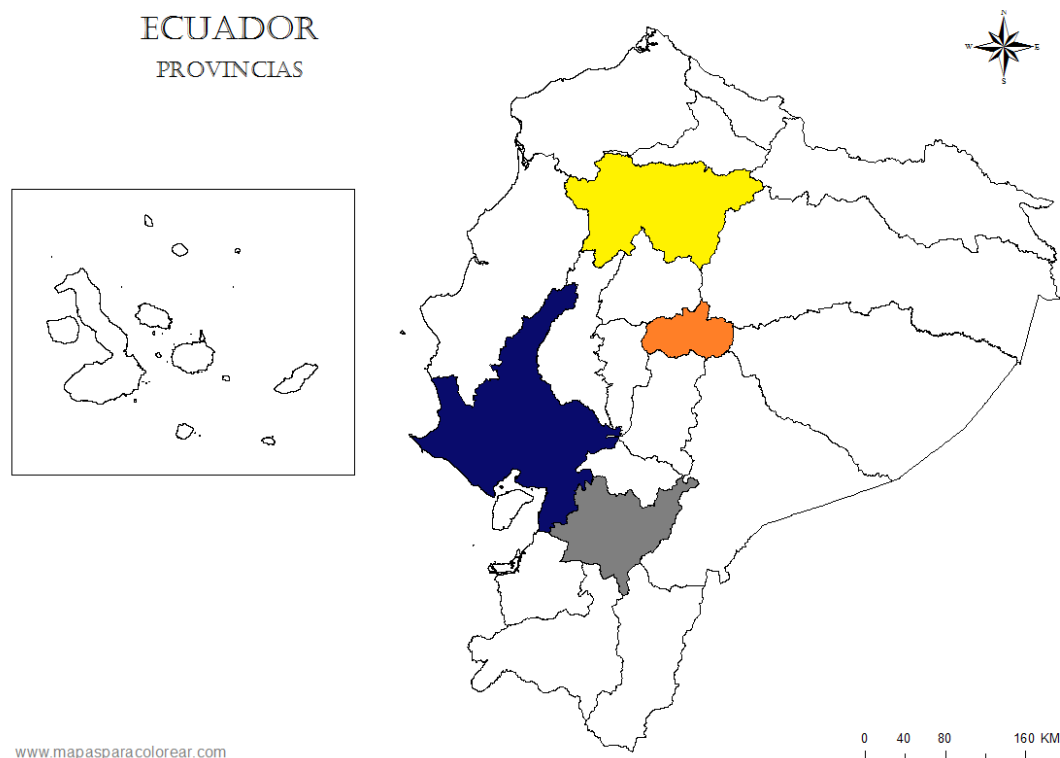


Figura 3 Mapa Ecuador, Cobertura Signaval

3. Marco Referencial.

3.1. Marco Teórico.

3.1.1. Marketing.

La mercadotecnia según la American Marketing Association (A.M.A.), “Es una función de las empresas y un conjunto de procesos para crear comunicar y generar valor para los consumidores gestionando las relaciones de los últimos para el beneficio de la organización.”⁵

⁵ Del sitio web de la American Marketing Association: MarketingPower.com, Sección Dictionary of Marketing Terms, URL del sitio: <http://www.marketingpower.com/>

Por otro lado para Philip Kotler, “La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”. (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2006)

Los autores de “Fundamentos del Marketing” Stanton, Etzel y Walker, definen a la mercadotecnia como un sistema total de actividades de negocio, ideado para a través de productos satisfacer de necesidades, de los consumidores mediante la asignación de precios, la promoción y la distribución.

En síntesis, y complementando las anteriores definiciones, la mercadotecnia es un proceso, que busca a través de un bien o servicio satisfacer deseos y necesidades para los consumidores, que a través de la gestión de las relaciones con los mismos permite crear o mejorar un producto, asignar un precio, promocionándolo y distribuyéndolo a través de estrategias que generen valor para los clientes.

3.1.2. Marketing estratégico

3.1.2.1. Segmentación

Los mercados están integrados por gente (mercados de consumidores) o empresas (mercados de negocios), mismos que tienen deseos y necesidades que se pueden satisfacer con categorías particulares de productos, y que cuentan con la capacidad de comprar los productos que necesitan. (Charles W Lamb, Joseph F. Hair, Carl Mc Daniel, 2006)

Para Philip Kotler y Gary Armstrong en su libro Marketing la segmentación del mercado es el proceso por el cual un mercado se divide en subconjuntos distintos de clientes, con necesidades y características similares, que los lleva a responder de manera semejante a la oferta de un producto particular y a su programa de marketing.

MERCADO VS SEGMENTO

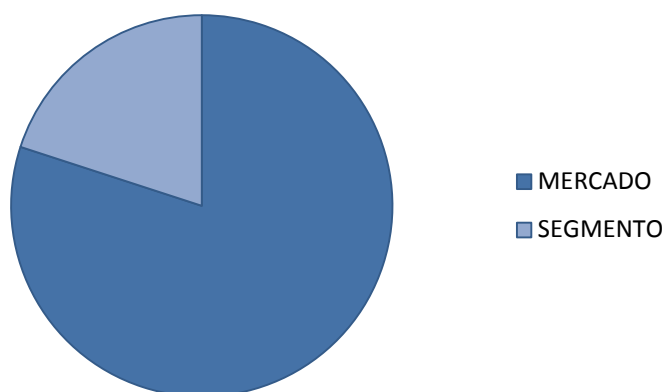


Figura 4 Segmentación de Mercados

Fuente: Lamb, Hair, (2006)

“Es muy importante mencionar que la segmentación es un factor fundamental en las empresas de hoy en día, ya buscan cada vez más llegar a su público objetivo para satisfacer las necesidades ya que el marketing masivo en los últimos años ya no es lo que era años atrás”.⁶ El propósito de la segmentación de mercados es que el mercadólogo ajuste la mezcla de marketing a la medida de las necesidades de uno o más segmentos específicos.⁷

El marketing tiene una ventaja muy importante, y es que sus estrategias se adaptan a todo tipo de producto o servicio, a todo tipo de público objetivo, ya que todos los consumidores tienen diferentes deseos o necesidades, es por esto que el papel que la segmentación juega en la mercadotecnia es claves, anteriormente se realizaba el marketing masivo en el cual se creaba un producto y se pensaba que el mismo podía ser comprado por todo tipo de público, sin embargo no se enfocaba en cuáles eran las necesidades y deseos de los consumidores, con el desarrollo del marketing a través de los años, la segmentación nos permite analizar comportamientos de compra para generar estrategias que sean beneficiosas para la empresa.

A continuación se detalla las principales variables de segmentación para mercados corporativos:

⁶ Philip Kotler, Gary Armstrong. (2006). Marketing. Madrid: Pearson.

⁷ Charles W Lamb, Joseph F. Hair, Carl Mc Daniel. (2006). Marketing. México: Thomson.

Tabla 2 Variables de Segmentación para Mercados Corporativos

DEMOGRAFÍA	
SECTOR	¿En qué sectores de los que adquieren este producto nos deberíamos concentrar?
TAMAÑO DE LA EMPRESA	¿En qué empresa de qué tamaño nos deberíamos concentrar?
SITUACIÓN	¿En qué zonas geográficas nos deberíamos concentrar?
VARIABLES OPERATIVAS	
TECNOLOGÍA	¿En qué tecnologías de los consumidores nos deberíamos concentrar?
FRECUENCIA DE USO	¿Nos deberíamos concentrar en usuarios frecuentes, medios, esporádicos o en los no usuarios?
NECESIDAD DE LOS CONSUMIDORES	¿Nos deberíamos concentrar en consumidores que necesitan gran cantidad de servicios o pocos servicios?
ENFOQUES DE COMPRA	
ESTRUCTURA DE PODER	¿Nos deberíamos concentrar en empresas que dominan la ingeniería, las finanzas o el marketing?
NATURALEZA DE LAS RELACIONES EXISTENTES	¿Nos deberíamos concentrar en empresa con las que ya tenemos relaciones firmes o ir detrás de las empresas más
CRITERIOS DE COMPRA	¿Nos deberíamos concentrar en empresas que persiguen la calidad? ¿Servicios? ¿Precio?
FACTORES DE SITUACIÓN	
URGENCIA	¿Nos deberíamos concentrar en empresas que necesitan la entrega del servicio rápido?
APLICACION ESPECÍFICA	¿Nos deberíamos concentrar en aplicaciones concretas de nuestros productos en lugar de en todas las aplicaciones?
TAMAÑO DEL PEDIDO	¿Deberíamos concentrarnos en pedidos grandes o pequeños?
CARACTERÍSTICAS PERSONALES	
SIMILITUD COMPRADOR VENDEDOR	¿Deberíamos concentrarnos en empresas cuyos empleados y valores se correspondan con los nuestros?
ACTITUD FRENTE AL RIESGO	¿Nos deberíamos concentrar en clientes que les guste el riesgo o que lo rehúyen?
FIDELIDAD	¿Nos deberíamos concentrar en empresas que presentan fidelidad para con sus proveedores?

Fuente: Kotler, Armstrong (2006)

3.1.2.2. Público objetivo

El público objetivo está formado por un conjunto de consumidores que comparten necesidades o características especiales a las que la empresa decide atender. Como los compradores presentan necesidades y deseos exclusivos, un vendedor puede entender a cada comprador como un público objetivo independiente. Lo ideal, de este modo, sería que cada vendedor diseñase su programa de marketing independiente para cada comprador. (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2006). Es decir

lo que la empresa buscará con el público objetivo será realizar e implementar una mezcla del marketing para satisfacer las necesidades de este grupo específico.

- **Mercado meta no diferenciado.**

El mercado meta no diferenciado permite a las compañías elaborar un producto y comercializarlo de forma masiva, lo que permite lograr economías de escala, y así tener ahorros en la producción y comercialización, lo cual son ventajas para la compañía sin embargo, esto también permite que exista mayor número de competidores, en el caso de los servicios es muy importante el factor de la diferenciación ya que esto va a determinar que el consumidor adquiera o no el bien o el servicio.

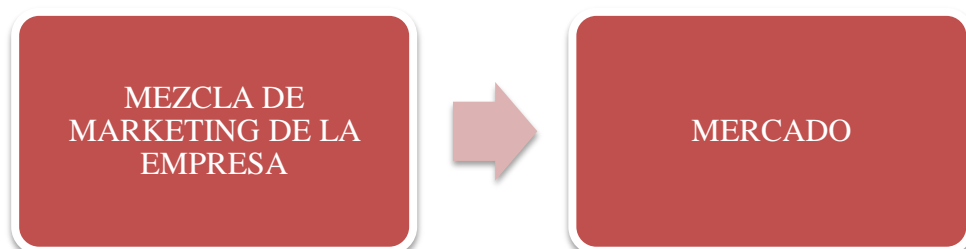


Figura 5 Mercado meta no diferenciado.

Fuente: Kotler, Armstrong (2003)

- **Mercado meta concentrado.**

Por medio de una estrategia de mercado meta concentrado, una empresa selecciona un nicho de mercado para concentrar sus esfuerzos en ventas⁸. Para realizar una estrategia de mercado concentrado la empresa debe tener claro cuáles son las características del segmento al cual se va a enfocar ya que de esto depende el éxito de la misma, para poder 'satisfacer las necesidades de los consumidores y generar mayor rentabilidad para la empresa.

⁸ Charles W Lamb, Joseph F. Hair, Carl Mc Daniel. (2006). Marketing. México: Thomson.

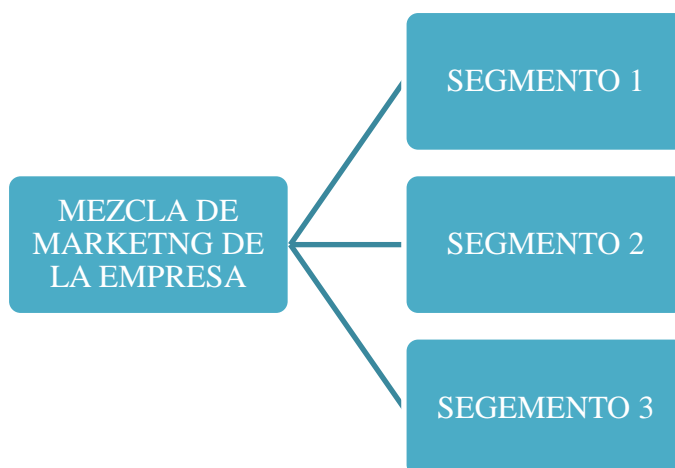


Figura 6 Mercado meta Concentrado

Fuente: Kotler, Armstrong(2003)

- **Mercado meta de segmentos múltiples.**

Una empresa que selecciona dar un servicio a dos o más segmentos de mercado bien definido, y desarrolla una mezcla de marketing distintivo para cada segmento, tiene una estrategia de mercado meta de segmentos múltiples.⁹

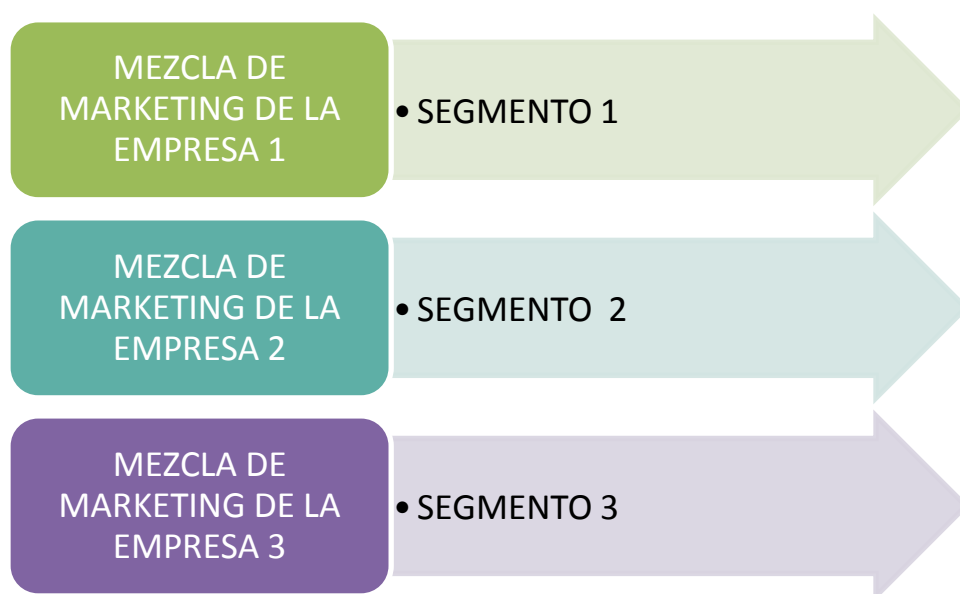


Figura 7 Mercado Meta de Segmentos múltiples

Fuente: Kotler, Armstrong (2003).

⁹ Philip Kotler, Gary Armstrong. (2003). Fundamentos del Marketing. México: Pearson.

3.1.2.3. Posicionamiento

El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia. (Philip Kotler, Gary Amstrong, 2003)

Es decir que a través de un programa general de mercadotecnia se buscan influir en los consumidores a través de sensaciones, opiniones, impresiones y asociaciones sobre una marca producto o empresa en relación a la competencia. (Laura Fischer, Jorge Espejo, 2004)

Las empresas utilizan diferentes bases para el posicionamiento, mismas que se detallan a continuación.



Figura 8 Bases de Posicionamiento

Fuente: Lamb, Hair (2006).

Si bien existen diferentes parámetros en los se puede basar una empresa para e posicionamiento siempre es importante tomar en cuenta cuál de ellos se adaptaría al producto que se está ofertando, ya que no todos los bienes y servicios son iguales, y los segmentos de cada empresa tienen comportamientos diferentes, por lo que una estrategia adecuada de posicionamiento marcaría el éxito a futuro de la estrategia integral de Marketing.

3.1.3. El Marketing Mix.

3.1.3.1. Estrategia de Producto

Se define al producto como a todo aquello, sea favorable o desfavorable, que, que una persona en un intercambio. Un producto puede ser un bien tangible como un par de zapatos, un servicio como un corte de cabello o una idea como “no tire la basura” y muchas veces una combinación de los tres. Empaque, estilo color opciones y tamaños son algunas de las características de un producto, los intangibles como el servicio, la imagen del vendedor, la reputación del fabricante y la forma en que los consumidores creen que otras personas verán su producto tienen la misma importancia.¹⁰

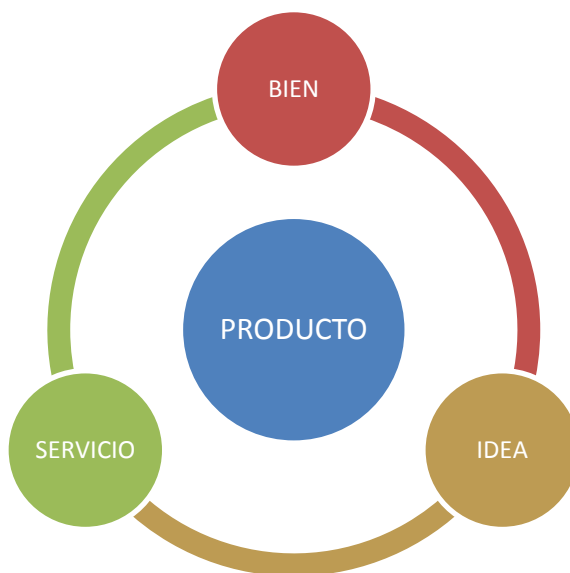


Figura 9 Concepto de Producto.

¹⁰ Charles W Lamb, Joseph F. Hair, Carl Mc Daniel. (2006). Marketing. México: Thomson.

Según Ferrel y Hartline “El producto ocupa el lugar central de la estrategia de marketing, es importante tener en mente que el término producto se refiere a algo más que bien tangible por lo regular se refiere una combinación de bienes y servicios, ideas, conceptos incluso personas. La oferta total de los productos de una empresa se puede dividir en tres partes que dependen entre sí, el producto central, los productos complementarios y los atributos simbólicos y de experiencia. El producto central es la parte de la oferta que representa el beneficio principal que los clientes desean. El producto central debe tener la calidad suficiente para cubrir las necesidades de los de los clientes pues de lo contrario la empresa tiene pocas probabilidades de éxito, los productos complementarios son bienes o servicios que agregan valor al producto central diferenciándolo así te las ofertas de productos de la competencia, los atributos simbólicos y experiencia como imagen el estilo y prestigio también se utilizan para diferenciar los productos”.¹¹

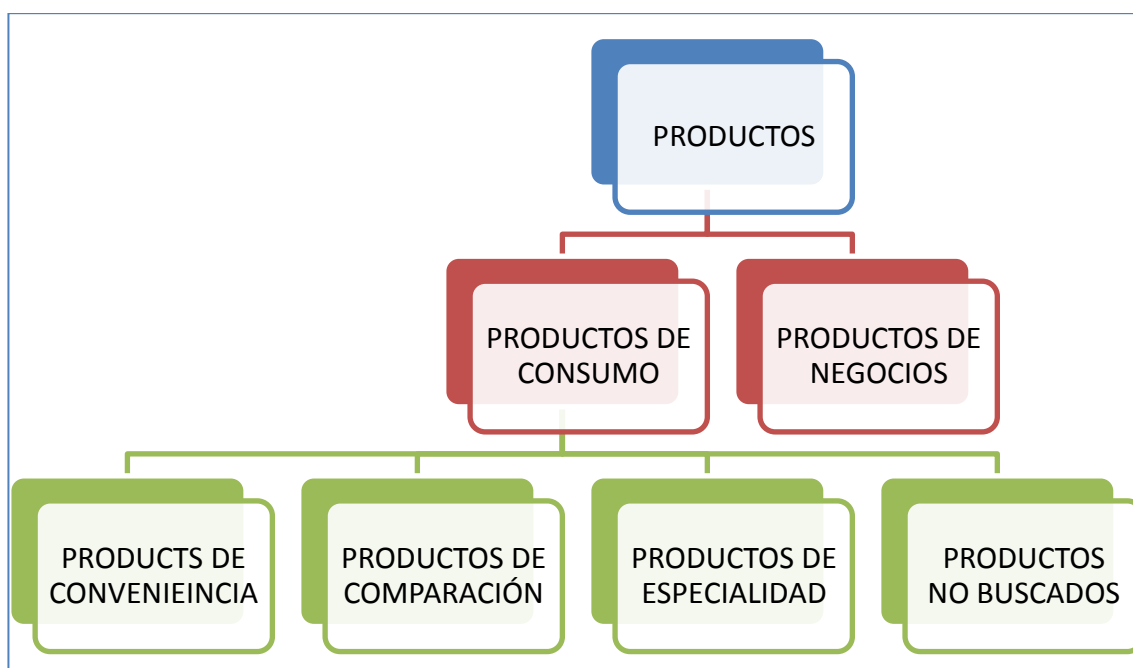


Figura 10 Clasificación de los Productos

Fuente: Lamb, Hair Daniel: Marketing

Es así que el producto se vuelve la base fundamental dentro de la estrategia de marketing ya que sin el producto o servicio que vamos a ofrecer a nuestros clientes

¹¹ O.C. Ferrell; Michael D. Hartline. (2010). *Estrategia de Marketing*. México: Cengage Learning

no podemos satisfacer las necesidades que tiene partiendo de esto podemos ver que el producto y el servicio nos puede ayudar a la diferenciación que vamos a tener con la competencia y qué es lo que vamos a ofrecer al mercado la planificación del marketing mix comienza con la formulación de una oferta que genera valor para los consumidores y que satisfacen sus necesidades esta oferta se convierte en el eje en torno al cual empresa construye relación de rentables con los clientes ya que lo más importante es busca tanto que los clientes sean rentables como tener relaciones duraderas con los mismos.

3.1.3.2. Estrategia de Precio

El precio es sólo una de las herramientas de la mezcla del marketing que una empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de marketing, las decisiones sobre precios se deben coordinar con las decisiones sobre diseño de producto distribución y promoción para formar un programa de marketing coherente y eficaz. (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2003)

Razones por las que las empresas prestan atención al precio.

- **La ecuación de las ganancias es muy sencilla**

Las empresas toman atención al precio ya que hay dos formas que aumenten sus ganancias, aumentando su volumen de ventas o aumentando el precio, el éxito está en tomar la decisión adecuada que favorezca a la misma para generar rentabilidad. (O.C. Ferrell; Michael D. Hartline, 2010)

- **La más fácil de cambiar.**

Tomando en cuenta que dentro del mix del marketing, el precio es la única variable que genera ingresos, también es la única que se puede cambiar fácilmente, por lo general una estrategia de producto, distribución o comunicación requieren de un tiempo considerable para ser modificadas, de igual forma ser implementadas, el cambio en el precio se puede llevar a cabo de inmediato en tiempo real. (O.C. Ferrell; Michael D. Hartline, 2010)

- **Descubrir y anticipar estrategias de la competencia.**

Para mantener la competitividad de la compañía es vital realizar un seguimiento a los precios que la competencia ofertar en relación a los productos, esto permite estar permanentemente en conocimiento sobre las estrategias que aplican los competidores. (O.C. Ferrell; Michael D. Hartline, 2010)

Es así que el diseño de una estrategia de precios que permita a la empresa cumplir con los objetivos de marketing y de esta forma alcanzar la utilidad deseada a través del producto que se está ofertando tendrá como consecuencia el éxito o fracaso de la empresa.

El precio es la única herramienta de la mezcla de la mercadotecnia que genera ingresos para la empresa, y el impacto que esto genera en el consumidor es determinante al momento de que decida optar por adquirir el producto.

3.1.3.3. Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución para las organizaciones de servicios debe enfocarse en asuntos como la conveniencia, números de punto de venta distribución directa en comparación con la indirecta, ubicación y programación (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2006)

3.1.3.4. Estrategia de Promoción

La promoción es la función del marketing relacionada con la comunicación persuasiva, hacia las audiencias objetivo, de los diferentes componentes del programa de marketing para facilitar el intercambio entre el fabricante-comercializador y el consumidor y ayudar a satisfacer los objetivos de ambos. (Burnett, 2003)

3.1.3.4.1. Mix promocional

Las herramientas claves de la promoción son:

- a. Publicidad
- b. Venta personal
- c. Relaciones publicas

d. Promoción de ventas

Toda la mezcla de promoción de una compañía, también llamada mezcla de comunicaciones de marketing, consiste en la combinación de las herramientas específicas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales, y marketing directo que la compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva el valor a los clientes y crear relaciones con ellos.

3.1.4. Marketing de Servicios

En los últimos años, los servicios han aumentado de manera impresionante. Los gobiernos ofrecen servicios a través de tribunales, oficinas de empleo, hospitales, entidades militares, de policía y bomberos, de servicio postal, y escuelas, las organizaciones privadas sin fines de lucro proporcionan servicios a través de museos, beneficencias, iglesias, universidades, fundaciones, y hospitales. Una gran cantidad de organizaciones de negocios ofrece servicios líneas aéreas, bancos, hoteles, aseguradoras, consultorías, consultorios médicos, bufetes de abogados, compañías de entretenimiento, inmobiliarias, detallistas, y otros.¹²

3.1.4.1. Características de Servicio

Intangibilidad	• Significa que los servicios no pueden verse, degustarse, tocarse, oírse ni olerse antes de ser adquiridos, para reducir la incertidumbre, los compradores buscan “señales” que les indiquen la calidad del servicio.
Inseparabilidad	• Implica que no se pueden separar de sus proveedores, sean éstos personas o máquinas. Si un empleado presta el servicio, entonces el empleado forma parte del servicio.
Variabilidad	• Significa que la calidad de los servicios depende de quién los presta, además de cuándo, dónde, y cómo se prestan.
Imperdurabilidad	• Implica que éstos no pueden almacenarse para venderse o usarse posteriormente.

Figura 11 Característica del Servicio

Fuente: (Philip Kotler, Gary Amstrong, 2003)

¹² Philip Kotler, Gary Amstrong. (2003). *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson.

3.1.4.2. La cadena servicio-utilidades

Las compañías de servicios exitosas concentran su atención tanto en sus clientes como en sus empleados; entienden la cadena de servicio utilidades, la cual vincula las utilidades de una compañía de servicios con la satisfacción de empleados y clientes. Esta cadena consta de cinco eslabones:

Calidad interna del servicio

- Selección y capacitación cuidadosa de los empleados, ambiente de trabajo de calidad, y fuerte apoyo para quienes tratan con los clientes.

Empleados de servicios productivos y satisfechos

- Empleados más satisfechos, leales y trabajadores.

Mayor valor del servicio

- Creación de valor para el cliente y entrega del servicio más eficaz y eficiente

Clientes satisfechos y leales

- Clientes satisfechos que se mantienen leales, repiten compras, y recomiendan el servicio a otros clientes.

Utilidades y crecimiento saludables

- Un desempeño superior de la compañía de servicios.

Figura 12 Cadena de Servicio

Fuente: (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2006)

Por lo tanto, para alcanzar las metas de utilidades y crecimiento hay que comenzar por hacerse cargo de quienes atienden a los clientes, de hecho, el director ejecutivo de Starbucks, Howard Schultz, incluso afirma que “los clientes siempre aparecen en segundo lugar, los empleados importan más”. De esta manera si los empleados se sienten contentos dentro de las empresas con el trabajo que están realizando transmitirán dicho entusiasmo a los clientes. (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2003)

3.1.4.3. El marketing interno

Se refiere a que la compañía de servicios debe capacitar y motivar eficazmente a su personal de contacto con los clientes y a todos los empleados de servicio de apoyo

para que trabajen como un equipo con el fin de proporcionar satisfacción al cliente, los mercadólogos deben lograr que todos los miembros de la organización practiquen una orientación hacia el cliente. (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2003)

Las empresas deben fomentar en sus empleados la práctica de la orientación al cliente, ya que así el porcentaje de satisfacción del mismo en relación a un producto será representativo y permitirá cumplir con objetivos de Marketing que la empresa se ha trazado, por otro y específicamente en el caso de los servicios el cliente no percibe la calidad de un producto es su empaque, sabor, olor, etc., sino en el trato que recibe por parte de un miembro de la organización.

3.1.4.4. El marketing interactivo

Implica que la calidad del servicio dependerá en gran medida de la calidad de la interacción comprador-vendedor durante el encuentro de servicio. En el marketing de productos, la calidad del producto pocas veces depende de la forma en que se obtiene el producto. En cambio, en el marketing de servicios, la calidad del servicio depende tanto del prestador del servicio como de la calidad de la prestación. Por lo tanto, los prestadores de servicios deben dominar las habilidades del marketing interactivo. (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2003)

En el mercado actual, las compañías deben saber cómo entregar interacciones que sean no solamente “de alto contacto” sino también “de alta tecnología”. Hoy en día, a medida que la competencia y los costos aumentan, y la calidad y la productividad bajan, se requiere de mayor sofisticación en el marketing de servicios. Las compañías de servicios enfrentan tres principales tareas de marketing: deben mejorar la diferenciación del servicio, la calidad del servicio, y la productividad del servicio.

3.1.4.5. Administración de la diferenciación del servicio

En estos días de intensa competencia de precios, quienes hacen marketing de servicios a menudo se quejan de lo difícil que resulta diferenciar sus servicios de los de la competencia. En la medida en que los clientes consideren similares los servicios de diferentes proveedores, el proveedor les importará menos que el precio.

La solución a la competencia por precios es crear una oferta, una entrega, y una imagen diferenciadas. La oferta puede incluir características innovadoras que la distinguen de sus competidores.

Las compañías de servicio pueden diferenciar la entrega del mismo al contar con personal de contacto más capaz y confiable, al crear un entorno físico superior en el que el producto de servicio se entregue, o al diseñar un proceso de entrega superior. (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2006)

3.1.4.6. Administración de la calidad del servicio

Una de las formas más importantes en que una compañía de servicios puede diferenciarse es mediante la entrega de una calidad consistentemente más alta que la de sus competidores.

Tal como hicieron antes los fabricantes, muchas industrias de servicios se han unido al movimiento de calidad total.

Y, al igual que quienes hacen marketing de productos, los prestadores de servicios necesitan identificar las expectativas de los clientes meta en cuanto a la calidad del servicio, lo malo es que la calidad de un servicio resulta más difícil de definir y juzgar que la calidad de un producto.

Las mejores compañías de servicio fijan altos estándares de calidad en su servicio, vigilan de cerca el desempeño tanto de su servicio como del servicio de sus competidores, sin embargo, una buena recuperación del servicio puede convertir clientes molestos en clientes leales.

De hecho, una buena recuperación del servicio puede lograr más consumo y más lealtad de los clientes que si todo hubiera salido perfecto desde el principio.

Por ello, las compañías deben tomar medidas no sólo para prestar siempre un buen servicio, sino también para recuperarse de errores cometidos en el servicio cuando esto ocurra.

El primer paso es facultar a los empleados de primera línea, conferirles autoridad, responsabilidad, e incentivos que necesitan para reconocer las necesidades de los clientes, interesarse por ellas, y satisfacerlas.

3.1.4.7. Los momentos de Verdad

Cada contacto que se hace con el cliente en la organización se llama momento de verdad “Los momentos de verdad son todos los instante en que el cliente se pone en contacto con nuestra organización y sobre la base de ese contacto se establece un juicio sobre la calidad del servicio que brindamos.

La unión de todos los momentos de verdad de un servicio prestado constituye el proceso del cliente, el cual requiere de un análisis que lleva las siguientes etapas. (Martha Elena Vargas, Luzangela Aldana de Vega, 2007)

1. Anotar el proceso que sigue el cliente para obtener su bien o servicio.
2. Identificar los momentos de verdad en todo el proceso bien sean estelares o amargos.
3. Generar espacios para que los clientes internos, o todo aquello que esté ligado al proceso, elimine de su paso los momentos amargos.
4. Jerarquizar las ideas para ser proactivas en la definición de los momentos estelares y corregir los amargos.
5. Implementar ideas.
6. Seguir las y evaluarlas.

El mapa de los momentos de verdad o ciclo del servicio constituye una de las herramientas indispensables de la gerencia del servicio.

