



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**Facultad de Ciencias Humanísticas y Económicas**

***“PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA EL GRUPO  
MANCHENO – ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS”***

**TESIS DE GRADO**

**Previo a la Obtención del Título de:**

**INGENIERÍA COMERCIAL Y EMPRESARIAL  
ESPECIALIZACIÓN SISTEMAS DE INFORMACIÓN  
GERENCIAL Y FINANZAS**

**Presentado por:**

**Manuel Eduardo Rodríguez Villacreses**

**Marcos Vinicio Villegas Cedeño**

**Guayaquil, Ecuador**

**2006**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar debemos agradecer a nuestro Padre Dios y a la Virgen Santísima, los cuales han permitido culminar una meta más de nuestra vida con sus bendiciones y su voluntad, a nuestros Padres que con su sabiduría y esfuerzo han sabido guiarnos y apoyarnos en cada uno de nuestros proyectos de vida, a nuestros hermanos por el apoyo incondicional y ayuda, a nuestros familiares por su impulso y aliento, además a nuestros amigos y todos quienes hicieron realidad este triunfo profesional.

Al Econ. Xavier Cárdenas por su amistad, la acertada orientación en este proyecto y su firmeza porque culmine el mismo y su profesionalismo.

Un agradecimiento a los vocales por su asesoramiento en este trabajo y los conocimientos brindados.

No podríamos terminar de agradecer a quienes de una u otra forma han dado su apoyo para alcanzar este título profesional, siempre van a estar en nuestra mente y nuestro corazón, no queda más que decirles muchísimas gracias y que Dios retribuya sus gentilezas.

## **DEDICATORIA**

A Dios y la Virgen Dolorosa, a mis Padres, quienes me brindaron su amor, apoyo y me enseñaron a cultivar la fe para cumplir esta meta.

A mis hermanos Patricio y Galo, a mi familia, a mi enamorada Lorena, a mis amigos Oscar, Marco, Juan Pablo, Carlos, Xavier y especialmente a mis primos que de una manera desinteresada que brindaron su ayuda y conocimientos.

Manuel Rodríguez Villacreses

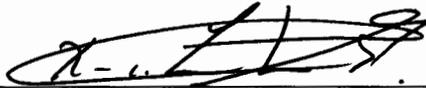
A Dios, a mis padres, a mi esposa Chai, a mis hermanos Carla, Tico, Leo, Cristian, Pincho, a mi amigo y compañero Manuel y a mi inspiración, mi sueño, mi ángel Ailynn.

Marco Villegas Cedeño

## TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

---

**Ing. Oscar Mendoza Macías**  
**PRESIDENTE TRIBUNAL**



---

**Econ. Xavier Cárdenas**  
**DIRECTOR DE TESIS**



---

**Econ. Isabel Moscoso**  
**VOCAL PRINCIPAL**



---

**Eco. Gustavo Solórzano**  
**VOCAL PRINCIPAL**

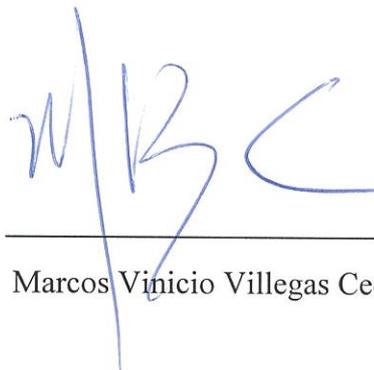
## DECLARACION EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Tesis de Grado corresponde exclusivamente a los autores, y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”.



---

Manuel Eduardo Rodríguez Villacreses



---

Marcos Vinicio Villegas Cedeño



## INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica como herramienta básica en la nueva administración de empresas y además en la obtención de ventajas competitivas es utilizada por la mayoría de empresas líderes en sus áreas, ya que permite la canalización y utilización de los recursos de manera eficiente y eficaz.

El mercado de los seguros ha ido cambiando constantemente y su influencia en la transformación de procesos y esquemas ha creado la necesidad de que el Gerente General del Grupo Mancheno Asesores Productores de Seguros, ha visto la necesidad de realizar una Planificación Estratégica; pues al encontrarse en un mercado muy competitivo, debe plantearse las estrategias que le permitan adaptarse rápidamente a las exigencias del mercado, tomando en cuenta que todas las acciones a tomarse deben ponérselas en práctica antes que la competencia, para de esta manera generar una ventaja competitiva que da como resultado una empresa eficiente que ofrece calidad en su servicio y valores agregados en todos sus procesos.

Además la empresa no cuenta con una planificación estratégica y estructura organizacional, todas las personas que la conforman realizan un sin número de actividades, actualmente se está creando las áreas de Siniestros, Financiero y Área

Comercial, debido a que la empresa tiene expectativas de expansión a nivel nacional, para lo cual necesita que se asignen recursos y programas dentro de la planificación.

Es por esto que nos ha motivado a realizar el tema de tesis que a continuación se detalla en cinco capítulos que siguen un orden secuencial y esquematizado para su mejor comprensión.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El objetivo de este proyecto de Tesis se desarrolló por la necesidad que tenía el Grupo Mancheno, el cual no cuenta con una Planificación Estratégica, pues se encuentra en un mercado muy competitivo. En este documento plantearemos las estrategias que le permitirán adaptarse rápidamente a las exigencias del mercado.

El mundo de los seguros es un mercado que ha ido creciendo de manera muy rápida, por lo cual si no se plantea una estrategia competitiva que les permita ampliar el mercado con nuevos clientes y mantenerlos a los actuales, no podrán ser una empresa que enfrente estos nuevos retos.

La planificación estratégica en Grupo Mancheno va a ser una herramienta fundamental, a fin de contrarrestar el avance que tienen sus competidores y el escenario en el cual se desarrolla, en donde el riesgo de no planificar adecuadamente puede llevar a un fracaso empresarial, en el presente documento se hallará de manera efectiva la estructura y la organización, además del análisis del producto POLIMPORT, un nuevo producto del ramo de transporte que se pone a consideración.

# ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	VI
ÍNDICE DE CUADROS	X
ÍNDICE DE GRAFICOS	XI
ÍNDICE DE TABLAS	XII
RESUMEN EJECUTIVO	XIII
INTRODUCCIÓN	XIV

## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES**

1.1	Justificación e Importancia	16
1.2	Objetivos del Proyecto	17
1.3	Descripción de la Empresa: Historia y Característica	18
	1.3.1 Filosofía Empresarial Actual	22
1.4	Conceptos Teóricos	24

## **CAPÍTULO 2**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL**

2.1	Análisis Situacional Externo	30
	2.1.1 Macroambiente	31

2.1.2	Microambiente	50
2.2	Análisis Situacional Interno	66
2.2.1	Estructura organizacional	67
2.2.2	Estructura Financiera	68
2.2.3	Capacidad del Recurso Humano	69
2.3	Análisis FODA	70
2.3.1	Justificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	71
2.3.2	Matrices Ofensivas	74
2.3.3	Matrices Defensivas	76

### **CAPÍTULO 3**

#### **NUEVA FILOSOFÍA DE LA EMPRESA Y ESTRATEGIAS**

3.1	Filosofía Institucional	78
3.1.1	Misión	79
3.1.2	Visión	81
3.1.3	Principios y Valores	82
3.1.4	Políticas	86
3.2	Paradigmas	88
3.3	Diseño de Acciones Estratégicas	88

3.4	Definición de la Estrategia Competitiva	92
3.5	Identificación de los Objetivos Estratégicos	93

## **CAPÍTULO 4**

### **PROYECTO (PÓLIZA DE TRANSPORTE)**

4.1	El Producto	94
	4.1.1 Metodología de la Investigación	96
4.2	Demanda Potencial	99
4.3	Selección de la Muestra	98
	4.3.1. Definición de la Población	99
	4.3.2 Técnica de Muestreo	99
	4.3.3 Selección del tamaño de la Muestra.	100
4.4	El Cuestionario:	101
	4.4.1 Presentación de los Resultados	101
	4.4.2 Análisis de la información recogida	112

### **ANÁLISIS FINANCIERO**

4.5.	Ingresos	114
	4.5.1 Egresos	115
	4.5.2 Inversión Inicial	115
	4.5.2.1 Gasto de Nómina	116

4.5.2.2	Gastos Administrativos	117
4.5.2.3	Gastos Operativos	118
4.6	Flujo de Caja Proyectado	118
4.6.1	El Valor Actual Neto	119
4.6.2	Tasa Interna de Retorno (TIR)	120
4.7	Análisis de Sensibilidad	120
<b>CAPÍTULO 5</b>		
<b>ORGANIZACIÓN</b>		
5.1	Aspectos de la organización	123
5.2	Relación de los componentes de Mintzberg con la empresa	125
5.3	Propuesta del diseño estructural	129
5.3.1	Funciones y responsabilidades	132
5.3.2	Estructura posicional	137
<b>CONCLUSIONES</b>		138
<b>RECOMENDACIONES</b>		139
<b>BIBLIOGRAFIA</b>		141
<b>ANEXOS</b>		

## ÍNDICE DE CUADROS

2.1.1	Producto Interno Bruto PIB	33
2.1.1	Inflación	36
2.1.1	Salud	48
2.1.1	Empleo	50

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

1.1	Ranking de Comisiones por Ramos de Seguros	21
2.2	Evolución del PIB Real	33
2.3	Inflación mensual	37
2.4	Ranking Broker de seguros año 2004, ciudad Ambato	63
2.5	Ranking Broker de seguros año 2004, ciudad Quito	64
2.6	Ranking Broker de seguros año 2004, ciudad Guayaquil	65
4.7	Respuesta a la Pregunta 1 de la encuesta a los importadores	102
4.8	Respuesta a la Pregunta 2 de la encuesta a los importadores	103
4.9	Respuesta a la Pregunta 3 de la encuesta a los importadores	104
4.10	Respuesta a la Pregunta 4 de la encuesta a los importadores	105
4.11	Respuesta a la Pregunta 5 de la encuesta a los importadores	106
4.12	Respuesta a la Pregunta 6 de la encuesta a los importadores	108
4.13	Respuesta a la Pregunta 7 de la encuesta a los importadores	109
4.14	Respuesta a la Pregunta 8 de la encuesta a los importadores	111

## ÍNDICE DE TABLAS

4.1	Total Importadores según la Aduana 2005	98
4.2	Respuesta a la Pregunta 1 de la encuesta a los importadores	102
4.3	Respuesta a la Pregunta 2 de la encuesta a los importadores	103
4.4	Respuesta a la Pregunta 3 de la encuesta a los importadores	104
4.5	Respuesta a la Pregunta 4 de la encuesta a los importadores	105
4.6	Respuesta a la Pregunta 5 de la encuesta a los importadores	106
4.7	Respuesta a la Pregunta 6 de la encuesta a los importadores	107
4.8	Respuesta a la Pregunta 7 de la encuesta a los importadores	109
4.9	Respuesta a la Pregunta 8 de la encuesta a los importadores	110
4.10	Composición en base al nivel de importaciones anuales	112
4.11	Regímenes de Importación por Distrito Aduanero	113
4.12	Importadores dispuestos a contratar la póliza (porcentaje de comisión)	115
4.13	Detalle de Inversión Inicial	116
4.14	Gastos de Nómina	116
4.15	Gastos Administrativos	117
4.16	Gastos Operativos	118
4.17	Flujo de Caja proyectado	119

## **CAPÍTULO 1**

### **GENERALIDADES**

#### **1.1 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

##### **IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DESDE LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA**

El Gerente del Grupo Mancheno dentro de la nueva planificación considerará la participación integrada de toda la empresa con sus diferentes áreas, en las cuales sus miembros servirán como personal de apoyo para la realización del objetivo general, paralelamente se realizaran talleres con el personal operativo, los mismos que se encuentran interesados en colaborar y aportar con sus conocimientos, ideas e inquietudes, porque saben de las verdaderas necesidades existentes y los objetivos hacia los cuales se pueden proyectar.

La filosofía empresarial es otro punto a tomarse en cuenta, logrando que se forme una cultura organizacional, lo cual facilita que toda la empresa dirija sus recursos hacia un mismo objetivo, esta filosofía se basará en el conocimiento de las necesidades existentes y deseos de hacia donde quieren llevar a la empresa y así cubrir las expectativas del cliente externo.

El mundo de los seguros es un mercado que ha ido creciendo de manera muy rápida, de manera que, si no se plantea una estrategia competitiva que nos permita ampliar el mercado con nuevos clientes y mantener los actuales, no podremos hablar de ser una empresa que enfrente los riesgos en un país como el nuestro frente a un proceso de Globalización.

La planificación estratégica en Grupo Mancheno va a ser una herramienta fundamental, porque al no tener una estructura, hoy se enfrenta a grandes cambios que surgen en el entorno con respecto al avance que tienen sus competidores y el escenario en el cual se desarrolla, en donde el riesgo de no planificar adecuadamente puede llevar a un fracaso empresarial.

La planificación ha evolucionado según el tiempo, en la medida en que las empresas crezcan, se diversifiquen y se enfrenten a un entorno de vertiginoso cambio, es por esto que al escoger la posición estratégica adecuada para el Grupo Mancheno plantearemos los factores claves de éxito necesarios para competir en el mundo de los seguros.

## **1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **OBJETIVO GENERAL**

Elaborar el plan estratégico para el Grupo Mancheno Asesores Productores de Seguros, para posicionar a la empresa como líder dentro del mercado de los Seguros.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❑ Evaluar la situación actual de la empresa tanto en su ambiente interno como externo para lograr establecer fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas que ayuden a establecer una estrategia competitiva.
- ❑ Determinar la posición de la empresa frente al mercado general y sus competidores inmediatos, lo que conlleva a tomar dediciones estratégicas para actuar en el entorno.
- ❑ Diseñar la estrategia que le permita al Grupo Mancheno convertirse en un broker competitivo.
- ❑ Preparar proyectos que permitan ejecutar las estrategias y conseguir los objetivos planteados.
- ❑ Diseñar un esquema organizacional que prepare a la empresa para la ejecución de los planes operativos establecidos.

### **1.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA: Historia y Característica**

#### **Reseña Histórica:**

Grupo Mancheno, es una empresa que tiene cinco años de vida en el mercado como Broker de Seguros y en los dos últimos años ha ido creciendo de manera rápida con miras a extenderse a nivel nacional, llegando a posicionarse dentro de los noventa mejores broker en producción dentro del mercado asegurador.

La actividad en la cual se desenvuelve al Grupo Mancheno es en asesoramiento, renovación y producción de seguros, siendo su objetivo fundamental y razón de ser la mediación en todos los ramos de seguros con todas las aseguradoras a nivel nacional, así como los representantes del cliente ante las aseguradoras para la indemnización del asegurado cuando se produjese un evento de siniestro.

El Grupo Mancheno inicia sus operaciones en enero del 2000 contando con una matriz en la ciudad de Ambato, y su primera sucursal en la ciudad de Quito. Su Gerente General es el Econ. Galo Mancheno (Agente de Seguros).

**Situación Actual:**

En la actualidad el Grupo Mancheno continua con sus operaciones normales dentro del mercado asegurador, cuenta con su matriz principal en la ciudad de Ambato en Sucre 1147 y Guayaquil Oficina N° 7.

El nombre comercial con el cual se desenvuelve la empresa en los aspectos técnico, administrativo y comercial es: “Grupo Mancheno Productores Asesores de Seguros”.

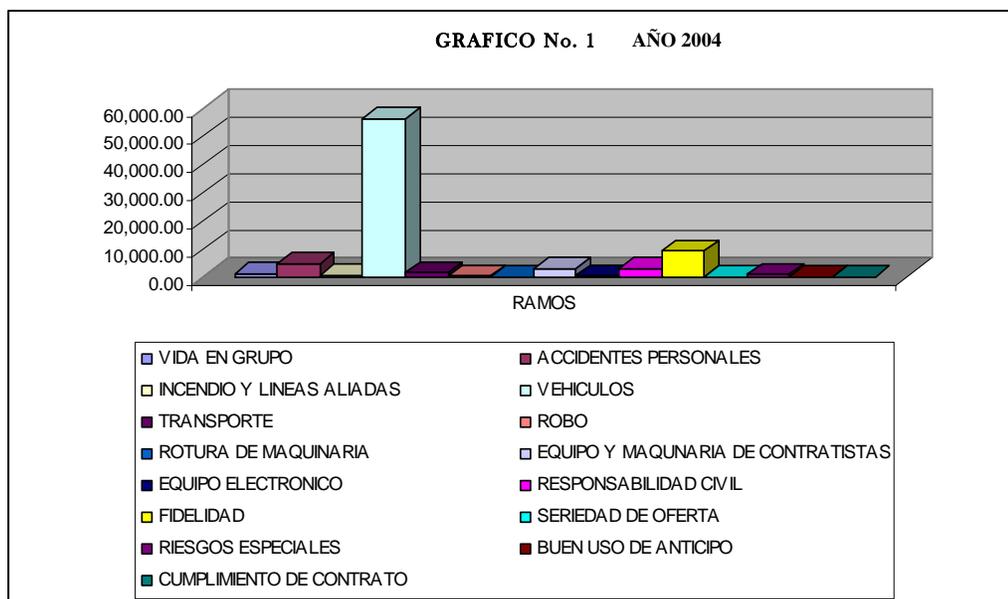
Hay que resaltar que el Grupo Mancheno está constituido como persona natural (Galo Mancheno).

El broker Galo Mancheno se encuentra autorizado legalmente por su ente regulador que es la Superintendencia de Bancos y Seguros para ofrecer sus servicios en el mercado como Asesor Productor de Seguros, siendo sus ramos los siguientes:

1. Vida (Individual, Grupo, Desgravamen)
2. Asistencia Médica (Enfermedad)
3. Accidentes Personales
4. Incendio y Aliadas
5. Lucro Cesante
6. Vehículos
7. Transporte
8. Robo
9. Agropecuario
10. Contratista (Todo Riesgo)
11. Equipo y Maquinaria (Rotura y Montaje)
12. Obra Civil
13. Equipo Electrónico
14. Responsabilidad Civil
15. Fidelidad
16. Seriedad de Oferta,
17. Bond Blancket Bank
18. Riesgos Especiales
19. Cumplimiento de Contrato
20. Buen uso de Anticipo
21. Calidad de Materiales y Ejecución de Obra
22. Garantías Aduaneras

Los ramos a los cuales se esta dirigiendo sus esfuerzos se observa en el gráfico No. 1:

- ✓ Vehículos 68%
- ✓ Fidelidad 11%
- ✓ Accidentes Personales 6%



Fuente: Ranking de Comisiones por Ramos de Seguros de la Superintendencia de Bancos

Elaborado: Autores de Tesis

El Grupo Mancheno cuenta con catorce personas trabajando a nivel nacional y se maneja con una cartera de mil quinientos clientes aproximadamente.

El mercado al cual atiende y sus respectivas localizaciones geográficas están dadas de acuerdo a las regiones del territorio ecuatoriano, estas son:

### **QUITO:**

Bajo la gerencia del Ing. Diego Mancheno, cubre la región Norte de la Sierra y el Oriente Ecuatoriano.

**AMBATO:**

Es la matriz del Grupo Mancheno, bajo la gerencia del Econ. Galo Mancheno, cubre la región Interandina y parte de la Costa Ecuatoriana.

**GUAYAQUIL:**

Bajo la gerencia del Sr. Manuel Rodríguez, cubre toda la Costa Ecuatoriana.

**1.3.1 FILOSOFÍA EMPRESARIAL ACTUAL**

Se considera que el Grupo Mancheno busca la claridad de sus objetivos para el futuro, lo que le permita ser competitivo para ingresar a nivel nacional conjuntamente con el conocimiento y la practica diaria de todos los integrantes de su empresa, así como también los clientes en general. Por éstas razones se ha determinado que se debe mejorar el criterio actual dado a la Visión, Misión y Valores empresariales, los cuales tienen que ser compartidos de manera unánime por todos quienes conforman la empresa.

Luego de varios años de trabajo y de experiencia constante en el sector asegurador, y conocedores de las necesidades que tienen las instituciones y particulares por velar la integridad de sus bienes materiales y humanos, creemos conveniente invitarle a liderar con nosotros en el corretaje de seguros, por nuestra atención que se centra en principios.

**VISIÓN.-**

Ser los mejores Asesores Productores de Seguros (Broker) a nivel nacional, en Calidad, Servicio y Cumplimiento.

**MISIÓN.-**

Satisfacer las necesidades de los Clientes y brindar un servicio con calidad a nivel nacional.

**VALORES.-**

**Calidad.-** Trabajamos con las empresas aseguradoras más prestigiosas y serias del país, que sumado a nuestra política de acción nos permite ofrecerle productos y servicios de óptima calidad mediante una asesoría técnica muy precisa para que usted escoja los planes de seguro más adecuados.

**Servicio.-** Mediante la personalización del servicio buscamos la satisfacción total del cliente facilitándole la relación con su aseguradora, debido a que nosotros nos hacemos cargo de todo sin costo alguno, es decir que la contratación del seguro tiene el mismo valor ya sea que se lo contrate directamente con la aseguradora o si el cliente desea realizarlo a través de Grupo Mancheno, con la diferencia que si utiliza nuestros servicios usted solo se preocupa de comunicarnos, evitándose los trámites engorrosos con las aseguradoras.

**Transparencia.-** Nuestra ética profesional y empresarial hace que el servicio ofrecido tenga la transparencia tanto para el cliente como para la empresa aseguradora, ya que solo así podemos garantizar la sostenibilidad de nuestra actividad.

## **1.4 CONCEPTOS TEÓRICOS**

### **IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA DESDE EL PUNTO DE VISTA TEORICO**

Se ha visto la necesidad de realizar la planificación estratégica del Grupo Mancheno, debido a que en un entorno cambiante como el actual se requiere empresas dinámicas, competitivas, que puedan adaptarse rápidamente a las variaciones de un mercado globalizado.

