

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PLAN ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA EXPANSIÓN DE LA
EMPRESA IMPERIAL AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE
SEGUROS IMCOSEG CIA. LTDA. EN LA PROVINCIA DE
COTOPAXI

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL

DIEGO FERNANDO PARREÑO ALBÁN
GALO DANIEL ESPINOSA GÓMEZ

DIRECTOR:

ING. COM. DARWIN RAMÍREZ C., PHD.

QUITO, NOVIEMBRE 2010

Ing. Com. Darwin Ramírez C., PHD.

DIRECTOR

Dr. José Luis Cajigal

INFORMANTE No. 1

Ing. Eduardo Portero

INFORMANTE No. 2

AUTORÍA

Las ideas, opiniones y comentarios expuestos en el presente
Documento son de exclusiva responsabilidad de los autores.

.....

Diego Fernando Parreño Albán

.....

Galo Daniel Espinosa Gómez

DEDICATORIA

Dedico esta tesis con mucho amor a mis padres y a mi hija Valery Mikaela, seres maravillosos por quienes sigo adelante.

Diego Fernando Parreño Albán

Dedico esta tesis con mucho amor a mi madre, cuyo apoyo me ha hecho llegar a la culminación de este periodo de estudios.

Galo Daniel Espinosa Gómez

AGRADECIMIENTO

Al finalizar nuestra tesis, queremos ofrecer nuestro agradecimiento infinito a Dios por haber sido nuestra guía, y nuestro reconocimiento y gratitud eterna a nuestros padres por haber sido nuestro apoyo y fortaleza en este periodo estudiantil de arduo trabajo.

Al Ing. Com. Darwin Ramírez C., PHD. quien ha dirigido esta tesis de la mejor manera y nos ha brindado sus conocimientos y amistad, y a nuestros informantes de tesis Ing. Eduardo Portero y Dr. José Luis Cajigal, de igual manera colaboraron con cada detalle para que los capítulos resulten lo mejor realizados; y a todas aquellas personas que directa o indirectamente colaboraron de alguna manera para su culminación.

INDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
AUTORÍA	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
INDICE GENERAL	VI
INDICE DE TABLAS	IX
INDICE DE GRÁFICOS	XII
ÍNDICE DE ANEXOS	XIII
RESUMEN EJECUTIVO.....	XIV
CAPÍTULO I	1
1 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA IMCOSEG CIA. LTDA.....	1
1.1 ANÁLISIS EXTERNO	2
1.1.1 Análisis del macro ambiente.....	2
1.1.2 Análisis del microambiente	16
1.2 ANÁLISIS INTERNO	24
1.2.1 Capacidad administrativa	24
1.2.2 Capacidad comercial.....	28
1.2.3 Capacidad de servicio	29
1.3 ANÁLISIS FODA	31
1.3.1 Matriz Resumen Factores Externos.....	32
1.3.2 Matriz Resumen de Factores Internos	33
1.3.3 Matriz de HOLMES	35
1.3.4 Matriz EFE y EFI	38
1.3.5 Matriz PEEA	42
1.3.6 Matriz de Acción	45
CAPÍTULO II.....	50
2 ESTUDIO DE MERCADO	50
2.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO.....	51
2.2 IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO.....	51
2.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	53

2.3.1	Identificación de las variables de segmentación.....	53
2.3.2	Investigación de Campo	55
2.3.3	Cuestionario para la encuesta	57
2.3.4	Presentación de resultados Globales de la investigación.....	59
2.4	ANÁLISIS DE LA DEMANDA	78
2.4.1	Factores que afectan la demanda del servicio	78
2.4.2	Comportamiento histórico y actual de la demanda	79
2.4.3	Proyección de la demanda	80
2.5	ANÁLISIS DE LA OFERTA	81
2.5.1	Factores que afectan la oferta	81
2.5.2	Oferta actual	82
2.5.3	Proyecciones de la oferta.....	83
2.6	DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA	84
2.7	COMERCIALIZACIÓN	85
2.7.1	Estrategia de Producto / Servicio.....	86
2.7.2	Estrategia de Precio	87
2.7.3	Estrategia de Plaza.....	88
2.7.4	Estrategia de Promoción.....	89
	CAPÍTULO III	91
3	ESTUDIO TÉCNICO	91
3.1	CAPACIDAD DEL PROYECTO	92
3.1.1	Factores que afectan el tamaño.....	92
3.2	LOCALIZACIÓN	94
3.3	INGENIERÍA DEL PROYECTO	95
3.3.1	Infraestructura.....	96
3.3.2	Requerimiento de activos	96
3.3.3	Personal Requerido.....	98
3.4	INGENIERÍA DEL SERVICIO	102
3.4.1	Procesos de servicio	102
3.5	BASE LEGAL DE LA SUCURSAL	105
3.5.1	Aspectos Jurídicos	105
3.5.2	Permisos necesarios para el negocio	109
	CAPÍTULO IV	113
4	LA EMPRESA Y SU ORGANIZACIÓN	113
4.1	BASE FILOSÓFICA DE LA EMPRESA	113
4.1.1	Visión	113
4.1.2	Misión.....	114
4.1.3	Objetivos estratégicos.....	115
4.1.4	Principios y valores	116
4.2	LA ORGANIZACIÓN	117
4.2.1	Organigrama estructural	117

4.2.2 Organigrama funcional	119
CAPÍTULO V	120
5 ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO	120
5.1 INVERSIÓN.....	120
5.1.1 Activos fijos.....	121
5.1.2 Activos diferidos	121
5.1.3 Capital de trabajo.....	122
5.1.4 Resumen de la inversión inicial.....	123
5.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS.....	124
5.3 PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS	125
5.3.1 Costos de servicio.....	126
5.3.2 Gastos administrativos.....	126
5.3.3 Gastos de venta.....	128
5.4 ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO	129
5.5 RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS.....	130
5.6 ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA.....	132
5.6.1 Estado de resultados	132
5.6.2 Estado de flujo de efectivo	133
5.6.3 Balance general.....	135
5.7 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	137
CAPÍTULO VI.....	139
6 ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINANCIERA.....	139
6.1 FLUJO DE FONDOS	139
6.2 TASA DE DESCUENTO POR MODELO CAPM	141
6.3 INDICADORES DE EVALUACIÓN FINANCIERA	142
6.3.1 Valor actual neto.....	142
6.3.2 Tasa interna de retorno	143
6.3.3 Payback.....	144
6.3.4 Relación beneficio costo.....	145
6.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	146
CAPÍTULO VII.....	149
7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	149
7.1 CONCLUSIONES.....	149
7.2 RECOMENDACIONES	151
BIBLIOGRAFÍA	153
8 ANEXOS	155

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1.1 PIB Sectorial.....	5
Tabla No. 1.2 Inflación.....	6
Tabla No. 1.3 Desempleo	12
Tabla No. 1.4 Población de la Provincia del Cotopaxi.....	14
Tabla No. 1.5 PEA Cotopaxi	15
Tabla No. 1.6 Población – Raza	15
Tabla No. 1.7 Industria de Seguros	19
Tabla No. 1.8 Industria de Seguros	19
Tabla No. 1.9 Matriz de negociación para clientes	21
Tabla No. 1.10 Empresas Aseguradoras.....	22
Tabla No. 1.11 matriz de negociación para Proveedores	22
Tabla No. 1.12 Diagnóstico Organizacional	25
Tabla No. 1.13 Diagnóstico de Planificación	26
Tabla No. 1.14 Diagnóstico de Control.....	27
Tabla No. 1.15 Diagnóstico de Dirección	27
Tabla No. 1.16 Diagnóstico del Personal	28
Tabla No. 1.17 Auditoría de Mercado.....	29
Tabla No. 1.18 Auditoría del servicio	30
Tabla No. 1.19 Auditoría de Calidad.....	30
Tabla No. 1.20 Auditoría de Servicio al Cliente	31
Tabla No. 1.21 Matriz Resumen FE.....	32
Tabla No. 1.22 Matriz Resumen FI.....	33
Tabla No. 1.23 Matriz Holmes / Factores internos - Fortalezas.....	36
Tabla No. 1.24 Matriz Holmes / Factores internos - Debilidades	37
Tabla No. 1.25 Matriz de Evaluación de Factores Externos	40
Tabla No. 1.26 Matriz de evaluación de Factores Internos	41
Tabla No. 1.27 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones.....	43
Tabla No. 1.28 Matriz de Acción DO	45
Tabla No. 1.29 Matriz de Acción DA	46

Tabla No. 1.30 Matriz de Acción FO	47
Tabla No. 1.31 Matriz de Acción FA	48
Tabla No. 1.32 Matriz de Síntesis Estratégica.....	49
Tabla No. 2.1 Identificación del Servicio (Seguros)	52
Tabla No. 2.2 Población Objeto de Estudio	55
Tabla No. 2.3 Cuestionario – Encuesta	57
Tabla No. 2.4 Edad	59
Tabla No. 2.5 Género	60
Tabla No. 2.6 Nivel de ingresos	61
Tabla No. 2.7 Pregunta 1	62
Tabla No. 2.8 Pregunta 2	63
Tabla No. 2.9 Pregunta 3	64
Tabla No. 2.10 Pregunta 4	65
Tabla No. 2.11 Pregunta 4.1	66
Tabla No. 2.12 Pregunta 5	67
Tabla No. 2.13 Pregunta 6	68
Tabla No. 2.14 Pregunta 7	69
Tabla No. 2.15 Pregunta 7.1	70
Tabla No. 2.16 Pregunta 8	71
Tabla No. 2.17 Pregunta 9	72
Tabla No. 2.18 Pregunta 10	73
Tabla No. 2.19 Pregunta 11	74
Tabla No. 2.20 Pregunta 12	75
Tabla No. 2.21 Pregunta 13	76
Tabla No. 2.22 Información relevante de la encuesta	77
Tabla No. 2.23 Comportamiento histórico demanda unidades de maquinaria y equipo.....	80
Tabla No. 2.24 Proyección de la demanda	81
Tabla No. 2.25 Oferta proyectada unidades no aseguradas maquinarias y equipos.....	84
Tabla No. 2.26 Estimación de la demanda insatisfecha	85
Tabla No. 3.1 Crecimiento esperado para el proyecto	93

Tabla No. 3.2 Matriz de localización del proyecto.....	95
Tabla No. 3.3 Requerimiento de equipos de oficina	97
Tabla No. 3.4 Requerimiento de muebles y enseres.....	97
Tabla No. 3.5 Requerimiento de equipos de oficina	98
Tabla No. 3.6 Requerimiento de personal para el área de gerencia	98
Tabla No. 3.7 Requerimiento de personal para el área de ventas.....	100
Tabla No. 3.8 Requerimiento de personal para el área de recepción	101
Tabla No. 3.9 Resumen de requerimiento de personal.....	102
Tabla No. 5.1 Activos fijos.....	121
Tabla No. 5.2 activos diferidos.....	122
Tabla No. 5.3 Capital de trabajo.....	122
Tabla No. 5.4 estructura del capital	123
Tabla No. 5.5 Presupuesto de ingreso por comisiones	125
Tabla No. 5.6 Proyección de otros gastos indirectos de fabricación.....	126
Tabla No. 5.7 Sueldos administración.....	127
Tabla No. 5.8 Presupuesto de servicios básicos	127
Tabla No. 5.9 Presupuesto de mantenimiento de activos	127
Tabla No. 5.10 Presupuesto de suministros.....	128
Tabla No. 5.11 Presupuesto de otros gastos administrativos	128
Tabla No. 5.12 sueldo de venta	129
Tabla No. 5.13 Gastos de comercialización	129
Tabla No. 5.14 Estructura de Financiamiento	130
Tabla No. 5.15 Tabla de amortización del crédito	130
Tabla No. 5.16 Resumen de costos y gastos.....	131
Tabla No. 5.17 Estados de Resultado	132
Tabla No. 5.18 Estado de flujo de efectivo	134
Tabla No. 5.19 balance general	136
Tabla No. 5.20 Punto de equilibrio	138
Tabla No. 6.1 Flujo de Fondos	139
Tabla No. 6.2 Costo promedio del capital.....	142

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1.1 Análisis Externo	2
Gráfico No. 1.2 Factores del Macro ambiente.....	3
Gráfico No. 1.3 PIB Total	4
Gráfico No. 1.4 PIB Otros Servicios	5
Gráfico No. 1.5 Inflación.....	7
Gráfico No. 1.6 Índices de Desempleo.....	12
Gráfico No. 1.7 Escala de negociación	20
Gráfico No. 1.8 Matrices FODA	32
Gráfico No. 1.9 Calificación de la Matriz EFE y EFI.....	38
Gráfico No. 1.10 PEEA	44
Gráfico No. 2.1 Objetivos del Estudio de Mercado	51
Gráfico No. 2.2 Servicio Específico	53
Gráfico No. 2.3 Macro segmentación.....	54
Gráfico No. 2.4 Microsegmentación	54
Gráfico No. 2.5 Fases de la Investigación de Campo.....	55
Gráfico No. 2.6 Especificación y datos	56
Gráfico No. 2.7 Edad.....	59
Gráfico No. 2.8 Género	60
Gráfico No. 2.9 Nivel de ingresos	61
Gráfico No. 2.10 Pregunta 1	62
Gráfico No. 2.11 Pregunta 2.....	63
Gráfico No. 2.12 Pregunta 3.....	64
Gráfico No. 2.13 Pregunta 4.....	65
Gráfico No. 2.14 Pregunta 4.1	66
Gráfico No. 2.15 Pregunta 5.....	67
Gráfico No. 2.16 Pregunta 6.....	68

Gráfico No. 2.17 Pregunta 7	69
Gráfico No. 2.18 Pregunta 7.1	70
Gráfico No. 2.19 Pregunta 8	71
Gráfico No. 2.20 Pregunta 9	72
Gráfico No. 2.21 Pregunta 10	73
Gráfico No. 2.22 Pregunta 11	74
Gráfico No. 2.23 Pregunta 12	75
Gráfico No. 2.24 Pregunta 14	76
Gráfico No. 2.25 Factores que afectan la demanda	78
Gráfico No. 2.26 Planteamiento del modelo de regresión	80
Gráfico No. 2.27 Factores que afectan la oferta	82
Gráfico No. 2.28 Mix de Marketing	86
Gráfico No. 3.1 Distribución de oficinas	96
Gráfico No. 3.2 Flujo grama del proceso de servicio	104
Gráfico No. 4.1 Organigrama estructural	119
Gráfico No. 4.2 Organigrama funcional	119
Gráfico No. 5.1 Estructura de la inversión inicial	124
Gráfico No. 5.2 Comportamiento de las utilidades	133
Gráfico No. 5.3 Comportamiento de los flujos netos	135
Gráfico No. 5.4 Comportamiento de la estructura financiera de la empresa	137

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1 Detalle de activos fijos	156
Anexo No. 2 Roles de operación	157
Anexo No. 3 Gastos indirectos	159
Anexo No. 4 Gastos de administración	160
Anexo No. 5 Gastos de venta	165
Anexo No. 6 Tabla de amortización Mensualizada	167

RESUMEN EJECUTIVO

Tomando en cuenta la necesidad de expandir la empresa a una Provincia no tan explotada en el mercado de seguros, se hace indispensable diseñar un estudio de factibilidad que demuestre si existe o no viabilidad comercial, técnica y financiera para la empresa IMCOSEG CÍA LTDA; en la Provincia de Cotopaxi. Es así que se trabajó con un diagnóstico situacional donde se realizó un estudio del macro ambiente y microambiente donde se analizó factores: económicos, políticos, sociales, legales, competencia, clientes y proveedores, etc. Mediante un análisis FODA y el apoyo de otras matrices se pudo conocer, direccionar y establecer correctamente las estrategias necesarias para la establecer de manera competitiva la empresa. La investigación de mercado realizada se fundamenta en los datos recopilados mediante 156 encuestas aplicadas en la Provincia de Cotopaxi; de donde se obtuvo información referente a frecuencia de consumo, nivel de ingresos, características y precios esperados, opiniones sobre el concepto del servicio, entre otras, el propósito de esta investigación fue identificar el mercado meta, oferta, demanda y sobre todo la existencia de una demanda insatisfecha.

Se diseñó una misión y visión para direccionar la filosofía corporativa de la empresa. Se realizó un estudio técnico que permite al bróker de seguros establecer un layout adecuado para satisfacción del cliente, y sus diferentes bienes muebles e inmuebles necesarios para su funcionamiento. Finalmente se realizó la evaluación financiera de donde se obtiene como resultado un VAN positivo de USD 35,388.67 y un TIR del proyecto igual a 35,26% lo que supera el costo de oportunidad.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA IMCOSEG CIA. LTDA.

Para la correcta obtención de datos relevantes para Imcoseg Cia. Ltda., se hace necesario realizar un análisis situacional que permite identificar factores que afectan directa o indirectamente a la empresa. El análisis situacional se divide en análisis externo e interno.

En el análisis externo se analizan factores del macro ambiente como son: económico, político, legal, social y demográfico y factores del microambiente como son: la industria, proveedores, clientes y la competencia, estos datos los encontramos gracias a fuentes como el Banco Central, Cedatos etc. Una vez realizado el análisis se establece si se tiene una amenaza u oportunidad bajo dichos factores de estudio.

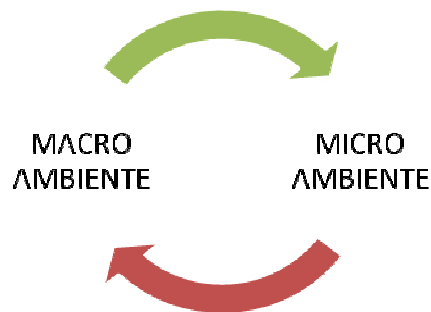
En el análisis interno se analiza las fortalezas o debilidades de la empresa y para esto se ha realizado una entrevista a los directivos de la organización quienes son los que conocen de cerca las diferentes funciones de las distintas áreas como son: organizacional, planificación, dirección, control y de personal

El propósito de este análisis es identificar mediante un marco de cuatro cuadrantes cual es el tipo de estrategia a implementarse para IMCOSEG CIA. LTDA.

1.1 ANÁLISIS EXTERNO

En el análisis externo se analiza factores determinantes, los cuales afectan directa o indirectamente, el buen funcionamiento de la misma, para este análisis es importante indicar cada uno de ellos:

Gráfico No. 1.1 Análisis Externo



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

1.1.1 Análisis del macro ambiente

El análisis del macro ambiente tiene que ver con todo los factores externos que en un momento determinado puede afectar cualquier actividad de IMCOSEG CIA. LTDA.

Este tipo de factores no pueden ser controlados por los directivos de IMCOSEG CIA. LTDA. ni de cualquier otra empresa, por lo tanto es importante saber sus tendencias, para realizar estrategias contingentes.

En el macro ambiente se analizarán los siguientes factores:

Gráfico No. 1.2 Factores del Macro ambiente



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Daniel Espinosa G.
 Diego Parreño A.

Estos factores serán analizados en relación a IMCOSEG CIA. LTDA., en cómo pueden generar una amenaza o una oportunidad para la empresa.

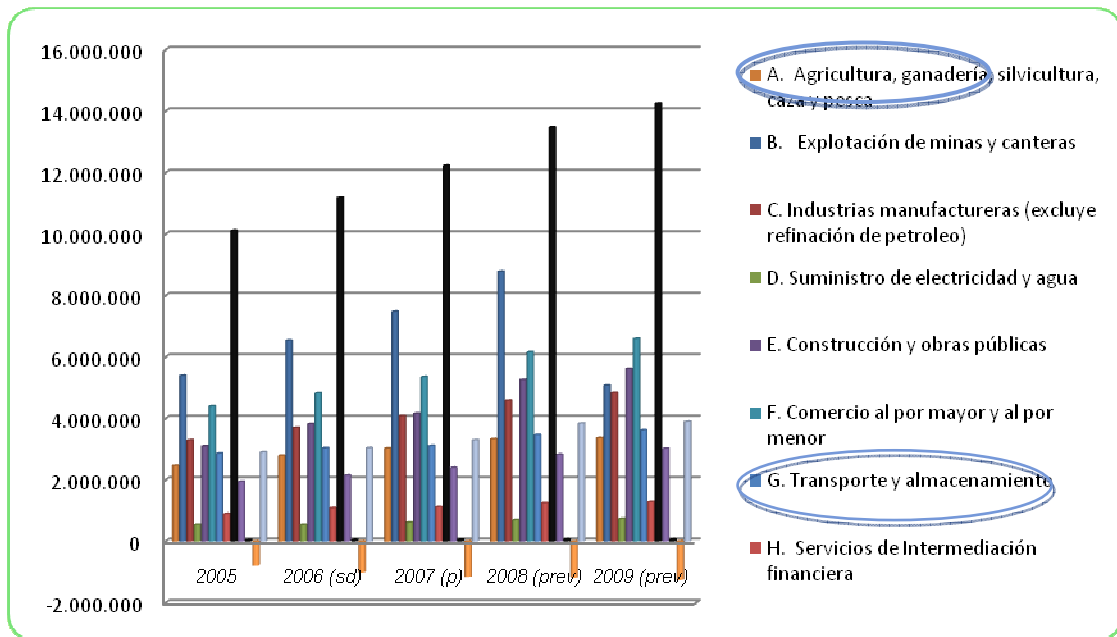
1.1.1.1 Factor económico

Las condiciones económicas son de fundamental importancia para el planeamiento estratégico dado que inciden no sólo en el tamaño y atractivo del mercado que la empresa opera, sino en la capacidad de ésta para servir y satisfacer las necesidades de los clientes.

Los siguientes son los factores económicos analizados:

- **El Producto Interno Bruto (PIB).**- Es un indicador económico que mide el valor en dólares de toda la producción de bienes y servicios de un país.

Gráfico No. 1.3 PIB Total



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Daniel Espinosa G.
 Diego Parreño A.

Como se puede apreciar en el Gráfico No. 1-3, El sector industrial, de construcción, de comercio, agricultura y transporte tienen una tendencia de crecimiento favorable para las aseguradoras, ya que si estos sectores tienden a crecer, las actividades de las empresas también lo hacen, y por lo tanto demandan de mejor tecnología en maquinarias o herramientas de trabajo, y causa efecto el empresario tiende a asegurar los mismos, por cualquier eventualidad.

- **El PIB Sectorial.-** es el indicador que mide el valor en dólares de la actividad de un sector específico.

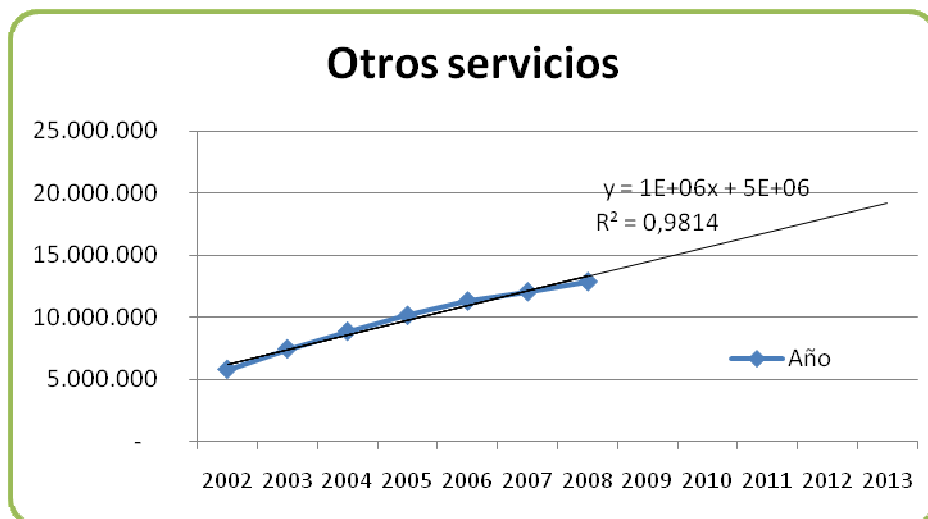
En este estudio, el sector en el que la empresa se desenvuelve es el de servicios, por lo tanto se analizará la tendencia de “Otros Servicios”.

Tabla No. 1.1 PIB Sectorial

I. Otros servicios		
Año	PIB	PIB TOTAL
2002	5.770.187	24.899.481
2003	7.418.645	28.635.909
2004	8.835.647	32.642.225
2005	10.118.180	37.186.942
2006	11.276.157	41.401.844
2007	12.020.541	44.489.915
2008	12.839.405	48.507.688
2009	14.447.245	PROYECCIONES
2010	15.421.642	
2011	16.419.740	
2012	17.452.181	
2013	18.540.803	

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Daniel Espinosa G.
 Diego Parreño A.

Gracias al cuadro se puede observar que la tendencia de crecimiento es significativa cada año y las proyecciones son favorables para el sector.

Gráfico No. 1.4 PIB Otros Servicios

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Daniel Espinosa G.
 Diego Parreño A.

R^2 va a resumir confiabilidad de la proyección ya que entre más cercano a 1 es más confiable.

Conclusión

Oportunidades

- Tendencia de crecimiento de varios sectores.
- Mayor demanda de los servicios

Para la proyección de otros servicios se realizó un análisis de regresión lineal el cual permitió pronosticar el crecimiento para los próximos años, tal como se indica en el gráfico no. 1.4. Es decir el modelo matemático arrojó un nivel de confiabilidad del 98% determinado por el coeficiente de correlación.

- **Inflación.-** La inflación es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente al poder adquisitivo del país.

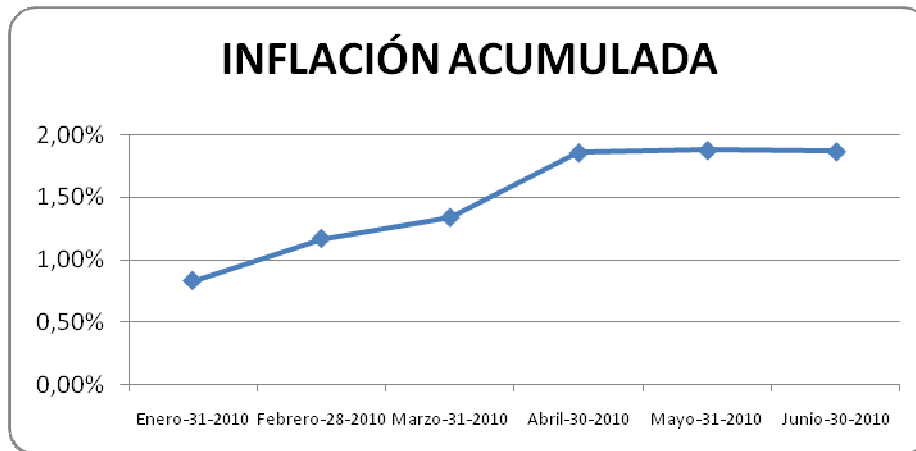
Tabla No. 1.2 Inflación

FECHA	VALOR
Junio-30-2010	1.87 %
Mayo-31-2010	1.88 %
Abril-30-2010	1.86 %
Marzo-31-2010	1.34 %
Febrero-28-2010	1.17 %
Enero-31-2010	0.83 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

Gráfico No. 1.5 Inflación



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Daniel Espinosa G.
 Diego Parreño A.

El informe mensual del INEC destacó que la inflación acumulada entre enero y junio de este año llegó a 1,87%, inferior al 2,86% del primer semestre de 2009.

El índice anual alcanzó el 3,30%, también por debajo del 4,54% del año anterior.

Se ha precisado que la ropa, calzado, arriendos, servicios básicos y la salud, fueron los elementos que más incidieron en la inflación de junio. Las ciudades de Loja, Esmeraldas y Cuenca fueron las más caras del país. La meta del gobierno del presidente Rafael Correa es terminar este año con una inflación alrededor del 3%.

Con estos resultados, la pregunta clave es: ¿cómo beneficia a IMCOSEG CIA. LTDA.?, la empresa ofrece asegurar un bien, bajo ciertas características del mismo, este seguro está fijado por una cantidad llamada prima para cubrir la posibilidad de la pérdida del bien, entonces al disminuir el índice inflacionario, las empresas o

personas pueden realizar nuevas adquisiciones, ya que no se preocupan en buscar otras prioridades para ajustar el presupuesto establecido.

Conclusión

Oportunidad

- Las empresas o personas pueden realizar nuevas adquisiciones.

1.1.1.2 Factor Político

El factor político en el país se compone por un conjunto de leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen y limitan tanto las actividades de las organizaciones como las de los individuos en la sociedad.

- **Desarrollo Político.-** En los últimos años se han presentado situaciones difíciles para el desarrollo político, social y económico del Ecuador. En este período la estabilidad política del país es precaria, manteniéndose la histórica tensión entre las fuerzas de distintas regiones del país, y la presencia de numerosos grupos políticos en el Congreso con alianzas diversas y cambiantes, dificultando la continuidad de las políticas.

Esta situación política no es favorable para las empresas del país las cuales necesitan de nuevas inversiones, ya que se tiene un gran desconcierto y muchos sectores no se arriesgan a invertir. A más de eso se tiene que esperar a próximas elecciones para delegar el representante del país.

Conclusión

Amenaza

- Mucha incertidumbre política.

- **Condición Política Económica.-** Las condiciones político económicas son de fundamental importancia para el planeamiento estratégico dado que inciden no sólo en el tamaño y atractivo de los mercados que la empresa atiende, sino en la capacidad de ésta para atenderlos rentablemente.

“En el 2009, el Gobierno trabajará con los indicadores macroeconómicos del Presupuesto codificado de junio del 2008. Es decir que las metas de crecimiento, inflación y producción petrolera no cambiarán.

La inversión pública también se mantendrá en USD 5 440 millones, lo que preocupa a varios analistas, pues la crisis financiera internacional podría dificultar el financiamiento del Gobierno para el 2009.

El Ejecutivo ya anunció que si hay efectos negativos se priorizará la obra pública. Según Correa para el 2009 hay en carpeta unos 800 proyectos”¹.

Conclusión

Amenazas

- Las metas de crecimiento económico no son satisfactorias para el 2009.

¹ EL COMERCIO (2008)
http://www.observatoriopolitico.com.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=670&Itemid=1
 Indicadores Macro del 2008 regirán el 2009

1.1.1.3 Factor legal

El gobierno desarrolla una política pública para guiar el comercio y establece un conjunto de leyes y regulaciones que limitan inversiones para asegurarse que las empresas asuman la responsabilidad de los costos sociales de sus actos. Así, los gerentes de mercadotecnia tratan permanentemente de ajustarse a la legislación del país, tarea que resulta un poco difícil debido a las diferentes interpretaciones que hacen los tribunales, la vaguedad de las leyes y, sobre todo, al gran número de éstas.

- **Cambios en el SOAT.-** El informe de cambios en el seguro “SOAT” disuadió a los usuarios de adquirir el seguro, este dato causó gran incertidumbre lo que causó una baja considerable de la compra del seguro.

El tema era la reformulación del SOAT, el cual enfrenta a las aseguradoras con los miembros de la mesa de Legislación, que sostenían que en la nueva Ley de Tránsito y Transporte Terrestre deben introducirse cambios orientados a garantizar una mejor cobertura para las víctimas de accidentes y que el cobro se ejecute a través de la matriculación vehicular.

Conclusión

Amenazas

- Las nuevas leyes no se elaboran con proyectos bajo fundamentos técnicos y reales sino más bien, bajo tendencias políticas.

1.1.1.4 Factor social y cultural

El entorno cultural está compuesto por instituciones y otros elementos que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad. Las personas, al crecer en una sociedad dada, la cual conforma sus valores y creencias fundamentales, absorben una visión del mundo que define sus relaciones con los demás y consigo mismas.

La última década se ha caracterizado por hacer más hincapié en la calidad de vida que en la cantidad de bienes que consume. Aunque en lo inmediato se busca el valor, la calidad y la seguridad de los productos.

