



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
COMERCIAL**

AUTOR: MÓNICA YANINA MACAS VALLE

**TEMA: ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE
RAMOS DE SEGUROS GENERALES EN LA COMPAÑÍA TOPSEG S.A.
ESPECIALIZADA EN EL RAMO DE FIANZAS EN EL ECUADOR**

DIRECTOR: ING. SALAZAR, RAÚL

CODIRECTOR: ECO. ERAZO, JUAN CARLOS

SANGOLQUÍ, MARZO, 2014

Certificado de tutoría

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE

INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO

Ing. Raúl Salazar y Eco. Juan Carlos Erazo

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “Estudio de factibilidad para la comercialización de ramos de seguros generales en la compañía TopSeg S.A. especializada en el ramo de Fianzas en el Ecuador”, realizado por Mónica Yanina Macas Valle, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de estudiantes de la Universidad de la Fuerzas Armadas – Espe.

Debido a la necesidad del estudio para generar una oportunidad de negocio como es la comercialización de ramos de seguros generales en la compañía TopSeg S.A. recomiendo su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Mónica Yanina Macas Valle, que lo entregue al Eco. Juan Carlos Erazo, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 24 de marzo de 2014

Ing. Raúl Salazar

DIRECTOR

Eco. Juan Carlos Erazo

CODIRECTOR

Declaración de responsabilidad

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE

INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

MÓNICA YANINA MACAS VALLE

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado *Estudio de factibilidad para la comercialización de ramos de seguros generales en la compañía TopSeg S.A. especializada en el ramo de Fianzas en el Ecuador*, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al terminar el párrafo 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.

Sangolquí, 24 de marzo de 2014

Mónica Yanina Macas Valle

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE

INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Mónica Yanina Macas Valle

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas – Espe la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Estudio de factibilidad para la comercialización de ramos de seguros generales en la compañía TopSeg S.A. especializada en el ramo de fianzas en el Ecuador”, cuyo contenido, ideas, criterios, son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 24 de marzo del 2014

Mónica Yanina Macas Valle

DEDICATORIA

El presente proyecto de tesis dedico principalmente a Dios que ha sido el ser supremo que guía mis pasos y ha fortalecido mi espíritu para cristalizar mis tan anhelados sueños.

A mis padres Héctor y Amadita, quienes han sido un pilar muy importante de apoyo incondicional en todo momento, de amor, de respeto, valores y un ejemplo a seguir.

A mis hijos queridos, que son la razón de mi vida y fuente de inspiración, quienes me impulsan para seguir creciendo profesionalmente y espiritualmente, al no darme por vencida sino a continuar con pasos firmes hacia un futuro de éxito.

A mi familia, por estar siempre a mi lado pendiente de mi bienestar, con sus consejos acertados, con su respaldo emocional y afectivo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por brindarme fortaleza y sabiduría, a mi Universidad de las Fuerzas Armadas Espe y a mis profesores por ser parte de mi formación profesional.

A mi director de tesis Ingeniero Raúl Salazar, por dedicar su tiempo y conocimientos para orientarme en el desarrollo de este proyecto de grado.

A mi codirector Eco. Juan Carlos Erazo por su apoyo permanente y guía apropiada en el transcurso de la carrera.

Al Lic. César Moya Bustillos por abrirme las puertas de su empresa de seguros TopSeg S.A. facilitándome la información necesaria y oportuna para desarrollar este proyecto de tesis.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1.....	i
GENERALIDADES.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2 OBJETIVOS DE LA TESIS	2
1.2.1 Objetivo general.....	2
1.2.2 Objetivos específicos	2
1.3 IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	2
1.3.1 Razón Social.....	2
1.3.2. Sector de la Industria que participa TopSeg S.A.	2
1.3.3 Portafolio de productos actuales en TopSeg S.A.	3
1.3.4 Clientes	3
1.3.5 Cobertura de mercado	3
1.3.6 Estructura orgánica.....	4
1.4 METODOLOGÍA	6
1.4.1 Métodos	6
1.4.2 Medición	6
1.4.3 Tipos de investigación	7
1.5. HIPÓTESIS	8
CAPÍTULO 2.....	9
MARCO TEÓRICO	9
2.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA DEL SEGURO.....	9
2.2 CARACTERIZACIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO	11
2.2.1 El Contrato de Seguro.....	11
2.2.2 Características del contrato de seguros.....	11

	vii
2.2.3 Elementos del seguro	11
2.2.4 Principios del Seguro	13
2.2.5 Técnicas de distribución del Riesgo.....	14
2.3 INTEGRANTES DEL SECTOR ASEGURADOR.....	14
2.4 CLASIFICACIÓN DE LOS SEGUROS.....	16
2.4.2 Ramos de Seguros Generales.....	17
2.4.3 Ramos de Fianzas	23
2.4.4 Ramos de Seguros Personales y los Seguros de Vida	25
2.5 LOS SEGUROS Y SU RELACIÓN CON OTRAS CIENCIAS.....	27
2.6 CRITERIOS GENERALES DE SOLVENCIA EN LAS	
ASEGURADORAS	29
2.6.1 Capital de las aseguradoras	29
2.6.2 Las Reservas Técnicas	30
 CAPÍTULO 3	
ANÁLISIS SITUACIONAL DE TOPSEG S.A.	
3.1 ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE	33
3.1.1 Escenario Económico.....	33
3.1.2 Escenario Socio-Cultural.....	42
3.1.3 Escenario Político.....	51
3.1.4 Escenario Legal	54
3.1.5 Escenario Tecnológico.....	55
3.1.6 Escenario Ecológico.....	57
3.1.7 Escenario de Seguridad Pública	60
3.1.8 Escenario Internacional	63

	viii
3.2 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE.....	65
3.2.1 Los clientes.....	66
3.2.2 Los Intermediarios.....	69
3.2.3 Los Proveedores.....	71
3.2.4 La Competencia.....	73
3.2.5 Organizaciones públicas y privadas que actúan en el microambiente para normar, controlar y apoyar.....	79
3.3 ANÁLISIS INTERNO	84
3.3.1 Componente organizativo.....	85
3.3.2 Componente Financiero.....	90
3.3.3 Componente de Procesos.....	98
3.3.4 Componente Tecnológico.....	106
3.3.5 Componente de Recursos humanos	108
3.4 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	112
3.4.1 Definición FODA	112
3.4.2 Matriz de análisis FODA.....	112
3.4.3 Análisis gráfico de evaluación interno y externo	118
3.4.4 Informe de diagnóstico.....	119
CAPÍTULO 4.....	122
ESTUDIO DE MERCADO	122
4.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO.....	122
4.2 TAMAÑO DEL MERCADO	122
4.3 TAMAÑO DE LA MUESTRA	123
4.3.1 Levantamiento de la información.....	124
4.3.2 Informe de la investigación.....	124

4.3.2.1 Nota Técnica	124
4.3.2.2 Cuadro general de resultados:	125
4.3.2.3 Cuadro general de resultados en gráficos.....	129
4.4 LA DEMANDA Y OFERTA EN EL MERCADO DE SEGUROS	146
4.4.1 La demanda	146
4.4.1.1 Análisis de la demanda.....	146
4.4.1.2 Proyección de la demanda.....	148
4.4.2 La oferta.....	149
4.4.2.1 Análisis de la oferta.....	151
4.4.3 Estimación del mercado objetivo de TopSeg S.A.....	153
CAPÍTULO 5.....	155
ESTUDIO TÉCNICO	155
5.1 DEFINICIÓN	155
5.2. OBJETIVO	155
5.3 UBICACIÓN DEL PROYECTO	155
5.3.1 Macro localización	155
5.3.2 Micro localización del proyecto	156
5.3.3 Ventajas y desventajas de la macro localización y micro localización	157
5.3.4 Conclusión.....	158
5.4 INGENIERÍA DEL PROYECTO	158
5.4.1 Tamaño del Proyecto	158
5.4.2 Objetivo de Ventas	158
5.4.3 Proceso productivo.....	164
5.4.4 Distribución de las instalaciones	172

	x
5.4.5 Estructura organizacional de TopSeg S.A.	174
5.4.6 Aspecto Legal	175
5.5 COSTOS DEL PROYECTO.....	176
5.5.1 Gastos administrativos.....	176
5.5.2 Gastos de Venta.....	177
5.5.3 Gastos Financieros	177
5.5.4 Inversión Inicial.....	177
5.5.4.1 Activos fijos e instalaciones	178
5.5.5. Punto de Equilibrio.....	178
CAPÍTULO 6.....	179
ESTUDIO FINANCIERO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO	180
6.1 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	180
6.1.1 Inversiones Fijas	180
6.1.2 Capital de trabajo.....	181
6.1.3 Fuentes de financiamiento.....	182
6.1.3.1 Forma de Financiamiento y tabla de amortización	182
6.1.4 Proyección de costos y gastos totales del proyecto.....	183
6.1.4.1 Gastos Administrativos y de Ventas proyectados.....	183
6.1.5 Ingresos del proyecto	184
6.2 EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	185
6.2.1 Estado de Resultados	186
6.2.2 Flujo de Caja	186
6.2.4 Flujo Neto del efectivo	188
6.2.5 Indicadores de Rentabilidad del proyecto	189

	xi
6.2.5.1 Tasa de descuento o costo promedio de capital	189
6.2.5.2 Valor Actual Neto	190
6.2.5.3 Tasa Interna de Retorno TIR	191
6.2.5.4 Período de recuperación de la Inversión	192
6.2.5.5 Relación Costo Beneficio.....	192
CAPÍTULO 7.....	193
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	193
BIBLIOGRAFÍA.....	196

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Producto Interno Bruto 2012-2013.....	34
Tabla 2 Primaje de Seguros en relación al PIB 2012-2013.....	34
Tabla 3 Inflación Ecuador 2012-2013	35
Tabla 4 Variación Inflación de Bienes y Servicios 2012-2013.....	36
Tabla 5 Variación Riesgo País 2012-2013	38
Tabla 6 Balanza Comercial 2012-2013	40
Tabla 7 Variación Precio del Petróleo 2012-2013	41
Tabla 8 Población económicamente activa 2012-2013.....	43
Tabla 9 PEA Urbana en condiciones de pobreza y condición de actividad.....	46
Tabla 10 Principales subsidios en el Ecuador 2013	47
Tabla 11 Subsidios adicionales en el Ecuador 2013	49
Tabla 12 Matriz resumen de oportunidades y amenazas del macro ambiente	65
Tabla 13 Comparativo de clientes de TopSeg S.A.	68
Tabla 14 Comparativo de Intermediarios de seguros de TopSeg S.A.	70
Tabla 15 Principales proveedores de TopSeg S.A.	72
Tabla 16 Participación de las aseguradoras en Ecuador por el volumen de primas..	74
Tabla 17 Comparativo de las principales compañías de seguros del Ecuador	76
Tabla 18 Compañías de Seguros que operan en el ramo de Fianzas.....	77
Tabla 19 Comparativo de Aseguradoras que comercializan Seguros de Fianzas en el Ecuador.....	78
Tabla 20 Organismos públicos y privados que se relacionan con actividades de seguros.....	83
Tabla 21 Matriz resumen oportunidades y amenazas del Microambiente	84
Tabla 22 Conformación del capital social de TopSeg S.A.....	87

Tabla 23 Equipo gerencial de TopSeg S.A.....	87
Tabla 24 Resumen de activos de TopSeg S.A.	91
Tabla 25 Resumen de pasivos de TopSeg S.A.	91
Tabla 26 Prima neta recibida corte agosto 2013.....	93
Tabla 27 Margen de solvencia.....	93
Tabla 28 Margen de solvencia por primas y por activos	94
Tabla 29 Indicadores financieros 2013.....	97
Tabla 30 Canales de distribución y comercialización de TopSeg S.A.	102
Tabla 31 Clasificación del personal por rangos de salario	111
Tabla 32 Matriz resumen fortalezas y debilidades del ambiente interno de TopSeg S.A.....	112
Tabla 33 Escala de calificación de Factores Externos.....	113
Tabla 34 Matriz de Evaluación Externa.....	114
Tabla 35 Escala de calificación de Factores.....	116
Tabla 36 Matriz de Evaluación Interna	117
Tabla 37 Cuadro General de resultados de las encuestas	126
Tabla 38 Comportamiento histórico de la demanda de seguros generales en el Ecuador 2004-2013 En miles de dólares.....	147
Tabla 39 Regresión Lineal en base al crecimiento histórico de primas de seguros en Ecuador (En miles de dólares).....	148
Tabla 40 Clasificación de las Aseguradorass	150
Tabla 41 concentración de los ramos de seguros 2013	151
Tabla 42 Tasa de crecimiento PEA.....	152
Tabla 43 Crecimiento de prima neta recibida de TopSeg S.A.	153
Tabla 44 Capacidad de operación para oferta de seguros TopSeg S.A.	153

Tabla 45 Matriz de Ventajas y desventajas de la Miro localización de.....	157
Tabla 46 Resumen de producción de primas Seguros Generales y Fianzas 2015- 2019 en TopSeg S.A.....	159
Tabla 47 Plan de Ventas para la comercialización de ramos generales TopSeg S.A. año 2015	159
Tabla 48 Plan de Ventas para la comercialización de ramos generales TopSeg S.A. año 2016	160
Tabla 49 Plan de Ventas para la comercialización de ramos generales TopSeg S.A. año 2017	161
Tabla 50 Plan de Ventas para la comercialización de ramos generales TopSeg S.A. año 2018	162
Tabla 51 Plan de Ventas para la comercialización de ramos generales TopSeg S.A. año 2019	163
Tabla 52 Gastos administrativos del proyecto	176
Tabla 53 Sueldo de nuevos trabajadores	177
Tabla 54 Gastos de venta del proyecto	177
Tabla 55 Inversión Inicial del proyecto.....	178
Tabla 56 Costos fijos totales.....	178
Tabla 57 Costos Variables totales	179
Tabla 58 Punto de Equilibrio proyectado	179
Tabla 59 Depreciación de activos fijos proyectados	181
Tabla 60 Capital de Trabajo.....	182
Tabla 61 Presupuesto de la inversión.....	182
Tabla 62 Amortización del préstamo bancario	183
Tabla 63 Gastos Financieros del proyecto	183

Tabla 64 Gastos Administrativos y de Ventas proyectados	184
Tabla 65 Resumen de ingresos por venta de seguros a nivel nacional	185
Tabla 66 Estado de Resultados proyectado TopSeg S.A.....	186
Tabla 67 Flujo de Caja Operacional.....	187
Tabla 68 Flujo de Efectivo del Inversionista.....	188
Tabla 69 Valor Actual Neto.....	190
Tabla 70 Período de recuperación de la Inversión	192

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Estructura Básica de TopSeg S.A.	4
Gráfico 2 Estructura Funcional de TopSeg S.A.	5
Gráfico 3 Estructura del Sector Asegurador.....	16
Gráfico 4 Patrimonio Técnico de las Aseguradoras	30
Gráfico 5 Análisis Situacional.....	32
Gráfico 6 Variación del PIB 2012-2013	34
Gráfico 7 Primaje de Seguros en relación al PIB 2012-2013	34
Gráfico 8 Inflación Ecuador 2012-2013.....	35
Gráfico 9 Variación Inflación 2012-2013 Bienes y Servicios.....	36
Gráfico 10 Riesgo país 2012-2012.....	38
Gráfico 11 Variación Balanza Comercial Total 2012-2013.....	40
Gráfico 12 Variación precio del petróleo 2012-2013.....	42
Gráfico 13 Ocupación Urbana en los sectores formal e informal 2012-2013	43
Gráfico 14 Actividad Económica del Ecuador por Región.....	44
Gráfico 15 Población económicamente activa por provincia en el Ecuador 2013	45
Gráfico 16 PEA Urbana en condiciones de pobreza y participación por condición de actividad	46
Gráfico 17 Plan de subsidios del Gobierno Nacional 2012-2013.....	48
Gráfico 18 Eliminación de Subsidios año 2014	49
Gráfico 19 Inversión per cápita desigual y no proporcional a la cobertura	50
Gráfico 20 Participación de las aseguradoras en el Ecuador	75
Gráfico 21 Organización de la Superintendencia de Bancos y Seguros.....	80
Gráfico 22 Procesos Internos de TopSeg S.A.....	98
Gráfico 23 Proceso de calificación y suscripción de Fianzas	99

Gráfico 24 Proceso de Siniestros	101
Gráfico 25 Distribución de la Inversión en TopSeg S.A.	103
Gráfico 26 Procesos de Recursos Humanos	103
Gráfico 27 Módulos del Sistema Operativo de TopSeg S.A.	104
Gráfico 28 Variables en el Proceso de Administración y Control Financiero	105
Gráfico 29 Variables en el proceso "Herramientas Directivas"	106
Gráfico 30 Subsistemas del Departamento de Recursos Humanos	110
Gráfico 31 Evaluación Interno-Externo	118
Gráfico 32 Cálculo del tamaño de una muestra.....	124
Gráfico 33 Actividad Económica de la empresa	129
Gráfico 34 Personería jurídica de la empresa.....	130
Gráfico 35 Sector de la empresa	131
Gráfico 36 Principales tipos de Seguros	132
Gráfico 37 Presupuesto anual para adquisición de seguros en la empresa	133
Gráfico 38 Plan de Seguros en la empresa	134
Gráfico 39 Motivos para contratación de seguros.....	135
Gráfico 40 Frecuencia de contratación de seguros en la empresa	136
Gráfico 41 Factores para seleccionar una aseguradora	137
Gráfico 42 Beneficios Adicionales al contratar un seguro	138
Gráfico 43 Formas de pago de un seguro	139
Gráfico 44 Medios de comunicación para dar a conocer a una aseguradora.....	140
Gráfico 45 Experiencia adquirida en la ocurrencia de un siniestro	141
Gráfico 46 Experiencia insatisfactoria en la ocurrencia de un siniestro.....	142
Gráfico 47 Conocimiento acerca de TopSeg S.A.	143

Gráfico 48 Modelo de regresión en la demanda de Seguros Generales en el Ecuador 2004-2013.....	147
Gráfico 49 Proyección de la demanda de seguros privados.....	149
Gráfico 50 Participación de mercado en la oferta de seguros.....	150
Gráfico 51 Crecimiento de la prima neta emitida Seguros generales 2013	152
Gráfico 52 Macro localización de la Compañía de Seguros TopSeg S.A.....	156
Gráfico 53 Micro localización de TopSeg S.A.....	156
Gráfico 54 Proceso de cotización de una póliza.....	165
Gráfico 55 Proceso de emisión de pólizas	166
Gráfico 56 Proceso de facturación	167
Gráfico 57 Proceso de Cobranza.....	168
Gráfico 58 Proceso de Siniestros.....	169
Gráfico 59 Proceso de renovaciones de pólizas.....	170
Gráfico 60 Proceso de comercialización de seguros	171
Gráfico 61 Plano actual de TopSeg S.A.....	172
Gráfico 62 Plano de TopSeg S.A. con los nuevos productos	173
Gráfico 63 Propuesta de Estructura Básica con nuevos productos.....	174

RESUMEN EJECUTIVO

En el Ecuador aún no existe una cultura de seguros como en los países más desarrollados en donde ven a los seguros como una inversión y no un gasto. Se debe considerar que las condiciones actuales del medio social y económico son importantes para reforzar la protección de los intereses particulares y comunes, siendo así que el seguro posee una característica dual, por una parte es comercial y por otra, es social. Es comercial ante el hecho de generar beneficios económicos a quienes se dedican a esta actividad y se trata de un aspecto social al estar encaminado a la protección de bienes y personas. Las utilidades presentadas ante el órgano de control Superintendencia de Bancos y Seguros, indican que son prominentes, lo que determina que es un mercado atractivo para los negocios. Este estudio de factibilidad permitirá conocer si la compañía de seguros TopSeg S.A. podrá incursionar en la comercialización de los ramos de seguros generales en el Ecuador, del cual de acuerdo a la investigación realizada en base al análisis situacional del macro ambiente y del micro ambiente de la empresa, del estudio técnico y del resultado obtenido de la evaluación financiera y económica, se determina que sí es factible ejecutar dicho proyecto.

PALABRAS CLAVE

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

SEGUROS

SEGUROS GENERALES

ASEGURADORAS

RIESGOS

SUMMARY

In Ecuador doesn't exist an Insurance culture yet like in the develop countries where the people thinks Insurance is an investment and not an expense. We must consider that the economy and social conditions lately in Ecuador are important to reinforce the protection for particulars and common goods, that's why Insurance have dual quality, it means in one hand is commercial and in the other hand is social. Is commercial because it creates economic benefits for the people who works for this business and is social because it works for the protection of goods and people in general. The utilities presented to the Insurance Superintendent Company which regulate the market determine it is an attractive business. Feasibility studies will let know that TopSeg Insurance Company, will work with Property and Casualty in Ecuador; according with the studies external, internal, technical studies and the financial evaluation, so we can make possible this project because the profitability justify the objectives. Finally the financial study determined that the investment is feasible financially. The project is accepted because the NPV is greater than zero; the IRR is greater than the opportunity cost.

KEY WORDS

FEASIBILITY STUDY

INSURANCE

GENERAL INSURANCE

INSURES

RISK

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

TopSeg S.A. es una compañía de Seguros especializada en los ramos de Fianzas tales como Buen uso del Anticipo, Cumplimiento del Contrato y buena calidad de los materiales, Seriedad de la Oferta y Garantías Aduaneras, que son instrumentos a través del cual el asegurador respalda a un contratista con el fin de que éste cumpla con las obligaciones contractualmente asumidas.

Considerando la necesidad de expandir la empresa con la comercialización de los ramos generales como son: vehículos, incendio, robo, rotura de maquinaria, accidentes personales y todo riesgo contratista en el mercado de seguros, se hace indispensable diseñar un estudio de factibilidad que demuestre si existe o no la viabilidad comercial, técnica administrativa y financiera que la Compañía TopSeg S.A. debería incursionar en los seguros generales en el Ecuador. Sin embargo, al constituirse en una aseguradora especializada únicamente en los ramos de Fianzas, no se encuentra lista para competir en el mercado asegurador al no contar con la experiencia en seguros generales, al no tener la organización, ni el recurso humano, ni los instrumentos gerenciales necesarios para incursionar en este mercado, lo cual limita a la operación de estos ramos, condicionando su rentabilidad y posicionamiento frente a los resultados económicos y financieros presentados por la competencia.

1.2 OBJETIVOS DE LA TESIS

1.2.1 Objetivo general

Desarrollar un estudio de factibilidad para comercializar los ramos de Seguros Generales en la Compañía TopSeg S.A. especializada en el ramo de Fianzas en el Ecuador.

1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar el análisis situacional de la compañía de seguros TopSeg S.A.
- Realizar el estudio de mercado a fin de conocer la capacidad adquisitiva de seguros privados.
- Determinar una estructura administrativa y organizacional para la comercialización de ramos generales.
- Realizar el estudio económico financiero.
- Determinar conclusiones y recomendaciones del proyecto que permitan orientar la aplicación del mismo

1.3 IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.3.1 Razón Social

TopSeg Compañía de Seguros y Reaseguros está constituida como una sociedad anónima en agosto del 2005.

1.3.2. Sector de la Industria que participa TopSeg S.A.

Las Aseguradoras pertenecen al sector terciario o de servicios, dentro del sistema financiero del Ecuador, en donde incluye las actividades necesarias para el funcionamiento de la economía con la producción de bienes intangibles.

1.3.3 Portafolio de productos actuales en TopSeg S.A.

- Seriedad de oferta.
- Fiel cumplimiento del contrato
- Ejecución de obra y buena calidad de los materiales.
- Buen uso del anticipo.
- Buen uso de carta de crédito
- Garantías aduaneras.

1.3.4 Clientes

Los clientes de TopSeg S.A. son las personas naturales y jurídicas en las diversas áreas productivas del país empresas que necesitan cubrir un riesgo y proteger su patrimonio, para lo cual pagan el valor de la prima correspondiente. TopSeg S.A. tiene alrededor de 6.000 clientes a nivel nacional dedicados a actividades industriales, comerciales y de prestación de servicios profesionales.

1.3.5 Cobertura de mercado

La compañía TopSeg S.A. tiene su matriz en la ciudad de Quito con cuatro sucursales en el país, expandiendo su servicio profesional en las ciudades de Loja, Portoviejo, Puyo, Ambato.

1.3.6 Estructura orgánica



Gráfico 1 Estructura Básica de TopSeg S.A.

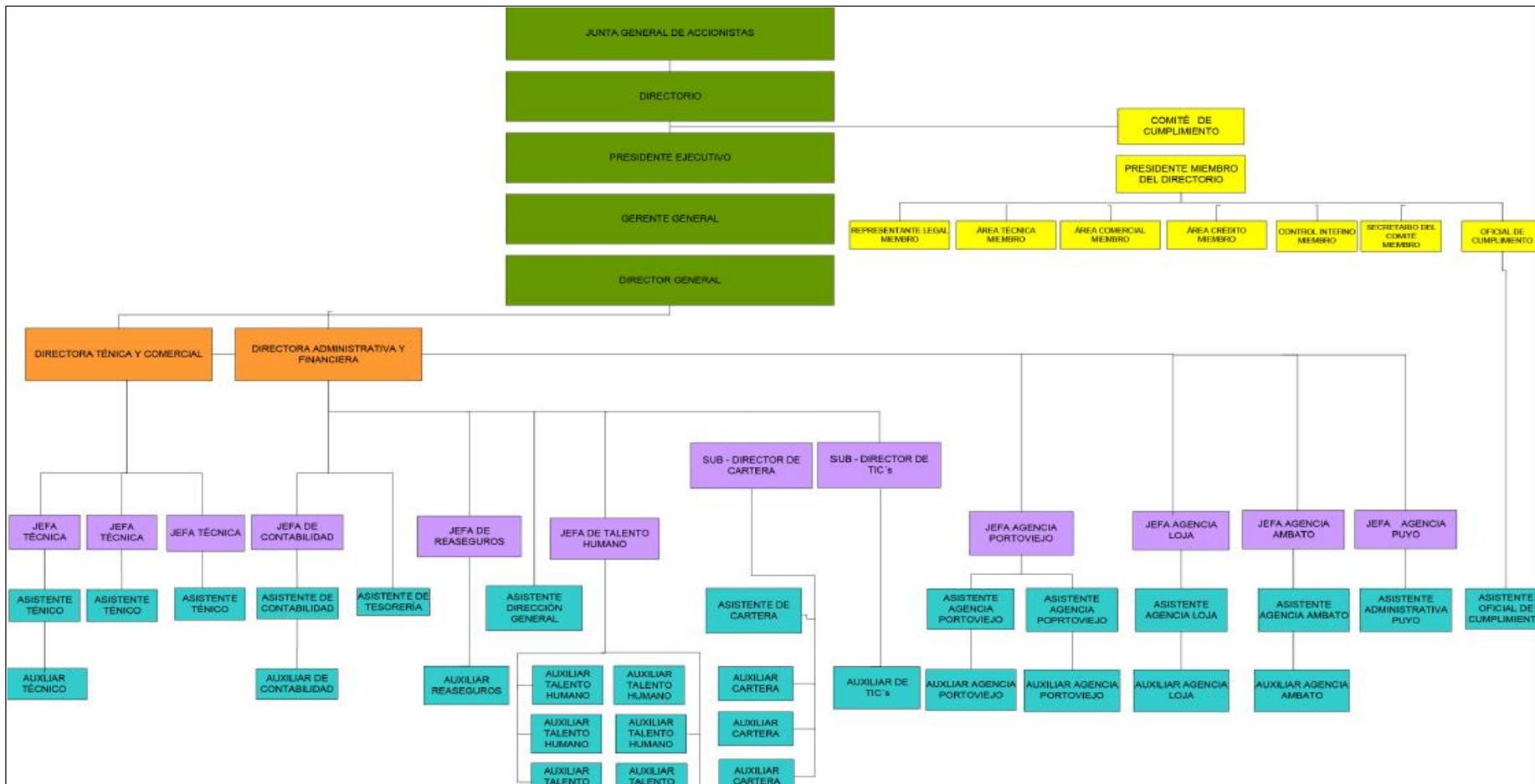


Gráfico 2 Estructura Funcional de TopSeg S.A.

1.4 METODOLOGÍA

Se trabajará con un diagnóstico situacional donde se realizará un estudio del macro ambiente y microambiente bajo los factores económicos, políticos, sociales, legales, competencia, clientes y proveedores.

Mediante un análisis FODA se puede conocer, direccionar y establecer correctamente las estrategias necesarias que permitan ser competitiva a la empresa. La investigación de mercado se fundamenta en los datos recopilados mediante recolección de información primaria y secundaria del poder adquisitivo del servicio de seguros. Identificar la oferta, la demanda y sobre todo la demanda insatisfecha.

1.4.1 Métodos

La presente investigación se fundamentará en la aplicación de métodos tanto teóricos como empíricos, tales como:

- **Método cuantitativo**

También llamado método tradicional se basa en la medición de las características de los fenómenos sociales que procede de un marco conceptual en relación al problema y las variables estudiadas de manera deductiva (Bernal, 2006).

- **Método inductivo-deductivo:**

Es un método de inferencia basado en la lógica concerniente al análisis de hechos particulares que parte de lo general a lo particular al ser deductivo e inductivo al sentido contrario que va de lo particular a lo general.

1.4.2 Medición

Se obtendrán datos numéricos a través de métodos estadísticos que respalden cualquier información presentada en el proyecto. Estudios explicativos: la determinación de causas, variables, condiciones y consecuencias de fenómenos y circunstancias. Las fuentes de información serán las primarias y secundarias con

datos y cifras obtenidas a través de terceros que conocen e incursionan en este mercado, análisis de publicaciones, encuesta, datos estadísticos existentes y revisión de reportes de mercado, revistas especializadas en seguros y acontecimientos del macro-ambiente para ser sometidas al análisis.

1.4.3 Tipos de investigación

Dentro de las principales técnicas de investigación se utilizarán las siguientes, de acuerdo al objetivo del estudio y de la hipótesis formulada.

- **Experimental**

Mediante la experimentación se podrá comprobar la factibilidad del proyecto y de sus objetivos, por medio del análisis al efecto producido por la acción de una o más variables independientes sobre una o más variables dependientes.

- **Observación Directa**

Mediante la observación podremos registrar los datos más importantes y sobresaliente para este estudio y así poder confrontar la teoría con la práctica es búsqueda de una verdad objetiva para la investigación.

- **Documental**

Se puede documentar la información más pertinente para formular y enunciar teorías objetivas que sustenten el estudio de factibilidad. Se analiza información escrita sobre el tema objeto de estudio (Bernal, 2006).

- **Técnica Estadística**

Mediante esta técnica se recogen datos que permitirán analizar e interpretarlos facilitando la resolución de la toma de decisiones y así poder explicar las condiciones regulares o irregulares que fueron objeto de estudio (Muñoz Giraldo, 2005).

1.5. HIPÓTESIS

La comercialización de seguros generales proporciona a las aseguradoras rentabilidad y posicionamiento en el mercado.

Las posibilidades que ofrece el mercado de seguros está en crecimiento por lo que hay nuevos clientes y mayor demanda de los existentes que facilitaría la introducción en el mercado.

Los seguros están teniendo la aceptación masiva y positiva en el mercado debido a los beneficios que ofrece.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA DEL SEGURO

El seguro es tan antiguo como la existencia misma de la civilización, ya que empezó con las actividades del comercio realizado a través del transporte de mercancías desde las edades Antigua y Media, atribuyendo a los Babilonios quienes efectuaban préstamos ordinarios con la garantía de productos que se conocían con el nombre de “Commanda de Islam”, por el cual los capitalistas anticipaban dinero o mercancías a comerciantes para ser negociados en otros mercados (Bueno, 2003).

En Egipto se realizaba la ayuda mutua entre los asociados, en donde se colaboraba con los gastos funerarios del socio. En Grecia, se estipula “La Ley de Rhodas” que señala normas acerca del comercio marítimo en que las pérdidas se repartían entre todos los propietarios de la mercancía transportada en el barco. En esta época se realizaba el denominado “Préstamo a la Gruesa” participando varios prestamistas para proteger un mismo cargamento. En Roma se constituyeron asociaciones militares denominadas “Ceollegia Militun” que indemnizaban a personas que viajaban y debían cambiar sus guarniciones, o en el caso de retiro o muerte (Bueno, 2003).

Desde el siglo XVI en adelante, surgieron personajes importantes como Blas Pascal famoso matemático en el año de 1634, quien crea el cálculo de probabilidades y a la teoría de los Grandes Números. Así mismo, en Inglaterra Edmund Halley elabora la primera tabla de mortalidad, técnicamente construida, válida para los cálculos del seguro de vida. Euler con sus 14 tratados sobre la teoría

de las probabilidades, los estudios de Newton y de otros muchos que permitieron el desarrollo técnico de las Compañías de Seguros.

En el siglo XX es cuando el seguro adquiere su verdadero desarrollo con la creación de las más fuertes empresas aseguradoras y reaseguradoras en el mundo con conceptos modernos y con regulación jurídica a través del control administrativo. Se introducen agencias aseguradoras Inglesas en varios mercados de Sudamérica y el Caribe.

En el Ecuador en el año 1.933 se faculta para que la Superintendencia de Bancos, sea el Organismo de Control y en este período se crean compañías nacionales, como “La Nacional Compañía de Seguros Generales”, fundada en el año 1940, desde entonces con el respaldo del Grupo Generali, como principales accionistas y reaseguradores, posteriormente en el año de 1943 la aseguradora “La Unión” y luego nace Seguros Sucre de la idea del inglés Harry Shephard con el respaldo técnico y financiero de Royal Insurance Company Limited de Inglaterra en el año 1944.

En 1966 se dictaron los decretos supremos N° 1320 y 1346, publicados en los Registros Oficiales N° 145 y 149 del 21 y 27 de octubre de 1966 respectivamente, los cuales fueron codificados por la Superintendencia de Bancos con Resolución N° 6709-S de 28 febrero de 1997, configurando la Ley General de Compañías de Seguros, la cual se mantuvo vigente por tres décadas, hasta ser sustituida en el año de 1998 por la Ley General de Seguros, la misma que permanece vigente hasta nuestros días, con reformas de carácter general y puntual, producto de la expedición de la Ley para la Transformación Económica del Ecuador, la Ley Reformatoria a la Ley para la Transformación Económica del Ecuador y la Ley de Seguridad Social (Larrea, 2010).

Bajo la teoría general del seguro se plantea la revisión de temas que expliquen sobre los contratos del seguro, sus elementos y otros aspectos relacionados, que según la Superintendencia de Bancos y Seguros lo manifiesta.

2.2 CARACTERIZACIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO

2.2.1 El Contrato de Seguro

Es un documento (póliza) por el cual el asegurador se obliga frente al asegurado, mediante el cobro de una prima a pagar una indemnización dentro de los límites pactados, si se produce el evento cubierto (siniestro). La póliza deberá constar por escrito, especificando los derechos y obligaciones de las partes, ya que en caso de controversia, será el único medio probatorio.

2.2.2 Características del contrato de seguros

Los contratos de seguros deben tener las siguientes características:

- **Aleatorio:** Ya que las partes ignoran en el momento de su conclusión si se verificará el siniestro.
- **Oneroso:** La prestación del asegurador que se concreta en su obligación de pagar una cantidad si se verifica el siniestro, relativa al pago de la prima.
- **De duración:** Ya que tiene un inicio y un fin.
- **Consensual:** La obligación del asegurador de entregar un documento probatorio al tomador del seguro.
- **De adhesión:** Ya que el asegurador predispone las condiciones generales.

2.2.3 Elementos del seguro

De acuerdo se estipula en la Ley General de Seguros, 2013 los elementos esenciales del contrato de seguro son:

- **El asegurador:** Es la persona jurídica que está autorizada expresamente por ley a prestar servicios como tal; es quien asume el riesgo y en virtud de ello se obliga a indemnizar al beneficiario del seguro por la generación de un evento incierto, a cambio de percibir una retribución llamada prima.
- **El solicitante:** Es el titular del interés asegurado, que está expuesto al riesgo.
- **El interés asegurable:** Es toda relación económica sobre un bien o una persona con riesgo de sufrir un daño.
- **El riesgo asegurable:** Es la probabilidad de que ocurra un siniestro, que cause una pérdida y debe tener las siguientes características:
 - ▶ Debe ser incierto o aleatorio, ya que se desconoce cuándo ocurrirá o si ocurrirá.
 - ▶ Posible, quiere decir ni imposible ni continuamente reiterado.
 - ▶ Concreto, que debe ser medible (cualitativo y cuantitativo).
 - ▶ Fortuito, ajeno a la voluntad del hombre.
 - ▶ Lícito, no contravenir leyes o reglas ni producir daños a terceros.
 - ▶ Contenido económico, ya que el riesgo ha de producir una necesidad económica.
 - ▶ El monto asegurado es el valor que el solicitante aplica a los bienes asegurados, siendo éste el límite máximo de indemnización que la aseguradora pagará.
- **La prima o precio del seguro**

Es el precio que paga el asegurado a la aseguradora por la protección que otorga. De acuerdo al artículo 25 de la ley General de Seguros, tanto los modelos de las pólizas, las tarifas de primas y notas técnicas, requerirán

autorización previa de la Superintendencia de Bancos y Seguros para ponerlas en vigor. Las tarifas de primas se sujetarán a los siguientes principios:

- ▶ Ser el resultado de la utilización de información estadística que cumpla exigencias de homogeneidad y representatividad; o,
- ▶ Ser el resultado del respaldo de reaseguradores de reconocida solvencia técnica y financiera.

En otras palabras, la prima del seguro debe estar en función del riesgo, es decir, en la medida que la probabilidad de ocurrencia es baja el costo debe ser bajo y en la medida que la probabilidad de ocurrencia es alta, el costo debe ser mayor.

2.2.4 Principios del Seguro

Son los fundamentos doctrinarios en que se basa la actividad aseguradora y son las normas que rigen las relaciones entre Asegurador y Asegurado (Bueno, 2003).

- **Principio de Buena Fe:** Se debe sustentar la validez del contrato de seguro, rigiéndose por actos de absoluta veracidad, evitando el dolo o mala intención.
- **Principio de Indemnización:** Trata de evitar un afán de lucro por parte del asegurado, garantizándole una protección que le libere de una pérdida o daño.
- **Principio de Interés Asegurable:** Hace que el seguro proteja el valor económico de un bien hasta una suma máxima de pérdida, sin exceder el valor real total del bien.
- **Principio de Subrogación:** Consecuencia del principio de indemnización, que faculta al asegurador (una vez que ha indemnizado una pérdida) a recuperar de terceras personas responsables, en caso de haberlas.

- **Principio de Contribución:** En caso de que una misma materia asegurada tuviera "otros seguros", la pérdida total debe ser compartida por los otros aseguradores en proporción a los capitales asegurados.

2.2.5 Técnicas de distribución del Riesgo

Entre las principales técnicas de distribución del riesgo se encuentran el Coaseguro y el Reaseguro, que se explican a continuación (Bueno, 2003).

- **El Coaseguro**

Hace referencia cuando varias entidades aseguradoras se unen para cubrir un determinado riesgo. En una operación de grandes riesgos en donde una de las aseguradoras hace de líder.

- **El Reaseguro**

Es una operación mediante la cual el asegurador cede al reasegurador la totalidad o una parte de los riesgos asumidos directamente por él. A fin de protegerse o reducir sus probables pérdidas.

2.3 INTEGRANTES DEL SECTOR ASEGURADOR

Según la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador 2013, los integrantes del mercado asegurador son los siguientes:

- **Las compañías aseguradoras**

Son empresas que realizan operaciones de seguros, en concordancia con lo dispuesto en la Ley General de Seguros cuyo objeto exclusivo es el negocio de asumir directa o indirectamente o aceptar y ceder riesgos en base a primas.

- **Las compañías reaseguradoras**

Son instrumentos contractuales al servicio de las aseguradoras, cuando éstas no están en capacidad de cubrir en su totalidad cuantías económicas elevadas de bienes sometidos a su cobertura. La aseguradora cede a la reaseguradora parte del riesgo.

- **Los intermediarios de reaseguros**

Son personas jurídicas, cuya única actividad es la de gestionar y colocar reaseguros y retrocesiones para una o varias empresas de seguros o compañías de reaseguros.

- **Los peritos de seguros**

Son inspectores de riesgos, personas naturales o jurídicas cuya actividad es la de examinar y calificar los riesgos en forma previa a la contratación del seguro y durante la vigencia del contrato. Así también, actúa como experto a nombre de una compañía de seguros, para examinar el origen del siniestro y determinar la cuantía de la pérdida.

- **Los asesores productores de seguros**

Los agentes de seguros: Personas naturales que a nombre de una o varias empresas de seguros se dedican a obtener contratos de seguros, se registran por el contrato mercantil de agenciamiento suscrito entre las partes.

Las agencias asesoras productoras de seguros: Personas jurídicas con organización cuya única actividad es la de gestionar y obtener contratos de seguros para una o varias empresas de seguros o de medicina prepagada autorizada a operar en el país.

A continuación se detalla gráficamente la estructura del sector asegurador.



Gráfico 3 Estructura del Sector Asegurador
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

2.4 CLASIFICACIÓN DE LOS SEGUROS

Los seguros se pueden clasificar de diversas formas, dependiendo de la función que el seguro este prestando. Los seguros se dividen en seguros sociales, según se hallen a cargo del Estado, y seguros privados, en su función de tutela o de la actividad aseguradora privada.