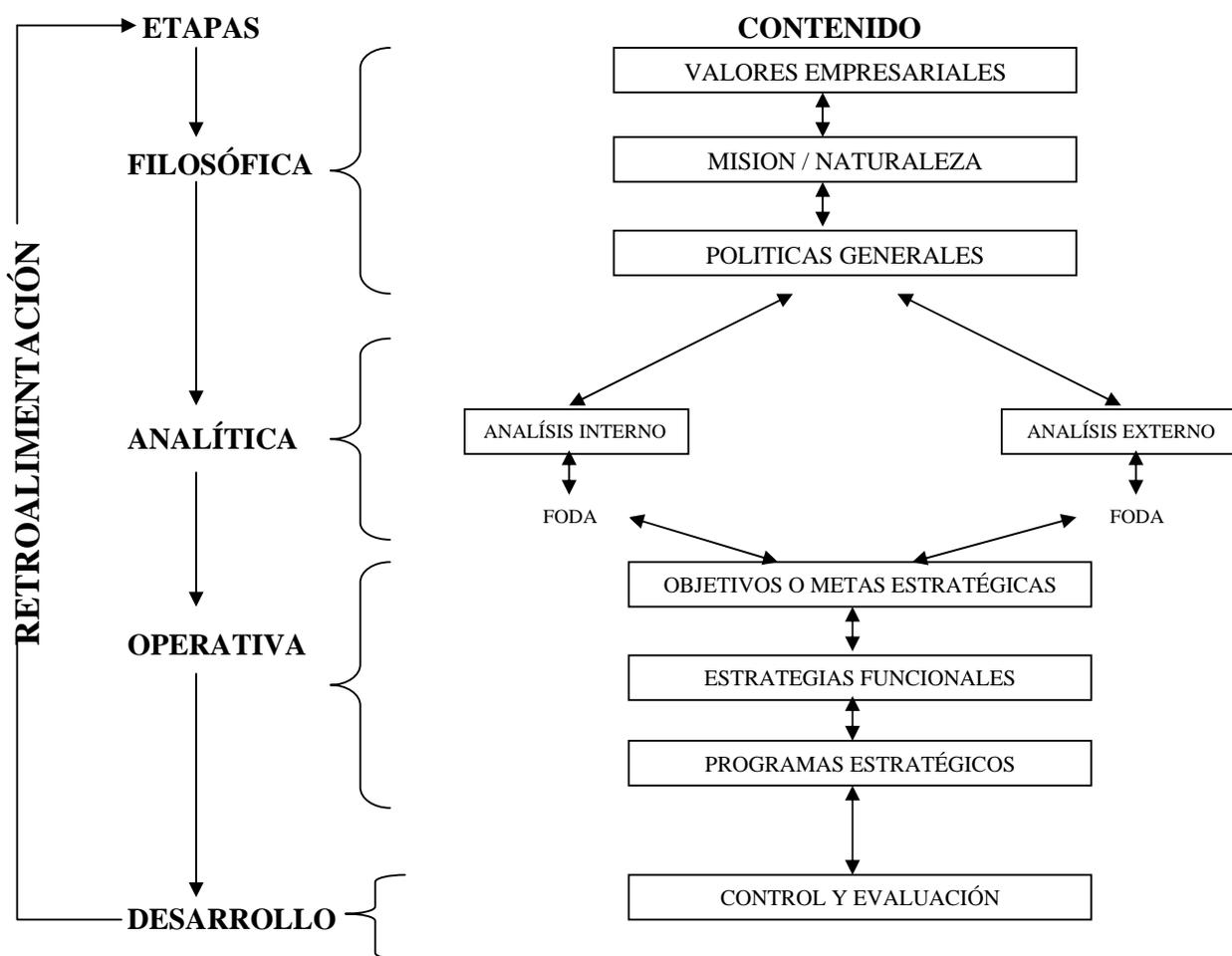
Planificar es un punto de vital importancia que toda empresa necesita para subsistir y poder tomar decisiones hoy, las cuales tendrán un impacto positivo o negativo en el mañana, no podemos hablar de una planificación estratégica en la cual se esta adivinando inciertamente el futuro, si no mas bien debemos estar conscientes de que todas las acciones tomadas en la realidad actual repercutirán en el futuro de cualquier empresa.

Dentro de la planificación estratégica es necesario tomar en cuenta factores como: Entorno interno de la empresa y Entorno externo que es el que moldea el actuar de la compañía en un determinado mercado.

Para la elaboración de la planificación estratégica se detalla aspectos relevantes dirigidos mediante etapas las mismas que son:

**PROCESO INTEGRADO**

**ESTRUCTURA DEL PROCESO  
DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**



**Etapa filosófica:**

Que corresponde al planteamiento de la visión, misión, políticas y valores, serán estudiadas en el Capítulo 3, luego de un análisis que se desarrollará por medio de talleres grupales con la integración de todos los departamentos que conforman la empresa.

**Etapa analítica:**

En donde se abarca el análisis interno con sus fortalezas, debilidades y carencias de las empresas, estas serán analizadas en el Capítulo 2, mediante cuestionarios internos a todo el personal para poder detectar que puntos son los más relevantes dentro de la organización.

También corresponde dentro de la etapa analítica el análisis del entorno en donde los componentes principales son los factores sociales, económicos, políticos, legales y tecnológicos, que influyen en el comportamiento y desarrollo de una empresa determinando las oportunidades, problemas y amenazas que se puedan encontrar en el mercado de los broker de Seguros, también para un conocimiento de este entorno se planteará cuestionarios para los clientes actuales y potenciales, y así se podrá detectar cuales son las expectativas que tienen actualmente y cuales son las necesidades que aun no son satisfechas por nuestra empresa y la competencia.

**Etapa operativa:**

Consiste en el planteamiento de objetivos, estrategias y programas de acción, serán estudiados en el Capítulo 3, para la definición de estrategias competitivas, identificación de objetivos y por medio de estas elaborar el mapa estratégico.

Con respecto al Capítulo 4, se tratará la formulación de los proyectos (paquetes de seguros) a realizarse dentro del grupo, cuantificando los recursos a las posibilidades de la empresa y la calendarización de los mismos, todo esto irá en coordinación con las alternativas de financiamiento.

En el Capítulo 5 se estudiará a la organización en conjunto para ver como se encuentra el sistema de la cadena de servicios, logrando detectar que modelos de empresas es el más idóneo para el grupo y el más adecuado para la optimización del servicio ofrecido.

Es importante recalcar que una vez establecido el modelo de organización de acuerdo a los requerimientos de la empresa, es necesario la elaboración de un manual funcional para que pueda guiar y ayudar a la realización de las estrategias establecidas, en conjunto con la retro alimentación que se realizará durante la implementación del plan estratégico con el fin de corregir los errores.

El mercado de broker de seguros en el Ecuador en los últimos años se ha incrementado, es por esto que si no se planifica de una manera efectiva, real y con el compromiso organizacional es muy difícil querer incurrir en un mercado a nivel nacional.

En años anteriores la única cultura sobre seguros que se conocía en el país era la seguridad social pública, pero luego de un servicio totalmente ineficiente que no alcanza hasta la actualidad a cubrir con las expectativas de un mercado, se ha ido creando en el consumidor de este tipo de servicios la necesidad de buscar personas o

empresas que realmente puedan cumplir con lo que se pacta al momento de un contrato.

En la actualidad contamos con empresas muy sólidas a nivel nacional las cuales proyectan una imagen de seguridad, solvencia y liquidez, factores importantes que manejan un mercado competitivo, en el cual solo sobrevive quien planifique de manera real y consciente en base a los factores que afectan y rigen el mercado en el cual nos desenvolvemos.

Las acciones estratégicas que se logra establecer en la planificación estratégica del Grupo Mancheno serán las que ayuden a que luego de un tiempo, hoy en la actualidad se pueda seguir en este proceso de estabilización y crecimiento siendo este reflejado en la participación de mercado y sus resultados económicos.

Es importante enumerar algunos de los conceptos sobre lo que trata la planificación estratégica para poder tener una visión más clara de porque es importante desarrollar esta herramienta en una empresa con el fin de llegar hacia lo que quiere ser en un futuro deseado.

Según Gary Hamel, “Los estrategas no pueden enfocar al mundo con un solo ojo. Lo que necesitan es desarrollar una visión que les permita, usando diferentes lentes, comprender la realidad de su empresa, encontrar nuevas fuentes de ventaja competitiva y formular estrategias que sus competidores no pueden contrarrestar rápidamente. Si los gerentes no afrontan el proceso como algo dinámico, terminaran aferrados a los métodos de hacer estrategia del pasado y que ya no funcionan”.

Esto es un reto muy grande para las empresas, ya que si no tenemos una visión de futuro claro y real, será muy difícil enfrentar a una competencia que se adelante con estrategia a las cuales nosotros no podamos superar.

Así mismo, es importante ver la filosofía en la cual se basa Michael Porter: “El desafío de elaborar o reestablecer una estrategia clara es principalmente organizacional y depende de los líderes con tantas fuerzas en contra de hacer escogencias e intercambios en las organización, un mercado intelectual claro que oriente la estrategia es un contrapeso necesario. Además son necesarios los líderes fuertes dispuestos a escoger”.

Por esto la necesidad de establecer un plan estratégico para Grupo Mancheno, en donde se pueda interactuar los cambios en los precios luego de un proceso de dolarización, la implicación en los costes laborales, en como actúan las fuerzas sociales dentro del país, el comportamiento de la demanda actual y potencial y principalmente el como se esta desarrollando nuestra competencia y detectar si nosotros vamos adelante o atrás de ellos, para que partiendo de estos conceptos se logre establecer estrategias que realmente nos permitan seguir desarrollándonos en el mercado asegurador como un broker líder.

## **CAPÍTULO 2**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL**

El Grupo Mancheno tiene como objetivo realizar el análisis situacional, para medir el nivel de desenvolvimiento que tiene la empresa en relación con su ambiente interno y externo.

Realizar el análisis es importante debido a que nos encontramos en un entorno cambiante, en donde las fuerzas externas al hablar del macro ambiente: económicas, políticas, tecnológicas, legales y sociales; y micro ambiente: clientes, competencia, proveedores, y productos sustitutos, interactúan de manera conjunta y nos obligan a crear un diseño organizacional competitivo para que la empresa pueda enfrentar los retos presentes y los futuros.

Todo esto nos ayuda a obtener un enfoque que permita lograr los objetivos planteados en concordancia con un mercado globalizado que ofrece servicios y que generan valor agregado y adecuados a un entorno cambiante como el actual.

#### **2.1 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO**

El entorno externo en una empresa, es importante analizarlo debido a que no se desenvuelve solo dentro de un mercado y trata de mantener una armonía con todos los factores que interactúan y modelan el escenario en donde nosotros tenemos que establecer y competir de manera eficiente.

Grupo Mancheno es una empresa de servicios que debe mantener sus políticas y su planificación de manera flexible en el tiempo para poder adaptarse a los diferentes escenarios que se puedan dar en el país sean estos optimistas o pesimistas.

### **2.1.1 MACROAMBIENTE**

Este aspecto enmarca el estudio de los factores que rodean a una empresa los cuales rigen el comportamiento del mercado o industria en el cual se desenvuelve.

Con respecto al Grupo Mancheno, se ha considerado importante estudiar los factores económicos, políticos, sociales, legales y tecnológicos y definir sus escenarios para establecer las estrategias que ayuden a tomar decisiones y competir.

El Ecuador es un país en el cual las tendencias son muy variantes cuando hablamos de macro ambiente que vive en un entorno de influencias y corrupción con cambios en las políticas de acuerdo al partido que se encuentre en el gobierno de turno y esto conllevará a que sea muy difícil realizar un planificación a largo plazo y mas que nada sostenida, por lo que se deben crear estrategias flexibles que se adapten a cambios parciales o en la organización.

### **FACTORES ECONÓMICOS**

El Ecuador ha vivido un estancamiento económico en las ultimas dos décadas debido a factores de carácter exógeno como: las dificultades de la naturaleza, los choques externos, los conflictos políticos y factores relacionados a la misma política económica que ha favorecido la estabilización a costo de la contracción económica.

Por otro lado, el modelo de crecimiento económico aperturista que se ha ido consolidando en el país ha repuntado en la producción de bienes exportables principalmente primarios basados en ventajas naturales, lo que sumado a un estilo de industrialización forjado desde décadas anteriores y basado en tecnología intensiva en capital, han tenido un limitado efecto en la generación de empleo en la economía.

El factor económico es importante analizarlo, ya que el sistema financiero luego de haber atravesado por problemas muy fuertes de capitalización en los últimos años y al formar parte el mercado asegurador de este sector.

El país desde mediados de la década del ochenta está viviendo entre el estancamiento y la recesión, su desarrollo se ha basado en la riqueza del petróleo, el endeudamiento externo y la exportación de productos tradicionales. Actualmente, el Ecuador carece de una política de servicios y los gobiernos no han considerado entre sus planes de acción el mejoramiento continuo de la calidad de este mercado.

### **Producto Interno Bruto PIB**

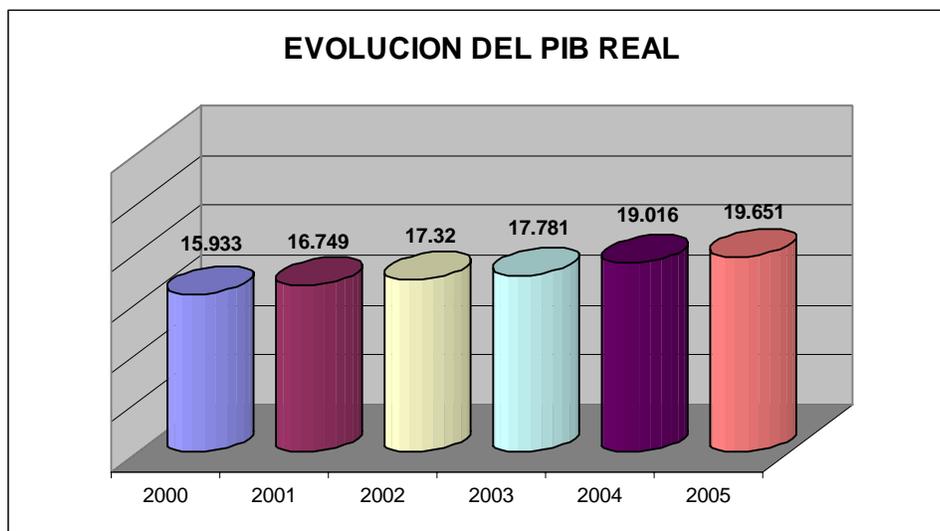
El análisis del PIB Real se realiza con el fin de detectar claramente como se ha incrementado en los últimos años, sobre todo desde el año 2000 en donde se estabilizó la crisis del Ecuador con la dolarización.

**CUADRO No. 1**

<b>AÑO</b>	<b>PIB REAL (MILLONES DE DÓLARES)</b>
<b>2000</b>	15.933
<b>2001</b>	16.749
<b>2002</b>	17.320
<b>2003</b>	17.781
<b>2004</b>	19.016
<b>2005</b>	19.650

Fuente: Boletín Estadístico del Banco Central, 2006

Elaborado: Autores de Tesis

**GRÁFICO No.2**

Fuente: Boletín Estadístico del Banco Central, 2006

Elaborado: Autores de Tesis

En el 2000 el PIB fue de 15.933 millones de dólares, cifra que tomaremos como base para el análisis e influencia que puede tener en el mercado asegurador, luego existe un incremento en el año 2001 del 5,12%, en el año 2002 existió un incremento del 3,41% .

El incremento continuó de la siguiente manera: en el año 2003 fue del 2,66%, para el año 2004 el incremento fue del 6,95%.

El PIB REAL del cuadro 1 muestra que existe un crecimiento del año 2004 al 2005 de un 3,33%, lo que nos indica que el poder adquisitivo de la población ha ido aumentando lo cual motiva a la empresa de manera significativa, considerando que los seguros son dirigidos a personas que tengan un excedente en sus ingresos.

El factor dolarización marco los precios de los bienes que la gente adquiere, es decir, el costo de la canasta básica se incrementa de manera creciente pero no de manera proporcional con el salario básico del país, existiendo una diferencia en contra respecto al poder adquisitivo de bajos recursos.

Todo esto ha generado que las empresas busquen una planificación adecuada y flexible que se vaya adaptando a los cambios que van surgiendo en el país.

Por esta razón Grupo Mancheno debe proyectarse a los cambios que se puedan generar en el poder adquisitivo de la población y así crear las estrategias necesarias que permitan inculcar en la gente la necesidad de que con sus recursos tenga acceso a un seguro.

## **INFLACIÓN**

Es la variación porcentual del índice de precios que existe de un periodo a otro dentro de una economía. Para el cálculo del índice de inflación se utiliza el indicador relacionado con el costo de la vida, el mismo que se obtiene del índice de precios al consumidor.

Para calcular este índice necesitamos conocer los ingresos y gastos de la población y sobre esta base se define la canasta básica, cuyos componentes más frecuentes son alimentación, vestuario, vivienda y gastos misceláneos a partir de esto se calcula periódicamente su costo. El índice de precios resulta de comparar este costo con el de adquirir la canasta dentro de un año.

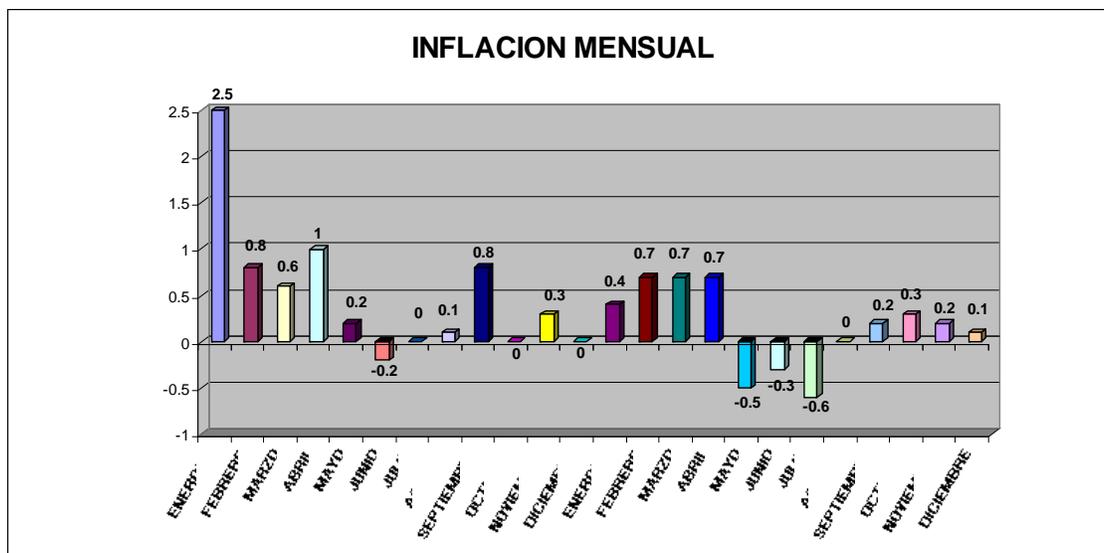
**CUADRO No. 2**

<b>VARIACIÓN MENSUAL</b>			
<b>AÑO</b>	<b>MES</b>	<b>VARIACIÓN %</b>	<b>VARIACIÓN AC</b>
<b>2003</b>	<b>ENERO</b>	<b>2.5</b>	<b>2.5</b>
	<b>FEBRERO</b>	<b>0.8</b>	<b>3.3</b>
	<b>MARZO</b>	<b>0.6</b>	<b>3.9</b>
	<b>ABRIL</b>	<b>1.0</b>	<b>4.9</b>
	<b>MAYO</b>	<b>0.2</b>	<b>5.1</b>
	<b>JUNIO</b>	<b>- 0.2</b>	<b>4.9</b>
	<b>JULIO</b>	<b>0</b>	<b>4.9</b>
	<b>AGOSTO</b>	<b>0.1</b>	<b>5</b>
	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>0.8</b>	<b>5.8</b>
	<b>OCTUBRE</b>	<b>0</b>	<b>5.8</b>
	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>0.3</b>	<b>6.1</b>
	<b>DICIEMBRE</b>	<b>0</b>	<b>6.1</b>
<b>2004</b>	<b>ENERO</b>	<b>0.4</b>	<b>6.5</b>
	<b>FEBRERO</b>	<b>0.7</b>	<b>7.2</b>
	<b>MARZO</b>	<b>0.7</b>	<b>7.9</b>
	<b>ABRIL</b>	<b>0.7</b>	<b>8.6</b>
	<b>MAYO</b>	<b>- 0.5</b>	<b>8.1</b>
	<b>JUNIO</b>	<b>- 0.3</b>	<b>7.8</b>
	<b>JULIO</b>	<b>- 0.6</b>	<b>7.2</b>
	<b>AGOSTO</b>	<b>0</b>	<b>7.2</b>
	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>0.2</b>	<b>7.4</b>
	<b>OCTUBRE</b>	<b>0.3</b>	<b>7.7</b>
	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>0.2</b>	<b>7.9</b>
	<b>DICIEMBRE</b>	<b>0.1</b>	<b>8</b>

Fuente: Boletín Estadístico del Banco Central, 2004

Elaborado: Autores de Tesis

GRÁFICO No.3



Fuente: Boletín Estadístico del Banco Central, 2004

Elaborado: Autores de Tesis

En el primer semestre del año 2003 la inflación anual se ubicó entre el 7.6%, porcentaje que ha ido bajando a diferencia de las presiones inflacionarias de los otros años. Durante el segundo semestre del mismo año, la estabilización de los precios de los combustibles, la reducción de los subsidios públicos, dieron lugar a que siga disminuyendo la inflación anual y se ubique en el 6.1%. En enero del 2004 la inflación alcanzó niveles más bajos debido a la confianza y a las de decisiones por parte del gobierno que dio como resultado estos niveles bajos de inflación. La inflación sigue registrando leves descensos al alcanzar un nivel mensual del 0.7% en

marzo. La inflación anual para marzo alcanzó el 4%, casi la mitad de la meta esperada para fines del año.

Con la dolarización el factor inflación se ha ido atenuando por ser un modelo donde no existe la especulación de los precios y por consiguiente desaparece la devaluación de la moneda, por esto se pueden plantear en el mercado de los seguros, políticas a largo plazo porque se supone trabajamos con una moneda dura que tiene respaldo sin la expectativa de inflación o devaluación.

Se debe tener en cuenta que si el gobierno trabaja bajo estándares correctos y normalizados, entonces existirá en un largo plazo mayores fuentes de trabajo, que evitará la fuga de capitales, esto nos simplifica las relaciones comerciales e incluso se mejora el nivel de vida; si este es el panorama en el largo plazo entonces podemos plantear objetivos que nos lleven a atacar este segmento de mercado que va a tener un poder adquisitivo real y en el cual se va a crear una necesidad de adquirir un servicio como el del seguro.

### **TIPO DE CAMBIO Y DOLARIZACIÓN**

Debido a la crisis que surgió en nuestro país, la moneda tuvo una desvalorización del 300% en el año de 1999, motivo por el cual el gobierno decidió implantar un nuevo modelo económico “la dolarización”, bajo este nuevo modelo el sucre quedó con un tipo de cambio fijo de 25.000 sucres.

## **DOLARIZACIÓN**

Se refiere a cualquier proceso donde el dinero extranjero (dólar) reemplaza al dinero doméstico en cualquiera de sus tres funciones.

En efecto, la dolarización de una economía es un caso particular de sustitución de la moneda local por el dólar estadounidense, reserva de valor, unidad de cuenta como medio de pago y de cambio.

El proceso puede tener diversos orígenes, uno es por el lado de la oferta que significa la decisión autónoma y soberana de una nación que se resuelve a utilizar como moneda genuina el dólar. Otro origen posible, por el lado de la demanda, es como consecuencia en las dediciones de cartera de los individuos y empresas que pasan a utilizar el dólar como moneda, el percibirlo como refugio ante la perdida del valor de la moneda domestica en escenarios de alta inestabilidad de precios y de tipo de cambio.

La dolarización se presenta en forma de inversiones en activos financieros denominados en moneda extranjera dentro de la economía doméstica, circulante en moneda extranjera y depósitos de los agentes nacionales en el extranjero, generalmente estos últimos depósitos se realizan en las oficinas Off-Shore de los bancos nacionales.

Se pueden distinguir dos procesos de dolarización por el lado de la demanda: la sustitución de moneda y la sustitución de activos. La sustitución de moneda que se

refiere a motivos de transacción, ocurre cuando la divisa extranjera es utilizada como medio de pago; en este sentido, los agentes dejan de utilizar la moneda nacional para sus transacciones.

