



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

TEMA:

Plan de negocios para la introducción y la comercialización de seguro de viviendas en la ciudad de Manta para el 2do semestre del 2016.

AUTORES

Muñoz Caiza, Michael Alejandro ; Veloz Orellana, Mario Alberto

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de
Ingeniero en Administración de Ventas**

TUTOR:

Eco. Cornejo Robayo Jazmín Angélica, MBA

Guayaquil, Ecuador

27 de agosto del 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por Muñoz Caiza, Michael Alejandro y Veloz Orellana, Mario Alberto como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**.

TUTORA

f. 

Eco. Cornejo Robayo, Jazmín Angélica

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Lcda. Salazar Santander, Janett

Guayaquil, a los 27 días del mes de agosto del año 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, Muñoz Caiza, Michael Alejandro y Veloz Orellana, Mario Alberto

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación, Plan de negocios para la introducción y la comercialización de seguro de viviendas en la ciudad de Manta para el 2do semestre del 2016, previo a la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 27 días del mes de agosto del año 2016

LOS AUTORES

f. _____
Muñoz Caiza, Michael Alejandro

f. _____
Veloz Orellana, Mario Alberto



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

AUTORIZACIÓN

Nosotros, Muñoz Caiza, Michael Alejandro y Veloz Orellana, Mario Alberto

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, Plan de negocios para la introducción y la comercialización de seguro de viviendas en la ciudad de Manta para el 2do semestre del 2016, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 27 días del mes de agosto del año 2016

LOS AUTORES:

f. _____
Muñoz Caiza, Michael Alejandro

f. _____
Veloz Orellana, Mario Alberto

AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a Dios, por darme la fuerza para lograr uno de mis sueños que es ser profesional.

Por otro lado también, quiero agradecer a mi madre Janeth Caiza por la confianza y los valores inculcados a lo largo de mi vida personal y profesional, sobre todo por ser mi mayor soporte cuando quise rendirme en este largo camino que aún me queda por recorrer y crecer. Es preciso a su vez agradecer a mi padre Alejandro Muñoz, por guiarme en mi vida personal y profesional, siendo una persona a la que admiro mucho y he seguido sus pasos en todo momento.

También agradezco a mi hermano David Muñoz, porque a pesar de ser menor, he aprendido muchas cosas de él y aspiro que también logre ser profesional.

A una persona muy especial en mi vida, Sandy Carpio que a pesar de estar lejos, siempre confió en mí y me motivó a conseguir este título.

Y por último, a mi abuela Luz María Chaglia y a mi tía Mercedes Caiza, por inculcarme buenos valores, sabiendo guiarme por el buen camino.

Alejandro Muñoz

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios sobre todas las cosas por darme vida, salud, fuerza y valentía, para salir adelante a pesar de todas las adversidades que se me han presentado.

Agradezco a mis padres por el apoyo indispensable en esta etapa, por estar en las buenas y en las malas dándome esa motivación necesaria para salir adelante. A su vez también debo mencionar a mis tías, quienes desde un comienzo me dieron ese apoyo más que todo económico.

Y por último, pero no menos importante agradezco a una persona muy especial que también me ayudo en esta formación académica, siendo ella la Srta. Cindy Ramírez Burgos quien de manera desinteresada brindó su apoyo económico y moral.

Mario Veloz Orellana

DEDICATORIA

Este título va dedicado a mi madre Janeth Caiza, pues ella me enseñó que con perseverancia y esfuerzo los sueños se cumplen y que todo llega en el momento justo y el tiempo adecuado.

Alejandro Muñoz

DEDICATORIA

Va dedicado a la persona más linda del mundo, la cual amo con mi vida y le dedico este título con todo el corazón, siendo algo que ella siempre deseo, así que esto es para ti mamá.

Mario Veloz Orellana



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Eco. Jazmín Angélica Cornejo Robayo, MBA

TUTOR

f. _____

Lcda. Janett Salazar Santander, Mgs.

DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ing. Com. Mariela Sempértegui Cali

COORDINADORA



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

CALIFICACIÓN

f. _____

Eco. Jazmín Angélica Cornejo Robayo, MBA

TUTOR

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA	VII
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN	X
CALIFICACIÓN	XI
RESUMEN.....	XXI
ABSTRACT	XXII
INTRODUCCIÓN.....	23
JUSTIFICACIÓN.....	25
OBJETIVO GENERAL	27
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	27
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	27
CAPÍTULO I.....	28
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	28
1.1 Actividad de la empresa	28
1.2 Misión, Visión	29
1.3 Descripción del servicio a comercializar	29
CAPITULO II.....	35
ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA.....	35
2.1 Población, muestra.....	35
2.2 Método muestral.....	36
2.2.1 Selección del tamaño de la muestra.....	37
2.3 Técnicas de recolección de información	38
2.4 Presentación de los resultados	38
2.5 Análisis e interpretación de resultados	49
2.6 Análisis externo	50
2.6.1 Análisis PESTA.....	50
2.6.2 Estudio del sector y dimensión del mercado	61
2.6.3 Competencia – Análisis de las fuerzas de PORTER	64
2.6.4 Estimación del mercado potencial y la demanda global	71
2.6.5 Mercado Meta	79
2.6.6 Perfil del consumidor.....	80
2.7 Análisis interno	83
2.7.1 Cadena de valor.....	83
2.7.2 Benchmarking	88
2.8 Diagnóstico.....	92

2.8.1	Análisis DAFO.....	92
2.8.2	Análisis CAME	97
2.8.3	Matriz de crecimiento de ANSOFF	99
2.8.4	Mapa estratégico de objetivos.....	100
2.8.5	Conclusiones	106
CAPÍTULO III.....		108
PLAN ESTRATÉGICO.....		108
3.1	Objetivo Comercial	108
3.2	Plan comercial y de marketing.....	109
3.2.1	Estrategias de Venta.....	109
3.3	Función de la Dirección de Ventas	110
3.4	Organización de la estructura de ventas.....	114
3.5	Previsiones y cuotas de ventas	118
3.5.1	Potencial de mercado, de ventas y clases de provisiones.....	118
3.5.2	Procedimiento para las provisiones.....	118
3.5.3	Método de previsión de ventas.....	119
3.5.4	Cuotas de Venta	121
3.5.5	Método de Krisp.....	124
3.5.6	Presupuesto de Ventas.....	125
3.6	Organización del territorio y de las rutas.....	126
3.6.1	Establecimiento de los territorios.....	126
3.6.2	Gestión rentable y revisión de los territorios.....	129
3.6.3	Construcción de rutas	132
3.6.4	Métodos y tiempos: productividad en ruta	134
3.7	Realización de las estrategias de venta.....	137
3.7.1	Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación ..	137
3.8	Remuneración de los vendedores	143
3.8.1	Sueldo fijo, comisiones e incentivos	143
3.8.2	Sistemas mixtos de la remuneración.....	144
3.8.3	Delimitación de los gastos del vendedor	145
3.9	Control de ventas y de vendedores	146
3.9.1	Control del volumen de ventas.....	146
3.9.2	Control de otras dimensiones de la venta	146
3.9.3	Evaluación de vendedores	149
3.9.4	Cuadro de mando del Director de Ventas	151
3.10	Ventas especiales	157
3.11	Marketing MIX	159

3.11.1	Producto o servicio	159
3.11.2	Precio.....	162
3.11.3	Plaza (Distribución)	163
3.11.4	Publicidad y promoción	165
CAPÍTULO IV		173
ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO		173
4.1	Hipótesis de partida.....	173
4.1.1	Capital Inicial.....	173
4.1.2	Política de financiamiento	174
4.1.3	Costo de capital	174
4.1.4	Impuestos	175
4.2	Presupuesto de Ingresos.....	175
4.2.1	Volúmenes	175
4.2.2	Precios.....	176
4.2.3	Ventas esperadas	177
4.3	Presupuesto de Costos	179
4.3.1	Personal de Ventas.....	179
4.3.2	Costos indirectos del servicio	180
4.3.3	Costo de venta.....	180
4.4	Presupuesto de gastos.....	181
4.4.1	Estado de Resultados Proyectado	183
4.5	Factibilidad Financiera.....	183
4.5.1	Análisis de Ratios.....	183
4.5.2	Valoración del Plan de Negocios.....	184
4.5.3	Análisis de sensibilidad	185
4.6	Sistema de Control	185
4.6.1	Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral.....	185
4.6.2	Plan de Contingencia	189
CAPÍTULO V		191
RESPONSABILIDAD SOCIAL.....		191
5.1	Base Legal	191
5.2	Medio Ambiente.....	196
5.3	Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir	197
5.4	Política de responsabilidad corporativa	197

Conclusiones	199
Recomendaciones	200
Referencias	201
Anexos	206

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población - Universo de Estudio	35
Tabla 2 Cálculo de la afijación proporcional.....	36
Tabla 3 Estratificación de la población.....	37
Tabla 4 Datos generales de los encuestados	38
Tabla 5 Conocimiento de los encuestados en lo que respecta a seguros de vivienda	39
Tabla 6 Viviendas aseguradas.....	40
Tabla 7 Condiciones de las viviendas en Manta	41
Tabla 8 Nivel de aceptación de la comercialización del seguro de vivienda.....	42
Tabla 9 Razones para comercializar el plan de negocio en la ciudad de Manta	43
Tabla 10 Preferencias en coberturas de seguro	44
Tabla 11 Opciones de cobertura del seguro de vivienda.....	45
Tabla 12 Valoración económica de las viviendas en la ciudad de Manta	46
Tabla 13 Valores a pagar por un seguro de vivienda	47
Tabla 14 Conocimiento, respecto a si el seguro de vivienda trae beneficios a quienes lo contratan.....	48
Tabla 15 Matriz EFE aplicada al análisis PESTA	59
Tabla 16 Matriz de grupos estratégicos	63
Tabla 17 Análisis sectorial de la empresa Novaecuador a través de la Matriz EFI..	68
Tabla 18 Análisis sectorial de la empresa Ecuaprimas a través de la matriz EFI	70
Tabla 19 Demanda en función de precios.....	72
Tabla 20 Aseguradoras tomadas como muestra	73
Tabla 21 Demanda histórica anual	74
Tabla 22 Datos para la proyección de la demanda	75
Tabla 23 Proyección de la demanda a diez años	75
Tabla 24 Demanda proyectado.....	76
Tabla 25 Oferta histórica.....	77
Tabla 26 Datos para la proyección de la oferta.....	77
Tabla 27 Proyección de la oferta a diez años	78
Tabla 28 Oferta proyectada	78
Tabla 29 Demanda insatisfecha.....	79
Tabla 30 Cuadro resumen del Benchmarking.....	91
Tabla 31 Tabla de calificaciones a considerar en la Matriz EFI.....	93
Tabla 32 Matriz EFI de la empresa Tecniseguros.....	93
Tabla 33 Tabla de calificaciones a considerar en la Matriz EFE	95
Tabla 34 Matriz EFE de la empresa Tecniseguros.....	95
Tabla 35 Estrategias CAME.....	97
Tabla 36 Propuesta de valor para los clientes de Tecniseguros	102
Tabla 37 Objetivos estratégicos.....	104
Tabla 38 Cuadro resumen de la descripción del negocio y el estudio de mercado y la empresa	107
Tabla 39 Enfoque Smart.....	108
Tabla 40 Estrategias de venta	110
Tabla 41 Datos del histórico de ventas de la empresa Tecniseguros en el año 2015	120
Tabla 42 Previsión de ventas mensualizada al año 2016.....	120
Tabla 43 Previsión de ventas proyectada	120
Tabla 44 Cuota de ventas mensualizada correspondiente al año 2016	122
Tabla 45 Cuota Anual de ventas por asesor	123

Tabla 46 Timer del vendedor por visita	124
Tabla 47 Productividad mensual esperada por el vendedor.....	124
Tabla 48 Datos para el cálculo del método de Krisp	125
Tabla 49 Cálculo del método de Krisp	125
Tabla 50 Presupuesto anual de ventas	126
Tabla 51 Clasificación de los clientes dependiendo de su facturación	127
Tabla 52 Parámetros para la formación de carteras	128
Tabla 53 El cliente y su facturación	128
Tabla 54 Estimación de la cartera de clientes.....	129
Tabla 55 Aspectos a considerar en la preparación y proyecto de la ruta del asesor	132
Tabla 56 Programación diaria por zonas	133
Tabla 57 Tabla de equilibrado.....	134
Tabla 58 Programación diaria del vendedor.....	136
Tabla 59 Formato del perfil del vendedor.....	139
Tabla 60 Descripción del puesto del gerente regional.....	141
Tabla 61 Descripción del puesto del gerente comercial	141
Tabla 62 Descripción del puesto de subgerente comercial	142
Tabla 63 Descripción del puesto de ejecutivos comerciales	142
Tabla 64 Comisiones por ventas de la empresa Tecniseguros	143
Tabla 65 Utilidad reflejada en el rol de pago del asesor.....	144
Tabla 66 Rol de pago por medio del sistema mixto.....	145
Tabla 67 Cuadro de control de cuotas	146
Tabla 68 Distribución de Pareto aplicada a las ventas.....	147
Tabla 69 Factores del control de visitas	148
Tabla 70 Hoja semanal de información de visitas	148
Tabla 71 Outputs de pedidos que realizan los vendedores.....	149
Tabla 72 Outputs de clientes que realizan los vendedores	149
Tabla 73 Ficha de evaluación del vendedor.....	150
Tabla 74 Clasificación de los vendedores	151
Tabla 75 Precios estimados del servicio	163
Tabla 76 Presupuesto de publicidad	171
Tabla 77 Inversión Inicial	173
Tabla 78 Financiamiento	174
Tabla 79 Cálculo de la tasa de costo de oportunidad.....	175
Tabla 80 Estimación de volúmenes	176
Tabla 81 Precios.....	177
Tabla 82 Ventas esperadas	178
Tabla 83 Costo del personal de ventas.....	179
Tabla 84 Proyecciones del costo del personal de ventas	180
Tabla 85 Costos Indirectos del Servicio	180
Tabla 86 Costo de Venta	181
Tabla 87 Gastos administrativos.....	181
Tabla 88 Presupuesto de Marketing	182
Tabla 89 Gastos de Marketing.....	182
Tabla 90 Gastos de venta.....	182
Tabla 91 Comisiones del vendedor.....	183
Tabla 92 Estado de Resultados Proyectoado	183
Tabla 93 Análisis de Ratios	184
Tabla 94 Valoración Económica	184
Tabla 95 Análisis de sensibilidad.....	185

Tabla 96 Indicadores para evaluar cumplimientos	187
Tabla 97 Cuadro de Mando Integral.....	188
Tabla 98 Cuadro de Plan de Contingencia.....	190

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ejemplo de costo - beneficio ante un siniestro	32
Figura 2: Cálculo de la prima o deducible	33
Figura 3: Cálculo total del costo - beneficio ante un siniestro.....	34
Figura 4: Conocimiento de los encuestados en lo que respecta	39
Figura 5: Viviendas aseguradas	40
Figura 6: Condiciones de las viviendas en Manta	41
Figura 7: Nivel de aceptación de la comercialización del seguro de vivienda	42
Figura 8: Razones para comercializar el plan de negocio en la ciudad de Manta ...	43
Figura 9: Preferencias en coberturas de seguro	44
Figura 10: Opciones de cobertura del seguro de vivienda	45
Figura 11: Valoración económica de las viviendas en la ciudad de Manta	46
Figura 12: Valores a pagar por un seguro de vivienda	47
Figura 13: Conocimiento, respecto a si el seguro de vivienda trae beneficios	48
Figura 14: Análisis PESTA	50
Figura 15: Inflación en productos luego.....	54
Figura 16: Población ocupada por ramo de actividad en la ciudad de Manta.....	55
Figura 17: Niveles de pobreza en Manta.....	57
Figura 18: Matriz de valoración PESTA.....	59
Figura 19: Oportunidades del entorno basados en el Análisis PESTA	60
Figura 20: Amenazas del entorno en base al Análisis PESTA.....	60
Figura 21: Las 5 Fuerzas de Porter.....	65
Figura 22: Logotipo de la empresa Novaecuador	68
Figura 23: Debilidades de la empresa Novaecuador establecidas por rango.....	69
Figura 24: Fortalezas de la empresa Novaecuador establecidas por rango	69
Figura 25: Logotipo de la empresa Ecuaprimas.....	70
Figura 26: Debilidades de la empresa Ecuaprimas establecidas por rangos.....	71
Figura 27: Fortalezas de la empresa Ecuaprimas establecidas por rango.....	71
Figura 28: Fórmula del método de la tasa de crecimiento simple.....	74
Figura 29: Demanda proyectada a diez años.....	76
Figura 30: Oferta proyectada a diez años	78
Figura 31: Estado civil del cantón Manta.....	81
Figura 32: Nivel de analfabetismo en Manta	81
Figura 33: Matriz del perfil del consumidor	82
Figura 34: Cadena de valor de Michael Porter.....	83
Figura 35: Actividades primarias de la Cadena de valor aplicada al plan de negocio	83
Figura 36: Actividades de apoyo de la cadena de valor aplicada al plan de negocio	86
Figura 37: Lugar de instalación de la oficina de Tecniseguros en Manta	86
Figura 38: Flujograma de la cadena de valor	87
Figura 39: Proceso del Benchmarking.....	88
Figura 40: Debilidades de Tecniseguros establecidas por rango.....	94
Figura 41: Fortalezas de Tecniseguros establecidas por rango.....	94
Figura 42: Amenazas de Tecniseguros establecidas por rango.....	96
Figura 43: Oportunidades de Tecniseguros establecidas por rango	96

Figura 44: Representación de la matriz de crecimiento de ANSOFF	99
Figura 45: Ciclo de vida del producto	100
Figura 46: Propuesta de valor para el capital intangible de la empresa	101
Figura 47: Estrategia de procesos internos	102
Figura 48: Propuesta de valor enfocada a la perspectiva financiera de la empresa	103
Figura 49: Mapa estratégico de objetivos de la empresa Tecniseguros	105
Figura 50: Dirección de Ventas.....	111
Figura 51: Elementos que conforman el área estratégica	112
Figura 52: Elementos que conforman el área gestonaria	113
Figura 53: Rol del asesor de venta masiva en Tecniseguros	117
Figura 54: Rol del Director de Ventas.....	116
Figura 55: Clasificación de las ventas personales.....	117
Figura 56: Procedimiento para las provisiones	119
Figura 57: Previsión proyectada a cinco años.....	121
Figura 58: Cuota de ventas proyectada por cada asesor.....	123
Figura 59: Rutero de ventas de la empresa Tecniseguros.....	130
Figura 60: Mapa de la ruta del vendedor.....	131
Figura 61: Ruta diaria estimada de un asesor de seguro.....	133
Figura 62: Proceso de selección ejecutivo de ventas masivo.....	138
Figura 63: Organigrama de la empresa Tecniseguros.....	140
Figura 64: Cuadro de mando del Director de Ventas de la empresa Tecniseguros	155
Figura 65: Control de los ratios.....	156
Figura 66: Estrategias de la venta de servicios.....	158
Figura 67: Características de la venta del servicio intangible	157
Figura 68: Marketing Mix de Tecniseguros	159
Figura 69: Slogan del servicio	160
Figura 70: Aseguradoras con las que trabaja Tecniseguros.....	160
Figura 71: Logotipo del servicio	160
Figura 72: Cotizador Seguro Suiza Hogar	162
Figura 73: Cobertura del mercado.....	164
Figura 74: Página Web de Tecniseguros	166
Figura 75: Red Social (Facebook) de la empresa	167
Figura 76: Red Social (Twitter) de la empresa	168
Figura 77: Portada del flyer promocional.....	169
Figura 78: Contenido del flyer promocional	170
Figura 79: Las perspectivas de un CMI	186
Figura 80: Semáforos	189

RESUMEN

La empresa Tecniseguros oferta al mercado una variedad de seguros, entre ellos se encuentra el seguro hogar, que es la póliza a analizar en este plan de negocio. A su vez dicha entidad tiene varias oficinas en el Ecuador, uno de estos puntos es en la ciudad de Manta, lugar que se ha escogido para llevar a cabo esta propuesta, debido a que anteriormente este seguro ya había sido comercializado pero no tuvo gran acogida, puesto que las personas preferían asegurar otras cosas. Sin embargo luego del terremoto ocurrido el pasado 16 de Abril y al verse afectado principalmente las provincias de Manabí y Esmeraldas se crea un nicho de mercado que necesita seguridad y confianza para su hogar o para la casa que se está construyendo. Es así como Tecniseguros estima su beneficio económico y pretende incrementar las ventas de este seguro en un 9% durante el segundo semestre del 2016. Por consiguiente para lograr este objetivo se establecen estrategias financieras, de los clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento que son implementadas para tener las fortalezas y oportunidades necesarias al momento de competir con demás entidades y alcanzar la diferenciación del servicio. Todo esto sin dejar de lado que para volver a comercializar este seguro la empresa asume la inversión inicial, misma que luego del análisis respectivo muestra la rentabilidad económica y financiera de este plan de negocio que trae beneficios mutuos, tanto para Tecniseguros como para la población económicamente activa del cantón Manta.

Palabras claves: SEGURO HOGAR; SEGURIDAD; CONFIANZA;
POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA; TERREMOTO; SERVICIO.

ABSTRACT

The company Tecniseguros market offering a variety of insurance, including home insurance is that the policy is analyzed in this business plan. In turn this organization has several offices in Ecuador, one of these is in the city of Manta, a place that has been chosen to carry out this proposal, because earlier this insurance had already been sold but was not widely accepted, as people preferred to secure other things. However after the earthquake occurred last April 16 and be mainly affected the provinces of Manabi and Esmeraldas a niche market that needs security and confidence for your home or for the house being built is created. Thus Tecniseguros estimated economic benefit and aims to increase sales of this insurance by 9% during the second half of 2016. Therefore to achieve this financial strategies, customer, internal processes and learning are established and growth they are implemented to have the strengths and opportunities necessary when competing with other entities and achieve service differentiation. All this without forgetting that to re-sell this insurance company assumes the initial investment, same as after analyzing respective shows the economic and financial profitability of this business plan that brings mutual benefits for both Tecniseguros to the economically active population in the canton Manta.

Keywords: HOME INSURANCE; SECURITY; TRUST; ECONOMICALLY ACTIVE POPULATION; EARTHQUAKE; SERVICE.

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador existen actualmente varias empresas aseguradoras de bienes tangibles e intangibles que poseen los habitantes del país. Por lo que este plan de negocio se enfoca en los seguros de viviendas que se ofertan al mercado, los cuales son un contrato por el cual una persona paga a una compañía especializada cierta cantidad de dinero a cambio de una indemnización en caso de que ocurra una situación de riesgo (Diario El Comercio, 2012).

Tal apartado permite destacar que en el país hay más prioridad por las pólizas de aseguramiento a los vehículos que a las viviendas, situación que se mantuvo hasta el 16 de abril del año que transcurre, cuando un terremoto de 7,8 grados en la escala de Richter afectó a las costas ecuatorianas dejando graves daños y pérdidas tanto humanas como materiales. Es por eso que lo acontecido conduce a una necesidad y se crea la propuesta de este plan de negocio a comercializarse en la ciudad de Manta siendo uno de los sitios más afectados en infraestructura por el desastre natural.

Es importante mencionar tomando como referencia al Diario el Universo (2016) que las viviendas protegidas ante los sismos no pasan del 3% en el país, pues solo un margen reducido de la población tendría la posibilidad de reclamar reparos por las pérdidas. Además en una entrevista realizada al Sr. Patricio Salas quien es el director de la Asociación de Compañías de Seguros del Ecuador manifiesta:

La falta de cultura de seguros en Ecuador hace que pocos usuarios adquieran este producto que tiene una prima aproximada de 3 dólares por cada mil dólares del precio de la vivienda asegurada, es decir, que por una casa valorada en unos \$ 50 mil se puede pagar anualmente \$ 150, este valor cubre todos los daños de inmueble a partir del grado 5 de la escala de Mercalli, que van desde una grieta hasta la destrucción total del inmueble. (p.7)

Luego de lo expuesto se sustenta la importancia de la contratación de un seguro de vivienda, después de todo lo acontecido en el Ecuador y se muestra la relevancia y aportación de beneficios por parte de este plan de negocio, que se direcciona a través de la empresa Tecniseguros Cia. Ltda, misma que oferta en el

lugar objeto de estudio ya mencionado anteriormente, el seguro de vivienda de Ecuatoriano Suiza al ser una de las mejores aseguradoras de hogar con las que trabaja.

Por otra parte se establece que para la realización de este plan se lleva a cabo la siguiente estructura:

En el Capítulo I se detalla la información relevante de la organización, así como todo lo referente del servicio que se oferta.

En el Capítulo II se efectúa el estudio de mercado y los diferentes análisis como Pesta, Porter y Foda relacionados directamente con la empresa y el entorno.

En el Capítulo III se detalla el plan estratégico de ventas a implementarse sobre el plan de negocio propuesto.

En el Capítulo IV se desarrolla el estudio económico y financiero para comprobar la factibilidad y viabilidad del plan de negocio.

Y en el Capítulo V se especifica la responsabilidad social que llevará a cabo la organización tras poner en marcha dicho plan.

JUSTIFICACIÓN

Luego del terremoto ocurrido el pasado 16 de abril en el Ecuador, la ciudad de Manta sufrió grandes pérdidas materiales y humanas, entre las pérdidas materiales sin duda se encuentran sus viviendas y por supuesto todo el contenido que había dentro de ella como joyas, ropa y demás artefactos. Ante lo que se puntualiza que dicho cantón es el lugar objeto de estudio en este plan de negocio y se lo ha escogido, ya que la empresa Tecniseguros a través de la cual se está oferta el servicio ya tiene una sucursal en Manta; sin embargo el seguro de vivienda tuvo una acogida poco significativa, pues los habitantes preferían asegurar principalmente sus vehículos. Es por esto que después de lo acontecido se plantea la comercialización del seguro de vivienda y se proyecta una demanda importante.

Por otro lado se destaca que las pocas viviendas aseguradas en la ciudad de Manta en lo mayoría de los casos, no ha sido por voluntad propia de los dueños sino al ser un requisito obligatorio al momento de hacer un préstamo hipotecario a determinada institución financiera, por ejemplo el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIEES).

Tomando como referencia a la Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica (2016) se manifiesta que el BIEES cancela la deuda en el caso de destrucción de la vivienda y se devuelve al afiliado la diferencia entre lo que adeudaba y el valor del avalúo de la vivienda; si se trata de un daño parcial se cubren los gastos de reparación y reconstrucción; pero eso en aquellas situaciones donde la persona formó parte de este préstamo, lo cual no ocurre para aquellos habitantes que construyeron sus casas en base a su esfuerzo y no estaban aseguradas, ellos sí lo han perdido todo.

Por consiguiente, los beneficios que aporta este plan de negocio radican en que un seguro de vivienda es el más económico del mercado y le provee al asegurado la tranquilidad de que un intermediario o bróker estará a su disposición las 24 horas del día para ayudarlo a solucionar el inconveniente que se le presente con su casa, claro está dentro de los lineamientos establecidos en el seguro. Además las cuotas son mensuales y los costos varían dependiendo de la valoración económica de la propiedad, pero es una manera de invertir a largo plazo y estar prevenido para cualquier eventualidad.

Es así que las circunstancias que avalan la pertinencia de este plan se fundamentan en una población que lucha con el transcurrir de los días por salir adelante, que volverán hacer préstamos hipotecarios para construir nuevamente sus casas, otros utilizarán los ahorros que tenían o simplemente se acogerán a las facilidades de préstamo con las instituciones que propone el gobierno ecuatoriano; independiente del pronóstico de su decisión sienten la necesidad de un seguro que los respalde y que esté con ellos en alguna situación igual o peor que pueda acontecer. Debido a esto la comercialización de los seguros de vivienda se estima para el 2do semestre del 2016, ya que es un tiempo prudente donde se considera que las construcciones estén nuevamente en proceso.

Para finalizar este plan propone una mejora en la calidad de vida de los habitantes del cantón Manta, brindándoles un servicio de excelencia en conjunto con una de las mejores empresas en seguros como lo es Tecniseguros tanto a nivel nacional como internacional, garantizando confianza, seguridad y respaldo ante las diversas eventualidades que se presenten en sus propiedades.

OBJETIVO GENERAL

Incrementar las ventas de la empresa Tecniseguros Cia. Ltda en un 9%, por medio de la comercialización de seguros de vivienda, para brindar seguridad a la población económicamente activa de la ciudad de Manta, en el 2do semestre del 2016.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar la descripción del negocio respectivo así como el servicio que se pretende comercializar.
- Llevar a cabo un estudio de mercado y por ende de la organización, para establecer los análisis correspondientes.
- Efectuar un plan estratégico, a implementarse durante el proceso de este plan de negocio.
- Desarrollar un estudio económico y financiero, para determinar la factibilidad del plan de negocio.
- Dar a conocer la responsabilidad social que tendrá la organización al poner en marcha esta propuesta.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

La línea de investigación de la carrera de ventas que aplica para este plan de negocio es la siguiente:

- **Línea de Facultad #01: Tendencias de mercado de Consumo final.**

Línea de Carrera #01: Estudio del comportamiento de ventas en el sector de bienes tangibles e intangibles en la Zona 5 y 8 en los últimos años.

Como sustento para la elección de esta línea de investigación, se manifiesta que el seguro de vivienda ,lo cual es la base de este plan de negocio, se enfoca en los bienes tangibles e intangibles que poseen los habitantes del cantón Manta y por ende se lleva a cabo un estudio de su comportamiento, para determinar la posible demanda existente.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1.1 Actividad de la empresa

Tecniseguros S.A. nació como una alternativa innovadora en 1973. Desde entonces se ha marcado la pauta en el corretaje y asesoría de seguros en distintos niveles, lo cual le ha permitido consolidarse como una marca líder en todos los sectores que sustentan la actividad económica y empresarial. Su nombre original fue Consegueros Cía. Ltda que más tarde se convertiría en Tecniseguros Cia. Ltda.

Inicialmente, la empresa mantuvo un bajo perfil respecto a su marca que estaba enfocada en atender clientes corporativos y pequeñas y medianas empresas PYMES, fortaleciendo su relación directa con sus clientes, dándole prioridad a conservar los estándares de asesoramiento, servicio personalizado y capacitación de sus colaboradores.

Es preciso destacar que durante sus primeros 25 años, TECNISEGUROS no tuvo mayor presencia en los medios de comunicación y tampoco su imagen sufrió cambios drásticos; sin embargo el ritmo de crecimiento del mercado y los hábitos de los consumidores cambiaron, por esta razón fue necesario reforzar el posicionamiento de la marca mediante campañas institucionales. Es así que el año 2009 fue ideal para renovar y modernizar su imagen; además de estrenar sus nuevas instalaciones de la oficina matriz.

Por otra parte la organización cuenta con más de 300 profesionales para brindar el mejor servicio bajo estándares de excelencia de nivel internacional, situación que tiene un gran sustento ya que la entidad opera en perfecta consonancia con el mercado internacional y ha establecido relaciones comerciales estratégicas con empresas de seguros en todo el mundo. Por más de 36 años se ha sido representante de los más importantes corredores de seguros del planeta. En la actualidad se está representando a Marsh, el corredor de seguros más grande del mundo y la compañía número uno en el ranking de servicios de corretaje de seguros, durante cuatro décadas.

A su vez como otro ítem de las actividades de la organización se detallan los tipos de seguro que se oferta al mercado, entre los cuales se encuentran individuales y empresariales. Para el caso de los seguros individuales se mencionan los siguientes:

- Seguro de vehículo
- Seguro de estudiantes/viajeros
- Asistencia medica
- Seguro de vivienda
- Seguro de vida
- Seguro de tercera edad

En lo que respecta a los seguros empresariales se tienen los siguientes:

- Vida y asistencia medica
- Patrimoniales y técnicos
- Socios estratégicos
- Banca seguros

La información detallada del respectivo seguro escogido en este plan de negocio se lo especifica en la descripción del mismo como tal.

1.2 Misión, Visión

- **Misión**

Hacemos la diferencia con un servicio excelente de asesoría en seguros para la protección y tranquilidad de nuestros clientes.

- **Visión**

Ser la primera opción en la asesoría y compra de seguros en el Ecuador.

1.3 Descripción del servicio a comercializar

La empresa objeto de estudio oferta al mercado seguros individuales y empresariales como ya se lo citó anteriormente. Es así que este plan de negocio está dirigido específicamente al seguro de vivienda, que se pretende comercializar en la ciudad de Manta durante el segundo semestre del año que transcurre.

Por lo que Tecniseguros Cia. Ltda va a ofertar a los habitantes de Manta la póliza de la empresa Ecuatoriana Suiza, al ser una de las mejores aseguradoras de hogar con las que trabajan, esta situación se lleva a cabo a través de los intermediarios de los clientes o bróker con los que cuenta dicha organización.

Una vez descrito las generalidades correspondientes, se procede a mencionar que Suiza Hogar es una póliza hecha a la medida, ya que permite agregar coberturas extras según las necesidades particulares de los clientes y al no tener un valor fijo, éste se puede ajustar al presupuesto. Por consiguiente entre sus coberturas se encuentran:

- Seguro todo riesgo incendio
- Asistencia al hogar
- Seguro de robo
- Seguro de equipos electrónicos
- Seguro de responsabilidad civil

A continuación se especifica la consistencia de cada seguro:

- **Seguro todo riesgo incendio**

Ampara las pérdidas materiales que sufran los bienes asegurados como consecuencia de un incendio y demás eventos contemplados en esta cobertura, los mismos que se detallan a continuación:

- Incendio y/o rayo.
- Fenómenos de la naturaleza.
- Lluvia e inundación.
- Explosión.
- Colapso.
- Actos mal intencionados e terceros, sabotaje y terrorismo hasta el 100% de la suma asegurada.

- **Asistencia al hogar**

Incluye servicios de cerrajería, plomería, vidriería, albañilería y electricidad.

- ✓ **Seguro de robo**

Cubre las pérdidas materiales provenientes del robo de los objetos contenidos dentro de la residencia.

✓ **Seguro de equipos electrónicos**

Cubre el daño o pérdida de equipos electrónicos en general que se encuentren en tu residencia al momento del imprevisto.

- Agua, inundación.
- Cortocircuito, variación de voltaje, arco voltaico.
- Fenómenos de la naturaleza.
- Granizo, helada, tempestad.
- Humo, hollín, gases, líquidos o polvos corrosivos.
- Incendio, impacto de rayo o explosión.
- Robo con violencia, hurto y/o asalto.

✓ **Seguro de responsabilidad civil**

Ampara la Responsabilidad Civil Extra Contractual por lesiones corporales a terceras personas y/o daños a terceros dentro del predio asegurado. Cobertura de Muerte Accidental por USD 5.000 y gastos médicos por USD 500 para el personal doméstico.

Luego de lo expuesto se manifiesta que la persona que contrate el seguro dependiendo de sus necesidades y preferencias puede asegurar la casa y a su vez el contenido, entiéndase por esto joyas, ropa y demás artefactos que se encuentren en su interior; o únicamente puede decidir que la póliza cubra solo la casa por citar un ejemplo. Además dependiendo de su elección el valor por dicho seguro varía, sin embargo las cantidades a cancelar no difieren en gran medida la una de la otra.

Por otro lado se menciona que al momento de que la persona se encuentre interesada por contratar este seguro, su vivienda debe pasar por un proceso de inspección, el cual lo realiza directamente la empresa Ecuatoriano Suiza, donde se evalúa que la propiedad no tenga ningún tipo de cuarteamiento en sus paredes o demás factores que indiquen el deterioro de la misma, en el caso de no existir ningún inconveniente se procede a realizar los trámites respectivos para la contratación de la póliza.

Es por esto que con este plan de negocio se espera incrementar las ventas y por ende las ganancias de la empresa, obteniendo beneficios económicos tanto para Tecniseguros y Ecuatoriano Suiza, sin dejar de destacar que se mejora la calidad de vida de los habitantes de la ciudad de Manta brindándoles confianza y seguridad con

este servicio que se les oferta, luego del terremoto ocurrido en Ecuador el pasado 16 de Abril y donde ellos fueron uno de los lugares más afectados. Por lo tanto son un nicho de mercado que tiene la necesidad de sentirse respaldado por la propiedad que tenga actualmente o la que este por construir. Además este servicio se diferencia de la oferta actual, debido a que no existen muchas compañías en el cantón que brinden estas pólizas o simplemente la comunidad no estaba interesada en adquirirlas, pero luego de lo suscitado se prevé una gran demanda.

Consecuentemente, es importante destacar, a manera de ejemplo el valor que todo cliente debe cancelar al momento de un siniestro, junto con la prima o deducible para que el valor asegurado de la póliza no pierda su evalúo o el valor del casco, lo cual también se conoce como Rasa o el 1x1000, situación en la que se evidencia el costo – beneficio de la empresa.

 TECNISEGUROS Nunca te detengas.			
CLIENTE	AGUILAR	TASA	3,80%
VALOR CASCO:	\$ 15.000,00	PRIMA NETA	\$570,00
VALOR EXTRAS:		PRIMA TOTAL	\$678,81
VALOR TOTAL:	\$ 15.000,00	CUOTA INICIAL EXIGIDA	N/A
		# CUOTAS SIN INTERESES	10
		CUOTA MENSUAL	\$67,88
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> SINIESTRO TOTAL: \$5.000,00 </div>			

Figura 1: Ejemplo de costo - beneficio ante un siniestro

				\$5.000,00	
SINIESTRO TOTAL:					
ASEGURADORA		90%		\$4.500,00	
CLIENTE		10%		\$ 500,00	
PRIMA O DEDUCIBLE					
LA RASA		1,17%		\$ 58,50	
				\$ 558,50	
VALOR TOTAL: \$819,71					

SEGURO TODO RIESGO	SUIZA HOGAR
TASA	3,80%
PRIMA NETA	\$570,00
PRIMA TOTAL	\$678,81
CUOTA INICIAL EXIGIDA	N/A
# CUOTAS SIN INTERESES	10
CUOTA MENSUAL	\$67,88

SEGURO DE DEDUCIBLES	SUIZA HOGAR
VALOR ASEGURADO	\$ 15.000,00
TASA	0,80%
PRIMA NETA	\$ 120,00
NUMERO DE CUOTAS	10
PRIMA TOTAL	\$ 140,90
CUOTAS DE	\$ 14,09

COBERTURA TOTAL INCLUYENDO LA PRIMA	\$81,97
-------------------------------------	---------

Figura 2: Cálculo de la prima o deducible

		SINIESTRO TOTAL: \$5.000,00
ASEGURADORA	90%	\$4.500,00
CLIENTE	10%	\$ 500,00
PRIMA O DEDUCIBLE		
LA RASA	1,17%	\$ 58,50
		\$ 558,50
CLIENTE	AGUILAR	
VALOR CASCO:	\$ 15.000,00	
VALOR EXTRAS:		
VALOR TOTAL:	\$ 15.000,00	
LARASA	0,90%	
		\$ 135,00
		10 x \$15,59 = \$ 155,90

Figura 3: Cálculo total del costo - beneficio ante un siniestro

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA

2.1 Población, muestra

Para llevar a cabo el estudio de mercado es de vital importancia definir la población que se va a analizar, la cual permite obtener un resultado con respecto a la propuesta planteada en este plan de negocio, debido a esto se describen elementos homogéneos de dicha población y demás características elementales para el estudio.

Según Morles (2002) “La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación”. (p.17)

Para el caso de la muestra se toma como referencia al mismo Morles (2002) quien manifiesta “La muestra es un subconjunto representativo de un universo o población”. (p.52)

En lo que respecta a este plan de negocio el universo de la población son los habitantes de la ciudad de Manta, esta cantidad tiene una segmentación basada en la población económicamente activa (PEA) del lugar que corresponde al 50,1% con un total de 113.465 habitantes del universo poblacional. Esta segmentación se basa en que son ellos quienes están en el poder adquisitivo de contratar un seguro de vivienda.

Tabla 1
Población - Universo de Estudio

Sexo	Hombre	Mujer
	111.403	115.074
Total de la población de Manta	226.477	
PEA (SOBRE LA POBLACIÓN)	50,1%	
SEXO	Hombre (PEA)	MUJER (PEA)
	57.724	55.741
Total (PEA) de la ciudad de Manta	113.465	

Nota: Tomada de

Población	113.465
------------------	---------

INEC (2010).

2.2 Método muestral

El método muestral para este plan de negocio es el muestreo estratificado, cuyo concepto se detalla a continuación, tomando como referencia a Vivanco (2005) quien expone:

El muestreo estratificado se caracteriza por usar información auxiliar que permita agrupar a los elementos que componen la muestra en estratos diferenciados. Los estratos están conformados por elementos que tienen puntuación homogénea en la variable de estudio. (p.81)

Posteriormente se establece una afijación proporcional, para lo cual se realizan los siguientes pasos:

- ✓ Se calcula la fracción muestral $f = n/N$
- ✓ Se multiplica la población de cada estrato por la fracción muestral
- ✓ Se redondea a números enteros.

Dicha afijación proporcional para el plan de negocio sería la siguiente:

Tabla 2
Cálculo de la afijación proporcional

Fracción muestral	
0,003	
Población de cada estrato	
Hombre (PEA)	MUJER (PEA)
57.724	55.741
Redondeado a números enteros	
195	188
Resultado	
383	

Tabla 3
Estratificación de la población

Parroquia	Habitantes	Hombres	Porcentaje	Mujeres	Porcentaje	Sector	Encuestas por parroquia	Total encuestas por sector
Eloy Alfaro	22681	10800	5%	11090	8%	Norte	51	Norte
Los Esteros	19800	10561	4%	10256	3%	Sur	81	99
Manta	26791	13615	25%	12525	14%	Centro	151	Centro
San Mateo	20500	11200	11%	10700	6%	Norte	48	203
Tarqui	23693	11548	15%	11170	9%	Centro	52	Sur
Total	113465	57724	60%	55741	40%		383	81

Es preciso destacar que se ha escogido este método muestral, ya que se divide a la población de Manta en grupos homogéneos denominados estratos, que equivalen al PEA con proporciones en hombres y mujeres.

2.2.1 Selección del tamaño de la muestra

En base a lo expuesto por Moya (2002) “El tamaño de la muestra depende de la población, los objetivos de la investigación y el método de muestro”. (p. 242)

Por consiguiente luego de los términos y cálculos expuestos, se procede a establecer la fórmula que se aplica en este plan de negocio, siendo la fórmula de muestra finita debido a que se tiene una población de 113.465 habitantes, a continuación se describe el proceso de cálculo:

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

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) 113.465}{0.0025 (113.465 - 1) + (0.50) (0.50) (1.96)^2}$$

383

2.3 Técnicas de recolección de información

Para el presente plan de negocio se aplican técnicas de recolección de datos de información primaria, entre las que figuran la observación directa y por ende las encuestas en el lugar objeto de estudio. Se destaca que dichas encuestas se las lleva a cabo de forma personal ya sea en la casa o en las avenidas más transitadas; además el tipo de cuestionario que se utiliza es según su forma con preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple respectivamente.

2.4 Presentación de los resultados

Las encuestas se llevaron a cabo en la ciudad de Manta, específicamente en las casas, centro de la ciudad y avenidas más transitadas. Durante el proceso de la encuesta se realizaba una explicación sintetizada al encuestado acerca del plan de negocio que se tiene como propuesta, para poder sustentar el objetivo de esta técnica. Los datos generales que corresponden a los encuestados son los siguientes:

Tabla 4
Datos generales de los encuestados

Edad	
18 - 28	23%
29 - 39	35%
40 - 50	26%
Más de 50	16%

Sexo	
Masculino	56%
Femenino	44%

Sector	
Barrio San Pedro	8%
Tarqui	30%
Cdla Aurora	5%
Barrio El Murciélago	11%
Zona Rosa	5%
Av. Flavio Reyes	16%
Centro de Manta	20%
Av. Aeropuerto	6%

1. ¿Sabe usted en que consiste un seguro de vivienda?

Esta primera interrogante permite saber si la población objeto de estudio tiene conocimiento en lo que respecta a los seguros de vivienda.

Tabla 5
Conocimiento de los encuestados en lo que respecta a seguros de vivienda

Opciones	Cantidad	%
SI	266	69%
NO	117	31%
Total	383	100%

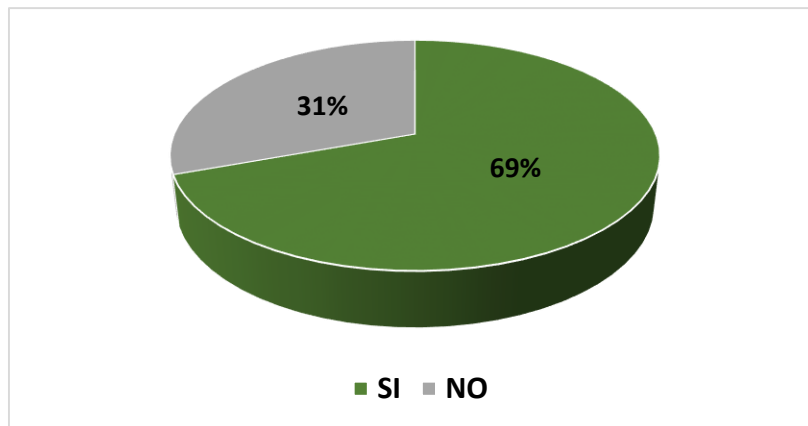


Figura 4: Conocimiento de los encuestados en lo que respecta a seguros de vivienda

De acuerdo a lo mostrado en el gráfico el 69% de los encuestados sabe en qué consiste un seguro de vivienda y únicamente el 31% no tiene conocimiento del tema.

2. ¿Su vivienda cuenta actualmente con un seguro?

A través de esta pregunta se establece si la muestra ya tiene un seguro en la actualidad por parte de una aseguradora en específico.

Tabla 6
Viviendas aseguradas

Opciones	Cantidad	%
SI	114	30%
NO	269	70%
Total	383	100%

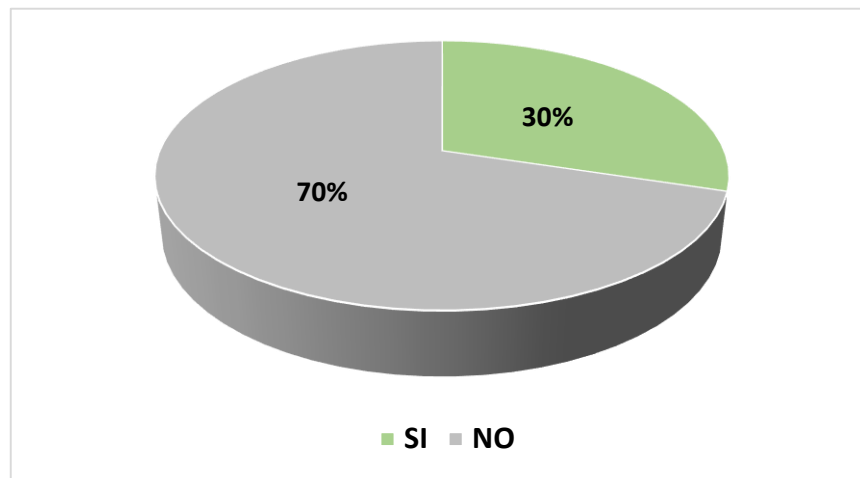


Figura 5: Viviendas aseguradas

En base al gráfico, del total de encuestados el 70% no cuenta con un seguro de vivienda actualmente; mientras que el 30% si lo tiene, especificando que en su gran mayoría ellos manifestaron que lo contrataron de forma reglamentaria al realizar un préstamo hipotecario.

3. ¿En qué condiciones se encuentra actualmente su casa?

El objetivo de esta interrogante es conocer las condiciones actuales de la vivienda, para saber si aplica al seguro, destacando que en lo que se refiere a seguros de vivienda solo pueden contratarlo las casas que estén en buen estado.