2.4.1 Tipos de Ramos de Seguros

Según el Diccionario Mapfre de Seguros, 2013, la clasificación de los riesgos en ramos es un instrumento fundamental para establecer la homogeneidad cualitativa de los mismos. Existen 38 ramos autorizados, los mismos que se pueden observar en el siguiente gráfico de clasificación:

POR SU NATURALEZA	POR REGULACION	RAMO	CODIGO	SEGURO
PERSONAS	VIDA	Vida	1	Vida individual
			2	Vida colectiva
DAÑOS	GENERALES	Asistencia médica	3	Asistencia médica
		Accidentes personales	4	Accidentes personales
		Incendio y líneas aliadas	5	Incendio y líneas aliadas
			41	Riesgos catastróficos
		Lucro cesante a consecuencia de incendio y líneas aliadas	6	Lucro cesante a consecuencia de incendio y líneas aliadas
			42	Lucro cesante a consecuencia de riesgos catastróficos
		Vehículos	7	Vehículos
		SOAT	44	SOAT
		Transporte	8	Transporte
		Marítimo	9	Marítimo
		Aviación	10	Aviación
		Robo	11	Robo
		Dinero y valores	12	Dinero y valores
		Agropecuario	13	Agropecuario
		Riesgos técnicos	14	Todo riesgo para contratistas
			15	Montaje de maquinaria
			16	Rotura de maquinaria
			17	Pérdida de beneficio por rotura de maquinaria
			18	Equipo y maquinaria de contratistas
			19	Obras civiles terminadas
			38	Todo riesgo petrolero
		20	Equipo electrónico	
			39	Otros riesgos técnicos
Responsabilidad civil	21	Responsabilidad civil		
Fidelidad	22	Fidelidad		
Fianzas	23	Seriedad de oferta		
		29	Fjecución de obra y buena calidad de materiales	
		31	Garantías aduaneras	
		33	Otras garantías	
Crédito		34	Crédito interno	
		35	Crédito a las exportaciones	
Bancos e instituciones financieras (BBB)		24	Bancos e instituciones financieras (BBB)	
Multiriesgo			Multiriesgo hogar	
		40	Multiriesgo industrial	
			Multiriesgo comercial	
Riesgos especiales		26	Riesgos especiales	

Gráfico 2.2 Clasificación de los ramos de seguros

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

2.4.2 Ramos de Seguros Generales

Los ramos generales son aquellos que dan cobertura a los riesgos de los bienes, patrimonio y fianzas, cuya finalidad es reparar la pérdida sufrida en el patrimonio del asegurado a causa de un siniestro.

- **Incendio y Líneas Aliadas**

Cubre la pérdida o daños materiales causados a los bienes asegurados por incendio y/o rayo, explosión, terremoto, temblor y/o erupción volcánica, motín y huelga, acto malicioso o vandalismo, daños por agua, colapso y cobertura extendida.

- **Robo**

Cubre robo y/o asalto incluido los daños por intento de robo, pérdidas, deterioro o destrucción de los objetos asegurados, cuando el daño haya sido causado por:

Robo con violencia- Apoderarse ilegalmente de la propiedad asegurada, por medios violentos o de fuerza y en tal forma que queden señales evidentes

Robo con amenaza: Robo mediante amenaza o intimidación a las personas.

-Hurto: Desaparición misteriosa.

- **Responsabilidad Civil**

Cubre daños a terceras personas en lo que el asegurado legalmente sea responsable por daños a bienes y personas. Es la obligación de indemnizar el perjuicio o la responsabilidad que se adquiere por el perjuicio que se ha causado a una persona natural o jurídica.

- **Fidelidad**

Cubre el perjuicio económico probado por cualquier acto doloso de uno o más implicados del asegurado. Ampara los actos fraudulentos tales como desfalco falsificación robo, ratería, desaparición fraudulenta cometidos por el empleado y que produzcan perjuicios económicos comprobables.

- **Vehículos**

Resarcir al asegurado el costo de los daños que se causen tanto a bienes de terceros, como la muerte o lesiones a terceras personas, y el costo por las pérdidas o daños que sufra el propio vehículo asegurado, con motivo de su circulación y uso.

- **Soat**

Este Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito ampara a las víctimas por accidentes de tránsito. Que sufran lesiones corporales, funcionales u orgánicas, o

falleciere a causa o como consecuencia de un accidente de tránsito e incluye muerte accidental, invalidez, gastos médicos, funerarios y de transporte.

- **Transporte**

Este seguro tiene por objeto amparar la pérdida o daño de los bienes o valores con ocasión de su transporte, ya sea por vía marítima, fluvial, terrestre o aérea.

- **Dinero y Valores**

Pérdida, daño o destrucción de dinero y valores ya sea por robo total o parcial o causas accidentales, mientras se hallen en tránsito por parte de cualesquiera de los empleados del asegurado o por cualesquier empresa transportadora de valores legalmente autorizada; o, mientras se encuentren dentro de los locales del asegurado depositados en caja de seguridad, cajas registradoras, gavetas, cajas o cajones de escritorios cerrados con llave y/o candados.

- **Responsabilidad Civil**

Este seguro garantiza al asegurado el pago de las indemnizaciones de que pueda resultar civilmente responsable por daños materiales, corporales y patrimoniales ocasionados a terceras personas.

- **Crédito Interno**

Ampara a los comerciantes contra el riesgo de no pago de los créditos que haya concedido a sus compradores por la venta, en el país de bienes y servicios, ocasionado por riesgos de naturaleza comercial u ordinaria como son la insolvencia de sus clientes o mora prolongada desde el vencimiento de la factura; y, riesgos de naturaleza política y extraordinaria.

- **Crédito a las Exportaciones**

Garantiza a los exportadores contra el riesgo de no pago de los créditos que haya concedido a sus compradores por la venta, fuera del país, de bienes y servicios, ocasionado por riesgos de naturaleza comercial u ordinaria como son la insolvencia de sus clientes o mora prolongada desde el vencimiento de la factura; y, riesgos de naturaleza política y extraordinaria.

- **Bancos e Instituciones Financieras - BBB Bankers Blanket Bond**

Este seguro especializado cubre entre otros, fidelidad, pérdidas del asegurado por razón de actos deshonestos o fraudulentos por parte de sus empleados y/o directores; locales, pérdidas o daños a los bienes del asegurado o de sus clientes mientras se encuentren dentro de los locales del banco; tránsito, pérdida de la propiedad que esté en tránsito en cualquier lugar con un mensajero propio; cheques, valores y otros falsificados, pérdida a raíz de la falsificación o adulteración de cheques, giros, valores, títulos o documentos similares y ciertos otros instrumentos de índole monetario.

- **Casco Marítimo**

Ampara la nave asegurada contra las pérdidas o daños que pueda sufrir en el ejercicio normal de sus operaciones u originado por causa accidentales externas, y la responsabilidad que pudiera surgir durante su uso particular.

- **Casco Aéreo**

Ampara los aviones asegurados contra accidente, pérdida o daño, con sus motores, instrumentos y equipos corrientes; opera desde el momento en que la nave empieza a moverse para emprender un viaje aéreo, hasta que termina su carrera por tierra y mientras se encuentra en el sueño. Cubre también a las personas transportadas, la responsabilidad hacia terceros, la carga transportada y ciertos daños causados al propio avión.

- **Multiriesgo**

Se establecen de acuerdo con los programas de cada compañía de seguros, para cubrir, en un solo contrato, ya sea los riesgos del hogar, industria o comercio.

- **Multiriesgo Hogar**

Tiene por objeto proporcionar una seguridad financiera al propietario o inquilino ante las consecuencias económicas que puedan derivarse de un daño que afecte a sus bienes o de las responsabilidades civiles que le puedan incumbir.

- **Multiriesgo Industrial**

Va dirigido fundamentalmente a sectores específicos y a establecimientos que presentan sumas aseguradas elevadas.

- **Multiriesgo Comercial**

Garantiza al asegurado la compensación de las pérdidas por perjuicios económicos derivados de los principales riesgos que afectan al sector del mercado al cual se dirige.

- **Seguro Agropecuario**

Seguro agrícola y ganadero es decir cubre los riesgos que afectan a los cultivos y a los animales; para ganado vacuno, equino, porcino, avícola; cubre muerte de ganado por enfermedades específicas, accidentes, sacrificios forzosos y robo. Además a especies bioacuáticas y seguro forestal.

2.4.2 Ramos Técnicos

Los ramos Técnicos también forman parte de los Seguros Generales según la clasificación por su regulación y son conocidos también como seguros de ingeniería que agrupan coberturas como averías de maquinarias, equipos electrónicos, riesgos de montaje y construcción, entre otros.

- **Equipo Electrónico**

Cubre los daños que puedan sufrir equipos electrónicos, tales como facsímiles, fotocopiadoras, centrales telefónicas, computadoras y similares.

- **Equipo y Maquinaria**

Ampara la maquinaria y equipo de construcción, mientras se encuentren dentro del sitio asegurado o área geográfica de trabajo, contra el riesgo de pérdida o daño físico proveniente de cualquier causa accidental externa.

- **Todo riesgo Contratista**

Cubre la construcción de toda clase de obras civiles tales como: edificios, túneles, puentes, represas, carreteras, etc. Proporciona amplia protección tanto contra daños sufridos por la obra, incluyendo el equipo de construcción del contratista y/o maquinaria de construcción, como contra reclamos de terceros por daños a sus bienes o a sus personas, cuando éstos ocurran como consecuencia de los trabajos de construcción mencionados.

- **Rotura de Maquinaria**

Cubre a la industria contra la pérdida en la maquinaria e instalaciones, causada por daños súbitos e imprevistos.

- **Todo riesgo Montaje**

Amparan los daños que sufran los bienes asegurados durante su montaje en el sitio donde se lleva a cabo la operación, siempre que los daños sucedan en forma accidental, súbita e imprevista.

- **Lucro Cesante Rotura de Maquinaria**

Constituye un seguro de daño físico directo del objeto asegurado. El daño material trae consigo una interrupción del negocio y la pérdida de utilidad.

- **Lucro Cesante a consecuencia de Incendio**

Cubre las pérdidas financieras por interrupción del negocio como consecuencia de la destrucción o del daño cubierto bajo el seguro de incendio y sus anexos, de edificios maquinarias e instalaciones y otros bienes.

- **Todo riesgo Petrolero**

Seguro altamente especializado y técnico. Cobertura de accidentes en fases de exploración, perforación y producción.

- **Obras civiles Terminadas**

Daños o pérdidas materiales sufridas en forma accidental, súbita e imprevista a los bienes asegurados, siempre que se encuentren terminados, entregados a sus propietarios o a sus representantes y en plena operación;

2.4.3 Ramos de Fianzas

Los ramos de Fianzas forman parte de los Seguros Generales, sin embargo tienen un tratamiento especial en cuanto a suscripción y manejo de estas pólizas al tratarse de un acuerdo suscrito entre tres partes, en el cual uno llamado afianzador (aseguradora) se compromete con otra parte denominada beneficiario o asegurado a responder por el incumplimiento de un tercero, llamado el principal, contratista o afianzado.

- **Buen Uso de Carta de Crédito**

Si la forma en la que se otorga el anticipo (importación de bienes declarados) es a través de la apertura de una Carta de Crédito esta respalda que el contratista cumplirá con las condiciones declaradas y estipuladas en la misma.

- **Seriedad de Oferta**

Garantiza la suscripción o firma del contrato, en las condiciones y montos establecidos en la propuesta presentada. Para el Sector Público, de acuerdo a lo que

establece la Ley de Contratación Pública, el valor asegurado corresponde al 2% del monto de la propuesta, mientras que para el Sector Privado lo estipulado en las bases del concurso.

- **Buen Uso de Anticipo**

Avaliza la correcta utilización de los recursos entregados por la entidad beneficiaria al contratista, en calidad de anticipo para la ejecución de los trabajos contratados. Esta póliza es emitida por el monto total recibido en calidad de anticipo.

- **Debida Ejecución de Obra y Buena calidad de materiales**

Garantiza las reparaciones o cambios de aquellas partes de la obra en la que se descubran defectos de construcción, mala calidad o incumplimiento de las especificaciones, imputables al contratista, generalmente utilizado en construcciones. Su valor asegurado corresponde al 5% del valor del contrato y en el sector privado no más de un 10%.

- **Fiel Cumplimiento del Contrato**

Esta fianza garantiza el cabal y oportuno cumplimiento de todas las obligaciones estipuladas en el contrato, en tiempo y calidad por el contratista. Para el sector público, conforme lo que establece la Ley de Contratación Pública, el valor asegurado corresponde al 5% del monto del contrato, mientras que para el sector privado máximo un 10%.

- **Garantía Aduanera**

Las garantías aduaneras son expedidas exclusivamente para la Corporación Aduanera Ecuatoriana en calidad de entidad beneficiaria. Son generalmente utilizadas para el pago de derechos arancelarios, cumplimiento de obligaciones y

habilitación de depósitos aduaneros o industriales, internaciones o exportaciones temporales, admisiones temporales con re-exportación en el mismo estado y por la falta de documentación para desaduanizar la mercadería.

- **Otras garantías**

Fianzas que no se encuentren cubiertas en las señaladas anteriormente; por ejemplo, garantía judicial, garantía legal, garantía de arrendamiento, entre otras.

2.4.4 Ramos de Seguros Personales y los Seguros de Vida

Los ramos de seguros personales es uno de los ramos más delicados en su manejo y administración, ya que están destinados a cubrir siniestros relacionados con quebrantos en la salud de sus asegurados. Los Seguros de Vida, son aquellos que cubren los riesgos de las personas que se garanticen dentro o al término de un plazo, un capital, o una renta periódica para el asegurado y sus beneficiarios. Así también, pagar un beneficio cuando muera la persona asegurada (Ley General de Seguros, 2013).

- **Vida**

Cubre la pérdida de la vida por cualquier causa (enfermedades y accidentes).

- **Asistencia Médica**

Cubre los gastos que le demanden el asegurado y/o familiares el tratamiento médico quirúrgico, causados por alguna enfermedad o accidente.

- **Accidentes Personales**

Cubre al asegurado contra muerte e incapacidad total y permanente y gastos médicos como consecuencia de un accidente corporal que pueda sufrir en el ejercicio de su ocupación, como en el desenvolvimiento de normales actividades fuera del trabajo. En esta sección de los ramos de Seguros Personales como son los

de asistencia médica, es necesario realizar una aclaración en cuanto a los seguros de salud privados por medio de una aseguradora y los de medicina prepagada.

2.4.4.1 Los Seguros de Salud Privados y la medicina prepagada

En un seguro de salud privado el usuario realiza un convenio con una compañía aseguradora, por medio del cual esta última se compromete a responder económicamente, dentro de ciertos parámetros preestablecidos y hasta por un valor acordado, por los gastos médicos del beneficiario contra la presentación de facturas. Este servicio, además de ofrecer ventajas a sus usuarios, debe generar utilidades a quienes lo ofrece, la diferencia entre lo que ingresa por primas versus lo que egresa por pago de siniestros y gastos operativos se traduce en la ganancia bruta.

En las compañías de Seguros de Salud en medicina prepagada, existe reposición del valor asegurado, lo que significa que en el caso de la existencia de un siniestro el asegurado podrá pagar un valor establecido (conocido como prima), el que le permitirá recuperar el monto inicial asegurado.

- **La medicina prepagada**

Es un servicio mediante el cual los usuarios (contratantes) pagan por anticipado sus gastos médicos, de manera que tienen cubierta una determinada eventualidad. En este sistema los servicios pueden ser abiertos, es decir, permitir una cobertura por parte de todos los prestadores autorizados por el Ministerio de Salud, o centralizados, cuando establecen lugares precisos de asistencia médica. El negocio en este esquema consiste en que el usuario entrega un determinado valor por el servicio contratado, con este monto la empresa de medicina prepagada contrata los servicios de los especialistas y la diferencia menos los costos administrativos constituyen la utilidad de las empresas. La aleatoriedad en las condiciones de salud de los clientes hace que el negocio funcione. La diferencia entre estos dos sistemas,

es que los seguros privados otorgados por una aseguradora solo se los concede a un grupo corporativo que puede ir desde 15 personas en adelante y en la medicina prepagada los entrega de manera individual. Adicional, las aseguradoras son empresas regidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros y las empresas de Medicina Prepagada es regida por la Superintendencia de Compañías.

2.5 LOS SEGUROS Y SU RELACIÓN CON OTRAS CIENCIAS

El seguro tiene relación con otras ciencias que se interrelacionan entre sí para poder desarrollar sus actividades y cumplirlas acertadamente. Por ejemplo, en un seguro de vida, se le puede asignar un valor matemático por riesgo, el mismo que se puede averiguar considerando y tabulando un gran número de casos similares: “El número de veces en que sucede este hecho, dividido por el número de casos investigados, convirtiéndose en el riesgo matemático de que ocurra el hecho en cualquier caso particular. Para todos los ramos del seguro, se admite como regla que hay una probabilidad teórica de que ocurra cualquier suceso que puede provocar pérdidas y que es posible expresarla matemáticamente.

Entre las ciencias y teorías relacionadas con los Seguros están : La Ley de los grandes números, el Cálculo de Probabilidades, la Ciencia Actuarial, la Economía, la Estadística, la Contabilidad, el Derecho entre otras.

- **La Ley de los Grandes Números**

El matemático francés Poisson, creó la “Ley de los Grandes Números”, que explica que cuanto mayor es el número de ejemplos considerados, más probable es que se repita el resultado obtenido en supuestos futuros. En donde los fenómenos eventuales que se producen al examinar continuamente un mismo acontecimiento, decrecen en su irregularidad hasta adquirir una constante, a medida

que aumenta el número de veces en que la observación es realizada. Determinando el grado de posibilidad de que se produzcan determinados acontecimientos.

- **El Cálculo de Probabilidades**

Se trata de métodos estadísticos que le permite establecer con relativa exactitud el grado de probabilidad de que se produzca determinado evento o llamado siniestro de entre un gran número de casos posibles, llamado riesgo. Por ejemplo la tabla de mortalidad, responde al cociente que resulta de dividir el número de casos favorables entre la suma de todos los casos posibles.

- **Ciencia Actuarial**

Estudia los principios básicos y estructurales de la actividad aseguradora, en los aspectos técnicos, financieros, matemáticos y estadísticos en orden a lograr un equilibrio de los resultados (Bueno, 2013).

- **Economía**

En el desarrollo de la actividad de los seguros debe existir un interés asegurable económico a través del espacio y del tiempo.

- **Estadística**

El estudio de las Estadísticas es muy importante en los Seguros ya que la probabilidad matemática es la base para los tipos y cálculos de primas así también otros factores como gastos administrativos, comisiones a agentes, rentabilidad de las inversiones, siniestralidad entre otros. Se analiza la posibilidad y promedio de ocurrencia en un gran número de casos dispersos y semejantes.

- **Contabilidad**

Se procesa y registra todos los datos financieros y económicos relacionados con la actividad aseguradora para que pueda prestar la información financiera y permita tomar las decisiones más adecuadas para la compañía.

- **Derecho**

Durante el proceso del giro de este negocio debe existir vigilancia en las condiciones de la póliza y contratos firmados entre la Aseguradora y el Asegurado, conforme lo estipulado en el contrato de seguros.

2.6 CRITERIOS GENERALES DE SOLVENCIA EN LAS ASEGURADORAS

La situación de las aseguradoras y reaseguradoras, de acuerdo con la normativa legal y reglamentaria expuesta en la Ley General de Seguros, expresa que deben mantener el patrimonio mínimo, así mismo las reservas técnicas debidamente invertidas, el capital pagado y reserva legal en títulos de valores.

2.6.1 Capital de las aseguradoras

De acuerdo al artículo 22 de la Ley General de Seguros, señala que las empresas de seguros podrán producir en primas netas recibidas durante el año, hasta seis veces su patrimonio. Así como, no puede ser menor a la sexta parte del total de sus activos.

El capital mínimo de garantía está basado en el supuesto de que las reservas técnicas sean suficientes para hacer frente a las pérdidas esperadas. De tal manera que las pérdidas extraordinarias sean cubiertas con recursos de capital. Se tiene que comparar contra el patrimonio técnico y secundario de la aseguradora conforme se demuestra a continuación.

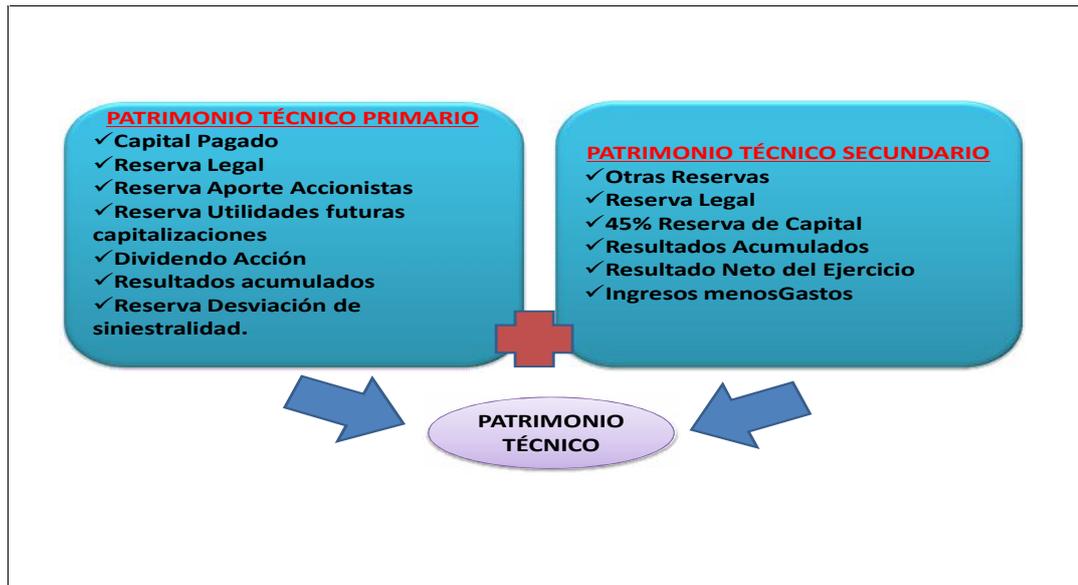


Gráfico 4 Patrimonio Técnico de las Aseguradoras
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

2.6.2 Las Reservas Técnicas

Las reservas técnicas son de gran importancia dentro de la actividad aseguradora, porque les permite evaluar su capacidad para afrontar sus obligaciones originadas en sus contratos. Conforme al Art. 21 de la Ley General de Seguros, las aseguradoras y reaseguradoras deberán constituir mensualmente las siguientes reservas técnicas.

- Reservas de riesgos en curso
- Reservas matemáticas
- Reservas para obligaciones pendientes
- Reservas para desviación de siniestralidad y eventos catastróficos.
- Las Reservas de Riesgos en curso se establecen como un valor a deducir del monto de la prima neta retenida para proteger la porción del riesgo correspondiente a la prima no devengada. La prima neta retenida es la prima bruta deducidas las anulaciones y las cancelaciones de reaseguros cedidos.

- Las Reservas Matemáticas es la diferencia entre el valor actual de los pagos futuros a cargo de la aseguradora y el valor actual de las primas futuras a pagar por el asegurado.
- Las Reservas para obligaciones pendientes, es el monto probable o real que debe constituir la aseguradora por siniestros ocurridos, denunciados o no.
- Las Reservas para desviación de siniestralidad y eventos catastróficos, es el monto constituido en exceso de las reservas de primas o de siniestros por las desviaciones detectadas respecto de éstas, para cubrir siniestros futuros y actuales respectivamente y encontrar la estabilidad técnica de cada ramo de seguro.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS SITUACIONAL DE TOPSEG S.A.

El análisis situacional de una organización “es el proceso que estudia el entorno del mercado y las posibilidades comerciales de la empresa (Orozco, 1999).

Se considera los factores internos y externos que influyen en la manera cómo se proyecta la empresa en su entorno. Dentro del análisis externo se hace mención a las oportunidades y amenazas del mercado; y el ambiente interno en referencia a las fortalezas y debilidades de la empresa. El análisis del ambiente externo tiene por finalidad estudiar las características del mercado cambiante, las cuales son de índole no controlable. El ambiente interno tiene como objeto exponer las características de la empresa que son controlables, aspectos que permitirán optimizar las fortalezas y controlar las debilidades.



Gráfico 5 Análisis Situacional

Fuente: Orientaciones curso taller de grado Espe, Ing. Raúl Salazar

3.1 ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE

La actividad aseguradora es parte del desarrollo de un país que tiene características específicas en la prestación de servicios acontecidos por la existencia de riesgos económicos que afectan a las personas y su patrimonio, consecuentemente a la sociedad y expuestos a los cambios ocurridos en el entorno económico, político, legal, social y cultural, ecológico, demográfico, tecnológico e internacional. Estos escenarios del macro ambiente, son fuerzas que rodean la empresa sobre las cuales no se tiene control. A continuación se revisará los principales escenarios del macro ambiente.

3.1.1 Escenario Económico

Una entidad aseguradora es ante todo una empresa y no puede concebirse como algo aislado, sino que está inmersa en el entorno económico general, recibiendo primas y aportando cobertura ante posibles riesgos a prácticamente todos los sectores de la economía. En este escenario se analizarán las variables económicas que tienen incidencia con la empresa y en la economía del país. A continuación los factores más destacados.

- **Producto Interno Bruto**

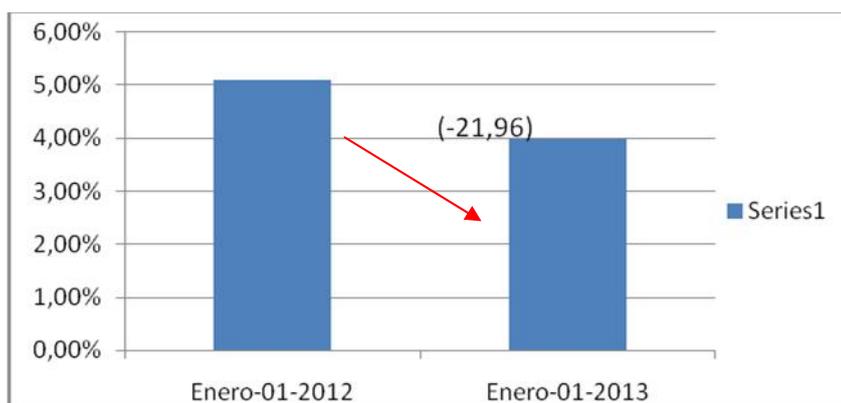
El PIB o producto Interno Bruto, es el valor de mercado de bienes y servicios finales producidos en una economía durante un período determinado. Producto se refiere a valor agregado; interno se refiere a que es la producción dentro de las fronteras de una economía; y bruto se refiere a que no se contabilizan la variación de inventarios ni las depreciaciones o apreciaciones de capital (Parkin, 2006).

Los pronósticos del PIB ayudan a calcular la severidad de una recesión y tomar decisiones importantes sobre la expansión de un negocio.

Tabla 1 Producto Interno Bruto 2012-2013

FECHA	VALOR	VARIACIÓN	
		ABSOLUTA	VARIACION EN PORCENTAJE
Enero-01-2013	3,98%	(-1,12)	-21,96%
Enero-01-2012	5,10%		

Fuente: Banco Central del Ecuador

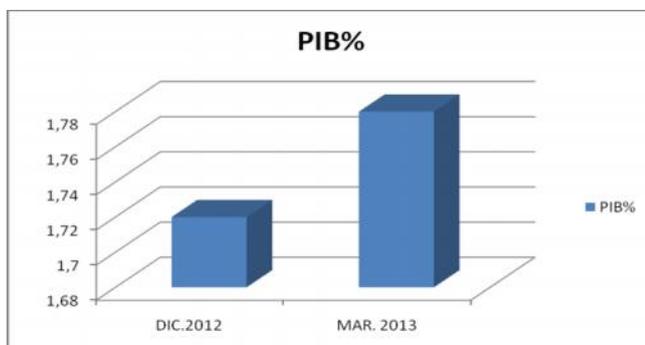
**Gráfico 6 Variación del PIB 2012-2013**

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2013

**Tabla 2 Primaje de Seguros en relación al PIB 2012-2013
En miles de dólares**

AL	PRIMA NETA	PIB	PIB%
DIC.2012	1485000	86166235	1,72
MAR. 2013	1535141	86166235	1,78

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

**Gráfico 7 Primaje de Seguros en relación al PIB 2012-2013**

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

La productividad del sistema de seguros se mide como consecuencia de relacionar la prima neta pagada frente al PIB. A pesar que la disminución del PIB en el 2013 corresponde a -1,12% que constituye una amenaza de alto impacto; se puede observar que la tendencia de la prima neta sigue la tendencia del PIB e inclusive representa un porcentaje mayor, y en este caso es una oportunidad para las aseguradoras de bajo impacto.

- **La Inflación**

La inflación es un proceso en el cual el nivel general de precios aumenta y el dinero pierde su valor (Parkin, 2006). La inflación es medida a través del índice de Precios al Consumidor (IPCU) en referencia de la canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores. Según información del Banco Central del Ecuador, en el Ecuador la inflación en los últimos dos años ha ido decreciendo hasta llegar al 2.04% en octubre de 2013.

Tabla 3 Inflación Ecuador 2012-2013

FECHA	VALOR	VARIACIÓN	
		ABSOLUTA	%
Octubre-31-2012	4,94%		
Octubre-31-2013	2,04%	2,90	-58,70%

Fuente: Banco Central del Ecuador



Gráfico 8 Inflación Ecuador 2012-2013

Fuente: Banco Central del Ecuador

En el siguiente gráfico se observa que la inflación del rubro de "servicios" se ubicó por sobre la serie que representa a los bienes en septiembre tanto del 2012 como el 2013, en donde las actividades de seguros se incluyen dentro de este grupo de servicios.

Tabla 4 Variación Inflación de Bienes y Servicios 2012-2013

FECHA	SEPT.2012	SEPT.2013	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN %
BIENES	1,08	0,44	0,64	-59%
SERVICIOS	1,19	0,76	0,43	-36,13%

Fuente: www.bce.fin.c

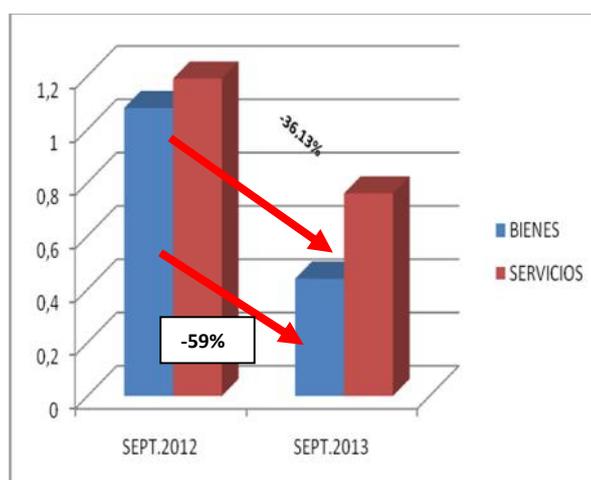


Gráfico 9 Variación Inflación 2012-2013 Bienes y Servicios

Fuente: Banco Central del Ecuador

Es importante analizar desde el punto de vista de las compañías de seguros, que la inflación es uno de los principales problemas en la gestión de riesgo, dado que afecta a los rendimientos de la inversión, las valoraciones de los activos y a los futuros pasivos del seguro. La inflación, definida como inflación del IPC (Índice de precios al Consumo) general, es distinta al costo de los siniestros, que se ve afectado por factores adicionales, denominados incrementos del costo social. Estos incrementos del costo social que son adicionales a los costos de inflación, incluyen

los efectos del aumento de pleitos judiciales, el incremento del gasto para tratamiento médico y otros costos que surgen con las nuevas tecnologías y el cambio de las costumbres sociales. Otro elemento que contribuye a incrementar los costos de siniestros en las aseguradoras es la frecuencia de ocurrencia. De tal manera, que es importante distinguir entre la inflación general y la inflación de siniestros. Al citar un ejemplo en general, a los siniestros del seguro de automóviles no sólo les afecta la inflación general, sino también los salarios de los mecánicos que reparan los vehículos, los costos sanitarios de las personas heridas en accidentes de tránsito, los costos de pleitos judiciales. Siendo la ecuación convencional para la inflación: “inflación de siniestros es igual a = inflación del IPC + inflación social”. Sin embargo, una ecuación más acertada sería: Valoración en las “severidad de los siniestros” = inflación del IPC + incremento de los costos sociales”.

En términos generales, este parámetro macroeconómico tiene gran influencia en el poder adquisitivo de los ecuatorianos. Al observar que la inflación en el último período (2012 al 2013) ha decrecido, lo permite que el poder de compra sea estable ya que al disminuir el índice inflacionario, las empresas o personas pueden realizar nuevas adquisiciones y no se preocupan en buscar otras prioridades para ajustar el presupuesto establecido, lo cual constituye una oportunidad de medio impacto para las aseguradoras.

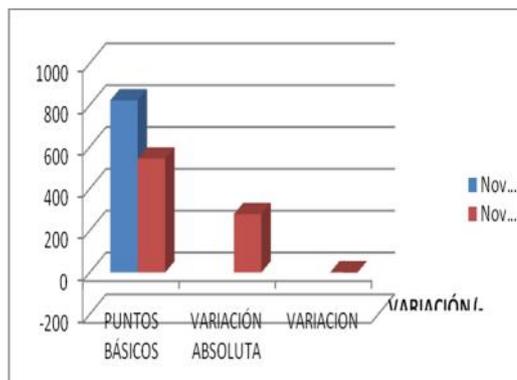
- **Riesgo País**

Este índice es muy importante dentro de la economía, se trata de un índice que permite medir el grado de riesgo que tiene un país para las inversiones extranjeras. Mientras más alto sea este indicador menos credibilidad tiene el Estado para endeudarse. Se puede comparar como en la central de riesgos en el caso de las personas mal pagadoras dentro de un sistema bancario.

Tabla 5 Variación Riesgo País 2012-2013

FECHA	PUNTOS BÁSICOS	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACION %
Noviembre-2012	823		
Noviembre-2013	544	279	-34%

Fuente: Banco Central del Ecuador

**Gráfico 10 Riesgo país 2012-2012**

Fuente: Banco Central del Ecuador

La gestión del Riesgo País tiene una particular relevancia en la economía del desarrollo y en la política de cooperación debido a que puede alterar tanto el comportamiento de la inversión internacional como la política de los gobiernos de los países receptores. Al decrecer el porcentaje del índice, la confianza en el país tiende a aumentar porque se considera que tiene más capacidad de pago para sus deudas, que implica una oportunidad para las aseguradoras de medio impacto.

En el ámbito asegurador, uno de los componentes clave es el perfil de negocio de una aseguradora que mide el riesgo inherente de sus operaciones que puede afectar los retornos sostenibles derivados de dichas operaciones. Por lo que la evaluación de riesgo de esta industria por país los relaciona con los sistemas económicos, financieros, políticos y legales y los riesgos que implican para una evaluación con empresas extranjeras, como es en este caso con empresas reaseguradoras, en el

sentido de que existen compañías aseguradoras nacionales que requieren del respaldo de compañías reaseguradoras del exterior para cubrir cabalmente los riesgos asumidos.

- **Balanza Comercial**

Es parte de la Balanza de Pagos en donde se registran las importaciones y exportaciones de un país durante un período. El saldo de la misma es la diferencia entre exportaciones e importaciones. Cuando está en déficit significa que se importa más de lo que se exporta, esto es, que el importador no tiene un resultado positivo de su economía porque gasta más de lo que produce. Y cuando está en superávit significa que exporta más de lo que importa, en este caso se gana más de lo que gasta.

En nuestro país, conforme la importancia de las exportaciones petroleras en la economía, es necesario separar la balanza comercial en petrolera y no petrolera, con el objeto de tener una idea del desenvolvimiento de las transacciones netas con el exterior de los sectores no petroleros de la economía.

La balanza comercial petrolera mide el saldo neto de las exportaciones de petróleo y derivados del petróleo del país al resto del mundo menos las importaciones de derivados de petróleo desde el resto del mundo en un período determinado. La balanza comercial no petrolera mide el saldo neto de las exportaciones de bienes, distintos del petróleo, del país al resto del mundo menos sus importaciones de bienes, distintas de los derivados de petróleo, desde el resto del mundo en un período determinado.

Tabla 6 Balanza Comercial 2012-2013
Toneladas métricas en miles y valor USD FOB en millones

	ene- sept.2012		ene- sept.2013		Variación 2013- 2012	
	Valor TM	USD FOB	Valor TM	USD FOB	Valor TM %	USD FOB %
EXPORTAC. TOTALES	21258	18163,5	21.755	18630	2,3	2,6
Petroleras	108700	10777,5	109944	10708,3	1,1	-0,6
No petroleras	6145	7386,1	6431	7922,2	4,7	7,3
IMPORTAC. TOTALES	10594	18050	11990	19451,4	13,2	7,8
Bienes de consumo	851	3684,7	728	3686,9	-14,5	0,1
Materias primas	5471	5463,7	6349	6000	16,1	9,8
Bienes de capital	421	4920,2	433	5162,6	3	4,9
Combustibles/lubricantes	3848	3944,4	4474	4521,1	16,3	14,6
Diversos	3,4	32,4	5	47	47,9	45,1
BALANZA COMERCIAL- TOTAL		113,5		-820,9		-823
Bal. Comercial Petrolera		6833,1		6187,2		-9,5
Bal. Comerc/No Petrolera		-6719,5		-7008,1		-4,3

Fuente: www.bce.fin.ec

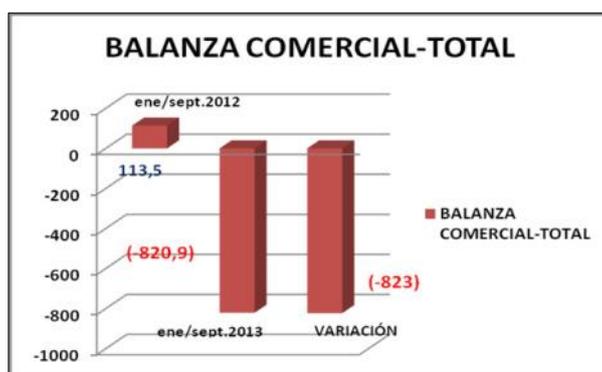


Gráfico 11 Variación Balanza Comercial Total 2012-2013

Fuente: www.bce.fin.ec

Según información del Banco Central del Ecuador, el período enero – septiembre de 2013, cierra con una Balanza Comercial deficitaria de USD -820.9 millones, resultado que representó un -823% frente al saldo comercial obtenido en el mismo período del año 2012, que fue superavitario en USD 113.5 millones.

El déficit que mantiene el Ecuador, provoca un desequilibrio comercial convirtiéndose en una alerta de fragilidad de la economía nacional, que representa una amenaza de bajo impacto en las actividades de seguro al ser parte de la Balanza Comercial bajo la Balanza de Servicios; estas actividades corresponden a una parte pequeña del equilibrio del sector exterior. Los mercados nacionales de seguros y reaseguros acuden a los mercados exteriores como resultado de las cesiones de primas netas al exterior por sus contratos para cubrir riesgos asegurados,

- **Ingresos petroleros**

Este rubro de la producción ecuatoriana genera alrededor del 45% de ingresos al Gobierno, lo cual representa un riesgo cuando el precio del mismo tiende a la baja. Sin embargo, en este último período ha representado el mayor ingreso que han tenido en los últimos gobiernos.

Tabla 7 Variación Precio del Petróleo 2012-2013

FECHA	PUNTOS BÁSICOS	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACION %
Diciembre 2012	98,56		
Diciembre-2013	99,55	0,99	1,00%

Fuente: Banco Central del Ecuador

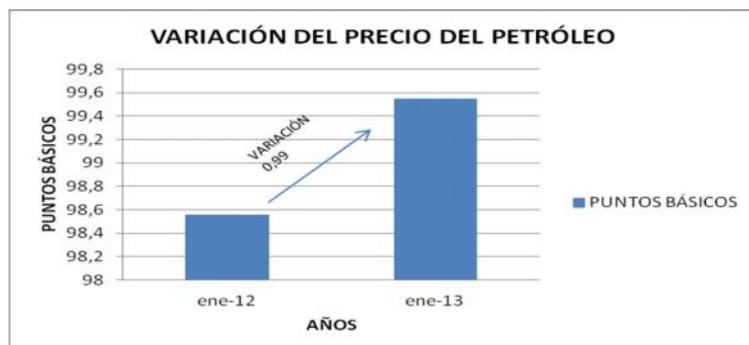


Gráfico 12 Variación precio del petróleo 2012-2013

Fuente: Banco Central del Ecuador

Se puede apreciar el alza del precio del petróleo que a diciembre del 2012 estaba en 98,66 dólares americanos el barril, y representaba un incremento del 0,89 centavos con respecto al precio promedio del año 2013, que no representa un valor significativo representa un aumento en los ingresos para el Estado y la economía nacional sin embargo, este rubro representa una amenaza de impacto bajo para la empresa, debido a que la economía del país se ve afectada por la incertidumbre para los inversionistas.

3.1.2 Escenario Socio-Cultural

Son los factores relativos a los aspectos y modelos culturales, creencias y actitudes que se desarrollan en un entorno social que influyen en el comportamiento individual y social de una población específica traducida en un estilo de vida y sus relaciones con los demás.

Dentro de las variables socioculturales se analizarán la población económicamente activa – PEA, la concentración de la actividad económica del Ecuador por Región, la pobreza por ingresos, los subsidios y la salud.

- **La población económicamente activa – PEA**

Es un término que describe, dentro de cierto universo de población delimitada, al grupo de personas que son capaces de trabajar, esto es, las que trabajan y las desempleadas que buscan trabajo. Esto excluye a la población de pensionados y jubilados, a las ama de casa, estudiantes y rentistas y menores de edad (Enemdu, 2013).

De acuerdo al siguiente gráfico se realiza un comparativo entre marzo 2012 y marzo 2013, en donde se observa que el porcentaje de ocupados en el sector formal aumentó de 40.8% a 42.3%, y el porcentaje de ocupados en el sector informal disminuyó en 1.8 puntos porcentuales para ubicarse en 47.3% (Banco Central del Ecuador, 2013).

Tabla 8 Población económicamente activa 2012-2013

PEA	2012	2013	VARIACION	VARIACION %
FORMAL	40,8	42,3	1,5	3,67%
INFORMAL	49,1	47,3	1,8	3,66%

Fuente: ENEMDU

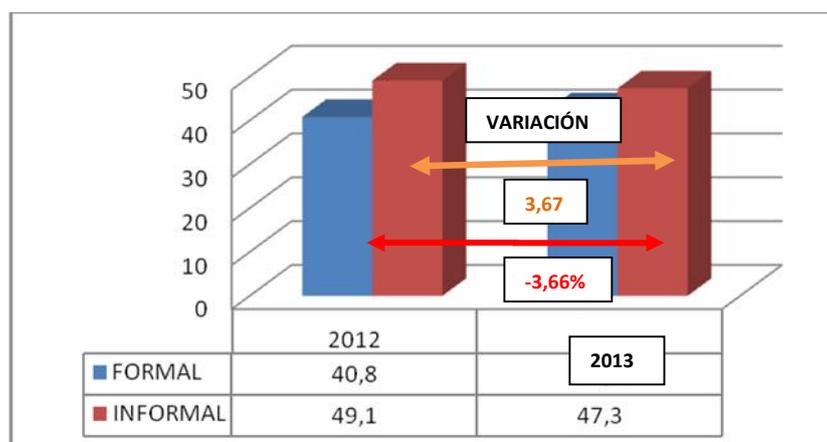


Gráfico 13 Ocupación Urbana en los sectores formal e informal 2012-2013

Fuente: ENEMDU

A medida que crece la población económicamente activa crece la oportunidad de comercialización de seguros, al existir mayores ingresos en la población lo que genera estabilidad económica en ellos, consecuentemente mayor inversión en sus activos y éstos requieren de ser asegurados para protegerlos, lo cual constituye una oportunidad de nivel de impacto medio.