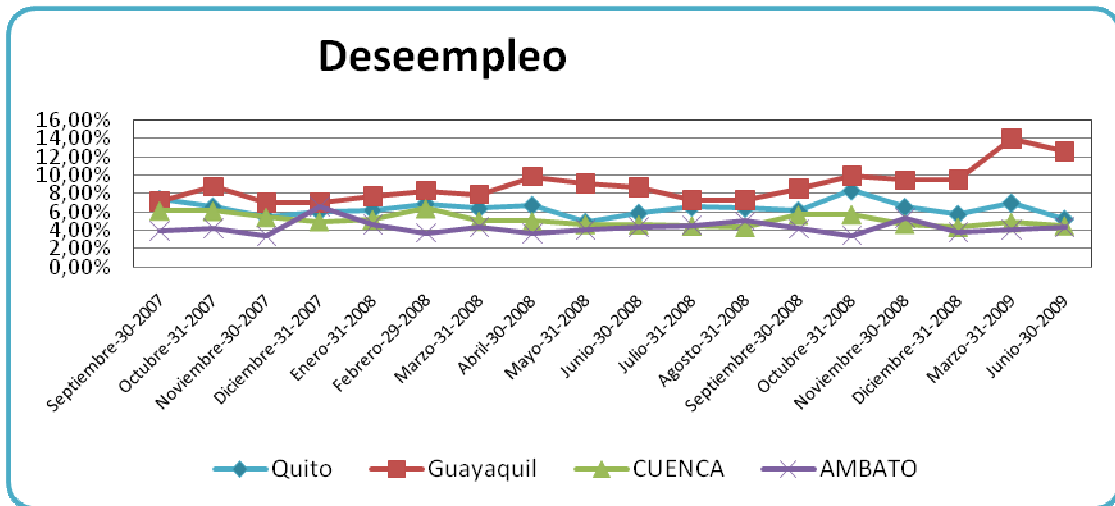
- **El Desempleo.-** El desempleo es la inactividad laboral de una persona, que queriendo trabajar no se encuentra en un puesto laboral.

Según datos estadísticos, las ciudades más afectadas por este factor son: Guayaquil con un índice de 9,9%, Quito con 8,3%, Cuenca con 5,8% y Ambato con un índice del 3,45%. Es decir la tendencia va en aumento para las tres ciudades más importantes del país.

Tabla No. 1.3 Desempleo

FECHA	Quito	Guayaquil	CUENCA	AMBATO
Septiembre-30-2007	7,40%	7,16%	6,16%	3,96%
Octubre-31-2007	6,60%	8,75%	6,13%	4,20%
Noviembre-30-2007	5,48%	7,00%	5,44%	3,36%
Diciembre-31-2007	6,06%	7,04%	4,98%	6,57%
Enero-31-2008	6,22%	7,73%	5,19%	4,63%
Febrero-29-2008	6,90%	8,31%	6,40%	3,72%
Marzo-31-2008	6,40%	7,90%	5,03%	4,36%
Abril-30-2008	6,75%	9,86%	5,00%	3,65%
Mayo-31-2008	4,90%	9,10%	4,67%	4,05%
Junio-30-2008	5,89%	8,65%	4,64%	4,33%
Julio-31-2008	6,55%	7,26%	4,50%	4,55%
Agosto-31-2008	6,45%	7,29%	4,34%	5,00%
Septiembre-30-2008	6,16%	8,53%	5,71%	4,16%
Octubre-31-2008	8,34%	9,91%	5,75%	3,45%
Noviembre-30-2008	6,54%	9,47%	4,70%	5,30%
Diciembre-31-2008	5,76%	9,48%	4,37%	3,78%
Marzo-31-2009	7,00%	14,00%	4,90%	4,10%
Junio-30-2009	5,23%	12,58%	4,52%	4,35%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Daniel Espinosa G.
 Diego Parreño A.

Gráfico No. 1.6 Índices de Desempleo

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Daniel Espinosa G.
 Diego Parreño A.

Se observa en el gráfico que el desempleo en Cuenca y Ambato se han mantenido estables en el transcurso de los años; con respecto a Quito habido una mínima

disminución al contratarlo que en Guayaquil que ha aumentado notablemente en el 2009. Las causas del incremento del desempleo se puede señalar al factor ocurrido por la contracción del sector exportador, no solo productivo sino comercial-exportador, a consecuencia de la crisis mundial.

Desde la perspectiva de los empresarios, a más de la desaceleración en el consumo de Estados Unidos y Europa, el desempleo también obedece a una suma de medidas tomadas por el Gobierno y mandatos de la Asamblea que afectaron sectores específicos.

Este factor es perjudicial ya que la capacidad adquisitiva de un individuo tiende a bajar y por lo tanto no demandaría los servicios de una aseguradora.

Conclusión

Amenazas

- Disminución de la capacidad adquisitiva

1.1.1.5 Factor demográfico

El análisis de este factor es fundamental para la mercadotecnia porque son personas quienes conforman el mercado de IMCOSEG CIA. LTDA. Además, es imprescindible el estudio de la población con respecto a la conformación geográfica del lugar donde se pretende establecer la empresa.

IMCOSEG CIA. LTDA., busca ampliar sus servicios en la provincia de Cotopaxi:

- **Población.-** La población aproximada según datos del INEC es la siguiente:

Tabla No. 1.4 Población de la Provincia del Cotopaxi

GRUPOS DE EDAD	SEXO		Total
	Hombre	Mujer	
Menor de 1 año	3,514	3,581	7,095
De 1 a 4 años	17,397	16,967	34,364
De 5 a 9 años	22,019	22,225	44,244
De 10 a 14 años	21,749	21,170	42,919
De 15 a 19 años	17,582	18,482	36,064
De 20 a 24 años	14,326	16,138	30,464
De 25 a 29 años	11,084	12,922	24,006
De 30 a 34 años	10,092	11,353	21,445
De 35 a 39 años	8,986	10,385	19,371
De 40 a 44 años	7,879	8,881	16,760
De 45 a 49 años	6,514	7,413	13,927
De 50 a 54 años	6,196	6,872	13,068
De 55 a 59 años	4,866	5,444	10,310
De 60 a 64 años	4,526	4,948	9,474
De 65 a 69 años	3,767	4,231	7,998
De 70 a 74 años	3,063	3,208	6,271
De 75 a 79 años	2,379	2,432	4,811
De 80 a 84 años	1,560	1,680	3,240
De 85 a 89 años	908	1,002	1,910
De 90 a 94 años	502	472	974
De 95 y mas	394	431	825
Total	169,303	180,237	349,540

Fuente: INEC Cepal/Celade 2002-2008

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

Esta población está dividida por grupos de edad, y por sexo lo cual da un total de 349.540 personas en la Provincia de Cotopaxi.

- **PEA en la Provincia de Cotopaxi.-** Se revisa el número de la población económica activa existente en la provincia según datos del INEC.

Tabla No. 1.5 PEA Cotopaxi

COTOPAXI		
Categorías	Casos	%
Hombre	90,691	64.29
Mujer	50,371	35.71
Total	141,062	100.00

Fuente: INEC Cepal/Celade 2002-2008

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

En la provincia de Cotopaxi, se tiene un total de 141.062 personas, que se encuentran realizando alguna actividad que genera un ingreso, por lo tanto se los considera como población económicamente activa.

- **Población – Raza.-** Se revisa el número de personas según como se consideran en relación a las razas.

Tabla No. 1.6 Población – Raza

SEXO	COMO SE CONSIDERA						Total
	Indígena	Negro (Afro-americano)	Mestizo	Mulato	Blanco	Otro	
Hombre	39,764	410	119,066	1,281	8,573	209	169,303
Mujer	44,352	389	124,588	1,187	9,528	193	180,237
Total	84,116	799	243,654	2,468	18,101	402	349,540

La mayor parte de personas se consideran mestizos e indígenas.

Conclusión

Oportunidad

- PEA significativo para el mercado

1.1.2 Análisis del microambiente

El análisis de micro ambiente al igual que el macro ambiente, analiza factores externos de la organización, ya que cualquier cambio ambiental es una consideración importante al tomar decisiones.

1.1.2.1 Análisis de la industria de seguros

La importancia de los seguros en las economías modernas es incuestionable y ha sido reconocido desde hace siglos. El seguro es prácticamente, una necesidad inherente a las actividades de negocios y empresas.

El seguro permite que los negocios operen de una manera efectiva al proveer mecanismos de transferencia de riesgos donde aquéllos asociados a los negocios son asumidos por terceros. Permite a los negocios conseguir créditos que de otra manera los bancos y otras instituciones crediticias no les otorgarían, por temor a perder su capital, y provee asimismo protección contra los riesgos que significa expandir los negocios en territorios desconocidos, tales como nuevas ubicaciones, productos o servicios, lo cual es de vital importancia para alentar la toma de riesgos y la creación y aseguramiento de crecimiento económico.

La distribución de los seguros se maneja a través de diferentes medios. El más común son los intermediarios de seguros (Broker).

Los intermediarios de seguros constituyen el vínculo clave entre las compañías de seguros, que buscan colocar sus coberturas, y los consumidores, que buscan obtener protección a través de los seguros.

“En los últimos 26 años la industria de los seguros del Ecuador ha caminado despacio, en cuanto a nivel de profundización de servicios de seguros se refiere; así pues, tras revisar las cifras, la diferencia entre diciembre de 1980 y diciembre de 2007 es de apenas 0.75 puntos porcentuales y respecto de marzo de 2008, habría una diferencia de 0.89 puntos porcentuales, lo cual traduce un grado de aumento de dicha tasa, más bien bajo en el tiempo.

Hay que subrayar en este punto, la importancia del sector asegurador ecuatoriano, el cual sigue siendo uno de los claves en el desarrollo dentro del sistema financiero ecuatoriano; más aún ahora que se ha producido un elevado nivel de turbulencias en el mercado mundial tras las perspectivas de la economía en todo el planeta.

La profundización de los servicios de seguros en el último año contando a partir del primer trimestre, esto es marzo de 2007 a marzo de 2008, medida como la relación entre la producción anualizada mes a mes de la industria de los seguros, frente a la producción nacional (PIB), observó una variación positiva reportándose en un año una diferencia de 0.13 puntos porcentuales.

Dicho aumento tendría relación con la entrada en vigencia de la Ley del SOAT como respuesta al grado de obligatoriedad de dicho seguro en todos los automotores del país.

Esto se aprecia claramente en la importante cuota (16%) de este ramo en la estructura total de primas a marzo de 2008.”²

La industria de seguros en el Ecuador, ha alcanzado gran acogida gracias a los grandes beneficios que algunas empresas han logrado percibir.

Conclusión

Oportunidad

- Crecimiento de la industria de seguros
- Factor importante en el desarrollo del sistema financiero ecuatoriano

1.1.2.2 Análisis de los clientes

El cliente es parte importante para el funcionamiento de la empresa, es protagonista fundamental de la acción comercial. Dar una respuesta a sus demandas y resolver cualquier tipo de sugerencia o propuestas es imprescindible.

El cliente para IMCOSEG CIA. LTDA. es por muchos motivos, la razón de existencia y garantía de futuro de la empresa.

IMCOSEG CIA. LTDA. va a dirigir los siguientes ramos de servicios en la provincia del Cotopaxi:

² Superintendencia de Bancos y Seguros;
http://www.superban.gov.ec/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Tecnicos/AT_profundizacion_seguros.pdf La industria de seguros

Tabla No. 1.7 Industria de Seguros

Ramos Generales	Ramos Técnicos
Vehículos y SOAT	Equipo Electrónico
Transporte	Rotura de Maquinaria
Incendio y Aliadas	Equipo y Maquinaria
Robo	Montaje y Maquinaria
Responsabilidad Civil	

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Daniel Espinosa G. / Diego Parreño A.

IMCOSEG CIA. LTDA., además de los ramos de servicios anteriormente expuestos, también brindará el servicio en otros ramos de seguros, mismos que tiene la respectiva aprobación por parte de la Superintendencia controladora, y que serán otorgados de acuerdo a la necesidad que requiera el cliente y que detallamos a continuación:

Tabla No. 1.8 Industria de Seguros

Ramos Generales	Ramos Técnicos	Fianzas o Garantías
Enfermedad o Asistencia Médica	Contratista	Seriedad de Oferta
Accidentes Personales	Obra Civil Terminada	Cumplimiento de Contrato
Riesgos Diversos	Seguros de Personas	Buen Uso de Anticipo
Casco de Buques	Vida en Grupo	Garantía Aduanera
Casco Aéreo	Vida Individual	
Lucro Cesante	Vida y Jubilación	
BBB	Cesantía	
Agropecuario		
Fidelidad		

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

La mayor parte de las personas y empresas en la Provincia de Cotopaxi están orientados al precio que tiene un bien o servicio y al cumplimiento de lo ofrecido.

Al determinar estas características en el cliente de dicha Provincia se hace importante analizar el poder de negociación que tiene ya que de esto dependerán las estrategias que se vaya a implementar en el proyecto.

1.1.2.3 Matriz de negociación de los clientes

Para analizar la matriz de negociación de los clientes es fundamental saber su resolución:

- ✓ **Importancia.-** El valor de la importancia, determina cuán importante es el factor analizado para la industria en la que se desenvuelve.
- ✓ **Peso.-** El peso es el valor de la importancia, expresado en porcentaje, este se lo determina dividiendo el valor de cada factor para el total de la suma de la Importancia.
- ✓ **Calificación.-** Esta calificación se la asigna dependiendo a la escala de negociación de los clientes, cada factor es analizado y en base a su poder de negociación se le da un valor, sea bajo o alto.

Gráfico No. 1.7 Escala de negociación



- **Puntaje Ponderado.-** Este puntaje es el resultado de la multiplicación del peso por la calificación, todos estos valores se los suma y como resultado se obtiene el valor que determina el verdadero poder de negociación del proveedor.

Tabla No. 1.9 Matriz de negociación para clientes

EL CLIENTE	Importancia	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Prioriza la calidad del servicio	4	24%	3	0,7
Experiencia con otras empresas de seguros	4	24%	1	0,2
Se preocupa por el cumplimiento de lo ofrecido en productos y servicios	5	29%	4	1,2
Carece de un buen posicionamiento en el mercado	4	24%	1	0,2
TOTAL	17	100%	Resultado	2,4

El resultado de la matriz es de 2,4 esto indica que el poder de negociación de los clientes en la Provincia de Cotopaxi es bajo, ya que son empresa que no tienen un posicionamiento muy significativo o personas que no tienen la experiencia de asegurar sus maquinarias.

Conclusión

Oportunidad

- Bajo poder de negociación por parte del cliente.

1.1.2.4 Análisis de proveedores

Son proveedores aquellas personas físicas o jurídicas que surten a la empresa de existencias (mercaderías, materias primas, envases, servicios, etc.), que posteriormente se venderán, elaborarán o se trasformarán en producto terminado.

Para IMCOSEG CIA. LTDA. los proveedores existentes vienen a ser el 90 % de las aseguradoras existentes en la ciudad de Quito, ya que la empresa es una intermediaria de este servicio y por lo tanto trabaja con algunas Compañías aseguradoras las cuales proveen del servicio a IMCOSEG CIA. LTDA., estas son:

Tabla No. 1.10 Empresas Aseguradoras

EMPRESAS ASEGURADORAS		
ACE	CONFIANZA	PAN AMERICAN LIFE INSURANCE
AIG METROPOLITANA	COOPSEGUROS	PANAMERICANA DEL ECUADOR
ALIANZA	ECUATORIANO SUIZA	PORVENIR
ASEGURADORA DEL SUR	EL FENIX	PRIMMA
ATLAS	EQUINOCCIAL	RIO GUAYAS
BALBOA	EQUIVIDA	ROCAFUERTE
BMI	FILANSEGUROS	SEGUROS DEL PICHINCHA
BOLIVAR	GENERALI	SEGUROS UNIDOS
BUPA	HISPANA	SUCRE
CENTRO SEGUROS	INTEROCEANICA	SUD AMERICA
CERVANTES	LA UNION	SUL AMERICA
COLON	MEMOSER	SWEADEN
COLONIAL	MAFRE	TOPSEG
COLVIDA	OLYMPUS	VAZ SEGUROS S.A.
CONDOR	ORIENTE	

Al igual que a los clientes, es necesario identificar el poder de negociación que los proveedores tienen, por lo tanto se analizará en una matriz de negociación:

Tabla No. 1.11 matriz de negociación para Proveedores

El Proveedor	Importancia	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Comisiones rentables	4	27%	4	1,07
Posicionamiento de la empresa	4	27%	5	1,33
Proveedor se convierte en competidor	4	27%	4	1,07
Precios altos en primas de seguros	3	20%	3	0,60
TOTAL	15	100%	Resultado	4,07

El resultado de la matriz es de 4,07 esto indica que el poder de negociación de los proveedores es Alto, ya que son empresa que tienen un posicionamiento definido y con muchos años de experiencia en el mercado.

Conclusión

Amenaza

- Alto poder de negociación por parte del proveedor.

1.1.2.5 Análisis de la competencia

“Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.”³

En la provincia de Cotopaxi la existencia de competencia directa no existe ya que es un sector olvidado por las agencias de seguros, pero puede generar gran oportunidad de mercado.

Este mercado en el que la empresa se desenvuelve es muy competitivo pero esto se da en las ciudades principales del país, como: Quito, Guayaquil y Cuenca.

En estas ciudades así como en otras la competencia es muy alta, e incluso el mismo proveedor de seguros tiende a convertirse en competencia.

³ AMAYA Jairo, (2010). *Gerencia Planeación & Estrategia*; Ecuador. Politécnica Nacional. Pág. 41

Conclusión

Oportunidad

- No existe competencia directa en la Provincia de Cotopaxi.

1.2 ANÁLISIS INTERNO

Para realizar este análisis interno es importante realizar una encuesta a los directivos de la empresa, es decir al nivel jerárquico alto, quien sabe el movimiento y desempeño de ciertos procesos en las distintas áreas de la organización.

1.2.1 Capacidad administrativa

Para establecer la capacidad administrativa el objetivo principal es determinar las falencias en las siguientes funciones para poder establecer correctivos de dichas funciones:

- Diagnóstico Organizacional
- Diagnóstico de Dirección
- Diagnóstico de Planificación
- Diagnóstico del personal
- Diagnóstico de Control

1.2.1.1 Diagnóstico Organizacional

En el diagnóstico organizacional se analizarán los siguientes factores:

Tabla No. 1.12 Diagnóstico Organizacional

No	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	F	D
1.1	Si existe un organigrama explícito en la empresa	X	
1.2	Todo el personal conoce claramente las funciones	X	
1.3	La estructura actual facilita las iniciativas del personal	X	
1.4	Se asigna un administrador por área de la empresa	X	
1.5	El gerente de la empresa tiene la autoridad necesaria para hacer cumplir con los objetivos	X	
1.6	La estructura organizacional favorece la coordinación de funciones de la empresa	X	
1.7	Se encuentran establecidos los sistemas de autoridad e información	X	
1.8	No se han definido sistemas de control y evaluación		X
1.9	La estructura orgánica tiene capacidad para responder a cambios internos y externos	X	

Según el resultado que se obtiene de la encuesta se puede concluir que la empresa tiene un organigrama explícito, el cual facilita las iniciativas ya que el personal conoce claramente sus funciones.

Se puede identificar que el gerente de la empresa tiene la autoridad necesaria para hacer cumplir los objetivos propuestos.

El resultado del análisis del diagnóstico organizacional demuestra que hay más factores positivos dentro de esta función por lo que es importante tomar en cuenta para establecer futuras estrategias.

1.2.1.2 Diagnóstico de Planificación

En el diagnóstico de Planificación se analizarán los siguientes factores:

Tabla No. 1.13 Diagnóstico de Planificación

No	DIAGNÓSTICO DE PLANIFICACIÓN	F	D
2.1	No se ha definido una metodología para realizar la planificación de la empresa		X
2.2	No se conocen los valores, principios, misión y visión de la empresa		X
2.3	Si se ha realizado una auditoría interna	X	
2.4	Se conoce la labor que desempeña la empresa con otras organizaciones de igual giro de actividad	X	
2.5	La empresa no analiza las principales necesidades de sus clientes y empleados		X
2.6	No hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa		X
2.7	No existe una misión y visión divulgada		X
2.8	Se ha desarrollado objetivos y estrategias globales	X	
2.9	La empresa controla sus estrategias y evalúa sus resultados	X	
2.1	No se han planteados indicadores de gestión		X

El resultado del diagnóstico de planificación expresa que la empresa no tiene definido una metodología para realizar la planificación de la empresa, por lo tanto la organización no conoce claramente sus principios, valores, misión y visión, y deja a un lado las necesidades del cliente y empleados.

La empresa ha desarrollado objetivos y estrategias globales, las cuales se han implementado y controlado de manera tradicional.

Como resultado de este análisis se ha podido observar que existen muchos factores débiles o deficientes por lo tanto se resume que no tienen planteado indicadores de gestión.

1.2.1.3 Diagnóstico de Control

En el diagnóstico de Control se analizarán los siguientes factores:

Tabla No. 1.14 Diagnóstico de Control

No.	DIAGNÓSTICO DE CONTROL	F	D
3.1	No se ha definido objetivos de control		X
3.2	La empresa no maneja sistemas de control de gestión		X
3.3	La empresa maneja sistemas de control de venta	X	
3.4	La empresa dispone de sistemas eficientes de control financiero	X	
3.5	Existen normas y métodos para medir el desempeño de la empresa	X	
3.6	No existe un modelo de medición del clima laboral		X
3.7	Se tiene un sistema de control asistido por un computador	X	

Los resultados al analizar el diagnóstico de control expresan la falta de objetivos de control, sistemas de control de gestión y modelos de medición del clima laboral.

Todas esas causas afectan el desempeño para lograr la eficacia y eficiencia de la organización.

Por otro lado existen fortalezas para la empresa como son sistemas de control de venta, sistemas eficientes de control financiero, normas y métodos para el desempeño de la empresa.

1.2.1.4 Diagnóstico de Dirección

En el diagnóstico de Dirección se analizarán los siguientes factores:

Tabla No. 1.15 Diagnóstico de Dirección

No	DIAGNÓSTICO DE DIRECCIÓN	F	D
4.1	La empresa cuenta con personas líderes	X	
4.2	La empresa si siente el liderazgo de sus directivos	X	
4.3	El proceso de comunicación es eficiente y efectivo	X	
4.4	No hay un sistema de auditoría de la comunicación		X
4.5	Es una organización centralizada	X	

El resultado de esta encuesta demuestra que la mayor parte de factores son considerados como fortalezas para la empresa, pero aun así se encontró una pequeña deficiencia en lo que es la implementación de un sistema de auditiva de la comunicación.

Diagnóstico del personal

En el diagnóstico del personal se analizarán los siguientes factores:

Tabla No. 1.16 Diagnóstico del Personal

No.	CAUSAS	F	D
4.1	La organización cuenta con un departamento de Recursos Humanos	X	
4.2	Se utiliza procedimientos establecidos para la selección del personal	X	
4.3	El personal de la empresa está altamente motivado	X	
4.4	La empresa ofrece capacitación al empleado	X	
4.5	La organización ofrece sistemas de incentivos y sanciones	X	
4.6	Son bajas las tasas de ausentismo	X	
4.7	La empresa cuenta con un código de ética	X	
4.8	La empresa cuenta con un sistema de administración de salarios	X	
4.9	Se han definido políticas disciplinarias en la organización	X	

Los resultados al analizar el diagnóstico del personal expresan la eficiente tarea realizada en esta área ya que el 100% de los factores expuestos son considerados como una fortaleza para la organización, por su aplicación.

1.2.2 Capacidad comercial

Para establecer la capacidad comercial y sus características es importante determinar las falencias en las siguientes funciones para poder establecer correctivos de dichas funciones:

1.2.2.1 Auditoría de Mercadeo

Tabla No. 1.17 Auditoría de Mercado

No	AUDITORIA DEL MERCADEO	F	D
9.1	La evolución de la participación de mercado es buena	X	
9.2	No se ha definido un mercado objetivo de la empresa		X
9.3	La efectividad de la fuerza de venta es buena	X	
	La fuerza de venta es suficiente para lograr los objetivos de la empresa	X	
	Existe capacitación para el personal involucrado en las ventas.	X	
9.4	No se realizan investigaciones de mercado		X
9.5	Si se realiza publicidad	X	
9.6	No se cuenta con personal de relaciones públicas		X
9.7	No se hacen promociones con criterios específicos		X
9.8	En la fijación de precios el criterio utilizado es en base al valor agregado	X	
9.9	La empresa sabe mucho sobre el manejo de precios de la competencia	X	
9.10	No se ofrecen descuentos y deducciones		X
9.11	No se práctica el merchandising en la empresa		X
	Se conoce la rentabilidad del servicio	X	
	No podría ampliarse o reducirse las líneas de servicios en la empresa.		X

El resultado de la auditoría del mercado demuestra leves falencias con relación a la investigación del mercado, a la falta de personal de relaciones públicas todo esto influye para no realizar promociones con criterios específicos.

1.2.3 Capacidad de servicio

En la capacidad de servicio se analizara funciones principales del servicio como son:

- Auditoría del servicio
- Auditoría de servicio al cliente
- Auditoría de calidad

1.2.3.1 Auditoría del servicio

Tabla No. 1.18 Auditoría del servicio

No	CAUSAS	F	D
5.1	La empresa cuenta con instalaciones adecuadas para el personal	X	
5.2	La empresa cuenta con instalaciones adecuadas para los clientes	X	
5.3	La fuerza de trabajo es suficientemente calificada	X	
5.4	Se mide el desempeño de la fuerza de trabajo	X	
5.5	Se cumple con los horarios establecidos	X	
5.6	Es adecuado el nivel tecnológico utilizado en la empresa	X	

El resultado de la auditoría del servicio demuestra que la mayoría de los factores representan fortalezas para la empresa, lo que influiría exitosamente al establecer estrategias para poder contrarrestar factores negativos dentro de la organización.

1.2.3.2 Auditoría de la Calidad

Tabla No. 1.19 Auditoría de Calidad

No	AUDITORIA DE CALIDAD	F	D
6.1	Existe un proceso de calidad en la empresa	X	
6.2	No está definida la estrategia de calidad		X
6.3	Están definidos los estándares de calidad		X
6.4	No existe un sistema de mejoramiento de participación de calidad: Equipos de mejoramiento, círculos de calidad, otros		X
6.5	La empresa esta entrenada en la metodología de solución de problemas	X	
6.6	No existe un manual de calidad en la empresa		X
6.7	No existe un manual de procesos en la empresa		X
6.8	No se hace mención estratégica de la calidad en la empresa		X
6.9	Si existe una cultura de calidad en la empresa	X	

En el análisis de la auditoría de calidad se puede observar que hay demasiados factores negativos por lo tanto la organización está entregando un servicio con deficiencias es su calidad, lo cual puede afectar la imagen de la institución.

En la organización no existe un proceso, estrategia, cultura o estándares de calidad que garantice una labor eficiente acorde con la demanda de los directivos.

La entrega de calidad con la que se ha trabajado es una responsabilidad de cada uno, pero no se han establecido lineamientos que garanticen dicha calidad en el servicio prestado.

1.2.3.3 Auditoría del Servicio al Cliente

Tabla No. 1.20 Auditoría de Servicio al Cliente

VII	AUDITORIA DEL SERVICIO AL CLIENTE	F	D
7.1	La empresa cuenta con una base de datos actualizada de sus clientes	X	
7.2	La empresa no conoce la satisfacción de sus clientes		X
7.3	La empresa no dispone de un sistema de auditoría del servicio		X
7.4	En la empresa si se practica la cultura del servicio	X	
7.5	Se compara los niveles de calidad del servicio con la de otras empresas del sector con el mismo giro de negocio		X

El análisis de la auditoría del servicio, demuestra que la empresa no está pendiente de la satisfacción del cliente ya que no tiene un sistema de auditoría de calidad donde se mida el desempeño y se aplique una cultura del servicio con niveles de calidad que la empresa debería entregar.

1.3 ANÁLISIS FODA

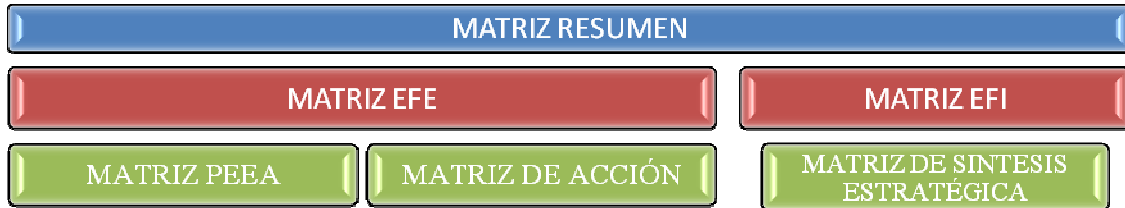
El FODA es una herramienta analítica que permite trabajar la información que poseen sobre su negocio, con miras a determinar su capacidad competitiva en un período dado.

Este análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual éste compete.

Este análisis está enfocado solamente hacia los factores claves para el éxito de la empresa.

En el análisis FODA se trabajará con las siguientes matrices:

Gráfico No. 1.8 Matrices FODA



1.3.1 Matriz Resumen Factores Externos

En esta matriz resumen se recopilarán todos los factores encontrados en el análisis externo de la empresa donde la empresa se desenvuelve.

Tabla No. 1.21 Matriz Resumen FE

MATRIZ RESUMEN			
OPORTUNIDADES	Alto	Medio	Bajo
Tendencia de crecimiento de varios sectores.		X	
Mayor demanda de los servicios	X		
PEA significativo para el mercado	X		
Crecimiento de la industria de seguros	X		
Factor importante en el desarrollo del sistema financiero ecuatoriano		X	
Bajo poder de negociación por parte del cliente.	X		
No existe competencia directa en la Provincia de Cotopaxi.	X		
Las empresas o personas pueden realizar nuevas adquisiciones		X	
AMENAZAS	Alto	Medio	Bajo
Mucha incertidumbre política.	X		
Las metas de crecimiento económico no son satisfactorias para el 2009.	X		
Las nuevas leyes no se elaboran con proyectos bajo fundamentos técnicos y reales sino más bien, bajo tendencias políticas.		X	
Disminución de la capacidad adquisitiva	X		
Alto poder de negociación por parte del proveedor.	X		

Como se puede observar en la matriz resumen de factores externos, solo existen factores con ponderación medio y alto, es decir la mayoría de los factores son relevantes en el análisis.