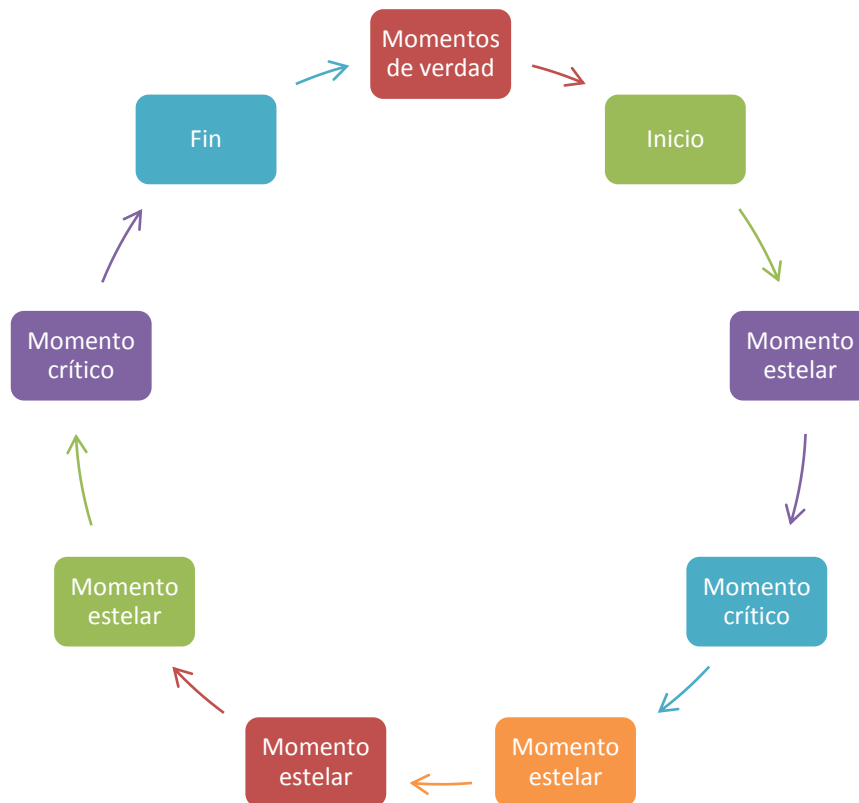


Figura 13 Los momentos de Verdad

En el mismo se refleja la sucesión ordenada de y cada uno de los contactos que tiene el cliente en la organización, bien sea con personas o con elementos, estos pueden ser: Momentos estelares, es cuando el cliente queda satisfecho con la presentación del servicio o amargos cuando se produce contrariedad o no existe satisfacción del servicio prestado. El determinar los ciclos del servicio permite mirar a través de los ojos del cliente y percibir la calidad del servicio. (Martha Elena Vargas, Luzangela Aldana de Vega, 2007)

Tomando en cuenta los conceptos anteriores se concluye que “lo momentos de Verdad” permiten a la organización saber si el cliente puede estar o no satisfecho con el servicio prestado, es indispensable cuidar la imagen de la empresa en cada uno de los momentos de verdad, y esto se puede ver reflejado desde el saludo que da un empleado al cliente, hasta la forma en como lo trata.

Si el cliente tienen momentos estelares en la oferta del servicio de la organización, con el transcurso del tiempo esto permitiría fidelizarlo y el mismo se

lleve una imagen positiva de un determinado bien o servicio que le ofrece la empresa.

3.1.5. Empresa de Seguros.

En este tipo de contratos existe la empresa de seguros, como esta Ley se refiere a las Compañías de Seguro Privado en el Ecuador, facultadas previa autorización para otorgar este seguro. (Vargas, 2010)

3.1.5.1. Fianza

La Ley 74, expedida para regular la constitución, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las personas jurídicas y las operaciones y actividades de las personas naturales que integran el SISTEMA DE SEGURO PRIVADO, consta publicada en el Registro Oficial No. 290, del tres de abril de mil novecientos noventa y ocho, y corresponde a la LEY GENERAL DE SEGUROS.

El tratamiento del REGIMEN DE FIANZAS en la citada ley, constituye una novedad en la legislación del seguro privado en el Ecuador. Desde el punto de vista operativo, este Régimen de Fianzas es una facilidad para el sector privado, que en lugar de acudir a un Banco a obtener una Fianza Bancaria, que limita su cupo crediticio en dicha entidad bancaria, puede obtener un Seguro de Fianza ante una compañía de Seguros debidamente autorizada por la Superintendencia de Bancos, para otorgar mediante la emisión de pólizas, por cuenta de terceros, a favor de personas naturales o jurídicas, de derecho público o privado, fianzas o garantías cuyo otorgamiento no esté prohibido por ley.¹³

3.1.5.2. Afianzado.

Es el sujeto, persona natural o jurídica, que requiere la fianza a emitirse a favor de un beneficiario que en el evento de la ocurrencia del siniestro va a recaudar el monto asegurado. A fin de obtener el seguro en mención, el afianzado está obligado a entregar a favor de la entidad de seguros emisora, las contra garantías personales o reales que respalden el riesgo asumido (Art. 43, segundo inciso). El afianzado está

¹³http://www.revistajuridicaonline.com/index.php?option=com_content&task=view&id=147&Itemid=68

obligado a mantener en vigencia la póliza de acuerdo a las disposiciones legales o contractuales a las que accede, hasta el total cumplimiento de las obligaciones garantizadas (Art. 44).

El afianzado podrá ceder a favor de la empresa de seguros sus derechos para el cobro de valores por el anticipo a recibir, así como por las liquidaciones por planillas a emitirse por los trabajos realizados tanto del contrato garantizado como de otros a los que tuviere derecho (Art. 43, inciso 3). (Vargas, 2010)

3.1.5.3. El Asegurado

El asegurado o beneficiario de este tipo de seguro, puede ser una persona natural o jurídica, de derecho público o privado, que tenga una relación contractual con el afianzado.

Si el asegurado al momento de ocurrir el siniestro fuere deudor del afianzado por cualquier concepto, se compensarán las obligaciones hasta el monto correspondiente (Art. 46).

El asegurado antes de proceder al pago de los valores correspondientes a la liquidación final del contrato, exigirá al contratista la presentación de un certificado de no constar como deudor moroso en la Central de Deudores de la Superintendencia de Bancos (Art. 47, inciso 3). (Vargas, 2010)

3.1.5.4. Póliza de fiel cumplimiento del contrato

Garantiza que las condiciones establecidas en el contrato, sean cumplidas en su totalidad por el cliente afianzado. Su valor corresponde al 5% del valor del contrato para el sector público y para el sector privado según el requerimiento de la entidad asegurada, esta garantía deberá permanecer vigente por el 100% del monto asegurado hasta la firma del Acta de Recepción definitiva del contrato.¹⁴

¹⁴ <http://www.latinaseguros.com.ec/page/seguros/fianzas.php>

3.1.5.5. Póliza de buen uso del anticipo

La póliza de Buen Uso de Anticipo ampara el riesgo de mal uso del anticipo materia del contrato. Si el Contratista usare el anticipo para otros fines que no sean los del contrato, la compañía responderá por los daños causados. Consecuentemente, el Contratista se obliga a invertir el anticipo exclusivamente en la realización de obras o suministros materia del contrato celebrado entre la Entidad Asegurada y el Contratista, así como en la adquisición de bienes o maquinarias para estos mismos fines. Si el Contratista usare el anticipo para otros fines que no sean los del contrato, el Contratista responderá ante la Compañía por los daños civiles causados y las indemnizaciones que le deba pagar según las leyes penales.¹⁵

3.2. Marco conceptual

3.2.1. Producto

Los productos son en esencia objetos físicos tangibles (por ejemplo automóviles, relojes y computadoras) que ofrecen un beneficio. Por ejemplo, un automóvil proporciona transporte; un reloj señala la hora. (Mullins, Walker, Boyd, Larréché, 2005)

3.2.2. Servicio

Los servicios son menos tangibles y, además de ser proporcionados por objetos físicos, pueden proporcionarlos personas (médicos, abogados, arquitectos), instituciones (la Iglesia católica romana, la United Way), lugares (Walt Disney World, París) y actividades (un concurso o un programa para dejar de fumar). (Mullins, Walker, Boyd, Larréché, 2005)

3.2.3. Mercado

Un mercado está formado por a) personas y organizaciones que b) están interesadas y dispuestas a comprar un producto particular para obtener beneficios que satisfarán una necesidad o deseo específico, y quienes c) tienen los recursos (tiempo, dinero) para intervenir en esa transacción. (Mullins, Walker, Boyd, Larréché, 2005)

¹⁵ http://www.seguroslaunion.com/index.php?cont=ramo_uso_anticipo

3.2.4. Estrategia

Una estrategia es un modelo fundamental de metas presentes y planificadas, despliegue de recursos, e interacciones de una organización con los mercados, los competidores y con otros factores ambientales. (Mullins, Walker, Boyd, Larréché, 2005)

3.2.5. Publicidad

Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes, o servicios por un patrocinador identificado. (Philip Kotler, Gary Amstrong, 2003)

3.2.6. Promoción de ventas

Incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio. (Philip Kotler, Gary Amstrong, 2003)

3.2.7. Relaciones públicas

Crear buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa, y el manejo o bloqueo de rumores, anécdotas, o sucesos desfavorables. (Philip Kotler, Gary Amstrong, 2003)

3.2.8. Ventas personales

Presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la compañía con el fin de efectuar una venta y crear relaciones con los clientes. (Philip Kotler, Gary Amstrong, 2003)

3.2.9. Marketing directo

Comunicación directa con los consumidores individuales, seleccionados cuidadosamente, con el fin de obtener una respuesta inmediata y crear relaciones duraderas con ellos mediante el uso del teléfono, correo, fax, correo electrónico, internet, y de otras herramientas para comunicarse directamente con consumidores específicos. (Philip Kotler, Gary Amstrong, 2003)

3.2.10. Estrategia de marketing

El interés principal de una estrategia de marketing es asignar y coordinar efectivamente los recursos de marketing y las actividades para alcanzar las metas de la compañía dentro de un mercado específico; por lo tanto, el tema decisivo respecto al ámbito de una estrategia de marketing es especificar los mercados objetivo para un producto particular o línea de productos. (Mullins, Walker, Boyd, Larréché, 2005).

3.2.11. Oportunidad

Es una condición presente en el entorno general que, si es explotada por la empresa, le ayudará a lograr una competitividad estratégica. (Hitt, Ireland, Hoskinson, 2007)

3.2.12. Amenaza

Es una condición presente en el entorno general que podría entorpecer las actividades de la empresa para lograr competitividad estratégica (Hitt, Ireland, Hoskinson, 2007)

3.2.13. Análisis de la competencia

Estudio de mercado que consiste en recoger información útil sobre los competidores, analizar dicha información, y luego, en base a dicho análisis, tomar decisiones o formular estrategias que permitan competir adecuadamente con ellos, bloquear sus fortalezas y aprovechar sus debilidades. (Philip Kotler, Gary Amstrong, 2003)

3.2.14. Análisis del consumidor

Estudio de mercado que consiste analizar necesidades, gustos, preferencias, deseos, hábitos de consumo, comportamientos de compra (dónde compran, cuándo compran, cada cuánto tiempo compran, por qué compran), costumbres, actitudes y demás características de los consumidores que conforman el mercado objetivo. (Philip Kotler, Gary Amstrong, 2003)

3.3. Estudios relacionados

Se realizó una investigación sobre proyectos relacionados con la empresa Signaval Cía. Ltda., los cuales son:

Auditoría de gestión aplicada a los procesos de los departamentos de: fianzas, siniestros y recursos humanos a la compañía centro seguros s.a., ubicada en la ciudad de Quito.

Autor: Susana Raquel Freire Santamaría, Escuela Politécnica del ejército, Marzo de 2011.

Propuesta para la optimización de los procesos de gestión de recuperación de cartera de fianzas en el departamento de cobranzas de Sudamérica compañía de seguros del Ecuador C.A. Fabricio Gonzalo Plaza Loza, diciembre de 2011

Una vez realizada la investigación con los dos proyectos relacionados a fianzas se evidencia que este departamento es uno de los que incurre en mayores riesgos, debido a que en el caso de que el contratista incumpla con los contratos a los cuales fue adjudicado, la empresa aseguradora se ve en la obligación de honrar esa garantía para con el beneficiario, es así que se necesita un mayor control para con los anticipos que se afianza, el primer autor recomendaba que una tercera persona se encargue de monitorear los proyectos en los cuales se incurre riesgo de parte de las empresas Aseguradoras.

Generalmente las empresas Aseguradoras no realizan un Monitoreo a detalle de los proyectos in situ en el caso de obras civiles, o no se verifica los hitos entregables en el caso de una consultoría, esto repercute en un riesgo para ellos ya que en el caso no de una ejecución puede abarcar problemas para la compañía aseguradora.

Por tal motivo la metodología que aplica la empresa Signaval ayuda a las empresas Aseguradoras a obtener un mayor control de las garantías emitidas a los contratistas, y disminuir el número de siniestros que puedan tener en el ramo de fianzas, si bien cada uno de los Contratistas es calificado por la empresa Aseguradora previo a la emisión de la garantía, es imprescindible tener un seguimiento

permanente del anticipo recibido, y que el mismo sea uso efectivo en el proyecto adjudicado.

La metodología también permite que los contratistas no entreguen su patrimonio como una contra garantía, y facilita a la entidad contratante saber que el dinero entregado está siendo utilizado de forma correcta.

4. Análisis Situacional

En el presente capítulo se realizara un resumen general del Análisis situacional de la empresa, con el fin de generar una matriz F.O.D.A. que permita a la empresa poder tomar decisiones en la implementación de estrategias para mejorar el servicio que Signaval ofrece a sus cliente.

4.1. Análisis Externo

4.1.1. Macroambiente

4.1.1.1. Análisis Político

4.1.1.1.1. La Revolución ciudadana

Un factor político en la actualidad que debe ser analizado es la estabilidad que se ha logrado en el país al mando del Economista Rafael correa, y su proyecto de revolución ciudadana.

Analizando de forma objetiva el ámbito político en la actualidad del Ecuador se evidencia que el presidente tiene 7 años en el poder después de ganar 3 elecciones consecutivas lo cual refleja una evidente aceptación por parte de la mayoría de los ecuatorianos para con el Econ. Rafael Correa Delgado.

Y por otro lado teniendo mayoría en la asamblea con su partido Alianza País lo que sin lugar a dudas permite mantener una estabilidad entre el Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo.

Es así que una estabilidad política permite que la producción en el país crezca, por otro lado que existan nuevas fuentes de empleo, y de esta forma que existan nuevas oportunidades para cada uno de los ecuatorianos en el ámbito laboral.

4.1.1.1.2. Adjudicación de contratos

La adjudicación de contratos en los últimos años es un factor que ha ido de la mano con la estabilidad política antes mencionada, esto permite a varias empresas del país poder a través del portal de compras públicas generar proyectos en beneficio para Ecuador.

Transcurridos un poco más de cinco años desde la expedición de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (Suplemento del Registro Oficial No. 395 de 4 de agosto de 2008), la Asamblea Nacional, acogiendo las políticas públicas de gobierno de profundizar la transparencia en los procesos de contratación, resaltar y promover el uso de la capacidad del ecuatoriano en la ejecución de obras y en la provisión de bienes y servicios.¹⁶

4.1.1.1.3. Corrupción.

El fenómeno de la corrupción (ya sea en forma de tráfico de influencias, o en forma de obtención de favores ilícitos a cambio de dinero u otros favores) constituye una vulneración de los derechos humanos por cuanto que generalmente entraña una violación del derecho a la igualdad ante la ley, y en ocasiones, llega a suponer una vulneración de los principios democráticos, conduciendo a la sustitución del interés público por el interés privado de quienes se corrompen.¹⁷

En un artículo de la página de la Secretaría de Administración pública del Ecuador se menciona que “La edición de 2013 del Índice de Percepción de la Corrupción (CPI) de Transparencia Internacional, sitúa a Ecuador en el puesto 102 de 175 países evaluados a nivel mundial, con un índice de percepción de 35 puntos sobre 100, para la elaboración de este índice, se utilizaron 13 fuentes de datos, entre

¹⁶ <http://portal.compraspublicas.gob.ec/incop/la-institucion/>

¹⁷ http://www.derechoshumanos.net/corrupcion/1-corrupcion.htm?gelid=CjgKEAjwnfGbBRDlxoHr16uikyESJAD-nzCFcDIZDqkqAtXP3GimcU7LHkW6mCbLpgh6uv50Ysmn1_D_BwE

ellas el Banco Mundial, los Bancos Asiático y Africano de Desarrollo y el Foro Económico Mundial”¹⁸

Cabe mencionar que esta información se basa en encuestas subjetivas, que indican el grado de corrupción en el sector público, según la percepción de empresarios y analistas del país, pero no poseen ningún sustento metodológico claro, sin embargo es importante tomarlo como un punto de referencia, tomando en cuenta un análisis de Corrupción de un País se torna complejo.

Es importante tomar en consideración que el presente Análisis no busca indagar hechos que han ocurrido en el país en el pasado con el tema de la corrupción, sino mencionar a esta como una amenaza para todas las empresas ya sea de orden público o privado.

Ninguna empresa está exenta de contar con personal que no cumpla con las funciones por las cuales fue contratado, y por otro lado ninguna persona natural está exenta de ingresar a una empresa que no siga los lineamientos de las leyes y reglamentos del país.

Oportunidad

O1. El Ecuador ha tenido una notable Estabilidad Política en los últimos 7 años.

O2. En los últimos años a través del portal de compras públicas se han podido adjudicar varios contratos de Construcción, consultoría entre otros.

Amenaza

A1. La corrupción no siempre puede ser comprobada para una empresa.

A2. Ni empresas, ni empleados están exentos de estar involucrados en un acto de corrupción.

¹⁸ <http://www.administracionpublica.gob.ec/ecuador-mejora-en-indice-de-percepcion-de-la-corrupcion/>

4.1.1.2. Análisis Económico

4.1.1.2.1. Precio del Petróleo

La Producción Nacional de Crudo, en enero de 2015 presentó un incremento de 1.4% con relación a similar mes de 2014. Las Empresas Públicas Petroamazonas EP y la Operadora Río Napo, en igual lapso de tiempo, registraron un aumento de la producción de 1.2%; al igual que en las Compañías Privadas, que crecieron en 1.9% .

A continuación se detalla el cuadro de precio del barril de petróleo hasta el 13 de Abril de 2015, de acuerdo a la página Web del Banco Central del Ecuador.

Tabla 3 Precio del Petróleo

FECHA	VALOR
Marzo-15-2015	\$ 44,84
Marzo-16-2015	\$ 43,88
Marzo-17-2015	\$ 43,46
Marzo-18-2015	\$ 44,66
Marzo-19-2015	\$ 43,96
Marzo-20-2015	\$ 45,72
Marzo-21-2015	\$ 45,72
Marzo-22-2015	\$ 45,72
Marzo-23-2015	\$ 46,85
Marzo-24-2015	\$ 47,11
Marzo-25-2015	\$ 48,66
Marzo-26-2015	\$ 51,43
Marzo-27-2015	\$ 48,87
Marzo-28-2015	\$ 48,87
Marzo-29-2015	\$ 48,87
Marzo-30-2015	\$ 48,68
Marzo-31-2015	\$ 47,60
Abril-01-2015	\$ 50,09
Abril-02-2015	\$ 49,14
Abril-03-2015	\$ 49,14
Abril-04-2015	\$ 49,14
Abril-05-2015	\$ 49,14
Abril-06-2015	\$ 52,14
Abril-07-2015	\$ 53,98
Abril-08-2015	\$ 51,24
Abril-09-2015	\$ 50,79
Abril-10-2015	\$ 51,64
Abril-11-2015	\$ 51,64
Abril-12-2015	\$ 51,64
Abril-13-2015	\$ 51,91

Fuente: Banco Central del Ecuador

PRECIO DE PETRÓLEO

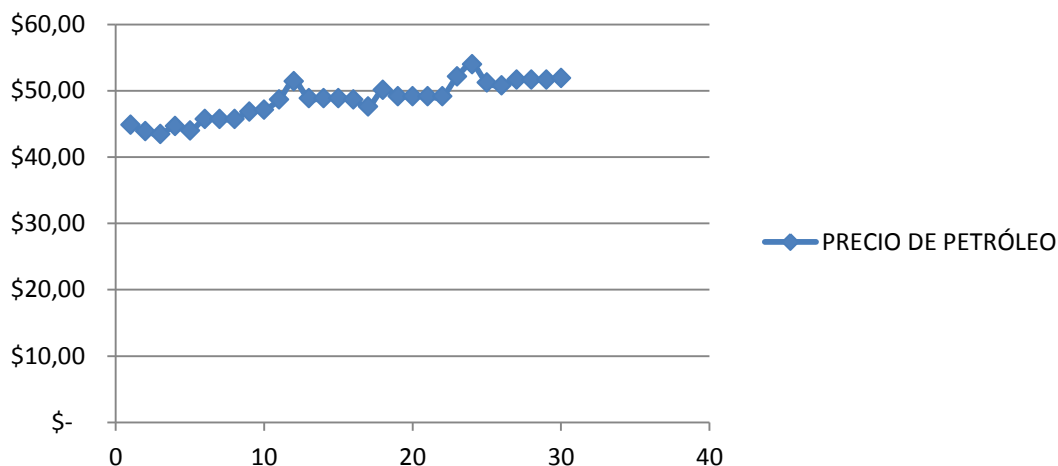


Figura 14 Evolución Precio del Petróleo

Fuente: Banco Central del Ecuador

El precio del petróleo se ha tenido un decremento notable en el año 2015 ya que ha estado entre los \$40 a \$50 dólares, con relación al año 2014 el precio del petróleo ha disminuido en un 50%, esto es una amenaza ya que no permite el crecimiento de la producción en el país, por otro lado es una amenaza que el Crudo no durará para siempre por lo que el país debe buscar nuevas fuentes de ingresos para el presente y el futuro.

4.1.1.2.2. Producto Interno Bruto

En el año 2014 el PIB se ubicó en USD 17.542 millones y su crecimiento, con relación al año 2013, fue de 3.4%.

En el caso del PIB de la construcción de igual forma se nota un aumento representativo, para Signaval este es uno de los factores más importantes, ya que el 80% de sus clientes tienen contratos de ingeniería civil, y de esta forma el aumento del PIB de la construcción permitirá a Signaval tener un crecimiento de la mano, sin embargo esta dependencia puede verse reflejada en contra de la empresa cuando no existan los presupuestos necesarios tanto del gobierno central como de los gobiernos seccionales para la contratación pública.

Tabla 4 P.I.B. de la construcción

FECHA	PIB CONSTRUCCIÓN
2006	\$ 3.976.996,00
2007	\$ 4.016.663,00
2008	\$ 4.371.989,00
2009	\$ 4.494.958,00
2010	\$ 4.710.087,00
2011	\$ 5.725.524,00
2012	\$ 6.527.427,00

Fuente: Ecuador en Cifras

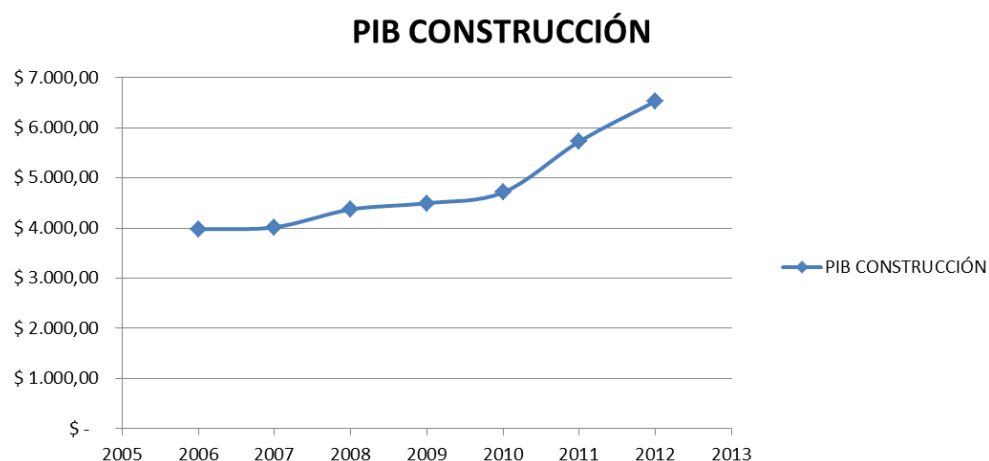


Figura 15 Crecimiento P.I.B. Construcción

Fuente: Ecuador en Cifras

4.1.1.2.3. Inflación.

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento.¹⁹

La inflación anual de marzo de 2015 se ubicó en 3.71%, porcentaje superior al de igual mes del año 2014 (3.41%).

¹⁹ <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>

Por medio de los presentes gráficos se puede evidenciar que la inflación no ha tenido una variación representativa, que implique una crisis económica en el país, esto va de la mano con la estabilidad política y el aumento del producto interno Bruto del Ecuador.

Tabla 5 Inflación Mensual

FECHA	VALOR
Abril-30-2014	3,23%
Mayo-31-2014	3,41%
Junio-30-2014	3,67%
Julio-31-2014	4,11%
Agosto-31-2014	4,15%
Septiembre-30-2014	4,19%
Octubre-31-2014	3,98%
Noviembre-30-2014	3,76%
Diciembre-31-2014	3,67%
Enero-31-2015	3,53%
Febrero-28-2015	4,05%
Marzo-31-2015	3,76%

Fuente: Banco Central del Ecuador

INFLACIÓN MENSUAL

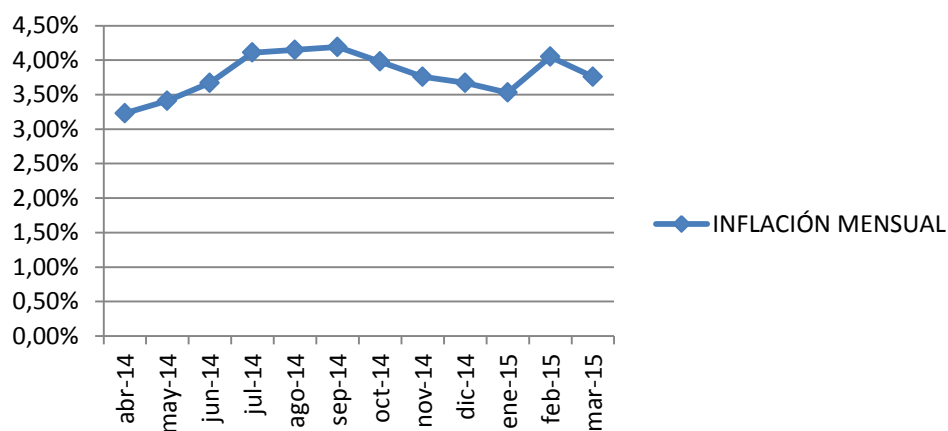


Figura 16 Inflación Mensual

Fuente: Banco Central del Ecuador

Oportunidad

O3. El P.I.B. de la construcción ha crecido en los últimos años.

O4. La tasa de inflación no ha tenido un aumento elevado en los últimos meses.

Amenaza

A3. Signaval depende del aumento de los contratos de obra Civil, teniendo un 80% de clientes que aportan para el Pib de la Construcción.

A4. El precio del petróleo ha disminuido en el año 2015.

4.1.1.3. Análisis Socio Cultural**4.1.1.3.1. Ética**

La ética es una rama de la filosofía que abarca el estudio de la moral, la virtud, el deber, la felicidad y el buen vivir.

La ética tiene que ver con el análisis y la práctica de comportamientos adecuados y beneficiosos para los otros y para nosotros. No puede haber beneficio personal o grupal que se lo alcance en detrimento de los niveles de vida de los otros. Si es que nos quedamos en la comprensión excluyente del grupo, generamos una visión relativa.

Sostienen algunos autores que la corrupción tiene como causa de origen problemas de carácter económico, administrativo, legal y de gestión; El hecho de permitir que la corrupción penetre a la propia vida, quiere decir que desde ese momento, no existe solidez y consistencia en la estructura ética de la persona, en términos de principios.

En Ecuador, antes de la expedición de la LOSNCP, la Contratación Pública se basaba en la Ley de contratación Pública La Ley de consultoría. Adicional a estos cuerpos normativos, se suman los Reglamentos Internos de contratación que las entidades contratantes expidan sin seguir un mismo patrón ni requisitos, ni márgenes de preferencia, lo cual generaba que cada entidad contratante manejara los procesos

de contratación de manera distinta a las demás, dificultando las labores de los organismos de control y la participación de los ciudadanos a través de las veedurías.²⁰

Amenaza

A5. Los procesos de contratación son sensibles a actos de corrupción, poniendo en riesgo el cumplimiento de los contratos y esto a su vez la ejecución de las pólizas.

4.1.1.3.2. Análisis Tecnológico

En el caso de tecnología los recursos con los que cuenta para poder entregar el servicio a sus clientes son:

- Ordenadores
- Correos electrónicos
- Líneas telefónicas
- Servicio de internet

En la actualidad los recursos antes mencionados son básicos y de fácil acceso para una empresa pequeña o mediana, esto representa una oportunidad ya que de esta forma la relación con los clientes es directa.

Reducir la brecha digital es una de las tareas pendientes en el Ecuador, facilitar el acceso a las nuevas tecnologías y dotar de conectividad es una prioridad para los países en desarrollo ya que recientes estudios señalan que esto mejora el entorno socioeconómico y las posibilidades de desarrollo.²¹

Por otra parte el uso de smartphones en los últimos años representa una oportunidad para Signaval y mantener contacto permanente con el cliente de acuerdo al INEC en el 2012 se reportaron 839.705 usuarios de teléfonos inteligentes (Smartphone), un 60% más que lo del 2011, cuando llegó a 522.640 usuarios, según los últimos datos de la encuesta de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

²⁰ Contratación Pública, en el Ecuador Carla Zuñiga, 2008

²¹ <http://www.ciespal.net/digital/index.php/articulos/891-plan-de-desarrollo-social-e-inclusivo-de-tecnologias-en-ecuador.html>

Amenaza:

A.6 La tecnología en Ecuador depende de otros países.

Oportunidad

O5. Recursos Tecnológicos necesarios para el trabajo de Signaval son de fácil acceso en el país.

O6. Un Smartphone permite una comunicación directa con los clientes sin necesidad de contar con un ordenador.

4.1.2. Micro Ambiente**4.1.2.1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes**

Signaval al trabajar estratégicamente con una empresa Aseguradora calificada por la Superintendencia de Bancos y Seguros le ha permitido crecer en el mercado y crear vínculos con los clientes a lo largo del tiempo.

La empresa Asegurada es la encargada de emitir la garantía para determinado proyecto, por otra parte también es quien decide si la misma contaría con el “Monitoreo que realiza Signaval” este servicio constituye en una ventaja indiscutible para los clientes - contratistas, para la obtención de garantías requisito fundamental para la adjudicación de contratos.

Los clientes que conforman la cartera de Signaval se encuentran clasificados de la siguiente manera:

- **Clientes en Proceso de apertura.**

Los clientes en apertura son quienes acaban de obtener las garantías por la Empresa Aseguradora, para proceder a una inducción sobre la metodología en una reunión de apertura donde se explican todos los lineamientos correspondientes, tomando en cuenta que el más importante es la apertura de un instrumento en una entidad Financiera, mientras empieza a correr el plazo del proyecto, en esta etapa el cliente paga el 50% por los honorarios.

- **Clientes en ejecución.**

Los clientes en ejecución son quienes ya tienen aperturado un instrumento en una entidad financiera, y el plazo se encuentra vigente, Signaval realiza una visita mensual administrativa, y una visita mensual técnica in situ al proyecto, en esta etapa el cliente paga el 100% de los honorarios.

- **Clientes por en proceso de cierre.**

Los clientes en proceso de cierre son quienes tienen la obra culminada y únicamente se espera las actas de entrega recepciones provisionales.

- **Clientes terminados.**

Los clientes terminados son quienes ya culminaron el proyecto y la cuenta de manejo conjunto está cerrada y toda la documentación está en regla, con los clientes terminados se realiza gestión comercial para futuros negocios.

En el siguiente cuadro se indica algunos los clientes que actualmente la empresa tiene.

Tabla 6 Clientes de Signaval Cía. Ltda.

TIPO DE CLIENTE	NÚMERO	PORCENTAJE
OBRA CIVIL	63	71,59%
PROVISIÓN	12	13,64%
SERVICIOS	13	14,77%
TOTAL	88	100,00%

Fuente: Signaval Cía. Ltda.

Amenaza

A7. La adjudicación de contratos no es constante en todo el año por lo tanto estos dependen de los presupuestos que sean asignados a entidades públicas.

Oportunidad

O7. El crecimiento en el sector de la construcción permite que Signaval pueda aumentar su cartera de clientes.

4.1.2.2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

Al ser una empresa de Servicios Signaval tiene como único proveedor un Equipo de Ingenieros Civiles que se encargan de realizar las visitas técnicas mensualmente a los proyectos In Situ, como se ha mencionado anteriormente Signaval realiza el seguimiento administrativo y técnicos a los proyectos en los que la empresa Aseguradora le refiere.

Este seguimiento técnico se lo realiza con un equipo de Ingenieros Civiles profesionales que acude mensualmente a la obra In Situ en el caso de los contratos de obra civil, a la verificación de los entregables en el caso de consultas, y a la verificación grafica en los proyectos de provisión.

Amenaza

A8. Dependencia de un único proveedor para realizar las visitas técnicas

Oportunidad

O8. Contar con alertas a tiempo del desenvolvimiento de los contratos.

4.1.2.3. Amenaza de nuevos entrantes

La metodología que emplea Signaval, ha permitido el desarrollo correcto de los contratos, es así que se tiene un Acuerdo de exclusividad para el servicio que brinda Signaval lo que impide que nuevas empresas trabajen con la empresa Aseguradora, con la cual Signaval mantiene un acuerdo.