- **Concentración de la actividad económica del Ecuador por Región**

Con la información de esta variable ayuda a la segmentación de mercado e identificar a los posibles clientes, es decir, al grupo objetivo al cual será orientado todo el esfuerzo y dedicación para satisfacer sus necesidades. Como se puede observar en el siguiente gráfico el mayor porcentaje de la población económicamente activa se encuentra concentrada en la región sierra con el 53%, siguiéndole la región costa con el 42,29%.

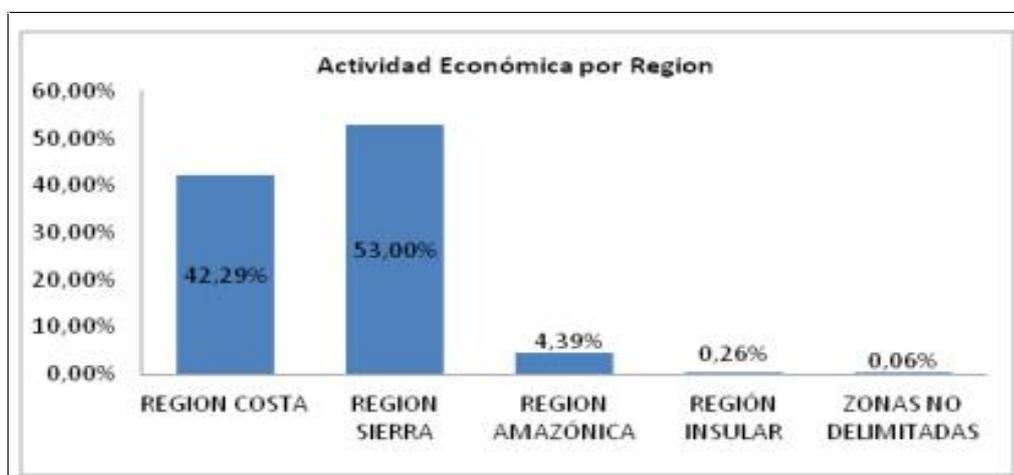


Gráfico 14 Actividad Económica del Ecuador por Región

Fuente: INEC, Censo Nacional Económico 2010.

La concentración geográfica que existe en el sector asegurador debe ir creciendo y expandirse a nuevas ciudades y provincias del país para así obtener mayores crecimientos.

El gráfico que se detalla a continuación, describe la población económicamente activa, los desempleados y la tasa de desempleo por provincia en nuestro país.

PEA			Desempleados			Tasa de desempleo		
Ranking	Provincia	Número de personas	Ranking	Provincia	Número de personas	Ranking	Provincia	Tasa
1	Guayas	1.829.940	1	Guayas	108.729	1	Guayas	5,82
2	Pichincha	1.323.388	2	Pichincha	49.902	2	Esmeraldas	4,54
3	Manabí	634.581	3	Manabí	19.961	3	Los Ríos	4,27
4	Azuay	385.094	4	Los Ríos	15.204	4	Imbabura	3,82
5	Los Ríos	355.238	5	Azuay	13.403	5	Pichincha	3,66
6	Tungurahua	328.699	6	El Oro	9.636	6	Azuay	3,48
7	El Oro	315.775	7	Esmeraldas	9.120	7	Cañar	3,18
8	Chimborazo	264.366	8	Loja	8.096	8	Manabí	3,14
9	Loja	259.682	9	Imbabura	7.678	9	Loja	3,12
10	Cotopaxi	244.395	10	Tungurahua	7.553	10	El Oro	3,01
11	Imbabura	200.072	11	Chimborazo	4.682	11	Carchi	2,41
12	Esmeraldas	199.474	12	Cañar	4.248	12	Tungurahua	2,27
13	Cañar	133.423	13	Cotopaxi	3.908	13	Bolívar	2,05
14	Bolívar	106.060	14	Bolívar	2.185	14	Chimborazo	1,77
15	Carchi	79.775	15	Carchi	1.940	15	Cotopaxi	1,59

Gráfico 15 Población económicamente activa por provincia en el Ecuador 2013

Fuente: INEC, Censo Nacional Económico 2010.

La concentración de una actividad económica de la población tiene un impacto alto en los seguros, ya que para llevar a cabo la dinámica propia del comercio es necesario la prevención y la cobertura de bienes ante cualquier evento fortuito que se genere en el desarrollo de sus actividades comunes, abriendo campo a la colocación de seguros en sus empresas. Siendo una oportunidad de medio impacto para abarcar los principales mercados productivos concentrados en la región sierra y en la región costa.

- **Pobreza por ingresos**

Es una variable que se utiliza para llevar a cabo estudios socio-económicos acerca de las desigualdades latentes por áreas, regiones, condiciones educativas, etc. y el comportamiento en sí del ingreso. La pobreza puede ser entendida como un

nivel de bienestar que no ha sido alcanzado por un individuo. Una persona es considerada en situación de pobreza cuando su ingreso está por debajo del monto mínimo necesario que le permite satisfacer sus necesidades primordiales. La línea de pobreza se encuentra formulada a partir del valor monetario de una canasta de bienes y servicios básicos.

Según información obtenida del Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC, en junio de 2013, la pobreza de la PEA urbana (9.93%) estuvo conformada mayoritariamente por los subocupados (8.2%), seguido por los desocupados (0.8%), los ocupados plenos (0.7%) y finalmente los ocupados no clasificados (0.2%), de acuerdo se grafica a continuación:

Tabla 9 PEA Urbana en condiciones de pobreza y condición de actividad

	Ocupados	Desempleo	Ocupados	Sub- ocupados	Total	Variación %
	No clasificados		Plenos			
jun.2012	0,12%	1,10%	1,00%	8,10%	10,42%	
jun.2013	0,20%	0,80%	0,70%	8,20%	9,93%	-4,70%

Fuente: www.ecuadorencifras.gob.ec

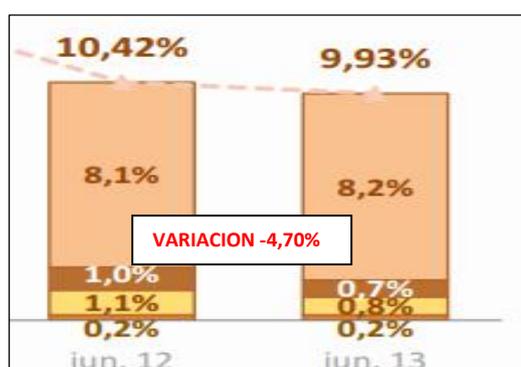


Gráfico 16 PEA Urbana en condiciones de pobreza y participación por condición de actividad

Fuente: www.ecuadorencifras.gob.ec

La pobreza por ingreso a nivel urbano tiene una tendencia decreciente, lo que indica que va disminuyendo con el transcurso del tiempo y pasa del 10,42% en junio del 2012 a 9,93% en junio del 2013 con una reducción de 0,49% puntos porcentuales en un año, que implica una variación de -4,7% constituyendo una oportunidad de bajo impacto para los consumidores al dar valor a su dinero y tener la capacidad adquisitiva para comprar un seguro que le ayudará a no desequilibrar su economía familiar.

- **Los subsidios**

El subsidio es un apoyo económico o en especie que otorga un Gobierno para compensar recursos que una persona y grupos de personas dejan de recibir por diversas razones, los mismos que deben cumplir el papel de proteger a sectores desposeídos sin que afecte a la economía del país. A continuación un detalle de los principales subsidios en el Ecuador:

Tabla 10 Principales subsidios en el Ecuador 2013

Subsidio combustible - EP Petroecuador	-Diesel Importado, GLP Nacional - GLP Importado, Diesel Importado -Nafta Importada, Jet Fuel Importado
Subsidio de Seguridad Social	-IESS -ISSFA -ISSPOL
Ministerio de Inclusión Social y Económica	-Bono de Desarrollo Humano
Ministerio de Electricidad y Energía Renovable	-Subsidio Eléctrico -Bono de la Vivienda
Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda	-Subsidio BEDE
Banco del Estado	-Subsidios Agrícolas
Unidad Nacional de Abastecimiento	-Subsidios SENAMI
Secretaría Nacional del Migrante	Subsidio para discapacitados Joaquín Gallegos Lara
Vicepresidencia de la República	

Fuente: Ministerio de Finanzas

De acuerdo a información obtenida del Ministerio de Finanzas, este año en el Ecuador el Gobierno Nacional entregó aproximadamente USD 6 603,7 millones para solventar los subsidios.

A continuación un gráfico de la evolución del Plan de Subsidios del Gobierno Nacional en los años 2012 al 2013.

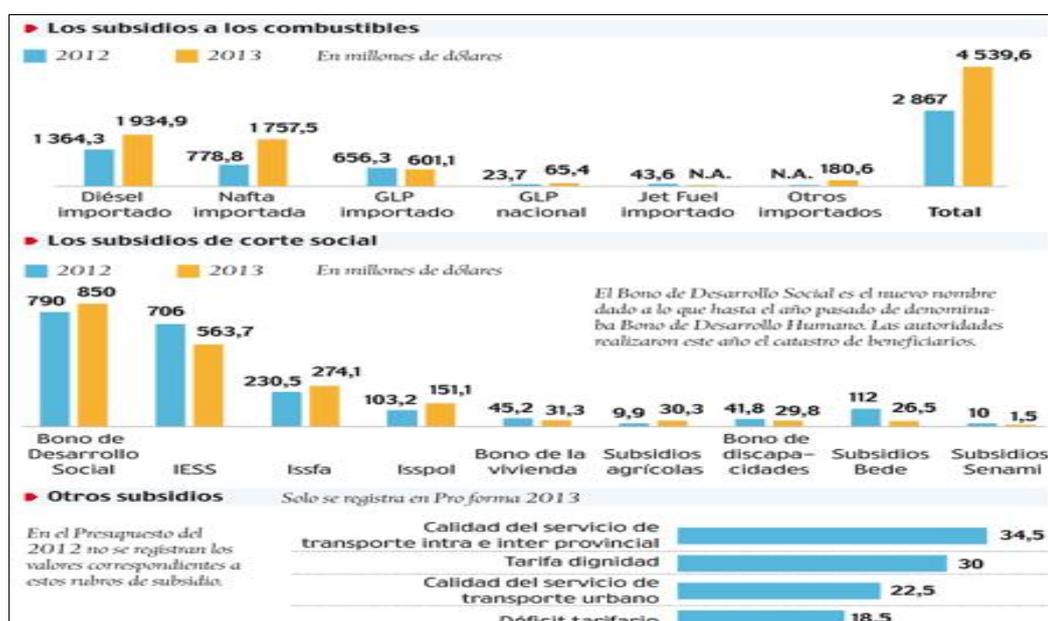


Gráfico 17 Plan de subsidios del Gobierno Nacional 2012-2013

Fuente: www.finanzas.gob.ec

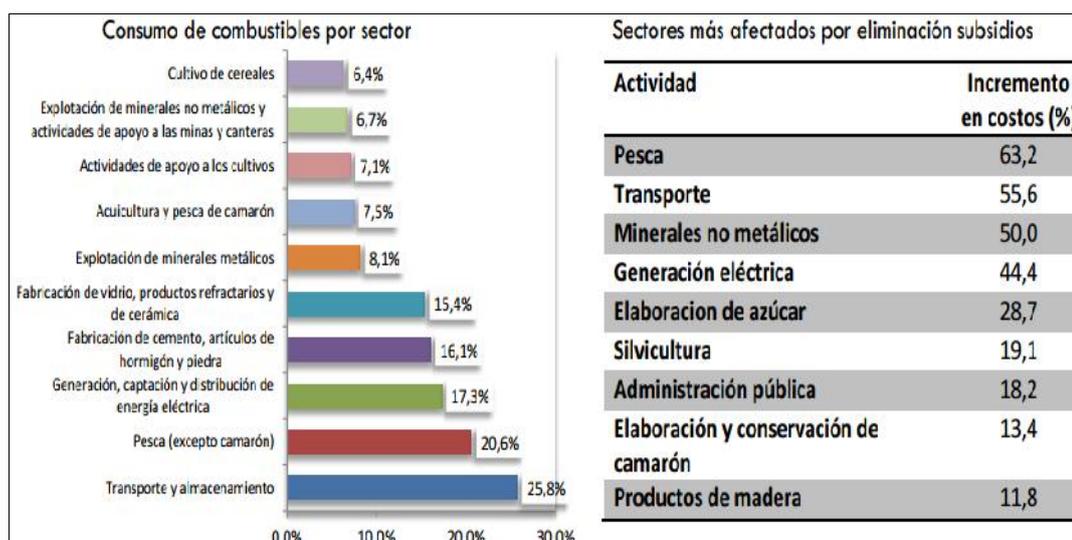
Adicionalmente, en los últimos siete años los subsidios en el Ecuador se han incrementado, así mismo los beneficiarios en los diferentes campos, siendo los detallados a continuación:

Tabla 11 Subsidios adicionales en el Ecuador 2013

#	SUBSIDIO	#	SUBSIDIO
1	Subsidio al crédito productivo 5-5-5	14	Subsidio equipo caminero a los municipios
2	Programa Manuela Espejo para discapacitados	15	Subsidio por maternidad
3	Subsidio a uniformes (Hilando al Desarrollo).	16	Subsidio al transporte
4	Textos escolares gratuitos	17	Plan Renova y Chatarrización
5	Subsidio a la matrícula escolar	18	Subsidio al crédito productivo
6	Plan retorno al migrante	19	Entrega de urea, semillas e insumos agrícolas
7	Seguro agrícola (Estado cubre el 60% de la póliza)	20	Programa Aliméntate Ecuador
8	Subsidio seguridad social al agricultor	21	Inversión en el sector eléctrico de fuentes alternas
9	Para cubrir las pensiones jubilares	22	Plan refrigeradora nueva
10	Plan pie derecho, para impedir bocio y otros problemas intelectuales	23	Programa SENESCYT para estudios de postgrados en el exterior
11	Becas abanderados del pabellón nacional, programa SENESCYT	24	Subsidios a menores en los centros de desarrollo infantil público
12	Bono Joaquín Gallegos Lara para las personas que cuidan a gente con discapacidad	25	Facilidades para adquirir maquinaria o materia prima al costo de la producción para panificadores artesanales
13	Subsidio al aporte voluntario de 25 dólares en las escuelas públicas		

Fuente: Ministerio de Finanzas

En el año 2014 se eliminarán algunos subsidios como se grafica a continuación:

**Gráfico 18 Eliminación de Subsidios año 2014**

Fuente: www.bce.fin.ec

Los subsidios al ser utilizados por los gobiernos para mantener los precios por debajo del mercado libre les ayudan a los ciudadanos a mantener una mejor economía al asumir ciertos costos de producción. Particularmente en el caso del sector agrícola, con el denominado “subsidio a la prima del seguro agrícola”, orientado a los pequeños y medianos agricultores para obtener un crédito y sembrar

sus cultivos, las entidades financieras les exigen una póliza de seguro y es cuando el gobierno interviene subsidiando el 60% de la prima y el agricultor pagará el 40% restante, lo que representa ingresos para la Aseguradora y para el Gobierno el cumplir con su finalidad social de apoyar la productividad del agricultor. Esto representa una oportunidad de medio impacto para el mercado de seguros.

- **La salud**

Algunos la definen como un estado de bienestar físico y espiritual que permite a los seres humanos desarrollar al máximo su potencial. Bajo el contexto sociológico, está configurado por el estudio de la sociedad como un todo integrado, en donde se entenderá la salud de los individuos como un estado en el que puedan funcionar eficazmente para desarrollar su rol social (Talavera Valverde, 2012).

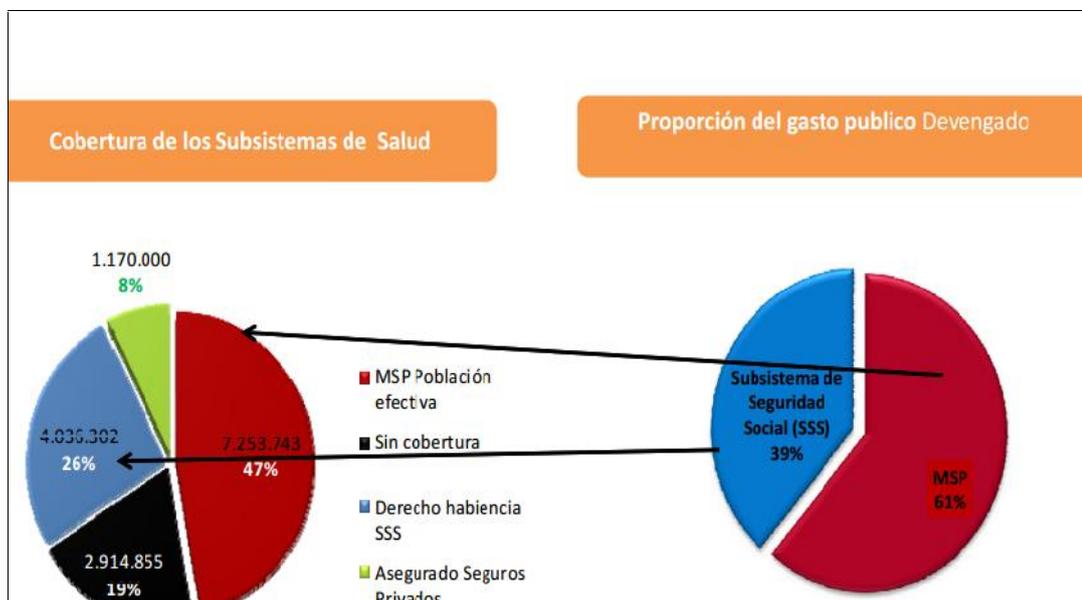


Gráfico 19 Inversión per cápita desigual y no proporcional a la cobertura

Fuente: www.minsa.gob.ec

En el gráfico No.19, se demuestra la inversión per cápita y no proporcional a la cobertura de la salud tanto en el sector público como privado en el Ecuador, en donde se aprecia que existe un 19% sin cobertura de salud.

El riesgo de tener una enfermedad grave que produzca efectos catastróficos en las finanzas de una familia, ha dado como lugar el surgimiento de los seguros médicos. Aunque el Estado procura que todos tengan este derecho a través del seguro social, no satisface en su totalidad a los usuarios. El carácter complementario que tiene el seguro privado con respecto a la seguridad social permite analizar si las coberturas de los seguros sociales cumplen una finalidad social (Política social) al no ser así, los usuarios optan por planes de seguros privados que ofrecen mejores coberturas y el servicio es más ágil, lo que constituye una oportunidad de alto impacto.

3.1.3 Escenario Político

El ambiente político se compone por un conjunto de leyes, instituciones gubernamentales, partidos políticos, campañas electorales, la administración pública y los movimientos sociales de interés público que influyen en la toma de decisiones que afectan a las empresas y a la sociedad en general.

La imponente imagen presidencial no solo se debe al liderazgo que ejerce Rafael Correa, al tener la capacidad de gestión, comunicación y de disputa en el campo político, así como por los resultados en la realización de obra pública, sino por la identidad de gobernabilidad, producto del marketing y de la concentración de poder adquirida con la aprobación de leyes, cambiando la institucionalidad del país. No obstante, esto ha provocado una sociedad atemorizada, poco crítica y obediente (Mantilla Baca, 2013).

Además, existe un manejo irresponsable en la política económica por parte del Gobierno Central que podría dejar al país en una difícil situación que a su vez puede poner en riesgo a la dolarización, esto a consecuencia de actos desmedidos como la renuncia a la Ley de Promoción de Preferencias Arancelarias andinas y Erradicación de Drogas ATPDEA y control anti lavado sobre estas operaciones según el último informe del Grupo de acción financiera GAFI son algunos de los motivos que perturban y preocupan a los empresarios del país. Por otra parte, aunque exista mayor apertura a diferentes sectores que puedan dar apoyo a la productividad social, lo cual implica generación de empleo y participación conjunta con el gobierno en sus diferentes proyectos sociales, es considerable la incertidumbre política que puede generar un alto riesgo país y las inversiones extranjeras no ingresan al territorio ecuatoriano.

En el ámbito asegurador, en julio del 2012 se estableció la resolución JB 2011 1973, emitida por la Junta Bancaria en donde obliga a las instituciones financieras, a sus directivos y accionistas principales a vender sus acciones o participaciones que mantienen en Casas de Valores, Administradoras de Fondos, Fideicomisos y Compañías de Seguros. Entre las principales instituciones que vendieron estas empresas fueron el Banco de Guayaquil, que poseía las aseguradoras Río Guayas y Colari, la Administradora de Fondos BG S.A. y Multivalores; el Banco del Pacífico vendió a Seguros Sucre S.A. Fidupacífico, Adpacífic, y Valpacífico; y, Banco Pichincha, vendió 5 entidades bajo su mismo nombre. De esta forma a la ya conocida fusión de Ace Seguros con Río Guayas (Banco de Guayaquil), en el segundo semestre de 2012 se produjeron las ventas de Seguros Porvenir (Banco Territorial) a Asseveratio Holding L.P. de Nueva Zelanda; Produseguros (PRODUBANCO) a Seguros Equinoccial; Seguros del Pichincha (Banco

Pichincha) a Seguros Colmena de Colombia; y, Seguros Cervantes (Banco Internacional) a Seguros Liberty de Estados Unidos. Estos cambios han generado que varíe el mapa del sector no solo en participación de mercado sino también en número de integrantes que descendió de 44 a 40 instituciones. Así como, podría generar la creación de fondos de alto riesgo para los ahorristas y la concentración de instrumentos destinados al ahorro y la inversión solo en Bancos. También se advierte que al dejar de lado la opción de inversión a través de las Casas de Valores, los clientes tendrán menos opciones de participar en el Mercado de Valores lo que lo debilitará. Y por último, esta resolución afectará al patrimonio de las entidades aseguradoras, casas de valores, administradoras de fondos ya que sus paquetes accionarios deberán ser vendidos. Esa normativa se refuerza con el proyecto de Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder del Mercado. Esta incluye un capítulo relacionado con las reformas a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

Otro factor en este sector se refiere a la política de aseguramiento de los bienes patrimoniales del sector público ha sido enfocada al manejo directo de la aseguradora estatal Seguros Sucre S.A. para que la misma capte y emita pólizas de seguros de las empresas públicas. Se estima que este sector genera alrededor del 30% del primaje, que representa aproximadamente 200 millones de dólares divididos en los mega-riesgos como es el caso de las pólizas de flotas de automóviles y de seguros médicos, lo cual se convierte en una amenaza de alto impacto para las actividades de seguros del sector privado.

3.1.4 Escenario Legal

Se refiere al análisis de las principales leyes y normas que rigen tanto a la sociedad como a las organizaciones públicas y privadas en el país. Así mismo las autoridades y organismos de regulación y control.

El marco legal y constitucional del actual Gobierno, representa una “Revolución Ciudadana”, que es un proyecto impulsado por una coalición de movimientos políticos y sociales cuyos principios se basan en 5 ejes primordiales: Revolución constitucional, Revolución por La Lucha contra la Corrupción, Revolución Económica, Revolución en políticas Sociales, y la Revolución al Rescate de la dignidad, soberanía y búsqueda de la integración latinoamericana (Programa Mundial de Alimentos, 2013).

Bajo este contexto, el gobierno ha creado nuevas leyes que pretenden regular y cambiar todos los escenarios políticos, económicos y sociales del país, entre las más destacadas que han sido motivo de polémica está la nueva Ley Orgánica de Comunicación, la Ley Orgánica Reformatoria del Código Orgánico de la Función Judicial, la Ley Orgánica Reformatoria a la Ley de Minería a la Ley reformatoria para la Equidad Tributaria en el Ecuador y a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, todas ellas apegadas a un cambio que conlleve aun buen vivir.

En el caso del mercado de seguros el organismo técnico y regulador es la Superintendencia de Bancos y Seguros, que tiene como principales objetivos la vigilancia y control de las instituciones financieras del país, el seguro privado y de seguridad social, para que realicen sus actividades bajo las leyes establecidas.

Al existir leyes y normativas se constituye en una oportunidad para los actores de un mercado al estar apegados al cumplimiento de las mismas, lo cual genera confianza y seriedad al negociar entre las partes lo que constituye una oportunidad

de alto impacto para las actividades de seguros. Sin embargo, el cambio de las normativas de gestión y supervisión de riesgos incrementaría los costos de ajuste en el mercado asegurador, lo cual representa una amenaza de medio impacto.

3.1.5 Escenario Tecnológico

Son factores externos que afectan la parte interna de una empresa. La tecnología cumple un importante papel en las organizaciones, ya que gracias a ella presenta herramientas de información muy útiles para el desenvolvimiento en las diferentes actividades en el giro del negocio, así como el manejo de la comunicación y automatización de procesos. Provocando una profunda transformación del sistema productivo de las empresas. Existen algunas herramientas muy útiles que permiten a la empresa ir de la mano con la tecnología e innovación empresarial como las que se detallan a continuación:

- **Tecnologías de la información y comunicación**

Son un conjunto de servicios, redes, software y dispositivos cuyo fin es mejorar la calidad de vida de las personas dentro de un entorno, integrados a un sistema de información interconectado y complementario. Las TIC están encargadas del diseño, desarrollo, fomento, mantenimiento y administración de la información por medio de sistemas informáticos como computadoras, redes de telecomunicaciones, telemática, los teléfonos celulares, la televisión, la radio, los periódicos digitales, faxes, dispositivos portátiles, el internet entre otros. Con la implantación de las TIC, las empresas se están dando a conocer a un mercado con varios miles de millones de potenciales clientes, lo que puede permitirles obtener grandes beneficios con una inversión relativamente baja.

- **El Comercio Electrónico**

El comercio electrónico y la comunicación inalámbrica, son también parte de la tecnología con la que muchas empresas suelen ofrecer sus productos y/o servicios, ya que esto les permite reducir sus costos de manera significativa, así como el número potencial de clientes de la red es muy grande. Esta herramienta permite a las empresas obtener grandes oportunidades de crecimiento, al poder contar con la gran ventaja de que sus productos y/o servicios estarán a la vista de sus clientes durante todos los días del año.

- **El internet y la web**

El internet es una herramienta de gran utilidad en las empresas, ya que por este medio publican información, describen sus productos y servicios y tienen una mejor relación con sus clientes. Una página de internet puede tener varios beneficios para la empresa que sirve de publicidad ya que es como un anuncio permanente, promueve la comunicación con los clientes y sus proveedores, permitiéndole aumentar el número de clientes y el volumen de ventas. Los principales instrumentos del internet son el correo electrónico y las páginas web. El primero sirve como forma de comunicación entre las empresas y dentro de la empresa con los empleados. Y las páginas web que son de gran utilidad para encontrar información que es de potencial interés para la empresa, sabiéndola utilizar correctamente así como los beneficios de la publicidad y optimización de tiempo y recursos. En la actualidad la mayoría de los ejecutivos y los directivos de empresas trabajan mediante ordenadores personales conectados a la red a través de Internet por el que se accede a la red corporativa privada de su empresa. La combinación de la web y el ordenador personal proporcionan un método eficiente para conectarse y gestionar recursos de información estratégica y de gestión a distancia.

- **La informática y los computadores**

La computación se refiere al estudio científico que se desarrolla sobre sistemas automatizados de manejo de informaciones a través de sistemas computacionales. Está referida a la tecnología en sí que permita el manejo y movilidad de información. La informática se encarga del tratamiento automático de la información, cedida a la computación la manipulación de grandes proporciones de datos y la ejecución rápida de cálculos complejos. Se refiere también a los tratamientos de software por parte de los usuarios y demás aspectos referidos a programas, hardware y estructura de las computadoras. Como conclusión la informática hace uso de la computación. El uso de la tecnología le permite a la empresa crecer y desarrollarse de una manera más eficiente en el mercado competitivo, mejorando la productividad. Así mismo, le permite ser innovadores en la oferta y comercialización de sus productos y/o servicios, lo que representa una oportunidad de negocio y de contactos, con un nivel de impacto alto para la administración de los seguros.

3.1.6 Escenario Ecológico

Se refiere a los factores ambientales, recursos naturales y climatológicos que pueden ejercer influencias en un país, región o en las empresas. Este escenario tiene relevante importancia en el entorno en el que nos desenvolvemos, en la conciencia social que existe en los habitantes del país y del mundo acerca de productos nocivos que se pueden generar en contra del medio ambiente y consecuentemente para la población ocasionando la destrucción de manera paulatina. De tal manera, dentro de este entorno se puede analizar los siguientes aspectos:

- **La contaminación**

El deterioro, la destrucción, la contaminación del aire, el envenenamiento de las aguas de los ríos, lagos y mares, la polución, la acumulación de basura y desechos tóxicos son factores que destruyen la capa de ozono y desencadenan una serie de consecuencias como la alteración de la temperatura del planeta, afectando a su vez a climas y cosechas, problema que se ha ido incrementando con el paso de los años.

Para esto, en el Ecuador el Ministerio del Ambiente a través de la Ley de Gestión Ambiental regula, previene, controla y sanciona a las actividades contaminantes a los recursos naturales así como determina las obligaciones y niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental, lo cual obliga a muchas empresas a adaptar sus productos y los procesos de fabricación para evitar el quebranto del sistema ecológico del país.

Una noticia que ha causado controversia es la contaminación ambiental en el Oriente ecuatoriano desde hace 20 años atrás por parte de la petrolera estadounidense Texaco-Chevron, denominada por el presidente Rafael Correa como “la mano sucia de Chevron”. Esta petrolera fue condenada por el grave daño ambiental imputado a Texaco, adquirida por Chevron en 2001, en la Amazonía del país, de donde extrajo crudo entre los años de 1964 y 1992. Después de salir del país, la empresa dejó daños ambientales devastadores. Según peritos internacionales ello a provocado la muerte de más de mil personas afectadas de cáncer, la desaparición de comunidades ancestrales como son los Tetetes y Sansaguaris, junto a la migración de las comunidades Cofán, Siona y Secoya, así como la afección de la ganadería y pesca de la zona. Esto suma graves atentados al medio ambiente y a los derechos humanos. Este juicio representa una indemnización de 9.500 millones de dólares.

En el caso de las empresas petroleras estos factores contaminantes afectan de manera negativa; por otro lado hay empresas responsables que cuidan el medio ambiente, por medio de diferentes programas que ayudan al desarrollo de iniciativas en beneficio de la comunidad como parte de su programa de responsabilidad social, así como también algunas empresas invierten en el mejoramiento de caminos vecinales, y en capacitación para la conservación ecológica, en fin el involucramiento positivo de las empresas en las necesidades de la población de las comunidades en donde operan y la concientización de la protección del medio ambiente como una satisfacción del consumidor y una mejora del bienestar social, lo cual se considera una oportunidad de bajo impacto para las Aseguradoras.

- **Desastres naturales**

Un desastre natural es un evento que produce daños a la población, al planeta, a la ecología y sobre todo a la salud.

En un desastre la población o parte de ella, sufre daños severos e incurre a pérdidas para sus miembros, daños a la propiedad, a los servicios básicos, de manera que la estructura social se desajusta e impide el cumplimiento de actividades esenciales de la sociedad afectando el funcionamiento vital de la misma.

En el país, los fenómenos naturales se presentan cada año de diferentes formas y aunque algunos impactan en las comunidades más que otros, todos ellos afectan a un gran número de personas.

El Ecuador se ve expuesto ante la presencia cambios de clima impredecibles, de lluvias considerables que ocasionan deslaves afectando a las comunidades y sus carreteras, a nevadas que dañan los cultivos, a la erupción volcánica que resulta un riesgo para las poblaciones aledañas en cuanto a la agricultura, ganadería y el turismo en general, las inundaciones en la costa, que conllevan a un problema del

cual no se está preparados para enfrentarlos: antes, durante ni después del evento, lo cual representa una amenaza para todos los habitantes.

Para las empresas de seguros representan una amenaza de alto impacto, debido a que no existen medidas eficaces contra el cambio climático por el calentamiento global que produce daños por inundaciones, lluvias torrenciales, sequías y otros desastres atribuibles a este factor que las aseguradoras deben pagar a quienes tienen asegurados sus bienes patrimoniales o personales.

3.1.7 Escenario de Seguridad Pública

La seguridad pública implica que los ciudadanos de una misma región puedan convivir en armonía, respetando los derechos individuales del otro. El encargado de brindar seguridad pública es el Estado que debe proteger la integridad física de los ciudadanos y sus bienes. Este factor es complejo y difícil de tratar debido a los diferentes escenarios que se presentan en la sociedad como son la violencia y la inseguridad pública, narcotráfico y el lavado de dinero.

- **La violencia y la inseguridad pública**

La violencia es una acción ejercida por una o varias personas en donde se somete de manera intencional al maltrato, presión sufrimiento, manipulación u otra acción que atente contra la integridad sea físico o psicológica y moral de cualquier persona o grupo de personas. Se trata de un comportamiento deliberado que puede provocar daños físicos o psíquicos al prójimo.

La inseguridad pública implica la existencia de un peligro o de un riesgo, así como la posibilidad de sufrir un delito en la vía pública, contra las personas y contra la propiedad.

La violencia y la inseguridad en la sociedad deterioran la calidad de vida de los individuos, viéndose reflejado en actos delictivos como robos, asaltos, secuestros,

violaciones y asesinatos. En nuestro país se carece de una estrategia de seguridad ciudadana, ya que se ha hecho poco por involucrar integralmente todos los sectores, instituciones u organismos que tienen algún tipo de compromiso y responsabilidad con la problemática de la violencia y de la seguridad ciudadana. Existen medidas parciales que funcionan con lógicas independientes que no se conectan entre sí, como por ejemplo la participación activa de los ciudadanos con las brigadas barriales y los puestos de la policía comunitaria, lo cual no garantiza a cabalidad la seguridad de las personas a través de acciones preventivas y de control que no contribuyen a crear un clima de seguridad.

La inseguridad y la violencia están afectando las inversiones y el turismo que incrementa el costo de las empresas al tener que invertir en su protección y seguridad. Para la actividad de seguros representa una oportunidad de medio impacto debido a que las personas y empresas acuden a protegerse por medio de pólizas de seguros bajo las coberturas para robos, vida y asistencia médica, accidentes personales, vehículos.

Esta variable a su vez, puede tornarse en una amenaza sino se la controla adecuadamente, ya que la inseguridad en centros poblacionales puede incrementar la siniestralidad.

- **Narcotráfico y lavado de dinero**

El narcotráfico es una actividad ilegal que se establece en la producción, distribución, comercialización, consumo y repartición de utilidades generadas inherentes a la droga. Mencionado en otras palabras el narcotráfico es el comercio ilegal de drogas tóxicas en grandes cantidades. El lavado de dinero es una operación que consiste en hacer que los activos obtenidos a través de actividades ilícitas

aparezcan como producto de actividades legales y circulen sin inconvenientes en el sistema financiero.

Un análisis de la Junta de Fiscalización de Estupefacientes (Jife) de la ONU informa que los “narcotraficantes han reaccionado a la intensificación de las campañas de interceptación en Colombia, trasladando gradualmente la fabricación ilícita de cocaína a otros país como es el caso de Ecuador utilizando nuevas rutas “. Adicional los narcotraficantes colombianos y mexicanos están trasladando los cultivos de coca a Ecuador haciéndola la ruta más importante para el tráfico de drogas.

En fin, la falta de control, debilidad institucional y corrupción son causantes de la violencia y la inseguridad, el narcotráfico y lavado de activos que han encontrado su lugar de operación en el Ecuador, incrementada por la dolarización que permite un mayor movimiento por la entrada y salida de divisas, lo cual representa una amenaza de medio impacto para las actividades de seguros debido a que las compañías aseguradoras del país pedirán más requisitos a sus clientes como parte del control de prevención ante la inseguridad pública y de las nuevas disposiciones para prevenir el lavado de dinero, lo que podría afectar a la venta de seguros por los costos de ajuste que implica. Por ejemplo, en una póliza de vida con ahorro, si la prima está por debajo de dos mil quinientos dólares, hay que pedir sólo datos, y si es mayor, se pide datos y documentos, consecuentemente estos requerimientos afectan a la colocación de seguros.

3.1.8 Escenario Internacional

En términos generales, ¿Cómo el mundo ve al Ecuador? En diversos países nuestro país ha venido siendo tema de análisis en el mundo, debido a la transformación que vive la colectividad ecuatoriana dentro del actual proceso de cambios en los diferentes órdenes bajo un esquema de la “Revolución Ciudadana” del gobierno.

Los criterios son diversos, un análisis sobre nuestro país hecho por un diario inglés llamado Daily Mail, publicó un artículo describiendo a Ecuador como “un mundo de miedo bajo un dictador de izquierda que responde a la disidencia con mano de hierro” refiriéndose al Econ. Rafael Correa. Se hace mención de algunos aspectos que han hecho noticia internacionalmente acerca de las preocupaciones en la libertad de prensa, protección del medio ambiente y la política económica. Bajo estas representaciones, la libertad de expresión se encuentra limitada; la corrupción que sigue siendo un problema político importante; la profundidad en el índice de la información de crédito del Banco Mundial, que mide las normas que afectan a la calidad de la información para facilitar las decisiones de un préstamo. También se refiere a las afirmaciones acerca de los altos índices de pobreza y la inflación que pueden ser revisadas en las cifras del Banco Mundial en la década del 90 ante los años 2000. La pobreza no ha sido menor, la desigualdad también se encuentra en un mínimo histórico dado por el coeficiente de Gini (que mide la desigualdad del ingreso). Por otra parte, en Europa y en algunos países de América latina ven al Ecuador como un ejemplo exitoso, destacando la innovación del actual Gobierno en la búsqueda de formas sostenibles financieramente para mantener el petróleo bajo tierra, la aplicación del modelo del buen vivir y el apoyo a clase baja del país en

los diferentes proyectos sociales orientados erradicar la pobreza, y el tener una gestión pública más eficiente mediante el otorgamiento de mayores poderes a los territorios que es la entrega de recursos y competencia a los gobiernos autónomos, logrando un Estado descentralizado y desconcentrado para mejor fluidez en los diferentes procesos (Ramonet, 2007).

De acuerdo con datos de la Cepal (Comisión Económica para América Latina), la economía ecuatoriana se encuentra entre los países con mejor desempeño económico de Latinoamérica al tener la inflación de un dígito siendo más baja que el promedio de América Latina. Además, el Ecuador se ha convertido en un referente internacional en la inclusión social y laboral de personas con discapacidad. Todos estos aspectos son positivos prevaleciendo sobre otros criterios, basados en una política occidental en donde existe la pugna de poder político. El contexto económico internacional ha planteado varios desafíos a la industria aseguradora mundial, por lo que ésta deberá ajustarse al nuevo panorama de incertidumbre y volatilidad en los mercados y la debilidad del crecimiento económico y las respectivas medidas de política fiscal y monetaria de los gobiernos han generado bajas tasas de interés en los mercados, las cuales tienen repercusión directa sobre el retorno del portafolio de las compañías de seguros lo que representa una amenaza de impacto medio.

Tabla 12 Matriz resumen de oportunidades y amenazas del macro ambiente

FACTOR	NIVEL DE IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
OPORTUNIDADES			
Tendencia de crecimiento en primas de seguros sigue la tendencia del PIB.			X
Tasas de inflación bajas permiten el poder de compra de pólizas de seguro.		X	
El decremento del índice de riesgo país aumenta las posibilidades de alianzas estratégicas con reaseguradoras internacionales.		X	
Estabilidad económica incrementa la compra de activos a ser asegurados.		X	
Obligatoriedad de adquirir pólizas de seguro al solicitar un crédito agrícola.		X	
Índice decreciente de pobreza confiere capacidad adquisitiva.			X
Planes de seguros privados que ofrecen mejores coberturas y el servicio es más ágil frente a los servicios del sector público.	X		
Leyes y Normativas de Seguros generan confianza entre los diferentes actores de este mercado.	X		
Acceso a portal web de la aseguradora que permite la comercialización de sus productos/servicios		X	
Tecnología permite captar negocios y contactos para la venta de seguros.	X		
AMENAZAS			
No existen medidas eficaces contra el cambio climático para prevenir desastres.	X		
Desequilibrio comercial por déficit en la Balanza comercial.			X
Se incrementa la exigencia de presentación de documentación para aseguramiento lo cual limita el acceso a la compra de seguros		X	
Existe un panorama de incertidumbre y volatilidad en los mercados		X	
La debilidad del crecimiento económico, medidas de política fiscal y monetaria de los gobiernos generan bajas tasas de interés en los mercados.		X	
La imagen internacional del Ecuador no es la mejor		X	
Cambio de las normativas de gestión y supervisión de riesgos incrementaría los costos de ajuste.		X	
La inseguridad en centros poblacionales puede incrementar la siniestralidad.		X	

3.2 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

El análisis del microambiente al igual que el macroambiente considera factores externos, ya que cualquier cambio ambiental es importante al tomar decisiones. El entorno del microambiente constituye todas las fuerzas que una empresa puede controlar que actúan en el entorno inmediato a la empresa mediante las cuales se pretende lograr el cambio requerido. Las variables que integran este análisis son: Los clientes, la competencia, los intermediarios, los proveedores, la competencia y las organizaciones públicas y privadas que actúan en el mismo ambiente para normar, controlar y apoyar.

3.2.1 Los clientes

El cliente es una persona, empresa u organización que compra de forma voluntaria productos o servicios que desea o necesita para sí mismo, para otra persona o empresa u organización, constituyendo el motivo principal por el cual se crean, producen, fabrican o comercializan los productos y servicios. Los clientes en el mercado de seguros están integrados por los consumidores, llamados tomadores, asegurados o beneficiarios que necesitan cubrir un riesgo y para ello están dispuestos al pago de la prima correspondiente. El grupo de clientes de TopSeg S.A. son los contratistas, que según la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública lo define como “La persona natural o jurídica, nacional o extranjera, o asociación de éstas, contratada por las Entidades Contratantes para proveer bienes, ejecutar obras y prestar servicios, incluidos los de consultoría”.

- **El principio de Pareto**

Para analizar las variables del microambiente se utilizará el Principio de Pareto o la denominada regla del 80/20 que según su Autor, se basa en observaciones empíricas de la sociedad italiana de la época y apreció que el 20% de la población poseía el 80% de las riquezas, y comenzó a extrapolar esta relación a otros ámbitos: el 20% de las empresas generan el 80% de los beneficios, el 20% de los trabajadores generan el 80% del trabajo; y así en varias aplicaciones como en el control de calidad, en el marketing, en recursos humanos, en la informática, etc. con el propósito de mejorar la eficiencia, basándose en el principio que el 20% de los esfuerzos generan el 80% de los resultados. Lo complejo de esta aplicación es determinar cuál es el grupo de individuos, procesos o elementos que forman ese 20% , de no ser posible esto, la aplicación de la ley de Pareto es nula.