Tabla 7
Condiciones de las viviendas en Manta

Opciones	Cantidad	%
Está en buenas condiciones	125	33%
Sufrió algunos daños	85	22%
Se derrumbó en su totalidad y se está construyendo otra	111	29%
Alquila	62	16%
Total	383	100%

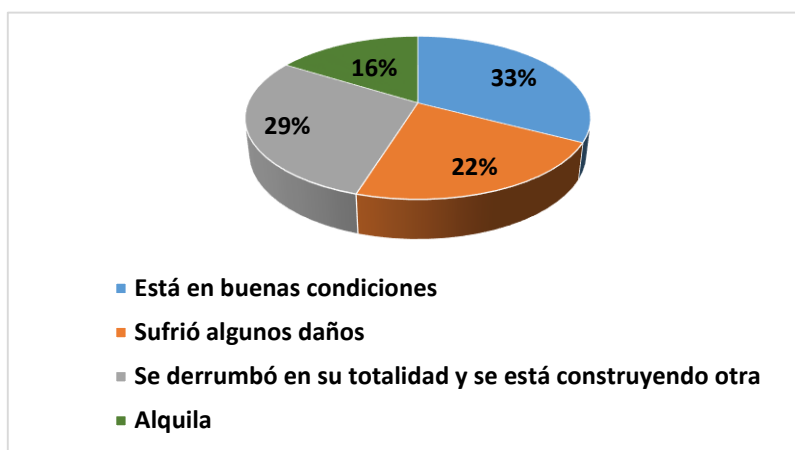


Figura 6: Condiciones de las viviendas en Manta

De tal forma se observa, que el 33% de los encuestados tiene su vivienda en buenas condiciones; el 29% menciona que su casa se derrumbó pero se encuentra en período de reconstrucción; el 22% de las viviendas sufrieron daños y únicamente el 16% de los encuestados alquila una propiedad.

4. ¿Estaría de acuerdo con la comercialización de un seguro de vivienda para su propiedad?

Esta interrogante es la parte medular de la encuesta, ya que busca determinar el nivel de aceptación del plan de negocio.

Tabla 8

Nivel de aceptación de la comercialización del seguro de vivienda

Opciones	Cantidad	%
SI	383	100%
NO	0	0%
Total	383	100%

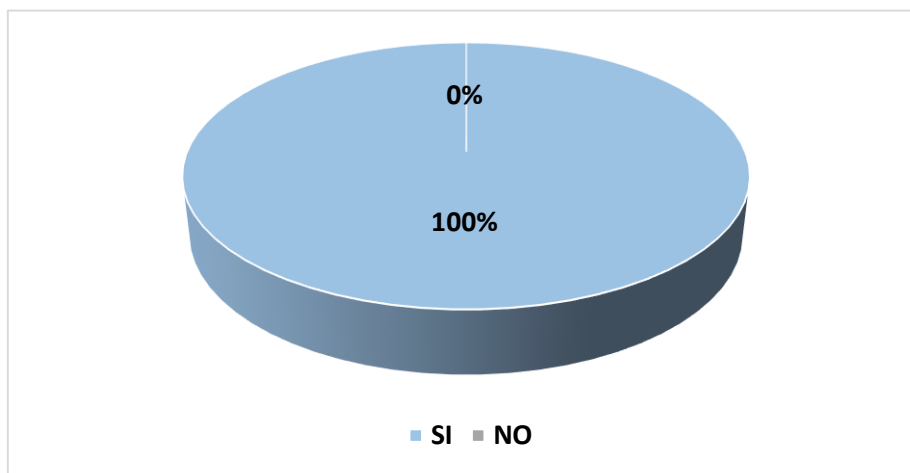


Figura 7: Nivel de aceptación de la comercialización del seguro de vivienda

El gráfico muestra que el 100% de los encuestados está de acuerdo en que se comercialice un seguro para las viviendas en la ciudad de Manta, lo que demuestra la aceptación total de la propuesta.

5. ¿Por qué razón está de acuerdo con este plan de negocio a implementarse en la ciudad de Manta?

Esta pregunta tiene como objetivo conocer las razones por las que los encuestados están de acuerdo en la ejecución del plan de negocio propuesto.

Tabla 9

Razones para comercializar el plan de negocio en la ciudad de Manta

Opciones	Cantidad	%
Es un plan de negocio muy viable	93	24%
Brinda mayor confianza y seguridad	173	45%
No existe gran variedad de ofertantes de servicio en el cantón	117	31%
Total	383	100%

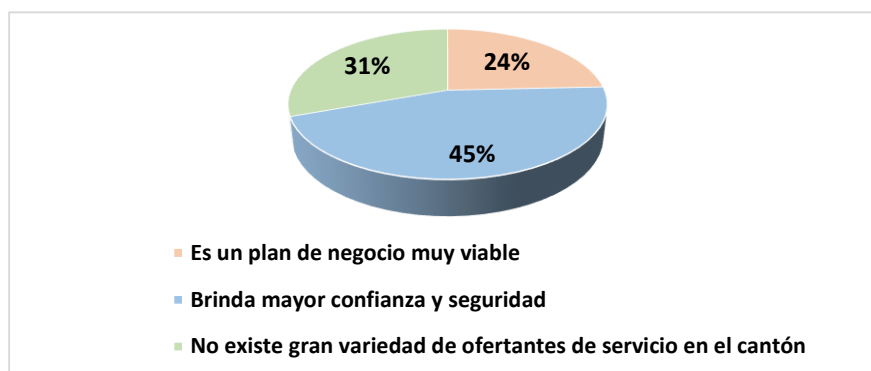


Figura 8: Razones para comercializar el plan de negocio en la ciudad de Manta

Por consiguiente del total de encuestados, el 45% está de acuerdo con este plan de negocio porque brinda mayor confianza y seguridad; el 31% debido a que no existe gran variedad de ofertantes de servicio en el mercado y el 24% está de acuerdo por ser un plan de negocio muy viable.

6. ¿Cuál de las siguientes coberturas del seguro a usted le gustaría contratar?

La interrogante permite conocer las coberturas que prefieren las personas, al momento de contratar un seguro de vivienda.

Tabla 10
Preferencias en coberturas de seguro

Opciones	Cantidad	%
Seguro todo riesgo incendio	0	0%
Asistencia al Hogar	0	0%
Seguro de robo	0	0%
Seguro de equipos electrónicos	0	0%
Seguro de responsabilidad civil	0	0%
Seguro completo	383	100%
Total	383	100%

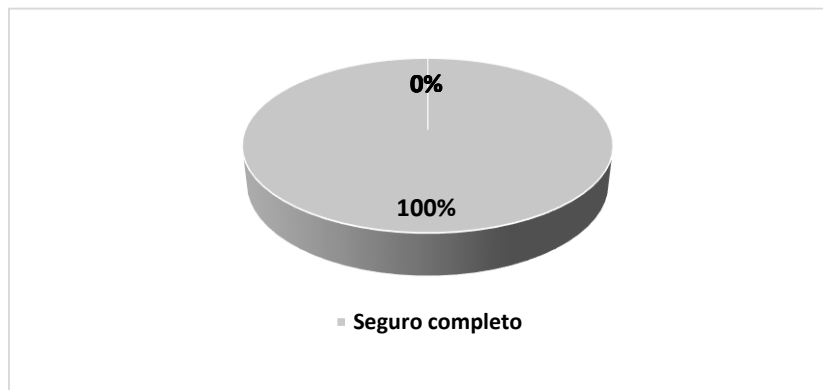


Figura 9: Preferencias en coberturas de seguro

En base a los resultados del gráfico el 100% de los encuestados prefieren contratar un seguro completo, que cubra cada uno de los ítems detallados en la tabla.

7. ¿Cuál de las siguientes opciones le gustaría que cubra el seguro?

Esta pregunta se enfoca en saber de manera específica y más detallada las preferencias de la demanda en la cobertura de seguros.

Tabla 11
Opciones de cobertura del seguro de vivienda

Opciones	Cantidad	%
La casa y su contenido	182	47%
Solo la casa	122	32%
Solo su contenido	79	21%
Total	383	100%

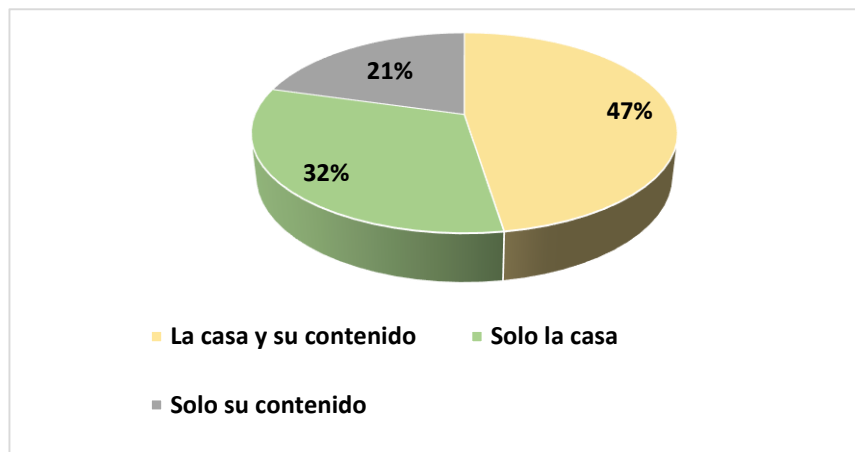


Figura 10: Opciones de cobertura del seguro de vivienda

De acuerdo a lo que se observa, el 47% de encuestados le gustaría asegurar la casa y su contenido; el 32% prefiere asegurar solo la casa y el 21% opta por asegurar únicamente el contenido.

8. ¿Cuánto es el monto en el que está valorado su vivienda?

Esta interrogante se enfoca en saber el monto de valoración de la vivienda para poder estimar las cuotas futuras que tiene que cancelar el cliente, en el caso de la contratación del seguro.

Tabla 12

Valoración económica de las viviendas en la ciudad de Manta

Opciones	Cantidad	%
\$10.000 - \$30.000	72	19%
\$30.000 - \$50.000	63	16%
\$50.000 - \$70.000	65	17%
\$70.000 - \$90.000	73	19%
\$90.000 - más	110	29%
Total	383	100%

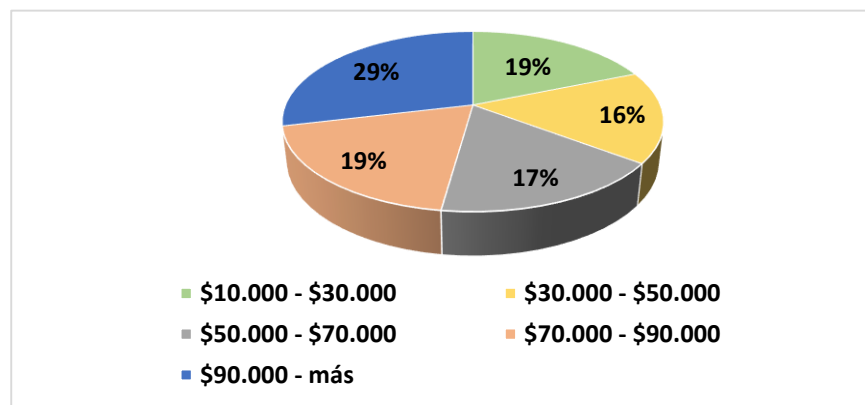


Figura 11: Valoración económica de las viviendas en la ciudad de Manta

Del total de encuestados, el 29% asegura que su vivienda está valorada en \$90.000 o más; el 19% estima una cantidad de \$10.000 - \$30.000 y de \$70.000 - \$90.000; el 17% una cifra de \$50.000 - \$70.000 y el 16% manifiesta que su vivienda tiene un valor de \$30.000 - \$50.000.

9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un seguro de vivienda?

La novena pregunta permite definir los valores que las personas están dispuestas a pagar por el seguro de vivienda que se oferta, y determinar entonces el poder adquisitivo de la demanda.

Tabla 13
Valores a pagar por un seguro de vivienda

Opciones	Cantidad	%
\$20 - \$30	161	42%
\$30 - \$40	124	32%
\$40 - \$50	98	26%
Total	383	100%

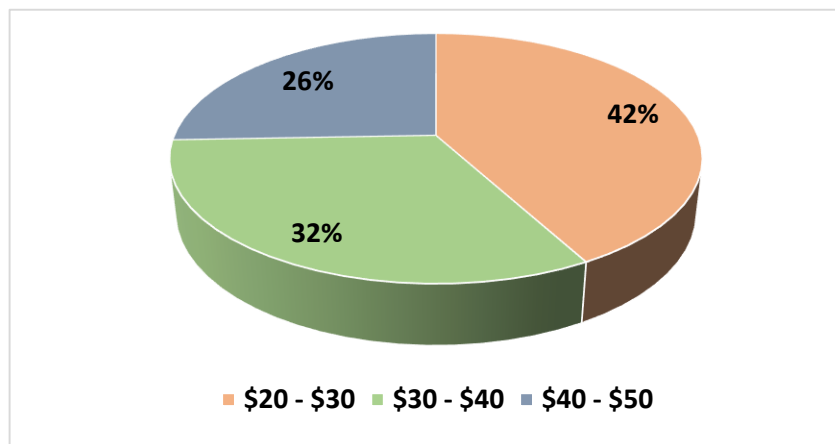


Figura 12: Valores a pagar por un seguro de vivienda

Tal como se muestra en el gráfico, el 42% de los encuestados está dispuesto a pagar por un seguro de vivienda de \$20 - \$30; el 32% de \$30 - \$40 y el 26% de \$40 - \$50 respectivamente.

10. ¿Cree usted que este seguro de vivienda tiene beneficios para usted y su familia?

Con esta interrogante se puede conocer si el plan de negocio propuesto trae consigo beneficios, para quienes lo contratan y si mejora por ende su calidad de vida.

Tabla 14
Conocimiento, respecto a si el seguro de vivienda trae beneficios a quienes lo contratan

Opciones	Cantidad	%
SI	383	100%
NO	0	0%
Total	383	100%

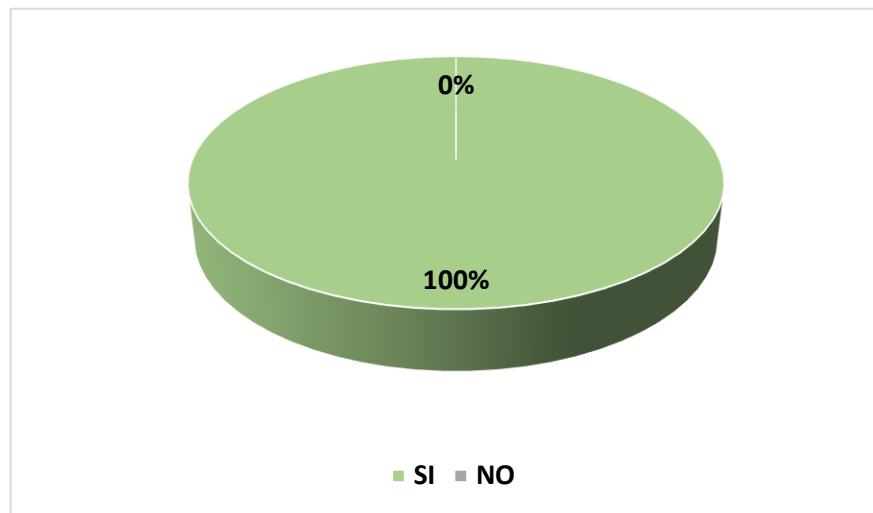


Figura 13: Conocimiento, respecto a si el seguro de vivienda trae beneficios a quienes lo contratan

En este gráfico se observa que el 100% de encuestados está de acuerdo en que el seguro de viviendas trae beneficios para ellos y sus familias.

2.5 Análisis e interpretación de resultados

La encuesta que tenía por objetivo medir el nivel de aceptación que tendrían los habitantes de la ciudad de Manta, con respecto a la comercialización de un seguro de vivienda para sus propiedades, presenta los siguientes resultados y por ende el análisis respectivo.

Los habitantes de este lugar tienen conocimiento de lo que es un seguro de vivienda; sin embargo en su gran mayoría no cuentan actualmente con este tipo de servicio, por lo que se estima la demanda respectiva luego de lo ocurrido el pasado 16 de abril y que impulsa a las personas a asegurar su propiedad. Además después de lo suscitado una cantidad importante de viviendas están en buenas condiciones y aquellas que se han derrumbado se encuentran en proceso de construcción, lo cual es fundamental pues uno de los requisitos para que se apruebe este tipo de seguro es que la propiedad este en buen estado en lo que se refiere a infraestructura.

Por consiguiente, la población está de acuerdo en la comercialización de un seguro de vivienda para su propiedad, teniendo como razón principal el que brinda mayor confianza y seguridad para sus casas o las que están en proceso de construcción. Es por esto que al momento de contratar un seguro prefieren hacerlo de forma completa que incluya a su vez la casa y el contenido, entiéndase por esto joyas, ropa y demás artefactos que poseen.

A su vez gran parte de las viviendas están valoradas en \$90.000 o más, lo que significa que el valor a pagar por el seguro si está dentro del poder adquisitivo de los habitantes del cantón, ya que están dispuestos a pagar de \$20 a \$30 o más por el servicio. Todo esto sin dejar de lado que apoyan la idea de que el seguro de vivienda trae beneficios para ellos y sus familias. Es así, como mediante este análisis e interpretación de resultados se sustenta la importancia, validez y aceptación del plan de negocio propuesto.

2.6 Análisis externo

2.6.1 Análisis PESTA

Tomando como referencia a Martínez (2012)

Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad, en la que se lleva a cabo la investigación. (p. 34)

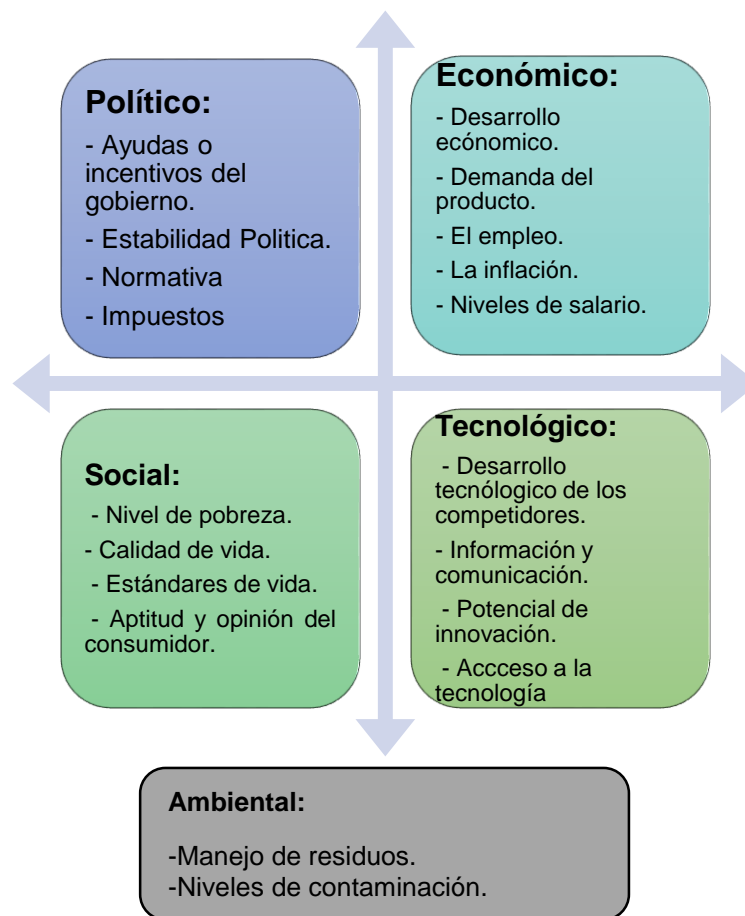


Figura 14: Análisis PESTA

- **Factores Políticos**

El Ecuador después de haber atravesado por un terremoto de 7,8 grados en la escala de Richter, el pasado 16 Abril del año que transcurre, ha tomado un sinnúmero de medidas entre las que se encuentran la ayuda o incentivo por parte del gobierno, para reactivar las zonas afectadas como lo son Manabí y Esmeraldas. Es así que está en marcha un plan de incentivos socioeconómicos que permiten a las familias damnificadas ser acogidas en viviendas y paralelamente promover la construcción de casas y complejos habitacionales sismorresistentes en zonas seguras de las

localidades golpeadas por el terremoto, esto beneficia inmediatamente a unas 8.500 familias que han sido determinadas mediante un Registro Único de Damnificados (RUD).

El primer componente de este programa es para las familias que se encuentran actualmente en albergues, a fin de que se puedan trasladar a casas, cuyos propietarios les brinden acogida. En este caso los dueños de casa recibirán un monto de 150 dólares, de los cuales 135 serán como arrendamiento y los otros 15 dólares para el pago de servicios básicos, durante seis meses, mientras la familia acogida recibirá 100 dólares como bono de alimentación por tres meses. En el caso de que la familia damnificada prefiera arrendar una vivienda, el Estado le reconocerá 135 dólares para el alquiler por seis meses y otros 100 dólares por tres meses como bono de alimentación.

Por otra parte se lleva a cabo un aporte económico estatal para la construcción, reconstrucción y financiamiento para viviendas de interés social y para familias con capacidad económica de adquirir casas de hasta 70.000 dólares, situación que está dirigida por el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI). Ante lo que se destaca que una vez que se tengan los resultados de los estudios de suelo se inicia uno de los componentes de este programa que es la construcción de viviendas de 10.000 dólares financiados por el gobierno, pero a partir del año de la entrega de la casa los beneficiarios pagarán una contribución de 15 dólares mensuales por el equivalente al 10% del valor de la casa, sin dejar de lado un bono de 4.000 dólares para efectos de reconstrucción de casas que no hayan sufrido daños estructurales con una contribución del 10% de ese monto (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2016).

A su vez tomando como referencia al Diario Metro Ecuador (2016) se puede mencionar que el gobierno garantiza condiciones básicas de vida a 11.000 damnificados por el terremoto del 16 de abril pasado en los 19 albergues oficiales instalados en las zonas impactadas, los que llegarán a 26 en total próximamente, todo esto requiere de esfuerzos gubernamentales para entregar servicios mínimos de agua potable, alimentación, energía eléctrica, atención médica, en los albergues, donde también se ofrece atención psicológica a los ciudadanos y seguridad policial.

Y es así como estos incentivos y demás que están en proceso de aprobación, han traído consigo la creación de nuevas normativas e impuestos para crear una serie de mecanismos que permitan generar ingresos a destinarse en la atención de las zonas afectadas. Por consiguiente, en base a lo expuesto por el Diario el Comercio (2016) el 20 de mayo del presente año se publica la Ley Solidaria por el terremoto en el Registro Oficial, misma que entra en vigencia el 1 de junio del mismo año respectivamente. La norma tiene 19 artículos, cuatro disposiciones reformativas, ocho generales, catorce transitorias y una final; tiene como objetivo recaudar alrededor de USD 1 090 millones.

A continuación se presentan los diez puntos más relevantes de la norma, ante lo que se destaca que dicha Ley no aplica para los habitantes de Manabí y Esmeraldas.

1) Incremento del Impuesto al Valor Agregado (IVA)

El gravamen pasa de 12% al 14% durante un año. Comenzará a cobrarse desde el primer día del mes siguiente de la aprobación de la Ley. Los ciudadanos que compren en Manabí, Muisne y las demás circunscripciones de Esmeraldas afectadas que se establezcan por decreto tendrán un descuento de dos puntos porcentuales. Todas las compras que se hagan con dinero electrónico pagarán solo 10%.

2) Contribución con el salario

Aporte de un día de sueldo o más por mes si la persona gana una remuneración igual o superior a los USD 1 000. Conforme aumenta el salario del trabajador se incrementa el número de meses a pagar con un tope de ocho días de salario si la persona percibe más de USD 20 000. También lo pagarán los extranjeros.

3) Ajuste a las empresas en paraísos fiscales

Los bienes inmuebles existentes en el Ecuador que pertenezcan de manera directa a firmas 'offshore' deberán pagar 1,8% del valor catastral del año 2016. Mientras que las empresas residentes en el Ecuador que estén domiciliadas en otros países que no sean paraísos fiscales deberán pagar el 0,9% de los bienes y acciones que tengan en el país.

4) Impuesto al Patrimonio

Las personas naturales que al 1 de enero del 2016 posean un patrimonio individual igual o mayor a USD 1 millón pagarán una contribución del 0,9%.

5) Contribución por utilidades de personas naturales

Las personas naturales pagarán un monto igual al 3% de sus utilidades tomando como referencia la base imponible del 2015. Se excluyen las rentas y utilidades si trabajan además para alguna empresa.

6) Combustibles

A través de una norma secundaria se definirá el mecanismo para evitar que el precio final de los combustibles aumente, debido al alza de dos puntos en el impuesto al valor agregado (IVA) que plantea el proyecto de Ley. Para el consumidor final, el IVA para gasolineras como extra y gas licuado de petróleo seguirá en 12%.

7) Dinero electrónico

El Banco Central del Ecuador implementará de forma gratuita el sistema de dinero electrónico en las entidades financieras privadas, particularmente las cooperativas, en los próximos 12 meses luego de la publicación de la Ley. Para este fin, el BCE no estará sujeto a las restricciones establecidas en el Código Monetario y Financiero.

8) Rise en zonas afectadas

Se exonera del pago de las cuotas del Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano (Rise), generadas hasta el 31 de diciembre de 2016, a los contribuyentes cuyo domicilio tributario principal se encuentre en Manabí, Muisne y otras circunscripciones de Esmeraldas afectadas que se definan mediante Decreto. Para el 2017, las cuotas se reducen a la mitad.

9) Incentivos para el comercio exterior

La norma establece exenciones aduaneras y del impuesto a la salida de divisas para importaciones que se hagan en las zonas afectadas.

10) Incentivos a las nuevas inversiones

Las nuevas inversiones en Manabí, Muisne y las circunscripciones de Esmeraldas afectadas que se definan por Decreto están exoneradas del pago del Impuesto a la Renta por cinco años.

- **Factores Económicos**

Tras la declaración y aprobación de la nueva Ley Solidaria uno de los indicadores económicos que más preocupa a la parte comercial y por ende a la población son los impuestos que generan esta disposición, por lo que a continuación tomando como referencia al INEC (2014) se muestra una tabla de la inflación en algunos productos.

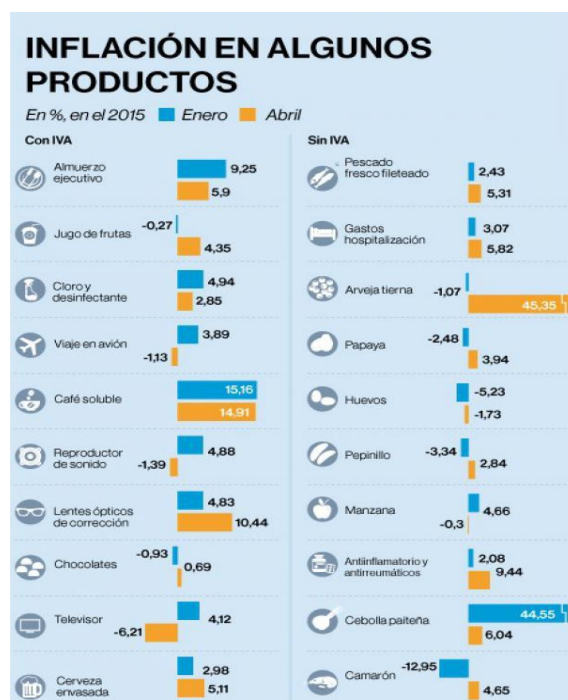


Figura 15: Inflación en productos luego de la nueva normativa

A manera de análisis de la tabla arriba mostrada, se puede decir que efectivamente varios productos así como otras actividades que incluyen IVA van a tener una cantidad considerable de aumento, lo cual afecta a la economía de los ecuatorianos ya que muchos de ellos tienen un sueldo básico. Sin embargo como se lo manifestó anteriormente estas medidas no afectan a las provincias de Manabí y Esmeraldas, por consiguiente tampoco se ve involucrada la ciudad de Manta que es lugar objeto de estudio de este plan de negocio, entonces el servicio que se pretende comercializar no sufre estos impactos.

A continuación se muestra un gráfico en donde se especifica la ocupación de la población de Manta por ramo de actividad según el INEC (2010), ante lo cual se evidencia que el mayor porcentaje está centrado en el comercio al por mayor y menor; aun cuando esto se vio afectado tras en el terremoto es uno de los sectores que actualmente tiene prioridad por el gobierno para su reactivación.



Figura 16: Población ocupada por ramo de actividad en la ciudad de Manta

Como otro ítem a analizar se puede destacar que los empresarios advierten que los nuevos tributos reducen la liquidez y aumentan el desempleo en el Ecuador, ante lo que se toma como referencia al Diario El Comercio (2016) en donde se expone lo detallado por el presidente de la Federación Nacional de Cámaras de Industrias, Francisco Alarcón, quien asevera que el problema no solo es la aprobación de la Ley de Solidaridad, la cual perjudica en muchos aspectos a los ciudadanos, lo de fondo acá es que entre marzo del 2015 y el mismo mes del 2016, unas 80 mil personas perdieron su empleo formal, 160 mil personas han pasado al desempleo y 400 mil personas han engrosado el subempleo, pero resulta que el Estado ha gastado 6%.

Todo esto sin dejar de lado que las provincias más afectadas por el terremoto registran en la actualidad cifras preocupantes de desempleo; pero a pesar de esto el gobierno ya tiene en marcha grandes proyectos que se enfocan en la contratación de los damnificados, para citar un ejemplo se están llevando a cabo contrataciones de personal que maneje maquinarias pesadas, pues es lo que más se requiere en estos momentos. Se es consciente que el principal generador de ingresos tanto en la provincia de Manabí como de Esmeraldas es el turismo, mismo que se ha visto afectado luego de lo ocurrido, por lo tanto el desarrollo económico de estos lugares presenta un declive.

De tal manera se puede analizar que la demanda del servicio que oferta este plan de negocio es muy importante y considerable, ya que se está ante un panorama de reconstrucción de viviendas donde las habitantes están en la necesidad de contratar seguros para sus propiedades y aun cuando la economía del país se está viendo afectada, el lugar para el que está destinado este servicio tiene el apoyo del gobierno y se pueden generar los ingresos económicos para que las personas estén en la capacidad de adquirir el seguro.

- **Factores Sociales**

Los factores sociales que involucra este plan de negocio es el mejoramiento en la calidad de vida de los damnificados por el terremoto de manera general, esta situación se la lleva a cabo a través de los proyectos y actividades que son ejecutados por los organismos o ministerios de la República del Ecuador. Según lo expuesto por la Agencia Publica de Noticias del Ecuador y Suramérica (2016) el Ministerio de Inclusión Económico y Social (MIES) ha creado el I Registro Único de Damnificados, el cual permitirá al Gobierno contar con información para implementar las políticas públicas de ayuda social y así superar la crisis por el terremoto, para esto los damnificados tienen que acercarse a las dependencias de este ministerio e inscribirse.

Por otra parte en pro de mejorar la calidad de vida de estas personas, la secretaria de Estado manifiesta que para el caso de vivienda de interés social ya cuentan con un modelo de vivienda y la asesoría de profesionales ecuatorianos y de importantes universidades del mundo, lo que garantiza que las nuevas casas tengan parámetros actualizados de construcción sismorresistente. Además la ayuda no solo es a nivel nacional sino también internacionalmente, para citar un ejemplo esta China quien destinó \$250.000 para damnificados del terremoto, cifra que se destina en primer lugar a la ayuda humanitaria de más de 28.000 personas ubicadas en albergues y otra parte de lo recaudado para obras de reconstrucción (Diario Ecuador en Vivo, 2016).

A continuación se muestra un gráfico, en el cual se indica los niveles de pobreza en el cantón Manta, mismo que asciende al 11,8% con respecto a la provincia de Manabí, y basa sus resultados en relación con la población económicamente inactiva, a quienes no va dirigido este plan de negocio por lo tanto no causa mayor impacto.

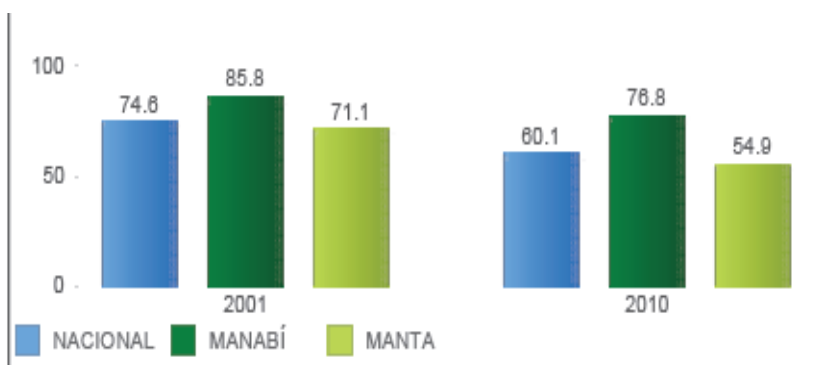


Figura 17: Niveles de pobreza en Manta

Para finalizar este factor, se destaca que en el Ecuador la actitud y opinión del consumidor en lo que respecta a la contratación de seguros de vivienda no era la más adecuada, ya que las personas prefieren asegurar sus carros antes que su propia casa. Este indicador cambió luego de lo ocurrido y tal hecho favorece directamente al plan de negocio propuesto.

- **Factores Tecnológicos**

El Ecuador con el paso de los años ha realizado grandes inversiones en avances tecnológicos, los cuales se implementan en los diversos tipos de negocios que tiene el país y en el diario vivir de sus habitantes. En lo que se refiere a los seguros de vivienda, las aseguradoras cuentan en la mayoría de los casos con tecnología de punta que les permite mantener informados a sus clientes, por ejemplo se pueden realizar las cotizaciones de su valor a pagar por un seguro desde la página web de la empresa y en el caso de que esté de acuerdo con el monto, entonces se solicita a un ejecutivo de ventas. Además si tiene alguna interrogante que realizar se lo puede hacer mediante un chat en línea.

Es así que se establece las grandes ventajas tecnológicas que existen en el país actualmente para las aseguradoras, específicamente en lo que respecta a los seguros de vivienda, y dicha tecnología es de fácil acceso para los clientes ya que está presente en cualquier dispositivo móvil.

- **Factores Ambientales**

El Ministerio del Ambiente del Ecuador está llevando a cabo diferentes proyectos, en conjunto con los municipios o demás autoridades en las zonas afectadas, todo con el objetivo de realizar un correcto manejo de residuos y evitar niveles de contaminación. Debido a que existen muchas construcciones en periodo

de demolición creando un sinnúmero de factores ambientales que traen consigo enfermedades respiratorias afectando a la población como tal.

Por otro lado tomando como referencia al Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (2016) se manifiesta que se está ejecutando el proyecto de la Norma Ecuatoriana de la Construcción NEC, promovido por el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, a través de la Subsecretaría de Hábitat y Asentamientos Humanos, con la finalidad de regular los procesos que permitan cumplir con las exigencias básicas de seguridad y calidad en todo tipo de edificaciones como consecuencia de las características del proyecto, la construcción, el uso y el mantenimiento, especificando parámetros, objetivos y procedimientos con base a los siguientes criterios:

- (i) Establecer parámetros mínimos de seguridad y salud
- (ii) Mejorar los mecanismos de control y mantenimiento
- (iii) Definir principios de diseño y montaje con niveles mínimos de calidad
- (iv) Reducir el consumo energético y mejorar la eficiencia energética
- (v) Abogar por el cumplimiento de los principios básicos de habitabilidad
- (vi) Fijar responsabilidades, obligaciones y derechos de los actores involucrados.

De lo que se analiza que los indicadores ambientales tratan en la medida de lo posible de impulsar la prevención en las construcciones que están en camino. Para finalizar este ítem a continuación se muestra una matriz en donde se analiza cada variable que ya ha sido detallada, para determinar el impacto que esta tenga en el mercado y así visualizar el entorno externo, estableciendo los puntos favorables o desfavorables que se involucran en el plan de negocio.

VARIABLES	VALORACIÓN					Oportunidad	Amenaza
	MN	NE	IN	PO	MP		
POLÍTICO							
Ayudas o incentivos del gobierno					3	x	
Inestabilidad política	3						x
Normativa			1				
Impuestos			1				
ECONÓMICO							
Desarrollo económico					3	x	
Demanda del producto					3	x	
El empleo		2					x
La inflación		2					x
Niveles de salario				2		x	
SOCIAL							
Nivel de pobreza			x				
Calidad de vida					3	x	
Estándares de vida					3	x	
Aptitud y opinión del consumidor					3	x	
TECNOLÓGICO							
Desarrollo tecnológico de los competidores		2					x
Información y comunicación				2		x	
Potencial de innovación				2		x	
Acceso a la tecnología					3	x	
AMBIENTAL							
Manejo de residuos					3	x	
Planes para disminuir niveles de contaminación					3	x	

Valoraciones		
MN	Muy negativo	3
NE	Negativo	2
IN	Indiferente	1
PO	Positivo	2
MP	Muy positivo	3

Figura 18: Matriz de valoración PESTA

Tabla 15

Matriz EFE aplicada al análisis PESTA

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Oportunidad	50%		
1. Ayuda incentivos del gobierno	0,14	3	0,42
2. Desarrollo Económico	0,01	3	0,03
3. Demanda del producto	0,13	3	0,39
4. Niveles de salario	0,04	2	0,08
5. Calidad de vida	0,01	3	0,03
6. Estándares de vida	0,01	3	0,03
7. Aptitud y opinión del consumidor	0,01	3	0,03
8. Información y comunicación	0,01	2	0,02
9. Potencial de innovación	0,11	1	0,11
10. Acceso a la tecnología	0,01	3	0,03
11. Manejo de residuos	0,01	3	0,03
12. Planes para disminuir niveles de contaminación	0,01	3	0,03
Amenaza	50%		
1. Inestabilidad política	0,2	3	0,6
2. El empleo	0,15	2	0,3
3. La inflación	0,05	2	0,1
4. Desarrollo tecnológico de los competidores	0,1	1	0,1
Totales	100%		2,33

3	Más importante
2	Importante
1	Menos importante

A través de esta tabla se expone cada una de las oportunidades y amenazas que fueron identificadas en el análisis PESTA. Posteriormente se determina la oportunidad y amenaza más importante, importante y menos importante considerada para la empresa en base a los rangos establecidos, situación que se observa a continuación.

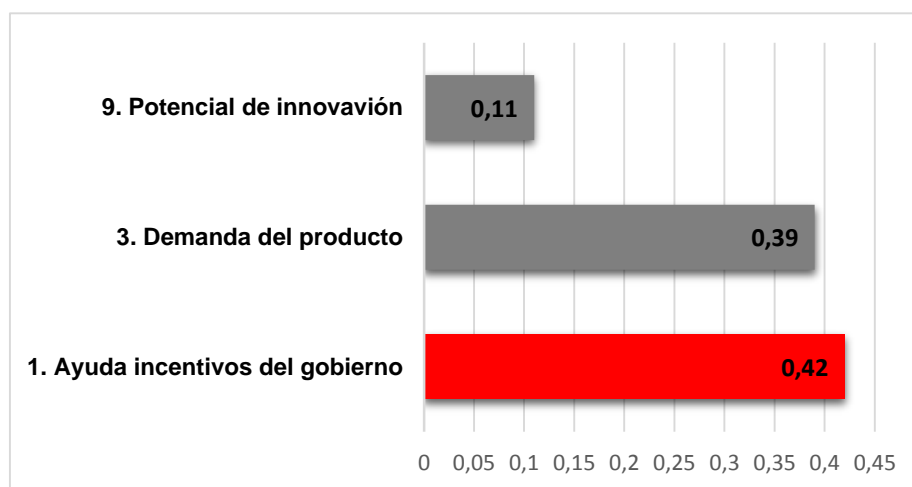


Figura 19: Oportunidades del entorno basados en el Análisis PESTA

En este gráfico se observa las oportunidades que obtuvieron los rangos más altos, estableciéndoles jerárquicamente de la siguiente forma: la oportunidad más alta e importante es la ayuda o incentivos del gobierno después del terremoto ocurrido en Ecuador, lo cual trae beneficios futuros para el servicio que se oferta en este plan de negocio; posteriormente esta la calidad de vida y por último la oportunidad menos importante es el potencial de innovación.

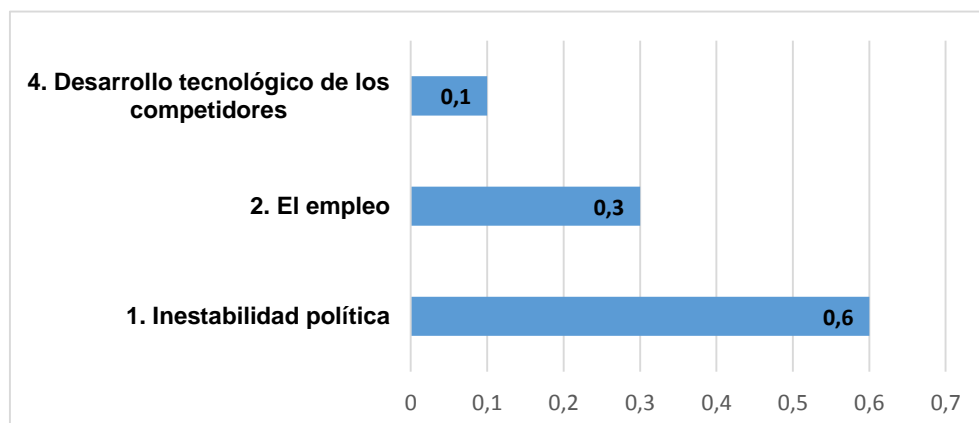


Figura 20: Amenazas del entorno en base al Análisis PESTA

En este gráfico se observa las amenazas que obtuvieron los rangos más altos, estableciéndoles jerárquicamente de la siguiente forma: la más alta o importante es la inestabilidad política; luego se tiene al empleo y por último la amenaza menos importante es el desarrollo tecnológico de los competidores.

2.6.2 Estudio del sector y dimensión del mercado

Este ítem analiza la competencia que existe dentro del mercado para Tecniseguros, el cual es la organización a investigar dentro de este plan de negocio. Por lo que a continuación se detalla información de Seguros Novaecuador y Seguros Ecuaprimas considerados como su competencia principal, dicha información está regida a indicadores de precio y calidad para posteriormente realizar una matriz de grupos estratégicos.

✓ Seguros Novaecuador

Es una compañía asesora productora de seguros a nivel nacional, con 22 años de experiencia y sólida trayectoria en el mercado asegurador. Con presencia a nivel nacional y regional, reconocidos en el mercado por su capacidad de fidelizar a sus clientes, cuenta con un talento humano comprometido con más de 280 colaboradores y dispone de soluciones innovadoras basadas en una sólida estructura tecnológica. Además tiene sucursales en Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Loja, Machala, Manta e Ibarra.

Desde hace 7 años Novaecuador trabaja en un proceso de cambio importante para la gestión de la compañía, ahora la planificación estratégica es parte del día a día de los colaboradores, marcando un camino más ordenado. A su vez en lo que se refiere a la gestión por procesos fue un reto importante para la compañía, al redefinir estructuras y roles, permitiendo brindar al cliente un servicio de primera. Para la ejecución de este proyecto se involucró a todas las áreas de Novaecuador, mismas que participaban en la definición de los proyectos estratégicos específicos dirigido a cada una de ellas; es por eso que al consolidar el trabajo de una manera más organizada y eficiente, se dio paso a una gestión por procesos en donde cada colaborador tiene definidas sus responsabilidades (Novaecuador, 2016).

Los tipos de seguros que ofertan están dirigidos a vehículos, seguro hogar, de vida, de asistencia médica, de viajes y de tercera edad. Para poder cubrir todos estos

campos la empresa trabaja en conjunto con ciertas aseguradoras importantes en el mercado y en lo que se refiere a precios del seguro hogar el cual es el servicio a brindar en este plan de negocio, los montos van dependiendo de la valoración económica de la casa y demás elementos pagando cuotas mensuales considerables para una ciudad como Guayaquil o Quito con gran poder adquisitivo, quienes son los lugares que más contratan este tipo de seguro en específico.

Por consiguiente en lo que se refiere a Manta no han tenido una gran acogida con este tipo de seguro por lo que no existe una agresiva política de precios en este campo, ni un esfuerzo de marketing por aumentar las ventas. En lo que respecta a sus normativas de calidad y por ende la calidad del servicio que se oferta se miden a través de la satisfacción del cliente y las organizaciones con las que se trabaja, demostrando cumplimiento en plazos de entrega o cobertura del seguro, por supuesto con el apoyo del respectivo manual de procesos.

✓ **Seguros Ecuaprimas**

Ecuaprimas inició sus operaciones en 1996, la sólida estructura organizativa de la empresa y la infraestructura técnica de punta los ha llevado a consolidarse con eficacia entre los mejores asesores de seguros del Ecuador. En la actualidad cuenta con más de 110 empleados a nivel nacional y con oficinas en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca y Manta.

Su labor se fundamenta en el servicio al cliente y el soporte técnico profesional en cuanto a suscripción de negocios, se brinda un servicio integral que comprende resúmenes, análisis de programas de seguros, recomendaciones para control de riesgos, manejo de reclamos y documentación de soporte técnico para cada tipo de negocio. Por lo tanto la empresa cuenta con el personal suficiente, la tecnología adecuada, los sistemas de control y los mecanismos de seguimiento que le permiten responder a la confianza depositada por sus clientes y por ende la calidad en el servicio.

Se destaca que Ecuaprimas es socio fundador y miembro principal de RiskCo, la única red regional latinoamericana independiente de servicios de Risk Management y Seguros, que agrupa a los principales corredores de Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, Guatemala, México, Panamá, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

Los tipos de seguros que ofertan son seguros reales (incendio, robo y asalto, vehículos, transporte, casco de buque, casco aéreo); seguros ramos técnicos (rotura de maquinaria, equipo electrónico, equipo de contratistas, todo riesgo de construcción, montaje de maquinaria); seguros patrimoniales (lucro cesante, responsabilidad civil, fianzas); seguros de personas (vida, accidentes personales, salud); seguros especiales (agrícola, ganadero, otros). A su vez los precios para contratar este tipo de seguros varían dependiendo de la cobertura y las opciones que elijan, además no se enfocan directamente a un seguro hogar que es el servicio estrella en este plan de negocio (Ecuaprimas, 2016).

Esta organización aun cuando tiene sucursales en la ciudad de Manta no maneja ventas considerables en seguros de vivienda, ya que sus ingresos se basan en los demás servicios. Por consiguiente no existe agresividad en la política de precios, esfuerzos de marketing y demás elementos dentro de este campo.

Luego de la información expuesta de cada una de las competencias consideradas por Tecniseguros, a continuación se muestra la matriz de grupos estratégicos, en la cual según Ancin, (2003) “se evalúan aquellas empresas rivales que tienen enfoque y posiciones competitivas similares en el mercado”. (p.14)

Tabla 16
Matriz de grupos estratégicos

Criterios	Tecniseguros	Novaecuador	Ecuaprimas
Gestión de los procesos	5	4	3
Cumplimiento de plazos	5	4	5
Precios	5	4	4
Agresividad en la política de precios	5	4	3
Imagen de la empresa	5	5	5
Esfuerzos de marketing	4	4	3
Experiencia de sus trabajadores	5	5	5
Atención personal	5	4	4
Normativas de calidad	5	4	4
Calidad del servicio	5	5	4
Diferenciación del servicio	5	4	4
Nivel de influencia en el mercado	5	4	3

Indicadores de evaluación:

1 = Muy mala

2 = Mala

3 = Regular

4 = Buena

5 = Muy buena

Para la presente matriz de grupos estratégicos se considera información general por cada una de las empresas tomando en cuenta que tienen sucursales en diferentes partes del Ecuador. Sin embargo al momento de establecer los puntajes se los determina en base a su trabajo en la ciudad de Manta y en lo que se refiere directamente a los seguros de vivienda, ya que es el lugar y el tipo de servicio que oferta este plan de negocio, entonces su competencia tiene que evaluarse bajo estos sectores. Es así que se analiza que la empresa Tecniseguros, en comparación con las demás obtiene en dicha matriz los resultados más altos, situación que se sustenta con la propuesta y el plan en desarrollo para poder conseguir lo esperado en el cantón Manta.

2.6.3 Competencia – Análisis de las fuerzas de PORTER

Según Chassi (2010) el modelo de las cinco fuerzas de Porter es:

Una herramienta fundamental a la hora de comprender la estructura competitiva de una industria. Esta herramienta de análisis simple y eficaz permite identificar la competencia en el más amplio sentido de la palabra de una empresa, así como entender en qué medida esta es susceptible de reducir su capacidad de generar beneficio. (p.2)

A continuación se muestra un gráfico con las cinco fuerzas que constituyen este análisis enfocado en el cantón Manta, el cual es el lugar de investigación y beneficiario del plan de negocio.