Amenazas

A9. Todos los clientes los refiere la empresa Aseguradora marcando una dependencia del 100% en los clientes que tiene Signaval.

Oportunidades

O9. Ampliar la oferta de servicios para la empresa Aseguradora.

4.1.2.4. Amenaza de productos sustitutos

Las compañías de Seguros que emiten una garantía ya sea está de Buen Uso de Anticipo o Fiel Cumplimiento de contrato, deben buscar un método que permita mitigar este riesgo, por tal motivo existen algunos servicios que se utilizan como sustitutos al Servicio que Signaval realiza.

- **Fideicomiso de garantía:**

El fideicomiso en garantía es un contrato a través del cual un deudor transfiere bienes a un fiduciario con el objeto de respaldar el cumplimiento oportuno de una obligación a favor de un tercero, en el caso de que el deudor no satisfaga oportunamente la deuda, el fiduciario procederá a la venta del bien o bienes destinando el producto obtenido al pago de la deuda y devolviendo cualquier excedente al fideicomitente, caso contrario, al pago de la deuda, los bienes son restituidos por las fiduciaria al fideicomitente.²²

El fideicomiso en garantía es una alternativa eficiente y versátil a figuras tradicionales de garantía como la hipoteca, la prenda u otros mecanismos de caución, en caso de incumplimiento de las obligaciones del Deudor, la Fiduciaria dispondrá de los bienes fideicomitados a fin de pagar, en lo posible, las obligaciones garantizadas, de conformidad a las instrucciones particulares establecidas en cada contrato.²³

- **Fiscalización**

La fiscalización consiste en examinar una actividad para comprobar si cumple con las normativas vigentes. En el sector privado, la fiscalización puede ser decretada por el Estado (para comprobar si una empresa cumple con la ley) o de manera interna por las propias compañías (para controlar los balances, el stock y destino de las mercaderías, etc.).

²² <http://www.fiducia.com.ec/garantia.html>

²³ <http://www.fideval.com/index.php?page=31&idFile=73&language=es>

Cuando a través de la fiscalización se detectan actividades ilícitas que generan ingresos basados en la evasión tributaria, se procede a perseguir el fraude fiscal, un plan que tiene como objetivo disminuir la capacidad financiera y económica de los evasores para conseguir que cesen sus operaciones, las cuales perjudican económica y socialmente a su país.

En el sector público, la fiscalización implica controlar las actividades del Estado para confirmar que se ajusten a los principios de legalidad y eficiencia. Los contratos establecidos por la administración pública y el uso del patrimonio estatal están entre los factores que suelen ser sometidos a fiscalización.

La función fiscalizadora no debe quedar en manos del gobierno, ya que el control tiene que realizarse sobre las actividades desarrolladas por éste.

Algunas empresas se dedican a realizar fiscalización de las obras tanto públicas como privadas. La fiscalización consiste en examinar una actividad para comprobar si cumple con las normativas vigentes. Tanto en el sector privado como público tienen un fiscalizador designado por la Entidad Contratante con el afán de poder constatar que la obra se realice en los términos acordados en un principio.

Amenazas

A10. Las empresas Aseguradoras pueden optar por un fideicomiso o una Fiscalización preservando los servicios de Signaval.

Oportunidad

O10. Si bien un Fideicomiso o una fiscalización pueden verse como productos sustitutos, Signaval podría realizar alianzas con los mismos para mejorar el servicio brindado.

4.1.2.5. Rivalidad entre los competidores

Signaval no cuenta con competencia directa ya que trabaja con una Empresa Asegurada de manera exclusiva, teniendo experiencia en el Servicio ofertado desde abril de 2011, contando con ya tres años de trabajo, y creciendo de forma sostenida.

La empresa Aseguradora toma la decisión de emitir la garantía tanto de Buen Uso de Anticipo o de Fiel Cumplimiento de contrato y de esta forma referir a Signaval el cliente para que se empiece a desarrollar el “Monitoreo” el cual es el servicio que Signaval ofrece a sus clientes.

Si bien el contar con una Empresa Aseguradora reconocida en el mercado es una oportunidad importante para la empresa, esto puede ir en contra de la misma ya que no le permite a Signaval conocer el mercado que tienen otras Empresas Aseguradoras.

Amenazas

A11. Dependencia de las decisiones que tome la empresa Aseguradora para contar con el servicio de Signaval.

Oportunidad

O11. Signaval no cuenta con competencia directa en el Servicio que oferta a sus clientes.

4.2. Análisis Interno

El análisis interno se lo realizará en función de las perspectivas del Balanced Score Card, el Cuadro De Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

Además proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.

Esta herramienta debe ser utilizada como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control. (Kaplan Robert, Norton David, 2009).

4.2.1. Perspectiva Financiera.

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables, de acciones que ya se han realizado.

Estas medidas indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

La compañía tiene una estructura financiera definida, esto ha facilitado para que el aumento de los ingresos que genera el área comercial sea destinado a los diferentes gastos que toda empresa tiene.

- Nómina
- Impuestos
- Oficina.

En diciembre del 2011, año en el que fue fundada la empresa, Signaval terminó contando con 2 empleados, en la actualidad cuenta con 10 empleados, lo cual es una clara evidencia del crecimiento que ha tenido la compañía.

Ingresos.

Con 4 años en el Mercado la empresa Signaval ha tenido un notable crecimiento financiero que ha permitido a generación de mayores ingresos para la compañía.

Tabla 7 Crecimiento en Ventas

Año	Ingresos	Incremento
2011	\$ 22.646,49	
2012	\$ 159.975,72	606,40%
2013	\$ 333.642,95	108,56%
2014	\$ 425.784,75	27,62%

Fuente: Signaval Cía. Ltda.

Incremento en Ventas

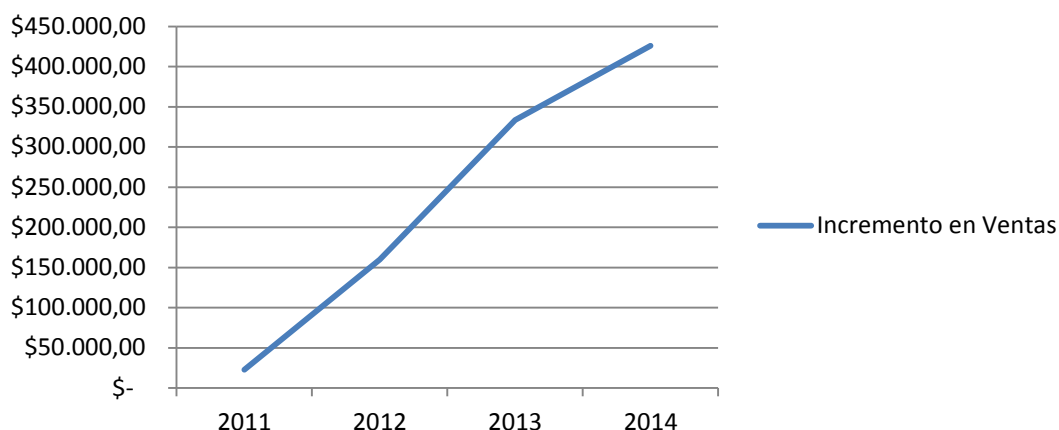


Figura 17 Incremento en Ventas de Signaval Cía. Ltda.

Fuente: Signaval Cía. Ltda.

Cartera Vencida

La Cartera vencida es un aspecto importante a tomar en cuenta en el presente análisis ya que si bien las ventas han aumentado anualmente, el porcentaje de cartera vencida que tiene la empresa es significativo, alcanzando aproximadamente un 25% promedio en los últimos 3 años.

Tabla 8 Porcentaje de Cartera Vencida

Año	Ingresos	Cartera Vencida	Porcentaje de cartera Vencida
2011	\$ 22.646,49	\$ 3.404,32	15,03%
2012	\$ 159.975,72	\$ 43.678,92	27,30%
2013	\$ 333.642,95	\$ 82.734,98	24,80%
2014	\$ 425.784,75	\$ 102.831,03	24,15%

Fuente: Signaval Cía. Ltda.

Fortalezas:

- F1: Crecimiento de ventas en los últimos 4 años.
- F2: Estructura Financiera definida
- F3: Crecimiento en el número de empleados con los con que cuenta la empresa.

Debilidades

- D1: Alto porcentaje de cartera vencida.

4.2.2. Perspectiva de Clientes.

En esta perspectiva, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados.

A continuación se analizará quienes son los clientes de la empresa, y la forma como Signaval puede generar satisfacción hacia ellos.

Empresa Aseguradora.

La empresa aseguradora es el cliente más importante de la empresa, y su socio estratégico desde el año 2011, quien emite las garantías a las personas naturales o jurídicas (clientes finales) con quienes trabaja Signaval día a día.

La empresa Aseguradora hace un estudio interno para calificar si un cliente final puede ser o no beneficiario de una garantía de Buen Uso de anticipo y fiel cumplimiento del contrato, según se lo explicó en capítulo No2.

Una vez que la empresa Aseguradora emite las garantías para el Cliente Final, se realiza una reunión entre las partes (empresa Aseguradora, cliente Final, Signaval), con el fin de explicar la metodología de trabajo.

Los clientes Finales son los que pagarán por el Servicio que ofrece Signaval, y a su vez Signaval debe reportar mes a mes a la empresa Aseguradora el avance del proyecto del cual es sujeta la garantía otorgada.

Es importante mencionar que en la presente metodología hay procesos que son independientes, por un lado la empresa Aseguradora, emite las garantías al cliente final, y lo entrega a Signaval para que inicie la metodología de “Monitoreo”.

Signaval no tiene injerencia en la negociación de garantías o tasas de primas que debe pagar el cliente final, la relación entre Signaval y la empresa Aseguradora se ha fortalecido con los años por tal motivo la cantidad de clientes que ha tenido Signaval año a año han aumentado.

Signaval depende al 100% de la empresa Aseguradora para tener los clientes Finales, esto se convierte por un lado en una beneficio ya que mientras los contratos públicos o privados aumenten, aumentan a su vez la cantidad de clientes, pero por otro lado el depender de una sola empresa para obtener los clientes Finales puede ser perjudicial, si bien las relaciones con la empresa Aseguradora han crecido y son sostenibles, esto ha impedido a Signaval buscar otras empresas donde pueda ofrecer su servicio.

Cabe mencionar que los Gerentes de la compañía por el momento no buscan expandir su mercado a otra Asegurado, ya que primero desean mejorar su área de comercialización con los clientes finales, que son con quienes se han generado problemas de insatisfacción.

Ciente Final

El cliente final de Signaval la persona natural o jurídica a quien la Empresa Aseguradora otorga la garantía de Buen Uso de Anticipo y Fiel Cumplimiento de Contrato.

A continuación se detalla el crecimiento que ha tenido la empresa con relación a los clientes activos.

Tabla 9 Número de Clientes de Signaval

AÑO	NÚMERO DE CLIENTES	AUMENTO DE CLIENTES
2011	16	
2012	44	175,00%
2013	68	54,55%
2014	88	29,41%

Fuente: Signaval Cía. Ltda.

Se puede evidenciar que la cartera de cliente ha aumentado desde su fundación en el año 2011, hasta la actualidad.

El cliente final es quien percibe el servicio en un 100%, ya que está presente de inicio a fin del proyecto que realiza, Signaval se debe encargar de que a través de su Monitoreo, existan el mínimo riesgo posible para un proyecto mediante de un control, administrativo, financiero y técnico del proyecto.

Fortalezas:

- F4: Crecimiento del número de clientes de la empresa.
- F5: La relación entre Empresa Aseguradora y Signaval se ha fortalecido.

Debilidades

- D2: Gestión Comercial no depende de Signaval.
- D3: Signaval solo depende de una empresa Aseguradora para tener clientes Finales.
- D4: No existe proceso de marketing establecido para generar nuevos clientes.

4.2.3. Perspectiva procesos internos

En esta perspectiva, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio: Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

El proceso que realiza Signaval con sus clientes es el siguiente.

Reunión de apertura.

Tanto el Cliente Final como Signaval tiene una reunión de apertura en donde se delinearán todas las actividades que se van a realizar con relación al Monitoreo, es importante que el cliente este 100% de todo los procesos para que en el desarrollo no exista inconvenientes.

A cada cliente se le Asigna un oficial de Cuenta, quien es quien explicará en la reunión de apertura la metodología, de él depende que el cliente no tenga dudas al respecto y quede 100% satisfecho con el punto de partida del servicio.

Documentos iniciales.

El Oficial de Cuenta debe recabar toda la documentación inicial, esto es toda la información que tenga que ver con el proyecto que se va Monitorear, Contrato, Presupuesto, información personal básica del cliente.

Apertura de un instrumento financiero.

Se apertura un instrumento financiero, en el cual se monitorean todos los ingresos y egresos del proyecto, con el fin de saber el destino en el ámbito financiero del mismo.

Seguimiento Administrativo y financiero.

El seguimiento administrativo y financiero consiste en el envío de documentación permanente por parte del cliente final, para que el oficial de cuenta pueda validar la información y con el Monitoreo permanente.

Seguimiento Técnico.

El seguimiento técnico consiste en que un profesional visite directamente el proyecto in situ y constate el avance del mismo y que se lo realice de acuerdo al cronograma de trabajos.

Monitoreo del Proyecto

El Monitoreo del proyecto es el seguimiento diario que da el Oficial de cuenta Asignado al cliente, llamadas, reunión solicitud de documentación extra, aprobación

de desembolsos de dinero, esto genera una carga operativa para el Cliente final y muchas veces insatisfacción con relación al servicio recibido

Cobranza

La cobranza consiste en que el Oficial de Cuenta realice el seguimiento de la cartera de cada uno de sus clientes, la facturación de cada uno de los clientes se la realiza al final del mes, por ser un servicio el cliente no siempre paga puntualmente las facturas emitidas por ende un aumento en el saldo de cartera vencida.

Cierre de Proyecto

Una vez que el cliente final culmina con éxito el proyecto se realice el cierre del instrumento financiero y se entrega toda la documentación al cliente final que haya otorgado a Signaval.

Fortalezas

- F6: Metodología aplicada por 4 años.
- F7: Personal administrativo comprometido para el Monitoreo de los proyectos y reuniones de aperturas.
- F8: Personal técnico que garantiza el cumplimiento de los procesos del Monitoreo.

Debilidades

- D5: No se promociona la metodología por parte de la empresa Aseguradora.
- D6: Sobre carga operativa para el cliente.
- D7: El cliente debe entregar una cantidad importante de documentos lo cual le quita tiempo.
- D8: Varios clientes no tienen un departamento contable que les permita facilitar su trabajo en el proyecto.

4.2.4. Perspectiva Aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, y los sistemas.

Talento Humano

Con relación al Talento Humano, Signaval cuenta con un personal motivado, el porcentaje de rotación es mínimo en la empresa, teniendo 4 años de funcionamiento la empresa tiene personal que ya han permanecido entre 3 a 2 años, de esta forma todos quienes forman parte de Signaval conoce el manejo de la metodología.

El clima laboral que se maneja en Signaval es agradable, existe una oficina en donde todo el personal, incluidas las Gerentes de la compañía comparten día a día tanto sus experiencias laborales como personales, no existen oficinas separadas por departamentos.

Sistemas de Información

Los sistemas de información ha sido una debilidad importante dentro de Signaval, si bien el Oficial de Cuenta es el responsable que el cliente esté 100% satisfecho su el servicio, en varias ocasiones no existe la apertura por parte del cliente para la entrega de la información, esto genera que la relación comercial se desgaste, como se mencionó anteriormente los clientes tienen una carga operativa importante que deben enviar a su Oficial de cuenta.

Fortalezas

- F9: Personal motivado y comprometido con la empresa.
- F10: Clima laboral agradable para el desarrollo de las actividades del personal

Debilidades

- D9: Relación comercial desgastante, por envío de documentación.
- D10: El personal en ocasiones no cuenta con el 100% de la información del proyecto.

Para realizar el Análisis interno se ha realizado una entrevista con los gerentes, y de esta forma poder establecer cuales tanto fortalezas como debilidades de la empresa para esto las preguntas fueron realizadas en base al proceso de marketing.

Segmentación

¿La empresa tiene sus segmentos definidos?

Signaval no tiene segmentos definidos ya es la empresa Aseguradora quien remite los clientes para poder iniciar con el seguimiento.

¿Cuál es el segmento al que la empresa puede ofertar su servicio?

Sin embargo a pesar de que no se tienen establecidos los segmentos la empresa actualmente se puede dirigir a toda persona natural o jurídica que sea sujeta a la obtención de un anticipo para realizar un determinado proyecto que requiera de un seguimiento en cuanto al riesgo, esto se lo ha venido realizando por 3 años aproximadamente.

D11. No se tienen segmentos definidos.

F11. Capacidad para ofertar su servicio a personas naturales y jurídicas con 3 años de experiencia.

Selección

¿Cuál es el público objetivo al cual se dirige la empresa Signaval?

No se tiene definido cuál es el público objetivo para la empresa.

¿Los clientes se sienten satisfechos con el servicio que ofrece la empresa?

El servicio que se oferta para con los clientes está sujeto a que no todos los clientes se sientan 100% satisfechos, la satisfacción depende de varios factores, cabe mencionar que a cada cliente se le asigna un “ejecutivo de cuenta” y es el quien tiene la relación directa y de quien depende la satisfacción o no del servicio.

D12. No se tiene definido el público objetivo

F12. La satisfacción del cliente con relación al servicio depende de los empleados de la empresa.

Posicionamiento

¿Se realizan estrategias de posicionamiento para con los clientes de la empresa?

No se han realizado estrategias de posicionamiento para los clientes de la empresa, el servicio que oferta Signaval un servicio que cumple con una metodología en la que abarcan varios aspectos importantes del área financiera administrativa y comercial lo que lo que favorece un trabajo en conjunto tanto para los clientes como para empresas sin embargo las estrategias de posicionamiento dependen de los empleados de la empresa, y la forma como interactúan con el cliente.

¿Cómo considera que este servicio está posicionado en la mente de los clientes de la empresa?

Por un lado hay clientes que consideran al servicio como un aporte para su desarrollo financiero, en un 80%, y minimizar el riesgo al cual incurren, sin embargo existen varias quejas en lo que respecta al seguimiento ya que a las empresas no les gusta que monitoreen el dinero que utilizan en sus negocios.

F13. El servicio tiene una aceptación del 80%.

D13. No existen estrategias para el posicionamiento del servicio.

D14. A las empresas no les gusta que monitoreen el dinero de los negocios que realizan.

Producto

¿Qué productos o servicios tiene la empresa para ofertar a sus clientes?

Monitoreo

El Monitoreo es dar un seguimiento en tres aspectos principales.

Administrativo: Seguimiento permanente de los ingresos y egresos que tenga el contratista en el proyecto

Técnico: visitas periódicas in situ que constaten el avance del mismo.

Visitas técnicas

Visitas periódicas in situ que constaten el avance del mismo

Para la ofertación de estos servicios se tiene como estructura, 7 profesionales en el área administrativa y 1 en el área técnica que día a día satisfacen las necesidades que tiene los clientes en diferentes aspectos, la experiencia es base fundamental para entender el giro del negocio de la empresa Signaval, la empresa ya tiene 3 años ofertando estos servicios.

F14. Estructura de profesionales definida.

F15. Experiencia con la metodología por tres años.

D15. La empresa únicamente ofrece dos servicios para sus clientes.

¿Cuál es la necesidad que satisface el servicio?

El servicio satisface la necesidad de controlar de forma eficiente los ingresos y egresos que existan durante el desarrollo de un determinado proyecto, con el fin de minimizar el riesgo, en este caso todos se ven beneficiados es decir contratista, Entidad Contratante, empresa Aseguradora, Signaval, el país y por ende la ciudadanía en general.

F16. El servicio genera valor al minimizar el riesgo para los clientes.

Precio

¿Se tiene definido un proceso para establecer el precio de los servicios ofertados?

No, el precio que honorarios por el servicio brindado se lo calcula en base a la zona geográfica.

D16. La empresa no tiene definidos un proceso para establecer el precio a los clientes.

¿Cómo es la comparación del precio con relación a los consumidores?

Por lo general, el cliente no espera pagar por un servicio, donde tiene que rendir cuentas de los movimientos que realice durante todo el proyecto, esto genera muchas veces desconfianza en el desarrollo de la relación comercial.

F17. Por no tener competencia directa la empresa puede fijar su precio según su conveniencia.

D16. El cliente no quiere pagar por un servicio donde debe rendir cuentas de su trabajo

Plaza

¿Dónde busca el cliente adquirir el servicio que tiene la empresa?

El cliente no busca a Signaval de forma directa, ya que la empresa Aseguradora es quien toma la decisión si un cliente u otro pueden trabajar directamente con Signaval.

D17. Signaval depende de la empresa aseguradora para poder tener clientes.

¿La empresa tiene canales de distribución definidos?

No se tienen canales de distribución por ser un servicio, el cliente.

Promoción

¿Qué estrategias tiene la empresa para promocionar los servicios ofertados?

La empresa por el momento no se ha enfocado en promociones para con los clientes actuales y potenciales.

D18. Signaval no tiene definidas estrategias de promoción.

Competencia

¿Cuáles son los principales competidores que tiene la empresa?

Signaval no tiene una competencia directa, es decir que no hay ninguna empresa que se dedique exactamente a el Monitoreo de proyectos,

Tener un acuerdo de exclusividad con una aseguradora reconocida en el país ha permitido el crecimiento en conjunto de ambas partes.

F18. Signaval no tiene competencia directa.

F19. Alianza estratégica con la empresa Aseguradora.

F20 Crecimiento sostenido por con 4 años en el mercado

4.3. Síntesis Foda

Tabla 10 Matriz F.O.D.A.

FORTALEZAS
F1: Crecimiento de ventas en los últimos 4 años.
F2: Estructura Financiera definida
F3: Crecimiento en el número de empleados con los con que cuenta la empresa.
F4: Crecimiento del número de clientes de la empresa.
F5: La relación entre Empresa Aseguradora y Signaval se ha fortalecido.
F6: Metodología aplicada por 4 años.
F7: Personal administrativo comprometido para el Monitoreo de los proyectos y reuniones de aperturas.
F8: Personal técnico que garantiza el cumplimiento de los procesos del Monitoreo.
F9: Personal motivado y comprometido con la empresa.
F10: Clima laboral agradable para el desarrollo de las actividades del personal
F11. Capacidad para ofertar su servicio a personas naturales y jurídicas con 4 años de experiencia.
F12. La satisfacción del cliente con relación al servicio depende de los empleados de la empresa.
F13. El servicio tiene una aceptación del 80%.
F14. Estructura de profesionales definida.
F15. Experiencia con la metodología por tres años.
F16. El servicio genera valor al minimizar el riesgo para los clientes.
F17. Por no tener competencia directa la empresa puede fijar su precio según su conveniencia.
F18. Signaval no tiene competencia directa.
F19. Alianza estratégica con la empresa Aseguradora.

F20 Crecimiento sostenido por con 4 años en el mercado

OPORTUNIDADES

O1. El Ecuador ha tenido una notable Estabilidad Política en los últimos 7 años.

O2. En los últimos años a través del portal de compras públicas se han podido adjudicar varios contratos de Construcción, consultoría entre otros.

O3. El P.I.B. de la construcción ha crecido en los últimos años.

O4. La tasa de inflación no ha tenido un aumento elevado en los últimos meses.

O5. Recursos Tecnológicos necesarios para el trabajo de Signaval son de fácil acceso en el país.

O6. Un Smartphone permite una comunicación directa con los clientes sin necesidad de contar con un ordenador.

O7. El crecimiento en el sector de la construcción permite que Signaval pueda aumentar su cartera de clientes.

O8. Contar con alertas a tiempo del desenvolvimiento de los contratos.

O9. Ampliar la oferta de servicios para la empresa Aseguradora.

O10. Si bien un Fideicomiso o una fiscalización pueden verse como productos sustitutos, Signaval podría realizar alianzas con los mismos para mejorar el servicio brindado.

O11. Signaval no cuenta con competencia directa en el Servicio que oferta a sus clientes.

DEBILIDADES

D1: Alto porcentaje de cartera vencida.

D2: Gestión Comercial no depende de Signaval.

D3: Signaval solo depende de una empresa Aseguradora para tener clientes Finales.

D4: No existe proceso de marketing establecido para generar nuevos clientes.

D5: No se promociona la metodología por parte de la empresa Aseguradora.

D6: Sobre carga operativa para el cliente.

D7: El cliente debe entregar una cantidad importante de documentos lo cual le quita tiempo.

D8: Varios clientes no tienen un departamento contable que les permita facilitar su trabajo en el proyecto.

D9: Relación comercial desgastante, por envío de documentación.

D10: El personal en ocasiones no cuenta con el 100% de la información del proyecto.

D11. No se tienen segmentos definidos.

D12. No se tiene definido el público objetivo

D13. No existen estrategias para el posicionamiento del servicio.

D14. A las empresas no les gusta que monitoreen el dinero de los negocios que realizan.

D15. La empresa no tiene definidos un proceso para establecer el precio a los clientes.

D16. El cliente no quiere pagar por un servicio donde debe rendir cuentas de su trabajo

D17. Signaval depende de la empresa aseguradora para poder tener clientes.

D18. Signaval no tiene definidas estrategias de promoción.

AMENAZAS

A1. La corrupción no siempre puede ser comprobada para una empresa.

A2. Ni empresas, ni empleados están exentos de estar involucrados en un acto de corrupción.

A3. Signaval depende del aumento de los contratos de obra Civil, teniendo un 80% de clientes que aportan para el Pib de la Construcción.

A4. El precio del petróleo ha disminuido en el año 2015.

A5. Los procesos de contratación son sensibles a actos de corrupción, poniendo en riesgo el cumplimiento de los contratos y esto a su vez la ejecución de las pólizas.

A.6 La tecnología en Ecuador depende de otros países.

A7. La adjudicación de contratos no es constante en todo el año por lo tanto estos dependen de los presupuestos que sean asignados a entidades públicas.

A8. Dependencia de un único proveedor para realizar las visitas técnicas.

A9. Todos los clientes los refiere la empresa Aseguradora marcando una dependencia del 100% en los clientes que tiene Signaval.

A10. Las empresas Aseguradoras pueden optar por un fideicomiso o una Fiscalización preservando los servicios de Signaval.

A11. Dependencia de las decisiones que tome la empresa Aseguradora para contar con el servicio de Signaval.

5. Investigación de mercados

Signaval realizará una investigación de mercados a sus clientes con el fin de obtener información que permita tomar decisiones en cuanto al mejoramiento del servicio.

5.1. Propósito de la investigación.

El propósito de la presente investigación es conocer el nivel de satisfacción del servicio que ofrece la empresa Signaval, con el fin de proponer una mejora en cuanto a la atención brindada a sus clientes.

5.2. Proceso de la investigación de mercados

Se realizará una encuesta a los clientes de la empresa Signaval, para obtener resultados que determine el nivel de aceptación que se tiene con el servicio que ofrece la empresa, y la satisfacción que esto genera con los clientes.

5.3. Problema de investigación

La empresa Signaval cuenta con 3 años en el mercado desarrollando la metodología de Monitoreo, sin embargo el servicio que ofrece a sus clientes no está siendo 100% rentable, esto debido a varios factores, como desconocimiento por parte del cliente de los beneficios que puede tener si utiliza esta metodología.

5.4. Objetivos de la investigación

5.4.1. General

Determinar los atributos más importantes del servicio que perciben los clientes, a través de una investigación de mercados, con el fin generar una oferta de valor.

5.4.2. Específicos

Determinar las características y el tiempo que el cliente Final se encuentra trabajando en Signaval.

Conocer si el cliente Final recibe la información necesaria por parte de la empresa aseguradora en el inicio de la negociación, como el precio y tipo de servicio.

Identificar el porcentaje de clientes que se sienten satisfechos con el servicio, tomando en cuenta su beneficio, la agilidad y los niveles de respuesta brindados.

Determinar si el cliente está de acuerdo con el valor por honorarios que debe pagar mensualmente a Signaval.

Conocer si la empresa ofrece la suficiente comunicación y realiza actividades promocionales con sus clientes.

Determinar la cantidad de clientes que estén de acuerdo en seguir trabajando con el Servicio que ofrece Signaval.

5.5. Tamaño de la muestra

La presente investigación se la realizará al 100% de los clientes de la empresa Signaval, es decir serán un total de 88 encuestas.

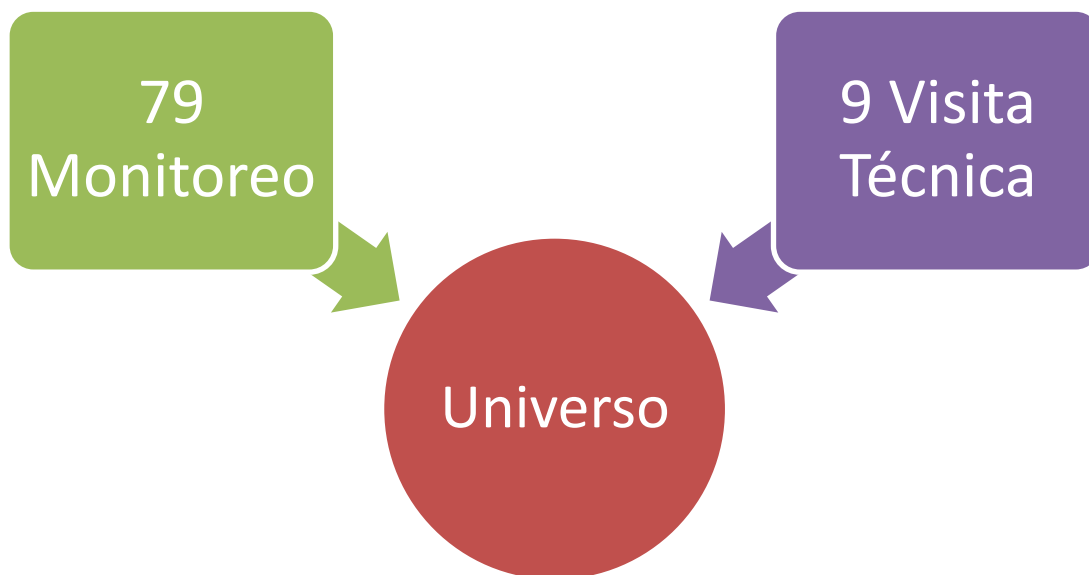


Figura 18 Tamaño de la Muestra

5.6. Matriz de la Encuesta

Tabla 11 Matriz de la Encuesta

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE GENÉRICA	VARIABLE ESPECÍFICA	ESCALA	PREGUNTA	OPCCIONES DE RESPUESTA
Determinar las características y el tiempo que el cliente Final se encuentra trabajando en Signaval.	CARACTERISTICAS	TIPO DE SERVICIO	NOMINAL	1. Cuál es el Servicio que le ofrece la Empresa Signaval.	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo • Visita Técnica
		TIPODE PROYECTO	NOMINAL	2. Seleccione el tipo de proyecto que maneja con la empresa Signaval.	<ul style="list-style-type: none"> • Obra Civil • Provisión de Bienes • Servicios varios
		TEMPORALIDAD	NOMINAL	3. Seleccione la temporalidad que ha trabajado con Signaval	<ul style="list-style-type: none"> • Menor de 1 año • Entre 1 y dos años • Mayor de 2 años
Conocer si el cliente Final recibe la información necesaria por parte de la empresa aseguradora en el inicio de la negociación, como el precio y tipo de servicio.	INFORMACIÓN	PRECIO	NOMINAL	4. ¿En la negociación de Garantías donde se le indico que trabajaría bajo la metodología de monitoreo, fue mencionado que este servicio tendría un costo mensual?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No
Identificar el porcentaje de clientes que se sienten satisfechos con el servicio, tomando en cuenta su beneficio, la agilidad y los niveles de respuesta brindados.	SERVICIO	BENEFICIO	NOMINAL	5. Considera que la metodología de Monitoreo ha sido beneficiosa para su proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No
		AGILIDAD	ORDINAL	6. La agilidad de la atención en los trámites de su proyecto, considerando los tiempos ofrecidos en la presentación del servicio ha sido:	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Muy Buena • Regular • Mala • Muy Mala
		SATISFACCION	ORDINAL	7. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con relación al servicio que ofrece Signaval?	<ul style="list-style-type: none"> • Muy satisfecho • Satisfecho • Ni satisfecho ni insatisfecho • Insatisfecho • Totalmente Insatisfecho

		CARGA OPERATIVA	ORDINAL	8. Cual es su nivel de Satisfacción con relación a la carga operativa que debe realizar día a día con la Metodología que emplea Signaval	<ul style="list-style-type: none"> • Muy satisfecho • Satisfecho • Ni satisfecho ni insatisfecho • Insatisfecho • Totalmente Insatisfecho
		NIVEL DE RESPUESTA	ORDINAL	9. ¿Cómo considera Ud., el nivel de respuesta efectiva de sus requerimientos?	<ul style="list-style-type: none"> • Rápida • Media • Lenta
Determinar si el cliente está de acuerdo con el valor por honorarios que debe pagar mensualmente a Signaval.	PRECIO	HONORARIOS	ORDINAL	10. ¿Cómo considera Ud., El valor por honorarios de la empresa Signaval?	<ul style="list-style-type: none"> • Costoso • Razonable • Económico
Conocer si la empresa ofrece la suficiente comunicación y realiza actividades promocionales con sus clientes.	COMUNICACIÓN	PROMOCIÓN	NOMINAL	11. ¿Signaval ha realizado alguna promoción con relación al servicio que ofrece?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No
		INFORMACIÓN	NOMINAL	12. Considera que en la reunión de apertura Ud. recibió la suficiente información con respecto a la metodología de Trabajo de Signaval.	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No
Determinar la cantidad de clientes que estén de acuerdo en seguir trabajando con el Servicio que ofrece Signaval.	SATISFACCIÓN	RE COMPRA	NOMINAL	13. ¿Si en un futuro se le propondría optar por la modalidad de metodología y considerando ésta como una alternativa para la obtención de garantías lo haría?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No

5.7. Análisis Univariado

1. ¿Cuál es el Servicio que le ofrece la Empresa Signaval?