1.3.2 Matriz Resumen de Factores Internos

Los factores que se encontraron en el análisis interno son los siguientes:

Tabla No. 1.22 Matriz Resumen FI

MATRIZ RESUMEN			
FORTALEZAS	Alto	Medio	Bajo
Si existe un organigrama explícito en la empresa	X		
Todo el personal conoce claramente las funciones		X	
La estructura actual facilita las iniciativas del personal			X
Se asigna un administrador por área de la empresa		X	
El gerente de la empresa tiene la autoridad necesaria para hacer cumplir con los objetivos	X		
La estructura organizacional favorece la coordinación de funciones de la empresa		X	
Se encuentran establecidos los sistemas de autoridad e información		X	
La estructura orgánica tiene capacidad para responder a cambios internos y externos	X		
Si se ha realizado una auditoría interna		X	
Se conoce la labor que desempeña la empresa con otras organizaciones de igual giro de actividad	X		
Se ha desarrollado objetivos y estrategias globales		X	
La empresa controla sus estrategias y evalúa sus resultados	X		
La empresa maneja sistemas de control de venta	X		
La empresa dispone de sistemas eficientes de control financiero	X		
Existen normas y métodos para medir el desempeño de la empresa	X		
Se tiene un sistema de control asistido por un computador	X		
La empresa cuenta con personas líderes		X	
La empresa siente el liderazgo de sus directivos	X		
El proceso de comunicación es eficiente y efectivo		X	
Es una organización centralizada		X	
La organización cuenta con un departamento de Recursos Humanos	X		
Se utiliza procedimientos establecidos para la selección del personal	X		
El personal de la empresa está altamente motivado	X		
La empresa ofrece capacitación al empleado	X		
La organización ofrece sistemas de incentivos y sanciones		X	
Son bajas las tasas de ausentismo		X	
La empresa cuenta con un código de ética		X	
La empresa cuenta con un sistema de administración de salarios	X		

MATRIZ RESUMEN			
FORTALEZAS	Alto	Medio	Bajo
Se han definido políticas disciplinarias en la organización	X		
La evolución de la participación de mercado es buena	X		
La efectividad de la fuerza de venta es buena	X		
La fuerza de venta es suficiente para lograr los objetivos de la empresa		X	
Existe capacitación para el personal involucrado en las ventas.	X		
Si se realiza publicidad	X		
En la fijación de precios el criterio utilizado es en base al valor agregado		X	
La empresa sabe mucho sobre el manejo de precios de la competencia		X	
La empresa cuenta con instalaciones adecuadas para el personal		X	
La empresa cuenta con instalaciones adecuadas para los clientes	X		
La fuerza de trabajo es suficientemente calificada	X		
Se mide el desempeño de la fuerza de trabajo	X		
Se cumple con los horarios establecidos		X	
Es adecuado el nivel tecnológico utilizado en la empresa		X	
Existe un proceso de calidad en la empresa	X		
La empresa esta entrenada en la metodología de solución de problemas		X	
Si existe una cultura de calidad en la empresa	X		
La empresa cuenta con una base de datos actualizada de sus clientes	X		
En la empresa si se práctica la cultura del servicio		X	
DEBILIDADES	Alto	Medio	Bajo
No se han definido sistemas de control y evaluación	X		
No se ha definido una metodología para realizar la planificación de la empresa	X		
No se conocen los valores, principios, misión y visión de la empresa	X		
La empresa no analiza las principales necesidades de sus clientes y empleados	X		
No hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa		X	
No se han planteados indicadores de gestión	X		
No se ha definido objetivos de control	X		
La empresa no maneja sistemas de control de gestión		X	
No existe un modelo de medición del clima laboral	X		
No se ha definido un mercado objetivo de la empresa	X		
No se realizan investigaciones de mercado	X		
No se cuenta con personal de relaciones públicas		X	
No se hacen promociones con criterios específicos	X		
No se ofrecen descuentos y deducciones			
No se práctica el merchandising en la empresa		X	
No está definida la estrategia de calidad	X		
No están definidos los estándares de calidad	X		
No existe un sistema de mejoramiento de participación de calidad: Equipos de mejoramiento, círculos de calidad, otros			X
No existe un manual de calidad en la empresa	X		
No existe un manual de procesos en la empresa		X	
No se hace mención estratégica de la calidad en la empresa		X	
La empresa no conoce la satisfacción de sus clientes	X		
La empresa no dispone de un sistema de auditoría del servicio	X		
Se compara los niveles de calidad del servicio con la de otras empresas del sector con el mismo giro de negocio		X	

En estas matrices se puede diferenciar la ponderación más representativa del análisis interno, que es la ponderación Alta.

Estas matrices sirven para filtrar los factores más representativos con los cuales se va a trabajar en las siguientes matrices, existen factores los cuales son de prioridad para la empresa ya que pueden afectar o aprovechar el buen funcionamiento de la misma. En el análisis realizado los factores externos, son pocos por lo que no se hace complicado filtrar dichos factores para continuar con el análisis. Mientras que los factores internos que se han encontrado son muchos por lo tanto a más de utilizar la matriz resumen para filtrar el grado de importancia de los mismos se hace necesario utilizar otra matriz denominada “Matriz de Holmes”.

1.3.3 Matriz de HOLMES

Esta matriz ayudará a identificar detalladamente los factores determinantes del estudio ya que hace una comparación de influencia e importancia de cada uno de los factores.

Cada factor se comprara con los demás factores y se establece una relación si el factor comparado es representativo y el otro no, su calificación será de 1 mientras que si el factor comparado es menos representativo, su calificación será de 0,5. Al final se suma dichos valores y se obtiene los factores con los que se continúa el análisis. Es importante aclarar que esta matriz de Holmes se aplicara solamente a los factores internos ya que estos sobrepasan un mínimo de factores realmente importantes. Por lo tanto se necesita de esta matriz para identificar los factores que son de mayor importancia.

Los factores de mayor calificación son aquellos con los que se continuará el análisis.

Tabla No. 1.23 Matriz Holmes / Factores internos - Fortalezas

		FORTALEZAS																								Σ		
FACTORES		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24		A25	A26
A1	Si existe un organigrama explícito en la empresa		0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	14,5
A2	El gerente de la empresa tiene la autoridad necesaria para hacer cumplir con los objetivos	1,0		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	20,0
A3	La estructura orgánica tiene capacidad para responder a cambios internos y externos	0,5	0,5		1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	17,5	
A4	Se conoce la labor que desempeña la empresa con otras organizaciones de igual giro de actividad	1,0	0,5	0,5		0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	15,5	
A5	La empresa controla sus estrategias y evalúa sus resultados	1,0	0,5	1,0	1,0		1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	23,5	
A6	La empresa maneja sistemas de control de venta	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5		0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	21,0	
A7	La empresa dispone de sistemas eficientes de control financiero	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0		0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	18,5	
A8	Existen normas y métodos para medir el desempeño de la empresa	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0		0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	20,0	
A9	Se tiene un sistema de control asistido por un computador	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0		0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	16,0	
A10	La empresa siente el liderazgo de sus directivos	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0		1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	20,5	
A11	La organización cuenta con un departamento de Recursos Humanos	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	18,0	
A12	Se utiliza procedimientos establecidos para la selección del personal	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5		0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	18,5	
A13	El personal de la empresa está altamente motivado	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0		0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	20,0	
A14	La empresa ofrece capacitación al empleado	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0		1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	20,5	
A15	La empresa cuenta con un sistema de administración de salarios	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5		1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	16,5	
A16	Se han definido políticas disciplinarias en la organización	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	5,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5		1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	21,0	
A17	La evolución de la participación de mercado es buena	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	5,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5		0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	21,5	
A18	La efectividad de la fuerza de venta es buena	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0		0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	19,0	
A19	Existe capacitación para el personal involucrado en las ventas.	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0		0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	17,0	
A20	Si se realiza publicidad	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0		0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	20,0	
A21	La empresa cuenta con instalaciones adecuadas para los clientes	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0		0,5	0,5	0,5	0,5	18,0	
A22	La fuerza de trabajo es suficientemente calificada	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	5,0	1,0	1,0		1,0	1,0	25,0	
A23	Se mide el desempeño de la fuerza de trabajo	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5		0,5	0,5	18,0	
A24	Existe un proceso de calidad en la empresa	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0		0,5	20,5	
A25	Si existe una cultura de calidad en la empresa	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0		21,0	
A26	La empresa cuenta con una base de datos actualizada de sus clientes	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5		21,0	

Tabla No. 1.24 Matriz Holmes / Factores internos - Debilidades

DEBILIDADES																	Σ
FACTORES		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	
D1	No se han definido sistemas de control y evaluación		0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	8,5
D2	No se ha definido una metodología para realizar la planificación de la empresa	1,0		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	12,5
D3	No se conocen los valores, principios, misión y visión de la empresa	1,0	0,5		0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	8,5
D4	La empresa no analiza las principales necesidades de sus clientes y empleados	1,0	0,5	1,0		1,0	1,0	5,0	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	15,5
D5	No se han planteados indicadores de gestión	1,0	0,5	1,0	0,5		0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	8,5
D6	No se ha definido objetivos de control	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0		1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	11,0
D7	No existe un modelo de medición del clima laboral	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5		0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	7,5
D8	No se ha definido un mercado objetivo de la empresa	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0		0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	12,5
D9	No se realizan investigaciones de mercado	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0		1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	13,5
D10	No se hacen promociones con criterios específicos	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5		1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	10,0
D11	No está definida la estrategia de calidad	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5		1,0	1,0	1,0	0,5	10,0
D12	No están definidos los estándares de calidad	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5		0,5	1,0	0,5	10,0
D13	No existe un manual de calidad en la empresa	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0		0,5	0,5	9,5
D14	La empresa no conoce la satisfacción de sus clientes	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0		1,0	11,5
D15	La empresa no dispone de un sistema de auditoría del servicio	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5		12,5

Una vez realizado una filtración de factores se tiende a realizar el siguiente análisis para evaluar el grado determinante que tienen cada FODA, es decir identificar si existe o no un balance entre dichos factores.

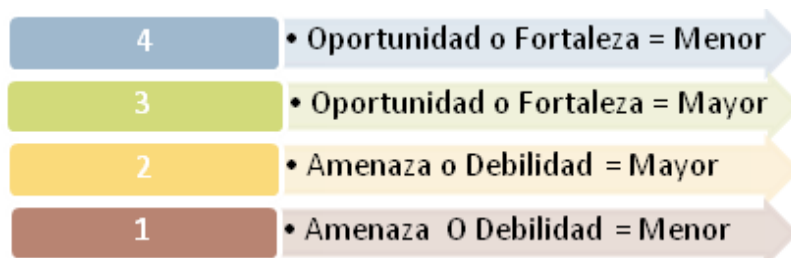
1.3.4 Matriz EFE y EFI

La matriz de evaluación de factores externos entrega información acerca del balance de dichos factores es decir si las oportunidades pueden contrarrestar las amenazas o viceversa.

Para este análisis es importante saber su desarrollo:

- **Importancia (A).**- Su calificación es de 1 a 5, donde 1 es poco importante para la industria a la que IMCOSEG CIA. LTDA. se dirige y 5 es muy importante para la misma.
- **Peso (B).**- Este valor esta dado en porcentajes, el cual se divide el valor del factor importancia para el total de la suma de la misma.
- **Calificación (C).**- La calificación de los factores tanto internos como externos se realiza con la siguiente escala, que mide la importancia de los factores con relación a la empresa:

Gráfico No. 1.9 Calificación de la Matriz EFE y EFI



- **Peso Ponderado (D).**- El peso ponderado al final de la tabla indica hacia donde están inclinadas las oportunidades versus las amenazas o debilidades versus fortalezas.

El valor de 2,5 significa un balance total entre las oportunidades y amenazas o fortalezas y debilidades, un valor mayor indica que existen oportunidades y fortalezas importantes que contrarrestan las amenazas y debilidades y un valor menor, significa que existen amenazas o debilidades para IMCOSEG CIA. LTDA., las cuales pueden causar deficiencias en el funcionamiento de la empresa.

Tabla No. 1.25 Matriz de Evaluación de Factores Externos

No	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO				
	OPORTUNIDADES	IMPORTANCIA	PESO	CALIFICACIÓN (3 - 4)	PESO PONDERADO
1	Mayor demanda de los servicios	4	10%	4	0,39
2	PEA significativo para el mercado	5	12%	4	0,49
3	Crecimiento de la industria de seguros	5	12%	3	0,37
4	Bajo poder de negociación por parte del cliente.	4	10%	3	0,29
5	No existe competencia directa en la Provincia de Cotopaxi.	5	12%	3	0,37
	AMENZAS	IMPORTANCIA	PESO	CALIFICACIÓN (1 - 2)	PESO PONDERADO
1	Las metas de crecimiento económico no son satisfactorias para el 2009.	4	10%	2	0,20
2	Mucha incertudumbre política.	5	12%	2	0,24
3	Disminución de la capacidad adquisitiva	5	12%	2	0,24
4	Alto poder de negociación por parte del proveedor.	4	10%	1	0,10
	TOTAL:	41	100%		2,68

El resultado demuestra que las oportunidades pueden contrarrestar las amenazas evidentes en el estudio, ya que su resultado esta por encima de la media (2,68).

Tabla No. 1.26 Matriz de evaluación de Factores Internos

No	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO				
	FORTALEZAS	IMPORTANCIA	PESO	CALIFICACIÓN (3 a 4)	PESO PONDERADO
1	El gerente de la empresa tiene la autoridad necesaria para hacer cumplir con los objetivos	5	5%	3	0,15
2	La empresa controla sus estrategias y evalúa sus resultados	5	5%	3	0,15
3	La empresa maneja sistemas de control de venta	4	4%	4	0,16
4	Existen normas y métodos para medir el desempeño de la empresa	3	3%	3	0,09
5	La empresa siente el liderazgo de sus directivos	4	4%	4	0,16
6	El personal de la empresa está altamente motivado	4	4%	3	0,12
7	La empresa ofrece capacitación al empleado	4	4%	3	0,12
8	Se han definido políticas disciplinarias en la organización	2	2%	4	0,08
9	La evolución de la participación de mercado es buena	5	5%	3	0,15
10	Si se realiza publicidad	5	5%	3	0,15
11	La fuerza de trabajo es suficientemente calificada	4	4%	3	0,12
12	Existe un proceso de calidad en la empresa	4	4%	3	0,12
13	Si existe una cultura de calidad en la empresa	3	3%	3	0,09
14	La empresa cuenta con una base de datos actualizada de sus clientes	5	5%	3	0,15
	DEBILIDADES	IMPORTANCIA	PESO	CALIFICACIÓN (1 a 2)	PESO PONDERADO
1	No se ha definido una metodología para realizar la planificación de la empresa	5	5%	2	0,10
2	La empresa no analiza las principales necesidades de sus clientes y empleados	5	5%	2	0,10
3	No se ha definido objetivos de control	4	4%	2	0,08
4	No se ha definido un mercado objetivo de la empresa	5	5%	2	0,10
5	No se realizan investigaciones de mercado	5	5%	2	0,10
6	No se hacen promociones con criterios específicos	5	5%	2	0,10
7	No está definida la estrategia de calidad	3	3%	1	0,03
8	No están definidos los estándares de calidad	3	3%	1	0,03
9	La empresa no conoce la satisfacción de sus clientes	4	4%	2	0,08
10	La empresa no dispone de un sistema de auditoría del servicio	4	4%	2	0,08
	TOTAL:		100		2,61

El resultado demuestra que las fortalezas pueden contrarrestar las debilidades que se han encontrado en el análisis de la empresa, ya que su resultado está por encima de la media (2,61), pero es importante actuar ante este resultado ya que con el tiempo dichos factores pueden ser considerados como debilidades si no se actúa a tiempo.

1.3.5 Matriz PEEA

“La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEEA) es un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas”⁴ “Los ejes de la matriz PEEA son: fortaleza financiera (F.F.), ventaja competitiva (V.C.), estabilidad ambiental (E.A.), y fortaleza de la industria (F.I). Las dos dimensiones internas, F.F. y V.C. así como las dos externas, F.I y E.A. se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.”⁵

El resultado de toda la matriz se basa en los valores que se obtienen para el eje de las x, y para el eje de las y, que con la ayuda de un plano cartesiano y sus cuadrantes se puede identificar en cuál de ellos se encuentra la empresa y así enfocar las estrategias objetivamente. El significado de los cuadrantes es el siguiente:

- **Cuadrante Agresivo.-** Este cuadrante, demuestra que la empresa es financieramente fuerte y con ventajas competitivas en una industria estable y creciente, por lo tanto su fortaleza es factor dominante en la industria, por lo tanto es importante diseñar estrategias para mantener todo lo alcanzado.
- **Cuadrante Conservador.-** Expresa que es una empresa financieramente fuerte desarrollándose en una industria estable pero poco creciente. Es una empresa con grandes desventajas competitivas e industrias decrecientes en ventas.
- **Cuadrante Defensivo.-** Una empresa que tiene una posición competitiva muy débil en una industria estable, con crecimiento negativo. O expresa también a una empresa con problemas financieros en una industria muy inestable.

⁴ FREUD R. David (2003). *Administración Estratégica*, México: Prentice Hall; Pág. 214.

⁵ William Lobo Duarte. (Ingeniero Civil),

<http://www.monografias.com/trabajos/mercoint/mercoint.shtml> **Importancia del PEEA**

- **Cuadrante Competitivo.-** Es una empresa con ventajas competitivas importantes en una industria con alto crecimiento. O se puede expresar que es una organización que está compitiendo bastante bien en una industria inestable.

Tabla No. 1.27 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR
Fortaleza financiera (1 peor a 6 mejor)			
Apalancamiento	5,00	0,17	0,86
Liquidez	5,00	0,17	0,86
Capital de trabajo	5,00	0,17	0,86
Flujo de caja	4,00	0,14	0,55
Factibilidad de salida del mercado	5,00	0,17	0,86
Riesgos del negocio	5,00	0,17	0,86
TOTAL	29,00	1,00	4,86
Ventajas competitivas (-1 mejor a -6 peor)			
Participación de mercado	- 2,00	0,12	- 0,24
Diferenciación del servicio	- 3,00	0,18	- 0,53
Calidad del servicio	- 3,00	0,18	- 0,53
Confiabilidad del cliente	- 3,00	0,18	- 0,53
Eficiencia competitiva	- 4,00	0,24	- 0,94
Capacidad de negociación con proveedores	- 2,00	0,12	- 0,24
TOTAL	- 17,00		- 3,00
POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR
Estabilidad Ambiental (-1mejor a -6 peor)			
Cambios tecnológicos	- 2,00	0,11	- 0,22
Tasa de inflación	- 5,00	0,28	- 1,39
Variabilidad de la demanda	- 3,00	0,17	- 0,50
Rango de precios del servicio	- 3,00	0,17	- 0,50
Elasticidad precio de la demanda	- 3,00	0,17	- 0,50
Eficiencia ante el mercado	- 2,00	0,11	- 0,22
TOTAL	- 18,00		- 3,33
Fortaleza de la industria (1 peor a 6 mejor)			
Potencial de crecimiento	5,00	0,21	1,04
Potencial de utilidades	5,00	0,21	1,04
Estabilidad financiera	4,00	0,17	0,67
Conocimientos tecnológicos	4,00	0,17	0,67
Utilización de recursos	3,00	0,13	0,38
Rentabilidad de los compradores	3,00	0,13	0,38
TOTAL	24,00		4,17

1.3.6 Matriz de Acción

En esta matriz se diseñan estrategias según el resultado de cada factor, los factores de éxito que son tomados en cuenta son aquellos que tienen el porcentaje de ocurrencia más alto.

Tabla No. 1.28 Matriz de Acción DO

ESTRATEGIAS /MATRIZ SINTESIS DO		PESO POR OPORTUNIDADES					Importancia Absoluta	Importancia Relativa	
ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS	Mayor demanda de los servicios	PEA significativo para el mercado	Crecimiento de la industria de seguros	Bajo poder de negociación por parte del cliente.	No existe competencia directa en la Provincia de Cotopaxi.			
MATRIZ SINTESIS DO		3	5	5	3	5			
PESO POR DEBILIDADES	No se ha definido una metodología para realizar la planificación de la empresa	5	3	3	5	1	5	85	11%
	La empresa no analiza las principales necesidades de sus clientes y empleados	5	5	3	1	5	1	75	10%
	No se ha definido objetivos de control	5	1	1	3	3	3	55	7%
	No se ha definido un mercado objetivo de la empresa	5	5	5	5	5	5	125	16%
	No se realizan investigaciones de mercado	5	5	3	5	3	5	105	14%
	No se hacen promociones con criterios específicos	3	5	1	3	3	5	51	7%
	No está definida la estrategia de calidad	3	5	1	5	5	3	57	7%
	No están definidos los estándares de calidad	3	5	1	5	5	5	63	8%
	La empresa no conoce la satisfacción de sus clientes	5	5	1	3	5	1	75	10%
	La empresa no dispone de un sistema de auditoría del servicio	5	5	1	3	5	1	75	10%
	Importancia Absoluta			132	100	190	120	170	
Importancia Relativa			19%	14%	27%	17%	24%		

Tabla No. 1.29 Matriz de Acción DA

MATRIZ SINTESIS DA			PESO POR AMENAZAS									
ESTRATEGIAS	Realizar encuestas tanto para el cliente interno como externo	ESTRATEGIAS	5	Las metas de crecimiento económico no son satisfactorias para el 2009.	5	Mucha incertidumbre política.	5	Disminución de la capacidad adquisitiva	3	Alto poder de negociación por parte del proveedor.	Importancia Absoluta	Importancia Relativa
	Contar con una empresa que realice las inversiones de mercado personal e informado en el exterior.											
	Ofrecer paquetes de servicios											
	Ofrecer precios accesibles											
MATRIZ SINTESIS DA			5	5	5	3						
PESO POR DEBILIDADES	No se ha definido una metodología para realizar la planificación de la empresa	5	1	5	1	1	65	10%				
	La empresa no analiza las principales necesidades de sus clientes y empleados	5	3	1	5	3	85	14%				
	No se ha definido objetivos de control	5	1	1	1	1	45	7%				
	No se ha definido un mercado objetivo de la empresa	5	5	3	5	1	95	15%				
	No se realizan investigaciones de mercado	5	5	5	5	5	125	20%				
	No se hacen promociones con criterios específicos	3	3	3	3	3	45	7%				
	No está definida la estrategia de calidad	3	1	1	3	3	33	5%				
	No están definidos los estándares de calidad	3	1	1	1	1	21	3%				
	La empresa no conoce la satisfacción de sus clientes	5	3	1	3	1	65	10%				
	La empresa no dispone de un sistema de auditoría del servicio	5	1	1	1	1	45	7%				
	Importancia Absoluta		120	110	140	60						
	Importancia Relativa		28%	26%	33%	14%						

Tabla No. 1.30 Matriz de Acción FO

MATRIZ SINTESIS FO			PESO POR OPORTUNIDADES						
ESTRATEGIAS	Diseñar objetivos de posicionamiento e incremento de la	ESTRATEGIAS	Mayor demanda de los servicios	PEA significativo para el mercado	Crecimiento de la industria de seguros	Bajo poder de negociación por parte del cliente.	No existe competencia directa en la Provincia de Cotopaxi.	Importancia Absoluta	Importancia Relativa
	Entregar presentes a los clientes y a los nuevos clientes								
MATRIZ SINTESIS FO			3	5	5	3	5		
PESO POR FORTALEZAS	El gerente de la empresa tiene la autoridad necesaria para hacer cumplir con los objetivos	5	5	1	3	5	5	95	11%
	La empresa controla sus estrategias y evalúa sus resultados	5	5	3	1	1	1	55	6%
	La empresa maneja sistemas de control de venta	5	5	1	1	1	1	45	5%
	Existen normas y métodos para medir el desempeño de la empresa	5	3	1	1	5	3	65	7%
	La empresa siente el liderazgo de sus directivos	3	1	1	1	1	3	21	2%
	El personal de la empresa está altamente motivado	3	5	3	5	3	5	63	7%
	La empresa ofrece capacitación al empleado	5	3	3	5	3	3	85	10%
	Se han definido políticas disciplinarias en la organización	3	1	1	1	1	1	15	2%
	La evolución de la participación de mercado es buena	5	5	5	5	5	5	125	14%
	Si se realiza publicidad	3	3	3	5	1	5	51	6%
	La fuerza de trabajo es suficientemente calificada	5	3	5	1	5	5	95	11%
	Existe un proceso de calidad en la empresa	3	5	1	3	3	3	45	5%
	Si existe una cultura de calidad en la empresa	3	3	1	5	3	1	39	4%
	La empresa cuenta con una base de datos actualizada de sus clientes	5	5	3	3	3	3	85	10%
	Importancia Absoluta			156	160	200	120	220	
Importancia Relativa			18%	19%	23%	14%	26%		

Tabla No. 1.31 Matriz de Acción FA

MATRIZ SINTESIS FA		PESO POR AMENAZAS							
ESTRATEGIAS	Delegar responsables especificos que verifiquen el verdadero cumplimiento de las estrategias	ESTRATEGIAS	Las metas de crecimiento económico no son satisfactorias para el 2009.	Mucha incertudumbre politica.	Disminución de la capacidad adquisitiva	Alto poder de negociación por parte del proveedor.	Importancia Absoluta	Importancia Relativa	
	Implementar un CRM en la empresa								
	Actualizar la base de datos								
MATRIZ SINTESIS FA		5	5	5	3				
PESOS POR AMENAZAS	El gerente de la empresa tiene la autoridad necesaria para hacer cumplir con los objetivos	5	3	1	3	3	50	10%	
	La empresa controla sus estrategias y evalúa sus resultados	5	3	3	3	3	60	12%	
	La empresa maneja sistemas de control de venta	5	3	1	1	1	30	6%	
	Existen normas y métodos para medir el desempeño de la empresa	5	3	3	1	1	40	8%	
	La empresa siente el liderazgo de sus directivos	3	1	3	1	1	18	4%	
	El personal de la empresa está altamente motivado	3	1	1	1	1	12	2%	
	La empresa ofrece capacitación al empleado	5	1	1	1	1	20	4%	
	Se han definido políticas disciplinarias en la organización	3	1	1	1	3	18	4%	
	La evolución de la participación de mercado es buena	5	5	3	3	1	60	12%	
	Si se realiza publicidad	3	3	1	3	1	24	5%	
	La fuerza de trabajo es suficientemente calificada	5	3	3	3	3	60	12%	
	Existe un proceso de calidad en la empresa	3	1	1	1	3	18	4%	
	Si existe una cultura de calidad en la empresa	3	1	1	1	3	18	4%	
	La empresa cuenta con una base de datos	5	5	3	5	3	80	16%	
	Importancia Absoluta			170	130	140	84		
	Importancia Relativa			32%	25%	27%	16%		

Una vez identificado los factores de éxito más determinantes en este estudio y diseñado estrategias se tiende a resumir en un solo cuadro las estrategias del FODA.

Tabla No. 1.32 Matriz de Síntesis Estratégica

MATRIZ DE SINTESIS ESTRATÉGICA	
Diseñar objetivos de posicionamiento e incremento de la cuota de mercado.	Delegar responsables específicos que verifiquen el verdadero cumplimiento de las estrategias establecidas
Diseñar un manual de contratación de personal	
Realizar eventos que identifique y el servicio de la empresa ofrece.	Implementar un CRM en la empresa
Contratar vallas publicitarias y medios de comunicación como el radio y el comercio.	Actualizar la base de datos
Entregar presentes a los clientes y a los nuevos clientes	
Diseñar y definir la metodología para la planificación de la empresa	Realizar encuestas tanto para el cliente interno como externo
Realizar una investigación de mercados para determinar el mercado objetivo, al que la empresa debe dirigir sus estrategias de marketing.	Contratar una empresa que realice las investigaciones de mercado, o personal experimentado en esta área.
	Diseñar paquetes de servicios
Posicionarse en la Provincia de Cotopaxi	Ofrecer precios accesibles

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO

La importancia del estudio de mercado radica en identificar las diferentes necesidades, opiniones y satisfacción del mercado actual en lo referente al servicio que ofrece una compañía de seguros, de esta manera se puede direccionar las estrategias de marketing de una manera eficiente, para realizar el estudio de mercado se hace necesario determinar una muestra de la población objeto de estudio a la cual se va a realizar una encuesta, una vez diseñada y realizada dicha encuesta se tiende a tabular para sacar información relevante, gracias al programa estadístico SPSS.

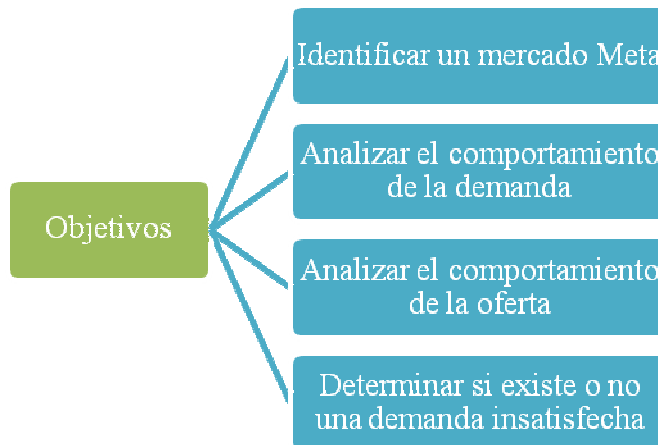
Dentro del análisis de la investigación de mercado se estudia la oferta y demanda existente en el mercado actual y sus diferentes comportamientos, esto con el propósito de establecer si existe o no una demanda insatisfecha en el sector de estudio.

Consecuentemente se establece los diferentes objetivos de comercialización que busca la Imcoseg Cia. Ltda., para luego bajo el conjunto de resultados obtenidos en la encuesta y los objetivos establecidos, diseñar las estrategias del mix de marketing que se basan en el producto, precio, plaza y promoción.

2.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

Los objetivos del estudio de mercado son los siguientes:

Gráfico No. 2.1 Objetivos del Estudio de Mercado



Fuente. Investigación propia
Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

2.2 IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO

Imperial Agencia Asesora Productora de Seguros **IMCOSEG CIA. LTDA.**, es una empresa especializada en la gestión, administración y asesoramientos de seguros, con personal calificado con más de 40 años de experiencia.

Los servicios que la empresa ofrece, garantiza la contratación de seguros de acuerdo a las necesidades de los clientes, basados en solvencia técnica, capacidad y cumplimiento. **IMCOSEG CIA. LTDA.**, permite ofrecer asesoramiento en los ramos de seguros, aprobados por la Superintendencia de Bancos, detallados a continuación:

Tabla No. 2.1 Identificación del Servicio (Seguros)

SEGUROS GENERALES		FIANZAS O GARANTIAS	SEGUROS DE VIDA
Enfermedad o Asistencia Médica	Casco de Buques	Seriedad de Oferta	Vida en Grupo
Accidentes Personales	Casco Aéreo	Cumplimiento de Contrato	Vida Individual
Vehículos	Incendio y Aliadas	Anticipos	Vida y Jubilación
S.O.A.T.	Lucro Cesante	Garantía Aduanera	Cesantía
Robo	Fidelidad	Ejecución de obra y	
Transporte	BBB	buena calidad de materiales	
Riesgos Diversos	Agropecuario		
Responsabilidad Civil	Multiriesgos		
RAMOS TÉCNICOS			
Contratistas		Equipo y Maquinaria de Contratista	
Montaje de Maquinaria		Equipo Electrónico	
Rotura de Maquinaria		Obra Civil Terminada	
Perdida de Beneficios (Rotura de Maquinaria)			

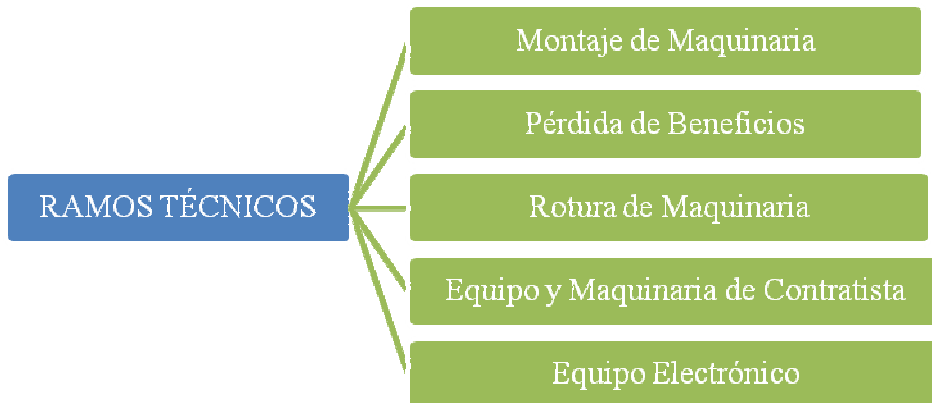
Fuente. Credenciales autorizadas por la Intendencia de Seguros

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

Estos son los servicios que IMCOSEG CIA. LTDA., ofrece al mercado, pero es importante aclarar que para ingresar al mercado de la Provincia de Cotopaxi la empresa va a dirigir exclusivamente los servicios de ramos técnicos.

La empresa cubre ámbitos relacionados con el asesoramiento, contratación y administración de los seguros requeridos en ramos técnicos, así como todos y cada uno de los trámites correspondientes a inclusiones, exclusiones, modificaciones y aclaraciones a los contratos vigentes, declaraciones, seguimiento y aprobación de liquidación y pago de siniestros en los términos estipulados en las pólizas y, todas las gestiones necesarias para optimizar los recursos destinados a proteger las personas y los bienes de las empresas.