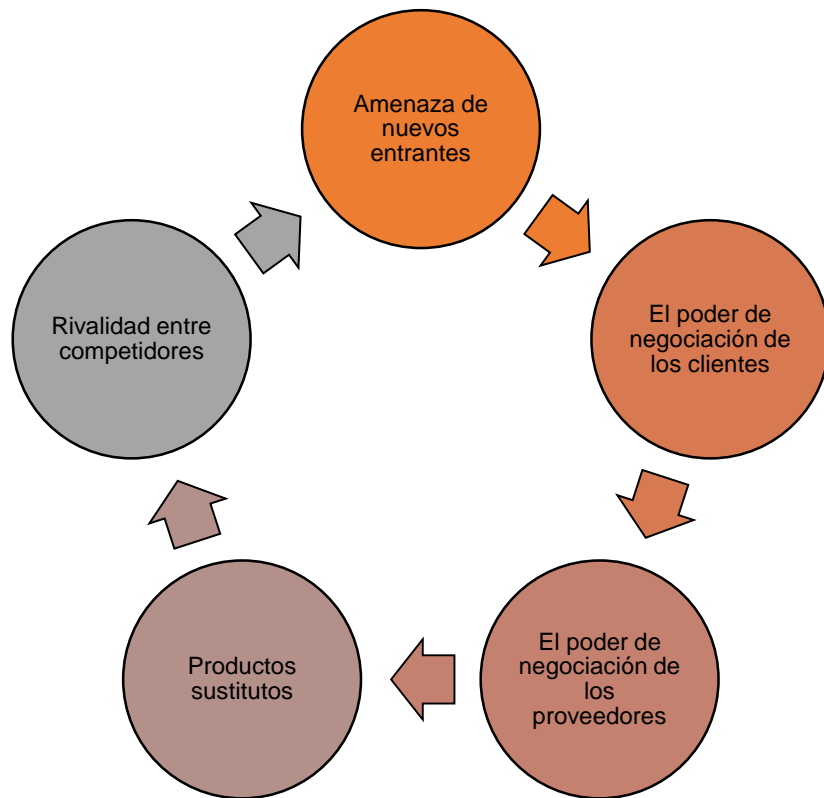


Figura 21: Las 5 Fuerzas de Porter

. La amenaza de nuevos entrantes: Nivel bajo

Tomando como referencia el análisis de la situación actual que se llevó a cabo en la ciudad de Manta, se puede establecer que actualmente en dicho lugar existen únicamente sucursales de empresas aseguradoras que se dedican principalmente a ofertas seguros de vehículos, las ventas registran pocos ingresos en lo que se refiere al seguro hogar que es el servicio estrella de este plan de negocio. Por lo que se menciona que al ejecutar este plan en el segundo semestre del año que transcurre existe una amenaza en nivel bajo en lo que se refiere a la entrada de nuevos competidores, ya que el tipo de negocio que más prima en este momento son las construcciones y la reactivación económica comercial, sin dejar de lado las barreras de entrada como la diferenciación del producto, necesidades de capital, acceso a los canales de distribución, elevación o disminución de precios para poder competir con los demás entes generando pérdidas o desequilibrio, entre otras; todas estas barreras muestran un entorno del mercado difícil para posicionarse y los nuevos competidores prefieren optar por otro lugar en específico que los proporcione más ventajas.

✓ **El poder de negociación de los clientes: Nivel bajo**

Esta fuerza de Porter posee un nivel de amenaza bajo, para el plan de negocio, lo cual se sustenta por las siguientes razones: la empresa Tecniseguros maneja desde antes del terremoto precios totalmente accesibles para el cliente, esto no se ve afectado por la actual normativa de un IVA del 14%, debido a que estas disposiciones no incluyen a la provincia de Manabí y por ende Manta, lo que permite analizar que la organización sigue con sus mismos precios que hasta el momento han sido aceptados de manera favorable en el mercado del lugar objeto de estudio.

Por otra parte, en las encuestas se establecieron rangos de precios a pagar por el seguro hogar, para saber si luego del terremoto las personas estaban en el poder adquisitivo de contratar este servicio con los montos estimados, de lo cual se obtuvo respuestas totalmente favorables. Además Tecniseguros ofrece un servicio personalizado a cada uno de sus clientes, estando las 24 horas del día a su disposición para ayudarle a solucionar sus problemas en lo que respecta al seguro.

Es así que se puede analizar que las demás empresas aseguradoras que ya tienen años en el mercado se les hace difícil competir, ya que sus precios por el seguro son un poco más elevados y su nivel de excelencia en el servicio está en proceso de mejora, entonces los clientes no tienen poder de negociar y optan por el ente que le brinde beneficios económicos y la superación de sus expectativas.

✓ **El poder de negociación de los proveedores: Nivel bajo**

La empresa Tecniseguros, va a ofertar en la ciudad de Manta el seguro hogar cuyo proveedor es la aseguradora Ecuatoriano Suiza, siendo una de las mejores entidades con las que ha trabajado en lo que se refiere a este campo. Los precios y las ganancias que le ha dado a Tecniseguros con el pasar de los años han sido excelentes, lo cual ha permitido que se mantengan con esta alianza por años y en este plan de negocio se decida ofertar su servicio.

No obstante, en el caso de que Ecuatoriano Suiza por cuestiones internas de sus reglamentos y disposiciones decida subir los costos, la empresa Tecniseguros tiene dos entidades más con las que puede trabajar y ofertar el seguro de vivienda en la ciudad de Manta, esto hace que el poder de negociación del proveedor sea baja porque existen más alternativas.

✓ **Productos sustitutos: Nivel medio**

En el caso del seguro de vivienda existen servicios sustitutos, entre los que se puede mencionar a las pólizas de acumulación que son instrumentos de plazo fijo, en donde el dinero invertido gana rentabilidad solo durante los días que se pactaron; también se tiene a los fondos de inversión que se basa en ganar rentabilidad sobre el capital y sobre los intereses porque se reinvierten en el mismo fondo hasta el día en que se gestione el retiro; otro servicio sustituto son los planes de inversión que permiten definir el monto y plazo que más le conviene al cliente para materializar sus proyectos, cada uno de estos servicios son ofertados por diversas instituciones financieras a nivel nacional.

Por lo tanto esta fuerza de Porter se encuentra en el nivel medio, ya que comparte ventajas similares al seguro de vivienda, pues con estos servicios sustitutos se puede ahorrar y ganar intereses para una emergencia como lo sucedido en el terremoto donde puede retirar su dinero o pedir algún préstamo para su casa, en cambio con el seguro de vivienda tiene que pagar un cantidad por mes pero tiene asegurada su propiedad y en el caso de que algo ocurra su dinero es devuelto de forma inmediata, para la construcción o arreglo de sus vivienda, ante lo que no necesitaría de un préstamo tomando como referencia de que lo ahorrado no le alcance. Sin embargo al existir estas opciones en el mercado se plantean más adelante estrategias competitivas para que esta amenaza no alcance un nivel alto.

✓ **Rivalidad entre competidores: Nivel medio**

Los competidores que la empresa Tecniseguros considera ya se han mencionado en ítems anteriores, siendo estos Seguros Novaecuador y Seguros Ecuaprimas, situación que permite a continuación determinar sus fortalezas y debilidades a través de un análisis sectorial por medio de la Matriz EFI enfocado a cada empresa. En primera instancia se analiza a la entidad Novaecuador:



ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS

Figura 22: Logotipo de la empresa Novaecuador

Tabla 17

Análisis sectorial de la empresa Novaecuador a través de la Matriz EFI

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades		50%	
1. Falta en cumplimiento de plazo	0,1	1	0,1
2. Baja inversión en publicidad	0,1	2	0,2
3. Costos operativos altos	0,01	2	0,02
4. Precios más elevados	0,05	2	0,1
5. Falta de una mejor atención al cliente	0,05	1	0,05
6. Nivel de influencia en el mercado	0,19	2	0,38
Fortalezas		50%	
1. Imagen de la empresa	0,15	4	0,6
2. Gestión de los procesos	0,01	3	0,03
3. Talento humano calificado	0,1	4	0,4
4. Calidad del servicio	0,01	3	0,03
5. Diferenciación del servicio	0,1	3	0,3
6. Experiencia en el mercado	0,13	3	0,39
Totales	100%		2,6

Calificación entre 1 y 4	4	Fortaleza Mayor
	3	Fortaleza Menor
	2	Debilidad Mayor
	1	Debilidad Menor

El análisis que se puede realizar luego de esta matriz es que teniendo una calificación de 2,60 Seguros Novaecuador está en condiciones adecuadas, ya que el factor más importante de fortaleza es la imagen de la empresa y la debilidad más importante es el nivel de influencia en el mercado. Por lo que puede enfrentar el ambiente interno de una buena forma, por medio de las fortalezas las cuales le permiten enfrentar sus debilidades. Esto se considera debido a que el índice total es mayor a 2.5, dichos datos se evidencian en el siguiente gráfico.

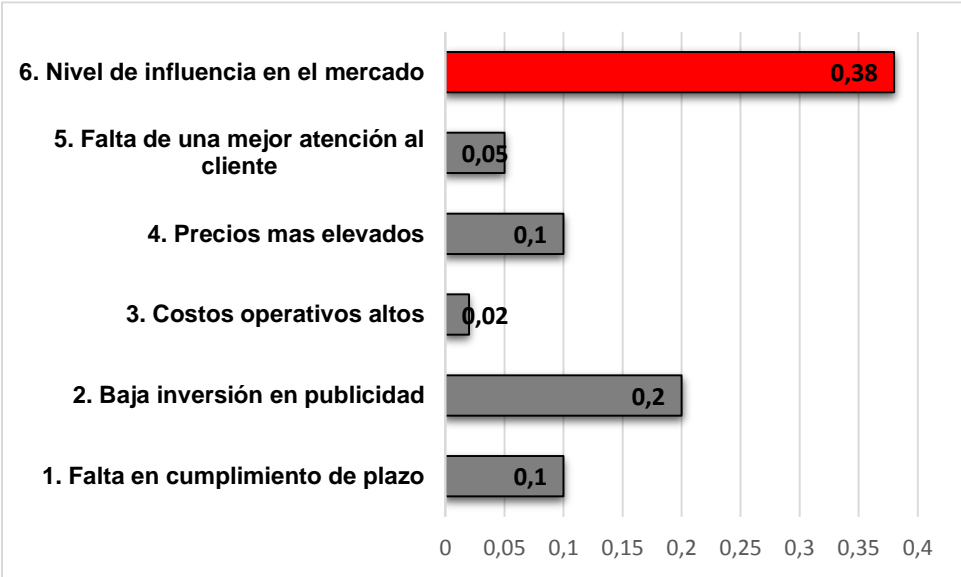


Figura 23: Debilidades de la empresa Novaecuador establecidas por rango

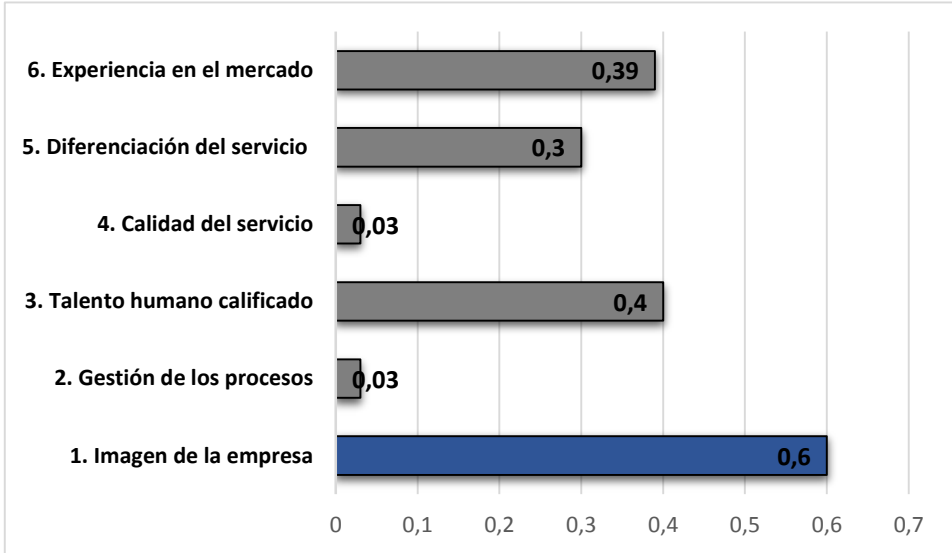


Figura 24: Fortalezas de la empresa Novaecuador establecidas por rango

A continuación se analiza la entidad Ecuaprimas:



Figura 25: Logotipo de la empresa Ecuaprimas

Tabla 18

Análisis sectorial de la empresa Ecuaprimas a través de la matriz EFI

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades	50%		
1. Gestión de procesos	0,19	2	0,38
2. Baja inversión en publicidad	0,01	2	0,02
3. Agresividad en la política de precios	0,1	1	0,1
4. Precios más elevados	0,05	2	0,1
5. Falta de una mejor atención al cliente	0,05	1	0,05
6. Nivel de influencia en el mercado	0,1	2	0,2
Fortalezas	50%		
1. Imagen de la empresa	0,1	3	0,3
2. Cumplimiento de plazos	0,15	4	0,6
3. Talento humano calificado	0,1	3	0,3
4. Calidad del servicio	0,01	4	0,04
5. Diferenciación del servicio	0,01	4	0,04
6. Experiencia en el mercado	0,13	3	0,39
Totales	100%		2,52

Para el caso de esta empresa se obtuvo un resultado de 2,52 es decir que también está en condiciones adecuadas, teniendo como factor de fortaleza más importante el cumplimiento de plazos en los que se hace efectivo el seguro y su factor de debilidad más importante es la gestión de procesos. Entonces puede afrontar el ambiente interno de manera adecuada, a su vez se estima que por todo lo expuesto el nivel de esta amenaza es medio. Estos datos se evidencian en el siguiente gráfico.

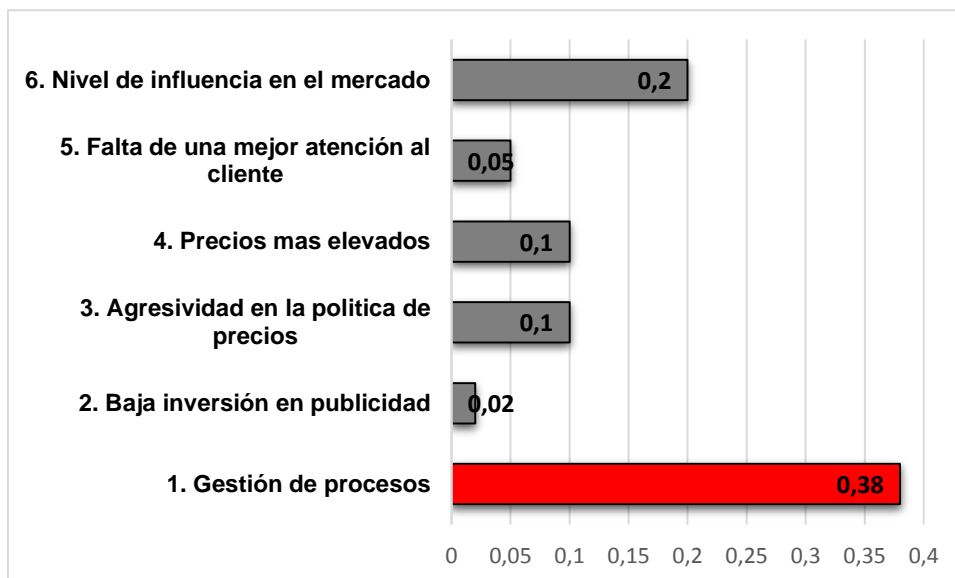


Figura 26: Debilidades de la empresa Ecuaprimas establecidas por rangos

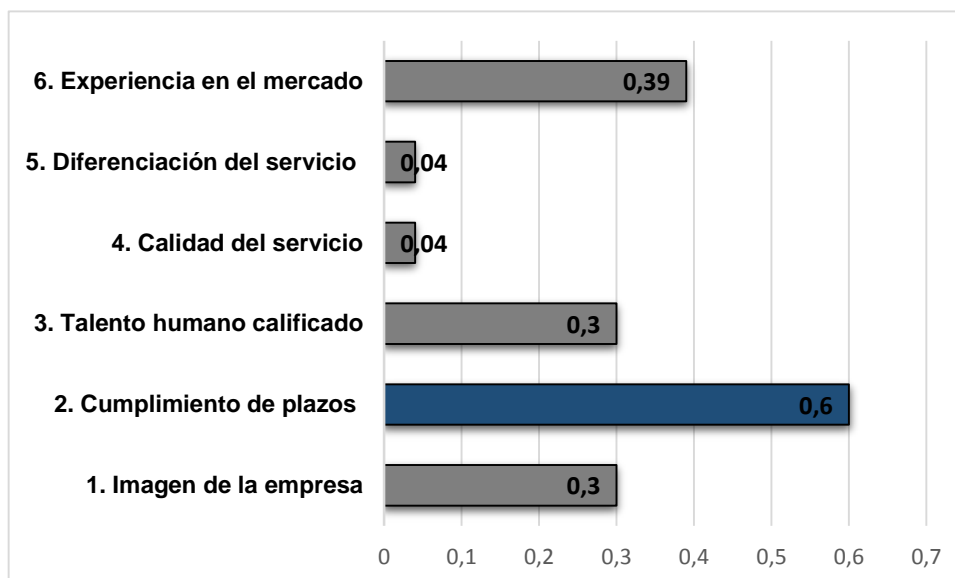


Figura 27: Fortalezas de la empresa Ecuaprimas establecidas por rango

2.6.4 Estimación del mercado potencial y la demanda global

En base a los resultados que se obtuvo en la encuesta y demás fuentes de información, se procede a obtener la demanda potencial y global, para la empresa Tecniseguros en la ciudad de Manta, a través de las siguientes fórmulas. Por lo que de acuerdo a la N obtenida en las encuestas, en la ciudad de Manta 113.465 habitantes forman parte de la población económicamente activa, estrato hacia el cual está dirigido este plan de negocio, ya que estas personas tienen el poder adquisitivo para contratar un seguro de vivienda.

Según el análisis de la muestra encuestada, de las 113.465 personas, el 30% tiene su vivienda asegurada, esto hace que la demanda se reduzca a:

$$113.465 * 0.30 = \mathbf{34.039}$$

Por otra parte el 22% de las casas de dichas personas sufrieron daños, es decir que no aplican para el seguro, lo que trae como resultado que la demanda se reduzca a:

$$34.039 * (1 - 0.22) = \mathbf{26.550}$$

A su vez en lo que respecta a la pregunta número cuatro de la encuesta, siendo esta el nivel de aceptación que tienen los ciudadanos de Manta con respecto a la comercialización de un seguro de vivienda, el 77% está de acuerdo con esta propuesta, por lo que la demanda real es la siguiente:

$$26.550 * 0.77 = \mathbf{20.443 \text{ Demanda Real}}$$

✓ **Análisis de la demanda**

Según Ávila (2006) “La demanda expresa las actitudes y preferencias de los consumidores por un artículo, mercancía o servicio” (p.40).

Es así que en primera instancia se analiza la demanda en función de precios, debido a que los seguros de vivienda son ofertados por algunas aseguradoras tanto a nivel nacional y provincial. Para el caso de Tecniseguros tiene identificado dos empresas primordiales en este mercado como lo son Novaecuador y Ecuaprimas, de las cuales se muestra a continuación la comparación de precios.

Tabla 19
Demanda en función de precios

Empresa	Ciudad	Precio
Tecniseguros	Manta	\$8
Novaecuador	Manta	\$10
Ecuaprimas	Manta	\$12

De acuerdo a lo que se muestra en la tabla, tomando un referencial de una casa valorada en \$20.000, con un 30% de cobertura de estructura, la vivienda queda asegurada en \$26.000 y tiene que pagar una cuota mensual de \$8,00 con la empresa

Tecniseguros que oferta el servicio de Ecuatoriano Suiza. En dicha tabla también se muestran los precios de la competencia a manera de comparación y proyección de una demanda futura. Por otro lado en lo que se refiere a la demanda en función del ingreso, se manifiesta que como el servicio está dirigido a la población económicamente activa del cantón, entonces las personas están en el poder adquisitivo de contratarlo.

✓ Demanda histórica

En la demanda histórica se enlista las principales aseguradoras que se encuentran en la ciudad de Manta y a su vez se muestra la cantidad de seguros de vivienda que han logrado vender por mes durante el periodo 2014 y 2015. Estos datos fueron recogidos en la investigación de campo que se llevó a cabo en el mismo cantón, cuyos resultados son de vital importancia para realizar las siguientes estimaciones y proyecciones de demanda.

Tabla 20
Aseguradoras tomadas como muestra

No	Nombre Comercial	Dirección	Promedio de Venta mensual (Año 2014)	Promedio de Venta mensual (Año 2015)
1	Corseguros	Ave. 24 Y Calle 15 Edif. Barre 2 Piso - Oficina 208, Centro	5	4
2	Aseguradora La Unión	Avenida malecón, edificio el NAVIO, local 2	5	5
3	Seguros Colonial	Av.tercera calle 23 y 24 EDF.Fortaleza 6to.piso	6	8
4	Seguros Rocafuerte	Av. 2da. Entre calles 11 y 12, Edif. banco del Pichincha P.7, Of.701	7	8
5	Aseguradora del Sur	Av. Flavio Reyes 17-11 Diagonal Velboni	4	5
6	Seguros Cóndor	Calle M3 y Av. 24, Edificio Fortaleza Piso 7 oficina 7-A	6	6
7	Seguros Novaecuador	Av. Flavio Reyes y calle 30, Edif. Punta Arena	9	10
8	Seguros Ecuaprimas	Ave. Flavio Reyes entre Calle 28 y 29, Edificio Platinum, Oficina 503	8	9
9	Interoceánica	Av. Malecón J. Chávez Entre Av. 18 A y Calle 19 Edificio el Navío. 6to Piso Of 601	6	6
10	Latina Seguros	Malecón y Calle 16, Edificio el Timonel, 2do Piso, Of. 201	5	6
11	Panamericana	Malecón Jaime Chávez y Calle 19 Edif. el Navío, Of 501	3	4
PROMEDIO			5,82	6,45

Datos 2014

El número de aseguradoras principales en la ciudad de Manta son 11, mismas que se han tomado como muestra teniendo un promedio de venta de:

$5,82 * 11 = 64$ seguro de viviendas se ha contratado en el mes.

$64 * 12 = 768$ seguro de viviendas se ha contratado en el año.

Datos 2015

$6,45 * 11 = 71$ seguro de viviendas se ha contratado en el mes.

$71 * 12 = 852$ seguro de viviendas se ha contratado en el año.

Tabla 21
Demanda histórica anual

Años	Demanda histórica anual	Demanda histórica mensual
2014	768	64
2015	852	71

✓ Proyección de la demanda

En este ítem se pronostica la demanda futura por medio de los datos históricos y los datos actuales, cuya importancia es proyectar la demanda que se estima con el seguro de vivienda. Por consiguiente se aplica el método de tasa de crecimiento simple, ya que según Tenemasa (2012) “esta clase de método establece la obtención del pronóstico de la demanda en futuros periodos, todo con el objetivo de que la diferencia entre la demanda actual y la demanda real sea mínima considerablemente”. (p.112)

$$TCS = \frac{\Sigma \text{ tasa anual}}{n} = \frac{Y_2 - Y_1}{Y_1} * 100$$

Figura 28: Fórmula del método de la tasa de crecimiento simple

Donde

$$Y_2 = \text{Demanda 2015} \quad TCS = \frac{852 - 768}{768} * 100$$

$$Y_1 = \text{Demanda 2014} \quad 768$$

$$TCS = 11\%$$

Tabla 22
Datos para la proyección de la demanda

Años	Cantidad demandada	Tasa de crecimiento simple (TCS)
2014	768	11%
2015	852	11%

Se destaca que la ecuación de ajuste de la proyección presenta la siguiente forma:

$$Y = \frac{\text{DEMANDA DEL AÑO ACTUAL} * \text{TCS} + \text{Demanda año actual}}{100}$$

Los equivalentes son:

Y= Consumo aparente

TCS= Tasa de crecimiento simple

Tabla 23
Proyección de la demanda a diez años

Año	Demanda (Año anterior)	TCS (%)	Demanda proyectada
2016	852	11	946
2017	946	11	1.050
2018	1.050	11	1.165
2019	1.165	11	1.293
2020	1.293	11	1.435
2021	1.435	11	1.593
2022	1.593	11	1.768
2023	1.768	11	1.962
2024	1.962	11	2.178
2025	2.178	11	2.417

El estudio respectivo del plan de negocio se analiza a diez años, comenzando desde el 2016 hasta el 2025.

Tabla 24
Demanda proyectada

Año	Demanda proyectada (Unidad)
2016	946
2017	1.050
2018	1.165
2019	1.293
2020	1.435
2021	1.593
2022	1.768
2023	1.962
2024	2.178
2025	2.417

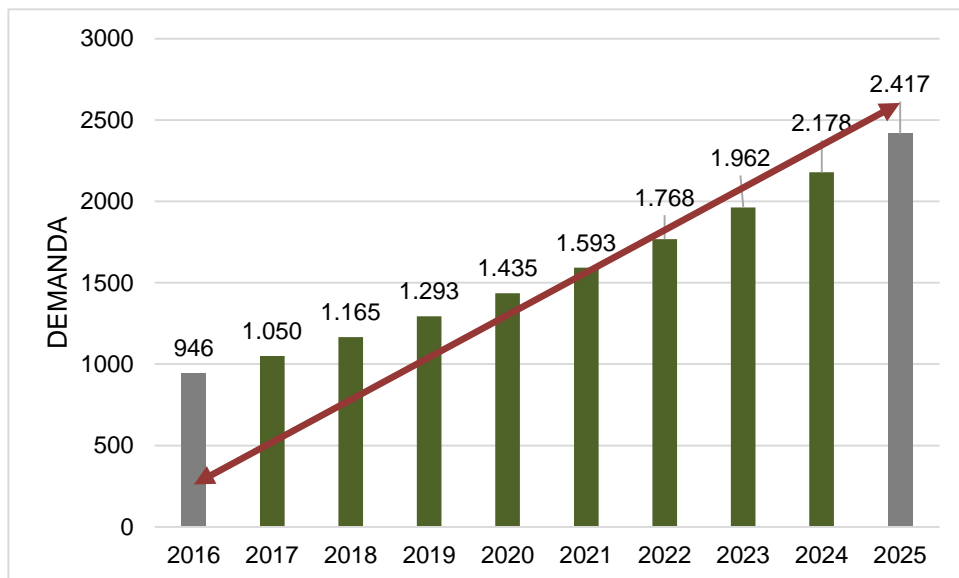


Figura 29: Demanda proyectada a diez años

✓ **Análisis de la oferta**

Según Ávila (2006) “La oferta es el fenómeno correlativo a la demanda y se determina por las diferentes cantidades que los productores están dispuestos y aptos para ofrecer en el mercado” (p. 45). Por consiguiente, varias son las aseguradoras que ofertan los seguros de vivienda, sin embargo en este caso se lleva a cabo el análisis de la oferta por medio de la entidad Ecuatoriano Suiza, al ser una de las mejores organizaciones en este tipo de seguros que trabaja con bróker o intermediarios de los clientes para que oferten su póliza. Además es el ente con el cual Tecniseguros tiene la alianza para brindar el servicio en este plan de negocio. A su vez se destaca que dicha empresa logró la contratación de 8 seguros de vivienda en el mes y 96 seguros de vivienda en el año.

✓ Oferta histórica

Como ya se mencionó Ecuatoriano Suiza es la ofertante a analizar. Por lo que para el cálculo se toma datos de las ventas actuales en seguros de vivienda respectivamente.

En el **2014** se logra la contratación o venta de 88 seguros de vivienda en el año.

En el **2015** se logra la contratación o venta de 96 seguros de vivienda en el año.

Tabla 25
Oferta histórica

Años	Oferta histórica anual
2014	88
2015	96

✓ Proyección de la oferta

Este cálculo se lo realiza por medio del método de tasa de crecimiento simple, cuya fórmula es:

$$TCS = \frac{\Sigma \text{ tasa anual}}{n} = \frac{Y_2 - Y_1}{Y_1} * 100$$

Donde

Y2= Oferta 2015

Y1= Oferta 2014

$$TCS = \frac{96 - 88}{88} * 100$$

88

$$TCS = 9\%$$

Tabla 26
Datos para la proyección de la oferta

Años	Cantidad ofertada	Tasa de crecimiento simple (TCS) %
2014	88	9%
2015	96	9%

A continuación se muestran los resultados operacionales.

Tabla 27
Proyección de la oferta a diez años

Año	Oferta (Año anterior)	TCS (%)	Oferta proyectada
2016	96	9%	105
2017	105	9%	114
2018	114	9%	124
2019	124	9%	135
2020	135	9%	147
2021	147	9%	160
2022	160	9%	174
2023	174	9%	190
2024	190	9%	207
2025	207	9%	226

✓ **Oferta proyectada**

Tabla 28
Oferta proyectada

Año	Oferta proyectada en unidades
2016	105
2017	114
2018	124
2019	135
2020	147
2021	160
2022	174
2023	190
2024	207
2025	226

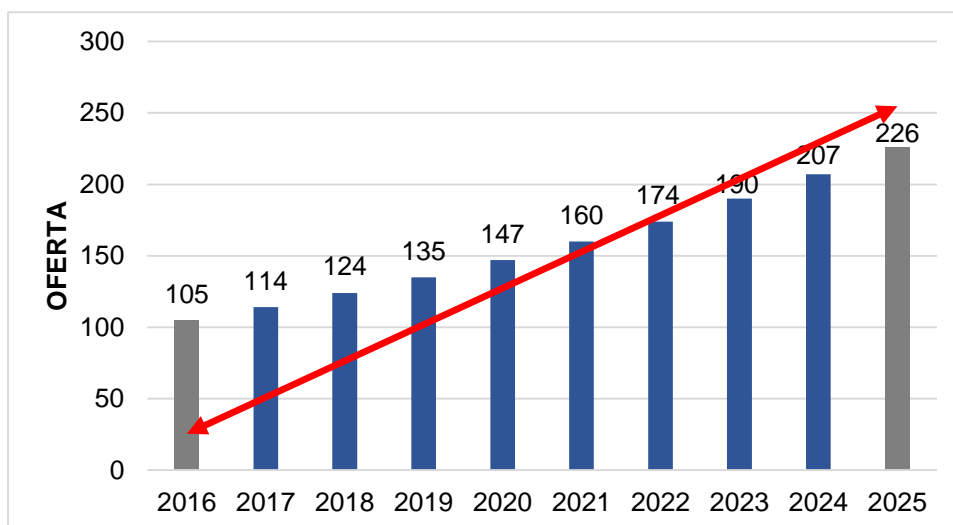


Figura 30: Oferta proyectada a diez años

✓ **Determinación de la demanda insatisfecha**

En base a lo expuesto por Miranda (2005) “Existe una demanda insatisfecha cuando las demandas detectadas en el mercado no están suficientemente atendidas” (p.102). A continuación se realiza el cálculo de dicha demanda, estableciendo la diferencia entre la demanda proyectada y la oferta proyectada, ante lo cual se obtiene los siguientes resultados:

Tabla 29
Demanda insatisfecha

Año	Oferta proyectada	Demanda proyectada	Demanda insatisfecha
2016	105	946	-841
2017	114	1.050	-936
2018	124	1.165	-1.041
2019	135	1.293	-1.158
2020	147	1.435	-1.288
2021	160	1.593	-1.433
2022	174	1.768	-1.594
2023	190	1.962	-1.772
2024	207	2.178	-1.971
2025	226	2.417	-2.191

2.6.5 Mercado Meta

Tomando como referencia a Pedroza (2004) se puede definir al mercado meta como” La parte del mercado seleccionado por un productor o prestador de servicios, para ofertar los bienes o servicios que produce y para lo cual diseña un plan de mercadotecnia especial”. (p.67)

Es así, que este plan de negocio define como mercado meta a la población económicamente activa del cantón Manta quienes son las personas que se espera adquieran el servicio que se oferta, siendo este un seguro de vivienda para sus propiedades. Se ha escogido este lugar, ya que luego del terremoto ocurrido el pasado 16 de Abril en el Ecuador teniendo entre los lugares más afectados a Manabí y por ende Manta, entonces existe una población devastada que se encuentra actualmente en proceso de reconstrucción de sus viviendas o reparación de las mismas. Ante ello este servicio les brinda la confianza y seguridad de tener su bien asegurado con todo el respaldo necesario en el caso de suceder otro evento parecido a este o cualquier problema que involucre la afectación de la vivienda. De lo que se analiza la aceptación del plan de negocio por parte del mercado meta escogido.

Además se menciona que la propuesta está dirigida a la población económicamente activa, porque son ellos quienes pueden contratar el servicio, debido a que el seguro de vivienda estima la cancelación de una cuota mensual dependiendo de la valoración económica de la propiedad. En lo que se refiere a Manta según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos se tiene una PEA del 50,1% sobre la población total que es de 226.477, es decir que el mercado meta sería de 113.465 personas.

2.6.6 Perfil del consumidor

Para definir el perfil del consumidor, que en este caso es la población económicamente activa del cantón Manta se toma en cuenta las siguientes pautas basándose en la fuente directa del INEC (2010).

✓ Características demográficas:

La edad promedio de la población de Manta es de 28 años, con 111.403 hombres que representan el 16,2% de los habitantes y 115.074 mujeres equivalente al 16,9% de los mismos. En lo que se refiere al estado civil el 39,1% de los mantenses están soltero; el 28,2% está unido; el 25,9% casado; el 3,9% separado; el 6,1% viudo y 1,5% están divorciados. Sin embargo estas características son indiferentes pues el factor principal a considerar para la demanda del plan de negocio es que pertenezcan a la PEA.

La clase social predominante en este cantón es la media alta y media baja, debido a que el ingreso de los habitantes difiere entre un sueldo básico y cantidades más elevadas ya sea por el cargo que ocupen, el sector en que trabajen o el negocio que tengan. En lo que respecta a la educación existe un 9,1% de analfabetismo sobretudo en sus zonas rurales. Por otra parte el índice de empleo o la actividad que mayormente realizan los mantenses se enfoca en el sector del comercio al por mayor y menor con un 24,9% sobre la población. A continuación se muestran gráficos de lo descrito.

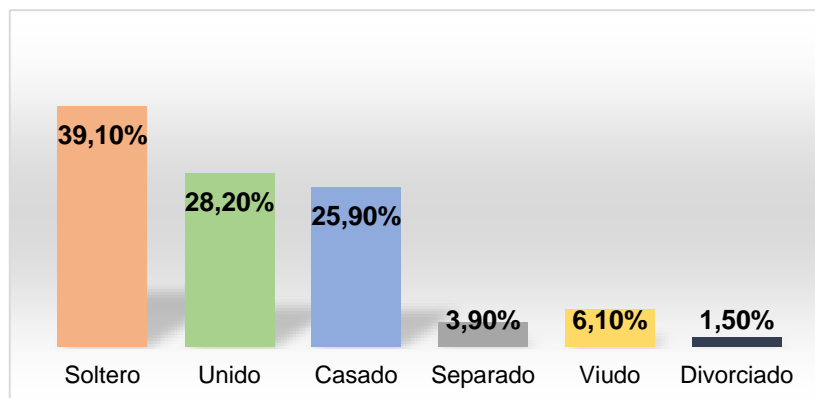


Figura 31: Estado civil del cantón Manta

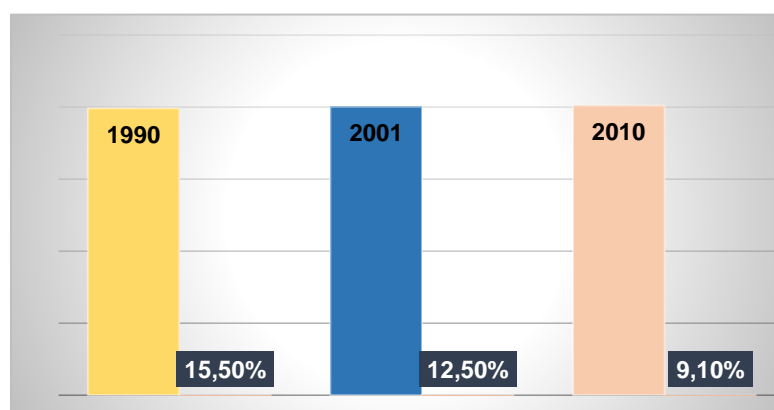


Figura 32: Nivel de analfabetismo en Manta

✓ **Estilo de vida**

El estilo de vida de los habitantes de este cantón se caracteriza por la diversión, vida nocturna, viajes, compras y demás. Tal situación se da porque dentro de un entorno tienen factores que les permite llevar a cabo estas actividades, por ejemplo las playas, avenidas donde solo hay centros de diversión nocturna, además tiene un número considerable de extranjeros lo que hace interactuar más con el estilo de vida de otros países, cuyas costumbres suelen implementarse en el diario vivir de los mantenses.

Todo esto sin dejar de mencionar que también dedican su tiempo al trabajo y demás obligaciones que les generen el factor económico para cubrir sus necesidades.

✓ **Motivos**

El propósito que tienen los clientes para adquirir o contratar el servicio se basa en el motivo de seguridad, ya que luego de lo ocurrido el pasado 16 de Abril, las personas necesitan que al momento de volver a construir sus casas exista algo que

las respalde si llega a pasar algún evento nuevamente o cualquier otro problema, esto motivo también incluye a aquellas casas que no les sucedió nada.

✓ **Personalidad**

La personalidad actual de la población de Manta radica en el temor, la inseguridad, la desconfianza e incertidumbre de lo que va a ocurrir más adelante, sin embargo con el seguro de vivienda propuesto en este plan de negocio se cubren y se superan varios de esos elementos psicológicos.

✓ **Creencias y actitudes**

Con el terremoto ocurrido en el Ecuador y después de la gran afectación que sufrió el lugar objeto de estudio, sus pobladores desarrollan opiniones con respecto a la importancia de un seguro de vivienda no solo en estas circunstancias sino en cualquier otra, generando juicios que consideran verdaderos, esto trae consigo beneficios para el plan de negocio pues se proyecta una demanda en desarrollo. A continuación se muestra una matriz donde se simplifica la información arriba detallada:

Geográficas	Datos
País	Ecuador
Región	Costa
Provincia	Manabi
Cantón	Manta
Clima	Cálido

Demográficas	Datos
Edad	Que pertenezca a la PEA
Sexo	Masculino y Femenino
Religión	Indiferente
Nacionalidad	Ecuatoriana

Socioeconómicas	Datos
Ingreso	Igual o superior al básico
Instrucción	Bachillerato, Superior y demás
Ocupación	Sector del comercio al por mayor y menor

Psicográficos	Datos
Clase social	Media alta y media baja
Estilos de vida y valores	Buscan seguridad para sus viviendas
Personalidad	Temerosos, inseguros luego de lo ocurrido

Conductuales	Datos
Beneficios buscados	Contar con una vivienda asegurada ante cualquier eventualidad
Tasa de uso	80%
Nivel de lealtad	80%

Figura 33: Matriz del perfil del consumidor

2.7 Análisis interno

2.7.1 Cadena de valor

Según Sainz (2001) se puede definir a la cadena de valor como:

Desde su estado original de materia prima hasta que es retirado del lineal por el consumidor, el producto es objeto de una serie de aportaciones de valor por parte de los diferentes agentes que participan en la cadena. Esta participación en el valor del producto por parte de las distintas fuerzas que actúan en el proceso de producción - distribución, cuyo objetivo último es aportar al consumidor el valor que requiere para satisfacer sus necesidades de consumo, es lo que se denomina cadena de valor.(p.53)



Figura 34: Cadena de valor de Michael Porter

A continuación se muestran gráficos con las actividades que comprende esta cadena de valor.

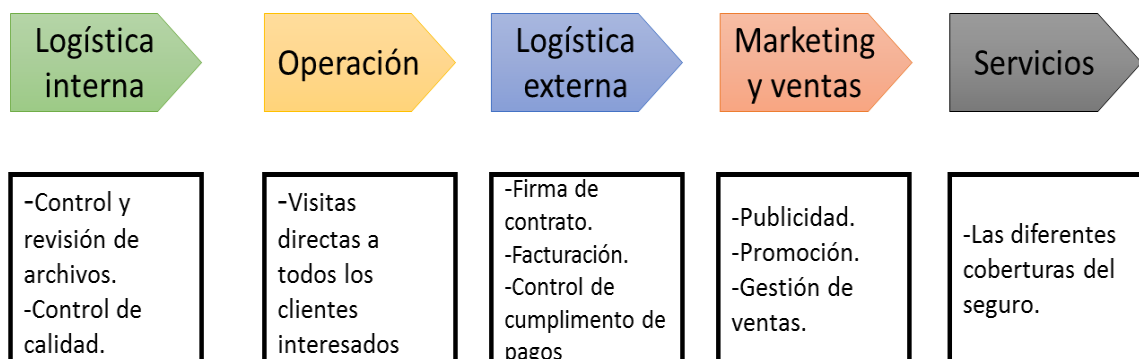


Figura 35: Actividades primarias de la Cadena de valor aplicada al plan de negocio

✓ **Logística interna**

Dentro de este punto se encuentra el control de archivos, el cual se basa en las diferentes carteras de clientes que tiene la empresa para poder llevar a cabo la comercialización del servicio. Además está toda la documentación necesaria del futuro cliente en donde se debe revisar principalmente si la casa que intenta asegurar está en buenas condiciones, ya que caso contrario no aplica para este servicio.

En lo que a control de calidad se refiere, se puede decir que este se mide dependiendo de la satisfacción del cliente y el que se mantenga fiel a la compañía, pues se debe recordar que es un servicio y no un producto. Es preciso destacar que los archivos antes mencionados reposan en las bodegas que están instalaciones de la oficina de Tecniseguros ubicada en Manta.

✓ **Operaciones**

Esta actividad consiste en la visita directa a los futuros clientes ya sea en su domicilio o en su trabajo, dependiendo de la preferencia que tengan, durante la conversación con la persona se plantea y se explica todo lo referente al seguro, como beneficios, cuotas a pagar en base a la valoración económica de su casa, reglamentos, limitaciones, como proceder para hacer válido su seguro y demás factores importantes que debe saber el cliente y así pueda tomar la decisión respectiva. Se destaca que los clientes son obtenidos ya sea de la cartera en donde se detalla que tienen otro seguro con la empresa, también por referidos y demás contactos en el medio.

✓ **Logística externa**

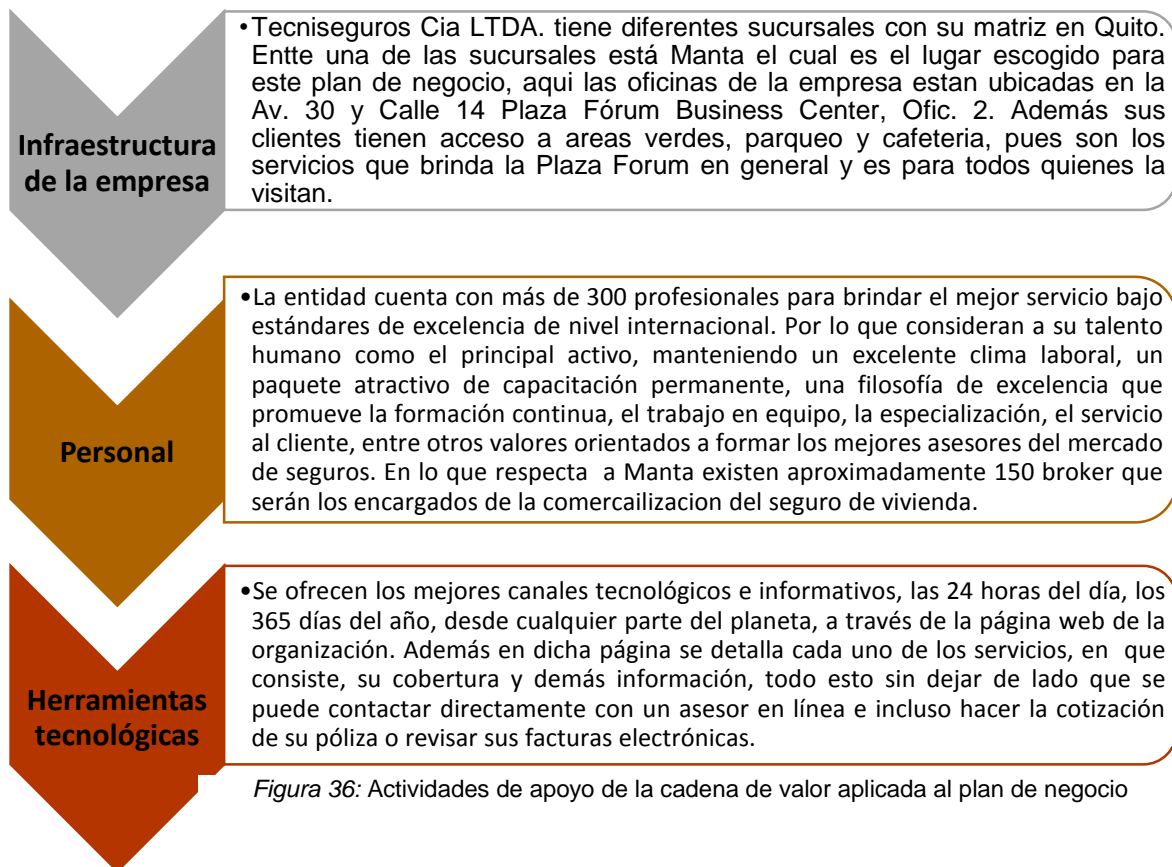
En el caso de que el cliente este de acuerdo con cada uno de los términos y condiciones se procede a firmar el contrato, la facturación se realiza por mes del valor que tiene que cancelar por el seguro generalmente con el débito directo a su cuenta de banco. A su vez se lleva a cabo un control de cumplimiento de pagos revisando que no se atrase en los mismos, ya que esto genera intereses mas no la pérdida del seguro, debido a que el único que lo puede anular es el que lo ha contrato claro está en el tiempo establecido dentro del contrato.

✓ **Marketing y ventas**

En esta actividad se destaca que aun cuando la empresa Tecniseguros ya tiene oficinas en Manta y por ende también ha ofertado el seguro de vivienda, este no tenía gran demanda, pero luego del terremoto ocurrido se proyectan ventas en crecimiento. Por lo que es necesario realizar la publicidad y promoción respectiva en la prensa habla y escrita, banners publicitarios, redes sociales entre otros acompañada de una excelente gestión de ventas cuyos detalles se describen más adelante en el capítulo respectivo. Todo esto se lo hace con el objetivo de reposicionar el servicio en el mercado, más no la organización, debido a que esta ya es conocida en el medio y tiene un prestigio nacional e internacional.

✓ **Servicios**

Para este caso los servicios que brinda el seguro de vivienda, se basa en las coberturas de esta póliza, las cuales son: seguro todo riesgo incendio, seguro de equipo electrónico, de responsabilidad civil, contra robo, seguro odontológico, y asistencia al hogar. Cada uno de ellos tiene diferentes beneficios y cubre lo estipulado respectivamente, la descripción de dichos beneficios y demás detalles han sido mencionados en el ítem de la descripción del servicio a comercializar.



En este gráfico se muestra las actividades de apoyo de Tecniseguros específicamente de sus oficinas en Manta, buscando a través de ellas el sustento para las actividades primarias.