Tabla 12 Pregunta1 Servicio que ofrece Signaval

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Monitoreo	79	89,8	89,8	89,8
	Visita Técnica	9	10,2	10,2	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

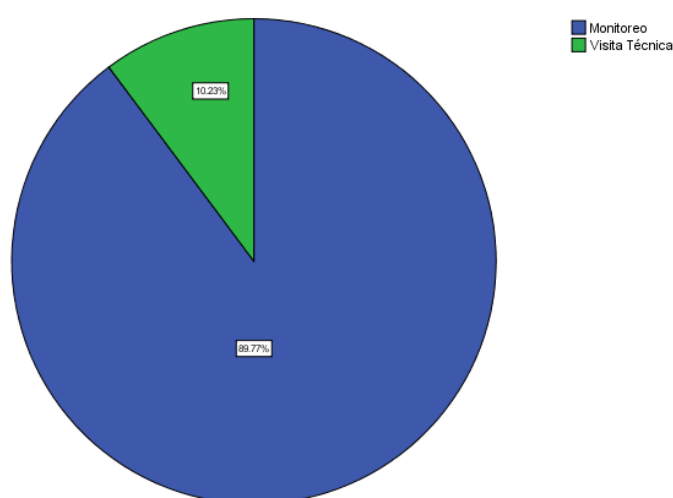


Figura 19 Pregunta 1 Servicio que ofrece Signaval

La empresa Signaval tiene dos servicios que ofrece a sus clientes, estos son: Monitoreo que es el servicio que se va a aplicar la oferta de valor, y las Visitas técnicas.

El 89,8% de sus cliente es parte del Monitoreo, por tal motivo se ha decido aplicar la Oferta de valor en el mismo, ya que es donde mayor cantidad de quejas han existido, y donde se puede obtener acciones de mejoramiento.

El Monitoreo es el servicio estrella, y del cual se generan los mayores ingresos para la empresa, por ende es de suma importancia, que los clientes que sean parte de este servicio se sientan satisfechos.

2. Seleccione el tipo de proyecto que maneja con la empresa Signaval.

Tabla 13 Pregunta 2 Tipo de Proyecto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Obra Civil	63	71,6	71,6	71,6
	Provisión de Bienes	12	13,6	13,6	85,2
	Servicios Varios	13	14,8	14,8	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

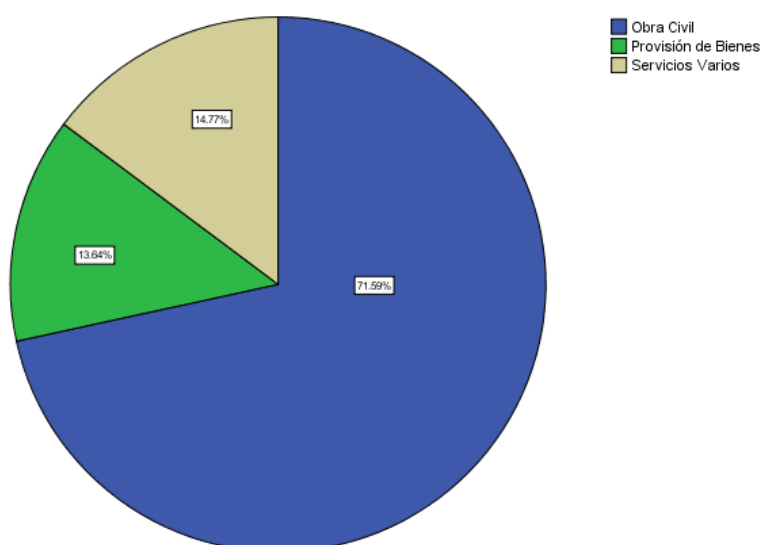


Figura 20 Pregunta 2 Tipo de Proyecto

Dentro de los servicios que ofrece Signaval, ahora se va a analizar el tipo de proyecto que tiene los clientes.

Como se mencionó anteriormente en el capítulo 4, la mayor cantidad de clientes que tiene Signaval realizan proyectos de obra civil, con 71,6%, como carreteras, escuelas, edificios, centros de salud entre otros.

Con un 13,6% también están clientes que realizan provisión de bienes, como provisión de Equipos de Computación para centros informáticos, provisión de Equipos de sonorización para centros audiovisuales, con un 14,8% están clientes que realizan servicios varios como presentación de estudios topográficos, servicios de fiscalización entre otros, todos estos proyectos pueden ser sujetos de la obtención de una garantía.

3. Seleccione la temporalidad que ha trabajado con Signaval

Tabla 14 Pregunta 3 Temporalidad del Servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menor a 1 Año	26	29,5	29,5	29,5
	Entre 1 y 2 Años	29	33,0	33,0	62,5
	Mayor a 2 Años	33	37,5	37,5	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

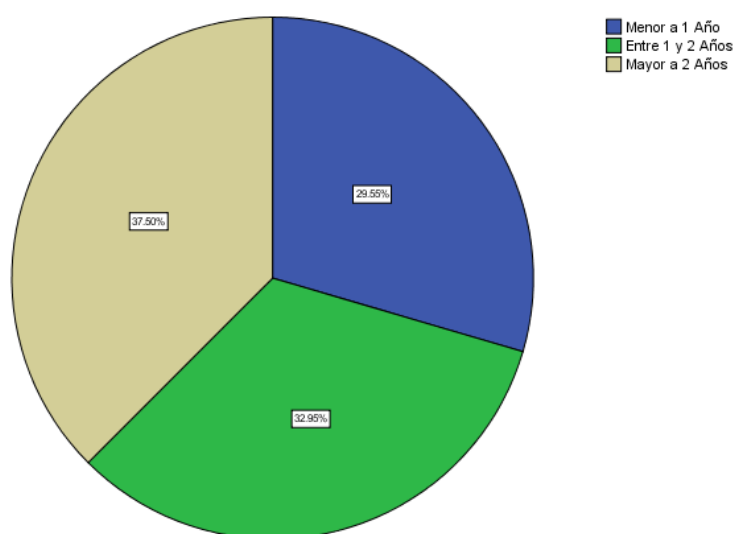


Figura 21 Pregunta 3 Temporalidad

Entre los clientes encuestados se pudo conocer los siguientes resultados en base a la temporalidad que llevan trabajando con Signaval.

Treinta y tres clientes se encuentran trabajando más de 2 años, esto quiere decir que la mayor cantidad de clientes ya conoce la metodología, de igual manera los clientes que llevan entre 1 a 2 años que son un total de 29.

Mientras que los clientes que tiene menor tiempo bajo la metodología son 26, es decir que por un lado han aumentado la cantidad de clientes como se mencionó en el capítulo 4.

4. ¿En la negociación de Garantías donde se le indico que trabajaría bajo la metodología de Monitoreo, fue mencionado que este servicio tendría un costo mensual?

Tabla 15 Pregunta 4 Información de Precio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	54	61,4	61,4	61,4
	No	34	38,6	38,6	100,0
Total		88	100,0	100,0	

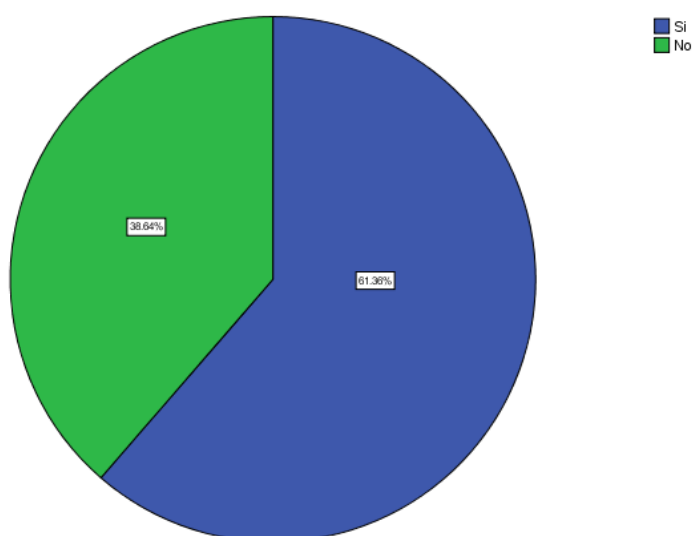


Figura 22 Pregunta 4 Información de Precio

Como se ha indicado en capítulos anteriores, Signaval depende de la empresa Aseguradora para obtener los “Clientes Finales”, es decir en un inicio la Empresa aseguradora con el cliente Final se encargan de negociar las garantías de Buen Uso de Anticipo y Fiel Cumplimiento de Contrato.

Una vez terminada esta negociación se le informa al cliente final que debe trabajar con el servicio que ofrece Signaval.

Sin embargo en varias ocasiones los clientes no son informados que deben pagar un valor mensual por el servicio, en la encuesta realizada se pudo obtener conocer que el 38,6% no es informado que el servicio de Signaval tiene un costo mensual, esto genera dentro del desarrollo del servicio malestar por parte del cliente.

5. Considera que la metodología de Monitoreo ha sido beneficiosa para su proyecto.

Tabla 16 Pregunta 5 Beneficio de la Metodología

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	68	77,3	77,3	77,3
	No	20	22,7	22,7	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

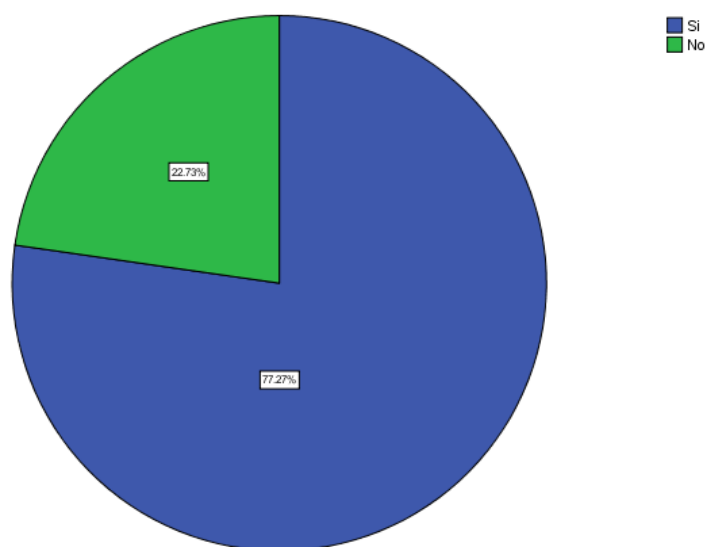


Figura 23 Pregunta 5 Beneficio de la metodología

La siguiente pregunta es una de las más importantes para el análisis ya que a partir de la misma podemos saber si el cliente se siente satisfecho con el servicio que brinda la compañía, y a través de ello aplicar diferentes estrategias para aumentar el porcentaje de satisfacción, y poder generar relaciones duraderas con el cliente.

El 22.7% de los clientes respondió que la metodología no ha sido beneficiosa para el desarrollo de sus proyectos, esto puede ocurrir por varios factores que serán analizados en las siguientes preguntas.

Por ende es muy importante la oferta de valor ya que únicamente se tiene un 77,3% de aceptación del servicio, tomando en cuenta que la empresa ya lleva 4 años trabajando bajo esta metodología

6. La agilidad de la atención en los trámites de su proyecto, considerando los tiempos ofrecidos en la presentación del servicio ha sido:

Tabla 17 Pregunta 6 Agilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Buena	42	47,7	47,7	47,7
	Buena	30	34,1	34,1	81,8
	Regular	16	18,2	18,2	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

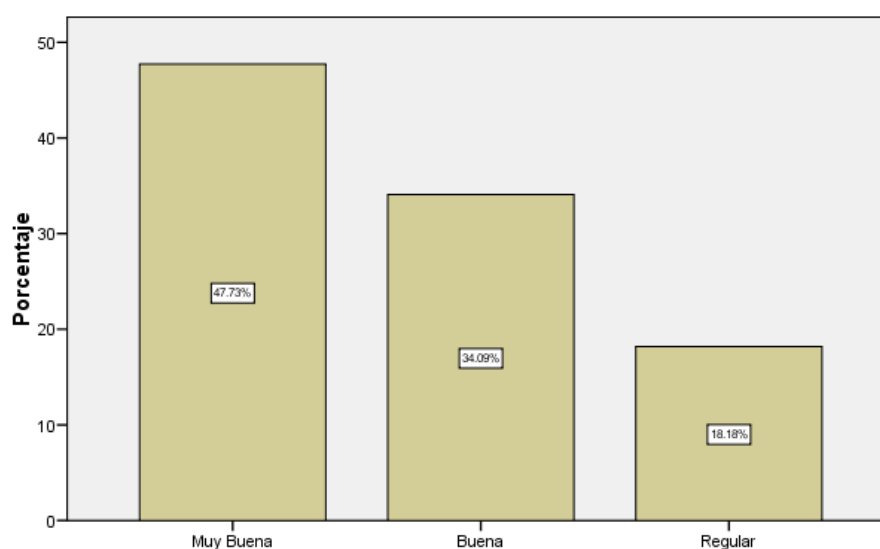


Figura 24 Pregunta 6 Agilidad

Una de las variables a analizar con relación al servicio es la agilidad que brindan Signaval para sus con los cliente al momento de resolver un problema relacionado al proyecto, con relación a los tiempos ofrecidos en la reunión de apertura.

En esta variable, la empresa no tiene mayores inconvenientes ya que la agilidad ha sido en un 81,8% entre muy buena y buena, lógicamente se debe realizar estrategias para poder mejorar con los 16 clientes que respondieron que la agilidad de sus requerimientos es regular.

En todo servicio siempre se busca que los clientes se sienta a gusto con todos los aspectos, uno de ellos es la agilidad de respuesta por ende con la oferta de valor se puede mejorar en este aspecto de suma importancia.

7. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en relación al servicio que ofrece Signaval?

Tabla 18 Pregunta 7 Nivel de satisfacción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy satisfecho	44	50,0	50,0	50,0
	Satisfecho	24	27,3	27,3	77,3
	Ni satisfecho ni Insatisfecho	19	21,6	21,6	98,9
	Insatisfecho	1	1,1	1,1	100,0
Total		88	100,0	100,0	

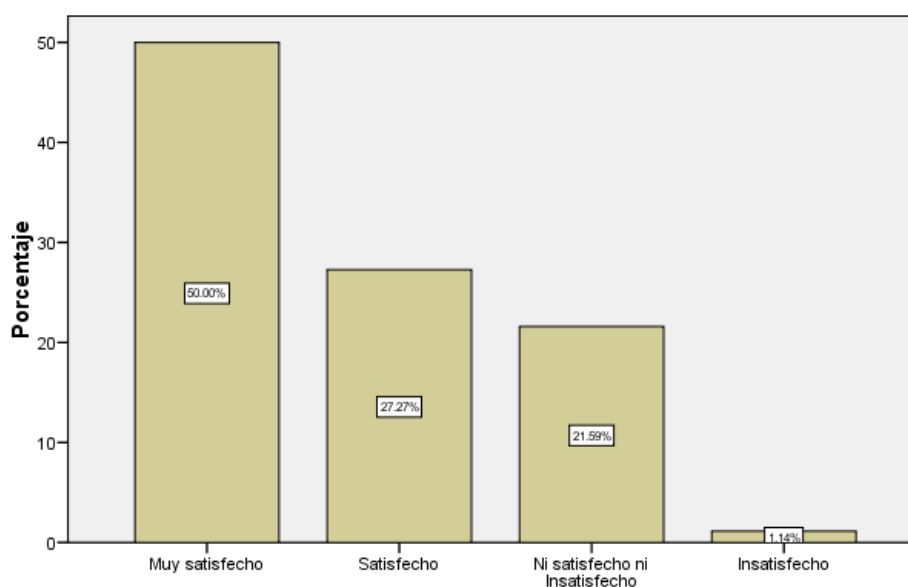


Figura 25 Pregunta 7 Nivel de Satisfacción

Como se mencionó en la pregunta No 5 es importante conocer el nivel de satisfacción que tiene el cliente, pueden existir varios motivos por los que un cliente puede no estar satisfecho con el servicio, por ejemplo uno de ellos puede ser en este caso la carga operativa que tiene, el precio, la falta de información, o el desconocimiento de los beneficios que tiene el Servicio.

De una población de 88 clientes son 20 clientes los que no se sienten satisfechos con el servicio de Signaval, esto es el 22,7%, un valor representativo tomando en cuenta la cantidad de proyectos que se manejan hoy por hoy.

8. Cuál es su nivel de Satisfacción con relación a la carga operativa que debe realizar día a día con la Metodología que emplea Signaval

Tabla 19 Pregunta 8 Carga Operativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy satisfecho	28	31,8	31,8	31,8
	Satisfecho	27	30,7	30,7	62,5
	Ni satisfecho ni Insatisfecho	23	26,1	26,1	88,6
	Insatisfecho	9	10,2	10,2	98,9
	Totalmente Insatisfecho	1	1,1	1,1	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

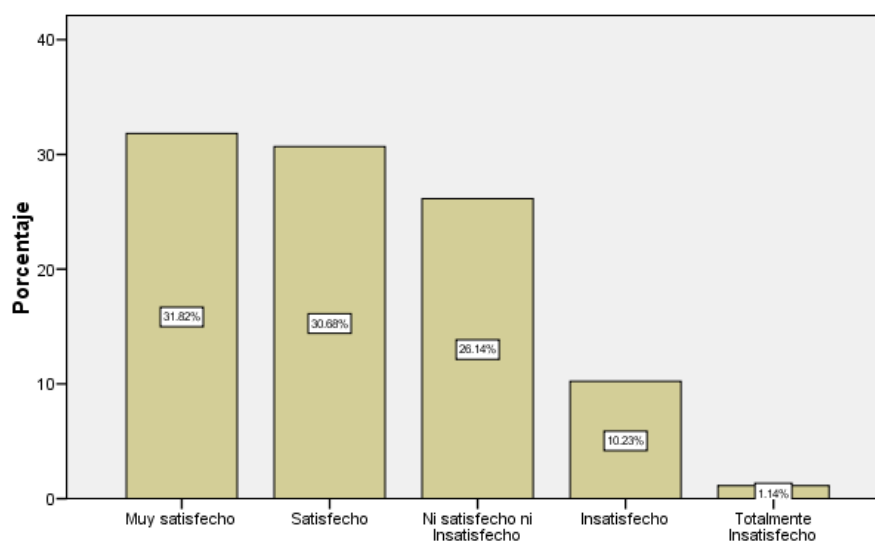


Figura 26 Pregunta 8 Carga Operativa

La carga operativa ha sido un problema que ha generado insatisfacción para el cliente, el envío de documentación permanente, reuniones, llamadas, el hecho de que una persona natural o jurídica le realicen un Monitoreo de los ingresos y sus gastos genera mal estar en algunas ocasiones.

Esto se puede evidenciar en los resultados, el 37,4% no se siente satisfecho con la carga operativa que tiene que realizar con el servicio que ofrece Signaval.

Por ende en la oferta de valor se buscará liberar esta carga operativa para tener un cliente más comprometido con el servicio, y lógicamente satisfecho.

9. ¿Cómo considera Ud., el nivel de respuesta efectiva de sus requerimientos?

Tabla 20 Pregunta 9 Nivel de Respuesta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Rápida	56	63,6	63,6	63,6
	Media	28	31,8	31,8	95,5
	Lenta	4	4,5	4,5	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

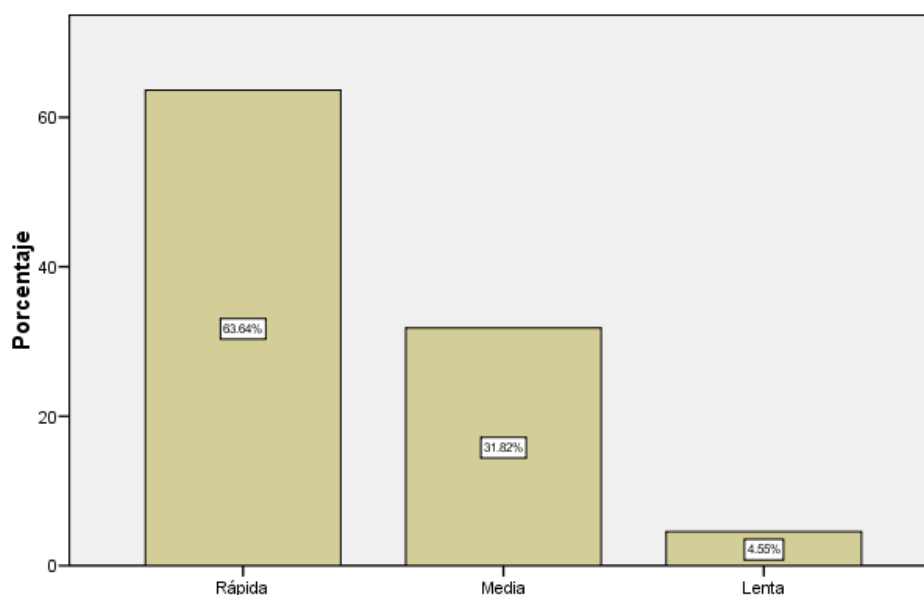


Figura 27 Pregunta 9 Nivel de Respuesta

La respuesta efectiva a los requerimientos es una variable muy importante, a través de ella se puede evidenciar si el cliente siente que la respuesta a sus requerimientos es efectiva.

No en todas las ocasiones se puede lograr una respuesta al 100% efectiva, por ende se deben emplear estrategias de mejora. El 63,6% considera que la respuesta a sus requerimientos es rápida, sin embargo un 31,8% considera que es media, si bien el hecho de que sea media puede tomarse como ni bueno ni malo, esto en el análisis se lo tomará en consideración como un aspecto negativo, ya que lo que siempre se busca es que la respuesta de la mayoría de los clientes sea rápida.

10. ¿Cómo considera Ud., El valor por honorarios de la empresa Signaval?

Tabla 21 Pregunta 10 Honorarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Costoso	16	18,2	18,2	18,2
	Razonable	58	65,9	65,9	84,1
	Económico	14	15,9	15,9	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

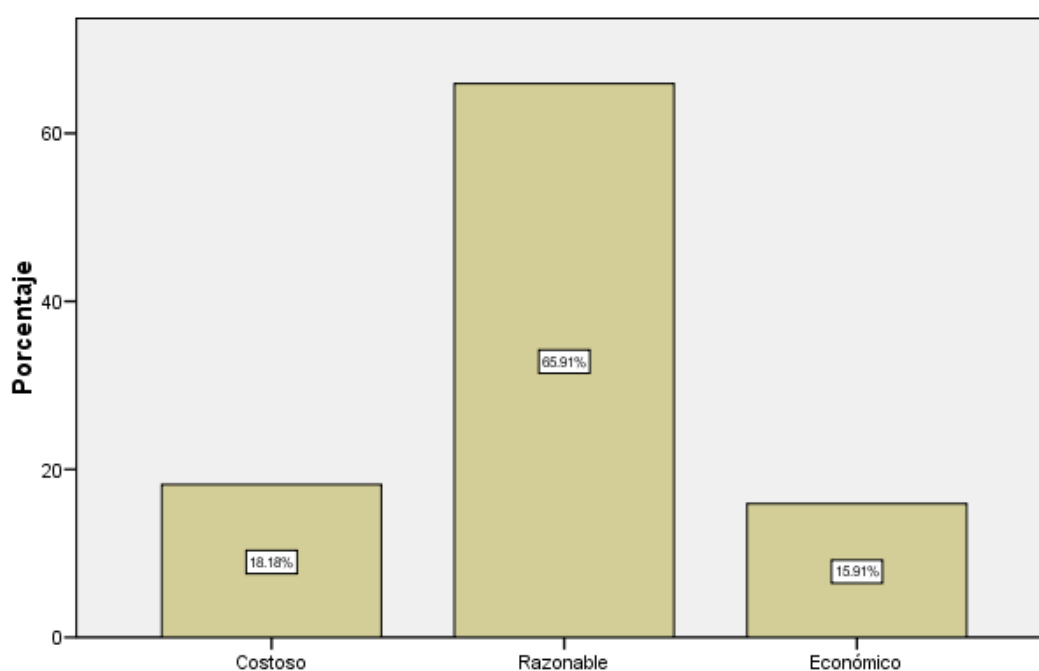


Figura 28 Pregunta 10 Honorarios

En el caso de los Honorarios que tiene Signaval, la mayor parte de clientes respondió que el precio es razonable, mientras que un 15,9% que el precio es económico, es decir que el 81,8% no tiene inconvenientes con el precio.

Es importante mencionar que 16 clientes consideran al servicio de Signaval como costoso para ellos, estos resultados son favorables para la empresa ya que no necesariamente este puede ser un problema que genera insatisfacción en los clientes.

11. ¿Signaval ha realizado alguna promoción con relación al servicio que ofrece?

Tabla 22 Pregunta 11 Promoción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	5	5,7	5,7	5,7
	No	83	94,3	94,3	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

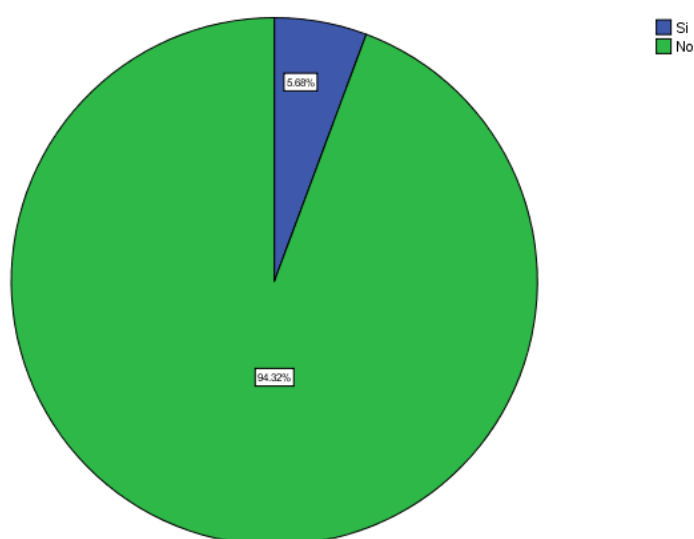


Figura 29 Pregunta 11 Promoción

En el caso de actividades promocionales la empresa no se ha enfocado de una forma específica, existen algunos clientes que se fueron beneficiados de un plan de fidelización, el mismo consistía en un descuento en el precio para clientes de recompra, no se han realizado estrategias de promoción y publicidad para los clientes.

Es así que los resultados indican que el 94,3% de los clientes no han sido beneficiados de ninguna actividad o estrategia de promoción o publicidad, este es un factor a tomar en cuenta dentro de la oferta de valor ya que de esta manera se puede fidelizar al cliente de una mejor forma.

12. Considera que en la reunión de apertura Ud. recibió la suficiente información con respecto a la metodología de Trabajo de Signaval.

Tabla 23 Pregunta 12 Información Reunión de Apertura

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	40	45,5	45,5	45,5
	No	48	54,5	54,5	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

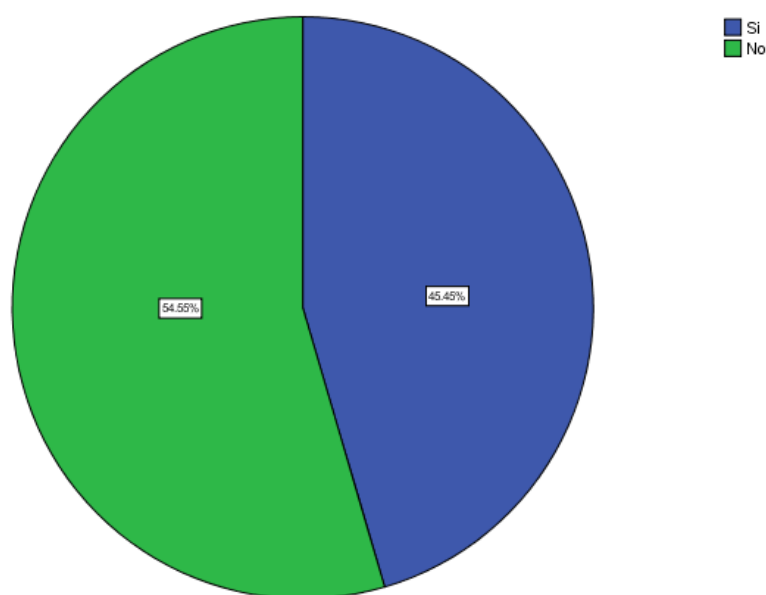


Figura 30 Pregunta 12 Información Reunión de Apertura

Un factor que puede incidir en la satisfacción de un cliente u otro es que el cliente tenga toda la información al inicio de trabajo de la metodología, por ser un servicio y por la complejidad de los proyectos que se manejan es necesario que el cliente sienta por parte de Signaval, que cuenta con todas la información para que e un futuro no existan problemas.

El 54,5% de los clientes considera que no recibió la suficiente información en la reunión de apertura, independiente mente de la satisfacción del cliente este valor porcentual es negativo para la compañía ya que si un cliente cuenta con o no con toda la información necesaria depende únicamente del oficial de cuenta que lidera la reunión de apertura.

13. ¿Si en un futuro se le propondría optar por la modalidad de metodología de Monitoreo y considerando ésta como una alternativa para la obtención de garantías lo haría?

Tabla 24 Pregunta 13 Re Compra

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	68	77,3	77,3	77,3
	No	20	22,7	22,7	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

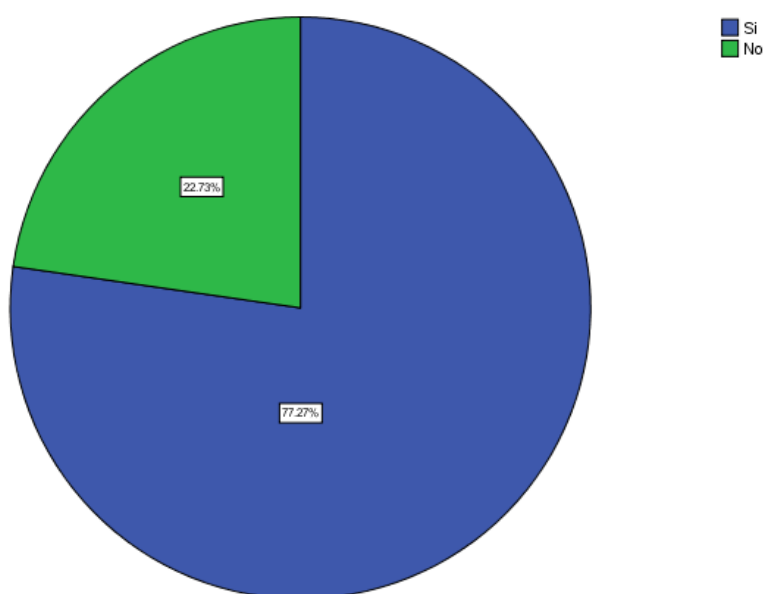


Figura 31 Pregunta 13 Re Compra

Finalmente para culminar el Análisis Univariado de la encuesta, se les preguntó a los clientes si desearían volver a trabajar con Signaval, y el 22,7% indicó que nó, es decir el 22,7% se encuentra insatisfecho con el servicio brindado, y es ahí donde se pueden buscar oportunidades de mejora, a través de estrategias que generen valor en el servicio, se han mencionado diferentes factores que pueden influir en un cliente con respecto a su satisfacción.

En el análisis bivariado se buscará recabar mayor información que permita establecer estrategias para la oferta de valor.