Los siguientes son los servicios destinados a la Provincia de Cotopaxi:

Gráfico No. 2.2 Servicio Específico

Fuente. Investigación propia
Elaborado por: Daniel Espinosa G.
 Diego Parreño A.

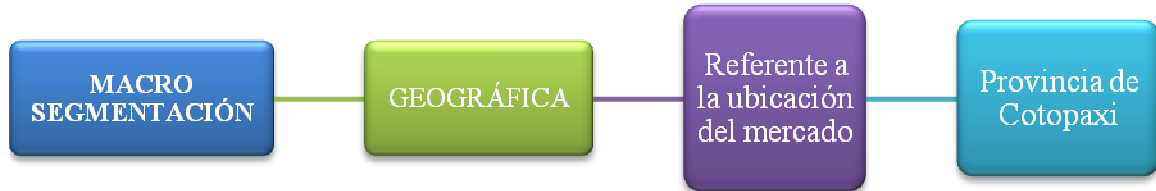
2.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

“La segmentación del mercado se define como el procedimiento de dividir un mercado en distintos subconjuntos de consumidores que tienen necesidades o características comunes, y de seleccionar uno o varios segmentos para llegar a ellos mediante una mezcla de marketing específica.”⁶

2.3.1 Identificación de las variables de segmentación

Para la identificación de las variables de segmentación se hace necesario subdividir el análisis en una macro y micro segmentación.

⁶ KANUK Schiffman (2005). **Comportamiento del Consumidor**. México: Prentice Hall. Pág. 50.

Gráfico No. 2.3 Macro segmentación

Fuente. Investigación propia
Elaborado por: Daniel Espinosa G.
 Diego Parreño A.

A continuación se identifica la variable de micro segmentación:

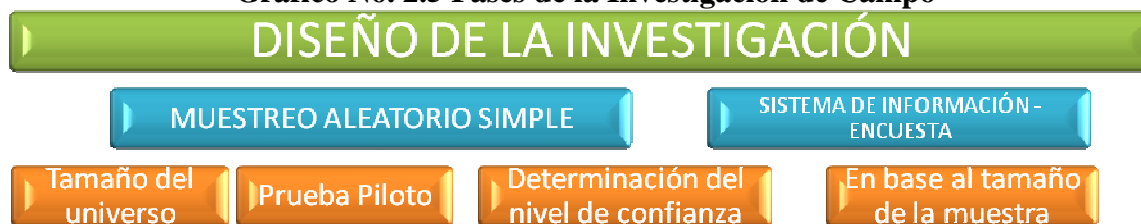
Gráfico No. 2.4 Microsegmentación

Fuente. Investigación propia
Elaborado por: Daniel Espinosa G.
 Diego Parreño A.

Para la correcta segmentación de mercados se hace necesario de un plan básico que guíe una investigación de campo, la cual se encargará de la recolección, y análisis de datos de los resultados que se obtengan.

Las fases de recolección y análisis son las siguientes:

Gráfico No. 2.5 Fases de la Investigación de Campo



Fuente. Investigación propia

Elaborado por: Daniel Espinosa G.

Diego Parreño A.

2.3.2 Investigación de Campo

Para realizar la investigación de campo planteada es necesario implementar la recolección de datos, mediante el siguiente esquema:

- **Población objetivo de estudio.-** La población objeto de estudio viene a ser las personas que poseen equipos, maquinarias, instalaciones y vehículos en la Provincia de Cotopaxi, ya que son personas que necesitarían de los servicios de IMCOSEG CIA. LTDA. Esta información se la puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla No. 2.2 Población Objeto de Estudio

PROVINCIA	EQUIPO Y MAQUINARIA						TOTAL
	TRACTOR DE RUEDA	TRACTOR DE ORUGA	VEHICULOS (Camioneta, etc)	COSECHADORA O TRILLADORA	SEMBRADORA	FUMIGADORA	
	Número	Número	Número	Número	Número	Número	
Cotopaxi	948	37	3.670	61	87	14.273	19.076

Fuente: SISAGRO, Actualización 2009

Elaborado por: Daniel Espinosa G.

Diego Parreño A.

- **Muestreo y tamaño de la muestra.-** El método a utilizarse en este caso es el muestreo aleatorio simple, el cual utiliza la siguiente fórmula:

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

Especificación y datos:

Gráfico No. 2.6 Especificación y datos

N	• Población objeto de estudio	19.076
p	• Prob. de adquisición de un seguro	80 %
q	• Prob. de no adquisición de un seguro	20 %
Z	• Coef. Estandarización de la curva normal	1.88
e	• Error estándar	6 %
Nc	• Nivel de Confianza	94 %

Fuente. Investigación propia

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

Se reemplaza los datos en la fórmula:

$$n = \frac{1.88^2 * 0,8 * 0,2 * 19.076}{0,06^2 * (19.076 - 1) + 1.88^2 * 0,8\% * 0,20}$$

TAMAÑO DE LA MUESTRA = 156

2.3.3 Cuestionario para la encuesta

Tabla No. 2.3 Cuestionario – Encuesta

Objetivos Específico	Variable Genérica	Variable Específica	Escala	Preguntas
Identificar los datos básicos del cliente	Datos	Edad	Intervalo	Edad del Cliente
		Género	Intervalo	Género del Cliente
		Nivel de ingresos	Nominal	Nivel de ingreso de la persona entrevistada
Conocer si ha contratado servicios de una aseguradora	Pregunta Base	Necesidad	Nominal	¿ Ha contratado en alguna ocasión algún tipo de seguro
Determinar la aceptación y demanda de los servicios que brinda una compañía de seguros	Servicio	Tipo de seguro	Nominal	Qué tipo de seguro ha contratado: Incendio, robo, accidente, personal, vehicular, equipo y maquinaria, otros.
		Competencia	Frecuencia	¿ Hizo uso del servicio contratado en la aseguradora?
		Frecuencia de uso	Nominal	¿Cuántas veces en el año ha hecho uso del servicio contratado?
		Índice de Satisfacción	Nominal	¿El seguro pagó y cumplió con lo ofrecido en caso de siniestro, indemnización u otro servicio ¿Por qué?
		Índice de Satisfacción	Nóminal	En cuanto al servicio que recibió por parte de la Aseguradora o Broker de seguros qué grado de satisfacción le proporcionó: Totalmente insatisfecho, Algo insatisfecho, ni satisfecho ni insatisfecho, muy satisfecho. ¿Por qué?
		Motivos de adquisición	Nominal	Qué le motivó a adquirir este seguro: necesidad, influencia, vanidad, obligación, otras.

Objetivos Específico	Variable Genérica	Variable Específica	Escala	Preguntas
		Aceptación	Nominal	¿Cuando hablamos de Brokers de seguros o Empresas Aseguradoras cuales son las tres primeras empresas que se le vienen a la mente?
Identificar nuevas mejoras en los servicios, las cuales aumenten las cifras de satisfacción de los clientes	Servicio	Contacto	Nominal	¿ Le gustaría recibir información de los servicios y beneficios que ofrece un Broker de seguros? Si, No
		Aceptación del Servicio	Nominal	¿Dónde le gustaría recibir información: en la casa, oficina o lugar de trabajo, centro comercial, en la oficinas de la empresa de seguros, otros?
		Servicios a Contratar	Nominal	¿Contrataría los servicios que ofrece un Broker de seguros si este le ofrece garantía experiencia y seriedad en sus contratos para su maquinaria o vehículo?
Determinar preferencias en forma de pago	Servicios	Formas de pago	Nominal	¿De las siguientes formas de pago cuál es de su preferencia: efectivo, tarjeta de crédito, transferencia bancaria?
Analizar qué medios de comunicación son los que prefieren los clientes	Promoción	Medios de comunicación	Nominal	¿Qué tipo de publicidad es la que influye en usted al momento de contratar un seguro: radio, tv, prensa, revista, volantes, trípticos, dípticos, minipostales marketing directo?

2.3.4 Presentación de resultados Globales de la investigación

Los resultados de la encuesta son los siguientes:

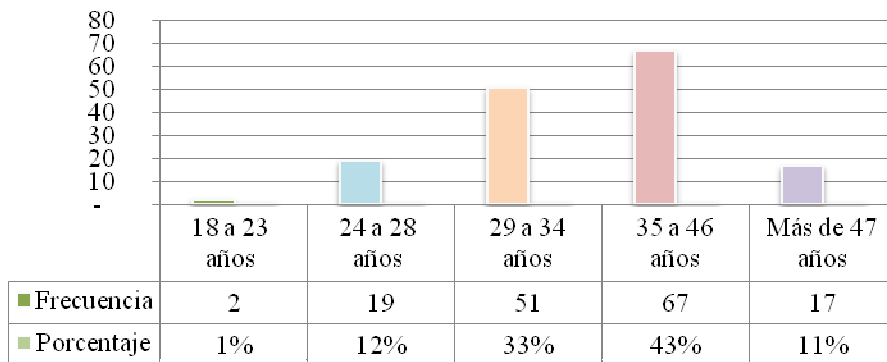
➤ **Edad:**

Tabla No. 2.4 Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
18 a 23 años	2	1%
24 a 28 años	19	12%
29 a 34 años	51	33%
35 a 46 años	67	43%
Más de 47 años	17	11%
Total:	156	100%

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

Gráfico No. 2.7 Edad



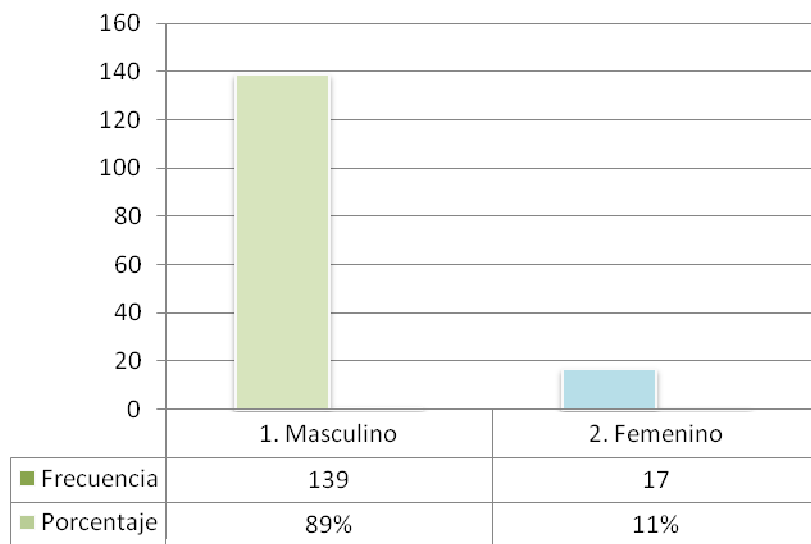
Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

Gracias a la investigación de campo se puede deducir que la mayor parte de personas encuestadas están en los rangos de 35 a 46 años (43%) y 29 a 34 años (33%).

El porcentaje de edad de las personas encuestadas tiende a ser mayor pasado de los 30 años, esto se da por que estas personas tienen una capacidad adquisitiva y por ende disponen de vehículos o maquinarias para sus actividades.

➤ **Género****Tabla No. 2.5 Género**

Datos	Frecuencia	Porcentaje
1. Masculino	139	89%
2. Femenino	17	11%
Total:	156	100%

Gráfico No. 2.8 Género

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

La mayor parte de las encuestas se las han realizado a personas del género masculino así lo expresa los resultados obtenidos por la investigación de campo que da un porcentaje de 89%, casi la totalidad del número de encuestas.

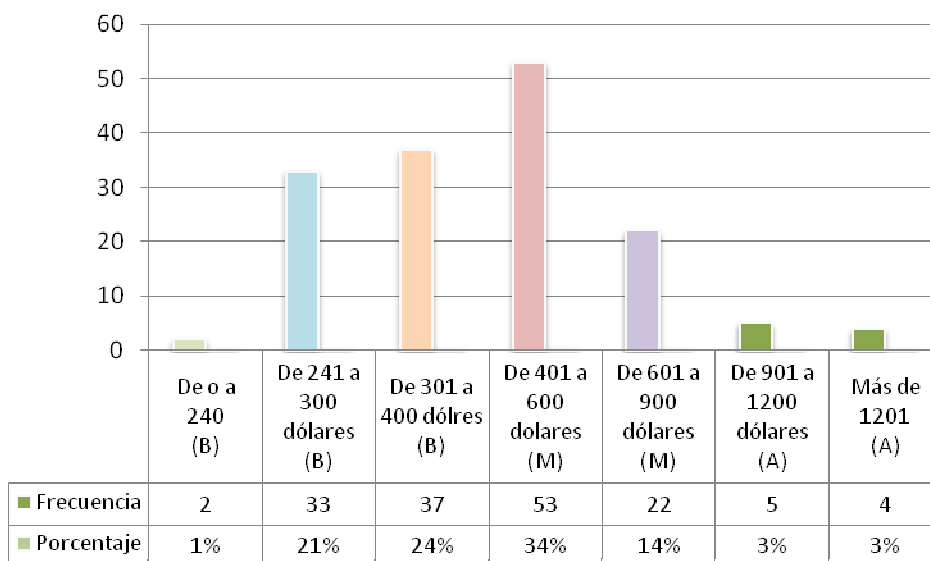
➤ Nivel de ingresos

Tabla No. 2.6 Nivel de ingresos

Nivel de Ingreso	Frecuencia	Porcentaje
De 0 a 240	2	1%
De 241 a 300 dólares	33	21%
De 301 a 400 dólares	37	24%
De 401 a 600 dólares	53	34%
De 601 a 900 dólares	22	14%
De 901 a 1200 dólares	5	3%
Más de 1201	4	3%
Total:	156	100%

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

Gráfico No. 2.9 Nivel de ingresos



Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

La investigación de campo expresa que el 56% de las personas se encuentran en el rango de ingresos de 301 a 600 dólares, mientras que el 24% se encuentra en el rango de ingresos de 0 a 300 dólares y el 15% dentro del rango de ingresos de 601 a 900 dólares.

PREGUNTAS NUMERADAS DE LA ENCUESTA

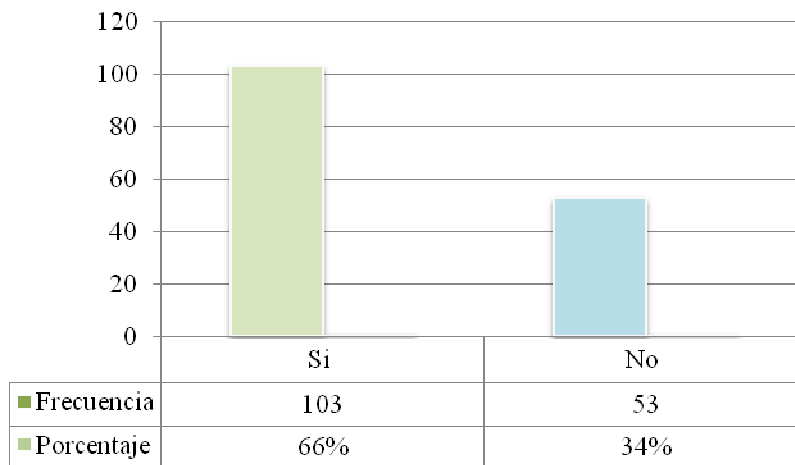
1. ¿Ha contratado en alguna ocasión algún tipo de seguro? (Si su respuesta es NO pase a la a la pregunta 8)

Tabla No. 2.7 Pregunta 1

Ha contratado un seguro	Frecuencia	Porcentaje
Si	103	66%
No	53	34%
Total	156	100%

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

Gráfico No. 2.10 Pregunta 1



Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

El resultado de la investigación de campo demuestra que el 66% de las personas si han contratado los servicios de una aseguradora. Mientras que el 34% expresa que no ha contratado dichos servicios. Estos datos ayudarán a identificar cuál va a ser el cliente meta.

2. ¿Qué tipo de seguro ha contratado?

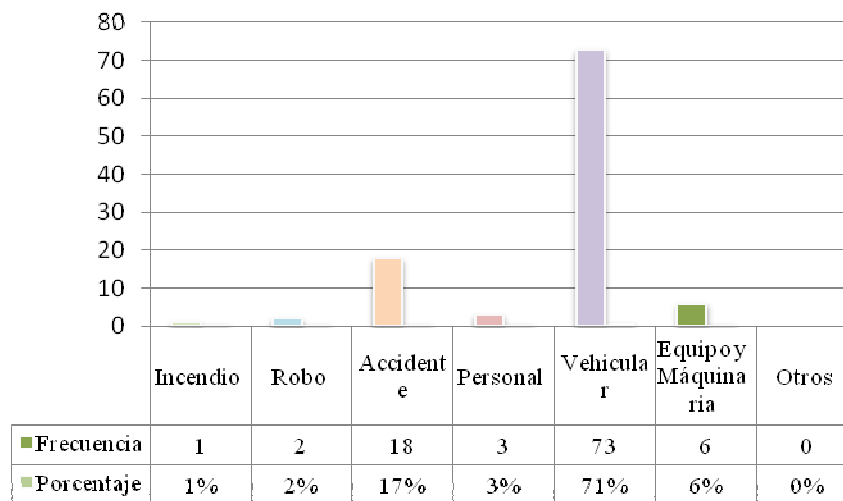
Tabla No. 2.8 Pregunta 2

Tipo de seguro que ha contratado	Frecuencia	Porcentaje
Incendio	1	1%
Robo	2	2%
Accidente	18	17%
Personal	3	3%
Vehicular	73	71%
Equipo y Maquinaria	6	6%
Otros	0	0%
Total:	103	100%

Elaborado por: Daniel Espinosa G.

Diego Parreño A.

Gráfico No. 2.11 Pregunta 2



Elaborado por: Daniel Espinosa G.

Diego Parreño A.

El resultado de esta pregunta demuestra que 71% de las personas han adquirido un seguro para su vehículo.

El 17% expresa haber contratado un seguro de accidentes, mientras que el 6% ha contratado un seguro para su equipo y maquinaria y el 2% un seguro contra robo.

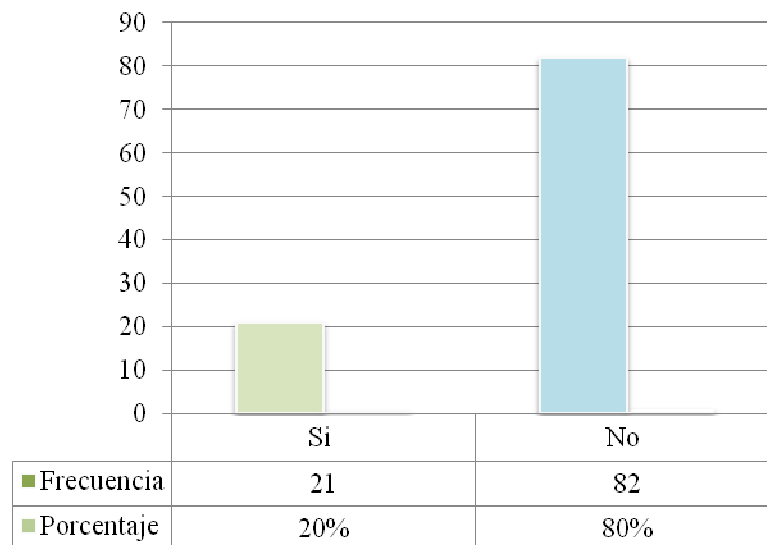
3. ¿Hizo uso del servicio contratado en la aseguradora, es decir tuvo algún siniestro, recibió alguna indemnización o algún otro servicio?

Tabla No. 2.9 Pregunta 3

Uso del servicio	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	20%
No	82	80%
Total	103	100%

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

Gráfico No. 2.12 Pregunta 3



Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

Gracias a los resultados de esta pregunta se puede saber que el 80% de las personas que han contratado los servicios de una aseguradora no han hecho uso del mismo.

El 20% de las personas expresa si haber hecho uso de este servicio en algún momento.

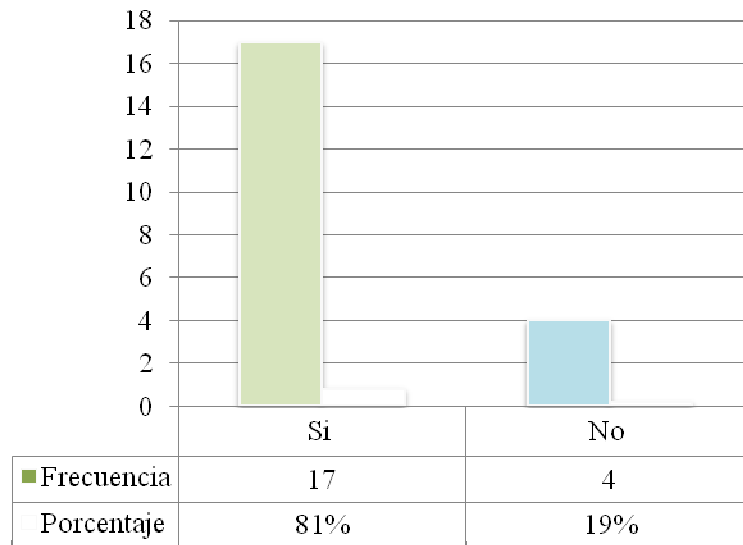
4. ¿El seguro pagó y cumplió con lo ofrecido en caso de siniestro, indemnización u otro servicio?

Tabla No. 2.10 Pregunta 4

Cumplimiento del contrato	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	81%
No	4	19%
Total:	21	100%

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

Gráfico No. 2.13 Pregunta 4



Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

La investigación de campo expresa, que de las personas que si han hecho uso de los servicios contratados en una aseguradora al 19% no se le ha cumplido con lo estipulado en el contrato, mientras que el 81% de las personas expresa que si han cumplido conforme al contrato.

Esto ayuda a identificar que a un cierto porcentaje de personas no se les ha dado un buen servicio y mucho menos se ha garantizado el cumplimiento de ciertos contratos.

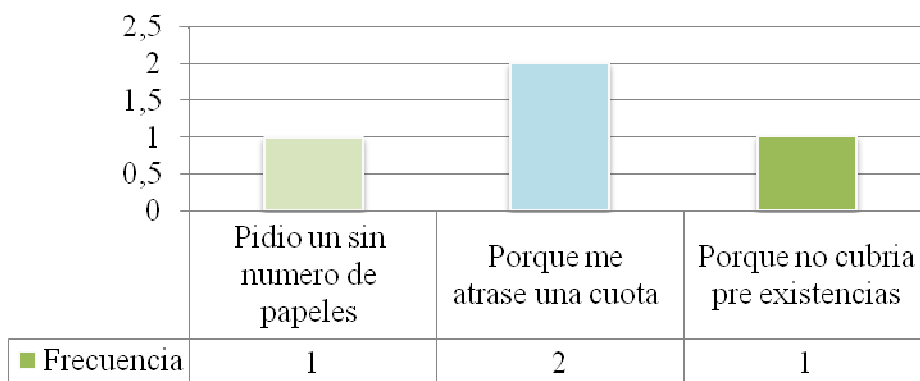
4.1 No ¿Por qué?

Tabla No. 2.11 Pregunta 4.1

No ¿Por qué?	Frecuencia	Porcentaje
Pidió un sin número de papeles	1	25%
Porque me atrase una cuota	2	50%
Porque no cubría pre existencias	1	25%
Total:	4	100%

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

Gráfico No. 2.14 Pregunta 4.1



Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

En relación a la pregunta de las personas a las que no se les ha cumplido con lo estipulado en la contratación de un seguro, se puede observar que esto sucedió por retraso de los pagos de las cuotas del seguro o por la no revisión de las limitaciones del contrato en relación a las preexistencias o simplemente porque algunas aseguradoras piden un sin número de papeles para cubrir con lo estipulado.

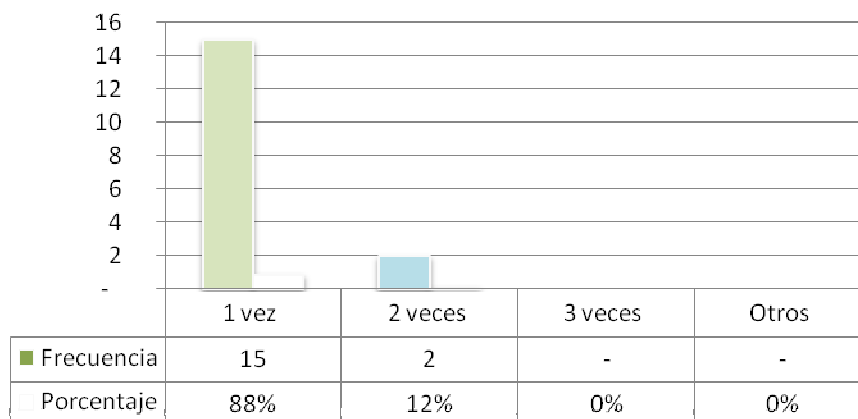
5. ¿Cuántas veces en el año ha hecho uso del servicio contratado?

Tabla No. 2.12 Pregunta 5

Cuántas Veces en el año ha hecho uso de su seguro	Frecuencia	Porcentaje
1 vez	15	88%
2 veces	2	12%
3 veces	-	0%
Otros	-	0%
Total:	17	100%

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

Gráfico No. 2.15 Pregunta 5



Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

El 88% de las personas de las personas expresan haber hecho uso de este servicio una vez en el año mientras que el 12% expresa haber hecho uso del servicio del seguro contratado unas dos veces en el año.

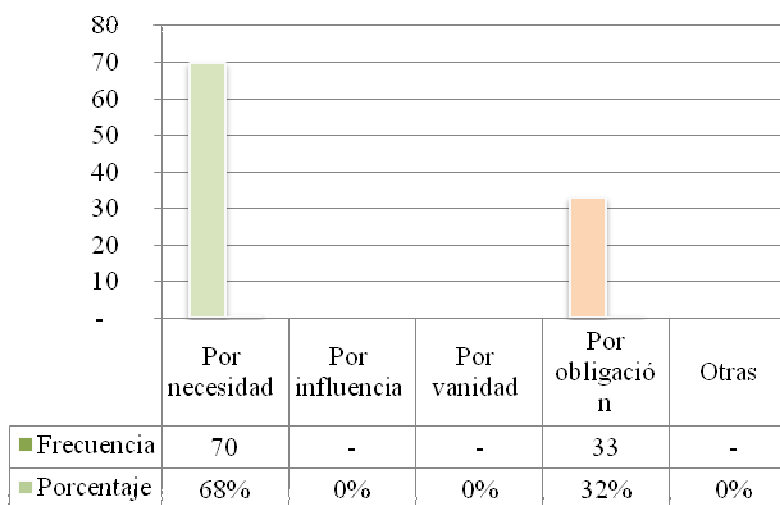
6. ¿Qué le motivó a adquirir este seguro?

Tabla No. 2.13 Pregunta 6

Que le motivo a adquirir este seguro	Frecuencia	Porcentaje
Por necesidad	70	68%
Por influencia	-	0%
Por vanidad	-	0%
Por obligación	33	32%
Otras	-	0%
Total:	103	100%

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

Gráfico No. 2.16 Pregunta 6



Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

El resultado de la investigación de campo demuestra que el 68% de las personas contrato este tipo de servicio por necesidad, mientras que el 32% lo hizo por obligación, es decir porque tenían que contratarlo y no tenía otra opción como es el caso de los vehículos nuevos.

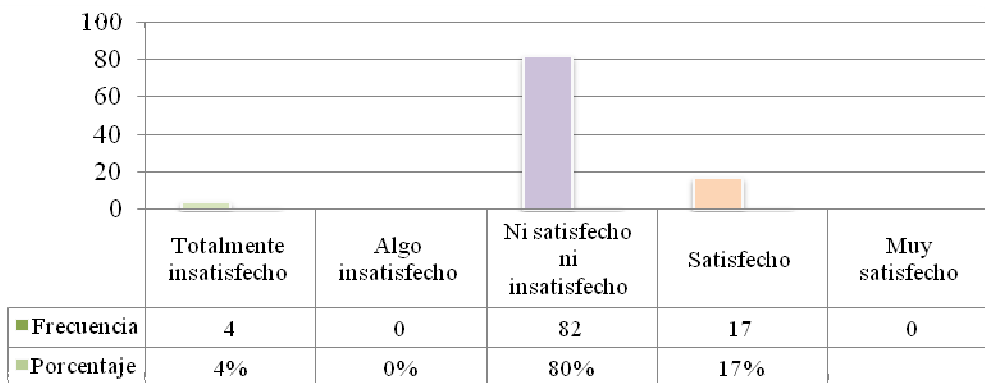
7. ¿En cuanto al servicio que recibió por parte de la Aseguradora o Broker de seguros qué grado de satisfacción le proporcionó?

Tabla No. 2.14 Pregunta 7

Grado de satisfacción del servicio	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente insatisfecho	4	4%
Algo insatisfecho	0	0%
Ni satisfecho ni insatisfecho	82	80%
Satisfecho	17	17%
Muy satisfecho	0	0%
Total:	103	100%

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

Gráfico No. 2.17 Pregunta 7



Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

La investigación de campo demuestra que 80% de las personas encuestadas no está ni satisfecho ni insatisfecho, mientras que el 17% expresa estar satisfecho por el servicio que recibieron y el 4% expresa estar totalmente insatisfecho de los servicios recibidos por una aseguradora.

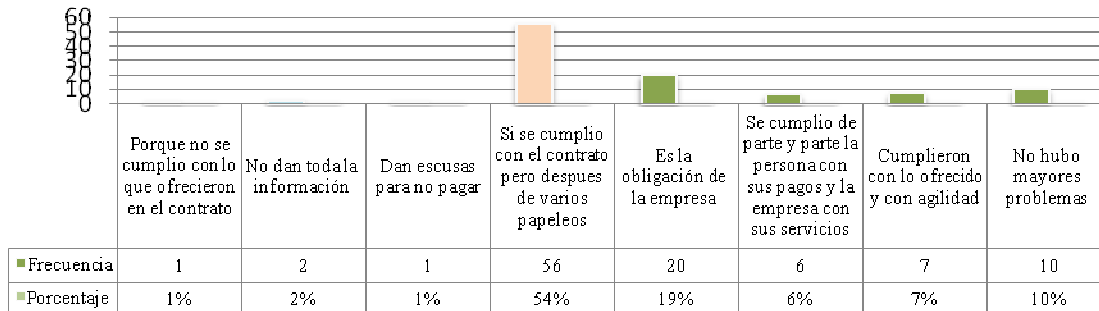
7.1. ¿Por qué?

Tabla No. 2.15 Pregunta 7.1

¿Por qué?	Frecuencia	Porcentaje
Porque no se cumplió con lo que ofrecieron en el contrato	1	1%
No dan toda la información	2	2%
Dan excusas para no pagar	1	1%
Si se cumplió con el contrato pero después de varios papeleos	56	54%
Es la obligación de la empresa	20	19%
Se cumplió de parte y parte la persona con sus pagos y la empresa con sus servicios	6	6%
Cumplieron con lo ofrecido y con agilidad	7	7%
No hubo mayores problemas	10	10%
Total:	103	100%

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

Gráfico No. 2.18 Pregunta 7.1



Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

Muchas personas muestran la insatisfacción del servicio ya que muchas de las aseguradoras han dado muchas trabas para no cumplir con los diferentes contratos, así lo expresa el 4%. Para el porcentaje más determinante de los resultados, es decir el 80%, el servicio que le ofrecieron es indiferente, ya que la empresa debe cumplir con lo que ofrece en el contrato y para el 17% no tuvieron mayores inconvenientes y recibieron un buen servicio.