Figura 37: Lugar de instalación de la oficina de Tecniseguros en Manta

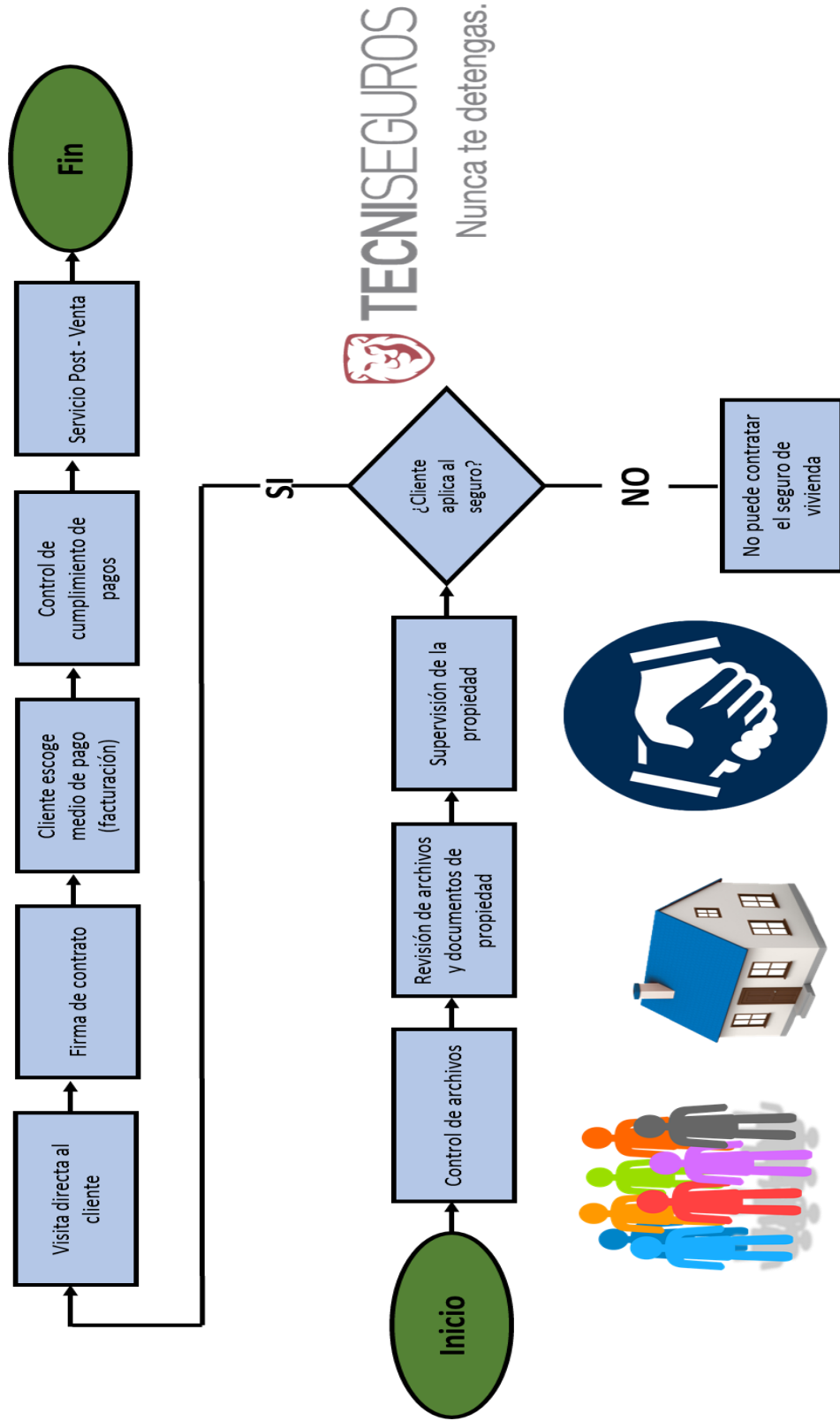


Figura 38: Flujoograma de la cadena de valor

2.7.2 Benchmarking

En base a lo expuesto por Brenes (2002) en su libro Gestión de Comercialización, se puede definir al benchmarking como “Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas”. (p.77)

A continuación se muestra un gráfico con los pasos a considerar, para realizar el benchmarking de las empresas consideradas como competencias por Tecniseguros.

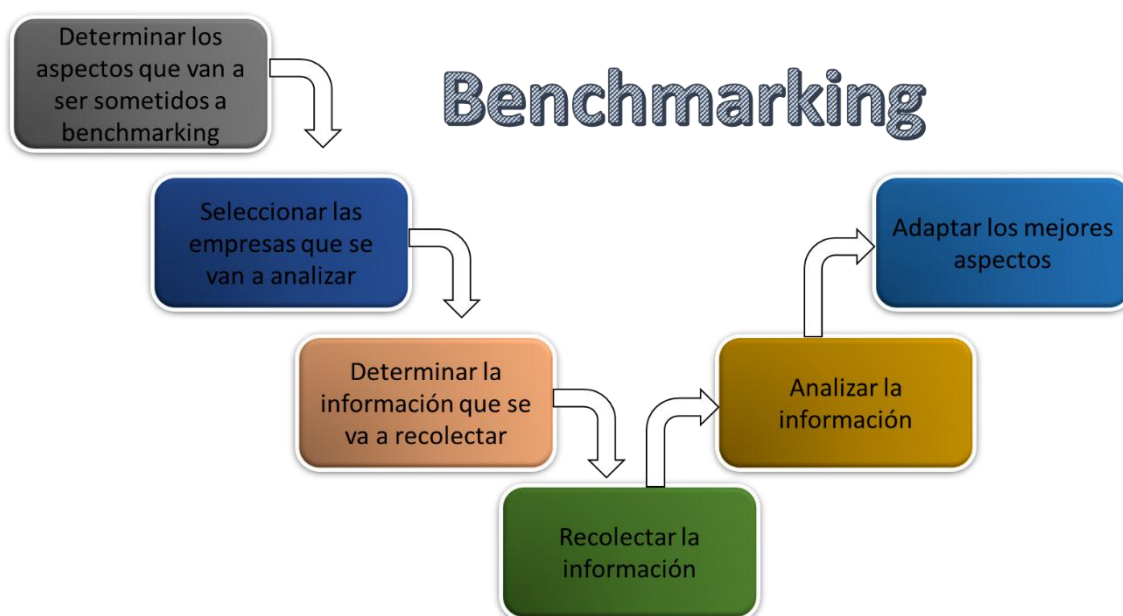


Figura 39: Proceso del Benchmarking

El proceso de benchmarking se lleva a cabo con la información de la competencia que ya se ha detallado en ítems anteriores.

- **Determinar los aspectos que van a ser sometidos a benchmarking**

Los aspectos son la gestión de procesos, la diferenciación del servicio, servicio al cliente, posicionamiento en el mercado del servicio que oferta.

- **Seleccionar las empresas que se van a analizar**

Las empresas escogidas para este benchmarking son Novaecuador y Ecuaprimas, mismas que ofertan el mismo servicio de este plan de negocio siendo este el seguro de vivienda y tienen sus oficinas en el lugar objeto de estudio de la

presente investigación. Además los aspectos que están involucrados en este benchmarking, la competencia también los aplica de una excelente forma.

- **Determinar la información que se va a recolectar**

Teniendo como aspectos a analizar los puntos ya descritos, entonces la información que se va a recolectar está orientada a saber la forma como realizan, planifican, desarrollan y ejecutan cada uno de esos puntos, sin dejar lado opiniones, sugerencias y demás cosas expuestas por los clientes, situación que se detalla a continuación.

- **Recolectar la información**

Para la recolección de la información se lo hace a través de las páginas web oficiales de la empresa y opiniones expuestas por sus clientes directos.

- 1. Seguros Novaecuador**

- a. Gestión de procesos:**

La gestión por procesos fue un reto importante para la compañía, al redefinir estructuras y roles, lo que permite brindar al cliente un servicio de primera. Para la ejecución de este proyecto se involucró a todas las áreas de Novaecuador, mismas que participaban en la definición de los proyectos estratégicos específicos para cada una de ellas. Al consolidar el trabajo de una manera más organizada y eficiente, se dio paso a una gestión por procesos en donde cada colaborador tiene definidas sus responsabilidades (Novaecuador, 2016).

- b. Diferenciación del servicio:**

La diferenciación del tipo de servicio que ofertan se basa en la cobertura del seguro, el cumplimiento de plazos y el servicio al cliente que brindan.

- c. Servicio al cliente:**

Seguros Novaecuador por medio de su nuevo proyecto en la gestión de procesos brinda en la actualidad un servicio al cliente de calidad, ganando fidelización entre los mismos, pues existen usuarios satisfechos.

d. Posicionamiento en el mercado del servicio que oferta

La empresa en cuestión tiene un buen posicionamiento en lo que respecta al seguro de vivienda, el cual se fundamenta en el servicio al cliente, la diferenciación del servicio y por ende la gestión por procesos.

2. Ecuaprimas

a. Gestión de procesos

Basan su gestión de procesos en la sólida estructura organizativa de la empresa, lo que les ha permitido consolidarse con eficacia entre los mejores asesores de seguros del Ecuador (Ecuaprimas, 2016).

b. Diferenciación del servicio

La diferenciación de su servicio se basa principalmente en que además de ofertar el seguro, brindan un asesoramiento en el mismo dándole más confianza al cliente y procurando decisiones correctas.

c. Servicio al cliente

Forman un solo equipo y trabajan sin descanso para que los requerimientos sean cumplidos a la brevedad posible. Se afianzan en el desarrollo de un compromiso ético y moral, el cual los induce a cumplir siempre lo ofrecido. La empresa cuenta con el personal suficiente, la tecnología adecuada, los sistemas de control y los mecanismos de seguimiento que les permiten responder a la confianza depositada por sus clientes (Ecuaprimas, 2016).

d. Posicionamiento en el mercado del servicio que oferta

Esta organización tiene un buen posicionamiento en lo que se refiere al seguro de vivienda, el cual se fundamenta en el servicio al cliente, la diferenciación del servicio y por ende la gestión por procesos.

▪ Analizar la información

Los cuatro puntos que fueron analizados en comparación con la empresa Tecniseguros mantienen un equilibrio, pues como se ya citado en ítems anteriores las tres organizaciones se encuentran liderando en el mercado de seguros, cada uno con

su respectivo lugar. Ante lo que se menciona que dichos puntos son fortalezas en la competencia, por lo que Tecniseguros tenía que hacer el análisis por medio del benchmarking para aplicar ciertos elementos que ellos involucran en sus procesos y así seguir manteniendo su lugar dentro del mercado.

- **Adaptar los mejores aspectos**

Una vez que se ha realizado todo este proceso de benchmarking analizando cada uno de los puntos que lo involucran, lo que se pretende hacer es tomar como referencia ciertos elementos que la competencia aplica en cada uno de los puntos seleccionados y descritos, proporcionándole mejoras en conjunto con las fortalezas y oportunidades que tiene Tecniseguros, como precios totalmente accesibles frente a las otras entidades. Es así como la unión de estos elementos permite reafirmar su posicionamiento en el mercado, sobre sus demás competidores.

Tabla 30
Cuadro resumen del Benchmarking

Detalle	Tecniseguros	Novacuado	Ecuaprima	Detalle
Gestión por procesos				
Se involucra a todas las áreas		◇		Evaluar
Cada colaborador tiene definida sus responsabilidades		◇		Evaluar
Diferenciación del servicio				
Cobertura del seguro	◇			Analizar
Cumplimiento de plazos	◇			Competir
Servicio al cliente				
Clientes satisfechos			◇	Analizar
Se logra una fidelización	◇			Competir
Calidad en el servicio	◇			Competir
Posicionamiento en el mercado del servicio que se oferta				
	◇			Competir

En esta tabla se resume los resultados que se han obtenido mediante el proceso de Benchmarking, en el cual se analizó a las dos empresas competidoras que tiene Tecniseguros, en base a los aspectos considerados al inicio del presente análisis. Posteriormente a cada ítem se le asigna un detalle, cuya descripción se encuentra manifestada respectivamente en donde se indica que significa cada observación.

2.8 Diagnóstico

2.8.1 Análisis DAFO

Tomando como referencia a Speth (2010) se define a análisis DAFO como:

Modelo que permite a una organización identificar rápidamente los factores tanto internos como externos, vinculados a su funcionamiento que depende del entorno en el que opera. Además es una herramienta para ayudar en la toma de decisiones y facilita la elaboración de un plan estratégico. (p.2)

Por lo que los factores internos y externos de Tecniseguros son los siguientes:

1. Factores internos

Fortalezas:

- ✓ Talento humano altamente calificado.
- ✓ Precios totalmente accesibles para el cliente.
- ✓ Calidad del servicio que se oferta.
- ✓ Excelencia en el servicio al cliente.
- ✓ Imagen de la empresa.
- ✓ Gestión de los procesos.
- ✓ Cumplimiento de plazos.

Debilidades:

- ✓ Diferenciación del servicio.
- ✓ Baja inversión en publicidad.
- ✓ Costos operativos altos.
- ✓ Inversión en la recomercialización del seguro que se oferta.

2. Factores externos

Oportunidades

- ✓ Estimación de una demanda ascendente luego de lo ocurrido.
- ✓ Apoyo e incentivo del gobierno.
- ✓ La demanda tiene la necesidad del servicio que se oferta.
- ✓ Nivel de influencia en el mercado

- ✓ Nuevas normativas e impuestos no afectan al lugar beneficiado por el plan de negocio.

Amenazas

- ✓ Sobre oferta en el mercado.
- ✓ Buen posicionamiento de la competencia.
- ✓ Inestabilidad política
- ✓ El servicio ya había sido ofrecido anteriormente y no tuvo gran demanda.

A continuación se muestran matrices por cada uno de los factores, considerando valores cuantitativos con su explicación cualitativa, lo cual permite definir la importancia según el peso otorgado en la calificación de la matriz respectivamente.

Tabla 31
Tabla de calificaciones a considerar en la Matriz EFI

Calificación entre 1 y 4	4	Fortaleza Mayor
	3	Fortaleza Menor
	2	Debilidad Mayor
	1	Debilidad Menor

Tabla 32
Matriz EFI de la empresa Techniseguros

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades		50%	
1. Diferenciación del servicio	0,3	2	0,6
2. Baja inversión en publicidad	0,05	1	0,05
3. Costos operativos altos	0,05	1	0,05
4. Inversión en la recomercialización del seguro que se oferta	0,1	2	0,2
Fortalezas		50%	
1. Talento humano altamente calificado	0,1	4	0,4
2. Precios totalmente accesibles para el cliente	0,13	4	0,52
3. Calidad del servicio que se oferta	0,1	4	0,4
4. Excelencia en el servicio al cliente	0,03	3	0,09
5. Imagen de la empresa	0,1	4	0,4
6. Gestión de los procesos	0,02	3	0,06
7. Cumplimiento de plazos	0,02	4	0,08
Totales	100%		2,85

Tecniseguros obtuvo en el análisis de la matriz EFI un resultado de 2,85 es decir que está en condiciones adecuadas, teniendo como factor de fortaleza más importante el precio de las cuotas del seguro, ya que es totalmente accesible para el cliente y su factor de debilidad más importante es la diferenciación del servicio. Entonces puede afrontar el ambiente interno de manera adecuada, esto se considera debido a que el índice total es mayor a 2.5. Dichos datos se evidencian en los siguientes gráficos.

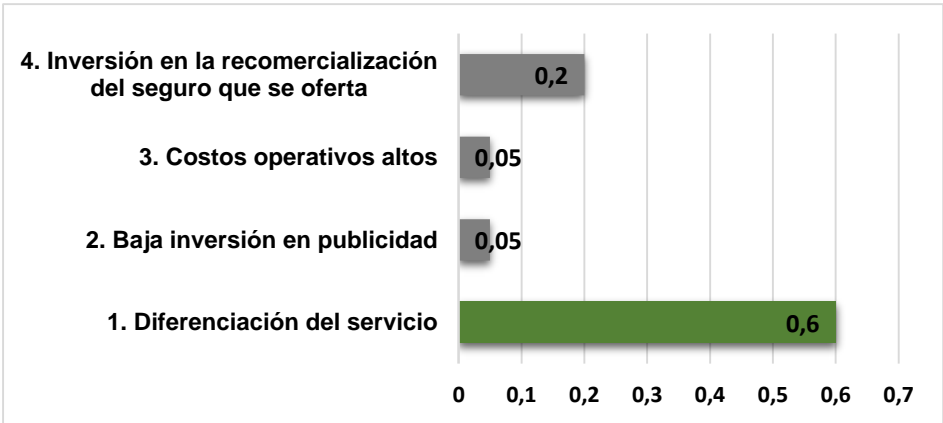


Figura 40: Debilidades de Tecniseguros establecidas por rango

La debilidad más importante en Tecniseguros es la diferenciación del servicio, ya que hay muchas empresas que ofertan seguros de vivienda, sin embargo por medio de diferentes procesos como el benchmarking y estrategias competitivas se puede corregir esta debilidad.

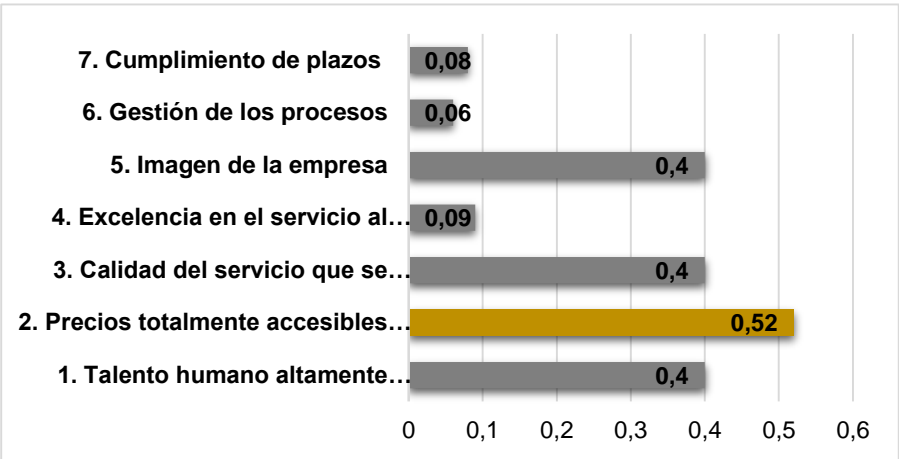


Figura 41: Fortalezas de Tecniseguros establecidas por rango

La principal fortaleza de esta entidad es el precio, puesto que es totalmente accesible para el cliente en comparación con la competencia del mercado, lo cual debe ser su sustento al momento de direccionar sus estrategias.

Tabla 33
Tabla de calificaciones a considerar en la Matriz EFE

Calificación entre 1 y 4	4	Muy importante
	3	Importante
	2	Poco importante
	1	Nada importante

Tabla 34
Matriz EFE de la empresa Tecniseguros

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Amenazas		50%	
1. Sobre oferta en el mercado	0,05	3	0,15
2. Buen posicionamiento de la competencia	0,15	3	0,45
3. Inestabilidad política	0,05	2	0,1
4. El servicio ya había sido ofrecido anteriormente y no tuvo gran demanda	0,25	4	1
Oportunidades		50%	
1. Estimación de una demanda ascendente luego de lo ocurrido	0,15	4	0,6
2. Apoyo e incentivo del gobierno	0,1	3	0,3
3. La demanda tiene la necesidad del servicio que se oferta	0,1	3	0,3
4. Nivel de influencia en el mercado	0,1	3	0,3
5. Nuevas normativas e impuestos no afectan al lugar beneficiado por el plan de negocio	0,05	2	0,1
Totales	100%		3,3

Tecniseguros obtuvo en el análisis de la matriz EFE un resultado de 3,30 es decir que está en condiciones adecuadas, teniendo como factor de amenaza más importante que el servicio ya había sido ofrecido anteriormente y no tuvo gran demanda y su factor de oportunidad más importante es la estimación de una demanda ascendente luego de lo ocurrido. Entonces puede afrontar el ambiente externo de manera adecuada, lo cual se considera debido a que el índice total es mayor a 2.5. Dichos datos se evidencian en los siguientes gráficos.

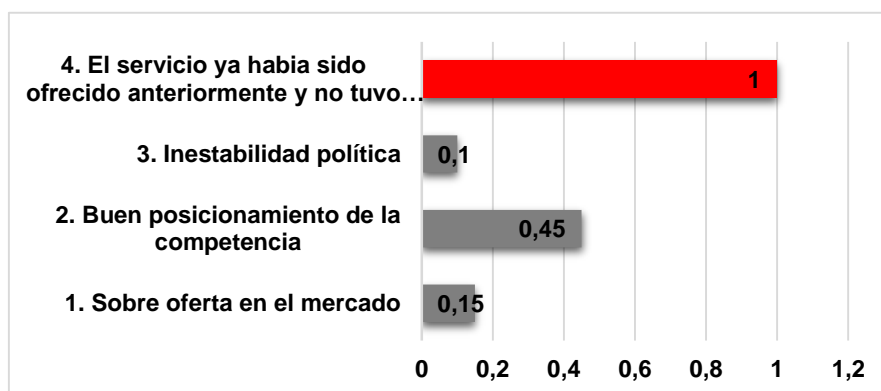


Figura 42: Amenazas de Tecniseguros establecidas por rango

La amenaza más relevante de la entidad es que el servicio ya había sido ofrecido anteriormente y no tuvo gran demanda pues las personas preferían los seguro de vehículos, sin embargo luego del terremoto ocurrido en el Ecuador el pasado 16 de Abril, se crea una necesidad y esta amenaza puede convertirse en una oportunidad, situación que se muestra a continuación. En lo que respecta a las demás amenazas se debe plantear soluciones y estrategias para poder afrontarlas, aspectos que se analizan más adelante en el CAME.

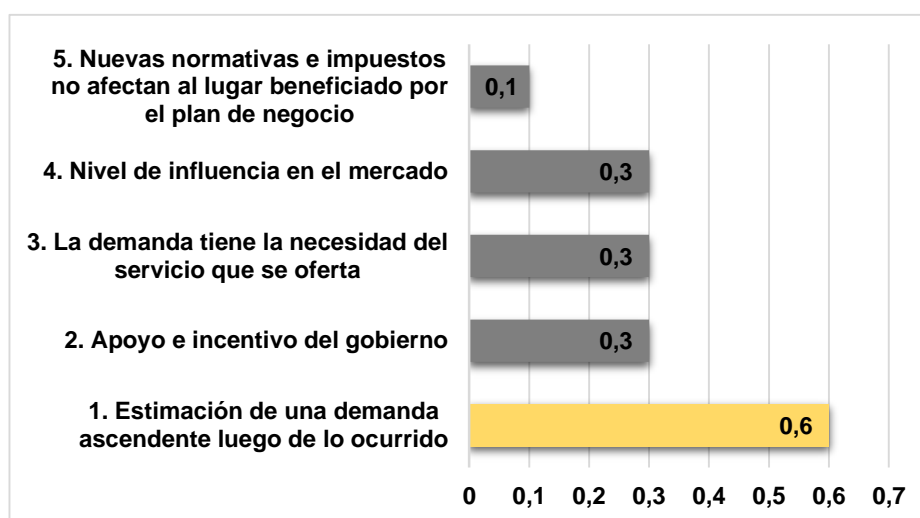


Figura 43: Oportunidades de Tecniseguros establecidas por rango

Luego del terremoto ocurrido en el Ecuador se estima una demanda en ascenso de la contratación de los seguro de vivienda, puesto que las personas necesitan tener seguridad y respaldo en el caso de que vuelva a suceder otro evento. Como se lo citó anteriormente este tipo de seguro no tenía mucha acogida en la ciudad de Manta, pero ahora se proyecta una oportunidad.

2.8.2 Análisis CAME

Para elaborar la matriz CAME se estiman cuatro acciones que se han aplicado a la matriz FODA, mediante lo cual se:

- ✓ Corrigen las debilidades.
- ✓ Afrontan las amenazas.
- ✓ Mantienen las fortalezas.
- ✓ Explotan las oportunidades.

Mediante cada una de ellas se establecen estrategias ofensivas, de reorientación, defensivas y de supervivencia.

Tabla 35
Estrategias CAME

CAME	FORTALEZAS "F"	DEBILIDADES "D"
OPORTUNIDADES "O" Estimación de una demanda ascendente luego de lo ocurrido.	ESTRATEGIA OFENSIVA (F+O) Estrategia MAX - MAX Realizar, promociones, incentivos y un excelente servicio post - venta que permita fidelizar clientes.	ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN (D+O) ESTRATEGIA MIN - MAX Brindar más beneficios en la cobertura del seguro de vivienda, específicamente en lo que se refiere a los fenómenos de la naturaleza o terremotos.
AMENAZAS "A" El servicio ya había sido ofrecido anteriormente y no tuvo gran demanda.	ESTRATEGIA DEFENSIVA (F+A) ESTRATEGIA MAX - MIN Llevar a cabo una publicidad del servicio, visitas directas, llamadas telefónicas, entre otros dando a conocer los nuevos precios, facilidades y beneficios de un seguro de vivienda.	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (D+A) ESTRATEGIA MIN - MIN Crear e implementar más beneficios en el seguro de vivienda, mostrando al cliente el servicio mejorado que se pretende comercializar.

Luego de la tabla mostrada, a continuación se detalla cada una de las estrategias, para lo cual es importante mencionar que en el análisis FODA a través de la matriz EFI y EFE se estableció la fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza más importante de la empresa, por consiguiente en el análisis CAME se crean las estrategias tomando en consideración únicamente lo descrito.

1. F – O: Estrategia MAX – MAX

Teniendo como la fortaleza más importante de la empresa, los precios totalmente accesibles para el cliente y una oportunidad basada en la estimación de una demanda ascendente luego del terremoto ocurrido en el Ecuador, entonces la estrategia más óptima es realizar, promociones, incentivos y un excelente servicio post - venta que permita fidelizar clientes, aumentando la demanda y por ende el incremento de ventas.

2. D – O: Estrategia MIN – MAX

La debilidad más considerable de la entidad es la diferenciación del servicio, por lo que teniendo como oportunidad la estimación de una demanda ascendente luego del terremoto, se considera como estrategia para minimizar dicha debilidad, brindar más beneficios en la cobertura del seguro de vivienda, específicamente en lo que se refiere a los fenómenos de la naturaleza o terremotos, ya que de esta forma se logra un servicio diferente enfocado en el factor que provocó una demanda en crecimiento.

3. F – A: Estrategia MAX – MIN

Al tener como fortaleza que los precios del seguro de vivienda son totalmente accesibles para el cliente y la amenaza de que el servicio ya había sido ofrecido anteriormente y no tuvo gran demanda, trae como resultado la necesidad de una estrategia, la cual consiste en llevar a cabo una publicidad del servicio, visitas directas, llamadas telefónicas, entre otros dando a conocer los nuevos precios, facilidades y beneficios de un seguro de vivienda. Todo esto permite minimizar la amenaza mostrando algo nuevo y necesario para el cliente.

4. D – A: Estrategia MIN – MIN

La estrategia para minimizar las debilidades evitando las amenazas, mismas que han sido expuestas a lo largo del análisis, se basa en crear e implementar más beneficios en el seguro de vivienda, mostrando al cliente el servicio mejorado que se pretende comercializar, de esta forma se logra una diferenciación en el servicio y se proyecta en el mercado algo distinto y necesario en estos momentos.

2.8.3 Matriz de crecimiento de ANSOFF

Según Díaz (2004) se puede manifestar que “La matriz de Ansoff indica que, cuando una empresa busca oportunidades de crecimiento, dispone de cuatro opciones básicas para lograrlo”. (p.55)

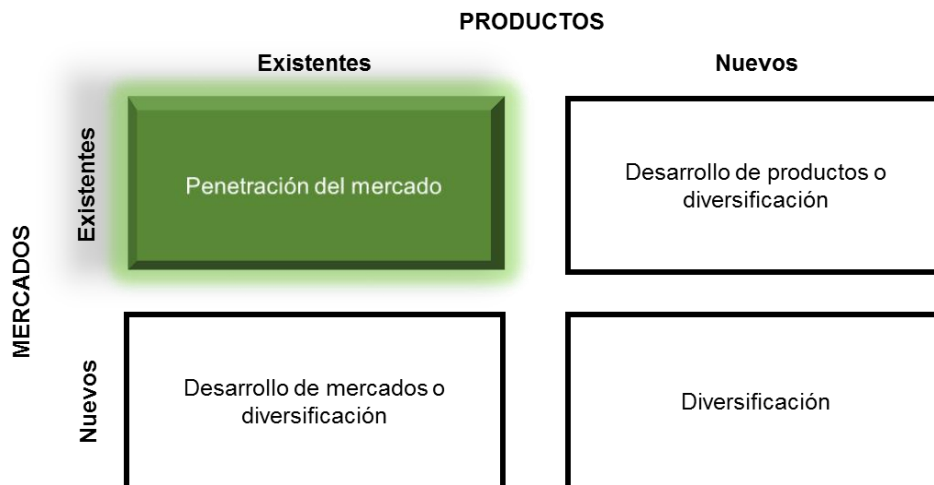


Figura 44: Representación de la matriz de crecimiento de ANSOFF

De acuerdo a lo que se muestra en el gráfico la opción que se ha escogido para este plan de negocio de la matriz ANSOFF es la penetración del mercado, ante lo cual se plantea a continuación el concepto de la estrategia de penetración en el mercado, tomando como referencia a Fred (2003) quien expone lo siguiente:

Una estrategia de penetración en el mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Esta estrategia se puede utilizar sola o en combinación con otras. (p.165)

Es así que como ya se ha mencionado anteriormente la empresa Tecniseguros tiene oficinas en la ciudad de Manta y ha ofertado los seguros de vivienda, sin embargo no había tenido mucha acogida pues las personas preferían asegurar sus vehículos. Después del terremoto ocurrido en el Ecuador se pretende realizar nuevamente la comercialización de este servicio que actualmente conforma su cartera.

Y es en este ámbito donde se crean estrategias de penetración como el brindar más beneficios en este tipo de seguro y demás elementos que ya se citaron en el análisis CAME respectivo. Sin dejar de lado que una de las principales ventajas de este plan de negocio es que la demanda tiene la necesidad el servicio que se oferta.

Por lo tanto se estima una demanda en crecimiento, aumentando la tasa de consumo en dichos mercados, siendo la única forma posible de crecer en estas condiciones. Además el gasto que genera para la empresa es relativamente bajo, debido a que ya se conoce el mercado, entonces no hay que realizar inversiones en investigación, desarrollo y lanzamiento de nuevos

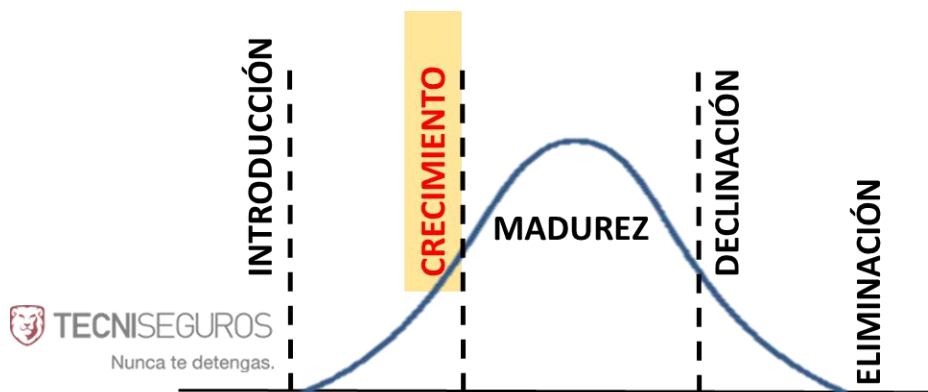


Figura 45: Ciclo de vida del producto

productos o servicios.

Como parte de este ítem se considera importante relacionar la matriz de crecimiento de Ansoff con el ciclo de vida del producto, ante lo cual en base a lo detallado y establecido en párrafos anteriores, el plan de negocio que se propone en este documento oferta un servicio que está en crecimiento y cuyo sustento se lo realiza a través de esta propuesta.

2.8.4 Mapa estratégico de objetivos

De acuerdo a lo que expresa Martínez (2012) se define lo siguiente:

Un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y, lo que es más importante, poderlos gestionar. De este modo el mapa estratégico se convierte en el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución. (p.216)

1. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Ruiz (2014) manifiesta que comúnmente esta perspectiva es llamada también capital intangible, y es el medio más viable y factible para encaminar a toda una organización por un buen rumbo. Por lo que esta perspectiva se basa en la parte intangible de la empresa como sus habilidades y capacidades, conocimiento y competencia del personal, así como su cultura, valores y capacidades de trabajo en equipo de una organización.

Es así que en el siguiente gráfico se establecen las estrategias para el capital humano y organizacional de la empresa.

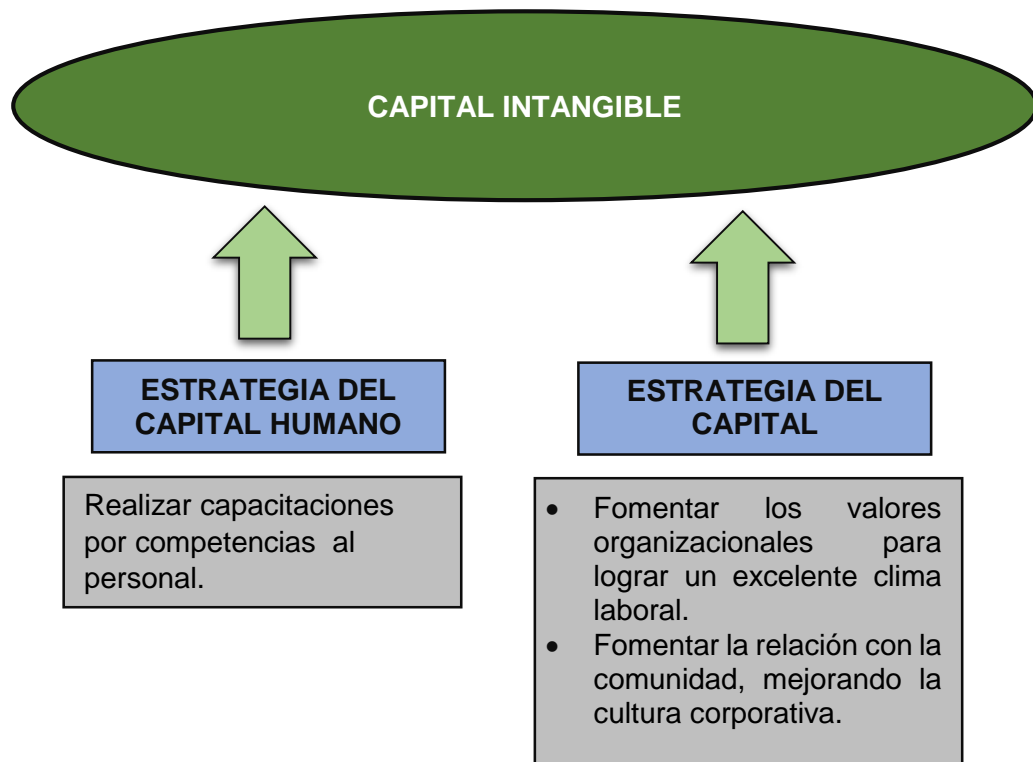


Figura 46: Propuesta de valor para el capital intangible de la empresa

2. Perspectiva de procesos internos

Tomando como referencia a Ruiz (2014) se establece lo siguiente “Esta perspectiva ayuda a definir una propuesta de valor para los principales procesos internos, en los cuales la empresa debe enfocarse para el logro de los objetivos planteados”. (p.31)

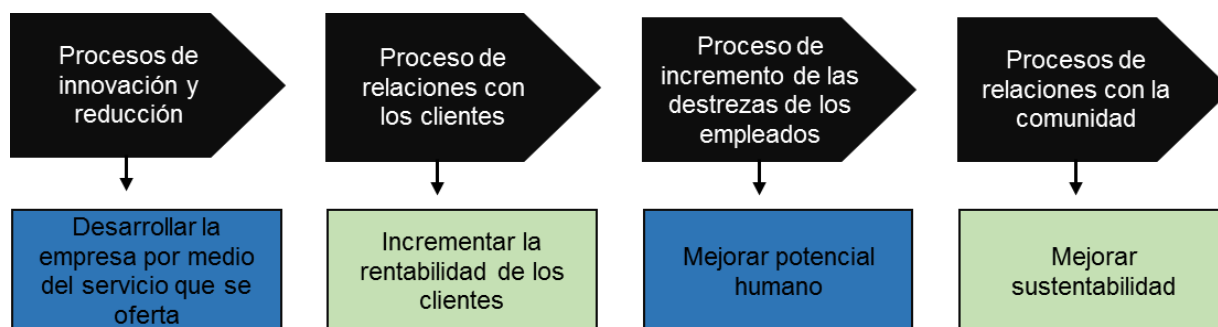


Figura 47: Estrategia de procesos internos

La propuesta de valor para los procesos internos de la empresa Tecniseguros se enfoca en desarrollar la entidad mediante el servicio que se oferta, para esto es necesario incrementar la rentabilidad de los clientes, lo cual al ser un servicio se logra potencializando las destrezas del recurso humano con él que se cuenta, sin dejar de lado la creación de lazos y excelentes relaciones con la comunidad.

3. Perspectiva del cliente

Para llevar a cabo un análisis adecuado de esta perspectiva, es preciso dividir a los clientes que tiene Tecniseguros en los siguientes dos grupos:

- ✓ **Cliente activo:** Son aquellos que se encuentran en la cartera que tiene la empresa o los que registran ventas en el seguro hogar o cualquier otro tipo de seguro que oferta la empresa.
- ✓ **Cliente potencial:** Son aquellos que se estiman como futuros clientes de la entidad, pero que ya están registrados por los vendedores para poder captarlos.

Tabla 36
Propuesta de valor para los clientes de Tecniseguros

	ATRIBUTO	COMPETITIVO	DIFERENTE	PROPUESTA DE VALOR
ATRIBUTOS DEL SERVICIO	PRECIO	X		Tener los precios más competitivos del mercado
	CALIDAD	X		Brindar un servicio de alta calidad
	FUNCIONALIDAD	x		Facilitar variedades de coberturas y beneficios con este seguro
RELACIÓN CON CLIENTE	SERVICIO	x		Satisfacción al cliente mediante servicios post-venta
	RELACIONES		X	Crear alianzas estratégicas mediante la satisfacción de las necesidades de los clientes
	IMAGEN DE LA EMPRESA			Promover la imagen de la empresa, mediante la calidad del servicio

Como se muestra en el gráfico los atributos del servicio, siendo estos el precio, la calidad y la funcionalidad son totalmente competitivos en relación al mercado. Por otra parte en el ítem relación con los clientes el servicio es competitivo y la relación es diferente, debido a que Tecniseguros establece la creación de alianzas estratégicas para lograr la satisfacción de las necesidades de sus clientes. A su vez es importante mencionar que por cada ítem se plantean propuestas de valor a implementarse en esta perspectiva.

4. Perspectiva financiera

El objetivo de la empresa Tecniseguros es el incremento de las ventas del seguro hogar, lo cual puede lograrse a través de:

- Incrementar las cifras de la empresa.
- Aumentar el valor de los clientes.
- Reducir los costos.



Figura 48: Propuesta de valor enfocada a la perspectiva financiera de la empresa

La propuesta de valor financiera para la empresa, establece las estrategias de productividad y crecimiento, mismas que permiten desarrollar y alcanzar la estrategia financiera principal, la cual es incrementar las ventas del seguro hogar.

Tabla 37
Objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos por perspectiva	
Perspectiva financiera	
	Incrementar las ventas del seguro hogar.
Perspectiva del cliente	
	Brindar un servicio de alta calidad.
Perspectiva de procesos internos	
	Incrementar la rentabilidad de los clientes.
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	
	Tener un recurso humano competente que se dedique directamente al servicio que se está comercializando.

Luego de haber descrito cada una de las perspectivas, se determinan objetivos estratégicos por cada una de ellas, los cuales fueron definidos en base a lo establecido en dichas propuestas de valor.

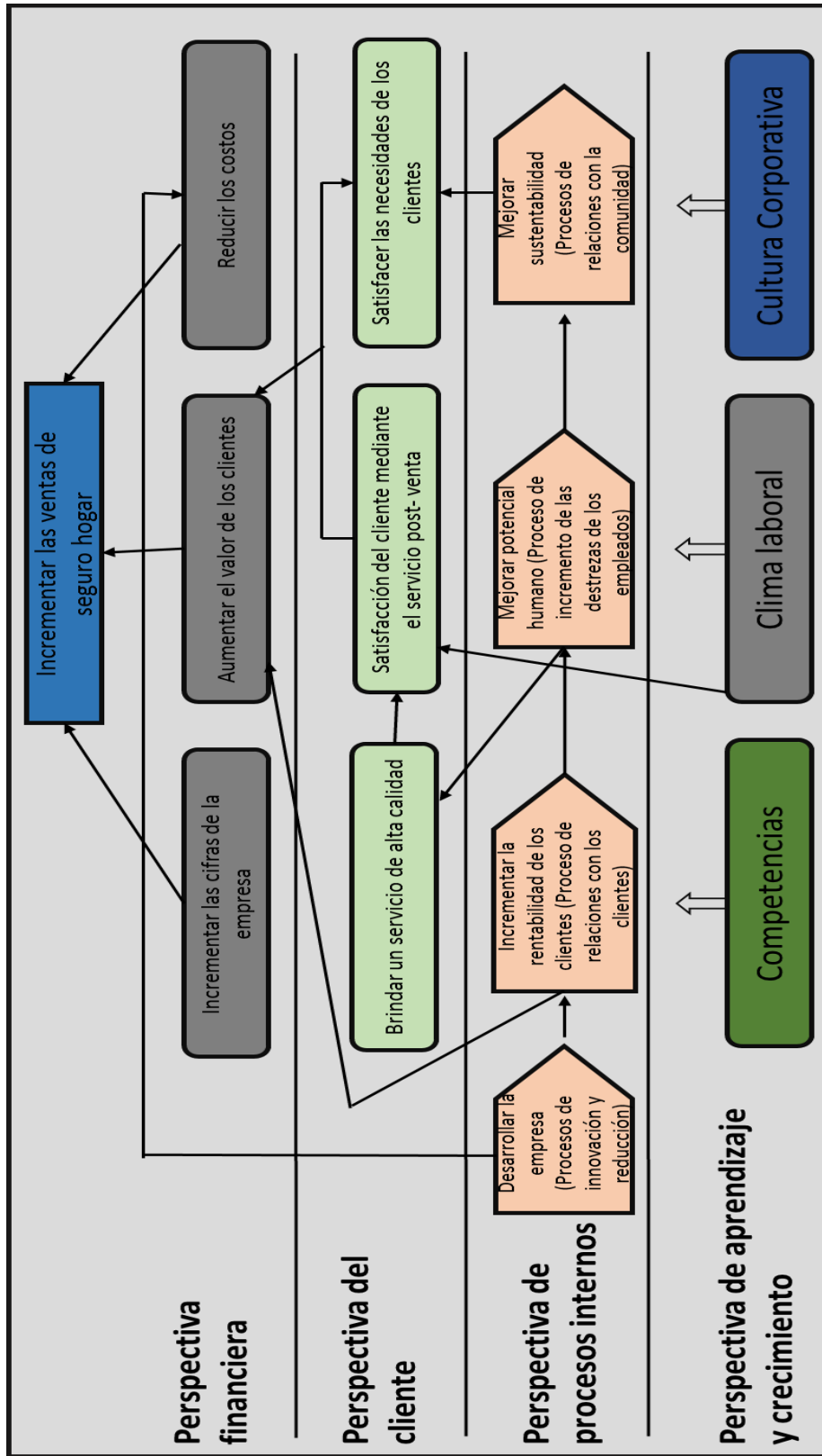


Figura 49: Mapa estratégico de objetivos de la empresa Tecniseguros

Por medio del proceso de generación de causa y efecto que se muestra en el gráfico anterior, se logra entender la coherencia entre los objetivos estratégicos, lo que permite a su vez visualizar de forma sencilla y demostrativa la estrategia de la empresa Tecniseguros.

2.8.5 Conclusiones

Luego de todo lo expuesto se puede concluir en este capítulo que la empresa Tecniseguros tiene excelentes fortalezas acompañadas de buenas oportunidades, sin dejar de lado las debilidades y amenazas, sin embargo para dichos elementos se elaboró una matriz CAME en donde se plantean varias estrategias que consolidan a la entidad respectivamente. Además con este plan de negocio se busca la penetración en el mercado, por medio de un servicio que ya se encuentra en la ciudad de Manta y que lo brinda el mismo ente objeto de estudio, como lo es el seguro hogar, ante lo cual se plantean nuevos beneficios para lograr la comercialización de esta póliza, parámetros que se han destacado por medio de la matriz de crecimiento de Ansoff.

En lo que se refiere a la competencia se tiene identificado a dos principales organizaciones como lo son Novaecuador y Ecuaprimas, situación que permitió llevar a cabo un análisis profundo de sus debilidades y fortalezas para saber el nivel de posicionamiento que tienen en el mercado, obteniendo resultados a favor de Tecniseguros. A su vez el proceso de benchmarking ayuda a tomar lo mejor de dichas empresas y aplicarlo de manera mejorada al plan de negocio, lo que conlleva a la diferenciación del producto. De tal manera Tecniseguros se encuentra en óptimas condiciones para poder afrontar los factores internos y externos ya sea de su compañía o del entorno, lo cual se fundamenta en la estimación de una demanda en crecimiento, debido a que luego del terremoto ocurrido en el Ecuador se tiene la necesidad del servicio que se oferta, entonces se proyecta un excelente incremento en las ventas.

Tabla 38
Cuadro resumen de la descripción del negocio y el estudio de mercado y la empresa

	Perspectivas	Objetivo específico	Estrategias (CAME)	Táctica	Costo
Objetivo comercial: Incrementar las ventas del seguro hogar en un 9%	Perspectiva financiera	Incrementar las ventas del seguro hogar.	Realizar la respectiva publicidad del servicio	Hacer visitas directas, llamadas telefónicas, repartición de flyers, afiches, participación en ferias empresariales, entre otros.	\$ 2.800,00
	Perspectiva del cliente	Brindar un servicio de alta calidad.	Llevar a cabo un buen servicio pre y post venta	Realizar, promociones, incentivos y un control y seguimiento a los clientes	\$700
	Perspectiva de procesos internos	Incrementar la rentabilidad de los clientes.	Brindar más beneficios al contratar este seguro	Aumentar las coberturas del seguro	No genera costo
	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Tener un recurso humano competente que se dedique directamente al servicio que se está	Aumentar la fuerza de venta	Contratación de nuevo personal	\$ 1.520,00

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATÉGICO

3.1 Objetivo Comercial

Es preciso destacar que el objetivo comercial de este plan de negocio está basado en el objetivo general que se estableció en primera instancia al comenzar a desarrollar el presente documento. Además dicho objetivo se enfoca en la naturaleza de ventas y está estructurado de la siguiente forma:

- **Objetivo General**

Incrementar en un 9% las ventas del seguro hogar en la ciudad de Manta, durante el segundo semestre del 2016.

- **Objetivos Específicos**

1. Tener un recurso humano competente que se dedique directamente al servicio que se está comercializando.
2. Incrementar la rentabilidad de los clientes.
3. Brindar un servicio de alta calidad.
4. Incrementar las ventas del seguro hogar.

Tabla 39
Enfoque Smart

Enfoque	Objetivo
S	Incrementar las ventas del seguro hogar en la ciudad de Manta, a partir del segundo semestre del 2016.
M	Se considera un aumento del 9% en relación al año anterior.
A	Comercializar el seguro de vivienda, brindando los mejores beneficios y mayor cobertura, en conjunto con el servicio de la más alta calidad sobre la competencia.
R	Lograr la comercialización del seguro de vivienda mejorado, para incrementar las ventas de la empresa.
T	El tiempo estimado de acción es de un año.

- **Objetivos Operativos**

1. Conocer el tipo de beneficio que los clientes esperan de un seguro de vivienda.
2. Establecer el tipo de cobertura que los clientes desean en un seguro de vivienda.
3. Mantener la agresividad de precios frente a la competencia.
4. Mejorar la sustentabilidad mediante un proceso de relaciones con la comunidad.
5. Reducir los costos.
6. Satisfacer las necesidades de los clientes, en lo que respecta al seguro de vivienda.
7. Aumentar el valor de los clientes.
8. Realizar el servicio post – venta, para saber que lo que se está ofertando se encuentra dentro de las expectativas del cliente.
9. Mejorar el potencial humano.
10. Incrementar la rentabilidad de los clientes, a través de un proceso de relaciones con los mismos.

3.2 Plan comercial y de marketing

3.2.1 Estrategias de Venta

La estrategia de venta que se presenta a continuación está relacionada a los objetivos específicos, para formar parte de las herramientas que permitan alcanzar el objetivo general que se planteó en primera instancia. Es preciso mencionar que la estrategia escogida en este plan de negocio es la estrategia de crecimiento horizontal, cuyo concepto se describe a continuación, tomando como referencia a Lafuente (2002) “Está enfocada en la búsqueda de nuevos clientes, para lograr una cobertura del servicio o producto que se oferta, lo cual trae consigo más y nueva facturación para la empresa” (p. 71).