La sustitución de activos, que hace relación a la función del dinero como reserva de valor, por consideraciones de riesgo y rentabilidad, se presenta cuando los activos denominados en moneda extranjera se utilizan con una parte integrante de un portafolio de inversiones.

Haber perdido el sucre no solo se constituye en un frontal cambio, si no que inferencia nuestras decisiones hacia elaborar un comparativo con una realidad totalmente distinta como es la de los Estados Unidos de Norteamérica y en este nuevo modelo, es imperioso realizar la confrontación de resultados que deberá generar el citado modelo completamente extraño a nuestra realidad nacional.

La dolarización ha generado por lo menos conceptualmente una estabilización financiera y monetaria; la inflación llegó casi a un dígito.

Si aceptamos como Ecuador esta premisa, se esperaría que una vez que se ha superado el miedo al cambio y la dolarización permita definitivamente controlar la inflación.

Con este panorama el Grupo Mancheno debería plantear estrategias de manejos de presupuestos, sistema de inversiones, etc.; de estas depende mucho el comportamiento que mantenga la economía como para poder proyectarnos en un escenario financiero futuro.

## **POLITICA TRIBUTARIA**

Al hablar del tema tributario, tratamos al conjunto de medidas y acciones que implantan la autoridades económicas del gobierno central y organismos para regular las transacciones que se realizan, normalmente existen dos formas de enfrentar el tema: las funciones redistributivas cobrando a los que mas tienen; y para quienes ya están inmersos en el proceso, pagando sus impuestos a tiempo.

La nueva reforma tributaria creada a la par con el SRI, nos asegura que al existir un organismo en donde se ponga énfasis en la reingeniería para tener un sistema claro y sencillo, preste las facilidades al estado y a los contribuyentes.

Se considera que los impuestos son muchos y poco efectivos por lo que en el futuro no deberán existir mas de nueve, quedando vigentes los siguientes: Impuesto a la Renta, IVA, ICE, Derechos Arancelarios, Impuestos a la propiedad, Impuestos a la transferencia de dominio y el Impuestos a la operaciones de crédito. Con respecto a la administración tributaria centralizada que tiene a cargo el SRI, esta entidad debe mantener su programa de fortalecimiento institucional sobre la base de contratación de personal altamente profesional y una mayor autonomía financiera.

Para la nueva reforma tributaria se ha planteado la creación de tres cajas, con el objeto de asignar recursos: una caja fiscal servirá para atender los servicios fiscales del gobierno incluyendo la deuda externa, una segunda caja municipal que se alimentara con los impuestos a la propiedad y al cambio de dominio que servirá para atender los gastos de cada municipio y finalmente una caja provisional que atenderá

las necesidades de las áreas rurales de cada provincia, esta última caja obtendrá recursos del IVA, ICE y los Aranceles con un criterio de reparto; mediante este mecanismo se evitara en el futuro, la pre asignación a nivel institucional y la asignación por tipo de gasto.

Al hablar del sistema tributario decimos que como una fortaleza el Grupo Mancheno trabaja con las mejores aseguradoras a nivel nacional calificadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, las cuales cumplen a cabalidad con sus tributos y si bien los porcentajes que se manejan como país influyen en el monto a pagar al fisco, ellos como empresa deben manejarse mediante políticas de tasas, inversiones y en definitiva estrategias que permitan cumplir con lo estipulado en Ley y sin embargo no afecte a los resultados de estas compañías ni a la percepción del cliente, el mismo que debe tomar en cuenta que no influye el precio sino mas bien el servicio que esta recibiendo de sentirse protegido y que no corra riesgo su capital y bienes que ha podido en el tiempo adquirir.

## **MERCADO INTERNACIONAL**

### **TRATADO DEL ACUERDO DE LIBRE COMERCIO DE LAS AMERICAS**

Desde el primero de Mayo Ecuador tomo la presidencia del grupo de integración, este proceso de integración para las 34 naciones es un proyecto a gran escala donde se prevee liberalizar desde el 2005 todo el comercio de productos y servicios en una

zona en donde se mueve el 24% del comercio mundial de bienes y servicios, numerando un PIB que representa el 40% del total mundial.

Actualmente el Ecuador tiene un mercado consumidor de alrededor de doce millones de personas. La apertura comercial globalizada le permitirá incrementar ese mercado en unas sesenta y seis veces, es decir sus productos podrán ser potencialmente consumidos por ochocientos millones de compradores, además hoy por hoy el país exporta aproximadamente unos cuatro mil quinientos millones y las proyecciones estiman que en diez años se deberá aumentar ese monto a diez mil millones.

Visto desde ese escenario se puede decir que las expectativas para mejorar el sector comercial ecuatoriano son buenas pero indudablemente habrá que mejorar los índices de calidad y competitividad.

Con la apertura del ALCA es probable que nuestra economía tienda a revertir esa tendencia y muchas compañías ecuatorianas entren a un ritmo de más competencia provocando incidencia en precio y calidad, en contraparte las empresas ineficientes y protegidas tendrán problemas de supervivencia.

Es un reto para el Grupo Mancheno tener los suficientes recursos y la planificación adecuada para penetrar en un mercado, en donde nuestro país vecino Colombia en lo que respecta a seguros tiene un avance muy notable, en donde si no se penetra con productos de servicios competitivos y una fuerza de mercado no se puede hablar de poder competir. La tecnología, capacidad humana, financiera deberán integrarse para ofrecer el servicio al target hacia el cual se dirige.

## GLOBALIZACIÓN

Es la existencia de una economía y mercado mundial sin barreras al comercio de bienes y capitales o a los movimientos de personas, es decir existen libertades, el poder del gobierno esta más limitado y el de los ciudadanos y las empresas aumenta.

Las características de la globalización son las siguientes:

- ✓ Hay un cambio inevitable en el concepto de soberanía nacional.
- ✓ El conocimiento y la tecnología del que disponga una nación gracias al desarrollo de la sociedad de la información, serán los mayores determinantes de su nivel de desarrollo.
- ✓ La globalización crea una nueva cultura que se transmite entre países, sus ideologías a modo de vida, logrando influir en otras sociedades incluso transformando sus creencias y valores.
- ✓ Hay aumentos significativos de la variedad de bienes y servicios a la disposición del hombre.
- ✓ Los sistemas gubernamentales deben crear mecanismos efectivos para enfrentar cuestiones globales, tales como la destrucción ambiental, los conflictos regionales, el hambre de los pueblos menos desarrollados, entre otros.

La globalización requiere de la unión de los habitantes en general con el fin de competir exitosamente con el resto del mundo, no se puede competir con el exterior si adentro no existe la capacidad de colaboración, desarrollo e interés.

Este factor es importante para el Grupo Mancheno ya que nace un compromiso para establecer estrategias viables para poder ingresar en este mercado que es mucho más amplio y competitivo.

Si bien se genera un volumen en ventas crecientes, también es necesario mantener programas operativos y logísticos que respalden y puedan responder a las necesidades que aparecerán en los nuevos mercados tomando en cuenta la diferencia existente de uno a otro y el comportamiento de los diferentes grupos objetivos.

## **FACTORES SOCIALES**

Es importante el estudiar los aspectos sociales debido a que son los indicadores que nos muestran la evolución del poder adquisitivo de las personas, el nivel de educación, el nivel de delincuencia, el analfabetismo, salud, etc.; las cuales ayudan a establecer estrategias para culturizar a la gente con respecto al tema de seguros de acuerdo a su situación social e idiosincrasia establecida en cada región.

### **Educación**

La educación es una responsabilidad social y mas que nada una condición básica para cualquier proceso de desarrollo.

La educación debe contribuir en el crecimiento del ser humanos, en este sentido una de las primeras características que debería tener la educación ecuatoriana es recoger, mantener y respetar la diversidad cultural; sin embargo las políticas educativas impuestas desde los distintos gobiernos no han tomado en cuenta esta realidad y han impuesto un sistema escolar uniforme, rígido, desconociendo las particularidades que cada grupo humanos tiene. Entonces el aparato educativo impone solo una forma, una concepción de la vida y los valores.

La educación ecuatoriana a través de una serie de crisis que se manifiesta en la falta de infraestructura, falta de maestros mejor capacitados tomando en cuenta que por sobretodo no existe un concepto claro de calidad.

Las causas de este fenómeno son múltiples, pero se destaca al abandono de maestros por auto cambio (traslado a zonas urbanas), o por migración al extranjero.

Es evidente la estrecha relación entre los sectores económico y político, con el educativo. En este contexto se pueden identificar dos problemas centrales sobre los cuales se debería intervenir: el estancamiento, tanto en el acceso de los niños al sistema como en el mejoramiento en la calidad de los servicios de educación.

Por otra parte se debe tener en cuenta la debilidad del sistema intercultural bilingüe en el cual se puede destacar tres problemas que sin duda son el eje de la falta de desarrollo en este sistema.

Este factor se convierte en una amenaza para la empresa ya que no se puede decir que se cuenta con la suficiente oferta de capital humanos requerido en la actualidad respecto a personas capacitadas en el tema de seguros y se pierde tiempo y recursos

en la capacitación, ya que se debe enseñar desde lo básico y empezar a crear una cultura desde el personal interno, es por esto que cuando se debe prescindir de una persona en cualquier departamento se crea un cierto ambiente de inestabilidad ya que no se puede encontrar en el mercado personas con la capacidad necesaria.

### **Salud**

Los indicadores de la salud para la población ecuatoriana se ubican entre los más bajos del continente americanos. La mortalidad infantil, en 1999 era de 30 por mil nacimientos, mayor a los índices de: Chile (13), Costa Ricas (11,8), Cuba (7,9), Colombia (24) y Venezuela (22).

El acceso a la atención médica es limitado para unos tres millones de ecuatorianos, equivalente a un 30% de la población. El Ministerio de Salud Pública proporciona a un 45% de la población, y otras organizaciones públicas y caritativas proporcionan atención de salud a otro 5%.

La cobertura formal mediante seguro médico (público o privado) es bajísima, en particular en comparación de los demás países latinoamericanos: el programa médico del IESS cubre solo al 10% de la población, el Seguro Social Campesino alcanza a otros 8% y las empresas particulares de seguros médicos y las Fuerzas Armadas cubren al 2.8% y 0.7% respectivamente. Los miembros de la familia generalmente no están cubiertos a través del IESS y esta es una de las razones porque la cobertura del seguro médico es tan baja en el quintil más pobre de la población. En general, el 70% de la población ecuatoriana no tiene cobertura de ningún seguro médico.

En comparación con otros países latinoamericanos, la proporción del PIB dedicada a la atención a la salud está entre las más bajas. El total de gastos de salud, a mediados del año 2000, se estima en el 7.2% del PIB.

Las estimaciones recientes indican que los gastos familiares directos representan el 47% del total de gastos en salud, más del 70% para comprar fármacos.

El crecimiento poblacional y las necesidades que nacen con nuevas generaciones y los índices de pobreza coadyuvan al alto nivel de delincuencia es lo que hace que el riesgo para las aseguradoras vaya creciendo; por esto se debe tomar en cuenta estos aspectos para ir determinando a que tasas crecen estos índices y las tasas futuras con las que deben trabajar estas empresas y los broker de seguros, para poder cubrir un siniestro en caso de que ocurra e incluso mantener un margen coherente de rentabilidad.

La tasa de crecimiento de la población ecuatoriana, 2.1%, sigue siendo alta, a pesar de ello, se estima que en el transcurso de las dos primeras décadas del siglo XXI la tasa de crecimiento de la población ecuatoriana sufrirá un descenso hasta llegar a 1% en el periodo 2020 – 2025.

**CUADRO No 3**

<b>INDICADORES DE DESARROLLO A NIVEL URBANO Y RURAL (Valores igual a 100 expresan índices adecuados de desarrollo)</b>			
<b>ÍNDICES</b>	<b>URBANO</b>	<b>RURAL</b>	<b>PAIS</b>
Índice de Salud	61.2	44.6	48.5
Índice de Desarrollo Educativo	60.7	44.8	48.4
Índice de Desarrollo Social	61.4	44.6	48.4
Índice de la Pobreza (%)	41%	75%	55%

**Fuente:** INFOPLAN, 1999

**Elaborado:** INFOPLAN, 1999

La brecha entre el crecimiento económico y crecimiento poblacional es un importante indicador para señalar el rezago del país en cubrir las necesidades de la población, A partir del 2004, se estima que existirá una leve recuperación de la brecha, aspecto que será apoyado por el descenso en la tasa de crecimiento poblacional.

### **Empleo**

En lo referente al empleo se explican además por problemas estructurales previos como la existencia de una amplia población campesina carente de recursos y de baja productividad y los limitados niveles de inversión pública y privada. La inversión extranjera, por su parte, tampoco ha tenido un impacto importante en la reactivación, esta siempre se ha asentado en áreas energéticas de alta rentabilidad con una baja captación de mano de obra respecto de sus niveles de inversión.

Finalmente dos factores adicionales y recientes han causado directamente los problemas económicos por los que atraviesa el país, en el que el empleo es indicador fundamental para medir la crisis, así la crisis financiera de los últimos años que

complico severamente el cuadro económico y social del país impactando sobre todo en el desempleo; y el régimen de la dolarización adoptado por el gobierno nacional a inicios del 2000 que ha cambiado el contexto de la dinámica del mercado laboral, por los cambios en los mecanismos de ajuste económico y en el margen de manejo de la política económica.

#### CUADRO No. 4

MERCADO LABORAL ECUATORIANO								
PERÍODO		OCUPACIÓN GLOBAL	OCUPACIÓN ADECUADA	SUBOCUPACIÓN TOTAL	SUBOCUPACIÓN VISIBLE	SUBOCUPACIÓN INVISIBLE	SUBOCUPACIÓN NO CLASIFICADA	DESOCUPACIÓN TOTAL
2003	ENERO	91.8	59.7	32.1	8.2	13.3	10.6	8.2
	FEBRERO	89.1	35	54.1	13	15.9	9.3	10.9
	MARZO	89.5	39.5	50	12.7	14.6	9.1	10.5
	ABRIL	89.3	39.7	49.7	10.1	14.3	8.7	10.7
	MAYO	90.1	41.3	48.8	9.3	13.1	8.8	10
	JUNIO	90	42.2	47.8	8.9	13.4	7.9	10
	JULIO	90	40.7	49.3	7.7	14.5	5.8	10
	AGOSTO	90.4	41.6	48.8	7.3	13.1	6.9	9.6
	SEPTIEMBRE	89.9	42.4	47.5	7.4	11.3	6.8	10.1
	OCTUBRE	90.7	42.9	47.8	7.1	17.5	6.6	9.3
	NOVIEMBRE	90.7	43.3	47.5	7.1	11.5	6.5	9.3
	DICIEMBRE	90.7	44.9	45.8	7.2	10.6	6.5	9.3
2004	ENERO	88.6	45.4	43.2	10.7	11.3	6.2	11.4
	FEBRERO	89.7	50.5	39.2	8.3	10.6	6.5	10.3
	MARZO	88.1	45.3	42.9	9	10.7	7.1	11.9
	ABRIL	88	41.8	46.2	8.6	10.5	6.8	12.1
	MAYO	88.5	45.1	43.3	7.9	9.9	6.7	11.5
	JUNIO	89.5	47.1	42.4	7	9.5	6.6	10.5
	JULIO	90.1	48.1	42	6.5	9.3	6.5	9.9
	AGOSTO	89.2	46.9	42.3	5.9	8	6	10.8

Fuente: Boletín Estadístico del Banco Central, 2004

Elaborado: Autores de Tesis

En el año 2000 se pueden ver los siguientes problemas sociales:

- ✓ La pobreza y principalmente la indigencia se mantienen en porcentajes del 55%.
- ✓ Aspectos como la educación y salud mostraron indicadores problemáticos sobre la situación social así el índice de analfabetismo se ubica en el 10% y el de la desnutrición en el 17% para los niños.
- ✓ El empleo ha sufrido un gran deterioro, se profundizan viejos problemas y aparecen nuevos.

La tasa desempleo pasa del 10.4% en 2003 al 11.2% en 2004 según las encuestas de empleo del INEC. La mayor tasa de desempleo se reporta en las ciudades de Guayaquil, Cuenca y Quito, además en las ciudades de población agrícola.

La calidad del empleo ha disminuido, así como la disminución de la estabilidad y seguridad laboral.

La pobreza tiene causas estructurales y coyunturales, entre las primeras se destaca los problemas de inequidad social, como la excesiva concentración de las riquezas, la inadecuada distribución del gasto público, el excesivo endeudamiento público, el bajo acceso de los pobres a los activos productivos, entre otros. Las causas coyunturales están asociadas a la crisis económica, los altos niveles de inflación la contracción del ingreso de los hogares, la reducción de la inversión social, el incremento del desempleo y subempleo, la baja calidad y cobertura de los servicios públicos, entre los principales. Como consecuencia podemos concluir que el mercado laboral es escaso y se tiene un mercado alto de desempleo pero lastimosamente no es calificado

y así la compañía tendría un respaldo en la sección de personal necesario o tener un apoyo en caso de necesitarlo.

### **FACTORES LEGALES**

A finales de la década de los 80, el Ecuador emprendió una apertura gradual hacia el exterior, a tal punto que realizó una serie de reformas estructurales para fortalecer el aparato productivo nacional, con el fin de enfrentar con éxito el comercio internacional.

Las reformas importantes han sido la ley de Zonas Francas; el Régimen de Maquila; la Ley de Facilitación de Exportaciones y de Transporte Acuático; la Ley y el Reglamento de Promoción y Garantía de las Inversiones; la Ley de Mercado de Valores, la Ley Orgánica de Aduanas; la Ley de Comercio Exterior e Inversiones, la Ley de Propiedad Intelectual. Estas reformas importantes se suman la apertura comercial con la Comunidad Andina de Naciones, los Convenios Bilaterales, la aplicación del Arancel externo común y el ingreso a la organización Mundial de Comercio.

### **FACTORES TECNOLÓGICOS**

A nivel internacional se ve un avance tecnológico notorio con lo que respecta a las Compañías de Seguro debido a que las mismas han implementado como recurso el dirigirse a sus clientes de una manera más directa mediante el Internet, facilitando de esta manera a los broker de seguros para obtener información acerca de nuevos

productos, bondades y de esta manera realizar una negociación con el cliente que desee el seguro, teniendo acceso a contratos y requisitos que necesite el cliente para satisfacer su necesidad y así evitar que el cliente se olvide o deje pasar la renovación o contratación de un nuevo seguro.

## **FACTORES POLÍTICOS**

El Ecuador ha tenido una lucha política en el Estado por el poder y se presenta en los diferentes y demasiados partidos políticos existentes.

Un partido político es una organización estable que tiene como objetivo construir la sociedad y el estado de acuerdo a una visión del mundo y a los intereses de las fuerzas sociales que representa, lastimosamente no se puede cumplir con estas expectativas.

El sistema de partidos políticos en nuestro país se caracteriza por un amplio pluripartidismo y también de una especie de bipartidismo, en cuanto funciona una segunda vuelta presidencial entre los dos candidatos mas votados en la primera vuelta; lo que obliga a alineamientos del resto de partidos.

Entre los partidos políticos de acuerdo a su pensamiento e ideología tenemos los siguientes:

- ✓ La Derecha Política
- ✓ El Partido Conservador
- ✓ El Partido Social Cristiano
- ✓ La Democracia Popular

- ✓ Frente Radical Alfarista
- ✓ El Populismo
- ✓ El Centro Político y
- ✓ La Izquierda

Los partidos políticos para lograr mayor dominio y popularidad en el pueblo ecuatorianos y en su afán de satisfacer sus propios intereses logrando mayor poder han llegado a no solo terminar con la confianza de la ciudadanía en ellos, sino que también han logrado un total deterioro de la imagen política dentro y fuera del país.

El problema real radica en la toma de decisiones, aprobación de leyes y el promover cambios integrales los cuales no se pueden lograr por la pugna de poderes existente e intereses personales.

La situación es mas complicada cuando se presentan propuestas de desarrollo que podrían dar soluciones parciales o temporales al país y no se las pone en marcha. A pesar de que los lideres políticos se encuentran concientes de que es necesario un cambio de actitud, son ellos quienes se empeñan en estar atados a políticas corruptas.

Se requiere necesariamente de la formulación de políticas de estado, claras, precisas y funcionales tendientes a generar el anhelado desarrollo en los servicios de seguro, que permita competir con solidez en un mercado altamente globalizado y especialmente con los países que son miembros de organizaciones de carácter integracionista.

El país ha atravesado por diversas etapas de gobernabilidad las cuales en su mayoría ha sido conflictivas y difíciles para mantener una estabilidad que no facilita la

implementación de procesos de modernización, y estos factores son: corrupción y pugnas de poder, que termina en la insatisfacción ciudadana, teniendo como resultado huelgas, paros, crecimiento de la delincuencia y una pérdida total de los valores cívicos y morales.

El Congreso Nacional es un poder que no permite impulsar al país por diversos conflictos y falta de ética por parte de quienes lo conforman, es el poder con menos credibilidad debido a sus acciones que no se dedican a revisar ni a establecer leyes que vayan en beneficio del objetivo común social que es el desarrollo, empleo y productividad.

El poder judicial está delimitado por una infraestructura que no le permite un desarrollo adecuado, por esto los índices de delincuencia tienen un crecimiento progresivo y a pasos agigantados, quedando así documentos en espera de recibir un fallo justo, la población ecuatoriana no se siente protegida, perdiendo por completo la confianza en la justicia.

Es por esto indispensable establecer políticas de estado imparciales mediante la Superintendencia de Bancos (ente regulador) para el sector de seguros y broker de seguros, tomando en cuenta el mediano y largo plazo, al igual que se realiza en los países desarrollados, fundamentalmente con perspectivas tendientes a enfrentar el siglo XXI, estas enfocaran aspectos como:

- ✓ Cambios estructurales mediante investigación científica y tecnológica
- ✓ Educación y capacitación a la población
- ✓ Asesoría y asistencia técnica permanente

- ✓ Modernización del estado
- ✓ Incentivar a la población para adquirir un seguro creando una cultura
- ✓ Orientar el desarrollo del sector de servicios de manera sostenible y real

El Ecuador debe regir la política de forma democrática, independiente y soberana de acuerdo a lo que establece la Constitución, teniendo así que el poder político del Estado ecuatoriano se ejerce a través de las tres funciones que son: la Legislativa, la Ejecutiva y la Judicial.

### ESCENARIO PROBABLE

FACTOR	SITUACIÓN SOCIAL	ESCENARIO PROBABLE
<b>ECONÓMICO</b>		
PIB	Es un factor que influye en el desarrollo de la economía y en los últimos tiempos ha venido creciendo debido a los cambios económicos que han estabilizado el aparato productivo del país seguido por la inversión extranjera.	Se prevee que el PIB en los próximos años tenga un crecimiento ya que existen muchos proyectos de apoyo por parte de organismos internacionales los cuales ayudarán a una reactivación de las fuentes de empleo y crecimiento de la producción.