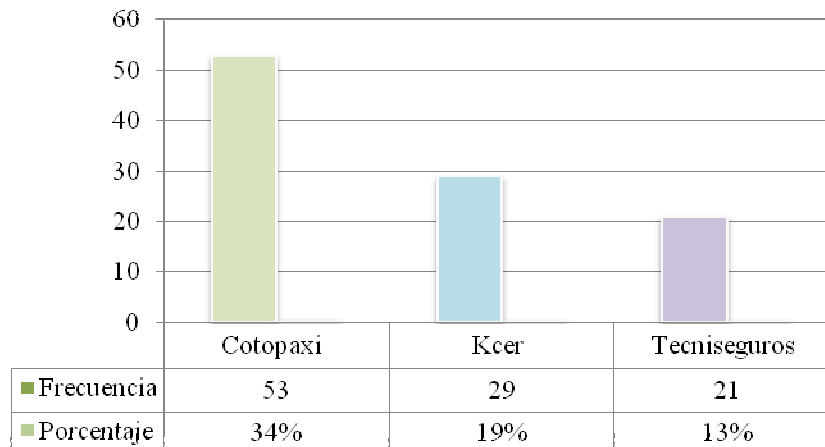
8. ¿Cuándo hablamos de Brokers de seguros o Empresas Aseguradoras cuales son las tres primeras empresas que se le vienen a la mente?

Tabla No. 2.16 Pregunta 8

Las tres empresas que se le vienen a la mente	Frecuencia	Porcentaje
Cotopaxi	21	20%
Kcer	19	18%
Tecniseguros	17	17%
Assurance Broker	14	14%
Coopseguros	3	3%
Equinoccial	1	1%
Equivida	5	5%
Global seguros	7	7%
Consultores de seguros	2	2%
Proseguros nacionales	4	4%
Acropolis	2	2%
Kolosos	7	7%
Confiseg	1	1%
Total:	103	100%

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

Gráfico No. 2.19 Pregunta 8



Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

En el cuadro se puede apreciar a todas las empresas mencionadas por los encuestados pero de aquellas se ha escogido las tres empresas más conocidas por el encuestado que son: Cotopaxi 34%, Kcer 19% y Tecniseguro 13%.

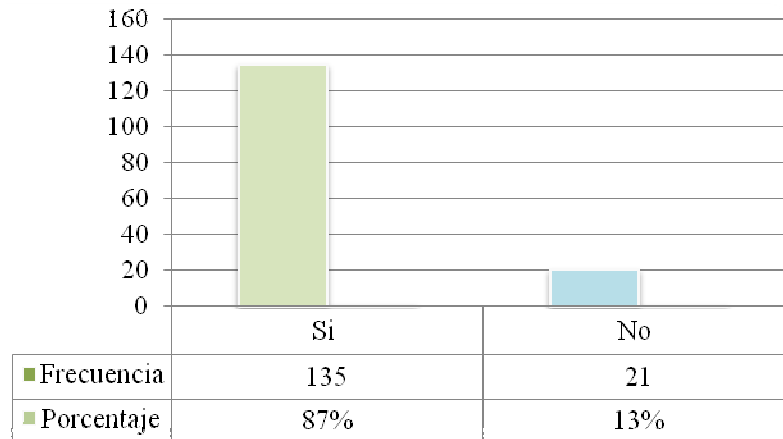
9. ¿Le gustaría recibir información de los servicios y beneficios que ofrece un Broker de seguros?

Tabla No. 2.17 Pregunta 9

Le gustaría recibir información de los servicios de un Broker de seguros	Frecuencia	Porcentaje
Si	135	87%
No	21	13%
Total:	156	100%

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

Gráfico No. 2.20 Pregunta 9



Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

La investigación de campo demuestra que el 87% de las personas si les gustaría recibir información acerca de los servicios que brinda un Broker de seguros, mientras que el 13% afirma lo contrario.

Por lo tanto es importante tomar en consideración a las personas que si estarían interesadas en recibir información.

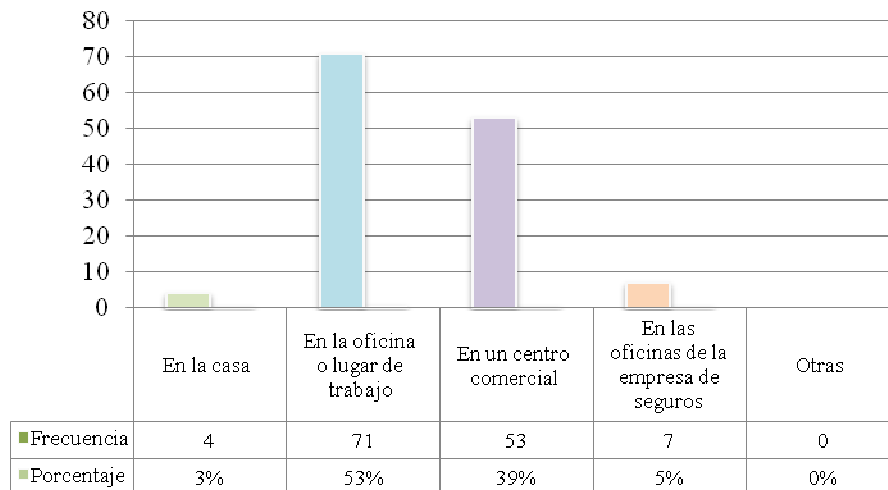
10. ¿Dónde le gustaría recibir información?

Tabla No. 2.18 Pregunta 10

Dónde le gustaría recibir la información	Frecuencia	Porcentaje
En la casa	4	3%
En la oficina o lugar de trabajo	71	53%
En un centro comercial	53	39%
En las oficinas de la empresa de seguros	7	5%
Otras	0	0%
Total:	135	100%

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

Gráfico No. 2.21 Pregunta 10



Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

La investigación de campo arroja como resultado que el 53% de las personas encuestadas les gustaría recibir este tipo de información en la oficina o lugar de trabajo, mientras que 39% le agradaría recibir esta información en un centro comercial, el 5% le gustaría recibir esta información en las oficinas mismas de la empresa de seguro y el 3% aseguró que le gustaría recibir esta información en la casa.

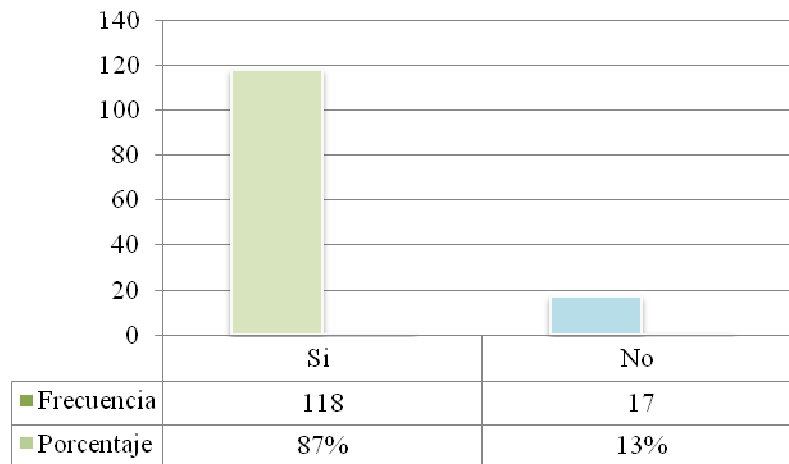
11. ¿Contrataría los servicios que ofrece un Broker de seguros si este le ofrece garantía experiencia y seriedad en sus contratos para su maquinaria o vehículo?

Tabla No. 2.19 Pregunta 11

Contrataría los servicios de un brokers de seguros	Frecuencia	Porcentaje
Si	118	87%
No	17	13%
Total:	135	100%

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

Gráfico No. 2.22 Pregunta 11



Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

Esta pregunta es relevante ya que servirá para identificar un segmento meta, por lo tanto los resultados de la investigación de campo expresan que el 87% de las personas si estarían dispuestos a contratar los servicios de un Broker de seguros.

El 13% no está de acuerdo en contratar los servicios que ofrece un Broker de seguros ya sea por malas experiencias u por otros factores.

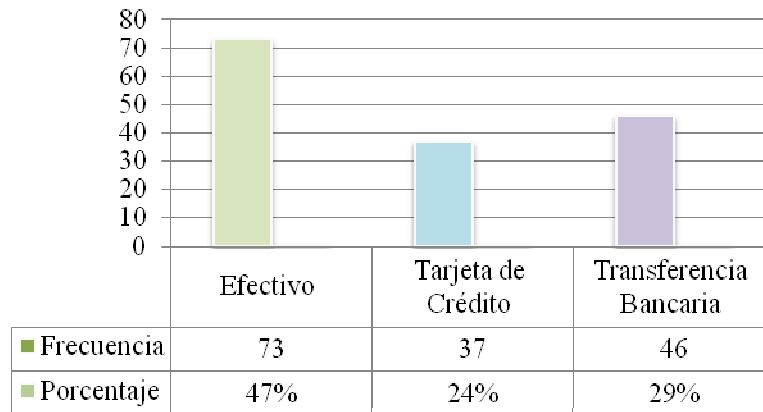
12. ¿De las siguientes formas de pago cuál es de su preferencia?

Tabla No. 2.20 Pregunta 12

Formas de pago	Frecuencia	Porcentaje
Efectivo	73	47%
Tarjeta de Crédito	37	24%
Transferencia Bancaria	46	29%
Total	135	100%

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

Gráfico No. 2.23 Pregunta 12



Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

El resultado que arroja esta pregunta demuestra que el 73% de las personas prefieren hacer sus pagos en efectivo, mientras que el 46% lo prefieren se haga mediante transferencia bancaria, y el 37% prefieren realizar sus pagos con tarjetas de crédito.

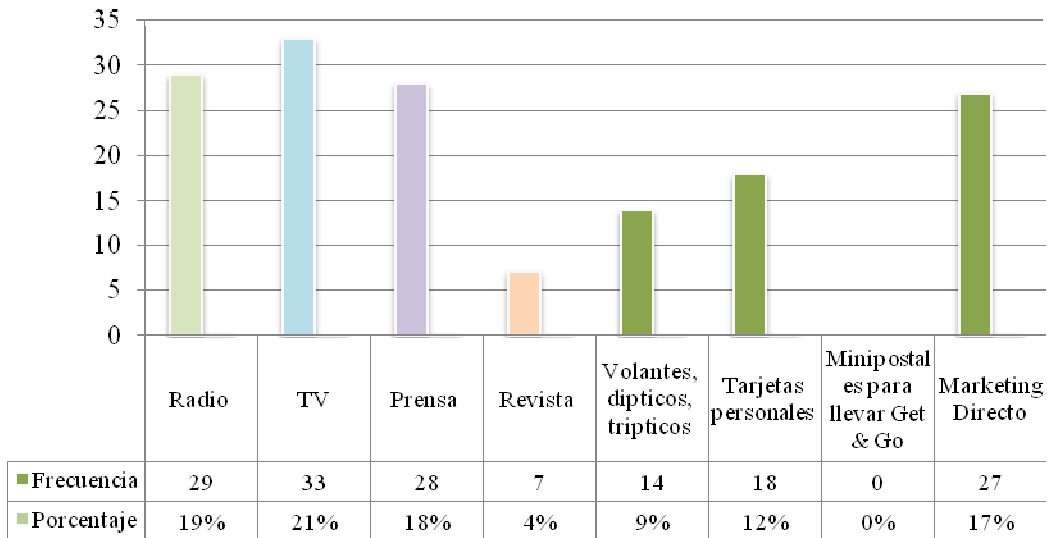
13. ¿Qué tipo de publicidad es la que influye en usted al momento de contratar un seguro?

Tabla No. 2.21 Pregunta 13

Publicidad Influyente	Frecuencia	Porcentaje
Radio	29	19%
TV	33	21%
Prensa	28	18%
Revista	7	4%
Volantes, dipticos, tripticos	14	9%
Tarjetas personales	18	12%
Minipostales para llevar Get & Go	0	0%
Marketing Directo	27	17%
Total	156	100%

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

Gráfico No. 2.24 Pregunta 14



Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

En estos datos se puede observar que la publicidad más influyente para el encuestado es la TV (21%), seguido por la radio (19%), la prensa (18%) y el marketing directo (17%).

Como porcentajes menores se tiene a las volantes (9%) y revistas (4%).

Tabla No. 2.22 Información relevante de la encuesta

PREGUNTAS	RESULTADOS RELEVANTES
Pregunta 1	El 66% de la población objeto de estudio a contratado los servicios de una compañía de seguros, lo cual facilita ingresar en este sector por el conocimiento de estos servicios.
Pregunta 2	El 71 % de la población objeto de estudio ha contratado un seguro para su vehículo, el 17% para accidentes y 6% para equipo y maquinaria. Esta información permite diseñar estrategias para incurrir en los seguros de máquinarias y equipos.
Pregunta 3	Muchos de los contratantes de los servicios no hicieron uso de su seguro lo que demuestra el bajo índice de riesgo existente en el sector.
Pregunta 4	La mayoría de aseguradoras que han sido contratadas han dado fiel cumplimiento al contrato, lo que causa confianza en dichos servicios.
Pregunta 6	El 68% de la población objeto de estudio expresa que el motivo principal para adquirir este servicio es la necesidad, razón por la cual el mercado de seguros en dicho sector se vuelve tentativo para este mercado.
Pregunta 7	No existe satisfacción ni mucho menos insatisfacción por el servicio contratado, dejando así una brecha muy grande para Imcoseg Cia. Ltda., ya que debe enfocarse hacia un servicio diferenciado y eficiente.
Pregunta 8	Existen empresas de seguros muy bien posicionadas en el sector, lo cual dificulta un poco la captación de mercado.
Pregunta 11	El 87% de la población objeto de estudio estaría dispuesto a contratar los servicios de un nuevo Broker de seguros que tenga garantía, experiencia y seriedad.
Pregunta 12	El medio adecuado para que la población objeto de estudio se informe de IMCOSEG CIA. LTDA. y sus diferentes servicios es mediante, la radio, la televisión y la prensa.

2.4 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

“La demanda es la cantidad de un producto que se venderá en el mercado a diferentes precios durante un periodo de tiempo.”⁷

2.4.1 Factores que afectan la demanda del servicio

Estos factores afectan directa o indirectamente la decisión individual o global del consumidor.

Los factores más comunes e importantes que afectan a la demanda son los siguientes:

Gráfico No. 2.25 Factores que afectan la demanda



Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

⁷ KOTLER (2001). *Marketing*. México: Prentice Hall. Pág. 591.

2.4.2 Comportamiento histórico y actual de la demanda

Para el cálculo de la demanda histórica o mercado potencial, se considera las estadísticas proporcionadas por SISAGRO, institución en la cual se lleva la información histórica de la maquinaria y equipo (tractor de rueda, tractor de oruga, camionetas, cosechadora o trilladora, sembradora, fumigadora, etc) legalmente matriculada en cada una de las provincias, que para el caso de estudio, se centra en la Provincia de Cotopaxi.

Para la estimación de la demanda, es de suma importancia contar con las estadísticas históricas de evolución de maquinaria y equipo, debido a que son éstas quienes determinan el consumo de los servicios de seguros del proyecto en la Provincia de Cotopaxi. A mayor unidades de maquinaria y equipo, mayor probabilidad de consumo tendremos y viceversa.

Una vez determinado el crecimiento de unidades de maquinaria y equipo, es necesario cuantificar el consumo unitario de cada uno de los servicios a fin de obtener la demanda total o potencial de mercado, bajo el supuesto que la frecuencia de utilización no ha variado significativamente en el tiempo. Para el caso de estudio, el contrato de seguro se fija por un periodo de un año para lo cual el mercado potencial es igual al potencial de mercado (mercado potencial * potencial de mercado, que en este último caso es 1)

A continuación se presentan las estadísticas históricas del comportamiento histórico y actual de la demanda:

Tabla No. 2.23 Comportamiento histórico demanda unidades de maquinaria y equipo

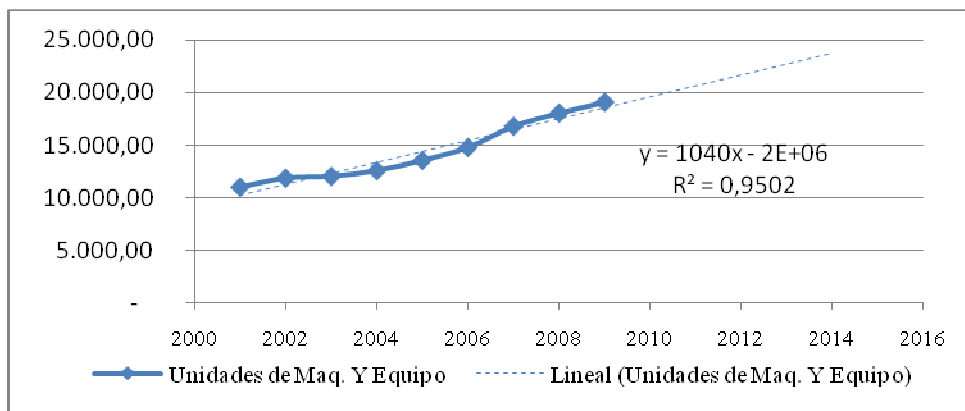
AÑO	Unidades de Maq. Y Equipo
2001	11,023.00
2002	11,879.00
2003	12,047.00
2004	12,587.00
2005	13,564.00
2006	14,789.00
2007	16,789.00
2008	18,047.00
2009	19,076.00

Fuente: SISAGRO, Actualización 2009

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

2.4.3 Proyección de la demanda

Para la proyección de la demanda, con base en los datos históricos, se utilizará el modelo de regresión lineal ajustando las tendencias a la ecuación de la recta $y = a + bx$ donde y es el valor de la demanda y x es el año a proyectar, midiendo la confiabilidad de las estimaciones con base al coeficiente de correlación. En el gráfico siguiente se presenta la ecuación de regresión para las tendencias históricas.

Gráfico No. 2.26 Planteamiento del modelo de regresión

Fuente: Estadísticas históricas

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

A continuación se presenta la tabla con los valores proyectados a partir de la ecuación de regresión presentada en la gráfica:

Tabla No. 2.24 Proyección de la demanda

AÑO	Unidades de Maq. Y Equipo
2010	19,623.00
2011	20,895.00
2012	22,278.00
2013	23,576.00
2014	24,763.00

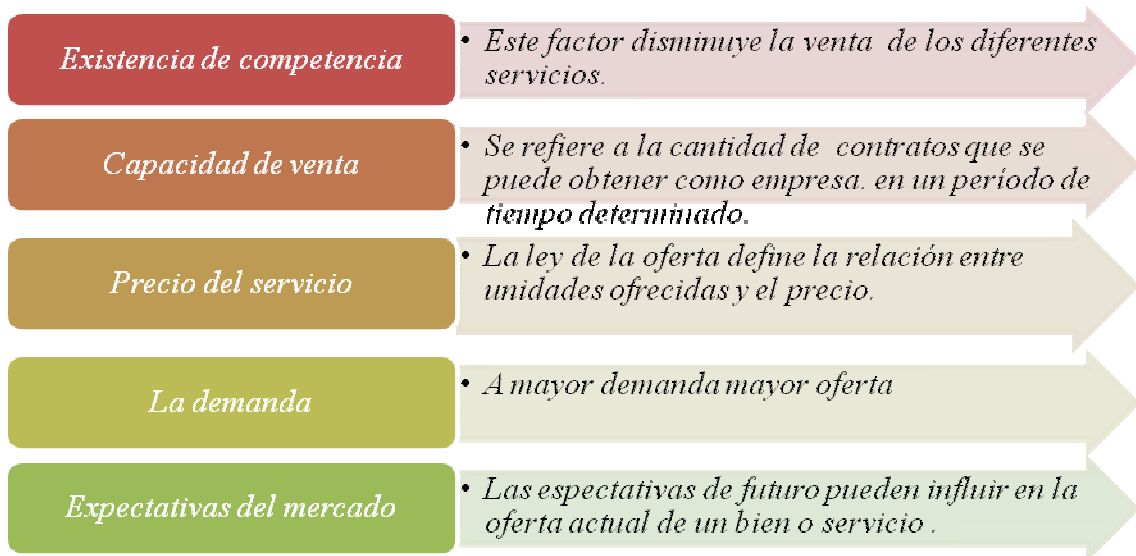
Fuente: Modelo de regresión
Elaborado por: Daniel Espinosa G.
 Diego Parreño A.

2.5 ANÁLISIS DE LA OFERTA

La oferta se define como la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a diferentes precios y condiciones dadas en un determinado momento.

2.5.1 Factores que afectan la oferta

Estos factores afectan directa o indirectamente la oferta de las empresas de servicio, los factores más comunes e importantes que afectan a la oferta son:

Gráfico No. 2.27 Factores que afectan la oferta

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

2.5.2 Oferta actual

Cabe destacar que en la Provincia de Cotopaxi, según la información de la Superintendencia de Bancos y Seguros, existe un solo agente habilitado cuya información se presenta a continuación:

Razón Social Nombre	Matriz	Código Entidad	Credencial	Dirección	Teléfono
GONZALEZ CAJIAO LIA PAULINA	LATAACUNGA	2041	00829	QUITO Y HNAS PÁEZ (ESQUINA)	(03)2805-164 / (03)2805-164 /099665-092

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

Según los Boletines Financieros son elaborados por la Dirección de Estadísticas, en base de la información remitida por las instituciones financieras bajo su responsabilidad, los cuales tienen la finalidad de proporcionar a los distintos usuarios una visión de la situación

financiera ya sea de una determinada entidad, de su relación con cierta agrupación o del total de un subsistema. Se los procesa exclusivamente para las instituciones financieras operativas y tienen el carácter de mensual, con una periodicidad de entrega promedio de 15 días posteriores al cierre del balance.

Para esto, el último boletín que indica que un 8,79% de maquinarias y equipos se encuentra asegurado en la Provincia de Cotopaxi en función del total al final del cierre del año 2009. Para esto se procede a multiplicar el valor total de unidades de maquinaria y equipo por el porcentaje asegurado, el cual indica la oferta actual que está cubierta por la competencia. Por lo tanto el valor de la oferta actual es de 1.677 unidades de maquinaria y equipo que se encuentran aseguradas.

2.5.3 Proyecciones de la oferta

Una vez definida la oferta actual, es necesario estimar las proyecciones de esta variable. Ante la carencia de datos estadísticos anteriores, es improcedente aplicar métodos cualitativos basados en series históricas, para lo cual, se ha optado por proyectar los valores mediante el supuesto económico de crecimiento de la industria, es decir que el incremento de la oferta varía de una año al otro en función del comportamiento del sector de servicios de intermediación financiera en la Provincia de Cotopaxi, específicamente del sector de seguros. Para este caso la tasa de crecimiento del sector calculada en el análisis de la industria es de “3,73%”⁸. (Método de Tasa de Crecimiento Promedio Anual).

A continuación se presenta la tabla de datos con la proyección de la oferta en base al crecimiento sectorial:

⁸ Boletín de PIB Sectorial, Banco Central del Ecuador, www.bce.fin.ec

Tabla No. 2.25 Oferta proyectada unidades no aseguradas maquinarias y equipos

AÑO	Unidades Aseguradas
2010	1,740.00
2011	1,805.00
2012	1,872.00
2013	1,942.00
2014	2,014.00

Fuente: Modelo Propio

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

2.6 DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA

La estimación de la demanda insatisfecha es importante ya que identifica si existe un mercado al que no se haya llegado o no está satisfecho por el producto que se ofertará en el mercado local, y se lo calcula con la siguiente fórmula.

$$\mathbf{DI = O - D}$$

$$\mathbf{DEMANDA\ INSATISFECHA = OFERTA - DEMANDA}$$

La tabla siguiente muestra la demanda insatisfecha latente en el mercado:

Tabla No. 2.26 Estimación de la demanda insatisfecha

AÑO	Unidades de Maq. Y Equipo	Unidades Aseguradas	Demanda Insatisfecha
2009	19,076.00	1,677.00	- 17,399.00
2010	19,623.00	1,740.00	- 17,883.00
2011	20,895.00	1,805.00	- 19,090.00
2012	22,278.00	1,872.00	- 20,406.00
2013	23,576.00	1,942.00	- 21,634.00
2014	24,763.00	2,014.00	- 22,749.00

Fuente: Análisis de oferta y demanda
Elaborado por: Daniel Espinosa G.
 Diego Parreño A.

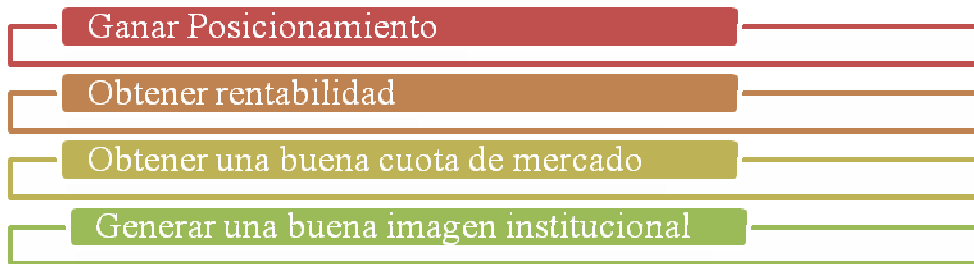
Loa existencia de una demanda insatisfecha direcciona hacia una factibilidad del proyecto. Como conclusión se tiene que al existir una demanda insatisfecha existe grandes posibilidades de aceptación de un nuevo bróker de seguros tal como lo expresa la tabla No. 2-22, pregunta 11 que dice que el 87% de la población objeto de estudio si contrataría los servicios de un nuevo bróker de seguros.

2.7 COMERCIALIZACIÓN

La comercialización se encarga de desarrollar actividades con el fin de facilitar la venta y a la vez satisfacer la necesidad del cliente meta.

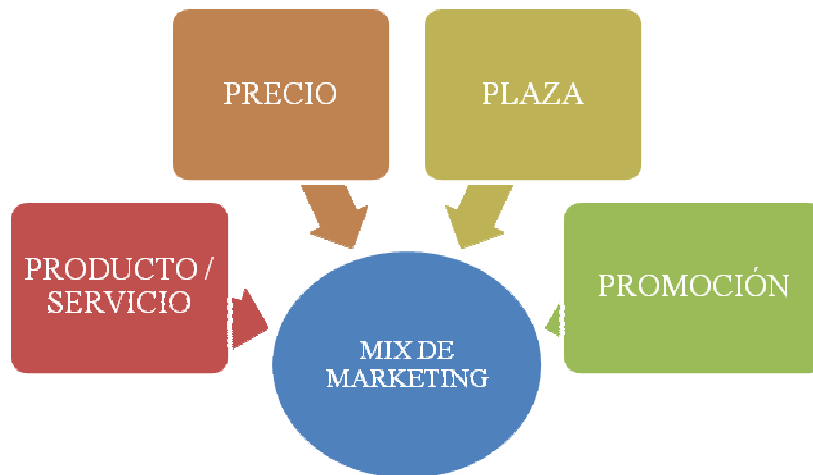
Para este análisis se hace necesario implementar objetivos que permitan diseñar estrategias para una correcta comercialización.

Objetivos de la empresa



Se pone énfasis a las distintas estrategias parciales que conforman la estrategia integrada, la mezcla o mix de marketing, que constituyen la formulación de la mejor oferta al mercado. Para cumplir con el objetivo de venta y satisfacción del cliente se hace necesario analizar las 4`ps de marketing que son:

Gráfico No. 2.28 Mix de Marketing



2.7.1 Estrategia de Producto / Servicio

El servicio que la empresa ofrece tiene las siguientes características:

Las estrategias para el servicio son las siguientes:

1. Garantizar el cumplimiento de los servicios de seguro.- Con esta estrategia se logrará generar una buena *imagen institucional* ya que el cliente percibirá la seriedad de la empresa. Esta necesidad se puede evidenciar en la pregunta 11, la cual expresa que estaría dispuesto a contratar un nuevo bróker de seguros que le ofrezca garantía, experiencia y seriedad.
2. Se realizará visitas personalizadas.- La estrategia ayuda a la empresa a generar *mayor cuota de mercado* y a la vez a dar conocimiento de los servicios a toda la población. La población objeto de estudio expresa la aceptabilidad del marketing directo con un 17%, valor significativo para implementar esta estrategia.
3. Diseñar alianzas con productores del sector.- Esta estrategia ayudará a *generar posicionamiento* en el mercado.
4. Capacitar al personal de ventas.- Con una correcta capacitación el personal de ventas logrará realizar con mayor facilidad los contratos y por ende esta estrategia ayuda a *obtener mayor rentabilidad*. Esta necesidad se puede evidenciar en la pregunta 11, la cual expresa que estaría dispuesto a contratar un nuevo bróker de seguros que le ofrezca experiencia y seriedad.

2.7.2 Estrategia de Precio

Las estrategias de precio que IMCOSEG CIA. LTDA. debe implementar son las siguientes:

1. **Realizar encuestas.-** Esta estrategia ayuda a analizar la percepción que tiene el cliente con relación al precio y ayuda a posicionarse de mejor manera a la empresa.
2. **Implementar un precio que sea percibido por el cliente.-** Esta estrategia ayuda a diseñar un precio sin perjudicar el objetivo de rentabilidad de la empresa.
3. **Diseñar políticas de precios.-** Esta estrategia ayudará a trabajar la imagen de la empresa.
4. **Análisis de los cambios existentes en la inflación.-** Esta estrategia ayuda a desarrollar acciones contingentes en relación al precio y otros factores determinantes para cumplir con el objetivo de rentabilidad.

Al implementar estas estrategias de precios es importante tomar en cuenta que en la encuesta se tiene un promedio de nivel de ingresos de 400 a 600 dólares, (Tabla No. 2.6) valor representativo para la empresa y sus estrategias ya que es un nivel de ingresos apto para la contratación de los servicios de una compañía de seguros.

2.7.3 Estrategia de Plaza

Las estrategias con relación a la plaza son las siguientes:

1. **Ubicar un sector adecuado para instalar las oficinas.-** Esta estrategia ayuda a obtener una buena *imagen* y a la vez a genera un *posicionamiento*.

2. **Se contratará personas del sector con experiencia en ventas.-** Esta estrategia ayuda a obtener mayor efectividad en las ventas y por lo tanto mayor *rentabilidad* ya que saben cómo desenvolverse con las personas de la misma provincia.

3. **Analizar y estructurar los sectores para realizar las visitas a los distintos clientes.-** Esta estrategia logra administrar mejor el tiempo para cumplir con las responsabilidades y compromisos con el cliente, esto logrará obtener una **imagen** para la empresa.

2.7.4 Estrategia de Promoción

Las estrategias de promoción son las siguientes:

1. Diseñar paquetes promocionales.- Al implementar esta estrategia se logrará *ganar mayor cuota de mercado*.

2. Diseñar una cuña publicitaria.- Esta estrategia logrará generar *posicionamiento* en el mercado, este medio tiene una gran aceptación (19%), en este mercado así lo expresa la tabla 2.21.

3. Diseñar un presupuesto para publicidad.- Al diseñar un presupuesto la empresa podrá saber sus limitaciones por lo tanto los recursos los manejará de manera objetiva para cumplir con el *objetivo de rentabilidad*.

4. Poner publicidad en: radio, periódico y vallas publicitarias.- Con la implementación de esta estrategia se logra ganar *posicionamiento, imagen mayor cuota mercado y por ende mayor rentabilidad*. La radio (19%) y periódico (18%), son medios muy aceptados por la población objeto de estudio así lo expresa la tabla 2.21.

CAPÍTULO III

ESTUDIO TÉCNICO

El objetivo de aquí es diseñar como se producirá aquello que se venderá. Si se elige una idea es porque se sabe o se puede investigar como se hace un producto, o porque alguna actividad gusta de modo especial. En el estudio técnico se define:

- La capacidad del proyecto
- Localización
- Ingeniería del proyecto (infraestructura, activos y personal)
- Ingeniería del servicio (procesos del servicio)

En este estudio, se describe que proceso se va a usar, y cuánto costará todo esto, que se necesita para producir y vender. Estos serán los presupuestos de inversión y de gastos.

Después de analizado la parte técnica del proyecto, se tiende a realizar los diferentes lineamientos legales, normas, permisos que debe tener Imcoseg Cia. Ltda., con el propósito de tener un direccionamiento adecuado para una correcta implementación y funcionamiento de la organización y no tenga que recurrir a multas o cierre de la misma.

3.1 CAPACIDAD DEL PROYECTO

Al ser un proyecto enfocado a los servicios de seguros, para establecer su tamaño se parte de la capacidad de servicio que se alcanza a cubrir de la demanda insatisfecha determinada en el estudio de mercado.