Tabla 40
Estrategias de venta

	Estrategias	Táctica	Costo
Objetivo general: Incrementar las ventas del seguro hogar en un 9%	Realizar la respectiva publicidad del servicio	Hacer visitas directas, llamadas telefónicas, repartición de flyers, afiches, participación en ferias empresariales, entre otros.	\$ 2.800,00
	Llevar a cabo un buen servicio pre y post venta	Realizar, promociones, incentivos y un control y seguimiento a los clientes	\$700
	Brindar más beneficios al contratar este seguro	Aumentar las coberturas del seguro	No genera costo
	Aumentar la fuerza de venta	Contratación de nuevo personal	\$ 1.520,00

En la tabla arriba mostrada, se detalla las diferentes estrategias que se utilizan para la venta del seguro de vivienda, tomando en consideración que se pretende captar nuevos clientes, además de lograr el incremento del 9% sobre las ventas de la empresa. A su vez estas estrategias tienen su táctica respectiva para ser aplicadas al momento de comercializar el servicio.

3.3 Función de la Dirección de Ventas

La Dirección de la Ventas de la empresa Tecniseguros está diseñada de tal forma que se considera una de las partes más importantes de la función comercial, lo que hace que brinde apoyo al servicio al cliente para lograr una atención de calidad.

Por consiguiente cada uno de los análisis de ambiente externo que se ha realizado en este documento, como los de la parte política, social, económico, competencia, entre otros, sin dejar de lado los factores internos, permiten que en la dirección de ventas no existan errores al momento de la determinación de los objetivos. Es así que a continuación se muestra un cuadro con las funciones que engloba la dirección de ventas respectiva.

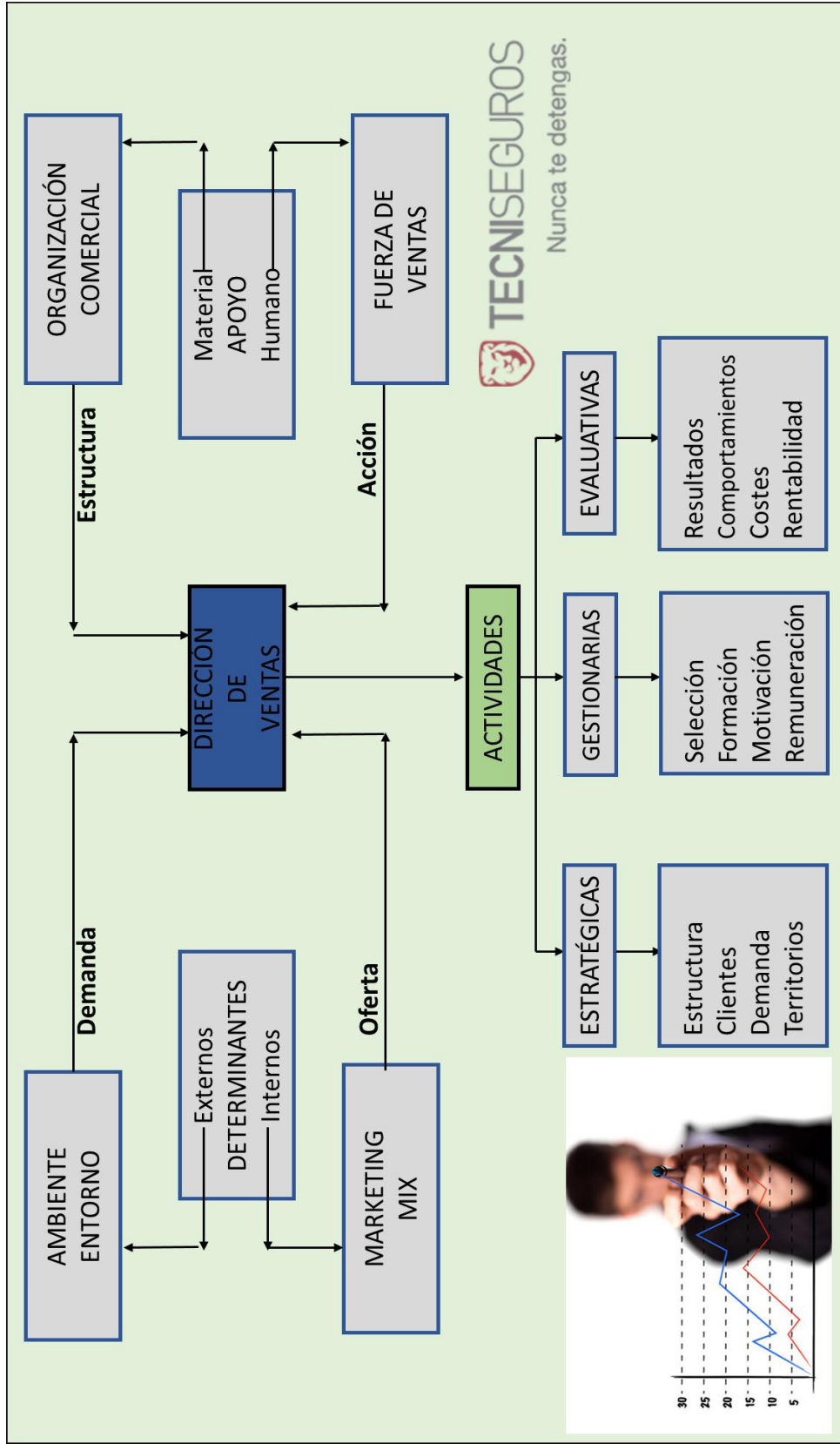


Figura 50: Dirección de Ventas

Tal como se observa en el gráfico la dirección de ventas está compuesta por el ambiente o entorno, la organización comercial, el marketing mix, la fuerza de ventas y por supuesto las actividades o áreas estratégicas, gestionarias y evaluativas cada uno con sus respectivos ítems, situación que se analiza a continuación.

a. Área estratégica

Esta etapa permite establecer las responsabilidades, funciones, objetivos, tareas y demás para crear un sistema interconectado y completo, lo cual trae como resultado conocer mejor a los clientes potenciales y actuales y por ende establecer la manera de brindar un mejor servicio, logrando una comunicación entre el consumidor y la empresa. De tal manera se adapta al equipo de ventas a las condiciones externas e internas respectivamente. En el siguiente grafico se muestra el proceso a seguir en esta área y los elementos que la conforman, cada uno de ellos son descritos en ítems posteriores del presente documento.

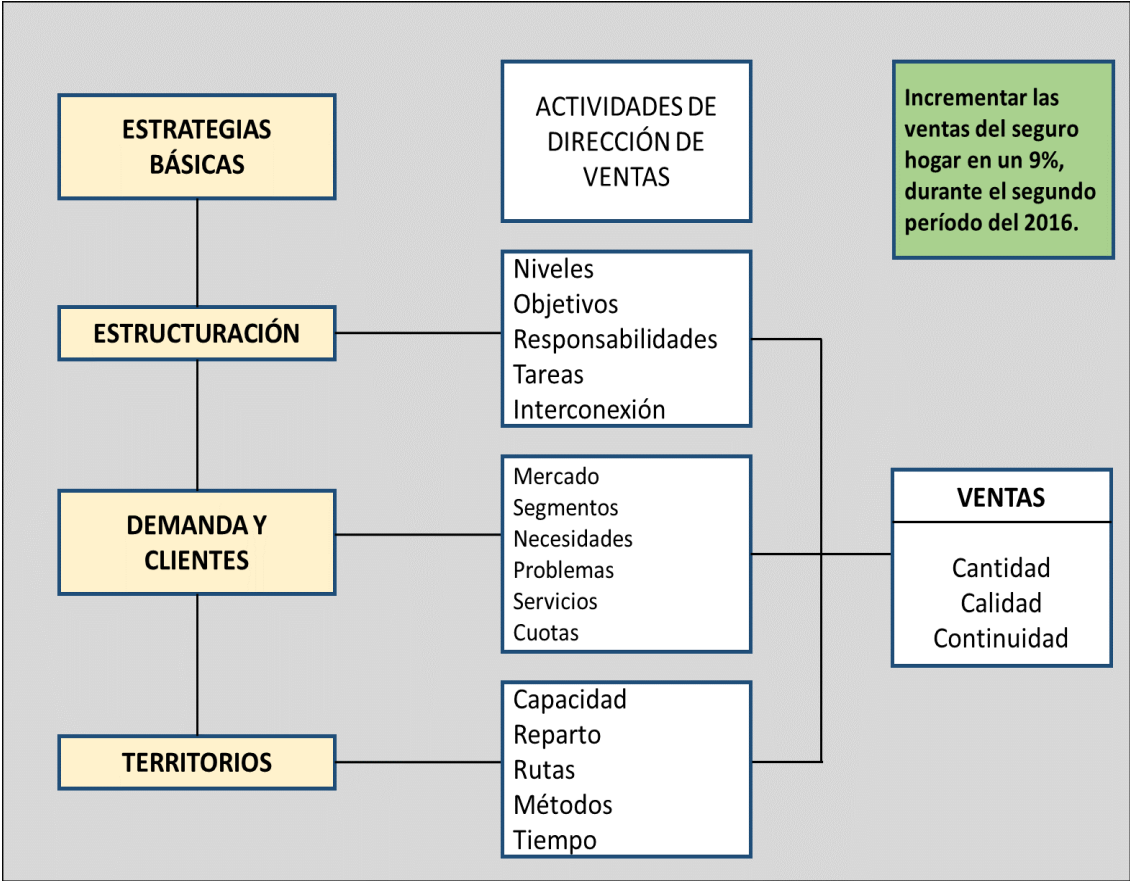


Figura 51: Elementos que conforman el área estratégica

b. Área gestionaría

En esta área se establece el rendimiento de las ventas, para lo cual se debe considerar cuatro variables, entre las que se encuentran

- **El entorno:** engloba la competencia y la demanda, la cual ya ha sido detalla y determinada en el respectivo capítulo II de manera muy amplia, por lo que ya se tiene conocimiento de estos elementos.
- **El mix de marketing:** incluye las políticas de la empresa, a través del producto o servicio, precio, plaza y distribución, estos parámetros se analizan más adelante en el punto respectivo.
- **La Dirección Comercial:** se encuentra relacionada a la dirección de ventas, en donde se establece objetivos, presupuestos, programase, entre otros que han sido descritos.
- **La Fuerza de Ventas:** se lo considera como el factor más importante de rendimiento, por lo que a continuación se muestra un gráfico de su proceso y estructura.

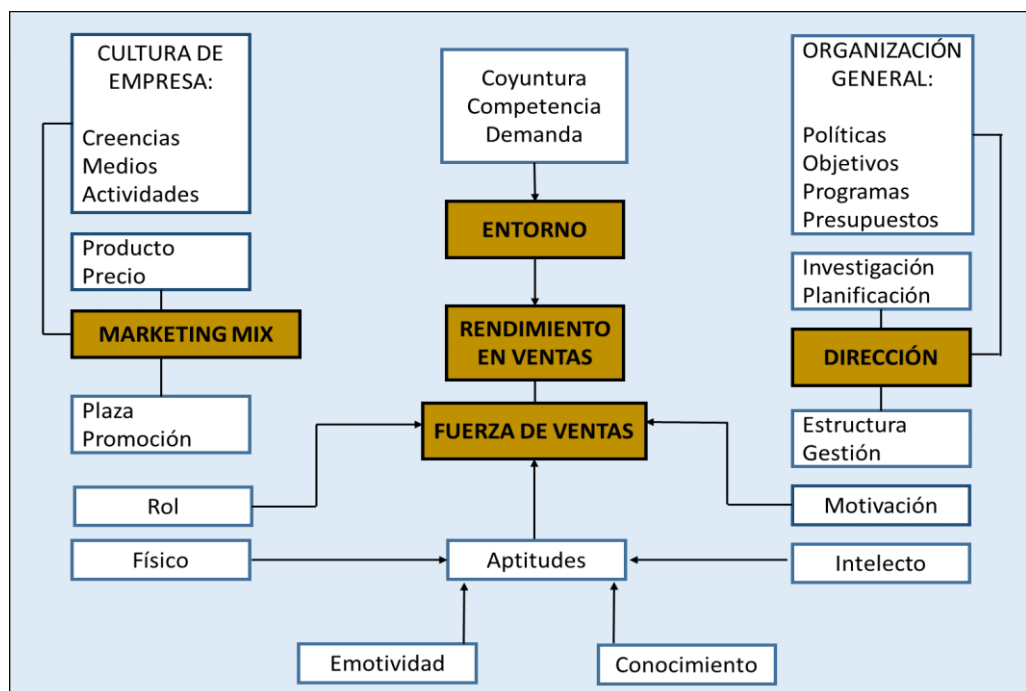


Figura 52: Elementos que conforman el área gestionaría

Como se observa en el gráfico, los cuatro elementos de los que se compone el área gestionaría tienen a su vez una clasificación y por ende los puntos en los que se debe enfocar. Todo esto se encuentra relacionado con el director de ventas; persona que toma en cuenta variables como la remuneración y motivación de su personal, la

determinación de rutas, territorios, viajes y costos, formación del equipo de ventas, características y necesidades del consumidor, entre otros. Por consiguiente es preciso destacar que dichas variables se desarrollan más adelante en los puntos establecidos en este documento.

c. Área de control

La empresa Tecniseguros realiza los controles respectivos considerando cuatro variables muy importantes entre las que se encuentran las siguientes:

- **Los resultados:** Para esto se ha dividido el lugar objeto de estudio, siendo este el cantón Manta por zonas, las cuales son zona norte, centro y sur, lo que permite controlar el presupuesto de venta asignado a cada vendedor en dichas zonas.
- **Los comportamientos:** esta variable se refiere a las actividades que realizan los vendedores, por consiguiente el supervisor de Tecniseguros se encarga de analizar el trabajo y las ventas que están llevando a cabo su personal, ya que de existir un problema pueda solucionárselo de la forma y darle las respectivas indicaciones para que mejore en su trabajo diario y logre obtener la venta deseada.
- **Los costes:** en este punto se establece cuánto cuesta la gestión de un vendedor de la organización, pues el caso de que la cifra sea elevada se busque la manera de disminuir estos valores, sin embargo esto no sucede en Tecniseguros ya que el coste generado por la gestión de los bróker están incluidos dentro de su paquete remunerativo y es una cantidad mínima, situación que se analiza en él respectivo presupuesto de ventas.
- **La rentabilidad:** El control de este elemento se lo realiza en conjunto con el control de los costes de la empresa.

3.4 Organización de la estructura de ventas

En lo que respecta a la estructura comercial de una empresa, es necesario seguir los cuatro pasos que se enlistan a continuación:

1. **Conocimiento del mercado:** esto se lo lleva a cabo a través de los diferentes análisis externos e internos que ya se realizaron en el capítulo II, por lo tanto está establecido tal conocimiento y generalidad.
2. **Determinación de la cantidad de vendedores:** Los futuros consumidores o clientes son la población económicamente activa del cantón Manta, a quienes se les oferta el seguro hogar de Ecuatoriano Suiza por medio de la empresa Tecniseguros, ante lo cual para realizar estas ventas se han asignado cuatro vendedores. A su vez la duración media de cada visita es de una hora y el número de visitas que puede efectuar cada vendedor es de 5 a 8 durante el día. Por otra parte se establece las categorías de los clientes dependiendo de su facturación, esto también se refleja en la asignación de zonas. Es así como cada uno de estos parámetros se profundizan en los ítems siguientes que corresponde.
3. **Determinación del tipo de vendedores a contratar:** El tipo de vendedores que contrata Tecniseguros, en primera instancia les da el nombre de asesores de venta masivo, los cuales reciben un sueldo más comisión dependiendo de los valores generados en el mes, detalle que se especifica posteriormente.
4. **Determinación de la categoría de los vendedores:** La empresa Tecniseguros no establece categoría entre sus vendedores al momento de la contratación, ya que considera que aun cuando no tengan experiencia, la organización está en la capacidad de convertirse en una escuela de ventas para el nuevo personal y desarrollar sus capacidades.

Luego de lo expuesto se muestra a continuación demás factores a considerar dentro de la organización de la estructura de ventas.

a. Estructura horizontal

La empresa Tecniseguros lleva a cabo una estructura horizontal en su organización, debido a que se establece responsabilidades en sus empleados, se forman equipos, se determinan objetivos grupales y así también delegación de autoridad y responsabilidad.

Todo esto sin dejar de lado que existe un dinamismo y flexibilidad en el ente, donde no se ve al vendedor como un empleado más, sino como un integrante de la

familia Tecniseguros; además tienen departamentos que se agrupan en características geográficas, lo que conlleva a que haya un vendedor con su respectivo supervisor asignado a una zona en específico, en este caso del cantón Manta.

b. Rol del Director de Ventas y del vendedor

El rol que caracteriza al director de ventas de Tecniseguros se basa en la vocación para desempeñar el cargo, la motivación que le da a su equipo de trabajo, la capacidad de organización y de aprovechamiento del tiempo, la cultura general sobre todo en las áreas económicas y comerciales, el inducir a sus vendedores a ser mejores cada día y superar los obstáculos que se les presentan con sus clientes.

A su vez está también las responsabilidades que debe cumplir a cabalidad como como la búsqueda y selección del mejor personal para su empresa, las previsiones y cuotas de venta, la organización territorial y por supuesto la estructura de la red de ventas y sistemas. Ante lo que se destaca que a continuación se observa un gráfico que muestra dicho proceso detallado.

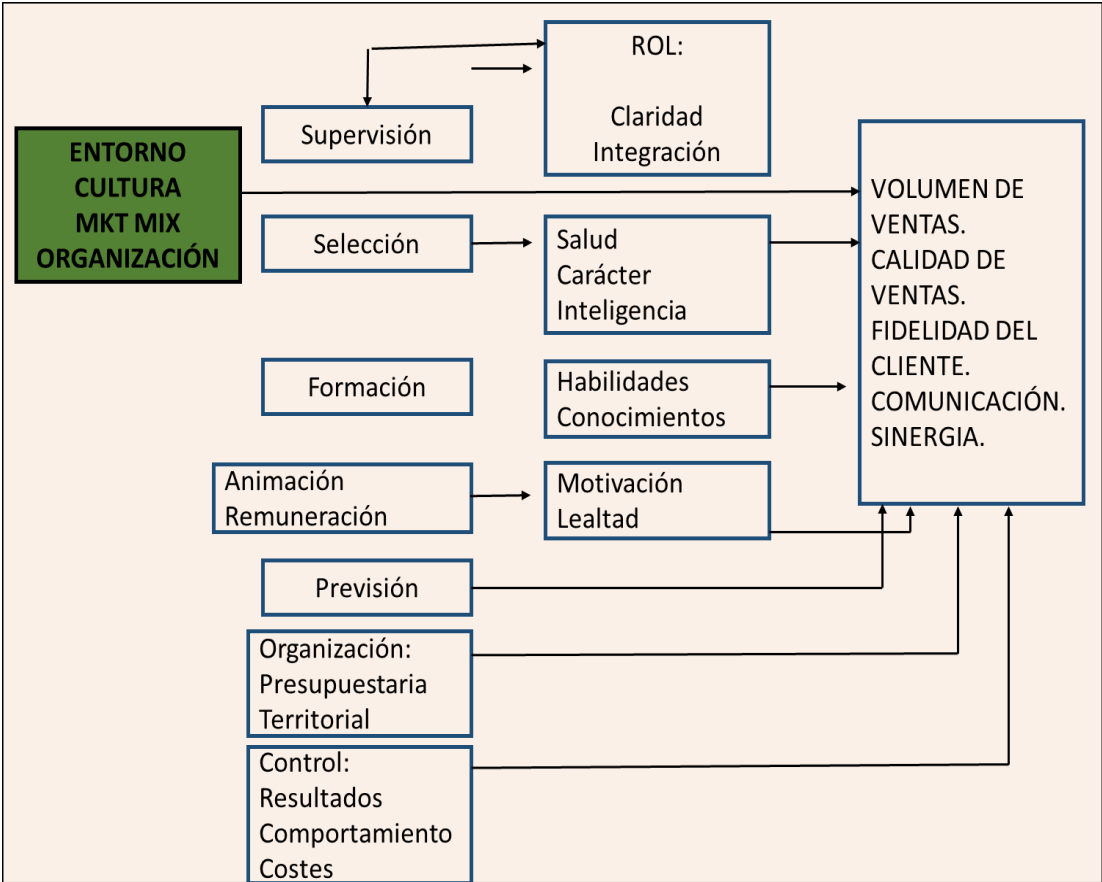


Figura 53: Rol del Director de Ventas

Luego de lo observado, se menciona que en base a lo establecido de las funciones del director de ventas, siendo esto la motivación de sus vendedores, entonces debe mostrarse el rol que tienen los asesores de venta masiva en Tecniseguros.

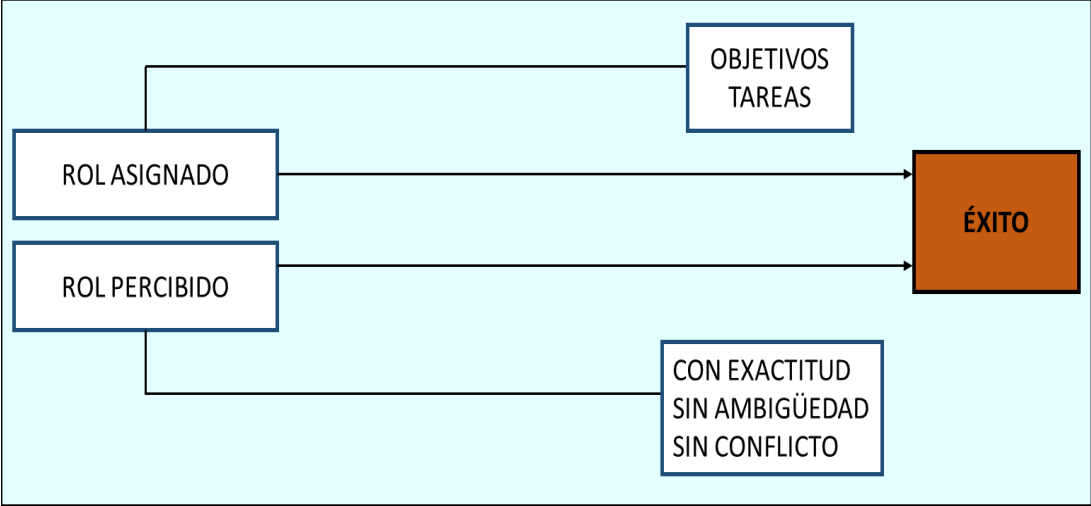


Figura 54: Rol del asesor de venta masiva en Tecniseguros

El rol que tiene el asesor de venta masiva en Tecniseguros es establecido por la empresa en función de los objetivos, responsabilidades y tareas que se han planteado en primera instancia. Además se destaca que la percepción que tenga el vendedor sobre su rol influye directamente en el éxito de su gestión, por lo que la organización se asegura de efectuar dichas asignaciones de la mejor forma posible.

c. Sistemas y acciones de venta.

El tipo de sistema que aplica Tecniseguros para sus ventas son las personales, ya que en estas existe un contacto directo entre el vendedor y el cliente ya sea dentro o fuera de la organización. Por lo que para un mayor análisis se muestra a continuación su clasificación.

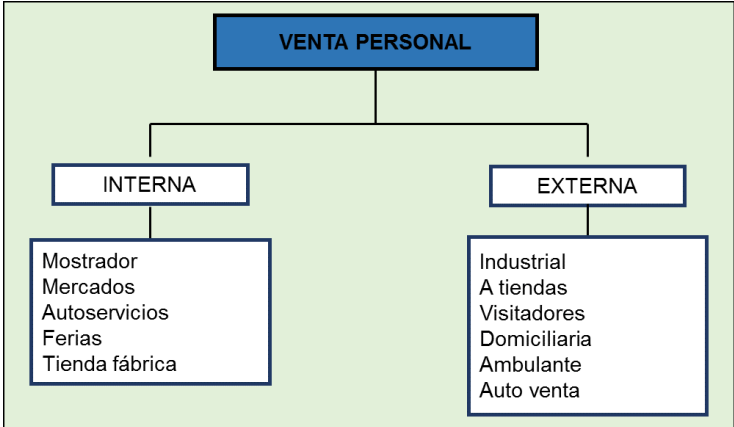


Figura 55: Clasificación de las ventas personales

De la clasificación de las ventas personales, en lo que se refiere a Tecniseguros se realiza en la parte interna las ventas en ferias empresariales, las cuales son ocasionales pero se aprovecha para que los asesores tengan contacto con los clientes convocados a este evento y puedan ofertar el servicio. Por otra parte en las ventas externas, lo que se lleva a cabo es la parte de los visitantes, debido a que los asesores de venta masiva visitan a los clientes asignados por el ente o a los referidos que son sus nuevos prospectos.

3.5 Previsiones y cuotas de ventas

3.5.1 Potencial de mercado, de ventas y clases de provisiones

Dentro de este ítem se analizan cuatro puntos muy importantes como lo son:

- 1. Potencial de mercado:** La cantidad máxima de seguros de vivienda que puede comercializarse en el cantón Manta, es de 400 pólizas en el año, considerando su poder adquisitivo y por supuesto el nivel de competencia existente en el entorno.
- 2. Ventas del Sector:** Las ventas reales que se han proyectado luego del segundo semestre del año 2016, que es el tiempo en que el estará en marcha este plan de negocio, es de 105 seguros hogar vendidos en el año específicamente en el cantón Manta.
- 3. Potencial de ventas:** Las ventas que se han estimado para la ciudad de Manta, en el período de un año, equivalen a un monto de \$14.800 respectivamente, cifra que va incrementando en el siguiente año, tomando en consideración el objetivo general de este plan estratégico.
- 4. Ventas del periodo:** El histórico de las ventas de seguros de vivienda, que para este caso corresponde al año 2015, registra una cantidad de 96 pólizas vendidas en el año.

3.5.2 Procedimiento para las provisiones

El procedimiento para las provisiones está a cargo del director comercial de la empresa Tecniseguros, mismo que realiza dichas provisiones en función de los análisis internos y externos que ya han sido descritos en el capítulo anterior. Posteriormente se asignan cifras a los vendedores en base a lo que se pretende lograr en conjunto con el objetivo de venta que tiene la organización, estos apartados se los calcula en el siguiente punto. Por otro lado a continuación se observa un gráfico con

el procedimiento que implica las previsiones respectivas y los elementos que se consideran.

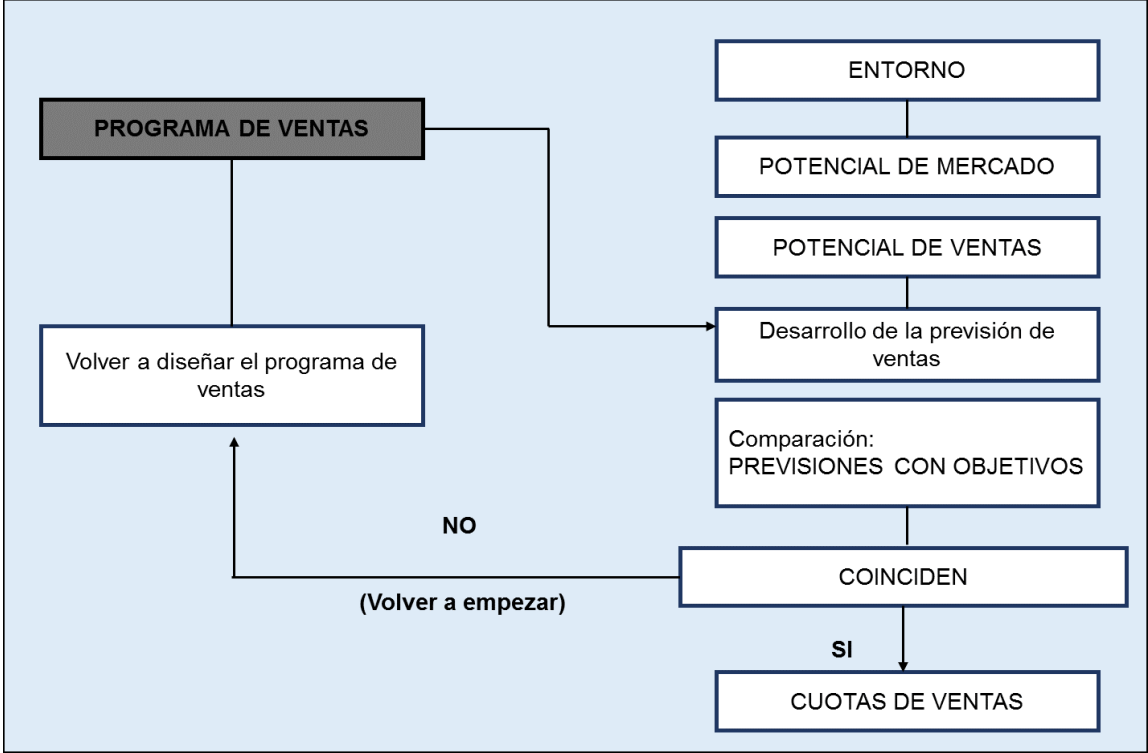


Figura 56: Procedimiento para las previsiones

3.5.3 Método de previsión de ventas

Según Soret (2013) las previsiones de ventas son “La estimación razonada del nivel de facturación que se puede alcanzar durante un periodo de tiempo determinado en una zona geográfica concreta y se suele dar tanto en unidades físicas como monetarias” (p.15).

En este plan de negocio se llevan a cabo dos tipo de previsiones de ventas entre las que se encuentran las ventas globales referidas a toda la empresa y las ventas que realiza cada vendedor, mismas que se conocen como cuotas de venta. A continuación se muestra la primera previsión, pero antes se detalla las unidades de seguro hogar que ha vendido la empresa durante el año 2015, para tener un referencial y poder efectuar el proceso de cálculo.

Tabla 41*Datos del histórico de ventas de la empresa Tecniseguros en el año 2015*

Año	Cantidad en unidades del seguro de vivienda que han sido contratadas	
	Mensual	Anual
2015		
Total	8	96

De acuerdo a lo que se muestra en la tabla, la empresa Tecniseguros por medio de la aseguradora Ecuatoriano Suiza vendió en la ciudad de Manta durante el año 2015, ocho seguros de vivienda al mes y noventa y seis al año, dichos datos se consideran para realizar las previsiones de venta del año 2016.

Tabla 42*Previsión de ventas mensualizada al año 2016*

Mes 1	9
Mes 2	12
Mes 3	9
Mes 4	9
Mes 5	10
Mes 6	10
Mes 7	11
Mes 8	11
Mes 9	3
Mes 10	11
Mes 11	5
Mes 12	5
Total	105

En la tabla se observa el detalle de la venta de seguro hogar por mes, que da como resultado 105 pólizas vendidas en el año, cumpliendo con el objetivo de un 9% de incremento sobre las ventas.

Tabla 43
Previsión de ventas proyectada

Año	Previsión proyectada
2017	114
2018	124
2019	135
2020	147

En la presente tabla se observa las previsiones de ventas enfocadas en los siguientes cuatro años, situación en la que se establece el incremento del 9% por año, teniendo que en el 2017 se vende aproximadamente 114 seguros de vivienda y en el 2020, 147 pólizas respectivamente.

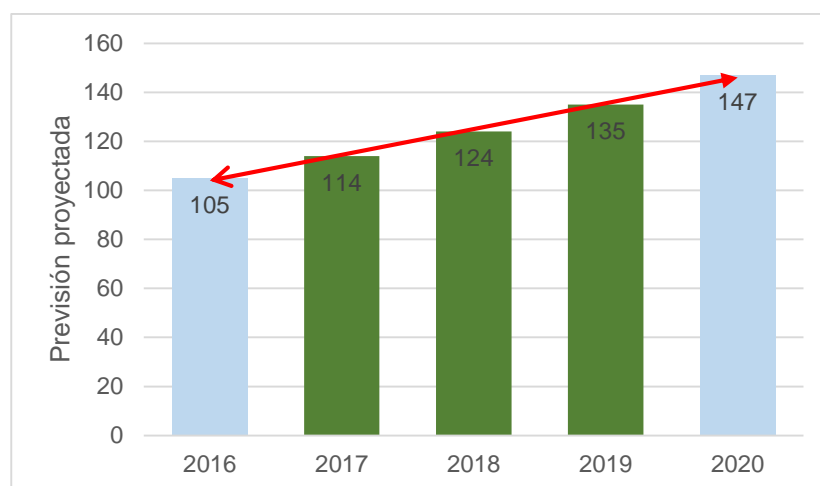


Figura 57: Previsión proyectada a cinco años

3.5.4 Cuotas de Venta

En base a lo expuesto por Navarro (2003) en su libro Dirección de la fuerza de ventas, manifiesta que las cuotas de venta “Representa la parte de las ventas totales o previstas de la empresa que esperan que realicen o consigan una sucursal, un representante, intermediario, distribuidor, etc, y normalmente en una zona determinada” (p.374).

Por otra parte se destaca que el procedimiento escogido en este plan de negocio, para establecer la cuota de venta es el método histórico, debido a que este tipo de método establece las cuotas en función de las tendencias y resultados anteriores, es decir que es un sistema estadístico en donde los procedimientos utilizados en la previsión general pueden aplicarse por territorios.

Tabla 44
Cuota de ventas mensualizada correspondiente al año 2016

Broker 1			Broker 2		
Mes	Tipo de Clientes	Estimación de Ventas	Mes	Tipo de Clientes	Estimación de Ventas
Enero	Empresa pública o privada	2	Enero	Persona natural	1
Febrero	Persona natural	2	Febrero	Persona natural	1
Marzo	Empresa pública o privada	3	Marzo	Inmobiliaria	2
Abril	Inmobiliaria	3	Abril	Institución financiera	2
Mayo	Inmobiliaria	1	Mayo	Institución financiera	4
Junio	Persona natural	4	Junio	Persona natural	4
Julio	Empresa pública o privada	2	Julio	Persona natural	2
Agosto	Institución financiera	2	Agosto	Inmobiliaria	1
Septiembre	Persona natural	1	Septiembre	Inmobiliaria	1
Octubre	Institución financiera	3	Octubre	Empresa pública o privada	2
Noviembre	Inmobiliaria	2	Noviembre	Empresa pública o privada	2
Diciembre	Empresa pública o privada	3	Diciembre	Empresa pública o privada	2
Subtotal		28	Subtotal		24

Broker 3			Broker 4		
Mes	Tipo de Clientes	Estimación de Ventas	Mes	Tipo de Clientes	Estimación de Ventas
Enero	Inmobiliaria	2	Enero	Persona natural	4
Febrero	Empresa pública o privada	2	Febrero	Persona natural	3
Marzo	Persona natural	3	Marzo	Empresa pública o privada	2
Abril	Persona natural	5	Abril	Empresa pública o privada	2
Mayo	Persona natural	3	Mayo	Inmobiliaria	1
Junio	Inmobiliaria	2	Junio	Inmobiliaria	2
Julio	Empresa pública o privada	1	Julio	Persona natural	3
Agosto	Institución financiera	1	Agosto	Empresa pública o privada	3
Septiembre	Institución financiera	2	Septiembre	Institución financiera	1
Octubre	Persona natural	2	Octubre	Institución financiera	2
Noviembre	Inmobiliaria	1	Noviembre	Inmobiliaria	2
Diciembre	Empresa pública o privada	2	Diciembre	Empresa pública o privada	2
Subtotal		26	Subtotal		27

Total general	105
----------------------	------------

En la tabla anteriormente mostrada se toma como referencia las ventas de cuatro asesores. En el primer cuadro se encuentran los datos del primer vendedor por mes, las cuales registran en el año 2016 la contratación de 28 pólizas; posteriormente el segundo vendedor realiza ventas anuales de 24 seguros de viviendas; en lo que se refiere al tercer vendedor se observa la cantidad de 26 seguros contratados en el año 2016 y el último asesor logra la venta de 27 pólizas en el mismo año. Esto conlleva a un total general de 105 seguros contratados, cifra que cumple con el objetivo del incremento de un 9% sobre las ventas, en comparación con el año 2015, parámetros que ya se habían destacado en la respectiva previsión.

Tabla 45

Cuota Anual de ventas por asesor

Año	Bróker 1	Bróker 2	Bróker 3	Bróker 4	Subtotal	Incremento (%)	Cuota de Venta proyectada
2017	28	24	26	27	105	9	114
2018	32	30	25	27	114	9	124
2019	34	28	32	30	124	9	135
2020	36	34	33	32	135	9	147

En esta tabla se establece la cuota de venta proyectada, para lo cual se estiman cantidades de seguro hogar vendidas en cada año por cada vendedor, considerando el incremento respectivo del 9% en base a los objetivos descritos en este plan de negocio.

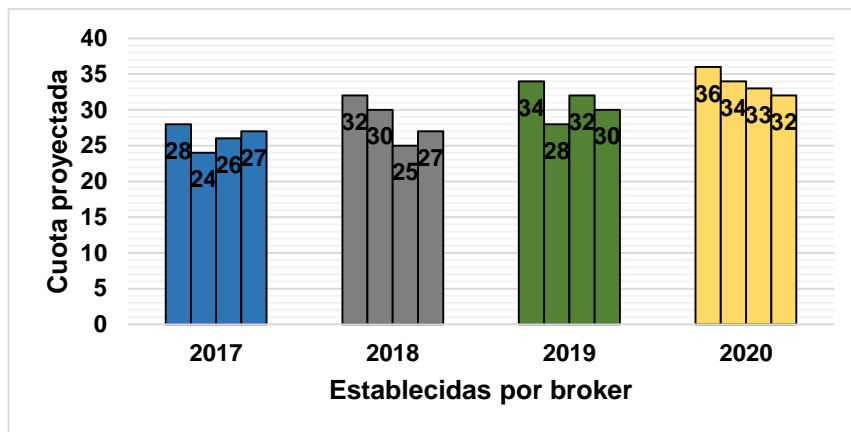


Figura 58: Cuota de ventas proyectada por cada asesor

• **Timer por visitas utilizando la técnica AIDA**

Tiempo de traslado entre visitas **20"** (promedio)

Tiempo de antesala (espera) **20"**

Gestión de ventas	A	3"		
	I	3"	→	Demostración 30"
	D		→	Objeciones 10"
	A	4"	→	Referencias 10"

Toma de pedido **8"** (levantamiento de información)

Total de tiempo: 100 minutos por visita

Tiempo de traslado a oficina **20"**

Trabajo en oficina **3,5 horas**

Tabla 46
Timer del vendedor por visita

Tiempo de traslado	20	minutos
Presentación del servicio	60	minutos
Tiempo de espera	20	minutos
Total de tiempo estimado por visita	100	minutos

Tabla 47
Productividad mensual esperada por el vendedor

Tiempo efectivo de venta al mes	100	horas
Tiempo de visita por cada cliente	1,4	hora
Estimación de ventas por visita	6	seguros
Productividad max. al mes por vendedor	20	seguros

En la tabla 47 se muestra que el vendedor le toma una hora cuarenta minutos visitar a cada cliente, en este lapso de tiempo se incluye los minutos de traslado y el tiempo de espera. Por consiguiente en el día alcanza a visitar ocho clientes aproximadamente; de esta cantidad se determinan la contratación de 6 seguros que vendrían a ser las ventas efectivas en el día y se calcula una contratación de 19 pólizas como ventas efectivas en el mes. Por consiguiente la información más detalla con las tablas y gráficos respectivos se presentan más adelante en los ítems correspondientes.

3.5.5 Método de Krisp

De acuerdo a lo expuesto por Artal (2011) se expone que “El método de Krisp se llama así por su fundador, y pretende suavizar las posibles diferencias excesivas de crecimiento de cuotas”. (p.193)

Tabla 48
Datos para el cálculo del método de Krisp

ZONA	CUOTA %	VENTAS	PAR	EFICACIA A	CUOTA 1ERA	CUOTA 2DA	CUOTA 3RA
A	33.4	33					
B	45.6	41					
C	21	22					
Total	100	96			105		105

Tabla 49
Cálculo del método de Krisp

ZONA	CUOTA %	VENTAS	PAR	EFICACIA	CUOTA 1ERA	CUOTA 2DA	CUOTA 3RA
A	33.4	33	38	0,87	33	41	42
B	45.6	41	32	1,28	42	35	37
C	21	22	26	0,85	30	25	26
Total	100	96	96	1	105	101	105

Para el cálculo del método de Krisp se toma como referencia lo establecido en las previsiones generales de venta, además de las cantidades históricas definidas en ítems anteriores. Por lo que se observan los totales de las cuotas en base a las zonas estimadas, que posteriormente se definen en la organización del territorio y de las rutas respectivamente.

3.5.6 Presupuesto de Ventas

Según lo que establece Fernández (2008) el presupuesto de ventas es “Una estimación escrita, razonada y consensuada sobre los niveles de ingresos y gastos por ventas, durante un período, generalmente de un año”. (p.194)

En el siguiente presupuesto de ventas se observa las cantidades de seguros de vivienda que han sido vendidas por cada asesor, tanto en unidades como su representación en dólares. Posteriormente se realiza una proyección considerando el porcentaje de incremento establecido en el objetivo respectivo. Por otra parte, en lo que se refiere a los costos generados por ventas, se manifiesta que dentro de los gastos por la venta de cada seguro hogar se incluye a la gasolina como elemento para que los vendedores se transporten en el caso de tener carro propio o el valor del

pasaje si no tienen vehículo, a su vez también se considera el almuerzo; ante lo que se destaca que dichos valores son incluidos dentro del paquete remunerativo del ejecutivo, por lo tanto estas cantidades son detalladas más adelante en el ítem correspondiente.

Tabla 50
Presupuesto de ventas

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Unidad	Dólares	Unidad	Dólares	Unidad	Dólares	Unidad	Dólares	Unidad	Dólares
Vendedor 1	28	\$ 5.250,00	32	\$ 5.450,00	34	\$ 5.870,00	36	\$ 6.110,00	42	\$ 6.321,00
Vendedor 2	24	\$ 4.400,00	30	\$ 4.600,00	28	\$ 4.900,00	34	\$ 5.200,00	37	\$ 5.566,00
Vendedor 3	26	\$ 4.250,00	25	\$ 4.270,00	32	\$ 4.550,00	33	\$ 4.978,00	35	\$ 5.212,00
Vendedor 4	27	\$ 900,00	27	\$ 1.812,00	30	\$ 2.264,00	32	\$ 2.878,00	33	\$ 3.792,00
Total	105	\$ 14.800,00	114	\$ 16.132,00	124	\$ 17.584,00	135	\$ 19.166,00	147	\$ 20.891,00

3.6 Organización del territorio y de las rutas

3.6.1 Establecimiento de los territorios

Para establecer el territorio se menciona en primera instancia información cualitativa y cuantitativa que ya se ha detallado en ítems anteriores, sin embargo ahora se lo realiza de forma más concreta y específica.

Información cualitativa

- **Mercado potencial**

El mercado potencial de este plan de negocio es la población económicamente activa del cantón Manta, se ha escogido este lugar, ya que luego del terremoto ocurrido el pasado 16 de Abril en el Ecuador teniendo entre los lugares más afectados a Manabí y por ende Manta, entonces existe una población devastada que se encuentra actualmente en proceso de reconstrucción de sus viviendas o reparación de las mismas. Además se menciona que la propuesta está dirigida a la población económicamente activa, porque son ellos quienes pueden contratar el servicio, debido a que el seguro de vivienda estima la cancelación de una cuota mensual dependiendo de la valoración económica de la propiedad.

- **Potencial de ventas**

El potencial de ventas de la empresa Tecniseguros en lo que corresponde a sus oficinas en Manta, estima para un periodo futuro, la venta de 105 seguro hogar en el año, cumpliendo con el objetivo de un 9% de incremento sobre las ventas.

- **Ventas del sector**

Tecniseguros que oferta el seguro hogar a través de la empresa Ecuatoriano Suiza, registra en datos históricos específicamente del período 2015 la venta de 96 pólizas en el año respectivamente.

Información cuantitativa

- **Clientes de la empresa**

La organización reconoce como clientes principales a las empresas públicas o privadas, personas naturales, inmobiliarias e instituciones financieras.

- **Tiempo y número de visitas**

El tiempo que se toma cada vendedor al momento de ofrecer el seguro de vivienda y posteriormente realizar el contrato es máximo de una hora. A su vez el número de visitas es de dos por cada cliente. Se destaca que en el caso de que se esté trabajando con una empresa pública o privada este número puede ser de cuatro al mes, ya que hay una posibilidad de demanda en el mismo entorno.

- **Información adicional**

La facturación que se realiza por cada cliente, depende de la valoración económica que tenga la casa de la persona contratante, ya que en base a ello se estima una cuota mensual por la póliza. Para citar un ejemplo, una vivienda que está valorada en \$50.000 se le asegura el 30% de dicha cantidad, es decir \$15.000, lo cual asciende a un monto de \$65.000; por lo tanto tendría que pagar una cuota mensual de \$168 aproximadamente por un año. De tal manera la categoría de los clientes se la define en base a la valoración económica de su propiedad. Tales parámetros ya se han citado anteriormente. A continuación se muestra la clasificación de clientes dependiendo de su facturación anual.

Tabla 51
Clasificación de los clientes dependiendo de su facturación

Cliente	Facturación
Empresa pública o privada	\$5.250
Persona natural	\$900
Inmobiliaria	\$4.400
Institución financiera	\$4.250
Total	\$14.800

Es preciso destacar que para la realización de esta tabla y por ende para estimar los montos de facturación, se basó en el histórico de las cuotas de venta en donde se expone que los bróker de seguros venden 30 pólizas a empresas públicas o privadas en el año; 36 pólizas a personas naturales; 22 pólizas a inmobiliarias y 17 pólizas a instituciones financieras respectivamente. Una vez establecido estos puntos se procede a la multiplicación por la cuota de equivalencia del seguro dependiendo del valor de la propiedad, ante lo cual se llevaron a cabo proyecciones estimadas.

Tabla 52
Parámetros para la formación de carteras

DESDE	HASTA	CATEGORIA	FRECUENCIA
0,00	1000,00	C	2 veces/mes
1001,00	3.000,00	B	3 veces/mes
3.001,00	5.000,00	A	4 veces/mes
5.001,00	EN ADELANTE	AA	4 veces/mes

Tabla 53
El cliente y su facturación

CLIENTE	FACTURACIÓN
Empresa pública o privada	\$5.250
Total	\$5.250

CLIENTE	FACTURACIÓN
Inmobiliaria	\$4.400
Institución financiera	\$4.250
Total	\$8.650

CLIENTE	FACTURACIÓN
Persona natural	\$900
Total	\$900

Tabla 54
Estimación de la cartera de clientes

CLIENTE	FACTURACIÓN	CATEGORIA	VISITAS
Empresa pública o privada	\$5.250	AA	4
TOTAL	\$5.250	TOTAL	4

CLIENTE	FACTURACIÓN	CATEGORIA	VISITAS
Inmobiliaria	\$4.400	A	4
Institución financiera	\$4.250	A	4
TOTAL	\$8.650	TOTAL	8

CLIENTE	FACTURACIÓN	CATEGORIA	VISITAS
Persona natural	\$900	C	2
TOTAL	\$900	TOTAL	2

En esta tabla se dividen a los clientes por los montos de facturación que tienen cada uno de ellos, para lo cual se utilizan los rangos establecidos en la tabla anterior. Después del todo el proceso que se ha realizado, se procede a determinar la cartera de clientes tal como se observa en la tabla anterior, a su vez se hizo una proyección de cuatro vendedores para esta cartera, sin embargo esta situación puede cambiar dependiendo de las políticas y objetivos de la empresa.

3.6.2 Gestión rentable y revisión de los territorios

Dentro de este ítem se plantea la creación de un itinerario de ventas o ruteros, a desarrollarse por medio de los vendedores de la empresa. De tal manera tomando como referencia a Lobato (2006) se puede definir a un rutero como:

Un documento que el vendedor ha de seguir para visitar, periódicamente a los clientes asignados. En esta ruta deben figurar nombres y direcciones, tiempos aproximados, orden de preferencias, observaciones y demás elementos considerados por el personal. (p.43)

Por consiguiente a continuación se muestra un rutero de la empresa Tecniseguros, en donde se ha considerado varios de los parámetros aconsejados al momento de elaborar el instrumento; posteriormente se observa un mapa estableciendo las distancias respectivas entre las visitas que fueron colocados como ejemplo.