5.8. Análisis Bivariado

Tabla 25 Pregunta1 vs Pregunta 13

		¿Si en un futuro se le propondría optar por la modalidad de metodología de Monitoreo y considerando ésta como una alternativa para la obtención de garantías lo haría?		Total
		Si	No	Si
Cuál es el Servicio que le ofrece la Empresa Signaval	Monitoreo	59	20	79
	Visita Técnica	9	0	9
Total		68	20	88

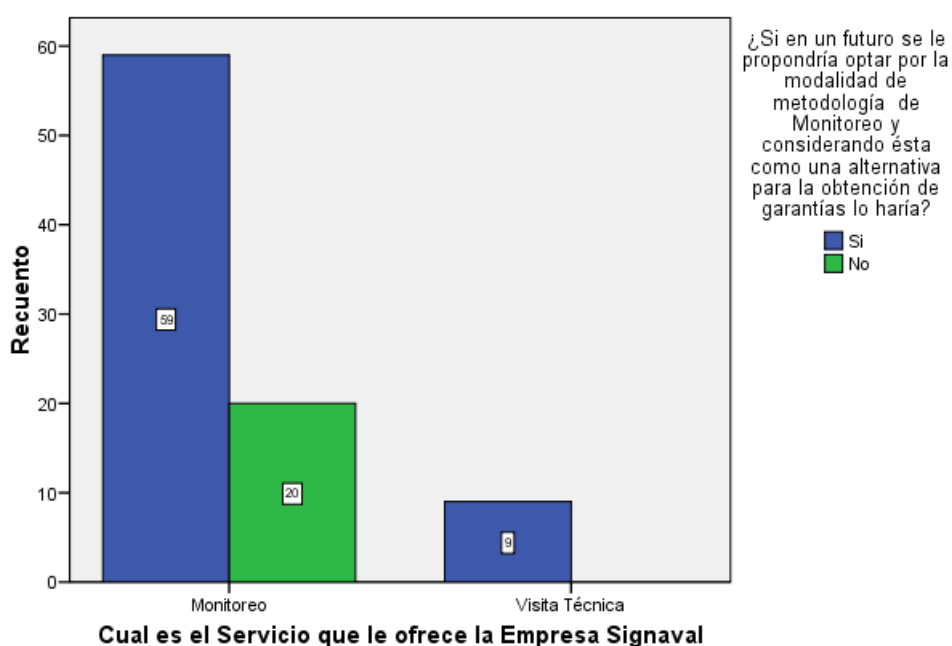


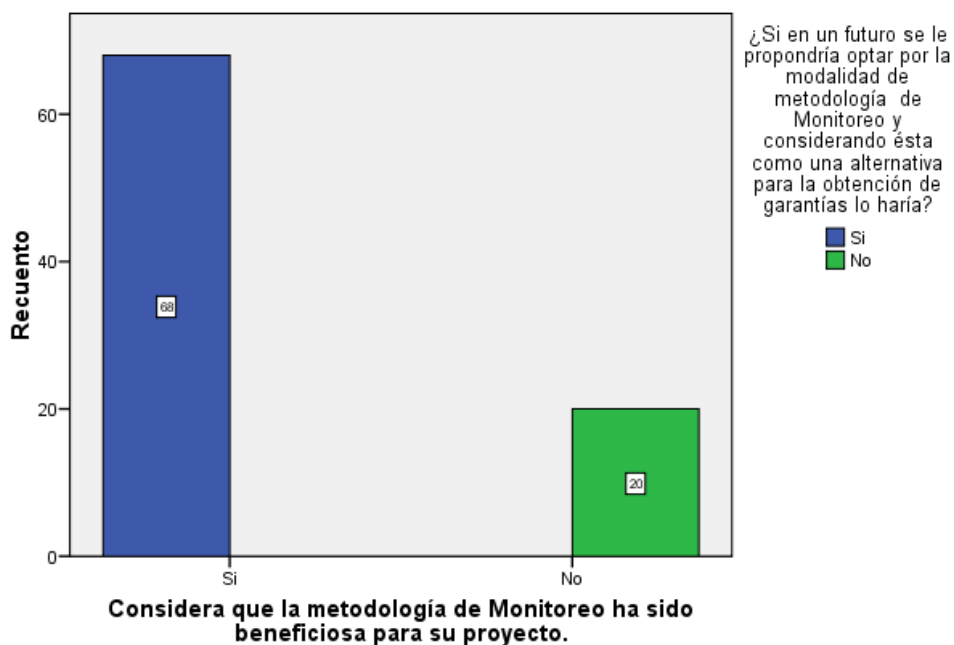
Figura 32 Pregunta 1 vs Pregunta 13

Para el presente análisis se ha tomado en cuenta las variables tipo de servicio y re-compra, en el que se puede evidenciar que todos los clientes que no volverían a trabajar con Signaval son del servicio de Monitoreo, mientras que los clientes que se les realiza Visita Técnica si volverían a trabajar con Signaval, esto tiene que ver con la carga operativa, ya que los dos servicios son diferentes.

Por ende se debe encontrar estrategias que permitan a través de los dos servicios generar uno que pueda conjuntar los beneficios tanto del Monitoreo como de la Visita Técnica.

Tabla 26 Pregunta 5 vs Pregunta 13

		¿Si en un futuro se le propondría optar por la modalidad de metodología de Monitoreo y considerando ésta como una alternativa para la obtención de garantías lo haría?		Total
		Si	No	Si
Considera que la metodología de Monitoreo ha sido beneficiosa para su proyecto.	Si	68	0	68
	No	0	20	20
Total		68	20	88

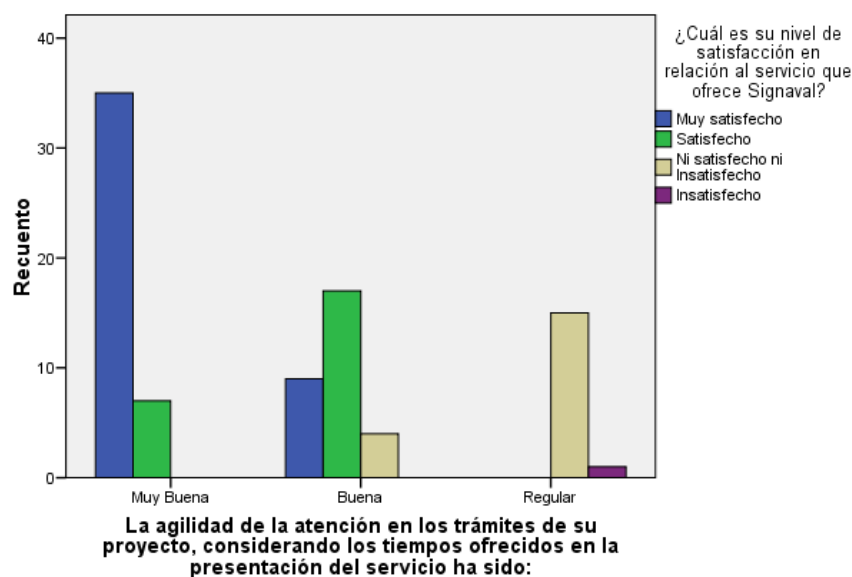
**Figura 33 Pregunta 5 vs Pregunta 13**

La pregunta No. 5 y No 13 van de la mano, todos clientes que contestaron si el servicio de Signaval ha sido beneficioso para su proyecto desearían seguir trabajando con Signaval en un futuro.

Mientras que para los clientes que respondieron que el servicio no ha sido un beneficio para ellos, no desearían trabajar con Signaval en un futuro, es decir el porcentaje de clientes satisfechos con el Servicio que brinda la empresa Signaval es del 77,27%.

Tabla 27 Pregunta 6 vs Pregunta 7

		¿Cuál es su nivel de satisfacción en relación al servicio que ofrece Signaval?				Total
		Muy satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni Insatisfecho	Insatisfecho	Muy satisfecho
La agilidad de la atención en los trámites de su proyecto, considerando los tiempos ofrecidos en la presentación del servicio ha sido:	Muy Buena	35	7	0	0	42
	Buena	9	17	4	0	30
	Regular	0	0	15	1	16
Total		44	24	19	1	88

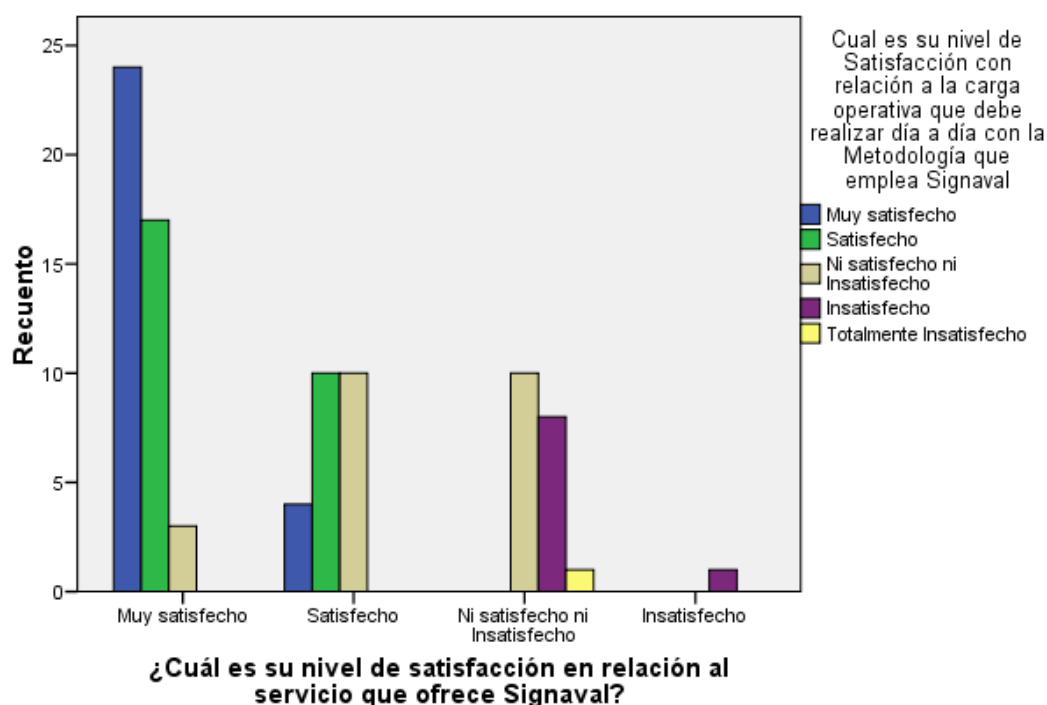
**Figura 34 Pregunta 6 vs Pregunta 7**

En el caso de la satisfacción relacionado con la agilidad que tiene la empresa para con sus clientes se puede determinar los siguientes resultados:

Si bien es cierto existen aproximadamente 20 clientes que no se encuentran satisfechos con el servicio entregado podemos evidenciar que la agilidad con relación a los tramites considerando tiempos ofrecidos en la presentación de servicios han sido entre buenos y muy buenos, a pesar de que el cliente no se siente satisfecho con el servicio, esto quiere decir que los oficiales de cuenta de cada uno de los clientes resuelven los requerimientos a tiempo.

Tabla 28 Pregunta 7 vs Pregunta 8

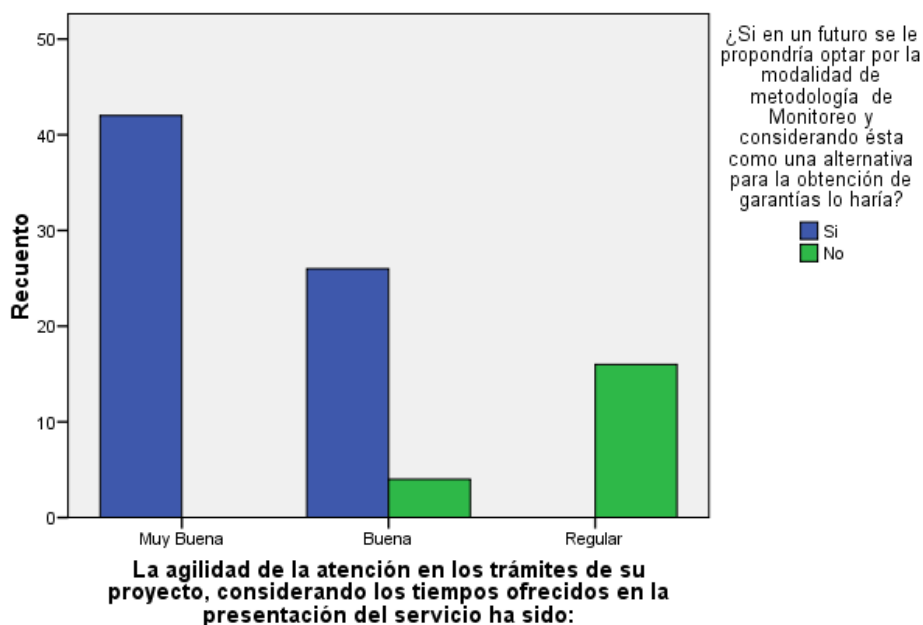
		Cuál es su nivel de Satisfacción con relación a la carga operativa que debe realizar día a día con la Metodología que emplea Signaval					Total
		Muy satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni Insatisfecho	Insatisfecho	Totalmente Insatisfecho	Muy satisfecho
¿Cuál es su nivel de satisfacción en relación al servicio que ofrece Signaval?	Muy satisfecho	24	17	3	0	0	44
	Satisfecho	4	10	10	0	0	24
	Ni satisfecho ni Insatisfecho	0	0	10	8	1	19
	Insatisfecho	0	0	0	1	0	1
Total		28	27	23	9	1	88

**Figura 35 Pregunta 7 Vs Pregunta 8**

El nivel de satisfacción del servicio con relación al nivel de satisfacción de la carga operativa, es otro de los análisis a tomar muy en cuenta, se concluye que si bien es cierto que el cliente se siente satisfecho con el servicio, la carga operativa ha sido un problema constante dentro de la empresa, esto se evidencia en que hay clientes que a pesar de sentirse satisfechos con el servicio en general, al momento de responder sobre la carga operativa, 33 clientes no se sienten satisfechos con esta variable, es decir se debe buscar estrategias de mejora en este aspecto, ya que es uno de los factores más importantes que le está generando a la empresa problemas con los clientes.

Tabla 29 Pregunta 6 vs Pregunta 13

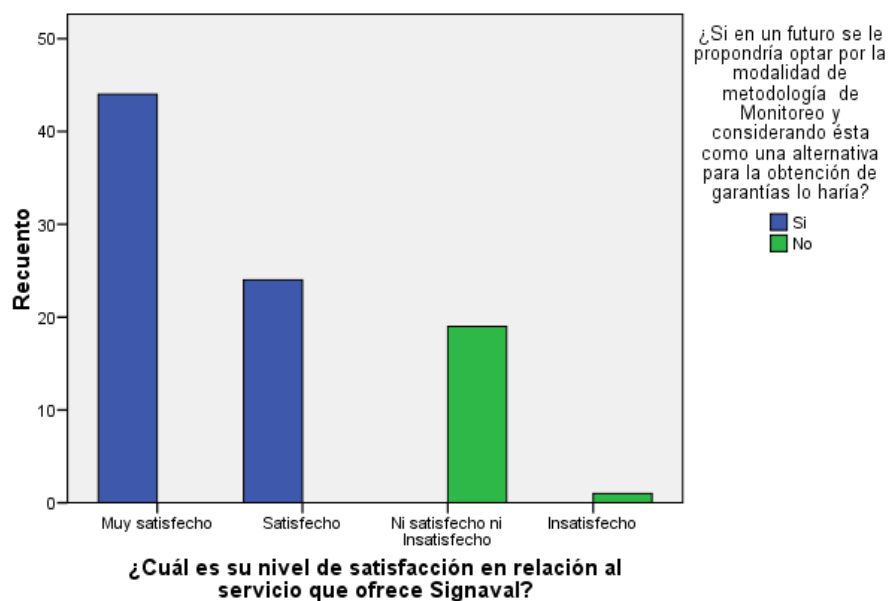
		¿Si en un futuro se le propondría optar por la modalidad de metodología de Monitoreo y considerando ésta como una alternativa para la obtención de garantías lo haría?		Total
		Si	No	
La agilidad de la atención en los trámites de su proyecto, considerando los tiempos ofrecidos en la presentación del servicio ha sido:	Muy Buena	42	0	42
	Buena	26	4	30
	Regular	0	16	16
Total		68	20	88

**Figura 36 Pregunta 6 Vs. Pregunta 13**

Sí bien es cierto que hay clientes que no desea seguir trabajando con el servicio que fue asignado hay que tomar en cuenta que la agilidad en los tiempos de respuesta ofrecidos en las reuniones iniciales se los han cumplido ya que la mayor parte de clientes considera que la agilidad es muy buena y buena, estos son 68 clientes, por otro hay clientes que respondieron que la agilidad es regular por sentirse insatisfechos con el servicio, ningún cliente respondió que la agilidad es mala y muy mala.

Tabla 30 Pregunta 7 vs Pregunta 13

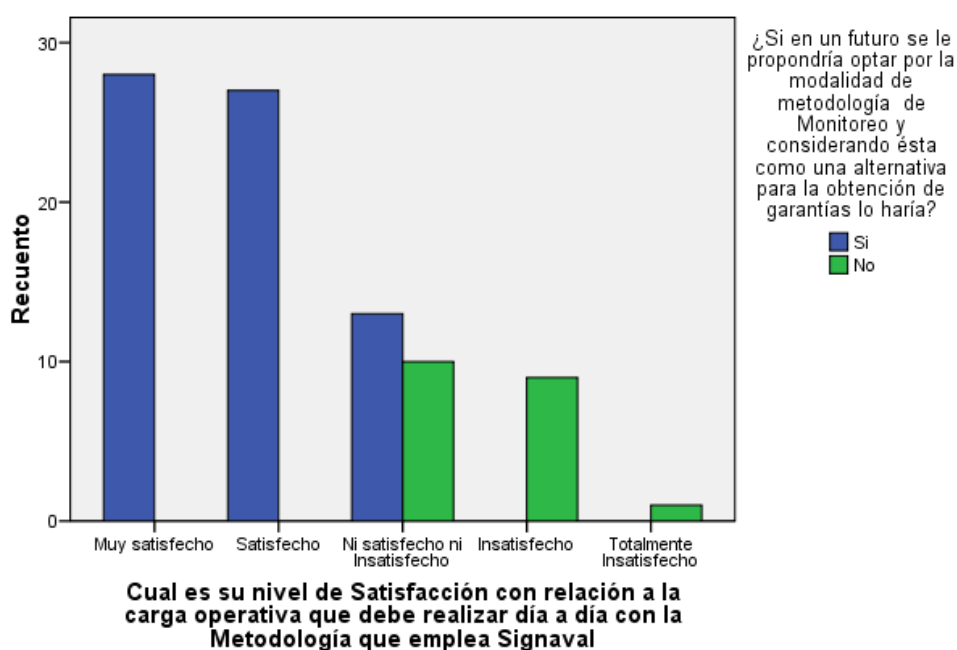
		¿Si en un futuro se le propondría optar por la modalidad de metodología de Monitoreo y considerando ésta como una alternativa para la obtención de garantías lo haría?		Total
		Si	No	Si
¿Cuál es su nivel de satisfacción en relación al servicio que ofrece Signaval?	Muy satisfecho	44	0	44
	Satisfecho	24	0	24
	Ni satisfecho ni Insatisfecho	0	19	19
	Insatisfecho	0	1	1
Total		68	20	88

**Figura 37 Pregunta 7 vs Pregunta 13**

Como se ha podido concluir en preguntas anteriores el porcentaje de satisfacción que tiene con los clientes para con el servicio que ofrece Signaval es del 80% aproximadamente, es decir que el servicio no genera satisfacción a un 20%, tomando en cuenta que la presente encuesta se la realizo a toda la población de clientes, estos sin ser números alarmantes para la empresa, si se puede concluir que hay que realizar varias mejoras en lo que al servicio respecta, no se va a lograr el 100% de satisfacción pero si se puede acercar a ese número el indicador.

Tabla 31 Pregunta 8 vs Pregunta 13

		¿Si en un futuro se le propondría optar por la modalidad de metodología de Monitoreo y considerando ésta como una alternativa para la obtención de garantías lo haría?		Total
		Si	No	
Cuál es su nivel de Satisfacción con relación a la carga operativa que debe realizar día a día con la Metodología que emplea Signaval	Muy satisfecho	28	0	28
	Satisfecho	27	0	27
	Ni satisfecho ni Insatisfecho	13	10	23
	Insatisfecho	0	9	9
	Totalmente Insatisfecho	0	1	1
Total		68	20	88

**Figura 38 Pregunta 8 vs Pregunta 13**

La re compra va de la mano con el beneficio que perciben los clientes para con el Servicio, este factor es fundamental, y si el cliente se siente satisfecho, podrá volver a trabajar con Signaval, por ende en el presente análisis se puede evidenciar que a pesar de que 13 clientes quieren volver a trabajar con Signaval en un futuro, no se sienten satisfechos con la carga operativa que deben realizar y que la metodología determina.

5.9. Hallazgos

Una vez realizada la encuesta a los clientes de la empresa Signaval se han logrado conocer resultados que son de suma importancia al momento de diseñar la oferta de valor,

El 77,27% de los clientes consideran que el Servicio ofrecido por parte de Signaval ha sido beneficioso, y por ende volvería a trabajar nuevamente con la compañía en un futuro, es decir existen clientes que representan el 22,73% a los que se les debe aplicar estrategias de mejora para que sienta que el servicio es satisfactorio para ellos.

Por otro lado en lo que respecta a la información que el cliente debe contar para trabajar con normalidad los resultados fueron los siguientes, el 38,64 de los clientes no fueron informados al momento de la emisión de garantías que el servicio de Signaval tiene un costo mensual, por otro lado 54,55% de los clientes consideran que en la reunión de apertura no obtuvieron la información necesaria que les permita conocer como trabajar bajo el servicio brindado.

Con relación a la agilidad y tiempos de respuesta a requerimientos el servicio no ha tenido mayores problemas, esto no quiere decir que no existan oportunidades de mejora en este aspecto.

En lo que tiene que ver a carga operativa, solo un 62,5% de los clientes se sienten satisfechos al respecto, este aspecto es claves a mejorar ya que si al cliente se lo libera de la carga operativa el indicador de satisfacción del servicio puede aumentar en beneficio de Signaval.

En lo que respecta al precio por honorarios que tiene la empresa, el 18,18% de los clientes respondieron que es un servicio costoso, se puede deber a que un servicio que no genere satisfacción para un cliente, lógicamente no va a querer pagarlo.

Por otro lado se puede evidenciar que la empresa no realiza actividades promocionales y publicitarias, ya que al ser consultados en la encuesta, el 94,32% de los clientes respondió que no ha sido beneficiado de actividades promocionales.

Es decir que los aspectos que debe mejorar Signaval con relación a su servicio son:

- Capacitar al personal de la empresa Aseguradora, para que logré informar adecuadamente a los clientes de que se rata el servicio que ofrece Signaval.
- Liberar la carga operativa que tienen los clientes, para que aumente el indicador de satisfacción.
- Crear relaciones duraderas con los clientes a través de actividades de publicidad y promoción.
- Mejorar en la agilidad y tiempos de respuesta que se le ofrecen el cliente cuando se inicia la relación comercial.

6. Propuesta de valor

Una vez realizado el análisis situacional y la investigación de mercados, en donde se han obtenido conclusiones importantes con relación a los clientes, y el servicio se ofrece la empresa Signaval, se va a realizar una propuesta de valor, que permita generar un cambio positivo en el servicio que se está brindando, con el fin de mejorar en varios aspectos, pero uno de los principales es el porcentaje de satisfacción que tienen los clientes para con el servicio, sabiendo que este indicador es fundamental para la toma de decisiones.

6.1. Objetivos de la propuesta

6.1.1. Objetivo general

Desarrollar una propuesta de valor que permita para los clientes de la empresa Signaval que permita mejorar el nivel de satisfacción que tienen para con el Servicio.

6.1.2. Objetivo específicos

Realizar un plan informativo personal de la Empresa Aseguradora, para que brinden toda la información del servicio que brinda Signaval.

Crear un nuevo Servicio que permita aumentar el nivel de satisfacción de los clientes.

Realizar una capacitación a los empleados de Signaval para una atención eficiente de los clientes.

6.2. Servicio

Signaval por el momento ofrece dos servicios a sus clientes, estos servicios son Monitoreo y Visita Técnica, a continuación se detallan ventajas y desventajas de ambos servicios



Figura 39 Ventajas y Desventajas de los Servicios de Signaval

Como se puede evidenciar los dos servicios tienen aspectos positivos y negativos, sin embargo a pesar de que la Visita Técnica el cliente tenga una satisfacción del 100%, no se puede aplicar a todos los clientes este servicio, ya que el riesgo que esto implicaría sería grave, porque no se tendría un control efectivo como si se lo tiene en los proyectos de Monitoreo.

Tomando en cuenta que la Visita Técnica es únicamente la visita mensual in situ al proyecto que el cliente este desarrollando, la presente propuesta de valor se va a enfocar en el Monitoreo, ya que es el servicio con el que la empresa ha tenido problemas de información, aceptación, satisfacción, y siendo este el servicio principal de Signaval.

El objetivo principal del Monitoreo es dar un seguimiento efectivo del riesgo en el que incurre la empresa aseguradora.

6.2.1. Características del servicio

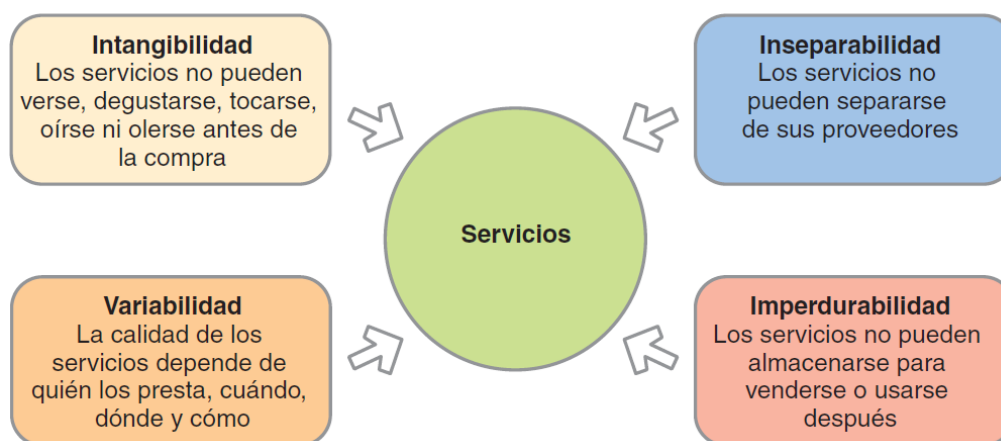


Figura 40 Características de los Servicios

Intangibilidad.

Por ser un servicio lo que ofrece Signaval, tanto el monitoreo como la Visita técnica, únicamente se lo puede percibir en el desarrollo del mismo, es decir desde el comienzo de la relación comercial hasta su culminación, el cliente es quien decide si el mismo beneficioso para el proyecto que realiza.

Inseparabilidad

Los proveedores con muy importantes en los dos Servicios, como se ha indicado anteriormente ambos tienen que ser verificados por medio de un profesional In situ, es decir en el lugar donde se desarrolle el proyecto, si la compañía no cuenta con proveedores para realizar las visitas mencionadas, genera un incumplimiento dentro del servicio.

Variabilidad

El servicio de Signaval, se puede acoplar a los diferentes proyectos que tengan el cliente, Signaval tiene clientes que realizan proyectos de obra civil, provisión de bienes, y servicios varios, por ende cada uno de estos proyectos se puede acoplar fácilmente tanto al Monitoreo como a la Visita Técnica.

Imperdurabilidad.

Un servicio no puede almacenarse ni usarse para ocasiones futuras, por ende es importante generar con los clientes actuales relaciones permanentes, el tipo de cliente que tiene Signaval, son Ingenieros Eléctricos, Civiles, que están en búsqueda permanente de contratos, esta es una oportunidad de suma importancia, ya que si el servicio es de satisfacción para ellos, permitirá que Signaval no pierda los clientes actuales, esto se puede lograr con estrategias promocionales.

6.3. Estrategia del servicio

Las compañías de servicios exitosas concentran su atención tanto en sus clientes como en sus empleados; entienden la cadena de servicio utilidades, la cual vincula las utilidades de una compañía de servicios con la satisfacción de empleados y clientes. Esta cadena consta de cinco eslabones. (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2003)

Calidad interna del servicio: la empresa cuenta con personal profesional entre 2 a 3 años de experiencia en el servicio ofrecido, si bien el servicio que oferta Signaval no tiene mucho tiempo en el mercado, los empleados se han acoplado de forma exitosa al mismo, sin embargo siempre será un valor agregado que el personal este capacitado, en las relaciones con el cliente y en el manejo administrativo de los proyectos.

Empleados de servicio productivo y satisfecho: Signaval cuenta con 8 personas que son quienes dan el servicio al cliente, y con quienes los clientes entablan la relación día a día, por ende es muy importante tener un personal que cumpla eficientemente con su trabajo y se sienta satisfecho.

Mayor valor del servicio: es importante que el cliente valore el Servicio, si esto no se da, genera un problema para la empresa, ya que debe buscar estrategias para poder tener al cliente satisfecho, por tal motivo siempre es importante ver los procesos que generan valor para el cliente y los que no, para a través de su personal brindar un servicio acorde a sus necesidades.

Clientes satisfechos y leales: si bien se ha mencionado que existen quejas de varios clientes, también es importante analizar que clientes han sido leales al servicio, como se mencionó anteriormente, Signaval depende de la empresa Aseguradora para obtener clientes, pero a su vez un cliente si puede sugerir a la empresa Aseguradora volver a trabajar con Signaval, por ende es importante analizar a los clientes que se han mantenido con el servicio a través de los proyectos que han manejado.

Utilidades y crecimiento saludables: un cliente satisfecho genera, que la empresa pueda tener un crecimiento constante, que el servicio sea beneficioso y generador de valor permiten que la empresa Aseguradora otorgue una mayor cantidad de clientes a Signaval, esto se ha dado en los últimos años, el crecimiento ha sido notable he importante, sim embargo siempre se deben rever estrategias para garantizar la satisfacción de los clientes.

6.4. Dimensiones de la calidad del servicio

Las dimensiones de servicio para la empresa Signaval se pudieron evidenciar una vez realizada la investigación de mercados y a cuales el cliente da mayor importancia, así se pueden saber más a detalle el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa, es muy importante poder cumplir minimizar al máximo los errores y facilitar al cliente para que pueda desarrollar su trabajo sin ningún tipo de complicaciones.

Para la presente propuesta se analizarán cuatro dimensiones de servicio que son: Agilidad, Carga operativa, información, Promoción.

La agilidad es una de las dimensiones más importantes, cuando el cliente depende de alguien para poder ejecutar su trabajo se puede generar complicaciones con respecto a tiempos de respuestas, Signaval debe dar seguimiento a un riesgo, pero a su vez debe facilitar a su cliente los requerimientos que ellos necesitan día a día para desarrollar eficientemente su trabajo.

La carga operativa se ha mencionado a lo largo de todos los capítulos que ha sido un problema que genera insatisfacción en los clientes, la cantidad de trámites y papeles que deben realizar para poder trabajar con normalidad hacen que el cliente no sienta que el servicio que brinda Signaval sea beneficio para ellos.

La información es un factor clave dentro del servicio que oferta Signaval, por medio de una correcta información los clientes podrán conocer de los procesos del servicio, y así no tener inconvenientes en el desarrollo del mismo, se pudo conocer en la investigación de mercados que varios clientes no son informados que el Servicio de Signaval tiene un costo mensual, esto puede generar es perjudicial para ambas partes, por un lado el cliente ya que esto le afectaría económicamente al no tener en cuenta en su flujo de gastos, y a Signaval también económicamente por no contar con esos ingresos mensuales.

La Promoción ha sido para la compañía una debilidad importante, ya que son pocos los clientes que se han visto beneficiados con actividades promocionales por parte de Signaval, si bien las estrategias de un producto con un servicio pueden no aplicarse de igual forma, sin embargo se pueden realizar diferentes actividades que permitan mejorar y fortalecer las relaciones con los clientes.

6.4.1. Atributos del servicio

A través de los atributos del servicio se puede lograr la satisfacción que tienen los clientes para con la metodología que van a desarrollar con la empresa Signaval.

De acuerdo a la investigación de mercados y los hallazgos obtenidos se puede conocer que los atributos de mayor importancia son la Rapidez, se relaciona tanto con la agilidad y con la carga operativa, y el beneficio con la información y la promoción.

Si existe una rapidez para solucionar los problemas que tengan los clientes y se disminuye la carga operativa, se va a lograr satisfacer sus necesidades.

De igual forma si la información es oportuna, y constante para que el cliente pueda entender los procesos que tienen el servicio, y a su vez se busca generar relaciones a través de actividades promocionales, el cliente va a valorar el servicio y a saber que el mismo es beneficioso para él.

6.5. Momentos de verdad

Cada contacto que se hace con el cliente en la organización se llama momento de verdad “Los momentos de verdad son todos los instantes en que el cliente se pone en contacto con nuestra organización y sobre la base de ese contacto se establece un juicio sobre la calidad del servicio que brindamos. La unión de todos los momentos de verdad de un servicio prestado constituye el proceso del cliente. (Martha Elena Vargas, Luzangela Aldana de Vega, 2007)

Los momentos de verdad nos van a permitir conocer cada instante donde el cliente va a tener contacto con el servicio, desde la reunión de apertura hasta el cierre del proyecto, va a ser trascendental conocer que se puede mejorar en cada momento de verdad, y cuales generan valor para los clientes.