FACTOR	SITUACIÓN SOCIAL	ESCENARIO PROBABLE
<b>ECONÓMICO</b>		
INFLACIÓN	La dolarización ha ayudado a que la inflación haya disminuido a un dígito según los autores de este modelo.	Se requiere políticas adecuadas que ayuden en el futuro en conjunto con el FMI a tomar medidas sobre programas de reestructuración acordes a la realidad ecuatoriana. Esto nos crea un panorama favorable en donde las aseguradoras puedan crear paquetes bajo mejores tasas.
TIPO DE CAMBIO	En la actualidad el tipo de cambio ha quedado establecido en veinte y cinco mil sucres a partir del esquema de dolarización que se implanto en el país.	El tipo de cambio seguirá estable en los veinte y cinco mil sucres debido a que se maneja una moneda dura, por lo que se puede concluir que tampoco existirá devaluación y por esto se puede manejar programas y estrategias estables en el tiempo.
DOLARIZACIÓN	Es un esquema que se puede decir que esta completamente implementado en el país, a pesar de que faltan políticas que creen estabilización y sean acopladas a la realidad del país.	Es un esquema que ha ayudado mucho a la estabilización de la economía aunque trajo problemas sociales a corto plazo pero nos permite hacer proyecciones especialmente financieras que son las que marcan el desenvolvimiento del Grupo Mancheno y en donde se establecen todas las políticas.

FACTOR	SITUACIÓN SOCIAL	ESCENARIO PROBABLE
<b>MERCADO INTERNACIONAL</b>		
ALCA	Esta todavía en proceso y se debe tener apoyo estratégico para poder competir en un mercado que abre fronteras y la competencia es mucho mas fuerte y agresiva en valores de servicio.	Será un proyecto muy atractivo porque permite abarcar un mercado masivo que incrementa los ingresos pero para esto se debe estudiar cada uno de estos mercados nuevos y dar parámetros a los diferentes niveles de riesgo.
GLOBALIZACIÓN	Tiene un cierto escenario actual parecido al del ALCA, pero este es mucho más amplio ya que aquí intervienen mercados más potenciales y mucho más competitivos especialmente al hablar de tecnología.	Igualmente permite ampliar mercados pero se debe contar con un plan fuerte de investigación que sustente las estrategias a implantarse, y nos permita llegar al objetivo de poder competir internacionalmente.

FACTOR	SITUACIÓN SOCIAL	ESCENARIO PROBABLE
<b>SOCIAL</b>		
EDUCACIÓN	El país no cuenta con programas óptimos de educación por la falta de un presupuesto suficiente para poder contar con niveles de educación que brinden en el tiempo una oferta de recurso humano capacitado.	No se cuenta con propuestas firmes para la educación y el mejoramiento de la misma es por esto que este factor queda para que la aseguradora se preocupe de elaborar un plan de capacitación interno con el fin de contar el personal idóneo.
EMPLEO	Existe un mercado grande de desempleados pero ninguno calificado para poder desempeñarse dentro del mercado asegurador ya que es un ramo demasiado técnico.	Se debe motivar al personal actual para que pueda tener visión de formar una carrera en la empresa y no prescindir de este recurso y fortalecer el centro de capacitación y formación.
TECNOLOGÍA	Existe a nivel internacional un mercado amplio de tecnología que permite optimizar los procesos de trabajo y ser más competitivos llegando incluso a reducir costos	Se debe implementar un presupuesto para poder llegar a contar con la tecnología necesaria si se desea poder competir en un mercado de fronteras abiertas con países vecinos y globalizados a nivel internacional.
POLÍTICO	Retrasa el desarrollo económico, social, educativo, legal, etc., ya que es el actor que regula todo el entorno porque de aquí nacen los poderes que regulan el país.	No se tiene una buena visión de política por lo cual podemos decir que no se puede tener proyecciones a futuro estables que nos permitan crear estrategias sostenidas debido al alto nivel de incertidumbre e inestabilidad.

Elaborado: Autores de Tesis

### **2.1.2 MICROAMBIENTE**

La importancia de analizar el microambiente radica en que se estudia el comportamiento de los clientes, es decir la relación que existe empresa-cliente, quien es el que toma la decisión final y establece las condiciones de la negociación.

Se analiza también a los proveedores, que son aquellos que nos proveen de todos los recursos que requiere la empresa para su funcionamiento como por ejemplo: materiales y suministros de oficina, material de publicidad, convenios y contratos. Se necesita calificar a los proveedores más idóneos y tratar de tener varios que provean el mismo producto para que la empresa pueda establecer las políticas de pago y fijación de descuentos.

Con respecto a la competencia es necesario analizarla detenidamente ya que al tratar de ganar una participación en el mercado respecto a tasas bajas, el Grupo Mancheno debe aplicar estrategias proactivas, tomando en cuenta que el análisis debe de ser de tipo individual para cada una de las sucursales, ya que cada sucursal tiene diferentes tasas para negociar y poder crear un producto de manera distinta.

### **CLIENTES**

Dentro del Grupo Mancheno el poder de negociación se encuentra dado de acuerdo al tipo de cliente al cual nos referimos:

**Grande**, con ellos se debe fijar una tasa distinta de acuerdo al volumen del paquete se asegurar, por lo cual antes de empezar a trabajar con cualquiera de ellos se necesita

hacer una precalificación de la aceptación legal y luego se fija la tasa de la cotización, estos clientes pueden ser personas naturales o también personas jurídicas, así mismo del sector público y del sector privado.

**Pequeño**, son los clientes que buscan al broker de seguros de manera personal, también están incluidos los clientes que se consigue por medio del departamento comercial.

El tema de discusión con un cliente sea grande o pequeño son las tasas que se aplican a los distintos ramos de seguros y a la suma asegurada. Por lo general la tasa debe convenirse de acuerdo al monto asegurado pero la última decisión las tienen las aseguradoras.

El Grupo Mancheno se ve en la necesidad de crear nuevos productos mediante planes donde el cliente cuente con tasas preestablecidas y lo que tiene a disposición es un paquete de planes que deberá escoger de acuerdo a su economía y necesidad.

## **PROVEEDORES**

Grupo Mancheno cuenta con los siguientes proveedores:

Las Aseguradoras: Son nuestros principales proveedores tanto para la contratación, renovación en todos los ramos de seguros, así como el pago de indemnizaciones y cualquier otro trámite de algún tipo de póliza de seguros.

La negociación con lo que respecta a las coberturas, riesgo y tipo de valor asegurado depende netamente de las aseguradoras es por esto que las relaciones con ellos son plenamente estratégicas y necesarias.

Materiales y Suministros: Se fija por mutuo acuerdo un sistema de descuento por volumen y el pago en 30 días, esto permite que la empresa tenga un tiempo establecido para manejar estos flujos de dinero.

Imprenta: Se genera grandes compras de papelería con lo que respecta a carpetas, hojas membretadas, block de hojas, etc., por esto la empresa establece sistemas de descuento y paga en 30 días.

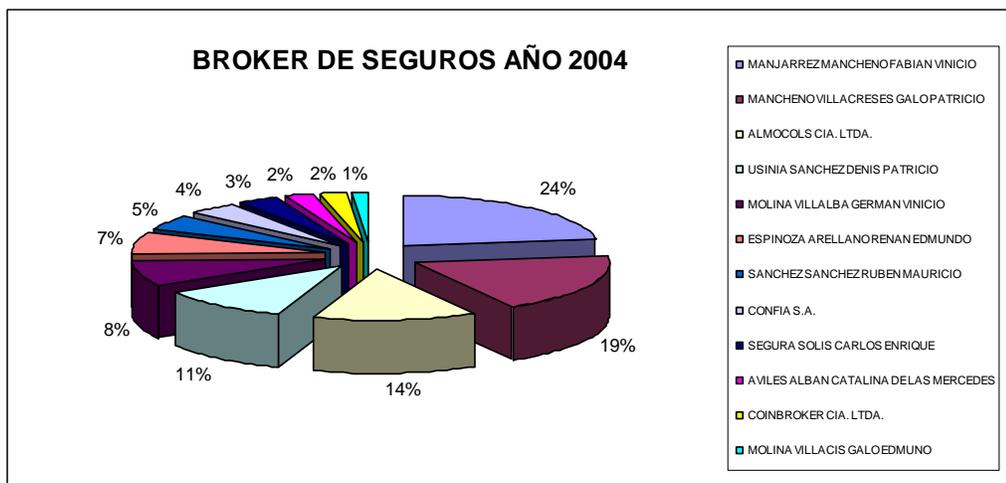
La imprenta se encuentra en Ambato y luego según el volumen generado se distribuye para todas las sucursales con que cuenta la empresa, debido a que el material debe mantener una uniformidad en todas sus oficinas, por esto la matriz provee del material necesario a cada una de sus sucursales.

## **COMPETENCIA**

La competencia se debe manejar de una manera independiente en cada una de las sucursales porque cada plaza es distinta y la competencia entra en cada mercado de manera diferente.

## AMBATO

### GRÁFICO No. 4



**Fuente:** Detalle de Comisiones por Provincia de la Superintendencia de Bancos

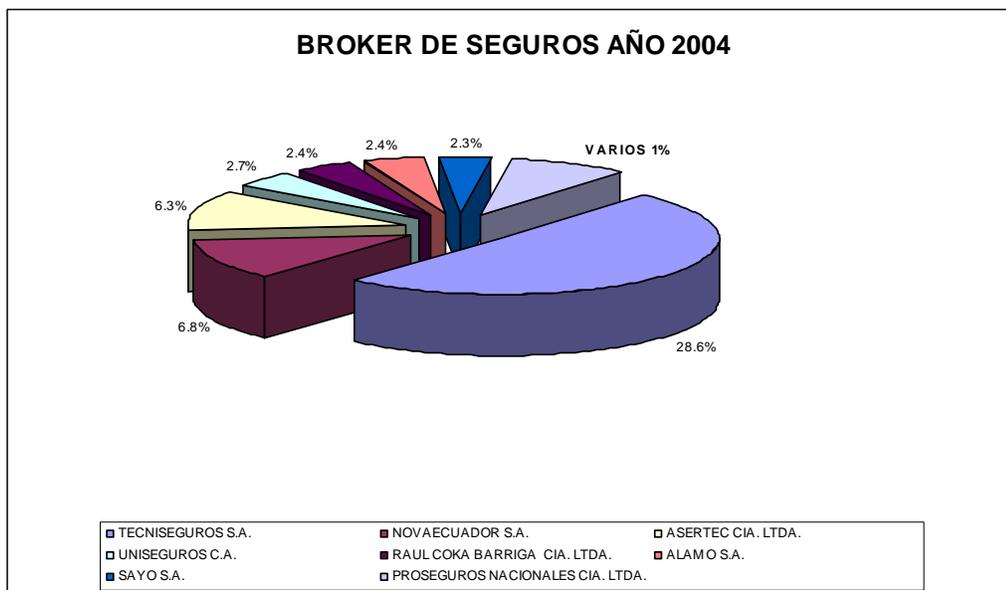
**Elaborado:** Autores de Tesis

En el gráfico podemos observar que el 19% de la participación del mercado tiene el Grupo Mancheno y su competencia directa con una participación del 24% por el broker Fabián Manjarrez, esto nos obliga a realizar un estudio de los productos y políticas que esta aplicando el broker Fabián Manjarrez logrando establecer mediante sus fortalezas y debilidades nuestras estrategias.

La participación del pastel esta seguida por el 14% para el broker Almocols , el 11% para Denis Usinia y 8% para German Molina.

## QUITO

## GRÁFICO No. 5



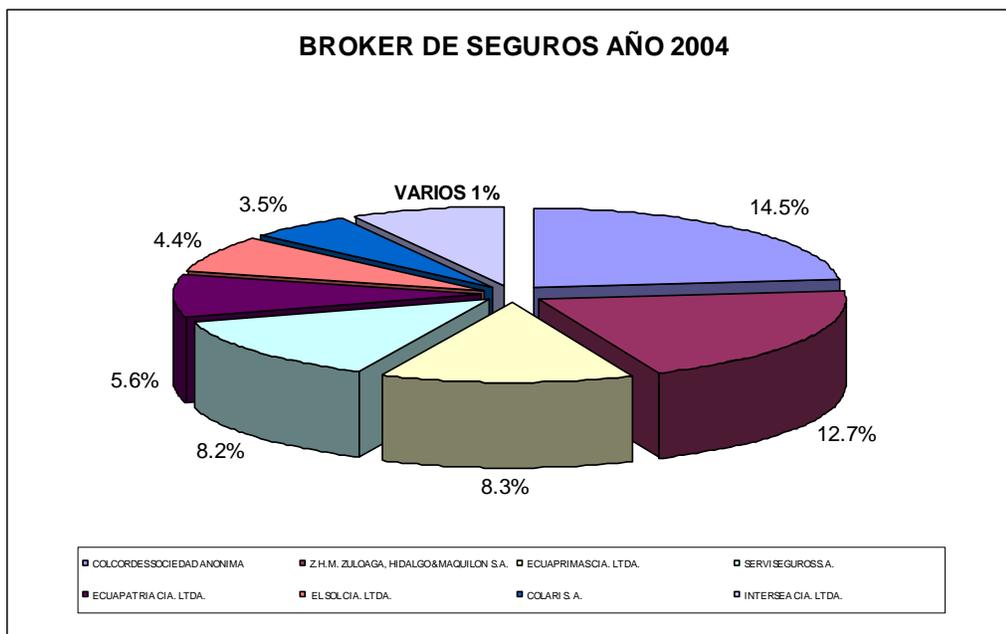
**Fuente:** Detalle de Comisiones por Provincia de la Superintendencia de Bancos

**Elaborado:** Autores de Tesis

En este mercado el Grupo Mancheno tiene una participación del 0.1%, por la imagen proyectada a pesar de que tiene apenas 18 meses en esta ciudad, la participación del broker Novaecuador es del 6,8% indicadores que van por debajo de la participación de Tecniseguros que cuenta con el 28,6%, ese factor es el que permite darnos cuenta que es una ciudad en donde se debe dar a conocer el nombre de Grupo Mancheno tomando en cuenta de que se enfrenta a empresas de broker que están en este mercado por mas de 15 años, además de haber un gran número de brokers.

## GUAYAQUIL

### GRÁFICO No. 6



**Fuente:** Detalle de Comisiones por Provincia de la Superintendencia de Bancos

**Elaborado:** Autores de Tesis

Al ser un mercado nuevo y grande Grupo Mancheno cuenta con una participación del 0,1% además es una ciudad con una cultura clara en seguros, la competencia ha tomado una delantera en la captación de clientes, Colcordes tiene una participación del 14,5% , seguido de ZHM con 12,7% , aquí es donde la sucursal se debe dar a conocer de una manera estratégica, se debe dar especial cuidado con lo que respecta al contrato de un seguro previa calificación del riesgo ya que es una ciudad en donde el porcentaje que ocurra un siniestro es muy elevado y por esto las estrategias a tomarse en este mercado deben ser muy bien analizadas para que se pueda lograr el objetivo planteado.

### **Productos Sustitutos**

Debemos primero indicar que para el caso de este proyecto, el producto sustituto sería, que las empresas o las personas naturales pueden obtener cierta cobertura ahorrando particularmente a fin de prever un siniestro o imprevisto en el futuro.

Se debe tener mucho cuidado y establecer estrategias a fin de crear una cultura de seguros para los clientes, y mostrar la necesidad que existe al contratar una póliza a través de un broker, lo cual otorgará un agregado a ésta con sus conocimientos.

## **2.2 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO**

Éste análisis nos ayuda a conocer el desenvolvimiento del grupo en el ámbito interno para de esta manera determinar que factores son aquellos que nos permiten seguir desarrollándonos de manera eficiente y son fortalezas que frente a la competencia nos genera una ventaja competitiva.

La situación interna de una organización también estudia las debilidades de cada uno de los departamentos, su funcionamiento, sus necesidades, es decir, que aspectos relevantes se deben corregir en la marcha y controlarlos mediante una retroalimentación, para de esta manera llegar a tener un sistema de procesos idóneos con una administración óptima de recursos.

### **2.2.1 Estructura organizacional**

El organigrama que observamos es una propuesta por parte del gerente general, sin embargo se debe tomar en cuenta que la empresa ha crecido en el último período y necesita un análisis de los puestos antiguos y los nuevos para lograr establecer un organigrama adecuado a las nuevas necesidades y requerimientos del Grupo Mancheno, incluso de esta manera se puede plasmar en la gente una identificación de áreas de una manera organizada.

Se desea plantear también un organigrama manteniendo el principio de que las sucursales cuentan con autonomía y por esto deben contar con una distribución independiente para cada una de ellas.

### **2.2.2 Estructura Financiera**

El área financiera dentro del Grupo Mancheno, lo maneja la contadora contratada particularmente, los reportes de las comisiones de las pólizas emitidas son reportados a la matriz en la ciudad de Ambato semanalmente para poder ser revisadas y analizadas por el Gerente General, actualmente se trabaja con dos entidades bancarias en todas las sucursales.

El tiempo de pago a proveedores es de mínimo 15 días y máximo 21, este parámetro va de acuerdo al convenio realizado con los proveedores.

No se reparte utilidades conforme a la ley por no estar registrado como compañía, sino como persona natural.

## **CONTABILIDAD**

La contabilidad se maneja en la ciudad de Ambato, la cual es realizada por una persona encargada, para que pueda elaborar los balances respectivos, estos balances son presentados a todos los gerentes regionales.

Se ha implementado el análisis técnico financiero que también será presentado mensualmente para de ahí tomar estrategias que permitan controlar tanto los ingresos como los gastos de cada sucursal.

La contabilidad aplicada es la contabilidad general la cual es la más idónea y menos complicada para su manejo y comprensión de quién desee tener acceso a la información.

La política de pago de impuestos es el último día de plazo sin nunca tener retrasos pero se deja este tiempo para manejar la liquidez de la empresa.

El ambiente de trabajo en esta área es muy bueno y el único inconveniente que se encuentra es que la contadora no trabaja directamente para el Grupo Mancheno, además el sistema retrasa el agilizar los informes.

## **COMERCIAL**

Esta área es la principal ya que es la encargada de generar los ingresos para la empresa a través de la emisión de los diferentes tipos de pólizas, así como de atender los requerimientos de los clientes sobre pagos de primas, siniestros y varias necesidades del cliente.

Esta área cuenta con personas profesionales con experiencia en el ramo de los seguros, con un buen ambiente de trabajo y el problema que enfrenta es la sobrecarga de actividades y trabajo, además el no estar dentro de un sistema informático integrado para poder optimizar el trabajo especialmente el fin de mes en el que se necesita cerrar el informe de producción.

### **2.2.3 Capacidad del Recurso Humano**

Con respecto a la remuneración del recurso humano se lo realiza de acuerdo a su producción para las personas del área comercial, y para el resto de personal a través de un sueldo quincenal.

La capacitación para el personal operativo se lo realiza de una manera trimestral y la capacitación de los gerentes a través de seminarios con empresas externas.

En las sucursales la capacitación no ha sido con la misma intensidad que se mantiene con la matriz, por esto se ha tomado la decisión de que cada una se preocupen de capacitar a su personal.

El requerimiento mínimo para seleccionar al personal es que hayan obtenido el título de bachiller y también de acuerdo a la necesidad de las sucursales que se vaya asignar al personal.

Grupo Mancheno cuenta a nivel nacional con 14 personas trabajando, las mismas que están distribuidas de acuerdo al requerimiento de cada sucursal y es de la siguiente manera:

- Matriz 6 personas
- Quito 5 personas
- Guayaquil 3 personas

Existen comunicados por parte del gerente general solamente en el caso de aumento de sueldo o algún bono especial.

### **2.3 Análisis FODA**

Mediante el análisis FODA podemos determinar la posición de la empresa frente a los factores externos e internos que rodean al Grupo Mancheno y moldean el comportamiento del mismo.

Cuando analizamos el entorno interno de la empresa estamos hablando de las fortalezas y debilidades, con lo que respecta al cliente interno, ambiente de trabajo , procesos internos, tecnología, sistemas de información, administración, recursos humanos, etc., con los cuales se puede ver que tan competitivos podemos ser y crear estrategias que optimicen estos recursos y se superen las debilidades existentes que hacen que la empresa pierda posición en frente a la competencia.

El entorno externo abarca las oportunidades que se presentan para desarrollar estrategias que permiten tener un mejor desempeño en el mercado frente a la competencia y las amenazas existentes que hacen que una empresa no pueda desenvolverse de manera eficiente.

### **2.3.1 Justificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**

#### **FORTALEZAS**

Nos permite medir el valor, capacidad o conocimiento que posee la empresa en grado superior al promedio del mercado, y su utilización ha de producir mejores resultados, si no es así, son simplemente virtudes.

- Nivel gerencial capacitado, posee liderazgo y conoce el mercado en el cual se desenvuelve.
- Buen ambiente de trabajo en la empresa, ayuda a un mejor desempeño laboral.
- Productos innovadores (POLIMPORT) en los diferentes ramos de seguros.
- Clientes satisfechos que demuestran seguridad y confianza.
- Broker con sucursales a nivel nacional, trato personalizado al cliente.
- Las sucursales cuentan con todo el respaldo de la matriz.

#### **OPORTUNIDADES**

Se determinan las áreas, procesos o actividades que se deben desarrollar y ayudan a generar una ventaja competitiva específica para la empresa.

- La Superintendencia Bancos exige desde el 2006 exámenes a todos los broker de seguros para renovar las credenciales.

- La Superintendencia Bancos exige desde el 2006 a todos los broker de seguros una póliza de Fidelidad por \$100.000 USD.
- Existe una Cultura creciente de Seguros a nivel nacional por parte de las personas y empresas.
- La Superintendencia Bancos ha restringido la emisión de nuevas credenciales de brokers.
- La Ley de Transito obliga desde el 2006 a las empresas de transporte publico y privado a tener un seguro de Responsabilidad Civil, en sus unidades, así como a todo tipo de vehículos sea pesado o liviano.
- Estrategias equivocadas de la competencia que hace que el Grupo Mancheno pueda posicionarse mejor.
- El avance de la tecnología que permite optimizar los procesos en la organización.

## **DEBILIDADES**

Las debilidades son aquellos valores, capacidades o conocimientos que posee el Grupo Mancheno por debajo del promedio que tiene el mercado y cuya permanencia o falta de correcciones se convierte en un obstáculo para lograr los objetivos propuestos.

- No cuenta con una estructura organizacional.
- No cuenta con una Planificación Estratégica.
- No cuenta con paquetes completos de productos necesarios.

- Falta capacitación de relaciones humanas y administrativas para el personal.
- Falta de motivación a los empleados de las regionales.
- Falta de objetivos por sucursales y estar unificadas a nivel nacional.
- Algunas cotizaciones se pierden por falta de seguimiento y servicio a los clientes.
- Falta un sistema de información gerencial.

### **AMENAZAS**

Permite visualizar aquellas ventajas externas que posee el mercado y que nosotros deberíamos poseer, normalmente se debe analizar la posición especialmente frente a la competencia.

- Broker de Seguros que rompen el mercado con tasas bajas.
- Falta de una buena educación en el país en el tema de seguros.
- Amplio mercado de broker de Seguros.
- Falta de eficiencia de parte de las Aseguradoras a nivel nacional en la emisión de pólizas de seguros.