 TECNISEGUROS Nunca te detengas.	RUTERO DE VENTA DE LA EMPRESA TECNISEGUROS		Fecha	04/07/2016
			Versión	V-1

Nombre del Ejecutivo de Ventas	Mario Veloz Orellana
---------------------------------------	-----------------------------

Empresa o persona natural	Dirección de la Empresa	Fecha de la visita	Hora Inicio Cita	Hora Finalización Cita	Nombre de la Persona con la que se efectúa la reunión	Teléfono fijo	Teléfono Celular	E - mail	Observaciones de la Visita	Cierre de Negocio SI/NO
SICCONTACENTER	Melecón y cale 16, Edificio el Timoteí, piso 2	04/07/2016	10:00 a.m	11:00 a.m	Ing. Daniel Nogales	2 602 - 852	995745101	daniel.nogales19@gmail.com	Firma de contrato	SI
Bonaetelvira	Avenida Flavio Reyes y calle 30, Edificio Puma Avenza	04/07/2016	11:30 a.m	12:30 p.m	Econ. Julia Bazurto	2 601 - 086	998169983	janaetelvira12@gmail.com	Información del seguro de vivienda, PROXIMA VISITA (julio 15)	
Ecuaceramica S.A	Avenida tercera, calle 23 y 24	04/07/2016	14:00 p.m	15:00 p.m	Lcda. Cecilia Castro	2 601 - 290	991603290	cecilia.castor@gmail.com	Firma de contrato	SI
Mentatours	Melecón y calle 13, Edificio El Nevío	04/07/2016	15:30 p.m	16:30 p.m	Ing. Alejandro Corderos	2 601 - 428	99123245	alejandra@gmail.com	Firma de contrato	SI

Figura 59: Rutero de ventas de la empresa Tecniseguros

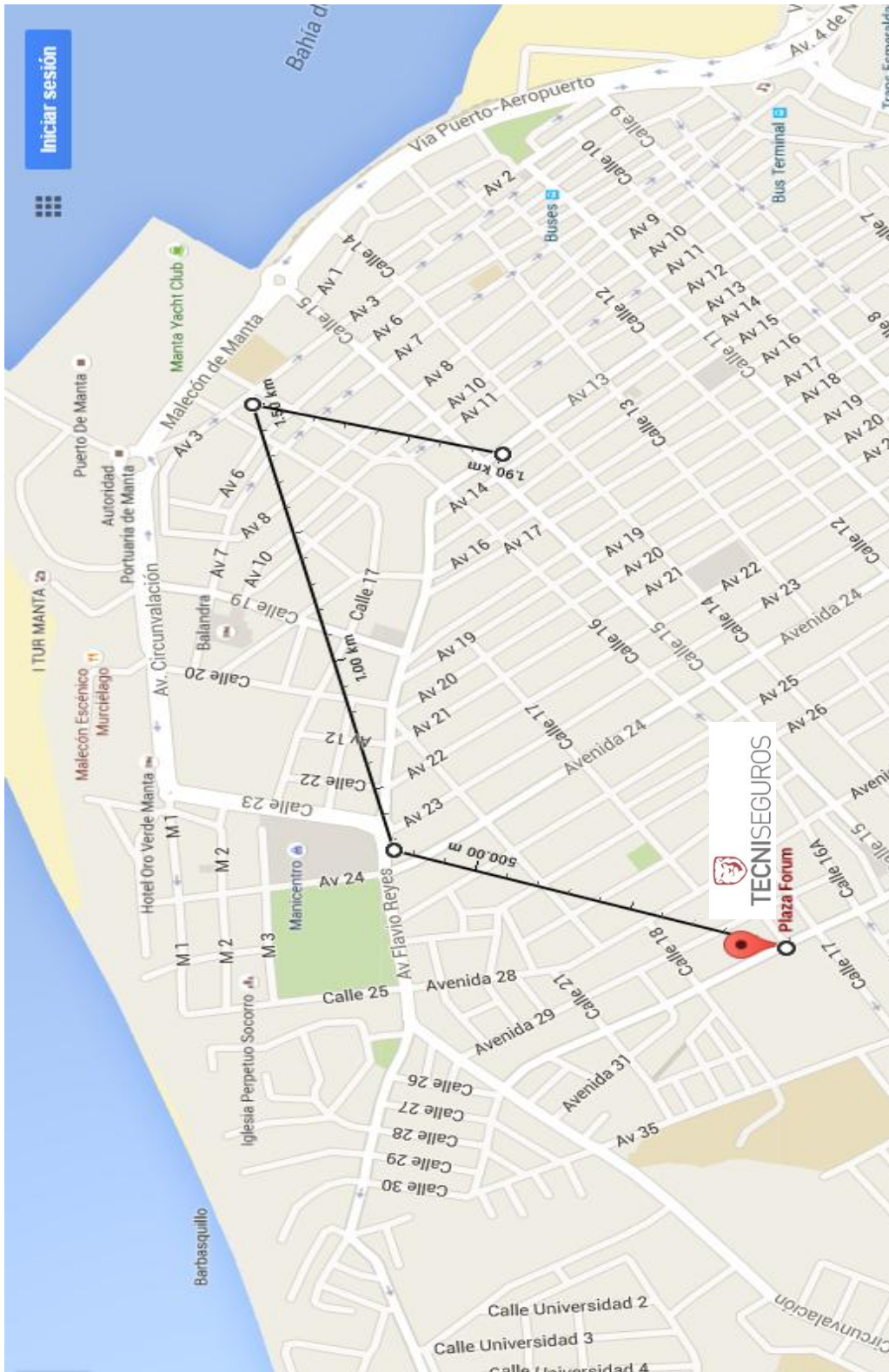


Figura 60. Mapa de la ruta del vendedor

3.6.3 Construcción de rutas

En lo que se refiere a la construcción de rutas se lo desarrolla en tres etapas como lo son: la preparación y proyecto, prueba y establecimiento definitivo, las cuales se muestran a continuación:

- **Preparación y proyecto**

Lo primero que se debe considerar para la elaboración de las rutas es el coste de la visitas, en donde está incluido la gasolina en el caso de que el vendedor tenga carro o en su defecto el valor de la transportación que utilice; dichos gastos están incluidos dentro del sueldo del vendedor por lo que el pago de los mismos tendrá que ser efectuado por ellos, en lo que refiere a la alimentación o copias de algún documento, la empresa asume estos rubros. Además en este plan de negocio se abarca unidamente la zona de Manta como se lo planteo en primera instancia, es decir que no se registran gastos de viaje fuera de la ciudad. A continuación se muestra una tabla con los aspectos más importantes a considerar al momento de determinar las rutas.

Tabla 55

Aspectos a considerar en la preparación y proyecto de la ruta del asesor

Duración de los circuit.	Núm. de clientes a visitar	Ubicac.	Clasificación de los clientes según número de visitas	Tiemp medio por visita	Tiempo de transpor.	Tiemp. de espera	Tiempos muertos e imprev.	Tiempos para trabajos complement.
1 día	4	NORTE	AA	1 HORA	20 - 30 MINUTOS	Max 20 minutos	De 30 minutos a 1 hora	30 minutos

Para la determinación de los datos en la presente tabla, se tomó en consideración la información descrita en el rutero de ventas, aquí se ejemplifica la ruta diaria de un asesor que consistía en la visita a 4 empresas del sector norte de Manta, las cuales tenían una clasificación AA, con duración por visita de una hora. Por otra parte el tiempo que se toma en llegar el vendedor a estas empresas es de 20 a 30 minutos aproximadamente, sin dejar de lado los tiempo muertos que corresponden de 30 minutos a una hora en los que el asesor aprovecha para realizar llamadas

telefónicas, envíos de e - mail o concretar visitas con nuevos prospectos, situación que también está incluido en los tiempos de trabajos complementarios.



Figura 61: Ruta diaria estimada de un asesor de seguro

- **Prueba y establecimiento definitivo: El rutero**

En este ítem se realiza el establecimiento definitivo del rutero, ante lo cual es importante definir las zonas del territorio que serán visitadas por el vendedor en los días de la semana, considerando a su vez las subzonas o los clientes con los que se trabaje en esos días. Es por eso que a continuación se muestra una programación diaria y por ende semanal de dicha situación.

Tabla 56
Programación diaria por zonas

PROGRAMACIÓN DIARIA		ENTRADA EN LA PROGRAMACIÓN >	Para la semana de 03/07/2016	Mostrar programación para: Alejandro		
04/07/2016	05/07/2016	06/07/2016	07/07/2016	08/07/2016	09/07/2016	10/07/2016
LUNES	MARTES	Miércoles	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
ZONA NORTE	ZONA CENTRO	ZONA SUR	ZONA CENTRO	ZONA NORTE		
Empresas públicas o privadas				Empresas públicas o privadas		
	Instituciones financieras		Instituciones financieras			
	Inmobiliarias		Inmobiliarias			
		Personas naturales				

En esta programación diaria y por ende semanal de las zonas, se observa que se divide al territorio de Manta en tres zonas, como lo son: norte, centro y sur.

Posteriormente la visita a estos puntos ha sido determinada en los días de la semana, además aquellas en las que existe más cantidad de clientes con viviendas de mayor valoración económico, se les asigna dos días de visita en la semana por si no se alcanzó a cubrir todo en el día

Tabla 57
Tabla de equilibrado

Frecuencia mensual	OBJETIVO MAXIMO		OBJETIVO MINIMO	
	# Clientes	# Visitas	# Clientes	# Visitas
1	5	5	4	4
2	8	16	7	14
3	12	36	10	30
4	15	60	13	52
		117		100

Con la tabla arriba mostrada se prepara y controla el reparto de las visitas en un periodo de un mes. De tal manera se analiza que se necesita realizar entre 117 y 100 visitas al mes, adjunto a ello se considera las horas promedio de duración de cada visita para definir el rutero, lo cual ya se ha estimado anteriormente.

3.6.4 Métodos y tiempos: productividad en ruta

En lo que respecta a la productividad de una ruta se toma en consideración dos factores, como lo son la simplificación del trabajo y la mejora del uso del tiempo, estos parámetros se describen a continuación.

- **Simplificación del trabajo**

En este punto el bróker del seguro hogar o intermediario del cliente analiza con detalle cómo se ha ejecutado su trabajo durante el día, esto se ve apoyado a través de los elementos que utiliza cada vendedor; generalmente se acostumbra a llevar un registro de datos en Excel de los clientes que se tenía que visitar durante el día, ya que de esta forma al finalizar la jornada se sabe si se cumplió con el propósito de ventas diario. Posteriormente se desarrolla un reporte de las actividades diarias que es enviado al supervisor de la empresa para que él realice las respectivas observaciones de ser el caso. Si existe algún inconveniente, el vendedor es citado para hablar con el supervisor y tratar dicha situación, en dónde se lo informa más

acerca del cliente con el que está tratando y se le indica cómo puede hacer mejor su gestión de ventas.

Luego de ello el vendedor deduce el nuevo método a emplear, eliminando detalles innecesarios, llevando todo el material correspondiente en la nueva visita, simplificando los trámites siempre que se pueda, brindándole seguridad al cliente con este tipo de seguro, mostrándole los beneficios que tendría y demás factores importantes para concretar la venta.

- **Mejora del uso del tiempo**

En la mejora del uso del tiempo se recomienda que el vendedor tenga una programación de las actividades que va a llevar a cabo en el día, normalmente se la puede hacer la noche para planificar todo. Es por eso que a continuación se presenta un modelo de programación que puede aplicar el asesor tomando como referencia el día lunes, además es preciso mencionar que en lo respecta a horarios, tiempos de visitas, número de visitas, la dirección de los clientes y demás información que también es importante en este tipo de programación, ya fueron planteados anteriormente con su respectivo cronograma para el diseño del rutero.

Tabla 58
Programación diaria del vendedor

PROGRAMACIÓN DEL VENDEDOR							2016
Actividad	Prioridad	Estado	Fecha de inicio	Fecha de vencimiento	% completado	Notas	
Visita a 4 clientes de la zona norte	Alta	En proceso	04/07/2016	04/07/2016	0%	A realizarse en la jornada de trabajo	
Entrega de información de un cliente en la empresa	Normal	En proceso	04/07/2016	04/07/2016	100%	A realizarse en el tiempo para trabajos complementarios	
Tramitar la supervisión de la propiedad	Alta	En proceso	04/07/2016	04/07/2016	70%	A realizarse en el tiempo muerto	
Reunión con el supervisor de la empresa	Alta	En proceso	04/07/2016	04/07/2016	0%	A realizarse luego de la jornada de trabajo	

3.7 Realización de las estrategias de venta

3.7.1 Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación

Para dar a conocer la forma como Tecniseguros realiza la contratación de vendedores se considera los siguientes elementos de subdivisión para un mayor entendimiento. Teniendo así lo siguiente:

1. Perfil del Vendedor

Cuando la empresa está en la necesidad de contratar nuevo personal ya sea porque existen puestos vacantes o porque falta personal para cubrir determinadas zonas, se hace el respectivo reclutamiento y una vez seleccionado a los posibles contratados se evalúa a dicho personal mediante dos procesos, primero el departamento de Recursos Humanos lleva a cabo la selección de una terna que hacen llegar a la gerencia comercial para una segunda entrevista, resumiendo al candidato en las siguientes expresiones.

Nombre de la o el candidato	
	
ESTADO CIVIL: Soltera, 1 hijo (1 año) EDAD: 21 años CIUDAD DE NACIMIENTO: Guayaquil CIUDAD DE RESIDENCIA: Guayaquil	
FORMACION ACADEMICA:	
Secundaria: Montessori - Bachiller Universidad Católica de Guayaquil - Ingeniero en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe (4to. Semestre)	
IDIOMAS:	
Inglés	Avanzado
EXPERIENCIA LABORAL:	
ECUASANITAS: Asesor Comercial (Febrero 2016 - junio 2016) HUNTER: Teleoperadora Comercial (Marzo 2014 - Febrero 2016) Recepcionista (Diciembre 2013 - Marzo 2014)	
SALARIO ACTUAL / ÚLTIMO SALARIO	ASPIRACIÓN SALARIAL
US\$ 371 fijo + comisiones	US\$ 600
TEST IPV:	

FACTOR	PUNTOS	DECATIPO	GRAFICA
DGV - Disposición General para las Ventas	8	3	
R - Receptividad	19	5	
A - Agresividad	14	6	
I - Comprensión	4	5	
II - Adaptabilidad	5	6	
III - Control de si mismo	4	4	
IV - Tolerancia a la frustración	6	5	
V - Combatividad	3	3	
VI - Dominancia	2	3	
VII - Seguridad	5	8	
VIII - Actividad	4	9	
IX - Sociabilidad	5	5	

REFERENCIAS JUDICIALES		
Demandó	NO	N/A
Demandado	NO	N/A
Antecedentes Penales	NO	
REFERENCIAS LABORALES		
EMPRESA/CARGO	COMENTARIOS	
ECUASANITAS: Daniel Jouvin - Supervisor de Comercialización	Daniel comenta haber trabajado con la candidata por 4 meses, tiempo durante el cual se desarrolló como Asesor Comercial. Resalta que su desempeño fue excelente, tiene una cartera muy buena de Hunter, buena presencia y aprende muy rápido, siempre destacó en las pruebas que se le tomaban; sin embargo menciona que si Ivette debía conseguir clientes en frío y tomar bus o caminar no lo hacía, prefería tomar taxi, lo que la desfinanciaba en sus ingresos, fuera de eso una excelente vendedora. Su renuncia fue voluntaria debido al tema salarial y la consideraría como una opción para contratarla nuevamente debido a su desempeño, siempre y cuando tenga un bono de movilización.	
COMENTARIOS DE ENTREVISTA		
Héctor Arcos	Perfil dócil de buen trato comercial y excelente base de datos. Tiene buena escuela en Hunter y Ecuasanitas.	

Figura 62: Proceso de selección ejecutivo de ventas masivo

Al momento de revisar esta terna, los puntos a considerar principalmente son los establecidos en el perfil del vendedor que estima la empresa para un ejecutivo de ventas masivo, el cual es:

PERFIL DEL EJECUTIVO

- **Edad:** Entre 20 y 30 años
- **Sexo:** De preferencia masculino.
- **Estudios:** No relevante
- **Experiencia en ventas:** De preferencia en ventas de seguros pero no es un dato relevante al momento de la selección, ya que se tiene la capacidad de realizar escuelas de ventas y desarrollar las capacidades de los candidatos seleccionados.

Es así como una vez seleccionado al nuevo ejecutivo de venta masivo se presenta el siguiente formato del perfil del cargo en particular.

Tabla 59

Formato del perfil del cargo del vendedor

FECHA: _____	SEDE: _____			
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
Vendedor _____	CÓDIGO: RH00026			
Reporta a: Gerente General _____	ASIGNACIÓN SALARIAL: _____			
Tipo de contrato: Fijo _____				
2. OBJETO GENERAL DEL CARGO				
Hacer analisis de mercado para poder realizar nuevas propuestas y mejor las rutas actuales para sacar adelante el servicio.				
3. REQUISITOS MÍNIMOS				
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA				
Ing. En Marketing				
Ing. En Marketing y Ventas				
3.2 EXPERIENCIA LABORAL				
Mínimo 2 años como en área de ventas de productos				
Preferible tener experiencia en venta de servicios por medios electrónicos.				
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES				
	COMPETENCIAS			
FUNCIONES	Generales	Técnicas	Tipo de F.	Periodicidad
Hacer análisis de mercado	x		A	M
Control de presupuesto del departamento	X		C	M
Revisión de nuevos esquemas de productos	X		D	M
Realizar reportes para gerencia sobre mercado		X	C	M
Analizar nuevas tendencias de servicios		X	A	D
Organizar contactos para coordinar reuniones		X	C	D
Convenciones	TPO DE FUNCIÓN	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)
	PERIODICIDAD	Ocasional (o)	Diaria (d)	Manual (m)
				Trimestral (t)

2. Fuentes de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento que utiliza Tecniseguros son los anuncios en la prensa y las recomendaciones de vendedores de la propia empresa. Es preciso destacar que se consideran estas dos fuentes, ya que generalmente recursos humanos selecciona a los posibles asesores de la página multitrabajos, sin embargo no se descarta que la parte comercial tiene más experiencia al momento de reconocer buenos vendedores e incluso la actual sala de ventas se ha formado de elementos extraídos de otros mercados o empresas.

3. Descripción de la estructura comercial

El organigrama de la empresa Tecniseguros se muestra a continuación

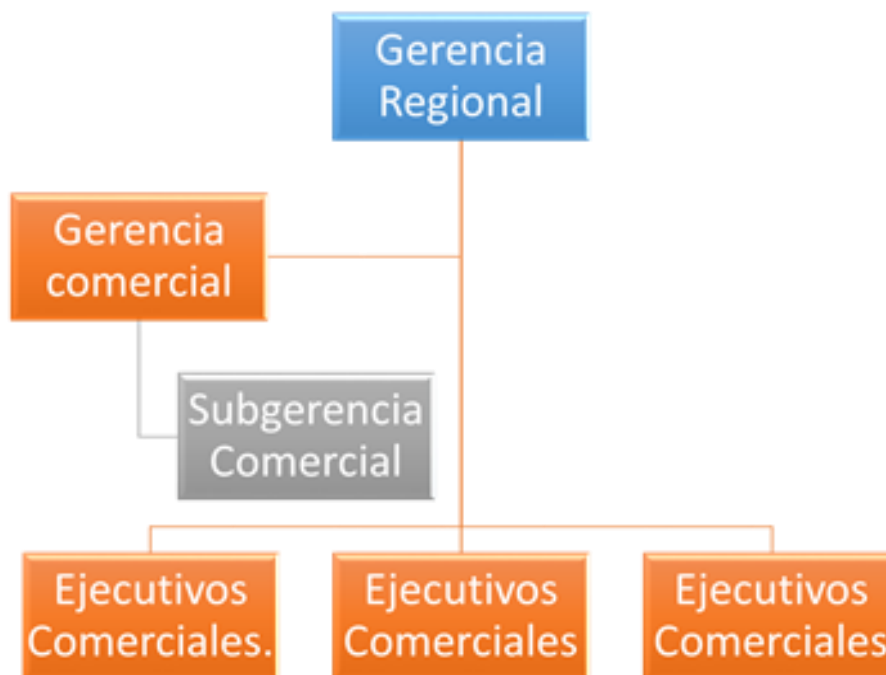


Figura 63: Organigrama de la empresa Tecniseguros

La empresa Tecniseguros está conformada por un gerente regional que es la máxima autoridad de la organización, seguido de un gerente comercial que tiene el apoyo de un subgerente de la misma línea, para llegar al último rango de la jerarquía organizacional en donde se encuentran los ejecutivos comerciales.

4. Descripción de los puestos de trabajo

Luego de haber expuesto y ejemplificado el organigrama de Tecniseguros, a continuación se establece la descripción de cada uno de los puestos de trabajo, en base a la información facilitada por la misma organización.

- **Gerente Regional**

Tabla 60

Descripción del puesto del gerente regional

Identificación del puesto
El gerente regional ocupa el puesto máximo en la jerarquía organizacional.
Propósito Básico
Dirigir al personal de una región en específico para que se cumplan los objetivos de venta establecidos por la empresa.
Dimensiones
El desempeño de este puesto corresponde al 100%.
Finalidades principales.
Se encarga de todas las líneas de negocio que maneja la sucursal y reporta a Vicepresidencia Nacional, dando las directrices para el desarrollo de toda la operatividad.

- **Gerente Comercial**

Tabla 61

Descripción del puesto del gerente comercial

Identificación del puesto
El gerente comercial ocupa el segundo rango en la jerarquía organizacional.
Propósito Básico
Ayudar al gerente regional en la toma de decisiones tanto en la parte presupuestal como comercial.
Dimensiones
El desempeño de este puesto corresponde al 90%.
Finalidades principales.
<ul style="list-style-type: none">- Se encarga de elaborar y cumplir el presupuesto con autonomía de recursos y gestión.- Reporta a Gerencia Regional.

- **Subgerente comercial**

Tabla 62

Descripción del puesto de subgerente comercial

Identificación del puesto
El subgerente comercial ocupa el tercer rango en la jerarquía organizacional, luego de la gerencia respectiva.
Propósito Básico
Ayudar al gerente comercial en el buen manejo del área operativa de la empresa e incluso pueda realizar las funciones de gerente encargado, en el caso de que este no pueda estar en la empresa, por un período determinado.
Dimensiones
El desempeño de este puesto corresponde al 80%.
Finalidades principales.
Administra toda la parte operativa y el seguimiento a todos los casos que lo necesiten.

- **Ejecutivos comerciales**

Tabla 63

Descripción del puesto de ejecutivos comerciales

Identificación del puesto
Los ejecutivos comerciales ocupan el último rango en la jerarquía organizacional y están al mando de los anteriores gerentes.
Propósito Básico
Realizar las ventas del seguro hogar en el cantón Manta, para cumplir con los objetivos de venta que tiene la organización.
Dimensiones
El desempeño de este puesto corresponde al 90%.
Finalidades principales.
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar la venta de los seguros, para lo que se cuenta con recursos de conectividad y plataformas de control y seguimiento. - Reportar de manera directa a la Gerencia Comercial.

3.8 Remuneración de los vendedores

La remuneración que tienen los asesores de venta masiva en Tecniseguros, se la considera como un pago mixto, ya que involucra un salario fijo mensual más las comisiones en base a las ventas que haya tenido el ejecutivo en el mes. Los valores del sueldo y las respectivas comisiones se describen en el siguiente ítem.

3.8.1 Sueldo fijo, comisiones e incentivos

El sueldo fijo o base del vendedor es de \$ 380, cantidad que recibe mes a mes independientemente de sus ventas, luego se evalúa directamente sus ventas para establecer las comisiones y hacer el estimado de la cantidad que recibe dentro de su rol de pago. Para esto a continuación se observa una tabla con los rangos de comisiones.

Tabla 64
Comisiones por ventas de la empresa Tecniseguros

	Comisión	Bono	Total Variable
Llegando a \$10.000	\$ 500	\$ 200	\$ 700
Llegando a \$11.001	\$ 600	\$ 300	\$ 900
Llegando a \$12.001	\$ 700	\$ 400	\$ 1,100
Llegando a \$13.001	\$ 800	\$ 500	\$ 1,300
Llegando a \$14.001	\$ 900	\$ 600	\$ 1,500
Llegando a \$15.001	\$ 1,000	\$ 800	\$ 1,800

Nota: Tomada de Tecniseguros (2016).

Como se observa en la tabla las comisiones son cantidades considerables al momento de realizar la sumatoria de la cifra a recibir en el rol de pago del asesor por ejemplo van desde los \$500 hasta los \$1.000, sin dejar de mencionar el bono que también se le considera en su pago, lo que a su vez se lo puede definir como un incentivo. Todo esto conlleva al análisis que por citar un caso, si el asesor logra una venta de \$10.0000 estaría recibiendo por parte del ente \$1.080.

Incentivos

Los incentivos que Tecniseguros le brinda a su personal, son los siguientes:

- Bonos en base a sus ventas, cuyas cantidades se reflejan en la tabla de comisiones.
- Constantes capacitaciones fuera y dentro de la ciudad, permitiendo integrar al grupo de trabajo.

- La diferente gama de seguros al que está afiliado el asesor al momento de formar parte de esta compañía.
- Las utilidades que recibe cada vendedor en su respectivo rol. A continuación se muestra un ejemplo de rol, en donde se estima las utilidades de un asesor de la empresa.

3.8.2 Sistemas mixtos de la remuneración

Como ya se la dijo anteriormente a parte del sueldo base, el vendedor recibe determinada cantidad como comisión por sus ventas, esto está relacionado con las variables de la gestión por visita, la recuperación de cartera, la gestión de clientes, el desarrollo de la zonas y la colaboración con otros vendedores, puesto que a través de ellas se alcanzan las mencionadas comisiones. Por lo que cada uno de estos rubros se observa a continuación en el ejemplo de rol de pago, por medio del cual se muestran los beneficios y egresos que existen para el asesor, así como los demás componentes esenciales en un rol.

Tabla 65
Utilidad reflejada en el rol de pago del asesor

ROL DE PAGOS		
	ABRIL	2016
MARIO ALBERTO VELOZ ORELLANA		0926154659
CONCEPTO	INGRESOS	EGRESOS
Total Persona	771,51	
Total Utilidades	771,51	
TOTALES	771,51	
TOTAL A RECIBIR	771,51	
FORMA DE PAGO: TRANSFERENCIA	CTA.:	0921285116

Nota: Tomada de Tecniseguros (2016).

Tabla 66
Rol de pago por medio del sistema mixto

ROL DE PAGOS

ABRIL 2016

MARIO ALBERTO VELOZ ORELLANA

0926154659

CONCEPTO	INGRESOS	EGRESOS
Sueldo	385,00	
Fondos de reserva 8.33%	23,16	
Aporte Personal IESS		197,03
Póliza Vida y Exequial		2,08
Poliza de asistencia medica		21,70
Lunch		9,15
Anticipo 1era Quincena		154,00
Celulares vendedores		15,00
BONO CUMPLIMIENTO	800,00	
13er sueldo mensualizado	173,75	
14to sueldo mensualizado	30,50	
Anticipo Sueldo		200,00
Comisiones One to One	899,94	
TOTALES	2312,35	598,98
TOTAL A RECIBIR	1713,39	

FORMA DE PAGO: TRANSFERENCIA
 BCO.BOLIVARIANO

CTA.: AHO.0921285116

Nota: Tomada de Tecniseguros (2016).

3.8.3 Delimitación de los gastos del vendedor

Los gastos que se genera por parte del vendedor son:

- Gastos de la propia seguridad como enfermedades o accidentes
- Los gastos de auto mantenimiento como la comida
- Los gastos de transporte
- Los gastos producidos por la gestión del vendedor.

Esto permite aclarar que aquellos gastos no representan grandes egresos para la empresa pues están considerados dentro del paquete remunerativo. Además en lo que se refiere a seguridad, los asesores tienen afiliación a varios seguros contratados por el ente y por último en lo que respecta al transporte la mayoría de los vendedores tiene vehículo propio. Así también es preciso mencionar que las zonas en las que se ha dividido al cantón Manta, no son muy alejadas la una de la otra y tampoco existen

gastos de viajes fuera de la ciudad, porque el seguro hogar está enfocado en la comercialización de la póliza dentro de Manta. Por consiguiente cualquier otro gasto que se le presente al vendedor es asumido por la compañía.

3.9 Control de ventas y de vendedores

3.9.1 Control del volumen de ventas

Tecniseguros lleva a cabo el control del volumen de ventas, no solo para saber si se está cumpliendo con los objetivos sino también para controlar y evaluar a sus vendedores en función de sus resultados por excelencia. Por lo que a continuación se presenta un cuadro del control de cuotas para analizar más la situación planteada.

Tabla 67
Cuadro de control de cuotas

ZONA	CUOTA	CUOTA/		RESULT/		DIF/
	A%	E	E	E	E	
Norte	33		3300		5250	1950
Centro	46		4600		8650	4050
Sur	21		2100		900	-1200
Totales	100		10000		14800	4800

En el cuadro de control de cuotas se especifica las zonas en las que se ha dividido a la población económicamente activa del cantón Manta, así como la cuota en porcentaje que representa el tanto por ciento asignados sobre la previsión de ventas totales. Además se estima en unidades monetarias cuánto dinero se gira en cada zona para finalizar con la diferencia correspondiente, todo esto tomando como periodo de referencia un año.

Es así que luego del cálculo efectuado, se analiza que hay que activar las ventas en la zona sur, ya que es donde se registra una diferencia negativa. De tal manera a través de este cálculo se comprueba periódicamente el cumplimiento de los objetivos de venta por cada asesor.

3.9.2 Control de otras dimensiones de la venta

Varios son los elementos que Tecniseguros utiliza en el control de otras dimensiones de venta, donde se considera las visitas realizadas a los clientes, los resultados de dichas visitas, el número de visitas en un período, la clasificación de los

clientes, entre otros. Es por eso que para un mayor análisis a continuación se especifica detalladamente cada uno de estos elementos.

1. Distribución de Pareto

El primer elemento a tratar toma como referencia a la distribución de Pareto, la cual según Ricossa (2014) se puede manifestar que “Este tipo de distribución también se suele aplicar en otras actividades o situaciones, entre las que se cita a la relación entre el número de clientes y el volumen de sus compras”. (p. 443). Es así que luego de lo descrito se establece una distribución ABC de los clientes que tiene Tecniseguros en segmentos.

Tabla 68
Distribución de Pareto aplicada a las ventas

SEGMENTO	CLIENTE	PORCENTAJE
A	Inmobiliaria e Institución financiera	46%
B	Empresa pública o privada	33%
C	Persona natural	21%

En la tabla de la distribución de Pareto se ha estimado los clientes de Tecniseguros de mayor a menor, para lo cual se lo llevó a cabo considerando el nivel de facturación en porcentaje que representa cada cliente en la empresa, mismo que ya ha sido establecido anteriormente. Por otra parte una vez definido esta distribución se analizan los siguientes ítems esenciales en el control de las dimensiones de venta.

- **Beneficios de la distribución**

La forma como se tiene distribuido a los clientes es totalmente conveniente para la organización, puesto que es la manera como el vendedor debe trabajar por zonas en orden de importancia y generación de más ingresos.

- **Rentabilidad de los clientes**

Tanto las inmobiliarias, instituciones financieras, empresas públicas o privadas y las personas naturales son muy rentables para Tecniseguros, ya que cada uno de

ellos muestra facturaciones con elevadas cantidades de ingresos y no se diferencia mucho la una de la otra.

- **Clientes que se debe cuidar más o visitar más**

De acuerdo a lo establecido en la distribución de las zonas, los clientes que deben cuidarse y visitar más, son los de la zona centro en donde se encuentran las inmobiliarias e instituciones financieras, puesto que estas entidades registran los mayores ingresos en facturación, debido a que sus viviendas tienen las valoraciones económicas más altas y por ende sus cuotas representan más ganancias.

2. Control de visitas

Los factores que son más importantes de controlar, de acuerdo al tiempo limitado que tiene cada vendedor se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 69
Factores del control de visitas

Número de visitas en un periodo	Número de clientes segmentados	Número de pedidos
8	5	5

En la tabla de los factores del control se visualiza que el número de visitas que un asesor puede hacer en el día es de 8 y el número de clientes segmentado es 5, lo que permite analizar que si se cubre el mercado diariamente, claro está sin dejar de lado el número de pedidos en donde se muestra una vez más que el asesor satisface a la demanda con facilidad. Por otra parte de acuerdo a lo expuesto por Martínez (2012) se expone a continuación un sistema de información sobre visitas por medio de una hoja semanal, que es un modelo instaurado por María Lewis, quien fue directora de ventas de Maydown International Tools.

Tabla 70
Hoja semanal de información de visitas

Realización de la entrevista	Tiempo de contacto	Cliente real o potencial	Número de visita	Existencia de una recomendación	Cita previa	Realización de una demostración	Contratación del servicio
SI	1 HORA	Real	1era visita	Si	Si	Si	Si
NO		Potencial	1era visita	Si	No		

Como se observa la hoja semanal de información de visitas que plantea María Lewis es muy fácil de realizar y los puntos que se consideran son muy importantes. En este caso se lo hizo en base a los datos de Tecniseguros y se plantean dos ejemplos para que se note la diferencia entre un caso y otro.

3.9.3 Evaluación de vendedores

En lo que respecta a la evaluación de los vendedores de Tecniseguros, se lo va a realizar mediante las mediciones de salida (output), lo cual es una medición objetiva para completar los controles de venta. Es así que según Churchill (2013) “Los principales factores de output que se pueden establecer son los derivados del análisis de pedidos y de clientes”. (p.168)

Tabla 71
Outputs de pedidos que realizan los vendedores

	Número de pedidos	Pólizas anuladas	Índice de pedidos en unidades	Índice de pedidos en dólares
Vendedor 1	10	2	10	\$ 1.500,00
Vendedor 2	10	4	10	\$ 1.110,00
Vendedor 3	8	1	8	\$ 978,00
Vendedor 4	6	2	6	\$ 1.000,00

En la tabla del outputs de pedidos que realizan los vendedores se muestra el número de pedidos que tiene cada uno en el mes, las pólizas que fueron anuladas en el mismo tiempo, así como el índice de facturación que registro cada ejecutivo, estos datos son muy importantes al momento de definir la clasificación de los vendedores.

Tabla 72
Outputs de clientes que realizan los vendedores

	Días de trabajo	Visitas por día	Duración media de cada visita	Gastos que genera la visita
Vendedor 1	5 días	10	40 min	mínimo
Vendedor 2	5 días	8	1 y 30 min	medio
Vendedor 3	5 días	7	1 hora	mínimo
Vendedor 4	5 días	5	1 hora	medio

En la tabla de outputs de clientes se analiza los días de trabajo por cada vendedor, sin dejar de lado el número de visitas que realiza en el día, la duración de las mismas y los gastos que genera efectuarlas. Todos estos datos nuevamente son esenciales para evaluar al vendedor y para determinar su clasificación.

Por otro lado, Tecniseguros realiza la evaluación de sus vendedores por medio de una ficha que posteriormente es revisada por el departamento de recursos humanos, para su respectivo análisis y saber que falencias pueden existir en los vendedores que deben ser superadas o cuales son los ejecutivos que están alcanzando los objetivos planteados y merecen grandes incentivos. Este documento se presenta a continuación.

Tabla 73

Ficha de evaluación del vendedor

Cargo: Asesor de venta masivo	Período de evaluación:		Zona:	Fecha de evaluación:
	De:	A:		
	Día:	Día:		
	Mes:	Mes:		
	Año:	Año:		
FACTOR	Excelente	Bueno	Regular	Apreciación cualitativa
1. Cumplimiento del presupuesto de venta en unidades.				
2. Cumplimiento de cuotas en apertura de clientes nuevos.				
3. Elaboración y presentación oportuna del plan semanal de trabajo.				
4. Atención a clientes claves.				
5. Entrega y seguimiento a reportes de visitas.				
6. Cumplimiento del MIX del servicio de venta.				
7. Información continua sobre la competencia y mercado.				
Total				
Compromiso del evaluado:			Compromiso del gerente:	

Nota: Tomada de Tecniseguros (2016).

Esta ficha de evaluación se la realiza a cada vendedor de forma mensual, para medir su cumplimiento de objetivos en ventas, considerando los rangos donde: 3= excelente; 2= bueno y 1= regular. Además en esta ficha se maneja información tanto cuantitativa como cualitativa, sin dejar de mencionar el respectivo compromiso que determinan ambas partes.

Clasificación de vendedores

En lo que a clasificación de los vendedores se refiere, Tecniseguros analiza ciertos parámetros esenciales, como la facturación, el nivel académico, si logran fidelizar clientes y el porcentaje que obtuvieron en la evaluación de desempeño. Posteriormente se clasifica a los ejecutivos por categorías donde la máxima jerarquía es de AA, seguido de A, luego vienen las jerarquías B y C.

Tabla 74
Clasificación de los vendedores

Vendedor	Facturación	Nivel Académico	Fidelización de los clientes	Porcentaje de evaluación de desempeño	Categoría
Vendedor 1	\$ 1.500,00	Profesional en ventas	Si	95%	AA
Vendedor 2	\$ 1.110,00	Estudiante universitario	Si	87%	A
Vendedor 3	\$ 978,00	Egresado en ventas	No	72%	C
Vendedor 4	\$ 1.000,00	Estudiante universitario	Si	89%	B

Tal como se refleja en la tabla el vendedor 1 obtiene la categoría AA que es la máxima jerarquía, debido a su facturación, nivel académico, logra fidelizar a los clientes y obtuvo un gran porcentaje en su evaluación de desempeño. En lo que respecta al resto de asesores presentan índices de facturación muy buenos, sin embargo hay que trabajar en sus demás elementos para poder fortalecerlos.

3.9.4 Cuadro de mando del Director de Ventas

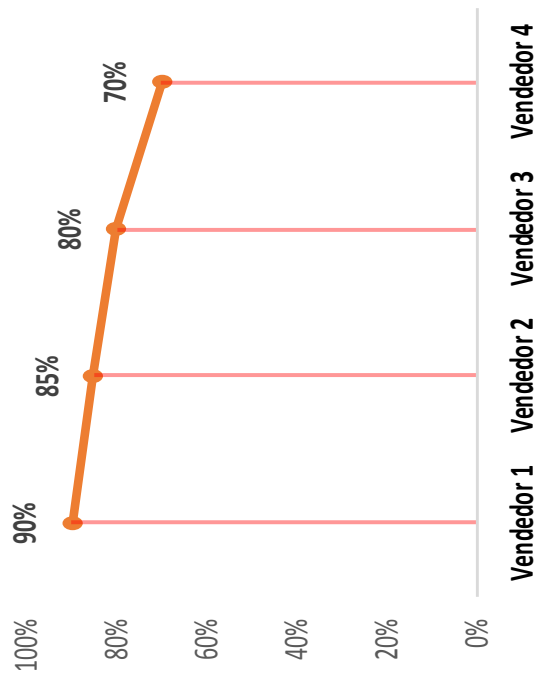
Según Díaz (2012) se puede destacar que “El cuadro de mando simplifica la información relevante de la gestión comercial y de ventas. Además este cuadro no es un fin en sí mismo, sino un instrumento de la dirección para lograr el éxito empresarial”. (p.180). De tal manera a continuación se presenta el cuadro de mando mensual del Director de Ventas, en donde se analizan los siguientes puntos basados en la información expuesta a lo largo de todo este documento.

Delimitación del mercado

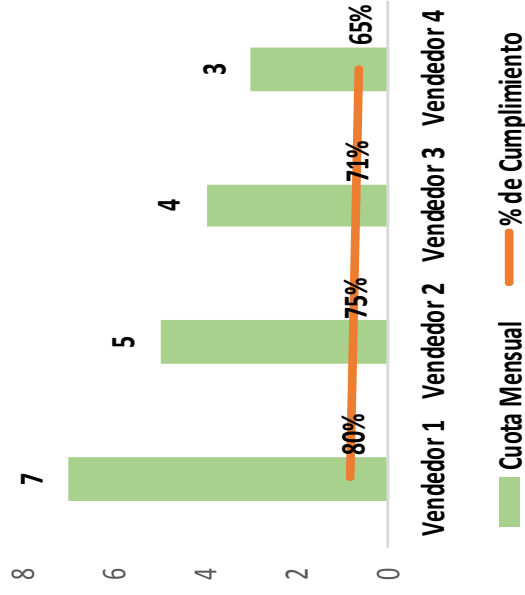
Ventas Mensuales		% Cumplimiento de Objetivos		Población de Manta (PEA)		Población por Zonas		
Seguro Hogar						Zona Norte	Zona Centro	Zona Sur
	● \$2.250	90%		113.465 hab		43.790	48.858	20.817

Otros datos principales

Participación de mercado por vendedor



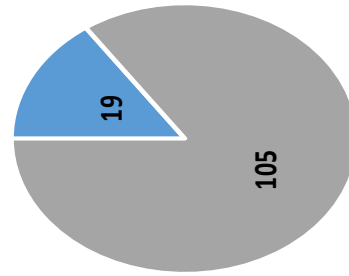
Cumplimiento de objetivos (cuotas) por vendedor



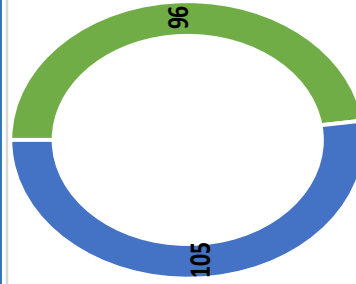
Estado de situación comercial por vendedor

Vendedores de Tecniseguros	Cifras de ventas del mes		Cuota Anual	Clientes ganados	Clientes perdidos	Clientes activos	Clientes activos actuales	Clientes activos año anterior	Nuevos clientes	Clientes potenciales estimados
	ventas del mes	Cuota Anual								
Vendedor 1	7	28	39	5	34	34	32	37	45	
Vendedor 2	5	24	35	7	28	28	27	31	35	
Vendedor 3	4	26	29	4	25	25	21	28	30	
Vendedor 4	3	27	25	7	18	18	16	25	30	

Análisis del servicio que se oferta



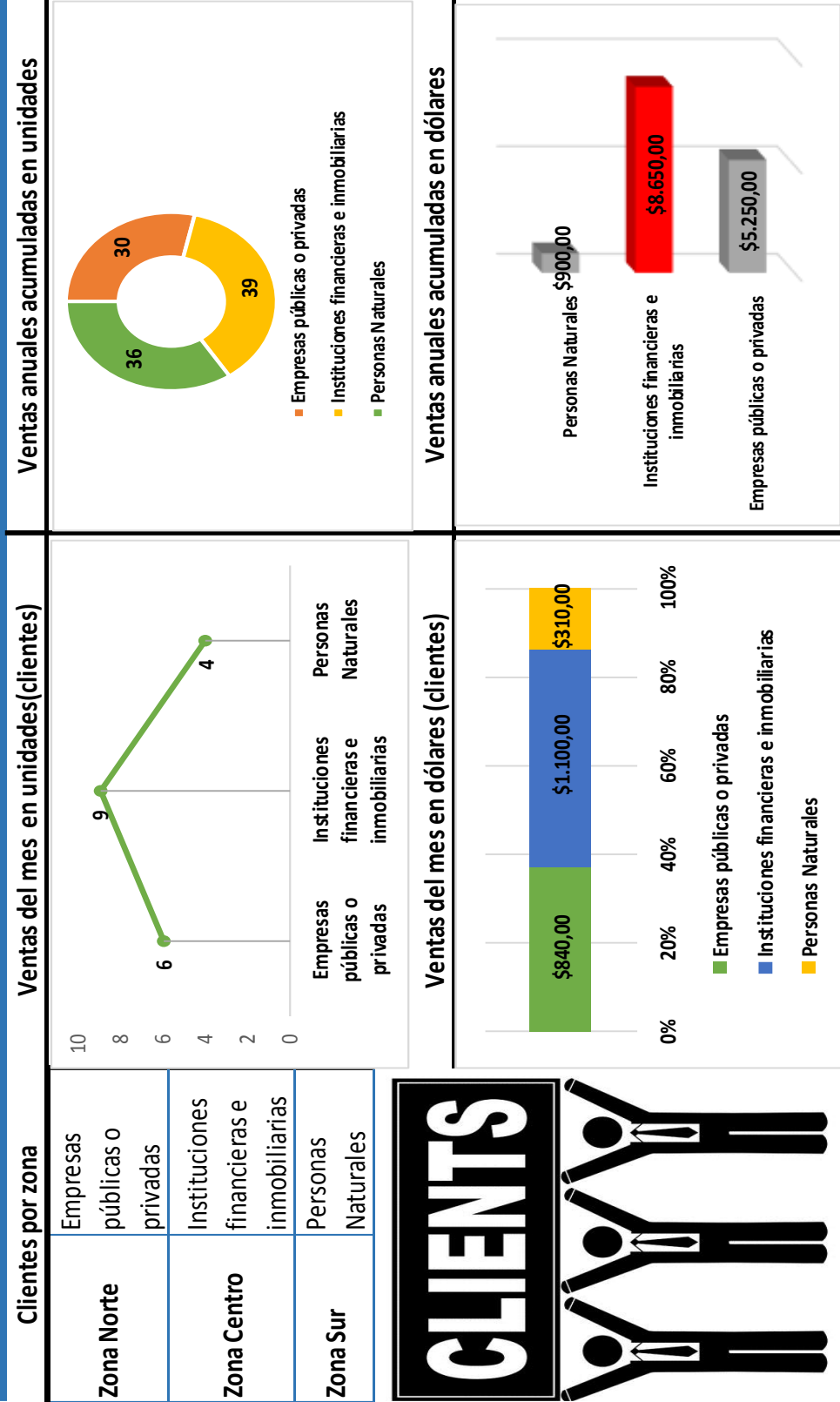
■ Ventas del mes ■ Ventas acumuladas del año



■ Ventas acumuladas del año anterior
■ Ventas acumuladas del año en curso



Análisis de los clientes



Evaluación de los vendedores (Se lo califica con base a los datos arriba mostrados) 3= Excelente; 2= Bueno; 1= Regular

Vendedores	Volumen de ventas	Cumpl. De cuotas de venta	Part en el mercado	Nuevo clientes	Resultados	Graficación de los resultados de la evaluación de vendedores
------------	-------------------	---------------------------	--------------------	----------------	------------	--------------------------------------------------------------

Vendedor 1	3	3	3	3	12	12
Vendedor 2	2	2	3	3	10	10
Vendedor 3	2	2	1	2	7	7
Vendedor 4	1	2	2	2	7	7



TECNISEGUROS

Nunca te detengas.