En lo que respecta a este estudio, significa que el 20% de los clientes representan el 80% de las ventas en el año; y que hay un 80% de clientes que representan apenas un 20% de las ventas. De tal manera que para este análisis se aplicará la regla del 80:20 en relación a los clientes de TopSeg S.A. que producen un valor económico total anual de US\$5'772.958,51 que corresponden a primas netas emitidas por ventas de seguros.

El 20% de los clientes que están representados por los intermediarios de seguros que son aquellos que producen el 80% de la prima neta total emitida por la venta de seguros en la compañía TopSegS.A., cifras que se analizan en la tabla No. 3.14, en donde se observa que los clientes principales son Procopet S.A. con el 40%, seguido por Porchoesa con el 25% y Ecuacem con el 20% que representan el 85 % de la producción total de la empresa.

Estos clientes tienen confianza en TopSeg S.A al analizar la percepción que tienen cada uno de ellos hacia la empresa como la facilidad de crédito, la experiencia en el ramo, la actitud comercial positiva, asesoría adecuada y la eficiencia en el servicio. Lo cual representa una oportunidad de alto impacto para la empresa.

Tabla 13 Comparativo de clientes de TopSeg S.A.

ORDEN	CLIENTES	GIRO DEL NEGOCIO	VENTAS			PRODUCTOS	PERCEPCIÓN	CLASIFICACIÓN		
			CANTIDAD	%	ACUM.			OPORT.	AMENAZA	NIVEL IMPACTO
1	Procopet S.A.	Especialistas en obras civiles y	461.836,68	40%	40%	Buen uso Anticipo	-Tardanza en el pago			
		montajes, electromecánicos para				Cumplimiento Contrato	de siniestros.	X	ALTO	
		facilidades petroleras, industriales				Seriedad Oferta	-Otorga facilidades			
		y generación eléctrica.					de crédito	X	BAJO	
2	Porcohesa	Construcción de carreteras,	288.647,93	25%	65%	Buen uso Anticipo	Experiencia en el	X	ALTO	
		calles y otras vías para vehículos				Cumplimiento Contrato	ramo.			
		o peatones.				Seriedad Oferta				
3	Ecuacem	Venta al por mayor de materiales de	230.918,34	20%	85%	Cumplimiento Contrato	Actitud comercial	X	MEDIO	
		construcción.					positiva.			
4	Cia. Verdú	Actividades de asesoramiento técnico	115.459,17	10%	95%	Buen uso Anticipo	Eficiencia en el	X	ALTO	
		de arquitectura en diseño de edificios				Cumplimiento Contrato	servicio.			
		y dibujo d planos de construcción								
5	Hidalgo y Baquero	Construcción de todo tipo de edificios	57.729,59	5%	100%	Buen uso Anticipo	-Asesoría correcta.	X	ALTO	
		Construcciones no residenciales.				Cumplimiento Contrato	-Agilidad en la entrega	X	MEDIO	
							de pólizas.			
		SUMAN	1.154.591,71	100%						

3.2.2 Los Intermediarios

Según la Gran Enciclopedia de Economía (s/f), el intermediario es un individuo o institución que conecta a los productores y los consumidores o a los ahorradores y los inversores, bien sea para poner de acuerdo simplemente a dos partes diferentes de un mismo proceso productivo, sin adquirir nunca la propiedad de los activos con los que trafica, o bien sea asumiendo mayores riesgos y responsabilidades en dicho proceso.

Los intermediarios de seguros constituyen el vínculo entre las compañías de seguros, que buscan colocar sus coberturas y los consumidores que buscan obtener protección a través de los seguros. Son intermediarios de seguros los Asesores Productores de Seguros, los peritos de seguros y los Intermediarios de Reaseguros.

Como se puede observar en la siguiente tabla, los bróker Cotopaxi y Leofiguer son los que tienen mayor representatividad de producción en TopSeg S.A. como intermediarios de las ventas de pólizas, considerando que actualmente solamente se comercializan los ramos de Fianzas. Por otra parte la percepción de los intermediarios de seguros hacia TopSeg S.A. es favorable debido a la experiencia en el ramo de la empresa y en la eficiencia del servicio, lo cual representa una oportunidad de alto impacto. Sin embargo, también se analiza que TopSeg S.A. para cubrir sus riesgos exige contragarantías con elevados costos lo cual representa una amenaza de nivel de impacto medio.

Tabla 14 Comparativo de Intermediarios de seguros de TopSeg S.A.

ORDEN	INTERMEDIARIO	VENTAS		PRODUCTOS	PERCEPCIÓN	CLASIFICACIÓN		
		CANTIDAD	%			OPORT.	AMENAZA	NIVEL IMPACTO
1	COTOPAXI CÍA. LTDA.	2.078.265,06	45%	Buen Uso Anticipo	Experiencia en el ramo	X		ALTO
				Cumplimiento Contrato Garantías Aduaneras	Exigencia de contragarantías elevadas para riesgos altos		X	BAJO
2	LEOFIGUER S.A.	1.385.510,04	30%	Buen Uso Anticipo	Eficiencia en el servicio	X		ALTO
				Cumplimiento Contrato Garantías Aduaneras Seriedad de Oferta	Asesoría correcta	X		MEDIO
3	MANTILLA MELO RAÚL VINICIO	692.755,02	15%	Buen Uso Anticipo	Actitud comercial positiva	X		BAJO
				Cumplimiento Contrato Seriedad de Oferta				
4	FIDECOSA	461.836,68	10%	Buen Uso Anticipo	Experiencia en el ramo	X		ALTO
				Cumplimiento Contrato Seriedad de Oferta				
SUMAN:		4.618.366,80	100%					

3.2.3 Los Proveedores

Los proveedores son aquellas entidades que proveen de recursos, bienes o servicios para la empresa de acuerdo a sus requerimientos y a un presupuesto determinado.

Las empresas aseguradoras tienen como proveedores a las empresas Reaseguradoras, las redes de talleres mecánicos para la reparación de vehículos, las empresas para el servicio de traslado de vehículos, los proveedores de repuestos, los concesionarios, las redes de clínicas y hospitales, médicos, farmacias, laboratorios; empresas de Servicios para repatriaciones entre otras. Y demás proveedores de bienes y servicios específicos de cada actividad operativa de los seguros.

En el caso actual de TopSeg S.A. los proveedores son únicamente los reaseguradores de quienes tiene el respaldo internacional, los mismos que tienen muy buenas calificaciones en el ratings de reaseguradoras de acuerdo al desempeño, con plena capacidad para responder a sus obligaciones en la ocurrencia de siniestros lo cual representa una oportunidad de alto impacto para la empresa.

En la siguiente tabla se observan los reaseguradores con los que TopSeg S.A. se respalda.

Tabla 15 Principales proveedores de TopSeg S.A.

ORDEN	PROVEEDOR	MATRIZ	CALIFICACIÓN	CONTRATOS		REASEGUROS	DESEMPEÑO	CLASIFICACIÓN		
			RATING	CANTIDAD	%			OPORT.	AMENAZA	NIVEL IMPACTO
1	QBE DEL ITSMO COMPAÑÍA DE REASEGUROS INC.	En la ciudad de Panamá Panamá	A - (Excelente)	1.718.038,29	70%	Buen uso Anticipo Cumplimiento Contrato Seriedad Oferta	Plena capacidad para responder a sus obligaciones.	X		ALTO
2	EVEREST REINSURANCE COMPANY REASEGURADORA	New Jersey - New York	Moody's (A1) Stable	490.868,08	20%	Cumplimiento de Contrato	Grado medio- alto, sujeto a riesgo crediticio bajo.	X		MEDIO
3	DELTA S.A.	Caracas - Venezuela	BBB- Ven (Fitch Ratings)	245.434,04	10%	Seriedad Oferta Cumplimiento Contrato	Alta solvencia Sensible a cambios adversos en la coyuntura económica	X		MEDIO
SUMAN:				2.454.340,41	100%					

Nota: Primas Reasegueros Cedidos al Exterior \$2.454.340,41

3.2.4 La Competencia

La competencia se define como el conjunto de empresas que brindan productos de similares o iguales características que los de nuestra organización.

En el Ecuador existen 40 compañías de seguro dedicadas a la comercialización de seguros de generales y de vida que compiten ofreciendo coberturas cada vez más apegadas a las necesidades del usuario, lo que hace que la competencia reinante sea intensa y obligue a que las Aseguradoras innoven constantemente para beneficio de los asegurados. Son muchas aseguradoras para un mercado pequeño, lo cual conlleva a crecer en primas de manera individual, esto origina una alta competencia en el mercado, propiciando a no trabajar con tasas técnicas, inclusive existe la expectativa en las aseguradoras de un mayor primaje para solventar los siniestros. Esta competencia traducida en la baja de las tasas, es apoyado por la capacidad internacional de Reaseguros, especialmente en ramos de daños que cubre incendio, transporte, ramos técnicos, etc.

De acuerdo a información de la Superintendencia de Bancos y Seguros, QBE Seguros Colonial, se ubica en el primer lugar del ranking de total de Seguros Generales en el Ecuador con USD120 millones que representan un 10,1% del total; seguido por Seguros Sucre con USD 117 millones que representa el 9,8%, y por Seguros Equinoccial con USD111 millones que representa el 9,3%. Estas empresas integran el podio del mercado en términos de volumen de primas netas emitidas, representando en conjunto el 29,20% del total hasta Septiembre del 2013, frente a las 40 entidades que conforman la oferta de seguros generales. Se destacan también Ace Seguros con USD 97 millones, Liberty con USD 59 millones AIG Metropolitana con USD52 millones, Ecuatoriano Suiza con USD 51 millones, Seguros Unidos con USD42 millones, Aseguradora del Sur con USD 40 millones e

Hispana de Seguros con USD 23 millones en producción de prima neta emitida . El siguiente gráfico demuestra el porcentaje de participación que tienen las aseguradoras en esta industria.

Tabla 16 Participación de las aseguradoras en Ecuador por el volumen de primas

ORDEN	ASEGURADORA	PARTICIPACIÓN PRIMAS EMITIDAS
1	QBE SEGUROS COLONIAL	10,10%
2	SEGUROS SUCRE S.A.	9,80%
3	SEGUROS EQUINOCCIAL	9,30%
4	ACE SEGUROS	8,10%
5	LIBERTY	4,90%
6	AIG METROPOLITANA	4,30%
7	ECUATORIANO SUIZA	4,30%
8	SEGUROS UNIDOS	4,00%
9	ASEGURADORA DEL SUR	3,50%
10	HISPANA	2,00%
11	DEMÁS ASEGURADORAS	39,70%
		100,00%

Fuente: www.sbs.gob.ec

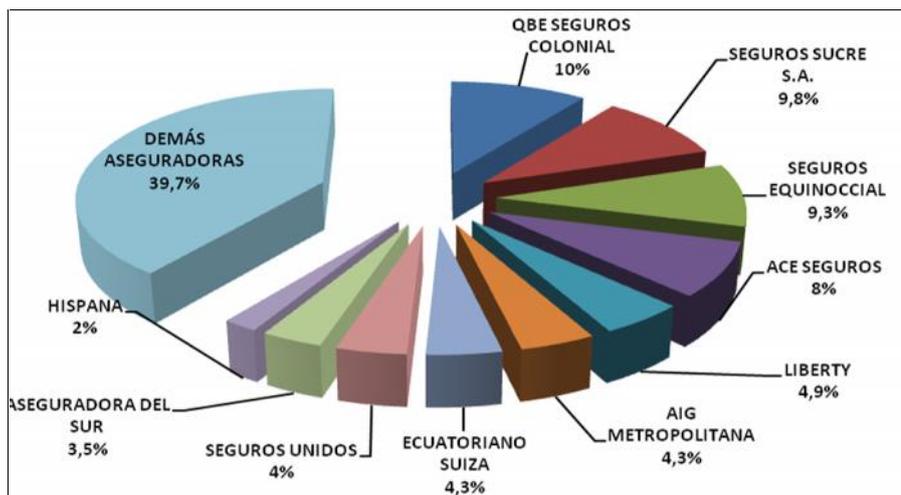


Gráfico 20 Participación de las aseguradoras en el Ecuador
Fuente: www.sbs.fin.ec

La participación de mercado de las 10 principales compañías aseguradoras representa el 60,3% del total de aseguradoras en el país hasta septiembre del año 2013. Según datos obtenidos en la página web de la Superintendencia de Bancos y Seguros, el mercado ha tenido un incremento del 8% en el año 2013 vs 2012 (USD1194 millones vs USD1101 millones). Como se puede observar en la tabla No. 17, que las 7 principales compañías de seguros ocupan el 50,8% de la producción total de primas emitidas, lo cual representan el 20% de las más rentables. Estas aseguradoras en relación a TopSeg S.A. representan una amenaza de alto impacto debido a la alta tecnología que poseen, a la alta experiencia en el mercado, a la eficiencia en el servicio, al amplio portafolio de productos y a la gran cantidad de participantes en el negocio. Otra amenaza de alto impacto es la adjudicación directa por Ley de contratos de seguros de las instituciones públicas a la aseguradora estatal llamada Seguros Sucre S.A.

Tabla 17 Comparativo de las principales compañías de seguros del Ecuador

#	EMPRESA	VENTAS		%	ACUMULADO	VENTAJAS O DESVENTAJAS EN RELACION CON TOPSEG S.A.	CLASIFICACIÓN		
		CANT. EN MILLONES USD	%				OPORT.	AMENAZA	NIVEL IMPACTO
1	QBE SEGUROS COLONIAL	120203	10.1%	10.1%	Tiene su propio reasegurador		X	BAJO	
					Empresa líder en seguros		X	MEDIO	
					Costos de pólizas altos	X		MEDIO	
					Tecnología de punta		X	ALTO	
2	SEGUROS SUCRE S.A.	116525	9.8%	19.9%	Obligatoriedad de contratos de seguros con entidades del Estado		X	ALTO	
					Ineficiente servicio	X		ALTO	
					Amplio portafolio de productos		X	MEDIO	
3	EQUINOCCIAL	111381	9.3%	29.20%	Respaldo de aseguradores de alta solvencia		X	MEDIO	
					Eficaz servicio al cliente		X	MEDIO	
4	ACE SEGUROS	96865	8.1%	37.3%	Amplio portafolio de productos		X	BAJO	
					Experiencia en los ramos de seguros		X	MEDIO	
5	LIBERTY	59031	4.9%	42.2%	Experiencia en los ramos de seguros		X	MEDIO	
6	AIG METROPOLITANA	51809	4.3%	46.5%	Eficaz servicio al cliente		X	MEDIO	
					Paquetes de beneficios y promociones		X	BAJO	
7	ECUATORIANO SUIZA	51431	4.3%	50.8%	Experiencia en los ramos de seguros		X	MEDIO	
					Demora en respuestas comerciales	X		ALTO	
8	SEGUROS UNIDOS	42000	4%	54.8%	Experiencia en los ramos de seguros		X	MEDIO	
9	ASEGURADORA DEL SUR	40000	3,50%	58.3%	Agilidad en entrega de pólizas		X	MEDIO	
10	HISPANA	23000	2%	60.3%	Demora en respuestas comerciales	X		ALTO	
11	ASEGURADORAS RESTANTES	481755	39.7%	100%	Amplio portafolio de productos		X	BAJO	
SUMA TOTAL PRIMAS EMITIDAS		1194'000	100%						

NOTA: TopSeg S.A. se encuentra en el grupo de Aseguradoras restantes

Por otra parte, dentro de las compañías de seguros que operan en el ramo de fianzas, TopSeg S.A. se ubica entre las primeras en captación de primas netas según información obtenida de la Superintendencia de Bancos y Seguros, De acuerdo a la siguiente tabla.

**Tabla 18 Compañías de Seguros que operan en el ramo de Fianzas
Prima Neta emitida 2013 en miles**

No.	ASEGURADORAS	Prima Neta emitida 2013 en \$
1	Confianza	16.779
2	Equinoccial	10.185
3	Oriente	9.635
4	Aseguradora del Sur	7.805
5	TopSeg S.A.	6.507
6	QBE Colonial	3.799
7	Colón	3.074
8	Latina Seguros	2.993
9	Interoceánica	1.234
10	Porvenir	1.169

Fuente: www.sbs.gob.ec

Se observa en la tabla No. 3.20, que las 3 principales compañías de seguros en Fianzas ocupan el 57,93% de la producción total de primas emitidas, lo cual representan el 20% de las más rentables, estas empresas representan una amenaza de alto impacto, debido al prestigio que tienen las empresas de seguros líderes, la tecnología de punta, la alta experiencia en el ramo, los costos de pólizas bajos.

Tabla 19 Comparativo de Aseguradoras que comercializan Seguros de Fianzas en el Ecuador

#	EMPRESA	VENTAS		PORCENTAJE	VENTAJAS O DESVENTAJAS	CLASIFICACIÓN		
		CANTIDAD	PORCENTAJE	ACUMULADO		EN RELACION CON TOPSEG S.A.	OPORT.	AMENAZA
1	CONFIANZA	16.779,00	26.56%	26.56%	Empresa líder del mercado de fianzas		X	ALTO
					Cuenta con tecnología de punta		X	MEDIO
					Alta experiencia profesional		X	MEDIO
2	EQUINOCCIAL	10.185,00	16.12%	42.68%	Alta experiencia profesional		X	MEDIO
3	ORIENTE	9.635,00	15.25%	57.93%	Costos de pólizas bajos		X	ALTO
4	ASEGURADORA DEL SUR	7.805,00	12.35%	70,28%	Costos de pólizas bajos		X	MEDIO
5	TOPSEG S.A.	6.507,00	10.30%	80.58%	Costos de pólizas bajos	X		
					Agilidad en entrega de pólizas	X		
6	QBE COLONIAL	3.799,00	6.02%	86.6%	Costos de pólizas altos	X		ALTO
					Tecnología de punta		X	MEDIO
7	COLÓN	3.074,00	4.86%	91.46%	Costos de pólizas altos	X		ALTO
					Exigencia de contragarantías costosas	X		ALTO
					según el tipo de riesgo			
8	LATINA SEGUROS	2.993,00	4.74%	96.2%	Demora en respuestas comerciales	X		ALTO
9	INTEROCEÁNICA	1.234,00	1.95%	98.15%	Exigencia de contragarantías costosas	X		ALTO
					según el tipo de riesgo			
					Costos de pólizas altos	X		ALTO
10	PORVENIR	1.169,00	1.85%	100%	Costos de pólizas bajos		X	ALTO
	SUMAN	63.180,00	100%					

3.2.5 Organizaciones públicas y privadas que actúan en el microambiente para normar, controlar y apoyar

En el Ecuador existen algunas instituciones que se relacionan con las actividades de seguros, que se encargan de supervisar y controlar a las empresas dedicadas a esta actividad para que cumplan con la normativa en la Ley de Seguros garantizando los intereses del público. Así como para precautelar toda actividad que afectan a la operatividad del seguro dentro de un marco jurídico. Estas organizaciones son la Superintendencia de Bancos y Seguros, el Servicio de Rentas Internas, la Asociación de Compañías de Seguros del Ecuador ACOSE, la Asociación de Supervisores de seguros de Latinoamérica (ASSAL), la Federación Interamericana de Empresas de Seguros, el FIDES, Asociación internacional de supervisores de seguros (IAIS).

- **Superintendencia de Bancos y Seguros**

La Superintendencia de Bancos y Seguros es un organismo técnico, con autonomía administrativa, económica y financiera, cuyo objetivo principal es vigilar y controlar con transparencia y eficacia a las instituciones del sistema financiero, de seguro privado y de seguridad social (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2013).



Gráfico 21 Organización de la Superintendencia de Bancos y Seguros
 Fuente: www.sbs.fin.ec

- **Servicio de Rentas Internas SRI**

El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente (Servicio de Rentas Internas, 2013).

Las aseguradoras como cualquier entidad productiva o de servicios deben reportar y pagar tributos al Estado de los resultados financieros generados por la administración de sus activos y del patrimonio.

- **Asociación de Compañías de Seguros del Ecuador ACOSE**

Fue constituida el 2 de agosto de 1978 con domicilio en la ciudad de Quito, sus integrantes son las empresas de seguros y reaseguros del Ecuador. La ACOSE es miembro de la Federación de Empresas de Seguros del Ecuador FEDESEG y de la Federación Interamericana de Seguros FIDES. Tiene la finalidad de velar y promocionar el sector asegurador, como la profesionalización de los actores del seguro, fomentar la confraternidad entre sus participantes, capacitación en áreas de

interés para la actividad del seguro entre otros aspectos relacionados (Asociación de Compañías de Seguros del Ecuador , 2013).

- **Federación Interamericana de Empresas de Seguros, FIDES**

Es una organización sin fines de lucro con representativa de los aseguradores de Latinoamérica, Estados Unidos y España con más de 50 años de experiencia. Tiene la finalidad de soportar a las asociaciones afiliadas en aspectos relacionados con las actividades de seguros y lo referente a áreas de capacitación e información, globalización e integración multilateral.(Federación Interamericana de Empresas de Seguros, 2013).

- **Asociación de Supervisores de seguros de Latinoamérica (ASSAL)**

Es un organismo internacional que agrupa las máximas autoridades supervisoras de la actividad de seguros de Latinoamérica en donde participan 22 países, de los cuales 20 son latinos y 2 europeos (España y Portugal). Algunos de sus principales objetivos son: Intercambiar información sobre legislación, métodos de control, características del mercado y sistemas operativos de cada país en materia de seguros y reaseguros. Recolectar y difundir información técnica y estadística y transmitir experiencias respecto a temas específicos de la industria aseguradora.

- **Asociación internacional de supervisores de seguros, (IAIS)**

La Asociación internacional de supervisores de seguros (IAIS) fue constituida en 1994 con la finalidad de promover la cooperación entre los reguladores de seguros así como los otros sectores financieros. La integran autoridades supervisoras de seguros de 180 jurisdicciones entre asociaciones de profesionistas, compañías de seguros y reaseguros, consultorías e instituciones financieras internacionales. Lo conduce un Comité Ejecutivo con miembros de diferentes regiones del mundo y cuenta con el apoyo administrativo de un Secretariado localizado en Bazilea, Suiza.

La IAIS desarrolla principios y estándares para la supervisión de las empresas de seguros.

Todas estas organizaciones relacionadas con el sector asegurador tienen el propósito de regular, normar y controlar todas las actividades inherentes al negocio que ayudan a mejorar sus relaciones comerciales, sus procesos y en algunos casos su capacitación en el área profesional lo cual constituyen una oportunidad para las Aseguradoras de alto impacto.

A continuación, en la tabla No. 3.21 se observan las ventajas o desventajas de estos organismos en la actividad aseguradora.

Tabla 20 Organismos públicos y privados que se relacionan con actividades de seguros

ORDEN	ORGANIZACIÓN	VENTAJAS O DESVENTAJAS	CLASIFICACIÓN			
			EN RELACION CON TOPSEG S.A.	OPORT.	AMENAZA	NIVEL IMPACTO
1	Superintendencia de Bancos y Seguros	Ofrece más seguridad a los clientes de una aseguradora		X		BAJO
		Garantiza que la aseguradora tiene la capacidad económica y calidad ética para cubrir sus compromisos		X		MEDIO
2	Servicio de Rentas Internas	Capacitación respecto de obligaciones Tributarias		X		BAJO
		Fuerte regulación que genera escenarios impredecibles en la comercialización de ciertos productos			X	MEDIO
3	Asociación de Compañías de Seguros del Ecuador ACOSE	Influencia en el desarrollo del sector		X		BAJO
		Mejora la imagen del sector		X		BAJO
4	Federación Interamericana de Empresas de Seguros, FIDES	Capacitación de profesional internacional		X		MEDIO
5	Asociación de Supervisores de seguros de Latinoamérica (ASSAL)	Respaldo en legislación internacional de seguros		X		BAJO
6	Asociación internacional de supervisores de seguros, (IAIS)	Apoyo para el establecimiento y mantenimiento del mercado de seguros		X		BAJO

Tabla 21 Matriz resumen oportunidades y amenazas del Microambiente

FACTOR	NIVEL DE IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
OPORTUNIDADES			
Percepción positiva y de confianza de los clientes de Topseg S.A. debido a la eficiencia en su servicio	X		
Percepción favorable de los intermediarios de seguros hacia TopSeg S.A. debido a la experiencia en el ramo .	X		
Cuenta con el respaldo de reaseguradores con plena capacidad para responder a sus obligaciones en la ocurrencia de siniestros	X		
Competencia con costos de pólizas altos	X		
Organismos públicos y privados que capacitan a los profesionales de seguros en los ámbitos tributarios, comerciales y de marketing			X
AMENAZAS			
Exigencia de contragarantías elevadas para riesgos altos			X
Gran cantidad de participantes del mercado	X		
Competencia con alta tecnología, servicio eficiente.			
Adjudicación directa por Ley de contratos de seguros de las instituciones públicas a la Aseguradora estatal Seguros Sucre S.A.	X		
Aseguradoras que cuenta con su propio reasegurador			X
Aseguradoras con amplio portafolio de productos		X	
Productos innovadores			X
Paquetes de beneficios y promociones			X
Participación en el mercado levemente baja		X	

3.3 ANÁLISIS INTERNO

En el análisis interno se estudia a todas las fuerzas que actúan en el interior de la organización y cómo se vinculan con la misma de una manera determinada; sus elementos son producidos dentro de las áreas funcionales de la organización. Todas estas áreas de una empresa tienen fortalezas y debilidades, que influyen en la organización como un todo y sirven para tomar decisiones que ayuden a mejorar el desempeño de la empresa.

Los componentes a analizar del ambiente interno de TopSeg S.A. son: organizativo, financiero, procesos, tecnológico, recursos humanos e infraestructura.

3.3.1 Componente organizativo

TopSeg S.A. es una compañía de Seguros y Reaseguros constituida en el año 2005, mediante resolución de la Superintendencia de Bancos y Seguros No. INSP-2005-0697 del 30 de noviembre del mismo año. Luego de cumplir con las normas legales TopSeg S.A. empieza sus operaciones en mayo del 2006 para comercializar en los seguros de Fianzas con los ramos de Buen uso del Anticipo, Cumplimiento de Contrato, Buena calidad de los materiales, Seriedad de Oferta y Garantías Aduaneras, bajo la representación legal del Lcdo. César Moya Bustillos.

Su experiencia hizo posible el crecimiento de su estructura financiera, económica y administrativa que la llevó a expandirse con sus agencias hacia ciudades importantes como son Loja, Portoviejo, Ambato y el Puyo. Cuenta con su casa matriz ubicada en la ciudad de Quito, esto le permite obtener amplia cobertura física en el país lo cual representa una fortaleza de alto impacto. Así mismo, TopSeg S.A. mantiene una planeación estratégica comercial de casa matriz con sus agencias siendo una fortaleza de nivel de impacto alto para la organización.

- **Filosofía organizacional**

Toda organización tiene un motivo por el cual existir, así como la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un determinado entorno para conseguir su misión, visión y valores que se van a regir.

- **Misión**

Somos una empresa Leal y Transparente, enfocados a brindar servicios de alta calidad basados en Respeto, Empatía y Disciplina, con gran sentido de pertenencia y liderazgo, creando e innovando una mejor cultura en los seguros de fianzas en beneficio de nuestros clientes.

- **Visión**

Ser líderes en los seguros de fianzas, con ética y profesionalismo en los productos y servicios que ofrecemos, fundamentados en nuestros valores empresariales y cultura organizacional dentro de normas y leyes vigentes; permitiéndolos alcanzar los resultados y objetivos establecidos, salvaguardando nuestro prestigio e interés institucional.

- **Valores**

Los valores fueron creados a pedido del comité ejecutivo de la empresa, en consenso, por todos los funcionarios y/o funcionarias de la compañía y que en resumen son los siguientes: Lealtad, honestidad, don de gentes, solidaridad, pertenencia, desafíos, disciplina, calidad, efectividad, empatía.

La misión, visión y objetivos de la compañía son conocidos parcialmente por su personal lo cual implica que los objetivos no sean cumplidos al 100% representando una debilidad de nivel de impacto medio.

TopSeg S.A cuenta con un plan estratégico que le permite proyectar su negocio en el mediano y largo plazo, y se encuentra alineado con su misión y visión. Esto produce una claridad en cuanto a los lineamientos a seguir para fortalecer el negocio a futuro, lo que le lleva a tomar decisiones acertadas que implica una fortaleza de alto impacto para la organización.

- **Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es un conjunto de normas, hábitos, valores o costumbres que practican los individuos de una organización que hacen de ésta su forma de comportamiento, como la identidad de la misma. TopSeg S.A. es una empresa que respeta y practica sus valores, su misión, visión y objetivos empresariales. Tiene una estructura gerencial eficiente que busca formar a personas

que trabajen con gusto y compromiso en beneficio de todos. Como conocedores del mercado de seguros sostienen una profesional transparencia para con sus competidores, mejorando cada vez sus servicios en beneficio de los clientes, con espíritu emprendedor de manera visionaria.

- **Información de Gobierno Corporativo**

TopSeg S.A. tiene un capital social de US\$1'200.000 que se encuentra compuesto por los siguientes accionistas en orden de aporte de capital. En donde el accionista mayoritario tiene una participación del 52%.

Tabla 22 Conformación del capital social de TopSeg S.A.

No. ACCIONISTAS	APELLIDOS	NOMBRES	PORCENTAJE DE APORTACIÓN
1	MOYA BUSTILLOS	CÉSAR MANUEL	52%
2	LOOR	FERNANDO	10%
3	AMPUERO	MARÍA	5%
4	GALLEGOS DE BUCHELI	MARIANA	5%
5	GALLEGOS DE GONZÁLEZ	LUCÍA	5%
6	CASTRO	SAMUEL	5%
7	GALLEGOS	TOMÁS	3%
8	LEÓN ALVEAR	RUBÉN GERMÁN	3%
9	CASTILLO MOSCOSO	CARMEN DEL ROCÍO	3%
10	CASTILLO MOSCOSO	SARA MERCEDES	3%
11	CALLE MOSCOSO	ADRIANA DEL ROCÍO	2%
12	LEÓN GARÓN	CHRISTIAN MARCELO	2%
13	GARZÓN SÁNCHEZ	PATRICIA ELIZABETH	1%
14	LEÓN GARZÓN	PATRICIA ELIZABETH	1%
			100%

Tabla 23 Equipo gerencial de TopSeg S.A.

PRESIDENCIA EJECUTIVA	RUBÉN GERÁN LEÓN ALVEAR
GERENCIA GENERAL	CÉSAR MANUEL MOYA BUSTILLOS
DIRECCIÓN GENERAL	MARCO MARCEL LEÓN ALVEAR
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	PAOLA FERNANDAGUERRA ZAMBRANO
DIRECCIÓN TÉCNICA Y COMERCIAL	MARÍA SOLEDAD CEVALLOS GÓMEZ

El personal directivo de TopSeg S.A, son profesionales con alta experiencia en el sector y periódicamente capacitado en temas relacionados a la industria del seguro, con formación de tercer y cuarto nivel, que han trabajado cerca de treintaicinco años en el negocio y asesoría de seguros, que les permite tomar

decisiones estratégicas acertadas que posicionan a la empresa dentro del mercado con una base sólida en caso que se presenten crisis o contingencias; esto les entrega una fortaleza de alto impacto frente al resto de las aseguradoras.

- **Estructura organizacional**

La estructura organizacional de una empresa está dada por la distribución de cargos y responsabilidades que deben cumplir sus miembros para trabajar en equipo, de forma óptima y alcanzar las metas propuestas en el plan de la empresa.

La organización básica de TopSeg S.A. se estructura bajo los niveles de la Junta General de Accionistas, Directorio, Gerencia General, el Área Técnica Comercial y el Área Administrativa Financiera de acuerdo se lo indicó en el gráfico No.1.01.

De acuerdo a información obtenida del departamento de Recursos Humanos de TopSeg S.A. se observó que el área directiva tiene bien definido su actuación dentro de la empresa siendo la responsable principal de la gestión de toda la organización.

En el área de la Dirección Técnica y Comercial, se encuentra encargada del control de procesos de recepción y envío de documentos, cobranzas, adquisiciones y las estadísticas de la empresa, dentro de las cuales se encuentran las asociadas a gestión de clientes y productividad. Adicional, esta área es la encargada de entregar las directrices fundamentales en términos comerciales. Es la que tiene el principal contacto con el cliente y que delega oportunamente tareas en esta misma dirección, a los distintos jefes de las unidades de negocio para que se establezca la relación.

El área Administrativa Financiera es la encargada de gestionar y controlar de manera eficaz los recursos económicos y financieros de la empresa, realizando tareas como la contabilidad general mensual, informes de presupuesto, evaluación de las adquisiciones tanto físicas como financieras que puedan surgir, realizar las

liquidaciones de sueldo del personal de la empresa y encargándose de administrar las actividades de trámites y aseo.

Se analiza que las tareas se realizan de manera eficiente y oportuna, con un marcado orden y rigurosidad en la asignación de recursos y contabilidad sin embargo, algunas de las tareas relacionadas con documentos de cobranza y de análisis del comportamiento de la producción no se están cumpliendo.

Junto a las funciones anteriormente mencionadas el área Técnica y Comercial en conjunto con el área Administrativa Financiera, tiene directa relación con el control y apoyo de gestión de las unidades del negocio, las cuales corresponden a seguros de Fianzas exclusivamente, encargándose de que exista un correcto funcionamiento del proceso de comercialización de pólizas, de las asesorías cuando ocurre un siniestro, de las renovaciones, entre otros.

Específicamente, en el departamento de cobranzas que se encuentra dentro del área administrativa financiera, cuenta con un departamento de call center especializado en gestiones de cobros vía telefónica para realizar compromisos de pagos por parte de los clientes que no tiene los resultados esperados, al no dar seguimiento eficaz, esto representa una debilidad de alto impacto para la empresa.

Cabe indicar que TopSeg S.A. no cuenta exclusivamente con un departamento de marketing, ya que de esta función se encarga el departamento Técnico Comercial conjuntamente con la Presidencia Ejecutiva. Esta situación representa una debilidad para la empresa de nivel de impacto alto.

Mantiene un Comité de Cumplimiento que se reúne mensualmente, los participantes de este comité lo conforman las siguientes personas: el representante legal de la compañía, un representante del Directorio, un delegado de las áreas de control financiera, técnica comercial, un secretario y el Oficial de Cumplimiento.

De acuerdo al gráfico No.2, TopSeg S.A tiene una estructura organizacional mixta, esto corresponde a una organización estructuralmente integral, que reúne el tipo funcional y simple. Es decir existe una presidencia ejecutiva, seguida por una gerencia general y luego existen encargados de cada unidad funcional, a los cuales tienen que responder el resto de los trabajadores que están divididos según estas áreas funcionales dentro de una misma unidad física. Este tipo de organización tiene una línea abierta de comunicación, en el cual cada trabajador se puede relacionar libremente con cualquier gerente o jefe de unidad. Su configuración por lo tanto es horizontal, donde las cadenas de mando son cortas, lo cual representa una fortaleza para la empresa debido a que la comunicación fluye sin interferencias.

- **Componente Financiero**

Es muy importante asignar los recursos disponibles en las diferentes áreas funcionales de la empresa mediante proyectos de inversión con la finalidad de maximizar los beneficios y rentabilidad.

- **Balance General de TopSeg S.A.**

Los activos de la empresa comprenden los bienes y derechos propiedad de la entidad, corresponden a las cuentas que representan los recursos propios de los accionistas, a los ingresos por la venta de seguros y a los bienes muebles. También lo conforman los activos financieros tales como las inversiones en títulos emitidos por el sistema financiero, acciones, fondos de inversión, inversiones extranjeras y las primas recibidas. Lo cual conlleva a un nivel de riesgo de inversión para las reservas técnicas y la solvencia de la institución, necesarios para monitorear, medir, reportar y controlar los principales riesgos del mercado como son los precios de acciones, liquidez, el riesgo operacional entre otros.

TopSeg S.A. tiene un portafolio de activos rentable, debido a un proceso de inversiones bien estructurado, con políticas de inversión estratégicas basadas en la evaluación de los riesgos incurridos que le permiten cubrir las reservas técnicas, lo que representa una fortaleza para la empresa de alto impacto.

El contenido completo del Balance General de TopSeg S.A. consta en la sección de anexos. A continuación un resumen de los activos y pasivos de la empresa.

Tabla 24 Resumen de activos de TopSeg S.A.

Inversiones	3.607.381,05
Deudores por primas	2.932.902,59
Deudores por Reaseguros y Coaseguros	1.561.778,64
Otros Activos	364.079,60
TOTAL ACTIVOS	8.466.141,88

Como se observa en la tabla No. 24 las inversiones representan el principal componente de los activos. Se mantienen inversiones principalmente en valores del estado y depósitos. Las primas por cobrar neto también tienen una participación relevante en los activos totales, debido a la práctica común de la aseguradora de fraccionar el pago de las primas, cargando un costo adicional a las mismas.

TopSeg S.A. mantiene suficientes activos de naturaleza, término y liquidez apropiados, que le permiten cumplir con sus obligaciones cuando éstas se generan, lo que constituye una fortaleza de alto impacto para la empresa.

Tabla 25 Resumen de pasivos de TopSeg S.A.

Reservas Técnicas	1.095.659,02
Reaseguros y Coaseguros Cedidos	1.463.788,59
Otras primas por pagar	108.718,10
Otros Pasivos	2.046.568,15
TOTAL PASIVOS	4.714.733,86

Por el lado de los pasivos, las reservas técnicas son su principal componente y se encuentran constituidas adecuadamente bajo un plan de inversión para respaldo de cada póliza emitida por TopSeg S.A. , lo cual representa una fortaleza de alto impacto para la empresa. La compañía, como política, no realiza préstamos bancarios, debido a su solvencia y financia sus inversiones con las cuentas por pagar a los reaseguradores y pasivos acumulados. Por otra parte, para completar el financiamiento de sus activos, utiliza las reservas retenidas a los reaseguradores (otros pasivos), por las cuales obtiene un interés superior a la que tiene que pagar a los reaseguradores por manejo de reservas.

- **Indicadores Financieros**

De acuerdo al Libro II.- Normas Generales para la aplicación de la Ley General de Seguros, Sección VI.- Disposiciones Transitorias, Anexo 1. Indica la definición de los indicadores financieros de la empresa de seguros y los del sector en su conjunto que deberán ser presentados de manera pública en la página web de cada empresa de seguros.

Los indicadores básicos financieros buscan dar razón de la solidez y comportamiento financiero de las compañías y son utilizados para evaluar el desempeño de éstas en términos de rentabilidad y resultados. Estos indicadores contienen cifras pertenecientes a cada una de las entidades aseguradoras, obtenidas de la información que suministran en sus balances y en otras declaraciones que presentan periódicamente ante la Superintendencia de Bancos y Seguros.

A continuación se analizan los principales indicadores técnico financiero de TopSeg S.A. Datos obtenidos del Balance General y Estado Técnico Financiero que se muestra por completo en los ANEXO No. 02

- **Margen de solvencia**

Para obtener el margen de solvencia de la empresa se toma la prima neta recibida al 30 de agosto del 2013, siendo la prima neta recibida resultado del siguiente calculo:

Tabla 26 Prima neta recibida corte agosto 2013

DESCRIPCIÓN	VALOR
Prima Neta Recibida	6.772.811,70
(-) Liquidación y Rescates (anulaciones y cancelaciones)	999.853,19
(=) Prima neta recibida	5.772.958,51

Los USD5.772.958,51 son las Ventas Netas del año 2013, y la norma establece que puede venderse en el año hasta seis veces su patrimonio (USD3'991.301,39).

Tabla 27 Margen de solvencia

DESCRIPCIÓN	VALOR
Capital Pagado	1.200.000,00
Reservas	1.552.777,53
Utilidades Neta ejercicio anterior	299.730,95
Utilidades Neta ejercicio actual	938.792,91
TOTAL PATRIMONIO	3.991.301,39
Multiplicado por 6 veces	X6
El Total	23.947.808,34
(-) Primas Netas Recibidas	5.772.958,51
Excedente en Margen de Solvencia	18.174.849,83

Este resultado significa que TopSeg S.A., podrá vender en el año hasta el valor de US\$ 18.174.849,83. La forma de cálculo de los indicadores técnico financiero de seguros se detallan por completo en el ANEXO No. 02.

Otros indicadores importantes que se observan y declaran ante la Superintendencia de Bancos y Seguros son el margen de solvencia por primas y el margen de solvencia por activos.

Tabla 28 Margen de solvencia por primas y por activos

MARGEN DE SOLVENCIA POR PRIMAS	
PRIMA NETA RECIBIDA AL 31 AGOSTO 2013	5.772.958,51
PATRIMONIO AL 31 AGOSTO 2013	3.991.301,39
EXCEDENTE/DEFICIENCIA	1.781.657,12

MARGEN DE SOLVENCIA POR ACTIVOS	
TOTAL ACTIVOS AL 31 AGOSTO 2013	846.141,88
PATRIMONIO AL 31 AGOSTO 2013	3.991.301,39
EXCEDENTE/DEFICIENCIA	3.145.159,51

Si hubiese existido una deficiencia en margen de solvencia, la compañía necesitaba incrementar su patrimonio, en este caso normalmente a través de aportes de los accionistas, en efectivo, para futuras capitalizaciones.

- **Indicador de liquidez**

Se utiliza para determinar la capacidad que tiene una empresa para enfrentar obligaciones contraídas a corto plazo. El valor resultante, mientras más elevado es mayor posibilidad de que la empresa consiga pagar sus deudas a corto plazo (Van Horne & Wachowicz, 2002).

Forma de cálculo:

Activo Corriente /	6.985.828,84
Pasivo corriente	4.714.733,86
INDICADOR DE LIQUIDEZ	1,48

La compañía tiene un índice de 1,48 es decir por cada dólar que debe tiene US\$1,48 para pagar. El promedio en el mercado asegurador es de 2. Este resultado señala que la empresa tiene una alta liquidez para responder a sus obligaciones a corto plazo que representa una fortaleza de alto impacto.

- **Indicador Seguridad**

Representa la cobertura o el respaldo con que cuenta la aseguradora para afrontar los riesgos y obligaciones con los asegurados y terceros siniestrados. Su resultado puede dar de cero sin límite superior (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2013).