### 2.3.2 Matrices Ofensivas

<b>OPORTUNIDADES</b>  <b>FORTALEZAS</b>	EXAMEN PARA RENOVOACIÓN DE CREDENCIALES	PÓLIZA DE FIEL CUMPLIMIENTO	CULTURA CRECIENTE DE SEGUROS	RESTRICCIÓN DE NUEVAS CREDENCIALES DE BROKERS	LA LEY DE TRANSITO OBLIGA TENER UN SEGURO	MALAS ESTRATEGIAS DE LA COMPETENCIA	AVANCES TECNOLÓGICOS	<b>T O T A L</b>
	<b>PONDERACIÓN</b>  <b>Alto 5</b>  <b>Medio 3</b>  <b>Bajo 1</b>							
NIVEL GERENCIAL CAPACITADO	5	5	3	5	5	5	5	<b>33</b>
BUEN AMBIENTE DE TRABAJO EN LA EMPRESA	1	1	1	1	3	5	1	<b>13</b>
PRODUCTO NUEVO EN EL MERCADO POLIIMPORT	5	5	5	5	1	5	5	<b>31</b>
CLIENTES SATISFECHOS POR EL SERVICIO	1	5	5	1	5	5	5	<b>27</b>
SUCURSALES A NIVEL NACIONAL	1	1	5	5	5	5	5	<b>27</b>
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>25</b>	<b>21</b>	

Elaborado: Autores de Tesis

La matriz ofensiva permite conocer que factores fuertes de la empresa y del entorno se deben atacar, para poder crear una ventaja competitiva y lograr el objetivo de liderar el mercado de seguros con estrategias fuertes y sostenibles.

Para ello se debe tomar en cuenta los factores de mayor impacto y estos son: Control del Producto POLIMPORT y margen de eficiencia del servicio ya que es un producto nuevo en el mercado, proponer una mayor capacitación para que la responsabilidad no esté solo sobre el nivel gerencial y mantener las sucursales a nivel nacional ya que ayudan en imagen y atención a los clientes dependiendo de la zona geográfica, seguir manteniendo los niveles de asesoramiento y servicio al cliente.

Respecto a las oportunidades del mercado está el aprovechar las malas estrategias de la competencia, así como los avances tecnológicos en el mercado de los seguros, sin descuidar la cultura creciente en el mercado de los seguros por parte de las personas y la nueva demanda de seguros por las exigencias que dispone la Ley de Transito.

### 2.3.3 Matrices Defensivas

<b>PONDERACIÓN</b>  <b>Alto 5</b>  <b>Medio 3</b>  <b>Bajo 1</b>  <b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>				<b>T O T A L</b>
	BROKERS ROMPEN EL MERCADO CON TASAS BAJAS	BAJO NIVEL DE EDUCACIÓN	GRAN NÚMERO DE BROKERS DE SEGUROS	FALTA DE EFICIENCIA DE PARTE DE LAS ASEGURADORAS A NIVEL NACIONAL	
NO CUENTA CON UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	5	5	5	5	<b>20</b>
NO CUENTA CON UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	5	5	5	5	<b>20</b>
NO HAY SUFICIENTES PAQUETES DE PRODUCTOS	5	1	5	5	<b>16</b>
FALTA CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN	5	5	3	1	<b>14</b>
FALTA SEGUIMIENTO EN LAS COTIZACIONES	5	5	5	5	<b>20</b>
FALTA UN SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL	5	5	5	3	<b>18</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>26</b>	<b>28</b>	<b>24</b>	

Elaborado: Autores de Tesis

Mediante la matriz defensiva se puede tomar las debidas precauciones sobre que estrategias se deben adoptar para superar las debilidades existentes en la empresa y

medir el impacto que pueden tener al no tratarlas frente a las amenazas que presenta el entorno del mercado.

Entre las debilidades existentes dentro del Grupo Mancheno que tienen mayor relevancia están: la falta de una estructura organizacional dentro de la empresa, así como la falta de una planificación estratégica a nivel nacional, esto deriva de las encuestas realizadas a los empleados en donde manifiestan el interés de ser parte activa de las decisiones de la empresa, se debe poner énfasis en la capacitación del personal ya que el mercado de seguros es muy amplio y no se cuenta con personas que ingresen a la empresa y posean el suficiente conocimiento sobre el tema, además se debe aprovechar de mejor manera la información de las sucursales para implementar un sistema de información gerencial.

Entre las principales amenazas del entorno a las cuales se les deberá poner mayor énfasis para poder ser flexibles ante cualquiera de ellas ya que se encuentran fuera de alcance de la empresa están: la competencia de brokers con tasas muy bajas las cuales rompen el mercado de seguros y hace que nuestros clientes salgan de nuestro asesoramiento y dejen de renovar y se vayan a la competencia, así como un deficiente servicio de las aseguradoras al momento de emitir una póliza, llegando en ciertos casos a tardarse demasiado, por lo que el cliente pone en riesgo un negocio o su bien a asegurar y por último se debe concienciar a las personas en los beneficios de tener asegurado sus bienes así como su vida misma.

## **CAPÍTULO 3**

### **NUEVA FILOSOFÍA DE LA EMPRESA Y ESTRATEGIAS**

Se ha visto la necesidad de crear una nueva filosofía empresarial la misma permitirá mediante acciones conjuntas de toda la organización enfocarse hacia un objetivo común y unir todos los esfuerzos para alcanzar la misión y visión que se ha propuesto.

#### **3.1 FILOSOFIA INSTITUCIONAL**

Es muy importante poder establecer la filosofía que regirá a la empresa, para determinar la dirección que todo los empleados deberán seguir, es por esto que el trabajo se realizó en todas las sucursales con las que se cuenta a nivel nacional, para esto se realizaron charlas de dos horas diarias por dos días en las oficinas de cada regional, en donde se les dio a conocer sobre los resultados obtenidos en las matrices de aprovechabilidad y vulnerabilidad, las mismas que ayudaron a tener un enfoque más claro sobre como se está desarrollando el mercado y la respuesta del Grupo Mancheno dentro del mismo.

Las herramientas fueron: los resultados de los cuestionarios dirigidos al personal interno por regional y a nivel nacional, los resultados de la investigación de mercados por regional y a nivel nacional, el análisis FODA actual y el análisis del macro ambiente.

El primer día fue dedicado a un análisis de cada uno de estos aspectos, los participantes contaban con el material informativo necesario para reunir al día siguiente las ideas individuales y plasmarlas en un análisis unificado.

Con los resultados de cada sucursal se mantuvo una reunión con el Gerente General en la Matriz y se llegó a establecer la siguiente filosofía empresarial que tiene en resumen el pensamiento de cuantos conforman el Grupo Mancheno.

### **3.1.1 MISIÓN**

La declaración de la misión es producto del pensamiento del equipo y no una imposición de los niveles Gerenciales, la misión es aquella que establece las metas a las cuales se desea llegar y en conjunto con los valores que conforman la cultura se establece un vínculo que ayuda al logro de dichas metas, la misma debe estar enfocada en el servicio al cliente, debe abrir puertas al futuro y buscar algo que nos haga únicos, establece el propósito de la organización, coordina esfuerzos y acciones y en conjunto debe ser totalmente dinámica y motivante.

### **METODOLOGIA PARA ELABORAR UNA DECLARACION DE MISION**

- ✓ Conformar grupos multidisciplinarios
- ✓ Cada grupo responderá a las siguientes preguntas:
  - Quiénes somos?

- Qué hacemos?
  - Para quién lo hacemos?
  - Por qué lo hacemos?
- ✓ Revisar cada lista de respuestas a la vez
  - ✓ Escoger las mejores respuestas por consenso
  - ✓ Cada grupo redacta la declaración
  - ✓ Reunión general para redacción final

### **Como construir la FRASE?**

Somos un Grupo que....

Prestando (productos, bienes o servicios)....

Satisfaciendo las necesidades....(clientes)

Y caracterizándonos por....(valores)

### **Redacción de MISION**

Quiénes somos?.....

Qué hacemos?.....

Para quién?.....

Por qué?.....

Luego de este trabajo se ha llegado a establecer la misión que regirá al Grupo

Mancheno:

*“Ser los líderes en el asesoramiento a las personas en lo referente a la contratación y renovación de seguros, con las empresas aseguradoras más prestigiosas y serias del país, mediante la atención, orientación y solución a las necesidades reales de nuestros clientes y conseguir una breve y ágil indemnización de siniestros”.*

Esta misión se enmarca dentro de lo que cada persona que integra el Grupo Mancheno debe llegar a cumplir diariamente como un objetivo primordial, logrando de esta manera alcanzar una imagen de confianza en los clientes y el mercado.

### **3.1.2 VISIÓN**

Es importante tener una visión conjunta para la empresa, la cual apunte y dirija todos los esfuerzos y recursos con los cuales cuenta hacia la consecución de la misma. La visión merece ser reconocida y aceptada por toda la empresa ya que guiara y motivara a cada uno de sus integrantes para llegar a alcanzarla y que forme parte de sus hábitos en el trabajo.

La visión consiste en el marco referencial de lo que la empresa desea alcanzar en un futuro previsto y fue definida por sus responsables con un alcance amplio y motivador, teniendo en cuenta que la misma debe establecer un rumbo, dar una dirección y constituirse en el vínculo entre el presente y el futuro.

*“Ejercer el liderazgo dentro de las empresas de Broker de Seguros siendo un grupo fuerte y consolidado, de reconocido prestigio a nivel nacional, ayudando a nuestros clientes de manera gratuita en cada uno de sus emprendimientos de manera que se sientan seguros, protegidos y asesorados continuamente”.*

Todos los que integran el Grupo Mancheno deben estar seguros de poder alcanzar la visión de la empresa ya que fueron ellos mismos quienes la establecieron y se fijaron este objetivo que en el largo plazo deberá cumplirse a cabalidad.

### **3.1.3 PRINCIPIOS Y VALORES**

Son los principios fundamentales que guían a los empleados en las relaciones con los clientes y con sus compañeros de trabajo, se los maneja bajo los siguientes parámetros.

**Grupo joven y dinámico que**

**Responde a las necesidades de los clientes con,**

**Una práctica constante de calidad y**

**Planificando a cada necesidad.**

**Ofrecemos soluciones inmediatas, de esta manera**

**Marcamos la diferencia, trabajando en equipo, y así**

**Alcanzamos altos niveles de participación en el mercado de los seguros.**

Nuestra atención es oportuna, ofreciendo

Calidad en nuestros servicios, por lo que

Hacemos productos innovadores y

Estamos orientados hacia la mejora continua.

Nuestro asesoramiento es gratuito, y

Ofrecemos nuestra atención todos los días las 24 horas y los 365 días del año.

**Enfocarnos hacia el cliente:**

**Cliente Interno**

- Compañeros
- Departamentos

**Cliente Externo**

- Nuestra base de clientes
- Proveedores

**Promovemos una práctica constante de la Calidad**

- Nuestra atención es oportuna
- Calidad en nuestros servicios
- Ofrecemos nuestra atención todos los días las 24 horas y los 365 días del año.
- Nuestro asesoramiento es gratuito

**Estamos orientados hacia la mejora continua**

- Hacemos productos innovadores
- La única ventaja competitiva perdurable esta en hacer las cosas más rápido y mejor que la competencia
- Monitorear las mejoras y su impacto en la organización

**Generamos altos niveles de participación**

- Promover el Empowerment
- Grupo joven y dinámico

**Promover el trabajo en equipo**

- Mejorar las relaciones interpersonales
- Generar ambiente de mutuo respeto
- Comunicación entre personas y equipos de trabajo

**Orientamos el trabajo**

- Es práctica constante la mejora continua
- La empresa esta orientada a la satisfacer las necesidades del cliente
- Ofrecemos soluciones inmediatas

Glosario de términos que encierran los valores**Agilidad**

Aprovechamos el tiempo de manera eficiente en el desempeño de nuestras tareas.

**Calidad**

La calidad de los productos y servicios es decisiva, la óptima calidad no se obtendrá si este valor no está patrocinado desde arriba.

**Comunicación**

Promovemos un ambiente de confianza que nos permite relacionarnos mejor.

**Creatividad**

Generar nuevas ideas y ponerlas en práctica antes que la competencia, podrá asegurar una ventaja competitiva.

**Honradez**

Cumplimos fielmente nuestras obligaciones con las personas en general, no desmerecemos la capacidad de nuestros competidores.

**Igualdad**

Se mantiene un ambiente de respeto, equidad y compañerismo en nuestras relaciones interpersonales.

**Lealtad**

Defendemos y cumplimos las políticas y el buen nombre de la empresa.

**Liderazgo**

Tener el sentimiento de querer ir siempre adelante.

**Puntualidad**

Excedemos nuestras propias expectativas en cuanto al cumplimiento de las tareas encomendadas en las fechas establecidas.

**Servicio al cliente**

Nos preocupamos de sobrepasar las expectativas de nuestros clientes.

**Servicio**

Hay empresas que desconocen la obligatoriedad de conceder un servicio y atención máxima al cliente.

**3.1.4 POLÍTICAS**

Las políticas son aquellas que ayudan a las empresas a guiar el comportamiento y la manera de pensar de cada uno de los que conforman la empresa, logrando establecer un clima organizacional estable y armónico que se sienta dentro de la empresa y fuera de ella.

**SINIESTROS Y CALIDAD**

- Responder a los siniestros de manera eficiente, para lograr la renovación de pólizas y fidelidad del cliente hacia los servicios prestados.
- Ver a todos y cada uno de los clientes como el principal socio estratégico de la empresa, hacia los cuales se dirigirán nuestros esfuerzos de mejoramiento continuo diario.

- Establecer una estructura organizacional para la empresa que incentive la permanente superación de los individuos y su desarrollo profesional.
- Promover la capacitación como medio para alcanzar la excelencia, la misma que estará orientada en la parte humana y técnica.

### **COMERCIALIZACIÓN**

Mantener paquetes con precios justos ligados a la capacidad de pago del segmento del mercado que se atienda.

Atender todas las necesidades de nuestros clientes y si es necesario crear nuevos paquetes de seguros.

Realizar estudios de Benchmarking periódicamente a nivel de empresas del sector de seguros.

### **CONTABILIDAD**

Mantener al día el balance general de la empresa y cumplir con lo establecido en la ley.

Lograr optimización de los recursos con el afán de lograr utilidades óptimas para el desenvolvimiento futuro de la empresa.

Compartir los resultados con el personal y hacerlos partícipes de los logros alcanzados por el Grupo Mancheno.

### 3.2 PARADIGMAS

Los paradigmas son esquemas de pensamientos establecidos y formas de actuar que han estado inmersos en una cultura sea de una nación o de una empresa, los mismos que rigen el comportamiento y la toma de decisiones.

Dentro del Grupo Mancheno es importante romper muchos paradigmas y crear una nueva visión que permita alcanzar objetivos ambiciosos y que nos den un posicionamiento sostenible dentro del mercado.

EL VIEJO PARADIGMA	EL SISTEMA DE GRUPO MANCHENO
Enfoque en procedimientos	Enfoque en rendimientos
Basados en el cumplimiento	Basados en los resultados
Orientados a la detección de defectos	Orientados a los sistemas
Control	Potenciación de los empleados
Esperar que el cliente busque nuestros servicios	Buscar al cliente y ofrecer los servicios disponibles
Ofrecer productos tradicionales	Ofrecer productos innovadores
Imponer ideas nacidas en el nivel gerencial	Incentivar las ideas de cada empleado

### 3.3 DISEÑO DE ACCIONES ESTRATÉGICAS

Las acciones estratégicas vienen de confrontar los resultados que se obtuvieron en las matrices de aprovechabilidad y vulnerabilidad, las mismas que nos permiten visualizar la posición de la empresa frente a su entorno interno y externo, logrando de esta manera con las acciones estratégicas enfrentar el escenario en el cual nos desenvolvemos.

Es importante establecer una estrategia para Grupo Mancheno y que esta se exprese en acciones estratégicas que permitan llegar alcanzar los objetivos planteados.

### **Acciones estratégicas ofensivas**

Nos permite optimizar nuestra competitividad en el mercado, creando acciones antes de que la competencia se pueda adelantar.

#### **Proyectar una imagen de confianza**

- Difundiendo una imagen de servicio y seguridad mediante campañas de marketing y servicio al cliente.
- Dar un trato mas personalizado por parte de la empresa utilizando como herramienta el telemarketing.

#### **Cumplir con las expectativas del mercado**

- Creando productos técnicos que permitan satisfacer las necesidades del cliente, aseguradores calificadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

#### **Incorporar tecnología de punta**

- Implementando un nuevo sistema de información gerencial con seguimiento de los procesos en cada una de las áreas.

#### **Aprovechar las necesidades aun no explotadas en el mercado**

- Implantando la planificación de investigación y desarrollo en la empresa.

- Creando de acuerdo a los resultados, nuevos productos que vayan acorde a las necesidades del mercado.

### **Aprovechar la capacidad de la gente joven**

- Implantando nuevas estrategias para aprovechar los recursos existentes en la empresa en conjunto con una buena administración.
- Impulsando la creación de ventajas competitivas que ayuden a ir primeros frente a la competencia.

### **Fortalecer la autonomía de las sucursales a nivel nacional**

- Implantando nuevas sucursales en donde la empresa aún no cuenta con presencia física.

### **Calificarse como broker en nuevas aseguradoras**

- Nos permite trabajar con la mayoría de aseguradoras a nivel nacional, para ofrecer mayores opciones de seguros.

### **Acciones estratégicas defensivas**

Se confronta las debilidades de la organización frente a las amenazas del entorno, las cuales si se estudian y analizan a tiempo para tomar correcciones y evitar errores a futuro, permiten que la empresa se pueda desarrollar de una manera eficiente.

### **Implantar una estructura organizacional**

- Crear las diferentes áreas dentro de la empresa (Comercial, Siniestros y Financiera).

**Implantar una planificación integral**

- Implantando los círculos de calidad y el trabajo en equipo para que sea una empresa integrada.
- Incentivando al personal para que pueda aportar con ideas y estas sean implantadas siempre y cuando generen un valor agregado.

**Capacitar y motivar eficientemente**

- Logrando un sistema de capacitación eficiente e integral en todas las sucursales para que la gente se pueda desempeñar de mejor manera.
- Crear incentivos mediante los cuales las personas se sientan motivadas a trabajar por su propia iniciativa.

**Crear mayores paquetes de productos**

- Creando productos necesarios en el mercado y que aún no han sido puestos a disposición del cliente.

**Implementación de un sistema informático eficiente.**

- Proporcionar un sistema de información gerencial adecuado a las necesidades de la empresa.

**Control en las sucursales**

- Unificar los objetivos a nivel nacional y mejor comunicación por parte de la matriz.

**Seguimiento a las cotizaciones**

- Realizar diariamente un reporte del seguimiento del estado de las cotizaciones.

**Controlar que la competencia rompa tasas**

- Manteniendo tasas competitivas y mejores planes de financiamiento.

**Reducir el tiempo de entrega de las pólizas**

- Exigir mayor agilidad y atención por parte de las aseguradoras.

**3.4 DEFINICION DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA**

Define el dominio de cada unidad de negocios en términos de mercados y productos relacionándolo con la estrategia corporativa así como la base, en que la unidad de negocios alcanzará y mantendrá su ventaja competitiva.

**Estrategia de comportamiento en relación con los competidores:****LIDER:**

Novaecuador, Colcordes, Tecniseguros y Fabián Manjarrez

**RETADOR:**

Grupo Mancheno

**SEGUIDORES:**

ZHM, Serviseguros, Asertec, Almocols

**ESPECIALISTAS:**

Aseguradoras, Bancos.

Grupo Mancheno, necesita aprovechar la participación y crecimiento que está obteniendo dentro del mercado asegurador tanto en la ciudad de Ambato como en sus sucursales a nivel nacional, por lo tanto debe mejorar su estrategia de retador ya que cuenta con fortalezas que otras empresas aun no las implementa, las mismas que le permiten obtener una ventaja competitiva y en el tiempo poder llegar a ser el broker de seguros líder en el mercado.

Cabe recalcar que la empresa debe no solo mantenerse en un puesto de retador si no que también debe adaptar la estrategia de líder en innovación ya que así puede generar una ventaja competitiva con mayor fuerza y lograr mantener su posición estable en el tiempo.

### **3.5 IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

#### **Corto plazo**

Ofrecer los paquetes de seguros con tasas más competitivas en el mercado.

#### **Mediano plazo**

Tener productos innovadores acorde a las necesidades del cliente.

#### **Largo plazo**

Ser una empresa con imagen de seguridad, solidez y confianza.

## **CAPÍTULO 4**

### **PROYECTO (Póliza de Transporte)**

La gestión de procesos define un proyecto como: una actividad que tiene un principio y un fin, y se desarrolla para alcanzar unos objetivos definidos. Un proyecto se compone de múltiples tareas, de carácter distinto, pero con una interrelación e interdependencia entre ella y que requiere para su desarrollo recursos, mano de obra, financiación y capacidad de gerencia, que permitan alcanzar los objetivos establecidos.

La característica esencial de un proyecto es que, en su conjunto, implica cambios o transformaciones dentro de la empresa y para esto se requiere el aceptar optimizar recursos.

Es importante plantear proyectos (producto POLIMPORT) debido a que permiten llevar las acciones estratégicas a la realidad, logrando de esta manera conceptualizarlas.

Este producto ayudará al Grupo Mancheno a organizar de manera eficiente los objetivos que se desean alcanzar en conjunto con las estrategias planteadas, logrando así que no queden solo escritas.

#### **4.1 El Producto**

El producto POLIMPORT es una póliza de transporte abierta (se cobra las aplicaciones con cada una de las importaciones), esta dirigido a todas las personas sean estas naturales y jurídicas, que realicen importaciones a Régimen de Consumo desde cualquier parte del

mundo, a excepción de los países con guerra declarada (Irak, Angola, Sri Lanka, Cuba, etc.), cabe indicar que el trayecto asegurado es hasta las bodegas del cliente en el Ecuador.

El tipo de mercancías a importar es variada a excepción de perecibles, equipos electrónicos, teléfonos celulares, cristal, licores, material explosivo y inflamable, estas mercancías se revisará su nivel de seguridad y riesgo y tendrá una tasa diferente a la del producto POLIMPORT, debido a que el nivel de reclamos (siniestros) presentados en las aseguradoras es alto.

Se seleccionó el régimen a consumo por no requerir de mayores documentos para emitir la póliza de transporte.

### **TIPOS DE PÓLIZAS DE TRANSPORTE DE MERCADERÍAS**

- **Fija (específicas / cerrada)**

Se revisa todas las variables y un análisis del mercado para dar cobertura a las mercancías a importar, tiene una prima mínima de \$50,00 más los costos de emisión.

- **Flotante (abierta)**

Se cobra solo las aplicaciones de cada importación, el valor de la prima es la tasa establecida para la póliza madre, mínimo \$20,00 más los costos de emisión.

## **DERECHOS DE EMISIÓN (D.E.)**

<b>PRIMA NETA</b>	<b>D.E.</b>
0-250 USD	0,50 USD
250-500 USD	1,00 USD
500-1000 USD	3,00 USD
1000-2000 USD	5,00 USD
2000-4000 USD	7,00 USD
>4000 USD	9,00 USD

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado: Autores de Tesis

### **4.1 .1 Metodología de la Investigación**

Para analizar nuestro producto (póliza de importación), mediremos el nivel de aceptación de “POLIMPORT”, para lo cual se utilizó el método de encuestas.