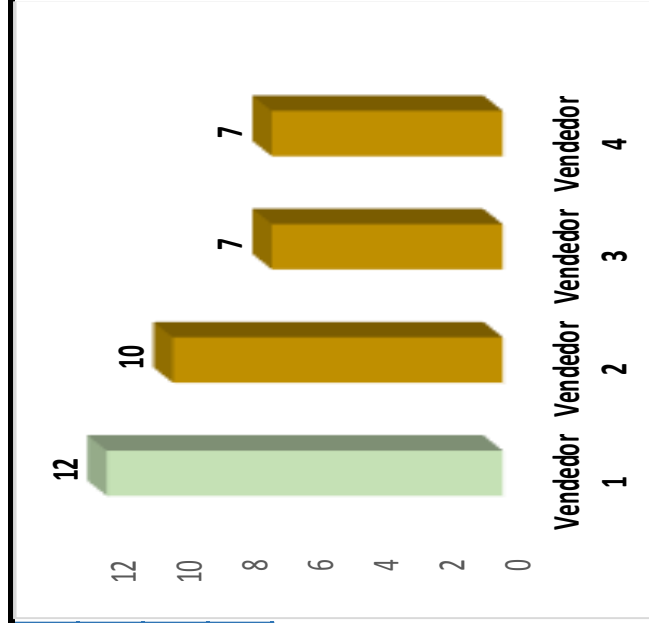


Figura 64: Cuadro de mando del Director de Ventas de la empresa Tecniseguros

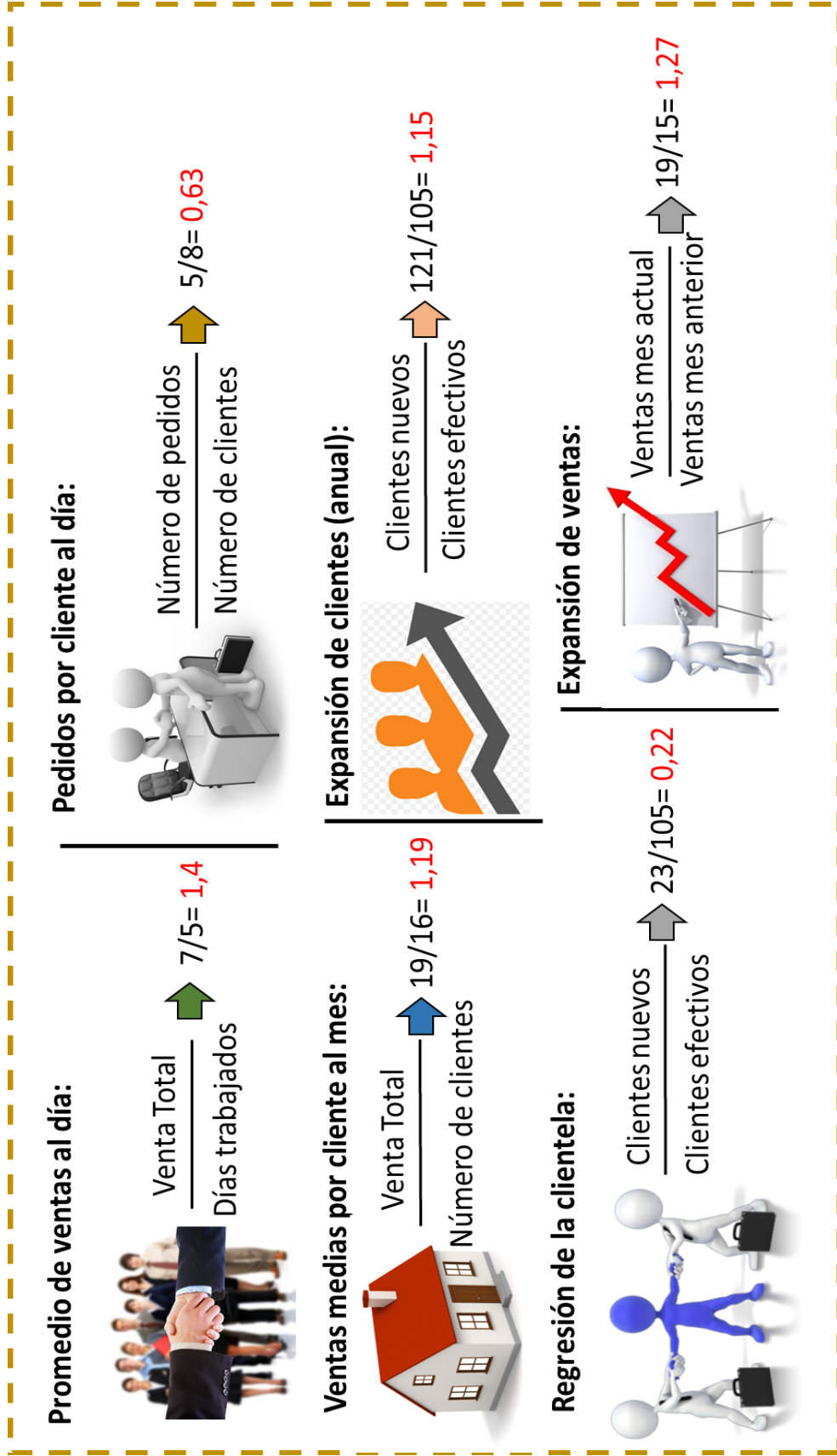


Figura 65: Control de los ratios

En este punto se ha mostrado de manera resumida, sencilla y concreta gran cantidad de información que se había citado anteriormente en el documento, todo con el fin de elaborar un cuadro de mando para el director de ventas que le permite realizar los análisis y toma de decisiones respectiva. En dicho cuadro figuran la delimitación del mercado, la participación de mercado por vendedor, el cumplimiento de objetivos, el estado de situación comercial por vendedor, el análisis del servicio, el análisis de los clientes y la evaluación de los vendedores, ante ello se destaca que cada apartado muestra ya se por medio de gráficos o números directos los detalles más relevantes por ítem.

Por otro lado, se desarrolla el control de ratios cada uno con sus fórmulas y resultados aplicados al plan de negocio, siendo estos el promedio de venta al día, los pedidos por cliente, las ventas medias por cliente, la expansión de clientes, la regresión de la clientela y la expansión de ventas respectivamente.

3.10 Ventas especiales

Tecniseguros por medio de este plan de negocio oferta la venta de un servicio, siendo este el seguro hogar para la población económicamente activa del cantón Manta, lo cual permite analizar que dentro de la clasificación de ventas especiales lo que aplica para el plan de negocio son la venta de servicios y las ventas directas, a continuación su detalle.

a. La venta de servicios

Las características más importantes de un servicio intangible, siendo este el seguro hogar, son las siguientes:

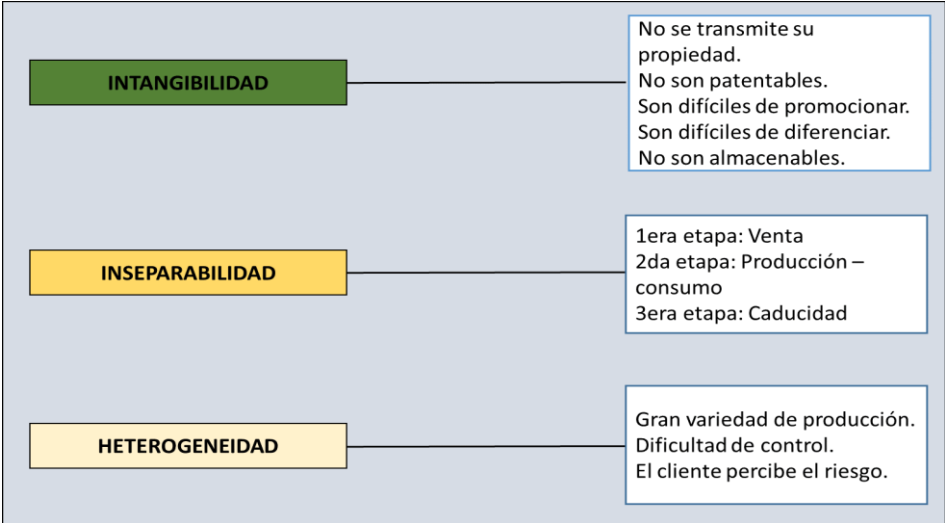


Figura 66: Características de la venta del servicio intangible

Una vez establecida estas características, es muy importante dar a conocer las estrategias de venta que se deben aplicar para los servicios intangibles, situación que se ejemplifica en el siguiente cuadro.

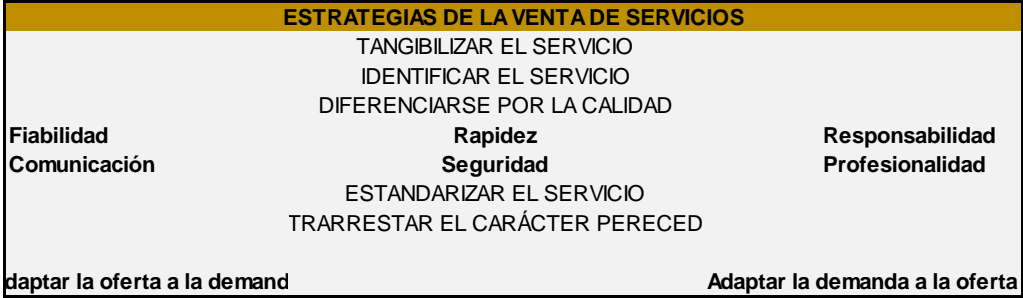


Figura 67: Estrategias de la venta de servicios

Tal como se refleja en el gráfico, la empresa Tecniseguros al ofertar un servicio y no tener algo físico que brindar a sus clientes, entonces selecciona y prepara muy bien a su personal a través de capacitaciones continuas y retroalimentaciones en el caso de que existan observaciones en las ventas, ya que son ellos la imagen de la entidad ante los posibles compradores y hay que darles un servicio de calidad y excelencia. Todo esto sin dejar de mencionar que durante la visita, el asesor debe especificar al cliente todos los beneficios que tendrá al contratar este tipo de póliza, porque es una manera de incentivar a la compra. Por lo tanto este ente invierte en su personal al ser su carta de presentación y también en la imagen corporativa que se muestra al mercado.

b. Venta Directa

Los asesores de venta masiva al momento de ofertar el seguro hogar lo realizan por medio de ventas directas o visitas respectivamente. Los clientes se obtienen ya sea por una cartera que le asigna la empresa a cada vendedor, referidos de otros consumidores o prospectos que los mismos ejecutivos buscan. Luego de establecer un número de clientes en específico se lleva a cabo todo el proceso que antes se ha mencionado, el cual consiste en la planificación de las visitas y demás elementos que está implícito en el denominado rutero.

Es así que, como parte de estas ventas directas y dentro de sus normas básicas, se le ofrece al cliente la posibilidad de efectuar sus pagos mensuales de acuerdo a su comodidad por ejemplo en efectivo, debido a cuenta o utilizando una tarjeta de crédito. Por otra parte dentro de la políticas de venta de directa de la

organización, está el enviar correos electrónicos a los clientes, para recordarles los beneficios de esta póliza o los demás seguros que pueden contratar, sin dejar de mencionar el servicio post venta que se le da a cada consumidor.

3.11 Marketing MIX

Según Lacalle (2012) se puede definir que “El Marketing Mix es un proceso social y de gestión que agrupa un conjunto de decisiones, en cuanto a una serie de variables destinadas a satisfacer las necesidades del cliente, incrementando las ventas”. (p. 32). Por lo que dentro de este Marketing Mix existen cuatro herramientas denominadas las 4P del marketing que se observan a continuación:



Figura 68: Marketing Mix de Tecniseguros

3.11.1 Producto o servicio

Este plan de negocio se enfoca en ofertar al mercado de la ciudad de Manta un servicio como lo es el seguro hogar, el cual ya se ha comercializado anteriormente pero no registraba una gran demanda, sin embargo luego del terremoto ocurrido el pasado 16 de abril se crea una necesidad del servicio y por ende una oportunidad para la empresa. Es por esto que dentro del marketing mix se expone los lineamientos directamente de la entidad. De tal manera al ofertarse un servicio intangible lo que se destaca a continuación es el logo que representa a tal servicio y posteriormente todo lo que concierne a su cobertura.



Figura 69: Slogan del servicio



Figura 71: Aseguradoras con las que trabaja Tecniseguros

Como se visualiza en el gráfico varias son las aseguradoras que trabajan en conjunto con Tecniseguros, cada una de ellas enfocadas al servicio de los diferentes tipos de pólizas que oferta la entidad. Entre estas aseguradoras está Ecuatoriano Suiza, quien es una de las compañías más reconocidas en seguros de vivienda y con la cual Tecniseguros tiene el convenio para comercializar en el mercado de Manta su póliza, generando así ganancias mutuas.



Figura 70: Logotipo del servicio

Este seguro protege la estructura y los contenidos de la vivienda propia y/o arrendada para que tanto la construcción de la casa como tal y todos los contenidos dentro de su vivienda (televisores, muebles, línea blanca, etc.) puedan estar protegidos.

Coberturas del seguro:

- Incendio y/o rayo.
- Terremoto, maremoto, temblor y/o erupción volcánica.
- Explosión.
- Daños por agua.
- Daños por lluvia e inundación, incluye granizada.
- Motín y Huelga.
- Colapso.
- Daños de vidrios.

Las coberturas adicionales son:

- Responsabilidad Civil, la cual es una cobertura para los invitados en el caso de que ellos sufran un accidente dentro de su vivienda.
- Cobertura de equipo electrónico, según las condiciones de su póliza, por daños a sus equipos siempre y cuando estén cuidados bajo las indicaciones del fabricante del mismo.
- Los computadores cuentan con una cobertura adicional en caso de caídas, golpes o accidentes involuntarios, el monto de cobertura dependerá de su plan contratado.
- Cuenta con asistencia al hogar hasta de 100 USD de servicios como:
 1. Cerrajería, en el caso de que no pueda ingresar a su vivienda.
 2. Plomería, en caso de obstrucción y/o rotura de las tuberías.
 3. Vidriería, en caso de rotura de los vidrios que forman parte del cerramiento/estructura de la vivienda.
 4. Electricista, en caso de falla del fluido eléctrico.
- Mensajería emergente al hogar, por si se olvida algo en la casa y necesita que le lleven a un lugar de destino (por ejemplo, se olvidó su hijo el deber, se olvidó la billetera en casa, se olvidó tu marido el celular, etc.)

Condiciones

Se requiere el listado de los bienes eléctricos o electrónicos de casa que sobrepasen los US\$800 para otorgar esta cobertura. Es posible que se realice una inspección de su vivienda previa a la contratación de su seguro.

Luego de todo lo expuesto, se analiza que independientemente de las coberturas, términos y condiciones para contratar esta póliza; la necesidad básica que cubre este servicio es la necesidad de sentirse en confianza y seguros que sus viviendas tienen ahora el respaldo de una entidad que le brinda el factor económico, no solo en el caso de que vuelva a ocurrir otro terremoto sino también en cualquiera de las circunstancias que fueron mencionadas.

3.11.2 Precio

El importe económico que los clientes deben pagar por contratar el seguro hogar, varía dependiendo de la valoración económica que tenga su propiedad, ya que de esto se establece la cuota mensual que se tiene que cancelar. Es por esto que para el cálculo de la misma, el asesor realiza la respectiva cotización colocando el costo de la vivienda, el porcentaje que quiere asegurar el cliente y se define la cuota, estos detalles se ejemplifican a continuación.

COTIZADOR

SUIZA HOGAR



Ecuatoriano Suiza
COMPAÑÍA DE SEGUROS

DATOS PERSONALES

ASEGURADO	Mario Veloz	VIGENCIA DESDE:	42567 SMMLV	340
Nº CÉDULA / RUC:	0926154659	VIGENCIA HASTA:	42932	
DIRECCIÓN ASEGURADA:	Cdla: % de junio Mz d-4 solar 64			
TELÉFONOS:	42866008	CELULAR:		
CORREO ELECTRÓNICO:	mveloz@tecniseguros.com.ec			
DIRECCIÓN DE COBRO:	DATOS SUJETOS A INSPECCION		SMDLV	11,3333333

DATOS DEL DOMICILIO

BIENES ASEGURADOS	ASEGURA		COBERTURAS OPCIONALES	ASEGURA	
	SI	NO		SI	NO
EDIFICIO	X		ROBO	X	0
CONTENIDOS	X		EQUIPO ELECTRONICO	X	

COBERTURAS

COBERTURA BÁSICA	VALOR ASEGURADO	
Edificio (100% del valor de la reconstrucción)	120000	120000
Contenido (Máximo 30% del valor de la edificación)	30000	30000
SUBTOTAL VALOR ASEGURADO	150000	

Figura 72: Cotizador Seguro Suiza Hogar

Tabla 75
Precios estimados del servicio

Valor de la propiedad	% de Aseguramiento	Total por el que se asegura la casa	Valor de cuota mensual	Cifra que paga en el año
\$20.000,00	30%	\$26.000,00	\$2,50	\$30,00
\$30.000,00	30%	\$39.000,00	\$4,00	\$48,00
\$40.000,00	30%	\$52.000,00	\$4,50	\$54,00
\$50.000,00	30%	\$65.000,00	\$7,00	\$84,00
\$60.000,00	30%	\$78.000,00	\$8,50	\$102,00
\$70.000,00	30%	\$91.000,00	\$9,50	\$114,00
\$80.000,00	30%	\$104.000,00	\$12,50	\$150,00

De lo que se refleja en la tabla, el valor de la propiedad influye directamente en la cuota mensual de la póliza, se analiza también que los valores a pagar no son tan elevados, pero representan una cifra considerablemente anualmente. En la ciudad de Manta específicamente en la zona centro se sitúan la mayor cantidad de clientes de Tecniseguros y sus propiedades superan los \$80.000, es decir que sus mensualidades serán mayores a lo expuesto en la tabla y por ende se proyectan excelentes ganancias para la empresa. Además se destaca que estos precios siguen siendo los más competitivos en el mercado, sin dejar de lado todos los beneficios que se obtiene por medio del servicio, lo que permite que al momento de la compra se establezca la relación costo/beneficio.

3.11.3 Plaza (Distribución)

En función del servicio que se oferta y de acuerdo a los lineamientos que se han determinado a los largo de todo este documento, se define que el canal de distribución para este plan de negocio es el indirecto, puesto que Tecniseguros es la empresa que respalda al cliente y que ofrece el servicio, pero para llegar al cliente y realizar la contratación de la póliza, tiene un intermediario que es Ecuatoriano Suiza. Por lo tanto luego de haber escogido el escenario de la red de distribución, a continuación se aprecia la cobertura de mercado que tiene el servicio.



Figura 73: Cobertura del mercado

Como se aprecia en el gráfico el mercado escogido es la ciudad de Manta, específicamente sus zonas norte, centro y sur en donde se tiene identificado a los clientes potenciales, entre los que figuran:

Zona Norte:

- Empresas públicas y privadas

Zona Centro:

- Instituciones financieras
- Inmobiliarias

Zona Sur:

- Personas naturales

Esta zonificación ha sido fundamentada en base a la ubicación que tienen estos lugares en el cantón Manta, permitiendo que los vendedores también se los ubique por zonas y pueda realizarse una mayor cobertura.

Por otra parte en lo que se refiere al control y a los costes que se pueden generar al momento de trabajar con intermediarios, se destaca que en este caso desde un principio Tecniseguros define con Ecuatoriano Suiza el porcentaje de ganancias que tendrá cada uno y el tipo de control que existe sobre los clientes que


principalmente provienen de Tecniseguros, es decir que no por ser un canal de distribución corto proporciona un mayor control o costes.

3.11.4 Publicidad y promoción

Tecniseguros ha realizado hasta la actualidad la publicidad de sus servicios a través de los siguientes medios:

- Página web
- Redes sociales
- Flyers publicitarios

Todo esto lo lleva a registrar una cantidad de \$111.000 anuales, de lo cual hay que especificar que en este Marketing Mix se coloca el proporcional estimado de lo que se invierte en publicitar únicamente al seguro hogar.


 Compañías de 

SEGUROS: INDIVIDUALES EMPRESARIALES ¿QUÉNES SOMOS? CLIENTES CHAT

CUIDA DE TU HOGAR FRENTE A CUALQUIER IMPREVISTO


COTIZA, COMPARA Y ELIGE

LLÁMANOS AL **1800-TUAYUDA** 882983

¡COMPARA tu seguro en tres pasos!

- SEGURO DE VEHÍCULO
- SEGURO DE VIVIENDA
- ASISTENCIA MÉDICA
- ESTUDIANTES / VIAJEROS
- SEGURO DE VIDA
- TERCERA EDAD

VER TODOS



Con **Technimovil** obtienes descuentos y beneficios únicos

CONOCE MÁS

TECNIBLOG: Noticias empresariales y más

- Los sismos que han afectado a Ecuador en los últimos 50 años
- ¿Qué es la Hepatitis y cómo la prevengo?
- Normas de seguridad para niños en Internet

VER TODAS

AXIS



10% DESCUENTO	10% DESCUENTO	10% DESCUENTO	15% DESCUENTO	15% DESCUENTO	15% DESCUENTO
En AMERICAN Depositos por imagen	En LAB AXIS Laboratorio clínico de especialidad	En AXIS DIA Unidad quirúrgica del día	En AXIS SPORT Depositos Deportivo	En MEDICAL TRACER Hematología y Neurología	En MINIMIN Tatuajes antibióticos que

TRABAJAMOS CON LAS MEJORES ASSEURADORAS



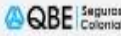














Figura 74: Página Web de Tecniseguros



Figura 75: Red Social (Facebook) de la empresa

TE ASESORAMOS PARA QUE ELIJAS EL SEGURO IDEAL PARA CADA ETAPA DE TU VIDA.

- ✓ COTIZA
- ✓ COMPARA
- ✓ ELIGE

Tecniseguros
@tecniseguros

Te asesoramos para que elijas la mejor opción de seguro entre varias aseguradoras y te apoyamos en todo momento.

Ecuador
tecniseguros.com.ec
Se unió en noviembre de 2011

479 TWEETS · 6 SIGUIENDO · 147 SIGUIDORES · 2 ME GUSTA

Tweets · Tiveets y respuestas · Medios

Tecniseguros (@Tecniseguros) · 15 jul
No importa que modelo de auto tengas, nosotros te asesoramos para que encuentres el mejor seguro. bit.ly/Vehiculos

Tecniseguros (@Tecniseguros) · 13 jul
Conoce las medidas de seguridad tomar cuando tus hijos navegan en internet. (Mira nuestro blog)

Normas de seguridad para niños en internet
Actualmente el internet es uno de los medios de comunicación más importantes, en él podemos encontrar información necesaria, investigar sobre c...

Tecniseguros (@Tecniseguros) · 11 jul
Conoce la importancia de una buena alimentación para tu salud. Previene con un seguro de asistencia médica. bit.ly/AsistenciaMedi...

A quién seguir

- Instagram @musio
- Instagram en Español
- CBCO

Tendencias

- #Ecuador44
- #LaNuevaCarolina
- BNEB
- #Filibardo
- Municipio de Guayaquil

Figura 76: Red Social (Twitter) de la empresa



Figura 77: Portada del flyer promocional

Sabemos que, si no te sientes seguro, no te sientes en casa. Por eso creamos Suiza Hogar, la póliza integral que protege tu residencia en caso de pérdida total o parcial.

Pensada para ajustarse a tus necesidades, esta póliza puede ser armada con las coberturas que elijas, razón por la cual no tiene un valor fijo.

Además ofrece coberturas especiales como Responsabilidad Civil, que te protege de eventos inesperados asociados con tu casa y al personal que labora en ella.

Suiza Hogar es una póliza hecha a la medida, ya que te permite agregar coberturas extra según tus necesidades particulares y al no tener un valor fijo, éste se puede ajustar a tu presupuesto.

Entre sus coberturas encuentras:

- Seguro Todo Riesgo Incendio.
- Asistencia al Hogar.
- Seguro de Robo.
- Seguro de Equipos Electrónicos.
- Seguro de Responsabilidad Civil.

SEGURO DE EQUIPO ELECTRÓNICO

Cubre el daño o pérdida de equipos electrónicos en general que se encuentren en tu residencia al momento del imprevisto.

Coberturas principales:

- Agua, inundación.
- Cortocircuito, variación de voltaje, arco voltaico.
- Fenómenos de la naturaleza u otra perturbación atmosférica.
- Granizo, helada, tempestad.
- Humo, hollín, gases, líquidos o polvos corrosivos.
- Incendio, impacto de rayo y explosión.
- Robo con violencia, hurto y/o asalto.

SEGURO TODO RIESGO INCENDIO

Ampara las pérdidas materiales que sufran los bienes asegurados como consecuencia de un incendio y demás eventos contemplados en esta cobertura.

Entre sus coberturas encuentras:

- Incendio y rayo.
- Fenómenos de la naturaleza u otra perturbación atmosférica.
- Lluvia e inundación.
- Explosión.
- Colapso.
- Actos mal intencionados de terceros, sabotaje y terrorismo **hasta el 100% de la suma asegurada.**

SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL

Ampara la Responsabilidad Civil Extra Contractual por lesiones corporales a terceros personas y/o daños a bienes de terceros dentro del predio asegurado.

Coberturas principales:

- Incluye cobertura de Muerte Accidental por US\$ 5.000,00 y gastos médicos por US\$ 500,00 para el personal doméstico.

Se entiende como hogar al conjunto de bienes constituido por muebles y enseres del mismo (incluidos viveres y alimentos), electrodomésticos, vestuario de uso personal y ropa de hogar, de propiedad del asegurado o de su grupo familiar.

ASISTENCIA AL HOGAR

Incluye servicios de cerrajería, plomería, vidriería, albanilería y electricidad.

SEGURO ODONTOLÓGICO

Ofrecemos servicio odontológico de calidad y de fácil acceso a nuestros asegurados para emergencias. Ampara los gastos incurridos a consecuencia de una emergencia odontológica.

Servicios

- Atención odontológica de alta calidad, sin preexistencia, ni plazos de espera.
- Consultas limitadas de acuerdo al tratamiento y a las necesidades del paciente.
- Amplia red de profesionales con disponibilidad de atención en 23 provincias del país.
- Atención telefónica disponible 24 horas al día, los 365 días del año.
- Beneficios de descuento para los tratamientos no amparados por el plan hasta un 30%.

SEGURO CONTRA ROBO

Cubre las pérdidas materiales provenientes del robo de los objetos contenidos dentro de la residencia.

SOLICITA TU SEGURO SUIZA HOGAR

Llena este formulario si estás interesado en adquirir nuestra póliza Suiza Hogar.

Nombres:

Apellidos:

No. de Cédula:

Teléfono:

Cellular:

Correo electrónico:

Dirección del domicilio:

Actividad económica:

Ciudad:

Este folleto es referencial. Sujeto a correcciones, coberturas y exclusiones detalladas en la póliza emitida por la Compañía de Seguros Ecuatoriano Suiza.

www.ecuasuiza.ec

Figura 78: Contenido del flyer promocional

Luego de las imágenes mostradas correspondientes a la publicidad que lleva a cabo Tecniseguros, a continuación se aprecia un cuadro de presupuesto en donde se especifica los valores detallados de la promoción.

Tabla 76
Presupuesto de publicidad

Elementos Publicitarios	Cantidad	Total anual (\$)
Página Web	1	\$ 1.200,00
Red Social	2	\$ 800,00
Ferias empresariales	2 en el año	\$ 300,00
Subtotal		\$ 2.300,00
Costo de Merchandising		
Distribución de flyers	Cantidad	Total anual (\$)
Tamaño A4	2000	\$ 550,00
Tamaño A5	4000	\$ 850,00
Subtotal	6000	\$ 1.400,00
Distribución de afiches publicitarios A5	Cantidad	Total anual (\$)
Ferias empresariales	50	\$ 100,00
Inmobiliaria	100	\$ 160,00
Subtotal	150	\$ 260,00
Total General		\$ 3.960,00

En el presupuesto de publicidad anula se observa un proporcional estimado de lo que invierte Tecniseguros únicamente en publicitar el seguro hogar, ya que como en la ciudad de Manta solo tiene una sucursal entonces no se puede considerar toda la cifra de \$111.000 como gasto total, ya que la promoción que se efectúa es de manera general, pues por citar un ejemplo en la página web se promocionan todos los servicios de la empresa. Por otro lado según los lineamientos de la compañía al volver a comercializar el seguro hogar en Manta se maneja los mismos medios publicitarios, pero ahora dando a conocer la importancia y necesidad de tener esta póliza luego del terremoto ocurrido en Ecuador, especificando también sus beneficios y demás utilidades para inducir al cliente en la contratación.

A su vez como parte de las estrategias de venta, en este presupuesto se muestra otro medio de promoción como lo es las feria empresariales, las cuales no tienen costo alguno y se pretende asistir a dos en el año; sin embargo al momento de

asistir se tendrá que llevar flyers publicitarios y afiches, por lo que en la tabla figuran valores estimados de la elaboración de estos elementos en el rubro costos de Merchandising respectivamente. Además estos afiches también serán colocados en las inmobiliarias al momento que el asesor realice las visitas a cada cliente.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

4.1 Hipótesis de partida

4.1.1 Capital Inicial

La inversión inicial que se requiere para llevar a cabo este plan de negocio es de \$4.320, por lo que a continuación se muestra en la tabla el detalle de cada uno de los rubros.

Tabla 77
Inversión Inicial

Inversión en Publicidad	
Página Web	\$ 1.200,00
Red Social	\$ 800,00
Flyers	\$ 400,00
Afiches publicitarios	\$ 250,00
Part. en ferias empresariales	\$ 150,00
Subt. Inv en publicidad	\$ 2.800,00
Inversión en personal de ventas	
Personal de ventas	\$ 1.520,00
Subt. Inv en personal	\$ 1.520,00
TOTAL	\$ 4.320,00

Es preciso destacar que en la inversión inicial para este plan de negocio no se ha considerado la adquisición de activos o demás rubros, puesto que Tecniseguros ya tiene oficinas en Manta, el cual es el lugar objeto de estudio, además el servicio que se pretende comercializar ya se lo ha ofertado anteriormente solo que no tuvo gran demandan. Por lo tanto las cantidades expuestas a lo largo de este documento se manejan con un proporcional del 4% considerando que dicha empresa también oferta más seguros al mercado.

4.1.2 Política de financiamiento

El capital inicial que se determinó anteriormente es financiado totalmente por la empresa Tecniseguros, tomando en cuenta que no es un monto elevado y el servicio ya forma parte de la variedad de seguros que ofertan, por lo tanto la cantidad solo es un proporcional a su inversión y por ende los gastos respectivos. Tal situación se evidencia a continuación a través de una tabla.

Tabla 78
Financiamiento

FINANCIAMIENTO		
Monto		
\$4.320		
Tecniseguros	100%	\$ 4.320,00

4.1.3 Costo de capital

Para el cálculo del costo de capital se utiliza la fórmula del costo de oportunidad de capital (**COK**) puesto que representa una estimación más real.

$$COK = r f + B (r m - r f)$$

Leyenda:

- ✓ **COK**= Costo de oportunidad de capital.
- ✓ **rf** = Tasa de crecimiento de un activo libre de riesgo.
- ✓ **B**= Valor de beta por sector industrial
- ✓ **rm**= Tasa que representa el “premo” del mercado.

Tabla 79
Cálculo de la tasa de costo de oportunidad

COK	9,06%
rf=	2,40
Bm=	1,21
(rm -rf)=	5,5
COK USA	9,06%
Riesgo país	7,88%
COK ECU	17%

4.1.4 Impuestos

La tasa de impuesto a la renta que se aplica a este plan de negocio es del 22%, cuyo porcentaje rige actualmente en el Ecuador y por ende para todos los negocios o actividades que se lleven a cabo.

4.2 Presupuesto de Ingresos

En lo que se refiere al presupuesto de ingresos se lo determina tomando en consideración las cantidades o estimación de volúmenes de venta, el precio y las ventas esperadas, cuyos datos se muestran de forma detallada a continuación.

4.2.1 Volúmenes

Los volúmenes del plan de negocio se presentan en cifras de venta en unidades físicas, ante lo cual la determinación de estas cantidades se basa en el pronóstico de ventas que ya se estableció anteriormente. Por otra parte se destaca que dentro de la siguiente tabla se incluye el crecimiento anual esperado siendo este del 9%.

Tabla 80
Estimación de volúmenes

Crecimiento esperado	9%				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio					
Cantidades (En unidades)					
\$20.000,00	12	13	14	15	16
\$30.000,00	3	3	4	5	6
\$40.000,00	11	12	13	14	15
\$50.000,00	3	3	4	4	4
\$60.000,00	4	4	4	4	5
\$70.000,00	3	3	3	4	4
\$80.000,00		1	2	1	1
\$90.000,00	3	3	3	4	5
\$100.000,00	66	72	78	85	92
Total	105	114	125	136	148

De acuerdo a lo que se observa en la tabla en el primer año se vende una cantidad de 105 seguros de vivienda, lo cual aumenta un 9% en el segundo año teniendo una cantidad de 114 pólizas contratadas. A su vez se observan cifras en la descripción del servicio, esto representa las valoraciones económicas de las propiedades de los clientes, ya que dependiendo de su valor se estiman los precios. Por citar un ejemplo si en el primer año se vende 105 seguros, 12 de ellos corresponden a casas cuyo valor económico es de \$20.0000; 3 viviendas son de \$30.000 y así sucesivamente. Es preciso destacar que se ha presentado la estimación de volúmenes de esta manera puesto que el seguro hogar se lo adquiere de esa forma y dicha información se desglosa en el ítem precio.

4.2.2 Precios

Como ya se ha manifestado el servicio que oferta este plan de negocio no tiene un precio unitario, ya que la cantidad a pagar varía dependiendo de la valoración económica que tenga la propiedad del cliente, por tal razón a continuación se presenta una tabla en donde se expone la cuota a pagar por cada propiedad. Además se manifiesta que el precio está determinado de acuerdo a las políticas de la empresa, por lo tanto no se consideran factores de crecimiento en la proyección respectiva.

Tabla 81
Precios

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Unitario (En US\$)					
\$20.000,00	\$30,00	\$30,00	\$30,00	\$30,00	\$30,00
\$30.000,00	\$48,00	\$48,00	\$48,00	\$48,00	\$48,00
\$40.000,00	\$54,00	\$54,00	\$54,00	\$54,00	\$54,00
\$50.000,00	\$84,00	\$84,00	\$84,00	\$84,00	\$84,00
\$60.000,00	\$102,00	\$102,00	\$102,00	\$102,00	\$102,00
\$70.000,00	\$114,00	\$114,00	\$114,00	\$114,00	\$114,00
\$80.000,00	\$150,00	\$150,00	\$150,00	\$150,00	\$150,00
\$90.000,00	\$165,00	\$165,00	\$165,00	\$165,00	\$165,00
\$100.000,00	\$185,00	\$185,00	\$185,00	\$185,00	\$185,00

4.2.3 Ventas esperadas

Para el cálculo de las ventas esperadas de la empresa, en lo que se refiere al seguro hogar, se lo realiza mediante la multiplicación del precio por los volúmenes ya establecidos, lo cual da como resultado los ingresos generales que tiene la entidad, cuyos datos se muestran a continuación.

En la tabla también se observa que aquellas propiedades con mayor venta son las de \$100.000, las cuales corresponden a las empresas públicas o privadas y a las instituciones financieras o inmobiliarias. Además al tener un mayor valor entonces se registra una cuota más alta de pago y por ende mejores ingresos para la empresa.

Tabla 82
Ventas esperadas

TECNISEGUROS - SEGURO HOGAR					
INGRESOS PROYECTADOS					
Servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad (En unidades)					
\$20.000,00	12	13	14	15	16
\$30.000,00	3	3	4	5	6
\$40.000,00	11	12	13	14	15
\$50.000,00	3	3	4	4	4
\$60.000,00	4	4	4	4	5
\$70.000,00	3	3	3	4	4
\$80.000,00		1	2	1	1
\$90.000,00	3	3	3	4	5
\$100.000,00	66	72	78	85	92
Total	105	114	125	136	148
Precio Unitario (En US\$)					
\$20.000,00	\$30,00	\$30,00	\$30,00	\$30,00	\$30,00
\$30.000,00	\$48,00	\$48,00	\$48,00	\$48,00	\$48,00
\$40.000,00	\$54,00	\$54,00	\$54,00	\$54,00	\$54,00
\$50.000,00	\$84,00	\$84,00	\$84,00	\$84,00	\$84,00
\$60.000,00	\$102,00	\$102,00	\$102,00	\$102,00	\$102,00
\$70.000,00	\$114,00	\$114,00	\$114,00	\$114,00	\$114,00
\$80.000,00	\$150,00	\$150,00	\$150,00	\$150,00	\$150,00
\$90.000,00	\$165,00	\$165,00	\$165,00	\$165,00	\$165,00
\$100.000,00	\$185,00	\$185,00	\$185,00	\$185,00	\$185,00
Total	\$932,00	\$932,00	\$932,00	\$932,00	\$932,00
Ingresos (En US\$)					
\$20.000,00	\$360,00	\$390,00	\$420,00	\$450,00	\$480,00
\$30.000,00	\$144,00	\$144,00	\$192,00	\$240,00	\$288,00
\$40.000,00	\$594,00	\$631,00	\$661,00	\$741,00	\$810,00
\$50.000,00	\$252,00	\$252,00	\$336,00	\$336,00	\$336,00
\$60.000,00	\$408,00	\$408,00	\$408,00	\$408,00	\$526,00
\$70.000,00	\$342,00	\$342,00	\$342,00	\$456,00	\$456,00
\$80.000,00	\$0,00	\$150,00	\$300,00	\$150,00	\$150,00
\$90.000,00	\$495,00	\$495,00	\$495,00	\$660,00	\$825,00
\$100.000,00	\$12.205,00	\$13.320,00	\$14.430,00	\$15.725,00	\$17.020,00
Total	\$14.800,00	\$16.132,00	\$17.584,00	\$19.166,00	\$20.891,00

4.3 Presupuesto de Costos

4.3.1 Personal de Ventas

El recurso humano que se ha considerado necesario para volver a introducir y comercializar el seguro hogar en la ciudad de Manta, es de cuatro vendedores, los cuales van a estar enfocados principalmente en trabajar con los clientes activos y clientes potenciales de este tipo de póliza que ya se han determinado anteriormente, a su vez también deben vender los otros tipos de seguro que oferta la empresa. Por tal razón en la siguiente tabla se presenta en primera instancia el gasto que genera cada vendedor y luego se le asigna un proporcional del 4% sobre el total del gasto, considerando que oferta al mercado todos los seguros de la compañía.

Tabla 83
Costo del personal de ventas

Personal de ventas	Cantidad	Sueldo mes	Sueldo año	XIII	XIV	IESS	F.Reserva	Ttl por pers.	Total	Proporcional
Vendedores	4	\$ 380	\$ 4.560	\$ 380	\$ 366	\$ 508	\$ 380	\$ 6.194	\$ 24.778	\$ 991
								Total	\$ 24.778	\$ 991

Como se detalla en la tabla cada vendedor tiene un sueldo mensual de \$380 y al contratar cuatro entonces se genera un costo anual de \$24.778, sobre esa cantidad se estima un proporcional del 4% dando una cifra de \$991 al año. Por consiguiente al momento de realizar las proyecciones de estos valores se lo lleva a cabo con el monto proporcional y se considera un incremento anual de la nómina del 2%, cada uno de estos datos se describe en la siguiente tabla.

Tabla 84
Proyecciones del costo del personal de ventas

Crecimiento esperado		2%	2%	2%	2%
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
R.R.H.H (unidades)					
Vendedores	4	4	4	4	4
Total	4	4	4	4	4
Sueldo Mensual (En US\$)					
Vendedores	\$991,00	\$992,00	\$993,00	\$994,00	\$995,00
Total	\$991,00	\$992,00	\$993,00	\$994,00	\$995,00

4.3.2 Costos indirectos del servicio

Los costos indirectos del servicio se han establecido considerando un proporcional del 4% sobre todos los seguros que oferta la empresa y un 2% de incremento anual sobre estos costos.

Tabla 85
Costos Indirectos del Servicio

Crecimiento esperado		2%	2%	2%	2%
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Energía	\$ 160	\$ 163	\$ 166	\$ 170	\$ 173
Agua	\$ 40	\$ 41	\$ 42	\$ 42	\$ 43
Comunicaciones	\$ 100	\$ 102	\$ 104	\$ 106	\$ 108
Varios	\$ 72	\$ 73	\$ 75	\$ 76	\$ 78
Depreciación de equipos para el servicio	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 145	\$ 145
Total COSTOS INDIRECTOS DEL SERVICIO	\$ 547	\$ 554	\$ 566	\$ 577	\$ 588

4.3.3 Costo de venta

En el cálculo del costo de venta se consideran los rubros, mano de obra, materia prima y los gastos indirectos de producción, en este caso como lo que se oferta es un servicio, no se utilizan los rubros anteriores, únicamente el gasto indirecto que se lo aplica al servicio. Es así que en la siguiente tabla se observa dentro del costo de venta solamente al último rubro, por consiguiente se estima que no puede

calcularse un punto de equilibrio puesto que para el mismo se necesita que estén determinados todos los ítems anteriores.

Tabla 86
Costo de Venta

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos indirectos del servicio	\$ 547	\$ 554	\$ 566	\$ 577	\$ 588
Total Costo Ventas	\$ 547	\$ 554	\$ 566	\$ 577	\$ 588

4.4 Presupuesto de gastos

En el presupuesto de gastos de este plan de negocio se consideran los gastos administrativos y de ventas. Es preciso destacar que no se incluyen a los gastos financieros debido a que no se realiza un préstamo bancario para la inversión inicial. Por otra nuevamente se puntualiza que cada uno de estos gastos ha sido estimado sobre un proporcional del 4% sobre todos los gastos de la empresa, generados por la variedad de seguros que ofertan. Además se considera un 2% de incremento anual, esta información se detalla a continuación en las tablas respectivas. Todo esto sin dejar de lado al presupuesto de marketing y el cálculo del gasto correspondiente ya que este rubro se incluye dentro del estado de ventas.

Tabla 87
Gastos administrativos

Incremento esperado	2%	2%	2%	2%	
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos personal administrativo	\$ 2.100	\$ 2.142	\$ 2.185	\$ 2.229	\$ 2.273
Energía	\$ 3.200	\$ 3.264	\$ 3.329	\$ 3.396	\$ 3.464
Agua	\$ 560	\$ 571	\$ 583	\$ 594	\$ 606
Internet	\$ 200	\$ 204	\$ 208	\$ 212	\$ 216
Teléfono de oficina	\$ 120	\$ 122	\$ 125	\$ 127	\$ 130
Papelería de oficina	\$ 144	\$ 147	\$ 150	\$ 153	\$ 156
Alquiler de oficina	\$ 288	\$ 294	\$ 300	\$ 306	\$ 312
Amortización	\$ 36	\$ 36	\$ 36	\$ 36	\$ 36
Depreciación Activo Fijo administrat.	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125
Total Gastos Administrativos	\$ 6.773	\$ 6.905	\$ 7.040	\$ 7.178	\$ 7.318

Tabla 88
Presupuesto de Marketing

Elementos Publicitarios	Cantidad	Total anual (\$)
Página Web	1	\$ 1.200,00
Red Social	2	\$ 800,00
Ferias empresariales	2 en el año	\$ 300,00
Subtotal		\$ 2.300,00
Costo de Merchandising		
Distribución de flyers	Cantidad	Total anual (\$)
Tamaño A4	2000	\$ 550,00
Tamaño A5	4000	\$ 850,00
Subtotal	6000	\$ 1.400,00
Distribución de afiches publicitarios A5		
	Cantidad	Total anual (\$)
Ferias empresariales	50	\$ 100,00
Inmobiliaria	100	\$ 160,00
Subtotal	150	\$ 260,00
Total General		\$ 3.960,00

Para el cálculo de los gastos de marketing que van a ser incluidos en los gastos de venta, se ha considerado un incremento del 2% sobre las ventas totales a partir del segundo año, lo cual se muestra a continuación.

Tabla 89
Gastos de Marketing

Crecimiento esperado					
		2%	2%	2%	2%
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$14.800,00	\$16.132,00	\$17.583,88	\$19.166,43	\$20.891
Gasto de Marketing	\$ 3.960	\$ 323	\$ 352	\$ 383	\$ 418

Tabla 90
Gastos de venta

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo personal ventas	\$ 991	\$ 992	\$ 993	\$ 994	\$ 995
Gastos Marketing	\$ 3.960	\$ 323	\$ 352	\$ 383	\$ 418
Comisiones	\$ 740	\$ 807	\$ 879	\$ 958	\$ 1.045
Depreciación AF ventas	\$ 95	\$ 95	\$ 95	\$ 95	\$ 95
Total Gastos de venta	\$ 5.786	\$ 2.216	\$ 2.319	\$ 2.431	\$ 2.553

Tabla 91
Comisiones del vendedor

Comisión	5%	5%	5%	5%	5%
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	14.800	16.132	17.584	19.166	20.891
Comisiones Vendedor	\$ 740	\$ 807	\$ 879	\$ 958	\$ 1.045

4.4.1 Estado de Resultados Proyectado

El estado de resultado se lo proyecta a cinco años, en donde se evidencia que se registra una utilidad neta de \$1.694 en el primer año hasta llegar al último período en donde se alcanza la cifra de \$6.917. En dicho estado de resultado no se considera los gastos financieros al no existir un préstamo bancario como ya se lo citó en ítems anteriores.

Tabla 92
Estado de Resultados Proyectado

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingresos	\$ 14.800	\$ 16.132	\$ 17.584	\$ 19.166	\$ 20.891
(-) Costo de ventas	-\$ 547	-\$ 554	-\$ 566	-\$ 577	-\$ 588
(=) Utilidad Bruta	\$ 14.253	\$ 15.578	\$ 17.018	\$ 18.590	\$ 20.303
(-) Gastos					
Administrativos	-\$ 6.773	-\$ 6.905	-\$ 7.040	-\$ 7.178	-\$ 7.318
(-) Gastos Venta	-\$ 5.786	-\$ 2.216	-\$ 2.319	-\$ 2.431	-\$ 2.553
(=) Utilidad Operativa	\$ 1.694	\$ 6.456	\$ 7.659	\$ 8.981	\$ 10.432
(-) Gastos financieros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(=) Utilidad antes de imp.	\$ 1.694	\$ 6.456	\$ 7.659	\$ 8.981	\$ 10.432
(-) Imp. Renta & part. empleados	\$ 0	-\$ 2.176	-\$ 2.581	-\$ 3.027	-\$ 3.516
(=) Utilidad neta	\$ 1.694	\$ 4.280	\$ 5.078	\$ 5.954	\$ 6.917

4.5 Factibilidad Financiera

4.5.1 Análisis de Ratios

En este plan de negocio, los ratios financieros que se estimaron importantes fueron margen bruto, margen neto, expansión de clientes y expansión de ventas. Por lo tanto cada uno de ellos establece en porcentaje y en números, las situaciones que pueden presentarse en la entidad.

Tabla 93
Análisis de Ratios

Razones financieras	Fórmula	2016	2017	2018	2019	2020
Margen Bruto	Utilidad Bruta/ Ventas= %	96%	97%	98%	98%	100%
Margen Neto	Utilidad Neta/ Ventas=%	11%	27%	29%	31%	33%
Expansión de clientes	Clientes Nuevos/Clientes efectivos	1,15	1,18	1,21	1,23	1,25
Expansión de ventas	Ventas anteriores/Ventas actuales	0,91	0,92	0,91	0,92	0,92

4.5.2 Valoración del Plan de Negocios

En la valoración del plan de negocios se comienza detallando el flujo de caja respectivo, posteriormente el flujo de caja acumulado, el valor de salvamento y la suma de estos dos rubros. Consecuentemente se establece la tasa de descuento, el VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interno de Retorno) para culminar con el año de recuperación. Es así que cada uno de estos parámetros se muestra a continuación.

Tabla 94
Valoración Económica

Detalle	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja	-\$ 4.320	\$ 2.125	\$ 4.711	\$ 5.509	\$ 6.385	\$ 7.348
Flujo de caja acumulado		-\$2.195	\$2.516	\$8.025	\$14.411	\$21.758
Valor de salvamento						
Flujo de caja acumulado + Valor de Salvamento	-\$ 4.320	-\$2.195	\$2.516	\$8.025	\$14.411	\$21.758
Tasa de descuento	17%					
VAN	\$9.518,34					
TIR	84%					
Año de recuperación	2					

Como se observa en el gráfico la tasa de descuento es del 17% cuyo valor ha sido estimado de acuerdo a la fórmula de costo de capital realizada anteriormente. Esto conlleva a un valor del VAN de \$9.518,34, lo cual al ser mayor a cero demuestra y sustenta la factibilidad y viabilidad del negocio. Por otra parte la TIR es del 84%, porcentaje mayor a la tasa de descuento, por lo tanto el proyecto es aceptable, sin

dejar de mencionar que el período de recuperación de la inversión se lo obtiene en el segundo año.

4.5.3 Análisis de sensibilidad

Para realizar el análisis de sensibilidad, se determinó las variables más susceptibles que tiene el plan de negocio ante cambios inesperados en el macro ambiente, siendo principalmente las ventas. Es por eso que a continuación se observa una tabla de esta variable enfocada a los escenarios normal, optimista y pesimista.