Forma de cálculo:

Activo corriente + Bienes raíces /	6.985.828,64
Pasivo corriente + Obligaciones Sist. Fin.a L/P	6.761.302,01
+Primas anticipadas + Obligaciones a L/P	0,00
INDICE SEGURIDAD	1,03

TopSeg S.A. tiene el 1,03 de índice de seguridad para responder a sus obligaciones con los asegurados. Esto quiere decir, que a mayor resultado, mayor fortaleza de alto impacto de la aseguradora, lo cual es mejor posición para enfrentar el pago de compromisos.

- **Indicadores de rentabilidad**

Este indicador permite conocer la eficacia operativa de la empresa. Indica el excedente de patrimonio acreditado por la aseguradora con relación al patrimonio requerido por las normas vigentes en porcentajes.

Forma de cálculo:

Patrimonio

Promedio

Utilidad o Pérdida	938.792,91	Dic-10	2.717.528,85
Patrimonio promedio	3.208.265,89	dic-11	2.869.556,70
RENTABILIDAD DE PATRIMONIO	29%	dic-12	3.254.676,60
		dic-13	3.991.301,39
		SUMAN	12.833.063,54
Utilidad o Pérdida	938.792,91	No. AÑOS	4,00
Primas netas recibidas	5.772.958,51	PROMEDIO	3.208.265,89
RENTABILIDAD DE OPERACIONES	16%		

El resultado es positivo, muestra una fortaleza de alto impacto de la aseguradora caso contrario sería una deficiencia.

- **Indicador Endeudamiento**

Este indicador en seguros es diferente al aplicado a las demás empresas, ya que la mayor parte del pasivo corresponde a las reservas técnicas, que pertenecen a provisiones de carácter obligatorio que deben constituir las aseguradoras acerca de las primas no devengadas sobre las primas emitidas. Razón por la cual no significan endeudamiento sino un ingreso recibido por anticipado para proteger la parte del riesgo de la prima aún no devenga, con esto garantiza el pago de siniestros en el período contable.

Para el cálculo, se excluye del pasivo total el valor de las reservas técnicas. Es por ello que TopSeg S.A. tiene un nivel de endeudamiento alto siendo un índice del 0,9 que se encuentra dentro del rango normal, lo cual representa una fortaleza de alto impacto, para la empresa.

Forma de cálculo:

Pasivo	4.714.733,86
(-)Reservas Técnicas	1.095.659,02
	3.619.074,84
(/) Total del Patrimonio	3.991.301,39
Endeudamiento	0,9

- **Tasa de siniestralidad neta retenida devengada**

Los indicadores de siniestralidad en relación a la prima neta retenida y devengada, registra un comportamiento favorable para la empresa al estar por debajo de la tendencia del mercado que no supera el 1%, lo que permite a TopSeg

S.A. mejorar su estructura de costos y mantener un esquema de prudencia en el manejo de los riesgos.

Fórmula de cálculo:

Costo de siniestros /	1319936,67
Prima neta retenida devengada	2546223,72
Tasa de siniestralidad neta retenida devengada	0,52

- **Indicador Cesión de Reaseguros**

El resultado de la cesión de reaseguros del 58% es un promedio estándar ya que se observa que la cesión del reaseguro frente a las primas netas recibidas por la aseguradora corresponde a la cantidad de la prima neta recibida de manera equitativa. Lo cual corresponde a una gestión técnica y de reaseguro adecuada.

Forma de cálculo:

Primas de reaseguros y coaseguros cedidos	3338724,2
Primas Netas recibidas	5.772.958,51
CESIÓN DE REASEGUROS	0,58

En la siguiente tabla, se resumen los índices técnico financiero de TopSeg S.A.

Tabla 29 Indicadores financieros 2013

	ASEGURADORAS	
LIQUIDEZ	1,8	1,14
SEGURIDAD	1.03	1,13
RENTABILIDAD PARA LOS ACCIONISTAS - ROE	0.03	0,13
RENTABILIDAD DE ACTIVOS – ROA	0.01	0,03
RENTABILIDAD SOBRE LAS OPERACIONES	0.01	0,03
TASA DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	0.24	0,13
TASA DE GASTOS DE PRODUCCIÓN	0.14	0,1
TASA DE GASTOS DE OPERACIÓN	0.39	0,24
ENDEUDAMIENTO	0.98	1,72
MOROSIDAD CARTERA DE PRIMAS	1.07	1,6
COBERTURA PRIMAS VENCIDAS	0.20	0,11
CESION REASEGURO	0.58	0,5
RENTABILIDAD REASEGURO	0.34	0,24
TASA DE SINIESTRALIDAD NETA RETENIDA DEVENGADA	0.52	0,46

Los resultados financieros de la empresa presentan aceptables indicadores de desempeño, especialmente la gran capacidad que posee para responder con las obligaciones a corto y mediano plazo, debiendo poner mayor esfuerzo en mejorar especialmente los márgenes sobre utilidades netas.

3.3.3 Componente de Procesos

Los procesos son una cadena de actividades coordinadas que deben ejecutarse en un orden específico que dan como resultado un bien o un servicio.

De acuerdo al artículo 4 de la Ley General de Seguros, las compañías aseguradoras cuentan con procesos definidos conforme la estrategia y políticas adoptadas. TopSeg S.A. realiza una serie de procesos para desarrollar las actividades comunes de toda aseguradora, los cuales se describen a continuación.



Gráfico 22 Procesos Internos de TopSeg S.A.

- **Suscripción de riesgos**

Corresponde a la selección de riesgos, fijación de tarifas, emisión de pólizas y colocación del reaseguro. A continuación los requisitos necesarios para emitir pólizas de Fianzas que son los ramos que comercializa actualmente TopSeg S.A.

- **Calificación y suscripción de fianzas**

Para otorgar una fianza es necesario conocer al cliente a través de un análisis cuidadoso tanto el aspecto profesional así como el moral por medio de sus cuentas personales, estados financieros, experiencia en el giro de su negocio, entre otros aspectos que le garantice a la aseguradora entregar una póliza de fianza ya que tiene la figura semejante a entregar un crédito por una institución financiera y ver la capacidad en el caso de siniestro, de pagar el valor asegurado. Es importante mencionar que el afianzado o tomador de la póliza está obligado a entregar a favor de la aseguradora las contragarantías personales o reales que respalden el riesgo asumido (Ley General de Seguros, 2013). A continuación se grafica el proceso de suscripción de Fianzas:

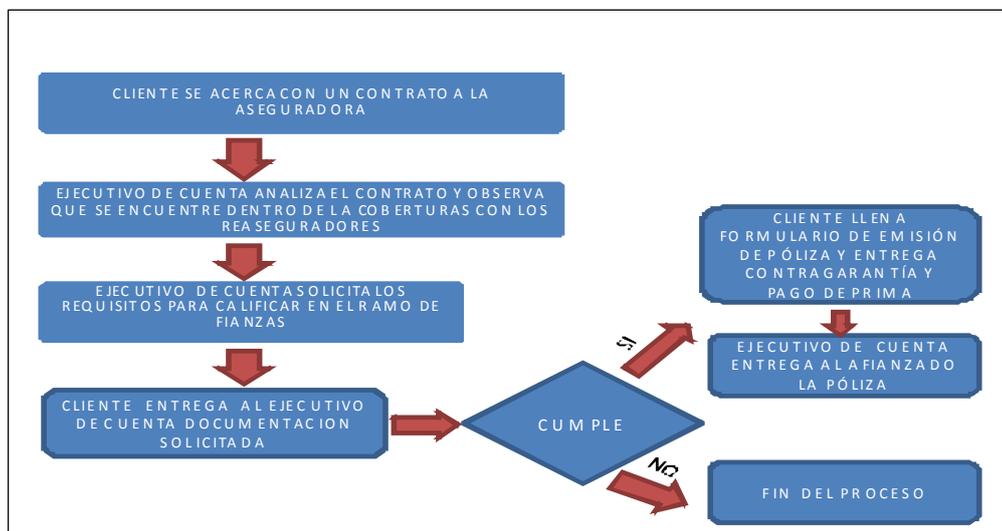


Gráfico 23 Proceso de calificación y suscripción de Fianzas

Un siniestro es un acontecimiento ocasionado de manera fortuita que origina daños en un bien sea material o personal que se encuentra garantizado por la póliza de seguros hasta una determinada cuantía.

En este proceso hace referencia exclusivamente a la efectivización de la póliza de fianzas que es el pago del valor asegurado por el incumplimiento del contrato firmado entre el asegurado y el contratista, en donde la aseguradora responde ante ese pago, y ésta a su vez subroga sus derechos ante el contratista. Se cumple una serie de normativas y reglamentos preestablecidos para poder llevar a cabo la indemnización, pese a que las pólizas de fianzas son de carácter incondicional, irrevocable y de cobro inmediato. Para el cobro de la póliza de fianza, el asegurado debe adjuntar los documentos que acrediten el incumplimiento en lo que se refiera a la obligación afianzada, (informes técnico, económico y legal), así como la naturaleza y monto del reclamo (Ley General de Seguros, 2013).

TopSeg S.A. cumple satisfactoriamente con el proceso de liquidación de siniestros apegados a lo que la Ley establece en el plazo máximo de 48 horas a partir de la recepción de la petición formal del siniestro por parte del asegurado, lo cual representa una fortaleza para la empresa de impacto medio. Al garantizar al asegurado la tranquilidad del patrimonio invertido para el cumplimiento del contrato.

A continuación se grafica el proceso de efectivización o cobro de la póliza de seguro de Fianzas.

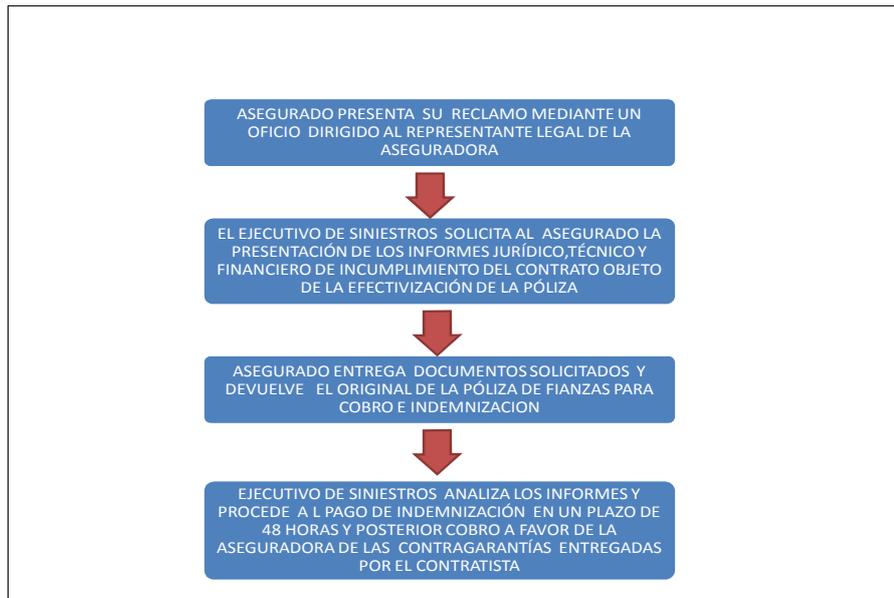


Gráfico 24 Proceso de Efectivización de la póliza de Fianzas

- **Distribución y comercialización**

En este proceso se realiza el análisis del mercado; de los contratos y comisiones con los asesores productores de seguros; del servicio al cliente que incluye el correcto asesoramiento y entrega de pólizas; el marketing los canales de comunicación y la formación de la fuerza de ventas. Adicionalmente, TopSeg S.A. explora las ventajas de implementar canales de distribución y comercialización de ventas de seguros, lo cual lo realiza por medio de canales tradicionales de ventas directas, intermediarios, bancaseguros y canales masivos, que le permiten captar una cartera idónea de clientes, así mismo ha creado un sistema de incentivos que le ha permitido solidificar las relaciones con sus clientes, lo que le representa una fortaleza de alto impacto.

Tabla 30 Canales de distribución y comercialización de TopSeg S.A.

CANAL	DEFINICIÓN	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
VENTA DIRECTA	Negocios que se realizan sin la participación de un tercero (corredor, banco, retails, internet, teléfono etc.).	19%
INTERMEDIARIOS	Utilización de agentes, agencias o corredores para comercializar productos de seguros.	60%
BANCASEGUROS	Utilización de establecimientos de crédito para la promoción y venta de productos de seguros.	15%
CANALES MASIVOS	Utilización de canales alternativos dirigidos a grandes bases de datos de clientes, especialmente de seguros ofrecidos a través de facturas de servicios públicos y en supermercados.	6%
		100%

- **Gestión de inversiones financieras**

En la Ley General de Seguros, sección III, artículo 7, clasifica las inversiones en que las empresas de seguros y reaseguros deben invertir de acuerdo a la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Los ingresos de las aseguradoras básicamente están dados por las primas recibidas, por los derivados de las inversiones y los que proceden de la variación de los activos financieros. TopSeg S.A. constituye reservas que deben estar respaldadas por activos idóneos, siendo la cuenta de mayor participación las inversiones financieras que coloca en bonos, títulos, inversiones en el extranjero o en rentas variables, así como en activos fijos, efectuando su eficiente manejo para que otorguen seguridad, rentabilidad y liquidez requeridas en el momento que sea necesario, lo cual constituye una fortaleza de nivel de impacto alto para la empresa.

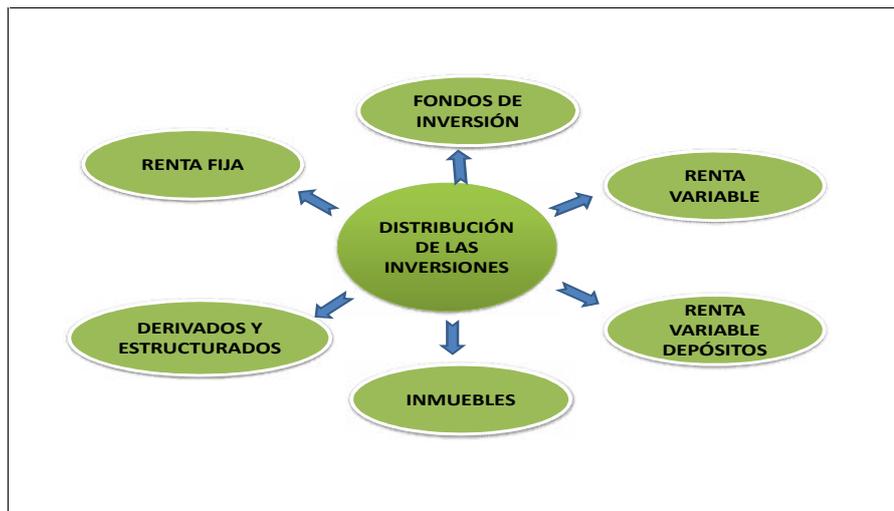


Gráfico 25 Distribución de la Inversión en TopSeg S.A.

- **Desarrollo de recursos humanos**

En este proceso se hace referencia a los servicios de gestión de personal, administración, nóminas; selección, evaluación y capacitación permanente. A continuación se detalla de forma gráfica las principales funciones que se desarrollan en el departamento de Recursos Humanos de TopSeg S.A.

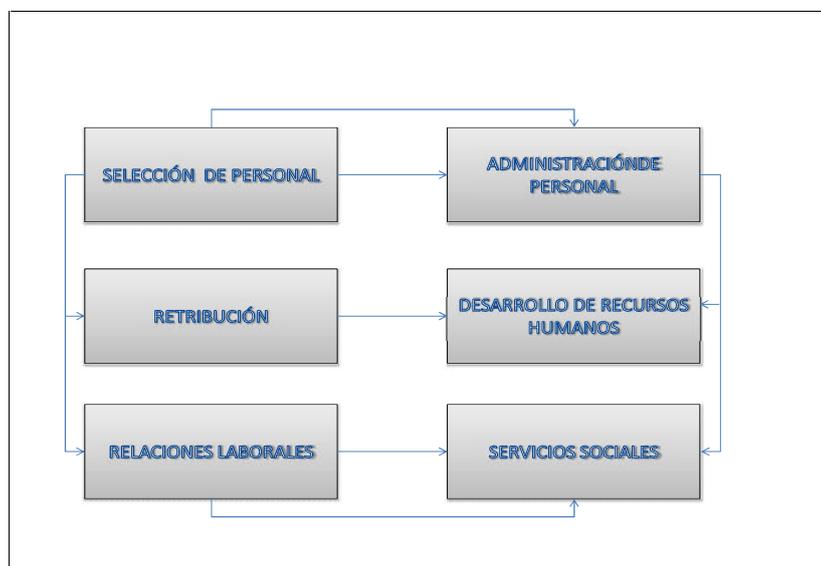


Gráfico 26 Procesos de Recursos Humanos

- **Gestión de sistemas operativos**

Toda la información de TopSeg S.A. es automatizada para alcanzar la máxima eficiencia, le permite reducir costos. Posee un sistema software capaz de dar respuesta a las necesidades del negocio. Así mismo, sostiene un mantenimiento constante de sus sistemas de información y de comunicación institucional.



Gráfico 27 Módulos del Sistema Operativo de TopSeg S.A.

- **Administración y control financiero**

En este proceso la aseguradora administra su operatividad mediante el departamento de contabilidad, tesorería y otras actividades financieras de acuerdo a los reglamentos internos y de normativa legal.



Gráfico 28 Variables en el Proceso de Administración y Control Financiero

- **Herramientas directiva**

En este proceso se realiza la planificación, la organización, el control, la evaluación, la asesoría legal, la auditoría entre otros, que forman parte importante en el desarrollo de las actividades de la aseguradora.

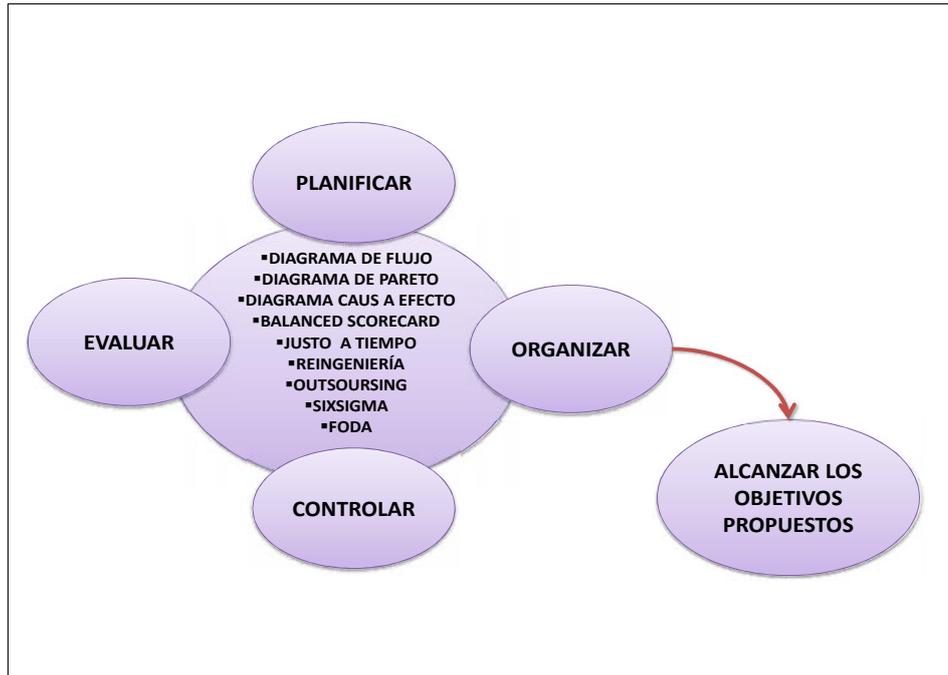


Gráfico 29 Variables en el proceso "Herramientas Directivas"

TopSeg S.A. tiene normas para el control interno que establece un sistema adecuado con el cual se garantiza que las actividades de inversión están siendo supervisadas correctamente de acuerdo a las políticas y procedimientos aceptados para cada departamento que forman la empresa. Por otra parte, no cuenta con la norma ISO por lo que no tiene indicadores de gestión que constituye una debilidad de bajo impacto para la empresa. En general, los procesos que maneja TopSeg S.A. garantiza un adecuado funcionamiento de sus operaciones para el tamaño de empresa a la que pertenece, lo que permite tener una fortaleza de impacto medio frente a otras aseguradoras.

3.3.4 Componente Tecnológico

El uso de tecnologías para TopSeg S.A. es muy importante ya que maneja un amplio registro de clientes, y la información que se administra es grande y debe estar bien respaldada para que al momento de sucedidos los siniestros y cobrados

los seguros, todo se encuentre en completo orden y los procedimientos sean los adecuados, los mismos que se hallan operando bajo un sistema de seguros en línea llamado E-ensurance. Este software permite al personal ingresar propuestas de pólizas, crear contratos de pólizas en base a los estándares de la compañía de seguros, realizar los endosos (modificaciones) a los contratos, efectuar cartas de cobranza, almacenar información de siniestralidades. Cabe mencionar, que este software en la actualidad no está enfocado a la venta de seguros masivos, al ser este un sistema de negocio bastante distinto a los más tradicionales seguros generales que va a incursionar TopSeg S.A. Esto representa una debilidad de nivel de impacto medio, tanto del área como para la empresa.

Físicamente, cada integrante de venta y producción, cuenta con una estación de trabajo en la que se encuentran un computador fijo y un portátil, una para el sistema de red externo (internet y correo electrónico) y otra que la utilizan al salir a visitar clientes. Además de esto, cada persona posee en su módulo de trabajo, un equipo telefónico con múltiples líneas y una impresora. A nivel general se encuentran equipos de fax, fotocopias, impresoras y scanner.

TopSeg S.A cuenta con un portal web en el que se encuentra información para que sus clientes conozcan los productos de seguros ofrecidos, pero no existen módulos para que estos interactúen con la empresa, revisen las pólizas con las que cuentan, entre otros. A la vez, este portal web no se encuentra bien posicionado a través de los sistemas de buscadores existentes en internet. Lo cual no cumple como un canal de gestión de marca y promoción de sus productos, representando una debilidad de nivel de impacto medio.

3.3.5 Componente de Recursos humanos

TopSeg S.A tiene el departamento de recursos humanos, donde se desarrollan algunas actividades en función de selección, de administración de personal, de retribución, de desarrollo de los recursos humanos, de relaciones laborales y de servicios sociales, según se detalló en el gráfico No.3.21 en el proceso de recursos humanos anteriormente citado. A continuación un detalle de estas funciones.

- **Función de selección de personal**

Se refiere a actividades concernientes a la planificación de selección y formación del personal, descripción de puestos y tramitación de despidos.

- **Administración de personal**

Se realizan actividades relacionadas a la formalización de contratos, gestión de nómina y seguro social, gestión de permisos, vacaciones horas extras y régimen disciplinario.

- **Función de retribución**

Son actividades relacionadas con la evaluación de resultados, así como el estudio de fórmulas salariales, política de incentivos y el establecimiento de niveles salariales.

- **Desarrollo del recurso humano**

Son actividades para crear planes de formación, estudio del potencial del personal y control del desempeño de tareas e incentivo de participación.

- **Relaciones laborales**

Son actividades relacionadas con la resolución de los problemas laborales que se susciten en la contratación, con los salarios, entre otros. Así como la prevención a través de las normas de seguridad e higiene ocupacional y riesgos laborales.

- **Servicios sociales**

Se refiere a actividades relacionadas con servicios sociales para mejorar el clima laboral, como son la realización de diversos eventos de confraternidad del personal. Se analiza que en el desarrollo de estas funciones tanto el reclutamiento y la selección de personal, se elaboran programas de inducción al momento que ingresa nuevo personal. Además, se da prioridad al cliente interno, siempre y cuando cumpla con un mínimo de requisitos establecidos, caso contrario recluta personal externo. Los aspirantes a la vacante son sometidos a rendir pruebas psicológicas y técnicas para ser seleccionados. El reclutamiento cumple con el manual de procedimientos del personal y requerimientos de la empresa. Una vez que ya se encuentra seleccionado el personal, el departamento de Recursos Humanos presenta una terna de candidatos a los departamentos que han solicitado la necesidad para que realicen la selección final.

Posterior a ello, se procede con la contratación del seleccionado a quien se le solicita la documentación pertinente para realizar el contrato y legalizando en el Ministerio de Relaciones Laborales. Cabe destacar que la capacitación no es continua por lo que representa una debilidad de nivel de impacto medio para la empresa.

En el gráfico No. 30 se puede observar la composición del departamento de recursos humanos que mantiene TopSeg S.A.

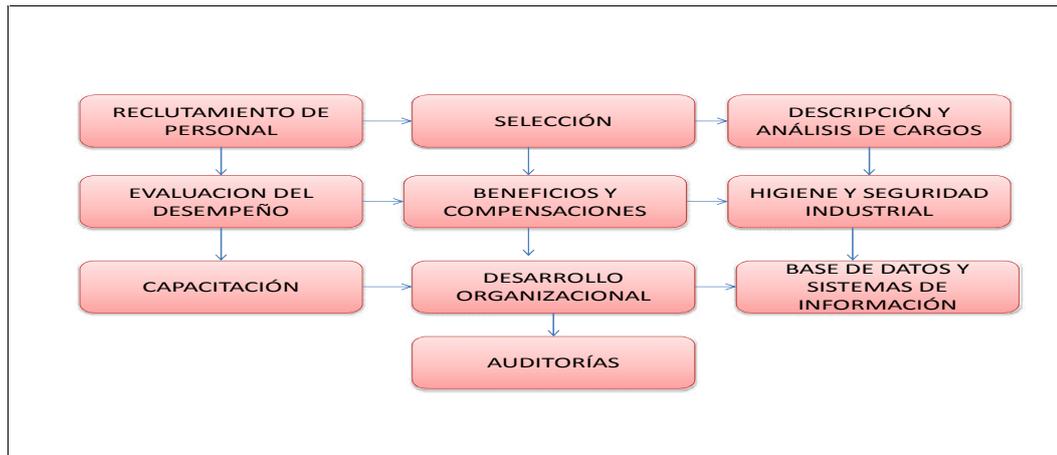


Gráfico 30 Subsistemas del Departamento de Recursos Humanos

- **Información Laboral**

La información laboral obtenida en el departamento de recursos humanos de TopSeg S.A. indica que existen 50 empleados a nivel nacional bajo relación de dependencia de los cuales 25 son bachilleres, 22 tienen educación superior y 3 empleados tienen post grado, lo cual da a conocer que la mayor parte del personal no es profesional, con lo que en ciertos casos se nota la falta de conocimientos técnicos o detalles en cuanto a seguros y procedimientos de las pólizas. Esto representa una debilidad para la empresa de alto impacto. En contraste, se observa una alta pro-actividad para realizar sus funciones, lo que agiliza las tareas y operaciones. Adicionalmente, se observa que tiene un bajo índice de rotación de personal, ya que el promedio de salidas es de un empleado por año; la permanencia del personal en 5 años corresponde a 16 empleados; en 3 años corresponde a 19 empleados; en un año con 7 empleados y menos de un año 8 empleados. De igual manera, se revisa que los empleados relacionados con la fuerza de ventas de seguros corresponden a 10 empleados. También se analizó la clasificación del personal por

rangos de salario, en donde los valores resultan estándares en el sector de seguros, conforme se lo puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 31 Clasificación del personal por rangos de salario

CARGO	RANGO DE SALARIOS	
	DESDE	HASTA
Presidencia Ejecutiva	-	-
Gerencia General	-	-
Dirección General	-	-
Directores de Departamento	-	-
Sub-Director 1	\$ 2.001,00	\$ 2.500,00
Sub-Director 2	\$ 1.601,00	\$ 2.000,00
Sub-Director 3	\$ 1.201,00	\$ 1.600,00
Jefe 1	\$ 1.101,00	\$ 1.200,00
Jefe 2	\$ 1.001,00	\$ 1.100,00
Jefe 3	\$ 901,00	\$ 1.000,00
Asistente 1	\$ 801,00	\$ 900,00
Asistente 2	\$ 701,00	\$ 800,00
Asistente 3	\$ 601,00	\$ 700,00
Auxiliar 1	\$ 401,00	\$ 600,00
Auxiliar 2	\$ 351,00	\$ 400,00

El nivel de remuneraciones del equipo gerencial de la compañía se encuentra dentro de los parámetros del mercado. Es importante mencionar que adicional al salario mensual, los empleados cuentan con una remuneración variable por cumplimiento de metas. En lo que respecta a capacitaciones, no tienen un cronograma establecido por lo cual no son periódicas y más bien obedecen a necesidades inmediatas. Esta situación representa una debilidad de medio impacto. Por otra parte, se observa que cuentan con reglamentos internos y manuales de cada área de trabajo de la empresa, tanto normativos como jurídicos que regulan la organización administrativa lo que constituye una fortaleza de nivel de impacto medio para la empresa.

Tabla 32 Matriz resumen fortalezas y debilidades del ambiente interno de TopSeg S.A.

FACTOR	NIVEL DE IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORTALEZAS			
Estructura organizacional mixta tipo funcional y simple l que permite tener línea abierta de comunicación.	X		
Personal directivo con alta experiencia en el sector	X		
Tiene plan estratégico para proyectar su negocio a mediano y largo plazo.	X		
Tiene planeación estratégica comercial de casa matriz con sus agencias		X	
Bajo índice de rotación de personal	X		
Portafolio de activos rentable	X		
Políticas y procesos de inversiones bien estructurado	X		
Plan de inversión adecuado para efecto de reservas técnicas.	X		
Amplia cobertura física en el país	X		
Activos que cubren totalmente sus obligaciones	X		
Alto índice de liquidez	X		
Ágil proceso de liquidación de siniestros	X		
Aplicación de diferentes canales de comercialización	X		
Los procesos internos garantiza un adecuado funcionamiento de sus operaciones para el tamaño de empresa.	X		
Tienen reglamentos internos y manuales	X		
DEBILIDADES			
Las áreas funcionales de la empresa carecen de objetivos estratégicos relacionados a la producción	X		
El 50% del personal operativo no es profesional		X	
Desconocimiento por parte de los trabajadores de la filosofía de la empresa.		X	
No tiene una departamento de Marketing	X		
Gestión de cobranzas por medio del call center no rinde resultados positivos por falta de seguimiento.	X		
Centraliza la mayor parte de sus ventas a través de un solo asesor de seguros		X	
No cuenta con la certificación ISO			X
Software enfocado únicamente a la comercialización de los ramos de fianzas		X	
Portal web con escasa información de la empresa e interactividad.		X	
Falta de capacitación al personal		X	

3.4 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

3.4.1 Definición FODA

Oportunidades: Son situaciones que se consideran favorables para la empresa y que influyen de manera positiva.

Amenazas: Son situaciones desfavorables que presentan un impedimento en las actividades de la empresa. Se consideran factores de riesgo para el crecimiento de un negocio y su existencia en el mercado.

Fortalezas: Son habilidades o destrezas que tiene la empresa y que le ofrecen una mejor posición frente a sus competidores.

Debilidades: Son errores o carencias que se presentan en la empresa que actúan de manera negativa.

- **Matriz de análisis externo**

De acuerdo a las tablas de matriz resumen de Oportunidades y Amenazas del ambiente externo, permiten crear la matriz del análisis externo para establecer las estrategias pertinentes. En donde se procede a calificar a cada uno de los factores de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 33 Escala de calificación de Factores Externos

FACTOR	NIVEL DE IMPACTO	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES		
ALTO	5	4
MEDIO	3	3
BAJO	1	3
AMENAZAS		
ALTO	5	1
MEDIO	3	2
BAJO	1	2

En la siguiente tabla, se detalla el resumen de las oportunidades y amenazas, las mismas que han sido calificadas y ponderadas para establecer el valor correspondiente a la abscisa “Y” cuyo valor es 2,82.

Tabla 34 Matriz de Evaluación Externa

Factores Éxito Clave	Nivel Impacto	Calificación	% Relativo	Ponderación	Parciales
OPORTUNIDADES					
Tendencia de crecimiento en primas de seguros sigue la tendencia del PIB.	BAJO	1	0,009	3	0,027
Tasas de inflación bajas permiten el poder de compra de pólizas de seguro.	MEDIO	3	0,03	3	0,09
El decremento del índice de riesgo país aumenta las posibilidades de alianzas estratégicas con reaseguradoras internacionales, aumentando las inversiones y coberturas de respaldo.	MEDIO	3	0,03	3	0,09
Estabilidad económica incrementa la compra de activos que pueden ser asegurados.	MEDIO	3	0,03	3	0,09
Resolución de la Junta bancaria que decreta obligatoriedad de adquirir pólizas de seguro al solicitar un crédito agrícola.	MEDIO	3	0,03	3	0,09
La tendencia decreciente del índice de pobreza confiere capacidad adquisitiva de la población.	BAJO	1	0,009	3	0,027
Planes de seguros privados que ofrecen mejores coberturas y el servicio es más ágil frente a los servicios del sector público.	ALTO	5	0,05	4	0,20
Leyes y Normativas de Seguros generan confianza entre los diferentes actores de este mercado.	ALTO	5	0,05	4	0,20
Acceso a portal web de la aseguradora que permite la comercialización de sus productos/servicios	MEDIO	3	0,03	3	0,09
La utilización de la tecnología permite captar negocios y contactos para la venta de seguros.	ALTO	5	0,05	4	0,20
Percepción positiva y de confianza de los clientes de Topseg S.A. debido a sus bajos costos y la eficiencia en su servicio	ALTO	5	0,05	4	0,20
Percepción favorable de los intermediarios de seguros debido a la experiencia en el ramo .	ALTO	5	0,05	4	0,20
Cuenta con el respaldo de reaseguradores con plena capacidad para responder a sus obligaciones en la ocurrencia de siniestros	ALTO	5	0,05	4	0,20
Competencia con costos de pólizas altos	ALTO	5	0,05	4	0,20
Servicio ineficiente de algunos competidores	ALTO	5	0,05	4	0,20
Organismos públicos y privados que capacitan a los profesionales de seguros en los ámbitos tributarios, comerciales y de marketing	BAJO	1	0,009	3	0,027

Continuación Tabla No.34

AMENAZAS					
No existen medidas eficaces contra el cambio climático para prevenir desastres.	ALTO	5	0,05	1	0,05
Desequilibrio comercial por déficit en la Balanza comercial.	BAJO	1	0,009	2	0,018
Se incrementa la exigencia de presentación de documentación para aseguramiento lo cual limita el acceso a la compra de seguros	MEDIO	3	0,03	2	0,06
Existe un panorama de incertidumbre y volatilidad en los mercados	MEDIO	3	0,03	2	0,06
La debilidad del crecimiento económico y las respectivas medidas de política fiscal y monetaria de los gobiernos han generado bajas tasas de interés en los mercados.	MEDIO	3	0,03	2	0,06
La imagen internacional del Ecuador no es la mejor	MEDIO	3	0,03	2	0,06
Cambio de las normativas de gestión y supervisión de riesgos incrementaría los costos de ajuste.	MEDIO	3	0,03	2	0,06
La inseguridad en centros poblacionales puede incrementar la siniestralidad.	MEDIO	3	0,03	2	0,06
Exigencia de contragarantías elevadas para riesgos altos	BAJO	1	0,009	2	0,018
Gran cantidad de participantes del mercado	ALTO	5	0,05	1	0,05
Competencia con alta tecnología, alto portafolio de productos, servicio eficiente y experiencia.	ALTO	5	0,05	1	0,05
Adjudicación directa por Ley de contratos de seguros de las instituciones públicas a la Aseguradora estatal Seguros Sucre S.A.	ALTO	5	0,05	1	0,05
Aseguradoras que cuenta con su propio reasegurador	BAJO	1	0,009	2	0,018
Aseguradoras con amplio portafolio de productos	MEDIO	3	0,03	2	0,06
Paquetes de beneficios y promociones	BAJO	1	0,009	2	0,018
TOTAL		103	1,00		2,82

- **Matriz de análisis interno**

Con los datos obtenidos en la matriz resumen de fortalezas y debilidades del análisis del ambiente interno de TopSeg S.A., permitirán establecer estrategias que aumenten sus fortalezas y contrarresten sus debilidades.

A continuación la escala de calificación de factores internos.

Tabla 35 Escala de calificación de Factores

FACTOR	NIVEL DE IMPACTO	PONDERACIÓN
FORTALEZAS		
ALTO	5	4
MEDIO	3	3
BAJO	1	3
DEBILIDADES		
ALTO	5	1
MEDIO	3	2
BAJO	1	2

En la tabla No.36 se detalla el resumen de las fortalezas y debilidades, las mismas que han sido calificadas y ponderadas para establecer el valor correspondiente a la abscisa “X” cuyo valor es 3,2

Tabla 36 Matriz de Evaluación Interna

Factores Internos	Nivel de Impacto	Calificación	% Relativo	Ponderación	Parciales
FORTALEZAS					
Estructura organizacional mixta tipo funcional y simple I que permite tener línea abierta de comunicación.	MEDIO	3	0,03	3	0,09
Personal directivo con alta experiencia en el sector	ALTO	5	0,05	4	0,20
Tiene un plan estratégico para proyectar su negocio a mediano y largo plazo	ALTO	5	0,05	4	0,20
Cuenta con planeación estratégica comercial de casa matriz con sus agencias	ALTO	5	0,05	4	0,20
Bajo índice de rotación de personal	MEDIO	3	0,03	3	0,09
Portafolio de activos rentable	ALTO	5	0,05	4	0,20
Plan de inversión adecuado para efecto de reservas técnicas.	ALTO	5	0,05	4	0,20
Políticas y procesos de inversiones bien estructurado	ALTO	5	0,05	4	0,20
Amplia cobertura física en el país	ALTO	5	0,05	4	0,20
Activos que cubren totalmente sus obligaciones	ALTO	5	0,05	4	0,20
Alto índice de liquidez	ALTO	5	0,05	4	0,20
Indicadores técnico financieros eficientes	ALTO	5	0,05	4	0,20
Ágil proceso de liquidación rentables	MEDIO	3	0,03	3	0,09
Aplicación de diferentes canales de comercialización	ALTO	5	0,05	4	0,20
Los procesos internos garantiza un adecuado funcionamiento de sus operaciones para el tamaño de empresa.	ALTO	5	0,05	4	0,20
Tienen reglamentos internos y manuales	MEDIO	3	0,03	3	0,09
DEBILIDADES					
Las áreas funcionales de la empresa carecen de objetivos estratégicos relacionados a la producción.	ALTO	5	0,05	1	0,05
El 50% del personal operativo no es profesional	MEDIO	3	0,03	2	0,06
Desconocimiento por parte de los trabajadores de la filosofía de la empresa.	MEDIO	3	0,03	2	0,06
No tiene una departamento de Marketing	ALTO	5	0,05	1	0,05
Gestión de cobranzas por medio del call center no rinde resultados positivos por falta de seguimiento.	ALTO	5	0,05	1	0,05
Centraliza la mayor parte de sus ventas a través de un solo asesor de seguros	MEDIO	3	0,03	2	0,06
No cuenta con la certificación ISO	BAJO	1	0,01	2	0,02
Software enfocado únicamente a la comercialización de los ramos de fianzas	MEDIO	3	0,03	2	0,06
Portal web con escasa información de la empresa e interactividad.	MEDIO	3	0,03	2	0,06
Falta de capacitación al personal	MEDIO	3	0,03	2	0,06
TOTAL		106	1,00		3,29

3.4.3 Análisis gráfico de evaluación interno y externo

Para diseñar el gráfico de análisis interno y externo, se colocarán las coordenadas “X” y “Y” que son el resultado del análisis efectuado. En donde el cuadrante en el cual se encuentren ubicadas las coordenadas se determina la situación actual de la empresa y las estrategias a establecer.

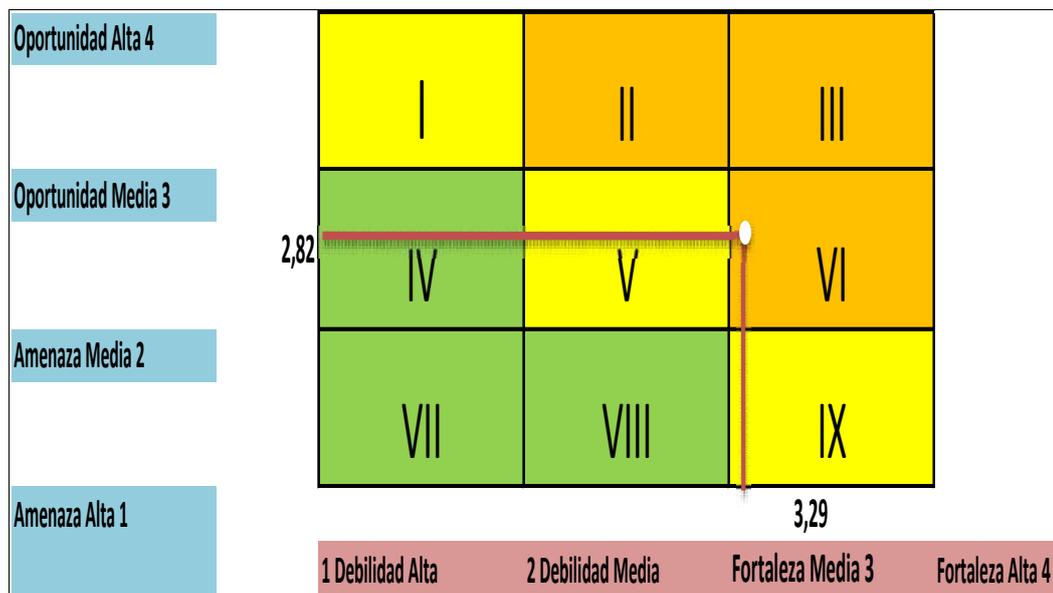


Gráfico 31 Evaluación Interno-Externo

Crecer y desarrollar	SITUACIÓN ATRACTIVA
Perseverar y tratar de crecer	SITUACIÓN INCIERTA
Salir del negocio y salvar	SITUACIÓN CRÍTICA

3.4.4 Informe de diagnóstico

En el gráfico de evaluación se puede observar que en el eje “Y” o de Factores Externos se tiene una ordenada de 2,2 y en el eje de las “X” de Factores Internos en el punto 3,25. Por lo que la situación de la empresa se ubica en el cuadrante VI, lo que quiere decir que está en una situación atractiva. Esta situación se explica en razón que existe un número considerable de oportunidades en el ambiente externo como las que a continuación se detallan:

- Tendencia de crecimiento en primas de seguros sigue la tendencia del PIB.
- El decremento del índice de riesgo país aumenta las posibilidades de alianzas estratégicas con reaseguradoras internacionales, aumentando las inversiones y coberturas de respaldo.
- Estabilidad económica incrementa la compra de activos que pueden ser asegurados.
- La tendencia decreciente del índice de pobreza confiere capacidad adquisitiva de la población.
- La utilización de la tecnología permite captar negocios y contactos para la venta de seguros.
- Percepción positiva y de confianza de los clientes de Topseg S.A. debido a sus bajos costos y la eficiencia en su servicio.
- Cuenta con el respaldo de reaseguradores con plena capacidad para responder a sus obligaciones en la ocurrencia de siniestros.