Mediante la encuesta se pretende saber y entender los puntos claves en este tipo de producto y también conocer el mercado potencial, para implantar esta nueva póliza de importación.

### **4.2 Demanda Potencial**

El objetivo de determinar la demanda potencial de nuestro producto es el identificar la cantidad de importadores al que “POLIMPORT” estará dirigido, es decir sus posibles clientes. Basados en un pequeño estudio realizado a los importadores, tanto personas naturales como jurídicas, se pudo determinar que el mercado potencial para este tipo de pólizas, son los importadores registrados en la Aduana y en el Banco Central del Ecuador.

La mejor forma de obtener información de los importadores a nivel nacional es a través de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, que es una institución sin fines de lucro, dedicada al control de todos los bienes que salen y ingresan al territorio ecuatoriano, así como al Servicio de Rentas Internas (SRI). De acuerdo al Art. 117 de la Ley Orgánica de Aduanas, el SRI administra la base de datos de comercio exterior con la información de las actividades de importaciones y exportaciones.

Además es importante saber que para facilidad del análisis estas Instituciones tienen agrupados a los importadores por los diferentes tipos de regímenes aduaneros, debido a que en la actualidad se encuentran automatizadas, por lo que poseen bases de datos en las cuales existe información de todos los importadores que se han registrado y han realizado importaciones a los diferentes regímenes de importación, todo esto administrado bajo el sistema SICE (Sistema Interactivo de Comercio Exterior).

De acuerdo al registro de las mencionadas instituciones a Diciembre del 2005 existen 18.249 importadores como se puede notar en la siguiente tabla.

**TABLA No. 1**

**TOTAL DE IMPORTADORES REGISTRADOS EN LA ADUANA DEL ECUADOR A  
DICIEMBRE DEL 2005**

<b>NOMBRE DE REGIMEN</b>	<b>IMPORTADORES</b>	<b>CIF USD</b>
IMPORTACION A CONSUMO	17.201	9.606.613.986
IMPO.- DEPOSITO ADUANERO INDUSTRIAL	111	490.073.357
IMPO.- DEPOSITO ADUANERO COMERCIAL PUBLICO	305	369.232.145
IMPO.- DEPOSITO ADUANERO COMERCIAL PRIVADO	11	328.524.021
IMPO.- ADMISION TEMPORAL PARA PERFECCIONAMIENTO ACTIVO	61	307.229.238
IMPO.- ADMISION TEMPORAL CON REEXP. EN EL MISMO ESTADO	222	212.137.220
ZONA FRANCA	36	110.565.046
IMPO. - MAQUILAS	19	64.086.999
TRANSITO ADUANERO	87	35.273.436
REIMP. DE MERCANCIAS EXPORTADAS TEMPORALMENTE PARA PERFECCIONAMIENTO PASIVO	155	9.743.282
IMPO.- ALMACEN LIBRE (IN BOND O DUTY FREE)	7	9.426.245
REIMPORTACIÓN DE MERCANCIAS EXPORTADAS TEMPORALMENTE	30	1.903.098
IMPO - FERIAS INTERNACIONALES	4	125.380
	<b>18.249</b>	<b>\$ 11.544.933.451</b>

Fuente: Servicio de Rentas Internas (SRI)

Elaborado: Autores de Tesis

### 4.3 Selección de la muestra

La selección de la muestra se la hará para determinar un número representativo de importadores de la población, a quienes se realizó la encuesta para poder obtener la siguiente información:

- ✓ Nivel de aceptación de las empresas importadoras en cuanto a una nueva póliza de importación.
- ✓ Principales motivos para la contratación de una nueva póliza.

- ✓ Montos y Cantidad de importaciones que realiza en un año.
- ✓ Frecuencia para la contratación de una póliza de seguro.
- ✓ Trabaja con un broker de seguros o directo con la aseguradora.
- ✓ Determinación de la composición de las empresas importadoras en el mercado en base a sus importaciones.

#### **4.3.1 Definición de la Población**

**Elementos:** Personas Naturales y Jurídicas registradas en el Banco Central del Ecuador y el Servicio de Rentas Internas con (RUC) y en la Corporación Aduanera Ecuatoriana como Importadores al Régimen de Importación a Consumo.

**Tiempo:** Lunes 29 de agosto hasta 30 de septiembre del 2005, de 9:00am a 4:00pm

**Marco Muestral:** Ciudad de Quito y Guayaquil.

#### **4.3.2 Técnica de Muestreo**

La técnica que se ha utilizado es la de MUESTREO ALEATORIO SIMPLE, pues este método permite que todas las muestras posibles de una población tengan la misma probabilidad de ser seleccionadas o elegidas, esta técnica fue seleccionada, debido que permite alcanzar el objetivo de la encuesta, el cual es determinar el nivel de aceptación de todos los importadores de las ciudades de Quito y Guayaquil hacia “POLIMPORT”.

### 4.3.3 Selección del tamaño de la Muestra.

Como paso previo a la selección de la muestra, se tuvo que realizar una encuesta piloto con el fin de determinar la disponibilidad de importadores que podría contratar la póliza de importación, para de esta manera establecer las proporciones (p y q) que se requiere para la siguiente formula de selección:

$$n = \frac{P*Q*N}{(N-1)*B^2/4+(P*Q)}$$

n = Tamaño de la muestra

P = Probabilidad de que el evento ocurra

Q = Probabilidad de que el evento no ocurra

B = Error permitido (5%)

(N-1) = Factor de corrección por finitud

Con 95% de confianza.

Se realizó la encuesta piloto a 40 importadores, entre los días 29, 30 y 31 de agosto del 2005, en donde se les preguntó si estarían dispuestos a contratar una nueva póliza de importación la cual tendría mejores tasas y coberturas de las que actualmente se ofrece en el mercado, de las respuestas se obtuvieron los siguientes resultados:

√ **Si = 36 importadores**

√ **No = 4 importadores**

Es decir:

$$P = 0.9 = 90\%$$

$$Q = 0.1 = 10\%$$

Como se manifestó al principio la población para este proyecto es de 17.201 importadores al Régimen de Importación a Consumo.

De donde se obtiene:

$$n = \frac{17.201 * (0.9) * (0.1)}{(17.200) * (0.05)^2 / 4 + ((0.9) * (0.1))}$$

$$n = 147$$

**Error de Muestreo:** Cuando tenemos una población, es difícil determinar exactamente el valor de un parámetro poblacional. Cualquier estimador puntual, inevitablemente cometerá un error, que resulta del hecho de disponer únicamente información de un subconjunto de la población total.

#### **4.4 El Cuestionario:**

El cuestionario fue realizado en 8 preguntas combinadas, el mismo fue realizado a manera de entrevista personal al gerente de importaciones. (**Anexo 1**)

##### **4.4.1 Presentación de los Resultados**

De la información recabada en la encuesta se puede determinar los siguientes resultados:

**PREGUNTA 1: ¿Está usted conforme con su actual póliza de seguros?**

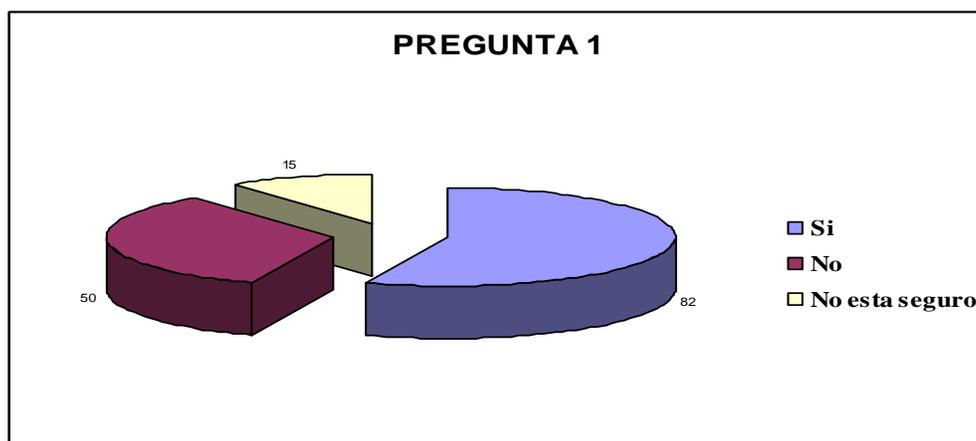
**TABLA No. 2**

Respuesta	Cantidad de importadores	%
Si	82	56%
No	50	34%
No está seguro	15	10%
<b>TOTAL</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los Importadores

Elaborado: Autores de Tesis

**GRÁFICO No.7**



Fuente: Encuesta a los Importadores

Elaborado: Autores de Tesis

El 56% de los importadores se encuentran inconformes con su actual póliza de seguros y tan solo el 34% estuvo conforme, encontrando también un potencial del 10% de los importadores encuestados que tenía dudas con su actual póliza.

**PREGUNTA 2: ¿A través de quién realiza la contratación de una Póliza de Seguro?**

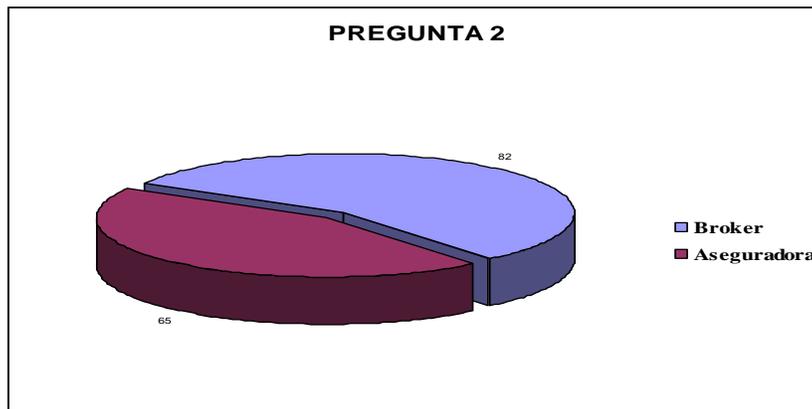
**TABLA No. 3**

Respuesta	Cantidad de importadores	%
Broker	82	56%
Aseguradora	65	44%
<b>TOTAL</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los Importadores

Elaborado: Autores de Tesis

**GRÁFICO No.8**



Fuente: Encuesta a los Importadores

Elaborado: Autores de Tesis

Del total de los importadores encuestados el 56% trabaja con un Broker de Seguros y el 44% trabaja directamente con la empresa aseguradora.

**PREGUNTA 3: ¿Sabe los beneficios de tener un Asesor de Seguros (Broker) para realizar la contratación de una Póliza de Seguro?**

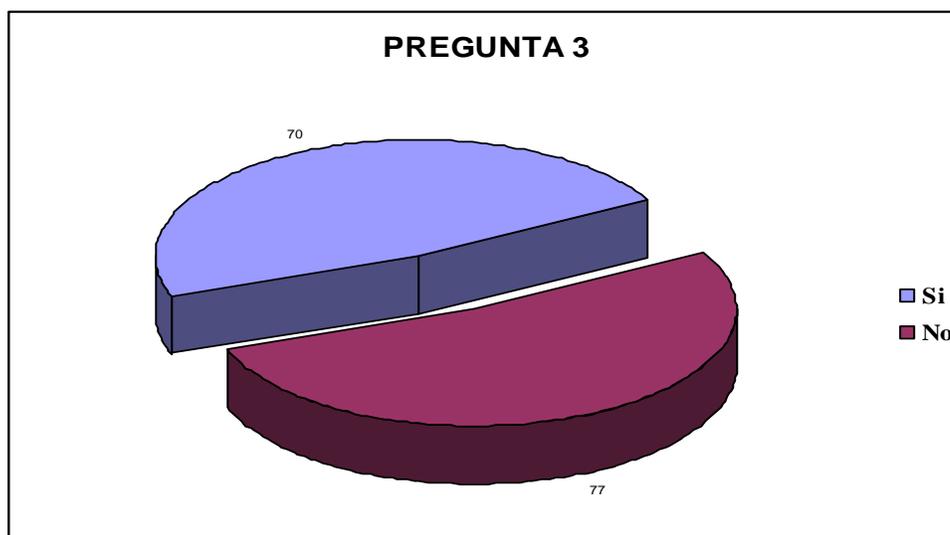
**TABLA No. 4**

Respuesta	Cantidad de importadores	%
Si	70	48%
No	77	52%
<b>TOTAL</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los Importadores

Elaborado: Autores de Tesis

**GRÁFICO No. 9**



Fuente: Encuesta a los Importadores

Elaborado: Autores de Tesis

En esta pregunta, 70 empresas de las 147 encuestadas, conocen de los beneficios de un Broker de Seguros; mientras tanto, que 77 empresas no saben de los beneficios y cuales son los servicios del broker.

**PREGUNTA 4: ¿Estaría dispuesto a contratar una mejor póliza de Importación con un broker de seguros?**

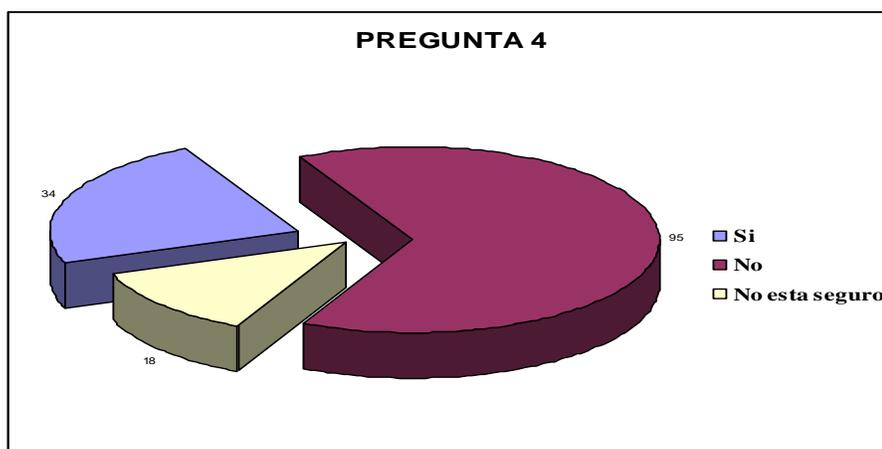
**TABLA No. 5**

Respuesta	Cantidad de importadores	%
Si	34	23%
No	95	65%
No esta seguro	18	12%
<b>TOTAL</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los Importadores

Elaborado: Autores de Tesis

**GRÁFICO No. 10**



Fuente: Encuesta a los Importadores

Elaborado: Autores de Tesis

En esta pregunta podemos notar la disponibilidad de los importadores a contratar nuestro producto. Del total de los importadores encuestados el 23% sí contrataría la nueva póliza y el 65% no contrataría, y el 12% no estaría seguro de hacerlo.

**PREGUNTA 5: ¿Qué busca usted al contratar una póliza de seguro?**

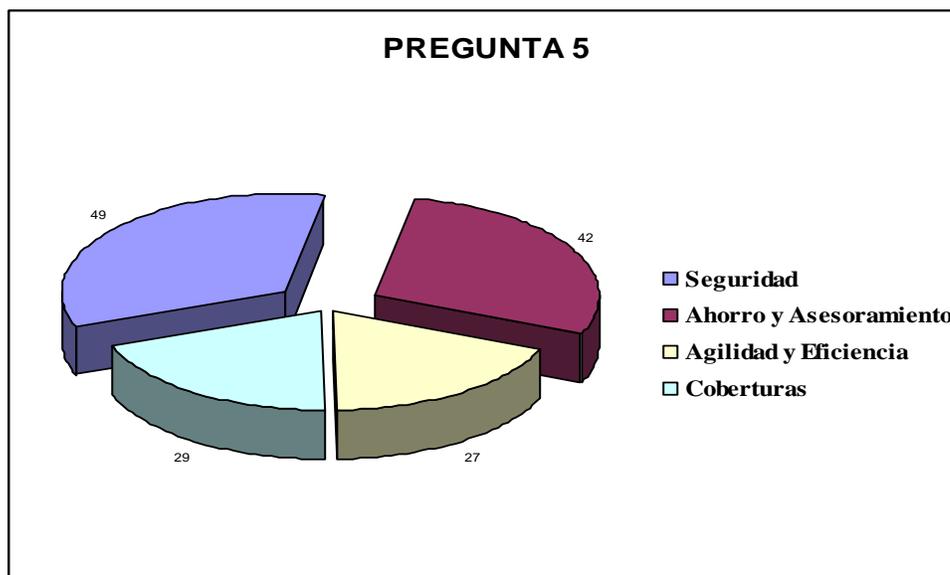
**TABLA No. 6**

Respuesta	Cantidad de importadores	%
Seguridad	49	33%
Ahorro y Asesoramiento	42	28%
Agilidad y Eficiencia	27	19%
Coberturas	29	20%
<b>TOTAL</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los Importadores

Elaborado: Autores de Tesis

**GRÁFICO No. 11**



Fuente: Encuesta a los Importadores

Elaborado: Autores de Tesis

Se pudo determinar que 49 importadores encuestados prefieren seguridad para sus mercancías, 42 importadores buscan el ahorro y asesoramiento, 27 importadores encuestados quieren agilidad con sus pólizas de importación, y 29 quieren buenas coberturas por parte de la aseguradora. De las empresas encuestadas, 34 importadores respondió, todas las anteriores.

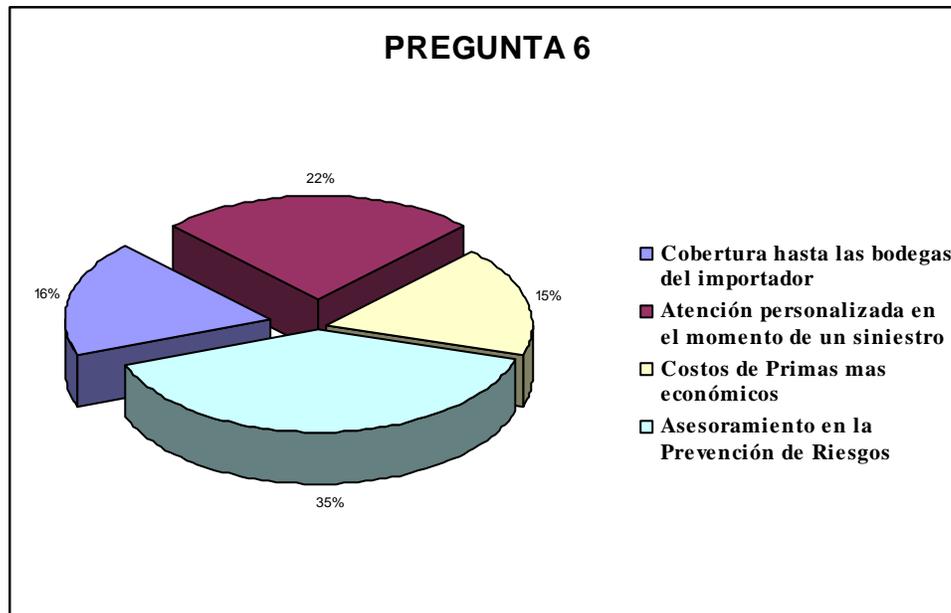
**PREGUNTA 6: En base a su experiencia que beneficios debería darle el broker y que considera importante que debe tener una nueva póliza de importación para su contratación.**

**TABLA No. 7**

<b>Respuesta</b>	<b>%</b>
Cobertura hasta las bodegas del importador	16%
Atención personalizada en el momento de un siniestro	22%
Costos de Primas mas económicos	15%
Asesoramiento en la Prevención de Riesgos	35%
Agilidad y eficiencia por parte de la aseguradora	12%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los Importadores

Elaborado: Autores de Tesis

**GRÁFICO No. 12**

**Fuente:** Encuesta a los Importadores

**Elaborado:** Autores de Tesis

En esta pregunta realizada a los importadores se puede saber cuales son los aspectos considerados importantes que debería darle el broker:

- Del total de importadores entrevistados el 16% requería una cobertura hasta las bodegas del importador.
- Para el 22% es importante que exista una atención personalizada en el momento de un siniestro.
- El 15% de los importadores encuestados piensa que es importante que los costos de las primas disminuyan.
- El 35% de los importadores considera que es importante que exista un Asesoramiento en la Prevención de Riesgos.
- El 12% desea Agilidad y eficiencia por parte de la aseguradora

**PREGUNTA 7: ¿Cuántas importaciones mayores a \$. 4.000 USD realiza al año?**

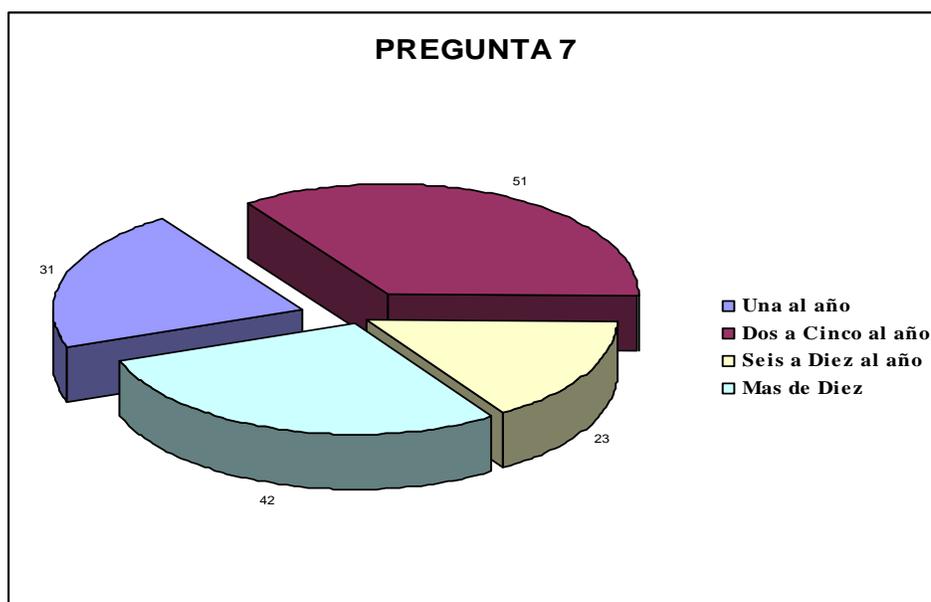
**TABLA No. 8**

Respuesta	Cantidad de importadores	%
Una al año	31	21%
Dos a Cinco al año	51	35%
Seis a Diez al año	23	16%
Mas de Diez	42	28%
<b>TOTAL</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los Importadores

Elaborado: Autores de Tesis

**GRÁFICO No 13**



Fuente: Encuesta a los Importadores

Elaborado: Autores de Tesis

De las respuestas de los encuestados, se obtuvo que:

- El 9% de los importadores encuestados contestaron que una vez al año realizan una importación.
- El 29% de los importadores respondieron que realizan importaciones de dos a cinco veces por año.
- El 14% de los importadores realizan importaciones hasta diez veces por año.
- El 18% de los importadores realiza más de diez importaciones al año.