Tabla 95
Análisis de sensibilidad

Indicadores	Normal	Optimista	Pesimista
Incremento en ventas	9%	15%	-10%
Utilidad Bruta al año 5	\$ 20.303	\$ 25.297,00	\$ 17.401
Utilidad Neta al año 5	\$ 6.917	\$ 10.228	\$ 4.993
VAN	\$9.518,34	\$ 12.891,22	\$ 7.484,20
TIR	84%	96%	74%
Periodo de recuperación	2	2	2

Como parte del análisis de sensibilidad se incluye el incremento en ventas, la utilidad bruta y neta, así también el VAN, TIR y el periodo de recuperación, en donde se observa las diferentes cantidades y porcentajes que se presentan de acuerdo al escenario estimado.

4.6 Sistema de Control

4.6.1 Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral

Según lo expuesto por Vélez (2010) se puede manifestar que “El CMI o también conocido como Balanced ScoreCard, fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, quienes deseaban medir el rendimiento organizacional de la empresa Analog Devices” (p.11). Por otra parte este Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión estratégica que facilita a la alta dirección la implementación y seguimiento de la estrategia en las organizaciones. Además ayuda a medir las actividades de una compañía basados en su visión y misión, permitiendo monitorear el avance o estado de una tarea en cada uno de los departamentos. Es preciso mencionar que este sistema presenta cuatro categorías para su respectiva medición, los cuales son:

1. Desempeño financiero.
2. Conocimiento del cliente.
3. Procesos internos de negocios.
4. Aprendizaje y crecimiento.

A su vez las cuatro perspectivas que conforman el Cuadro de Mando integral son:

- ✓ **Financiera:** Se relaciona directamente con los accionistas. ¿Qué se hace por ellos para generar satisfacción?
- ✓ **Clientes:** ¿De qué forma se puede satisfacerlos?
- ✓ **Procesos internos:** ¿Cuáles de los procesos de la empresa son los más destacados para llenar las necesidades financieras y de los clientes?
- ✓ **Aprendizaje y Crecimiento:** ¿De qué manera se mejora y se da más valor?

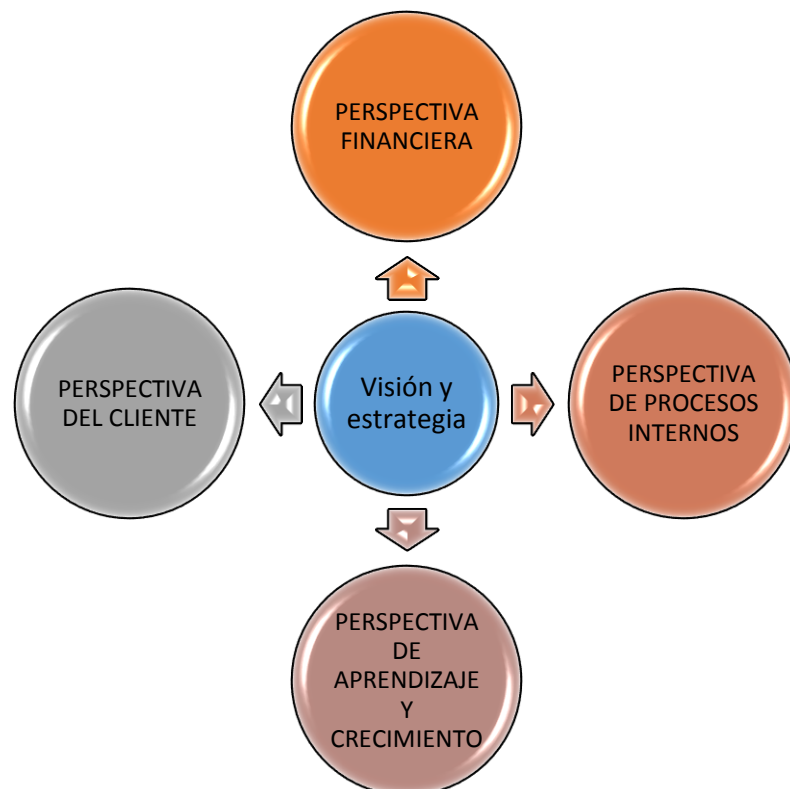


Figura 79: Las perspectivas de un CMI

Las perspectivas favorecen permiten mantener un equilibrio sobre los objetivos, sean éstos a corto o largo plazo, de igual manera entre los resultados que se desean lograr y sus inductores.

- **Indicadores**

Los indicadores son los medios que permiten medir si se está cumpliendo o no los objetivos trazados. Existen varios tipos de indicadores que se enlistan a continuación.

- Indicadores de resultado o de efecto: Miden la consecución del objetivo estratégico.
- Indicadores de causa o inductores: Miden el resultado de las acciones que permiten la consecución.
- Indicadores de gestión, permiten evidenciar si se están cumpliendo los objetivos.
- Indicadores de logros, representa la meta del proceso.
- Indicadores de desempeño, muestran a la administración si un proceso está satisfaciendo los requerimientos asignados, monitoreando el desempeño de los posibilitadores de ese proceso.

Por lo que luego de toda esta información, se procede a definir los indicadores, tomando en cuenta que en capítulos anteriores de este documento ya fueron establecidos los objetivos por cada estrategia de la empresa, diseñando a su vez el respectivo mapa estratégico.

Tabla 96
Indicadores para evaluar cumplimientos

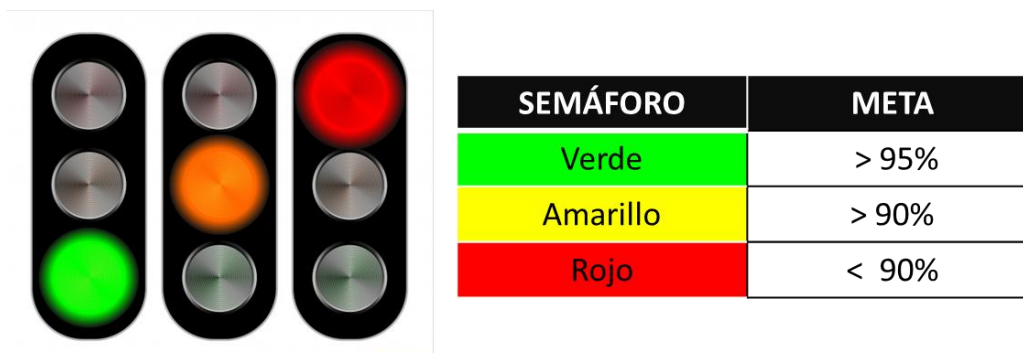
Indicador	Fórmula
FINANCIERO	
Cumplimiento del presupuesto de ventas	Servicios vendidos
	Proyección de ventas
CLIENTE	
Satisfacción del cliente	Calidad obtenida
	Calidad programada
PROCESOS INTERNOS	
Cobertura de demanda	Población atendida
	Demanda Real
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
Competitividad de los empleados	

Los indicadores para evaluar cumplimientos se enfocan en la parte financiera, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento, cada uno de ellos tiene la fórmula respectiva para su cálculo y han sido elegidos de acuerdo a los objetivos estratégicos planteados anteriormente.

Tabla 97
Cuadro de Mando Integral

	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	FECHA DE REVISIÓN	META	PLAN DE CONTINGENCIA
Perspectiva financiera	Incrementar las ventas del seguro hogar.	Cumplimiento del presupuesto de ventas	Servicios Vendidos/ Proyección de ventas	Anual	95% ●	PC4
Perspectiva de clientes	Brindar un servicio de alta calidad.	Satisfacción del cliente	Calidad Obtenida/Calidad Programada	3 meses	90% ●	PC4
Perspectiva de procesos internos	Incrementar la rentabilidad de los clientes.	Cobertura de demanda	Población Atendida/ Demanda Real	2 meses	90% ●	PC9
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Tener un recurso humano competente que se dedique directamente al servicio que se está comercializando.	Competitividad de los empleados	Inversión en formación/ Total inversión	Anual	90% ●	PC5/PC6

En la tabla se observa el traslado de la información determinada en capítulos anteriores, siendo este los objetivos estratégicos, los cuales se relacionan con el indicador y la fórmula respectiva; luego de ello existen estimaciones de metas mismas que se establecen en porcentajes y tiene círculos de colores, esto representa a la técnica del semáforo, ya que mediante ella se calcula el promedio del estado de los indicadores de cada objetivo estratégico. A continuación se muestra los parámetros de calificación bajo esta técnica.



Figuras 80: Semáforos

Por otra parte, como último punto del cuadro de mando integral se encuentra la asignación del plan de contingencia, el cual se detalla a continuación en el ítem respectivo.

4.6.2 Plan de Contingencia

Según lo expuesto por Aguilera (2013) se puede determinar que “Un plan de contingencias es un instrumento de gestión que contiene las medidas que garanticen la continuidad del negocio en caso de que no se alcance los objetivos previstos”. (p.23)

Es por esto que a continuación se muestra un plan de contingencia establecido por cada una de las estrategias y por ende los objetivos expuestos en el cuadro de mando integral, ya que de esta manera se tiene un plan en el caso de que los indicadores muestren cambios significativos.

Tabla 98

Cuadro de Plan de Contingencia

TIPO DE DESVIACION	CAUSA DE DESVIACIÓN	MEDIDAS
PC1 Ventas menores a las previstas	Baja fidelización de los clientes	Brindarles a los clientes más beneficios y coberturas en el seguro hogar, así como descuentos o promociones al momento del contrato.
	Baja captación de nuevos clientes	Analizar las zonas a las que ha sido asignado cada vendedor. De ser posible realizar una reestructuración zonal.
PC2 Clientes insatisfechos	Se lleva a cabo un mal servicio post - venta.	Realizar retroalimentación con los vendedores para saber porque los clientes se están quejando y buscar soluciones efectivas para que no se repita tal situación.
PC3 Decrecimiento en la rentabilidad de los clientes	No se está llevando a cabo una cobertura total del mercado y no se brinda todas las coberturas que se habían manifestado en primera instancia.	Evaluar los ruterios de la empresa y por ende de cada asesor. Además la cobertura en el mercado que tiene cada vendedor, tratando de cumplir con todas las coberturas descritas en el contrato.
PC4 Nueva fuerza de venta incompetente	A pesar de tener experiencia en ventas, no cumplen con los resultados esperados.	Asignarle una zona menos compleja para evaluar su competencia, caso contrario se opta por nueva contratación de personal.

CAPÍTULO V

RESPONSABILIDAD SOCIAL

5.1 Base Legal

La empresa Tecniseguros, se encuentra legalmente constituida y entre los pilares que fundamenta su base legal, se encuentran los valores de transparencia y gobernabilidad, mismos que se detallan a continuación.

En el libro II “Normas generales para la aplicación de la Ley General de Seguros” de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria, efectuar la siguiente reforma:

ARTÍCULO ÚNICO.- En el título IX “Transparencia de la información”, incluir el siguiente capítulo:

“CAPÍTULO II.- PRINCIPIOS DE UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

SECCIÓN I.- ÁMBITO Y OBJETIVO

ARTÍCULO 1.- Las empresas de seguros y compañías de reaseguros, con el propósito de aplicar los principios de transparencia, que son parte de los principios básicos de responsabilidad social y procurar la operatividad de los principios de un buen gobierno corporativo, deberán incorporar en sus estatutos y reglamentos, manuales de políticas internas y en la estructura organizacional los aspectos que se detallan en este capítulo, que será de cumplimiento obligatorio para todas las instancias de la organización; se insertarán los derechos y deberes mínimos que tienen los miembros del directorio: diligencia, lealtad, comunicación y tratamiento de los conflictos de interés.

Estos principios que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, deben cumplirse por los tres poderes dentro de una sociedad: accionistas; directorio; y, alta administración.

Un buen gobierno corporativo provee los incentivos para proteger los intereses de la compañía y de los accionistas, monitoriza la creación de valor y uso eficiente de los recursos brindando transparencia de información.

Los principios básicos de responsabilidad social que rigen la gestión empresarial son: cumplimiento de la ley; comportamiento ético; respeto a las preferencias de los grupos de interés; rendición de cuentas; y, transparencia.

ARTÍCULO 2.- Las políticas generales que aplicará la junta general de accionistas deberán constar en los estatutos de la entidad controlada.

ARTÍCULO 3.- El directorio de las empresas de seguros y compañías de reaseguros emitirá las políticas y los procesos que permitirán ejecutar las disposiciones de los estatutos o reglamentos, así como otras disposiciones que permitan garantizar un marco eficaz para las relaciones de propiedad y gestión, transparencia y rendición de cuentas.

Tales objetivos deberán estar vinculados a las políticas de suscripción de riesgos, inversiones, administración integral de riesgos, reaseguro, comercialización, desarrollo de la entidad y financiamiento de sus operaciones, entre otras.

Para este objetivo el directorio constituirá comités de carácter consultivo, que tendrán por objeto asesorar a dicho cuerpo colegiado en la determinación de la política y estrategia, en las materias antes mencionadas, reportarán, directamente o por intermedio del gerente general, a esta instancia de gobierno corporativo.

El directorio tendrá la función de aprobar, revisar y supervisar las estrategias de la empresa de seguros y compañías de reaseguros, los planes de acción, los presupuestos anuales, la aprobación de los objetivos de corto y largo plazo, el control y seguimiento mensual de los resultados de las entidades.

El directorio es también responsable de asegurar que los altos directivos realicen sus operaciones cotidianas de forma eficaz y oportuna de acuerdo con las estrategias, políticas y procedimientos de las empresas de seguros y compañías de reaseguros; promoviendo una cultura de administración de riesgos sana, de cumplimiento y un tratamiento justo a los clientes; suministrando información veraz, adecuada y oportuna a los accionistas, incorporando procedimientos adecuados a las mejores prácticas corporativas.

Estas políticas y procesos se formalizarán en un documento que se definirá como el “Código de gobierno corporativo”, el mismo que deberá contemplar, por lo menos, los siguientes aspectos:

3.1 Exponer con claridad los asuntos sobre los cuales debe decidir la junta general de accionistas y el directorio, de conformidad con los estatutos.

Se deberá enunciar la participación de estas dos instancias de gobierno corporativo en los procesos de fijación de los objetivos y estrategia del negocio. Dichos objetivos y políticas deben considerar los límites de tolerancia al riesgo que la organización desea asumir.

Establecer la forma de intervención del directorio, en la fijación, toma de decisiones y seguimiento de tales objetivos y estrategias;

3.2 Asegurar la participación de los accionistas en las deliberaciones de los asuntos presentados en la junta general, a fin de elevar las condiciones de participación de los accionistas. A fin de elevar las condiciones de participación de los accionistas, las entidades propondrán programas de capacitación dirigidos a elevar el conocimiento de los accionistas dentro de la actividad aseguradora, para lo cual les mantendrán informados sobre dichos programas;

3.3 Determinar la forma de evaluar y resolver los conflictos de interés en caso que se presenten entre los accionistas, miembros del directorio, representantes legales y administradores; esta política deberá considerar las relaciones de propiedad y gestión, que pueden generar conflictos de interés a fin de revelarlas.

En ese sentido también es aplicable, el identificar la existencia de influencias significativas en las políticas financieras y de operación de las distintas entidades que integran el sistema de seguro privado;

3.4 Definir e integrar los niveles de control en la organización, así como implementar las políticas para la revelación adecuada y a tiempo de todos los asuntos relevantes de la empresa de seguros y compañías de reaseguros, incluyendo la situación financiera, su desempeño, la tenencia accionaria y su administración de los sistemas de control interno vigentes en la entidad y su efectividad;

3.5 Contar con un código de ética, formalmente establecido, en donde se deben precisar los fundamentos esenciales a los cuales se debe acoger la entidad, las instancias que resolverán los casos de incumplimiento y el régimen de sanciones;

3.6 Conformar el comité de retribuciones, definición de sus responsabilidades básicas e informes pertinentes sobre los lineamientos de política que deberá adoptar

la junta general de accionistas sobre el nivel de la remuneración y compensación de los ejecutivos de la entidad revelada adecuadamente. El informe y sus recomendaciones sobre la escala de aplicación de las remuneraciones y compensaciones deberán estar:

3.6.1. Alineada con la gestión prudencial de riesgos; y,

3.6.2. Cumplir con los criterios que se puedan considerar adecuados para reducir los incentivos no razonables que los ejecutivos y empleados tomen riesgos indebidos que puedan:

3.6.2.1. Poner en riesgo la seguridad y solvencia de las entidades controladas; o,

3.6.2.2. Generar efectos serios adversos sobre las condiciones económicas o la estabilidad financiera de las empresas de seguros y compañías de reaseguros;

3.7 Implementar políticas y procesos que determinen la estructuración de un sistema de información y difusión sobre aspectos que deba conocer la junta general para la toma de decisiones, entre las cuales se deben considerar aquellas concernientes a:

3.7.1. Condición y, posición financiera, relaciones relevantes, así como la existencia de influencias significativas de otras entidades relacionadas con la propiedad o administración;

3.7.2. Nivel de riesgos asumidos por la entidad en los que conste la revelación y las exposiciones a los diferentes riesgos, (mapa de riesgo institucional en la que se evidencien los diferentes riesgos, pero de manera especial los riesgos inherentes a la actividad aseguradora, los riesgos de crédito, liquidez y mercado y riesgos operativos), así como las acciones de control recomendadas para mitigar tales posiciones;

3.7.3. Informe trimestral del auditor interno sobre la suficiencia de los sistemas de control interno vigentes en la entidad y, la aplicación adecuada de la administración y gestión de riesgos; o cuando la situación lo amerite;

3.7.4. Aplicación de la política de transparencia frente al usuario de seguros y las estadísticas de reclamos y consultas realizadas por los clientes, aquellas resueltas por la entidad o las que hubiere tomado conocimiento el organismo de control;

3.7.5. Los lineamientos y aplicación del código de ética y las políticas tendientes a mitigar los conflictos de interés, así como los casos presentados para el conocimiento del comité y sus resoluciones; y,

3.7.6. Los lineamientos y aplicación de la política de remuneraciones e incentivos a los empleados, ejecutivos, alta gerencia y miembros del directorio;

3.8 El directorio, para conocimiento de la junta general de accionistas, independientemente de la opción de mantener para su consulta la información señalada en el numeral anterior, deberá presentar en su informe o en las memorias institucionales: el marco de estrategias, objetivos, políticas y límites de tolerancia al riesgo que la organización hubiere asumido o asumir. En caso del informe a la junta general de accionistas, estos límites deberán referirse a: concentración y calidad de inversiones y de los riesgos asumidos, nivel de capital y reservas técnicas, calidad de servicio, niveles de remuneración y los casos presentados ante el comité de ética;

3.9 Establecer los mecanismos a través de los cuales se asegure la confidencialidad de la información a la que acceden los accionistas;

3.10 Definir las políticas, procesos y mecanismos de rendición de cuentas que permitan evaluar la gestión de los órganos de gobierno de la organización, por parte de los grupos de interés, accionistas, empleados y control social, sobre la eficiencia y eficacia del desempeño de sus funciones, independientemente de la evaluación de control interno que les corresponde.

La rendición de cuentas no podrá dejar de enunciar con claridad los siguientes aspectos:

3.10.1. Cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos por la institución controlada; ejecución de la política de acceso a la información para los accionistas, empleados y clientes; efectividad del ambiente de control y los temas representativos enunciados por las instancias de la organización encargadas de su evaluación, auditoría interna, auditoría externa, comité de administración integral de riesgos y comité de cumplimiento;

3.10.2. Política de determinación y resolución de los conflictos de interés que permita identificar con claridad las relaciones de la entidad con otras instituciones en las que tenga influencia significativa los accionistas, directores, administradores;

3.10.3. Política de retribuciones y evaluación del desempeño de los empleados, ejecutivos, alta gerencia y del directorio de la administración;

3.10.4. Revelación sobre las prácticas de transparencia referentes a los usuarios de seguros considerando los siguientes aspectos:

3.10.4.1. Cumplimiento de la normativa de transparencia en referencia a contenidos de información previa a la contratación y en el proceso de contratación de los servicios de seguros;

3.10.4.2. Estadísticas de las consultas y reclamos presentados por los clientes;

3.10.4.3. Definición de los mecanismos de autoevaluación del servicio al cliente con precisión de los indicadores de gestión e informes de seguimiento de los mismos; y,

3.10.4.4. Reclamos administrativos presentados para el conocimiento de la Superintendencia de Bancos y Seguros y su resolución; y,

3.11 Establecer los lineamientos adecuados para observar el cumplimiento del código de ética, analizar los casos de incumplimiento y determinar las sanciones a aplicarse; y,

3.12 Establecer un apropiado plan de sucesión de ejecutivos, identificando los posibles sucesores y prever su calificación para dar continuidad a la administración de la organización.

5.2 Medio Ambiente

En lo que se refiere a las políticas, normas o algún proyecto que realice Tecniseguros en bienestar del medio ambiente, se puede mencionar a la Fundación Galápagos; este sistema ha sido calificado por numerosas organizaciones como uno de los mejores proyectos de preservación que se ejecutan en el Archipiélago, para disminuir el impacto negativo de la presencia humana en el ecosistema de las islas. Es preciso destacar que dicha entidad considera al medioambiente como una responsabilidad de todos y por tal razón se involucra dentro de su preservación.

5.3 Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir

Este plan de negocio y por ende sus beneficiarios directos e indirectos, tiene su fundamentación en el Objetivo 3 del Plan Nacional del Buen Vivir, el cual se enfoca en mejorar la calidad de vida de la población; además expone lo siguiente:

La vida digna requiere acceso universal y permanente a bienes superiores, así como la promoción del ambiente adecuado para alcanzar las metas personales y colectivas. La calidad de vida empieza por el ejercicio pleno de los derechos del Buen Vivir: agua, alimentación, salud, educación y vivienda, como prerrequisito para lograr las condiciones y el fortalecimiento de capacidades y potencialidades individuales y sociales. (p.136)

Es así que en concordancia con lo expuesto, este plan de negocio pretende mejorar la calidad de vida de las personas en lo que a vivienda se refiere. Por lo tanto se determina como beneficiarios directos del proyecto a la población económicamente activa del canton Manta, ya que son ellos a quienes está dirigido el servicio que se oferta, siendo este el seguro hogar. A su vez otro beneficiario directo es la empresa Tecniseguros, puesto que es la entidad que aprueba la introducción y comercialización de esta póliza, generándole incrementos directos en sus ventas y por ende en los ingresos.

Por otra parte el beneficiario indirecto de este plan de negocio es la entidad Ecuatoriano Suiza, ya que tiene un convenio con Tecniseguros en lo que respecta a las pólizas de vivienda y es su seguro el que se va a oferta en la ciudad de Manta. De tal manera tiene un beneficio indirecto en el incremento de sus ventas, aun cuando no sea el ente iniciador de la propuesta.

5.4 Política de responsabilidad corporativa

La política de responsabilidad corporativa de Tecniseguros es: Nuestra cultura se traduce en un compromiso férreo y en profundas convicciones éticas que se proyectan en la interacción social y ambiental con grupos vulnerables, a través de Fundación Futuro y Fundación Galápagos. Además existe una fundamentación que expone los siete compromisos asumidos por la organización, los cuales son:

1. Compromiso con los resultados
2. Excelencia en el servicio.
3. Interés por las personas.
4. Gestión responsable del medio ambiente
5. Seguridad
6. Compromiso social
7. Integridad y transparencia

Conclusiones

El servicio que se pretende comercializar, siendo este el seguro hogar, ya se ha ofertado anteriormente en la ciudad de Manta por la empresa Tecniseguros, sin embargo no ha tenido mayor demanda. Luego del terremoto ocurrido el pasado 16 de Abril en el Ecuador y al ser los principales afectados la provincia de Manabí y Esmeraldas entonces se estima una demanda en crecimiento al brindarles confianza y seguridad con esta póliza. A su vez se crea un beneficio económico directo para la entidad.

Los principales competidores de la empresa Tecniseguros son Novaecuador y Ecuaprimas, quienes se encuentran a la vanguardia del mercado. A pesar de esto el ente objeto de estudio tiene las fortalezas y oportunidades necesarias para lograr la diferenciación correspondiente, sin dejar de lado las estrategias establecidas que se pretende implementar.

Las estrategias de la empresa engloban a la parte financiera, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento de su personal, para enfocarse directamente a la comercialización del seguro hogar y lograr los objetivos planteados.

El plan de negocio propuesto en esta tesis es financiera como económicamente rentable, lo cual se evidencia al tener un VAN de \$9.518,34 y una TIR de 84%; además el período de recuperación de la inversión está estimado para el segundo año.

Recomendaciones

Se debe cumplir con todas las coberturas y beneficios que se les ha manifestado a los clientes al momento de firmar el contrato de su seguro, ya que de esta forma se logra clientes satisfechos y la demanda prevista se mantiene.

Aun cuando se tenga fortalezas y oportunidades sobre la competencia, debe realizarse continuamente un análisis de mercado para determinar qué factores nuevos están aplicando las demás empresas con lo que los clientes también se sienten satisfechos, para esto se puede aplicar técnicas como el benchmarking, lo que conlleva a la innovación del servicio.

Se debe revisar continuamente las estrategias de la empresa en conjunto con el plan de contingencia que se haya determinado, puesto que en el caso de observar algún desequilibrio en los indicadores, se pueda tomar las medidas necesarias y solucionar dicho inconveniente.

Realizar la revisión y control de los estados financieros de la empresa para analizar si se está cumpliendo con los objetivos de venta propuestos, en relación con los resultados por cada vendedor, lo que permite estimar medidas preventivas en el caso de existir problemáticas.

Referencias

- Aguilera, P. (2013). *Seguridad informática*. [Versión electrónica de Google]. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=Mgvm3AYIT64C&pg=PA23&dq=que+e+s+un+plan+de+contingencia&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj8tpD7p8HOAhWBYiYKHbstAc8Q6AEILDAD#v=onepage&q=que%20es%20un%20plan%20de%20contingencia&f=false>
- Artal, M. (2011). *Dirección de Ventas*. [Versión electrónica de Google]. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=H1DD3jcYwv4C&pg=PA193&dq=metodo+de+krisp&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwinZGDht_NAhWNix4KHVCDDaQQ6AEIKDAC#v=onepage&q=metodo%20de%20krisp&f=false
- Ávila, J. (2006). *Economía*. [Versión electrónica de Google]. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=0KksqC7ymJcC&pg=PA40&dq=concepto+de+demanda+en+economia&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwil9MmuxqjNAhWGIR4KHTUvDaAQ6AEIHzAA#v=onepage&q=concepto%20de%20demanda%20en%20economia&f=false>
- Brenes, L. (2002). *Gestión de comercialización*. [Versión electrónica de Google]. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=r1YoZo-FFF8C&pg=PA77&dq=que+es++benchmarking&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiCilf1iJ7NAhVRgx4KHQaICUsQ6AEIKjAB#v=onepage&q=que%20es%20%20benchmarking&f=false>
- Chassi, M. (2010). *Las 5 Fuerzas de Porter*. [Versión electrónica de Google]. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=mWLyCwAAQBAJ&pg=PT4&dq=concepto+de+las+5+fuerzas+de+porter&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiqtlOsmI_NAhUIGx4KHepRBNIQ6AEIGzAA#v=onepage&q=concepto%20de%20las%205%20fuerzas%20de%20porter&f=false
- Díaz, S. (2004). *Estrategias de crecimiento*. . [Versión electrónica de Google]. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=O1eOufVVzVYC&pg=PA55&dq=matriz+de+crecimiento+de+ansoff&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjY_dPg6qfNAhVEKh4KHSTeCLYQ6AEIKjAC#v=onepage&q=matriz%20de%20crecimiento%20de%20ansoff&f=false
- Ecuaprimas. (2016). Recuperado de <http://www.ecuaprimas.com/>
- Ecuatoriano Suiza. (2016). Recuperado de <http://www.ecuasuiza.ec/>
- Enríquez, C. (2016, 20 de mayo). La Ley solidaria por el terremoto está en vigencia; cobros empiezan desde junio. *Diario El Comercio*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/ley-solidaria-terremoto-vigencia-ecuador.html>
- Franco, M. (2012, 2 de marzo). ¿Cómo asegurar sus bienes e inmuebles? *Diario El Comercio*. Recuperado de

<http://www.elcomercio.com/tendencias/construir/asegurar-bienes-e-inmuebles.html>

Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. [Versión electrónica de Google]. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=kpj-H4TukDQC&pg=PA165&dq=concepto+de+penetraci%C3%B3n+del+mercado&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi5jciC86fNAhXTsh4KHckGCL0Q6AEIHDA#v=onepage&q=concepto%20de%20penetraci%C3%B3n%20del%20mercado&f=false>

González, J. (2016, 12 de mayo). Gobierno de Ecuador anuncia incentivos socioeconómicos para acogida y vivienda de damnificados del terremoto. *Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica*. Recuperado de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/gobierno-ecuador-anuncia-incentivos-socioeconomicos-acogida-vivienda-damnificados-terremoto>

Guamán, C. (2016). Plan de negocios para incrementar las ventas de la agencia de viajes I Love Canoa por medio de la introducción del nuevo servicio de encuentros sociales y románticos para solteros profesionales entre 30 y 60 años radicados en la ciudad de Guayaquil, en el primer semestre del 2016. [Tesis de pregrado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/4956/1/T-UCSG-PRE-ESP-IAV-180.pdf>

INEC. (2010). *Fascículo provincial Manabí*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/manabi.pdf>

INEC. (2010). *Indicadores económicos de Manta*. Recuperado de http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1308_MANTA_MANABI.pdf

Lacalle, G. (2012). *Operaciones administrativas de Compra Venta*. [Versión electrónica de Google]. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=XCHKBAQAQBAJ&pg=PA32&dq=que+es+marketing+mix&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwivglah4PPNAhWF6x4KHe2QAJ0Q6AEINDAB#v=onepage&q=que%20es%20marketing%20mix&f=false>

Lafuente, F. (2002). *Dirección Estratégica y Planificación Financiera de la PYME*. [Versión electrónica de Google]. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=G3_LjrCEb0UC&pg=PA71&dq=estrategias+de+crecimiento+horizontal&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiDyd3Y5sDNAhVE1h4KHbvoBeUQ6AEIlzAB#v=onepage&q=estrategias%20de%20crecimiento%20horizontal&f=false

Lobato, F. (2006). *Operaciones de Venta*. [Versión electrónica de Google]. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=Mn86kxWxq3sC&pg=PA43&dq=que+es+un+rutero+de+ventas&hl=es->

419&sa=X&ved=0ahUKEwi9m4SDpczNAhUFqB4KHRjrDeIQ6AEIJzAC#v=onepage&q=que%20es%20un%20rutero%20de%20ventas&f=false

Luna, P. (2010, 18 de agosto.). Las viviendas protegidas frente a sismos no pasan del 3% en el país. *Diario El Universo*. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/2010/08/18/1/1356/viviendas-protégidas-frente-sismos-pasan-3-pais.html>

Martínez, D. (2012). *Análisis del entorno*. [Versión electrónica de Google]. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=LDStM0GQPkgC&printsec=frontcover&dq=que+es+analisis+pesta&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwju-9iRxITNAhWGrB4KHcCzBloQ6AEIGzAA#v=onepage&q&f=false>

Méndez, L. (2016, 1 de junio). Registro Único de Damnificados permite focalizar la atención a personas afectadas por el terremoto en Ecuador. *Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica*. Recuperado de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/registro-unico-damnificados-permite-focalizar-atencion-personas-afectadas-terremoto-ecuador>

Milla, A. (2012). *Mapas Estratégicos*. . [Versión electrónica de Google]. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=OCRH-OsleTwC&printsec=frontcover&dq=mapa+estrat%C3%A9gico+de+objetivos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjUvMiO-6fNAhUBHR4KHU1gDFsQ6AEILzAB#v=onepage&q=mapa%20estrat%C3%A9gico%20de%20objetivos&f=false>

Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda. (2016). Recuperado de <http://www.habitatyvivienda.gob.ec/>

Miranda, J. (2005). *Gestión de proyectos*. [Versión electrónica de Google]. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=pAQ9QelkHmkC&pg=PA102&dq=que+es+demanda+insatisfecha&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjbhZmonanNAhVDlx4KHZIKCGsQ6AEIHDAAB#v=onepage&q=que%20es%20demanda%20insatisfecha&f=false>

Moya, L. (2002). *Introducción a la estadística de la salud*. [Versión electrónica de Google]. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=OQSBjW2hzjEC&pg=PA242&dq=que+es+tama%C3%B1o+de+muestra+en+estadística&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiarpX7voLNAhXJJh4KHxtIDF4Q6AEIHzAB#v=onepage&q=que%20es%20tama%C3%B1o%20de%20muestra%20en%20estadística&f=false>

Navarro, A. (2003). *Dirección de la Fuerza de Ventas*. [Versión electrónica de Google]. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=cB4icTcxJhEC&pg=PA374&dq=que+es+cuota+de+ventas&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiahL6J2MHNAhVEKh4KHazXCwsQ6AEIHDAAB#v=onepage&q=que%20es%20cuota%20de%20ventas&f=false>

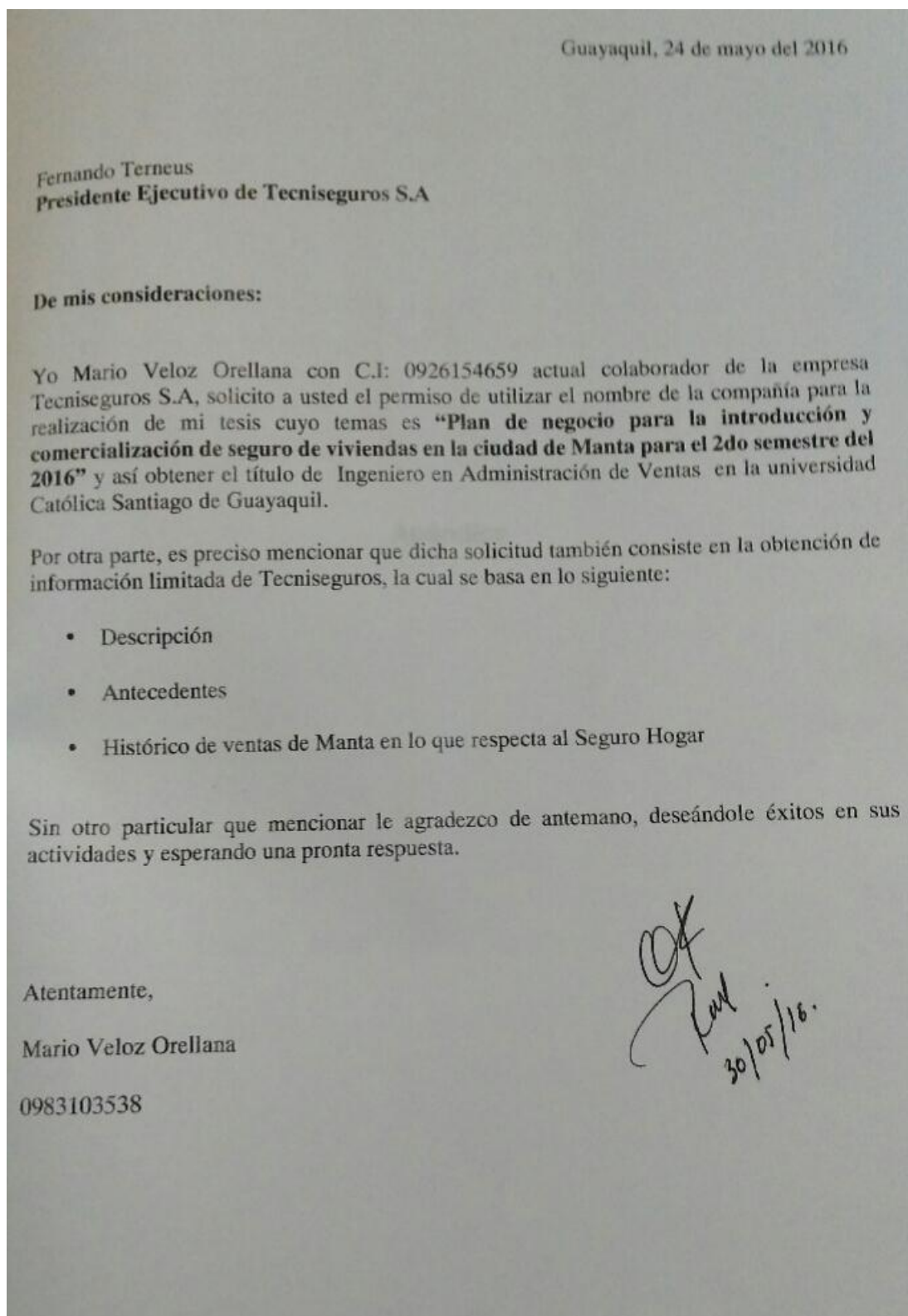
Novaecuador. (2016). Recuperado de <https://www.novaecuador.com/>

- Parra, I. (2008). Proyecto de inversión para la producción industrializada y comercialización de empanadas al horno en la ciudad de Guayaquil. [Tesis de pregrado, Universidad Politécnica del Litoral]. Recuperado de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/7814/1/D-39521.pdf>
- Pedroza, J. (2004). *Exportación Efectiva*. [Versión electrónica de Google]. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=xAUmAgalnHAC&pg=PA67&dq=definici%C3%B3n+de+mercado+meta&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiZtYj21ZbNAhUBBh4KHTBGCJIQ6AEIHDA#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20mercado%20meta&f=false>
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Recuperado de <http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>
- Sainz, J. (2001). *La distribución comercial: opciones estratégicas*. [Versión electrónica de Google]. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=HLwXz-NvVoEC&pg=PA53&dq=concepto+de+cadena+de+valor&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiGlqWoxpnNAhVFlx4KHV64ABwQ6AEIHDA#v=onepage&q=concepto%20de%20cadena%20de%20valor&f=false>
- Soret, I. (2013). *Previsión de ventas y fijación de objetivos*. [Versión electrónica de Google]. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=uMrx3aZtUlWC&printsec=frontcover&dq=que+es+previsión+de+ventas&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiCm8yujshNAhWJKh4KHehECUsQ6AEIKTAC#v=onepage&q=que%20es%20previsión%20de%20ventas&f=false>
- Speth, C. (2010). *El análisis DAFO*. [Versión electrónica de Google]. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=TGHyCwAAQBAJ&pg=PP1&dq=que+es+análisis+DAFO&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiE04ebsKDNAhUEKx4KHXYNAooQ6wEIHTAA#v=onepage&q=que%20es%20análisis%20DAFO&f=false>
- Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. (2012). *Junta Bancaria del Ecuador*. Recuperado de http://ecuasuiza.ec/files/pdf/0._resol_JB-2012-2248_BUEN_GOBIERNO_CORPORATIVO.pdf
- Tecniseguros. (2016). Recuperado de <http://www.tecniseguros.com.ec/es>
- Tenemasa, C. (2012). Propuesta para la implementación de una industria fabricante de calentadores de agua de uso doméstico a base de energía solar en la ciudad de Riobamba. [Tesis de pregrado, Universidad Politécnica de Chimborazo]. Recuperado de [file:///C:/Users/ASUS/Downloads/85T00225%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/ASUS/Downloads/85T00225%20(2).pdf)
- Vélez Baque, M. (2010). Modelo de gestión para la empresa Servicios Nacionales Cía. Ltda. [Tesis de pregrado, Universidad Técnica Particular de Loja]. Recuperado de <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2569/1/658X5031.pdf>

Vivanco, M. (2005). *Muestreo estadístico Diseño y Aplicaciones*. [Versión electrónica de Google]. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=-_gr5I3LbpIC&pg=PA81&dq=muestreo+estratificado&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwip3KTRnajNAhWHdh4KHREIA0UQ6AEIHDA#v=onepage&q=muestreo%20estratificado&f=false

Anexos

Anexo 1. Carta de autorización de la empresa Tecniseguros S.A



Anexo 2. Encuesta



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

OBJETIVO DE LA ENCUESTA: Medir el nivel de aceptación que tendrían los habitantes de la ciudad de Manta, con respecto a la comercialización de un seguro de viviendas para sus propiedades.

Edad:

18 – 28 29 – 39 40– 50 Más de 50

Sexo:

M F

Sector:

1. ¿Sabe usted en que consiste un seguro de vivienda?

SI NO

2. ¿Su vivienda cuenta actualmente con un seguro?

SI NO

3. En qué condiciones se encuentra actualmente su casa

- Está en buenas condiciones__ ____
- Sufrió algunos daños_____
- Se derrumbó en su totalidad y se está construyendo otra_____
- Alquila_____

4. ¿Estaría de acuerdo con la comercialización de un seguro de vivienda para su propiedad? Si su respuesta es SI se continúa con la encuesta, caso contrario se da por finalizada.

SI NO

5. ¿Por qué razón está de acuerdo con este plan de negocio a implementarse en la ciudad de Manta?

- Es un plan de negocio muy viable_____
- Brinda mayor confianza y seguridad a los dueños de las viviendas_____
- No existe gran variedad de ofertantes del servicio en el cantón_____
- Otra razón que usted desee mencionar_____

6. ¿Cuál de las siguientes coberturas del seguro a usted le gustaría contratar?

Seguro todo riesgo incendio	<input type="checkbox"/>
Asistencia al hogar	<input type="checkbox"/>
Seguro de robo	<input type="checkbox"/>
Seguro de equipos electrónicos	<input type="checkbox"/>
Seguro de responsabilidad civil	<input type="checkbox"/>

7. ¿Cuál de las siguientes opciones le gustaría que cubra el seguro?

La casa y su contenido (joyas, ropa y _____ s artefactos) _____

Solo la casa_____

Solo su contenido_____

8. ¿Cuánto es el monto en el que está valorado su vivienda?

9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un seguro de vivienda?

\$20 – 30

\$30 - \$40

\$40 - 50

10. ¿Cree usted que este seguro de vivienda tiene beneficios para usted y su familia?

SI

NO

Anexo. 3 Panel de datos

PANEL DE DATOS			
Inversión Inicial			
Inversión Activos Intangibles			
Publicidad	\$ 2.800		
Personal de Ventas	\$ 1.520		
Proporcional de publicidad		4%	
Total	\$ 4.320		
Ventas			
Cientes potenciales (Anual)	140		
Inmobiliaria e institución financiera	46%		
Empresa pública o privada	33%		
Persona natural	21%		
Incremento anual de ventas	9%		
Gastos indirectos del servicio			
	Cantidad General	Proporcional	Total
Energía (Anual)	\$ 4.000	4%	\$ 160
Agua (Anual)	\$ 1.000	4%	\$ 40
Comunicaciones (Anual)	\$ 2.500	4%	\$ 100
Varios	\$ 1.800	4%	\$ 72
Incremento anual de los gastos		2%	
Gastos administrativos			
	Cantidad General	Proporcional	Total
Energía (Anual)	\$ 80.000	4%	\$ 3.200
Agua (Anual)	\$ 14.000	4%	\$ 560
Internet (Anual)	\$ 5.000	4%	\$ 200
Teléfono de oficina (Anual)	\$ 3.000	4%	\$ 120
Paperlería de oficina (Mes)	\$ 300	4%	\$ 12
Alquiler de oficina (Mes)	\$ 600	4%	\$ 24
Incremento anual GADM		2%	
Nómina			
Vendedores	4		Sueldo \$ 380
Incremento anual nómina	2%		
Proporcional	4%		
Publicidad y Marketing			
Elementos Publicitarios		Cantidad	Total anual (\$)
Página Web		1	\$ 1.200,00
Red Social		2	\$ 800,00
Ferias empresariales		2 en el año	\$ 300,00
Subtotal			\$ 2.300,00
Costo de Merchandising			
Distribución de flyers		Cantidad	Total anual (\$)
Tamaño A4		2000	\$ 550,00
Tamaño A5		4000	\$ 850,00
Subtotal		6000	\$ 1.400,00
Distribución de afiches publicitarios A5		cantidad	Total anual (\$)
Ferias empresariales		50	\$ 100,00
Inmobiliaria		100	\$ 160,00
Subtotal		150	\$ 260,00
Total General		\$	\$ 3.960,00
A partir del año 2			
Gastos de venta			
Comisión vendedor		5%	
Otros			
Impuesto a la renta + empleados		33,7%	
Otros rubros importantes			
Gasto del personal administrativo		4%	proporcional
Depreciaciones		4%	proporcional
Amortizaciones		4%	proporcional

Anexo 4. Ingreso mensual proyectado del primer año

INGRESO MENSUAL PROYECTADO DEL PRIMERAÑO													
	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	Año 1
Unidades Vendidas													
\$20.000,00			2	4				3		1	2		12
\$30.000,00	1											2	3
\$40.000,00					1	4				4	2		11
\$50.000,00					3								3
\$60.000,00						4							4
\$70.000,00	3												3
\$80.000,00													
\$90.000,00			3										3
\$100.000,00	6	8	7	5	7	5	7	8	3	6	1	3	66
Total	9	12	9	9	10	10	11	11	3	11	5	5	105
Ingresos por Venta	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	Año 1
\$20.000,00			\$60,00	\$120,00				\$90,00		\$30,00	\$60,00		\$360,00
\$30.000,00	\$48,00											\$96,00	\$144,00
\$40.000,00					\$54,00	\$216,00				\$216,00	\$108,00		\$594,00
\$50.000,00					\$252,00								\$252,00
\$60.000,00	\$342,00					\$408,00							\$408,00
\$80.000,00													\$0,00
\$90.000,00		\$495,00											\$495,00
\$100.000,00	\$1.110,00	\$1.480,00	\$1.295,00	\$925,00	\$1.295,00	\$925,00	\$1.295,00	\$1.480,00	\$555,00	\$1.110,00	\$185,00	\$550,00	\$12.205,00
Total	\$1.452,00	\$2.023,00	\$1.355,00	\$1.045,00	\$1.547,00	\$1.387,00	\$1.511,00	\$1.570,00	\$555,00	\$1.356,00	\$353,00	\$646,00	\$14.800,00

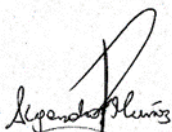
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Muñoz Caiza, Michael Alejandro** ; **Veloz Orellana, Mario Alberto** con C.C: # 0925942641 ; # 0926154659 autores del trabajo de titulación: **Plan de negocios para la introducción y la comercialización de seguro de viviendas en la ciudad Manta para el 2do semestre del 2016** previo a la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Ventas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **27 de agosto** de **2016**

f. 

Muñoz Caiza, Michael Alejandro

C.C: 0925942641

f. 

Veloz Orellana, Mario Alberto

C.C: 0926154659

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Plan de negocios para la introducción y la comercialización de seguro de viviendas en la ciudad Manta para el 2do semestre del 2016		
AUTOR(ES)	Michael Alejandro, Muñoz Caiza ; Mario Alberto, Veloz Orellana		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Jazmín Angélica, Cornejo Robayo		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Especialidades Empresariales		
CARRERA:	Administración de Ventas		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero en Administración de Ventas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	27 de agosto de 2016	No. DE PÁGINAS:	213
ÁREAS TEMÁTICAS:	Seguridad del Hogar		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	SEGURO HOGAR, SEGURIDAD, CONFIANZA, POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA, TERREMOTO, SERVICIO.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>La empresa Tecniseguros oferta al mercado una variedad de seguros, entre ellos se encuentra el seguro hogar, que es la póliza a analizar en este plan de negocio. A su vez dicha entidad tiene varias oficinas en el Ecuador, uno de estos puntos es en la ciudad de Manta, lugar que se ha escogido para llevar a cabo esta propuesta, debido a que anteriormente este seguro ya había sido comercializado pero no tuvo gran acogida, puesto que las personas preferían asegurar otras cosas. Sin embargo luego del terremoto ocurrido el pasado 16 de Abril y al verse afectado principalmente las provincias de Manabí y Esmeraldas se crea un nicho de mercado que necesita seguridad y confianza para su hogar o para la casa que se está construyendo. Es así como Tecniseguros estima su beneficio económico y pretende incrementar las ventas de este seguro en un 9% durante el segundo semestre del 2016. Por consiguiente para lograr este objetivo se establecen estrategias financieras, de los clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento que son implementadas para tener las fortalezas y oportunidades necesarias al momento de competir con demás entidades y alcanzar la diferenciación del servicio. Todo esto sin dejar de lado que para volver a comercializar este seguro la empresa asume la inversión inicial, misma que luego del análisis respectivo muestra la rentabilidad económica y financiera de este plan de negocio que trae beneficios mutuos, tanto para Tecniseguros como para la población económicamente activa del cantón Manta.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTORES:	Teléfono: +593 984023410 +593 983103538	E-mail: munoz_alejandro@iasacat.com mveloziorellana@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Sempértégui Cali, Mariela Johanna		
	Teléfono: +593-4-2206953 Ext. 5046		
	E-mail: mariela.sempertegui@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			