A través de los momentos de verdad los clientes determinan si el servicio cumple sus necesidades o es de su beneficio, por ende es importante que cada momento de verdad este determinado y saber qué acciones se van a tomar, para que el porcentaje de satisfacción de los clientes aumente.

6.5.1. Ciclos del servicio

Al momento de hablar de los ciclos de servicio por los que debe pasar un cliente de la empresa Signaval es muy importante puntualizar que se tienen dos ciclos de servicio, que son el Inicio de la Negociación, y el Desarrollo de la Negociación

Al momento de hablar de los ciclos de servicio por los que debe pasar un cliente de la empresa Signaval es muy importante puntualizar que se tienen dos ciclos de servicio, que son el Inicio de la Negociación, y el Desarrollo de la Negociación, Seguimiento Permanente.

Inicio de la Negociación

Solicitud de cotización.

El primer momento de verdad donde el cliente empieza a tener contacto con el servicio de Signaval es la solicitud de cotización, si bien en este punto el cliente todavía no conoce a Signaval ni a las personas que trabajarían en conjunto para el desarrollo del servicio, es muy importante puntualizar que el cliente realiza la negociación de las garantías con la empresa aseguradora y a su vez la empresa aseguradora determina si es o no viable la presencia de Signaval para que oferte ya sea la visita técnica o el Monitoreo, es así como aquí empieza el primer momento de verdad donde la empresa aseguradora debe enviar la solicitud de cotización del servicio a Signaval.

Recepción de solicitud envío de Cotización.

Signaval receipta un correo en el cual se indican los diferentes aspectos importantes en base al cliente y al proyecto que va a desarrollar como: razón social, sector geográfico, nombre del proyecto, tiempo del proyecto el monto del proyecto entre otros, Signaval debe contar con toda la información necesaria, para que en un futuro no se tengan inconvenientes en el desarrollo del servicio.

Si bien es cierto estos dos procesos son sumamente importantes no se los ha manejado de una forma adecuada ya que en la investigación de mercados pudimos constatar que muchos de los clientes no son notificados que tienen que pagar mensualmente unos honorarios por el servicio que ofrece Signaval

Aceptación del Cliente.

Una vez que Signaval, envía la cotización del servicio a la Empresa Aseguradora, el cliente debe tomar la decisión de aceptar o no la misma, de ser si su respuesta se continúa con el proceso normal del servicio y el caso que el cliente no acepta se da por cerrada la negociación.

Reunión de apertura

Cuando Signaval conoce si la cotización fue aceptada para trabajar bajo el servicio de monitoreo o visita técnica se realiza una reunión de apertura este momento de verdad es uno de los más importantes dentro de todo el proceso del servicio, ya que en este momento el persona de Signaval debe explicar al cliente sobre todos los aspectos que intervienen dentro del desarrollo del servicio, en una forma detallada, y específica.

A la reunión de apertura asisten personal tanto de Signaval como de la empresa aseguradora y por del cliente a través de las tres partes constante y queden de acuerdo en el desarrollo y procesos a seguir con el Servicio.

A continuación se anexa una tabla que resume una reunión de apertura, y de cuáles son los temas que por lo general se tratan.

Tabla 32 Acta de Apertura Signaval

ACTA SIG-048-2015	
REUNIÓN DE APERTURA – CLIENTE	
OBJETO DEL CONTRATO: “”	
[Seleccione la fecha]	10:00 OFICINA CLIENTE
Reunión convocada	SIGNAVAL CIA. LTDA.
Tipo de reunión	Reunión de apertura – MONITOREO
Organizador	SIGNAVAL CIA. LTDA
Apuntador	Ing. Escobar C.
Asistentes	<ul style="list-style-type: none"> • Ing. López (Representante empresa aseguradora) • Ing. Ramos (Representante Legal) • Ing. Escobar (Oficial de cuenta Signaval Cía.Ltda.)
INSTRUMENTO FINANCIERO	

DETALLES DEL TEMA TRATADO	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente aperturó una cuenta corriente en el Banco del Pacífico para el proyecto misma que servirá para cumplir con la metodología y se realizará la inclusión de 2 firmas por parte de Signaval • Ya se cuenta con la clave del intermático para controlar los movimientos y saldo de la cuenta. • Todos los desembolsos se realizarán por medio de cartas de transferencia y bajo la necesidad del flujo.
ANTICIPO	
DETALLES DEL TEMA TRATADO	<ul style="list-style-type: none"> • El anticipo será del 50% del monto contractual del contrato, lo que asciende a \$ 2'093.998,22. • Se espera que el anticipo sea acreditado hasta la última semana de enero de 2015.
PLAZO	
DETALLES DEL TEMA TRATADO	<ul style="list-style-type: none"> • El plazo del proyecto es de 270 días a partir de la entrega del anticipo. • Signaval Cía. Ltda. estará presente hasta el Acta Recepción Definitiva.
VARIOS	
DETALLES DEL TEMA TRATADO	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente empieza la reunión dando una explicación breve de cómo se llevará a cabo el proyecto. • El flujo se encuentra pendiente de aprobación por la empresa Aseguradora y el cliente indicó que será enviado para su aprobación en estos días para que cuando se entregue el anticipo del proyecto no tengamos inconvenientes con los desembolsos. • El cliente indicó que el contrato fue firmado el 09 de enero del 2015 • Todos los ingresos por planillaje del proyecto deberán ser acreditados en el Instrumento financiero. • Los rubros más significativos que el Cliente tendrá que efectuar en el proyecto serán pilotes, hormigón acero y asfalto. • Al momento se contempla la compra de un vehículo, mismo que estará reflejado en el flujo y se le indicó al cliente que debe ser prendado a favor de Seguros Equinoccial. • Se contempla las visitas técnicas Mensuales a la obra.

CONCLUSIONES

Se concluye lo siguiente:

- El Cliente realizará la inclusión de las firmas en la el instrumento financiero el día lunes 12 de enero del 2015.
- Se espera que el anticipo sea acreditado hasta la última semana de enero de 2015.
- Signaval Cía. Ltda. estará presente hasta el Acta Recepción Definitiva y con visitas a la obra mensuales.
- El flujo se encuentra pendiente de aprobación por la Empresa Aseguradora y el cliente indicó que será enviado para su aprobación en estos días para que cuando se entregue el anticipo del proyecto no tengamos inconvenientes con los desembolsos.

ELABORAN LA PRESENTE ACTA DE REUNIÓN
DESTINATARIOS

-
- Ing. Escobar C., Oficial de Cuenta (SIGNAVAL)

- Empresa aseguradora.
- Cliente.

FECHA DE ELABORACIÓN DE LA PRESENTE
QUITO, 10/01/2015

Fuente: Signaval

Entrega de Garantías

Finalizando la reunión de apertura, y quedando claros en los procesos que se deben desarrollar a lo largo del Servicio, la empresa Aseguradora otorga las garantías al Cliente, para que pueda iniciar los trabajos en el proyecto que esté realizando, y no tenga inconvenientes de iliquidez, en el siguiente ciclo del servicio se va a explicar más a detalle lo que los clientes de Signaval Cía. Ltda., deben realizar.

Inicio de la Metodología

Es así que se da inicio a la metodología ya sea de monitoreo o de visita técnica Signaval envía un correo detallado de todos los puntos tratados en la reunión de apertura.

Tabla 33 Matriz de ciclo de servicio Inicio de la Negociación

MOMENTO DE VERDAD	DESCRIPCIÓN DEL MOMENTO DE VERDAD	OBJETIVO
Solicitud de cotización	El primer momento de verdad donde el cliente empieza a tener contacto con el servicio de Signaval es la solicitud de cotización, la empresa aseguradora debe enviar la solicitud de cotización del servicio a Signaval.	Solicitar por parte de la Empresa Aseguradora el costo de Honorarios de la Empresa Signaval.
Recepción de la solicitud	Signaval recibe un correo en el cual se indican los diferentes aspectos importantes en base al cliente y al proyecto que va a desarrollar como: razón social, sector geográfico, nombre del proyecto, tiempo del proyecto el monto del proyecto entre otros, Signaval debe contar con toda la información necesaria, para que en un futuro no se tengan inconvenientes en el desarrollo del servicio.	Analizar y verificar los detalles del contrato, y la zona geográfica del cliente para tomar una decisión en base a los honorarios.
Envío de la cotización	Signaval envía la solicitud de cotización a la Empresa Aseguradora	Enviar, a la empresa Aseguradora, el formato de cotización con el fin de tener una respuesta favorable por parte del cliente.
Aceptación del cliente	Una vez que Signaval, envía la cotización del servicio a la Empresa Aseguradora, el cliente debe tomar la decisión de aceptar o no la misma, de ser si su respuesta se continúa con el proceso normal del servicio y el caso que el cliente no acepta se da por cerrada la negociación.	Lograr que el cliente acepte la cotización por honorarios.
Reunión de apertura	Cuando Signaval conoce si la cotización fue aceptada para trabajar bajo el servicio de monitoreo o visita técnica se realiza una reunión de apertura este momento de verdad es uno de los más importantes dentro de todo el proceso del servicio, ya que en este momento el personal de Signaval debe explicar al cliente sobre todos los aspectos que intervienen dentro del desarrollo del servicio, en una forma detallada, y específica.	Explicar al cliente todos los detalles con relación a la metodología de trabajo que se realizará
Entrega de las garantías	Finalizando la reunión de apertura, y quedando claros en los procesos que se deben desarrollar a lo largo del Servicio, la empresa Aseguradora otorga las garantías al Cliente, para que pueda iniciar los trabajos en el proyecto que esté realizando.	Otorgar al cliente las garantías sean estas de buen Uso de anticipo o fiel cumplimiento de contrato para que inicie el proyecto el cliente.
Inicio de la metodología	Es así que se da inicio a la metodología ya sea de monitoreo o de visita técnica Signaval envía un correo detallado de todos los puntos tratados en la reunión de apertura.	Dar inicio a la metodología de Monitoreo o Visita técnica.

A continuación se detalla el Flujograma de lo expuesto anteriormente con relación al Inicio de la Negociación del servicio de Signaval.

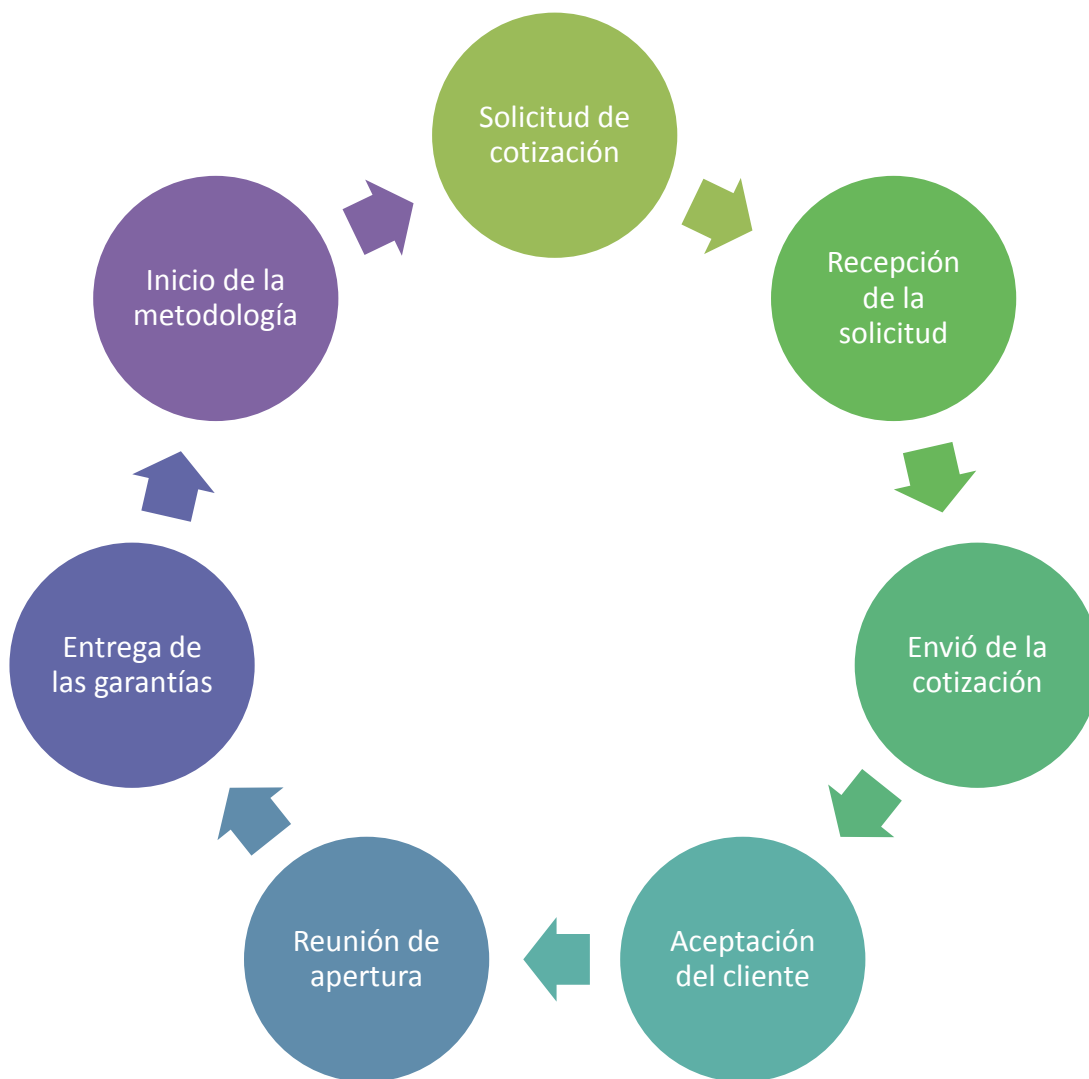


Figura 41 Momentos de Verdad Inicio de la Negociación

El segundo ciclo de servicio que es el Desarrollo de la Negociación cuenta de los siguientes momentos de verdad.

Solicitud de información al cliente por parte de Signaval

Una vez que finaliza la reunión de apertura empieza el desarrollo del servicio de monitoreo como de visita técnica dependiendo de qué es lo que la empresa

aseguradora decida, de esta forma el persona de Signaval envía un correo a los clientes solicitando la información necesaria, este correo va redactado de la siguiente forma.

Estimado Cliente:

Buenos días, permítame presentarme mi nombre es (Nombre del Oficial de cuenta), trabajo en Signaval Cía. Ltda. y seré el/la Oficial de su cuenta y será muy grato trabajar con usted.

A continuación adjunto los siguientes documentos básicos de Signaval:

- Ficha del Cliente (1 ejemplar firmado). (Por favor llenar los campos que se encuentran en amarillo y enviar el formato impreso y firmado a nuestras oficinas)
- Carta compromiso con Signaval (firmar 3 ejemplares). (Si tiene alguna corrección o duda del contrato por favor háganos saber sus sugerencias o cambios que se deban realizar)

Adjunto los siguientes formatos necesarios para solicitar un Desembolso:

- Formato de Solicitud de rescate, y
- Formato de Respaldos de la liquidación de desembolsos.

***** Estos deben ser enviados en Pdf firmados y el Excel, cada vez que se solicite una liberación.***

De acuerdo a lo conversado vía telefónica, le solicito que por favor me ayude enviando la siguiente información adicional:

- Acta de Adjudicación,
- Contrato
- Cronograma valorado de obra,
- Especificaciones técnicas,
- Flujo de Caja, e,
- Contactos del Administrador y Fiscalizador de Contrato.

- Confirmación de la fecha de entrega del anticipo.

En espera de sus valiosos comentarios.

Saludos cordiales

Envío de la Información

El cliente debe enviar toda la información necesaria para que el oficial de cuenta de Signaval realiza una recopilación de toda la información y genere un file de cada uno de los clientes que estarán a su cargo.

Apertura del Instrumento Financiero

En la apertura del instrumento financiero se van a incluir firma tanto del cliente como de Signaval para garantizar que el anticipo entregado a los clientes se ha monitoreado por todo el transcurso del proyecto desde el inicio del mismo hasta el final

Depósito del Anticipo

Una vez que el instrumento se encuentre aperturado el cliente deberá realizar el depósito del 100 por ciento del anticipo entregado por la entidad contratante

Solicitud de Desembolso

Cómo se puede evidenciar para que el cliente cuente con la liquidez necesaria para empezar sus trabajos ha tenido que pasar por algunos momentos de verdad que ya se mencionaron anteriormente, entre ellos la reunión de apertura, apertura del instrumento financiero, depósito del anticipo, es así que el siguiente momento de verdad es la solicitud de desembolso a Signaval.

FECHA																																																												
<p>Señores SIGNAVAL CIA. LTDA. Presente</p> <p>De mi consideración:</p> <p>La presente tiene por objeto solicitar el monto que se detalla a continuación para poder con tinuar con el Desarrollo del proyecto que se lo maneja con su empresa.</p>																																																												
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">EMPRESA:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>PROYECTO:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>INSTITUCIÓN FINANCIERA:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>TIPO DE CUENTA:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>NUMERO DE CUENTA:</td> <td></td> </tr> </table>	EMPRESA:		PROYECTO:		INSTITUCIÓN FINANCIERA:		TIPO DE CUENTA:		NUMERO DE CUENTA:																																																			
EMPRESA:																																																												
PROYECTO:																																																												
INSTITUCIÓN FINANCIERA:																																																												
TIPO DE CUENTA:																																																												
NUMERO DE CUENTA:																																																												
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">NÚMERO</th> <th style="width: 15%;">MONTO</th> <th style="width: 15%;">DESTINO</th> <th style="width: 15%;">BENEFICIARIO</th> <th style="width: 40%;">OBSERVACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td><i>1</i></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td><i>2</i></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td><i>3</i></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td><i>4</i></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td><i>5</i></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td><i>6</i></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td><i>7</i></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td><i>8</i></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td><i>9</i></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td><i>10</i></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td><i>11</i></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	NÚMERO	MONTO	DESTINO	BENEFICIARIO	OBSERVACIÓN	<i>1</i>					<i>2</i>					<i>3</i>					<i>4</i>					<i>5</i>					<i>6</i>					<i>7</i>					<i>8</i>					<i>9</i>					<i>10</i>					<i>11</i>				
NÚMERO	MONTO	DESTINO	BENEFICIARIO	OBSERVACIÓN																																																								
<i>1</i>																																																												
<i>2</i>																																																												
<i>3</i>																																																												
<i>4</i>																																																												
<i>5</i>																																																												
<i>6</i>																																																												
<i>7</i>																																																												
<i>8</i>																																																												
<i>9</i>																																																												
<i>10</i>																																																												
<i>11</i>																																																												
<p>En espera de su pronta respuesta, quedo de Ud.</p> <p>Atentamente,</p> <p>CI: _____</p>																																																												

Figura 42 Formato de Solicitud de desembolso

El mismo consiste en que el cliente mediante un formato enviará por medio de correo electrónico el requerimiento de dinero.

El oficial de cuenta debe revisar los diferentes documentos que sean necesarios para poder a su vez aprobar el desembolso, el desembolso tiene dos niveles de aprobación el nivel de aprobación de Signaval y el nivel de aprobación de la empresa

aseguradora, cuando se han aprobado los dos niveles se puede proceder a realizar la transferencia del dinero solicitado.

Hay que tomar en cuenta que en este proceso dura aproximadamente de 2 a 4 días para que el cliente cuente con el dinero, esto ha generado varios problemas a lo largo del desarrollo del servicio.

Disponibilidad de Dinero

Cuando existe 1 sola transferencia

Si el primer desembolso es el único que se ha realizado durante todo el proyecto, se procederá al cierre del instrumento financiero, hay que tomar en cuenta que el tiempo que dura aperturado el instrumento financiero es el mismo tiempo de duración del proyecto, por ende la finalización del proyecto tiene una relación directa con el cierre del instrumento financiero.

Cuando existen más de 1 transferencias

De existir 1 o más transferencias, esto significaría que el cliente aun cuenta con disponibilidad de dinero en el instrumento financiero, es así que el proceso se deberá repetir nuevamente.

- Solicitud de desembolso
- Aprobación de Desembolso
- Transferencia de Desembolso

Una vez que el cliente ya no cuente con disponibilidad de dinero en el instrumento financiero, se procederá al cierre de la cuenta, y por ende al cierre del proyecto.

Las relaciones duraderas, siempre serán importantes en un servicio, ya que el trato que perciba el cliente por parte de una empresa siempre será al final del día el motivo de una satisfacción o insatisfacción

A continuación se detalla el Flujograma de lo expuesto anteriormente con relación al Desarrollo de la Negociación del servicio de Signaval.



Figura 43 Momentos de Verdad Desarrollo de la Negociación

Tabla 34 Matriz ciclo de Servicio Desarrollo de la negociación

MOMENTO DE VERDAD	DESCRIPCIÓN DEL MOMENTO DE VERDAD	OBJETIVO
Solicitud de información	El personal de Signaval envía un correo a los clientes solicitando la información necesaria, para iniciar la metodología	solicitar al cliente la información con relación al contrato.
Envío de la información	El cliente debe enviar toda la información necesaria para que el oficial de cuenta de Signaval realiza una recopilación de toda la información y genere un file de cada uno de los clientes que estarán a su cargo.	Enviar a Signaval los documentos solicitados.
Apertura del instrumento financiero	En la apertura del instrumento financiero se van a incluir firma tanto del cliente como de Signaval para garantizar que el anticipo entregado a los clientes se ha monitoreado por todo el transcurso del proyecto desde el inicio del mismo hasta el final	Aperturar en una entidad financiera, una cuenta de ahorros o corriente con el fin de depositar el valor correspondiente al anticipo.
Depósito del anticipo	Una vez que el instrumento se encuentre aperturado el cliente deberá realizar el depósito del 100 por ciento del anticipo entregado por la entidad contratante.	Realizar por medio de una transferencia el anticipo al instrumento financiero aperturado.
Solicitud de desembolso	El cliente deberá solicitar por medio de un documento el dinero que necesita para su proyecto	Solicitar a Signaval el valor que desea para el proyecto que se encuentra ejecutando.
Aprobación del Desembolso	El oficial de cuenta debe revisar los diferentes documentos que sean necesarios para poder a su vez aprobar el desembolso, el desembolso tiene dos niveles de aprobación el nivel de aprobación de Signaval y el nivel de aprobación de la empresa aseguradora.	Aprobar el desembolso solicitado por el cliente en un periodo de 48 horas máximo.
Transferencia de desembolso	Cuando se han aprobado los dos niveles se puede proceder a realizar la transferencia del dinero solicitado. Hay que tomar en cuenta que en este proceso dura aproximadamente de 2 a 4 días para que el cliente cuente con el dinero, esto ha generado varios problemas a lo largo del desarrollo del servicio.	Transferir a la cuenta personal del cliente el valor total de desembolso solicitado.
Disponibilidad de Dinero	<p>Cuando existe 1 sola transferencia</p> <p>Si el primer desembolso es el único que se ha realizado durante todo el proyecto, se procederá al cierre del instrumento financiero, hay que tomar en cuenta que el tiempo que dura aperturado el instrumento financiero es el mismo tiempo de duración del proyecto, por ende la finalización del proyecto tiene una relación directa con el cierre del instrumento financiero.</p> <p>Cuando existen más de 1 transferencias</p> <p>De existir 1 o más transferencias, esto significaría que el cliente aun cuenta con disponibilidad de dinero en el instrumento financiero, es así que el proceso se deberá repetir nuevamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de desembolso • Aprobación de Desembolso • Transferencia de Desembolso 	Verificar la disponibilidad de dinero con el fin de seguir aprobando desembolsos futuros.
Cierre de Cuenta	Una vez que el cliente ya no cuente con disponibilidad de dinero en el instrumento financiero, se procederá al cierre de la cuenta, y por ende al cierre del proyecto.	Cerrar el instrumento financiero una vez que el proyecto haya culminado.
Cierre de proyecto	Una vez que el proyecto culmina se realiza una reunión de culminación del proyecto.	Realizar una reunión de cierre con el cliente, con el fin de mantener el contacto para realciones comerciales futuras.

6.6. Estrategias

Después de un análisis del porque existe un nivel de insatisfacción del 20% aproximadamente, la presente propuesta de valor será la realizará con el fin de mejorar el servicio que se le brinda al cliente en los siguientes aspectos.

- Información
- Carga operativa
- Agilidad
- Promoción

Para esto se desarrollaran las siguientes estrategias.

Objetivo estratégico 1

Consolidar los dos Servicios que ofrece Signaval, con sus ventajas y desventajas con el fin de liberar la carga operativa.

Estrategia.

Creación del Servicio Monitoreo Estándar

Tanto el Monitoreo como la visita técnica tiene ventajas y desventajas que se las puede consolidar con el Fin de crear un nuevo Servicio que mejore la calidad de Servicio por un lado, y que permita que el cliente se sienta satisfecho.

El monitoreo estándar consiste en el siguiente proceso.

Solicitud de información al cliente por parte de Signaval

Una vez que finaliza la reunión de apertura empieza el desarrollo del servicio de monitoreo como de visita técnica dependiendo de qué es lo que la empresa aseguradora decida, de esta forma el persona de Signaval envía un correo a los clientes solicitando la información necesaria, este correo va redactado de la siguiente forma.

Envío de la Información

El cliente debe enviar toda la información necesaria para que el oficial de cuenta de Signaval realiza una recopilación de toda la información y genere un file de cada uno de los clientes que estarán a su cargo

Seguimiento Permanente

Consiste en que el Oficial de Cuenta, de seguimiento al proyecto día a día, obteniendo toda la documentación que permita conocer cuál es el estado de cada uno de los proyectos que maneja, en este caso ya no se tendrá un conocimiento al 100% del gasto que el cliente vaya realizando en sus proyecto, pero a sus vez es trascendental que el oficial de alertas permanentes sobre la situación del proyectos.

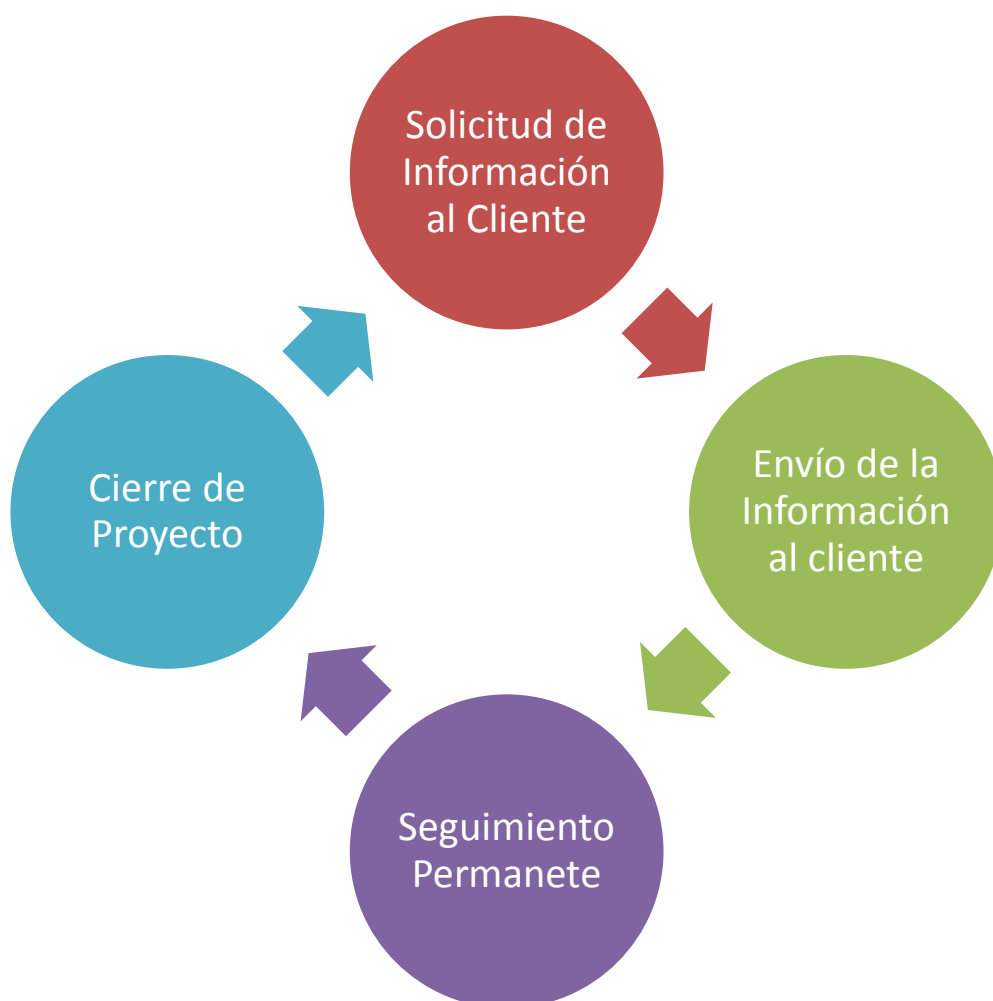


Figura 44 Momentos de Verdad Monitoreo Estándar

Se realizará una reunión comunicativa con cada uno de los clientes, para informar sobre el cambio que va a tener el servicio.

Actividades

- Elaboración de folletos informativos.

Se realizará un diseño e impresión de 300 folletos para dar a cada uno de los clientes, en estos folletos se informará todos los aspectos importantes que va a tener el nuevo servicio de Signaval, y también información referente a la empresa, con el fin que se logre posicionar en la mente de los cliente tanto a la empresa como al nuevo servicio ofertado.

- Almuerzo Ejecutivo, informativo con los clientes.

Esta será la actividad más importante y que mayor gasto va a generar, debido a que un líder y un oficial de cuenta invitaran a cada uno de sus clientes para indicarles el cambio que va a existir en cuanto al servicio, mientras más personalizado es el servicio, mayor porcentaje de satisfacción puede existir, esto va a beneficiar la comunicación que se tendrá con los clientes.

La cobertura de Signaval en el país es la siguiente.

Tabla 35 Cobertura de Signaval

CIUDAD	NÚMERO DE CLIENTES
QUITO	55
CUENCA	8
GUAYAQUIL	16
TOTAL CLIENTES	79

Se ha tomado en cuenta únicamente los clientes de Monitoreo que son a los que se van a aplicar las actividades.

Signaval tiene clientes tanto en Guayaquil como en Cuenca, por este motivo se deberán realizar viajes a estas ciudades para informar directamente a los clientes y explicar el cambio en el Servicio.

De esta forma se podrá personalizar el cambio con cada cliente y ver que oportunidades de mejor se podrán tener en el desarrollo de la misma, sabiendo que el principal objetivo de este servicio es que el cliente se sienta 100% satisfecho y que pueda culminar con éxito el proyecto que se encuentra trabajando, así poder trabajar nuevamente bajo la metodología de Signaval.

El costo de las actividades a realizarse es el siguiente.

Tabla 36 Presupuesto estrategia 1 aplicada a 79 clientes

ACTIVIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Diseño de Folleto	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
Impresión de Folletos	300	\$ 4.00	\$ 1,200.00
Almuerzo informativo	237	\$ 24.00	\$ 5,688.00
Pasaje a Guayaquil	4	\$ 67.08	\$ 268.32
Viáticos Líder 1 Guayaquil	5	\$ 100.00	\$ 500.00
Viáticos Líder 2 Guayaquil	5	\$ 100.00	\$ 500.00
Viáticos Oficial de cuenta 1 Guayaquil	5	\$ 100.00	\$ 500.00
Viáticos Oficial de cuenta 1 Guayaquil	5	\$ 100.00	\$ 500.00
Alojamiento Guayaquil	2	\$ 724.00	\$ 1,448.00
Pasaje a Cuenca	2	\$ 88.04	\$ 176.08
Viáticos Líder 3 Cuenca	5	\$ 100.00	\$ 500.00
Viáticos Oficial de cuenta 3 Cuenca	5	\$ 100.00	\$ 500.00
Alojamiento Cuenca	1	\$ 242.00	\$ 242.00
Extras	1	\$ -	\$ 1,352.24
TOTAL			\$ 14,874.64

Esta estrategia se la aplicará en un inicio a los 20 cliente que no están satisfechos con el servicio, sin embargo la cotización y el análisis financiero se lo realizará por todos los clientes de monitoreo, con el fin que la Empresa tome una decisión.

A los clientes que si se sienten satisfechos con el servicio se les enviará un correo de la siguiente forma

Estimado Cliente:

Con el fin de fortalecer nuestra relación comercial le informamos que a partir del 01 de junio del presente año, el servicio “Monitoreo”, culminará, con el fin de mejorar los tiempos de respuesta y liberar su carga operativa.

A partir de la fecha mencionada el nuevo servicio que ofertaremos será el del “Monitoreo Estándar”, este servicio consiste en que no existirá un instrumento financiero en el que deberá depositar el anticipo recibido.