Las amenazas que se presentan en el entorno de los seguros como son las siguientes:

- Desequilibrio comercial por déficit en la Balanza comercial.

- Se incrementa la exigencia de presentación de documentación para aseguramiento lo cual limita el acceso a la compra de seguros
- Existe un panorama de incertidumbre y volatilidad en los mercados
- La imagen internacional del Ecuador no es la mejor
- La inseguridad en centros poblacionales puede incrementar la siniestralidad.
- Exigencia de contragarantías elevadas para riesgos altos
- Gran cantidad de participantes del mercado
- Competencia con alta tecnología, alto portafolio de productos, servicio eficiente y experiencia.
- Adjudicación directa por Ley de contratos de seguros de las instituciones públicas a la Aseguradora estatal Seguros Sucre S.A.
- Aseguradoras que cuenta con su propio reasegurador
- Aseguradoras con amplio portafolio de productos
- Paquetes de beneficios y promociones
- Desde el punto de vista interno cuenta con fortalezas como:
- Estructura organizacional mixta tipo funcional y simple l que permite tener línea abierta de comunicación.
- Personal directivo con alta experiencia en el sector
- Tiene un plan estratégico para proyectar su negocio a mediano y largo plazo.
- Tiene planeación estratégica comercial de casa matriz con sus agencias
- Bajo índice de rotación de personal
- Portafolio de activos rentable
- Plan de inversión adecuado para efecto de reservas técnicas.
- Activos que cubren totalmente sus obligaciones y alto índice de liquidez

- Indicadores técnico financieros eficientes
- Políticas y procesos de inversiones bien estructurado
- Amplia cobertura física en el país
- Tienen reglamentos internos y manuales
- Y como debilidades importantes tiene:
- El 50% del personal operativo no es profesional
- Desconocimiento por parte de los trabajadores de la filosofía de la empresa.
- No tiene un departamento de Marketing.
- Gestión de cobranzas por medio del call center no rinde resultados positivos por falta de seguimiento.
- Centraliza la mayor parte de sus ventas a través de un solo asesor de seguros.
- Portal web con escasa información de la empresa e interactividad.
- Falta de capacitación al personal

Recomendación

La recomendación para la empresa por encontrarse en el VI cuadrante es continuar creciendo y desarrollándose.

CAPÍTULO 4

ESTUDIO DE MERCADO

En primer lugar es necesario saber el significado de mercado, siendo éste un lugar en donde se realizan actividades de compra y venta que caracteriza la oferta y la demanda de bienes y servicios. Es muy importante conocer cuantas personas componen un mercado, qué ingresos tienen, cuál es su nivel de vida, cómo gastan sus recursos, dónde se localizan los potenciales de compra más altos. Identificar sus necesidades y satisfacción pertinente al servicio de seguros en el país, es necesario determinar una muestra de la población como mercado objetivo que la empresa quiere captar por medio de una encuesta personal diseñada para obtener esta información.

4.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

- Identificar el mercado meta
- Analizar la oferta de seguros
- Analizar la demanda de seguros
- Determinar la demanda insatisfecha

4.2 TAMAÑO DEL MERCADO

El tamaño de mercado constituye la población a la que se dirige, cuya finalidad es determinar la cantidad de productos o servicios que el mercado puede atraer. Cuanto mayor sea el mercado, más oportunidades tiene para vender sus productos. Calcular el tamaño del mercado es imprescindible para conocer la viabilidad de todo negocio.

4.3 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para el desarrollo de la presente investigación, TopSeg S.A. pone a disposición la información de sus clientes para constituir la población o universo de ventas. La empresa tiene 6.000 clientes entre personas naturales y jurídicas, cantidad base para el cálculo de la muestra de la población de clientes que mantiene la aseguradora.

El tamaño de la muestra corresponde al número total de las personas a ser investigadas. Para lo cual se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

En donde:

N: es el tamaño de la muestra: 6.000 clientes

z: es el nivel de confianza: 1,96 para un nivel de confianza del 95% (ver tabla No.4.01).

p: es la variabilidad positiva: 50% - 0,5

q: es la variabilidad negativa: 50% - 0,5

e: Error en el manejo de la encuesta:0,05

Aplicación de fórmula:

$$n = \frac{3,84 * 0,5 * 0,5 * 6000}{0,0025(5999) + 3,84 * 0,5 * 0,5} \qquad n = \frac{5760}{15.9575} = 361$$

Número de encuestas: 361

TABLA DE APOYO AL CALCULO DEL TAMAÑO DE UNA MUESTRA POR NIVELES DE CONFIANZA									
Certeza	95%	94%	93%	92%	91%	90%	80%	62.27%	50%
z	1.96	1.88	1.81	1.75	1.69	1.65	1.28	1	0.6745
z^2	3.84	3.53	3.28	3.06	2.86	2.72	1.64	1.00	0.45
e	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09	0.10	0.20	0.37	0.50
e^2	0.0025	0.0036	0.0049	0.0064	0.0081	0.01	0.04	0.1369	0.25

Gráfico 32 Cálculo del tamaño de una muestra
Fuente: Lic. Salvador Rodríguez Solís, 2008

4.3.1 Levantamiento de la información

Es el proceso mediante el cual se recopilará los datos de la información de esta investigación, con el propósito de identificar problemas y oportunidades de mejora, mediante una encuesta realizada a los clientes actuales de TopSeg S.A. que según el cálculo de la muestra se realiza el levantamiento de la información en base a 361 encuestas de tipo estructurada.

4.3.2 Informe de la investigación

El Informe de la investigación se estructura de la Nota técnica, el cuadro general de resultados y el cuadro general en gráficos.

4.3.2.1 Nota Técnica

- ▶ **Objetivo:** Esta investigación es definir las características de los clientes, así como sus necesidades, preferencias al adquirir un seguro.
- ▶ **Naturaleza metodológica:** Cuantitativa
- ▶ **Técnica metodológica:** Encuesta personal
- ▶ **Tipo de cuestionario:** Estructurado
- ▶ **Universo:** Clientes actuales de TopSeg S.A.
- ▶ **Ámbito geográfico:** Distrito Metropolitano de Quito

- ▶ Tamaño de la muestra: 361 encuestas
- ▶ Margen de error: 0,05 para un nivel de confianza de 95%.

La información fue levantada del 05 al 15 de enero de 2014 a los clientes actuales de TopSeg S.A. Este proceso se lo realizó directamente en la aseguradora a los usuarios que acudieron en el horario de atención, así como en sus lugares de trabajo.

La aceptación por parte de los encuestados fue positiva lo que permitió obtener datos veraces y facilitar el proceso.

4.3.2.2 Cuadro general de resultados:

A continuación se presenta un resumen de los resultados de las encuestas realizadas a los clientes actuales de la Aseguradora.

Tabla 37 Cuadro General de resultados de las encuestas

ORD.	Cuál es la actividad económica	Frecuencia	Porcentaje	Ideas de acción
1	de su empresa			
	Comercial	135	37%	Crear nuevos
	Industrial	73	20%	productos
	Financiera	38	11%	de acuerdo a
	Servicios profesionales	57	16%	las necesidades
	Provisión de bienes	58	16%	de cada sector
	TOTAL	361	100%	
2	Qué tipo de personería jurídica	Frecuencia	Porcentaje	Ideas de acción
	tiene su empresa			
	Persona Natural	75	20,78%	Conocer su existencia
	Compañía anónima	46	12,74%	formal y patrimonio
	Compañía limitada	114	31,58%	propio de la empresa
	Sociedad Anónima	123	34,07%	que pueda responder
	Compañía Mixta	3	0,83%	Civilmente
	TOTAL	361	100%	
3	En qué sector de la ciudad de Quito	Frecuencia	Porcentaje	Ideas de acción
	se encuentra ubicada su empresa			
	Norte (desde la "Y" hasta Carcelén)	182	50,42%	
	Centro (desde la "Y" hasta el Panecillo/La Recoleta)	64	17,73%	Difundir campañas
	Sur (desde Panecillo/La Recoleta hasta Morán Valverde-Chillo Gallo)	39	10,80%	Publicitarias
	Valle de Carapungo-Calderón	26	7,20%	
	Valle Cumbayá-Tumbaco	18	4,99%	
	Valle de los Chillos	32	8,86%	
	TOTAL	361	100%	
4	En orden de prioridad 1, 2 o 3	Frecuencia	Porcentaje	Ideas de acción
	señale los principales tipos de			
	seguros que requiere su empresa			
	Vehículos	110	30,47%	
	Fianzas	92	25,48%	Conocer los ramos
	Todo riesgo contratista	82	22,71%	más demandados
	Incendio y Robo	42	11,63%	para enfocar
	Equipo y maquinaria	18	4,99%	esfuerzos de venta
	Accidentes personales	17	4,71%	
	TOTAL	361	100%	

Continuación Tabla No. 37

5	Cuál es el presupuesto total	Frecuencia	Porcentaje	Ideas de acción
	anual asignado por su empresa para contratar seguros			
	Menores a \$.1.000	32	8,86%	Conocer el valor que
	De \$.1.000 a \$.5.000	154	42,66%	consumen en
	De \$.5001 a \$.10.000	97	26,87%	productos de seguros
	Mayor a \$.10.000	78	21,61%	y definir el mercado
	TOTAL	361	100%	Meta
6	Cuenta su negocio con un	Frecuencia	Porcentaje	Ideas de acción
	plan de seguros			
	Sí	326	90,30%	Preparar pronóstico de ventas
	No	35	9,70%	Diseñar planes
	TOTAL	361	100%	Personalizados
7	Qué le motivó a contratar un seguro	Frecuencia	Porcentaje	Ideas de acción
	Por requerimiento de la Ley	72	20%	Realizar estrategias
	Prevención de riesgo	253	70%	y planes de ventas anualizados
	Por influencia de terceros	36	10%	
	Ninguno de los anteriores	0	0%	
	TOTAL	361	100%	
8	Con qué frecuencia contrata	Frecuencia	Porcentaje	Ideas de acción
	una póliza de seguros			
	Anual	336	93,07%	Conocer la frecuencia
	Semestral	4	1,11%	de compra para crear
	Eventualmente	21	5,82%	estrategias de venta
	TOTAL	361	100%	
9	En orden de prioridad 1, 2 o 3	Frecuencia	Porcentaje	Ideas de acción
	 señale los principales factores que se toman en cuenta al seleccionar una aseguradora			
	Precio	119	32,96%	Diseñar planes
	Coberturas	83	22,99%	de ventas
	Servicio	71	19,67%	
	Beneficios	52	14,40%	
	Reputación	36	9,97%	
	TOTAL	361	100%	

Continuación Tabla No. 37

10	Qué tipo de beneficios adicionales	Frecuencia	Porcentaje	Ideas de acción
	le gustaría recibir a usted al			
	adquirir un seguro			
	Mejores coberturas a iguales costos	87	24,10%	Diseñar planes
	Mayor plazo de financiamiento	101	27,98%	de ventas
	Descuentos	173	47,92%	
	TOTAL	361	100%	
11	De las siguientes formas de pago	Frecuencia	Porcentaje	Ideas de acción
	cuál es de su preferencia			
	Efectivo	10	2,77%	Diseñar planes
	Débito automático	93	25,76%	de cobranzas y
				evitar la
	Transferencia	258	71,47%	Morosidad
	TOTAL	361	100%	
12	Por qué medio de comunicación	Frecuencia	Porcentaje	Ideas de acción
	Usted prefiere conocer los servicios			
	de una aseguradora			
	Radio	82	22,71%	Diseñar
				estrategias
	Televisión	132	36,57%	de marketing y
				canales
	Referencia de amigos	56	15,51%	de
				comercialización
	Páginas Web	91	25,21%	
	Ninguno	0	0,00%	
	TOTAL	361	100%	
13	En el caso de haber incurrido en un	Frecuencia	Porcentaje	Ideas de acción
	 siniestro, cuál ha sido su experiencia			
	con la Aseguradora			
	Satisfactoria	148	41,00%	Corregir
				proceso
	Parcialmente satisfactoria	116	32,13%	de reclamos
	Insatisfactoria	97	26,87%	
	TOTAL	361	100%	
14	Si su experiencia fue insatisfactoria	Frecuencia	Porcentaje	Ideas de acción
	o parcialmente satisfactoria,			
	 señale las principales causas			
	Mucho papeleo	67	18,56%	
	Trámites numerosos	79	21,88%	Corregir
				proceso
	Inconformidad con la reparación del bien afectado	33	9,14%	de reclamos
	Mala asesoría por parte de la aseguradora y/o bróker	45	12,47%	
	Demora en pago efectivo de la indemnización	137	37,95%	
	TOTAL	361	100%	
15	Conoce de todos los servicios de la compañía TopSeg S.A.	Frecuencia	Porcentaje	Ideas de acción
	Sí	145	40,17%	Diseñar
				estrategias
	No	216	59,83%	de marketing
	TOTAL	361	100%	

4.3.2.3 Cuadro general de resultados en gráficos

La encuesta a nivel general fue de 6.000 clientes de los cuales la muestra se estableció en 361 clientes.

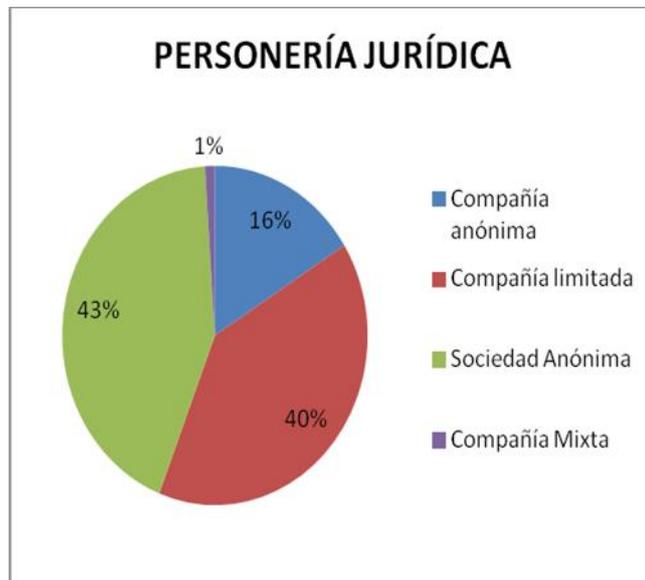
Pregunta No.1

¿Cuál es la actividad económica de su empresa?



Gráfico 33 Actividad Económica de la empresa

Como se observa, esta pregunta demuestra que la mayor parte de los clientes de TopSeg S.A. se dedica a la actividad comercial al tener el 37% del total, seguido por la actividad industrial con el 20% y finalmente por los servicios profesionales y de provisión de bienes con el 16% cada uno. El propósito de esta pregunta es determinar el tipo de empresa que tiene mayor demanda.

Pregunta No.2**¿Qué tipo de personería jurídica tiene su empresa?****Gráfico 34 Personería jurídica de la empresa**

En este gráfico se observa que la mayoría de clientes de la aseguradora en estudio tienen personería jurídica correspondiente a compañía limitada al abarcar el 40% del total. Lo cual proporciona información acerca de su existencia formal y de patrimonio propio que cuenta la empresa y que le permite responder civilmente en caso de incumplimiento de alguna obligación.

Pregunta No.3

¿En qué sector de la ciudad de Quito se encuentra ubicada su empresa?



Gráfico 35 Sector de la empresa

En este gráfico se puede observar que la mitad de los clientes de TopSeg S.A. se encuentran ubicados en el sector "norte" de la ciudad de Quito con el 50% del total; lo cual contribuye de manera positiva en la ubicación de la aseguradora en relación a la de sus clientes. Le sigue el sector "centro" de la ciudad con el 18% y el sector "Sur" con el 11%. Adicional a su ubicación estratégica, con este resultado le permite a la empresa difundir campañas publicitarias por segmentación de clientes y determinar los canales de distribución.

Pregunta No. 4

¿En orden de prioridad 1,2 o 3 señale los principales tipos de seguros que requiere su empresa?

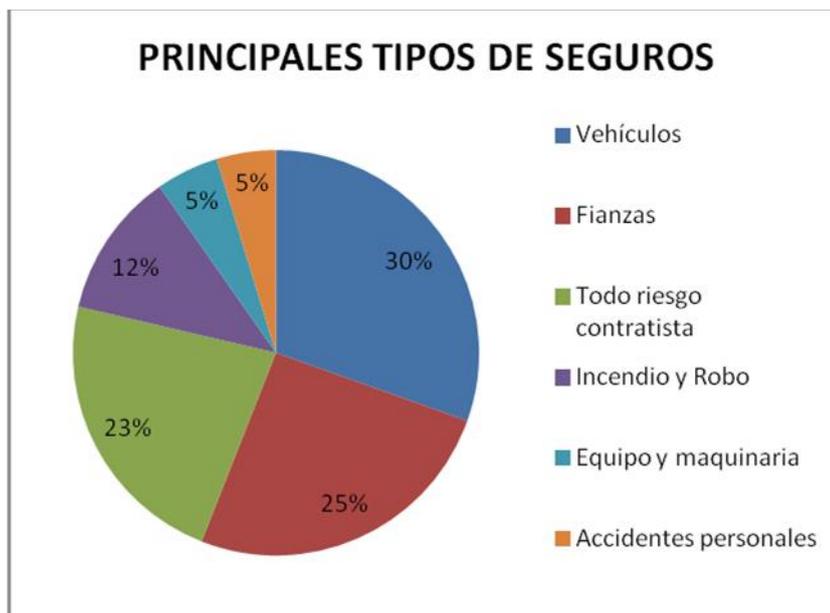


Gráfico 36 Principales tipos de Seguros

Se puede observar en el gráfico que el seguro más representativo por necesidad de los clientes corresponde al ramo de vehículos con el 30% de preferencia, seguido por el ramo de fianzas con el 25% y el ramo de todo riesgo contratista con el 23%. Esto permite conocer cuál es el seguro más vendido y enfocar los esfuerzos de venta a estos tipos de seguros, así como determinar el mercado objetivo.

Pregunta No.5

¿Cuál es el presupuesto total anual asignado por su empresa para contratar seguros?

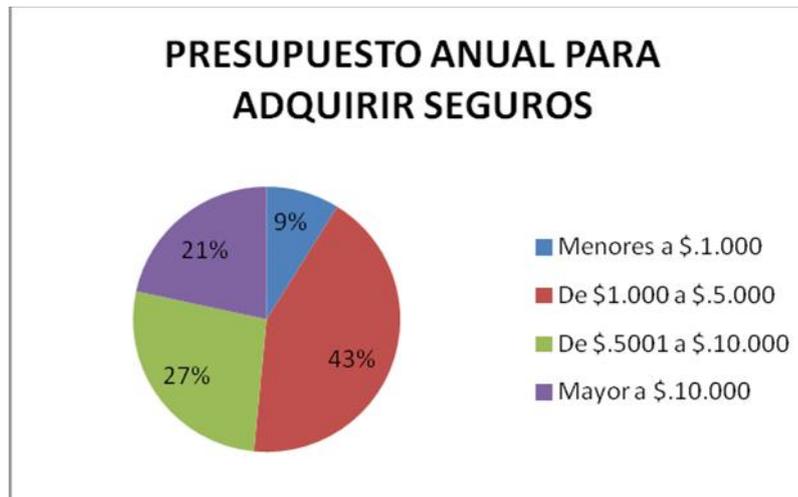
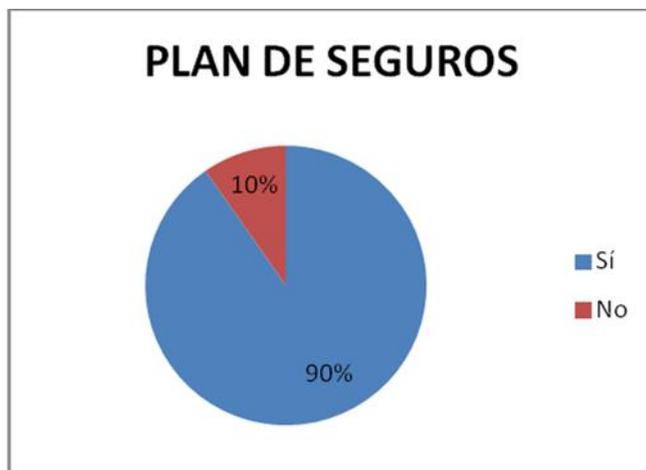
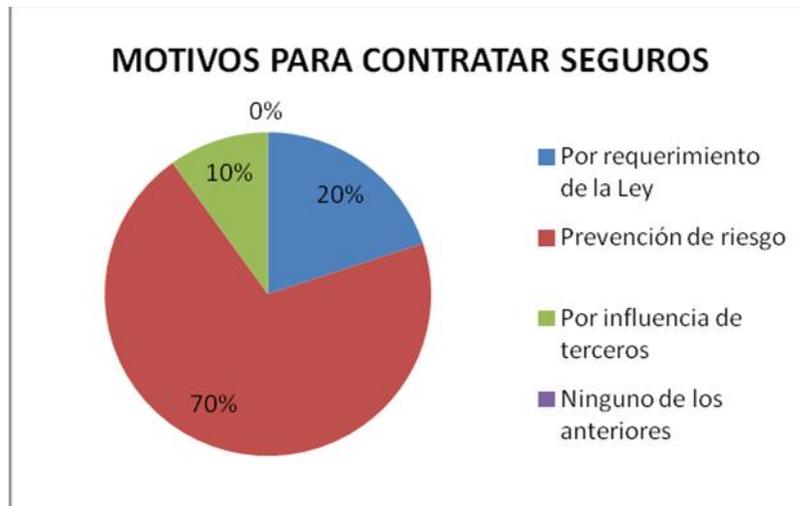


Gráfico 37 Presupuesto anual para adquisición de seguros en la empresa

En este gráfico se demuestra que la asignación de presupuesto anual para la adquisición de seguros en las empresas destaca el rango que va desde \$1.000 a \$5.000 anuales que representa el 43% del total, seguido por el presupuesto entre \$5.001 a \$10.000 que representa el 27% y el presupuesto mayor a \$10.000 con el 21%. Datos interesantes para conocer el valor que consumen en productos de seguros y definir el mercado meta.

Pregunta No. 6**¿Cuenta su negocio con un plan de seguros?****Gráfico 38 Plan de Seguros en la empresa**

Como se puede observar en el gráfico el 90% de los clientes tienen seguro y un 10% indica que no lo tiene. Por una parte, nos informa que la mayoría de clientes están interesados en proteger sus bienes patrimoniales permitiendo preparar un pronóstico de ventas para cada producto y combinar las demandas individuales de productos o los llamados programas de seguros, diseñando de esta manera planes personalizados.

Pregunta No.7**¿Qué le motivó a contratar un seguro?****Gráfico 39 Motivos para contratación de seguros**

Se observa que los encuestados en su mayoría son motivados a contratar un seguro por prevención de riesgos, que representa el 70% del total, le sigue por requerimiento de Ley con el 10% y por influencia de terceros el 10%.

El propósito de conocer la motivación del cliente es realizar estrategias de venta para captar el mayor número de clientes que optan por comprar seguros.

Pregunta No. 8

¿Con qué frecuencia contrata una póliza de seguros?



Gráfico 40 Frecuencia de contratación de seguros en la empresa

Se observa que la mayoría de las personas encuestadas tiene una frecuencia del 93% de contratación de seguros de manera anual lo que representa la mayoría de las formas expuestas en la encuestas y con un porcentaje menor de manera semestral. Este resultado permite crear estrategias y planes de venta anualizadas.

Pregunta No. 9

¿En orden de prioridad 1,2 o 3 señale los principales factores que se toman en cuenta al seleccionar una aseguradora?

**Gráfico 41 Factores para seleccionar una aseguradora**

De acuerdo al gráfico, permite analizar que el porcentaje mayoritario se concentra en el factor “precio” para escoger a una aseguradora con un 33% del total; le sigue el factor “coberturas” con el 23% y el factor “servicios” con el 20%. El propósito de esta pregunta es diseñar planes de ventas en donde se analice combinar y aplicar estos factores en los paquetes de seguros y que éstos sean atractivos para el cliente.

Pregunta No. 10

¿Qué tipo de beneficios adicionales le gustaría recibir a Usted al adquirir un seguro?

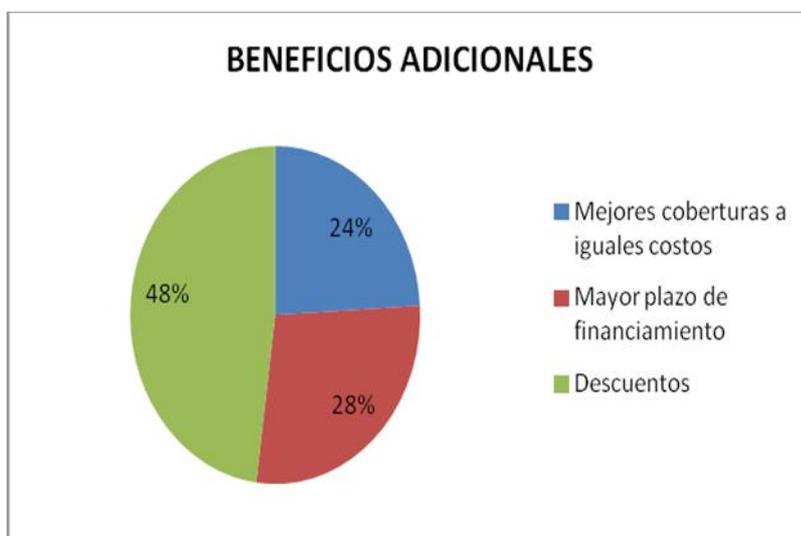


Gráfico 42 Beneficios Adicionales al contratar un seguro

Como se observa en el gráfico, el mayor porcentaje lo tiene “descuentos” que es una alternativa muy beneficiosa para el cliente representando un 48% del total, seguido por el beneficio “mayor plazo de financiamiento” con el 28%; y finalmente está “mejores coberturas a iguales costos” con el 24%. Esta información permite formar parte del diseño del plan de ventas.

Pregunta No.11

De las siguientes formas de pago ¿Cuál es de su preferencia?



Gráfico 43 Formas de pago de un seguro

Como se puede observar en el gráfico la mayoría de los encuestados responden que su preferencia al realizar el pago es en transferencia bancaria que ocupa el 71% del total encuestados. Le sigue el débito automático con el 26% de representatividad y solamente un 3% prefieren pagar en efectivo. Esta consulta permite realizar planes efectivos de cobranza y evitar la morosidad.

Pregunta No.12

¿Por qué medio de comunicación Usted prefiere conocer los servicios de una aseguradora?

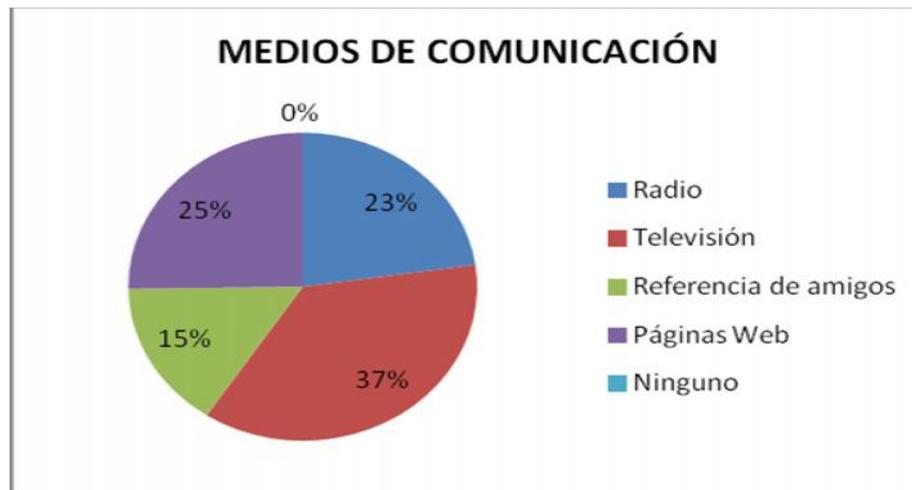


Gráfico 44 Medios de comunicación para dar a conocer a una aseguradora

De las encuestas realizadas se puede observar en el gráfico que el medio de comunicación que los clientes prefieren conocer los servicios de seguros es por la televisión ya que representa el 37% del total, seguido por las páginas web con el 25% de representación. Por el medio de comunicación de radio se obtuvo como resultado el 23% y finalmente por referencia de amigos el 15% de los encuestados. Esto permite diseñar estrategias de marketing y determinar los canales de comercialización.

Pregunta No.13

¿En el caso de haber incurrido en un siniestro, cuál ha sido su experiencia con la aseguradora?

**Gráfico 45 Experiencia adquirida en la ocurrencia de un siniestro**

Se puede observar que la mayor parte de los encuestados indicó que ha tenido una experiencia satisfactoria en la ocurrencia de un siniestro al representar el 41% del total. Le sigue la opción de parcialmente satisfactoria con el 32% y finalmente la opción de insatisfactoria con el 27%. El propósito de esta pregunta es mejorar y corregir los procedimientos de los siniestros.

Pregunta No.14

Si su experiencia fue insatisfactoria o parcialmente satisfactoria, señale las principales causas.

**Gráfico 46 Experiencia insatisfactoria en la ocurrencia de un siniestro**

Como se observa en el gráfico, la mayor parte de los encuestados que están insatisfechos o parcialmente satisfechos, opinan que existe demora en el pago efectivo de la indemnización representando el 38% del total; a continuación se encuentran los numerosos trámites con el 22% y en un tercer lugar existe mucho papeleo con el 19% de representación. Estos factores son los determinantes para conocer cuál ha sido la experiencia del cliente en la tramitación de un siniestro y corregir procedimientos.

Pregunta No.15

¿Conoce de todos los servicios de la compañía aseguradora TopSeg S.A.?

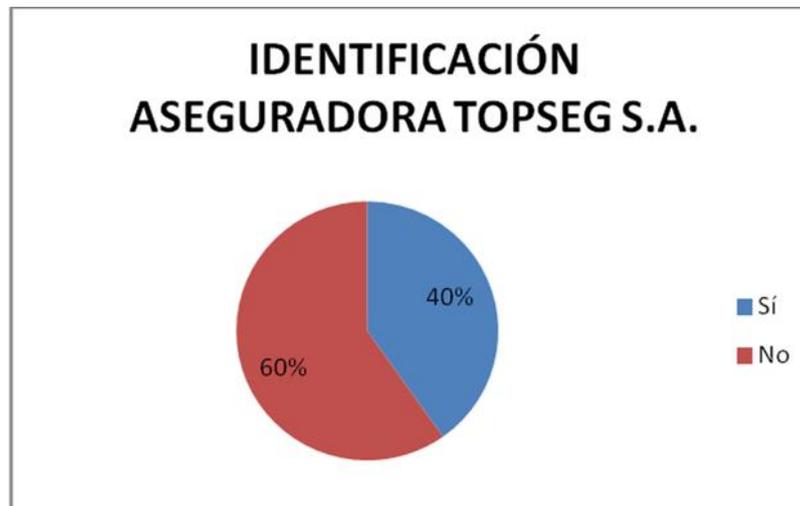


Gráfico 47 Conocimiento acerca de TopSeg S.A.

De acuerdo al gráfico se puede observar que el 60% de los clientes encuestados conocen de todos los servicios que TopSeg S.A. les ofrece. Un 40% lo desconoce. La intención de esta pregunta es conocer que tan informados se encuentran sus clientes y diseñar mejores estrategias de marketing.

Conclusiones:

- El mayor porcentaje de los clientes de TopSeg S.A. se dedican a la actividad comercial, lo que permitió determinar el tipo de empresa que tiene mayor demanda del servicio para crear nuevos productos de acuerdo a sus necesidades.
- La mayor parte de clientes tienen personería jurídica de Compañía Limitada, demostrando que se encuentran legalmente constituidas otorgando seguridad

de cumplimiento de obligaciones civilmente en caso de incumplimiento de alguna obligación.

- Se determina que la mitad de los clientes de la aseguradora se encuentran ubicados en el sector norte de la ciudad de Quito, lo cual contribuye con la facilidad para sus clientes al momento de adquirir un seguro. Así mismo determinar la segmentación para campañas publicitarias y canales de distribución.
- Se establece que el ramo más representativo de las ventas de seguros corresponde a “vehículos” y en segundo lugar a “Fianzas” que es lo que actualmente vende esta aseguradora. Esto permite enfocar los esfuerzos de ventas a estos tipos de seguros.
- El presupuesto para adquirir seguros que asignan los clientes se concentra en los rangos de \$1.000 a \$5.000 anuales, lo que determina que se debe vender más pólizas de seguros a la mayor cantidad de clientes y alcanzar una mejor rentabilidad.
- La mayor parte de clientes cuenta con algún tipo de seguro, determinando la necesidad de adquirirlo para proteger sus bienes personales y patrimoniales. Sirve de indicador para preparar pronósticos de ventas y combinar las demandas individuales de los productos o llamados programas de seguros.
- Los clientes son motivados a comprar seguros para prevención de riesgos en sus empresas.
- La frecuencia con la cual adquieren seguros es anual, lo que permite crear estrategias y planes de venta anualizadas para los clientes.

- Los beneficios adicionales que les gustaría recibir a los clientes son los descuentos y mayor financiamiento en los pagos, lo que permite diseñar un plan de ventas y cobranzas.
- Las preferencias de pago de primas corresponden a la transferencia bancaria y el débito automático, lo que evita caer en la morosidad y gastos de gestión de cobranzas.
- El medio de comunicación que prefieren los clientes para conocer de los servicios de seguros son la televisión y las páginas web. Lo cual ayuda a determinar los canales e comercialización.
- La mayoría de clientes encuestados han tenido una experiencia satisfactoria en la ocurrencia de un siniestro.
- De los clientes que no han tenido una experiencia positiva en la ocurrencia de siniestros indican que existe demora en el pago efectivo de la indemnización y que existen numerosos trámites que cumplir. Esto permite tomar las correcciones pertinentes en el proceso de siniestros.
- Los clientes conocen de los servicios que presta TopSeg S.A. lo que demuestra que existe comunicación con sus clientes.

4.4 LA DEMANDA Y OFERTA EN EL MERCADO DE SEGUROS

El organismo regulador de este sistema “seguros” es la Superintendencia de Bancos y Seguros en donde se concentran todos los datos de las compañías de seguros (balances, información técnica, financiera, etc.), esta institución es solamente un ente regulador y supervisor de las compañías de seguros, para que de esta manera mantengan su liquidez y solvencia económicas; más no es una institución que fija precios o pone las tasas a cada una de las compañías, más bien son las aseguradoras quienes tienen sus propias políticas y en sus comités técnicos ponen tasas y precios a los diferentes productos que ofrecen; y, en que se basan para tener esas políticas? en cómo está el resto de compañías o sea su competencia y es allí cuando se produce el fenómeno de la oferta y la demanda.

4.4.1 La demanda

La demanda es la cantidad física o monetaria vendida en un lugar y período dados (Lambin, 1995).

En el mercado de seguros, la demanda está integrada por los consumidores o clientes de seguros que necesitan cubrir un riesgo y se relaciona con la cantidad de productos o servicios que los clientes están dispuestos a adquirir.

4.4.1.1 Análisis de la demanda

Para el cálculo de la demanda histórica o mercado potencial se fundamentó en las estadísticas proporcionadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros que es el organismo de control de las entidades financieras y de seguros en el país. Se consideró las estadísticas de las primas netas recibidas de acuerdo a los balances presentados por las aseguradoras ante este organismo, lo que permite conocer la demanda en la venta de seguros.

Adicionalmente, es importante reflexionar sobre la tasa de crecimiento, ya que permite observar el potencial de ingresos. Al ser un mercado con una baja tasa de crecimiento es probablemente saturado, con muchos competidores, lo cual limita una participación en ese mercado así como márgenes de rentabilidad más bajos.

A continuación se presentan datos históricos del comportamiento de las primas netas recibidas por el mercado asegurador en el Ecuador (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2013).

Tabla 38 Comportamiento histórico de la demanda de seguros generales en el Ecuador 2004-2013 En miles de dólares

AÑO	DEMANDA TOTAL
2004	477.301
2005	542.970
2006	616.484
2007	678.454
2008	883.792
2009	942.554
2010	1.107.590
2011	1.336.656
2012	1.485.000
2013	1.659.312

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

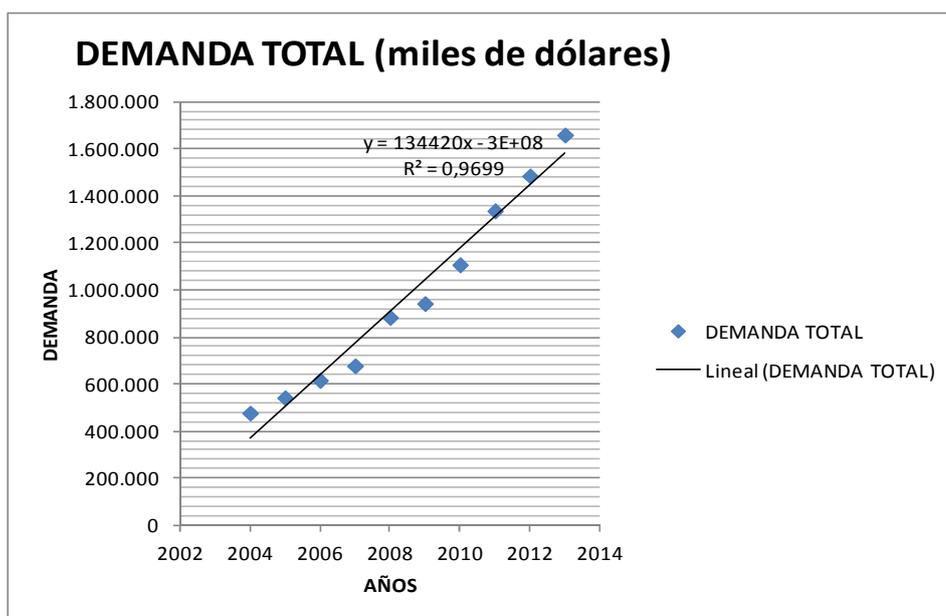


Gráfico 48 Modelo de regresión en la demanda de Seguros Generales en el Ecuador 2004-2013

En este gráfico se puede observar que el R^2 (coeficiente de determinación de la muestra) es igual a 0,9699 . En la mayoría de los problemas, una correlación de mayor que 0,75 o menor que -0,75 es considerada bastante aceptable, así mismo si la correlación es positiva es cuando “x” aumenta se espera que “y” también aumente. En este caso, existe ajuste del modelo ya que “y” demanda, depende funcionalmente de la variable “x” años.

4.4.1.2 Proyección de la demanda

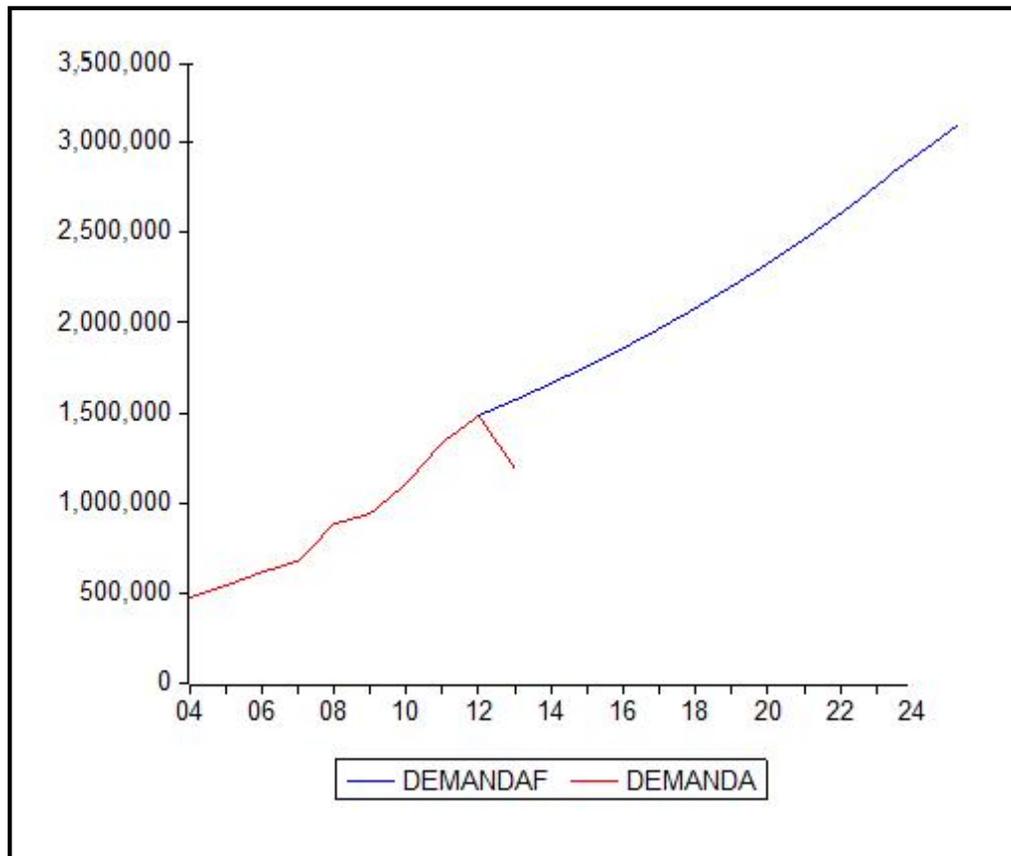
Para la proyección de la demanda se basará en los datos históricos detallados en la tabla No.39 los mismos que representan las primas netas recibidas por las aseguradoras a nivel nacional. Se aplicará la regresión lineal en base al crecimiento histórico. La fórmula con la que se determina el crecimiento de la demanda en el tiempo es: $Y=a+b(x)$

Tabla 39 Regresión Lineal en base al crecimiento histórico de primas de seguros en Ecuador (En miles de dólares)

AÑO	DEMANDA TOTAL
2004	477.301
2005	542.970
2006	616.484
2007	678.454
2008	883.792
2009	942.554
2010	1.107.590
2011	1.336.656
2012	1.485.000
2013	1.659.312
2014	1.787.508
2015	1.915.704
2016	2.043.900
2017	2.172.096
2018	2.300.292
2019	2.428.488
2020	2.556.684
2021	2.684.880
2022	2.813.076
2023	2.941.272
2024	3.069.468

La ecuación resultante para la elaboración de la gráfica es:

$$y= 3.069.468+ 128.196*X \quad \text{donde: } x \text{ es el tiempo.}$$



**Gráfico 49 Proyección de la demanda de seguros privados
En miles de dólares**

4.4.2 La oferta

Es la cantidad de bienes y servicios que determinado número de oferentes están dispuestos a entregar a un precio específico.