**PREGUNTA 8: ¿Qué monto de importación realiza aproximadamente en un año?**

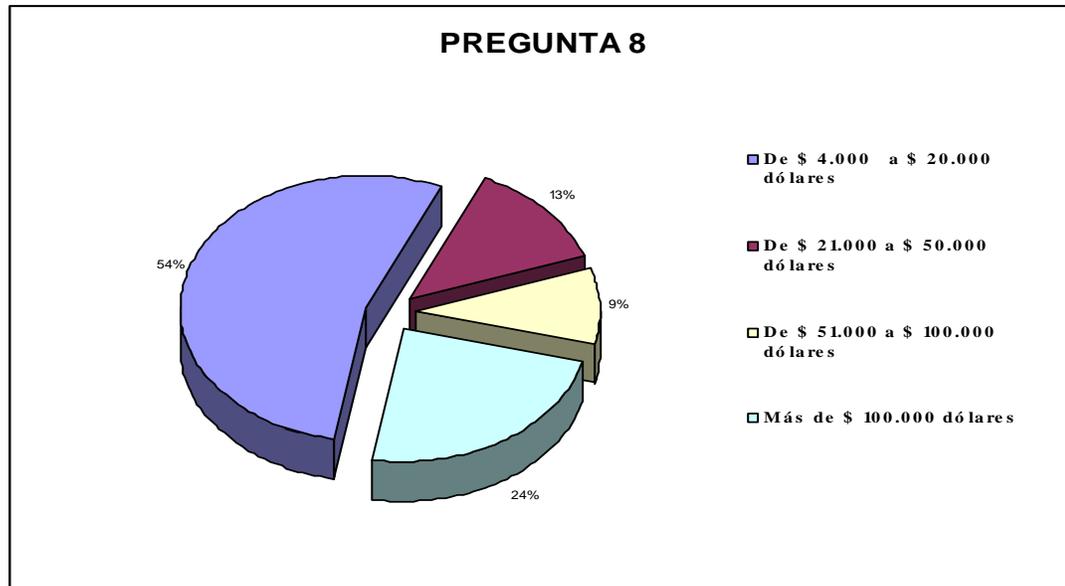
**TABLA No. 9**

<b>Respuesta</b>	<b>%</b>
De \$ 4.000 a \$ 20.000 dólares	54%
De \$ 21.000 a \$ 50.000 dólares	13%
De \$ 51.000 a \$ 100.000 dólares	9%
Más de \$ 100.000 dólares	24%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los Importadores

Elaborado: Autores de Tesis

GRÁFICO No. 14



Fuente: Encuesta a los Importadores

Elaborado: Autores de Tesis

En esta pregunta realizada a los importadores se puede saber que niveles de importación en dólares maneja cada importador anualmente:

- Del total de importadores entrevistados el 54% maneja hasta \$ 20.000 anuales.
- El 13% maneja importaciones hasta \$ 50.000 dólares anuales.
- El 9% hasta \$ 100.000 dólares por año.
- El 24% de los importadores realiza importaciones superiores a los \$100.000 anualmente.

#### 4.4.2 Análisis de la información recogida

De las encuestas realizadas a los importadores se obtuvieron los siguientes resultados: Del total de empresas encuestadas (147) el 54% corresponden a importadores que anualmente realizan importaciones promedios entre \$4.000 y \$20.000 dólares , el 13% corresponde a importadores que anualmente tiene importaciones promedio entre \$21.000 y \$50.000 dólares, el 9% corresponde a importadores que anualmente tiene importaciones promedio entre \$51.000 y \$100.000 dólares y el 24% son importadores que anualmente tienen importaciones superiores a los \$100.000 dólares ( **Tabla No.10**), además del análisis se puede establecer que, en la ciudad de Guayaquil, se registra el mayor nivel de importaciones a nivel nacional ( **Tabla No.11**).

**TABLA No. 10**

#### COMPOSICIÓN DE IMPORTACIONES

(En base al nivel de importaciones anuales)

Importaciones	No. Empresas	%
De \$ 4.000 a \$ 20.000 dólares	79	54%
De \$ 21.000 a \$ 50.000 dólares	19	13%
De \$ 51.000 a \$ 100.000 dólares	14	9%
Más de \$ 100.000 dólares	35	24%
<b>TOTAL</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los Importadores

Elaborado: Autores de Tesis

**TABLA No. 11****REGIMENES DE IMPORTACION POR DISTRITO ADUANERO**

**AÑO PRESENTACION  
DECLARACION**

2005

**NOMBRE DE REGIMEN**

**IMPORTACIÓN A  
CONSUMO**

<b>CODIGO DE ADUANA</b>	<b>DISTRITO</b>	<b>Total CIF</b>
028	Guayaquil Marítimo	\$ 4.623.554.345,81
055	Quito	\$ 1.380.490.013,10
046	Esmeraldas	\$ 1.168.451.888,03
073	Tulcán	\$ 678.516.171,09
019	Guayaquil Aéreo	\$ 594.494.871,06
037	Manta	\$ 492.912.526,60
064	Puerto Bolivar	\$ 376.502.179,20
091	Cuenca	\$ 149.984.263,61
082	Huaquillas	\$ 127.842.892,24
109	Loja-Macara	\$ 12.551.929,79
127	Latacunga	\$ 1.312.905,50
<b>Total general</b>		<b>\$ 9.606.613.986,03</b>

**Fuente: Servicio de Rentas Internas (SRI)**

**Elaborado: Autores de Tesis**

## ANÁLISIS FINANCIERO

Para poder analizar la factibilidad económica del producto POLIMPORT, hemos proyectado una vida útil del proyecto de 5 años, tiempo para el cual se analiza el flujo de ingresos y egresos estimados.

Para realizar el análisis, estudiaremos los ingresos y los egresos por separado, para al final, consolidarlos en un solo cuadro y estimar la rentabilidad del proyecto.

No hay que olvidar que el análisis financiero es del producto y no el análisis financiero de todo el Grupo, ya que por motivos de seguridad y privacidad no se facilitó la información del Grupo Mancheno.

### **4.5. Ingresos**

Para determinar los ingresos posibles de POLIMPORT, hemos determinado 4 tipos de paquetes de importación anuales con diferentes rangos de importación en base a los datos de las encuestas realizadas a cada uno de los importadores, esto por la tasa y el número de los posibles importadores dispuestos a contratar la póliza, y por un porcentaje de comisión los cuales detallamos a continuación: **(Anexo 2)**

**TABLA No. 12**

PAQUETES	IMPORTACIONES	TASA	IMPORTADORES DISPUESTOS A CONTRATAR	COMISIÓN	INGRESO POR PAQUETE
PAQUETE 1	De \$ 4.000 a \$ 20.000 dólares	0,40%	2.136	15,00%	\$ 6.569,32
PAQUETE 2	De \$ 21.000 a \$ 50.000 dólares	0,35%	514	15,50%	\$ 5.899,13
PAQUETE 3	De \$ 51.000 a \$ 100.000 dólares	0,30%	356	16,00%	\$ 8.744,85
PAQUETE 4	Más de \$ 100.000 dólares	0,25%	949	16,50%	\$ 432,67
			3.956		
			<b>TOTAL INGRESOS ANUALES</b>		<b>\$ 21.645,97</b>

Fuente: Encuesta a los Importadores

Elaborado: Autores de Tesis

Los ingresos proyectados por año serían US \$ 21.645,97 dólares, hay que resaltar que los ingresos de los paquetes se tomo el mínimo valor de las importaciones.

#### **4.5.1 Egresos**

Para realizar un mejor análisis de los egresos, hemos clasificado los egresos de acuerdo al giro del negocio. Estos rubros se consideraron según información y costos del mercado actual de proveedores de la oficina de Guayaquil y han sido calculados según los requerimientos estimados para el montaje de la oficina que de soporte al producto POLIMPORT, los cuales se detallarán a continuación.

#### **4.5.2 Inversión Inicial**

Para poner en funcionamiento el producto POLIMPORT, es necesario adquirir los siguientes equipos de cómputo, y realizar las siguientes instalaciones:

**TABLA No. 13****DETALLE DE INVERSIÓN INICIAL**

#	DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	PUBLICIDAD	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
2	COMPUTADORA	2	\$ 750,00	\$ 1.500,00
3	MOBILIARIO	2	\$ 250,00	\$ 500,00
4	LINEA TELEFÓNICA NUEVA	2	\$ 150,00	\$ 300,00
5	READECUACIÓN OFICINA	1	\$ 500,00	\$ 500,00
	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 3.800,00</b>

Elaborado: Autores de Tesis

Estos desembolsos serán realizados al inicio del proyecto, es decir, en el tiempo 0.

**4.5.2.1 Gasto de Nómina**

Para la coordinación y realización de las llamadas para poner en conocimiento el producto POLIMPORT, es necesario contar con el siguiente personal, cuyas funciones generales serán descritas a continuación: **(Anexo 3)**

**GASTO DE NÓMINA****TABLA No. 14**

Cantidad	PUESTO	FUNCIONES GENERALES	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL
1	(ASESOR DE SEGUROS)	Ser el responsable de la supervisión de los operadores, cerrar los negocios del producto, así como el atender los siniestros que se produzcan.	\$ 400,00	\$ 4.800,00
2	OPERADORE S TELEFONICO S	Realizar las llamadas y el seguimiento de las cotizaciones enviadas a los importadores, actualizar la información de la Base de Datos de los importadores.	\$ 500,00 (250,00 X 2)	\$ 6.000,00
<b>TOTAL SUELDOS ANUAL</b>				<b>\$ 10.800,00</b>

Elaborado: Autores de Tesis

De esta manera, el Gasto de Nómina asciende a US \$ 10.800,00 dólares anuales.

#### 4.5.2.2 Gastos Administrativos

Los gastos administrativos están compuestos por los egresos ocasionados por sueldos, alquiler y servicios básicos, entre los principales (**Anexo 3**). En la siguiente tabla se detallan estos gastos para el primer año:

**TABLA No. 15**

<b>Descripción</b>	<b>USD \$</b>
Sueldos	10.800,00
Alquiler	1.478,40
Servicios Básicos	1.920,00
Celular	360,00
Gastos de Emisión	2.373,74
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>16.932,14</b>

Elaborado: Autores de Tesis

El mayor gasto se dio en el rubro sueldos, teniendo un 64% del total.

### 4.5.2.3 Gastos Operativos

Los gastos operativos (**Anexo 3**) comprenden los gastos que se tenga durante el proceso de la cotización de la póliza de importación y la emisión de la misma, tales como movilización, fotocopias, etc.

**TABLA No. 16**

<b>Descripción</b>	<b>US\$</b>
Suministros / Papelería	120,00
Internet	252,00
Movilización	240,00
Courier /Correo	200,00
Gastos Varios	400,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.212,00</b>

Elaborado: Autores de Tesis

**NOTA:** Hay que señalar que en el primer año se va a adquirir una base de datos con un valor de mercado de USD 250, que se incluye dentro de los Gastos Varios, luego en los años siguientes se consideran USD 150 de provisión para cualquier eventualidad y el mantenimiento de la misma.

### 4.6 Flujo de Caja Proyectado

Para determinar el flujo de caja se considera la inversión, los ingresos y los egresos estimados para la vida útil del producto POLIMPORT, tenemos el siguiente flujo de caja proyectado: (**Anexo 4**)

Debemos indicar que los ingresos proyectados fueron calculados con un crecimiento anual del 5% a partir del segundo año, porque se considero dentro del análisis, que las importaciones crecieron en un promedio del 15% desde el año 2.000 hasta el 2004 (**Anexo 5**), debido a esto y manteniendo un horizonte conservador se estableció como variación el ya indicado, bajo este escenario se podrá reducir el riesgo al ser demasiados optimistas en invertir recursos antes de conocer datos reales.

## FLUJO DE CAJA ACUMULADO

**TABLA No. 17**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>TOTAL INGRESOS</b>		\$ 21.645,97	\$ 22.714,47	\$ 23.836,39	\$ 25.014,41	\$ 26.251,33
<b>TOTAL EGRESOS</b>		\$ 18.144,14	\$ 18.012,82	\$ 18.137,45	\$ 18.268,30	\$ 18.405,69
<b>INVERSION INICAL</b>	\$ 3.800,00					
<b>FLUJO DE CAJA</b>	\$ -3.800,00	\$ 3.501,83	\$ 4.701,65	\$ 5.698,95	\$ 6.746,12	\$ 7.845,64
<b>FLUJO DE CAJA ACUM</b>	\$ -3.800,00	\$ -298,17	\$ 4.403,48	\$ 10.102,43	\$ 16.848,54	\$ 24.694,18

Elaborado: Autores de Tesis

NOTA: Existe la contribución del 2 x mil de las comisiones por venta de seguro, en este caso en el primer año serian de USD\$ 43,29, en el segundo año de USD\$ 45,43, el tercero de USD\$ 47,67, el cuarto de USD\$ 50,03, y el último año de USD\$ 52,50. Debemos indicar que esta contribución a la Superintendencia de Bancos y Seguros es un gasto , que por ser variable y de un valor mínimo no se lo considero en los egresos, lo cual no afectara el flujo de caja

### 4.6.1 El Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto es un indicador de la rentabilidad del proyecto, que en resumen se define como la diferencia entre los beneficios y los costos traídos a su valor equivalente en el año cero (actual).

El VAN obtenido para este proyecto fue de US\$ 34.175,42.

#### **4.6.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)**

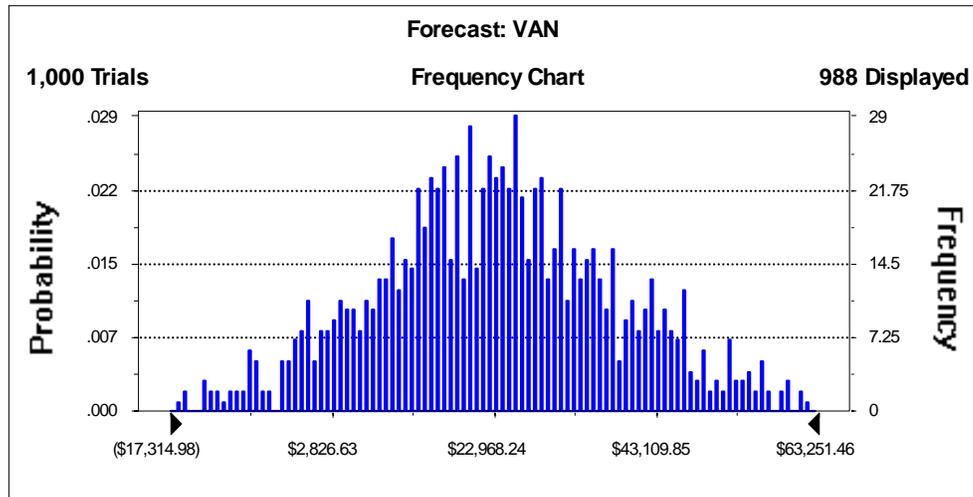
Es el rendimiento esperado de un proyecto de inversión. La tasa interna de retorno obtenida para el producto de POLIMPORT es del 104% lo cual indica que el proyecto es rentable.

#### **4.7 Análisis de Sensibilidad**

Una vez estimados los costos y los ingresos del producto POLIMPORT, se procedió a desarrollar un análisis de sensibilidad, tomando como variables críticas las siguientes:

- Número de importadores dispuestos a contratar la nueva póliza de importación: cada uno de los cuales se les asignó una distribución normal.
- Costos administrativos: cada uno de los cuales se les asignó una distribución uniforme.

Como podemos observar, se tomó como variables críticas tanto las de ingresos y como las de costos, y al ejecutar las corridas en la aplicación Cristal Ball, nos muestra como resultado la siguiente distribución de probabilidades:



Al analizar este gráfico, podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- La probabilidad que el VAN del proyecto sea negativa es menor al 15%.
- El valor esperado de esta distribución de probabilidad es aproximadamente US \$ 23.000.
- Si la demanda del producto POLIMPORT disminuye de 3.526 importadores el VAN es igual a cero, por lo que deja de ser rentable.

## **CAPÍTULO 5**

### **ORGANIZACIÓN**

Las empresas, independientemente de su naturaleza y su campo de trabajo, requieren de un marco de actuación para funcionar. Este marco lo constituye la estructura orgánica, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo atendiendo al objeto de su creación.

La organización es muy amplia y variada, que cualquier esfuerzo que se emprenda para optimizar su funcionamiento demanda de una gran apertura, espíritu de cambio, pensamiento constructivo, preparación técnica y sobre todo una actitud positiva, para poder ajustar las posibles variaciones existentes hacia los sistemas organizacionales.

Grupo Mancheno, necesita de todos los aspectos relacionados con la forma de una estructura para lograr alcanzar la eficacia, la cual repercutirá directamente en la fluidez y precisión con que se puede hacer frente prácticamente a todos los asuntos relacionados con la ejecución de funciones, instalación y operación de sistemas, desarrollo de procedimientos, prestación de servicios y/o venta de los diferentes productos.

Esto permitirá tener un vínculo de transmisión de datos e información organizacional mas sencillo, claro y funcional, toda vez que permiten ordenar, sistematizar y orientar el manejo de los recursos con los cuales cuenta la empresa.

## **5.1 Aspectos de la organización**

La organización es una reunión ordenada de todas las ideas y conceptos que se integran entorno a un pensamiento, esta disposición de la información hace posible una jerarquización de ideas con una composición definida.

### **CINCO MECANISMOS DE COORDINACION**

Se necesitan varios mecanismos coordinadores que llevan a cabo el control, comunicación y coordinación.

Los cinco mecanismos coordinadores ayudan a que las empresas dirijan su trabajo bajo ajuste mutuo, supervisión directa, estandarización de procesos de trabajo, estandarización de producción de trabajo y estandarización de destreza de trabajadores. Todos estos deben ser considerados como elementos básicos para llegar a ser empresas unidas y coordinadas.

#### **El ajuste mutuo**

Es aquel que nos ayuda a coordinar el trabajo mediante el proceso de comunicación informal.

El control del trabajo esta bajo la responsabilidad de quienes van a efectuar las tareas, por ello este modelo de ajuste mutuo es el idóneo para las empresas más simples, sin

embargo cabe recalcar que contradictoriamente empresas muy complicadas toman como apoyo este modelo.

Sin embargo lo que la empresa debe tomar en cuenta como primer punto es el saber analizar la habilidad de su personal para poder adaptarse adecuadamente en la organización.

### **Supervisión directa**

Nos permite lograr un mecanismo de coordinación, debido a que se designa una persona responsable del trabajo de otra, este responsable emite instrucciones y supervisa las acciones. Este trabajo puede ser estandarizado y mantener una coordinación bajo la condiciones de ajuste mutuo o supervisión directa.

### **Los procesos de trabajo estandarizados**

Se puede lograr un proceso estandarizado cuando en la organización se establecen los contenidos del trabajo bajo parámetros específicos o programados (manuales).

### **Las producciones estandarizadas**

Ayudan a lograr las producciones estandarizadas cuando existen resultados del trabajo realizado, es decir, debe existir previamente la coordinación entre tareas

predeterminadas. Así, los jefes de divisiones deben coordinar con la dirección en términos de desempeño estandarizado.

### **La estandarización de la destreza de los trabajadores**

Dentro de una empresa la estandarización puede volverse complicada, sin embargo lo que se debe tomar en cuenta es que al ingresar una nueva persona a formar parte de la empresa, se le debe instruir y estandarizar sus capacidades de acuerdo a los requerimientos de las necesidades de la empresa, y esto es factible mediante la capacitación continua, logrando así mantener la coordinación como base de funcionamiento y desempeño.

La estandarización se puede alcanzar por medio de la destreza que se logra indirectamente con la estandarización de procesos de trabajo y producción de trabajo.

### **5.2 Relación de los componentes de Mintzberg con la empresa**

Los grupos funcionales en la empresa son de vital importancia ya que nos permiten visualizar de manera gráfica mediante el organigrama los niveles bajo los cuales se está operando y el flujo de información que se debe seguir, tomando en cuenta que ayuda a diferenciar claramente las funciones y distribución de cada una de las áreas.

### **La cumbre estratégica**

Se encuentran aquellas personas encargadas de la responsabilidad general de la organización en donde se encuentra: gerente general y todos los gerentes de alto nivel los mismos que tienen intereses globales.

En este nivel se debe tomar en cuenta a aquellas personas que dan apoyo directo a la alta gerencia.

En la cumbre estratégica se determinan los lineamientos que aseguran que la empresa cumpla su misión de manera efectiva e incluso que se logren los objetivos de las personas que controlan y tienen poder.

Existen tres tipos de responsabilidades:

**Supervisión directa:** Son ellos los que coordinan la asignación de recursos, emiten ordenes, autorizan decisiones importantes, resuelven conflictos, diseñan y nombran al personal de la empresa, controlan el desempeño de los empleados los motivan y recompensan.

**Administración de las condiciones fronterizas de la organización:** deben preocuparse de informar en el medio externo sobre los alcances de la empresa para poder en consecuencia informar y negociar acuerdos importantes.

**Desarrollo de la estrategia de la organización:** Es una fuerza mediadora entre la empresa y su ambiente. Aquí se involucra el poder interpretar el ambiente y llevarlo hacia la empresa sin quebrantarla para la toma de decisiones que vayan de acuerdo a las exigencias y cambios del entorno. Estas estrategias deben ser transmitidas y formuladas de manera que sean fáciles de llevar a cabo por el núcleo operativo.

La cumbre estratégica es amplia y por lo tanto se convierte en abstracta y perspectiva en la organización, su responsabilidad tiene un mínimo de repetición y estandarización, considerable discreción y ciclos relativamente largos de tomas de decisiones por esto el ajuste mutuo es muy utilizado entre los gerentes que pertenecen a la cumbre estratégica.

**Cumbre estratégica para Grupo Mancheno:**

- Gerente General
- Gerentes Regionales

**La línea media**

Es el vínculo entre el núcleo operativo y la cumbre estratégica, esta debe encargarse de mantener un estrecho contacto personal entre gerente y el personal para lograr una coordinación eficiente.

Este nivel debe ir de acuerdo a la extensión de la empresa constituyendo así la jerarquía empresarial.

El gerente de línea media ejecuta la cantidad de tareas en la supervisión directa por encima y por debajo de él y realiza una retroalimentación en el desempeño de su unidad.

Las tareas administrativas cambian de orientación a medida que descienden en la cadena de autoridad volviéndose más detalladas y elaboradas, menos abstractas y totales, son más centradas.

### **Líneas medias para Grupo Mancheno**

- Gerente Comercial, Siniestros y Financiera.

### **Staff de apoyo**

Esta unidad toma recursos de la empresa y a su vez le suministra recursos específicos pero funciona independientemente del núcleo operativo principal, pueden ser encontrados en varios niveles en la jerarquía dependiendo de los receptores de este servicio.

- Asesoría Jurídica

### **Núcleo Operativo**

Son aquellas personas que realizan el trabajo básico con respecto a la producción directa de productos y/o servicios.

El aplicar la estandarización en el núcleo operativo depende del trabajo asignado puesto que la parte operativa es el corazón y centro de la empresa que ayudará para que Grupo Mancheno pueda mantener altos niveles de eficiencia.

Para Grupo Mancheno es necesario el poder contar con una estructura organizacional completa con respecto a sus grupos funcionales debido a que en los últimos años ha tenido un alto crecimiento con respecto a sus recursos humanos.

- Asistente de la Gerencia General
- Jefe de Reclamos, Contabilidad y Soporte al Usuario
- Auxiliar, Recepcionista y Mensajería

### **5.3 Propuesta del diseño estructural**

Tiene por objeto representar la estructura administrativa de una empresa o parte de ella, en el cual constan los departamentos y las relaciones que la integran.