El oficial de cuenta de Signaval, se contactará con Ud. para indicarle los detalles inherentes al nuevo servicio y la nueva forma de trabajo.

Agradecemos la atención al presente, y seguros de contar con su apoyo, para en conjunto lograr los objetivos trazados al inicio de la relación comercial

Saludos Cordiales**Gerencia General**

A continuación se detalla la reducción en cuanto al presupuesto de la estrategia 1.

Tabla 37 Presupuesto Estrategia 1 aplicada a 20 clientes

ACTIVIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Diseño de Folleto	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
Impresión de Folletos	300	\$ 4.00	\$ 1,200.00
Almuerzo informativo	60	\$ 24.00	\$ 1,440.00
Pasaje a Guayaquil	2	\$ 67.08	\$ 134.16
Viáticos Líder 1 Guayaquil	5	\$ 100.00	\$ 500.00
Viáticos Oficial de cuenta 1 Guayaquil	5	\$ 100.00	\$ 500.00
Alojamiento Guayaquil	1	\$ 724.00	\$ 724.00
Pasaje a Cuenca	2	\$ 88.04	\$ 176.08
Viáticos Líder 2 Cuenca	5	\$ 100.00	\$ 500.00
Viáticos Oficial de cuenta 2 Cuenca	5	\$ 100.00	\$ 500.00
Alojamiento Cuenca	1	\$ 242.00	\$ 242.00
Extras	1	\$ -	\$ 741.62
TOTAL			\$ 8,157.86

Objetivo estratégico 2

Lograr que el cliente cuente con toda la información sobre el servicio del cual va a ser beneficiado.

Estrategia.

Plan de comunicación para el personal de la empresa Aseguradora.

Se ha mencionado anteriormente que una deficiencia importante que tiene el servicio es la falta de información para el cliente, por depender de la empresa Aseguradora, es indispensable que Signaval realice un plan de comunicación en donde se les entregue todo tipo de material promocional, para que el personal de la empresa Aseguradora pueda comunicar adecuadamente sobre el servicio que da Signaval.

Para lograr este objetivo, los Gerentes de Signaval realizarán un plan de comunicación para el Personal de la empresa Aseguradora, indicando punto por punto cual es el beneficio que da el Servicio para los clientes, haciendo énfasis en que este servicio tiene un costo mensual, y a través de ello lograr que en el inicio de la negociación el servicio de Signaval se logre posicionar en la mente de los clientes, de esta forma el personal de la empresa Aseguradora, podrá brindar toda la información necesaria.

Actividades.

- Elaborar Trípticos
- Contratar un servicio de Coffee Break para el personal de la Empresa Aseguradora.

Tabla 38 Presupuesto Estrategia 2

ACTIVIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Diseño de Trípticos	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Impresión de Folletos	300	\$ 1,50	\$ 450,00
Coffee Break	30	\$ 4,50	\$ 135,00
Extras	1	\$ -	\$ 138,50
TOTAL			\$ 1.523,50

Objetivo estratégico 3

Mejorar la atención al cliente, brindad agilidad en los procesos del servicio

Estrategia.

Plan de Capacitación para los empleados, para mejorar niveles de respuesta.

Actividades.

- Charlas comunicativa los empleados sobre el nuevo servicio.
- Almuerzo de Integración con todo el personal de la empresa.

Se van realizar por un lado estrategias para el personal de la empresa Aseguradora, y para los clientes, sin embargo es muy importante que el personal de la compañía también conozca sobre el nuevo Servicio, y las estrategias que se van a realizar.

El personal de Signaval es quien día a día brindará el apoyo a los clientes, para mejorar niveles de respuesta y dar un servicio de calidad, el personal se debe sentir motivado y comprometido con las estrategias de la empresa.

Tabla 39 Presupuesto estrategia 3

ACTIVIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Charlas Informativas	10	\$ -	\$ -
Almuerzo	10	\$ 15,00	\$ 150,00
Extras	1	\$ -	\$ 15,00
TOTAL			\$ 165,00

Estas estrategias darán un valor agregado para el servicio que existe en la actualidad, de esta formar el cliente se verá beneficiado para poder desarrollar su proyecto con normalidad, cuidando el riesgo de forma permanente, y dando seguimiento oportuno a todos los requerimientos que necesite el cliente.

6.7. Análisis de Estrategias

6.7.1. Competencia

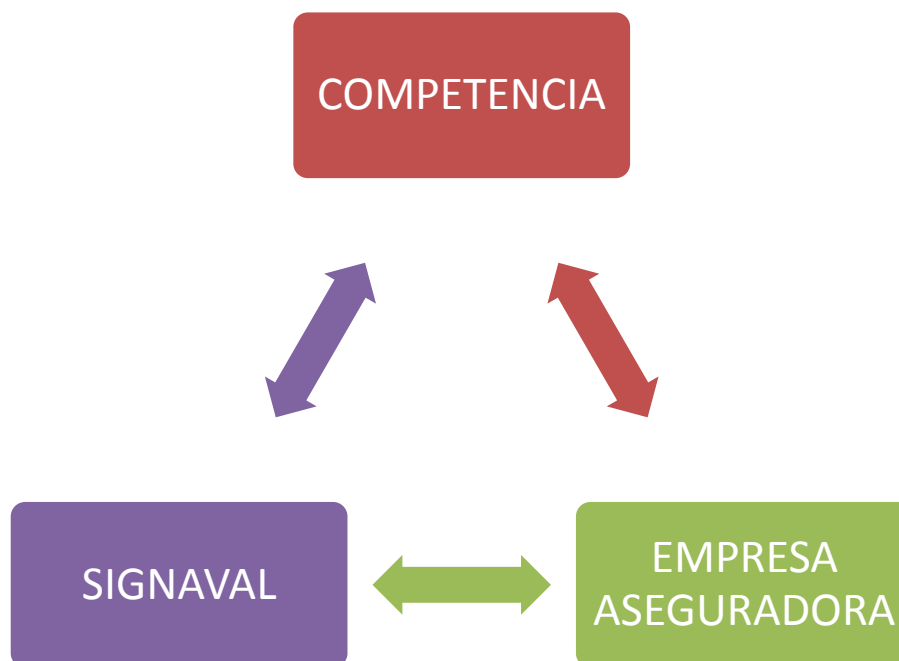


Figura 45 Análisis Competencia

De acuerdo al análisis F.O.D.A. Signaval no tiene competencia, ya que los clientes que tiene dependen únicamente de la Empresa Aseguradora.

Es por esto que la empresa Aseguradora viene hacer el cliente Principal de Signaval, que le permite obtener los clientes finales a Signaval, es decir que mientras la Empresa Aseguradora, este satisfecha con el Servicio que brinda Signaval a los clientes finales, Signaval se mantendría con la cartera de clientes que maneja, esto puede ser beneficioso y riesgoso a la vez.

Beneficioso porque son empresa que ya se conocen por 4 años y saben la forma en la que trabajan, las relaciones comerciales se han fortalecido en estos años, y eso ha permitido un crecimiento en conjunto.

Pero por otro lado puede ser riesgoso ya que al depender de una sola empresa Aseguradora, esto implica que la estabilidad económica de Signaval se vea afectada en caso de existir algún problema.

Realizar un coffee break con la empresa Aseguradora, beneficiará las relaciones comerciales con la misma, que se han mantenido por 4 años, dar capacitaciones permanentes, contribuirá para que esta alianza estratégica cada día sea más fuerte.

6.7.2. Selección

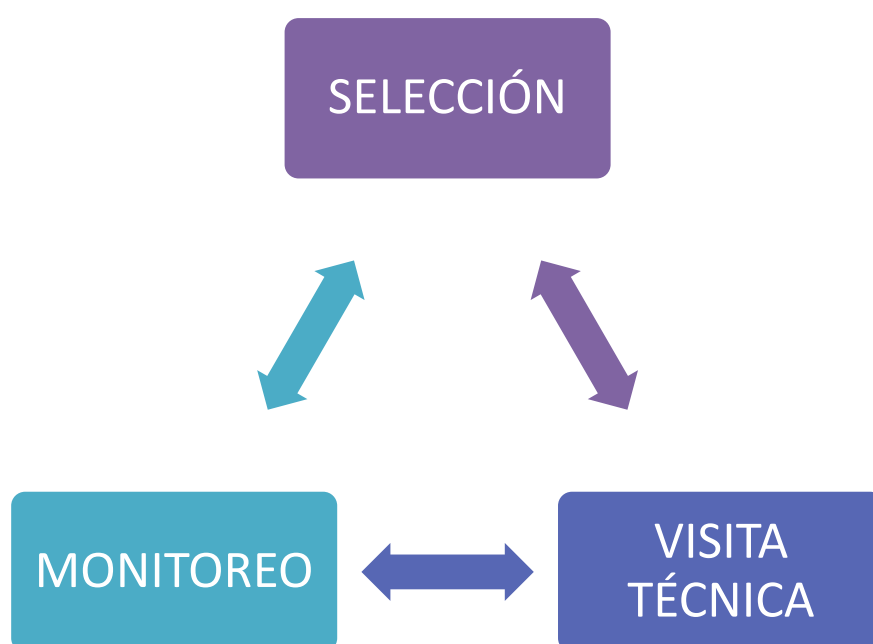


Figura 46 Selección del Mercado Meta

En el caso de la selección para realizar las estrategias únicamente se ha seleccionado a los clientes de que tienen el servicio de monitoreo.

En la investigación de mercados se determinó que el mayor porcentaje de insatisfacción en cuanto al servicio estaba en los clientes de Monitoreo, mientras que los clientes de Visita Técnica tienen un 100% de satisfacción

La agilidad, la carga operativa sin duda son aspectos que se deben mejorar en cuanto al servicio, por ende las estrategias se aplicarán en los 79 clientes de Monitoreo.

6.7.3. Segmentación

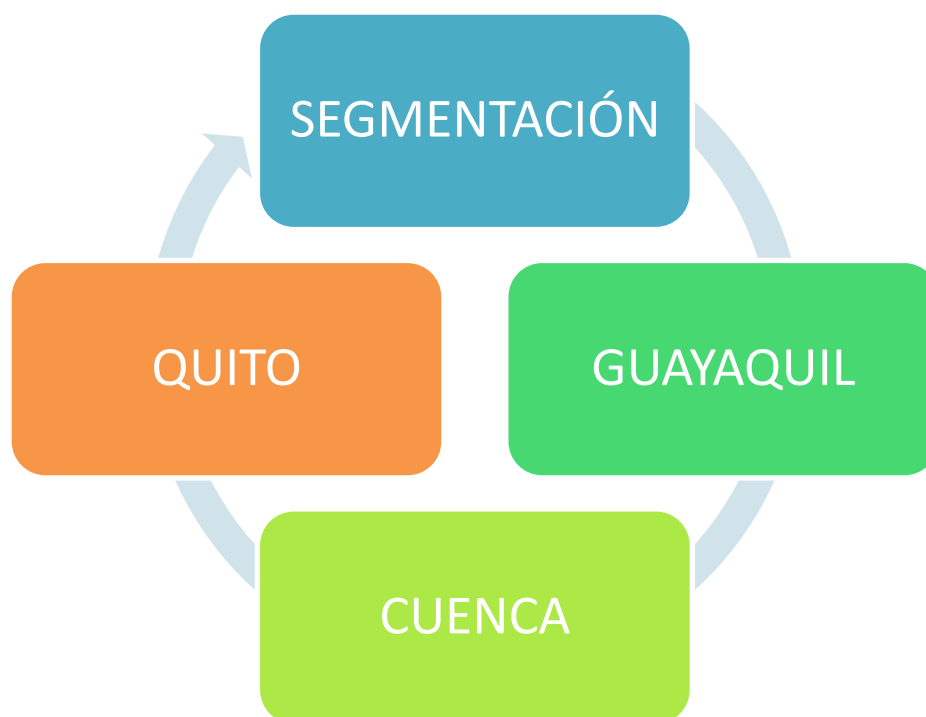


Figura 47 Segmentación Cliente de Signaval

Una vez seleccionado por los clientes de los cuales se le va aplicar las estrategias se procede a realizar la segmentación.

Signaval tiene cobertura en las siguientes ciudades, Quito, Cuenca y Guayaquil, por ende en la presente propuesta van a existir viajes tanto a Guayaquil, como a la ciudad de cuenca para informar a los clientes sobre el cambio del nuevo servicio.

En Guayaquil se tienen 16 clientes, para esto irán dos líderes y dos oficiales de cuenta para que se puedan lograr visitar a los 16 clientes en 5 días.

Por otro lado existen 8 clientes en la ciudad de Cuenca, para esto irán 1 oficial de cuenta y un líder, en 5 días se visitará al 100% de clientes de Cuenca.

6.7.4. Posicionamiento

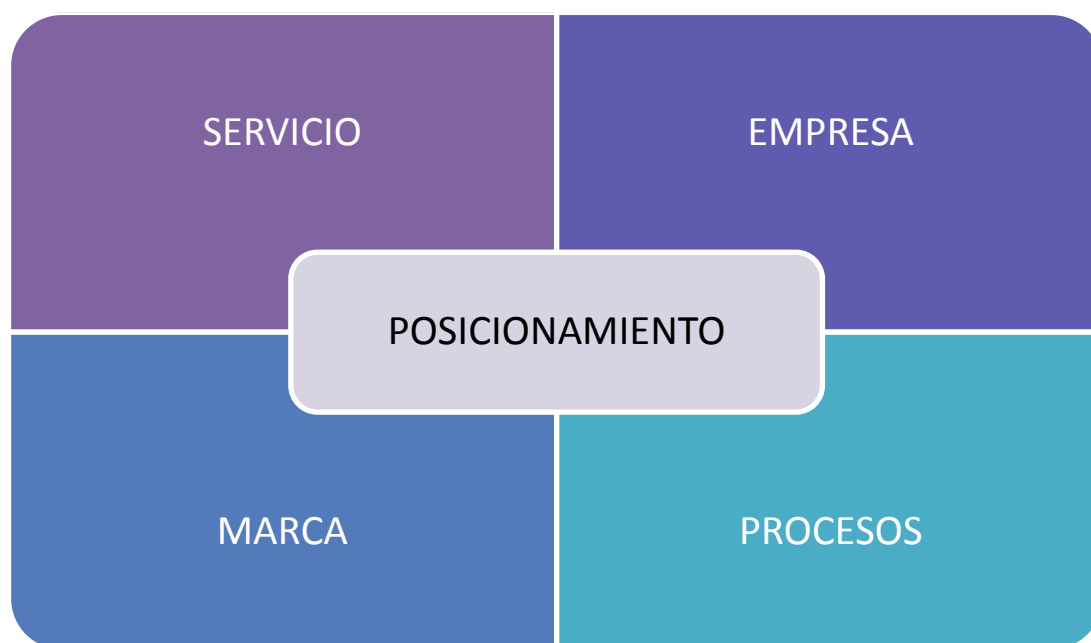


Figura 48 Posicionamiento

El posicionamiento del servicio es un factor que se va a atacar por medio de la estrategia de capacitar al personal de la empresa aseguradora con relación al nuevo servicio brindado.

Con esto se busca que la empresa aseguradora sea quien en primera instancia permita posicionar al servicio y a la empresa en la mente del cliente final.

Para que a sus vez en la reunión de apertura el personal de Signaval logre el posicionamiento con el proceso del servicio, con esto el cliente se va a encontrar familiarizado con el mismo, lo cual facilitaría los trabajos del proyecto que se encuentra realizando

6.7.5. Servicio

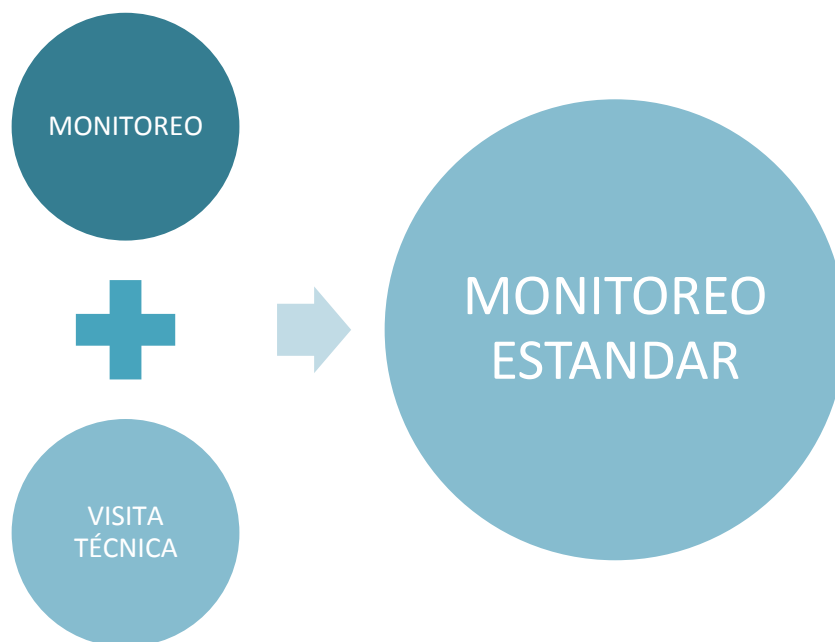


Figura 49 Estrategia de Servicio Monitoreo estándar

Como se explicó anteriormente Signaval ofrece los servicios que son Monitoreo y Visita Técnica se ha conjuntado las principales fortalezas de estos servicios para lograr crear un nuevo servicio sé que lo va a llamar Monitoreo Estándar.

El Monitoreo estándar facilitaría a los clientes el desenvolvimiento del proyecto que están realizando, esto quiere decir que tendrían menos carga operativa, es importante mencionar que en el Monitoreo estándar no se apertura ningún instrumento financiero.

Como se explicó en la presente propuesta la apertura del instrumento financiero y todos los trámites que esto conlleva hasta que el cliente pueda contar con el dinero necesario para empezar su proyecto demora aproximadamente 5 días, así que si no se apertura un instrumento financiero el cliente va a poder tener mayor liquidez.

Sin embargo es muy importante que el personal de Signaval esté debidamente capacitado y motivado para que pueda realizar el seguimiento diario de cada uno de los proyectos que están a su cargo

6.7.6. Precio

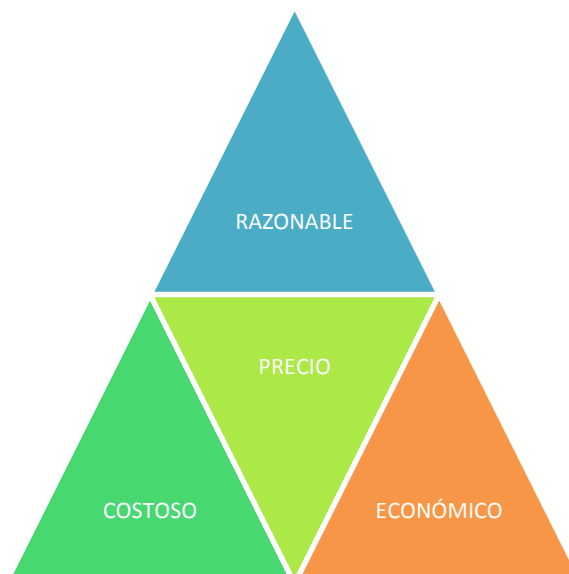


Figura 50 Estrategia de Precio

En el caso del precio no se realiza ninguna estrategia esto se debe a que en la investigación de mercados la mayor parte de clientes respondió que el precio es razonable y económico

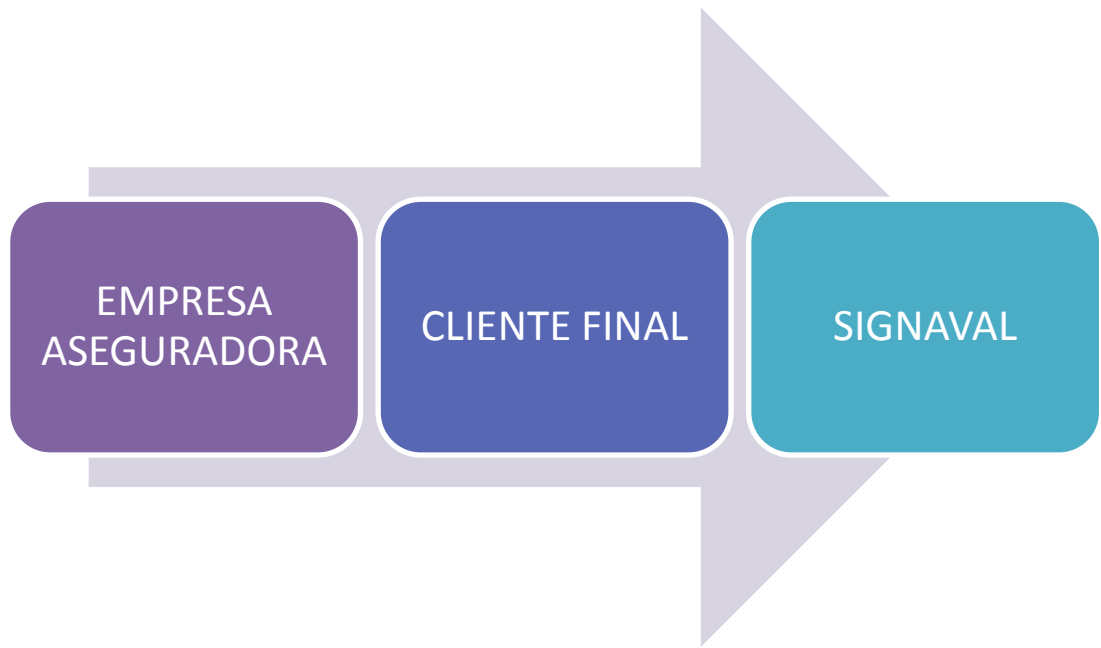
Esto quiere decir que el servicio que ofrece Signaval cuanto al precio no genera insatisfacción para los clientes por ende se va a establecer el precio según la zona geográfica como se lo ha venido realizando desde el inicio del servicio hasta la actualidad.

Si bien es cierto hay oportunidades de mejora en cuanto al precio ya que el 18% de los clientes respondió que el precio es costoso, se puede a futuro considerar este tema, sin embargo los problemas principales de Signaval están ligados a los siguientes aspectos que se han mencionado a lo largo del presente trabajo.

- Carga operativa.
- Agilidad
- Tiempos de respuesta.

Por ende no se realiza estrategia de Precio.

6.7.7. Plaza



Signaval no tiene canales de distribución definidos ya que la relación es directamente con el cliente final.

Si bien es cierto que la empresa aseguradora sería un intermediario dentro de la negociación esto quiere decir que por medio de ellos se obtienen los clientes finales.

Una vez que se termina la negociación de emisión de las garantías entre la Empresa Aseguradora y el cliente final, Signaval y el cliente tiene una relación directa en cuanto al servicio ofertado es por este motivo que las estrategias que se han aplicado para el cambio del servicio son de dirigirse directamente a cada uno de los clientes para que el servicio sea personalizado y así conocer cuáles son las razones o cuáles son las oportunidades de mejora con cada uno de ellos de una forma directa.

6.7.8. Promoción

La promoción en Signaval no ha sido una estrategia que se ha utilizado para poder obtener nuevos clientes.

En esta ocasión la estrategia será personalizar el servicio, de forma directa, para ello se va a visitar a cada uno de los clientes e invitarles a un almuerzo para informar sobre el nuevo servicio, se. Les entregará un folleto para que el servicio y la empresa sean reconocidos por el cliente.

Con esto la relación Signaval-cliente se fortalecerá y servirá para generar nuevas negociaciones, y solucionar inconvenientes que existan con relación al servicio

Con las presentes estrategias, se busca abarcar por un lado a la Empresa Aseguradora, para fortalecer las relaciones que se han mantenido por 4 años, a los clientes para aumentar el porcentaje de satisfacción y a los empleados para que se sientan motivados y comprometidos con la empresa.

6.8. Presupuesto

Tabla 40 Presupuesto Total Oferta de Valor

ACTIVIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Diseño de Folleto	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Impresión de Folletos	300	\$ 4,00	\$ 1.200,00
Almuerzo informativo			\$ 10.822,40
Diseño de Trípticos	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Impresión de Trípticos	300	\$ 1,50	\$ 450,00
Coffee Break	30	\$ 4,50	\$ 135,00
Charlas Informativas	10	\$ -	\$ -
Almuerzo	10	\$ 15,00	\$ 150,00
Extras	1	\$ -	\$ 1.505,74
TOTAL			\$ 16.563,14

El presupuesto será financiado por medio del capital de la empresa, que se explicará en el capítulo 7.

7. Estudio financiero

En este capítulo se determina la factibilidad financiera de implementar la propuesta de valor para los clientes de la empresa Signaval Cía. Ltda., en base a la información recopilada en los capítulos realizados anteriormente.

Este análisis permitirá establecer la cantidad y el valor de la inversión requerida y la rentabilidad que se obtendrá del proyecto a través del estudio y estimación de ingresos y gastos.

Para este proyecto el estudio financiero se realizará a 3 años, es decir, la evaluación se haría desde el año 2015 hasta el año 2017. Tomando en cuenta varios factores importantes de la economía de nuestro país para que los resultados sean lo más reales posibles.

7.1. Presupuesto

El presupuesto es la asignación de recursos que se dan a los diferentes rubros que conforman la propuesta de valor, la misma que debe estar acorde a la realidad de la empresa, lo más importante es utilizar el dinero de forma inteligente asignado a cada una de las actividades de la propuesta, para de esta forma obtener los mayores resultados posibles.

En el presente proyecto se ha determinado un presupuesto acorde a la propuesta definida anteriormente, mismo que solo tendrá que invertirse al momento de la implementación:

Tabla 41 Presupuesto

ACTIVIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Diseño de Folleto	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Impresión de Folletos	300	\$ 4,00	\$ 1.200,00
Almuerzo informativo			\$ 10.822,40
Diseño de Trípticos	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Impresión de Trípticos	300	\$ 1,50	\$ 450,00
Coffe Break	30	\$ 4,50	\$ 135,00
Charlas Informativas	10	\$ 0,00	\$ 0,00
Almuerzo	10	\$ 15,00	\$ 150,00
Extras - imprevistos	1	\$ 0,00	\$ 1.505,74
	TOTAL		\$ 16.563,14

7.2. Ingresos

7.2.1. Ingresos de ventas totales

Los ingresos están dados por las operaciones que realiza la empresa, esto se puede cuantificar en un período de tiempo, está relacionado directamente con el volumen de ventas.

Signaval Cía. Ltda., ha tenido en los últimos 4 años distintos porcentajes de crecimiento, tal como se lo puede observar en el siguiente cuadro:

Tabla 42 Ingresos Históricos

INGRESOS HISTÓRICOS				
AÑO	VENTAS ANUALES	DIFERENCIA VENTAS ANUAL	CRECIMIENTO ANUAL DE LA INDUSTRIA	
2011	\$ 22.646,49			
2012	\$ 159.975,72	\$ 137.329,23		606,40%
2013	\$ 333.642,95	\$ 173.667,23		108,56%
2014	\$ 425.784,75	\$ 92.141,80		27,62%

En la siguiente tabla se puede observar el porcentaje de incremento de ventas para los siguientes 3 años, la base del incremento está dado por el último porcentaje de crecimiento que se obtuvo en los datos históricos ya al estar la empresa más posicionada en el mercado y por la situación económica actual por la que nuestro país está atravesando se ha ido reduciendo la inversión pública, base del negocio de la empresa, con lo cual se tiene un crecimiento más real al de los años anteriores que se tuvo un crecimiento acelerado.

Tabla 43 Ingresos proyectados

INGRESOS PROYECTADOS		
NO.	FECHA	VENTAS
1	2015	\$ 468.363,23
2	2016	\$ 515.199,55
3	2017	\$ 566.719,50

En base a escenarios optimista y pesimista el cálculo de la proyección de ventas sirve para tener panoramas más alentadores, que nos demuestren que si llegamos a

superar lo que se espera, se pueda tener un gran porcentaje de ventas. De la misma forma ver un panorama donde los hechos no se den como se espera y poder atenernos a bajos rendimientos.

Tabla 44 Ingresos Proyectados con escenarios

INGRESOS PROYECTADOS			
AÑO	10,00%	27,62%	5,00%
	PROBABLE	OPTIMISTA	PESIMISTA
2015	\$ 468.363,23	\$ 543.386,50	\$ 447.073,99
2016	\$ 515.199,55	\$ 597.725,15	\$ 491.781,39
2017	\$ 566.719,50	\$ 657.497,66	\$ 540.959,52

7.3. Egresos principales

Los costos de operación están estrechamente relacionados con el servicio que se ofrece es por esto que dentro de este criterio se calculó los principales egresos que influyen directamente en el servicio prestado.

Para el cálculo de las remuneraciones se hizo un análisis del incremento salarial que se ha dado en los últimos años, este análisis se lo realizado mediante la aplicación de tasa de crecimiento cuya fórmula es:

$$\overline{TC} = \frac{\text{Valor Final} - \text{Valor Inicial}}{\text{Valor Inicial}} \times 100$$

Este valor nos ayudará a proyectar las remuneraciones para nuestros años de evaluación que van desde el 2015 al 2017.

Tabla 45 Salario Básico Histórico
ANÁLISIS SALARIO BÁSICO UNIFICADO

AÑO	SBU	TC
2011	264	
2012	292	10,61
2013	318	8,9
2014	340	6,92
2015	354	4,12
Tasa de Crecimiento Promedio		<u>7,64</u>

Esto indica que el valor del salario básico unificado tiene un crecimiento promedio anual del 7,64%, el mismo que nos ayudará a que los cálculos proyectados se acerquen más a la realidad.

Se presenta a continuación el cuadro resumen de los costos más representativos de Sueldos y Salarios, Beneficios Sociales e Iess:

Tabla 46 Sueldos Y Salarios de Signaval

SUELDOS Y SALARIOS	1	2	3
SOCIOS (2)	36.000,00	38.749,15	41.708,23
OFICIAL DE CUENTA (6)	64.800,00	69.748,46	75.074,81
NTE ADMINISTRATIVO (1)	4.248,00	4.572,40	4.921,57
LIDER OPERATIVO (1)	15.600,00	16.791,30	18.073,57
TOTAL	\$ 120.648,00	\$ 129.861,30	\$ 139.778,18

Tabla 47 Beneficios sociales Signaval

BENEFICIOS SOCIALES	1	2	3
Décimo Tercero	10.054,00	10.821,78	11.648,18
Décimo Cuarto	3.540,00	7.336,49	7.896,75
Fondo de reserva	7.900,00	10.054,00	10.821,78
TOTAL	\$ 21.494,00	\$ 28.212,27	\$ 30.366,71

Tabla 48 Aporte Patronal Signaval

IESS	1	2	3
Aporte Patronal	14.658,73	15.778,17	16.983,01
TOTAL	\$ 14.658,73	\$ 15.778,17	\$ 16.983,01

En las tablas siguientes se muestra el cálculo de la remuneración del personal en el que constan todos los beneficios establecidos por la Ley, como son el cálculo de los décimos, aporte patronal, vacaciones, fondos de reserva, provisión de liquidación, dando cumplimiento a una de las Normas Internacionales de Información Financiera:

Tabla 49 Sueldo Oficial de Cuenta

OFICIAL DE CUENTA (6)	900,00	968,73	1042,71
	1	2	3
Sueldo Anual	10.800,00	11.624,74	12.512,47
Décimo Tercero	900,00	968,73	1.042,71
Décimo Cuarto	354,00	968,73	1.042,71
Fondo de reserva	750,00	900,00	968,73
Aporte Patronal	1.312,20	1.412,41	1.520,26
TOTAL	\$ 14.116,20	\$ 15.874,61	\$ 17.086,87

Tabla 50 Sueldo asistente Administrativo

ASISTENTE ADMINISTRATIVO (1)	354,00	381,03	410,13
	1	2	3
Sueldo Anual	4.248,00	4.572,40	4.921,57
Décimo Tercero	354,00	381,03	410,13
Décimo Cuarto	354,00	381,03	410,13
Fondo de reserva	0,00	354,00	381,03
Aporte Patronal	516,13	555,55	597,97
TOTAL	\$ 5.472,13	\$ 6.244,01	\$ 6.720,84

Tabla 51 Sueldo Líder Operativo

LIDER OPERATIVO (1)	1300,00	1399,27	1506,13
	1	2	3
Sueldo Anual	15.600,00	16.791,30	18.073,57
Décimo Tercero	1.300,00	1.399,27	1.506,13
Décimo Cuarto	354,00	381,03	410,13
Fondo de reserva	1.000,00	1.300,00	1.399,27
Aporte Patronal	1.895,40	2.040,14	2.195,94
TOTAL	\$ 20.149,40	\$ 21.911,74	\$ 23.585,04

Tabla 52 Sueldo socios

SOCIOS (2)	1500,00	1614,55	1737,84
	1	2	3
Sueldo Anual	18.000,00	19.374,57	20.854,11
Décimo Tercero	1.500,00	1.614,55	1.737,84
Décimo Cuarto	354,00	381,03	410,13
Fondo de reserva	1.200,00	1.500,00	1.614,55
Aporte Patronal	2.187,00	2.354,01	2.533,77
TOTAL	\$ 23.241,00	\$ 25.224,16	\$ 27.150,41

Para el cálculo de los servicios básicos y arriendo se hizo un análisis del incremento de la inflación que se ha dado en los últimos años, este análisis se lo realizado mediante la aplicación de tasa de crecimiento cuya fórmula es:

$$\overline{TC} = \frac{\text{Valor Final} - \text{Valor Inicial}}{\text{Valor Inicial}} \times 100$$

Este valor nos ayudará a proyectar los servicios básicos y arriendo para nuestros años de evaluación que van desde el 2015 al 2017.