En la industria de seguros la oferta es la cantidad de productos de seguros con coberturas aplicadas a todos los bienes personales y patrimoniales, que las empresas y productores de seguros estén dispuestos a ofrecer a un precio dado.

La oferta de seguros está representada por las 40 compañías aseguradoras que se encuentran legalmente constituidas en el país. Las mismas que ponen a disposición del público en general los 38 ramos de seguros, clasificados en seguros generales y seguros de vida, de la cuales, 23 están domiciliadas en Quito, 16 en Guayaquil y una en Cuenca.

Los aseguradores se diferencian esencialmente en la oferta, que son los ramos en los que operan y los productos que lanzan al mercado, lo que las clasifican de la siguiente manera:

Tabla 40 Clasificación de las Aseguradoras Según el tipo de seguro que ofrecen

SERVICIO QUE OFRECEN	CANTIDAD QUE OPERAN
	EN ESTE RAMO
Compañías de Seguros Generales	12
Compañías de Seguros Generales y Vida	21
Compañías de Seguros de Vida	7

Las aseguradoras que tienen mayor participación en el mercado por la oferta de sus productos, se ilustran a continuación:

Participación de mercado							
	ACE	AIG	ECUATORIANO SUIZA	EQUINOCCIAL	LIBERTY	QBE	SUCRE
sep-13	8.1%	4.3%	4.3%	9.3%	4.9%	10.1%	9.8%
sep-12	9.8%	4.4%	3.1%	7.9%	5.6%	11.3%	7.0%
sep-11	10.4%	5.1%	2.2%	6.8%	5.8%	12.0%	6.0%
sep-10	9.7%	4.9%	2.2%	7.0%	5.8%	13.8%	7.4%
sep-09	8.7%	4.2%	2.4%	8.0%	5.7%	12.6%	5.4%
sep-08	8.3%	5.8%	2.3%	8.3%	7.0%	13.1%	2.0%
sep-07	9.6%	5.8%	2.0%	9.9%	5.7%	12.7%	2.0%
sep-06	9.9%	5.1%	2.6%	10.4%	6.3%	11.6%	1.7%
sep-05	10.4%	4.8%	2.8%	8.6%	6.7%	10.4%	2.1%
sep-04	7.2%	4.8%	2.6%	8.1%	5.4%	11.1%	1.9%
sep-03	5.7%	5.5%	2.8%	8.7%	4.4%	13.0%	2.0%

Gráfico 500 Participación de mercado en la oferta de seguros
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, 2013

La participación de mercado de estas 7 compañías representa el 50,8% en el 2013, las mismas que en el 2003 representaban el 42,1%. Lo cual indica el crecimiento constante de este sector. Las aseguradoras se diferencian principalmente en los productos que ofrecen, esto en cuanto a los ramos en que operan y los productos que lanzan al mercado, de tal manera que según datos a

septiembre del 2013 por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros, los ramos más representativos por la captación de primas se detallan en la siguiente tabla en el orden de participación de cada uno.

Tabla 41 concentración de los ramos de seguros 2013

RAMOS GENERALES	CONCENTRACIÓN
VEHICULOS	26,25%
VIDA EN GRUPO	15,18%
INCENDIO Y LÍNEAS ALIADAS	8,12%
ACCIDENTES PERSONALES	7,25%
TRANSPORTE	4,16%
BUEN USO DEL ANTICIPO	4,08%
SOAT	4,00%
AVIACIÓN	3,70%
ASISTENCIA MÉDICA	3,44%
RESPONSABILIDAD CIVIL	2,69%

Fuente: www.sbs.fin.ec

De acuerdo a la tabla No.4.07 el mayor porcentaje de productos de seguros que ofrecen las aseguradoras el primer lugar es para los vehículos con el 26,25%, en segundo lugar los seguros de vida en grupo con el 15,18%, seguido por el seguro de incendio y líneas aliadas con el 8,12%, siendo los seguros más vendidos a los usuarios.

4.4.2.1 Análisis de la oferta

Las aseguradoras han encontrado una oportunidad en los nuevos estilos de vida de los ecuatorianos, debido al riesgo que corren los usuarios en aparatos electrónicos, en transacciones comerciales, en transporte de fletes entre otros, lo cual ha generado la diversificación de la oferta de productos así como las tendencias de mercado y los nuevos hábitos, para crear nuevos productos de seguros. Utilizando estrategias de segmentación geográfica de las necesidades de sus clientes, facilitando crear productos de acuerdo a las particularidades, características y costumbres de cada región región.

Analizando la oferta y considerando la variable de la población económicamente activa frente al primaje de seguros, conforme se lo demuestra en la tabla No. 4.08 se puede observar que existe crecimiento constante en los últimos 10 años per cápita, posibilitando que el mercado de seguros siga diseñando nuevos productos o mejorando sus coberturas y ofrecerlas a la población.

Tabla 42 Tasa de crecimiento PEA

AÑOS	TASA DE CRECIMIENTO PEA PERCÁPITA
2004	1,96%
2005	1,91%
2006	1,03%
2007	1,24%
2008	1,50%
2009	1,55%
2010	0,94%
2011	1,50%
2012	1,47%
2013	1,51%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2013

Así mismo, se analiza el crecimiento de la prima neta emitida en el mercado de seguros del año 2012 al 2013 en donde se observa que existe un promedio de crecimiento del 10% mensual.

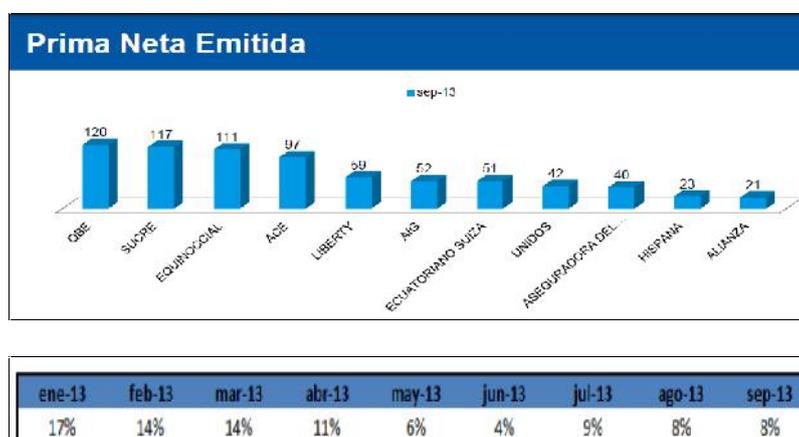


Gráfico 511 Crecimiento de la prima neta emitida Seguros generales 2013

Fuente: www.sbs.gob.ec

En relación al crecimiento de la prima recibida en TopSeg S.A a continuación se revisa el crecimiento anual de los dos últimos años.

Tabla 43 Crecimiento de prima neta recibida de TopSeg S.A.

AÑO	PRIMA RECIBIDA	INCREMENTO ANUAL	PORCENTAJE CRECIMIENTO
sep-12	6.358.720,00	0	0
oct-12	8.531.823,00	2.173.103,00	1,34
nov-12	9.797.020,00	1.265.197,00	1,13
dic-12	10.990.458,00	1.193.438,00	1,13
ene-13	702.977,55	-10.287.480,45	-1,93
feb-13	1.210.727,57	507.750,02	1,72
mar-13	1.737.091,18	526.363,61	1,43
abr-13	7.140.856,63	5.403.765,45	3,11
may-13	3.710.177,75	-3.430.678,88	-1,48
jun-13	4.374.549,38	664.371,63	1,18
jul-13	5.101.111,48	726.562,10	1,17
ago-13	5.772.958,51	671.847,03	1,13

4.4.3 Estimación del mercado objetivo de TopSeg S.A.

Con estos antecedentes y al no existir datos estadísticos en relación a la oferta de seguros, TopSeg S.A. basará su oferta en la capacidad de operación en relación a su patrimonio, que según el artículo 22 de la Ley General de Seguros, le faculta producir en primas netas recibidas durante el año, hasta seis veces su patrimonio esto quiere decir \$21.742.885,00 conforme se detalla a continuación:

Tabla 44 Capacidad de operación para oferta de seguros TopSeg S.A.

PATRIMONIO ACTUAL	\$ 3.991.301,39
* 6 veces para producir	\$ 23.947.808,34
Crecimiento anual del 10% hasta el 2019	\$ 21.742.885,00

De acuerdo a los datos proyectados en la demanda y la capacidad de oferta de TopSeg S.A. se estima el mercado objetivo que se va a abarcar hasta el año 2019 que es la fecha en que la aseguradora deberá incrementar su patrimonio para producir mayores cantidades de primas en la venta de seguros.

**Tabla 44 Proyección de la oferta de TopSeg S.A.
En miles de dólares**

ORDEN	AÑOS	OFERTA EFECTIVA	OFERTA TOPSEG S.A.
1	2015	1.608.559	13.500
2	2016	1.736.755	14.850
3	2017	1.864.951	16.335
4	2018	1.993.147	17.968
5	2019	2.121.343	19.765

CAPÍTULO 5

ESTUDIO TÉCNICO

5.1 DEFINICIÓN

Es la reunión y análisis de la información que permita verificar la posibilidad técnica de llevar a cabo un proyecto y determinar el efecto que tienen las variables del proyecto en su rentabilidad.

5.2. OBJETIVO

El objetivo del estudio técnico es determinar si este proyecto de inversión es factible, así mismo determinar el tamaño y localización óptima, la infraestructura, los equipos necesarios y la organización adecuada.

5.3 UBICACIÓN DEL PROYECTO

5.3.1 Macro localización

La macro localización del presente proyecto para la comercialización de ramos generales y de fianzas de la compañía de Seguros TopSeg S.A. serán en las provincias de Pichincha, Manabí, Pastaza, Loja y Tungurahua, en los cantones de Quito, Portoviejo, Puyo, Loja y Ambato respectivamente.



Gráfico 522 Macro localización de la Compañía de Seguros TopSeg S.A.

5.3.2 Micro localización del proyecto

La casa matriz de TopSeg S.A. se encuentra ubicada en el norte de la ciudad de Quito, en la calle Antonio de Ulloa N34-126 y Rumipamba.



Gráfico 533 Micro localización de TopSeg S.A.

Para desarrollar las operaciones a nivel nacional de la comercialización seguros generales se lo hará utilizando la misma infraestructura física de sus 4 actuales sucursales.

A continuación la dirección domiciliaria de las sucursales de TopSeg S.A. a nivel nacional.

 TOPSEG - QUITO Antonio de Ulloa N34-123 y Rumipamba	 TOPSEG - PORTO VIEJO Morales y Sacre, edificio Diramo, oficina 205.	 TOPSEG - AMBATO Av. Rodrigo Panchano y Montalvo, plaza Ficoa, piso 3, oficina 311.
 TOPSEG - LOJA Calle 24 de Mayo entre Mercadillo y Lourdes edificio Panorama, oficina 5.	 TOPSEG - PUÑO Av. 20 de Julio y Cestas Marín, edif. Fonseca Lugo, 2do piso, frente al Earco de Guayaquí	

5.3.3 Ventajas y desventajas de la macro localización y micro localización.

Las ventajas y desventajas de la macro localización y micro localización del proyecto de comercialización de ramos generales de TopSeg S.A. se detallan a continuación.

Tabla 45 Matriz de Ventajas y desventajas de la Miro localización de la Casa Matriz de TopSeg S.A.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Ubicación estratégica en un sector comercial del centro norte de Quito	Contaminación ambiental por frecuente circulación vehicular
Infraestructura propia instalada de 1000 m ²	Municipio de Quito adecuado vía para ciclistas
Facilidad de acceso a oficinas	Ausencia de zonas de parqueadero
Buen nivel de renta de los residentes	Congestión vehicular en horas de oficina
Infraestructura necesaria para el tipo de empresa (agua, luz, teléfono, internet)	Dificultad para visualización rótulo publicitario identificable
Poco número de competidores en la zona	Zona de afluencia de estudiantes de universidad cercana
Agradable arquitectura y buena iluminación	
Baja contaminación ambiental	

5.3.4 Conclusión

Se conoce que el lugar elegido para situar físicamente la empresa determina el éxito o fracaso de la actividad, considerando criterios estratégicos como los mencionados en la matriz de ventajas y desventajas de la micro localización de TopSeg S.A. con lo cual se determina que tiene varios aspectos positivos para el desarrollo de la comercialización de seguros generales en el sector que le permitirá generar rentabilidad en su negocio.

5.4 INGENIERÍA DEL PROYECTO

La ingeniería del proyecto consiste en la determinación de todos recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto, que incluye definir los equipos necesarios para el funcionamiento del mismo, la infraestructura, los insumos y productos, así como el requerimiento del recurso humano que va a intervenir en el desarrollo de estas actividades,

5.4.1 Tamaño del Proyecto

En la ciudad de Quito TopSeg atiende una cartera de \$3'463.775.106 que representa el 49,17% de la producción total de primas netas recibidas. En Portoviejo tiene un porcentaje de producción de 14,83%; en la ciudad del Puyo el 14,42%; en Loja el 12,25% y en Ambato el 9,33%.

5.4.2 Objetivo de Ventas

Del total de la demanda insatisfecha, el objetivo de ventas de TopSeg S.A será la capacidad máxima del patrimonio con un crecimiento del 10% anual, tomado como referencia el crecimiento del mercado de seguros. A continuación el detalle del objetivo de ventas con proyección a 5 años.

PATRIMONIO ACTUAL	\$ 3.991.301,39
* 6 veces para producir	\$ 23.947.808,34
Crecimiento anual del 10% hasta el 2019	\$19'765.350,20
OBJETIVO DE VENTAS AÑO 2015	\$19'765.350,20

Tabla 46 Resumen de producción de primas Seguros Generales y Fianzas 2015-2019 en TopSeg S.A.

PRODUCCION PRIMAS NETAS	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
SEGUROS DE FIANZAS	6.500.000,00	7.150.000,00	7.865.000,00	8.651.500,00	9.516.650,00
SEGUROS GENERALES	7.000.000,00	7.700.000,00	8.470.000,00	9.317.000,00	10.248.700,00
TOTAL PRODUCCIÓN	13.500.000,00	14.850.000,00	16.335.000,00	17.968.500,00	19.765.350,00

Tabla 47 Plan de Ventas para la comercialización de ramos generales TopSeg S.A. año 2015

AÑO 2015						
PRODUCTOS/	CASA MATRIZ	SUCURSAL 1	SUCURSAL 2	SUCURSAL 3	SUCURSAL 4	TOTAL PRIMA NETA
SERVICIOS	QUITO	PORTOVIEJO	PUYO	LOJA	AMBATO	
PRODUCTO ACTUAL						
FIANZAS	3.557.584,	876.943	1.251.498	563.456	250.518	6.500.000
PRODUCTOS NUEVOS						
Vehículos	1.500.000	550.000	200.000	430.000	320.000	3.000.000
Incendio y Líneas aliadas	450.000	220.000	150.000	250.000	250.000	1.320.000
Robo	450.000	60.000	50.000	100.000	150.000	810.000
Fidelidad de empleados	120.000	40.000	30.000	90.000	70.000	350.000
Transporte	50.000	25.000	10.000	20.000	20.000	125.000
Responsabilidad civil	60.000	20.000	20.000	30.000	50.000	180.000
Todo riesgo equipo y maquinaria	100.000	80.000	85.000	50.000	30.000	345.000
Todo riesgo para construcción	200.000	80.000	100.000	90.000	75.000	545.000
Todo riesgo montaje	150.000	50.000	50.000	30.000	45.000	325.000
TOTAL PRIMA NETA PRODUCTOS NUEVOS	3.080.000	1.125.000	695.000	1.090.000	1.010.000	7.000.000
TOTAL PRODUCCIÓN AÑO 2015						13.500.000
% DE PARTICIPAC.	49,17%	14,83%	14,42%	12,25%	9,33%	100%

Tabla 48 Plan de Ventas para la comercialización de ramos generales TopSeg S.A. año 2016

AÑO 2016						
PRODUCTOS/ SERVICIOS	CASA MATRIZ QUITO	SUCURSAL 1 PORTOVIEJO	SUCURSAL 2 PUYO	SUCURSAL 3 LOJA	SUCURSAL 4 AMBATO	TOTAL PRIMA NETA
PRODUCTO ACTUAL						
FIANZAS	3.913.343,	964.637,47	1.376.647	619.801	275.570	7.150.000
PRODUCTOS NUEVOS						
Vehículos	1.650.000	605.000	220.000	473.000	352.000	3.300.000
Incendio y Líneas aliadas	495.000	242.000	165.000	275.000	275.000	1.452.000
Robo	495.000	66.000	55.000	110.000	165.000	891.000
Fidelidad de empleados	132.000	44.000	33.000	99.000	77.000	385.000
Transporte	55.000	27.500	11.000	22.000	22.000	137.500
Responsabilidad civil	66.000	22.000	22.000	33.000	55.000	198.000
Todo riesgo equipo y maquinaria	110.000	88.000	93.500	55.000	33.000	379.500
Todo riesgo para construcción	220.000	88.000	110.000	99.000	82.500	599.500
Todo riesgo montaje	165.000	55.000	55.000	33.000	49.500	357.500
TOTAL PRIMA NETA PRODUCTOS NUEVOS	3.388.000	1.237.500	764.500	1.199.000	1.111.000	7.700.000
TOTAL PRODUCCIÓN AÑO 2016						14.850.000
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	49,17%	14,83%	14,42%	12,25%	9,33%	100%

Tabla 49 Plan de Ventas para la comercialización de ramos generales TopSeg S.A. año 2017

AÑO 2017						
PRODUCTOS/ SERVICIOS	CASA MATRIZ QUITO	SUCURSAL 1 PORTOVIEJO	SUCURSAL 2 PUYO	SUCURSAL 3 LOJA	SUCURSAL 4 AMBATO	TOTAL PRIMA NETA
PRODUCTO ACTUAL						
FIANZAS	4304677	1061101	1514313	681782	303127	7865000
PRODUCTOS NUEVOS						
Vehículos	1815000	665500	242000	520300	387200	3630000
Incendio y Líneas aliadas	544500	266200	181500	302500	302500	1597200
Robo	544500	72600	60500	121000	181500	980100
Fidelidad de empleados	145200	48400	36300	108900	84700	423500
Transporte	60500	30250	12100	24200	24200	151250
Responsabilidad civil	72600	24200	24200	36300	60500	217800
Todo riesgo equipo y maquinaria	121000	96800	102850	60500	36300	417450
Todo riesgo para construcción	242000	96800	121000	108900	90750	659450
Todo riesgo montaje	181500	60500	60500	36300	54450	393250
TOTAL PRIMA NETA PRODUCTOS NUEVOS	3726800	1361250	840950	1318900	1222100	8470000
TOTAL PRODUCCIÓN AÑO 2017						16335000
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	49,17%	14,83%	14,42%	12,25%	9,33%	100%

Tabla 50 Plan de Ventas para la comercialización de ramos generales TopSeg S.A. año 2018

AÑO 2018						
PRODUCTOS/	CASA MATRIZ	SUCURSAL 1	SUCURSAL 2	SUCURSAL 3	SUCURSAL 4	TOTAL PRIMA NETA
SERVICIOS	QUITO	PORTOVIEJO	PUYO	LOJA	AMBATO	
PRODUCTO ACTUAL						
FIANZAS	4.735.145	1.167.211	1.665.744	749.960	333.440	8.651.500
PRODUCTOS NUEVOS						
Vehículos	1.996.500	732.050	266.200	572.330	425.920	3.993.000
Incendio y Líneas aliadas	598.950	292.820	199.650	332.750	332.750	1.756.920
Robo	598.950	79.860	66.550	133.100	199.650	1.078.110
Fidelidad de empleados	159.720	53.240	39.930	119.790	93.170	465.850
Transporte	66.550	33.275	13.310	26.620	26.620	166.375
Responsabilidad civil	79.860	26.620	26.620	39.930	66.550	239.580
Todo riesgo equipo y maquinaria	133.100	106.480	113.135	66.550	39.930	459.195
Todo riesgo para construcción	266.200	106.480	133.100	119.790	99.825	725.395
Todo riesgo montaje	199.650	66.550	66.550	39.930	59.895	432.575
TOTAL PRIMA NETA PRODUCTOS NUEVOS	4.099.480	1.497.375	925.045	1.450.790	1.344.310	9.317.000
TOTAL PRODUCCIÓN AÑO 2018						17.968.500
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	49,17%	14,83%	14,42%	12,25%	9,33%	100%

Tabla 51 Plan de Ventas para la comercialización de ramos generales TopSeg S.A. año 2019

AÑO 2019						
PRODUCTOS/ SERVICIOS	CASA MATRIZ QUITO	SUCURSAL 1 PORTOVIEJO	SUCURSAL 2 PUYO	SUCURSAL 3 LOJA	SUCURSAL 4 AMBATO	TOTAL PRIMA NETA
PRODUCTO ACTUAL						
FIANZAS	5208660	1283933	1832318	824956	366784	9516650
PRODUCTOS NUEVOS						
Vehículos	2196150	805255	292820	629563	468512	4392300
Incendio y Líneas aliadas	658845	322102	219615	366025	366025	1932612
Robo	658845	87846	73205	146410	219615	1185921
Fidelidad de empleados	175692	58564	43923	131769	102487	512435
Transporte	73205	36603	14641	29282	29282	183013
Responsabilidad civil	87846	29282	29282	43923	73205	263538
Todo riesgo equipo y maquinaria	146410	117128	124449	73205	43923	505115
Todo riesgo para construcción	292820	117128	146410	131769	109808	797935
Todo riesgo montaje	219615	73205	73205	43923	65885	475833
TOTAL PRIMA NETA PRODUCTOS NUEVOS	4509428	1647113	1017550	1595869	1478741	10248700
TOTAL PRODUCCIÓN AÑO 2019						19765350
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	49,17%	14,83%	14,42%	12,25%	9,33%	100%

La capacidad operativa de producción de TopSeg S.A. en la comercialización de los ramos generales se distribuyó con un porcentaje de crecimiento del 10% anual en cada producto de venta proyectado a cinco años, que es el tiempo en donde la capacidad operativa de la aseguradora puede mantener en primaje, posterior a ello, la compañía deberá realizar un incremento de capital para producir más primas en los siguientes años.

5.4.3 Proceso productivo

En este proceso se desarrolla, evalúa y diseña los procesos productivos que desarrollará la empresa en el giro de su negocio constituido por todos los parámetros que optimicen los procedimientos.

TopSeg S.A. al igual que cualquier organización lleva a cabo procesos de producción en los cuales se basan sus operaciones. Todo esto está debidamente respaldado por leyes de las aseguradoras y las entidades con ellas relacionadas.

Las aseguradoras realizan los mismos procesos de producción, entre ellos está el proceso de cotización, emisión, renovación, facturación, cobranza, siniestros y comercialización de los seguros, los cuales se ilustran a continuación.

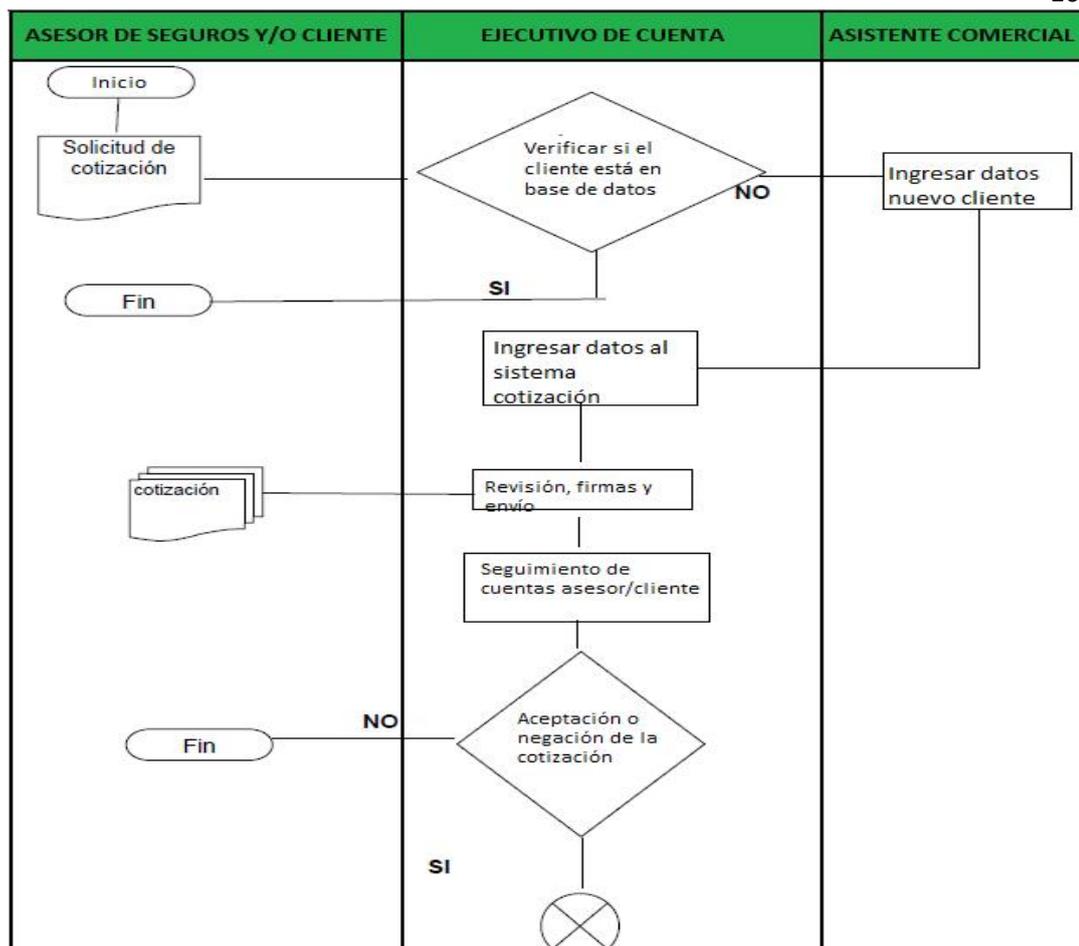


Gráfico 544 Proceso de cotización de una póliza

El proceso de cotización se inicia con la necesidad del cliente en adquirir un producto de seguros por medio de una solicitud el mismo que pasa al Ejecutivo de Cuenta quien revisa si el cliente se encuentra en la base de datos, caso contrario lo ingresa al sistema y procede con la cotización dependiendo del producto para colocar las coberturas y demás información correspondiente. Posterior pasa a las firmas y envío al cliente, para que sea aceptada o negada. El tiempo estimado de entrega de la cotización es de 24 horas.

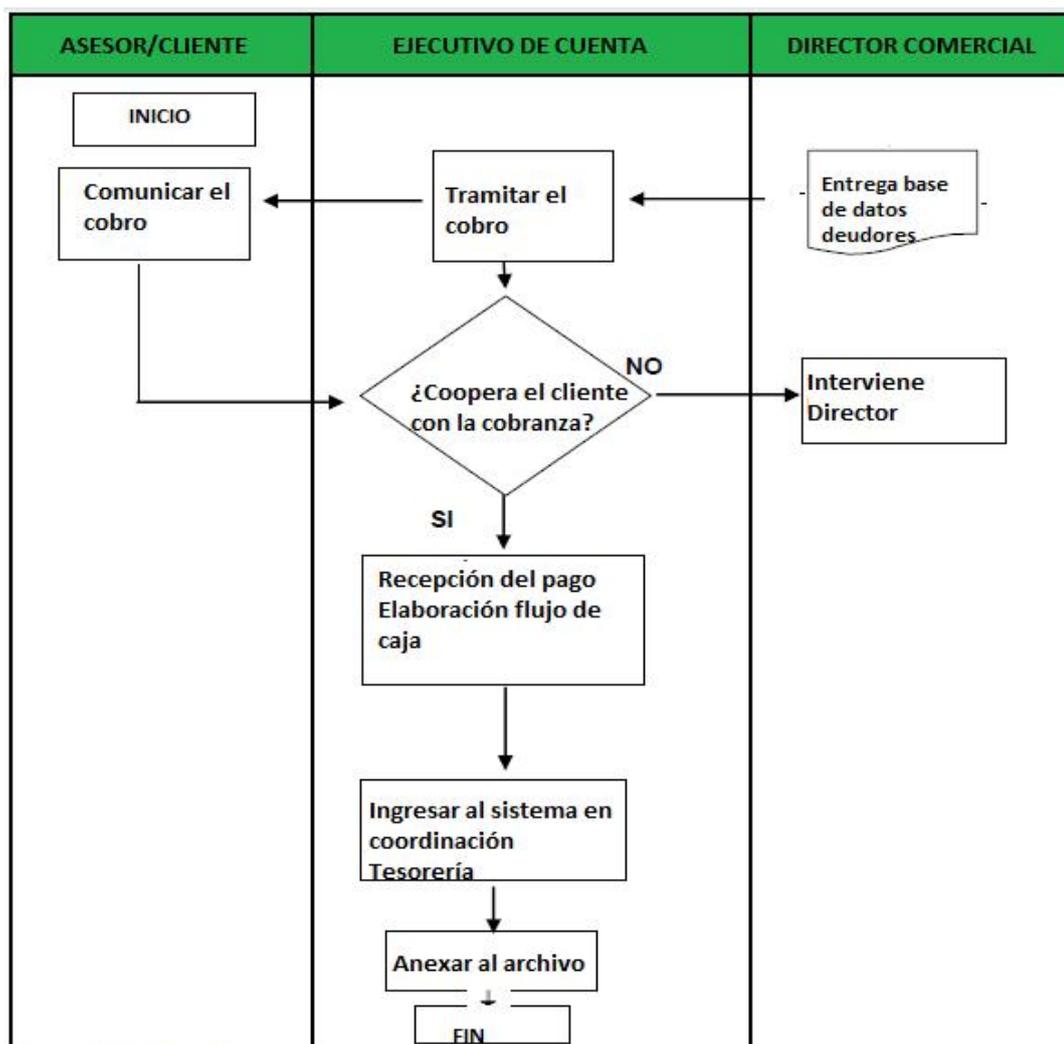


Gráfico 577 Proceso de Cobranza

Posterior al proceso de facturación se encuentra el de cobranza donde el Director Comercial entrega la base de datos de los deudores al Ejecutivo de cuenta para proceder con la gestión de cobro. Una vez que recibe el pago por parte del cliente se elabora el flujo de caja coordinado con Tesorería y se archiva el proceso. No se tiene tiempo estimado de cobro debido a la forma de financiamiento convenidas con el cliente.

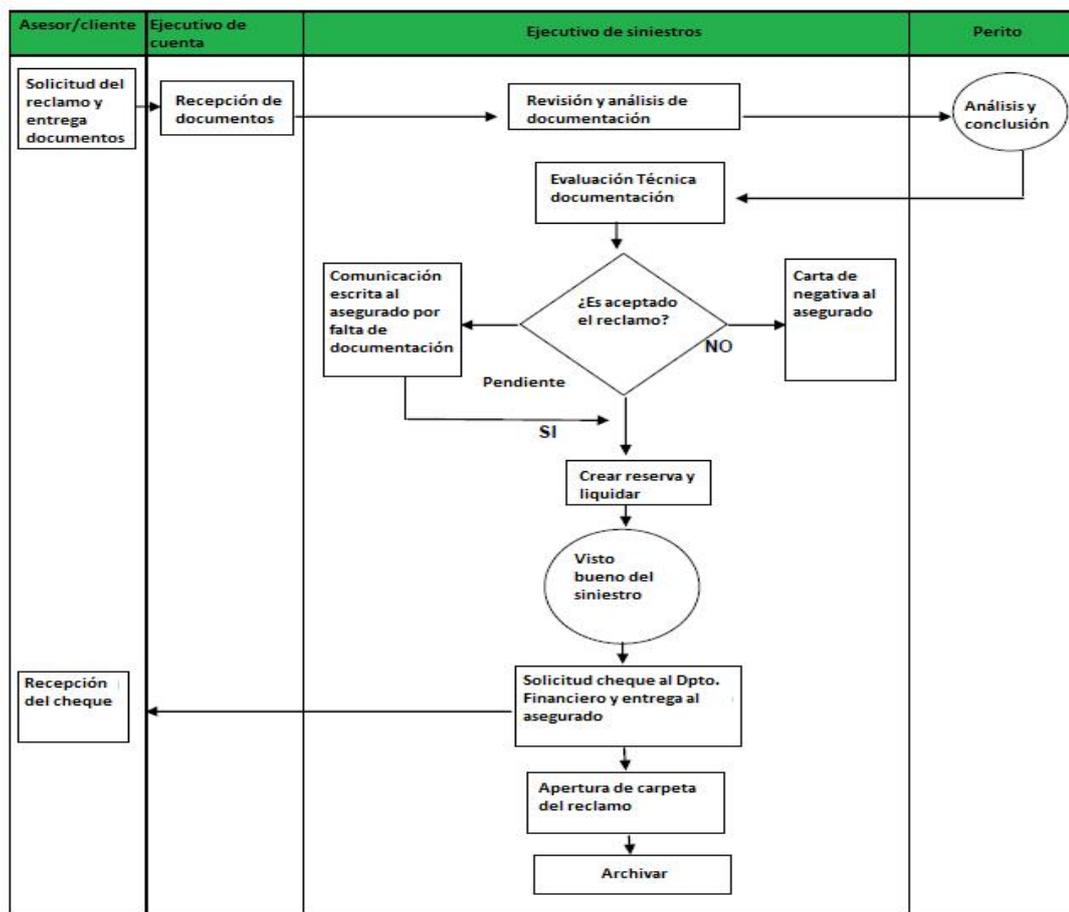


Gráfico 588 Proceso de Siniestros

El proceso de siniestros empieza con el reclamo por escrito y la entrega de documentos de sustento del reclamo por parte del asesor de seguros o del cliente. El ejecutivo de siniestros lo revisa y analiza si no falta documentación y si se encuentra dentro de las coberturas correspondientes, se obtiene el visto bueno del siniestro y procede a liquidar el pago, apertura la carpeta del reclamo, entrega el cheque de indemnización y se archivan los demás documentos. El tiempo estimado de pago es de 45 días de acuerdo a la Ley de Seguros, sin embargo se lo puede realizar entre los siguientes 5 días laborales.

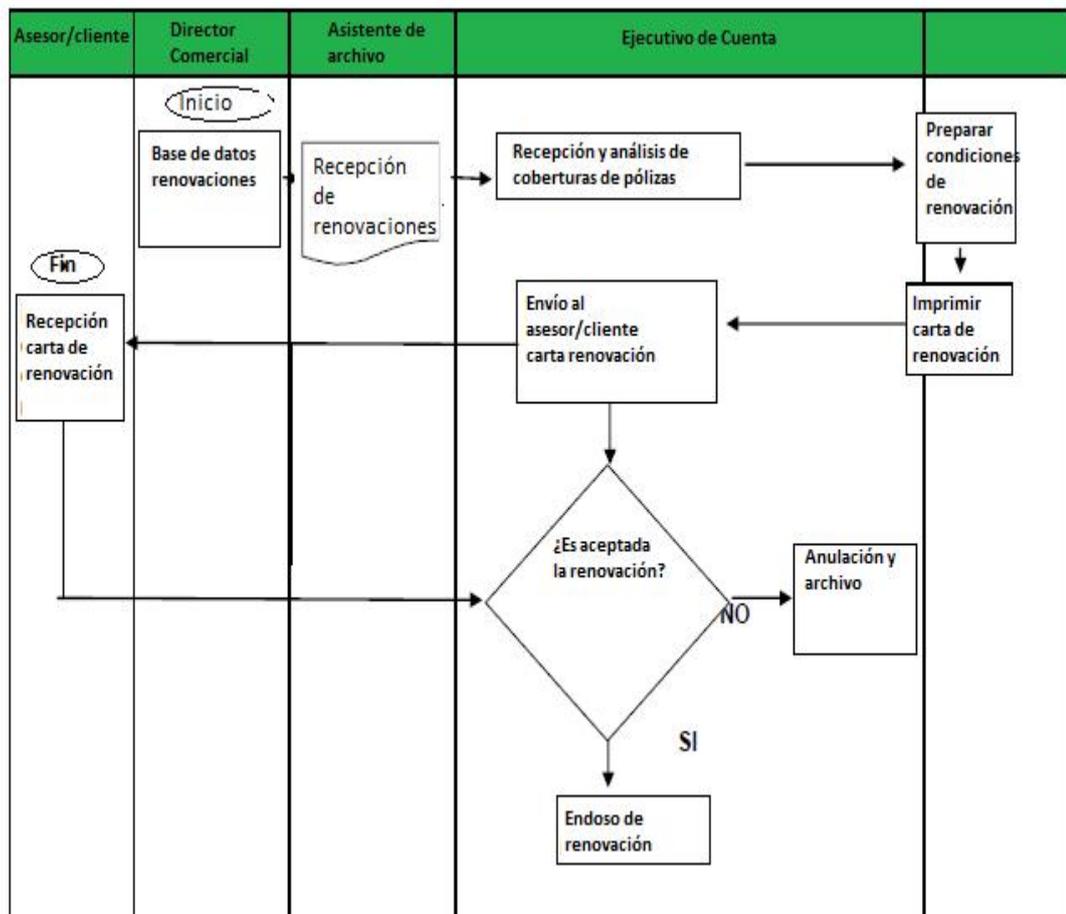


Gráfico 59 Proceso de renovaciones de pólizas

Este proceso inicia con la entrega de una base de datos de los clientes al Ejecutivo de cuenta para que prepare las condiciones de renovación de cada uno y se impriman las cartas de aviso de vencimiento al cliente para ser aceptadas o no, en el caso de acogerse a la renovación se procede con el anexo de renovación de la póliza. El tiempo estimado de renovación es de 3 días.

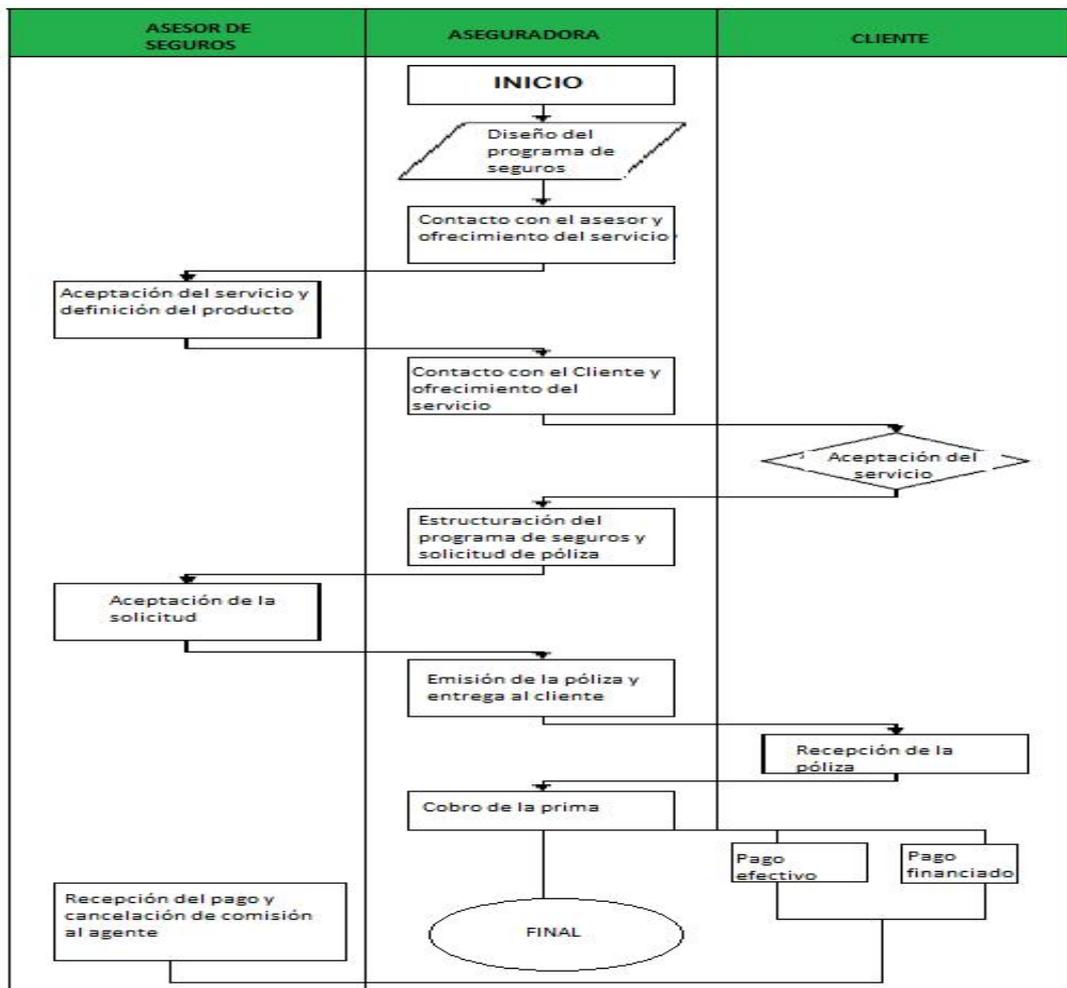


Gráfico 590 Proceso de comercialización de seguros

El proceso de comercialización inicia con el diseño del programa de seguros que incluyen los productos con las coberturas, exclusiones, deducibles y precios de la póliza, para ser ofrecidos al asesor de seguros o a los clientes de acuerdo a sus necesidades y requerimientos, una vez que es aceptada el asesor/cliente entrega a la aseguradora la solicitud de emisión de póliza, para lo cual la aseguradora recibe el pago de la prima, y de ésta se gestiona al asesor el pago de la comisión.

5.4.4 Distribución de las instalaciones

La organización del espacio físico involucra establecer dónde irán los departamentos y los grupos de trabajo, los equipos para realizar las actividades operacionales de la empresa (Chase, Aquilano, & Jacobs, 2005).

A continuación se grafica el plano actual de TopSeg S.A. en donde se observa que tiene una estructura básica de operación.