3.1.1 Factores que afectan el tamaño

El análisis de estos factores permite determinar un panorama claro con respecto a cuan viable o riesgoso resulta la implementación del proyecto.

Para determinar la capacidad del proyecto, se parte del planteamiento de cuatro aspectos:

- Objetivos de crecimiento
- Disponibilidad de recursos financieros
- Tecnología
- Fijación de la capacidad del proyecto

3.1.1.1 Objetivos de crecimiento

Para la determinación de los objetivos de crecimiento se parte de la determinación de la demanda insatisfecha y el planteamiento de objetivos de crecimiento en función de la disponibilidad de recursos como se ilustra en la siguiente tabla:

Tabla No. 3.1 Crecimiento esperado para el proyecto

AÑO	DI	% DE CAPTACIÓN DE LA DEMANDA	
2010	17,883.00	1.00%	179.00
2011	19,090.00	1.25%	239.00
2012	20,406.00	1.50%	306.00
2013	21,634.00	1.75%	379.00
2014	22,749.00	2.00%	455.00

Fuente: Análisis de oferta y demanda

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

Como se puede apreciar en la tabla anterior los objetivos de crecimiento planteados son mínimos respecto a la demanda insatisfecha que alcanzaría el 2%, lo que demuestra una gran expectativa respecto al proyecto para el año 2014. Hay que considerar que la demanda insatisfecha es creciente por lo que es necesario posicionar la marca en los primeros años.

No se podría implementar un crecimiento mayor ya que la empresa busca una rentabilidad aceptable con la optimización de los recursos a implementarse para la captación de mercado, teniendo en cuenta que se va a entregar un servicio eficiente, garantizado experimentado y serio, y a la vez existe un mercado muy competitivo y empresas ya posicionadas en dicho sector lo cual dificulta aumentar el porcentaje de crecimiento.

3.1.1.2 Disponibilidad de recursos financieros

La inversión inicial del proyecto es de USD. 68.905 (ver inversiones del estudio financiero), para lo cual se dispone de un capital propio aproximado del 85,58%.

Además se cuenta con el 125% de garantías mínimas exigidas para financiar el proyecto por lo que este factor no se considera una limitante en la determinación de la capacidad instalada.

3.2 LOCALIZACIÓN

Como el estudio está orientado a los propietarios de maquinarias y equipos de la Provincia de Cotopaxi, a fin de decidir la zona o área geográfica se debe tomar en cuenta que el lugar escogido debe encontrarse en un punto céntrico que permita estar cerca de los potenciales usuarios de los seguros descritas en la segmentación de mercado. Esta localización óptima contribuirá a que se logre una mayor rentabilidad, ventas y la comodidad necesaria para que los clientes acudan a las oficinas, es decir se ha tomado en cuenta los siguientes factores:

- Estar en el centro del área de influencia
- Disponibilidad de servicios públicos
- Facilidades de movilización
- Proximidad al mercado meta.

Según estudio y comparaciones realizadas sobre la ubicación exacta donde deberían instalarse las oficinas de la empresa, se acordó que el sitio ideal correspondería a lugares cercanos viviendas de nivel medio a alto.

Para determinar el lugar donde se ubicará el proyecto se aplicará el método por puntos.

Para el estudio se consideró los siguientes sectores: Ignacio Flores, San Buenaventura, Juan Montalvo.

Tabla No. 3.2 Matriz de localización del proyecto

Factores de localización	Métrica	Ignacio Flores		San Buenaventura		Juan Montalvo	
		Calificación	Pond	Calificación	Pond.	Calificación	Pond
Cercanía al Sector apropiado	10%	5,00	0,50	3,00	0,30	4,50	0,45
Cercanía a Sector Financiero	13%	4,50	0,59	3,20	0,42	4,80	0,62
Centro del área de influencia del proyecto	21%	5,00	1,05	2,80	0,59	3,50	0,74
Cercanía a Empresas de Servicios Públicos	10%	5,00	0,50	3,10	0,31	3,00	0,30
Seguridad de la zona	14%	4,00	0,56	3,00	0,42	4,10	0,57
Disponibilidad de parqueaderos	15%	5,00	0,75	4,00	0,60	4,00	0,60
Disponibilidad de mano de obra	12%	4,60	0,55	3,80	0,46	4,40	0,53
Seguridad Vial	5%	4,50	0,23	4,00	0,20	4,30	0,22
TOTAL	100%		4,73		3,30		4,03

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

La localización del proyecto se dará en el sector de la pradera con base al mayor puntaje obtenido, que para el caso de estudio es Ignacio Flores, parroquia ubicada en el centro de la Ciudad de Latacunga.

3.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO

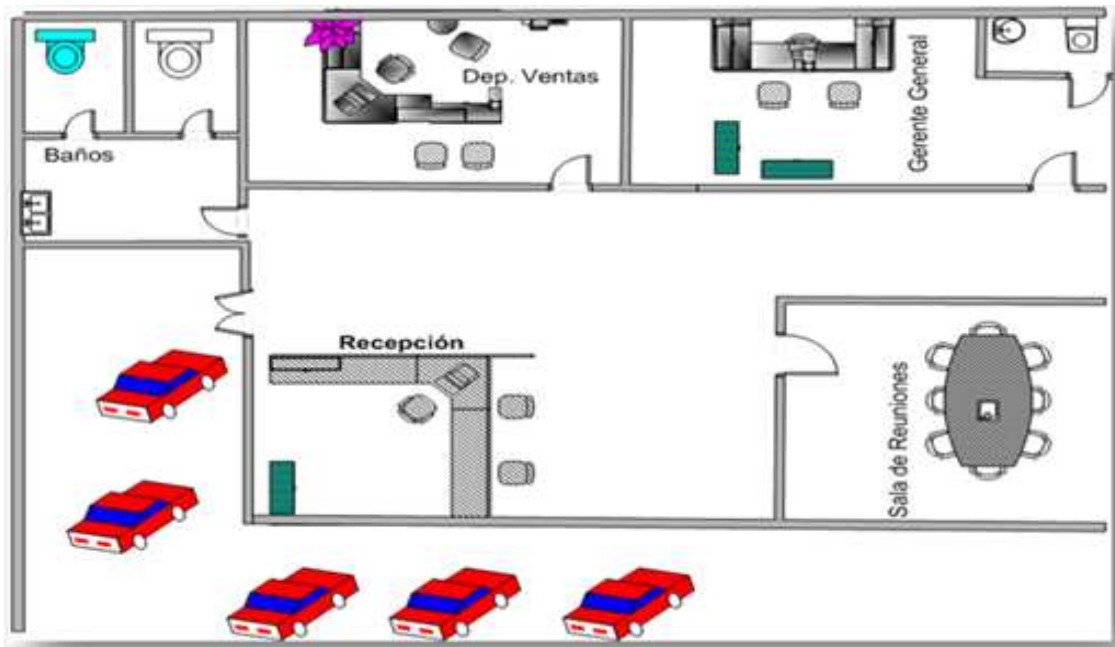
Para que la distribución y diseño de las instalaciones de un proyecto provean condiciones de trabajo aceptables, es preciso tomar en cuenta dos especificaciones en particular: funcionalidad y estética que proporcionen y optimicen la distribución eficiente entre cada una de sus áreas. Dada la magnitud del terreno disponible para la instalación del proyecto.

A continuación se proponen las áreas para aprovechar de la mejor manera posible los espacios y recursos de que se dispone.

3.3.1 Infraestructura

La distribución de las oficinas está dividida en las siguientes áreas y por departamentos.

Gráfico No. 3.1 Distribución de oficinas



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Daniel Espinosa G.
 Diego Parreño A.

3.3.2 Requerimiento de activos

Los requerimientos de activos fijos que la empresa necesita para operar, se basan principalmente en las necesidades de cada departamento para desarrollar un trabajo eficaz.

Estos son:

- **Equipos de oficina**

Tabla No. 3.3 Requerimiento de equipos de oficina

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
EQUIPO DE OFICINA				1.500,00
Copiadora	u	1,00	900,00	900,00
Teléfonos	u	5,00	10,00	50,00
Fax	u	1,00	150,00	150,00
Celulares	u	4,00	100,00	400,00

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

- **Muebles y enseres**

Tabla No. 3.4 Requerimiento de muebles y enseres

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
MUEBLES Y ENSERES				1.163,00
Estación de trabajo	u	4,00	160,00	640,00
Mesa de reunión	u	1,00	50,00	50,00
Sillas fijas	u	10,00	20,00	200,00
Sillas giratorias	u	3,00	35,00	105,00
Silla de gerente	u	1,00	40,00	40,00
Perchero	u	1,00	40,00	40,00
Archivador	u	1,00	60,00	60,00
Basureros	u	4,00	7,00	28,00

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

- **Equipos de cómputo**

Tabla No. 3.5 Requerimiento de equipos de oficina

DETALLE		UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
EQUIPO DE COMPUTACIÓN					6.080,00
Computadores Pentium IV	u	2,00	750,00	1.500,00	
Impresoras	u	2,00	140,00	280,00	
Equipo de red	u	1,00	500,00	500,00	
Software y licencias	u	1,00	800,00	800,00	
Laptop	u	2,00	1.500,00	3.000,00	

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

3.3.3 Personal Requerido

El personal requerido para las diferentes áreas de la empresa es el que se indica a continuación y cuyo monto de salario se fijó en base a los estándares del mercado:

Tabla No. 3.6 Requerimiento de personal para el área de gerencia

Descripción del Puesto	
Nombre del Puesto: Gerencia Regional	Título del puesto: Gerente Regional
Nombre del jefe inmediato Gerencia General	Cargo del jefe Gerente General
Sueldo o Salario USD 800 + Comisiones	Número de horas de trabajo por semana 40 horas en condiciones normales
Área de trabajo Gerencia	Lugar de trabajo Instalaciones de la empresa
Objetivo del Puesto	
Administrar lo negocios y bienes de la organización	
Detalle de funciones	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar la formulación del plan estratégico de la empresa con la participación del personal. ✓ Formular las políticas de la organización en su gestión. ✓ Modificar la estructura orgánica de la organización. 	

Detalle de funciones
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisar el cumplimiento de los planes y programas. ✓ Cumplir y hacer cumplir las políticas determinadas. ✓ Efectuar el seguimiento y control de los objetivos planteados. ✓ Orientar y aprobar la reformulación de los planes. ✓ Preparar informes sobre asuntos de interés para los socios.
Responsabilidades que implica el desempeño del puesto
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conducción general de la sucursal ✓ Éxito o fracaso en la consecución de objetivos ✓ Administrar con eficiencia el presupuesto del la sucursal. ✓ Control y evaluación del cumplimiento de los objetivos ✓ Buena utilización de los recursos de la organización. ✓ Cuidar el prestigio y el buen nombre de la empresa. ✓ Visitar y realizar seguimiento a clientes potenciales sobre las ofertas entregadas.
Condiciones ambientales en las que desarrolla las actividades del puesto
Trabajo en oficina y viaja ocasionalmente a provincias.
Detalle de equipos, materiales y otros implementos que utiliza en el trabajo
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Computador ✓ Teléfono ✓ Internet ✓ Vehículo
Requisitos y condiciones requeridos para el desempeño del puesto
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación formal: Superior ✓ Especialidad y título: Administración, Ing. En administración de empresas o afines. ✓ Dominio del idioma inglés. ✓ Tiempo y experiencia previa requerida: Ocho años en seguros. ✓ Detalle de condiciones físicas para el desempeño del puesto: Edad mínima 35 años; edad máxima 50 años. ✓ Condiciones personales especiales: Facilidad para relacionarse, Dinámico, proactivo, Liderazgo, trabajo bajo presión, negociación.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

Tabla No. 3.7 Requerimiento de personal para el área de ventas

Descripción del Puesto	
Nombre del Puesto: Ventas	Título del puesto: ventas
Jefe inmediato Gerencia Regional	Cargo del jefe Gerente Regional
Sueldo o Salario 260 USD + Comisiones	Número de horas de trabajo por semana 40 horas en condiciones normales
Área de trabajo Comercial	Lugar de trabajo Instalaciones de la empresa
Objetivo del Puesto	
Dirigir el área de mercadeo y ventas hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos	
Detalle de funciones	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Efectuar una agenda de visitas con material de promoción. ✓ Elaborar reportes de las visitas y detalle de las gestiones realizadas. ✓ Desarrollar estrategias de mercadeo y ventas. ✓ Proponer las alianzas estratégicas. ✓ Colaborar con la atención al cliente. ✓ Evaluar el impacto de las estrategias de mercadeo y ventas. ✓ Preparar informes de ventas. ✓ Seguimiento a clientes potenciales sobre las ofertas enviadas. 	
Responsabilidades que implica el desempeño del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificación operativa en el área a su cargo. ✓ Administrar con eficiencia el presupuesto del departamento. ✓ Aplicación del marketing mix. ✓ Cumplir los presupuestos programados de ventas. 	
Condiciones ambientales en las que desarrolla las actividades del puesto	
Trabajo en oficina 40% y trabajo de campo 60%.	
Detalle de equipos, materiales y otros implementos que utiliza en el trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Computador ✓ Teléfono ✓ Internet ✓ Celular 	
Requisitos y condiciones requeridos para el desempeño del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación formal: Bachiller, Tecnólogo o Superior ✓ Especialidad y título: Marketing y ventas ✓ Tiempo y experiencia previa requerida: Tres años en el área de mercadeo y ventas en el área de seguros. ✓ Detalle de condiciones físicas para el desempeño del puesto: Edad mínima 25 años; edad máxima 35 años. ✓ Condiciones personales especiales: Facilidad para relacionarse, Dinámico, proactivo, Liderazgo, trabajo bajo presión, negociación. 	

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Daniel Espinosa G.

Diego Parreño A.

Tabla No. 3.8 Requerimiento de personal para el área de recepción

Descripción del Puesto	
Nombre del Puesto: Recepción	Título del puesto: Recepcionista
Jefe inmediato Gerencia Regional	Cargo del jefe Gerente Regional
Sueldo o Salario 300 USD	Número de horas de trabajo por semana 40 horas
Área de trabajo Recepción	Lugar de trabajo Instalaciones de la empresa
Objetivo del Puesto	
Brindar la atención del cliente en cumplimiento de las normas y reglamentos.	
Detalle de funciones	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encargada en el Front Office de la sucursal. ✓ Planificar, coordinar en todos los requerimientos que el cliente necesite según sus necesidades. ✓ Ejecutar las demás funciones que en el ámbito de su competencia le asigne el gerente regional. 	
Responsabilidades que implica el desempeño del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención al Cliente ✓ Manejo adecuado del archivo y custodia de documentos. ✓ Colaboración en funciones con respecto al movimiento de gestión de seguros. 	
Condiciones ambientales en las que desarrolla las actividades del puesto	
Trabajo en oficina	
Detalle de equipos, materiales y otros implementos que utiliza en el trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Computador ✓ Teléfono ✓ Internet ✓ Fax ✓ Copiadora ✓ Impresora 	
Requisitos y condiciones requeridos para el desempeño del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación formal: Bachiller ✓ Tiempo y experiencia previa requerida: Dos años en el área de recepción y conocimientos básicos en seguros ✓ Detalle de condiciones físicas para el desempeño del puesto: Edad mínima 22 años; edad máxima 32 años. ✓ Condiciones personales especiales: Facilidad para relacionarse, Dinámico, proactivo, trabajo bajo presión, negociación. 	

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

A continuación se presenta una tabla resumen con el requerimiento de personal necesario:

Tabla No. 3.9 Resumen de requerimiento de personal

NOMBRE DEL PUESTO	CANTIDAD
GERENTE REGIONAL	1
PERSONAL OPERATIVO - VENTAS	2
SECRETARIA - RECEPCIÓNISTA	1

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

3.4 INGENIERÍA DEL SERVICIO

La empresa tendrá como eje principal los tres servicios antes descritos; en este aspecto se describirán y determinarán los requerimientos para el desarrollo objetivo y óptimo de IMCOSEG CIA. LTDA.

3.4.1 Procesos de servicio

“El proceso de servicio define cómo son atendidos los clientes. En algunos casos, puede existir más de una estación en el sistema en el cual se proporcione el servicio requerido. En dichos sistemas, los servidores pueden ser idénticos, en el sentido en que proporcionan la misma clase de servicio con igual rapidez, o pueden no ser idénticos”⁹.

El proceso de ventas e ingresos de la empresa es la siguiente:

Primero se contacta al cliente potencial, ya sea por referidos o a su vez bajo concurso de ofertas (cotizaciones) para los diferentes ramos de seguros, pero por lo general el cliente

⁹ Web site: www.wikilearning.com El Proceso del servicio.

referido ingresa a la compañía por buenas referencias por el servicio y las de concurso por merecimientos, pero eso si primero se hace una selección de Brokers si el cliente lo desea o puede el designar directamente con nombramiento.

Después de presentar las ofertas el cliente tiene la opción de revisar las mejores ofertas presentadas y tomar la decisión de autorizar se proceda con la elaboración del contrato (Póliza de seguros) con la Cia. de Seguros seleccionada.

Al enviar a emitir la póliza, se hace la entrega al cliente, haciéndole revisar que las condiciones inicialmente presentadas, están respetadas y que si constan en la póliza que se está entregando, adjuntándole con la respectiva factura para el pago del mismo.

La empresa, como Asesores de Seguros, gana una comisión por la venta realizada y al cliente se le ofrece la administración y asesoramiento adecuado de sus pólizas sin que esto le represente un valor adicional por la intermediación o gestión de venta realizada por el broker, de donde se gana un porcentaje pactado bajo contrato con las diferentes Cias. de Seguros únicamente de las Primas netas de las pólizas.

Las facturas de las pólizas se desglosan de los siguientes rubros:

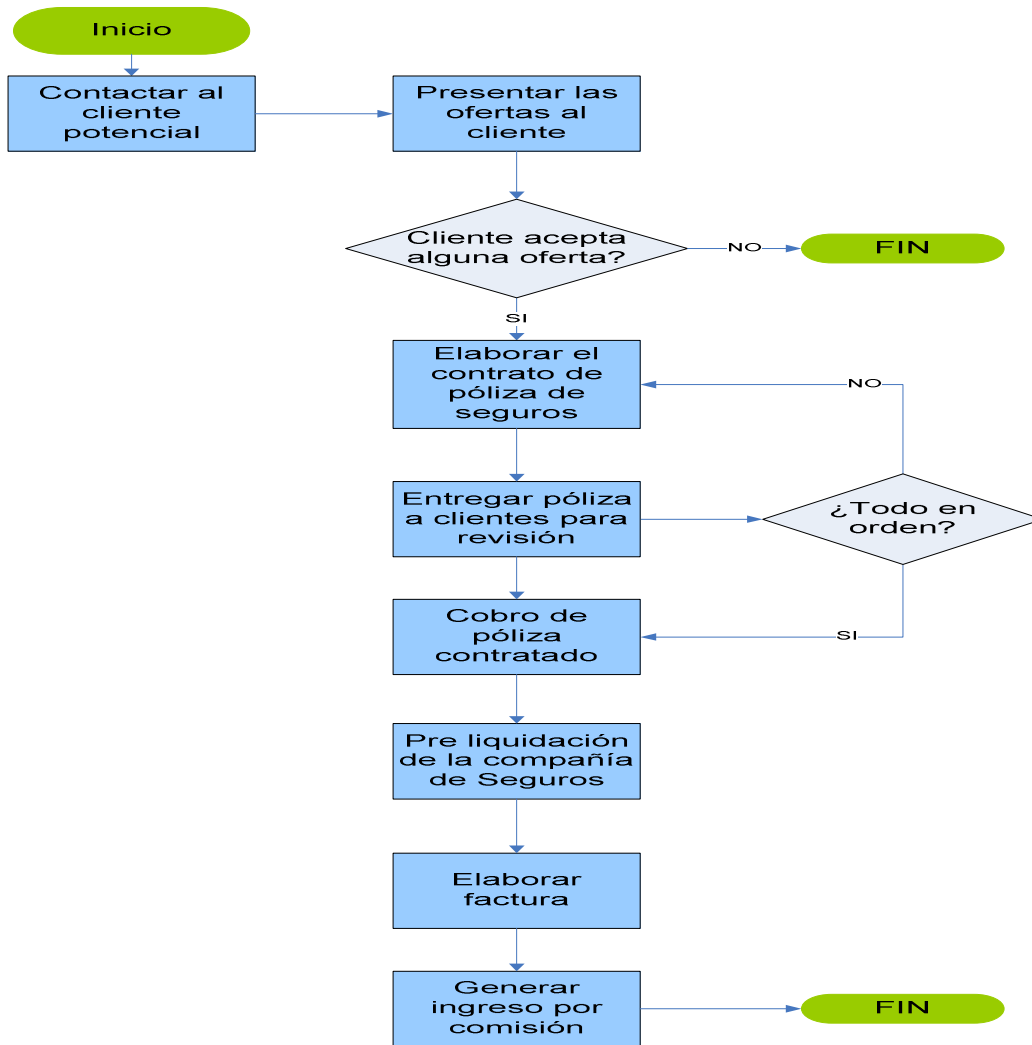
PRIMA NETA	XXXX	DE AQUÍ SE GANA UN PORCENTAJE DE COMISION
(+) 0.5% SEGURO CAMPESINO	XXXX	
(+) 3.5% SUPER DE BANCOS	XXXX	
(+) DERECHOS DE EMISION	XXXX	

(=)	BASE IMPONIBLE	XXXX
(+)	12% IVA	XXXX

(=)	PRIMA TOTAL A PAGAR	XXXX

Por lo tanto, bajo la descripción del proceso anterior, el diagrama de flujo de producción de la empresa es el siguiente:

Gráfico No. 3.2 Flujo grama del proceso de servicio



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Daniel Espinosa G.
 Diego Parreño A.

3.5 BASE LEGAL DE LA SUCURSAL

Las empresas mercantiles y de seguros como es el caso del proyecto, extienden sus actividades a zonas distantes geográficamente, con el objeto de aumentar el volumen de sus ventas.

Para llevar a cabo su extensión territorial, se puede utilizar agentes viajeros. Sin embargo, en algunas oportunidades, este procedimiento no es satisfactorio, por lo que se hace necesario instalar oficinas o centros de distribución en algunas zonas geográficas estratégicas. Ello facilita y acelera las operaciones de venta o la prestación del servicio.

3.5.1 Aspectos Jurídicos

Las sucursales son centros de distribución locales que funcionan como unidades mercantiles separadas, aunque están siempre sujetas a la autoridad de la casa u oficina principal, quien es el ente que determina el grado de independencia que se le concederá a cada sucursal. Las normas y procedimientos generales de la Empresa en sí, serán siempre los mismos que se aplicaran en las sucursales, pero puede delegarse en ellas toda la autoridad que se requiera para la administración de sus propias operaciones. El resultado de las operaciones de las sucursales, será evaluado de acuerdo con sus Estados Financieros. Las sucursales pueden vender o prestar el servicio, facturar, manejar efectivo recibido para cancelar sus propias compras o gastos.

3.5.1.1 Normas sobre montos mínimos de activos en los casos de Auditoría Externa Obligatoria

Que el artículo 318 de la Ley de Compañías faculta a esta institución determinar los montos de activos que obligan a las sociedades nacionales, sucursales de compañías u otras empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas y a las asociaciones que éstas formen, someter los estados financieros anuales al dictamen de auditoría externa, siempre que tuvieren activos que excedan la suma que para el efecto fije esta Superintendencia;

Que el incremento de los precios en bienes y servicios, presente en el país desde años anteriores, induce a determinar los montos referidos en sumas compatibles con la inflación que se prevé soportará la economía nacional en este y en los próximos ejercicios económicos;

En ejercicio de las facultades que le confiere la Resolución No. ADM- 01079 de 19 de junio del 2001,

Resuelve:

Expedir las siguientes **NORMAS SOBRE MONTOS MÍNIMOS DE ACTIVOS EN LOS CASOS DE AUDITORÍA EXTERNA OBLIGATORIA**, en estos términos:

Art. 1.- Están obligados a someter sus estados financieros anuales al dictamen de auditoría externa las compañías nacionales, las sucursales de compañías o empresas

organizadas como personas jurídicas que se hubieran establecido en el país y las asociaciones que a continuación se precisan:

- a) Las compañías nacionales de economía mixta y las anónimas con participación de personas jurídicas de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública, cuyos activos excedan de 50.000,00 dólares de los Estados Unidos de América;
- b) Las sucursales de compañías o empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas que se hubieran establecido en el Ecuador y las asociaciones que éstas formen entre sí o con compañías nacionales, siempre que los activos excedan los 50.000,00 dólares de los Estados Unidos de América; y,
- c) Las compañías nacionales anónimas, en comandita por acciones y de responsabilidad limitada, cuyos montos de activos excedan los 500.000,00 dólares de los Estados Unidos de América.

Art. 2.- Las compañías nacionales anónimas que por mandato de la ley deban contar con comisarios como órganos de fiscalización, y las compañías nacionales de responsabilidad limitada que en sus estatutos contemplen el funcionamiento de este órgano, deberán contratar para que ejerzan estas funciones, si sus activos excedieran los 150.000,00 dólares de los Estados Unidos de América, a profesionales que sean contadores públicos autorizados, economistas, administradores de empresas o auditores.

Art. 3.- Las compañías que no se encuentren en el caso previsto en el artículo primero, pero cuyos activos sean superiores a 1600,00 dólares de los Estados Unidos de América, deberán someter sus estados financieros al dictamen de auditoría externa, cuando por informe previo de la Intendencia de Control e Intervención existan dudas fundadas sobre la realidad financiera de la compañía o los comisarios de ella soliciten ese dictamen. En cualquiera de estos supuestos, el Superintendente de Compañías dispondrá la auditoría de los estados financieros, mediante resolución motivada.

Art. 4.- Para efectos de la presente resolución, se calcularán los "activos" a base del monto al que asciende el activo total constante en el estado de situación, presentado por la sociedad o asociación respectiva a la Superintendencia de Compañías, en relación al ejercicio económico inmediato anterior.

Art. 5.- La selección de los auditores externos efectuará la junta general de socios o accionistas, según corresponda, del registro de personas naturales o jurídicas calificadas para el efecto por la Superintendencia de Compañías.

Los apoderados de compañías extranjeras establecidas en el Ecuador y, en general los representantes de empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas o de las asociaciones que éstas formen entre si o con sociedades nacionales, seleccionarán del mismo registro a los auditores externos de sus representadas.

Art. 6.- Las normas que, según los términos de la presente resolución, determinan los montos de los activos totales a partir de los cuales es obligatoria la auditoría externa, regirán desde el ejercicio económico del año 2001.

Art. 7.- La presente resolución se publicará en el Registro Oficial.

3.5.2 Permisos necesarios para el negocio

3.5.2.1 Registro Único de Contribuyentes

"Es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y como objetivos proporcionar información a la administración tributaria."

Para obtener el RUC se requiere:

- Cédula de identidad;
- Recibo de agua, luz o teléfono;
- Llenar formulario

Están obligados a inscribirse todas las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeros, que inicien o realicen actividades económicas en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador.

El plazo para inscribirse es de TREINTA DIAS contados a partir de la constitución o iniciación de las actividades económicas.

Los requisitos para inscribir una microempresa son la cédula de identidad y llenar el formulario. Para las empresas se requiere la escritura de constitución de la compañía, copia de la cédula del representante legal y llenar el formulario

3.5.2.2 Patente Municipal¹⁰

Es un comprobante de pago emitido por la Administración zonal correspondiente por la cancelación anual del impuesto de patente municipales se grava a toda persona natural o jurídica que ejerza una actividad comercial o industrial y opere en el Distrito Metropolitano de Quito.

Tiempo

De inmediato despacho a través de la ventanilla de recaudación.

Patente Jurídica

- Formulario de declaración del impuesto de patentes, original y copia;
- Escritura de constitución de la compañía original y copia;
- Original y copia de la Resolución de la Superintendencia de Compañías;
- Copias de la cédula de ciudadanía.

3.5.2.3 Contabilidad de la Sucursal

Los sistemas de contabilidad de sucursales contemplan las siguientes posibilidades:

¹⁰ Trámites establecidos por el Ilustre Municipio de Quito

a. Registros Centralizados en la Oficina Principal

En este caso las transacciones de la sucursal se registran en los libros de la oficina principal o en libro separados. La sucursal deberá remitir toda la documentación diariamente, o informes que detallen suficientemente las ventas, los cobros, las compras, los gastos, etc.

b. Registro separado en la Oficina Principal y en la Sucursal

En este caso la sucursal lleva sus propios libros y mantiene un sistema de información constante con la Oficina Principal. Sobre ciertas operaciones que afectan la contabilidad de las dos unidades y, al finalizar un período previamente establecido, la sucursal remite a la oficina principal sus Estados Financieros a efectos de que ésta, los revise y efectúe el registro definitivo de los resultados obtenidos por la sucursal. Este es el sistema más utilizado y el que será usado en clases.

c. Registro separado en la Oficina Principal y en la Sucursal

Cuando la sucursal lleva sus propios libros abrirá una cuenta que denominará **Cuenta Oficina Principal;** ocupa el lugar de la cuenta Capital de cualquier empresa. A dicha cuenta, se acreditarán todas las remesas que se reciban de la central y las utilidades que se obtengan en la Sucursal. Por otra parte, se le debitarán todas las remesas de fondos que haga la sucursal a la central y las pérdidas en sus operaciones.

El saldo de la **Cuenta Oficina Principal** se llevará también en una cuenta recíproca, en la contabilidad de la Oficina Principal, que se denominará Sucursal, convenientemente identificada, en la que se cargaran todas sus contribuciones a la sucursal y las ganancias que le sean avisadas por la misma. Por otro lado, se acreditaran a esta cuenta todas las remesas que reciba de la sucursal y las pérdidas que ésta le comunique.

3.5.2.4 Licencia Ambiental¹¹

La licencia ambiental es el documento emitido por la autoridad municipal encargada del medio ambiente suficiente en materia ambiental para que el interesado pueda ejecutar la respectiva acción, obra, proyecto o actividad de acuerdo al Estudio de Impacto Ambiental Final.

Una vez emitida, dicha licencia ambiental no estará sujeta para su vigencia y validez a ningún registro, pago o requisito adicional requerido por la propia Municipalidad u otra autoridad pública.

El trámite para la obtención de la Licencia Ambiental se lo realiza en la Dirección Metropolitana de Medio Ambiente.

Tiempo de despacho: 57 días hábiles

¹¹ Ordenanza Metropolitana Sustitutiva del Título V "Del Medio Ambiente", Libro Segundo del Código Municipal, Capítulo V

CAPÍTULO IV

LA EMPRESA Y SU ORGANIZACIÓN

En este capítulo se establecerá las bases filosóficas con las cuales va a trabajar la empresa y con las cuales se guiará para un correcto desempeño organizacional, a la vez se establecerá los diferentes objetivos organizacionales que buscará alcanzar en el ciclo de vida de la empresa.

Se diseñará el organigrama de la empresa, el cual facilitará el desempeño funcional del personal de IMCOSEG CIA. LTDA..

4.1 BASE FILOSÓFICA DE LA EMPRESA

Identifica la operatividad y objetividad del marco moral y ético de la empresa, es decir su cultura organizacional.

4.1.1 Visión

La visión es como debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes. Los elementos claves son:

Posición en el mercado:

Penetrar paulatinamente en el mercado

Tiempo:	5 años
Ámbito del mercado:	Poseedores de maquinarias, equipos y otros activos, así como también la integridad corporal de los asegurados.
Productos y servicios:	Asesoría y administración en el ámbito de los seguros
Valores:	Calidad del servicio
Principio Organizacional:	Mejora continua de los procesos

VISIÓN

Brindar un servicio de asesoría y administración de seguros personalizados, para penetrar paulatinamente en el mercado, manteniendo la calidad de las operaciones técnicas a través de la mejora continua de los procesos.