Tabla 53 Tasa de crecimiento Promedio

NO.	FECHA	INFLACIÓN	TC
1	2012	0,0416	
2	2013	0,027	-0,350961538
3	2014	0,0367	0,359259259
Tasa de Crecimiento Promedio			0,41%

Los Servicios Básicos que forman parte de los gastos administrativos o de operación son los que corresponden únicamente a la parte administrativa y son agua potable, energía eléctrica y telefonía.

Tabla 54 Servicios Básicos

SERVICIOS BÁSICOS	1	2	3
AGUA POTABLE	0,00	0,00	0,00
ENERGÍA ELÉCTRICA	600,00	600,00	600,00
TELEFONÍA	2.508,00	2.508,00	2.508,00
INTERNET	840,00	840,00	840,00
TOTAL \$	3.948,00	\$ 3.948,00	\$ 3.948,00

Tabla 55 Arriendo

ARRIENDO	1	2	3
OFICINA	6.600,00	6.627,38	6.654,88
TOTAL \$	6.600,00	\$ 6.627,38	\$ 6.654,88

7.4. Estado de resultados proyectado

El Estado de Resultados denominado también Estado de Pérdidas y Ganancias se elabora al finalizar el período contable con el objetivo de determinar la situación económica de la empresa.

Con el Estado de Resultados Proyectado podemos tomar más fácilmente decisiones y comparar de un período a otro para ayudar a los inversionistas a seguir el proceso del negocio a través del tiempo.

A continuación se presenta el Estado de Resultados de la empresa Signaval Cía. Ltda. proyectado a tres años que contiene la información obtenida del presupuesto de la propuesta que fue detallado anteriormente:

Tabla 56 Estado de Resultados Proyectado

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS			
SIGNALVAL CÍA. LTDA.			
	2015	2016	2017
(=) INGRESOS	\$ 471.290,01	\$ 518.419,01	\$ 570.260,91
(+) INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$ 471.290,01	\$ 518.419,01	\$ 570.260,91
Prestación de Servicios	\$ 471.290,01	\$ 518.419,01	\$ 570.260,91
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Otros Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -
Otras Rentas	\$ -	\$ -	\$ -
(-) COSTOS Y GASTOS	\$ 409.697,73	\$ 451.011,02	\$ 490.973,07
GASTOS	\$ 409.697,73	\$ 451.011,02	\$ 490.973,07
GASTO DE VENTA	\$ 77.463,30	\$ 85.209,63	\$ 93.730,59
Otros Gastos	\$ 77.463,30	\$ 85.209,63	\$ 93.730,59
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 328.583,65	\$ 361.785,53	\$ 392.825,03
Sueldos y Salarios	\$ 120.648,00	\$ 129.861,30	\$ 139.778,18
Aporte a la Seguridad Social	\$ 14.658,73	\$ 15.778,17	\$ 16.983,01
Beneficios Sociales e Indemnizaciones	\$ 21.494,00	\$ 28.212,27	\$ 30.366,71
Honorarios	\$ 111.799,05	\$ 122.978,96	\$ 135.276,85
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 15.694,72	\$ 17.264,20	\$ 18.990,61
Arrendamiento Operativo	\$ 6.600,00	\$ 6.627,38	\$ 6.654,88
Combustible	\$ 523,70	\$ 576,07	\$ 633,68
Transporte	\$ 7.353,92	\$ 8.089,31	\$ 8.898,24
Gastos de Gestión (Agas.acc. trabaj.cli	\$ 20.022,66	\$ 22.024,93	\$ 24.227,42
Gastos de Viaje	\$ 4.945,42	\$ 5.439,97	\$ 5.983,96
Agua, Luz, Telecomunicaciones	\$ 3.948,00	\$ 3.948,00	\$ 3.948,00
Impuestos y Contribuciones	\$ 895,44	\$ 984,99	\$ 1.083,49
Depreciaciones	\$ 3.300,65	\$ 3.630,71	\$ 3.993,79
Propiedad Planta y Equipo	\$ 3.300,65	\$ 3.630,71	\$ 3.993,79
GASTOS FINANCIEROS	\$ 350,13	\$ 385,14	\$ 423,66
Intereses	\$ 350,13	\$ 385,14	\$ 423,66
Comisiones	\$ -	\$ -	\$ -
(=) UTILIDAD ANTES IMP. Y P. TRABAJADORES	\$ 61.592,28	\$ 67.407,99	\$ 79.287,84
(-) 15% Participación Trabajadores	\$ 9.238,84	\$ 10.111,20	\$ 11.893,18
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 52.353,44	\$ 57.296,79	\$ 67.394,67
Impuesto a la Renta 22%	\$ 11.517,76	\$ 12.605,29	\$ 14.826,83
(=) UTILIDAD NETA	\$ 40.835,68	\$ 44.691,50	\$ 52.567,84

7.5. Flujo de fondos

Es un informe financiero que incorpora las verdaderas salidas y verdaderas entradas del efectivo y son importantes para determinar el comportamiento en un lapso de tiempo determinado.

Para elaborar el flujo de fondos del presente proyecto se determinara las partidas de ingresos y egresos proyectados en un periodo de tres años.

A continuación los flujos de fondos se presentan en forma anual, es decir, con una proyección de ventas de acuerdo a la propuesta para el año 2015.

En los tres escenarios, el escenario esperado con el 10%, el escenario optimista con el 27,62% y el escenario pesimista del 5%, donde se considera la inversión total del plan operativo que asciende a \$ 16.563,14 mismo que será financiado por la reinversión de la utilidad generada en el período del 2014.

Tabla 57 Flujo de Fondos Escenario Esperado

FLUJO DE CAJA - 10%			
SIGNAVAL CÍA. LTDA.			
	2015	2016	2017
(=) INGRESOS	\$ 471.290,01	\$ 518.419,01	\$ 570.260,91
(+) INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$ 471.290,01	\$ 518.419,01	\$ 570.260,91
Prestación de Servicios	\$ 471.290,01	\$ 518.419,01	\$ 570.260,91
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Otros Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -
Otras Rentas	\$ -	\$ -	\$ -
(-) COSTOS Y GASTOS	\$ 409.697,73	\$ 451.011,02	\$ 490.973,07
GASTOS	\$ 409.697,73	\$ 451.011,02	\$ 490.973,07
GASTO DE VENTA	\$ 77.463,30	\$ 85.209,63	\$ 93.730,59
Otros Gastos	\$ 77.463,30	\$ 85.209,63	\$ 93.730,59
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 328.583,65	\$ 361.785,53	\$ 392.825,03
Sueldos y Salarios	\$ 120.648,00	\$ 129.861,30	\$ 139.778,18
Aporte a la Seguridad Social	\$ 14.658,73	\$ 15.778,17	\$ 16.983,01
Beneficios Sociales e Indemnizaciones	\$ 21.494,00	\$ 28.212,27	\$ 30.366,71
Honorarios	\$ 111.799,05	\$ 122.978,96	\$ 135.276,85
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 15.694,72	\$ 17.264,20	\$ 18.990,61
Arrendamiento Operativo	\$ 6.600,00	\$ 6.627,38	\$ 6.654,88
Combustible	\$ 523,70	\$ 576,07	\$ 633,68
Transporte	\$ 7.353,92	\$ 8.089,31	\$ 8.898,24
Gastos de Gestión (Agas.acc. trabaj.cli)	\$ 20.022,66	\$ 22.024,93	\$ 24.227,42
Gastos de Viaje	\$ 4.945,42	\$ 5.439,97	\$ 5.983,96
Agua, Luz, Telecomunicaciones	\$ 3.948,00	\$ 3.948,00	\$ 3.948,00
Impuestos y Contribuciones	\$ 895,44	\$ 984,99	\$ 1.083,49
Depreciaciones	\$ 3.300,65	\$ 3.630,71	\$ 3.993,79
Propiedad Planta y Equipo	\$ 3.300,65	\$ 3.630,71	\$ 3.993,79
GASTOS FINANCIEROS	\$ 350,13	\$ 385,14	\$ 423,66
Intereses	\$ 350,13	\$ 385,14	\$ 423,66
Comisiones	\$ -	\$ -	\$ -
(=) UTILIDAD ANTES IMP. Y P. TRABAJADORES	\$ 61.592,28	\$ 67.407,99	\$ 79.287,84
(-) 15% Participación Trabajadores	\$ 9.238,84	\$ 10.111,20	\$ 11.893,18
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 52.353,44	\$ 57.296,79	\$ 67.394,67
Impuesto a la Renta 22%	\$ 11.517,76	\$ 12.605,29	\$ 14.826,83
(=) UTILIDAD NETA	\$ 40.835,68	\$ 44.691,50	\$ 52.567,84
(+) Depreciación	\$ 3.300,65	\$ 3.630,71	\$ 3.993,79
(-) COSTO DE INVERSIÓN PROPUESTA DE VALOR	\$ 16.563,14		
(=) FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO	\$ (16.563,14)	\$ 44.136,33	\$ 48.322,21
		\$ 56.561,63	

Tabla 58 Flujo de Fondos Escenario Optimista

FLUJO DE CAJA (27,62%)			
SIGNAVAL CÍA. LTDA.			
	2015	2016	2017
(=) INGRESOS	\$ 546,782.10	\$ 697,803.32	\$ 890,536.60
(+) INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$ 546,782.10	\$ 697,803.32	\$ 890,536.60
Prestación de Servicios	\$ 546,782.10	\$ 697,803.32	\$ 890,536.60
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Otros Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -
Otras Rentas	\$ -	\$ -	\$ -
(-) COSTOS Y GASTOS	\$ 422,105.94	\$ 480,495.41	\$ 543,614.99
GASTOS	\$ 422,105.94	\$ 480,495.41	\$ 543,614.99
GASTO DE VENTA	\$ 89,871.51	\$ 114,694.02	\$ 146,372.51
Otros Gastos	\$ 89,871.51	\$ 114,694.02	\$ 146,372.51
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 328,583.65	\$ 361,785.53	\$ 392,825.03
Sueldos y Salarios	\$ 120,648.00	\$ 129,861.30	\$ 139,778.18
Aporte a la Seguridad Social	\$ 14,658.73	\$ 15,778.17	\$ 16,983.01
Beneficios Sociales e Indemnizaciones	\$ 21,494.00	\$ 28,212.27	\$ 30,366.71
Honorarios	\$ 111,799.05	\$ 122,978.96	\$ 135,276.85
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 15,694.72	\$ 17,264.20	\$ 18,990.61
Arrendamiento Operativo	\$ 6,600.00	\$ 6,627.38	\$ 6,654.88
Combustible	\$ 523.70	\$ 576.07	\$ 633.68
Transporte	\$ 7,353.92	\$ 8,089.31	\$ 8,898.24
Gastos de Gestión (Agas.acc. trabaj.ci)	\$ 20,022.66	\$ 22,024.93	\$ 24,227.42
Gastos de Viaje	\$ 4,945.42	\$ 5,439.97	\$ 5,983.96
Agua, Luz, Telecomunicaciones	\$ 3,948.00	\$ 3,948.00	\$ 3,948.00
Impuestos y Contribuciones	\$ 895.44	\$ 984.99	\$ 1,083.49
Depreciaciones	\$ 3,300.65	\$ 3,630.71	\$ 3,993.79
Propiedad Planta y Equipo	\$ 3,300.65	\$ 3,630.71	\$ 3,993.79
GASTOS FINANCIEROS	\$ 350.13	\$ 385.14	\$ 423.66
Intereses	\$ 350.13	\$ 385.14	\$ 423.66
Comisiones	\$ -	\$ -	\$ -
(=) UTILIDAD ANTES IMP. Y P. TRABAJADORES	\$ 124,676.16	\$ 217,307.91	\$ 346,921.61
(-) 15% Participación Trabajadores	\$ 18,701.42	\$ 32,596.19	\$ 52,038.24
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 105,974.74	\$ 184,711.72	\$ 294,883.37
Impuesto a la Renta 22%	\$ 23,314.44	\$ 40,636.58	\$ 64,874.34
(=) UTILIDAD NETA	\$ 82,660.29	\$ 144,075.14	\$ 230,009.03
(+) Depreciación	\$ 3,300.65	\$ 3,630.71	\$ 3,993.79
(-) COSTO DE INVERSIÓN PROPUESTA DE VALOR	\$ 16,563.14		
(=) FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO	\$ (16,563.14)	\$ 85,960.94	\$ 147,705.86
		\$ 234,002.81	

Tabla 59 Flujo de Fondos Escenario Pesimista

FLUJO DE FONDOS (5%)				
SIGNAVAL CÍA. LTDA.				
	2015	2016	2017	
(=) INGRESOS	\$ 449,867.73	\$ 472,361.12	\$ 495,979.18	
(+) INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$ 449,867.73	\$ 472,361.12	\$ 495,979.18	
Prestación de Servicios	\$ 449,867.73	\$ 472,361.12	\$ 495,979.18	
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	
(+) Otros Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	
Otras Rentas	\$ -	\$ -	\$ -	
(-) COSTOS Y GASTOS	\$ 406,176.67	\$ 443,440.74	\$ 478,763.79	
GASTOS	\$ 406,176.67	\$ 443,440.74	\$ 478,763.79	
GASTO DE VENTA	\$ 73,942.24	\$ 77,639.35	\$ 81,521.32	
Otros Gastos	\$ 73,942.24	\$ 77,639.35	\$ 81,521.32	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 328,583.65	\$ 361,785.53	\$ 392,825.03	
Sueldos y Salarios	\$ 120,648.00	\$ 129,861.30	\$ 139,778.18	
Aporte a la Seguridad Social	\$ 14,658.73	\$ 15,778.17	\$ 16,983.01	
Beneficios Sociales e Indemnizaciones	\$ 21,494.00	\$ 28,212.27	\$ 30,366.71	
Honorarios	\$ 111,799.05	\$ 122,978.96	\$ 135,276.85	
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 15,694.72	\$ 17,264.20	\$ 18,990.61	
Arrendamiento Operativo	\$ 6,600.00	\$ 6,627.38	\$ 6,654.88	
Combustible	\$ 523.70	\$ 576.07	\$ 633.68	
Transporte	\$ 7,353.92	\$ 8,089.31	\$ 8,898.24	
Gastos de Gestión (Agas.acc. trabaj.ci)	\$ 20,022.66	\$ 22,024.93	\$ 24,227.42	
Gastos de Viaje	\$ 4,945.42	\$ 5,439.97	\$ 5,983.96	
Agua, Luz, Telecomunicaciones	\$ 3,948.00	\$ 3,948.00	\$ 3,948.00	
Impuestos y Contribuciones	\$ 895.44	\$ 984.99	\$ 1,083.49	
Depreciaciones	\$ 3,300.65	\$ 3,630.71	\$ 3,993.79	
Propiedad Planta y Equipo	\$ 3,300.65	\$ 3,630.71	\$ 3,993.79	
GASTOS FINANCIEROS	\$ 350.13	\$ 385.14	\$ 423.66	
Intereses	\$ 350.13	\$ 385.14	\$ 423.66	
Comisiones	\$ -	\$ -	\$ -	
(=) UTILIDAD ANTES IMP. Y P. TRABAJADORES	\$ 43,691.06	\$ 28,920.38	\$ 17,215.39	
(-) 15% Participación Trabajadores	\$ 6,553.66	\$ 4,338.06	\$ 2,582.31	
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 37,137.40	\$ 24,582.32	\$ 14,633.08	
Impuesto a la Renta 22%	\$ 8,170.23	\$ 5,408.11	\$ 3,219.28	
(=) UTILIDAD NETA	\$ 28,967.17	\$ 19,174.21	\$ 11,413.80	
(+) Depreciación	\$ 3,300.65	\$ 3,630.71	\$ 3,993.79	
(-) COSTO DE INVERSIÓN PROPUESTA DE VALOR	\$ 16,563.14			
(=) FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO	\$ (16,563.14)	\$ 32,267.82	\$ 22,804.93	\$ 15,407.59

7.6. Evaluación financiera

La evaluación financiera nos ayudará a ver si el proyecto es viable y rentable mediante la aplicación de ciertos índices que verificarán cuan factible es el proyecto.

La evaluación financiera analiza el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), la relación beneficio costo, el período de recuperación y un análisis de sensibilidad correspondiente a los datos de la empresa Signaval Cía. Ltda., que darán diferentes escenarios que podrían cambiar las condiciones de la propuesta y de cómo afectarán el comportamiento financiero.

7.6.1. Tasa mínima de aceptación de recuperación (TMAR)

Para poder desarrollar el análisis del proyecto hemos calculado la TMAR porque es la que ayudará a ver cuál es tasa mínima aceptable de retorno sobre una inversión y nos permitirá traer los flujos futuros al presente. La TMAR o tasa mínima aceptable de rendimiento, también llamada TIMA o tasa de interés mínima aceptable o TREMA, su fórmula de cálculo es la que se muestra a continuación:

$$TMAR = tp + rp + ti$$

$$TMAR = 5,51\% + 7,01\% + 4,32\%^{24}$$

Donde:

tp = Tasa Pasiva → 5,51%

rp = Riesgo País → 7,01%

ti = Tasa de Inflación → 4,32%

$$TMAR = 16,84\%$$

La TMAR que vamos a utilizar para desarrollar el flujo es de 16,84% esto para cumplir el horizonte de planeación, que es de 5 años, lo que se prevé es compensar la inflación.

²⁴ <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>, Tasa Pasiva (mayo 2015), Riesgo País (26-April-2015) e Inflación (2015).

7.6.2. Criterios de evaluación

7.6.2.1. Valor actual neto

El Valor Actual Neto es una herramienta que sirve para determinar si un proyecto, negocio o empresa es o no viable.

$$\begin{array}{l} \longrightarrow \quad VAN < 0 \longrightarrow \text{Proyecto no Viable} \\ \longrightarrow \quad VAN = 0 \quad \longrightarrow \text{Proyecto indiferente} \\ \longrightarrow \quad VAN > 0 \longrightarrow \text{Proyecto es Viable} \end{array}$$

Además el VAN es la valoración presente de los flujos de caja que se esperan tener en el transcurso y desarrollo futuro de una inversión denominado también Valor de Capital.

El VAN es de igual manera el valor monetario que resulta de la sumatoria de los valores del flujo neto de fondos actualizado, si el valor actual neto es igual a cero, significa que las utilidades alcanzadas en el proyecto sirven solo para compensar los costos de las alternativas de inversión; mientras que si el valor actual neto fuese negativo quiere decir que las utilidades generadas no cubren los diferentes costos generados.

La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+i)^t} - I_0$$

Donde:

BN_t = Beneficio neto del flujo en el período t

t = Tiempo o período a evaluar

i = Tasa de descuento (TMAR)

I_0 = Inversión inicial.

A continuación se presentan los valores del VAN que presenta la propuesta de valor para Signaval Cía. Ltda., se puede observar que para los tres escenarios propuestos, la inversión a realizar es **viable**.

Tabla 60 VAN Escenario esperado

ESCENARIO ESPERADO 10%				
		2015	2016	2017
(=) FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO	(\$ 16.563,14)	\$ 44.136,33	\$ 48.322,21	\$ 56.561,63
VAN =		\$ 92.069,35	VIABLE	

Tabla 61 VAN Escenario Optimista

ESCENARIO OPTIMISTA 27,62%				
		2015	2016	2017
(=) FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO	(\$ 16,563.14)	\$ 85,960.94	\$ 147,705.86	\$ 234,002.81
VAN =		\$ 222,647.48	VIABLE	

Tabla 62 VAN Escenario Pesimista

ESCENARIO PESIMISTA 5%				
		2015	2016	2017
(=) FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO	(\$ 16,563.14)	\$ 32,267.82	\$ 22,804.93	\$ 15,407.59
VAN =		\$ 59,608.67	VIABLE	

7.6.2.2. Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno es una tasa de recuperación de una inversión, que tiene como objetivo principal determinar si un proyecto es o no es rentable, es decir, si el proyecto por si solo genera ganancias.

- $TIR < 0 \longrightarrow$ Proyecto no Rentable
- $TIR = 0 \longrightarrow$ Proyecto indiferente
- $TIR > 0 \longrightarrow$ Proyecto es Rentable

La TIR nos indica el porcentaje de rentabilidad que obtendrá en inversionista como premio a la decisión de invertir en la alternativa de inversión seleccionada.

Un proyecto es conveniente cuando la TIR es mayor que la tasa de interés que se obtendría de algunas alternativas de inversión, es decir, la TIR no debe ser menor que el costo de oportunidad del capital.

Aplicando la fórmula tenemos que:

$$TIR = \sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+i)^t} - I_0 = 0$$

Donde:

BN_t = Beneficio neto del flujo en el período t

t = Tiempo o período a evaluar

i = Tasa de descuento (TMAR)

I_0 = Inversión inicial.

A continuación se presentan los valores del TIR que presenta la propuesta de valor para Signaval Cía. Ltda., se puede observar que para los tres escenarios propuestos, la inversión a realizar es rentable.

Tabla 63 TIR Escenario Esperado

ESCENARIO ESPERADO - 10%				
		2015	2016	2017
(=) FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO	(\$ 16.563,14)	\$ 44.136,33	\$ 48.322,21	\$ 56.561,63
TIR=	270%	RENTABLE		

Se puede determinar que el presente proyecto genera una TIR para el accionista del 270% la cual es superior en 253,36 puntos a la TMAR de 16,84% por lo que se establece que el proyecto es claramente rentable y está acompañado de un VAN positivo.

Tabla 64 TIR Escenario Optimista

ESCENARIO OPTIMISTA - 27,62%				
		2015	2016	2017
(=) FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO	(\$ 16,563.14)	\$ 85,960.94	\$ 147,705.86	\$ 234,002.81
TIR=	581%	RENTABLE		

Se puede determinar que el presente proyecto genera una TIR para el accionista del 581% la cual es superior en 563,70 puntos a la TMAR de 16,84% por lo que se establece que el proyecto es claramente rentable y está acompañado de un VAN positivo.

Tabla 65 TIR Escenario Pesimista

ESCENARIO PESIMISTA - 5%				
		2015	2016	2017
(=) FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO	(\$ 16,563.14)	\$ 32,267.82	\$ 22,804.93	\$ 15,407.59
TIR=	161%	RENTABLE		

Se puede determinar que el presente proyecto genera una TIR para el accionista del 161% la cual es superior en 144,33 puntos a la TMAR de 16,84% por lo que se establece que el proyecto es claramente rentable y está acompañado de un VAN positivo.

7.6.2.3. Índice Beneficio-Costo

El índice Beneficio Costo es un indicador que ayuda a conocer cuál es la ganancia que se está obteniendo por cada dólar que el inversionista está inyectando en el proyecto o en el negocio, esto es muy importante conocer para analizar desde otro punto la rentabilidad del proyecto a efectuarse.

La fórmula para su cálculo es la siguiente:

$$IBC = \frac{\sum VP}{Inversión}$$

A continuación se presentan los valores del IBC que presenta la propuesta de valor para Signaval Cía. Ltda., donde se puede observar el indicador para cada uno de los tres escenarios:

ESCENARIO PROBABLE

$$IBC = \frac{\$108.632,49}{\$ 16.563.14} = \$ 6,56$$

B/C > 1 implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto se aconseja ya que por cada dólar invertido Signaval Cía. Ltda. obtiene \$ 5,56 de utilidad neta.

ESCENARIO OPTIMISTA

$$IBC = \frac{328.473,87}{\$ 16.563,14} = \$ 19,83$$

B/C > 1 implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es viable ya que por cada dólar invertido Signaval Cía. Ltda. obtiene \$ 18,44 de utilidad neta.

ESCENARIO PESIMISTA

$$IBC = \frac{\$53.981,69}{\$ 16.563,14} = \$ 3,26$$

B/C > 1 implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es viable ya que por cada dólar invertido Signaval Cía. Ltda. obtiene \$ 2,60 de utilidad neta.

7.6.2.4. Período de Recuperación de la Inversión

El período de Recuperación, se refiere al tiempo en el que se va a poder recuperar todo el capital invertido en un proyecto o negocio, es decir, es el tiempo expresado en años que se ha de demorar el proyecto mediante su flujo de caja en recuperar lo que se ha invertido, el PR no incluye el valor del dinero a través del tiempo que se puede definir como el tiempo que transcurre para que se produzca una cantidad igual al importe de la inversión.

$$PR = \text{Año Base} + \frac{\text{Parte Proporcional para completar la Inversión}}{\text{Flujo Inmediato Superior}}$$

A continuación se presentan los valores del PR que presenta la propuesta de valor para Signaval Cía. Ltda., donde se puede observar el indicador para cada uno de los tres escenarios:

Tabla 66 Periodo de recuperación escenario probable

TABLA DE PERÍODO DE RECUPERACIÓN		
AÑO	FLUJO FUTURO	FLUJO VP
0	(\$ 16.563,14)	
1	\$ 44.136,33	\$ 37.775,02
2	\$ 48.322,21	\$ 35.396,78
3	\$ 56.561,63	\$ 35.460,69

$$PR = 1 + \frac{-21.211,88}{35.396,78} = 0 \text{ años, 4 meses, 24 días}$$

Para este proyecto se obtiene como resultado que la inversión se va a poder recuperar en aproximadamente 0 años, 4 meses y 24 días.

Tabla 67 Periodo de recuperación escenario optimista

TABLA DE PERÍODO DE RECUPERACIÓN		
AÑO	FLUJO FUTURO	FLUJO VP
0	(\$ 16,563.14)	
1	\$ 85,960.94	\$ 73,571.50
2	\$ 147,705.86	\$ 108,196.85
3	\$ 234,002.81	\$ 146,705.51

$$PR = 1 + \frac{-57.008,36}{108.196,85} = 0 \text{ años, 5 meses, 20 días}$$

Para este proyecto se obtiene como resultado que la inversión se va a poder recuperar en aproximadamente 0 años, 5 meses y 20 días.

ESCENARIO PESIMISTA

$$PR = 1 + \frac{-11.053,96}{16.704,97} = 0 \text{ años, 4 meses, 1 días}$$

Para este proyecto se obtiene como resultado que la inversión se va a poder recuperar en aproximadamente 0 años, 4 meses y 1 días.

Una vez efectuados los cálculos del análisis financiero, se puede observar que los resultados son positivos para la empresa Signaval Cía. Ltda., tanto el TIR y el VAN lo que nos indica que el proyecto es factible y rentable por lo que se lo puede implementar sin considerar problemas de ningún tipo.

8. Conclusiones y recomendaciones

8.1. Conclusiones

- Signaval nace de la necesidad de que las empresas aseguradoras necesitan minimizar el riesgo en el que incurren cuando otorgan una garantía ya sea esta de fiel cumplimiento de contrato o buen uso de anticipo.
- Signaval tiene dos tipos de Clientes, por un lado está la empresa Aseguradora con quien se mantiene una alianza estratégica, y por otro lado el cliente final.
- La empresa Signaval, tiene 4 años en el mercado ofertando los servicios de Monitoreo y Visita técnica a sus clientes.
- El monitoreo consiste en dar un seguimiento administrativo técnico a los proyectos que son sujetos de la obtención de una garantía.
- La empresa Signaval aval ha tenido un crecimiento significativo en los 4 años que tiene en el mercado, incrementando su nivel de ventas, en el último año el crecimiento fue del 27%.
- A pesar de tener un crecimiento en los últimos años, tanto en ventas como en cantidad de clientes, significando que el servicio que brinda Signaval es satisfactorio, han existido problemas con relación a varios clientes que no se sienten 100% satisfechos con el servicio.
- El porcentaje de satisfacción del servicio es del 77%, tomando en cuenta que el 23% restante pertenecen a clientes del servicio de monitoreo.
- El cliente no recibe la información necesaria por parte de la empresa Asegurada en cuanto al servicio.
- Existe una carga operativa elevada para el cliente, lo que hace que la relación comercial se desgaste.

- La agilidad con relación a los niveles de respuesta esperada no ha sido óptimo.
- Para mejorar el servicio y dar un servicio personalizado al cliente con el fin de generar satisfacción en el mismo se ha creado el Servicio Monitoreo Estándar.
- El monitoreo estándar une los aspectos que generan valor de los servicios de Monitoreo y Visita Técnica, con el fin de mejorar en cuanto a la agilidad, y liberar la carga operativa que tiene el cliente.
- Con el fin de que el cliente tenga toda la información al inicio de la negociación se dará una capacitación al personal de la empresa aseguradora para que al momento de la negociación el cliente sea informado de forma integral en cuanto al servicio.

8.2. Recomendaciones

Cliente

- Con el Monitoreo Estándar se logrará dar un servicio personalizado al cliente con el fin de tener relaciones duraderas, y que aumente su satisfacción.

Empresa Aseguradora.

- Brindar las capacitaciones al personal de la empresa aseguradora se logrará garantizar que el cliente final cuente con la información necesaria para lograr entender el servicio que oferta Signaval

Personal

- Lograr que el personal este motivado y capacitado será trascendente al momento de que el cliente este satisfecho, ya que es el personal quien tiene el trato directo con los clientes.

- Definir procesos de marketing que permitan que el cliente sienta que el Servicio de Signaval es un beneficio para él, con esto se logrará captar una mayor cantidad de clientes.
- Signaval depende de una sola Empresa Aseguradora para obtener clientes, por ende para el crecimiento de Signaval sería importante buscar nuevas empresas aseguradoras que lograr un crecimiento empresarial significativo.

Bibliografía

Acuña, J. A. (2005). *Mejoramiento de la Calidad*. Costa Rica: Tecnológica de Costa Rica.

Aguirre, H. V. (2012). *Matemáticas Financieras 5a. edición*. Mexico DF: Cengage Learning.

Banco Central del Ecuador. (2013). *Evolución de la Balanza Comercial*. Quito.

Burnett, J. (2003). *Promoción, Conceptos y Estrategias*. Colombia: McGraw-Hill.

Charles W Lamb, Joseph F. Hair, Carl Mc Daniel. (2006). *Marketing*. México: Thomson.

Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones. (2004). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.

Garcillan, M., & Rivera, C. (2007). *Dirección de Marketing: fundamentos y aplicaciones*. Madrid: ESIC.

Giménez, J. D. (1999). *Macroeconomía: Primeros Conceptos*. Barcelo: Antoni Bosch.

Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing*. Mexico DF: Corporativo Santa Fe.

Hitt, Ireland, Hoskinson. (2007). *Administración Estratégica*. México: Cengage Learning.

Jr., G. A. (2003). *Investigación de Mercados*. México: Thomson.

Kaplan Robert, Norton David. (2009). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona : Harvad Bussines.

Laura Fischer, Jorge Espejo. (2004). *Mercadotecnia*. México: Mc Graw Hill.

Malotra, N. k. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson.

Martha Elena Vargas, Luzangela Aldana de Vega. (2007). *Calidad y servicio, Concepto y Herramientas*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Mascarilla, O. (2003). *Los Trilemas de la Globalización*. Barcelo: Ediciones Gráficas Rey.

Mullins, Walker, Boyd, Larréché. (2005). *Admisnitración del Marketing*. México: Mc Graw Hill.

Noguera, A. M. (2013). Circulares de Ambiente y Seguridad Industrial. *Cámara de Industrias y Producción*, 33.

O.C. Ferrell; Michael D. Hartline. (2010). *Estrategia de Marketing*. México: Cengage Learning.

Philip Kotler, Gary Armstrong. (2003). *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson.

Philip Kotler, Gary Armstrong. (2006). *Marketing*. Madrid: Pearson.

Revista Ekos Negocios Ecuador. (2013). Aumenta el índice de confianza empresarial en Ecuador. *Revista Ekos Negocios Ecuador*, 22.

Roberto Hernandez, Carlos Fernandez, Pilar Baptista. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Salazar, F. (2011). *Estrategia*. Quito.

Servicio de Rentas Internas. (2013, Noviembre 14). *Servicio de Rentas Internas*. Retrieved Noviembre 14, 2013, from Servicio de Rentas Internas: www.sri.gob.ec

Superintendencia de Compañías. (n.d.). Retrieved from http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd_supercias/descargas/ss/LEY_DE_COMPANIAS.pdf

Vargas, D. V. (2010). *Revista Jurídica*. Retrieved 2013, from Revista Jurídica: http://www.revistajuridicaonline.com/index.php?option=com_content&task=view&id=147&Itemid=68