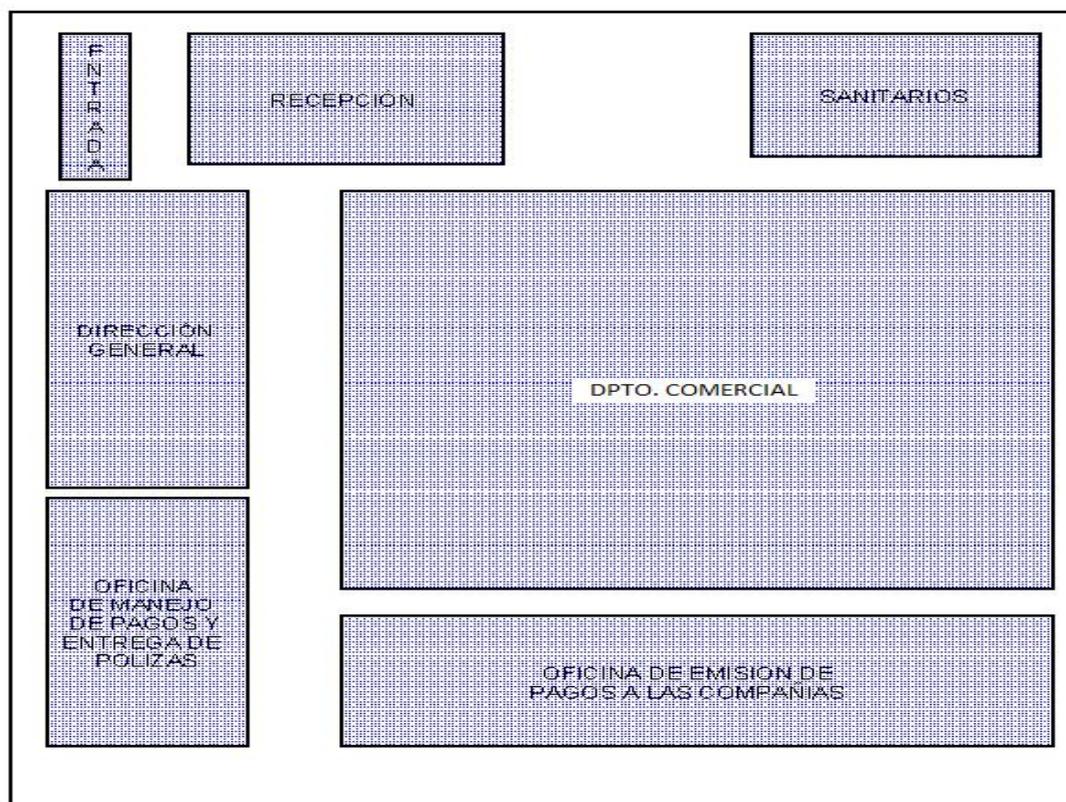


Gráfico 601 Plano actual de TopSeg S.A.

La propuesta del plano de distribución de las nuevas instalaciones en TopSeg S.A. para comercializar seguros generales, se basa en utilizar mejor los espacios, en donde facilite el flujo de información, de los materiales y de las personas en condiciones de trabajo más seguras y mejor interacción con el cliente, como se lo ilustra a continuación.

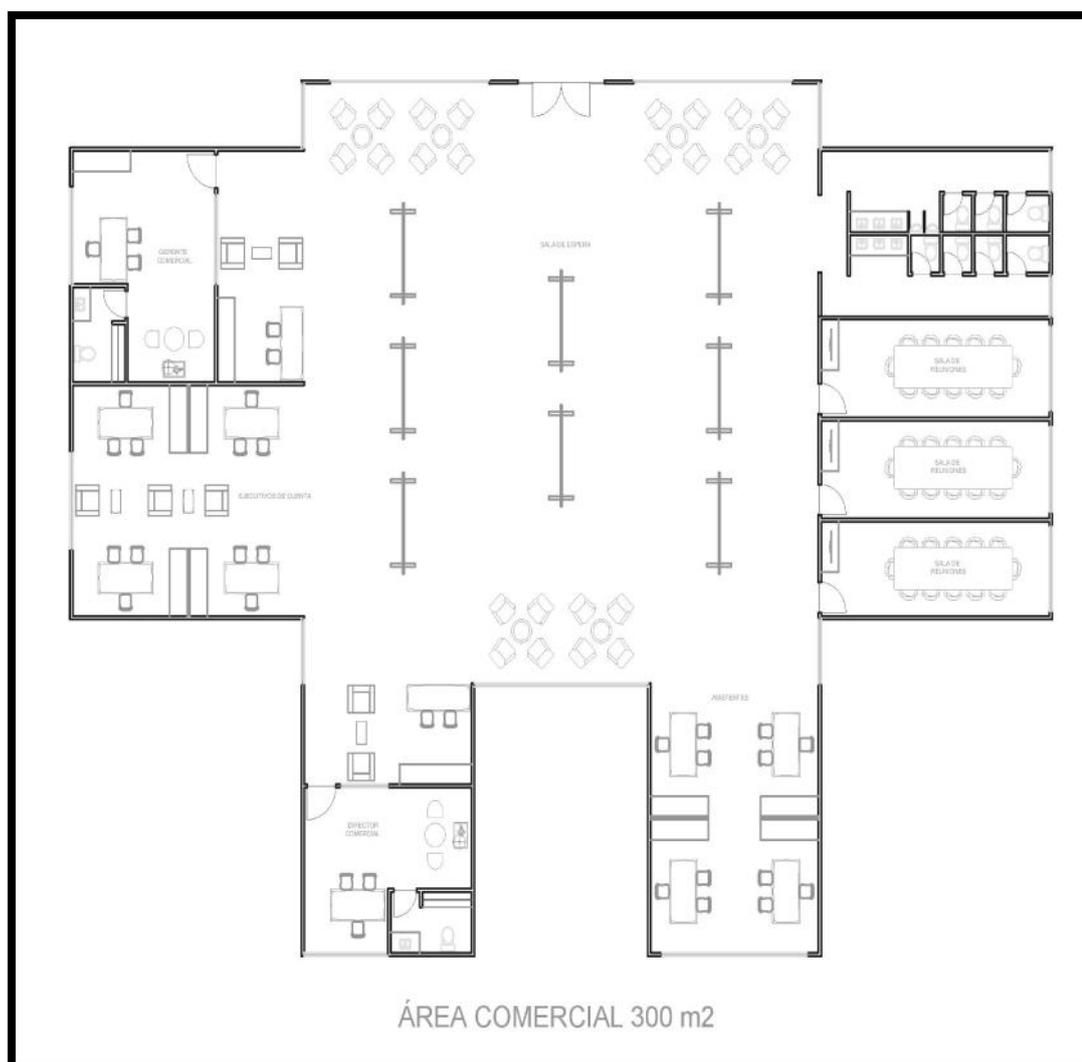


Gráfico 612 Plano de TopSeg S.A. con los nuevos productos

5.4.5 Estructura organizacional de TopSeg S.A.

Al incursionar en la comercialización de los ramos de seguros generales en el Ecuador, a continuación se presenta la propuesta de la nueva estructura básica organizacional de TopSeg S.A.



Gráfico 623 Propuesta de Estructura Básica con nuevos productos

Para el departamento comercial de TopSeg S.A. se incluye la contratación de nuevo personal, tal es el caso de un Gerente comercial, un Director comercial, tres Ejecutivos de cuenta, 3 asistentes comerciales, y un mensajero cobrador. Cabe informar que la estructura orgánica de las sucursales seguirán siendo las mismas.

5.4.6 Aspecto Legal

De acuerdo a la Ley General de Seguros, Título Dos, De la constitución, organización actividades y funcionamiento, Capítulo Primero, Sección I, De la Constitución y Autorización, en la parte pertinente a la autorización para comercializar ramos de seguros generales, se menciona a continuación.

Dentro del Sistema de Seguros Privados, que está formado por personas jurídicas, para su funcionamiento se regirá a lo dispuesto en la Ley General de Seguros, al Código de Comercio, a la Ley de Compañías, en algunos casos y a las normas que disponga la Superintendencia de Bancos y Seguros.

La Superintendencia de Bancos y Seguros, manifestará su aprobación o rechazo a dichas solicitudes en un plazo no mayor de 60 días, basado en informes técnicos, económicos y legales, en los cuales se evaluará la solvencia, probidad, y responsabilidad de los solicitantes. Una vez aprobada este requisito, se dispondrá su inscripción en el registro mercantil, con su domicilio principal y finalmente, se obtendrá el certificado de autorización que estará a la vista del público. Pero este certificado de autorización no capacita a las empresas de seguros para asumir riesgos, sino que esta debe obtener un certificado específico para el ramo de seguros en el que ejercerá su actividad.

5.5 COSTOS DEL PROYECTO

En el estudio técnico se determina los costos que se incurrirán en el desarrollo del proyecto en términos totales y unitarios. Los factores que directamente influyen en el desarrollo y que ayudan a establecer los diferentes tipos de gastos, como son los administrativos, financieros y de venta.

5.5.1 Gastos administrativos

Son aquellos que tienen que ver con la administración general del negocio que incluyen sueldos y sobresueldos, aportes al IESS, beneficios sociales, gastos de promoción, capacitación, servicios básicos e internet, materiales de oficina e implementos de limpieza, los mismos que a continuación se detallan.

Tabla 52 Gastos administrativos del proyecto

GASTOS ADMINISTRATIVOS	AÑO 1
Sueldos y sobresueldos	\$ 2.450.000,00
Aportes al IESS	\$ 230.000,00
Beneficios sociales	\$ 215.000,00
Capacitación e inducción	\$ 75.340,00
Servicios básicos	\$ 55.000,00
Internet	\$ 18.700,00
Materiales de Oficina	\$ 110.000,00
Implementos de limpieza	\$ 25.300,00
TOTAL	\$ 3.179.340,00

Entre los principales gastos que tendrá este proyecto se encuentran los sueldos de los nuevos trabajadores, los mismos que se detallan a continuación:

Tabla 53 Sueldo de nuevos trabajadores

CARGO	SUELDO NOMINAL
Gerente Comercial	\$ 2.500,00
Director Comercial	\$ 1.700,00
Ejecutivo de Cuenta	\$ 760,00
Asistente comercial	\$ 550,00
Mensajero	\$ 450,00

5.5.2 Gastos de Venta

Son aquellos relacionados directamente con las ventas de los productos que ayudan a generar rentabilidad. Dentro de estos gastos se encuentran las comisiones a los asesores de seguros, la publicidad y propaganda, la movilización del mensajero cobrador, y material de capacitación de los ejecutivos de cuenta.

Tabla 54 Gastos de venta del proyecto

GASTOS DE VENTA	AÑO 1
Comisiones pagadas	\$ 1.750.000,00
Primas de reaseguros cedidos	\$ 1.245.000,00
Siniestros pagados	\$ 1.153.200,00
Viáticos y gastos de viaje	\$ 25.000,00
Publicidad y propaganda	\$ 40.000,00
Movilización mensajero cobrador	\$ 8.000,00
Trípticos	\$ 10.000,00
Material de capacitación	\$ 15.000,00
TOTAL	\$ 4.246.200,00

5.5.3 Gastos Financieros

Estos gastos reflejan el costo del capital por financiamiento con terceros, que incluye los intereses que se pagarán mensualmente, semestralmente o anualmente.

5.5.4 Inversión Inicial

La inversión inicial del proyecto se solventará el 70% con recursos propios y el 30% con crédito al banco. Decisión basada en que TopSeg S.A. posee una alta liquidez.

5.5.4.1 Activos fijos

Para llevar a cabo el proyecto es necesario adquirir nuevos activos fijos para la empresa que ayuden al desarrollo óptimo del mismo. Entre ellos están equipos de cómputo, muebles y enseres, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 55 Inversión Inicial del proyecto

RUBROS	US\$	US\$
EQUIPO DE CÓMPUTO		\$ 44.750,00
Servidor	\$ 8.500,00	
Computadores e impresoras	\$ 30.000,00	
Fotocopiadora	\$ 4.500,00	
Fax	\$ 1.750,00	
MUEBLES Y ENSERES		\$ 45.448,00
Escritorios	\$ 21.500,00	
Archivadores aéreos	\$ 7.320,00	
Sillas	\$ 2.650,00	
Central de teléfono con 3 líneas y 8 teléfonos	\$ 5.435,00	
Archivadores	\$ 8.543,00	
TOTAL		\$ 90.198,00

5.5.5. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio da una idea de si el proyecto es viable desde el punto de vista de los costos y determina cuánto se debe vender para cubrir todos los costos y quedar en cero. Para determinar el punto de equilibrio se debe conocer los costos fijos y costos variables. Entendiéndose por costos variables aquellos que cambian en proporción con los volúmenes de venta. Y los costos fijos son aquellos que no cambian en proporción con las ventas y cuyo importe es constante o fijo. A continuación se detallan los mencionados costos.

Tabla 56 Costos fijos totales

GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS FIJOS					
Sueldos y sobresueldos	2.450.000,00	2.516.150,00	2.584.086,05	2.653.856,37	2.725.510,50
Aportes al IESS	230.000,00	236.210,00	242.587,67	249.137,54	255.864,25
Beneficios sociales	215.000,00	220.805,00	226.766,74	232.889,44	239.177,45
Movilización mensajero cobrador	8.000,00	8.216,00	8.437,83	8.665,65	8.899,63
Internet	18.700,00	19.204,90	19.723,43	20.255,96	20.802,88
TOTAL	2.921.700,00	3.000.585,90	3.081.601,72	3.164.804,97	3.250.254,70

Tabla 57 Costos Variables totales

COSTOS VARIABLES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capacitación e inducción	75.340,00	77.374,18	79.463,28	81.608,79	83.812,23
Servicios básicos	55.000,00	56.485,00	58.010,10	59.576,37	61.184,93
Materiales de oficina	110.000,00	112.970,00	116.020,19	119.152,74	122.369,86
Implementos de limpieza	25.300,00	25.983,10	26.684,64	27.405,13	28.145,07
Comisiones pagadas	1.750.000,00	1.797.250,00	1.845.775,75	1.895.611,70	1.946.793,21
Primas de reaseguros cedidos	1.245.000,00	1.278.615,00	1.313.137,61	1.348.592,32	1.385.004,31
Siniestros pagados	1.153.200,00	1.184.336,40	1.216.313,48	1.249.153,95	1.282.881,10
Viáticos y gastos de viaje	25.000,00	25.675,00	26.368,23	27.080,17	27.811,33
Publicidad y propaganda	40.000,00	41.080,00	42.189,16	43.328,27	44.498,13
Trípticos	10.000,00	10.270,00	10.547,29	10.832,07	11.124,53
Material de capacitación	15.000,00	15.405,00	15.820,94	16.248,10	16.686,80
TOTAL	4.503.840,00	4.625.443,68	4.750.330,66	4.878.589,59	5.010.311,51

La fórmula utilizada es: $P.E. = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Ventas Totales}}$

1- Costos Variables

Ventas Totales

Tabla 58 Punto de Equilibrio proyectado

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo Fijo	2.921.700,00	3.000.585,90	3.081.601,72	3.164.804,97	3.250.254,70
Costo variable	4.503.840,00	4.625.443,68	4.750.330,66	4.878.589,59	5.010.311,51
Costos Totales	7.425.540,00	7.626.029,58	7.831.932,38	8.043.394,55	8.260.566,21
PRIMA RECIBIDA	13.500.000,00	14.850.000,00	16.335.000,00	17.968.500,00	19.765.350,00
CV/PR	0,33	0,31	0,29	0,27	0,25
1 - CV/PR	0,67	0,69	0,71	0,73	0,75
PUNTO DE EQUILIBRIO	4.384.420,69	4.358.008,23	4.345.222,35	4.344.322,94	4.353.931,15

Al ser el punto de punto de equilibrio un indicador que nos permite ver cuando podemos obtener beneficios y pérdidas, podemos determinar que si producimos más del punto de equilibrio, recibiremos beneficios en la comercialización de seguros generales, más si vendemos menos del valor del punto de equilibrio, nuestros ingresos serán reducidos, cayendo en una pérdida económica que afectaría a nuestra empresa al nivel de liquidez.

CAPÍTULO 6

ESTUDIO FINANCIERO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO

6.1 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

Se determinan los valores de las inversiones necesarias para llevar a cabo el proyecto y se establece la estructuración financiera (Información detallada en la tabla No.55 - Inversión Inicial del proyecto).

ACTIVOS FIJOS	\$ 90.198,00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 7.425.540,00
TOTAL	\$ 7.515.738,00

6.1.1 Inversiones Fijas

Se refiere a los activos fijos que serán adquiridos para el desarrollo del proyecto, entre los cuales están las siguientes:

DETALLE	VALORES	
Equipos de computación	\$	44.750,00
Muebles y Enseres	\$	45.448,00
TOTAL	\$	90.198,00

Para la depreciación de estos activos se consideró el método de línea recta de acuerdo a la fórmula:

$$\text{Depreciación} = \frac{\text{Costo del activo-valor residual}}{\text{Años de vida útil}}$$

Se establece los años de vida útil y el porcentaje de depreciación de cada activo.

ACTIVOS DEPRECIABLES	VIDA ÚTIL	% DEPRECIACIÓN ANUAL
Equipos de computación	3	33%
Muebles y Enseres	10	10%

La depreciación de cada activo se detalla a continuación, proyectada a cinco años.

Tabla 59 Depreciación de activos fijos proyectados

DEPRECIACIÓN								
N								
ACTIVO DEPRECIABLE	VALOR DE INVERSIÓN	VIDA ÚTIL	% DE DEPR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Equipos de computación	44.750,00	3,00	0,33	14.767,5	14.767,5	14.767,5		
Muebles y Enseres	45.448,00	10,00	0,10	4.544,80	4.544,80	4.544,80	4.544,80	4.544,80
TOTAL GENERAL	90.198,00			19.312,3	19.312,3	19.312,3	4.544,8	4.544,8

6.1.2 Capital de trabajo

“La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto, hasta que los ingresos generados por el proyecto cubran los gastos de operación durante un ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinados” (Sapag, 2008).

En el capital de trabajo se han considerado los gastos con el 2,70% de incremento que corresponde al porcentaje de la inflación anual, los mismos que se presentan a continuación.

Tabla 60 Capital de Trabajo

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTOS ADMINISTRATIVOS	3.179.340,00	3.265.182,18	3.353.342,10	3.443.882,34	3.536.867,16
GASTOS DE VENTA	4.246.200,00	4.360.847,40	4.478.590,28	4.599.512,22	4.723.699,05
TOTAL	7.425.540,00	7.626.029,58	7.831.932,38	8.043.394,55	8.260.566,21

6.1.3 Fuentes de financiamiento

Una vez que se obtuvo el valor total de la inversión para el proyecto se crea la necesidad de analizar el financiamiento del mismo. Por lo que se lo realizará por medio de recursos propios y de terceros de acuerdo como se lo explica en la tabla No. 6.03 en donde se determina que la inversión es de \$7.515.738,00 que serán financiados el 70% por capital propio y el 30% por préstamo bancario.

Tabla 61 Presupuesto de la inversión

RUBROS	CAPITAL PROPIO 70%	PRESTAMO BANCARIO 30%	TOTAL
ACTIVO FIJO	63.138,60	27.059,40	90.198,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	2.225.538,00	953.802,00	3.179.340,00
GASTOS DE VENTAS	2.972.340,00	1.273.860,00	4.246.200,00
TOTAL	5.261.016,60	2.254.721,40	7.515.738,00

6.1.3.1 Forma de Financiamiento y tabla de amortización

El financiamiento del 30% de la inversión, se lo realizará mediante un préstamo bancario con un interés anual del 10,8% a cinco años, pagaderos semestralmente. La fórmula que se aplica es la del interés compuesto para calcular la cuota semestral. De acuerdo al siguiente detalle.

FINANCIAMIENTO	\$ 7.515.738,00	
CAPITAL PROPIO	PRESTAMO BANCARIO	TOTAL
70%	30%	
\$ 5.261.016,60	\$ 2.254.721,40	\$ 7.515.738,00

Del cual se generan gastos financieros del proyecto conforme se lo describe en la siguiente tabla.

Tabla 62 Amortización del préstamo bancario

AÑO	PERÍODO DE PAGO	CUOTA	INTERÉS	AMORT.	SALDO INSOLUTO	INTERES	AMORTIZ,
	ANUAL	ANUAL	SEMESTRAL		2.254.721,40	ANUAL	ANUAL
1	1	297.695,73	121.754,96	175.940,77	2.078.780,63	234.009,11	361.382,35
	2	297.695,73	112.254,15	185.441,57	1.893.339,05		
2	3	297.695,73	102.240,31	195.455,42	1.697.883,64	193.926,03	401.465,43
	4	297.695,73	91.685,72	206.010,01	1.491.873,62		
3	5	297.695,73	80.561,18	217.134,55	1.274.739,07	149.397,09	445.994,37
	6	297.695,73	68.835,91	228.859,82	1.045.879,26		
4	7	297.695,73	56.477,48	241.218,25	804.661,01	99.929,17	495.462,28
	8	297.695,73	43.451,69	254.244,03	550.416,98		
5	9	297.695,73	29.722,52	267.973,21	282.443,76	44.974,48	550.416,98
	10	297.695,73	15.251,96	282.443,76	0,00		
TOTAL		2.976.957,27				722.235,87	2.254.721,40

Los gastos financieros del proyecto se pagarán semestralmente

Tabla 63 Gastos Financieros del proyecto

GASTOS FINANCIEROS	CUOTA	INTERÉS
Primer semestre	\$ 297.695,73	\$ 121.754,96
Segundo semestre	\$ 297.695,73	\$ 112.254,15
TOTAL ANUAL	\$ 595.391,45	\$ 234.009,11

6.1.4 Proyección de costos y gastos totales del proyecto

Como se lo mencionó anteriormente, para la proyección de los gastos se basará en el porcentaje de la inflación en nuestro país que corresponde al 2,7% anual, dato obtenido del Banco Central del Ecuador.

6.1.4.1 Gastos Administrativos y de Ventas proyectados

A continuación el detalle de los gastos que se incurrirán en el desarrollo del proyecto.

Tabla 64 Gastos Administrativos y de Ventas proyectados

GASTOS ADMINISTRATIVOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos	2.450.000,00	2.516.150,00	2.584.086,05	2.653.856,37	2.725.510,50
Aportes al IESS	230.000,00	236.210,00	242.587,67	249.137,54	255.864,25
Capacitación e inducción	75.340,00	77.374,18	79.463,28	81.608,79	83.812,23
Servicios básicos	55.000,00	56.485,00	58.010,10	59.576,37	61.184,93
Internet	18.700,00	19.204,90	19.723,43	20.255,96	20.802,88
Materiales de Oficina	110.000,00	112.970,00	116.020,19	119.152,74	122.369,86
Implementos de limpieza	25.300,00	25.983,10	26.684,64	27.405,13	28.145,07
TOTAL	3.179.340,00	3.265.182,18	3.353.342,10	3.443.882,34	3.536.867,16
GASTOS DE VENTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Comisiones pagadas	1.750.000,00	1.797.250,00	1.845.775,75	1.895.611,70	1.946.793,21
Publicidad y propaganda	40.000,00	41.080,00	42.189,16	43.328,27	44.498,13
Movilización mensajero cobrador	8.000,00	8.216,00	8.437,83	8.665,65	8.899,63
Trípticos	10.000,00	10.270,00	10.547,29	10.832,07	11.124,53
Material de capacitación	15.000,00	15.405,00	15.820,94	16.248,10	16.686,80
TOTAL	4.246.200,00	4.360.847,40	4.478.590,28	4.599.512,22	4.723.699,05

6.1.5 Ingresos del proyecto

Como se determinó en la parte de ingeniería del proyecto, en el plan de ventas anuales, los ingresos están compuestos por las primas netas recibidas por la venta de seguros bajo los ramos de vehículos, incendio y líneas aliadas, robo, fidelidad, transporte, responsabilidad civil, todo riesgo equipo y maquinaria, todo riesgo para la construcción y todo riesgo montaje. Las mismas que se han distribuido para todas las sucursales de la aseguradora, con un incremento del 10% anual en base al crecimiento de los seguros en el mercado.

Tabla 65 Resumen de ingresos por venta de seguros a nivel nacional

RAMO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PRODUCTO ACTUAL					
FIANZAS	6.500.000,00	7.150.000,00	7.865.000,00	8.651.500,00	9.516.650,00
PRODUCTOS NUEVOS					
Vehículos	3.000.000,00	3.300.000,00	3.630.000,00	3.993.000,00	4.392.300,00
Incendio y Líneas aliadas	1.320.000,00	1.452.000,00	1.597.200,00	1.756.920,00	1.932.612,00
Robo	810.000,00	891.000,00	980.100,00	1.078.110,00	1.185.921,00
Fidelidad de empleados	350.000,00	385.000,00	423.500,00	465.850,00	512.435,00
Transporte	125.000,00	137.500,00	151.250,00	166.375,00	183.012,50
Responsabilidad civil	180.000,00	198.000,00	217.800,00	239.580,00	263.538,00
Todo riesgo equipo y maquinaria	345.000,00	379.500,00	417.450,00	459.195,00	505.114,50
Todo riesgo para construcción	545.000,00	599.500,00	659.450,00	725.395,00	797.934,50
Todo riesgo montaje	325.000,00	357.500,00	393.250,00	432.575,00	475.832,50
TOTAL PRIMA NETA PRODUCTOS NUEVOS	7.000.000,00	7.700.000,00	8.470.000,00	9.317.000,00	10.248.700,00
TOTAL PRODUCCIÓN AÑO 2015	13.500.000,00	14.850.000,00	16.335.000,00	17.968.500,00	19.765.350,00

6.2 EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Para realizar la evaluación del proyecto se considera la aplicación de principios contables y financieros como herramientas de análisis de rentabilidad y factibilidad del proyecto.

Los estados financieros utilizados son el Balance de Resultados, Flujos de Caja, Balance General, y el Flujo Neto efectivo.

6.2.1 Estado de Resultados

“El estado de resultados muestra los efectos de las operaciones de una empresa y su resultado final, ya sea ganancia o pérdida. Expresa en forma acumulativa las cifras de rentas, costos, gastos resultantes en un período determinado” (Zapata, 2008).

Tabla 66 Estado de Resultados proyectado TopSeg S.A.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Primas Netas recibidas	14.450.000,0	15.895.000,0	17.484.500,0	19.232.950,0	21.156.245,00
	13.500.000,0	14.850.000,0	16.335.000,0	17.968.500,0	19.765.350,00
Comisiones recibidas					
	950.000,00	1.045.000,00	1.149.500,00	1.264.450,00	1.390.895,00
EGRESOS					
Gastos Administrativos	7.444.852,30	7.645.341,88	7.851.244,68	8.047.939,35	8.265.111,01
	3.179.340,00	3.265.182,18	3.353.342,10	3.443.882,34	3.536.867,16
Gastos de Ventas					
	4.246.200,00	4.360.847,40	4.478.590,28	4.599.512,22	4.723.699,05
Depreciación					
	19.312,30	19.312,30	19.312,30	4.544,80	4.544,80
UTILIDAD OPERACIONAL	7.005.147,70	8.249.658,12	9.633.255,32	11.185.010,6	12.891.133,99
Gastos Financieros					
	234.009,11	193.926,03	149.397,09	99.929,17	44.974,48
UTILIDAD ANTES DE REPARTO	6.771.138,59	8.055.732,09	9.483.858,24	11.085.081,47	12.846.159,51
15% participación Trabajadores					
	1.015.670,79	1.208.359,81	1.422.578,74	1.662.762,22	1.926.923,93
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	5.755.467,80	6.847.372,28	8.061.279,50	9.422.319,25	10.919.235,59
25% IMPUESTO A LA RENTA					
	1.438.866,95	1.711.843,07	2.015.319,88	2.355.579,81	2.729.808,90
UTILIDAD NETA	5.332.271,64	6.343.889,02	7.468.538,36	8.729.501,66	10.116.350,62
Reserva Legal 10%					
	533.227,16	634.388,90	746.853,84	872.950,17	1.011.635,06
Dividendos 50%					
	2.666.135,82	3.171.944,51	3.734.269,18	4.364.750,83	5.058.175,31

6.2.2 Flujo de Caja

El flujo de caja es un informe financiero que presenta el detalle de los flujos de ingresos y egresos de dinero de una empresa en un período dado.

Tabla 67 Flujo de Caja Operacional

DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES		14.450.000,00	15.895.000,00	17.484.500,00	19.232.950,00	21.156.245,00
Primas recibidas		13.500.000,00	14.850.000,00	16.335.000,00	17.968.500,00	19.765.350,00
Comisiones recibidas		950.000,00	1.045.000,00	1.149.500,00	1.264.450,00	1.390.895,00
(-)EGRESOS OPERACIONALES		7.425.540,00	7.626.029,58	7.831.932,38	8.043.394,55	8.260.566,21
Gastos administrativos		3.179.340,00	3.265.182,18	3.353.342,10	3.443.882,34	3.536.867,16
Gastos de ventas		4.246.200,00	4.360.847,40	4.478.590,28	4.599.512,22	4.723.699,05
FLUJO OPERACIONAL		7.024.460,00	8.268.970,42	9.652.567,62	11.189.555,45	12.895.678,79
INGRESOS NO OPERACIONALES	7.515.738,00					
Crédito a la Institución Financiera	2.254.721,40					
Aporte de Capital	5.261.016,60					
(-)EGRESOS NO OPERACIONALES	90.198,00	3.049.929,19	3.515.594,34	4.033.290,07	4.613.733,49	5.252.124,28
Pago de interés por crédito a largo plazo		234.009,11	193.926,03	149.397,09	99.929,17	44.974,48
Pago amortización crédito a largo plazo		361.382,35	401.465,43	445.994,37	495.462,28	550.416,98
15% participación trabajadores		1.015.670,79	1.208.359,81	1.422.578,74	1.662.762,22	1.926.923,93
25% Impuesto a la renta		1.438.866,95	1.711.843,07	2.015.319,88	2.355.579,81	2.729.808,90
Adquisición activos fijos	90.198,00					
FLUJO NO OPERACIONAL	7.425.540,00	-3.049.929,19	-3.515.594,34	-4.033.290,07	-4.613.733,49	-5.252.124,28
FLUJO NETO GENERADO	7.425.540,00	3.974.530,81	4.753.376,08	5.619.277,56	6.575.821,96	7.643.554,52
SALDO INICIAL DE CAJA		7.425.540,00	11.944.120,68	12.555.278,12	13.233.823,88	13.983.944,55
SALDO FINAL DE CAJA	7.425.540,00	11.944.120,68	12.555.278,12	13.233.823,88	13.983.944,55	14.802.990,97

6.2.3 Flujo Neto del efectivo

Para calcular el flujo neto del efectivo se utilizará el método directo, basado en la información del estado de resultados con datos de los ingresos, amortizaciones y depreciaciones. Se deducirán los gastos administrativos, de ventas y financieros, sumados el valor residual de los activos que tengan vida útil. Se utilizará los valores del año cero de los activos fijos y capital de trabajo que deben ser recuperables a lo largo de la duración del proyecto.

Tabla 68 Flujo de Efectivo del Inversionista

DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		14.450.000,00	15.895.000,00	17.484.500,00	19.232.950,00	21.156.245,00
Total de ingresos		14.450.000,00	15.895.000,00	17.484.500,00	19.232.950,00	21.156.245,00
Gastos administrativos		3.179.340,00	3.265.182,18	3.353.342,10	3.443.882,34	3.536.867,16
Gastos de ventas		4.246.200,00	4.360.847,40	4.478.590,28	4.599.512,22	4.723.699,05
Gastos financieros		234.009,11	193.926,03	149.397,09	99.929,17	44.974,48
UTILIDAD ANTES DEL REPARTO		6.790.450,89	8.075.044,39	9.503.170,54	11.089.626,27	12.850.704,31
15% TRABAJADORES		1.015.670,79	1.208.359,81	1.422.578,74	1.662.762,22	1.926.923,93
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		5.774.780,10	6.866.684,58	8.080.591,80	9.426.864,05	10.923.780,39
25% IMPUESTO A LA RENTA		1.438.866,95	1.711.843,07	2.015.319,88	2.355.579,81	2.729.808,90
UTILIDAD NETA		4.335.913,15	5.154.841,51	6.065.271,93	7.071.284,24	8.193.971,49
Depreciaciones		19.312,30	19.312,30	19.312,30	4.544,80	4.544,80
Pago del capital del préstamo			361.382,35	401.465,43	495.462,28	550.416,98
Inversión en activos fijos	90.198,00					23.171,50
Capital de trabajo	7.425.540,00					7.425.540,00
FLUJO NETO DE EFECTIVO	7.515.738,00	3.993.843,11	4.772.688,38	5.638.589,86	6.580.366,76	199.387,82

6.2.4 Indicadores de Rentabilidad del proyecto

Estos indicadores ayudarán a evaluar la efectividad de la operación y controlar los gastos para la toma de decisiones correctas. Se revisará la tasa de descuento, el WACC, el VAN y el TIR.

6.2.4.1 Tasa de descuento o costo promedio de capital

La tasa de descuento no es más que la rentabilidad que los inversionistas exigen de la inversión que realizaron.

A continuación el cálculo de la tasa de descuento para el proyecto.

$$\text{TMAR} = i + f + if$$

$$\text{WACC} = \frac{(D * K_d) (1 - T) + P(K_c)}{D + P}$$

$$D + P$$

T= tasa impuesto a la renta

D= deuda

P= patrimonio

K_d= tasa de interés

K_c= tasa d rendimiento del inversionista

Tasa de interés= 8,37%

Tasa de inflación= 2,70%

Tasa de riesgo país= 5,92%

TASA DE RENDIMIENTO K_c= 16,99%

$$= \frac{(2.254.721,40 * 0,1080) (1 - 0,3625) + 5.261.016,60 (0,1699)}{2.254.721 + 5.261.016,60} = \frac{243.509,91 (0,6375) + 893.846,72}{7.515.738}$$

$$2.254.721 + 5.261.016,60$$

$$7.515.738$$

$$\text{WACC} = \frac{(155.237,57 + 893.846,72)}{7.515.738} = 0,14 = \mathbf{14\%}$$

6.2.4.2 Valor Actual Neto

“El valor presente simplemente significa traer el futuro al presente cantidades monetarias a su valor equivalente. En términos formales de evaluación económica, cuando se trasladan cantidades del presente al futuro se dice que se utiliza una tasa de interés, pero cuando se trasladan cantidades del futuro al presente, como en el cálculo del VPN, se dice que se utiliza la tasa de descuento; por ello, a los flujos de efectivo ya trasladados al presente se les llama flujos descontados” (Vaca Urbina, 2007).

Se utilizará la siguiente fórmula:

$$VAN = -I + \sum_{n=1}^N \frac{Q_n}{(1+r)^n}$$

Donde:

Q_n = Flujo neto del efectivo del año n

I= Inversión inicial del año cero

r=Tasa de referencia que corresponde a la TMAR

Tabla 69 Valor Actual Neto

c	FLUJO DE CAJA NETO	(1+R) ⁿ	FLUJO DE CAJA NETO ACTUALIZADO
0	-7.515.738,00	1,00	-7.515.738,00
1	3.993.843,11	1,14	3.504.600,83
2	4.772.688,38	1,30	3.675.007,23
3	5.638.589,86	1,48	3.809.896,55
4	6.580.366,76	1,69	3.901.578,39
5	199.387,82	1,92	103.737,65
VAN			7.479.082,66

“Si VPN es mayor a cero, es conveniente aceptar la inversión, ya que estaría ganando más que el rendimiento requerido.

Si VPN es menor a cero, se debe rechazar la inversión, porque no se estaría ganando el rendimiento mínimo solicitado” (Vaca, 2007).

Como se puede observar en la tabla No. 6.08 el VAN es mayor a cero, por lo que es rentable la inversión con un resultado de \$7.479.082,66 siendo viable la inversión.

6.2.4.3 Tasa Interna de Retorno TIR

La ganancia anual que tiene cada inversionista se puede expresar como una tasa de rendimiento o de ganancia anual llamada tasa interna de rendimiento.

- El criterio para tomar decisiones con la TIR es el siguiente:
- Si TIR es mayor a cero = TMAR es recomendable aceptar la inversión
- Si TIR es menor a TMAR es preciso rechazar la inversión.

Esto quiere decir, si el rendimiento que genera el proyecto por sí mismo es mayor, o al menos igual a la tasa de ganancia que está solicitando el inversionista, se debe invertir, caso contrario, se deberá rechazar (Vaca, 2007).

Para este estudio se calculó la TIR en la aplicación de Excel en Microsoft Office, que resultó: TIR: 52,37%, con lo cual se acepta la inversión al ser mayor o igual a TMAR.

6.2.4.4 Período de recuperación de la Inversión

El período de recuperación de la inversión, es el número de años que la organización tarda en recuperar la inversión en un determinado proyecto. Es uno de los métodos más acertados para evaluar proyectos de inversión. Es considerado un indicador que mide tanto la liquidez como el riesgo relativo del proyecto para anticipar eventos a corto plazo.

Tabla 70 Período de recuperación de la Inversión

PERÍODO/RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	FLUJO DE CAJA NETO	FLUJO DE CAJA	RECUPERACIÓN DE INVERSIÓN
0	(7.515.738,00)	(7.515.738,00)	(7.515.738,00)
1	3.993.843,11	3.504.600,83	(4.011.137,17)
2	4.772.688,38	3.675.007,23	(336.129,94)
3	5.638.589,86	3.809.896,55	3.473.766,62
4	6.580.366,76	3.901.578,39	7.375.345,01
5	199.387,82	103.737,65	7.479.082,66

En la tabla No.70 se puede observar que en el segundo año se estará recuperando la inversión del proyecto.

6.2.4.5 Relación Costo Beneficio

Consiste en determinar una razón mediante la cual se determina si conviene o no invertir en un proyecto. La fórmula para calcular el beneficio/costo es la siguiente:

$$b/c = \frac{\sum VPN}{Inversión Inicial} \quad \$199.387/90.198 = 2,21$$

Esto quiere decir que por cada dólar invertido, se recupera dos dólares adicionales y genera una ganancia de \$0,21

CAPÍTULO 7

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Una vez concluida la investigación respecto a la comercialización de seguros generales de TopSeg S.A. actualmente especializada en fianzas en el Ecuador, se puede concluir lo siguiente:
- El sector asegurador evoluciona de manera positiva paralelamente al desarrollo en conjunto de la economía del país, razón que lo convierte en un mercado atractivo.
- El entorno en que nos desenvolvemos es inestable e inseguro, razones suficientes para distinguir la importancia de contratar seguros para salvaguardar los bienes tanto de las personas como de las empresas y tener la tranquilidad de estar protegidos en caso de verse en riegos.
- El seguro no es un gasto sino una inversión ya que beneficia tanto a la empresa de seguros como a la colectividad.
- La industria de seguros tiene relevante importancia a nivel de país al verse reflejado en las cifras de los principales índices económicos estudiados, debido al crecimiento de la cartera de primas de seguros.
- La Superintendencia de Bancos y Seguros, como organismo regulador se mantiene en constante supervisión y direccionamiento a las aseguradoras, lo cual proporciona un riguroso control hacia las mismas, transmitiendo confianza y respaldo a los usuarios.
- A pesar de existir un elevado porcentaje de competencia en este mercado, aún no logran captar todo el mercado lo que permite la entrada de nuevos competidores, así como el crecimiento de la población y su culturización en

seguros y el servicio entregado, desempeñan un papel importante a la hora de atraer clientes.

- Las encuestas realizadas en el estudio de mercado resultaron positivas debido a que la mayoría de los encuestados indican la necesidad y deseo de adquirir seguros para su familia y sus empresas como protección a su patrimonio al no crearles desestabilidad en el caso de un siniestro.
- La proyección del mercado para los próximos 5 años, es optimista, debido a que se ha caracterizado por la estabilidad económica; por la confianza de los asegurados en este sistema y por el desarrollo económico del país, lo cual permite un crecimiento constante de esta industria.
- Los flujos de caja proyectados demuestran que el proyecto tiene la liquidez necesaria para poder cubrir sus costos y gastos anuales.
- Del estudio financiero se ha podido determinar que el proyecto es factible. Debido a que la TIR es mayor al rendimiento mínimo esperado (TMAR) por el inversionista, de igual manera con el VAN se concluye que sí existe recuperación de la inversión.

RECOMENDACIONES

- Para llevar a cabo la ejecución del proyecto se requiere del compromiso imperioso de todo el equipo de trabajo de TopSeg S.A. para lo cual es necesario informar al personal los objetivos planteados y los beneficios esperados.
- Para la nueva estructura organizacional de la empresa, se debe contratar personal idóneo para el cumplimiento de las ventas comerciales planificadas, esto en relación al perfil y experiencia en la industria de seguros.
- Es necesario dar valor agregado al cliente por medio del servicio personalizado y asesoramiento oportuno y veraz acerca de las coberturas y exclusiones de las pólizas de seguro.
- Como los factores externos no los controlan los aseguradores ecuatorianos, es importante prepararse, haciendo más eficientes las operaciones actuales, a través de reducciones en los índices de gastos y de siniestralidad, incrementando la liquidez y fortificando el patrimonio de la empresa
- Se recomienda poner en marcha en el futuro inmediato este proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

- Asociación de Compañías de Seguros del Ecuador* . (2013). Quito.
- Banco Central del Ecuador*. (2013). Quito.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación para la administración economía humanidades y ciencias sociales*. México.
- Bueno, R. (2003). *Compilación de Seguros Modalidad de Educación a Distancia, Primera edición*. Quito.
- CEPAL. (2013). *Comisión Económica para América Latina*. Quito.
- Chase, R. B., Aquilano, N. J., & Jacobs, R. F. (2005). *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva*. México: McGraw-Hill.
- Enemdu. (2013). *Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo*. Quito.
- Federación Interamericana de Empresas de Seguros*. (2013). Quito.
- Lambin, J. J. (1995). *Casos Prácticos de Marketing*. México: McGraw-Hill.
- Ley General de Seguros*. (2013). Quito.
- Mantilla Baca, S. (2013). Centro Latinoamericano de Estudios Políticos CELAEP.
- Muñoz Giraldo, J. F. (2005). *Cómo desarrollar las competencias investigativas en la educación*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Orozco, A. (1999). *Investigación de Mercados* . Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Parkin, M. (2006). *Economía*. México: Pearson Addison Wesley octava edición.
- Ramonet, I. (2007). *Economía y Sociedad*. Quito: Dinediciones.
- Sapag, C. N. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. México: McGraw-Hill.
- Seguros, M. d. (2013). *Diccionario Mapfre de Seguros*. España: Fundación Mapfre.
- Seguros, S. d. (2013). Quito.

Servicio de Rentas Internas. (2013). Quito.

Talavera Valverde, M. Á. (2012). *Terapia Ocupacional*. Barcelona España: Elsevier Masson.

Vaca Urbina, G. (2007). *Fundamentos de Ingeniería Económica 4ta. Edición*. México: McGraw-Hill.

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. México: Pearson Educación.