4.1.2 Misión

La misión es la definición de la razón de existencia y la naturaleza de un negocio. Sus elementos clave son:

Naturaleza del negocio:	Brindar servicios de asesoría en los ramos generales, técnicos y otros seguros
Razón para existir:	Proteger la integridad corporal y bienes de los asegurados.
Mercado al que sirve:	Provincia de Cotopaxi y sectores cercanos
Características generales	Agilidad, transparencia y confianza

del producto o servicio:

Posición deseada Ampliar nuestro mercado

en el mercado:

Principios y valores: Mejora continua de los procesos

MISIÓN

Somos una empresa que otorga soluciones en materia seguros a personas naturales y jurídicas. Nuestro afán es asesorar, proporcionar, mejorar y promover la minimización del riesgo de pérdida de lo asegurado ante posibles siniestros, basándonos en la agilidad, transparencia y confianza con nuestros clientes y la mejora continua de los procesos.

4.1.3 Objetivos estratégicos

Objetivo Estratégico I

Exigir una excelente calidad del personal que laborará dentro de la empresa con el afán de lograr un compromiso organizacional y calidad en el servicio.

Objetivo Estratégico II

Controlar los gastos operacionales en función de un presupuesto para reinvertir las utilidades, para crecer constantemente.

Objetivo Estratégico III

Capacitar a los empleados constantemente e implantar programas de motivación al personal que labora en la empresa.

Objetivo Estratégico IV

Diseñar un programa de comunicación de los servicios que ofrecerá la empresa para que se dé a conocer en el segmento meta.

Objetivo Estratégico V

Elaborar programas para servicio de post – venta, en el que consten soporte y asesoría después de haberse ejecutado el servicio.

4.1.4 Principios y valores

Calidad, significa cumplir todos los requerimientos acordados con el cliente. Se lo entiende como el cumplimiento de los plazos, conciencia de costos y a todos los servicios; este concepto integral, nos lleva a un estado de conciencia que genera una verdadera cultura de excelencia manifestada en niveles siempre crecientes de eficacia y eficiencia, para brindar un servicio que satisfaga totalmente a las necesidades de los clientes.

Empleado, es un eslabón con responsabilidad propia en la cadena de valor. El respeto al ser humano y la convicción de que es el recurso más preciado de la organización, debe impulsar a desarrollarlo, capacitarlo y motivarlo, en vista que para tener servicios de calidad es necesario primero contar con manos de calidad.

Satisfacción del cliente, es la directriz central del SGC¹² de la organización, porque el grado de satisfacción será decisivo para determinar la posición en el mercado.

La mejora continua, es hacer bien cada trabajo desde el inicio, lo que significa una decisión firme de ir hacia adelante, constituye una característica de liderazgo asumido con responsabilidad que además implica no solamente el llegar sino el mantenerse y avanzar.

Ambiente sano, el cuidado del medio ambiente, es un compromiso impostergable con la vida y las futuras generaciones.

4.2 LA ORGANIZACIÓN

La administración de la empresa estará a cargo de los socios de la empresa y de la Gerencia General. A continuación se detallan algunas funciones que desempeñarán las mencionadas personas.

4.2.1 Organigrama estructural

Una compañía que está organizada funcional y estructuralmente, separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final.

Las ventajas de este sistema de organización son:

¹² Sistema de gestión de calidad

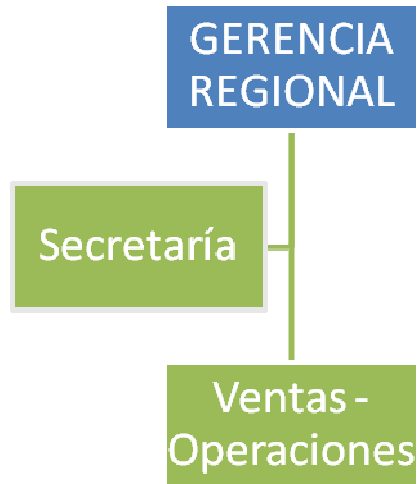
- ✓ Claramente identifica y asigna responsabilidades respecto a las funciones indispensables para la supervivencia de la organización.
- ✓ El agrupar a las personas y unidades sobre la base del trabajo que realizan, incrementa las oportunidades para utilizar maquinaria más especializada y personal mucho más calificado.
- ✓ Permite que las personas que realizan trabajos y que afrontan problemas semejantes, brinden mutuamente apoyo social y emocional.
- ✓ Reduce la duplicación de equipo y esfuerzo.
- ✓ Constituye una forma flexible de organización; con mayor rapidez se podrá aumentar o reducir el personal; nuevos productos y territorios se podrán añadir, y a su vez ser suprimidos.
- ✓ Representa una forma organizacional fácilmente entendida o comprendida al menos por las personas que vivan en nuestra cultura.
- ✓ Los principales ejecutivos conocen las condiciones locales y pueden atender rápidamente a los clientes en su zona.
- ✓ Proporciona un buen entrenamiento para los gerentes en potencia.

En cuanto a las desventajas:

- ✓ Cuando existe esta organización, las personas se preocupan más por el trabajo de su unidad que del servicio o producto en general que se presta o se vende, esto causa una suboptimización organizacional.
- ✓ Las personas que realizan diferentes funciones habrán de encontrarse separadas unas de otras, afectando coordinación que fluye de una función a otra.

El siguiente gráfico muestra el organigrama estructural de la empresa.

Gráfico No. 4.1 Organigrama estructural



Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

4.2.2 Organigrama funcional

Gráfico No. 4.2 Organigrama funcional



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

CAPÍTULO V

Estudio Económico Financiero

El presente estudio financiero tiene por objeto hacer una presentación amplia y rigurosa de cada uno de los elementos que participan y son parte importante para la estructuración financiera del proyecto.

Este estudio viene a constituir la sistematización de las inversiones necesarias para ponerlo en funcionamiento de la sucursal de IMCOSEG CIA. LTDA. en la Provincia de Cotopaxi, los costos de operación, gastos de administración, gastos de venta, el ingreso derivado de las ventas de los mismos, toda esta información proyectada a cada uno de los períodos que comprometen el horizonte del proyecto.

5.1 INVERSIÓN

Se define como inversión al dinero que se utiliza en activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo necesario para iniciar las operaciones de la empresa. Para definir la cuantía de las inversiones se debe analizar la información obtenida en los estudios técnico y de mercado.

5.1.1 Activos fijos

Los activos fijos que componen la inversión inicial de la nueva empresa corresponden a equipos de oficina, equipos de computación, muebles, enseres y vehículos cuyo resumen se presenta a continuación:

Tabla No. 5.1 Activos fijos

DETALLE	VALOR TOTAL
MUEBLES Y ENSERES	1.163,00
EQUIPO DE OFICINA	1.500,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	6.080,00
VEHÍCULOS	1.116,00
TOTAL ACTVOS FIJOS	9.859,00

Fuente: Estudio Técnico

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

La inversión total en activos fijos asciende a USD 9.859,00 cuyo detalle se lo puede apreciar en el anexo 1.

5.1.2 Activos diferidos

Comprende todos los activos intangibles de la empresa, son aquellos que se realizan sobre la compra de servicios o derechos que son necesarios para la puesta en marcha del proyecto, en este caso: registro sanitario, permisos de funcionamiento y estudios de factibilidad.

A continuación se presenta el desglose de la inversión en activos diferidos.

Tabla No. 5.2 activos diferidos

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Estudios de Factibilidad	u	1.00	2,200.00	2,200.00
Gastos de abogados	u	1.00	800.00	800.00
Gastos legales	u	1	1,600.00	1,600.00
TOTAL				4,400.00

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

5.1.3 Capital de trabajo

Es la inversión adicional líquida que debe aportarse para que la empresa empiece a producir. La inversión en capital de trabajo es una inversión en activos corrientes: efectivo inicial, e inventario que permita operar durante un ciclo productivo. La siguiente tabla muestra la inversión requerida en capital de trabajo para el funcionamiento del proyecto.

Tabla No. 5.3 Capital de trabajo

DETALLE	COSTO TOTAL	KT
Otros gastos indirectos	1.286,40	916,15
Sueldos y beneficios	22.917,00	16.321,13
Servicios básicos	6.625,44	4.718,54
Mantenimiento de activos	1.183,08	842,57
Suministros y materiales	971,00	691,53
Otros gastos de administración	240,00	170,92
Sueldos y beneficios	12.366,40	8.807,16
Comisiones	24.165,00	17.209,94
Gastos de marketing	950,00	676,58
TOTAL	70.704,32	50.354,52

Fuente: Flujo de efectivo, política de liquidez

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

El capital de trabajo está dado por el flujo de efectivo en cuyo caso, en el primer año de operación se obtiene un superávit de 7,273.38. Según la política de liquidez se recomienda tener un flujo de efectivo positivo para cubrir los costos totales por 30 días, es decir que si no se perciben ingresos, se tenga dinero suficiente para cubrir los desembolsos de un mes.

Al existir un déficit y dinero adicional para mantener los niveles mínimos de liquidez, mediante las herramientas de SOLVER en EXCEL, se calculó que los periodos de desfase en el cálculo del capital de trabajo son equivalentes a 256 días para tener un nivel mínimo en saldo de caja de 50,354.52 dados por los costos totales.

5.1.4 Resumen de la inversión inicial

A continuación se presenta el resumen de la inversión que se requiere para poner en marcha la empresa.

Tabla No. 5.4 estructura del capital

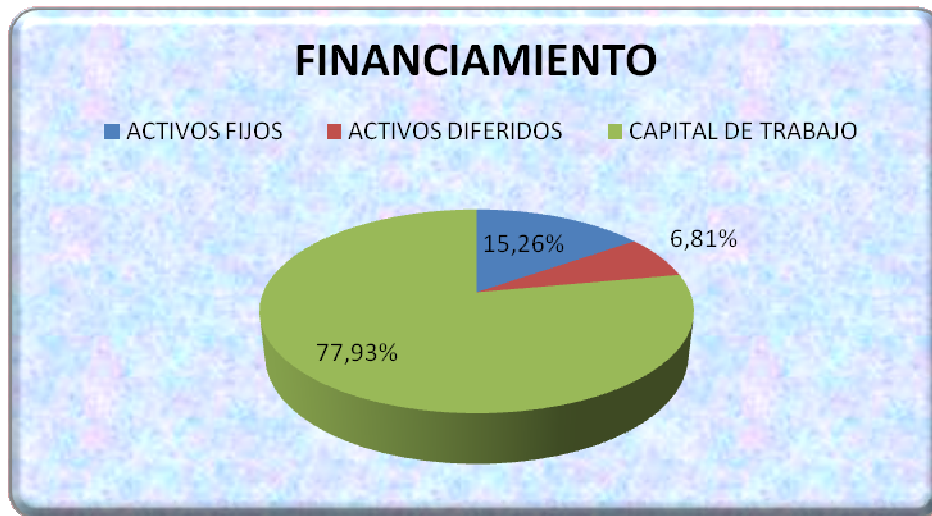
DETALLE	VALOR
ACTIVOS FIJOS	9.859,00
ACTIVOS DIFERIDOS	4.400,00
CAPITAL DE TRABAJO	52.925,40
TOTAL	67.184,40

Fuente: Flujo de efectivo, política de liquidez

Elaborado por: Daniel Espinosa G.

Diego Parreño A.

El siguiente gráfico indica la composición entre activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo.

Gráfico No. 5.1 Estructura de la inversión inicial

Fuente: Flujo de efectivo, política de liquidez

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

5.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS

El presupuesto de ingresos proviene de la captación de la demanda de unidades de maquinaria y equipo que se pretenden asegurar descrita en el estudio técnico específicamente en los objetivos de crecimiento a una comisión unitaria obtenida de la prima neta equivalente al 15% para este rubro, además de considerar el valor promedio unitario de las sumas aseguradas obteniendo la siguiente fórmula para el cálculo de los ingresos totales anuales:

*Ingreso Anual = Número de maq. y eq. asegurados * Valor de la prima neta*

** Promedio del valor asegurado * % de comisión*

Donde:

- Número de maq.y eq.asegurados se obtiene de los objetivos del estudio técnico;
- % Tasa de Seguro para Maq. Y Eq. = 1% (tasa de seguro)
- Promedio del valor asegurado = 300.000 según datos de la empresa en Quito.
- % de comisión = 15% según valor de mercado

A continuación se presenta el presupuesto de ingresos:

Tabla No. 5.5 Presupuesto de ingreso por comisiones

AÑO	DEMANDA	CAPTACIÓN DE LA DEMANDA	TOTAL INGRESOS
1	179.00	15.00%	80,550.00
2	239.00	15.00%	107,550.00
3	306.00	15.00%	137,700.00
4	379.00	15.00%	170,550.00
5	455.00	15.00%	204,750.00

Fuente: Estudio de técnico, capacidades y Estudio de Mercado, precios

Elaborado por: Daniel Espinosa G.

Diego Parreño A.

Es importante establecer un calendario de operación, el cual debe incluir los elementos necesarios para determinar el período durante el cual operará el proyecto con ingresos satisfactorios para el empresario.

5.3 PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS

Este presupuesto está conformado por todas aquellas partidas que intervienen directamente en la producción y en los gastos operativos. A continuación se indican los costos y gastos del proyecto.

5.3.1 Costos de servicio

Para los rubros de costos indirectos se tiene otros gastos indirectos. En las siguientes tablas, se puede apreciar cada uno de estos presupuestos con su respectivo detalle en el anexo no. 3:

Tabla No. 5.6 Proyección de otros gastos indirectos de fabricación

AÑO	OTROS GASTOS
1	1.286,40
2	1.376,45
3	1.472,80
4	1.575,90
5	1.686,21

Fuente: Anexo 3

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

5.3.2 Gastos administrativos

Comprende los sueldos y salarios del personal administrativo y cubre la necesidad inmediata de contar con el tipo de personal calificado y adecuado para la empresa, además de rubros como mantenimiento de los activos administrativos, suministros, otros gastos de administración, depreciaciones de los mismos activos y amortización de los diferidos. A continuación se indica los valores totales para este presupuesto considerando el valor inflacionario proyectado a 5 años.

Tabla No. 5.7 Sueldos administración

SUELDOS ADMINISTRACIÓN			
AÑO	VALOR ANUAL	COMISIONES	TOTAL
1	22.917,00	20.137,50	43.054,50
2	26.092,59	26.887,50	52.980,09
3	27.945,47	34.425,00	62.370,47
4	29.863,85	42.637,50	72.501,35
5	31.916,52	51.187,50	83.104,02

Fuente: Anexo 4

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

Tabla No. 5.8 Presupuesto de servicios básicos

SERVICIOS BÁSICOS	
AÑO	TOTAL
1	6.625,44
2	7.089,22
3	7.585,47
4	8.116,45
5	8.684,60

Fuente: Anexo 4

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

Tabla No. 5.9 Presupuesto de mantenimiento de activos

MANTENIMIENTO	
AÑO	TOTAL
1	1.183,08
2	1.265,90
3	1.354,51
4	1.449,32
5	1.550,78

Fuente: Anexo 4

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

Tabla No. 5.10 Presupuesto de suministros

SUMINISTROS	
AÑO	TOTAL
1	971,00
2	1.038,97
3	1.111,70
4	1.189,52
5	1.272,78

Fuente: Anexo 4

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

Tabla No. 5.11 Presupuesto de otros gastos administrativos

OTROS GASTOS	
AÑO	TOTAL
1	240,00
2	256,80
3	274,78
4	294,01
5	314,59

Fuente: Anexo 4

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

5.3.3 Gastos de venta

El presupuesto de gastos de comercialización contempla los del efecto inflacionario del país que se estima en un promedio del 7% según fuentes del Banco Central del Ecuador y se puede definir como aquellos egresos necesarios para impulsar la fuerza de ventas, y estos son sueldos del personal de ventas y gastos de comercialización tal como se describe a continuación:

Tabla No. 5.12 sueldo de venta

AÑO	VALOR ANUAL	COMISIONES	TOTAL
1	12.366,40	24.165,00	36.531,40
2	13.496,02	32.265,00	45.761,02
3	14.468,55	41.310,00	55.778,55
4	15.384,94	51.165,00	66.549,94
5	16.429,69	61.425,00	77.854,69

Fuente: Anexo 5

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

Se considera comisiones del 30% de las ventas para impulsar el marketing de la organización.

Tabla No. 5.13 Gastos de comercialización

AÑO	TOTAL
1	950,00
2	510,50
3	546,24
4	584,47
5	625,38

Fuente: Anexo 5

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

El detalle de cada una de estas proyecciones se las puede apreciar en el anexo no. 5

5.4 ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO

Para el financiamiento, se ha considerado solicitar un crédito a la Corporación Financiera Nacional CFN, el cual dispone de una tasa de interés nominal del 9%. Para ello se cumple con los siguientes requisitos:

- Garantías mínimas del promotor por un 125% del monto del crédito.
- Aporte propio mínimo del 30% de la inversión total.

Con estos antecedentes la estructura del financiamiento es la siguiente:

Tabla No. 5.14 Estructura de Financiamiento

DETALLE	VALOR	RECURSOS PROPIOS	RECURSOS FINANCIADOS	%
ACTIVOS FIJOS	9.859,00		9.859,00	15,26%
ACTIVOS DIFERIDOS	4.400,00	4.400,00		6,81%
CAPITAL DE TRABAJO	50.354,52	50.354,52		77,93%
TOTAL	64.613,52	54.754,52	9.859,00	
% DE FINANCIAMIENTO	100,00%	84,74%	15,26%	

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

Por lo tanto, la tabla de amortización consolidada queda de la siguiente manera:

Tabla No. 5.15 Tabla de amortización del crédito

PERIODO	CAPITAL	INTERÉS	DIVIDENDO	SALDO
				9.859,00
1	1.565,16	1.007,14	2.572,30	8.293,84
2	1.746,28	826,02	2.572,30	6.547,55
3	1.948,36	623,94	2.572,30	4.599,20
4	2.173,82	398,48	2.572,30	2.425,37
5	2.425,37	146,93	2.572,30	0,00
TOTAL	9.859,00	3.002,51	12.861,51	21.865,96

Fuente: Anexo 6

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

5.5 RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS

Dados los presupuestos anteriores, se presenta una tabla consolidada con todo el resumen de costos y gastos:

Tabla No. 5.16 Resumen de costos y gastos

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A. MATERIA PRIMA	-	-	-	-	-
Insumos	-	-	-	-	-
B. MANO DE OBRA	-	-	-	-	-
Sueldos y beneficios	-	-	-	-	-
C. COSTOS INDIRECTOS	1.286,40	1.376,45	1.472,80	1.575,90	1.686,21
Mantenimiento de activos	-	-	-	-	-
Otros gastos indirectos	1.286,40	1.376,45	1.472,80	1.575,90	1.686,21
Depreciaciones	-	-	-	-	-
D. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	35.081,07	38.888,03	41.416,47	42.233,70	45.059,82
Sueldos y beneficios	22.917,00	26.092,59	27.945,47	29.863,85	31.916,52
Tercerización contable	-	-	-	-	-
Servicios básicos	6.625,44	7.089,22	7.585,47	8.116,45	8.684,60
Mantenimiento de activos	1.183,08	1.265,90	1.354,51	1.449,32	1.550,78
Suministros y materiales	971,00	1.038,97	1.111,70	1.189,52	1.272,78
Otros gastos de administración	240,00	256,80	274,78	294,01	314,59
Depreciación	2.264,55	2.264,55	2.264,55	440,55	440,55
Amortización	880,00	880,00	880,00	880,00	880,00
E. GASTOS DE VENTAS	37.481,40	46.271,52	56.324,78	67.134,42	78.480,07
Sueldos y beneficios	12.366,40	13.496,02	14.468,55	15.384,94	16.429,69
Comisiones	24.165,00	32.265,00	41.310,00	51.165,00	61.425,00
Gastos de marketing	950,00	510,50	546,24	584,47	625,38
F. GASTOS FINANCIEROS	1.007,14	826,02	623,94	398,48	146,93
Intereses pagados	1.007,14	826,02	623,94	398,48	146,93
TOTAL COSTOS Y GASTOS	74.856,01	87.362,02	99.837,99	111.342,50	125.373,04

Fuente: Presupuesto de operaciones de costos y gastos

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

5.6 ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

Los estados financieros exigidos por la institución crediticia son: estado de resultados, flujo de caja y balance general.

5.6.1 Estado de resultados

A continuación se presenta el estado de resultados del proyecto para los próximos cinco años:

Tabla No. 5.17 Estados de Resultado

CONCEPTO	1	2	3	4	5
Ingresos recibidos del servicio	80.550,00	107.550,00	137.700,00	170.550,00	204.750,00
COMISIONES	80.550,00	107.550,00	137.700,00	170.550,00	204.750,00
(-) Costo de operación	1.286,40	1.376,45	1.472,80	1.575,90	1.686,21
Costos Indirectos	1.286,40	1.376,45	1.472,80	1.575,90	1.686,21
(=) Utilidad Bruta	79.263,60	106.173,55	136.227,20	168.974,10	203.063,79
(-) Gasto Administrativo y de ventas	72.562,47	85.159,55	97.741,25	109.368,12	123.539,90
Gastos de administración	31.936,52	35.743,48	38.271,92	40.913,15	43.739,27
Gastos de ventas	37.481,40	46.271,52	56.324,78	67.134,42	78.480,07
Depreciaciones	2.264,55	2.264,55	2.264,55	440,55	440,55
Amortizaciones	880,00	880,00	880,00	880,00	880,00
(=) Utilidad Operacional	6.701,13	21.014,00	38.485,95	59.605,99	79.523,89
(-) Gasto Financiero	1.007,14	826,02	623,94	398,48	146,93
Pago de intereses	1.007,14	826,02	623,94	398,48	146,93
(+/-) Otros ingresos y egresos	-	-	-	-	-
Rendimientos financieros					
(=) Utilidad Antes de Reparto	5.693,99	20.187,98	37.862,01	59.207,50	79.376,96
(-) 15% reparto utilidades	854,10	3.028,20	5.679,30	8.881,13	11.906,54
(=) Utilidad Despues de Participaciones	4.839,89	17.159,78	32.182,71	50.326,38	67.470,42
(-) 25% Impuesto a la Renta	1.209,97	4.289,95	8.045,68	12.581,59	16.867,60
(=) Utilidad Neta	3.629,92	12.869,84	24.137,03	37.744,78	50.602,81
(-) Reserva facultativa 10%	362,99	1.286,98	2.413,70	3.774,48	5.060,28
(=) Utilidad Retenida	3.266,93	11.582,85	21.723,33	33.970,31	45.542,53

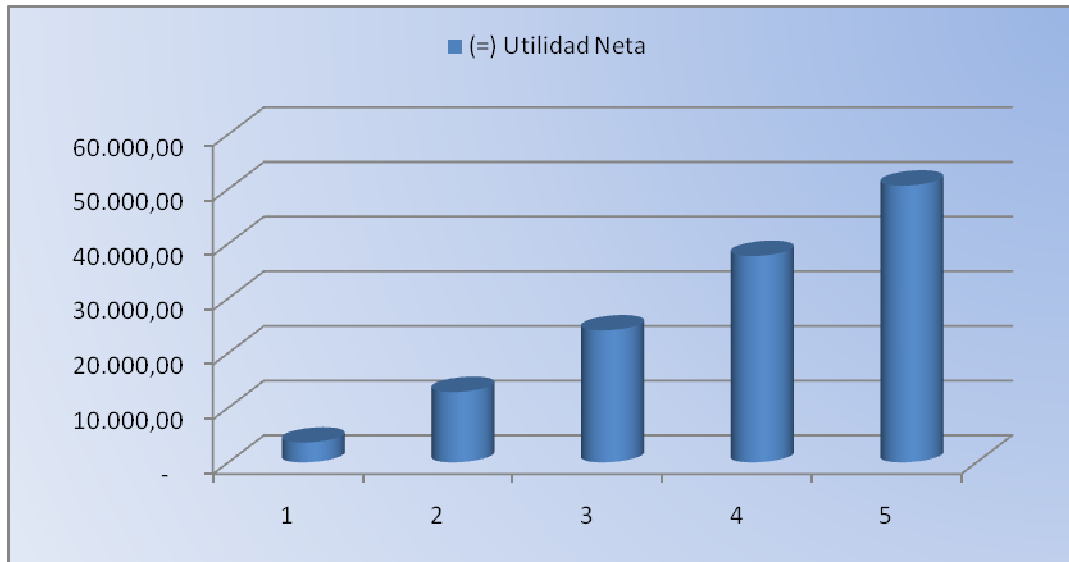
Fuente: Presupuesto ingresos, costos, gastos y estructura financiera

Elaborado por: Daniel Espinosa G.

Diego Parreño A.

El siguiente gráfico ilustra el comportamiento de las utilidades:

Gráfico No. 5.2 Comportamiento de las utilidades



Fuente: Presupuesto ingresos, costos, gastos y estructura financiera

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

5.6.2 Estado de flujo de efectivo

A continuación se presenta el estado de flujo de efectivo, el cual se considera que es la base para el cálculo del capital de trabajo descrito en la inversión inicial.

Tabla No. 5.18 Estado de flujo de efectivo

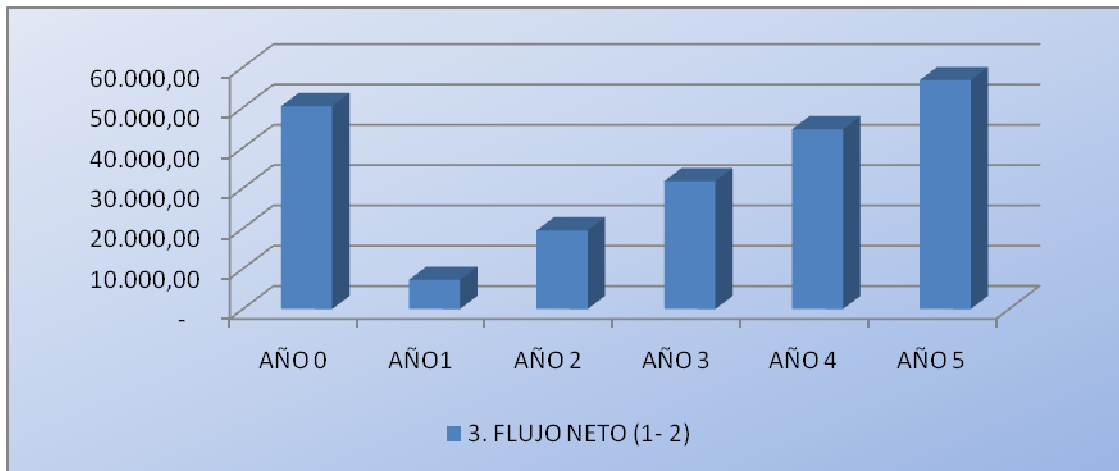
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1. INGRESOS	64.613,52	80.550,00	107.550,00	137.700,00	170.550,00	204.750,00
Efectivo recibido de clientes		80.550,00	107.550,00	137.700,00	170.550,00	204.750,00
Rendimientos financieros						
Préstamo a largo plazo	9.859,00					
Capital social	54.754,52					
2. EGRESOS	14.259,00	73.276,62	88.027,82	105.959,95	125.920,75	147.940,58
Activos fijos	9.859,00	-	-	-	-	-
Activos diferidos	4.400,00	-	-	-	-	-
Capital de trabajo		-	-	-	-	-
Materia prima		-	-	-	-	-
Mano de obra		-	-	-	-	-
Costos Indirectos		1.286,40	1.376,45	1.472,80	1.575,90	1.686,21
Gastos de administración		31.936,52	35.743,48	38.271,92	40.913,15	43.739,27
Gastos de ventas		37.481,40	46.271,52	56.324,78	67.134,42	78.480,07
Gastos Financieros		1.007,14	826,02	623,94	398,48	146,93
(-) 15% reparto utilidades		-	854,10	3.028,20	5.679,30	8.881,13
(-) 25% Impuesto a la Renta		-	1.209,97	4.289,95	8.045,68	12.581,59
(-) Pago de capital del préstamo		1.565,16	1.746,28	1.948,36	2.173,82	2.425,37
3. FLUJO NETO (1- 2)	50.354,52	7.273,38	19.522,18	31.740,05	44.629,25	56.809,42
4. SALDO INICIAL EN CAJA	-	50.354,52	57.627,89	77.150,07	108.890,13	153.519,38
5. OPERACIONES FINANCIERAS						
5.1 Solicitud de créditos						
Pagos de capital de nuevos préstamos		-	-	-	-	-
Pagos de interés de nuevos préstamos		-	-	-	-	-
5.2 Inversiones financieras temporales						
Recuperación del capital			-			
Colocación de capital		-	-	-	-	-
<i>Por excedente de caja del periodo</i>						
<i>Por recuperación de capital</i>		-	-	-	-	-
5 SALDO FINAL EN CAJA	50.354,52	57.627,89	77.150,07	108.890,13	153.519,38	210.328,80

Fuente: Presupuesto ingresos, costos, gastos y estructura financiera

Elaborado por: Daniel Espinosa G.

Diego Parreño A.

El siguiente gráfico ilustra el comportamiento de los flujos netos de caja:

Gráfico No. 5.3 Comportamiento de los flujos netos

Fuente: Presupuesto ingresos, costos, gastos y estructura financiera

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A.

5.6.3 Balance general

A continuación se presenta el balance general discriminando activos pasivos y patrimonio:

Tabla No. 5.19 balance general

RUBRO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Activo corriente	50.354,52	57.627,89	77.150,07	108.890,13	153.519,38	210.328,80
CAJA - BANCOS	50.354,52	57.627,89	77.150,07	108.890,13	153.519,38	210.328,80
INVERSIONES TEMPORALES	-	-	-	-	-	-
Activo fijo neto	9.859,00	7.594,45	5.329,90	3.065,35	2.624,80	2.184,25
MUEBLES Y ENSERES	1.163,00	1.163,00	1.163,00	1.163,00	1.163,00	1.163,00
EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	-	-	-	-	-	-
EQUIPO DE OFICINA	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	6.080,00	6.080,00	6.080,00	6.080,00	6.080,00	6.080,00
VEHÍCULOS	1.116,00	1.116,00	1.116,00	1.116,00	1.116,00	1.116,00
(Depreciaciones acumuladas)		-2.264,55	-4.529,10	-6.793,65	-7.234,20	-7.674,75
Activo Diferido	4.400,00	3.520,00	2.640,00	1.760,00	880,00	-
Estudios de Factibilidad	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Gastos de abogados	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Gastos legales (Amortización acumulada)	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00
		-880,00	-1.760,00	-2.640,00	-3.520,00	-4.400,00
TOTAL ACTIVO	64.613,52	68.742,34	85.119,97	113.715,48	157.024,18	212.513,05
PASIVO						
Pasivo corto plazo	1.565,16	3.810,35	9.266,50	15.898,80	23.888,09	28.774,15
Bancos y financieras	1.565,16	1.746,28	1.948,36	2.173,82	2.425,37	-
Imp a trabajadores x pagar		854,10	3.028,20	5.679,30	8.881,13	11.906,54
Imp. A la renta x pagar		1.209,97	4.289,95	8.045,68	12.581,59	16.867,60
Pasivo a largo plazo	8.293,84	6.547,55	4.599,20	2.425,37	-	-
Bancos y financieras	8.293,84	6.547,55	4.599,20	2.425,37	-	-
TOTAL PASIVO	9.859,00	10.357,91	13.865,70	18.324,17	23.888,09	28.774,15
PATRIMONIO						
Capital Social	54.754,52	54.754,52	54.754,52	54.754,52	54.754,52	54.754,52
Reserva Legal Acumulada		362,99	1.649,98	4.063,68	7.838,16	12.898,44
Resultado Ejercicios Anteriores			3.266,93	14.849,78	36.573,11	70.543,41
Utilidad (Pérdida del Ejercicio)		3.266,93	11.582,85	21.723,33	33.970,31	45.542,53
TOTAL PATRIMONIO	54.754,52	58.384,44	71.254,27	95.391,30	133.136,09	183.738,90
Total Pasivo y Patrimonio	64.613,52	68.742,34	85.119,97	113.715,48	157.024,18	212.513,05

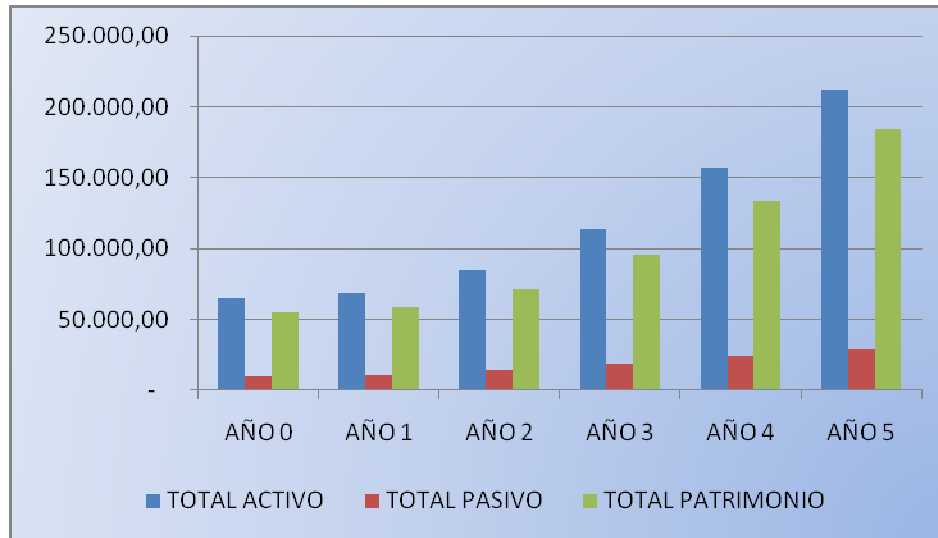
Fuente: Presupuesto ingresos, costos, gastos y estructura financiera

Elaborado por: Daniel Espinosa G.

Diego Parreño A.

El siguiente gráfico ilustra el comportamiento de la estructura financiera de la empresa:

Gráfico No. 5.4 Comportamiento de la estructura financiera de la empresa



Fuente: Presupuesto ingresos, costos, gastos y estructura financiera

Elaborado por: Daniel Espinosa G.
Diego Parreño A

5.7 PUNTO DE EQUILIBRIO

Es el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto ($IT = CT$). Un punto de equilibrio es usado comúnmente en las empresas u organizaciones para determinar la posible rentabilidad de vender determinado producto. Para calcular el punto de equilibrio es necesario tener bien identificado el comportamiento de los costos; de otra manera es sumamente difícil determinar la ubicación de este punto.

Sean IT los ingresos totales, CT los costos totales, P el precio por unidad, Q la cantidad de unidades producidas y vendidas, CF los costos fijos, y CV los costos variables.

Entonces:

Si el producto puede ser vendido en mayores cantidades de las que arroja el punto de equilibrio se tiene que la empresa percibirá beneficios. Si por el contrario, se encuentra por debajo del punto de equilibrio, tendrá pérdidas. El punto de equilibrio de la empresa está dado por:

Tabla No. 5.20 Punto de equilibrio

CONCEPTO	AÑO 1	PORCIÓN FIJA	PORCIÓN VARIABLE
A. MATERIA PRIMA	-	-	-
Costos de materiales	-	-	-
B. MANO DE OBRA	-	-	-
Sueldos y beneficios	-	-	-
C. COSTOS INDIRECTOS	1.286,40	1.286,40	-
Mantenimiento de activos	-	-	-
Otros gastos indirectos	1.286,40	1.286,40	-
Depreciaciones	-	-	-
D. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	35.081,07	35.081,07	-
Sueldos y beneficios	22.917,00	22.917,00	-
Tercerización contable	-	-	-
Servicios básicos	6.625,44	6.625,44	-
Mantenimiento de activos	1.183,08	1.183,08	-
Suministros y materiales	971,00	971,00	-
Otros gastos de administración	240,00	240,00	-
Depreciación	2.264,55	2.264,55	-
Amortización	880,00	880,00	-
E. GASTOS DE VENTAS	37.481,40	13.316,40	24.165,00
Sueldos y beneficios	12.366,40	12.366,40	-
Comisiones	24.165,00	-	24.165,00
Gastos de marketing	950,00	950,00	-
F. GASTOS FINANCIEROS	1.007,14	1.007,14	-
Intereses pagados	1.007,14	1.007,14	-
TOTAL COSTOS Y GASTOS	74.856,01	50.691,01	24.165,00
G. PUNTO DE EQUILIBRIO	72.415,73		

Fuente: Presupuesto ingresos, costos, gastos y estructura financiera

Elaborado por: Daniel Espinosa G.

Diego Parreño A

Es Decir que la empresa debe tener un nivel de ventas de 62,666.08 para incurrir ni en pérdidas ni en ganancias.

CAPÍTULO VI

ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINANCIERA

6.1 FLUJO DE FONDOS

El flujo de fondos del proyecto, ilustra el comportamiento del efectivo del inversionista el cual considera el crédito obtenido, los rendimientos financieros y la inversión inicial aportada por los promotores del proyecto tal como se indica a continuación:

Tabla No. 6.1 Flujo de Fondos

CONCEPTO / AÑOS	0	1	2	3	4	5
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
1. Efectivo recibido de clientes		80.550	107.550	137.700	170.550	204.750
2. Rendimientos financieros		-	-	-	-	-
TOTAL BENEFICIOS		80.550	107.550	137.700	170.550	204.750
B. FLUJO DE COSTOS						
1. Inversión fija	9.859	-	-	-	-	-
2. Inversión diferida	4.400					
3. Inversión en capital de trabajo	50.354					
4. Costos de operación*		1.286	1.376	1.472	1.575	1.686
5. Gastos de administración y ventas*		69.417	82.015	94.596	108.047	122.219
6. Gasto financiero		1.007	826	623	398	146
TOTAL COSTOS	64.613	71.711	84.217	96.693	110.021	124.052
FLUJO ECONOMICO (A-B)	-64.613	8.838	23.332	41.006	60.528	80.697
MAS:						
1. Préstamos	9.859					
MENOS:						
1. Pago de la deuda		1.565	1.746	1.948	2.173	2.425
2. (15%) Participación trabajadores		-	854	3.028	5.679	8.881
3. (25%) Impuesto a la Renta		-	1.209	4.289	8.045	12.581
FLUJO FINANCIERO	-54.754	7.273	19.522	31.740	44.629	56.809
VALOR ACTUAL	-54.754	6.218	14.271,	19.839	23.852	25.960

Fuente: Presupuesto ingresos, costos, gastos y estructura financiera
Elaborado por: Daniel Espinosa G.

Diego Parreño A

6.2 TASA DE DESCUENTO POR MODELO CAPM

Para la tasa de descuento se asume el modelo de riesgo CAPM. Para ello según estudios realizados por la Superintendencia de Compañías del Ecuador el coeficiente de riesgo (β) al que está supeditado el proyecto es igual a 0.92 (industria de seguros). La tasa libre de riesgo del proyecto corresponde a CETE's (Certificados de Tesorería) cuyo rendimiento actual fluctúa en un promedio del 7,20%. Se espera un rendimiento mínimo del proyecto igual a 20%.

Con estos antecedentes el costo del capital propio está dado por:

$$CO =$$

Donde:

CO	=	Costo de oportunidad
TLR	=	Tasa libre de riesgo (7,20%)
β	=	Coefficiente de riesgo (0,92)
RR	=	Rendimiento requerido (20%)

Entonces:

$$CPPC = \%Recurso Propio * CO + (\%Recurso Financiado * t)$$

Por lo tanto:

- El costo del capital propio es igual a 18,98%.
- El costo del capital financiado es igual a 9,00% (i) ajustado a (1-t) es igual a 5,74%
- t en Ecuador es igual a 36.25%

Resultado CPPC:

Tabla No. 6.2 Costo promedio del capital

CAPITAL	MONTO	%	COSTO	CPPC
PROPIO	54.754,52	84,74%	18,98%	16,08%
FINANCIADO	9.859,00	15,26%	5,74%	0,88%
TOTAL	64.613,52	100,00%	24,71%	16,96%

Fuente: Presupuesto ingresos, costos, gastos y estructura financiera

Elaborado por: Daniel Espinosa G.

Diego Parreño A

La tasa mínima aceptable de rendimiento del proyecto es 16,96%

6.3 INDICADORES DE EVALUACIÓN FINANCIERA

Los indicadores de evaluación financiera tanto del proyecto son los que se indican a continuación:

6.3.1 Valor actual neto

6.3.1.1 Fórmula de cálculo

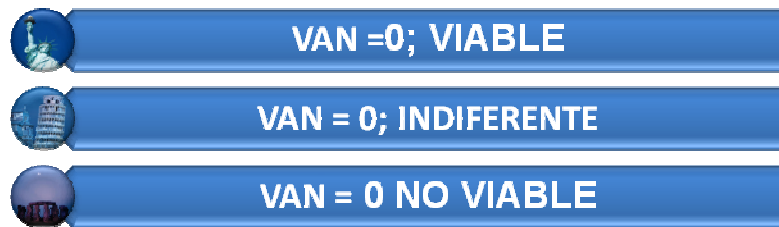
La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$VAN = \frac{\text{Flujo Año 1}}{(1+i)^1} + \frac{\text{Flujo Año 2}}{(1+i)^2} + \frac{\text{Flujo Año 3}}{(1+i)^3} + \frac{\text{Flujo Año 4}}{(1+i)^4} + \frac{\text{Flujo Año 5}}{(1+i)^5} - I$$

6.3.1.2 Análisis del VAN

Al Valor Actual Neto le corresponde determinar la diferencia entre el valor presente de los ingresos y el valor presente de los egresos. Si la diferencia entre los valores actuales de los flujos es mayor que cero, hay que considerar la inversión realizada. El valor actual neto del proyecto es igual a USD 35,388.67 lo que indica que ese es el valor de los flujos de efectivo del proyecto en la actualidad considerando el costo promedio ponderado de capital.

Si:



6.3.2 Tasa interna de retorno

6.3.2.1 Fórmula de cálculo

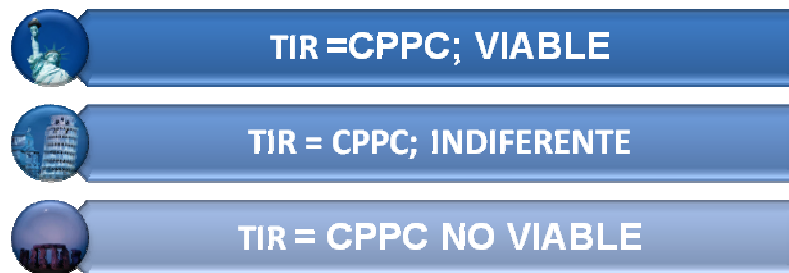
El criterio TIR, refleja el rendimiento de los fondos invertidos y supone, que su cálculo va al encuentro de una tasa de interés mediante aproximaciones con la siguiente fórmula:

$$TIR = \text{tasa menor} + (\text{tasa mayor} - \text{tasa menor}) * \left(\frac{VAN \text{ tasa menor}}{VAN \text{ tasa menor} - VAN \text{ tasa mayor}} \right)$$

6.3.2.2 Análisis de la TIR

Es la tasa de interés que equipara el valor presente de los ingresos con el valor presente de los egresos, para determinar esta tasa se debe calcular un flujo de caja que se deriva de la operación anual de la vida útil del proyecto. La TIR del proyecto es igual a 35,26% lo que supera el costo de oportunidad del 16,96%.

Si:



6.3.3 Payback

6.3.3.1 Fórmula de cálculo

El siguiente cuadro se muestra el periodo en el que la inversión es recuperada al mantener un saldo positivo.

CONCEPTO	FLUJO	AÑOS
INVERSIÓN INICIAL	-54.754,52	
(+) SALDO AÑO 1	7.273,38	1,00
(=) SALDO	-47.481,14	
(+) SALDO AÑO 2	19.522,18	1,00
(=) SALDO	-27.958,96	
(+) SALDO AÑO 3	31.740,05	1,00
(=) SALDO	3.781,09	

6.3.3.2 Análisis del payback

Con los datos resultantes del flujo de fondos, se puede concluir que la inversión se recupera en 3 años demostrando la viabilidad del proyecto.

6.3.4 Relación beneficio costo

6.3.4.1 Fórmula de cálculo

La fórmula de cálculo de la Relación Beneficio Costo es la siguiente:

$$R^B / C = \frac{VAN \text{ BENEFICIOS}}{VAN \text{ COSTOS}}$$

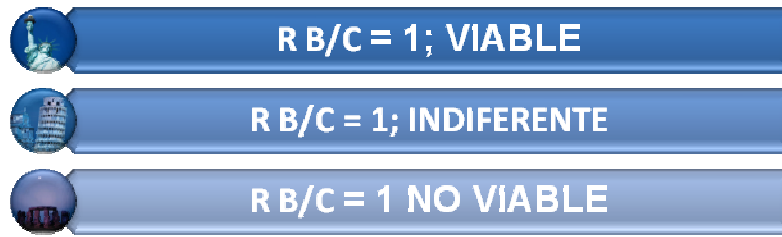
6.3.4.2 Análisis de la Relación Beneficio Costo

El análisis económico del “beneficio - costo” es una técnica de evaluación genérica que se emplea para determinar la conveniencia y oportunidad de un proyecto.

El objetivo es establecer la forma en que los recursos naturales, la mano de obra disponible, los recursos de capital que hacen más eficiente la producción, constituyan el valor de los recursos utilizados en la producción.

Para el caso del proyecto, la relación beneficio costo es 1,15, es decir que por cada dólar de costo, retorna 1,15 dólares de ingreso, o 0,15 dólares de utilidad.

Si:



6.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Con el objeto de facilitar la toma de decisiones dentro de la empresa, puede efectuarse un análisis de sensibilidad, el cual indicará las variables que más afectan el resultado económico de un proyecto y cuáles son las variables que tienen poca incidencia en el resultado final.

En un proyecto individual, la sensibilidad debe hacerse con respecto al parámetro más incierto; para este caso, se tomará en cuenta una incertidumbre con respecto a la reducción de ingresos e incremento de costos es importante determinar que tan sensible es la Tasa Interna de Retorno (TIR) o el Valor Presente Neto (VPN) con respecto a estos factores. Si se tienen dos o más alternativas, es importante determinar las condiciones en que una alternativa es mejor que otra. Por lo tanto, en el primer escenario de variaciones en la comisión, se tienen las siguientes sensibilidades:

En el escenario de reducción de ingresos se tiene las siguientes sensibilidades:

Resumen de escenario			
	Valores actuales:	Ingresos Optimista	Ingresos Pesimista
Celdas cambiantes:			
REDUCCIÓN_DE_INGRESOS	0,00%	7,00%	-7,00%
Celdas de resultado:			

VALOR_ACTUAL_NETO	35.388,67	77.855,08	-
TASA_INTERNA_DE_RETORNO	35,26%	54,16%	14,41%
RELACIÓN_BENEFICIO_COSTO	1,15	1,30	1,01

Se puede decir que la reducción de ingresos es una variable muy poco sensible al proyecto dada la estructura financiera del mismo. El límite de reducción de ingresos es de -7% para tener un proyecto indiferente, lo que indica una baja probabilidad de que esto ocurra.

En el escenario de costos se tiene las siguientes sensibilidades:

Resumen de escenario	Valores actuales:	Costos Optimista	Costos Pesimista
Celdas cambiantes:			
INCREMENTO_DE_COSTOS	0,00%	-16,00%	16,00%
Celdas de resultado:			
VALOR_ACTUAL_NETO	35.388,67	70.952,48	-
TASA_INTERNA_DE_RETORNO	35,26%	53,19%	16,08%
RELACIÓN_BENEFICIO_COSTO	1,15	1,32	1,02

Se puede decir que el incremento de costos es una variable muy poco sensible al proyecto dada la estructura financiera del mismo. El límite de incremento de costos para tener un proyecto indiferente es de 16%, lo que indica una baja probabilidad de que esto ocurra.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- El sector de seguros está en su auge ya que ha demostrado índices de crecimientos significativos para la economía del país y la del mismo sector, y a la vez el servicio a comercializarse tiene una considerable demanda.

- Es importante establecer el diagnóstico de la situación actual que ayuda a establecer una evaluación de factores en los que se desenvuelve la organización tanto internos como externos y establecer las oportunidades y amenazas de cada factor a través de la Matriz FODA que permite encaminar a la organización hacia la consecución de los objetivos basados en las ventajas y limitaciones de la misma.

- Existe una serie de empresas que prestan este servicio por lo tanto la competitividad calidad y diferenciación se ha vuelto un factor importante.

- Al realizar el análisis situacional, la encuesta y el análisis de oferta y demanda se ha podido diseñar estrategias claves que servirán para lograr los objetivos planteados.

- Gracias a la demanda insatisfecha se puede apreciar que la demanda de este servicio va en aumento, lo que hace pensar que llegando al cliente con un plan de marketing adecuado se puede informar claramente de los servicios, la infraestructura de la que se dispone y el factor humano capacitado que brinda sus conocimientos, la experiencia y garantía.

- Al diseñar un organigrama explícito se puede organizar y responsabilizar diferentes estrategias y objetivos para poder cumplir con el proyecto de factibilidad.

- La implementación financiera resultó favorable ya que los indicadores de evaluación financiera tienen un buen nivel de rentabilidad justificando un mejoramiento en los flujos de efectivo de la organización con el transcurso de los años.

- De acuerdo al estudio financiero que se realizó se pudo determinar el monto de la inversión de 67.187,40 y proyectar los ingresos que captará la empresa lo que refleja una rentabilidad aceptable para el inversionista.

- De igual forma en la Evaluación Financiera se verifica que el proyecto genera un rendimiento superior al mínimo exigido por los inversionistas lo cual demuestran la viabilidad del proyecto.

7.2 RECOMENDACIONES

- Es importante poner énfasis en las alianzas estratégicas con empresas cercanas
- Es importante establecer sistemas de control evaluación dentro de la organización para eficientar la labor.
- Implementar un manual de calidad a fin de estandarizar las características del servicio.
- Motivar las diferentes actividades realizadas por el personal que está en contacto directo con el cliente.
- Seguir y ejecutar el plan de mercadotecnia tal y como se han planteado en cada una de las 4P's infiriendo en un mejoramiento continuo además de lograr el despliegue de la función de calidad hacia todas las áreas de la empresa.
- Sería importante realizar unas evaluaciones y/o sugerencias al prestar el servicio para saber la satisfacción del cliente con el servicio prestado y establecer correctivos a tiempo.
- Es recomendable tener la asesoría de una empresa de servicios legales que pueda permitir tener todo en orden, aunque esto represente un gasto adicional, pues es preferible evitar cualquier tipo de problema legal en el futuro, una vez que la

empresa esté ya constituida. Y también cumplir con todas las obligaciones necesarias así como en las relaciones laborales con los empleados.

- Se recomienda invertir en el proyecto por cuanto se ha demostrado la viabilidad financiera.

BIBLIOGRAFÍA

- ACHING, Guzmán César. (2004). Matemáticas Financieras para Toma de Decisiones Empresariales. Prociencia y Cultura S.A. – Perú
- AYRES, Franh, Jr. (1971). Serie de Compendio Schaum, Teoría y Problemas de Matemáticas Financieras. Libros McGraw-Hill – México
- BLANCO Adolfo. Formulación y Evaluación de Proyectos, Ediciones Torán, 4ta edición.
- BREARLE, Richard A. Fundamentos de Financiación Empresarial
- CHIAVENATO, Adalberto, Administración, teoría, proceso y práctica, Nomos S.A, Colombia.
- GITMAN, Laurence J. Fundamentos de Administración Financiera. Séptima Edición. Editorial Hariw, México, 1997.
- HEIZER, Render, Administración de Operaciones, Pearson Education, México, 2004.
- ILPES. Guía para la Presentación de Proyectos. Siglo XXI Editores. 10ma edición.
- IRVIN, Trucker.Jr: Fundamentos de Economía, Thompson Learning, Bogotá Tercera edición.
- Jiménez, José, Manual de Matemática Financiera, México, primera edición 2005.

- KOTLER, Philip, Fundamentos de Marketing, Pearson Educación, México 2003.
- MARIOTTI John. Marketing Express, 2. Auflage - Febrero 2006.
- VENKATESH, Raj E. S. ; Venkatesh, Vijaya E. Ed. Gesmovasa Swaps sobre tipos de interés y sobre divisas (1995) Dattatreya

Internet

www.superban.gov.ec

www.mundodelmarketing.com/

www.marketing-xxi.com/

www.marketingdirecto.com/

www.marketing-eficaz.com/

www.mixmarketing-online.com/vocabulario.html

www.inec.gov.ec

www.bce.gov.ec

www.sica.gov.ec

www.cnttt.gov.ec

ANEXOS

Anexo No. 1 Detalle de activos fijos

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
MUEBLES Y ENSERES				2,442.00
Estación de trabajo	u	1.00	210.00	210.00
Escritorio pequeño	u	1.00	90.00	90.00
Escritorio mediano	u	2.00	150.00	300.00
Escritorio grande	u	1.00	190.00	190.00
Mesa de reunión	u	1.00	50.00	50.00
Mesa circular	u	1.00	40.00	40.00
Sillas fijas	u	13.00	20.00	260.00
Sillas giratorias	u	4.00	35.00	140.00
Silla de gerente	u	1.00	40.00	40.00
Juegos de sala	u	2.00	300.00	600.00
Perchero	u	1.00	40.00	40.00
Archivador	u	1.00	60.00	60.00
Librero	u	1.00	45.00	45.00
Pizarrón de pvc	u	1.00	45.00	45.00
Pedestal de tv	u	1.00	80.00	80.00
Lámpara pedestal	u	7.00	30.00	210.00
Basureros	u	6.00	7.00	42.00
EQUIPOS Y HERRAMIENTAS				-
EQUIPO DE OFICINA				3,850.00
Copiadora	u	1.00	900.00	900.00
Central telefónica	u	1.00	550.00	550.00
Teléfonos	u	5.00	10.00	50.00
Fax	u	1.00	150.00	150.00
Radios transmisores	u	3.00	400.00	1,200.00
Celulares	u	5.00	100.00	500.00
Refrigerador	u	1.00	350.00	350.00
Televisor	u	1.00	150.00	150.00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN				6,570.00
Computadores Pentium IV	u	4.00	750.00	3,000.00
Impresoras	u	2.00	85.00	170.00
Scanner	u	1.00	200.00	200.00
Equipo de red	u	1.00	500.00	500.00
Software y licencias	u	1.00	1,200.00	1,200.00
Laptop	u	1.00	1,500.00	1,500.00
VEHICULOS				1,116.00
Motos	u	1.00	1,116.00	1,116.00
TOTAL ACTVOS FIJOS				13,978.00

Anexo No. 3 Gastos indirectos

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD MENSUAL	COSTO POR UNIDAD	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	gal.	48.00	1.40	67.20	806.40
CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO	hr.	1.67	20.00	33.33	400.00
TOTAL		49.67		100.53	1,206.40

SERVICIOS BÁSICOS ADM					
SERVICIO BÁSICO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD MENSUAL	COSTO POR UNIDAD	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
AGUA	m3	12,00	1,51	18,12	217,44
LUZ	KW / H	300,00	0,13	39,00	468,00
TELÉFONO	MIN	250,00	0,18	45,00	540,00
ARRIENDO	USD / MES	1,00	400,00	400,00	4.800,00
INTERNET	USD / MES	1,00	50,00	50,00	600,00
TOTAL				552,12	6.625,44

MANTENIMIENTO				
CONCEPTO	VALOR DEL ACTIVO	%	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
MUEBLES Y ENSERES	1.163,00	1,00%	11,63	139,56
EQUIPO DE OFICINA	1.500,00	1,00%	15,00	180,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	6.080,00	1,00%	60,80	729,60
VEHÍCULOS	1.116,00	1,00%	11,16	133,92
TOTAL	9.859,00		98,59	1.183,08

SUMINISTROS					
CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD MENSUAL	VALOR UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Toner	Unidad	0,33	75,00	25,00	300,00
Resmas de papel bond	Unidad	2,00	3,70	7,40	88,80
Esferográficos	Caja	1,00	1,50	1,50	18,00
Caja de clips	Caja	1,00	0,60	0,60	7,20
Caja de grapas	Caja	1,00	1,00	1,00	12,00
Caja de lápices	Caja	1,00	1,50	1,50	18,00
Borradores	Unidad	3,00	0,40	1,20	14,40
Caja de CD de 20	Unidad	0,17	20,00	3,33	40,00
Carpetas	Unidad	20,00	0,30	6,00	72,00
Archivadores	Unidad	2,00	3,50	7,00	84,00
Sobres manila	Unidad	20,00	0,20	4,00	48,00
Ligas	Caja	0,17	1,50	0,25	3,00
Correctores	Unidad	3,00	1,00	3,00	36,00
Sobres de oficio	Unidad	20,00	0,20	4,00	48,00
Separador de archivo	Paquete	2,00	1,50	3,00	36,00
Grapadora	Unidad	0,17	3,00	0,50	6,00
Perforadora	Unidad	0,17	3,00	0,50	6,00
Sacagrapas	Unidad	0,17	1,50	0,25	3,00
Reglas	Juego	0,08	1,00	0,08	1,00
Dispensador de cinta adhesiva	Unidad	1,00	2,00	2,00	24,00
Papel de fax	Rollos	1,00	2,50	2,50	30,00
Papel post it	Paquetes	4,00	0,50	2,00	24,00
Cinta adhesiva	Rollos	1,00	0,30	0,30	3,60
Facturas	Unidades	200,00	0,02	4,00	48,00
TOTAL				80,92	971,00

OTROS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN					
CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD SEMESTRAL	COSTO POR UNIDAD	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
ÚTILES DE LIMPIEZA	Kit	4,00	30,00	120,00	240,00
TOTAL		4,00		120,00	240,00

DEPRECIACIÓN				
ACTIVO	VALOR DEL ACTIVO	VALOR RESIDUAL	VIDA ÚTIL	TOTAL
MUEBLES Y ENSERES	1.163,00	116,30	10,00	104,67
EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	-	-	10,00	-
EQUIPO DE OFICINA	1.500,00	150,00	10,00	135,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	6.080,00	608,00	3,00	1.824,00
VEHÍCULOS	1.116,00	111,60	5,00	200,88
TOTAL	9.859,00	985,90		2.264,55
VALOR RESIDUAL	10,00%			

PROYECCIÓN					
ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MUEBLES Y ENSERES	104,67	104,67	104,67	104,67	104,67
EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	-	-	-	-	-
EQUIPO DE OFICINA	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1.824,00	1.824,00	1.824,00	-	-
VEHÍCULOS	200,88	200,88	200,88	200,88	200,88
TOTAL	2.264,55	2.264,55	2.264,55	440,55	440,55
DEP. ACUM.	2.264,55	4.529,10	6.793,65	7.234,20	7.674,75

AMORTIZACIÓN			
ACTIVO	VALOR DEL ACTIVO	AMORT. ANUAL	% DE AMORT.
Estudios de Factibilidad	2.000,00	400,00	20%
			20%
Gastos de abogados	800,00	160,00	20%
Gastos legales	1.600,00	320,00	20%
TOTAL		880,00	20%

PROYECCIÓN					
ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Estudios de Factibilidad	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
-	-	-	-	-	-
Gastos de abogados	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00
Gastos legales	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00
TOTAL	880,00	880,00	880,00	880,00	880,00
AMORT. ACUM.	880,00	1.760,00	2.640,00	3.520,00	4.400,00

SUELDOS DE VENTAS AÑO 4									
Cargo	Cantidad	Sueldo Mensual Unificado	Bono de Escolaridad (14to Sueldo)	Bono Navideño (13er Sueldo)	Fondos de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal (12,15%)	Costo de Mano de Obra Directa	Total Anual
Vendedores	2,00	490,02	38,33	81,67	81,67	40,83	59,54	1.282,08	15.384,94
TOTAL	2,00	490,02	38,33	81,67	81,67	40,83	59,54	1.282,08	15.384,94
SBU	260,00								
SUELDOS DE VENTAS AÑO 5									
Cargo	Cantidad	Sueldo Mensual Unificado	Bono de Escolaridad (14to Sueldo)	Bono Navideño (13er Sueldo)	Fondos de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal (12,15%)	Costo de Mano de Obra Directa	Total Anual
Vendedores	2,00	524,32	38,33	87,39	87,39	43,69	63,70	1.369,14	16.429,69
TOTAL	2,00	524,32	38,33	87,39	87,39	43,69	63,70	1.369,14	16.429,69
SBU	260,00								
GASTOS DE VENTA									
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5				
Campañas publicitarias	300,00	350,00	374,50	400,72	428,77				
Capacitación	150,00	160,50	171,74	183,76	196,62				
Página web	500,00								
TOTAL	950,00	510,50	546,24	584,47	625,38				

Anexo No. 6 Tabla de amortización Mensualizada

PERIODO	CAPITAL	INTERÉS	DIVIDENDO	SALDO
0				9.859,00
1	123,98	90,37	214,36	9.735,02
2	125,12	89,24	214,36	9.609,89
3	126,27	88,09	214,36	9.483,63
4	127,43	86,93	214,36	9.356,20
5	128,59	85,77	214,36	9.227,61
6	129,77	84,59	214,36	9.097,84
7	130,96	83,40	214,36	8.966,87
8	132,16	82,20	214,36	8.834,71
9	133,37	80,98	214,36	8.701,34
10	134,60	79,76	214,36	8.566,74
11	135,83	78,53	214,36	8.430,91
12	137,08	77,28	214,36	8.293,84
13	138,33	76,03	214,36	8.155,51
14	139,60	74,76	214,36	8.015,91
15	140,88	73,48	214,36	7.875,03
16	142,17	72,19	214,36	7.732,86
17	143,47	70,88	214,36	7.589,38
18	144,79	69,57	214,36	7.444,59
19	146,12	68,24	214,36	7.298,48
20	147,46	66,90	214,36	7.151,02
21	148,81	65,55	214,36	7.002,21
22	150,17	64,19	214,36	6.852,04
23	151,55	62,81	214,36	6.700,49
24	152,94	61,42	214,36	6.547,55
25	154,34	60,02	214,36	6.393,22
26	155,75	58,60	214,36	6.237,46
27	157,18	57,18	214,36	6.080,28
28	158,62	55,74	214,36	5.921,66
29	160,08	54,28	214,36	5.761,58
30	161,54	52,81	214,36	5.600,04
31	163,02	51,33	214,36	5.437,01
32	164,52	49,84	214,36	5.272,49
33	166,03	48,33	214,36	5.106,46
34	167,55	46,81	214,36	4.938,92
35	169,09	45,27	214,36	4.769,83
36	170,64	43,72	214,36	4.599,20
37	172,20	42,16	214,36	4.427,00
38	173,78	40,58	214,36	4.253,22
39	175,37	38,99	214,36	4.077,85
40	176,98	37,38	214,36	3.900,87
41	178,60	35,76	214,36	3.722,27
42	180,24	34,12	214,36	3.542,03
43	181,89	32,47	214,36	3.360,14
44	183,56	30,80	214,36	3.176,58
45	185,24	29,12	214,36	2.991,34
46	186,94	27,42	214,36	2.804,41
47	188,65	25,71	214,36	2.615,75
48	190,38	23,98	214,36	2.425,37
49	192,13	22,23	214,36	2.233,25

PERIODO	CAPITAL	INTERÉS	DIVIDENDO	SALDO
50	193,89	20,47	214,36	2.039,36
51	195,66	18,69	214,36	1.843,70
52	197,46	16,90	214,36	1.646,24
53	199,27	15,09	214,36	1.446,97
54	201,09	13,26	214,36	1.245,88
55	202,94	11,42	214,36	1.042,94
56	204,80	9,56	214,36	838,14
57	206,68	7,68	214,36	631,46
58	208,57	5,79	214,36	422,89
59	210,48	3,88	214,36	212,41
60	212,41	1,95	214,36	0,00