Deben integrarse los recursos básicos para el funcionamiento de una organización ya que la visión debe ser dinámica pues cabe observar que los elementos se encuentran en capacidad de manifestar su acción, por esto es necesario la existencia de una estructura que integre a los recursos a fin de que puedan cumplir las acciones, y así contribuir al logro de los objetivos.

El diseño de la estructura organizacional mediante los organigramas constituye un medio útil de representar gráficamente los principales departamentos administrativos de una

empresa y sirve como una referencia clara de las relaciones existentes e incluso los límites existentes.

## **TIPOS DE ESTRUCTURA**

**La estructura simple.**\_ basada en la supervisión directa, en la que la cumbre estratégica es la parte clave.

**La burocracia mecánica.**\_ basada en estandarización de procesos de trabajo en la que la tecnoestructura es la parte clave.

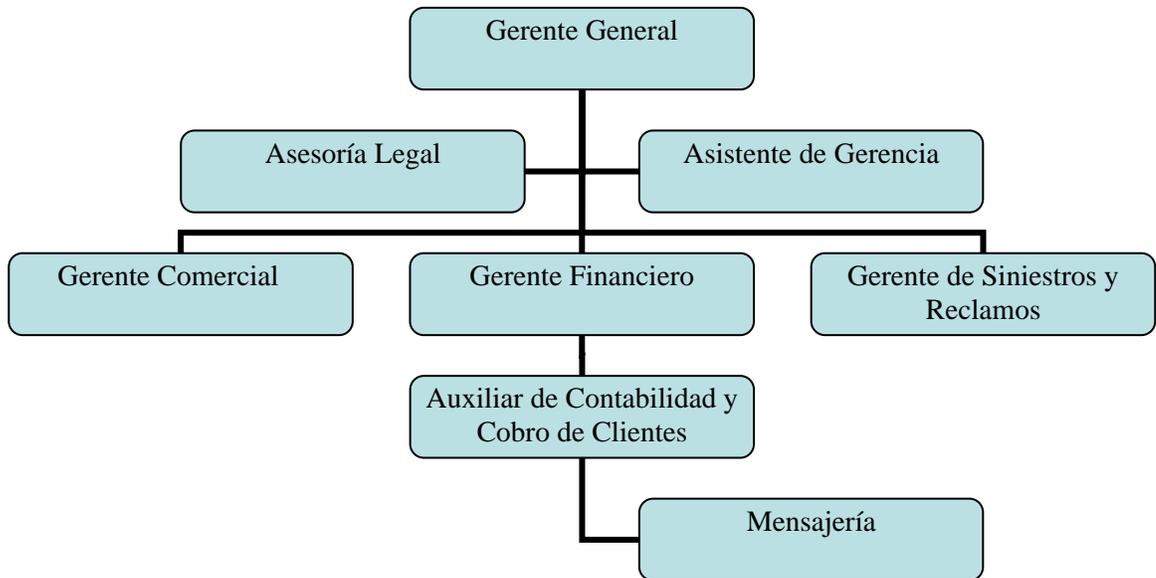
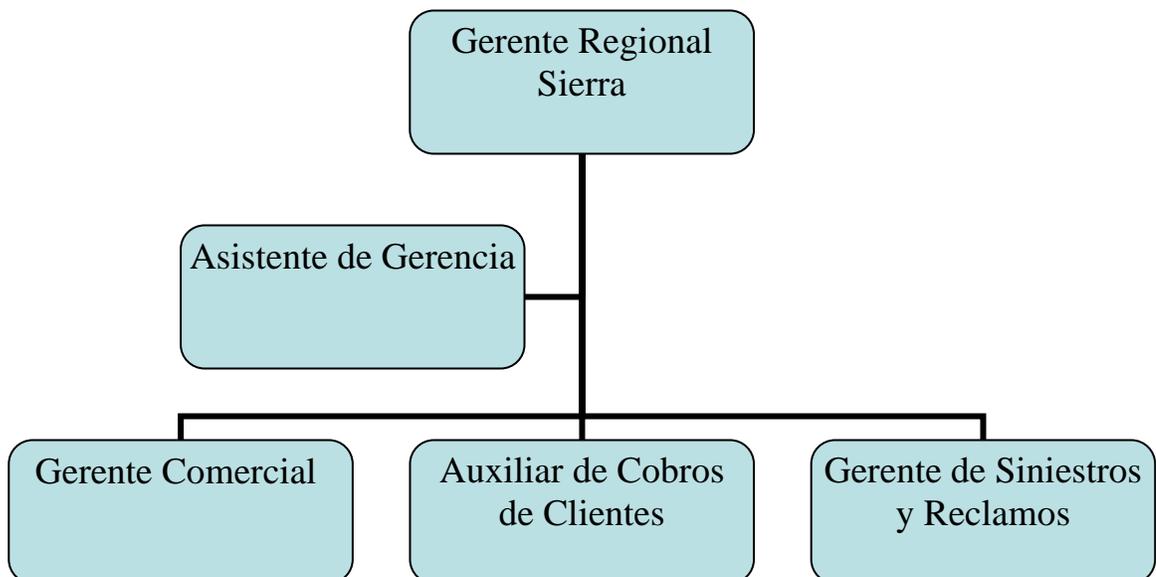
**La burocracia profesional.**\_ basada en la estandarización de destreza en la que el núcleo operativo es la parte clave.

**La forma divisional.**\_ basada en la estandarización de producciones en la que la línea media es la parte clave.

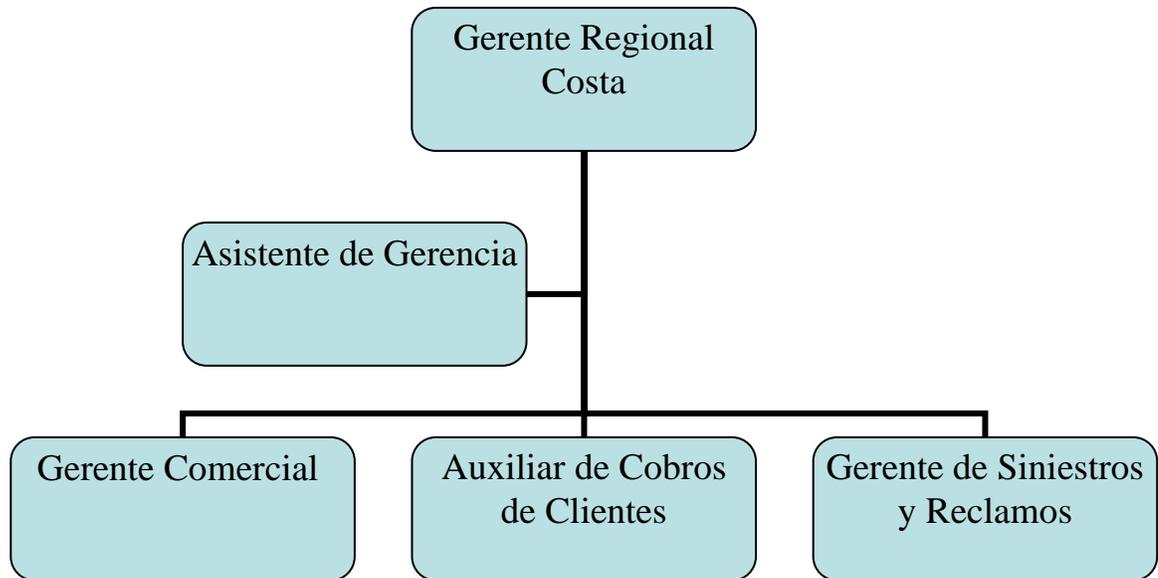
**La adhocracia.**\_ basada en el ajuste mutuo en la que el staff de apoyo es la parte clave.

Para Grupo Mancheno es necesario en primer lugar tener una estructura divisional debido a que tiene sucursales y esto debe estar representado en un esquema claro y de fácil comprensión.

Luego de establecer el esquema divisional, se creara un tipo de organización simple para cada una de las sucursales con el fin de poder delinear líneas de información y posición dentro de cada una de las sucursales.

**Organigrama Estructura Matriz****Organigrama Estructura Quito**

### Organigrama Estructura Guayaquil



#### 5.3.1 Funciones y responsabilidades

El organigrama de funciones tiene por objeto indicar en el cuerpo de la gráfica además de los departamentos y sus relaciones en las principales funciones o labores de los órganos representados.

Las funciones van en consideración a la finalidad que persigue la organización, estas generalmente permanecen en el tiempo y solo son modificadas en su cumplimiento como consecuencia de la extensión de fines u objetivos que ocurran en la empresa.

El organigrama de funciones tiene por objeto indicar en el cuerpo de la gráfica además de los departamentos y sus relaciones en las principales funciones o labores de los órganos representados.

Las funciones van en consideración a la finalidad que persigue la organización, estas generalmente permanecen en el tiempo y solo son modificadas en su cumplimiento como consecuencia de la extensión de fines u objetivos que ocurran en la empresa.

<b>Dependencia</b>	<b>Gerencia General</b>
<b>Unidades Supeditadas</b>	<b>Gerencias Regionales</b>
<b>Misión del cargo</b>	<b>Mantener la coordinación y la calificación con las compañías de seguros, con el fin de salvaguardar la existencia de la empresa.</b>
<b>Funciones:</b>	<b>Representar legalmente en forma judicial y extrajudicial a la empresa.</b> <b>Ejercer la administración de la empresa sujetándose a los requisitos que dispone la ley.</b> <b>Coordinar con los gerentes regionales los salarios de los empleados.</b> <b>Suscribir documentos y celebrar contratos.</b>

	<b>Vigilar y cuidar la buena marcha de la empresa.</b>
<b>Mecanismos de coordinación</b>	<b>Mantener reuniones mensuales con las gerencias regionales con el fin de poder tener reportes actualizados del progreso de la empresa.</b>

Elaborado: Autores de Tesis

<b>Dependencia</b>	<b>Gerencia Comercial</b>
<b>Unidad a la que reporta</b>	<b>Gerencia General</b>
<b>Unidades Supeditadas</b>	<b>Gerencias Comerciales de las Sucursales</b>
<b>Misión del cargo</b>	<b>Lograr una relación eficiente entre la empresa y los clientes</b>
<b>Funciones:</b>	<p><b>Subrogar en las funciones al Gerente General cuando este lo solicite por escrito o verbalmente.</b></p> <p><b>Determinar a corto y mediano plazo las políticas de trabajo a nivel nacional.</b></p> <p><b>Ejecutar presupuestos de trabajo de la: Matriz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Sucursal Quito y</b></li> <li>▪ <b>Sucursal Guayaquil</b></li> </ul> <p><b>Realizar la atención y cotización de los clientes a nivel nacional.</b></p>

	<p>Visitar periódicamente a los clientes en sus lugares de trabajo.</p> <p>Supervisar y controlar estadísticas de producción.</p> <p>Coordinar con los departamentos de Cobros y Siniestros.</p>
<b>Mecanismos de coordinación</b>	<p>Mantener informado al Gerente General sobre los resultados obtenidos en las diferentes sucursales, tanto en renovación como en emisión de pólizas de seguros.</p> <p>Reunirse con las Gerencia Comerciales de las sucursales mensualmente, con el fin de monitorear el desenvolvimiento de la cartera nueva y renovaciones.</p> <p>Controlar mediante cumplimiento de metas a su personal en la comercialización de todos los ramos de seguros.</p>

Elaborado: Autores de Tesis

<b>Dependencia</b>	<b>Gerencia Financiera</b>
<b>Unidad a la que reporta</b>	<b>Gerencia General</b>
<b>Unidades Supeditadas</b>	<b>Auxiliar de Contabilidad y Cobro de Clientes</b>
<b>Misión del cargo</b>	<p>Mantener a la empresa bajo resultados veraces y reales que ayuden a la correcta toma de decisiones, además lograr una cartera eficiente de Cobro de Clientes.</p>
<b>Funciones:</b>	<p>Mantener un control de cobranzas y gestión de las sucursales.</p> <p>Mantener un control de los presupuestos a nivel nacional.</p>

	<p><b>Preparar los presupuestos anuales y reportes de cada ejercicio económico financiero.</b></p> <p><b>Elaborar reportes de índices técnicos para la toma de decisiones.</b></p>
<b>Mecanismos de coordinación</b>	<p><b>Mantener un posicionamiento de solvencia de la empresa.</b></p> <p><b>Controlar el trabajo realizado en su área.</b></p> <p><b>Mantener informes mensuales de la cartera de clientes.</b></p> <p><b>Mantener reuniones mensuales con las sucursales a fin de evaluar y conocer los resultados alcanzados.</b></p> <p><b>Presentar anualmente los resultados técnicos alcanzados en el periodo correspondiente.</b></p>

Elaborado: Autores de Tesis

<b>Dependencia</b>	<b>Gerencia de Siniestros y Reclamos</b>
<b>Unidad a la que reporta</b>	<b>Gerencia General y Gerencia Regional</b>
<b>Unidades Supeditadas</b>	<b>Gerencias de Siniestros y Reclamos de las Sucursales</b>
<b>Misión del cargo</b>	<b>Lograr una buena relación con los clientes directos e indirectos, dar solución y conseguir una breve y ágil indemnización de siniestros.</b>

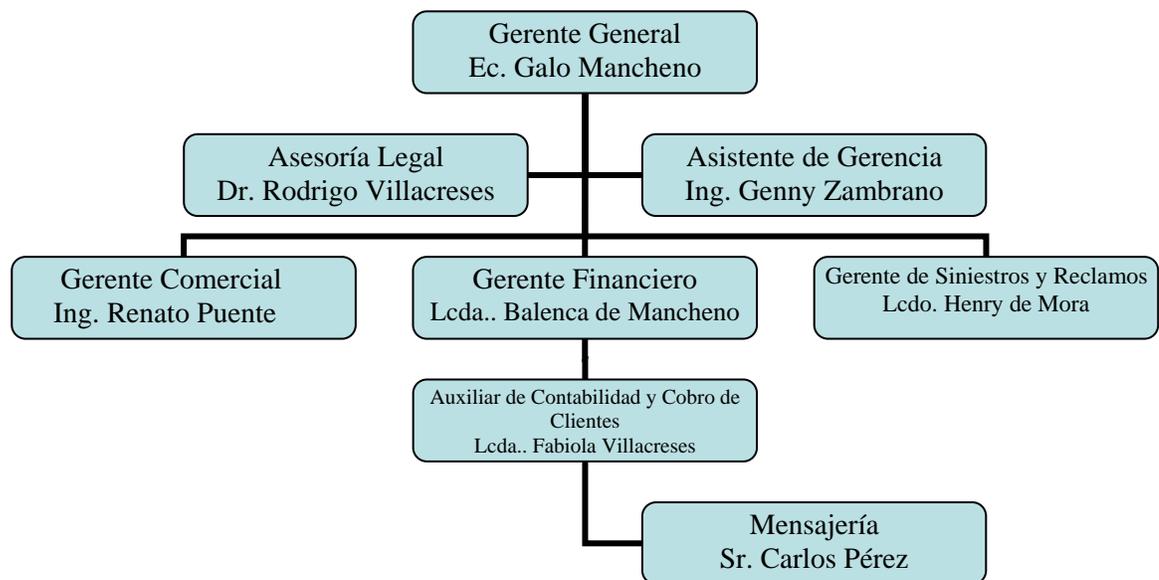
### 5.3.2 Estructura posicional

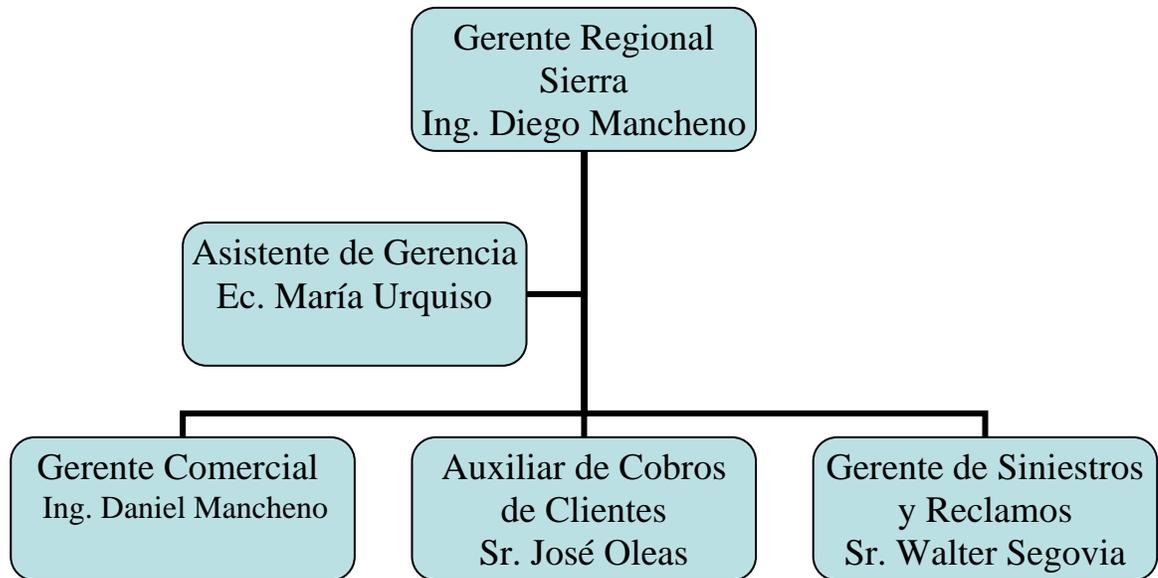
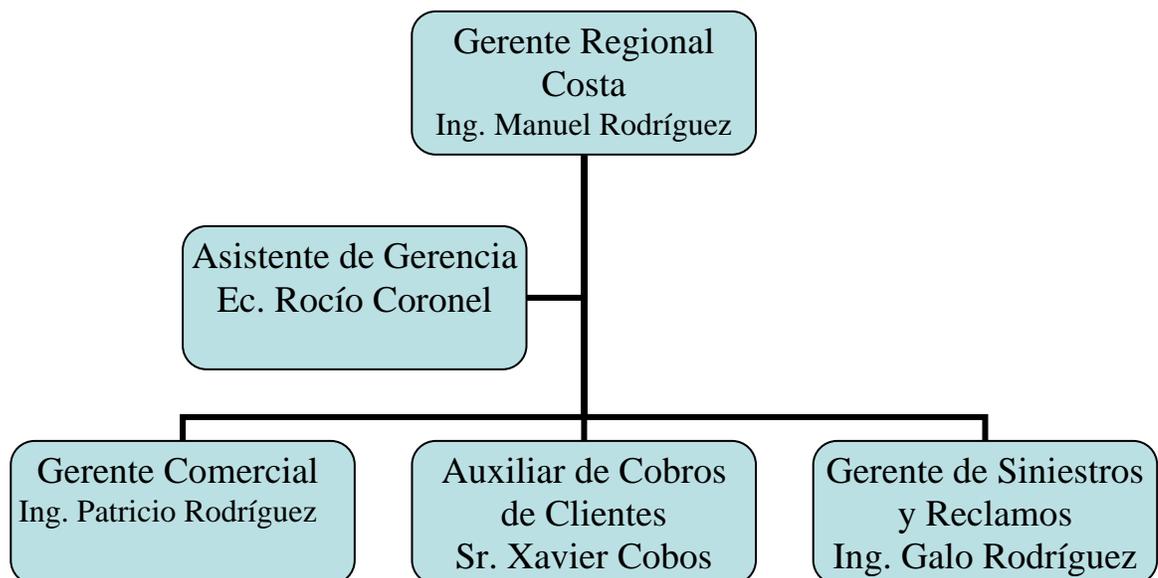
Constituye una variación del organigrama estructural y sirve para representar en forma objetiva la distribución del personal en las unidades administrativas, se incluye la denominación del puesto, unidad a la cual reporta, unidades supeditadas, objetivo del cargo y sus funciones.

Se necesita detectar la especialización del trabajo en las actividades o tareas ejecutadas para aprovechar la experiencia y habilidades funcionales.

A continuación se presenta la propuesta de la estructura posicional del Grupo Mancheno a nivel nacional.

#### Organigrama Posicional Matriz



**Organigrama Posicional Quito****Organigrama Estructura Guayaquil**

## CONCLUSIONES

1. El Grupo Mancheno al final de esta tesis cuenta con una planificación estratégica, la cual ayudara a direccionar los esfuerzos de cada uno de los departamentos y sucursales.
2. La empresa se ve afectada porque no se puede encontrar en el mercado Recursos Humanos con la suficiente capacidad y experiencia, debido a la poca cultura de seguros que existe en el país.
3. En las sucursales existen mercados diferentes, los cuales se encuentran muy fragmentados, lo cual hace que exista competencia con respecto a las tasas aplicables a cada una de las pólizas en los diferentes ramos de seguros.
4. Grupo Mancheno cuenta con una amplia cartera de clientes, lo cual nos permite brindar mejores tasas y coberturas.
5. La estructura organizacional de Grupo Mancheno es flexible ya que permite diferenciar los niveles jerárquicos y las líneas de información.
6. A nivel nacional, los clientes perciben que las aseguradoras no responden ante un siniestro y que los trámites son engorrosos, por lo que es una oportunidad para el asesor de seguros retomar el interés y la confianza de los clientes.
7. De acuerdo a la investigación de mercado y al análisis financiero, el producto POLIMPORT (póliza de importación), debe ser considerado como viable dentro de los productos de ramos de seguro.

## **RECOMENDACIONES**

1. Dar a conocer la planificación estratégica propuesta a cada uno de quienes conforman el Grupo Mancheno, es decir a todas las sucursales para lograr así un compromiso común de llegar alcanzar las estrategias propuestas.
2. El personal necesita una capacitación técnica permanente en cada una de las áreas en el cual se esta desempeñando.
3. Se deben manejar tasas competitivas de acuerdo a cada uno de los ramos y sucursales hacia la cual se dirija un producto, puesto que cada mercado tiene su propia competencia.
4. Se debe mantener una comunicación constante con los clientes asegurados para lograr de ellos una fidelidad hacia el Grupo Mancheno, y de esta manera tener una cartera de calidad.
5. El esquema estructural, posicional y funcional de Grupo Mancheno necesita ser ejecutado de acuerdo a la propuesta que se ha establecido, ya que ayudara a tener un concepto claro de las líneas de mando y comunicación e incluso efectividad en el servicio ofrecido.
6. Los departamentos de siniestros y comercial deberán plantear un diagrama de procesos funcional a seguir, evitando así retrasos y manteniendo una imagen de eficiencia del Grupo Mancheno por el tiempo de respuesta que se da a los clientes.

7. El Grupo Mancheno deberá invertir en el producto POLIMPORT con financiamiento propio, sin incurrir en endeudamiento externo. Además de impulsar el desarrollo del producto, ya que existe una demanda por parte de los importadores.
8. Una vez implantada la estructura organizacional y las recomendaciones de este proyecto, la Gerencia deberá considerar la implantación de un Sistema de Información Gerencial en todas sus sucursales.

## BIBLIOGRAFÍA

- MC LEOD. Raymond, Sistemas de Información Gerencial (7ª Edición, México, Prentice Hall, 2000).
- JANY. José Nicolás, Investigación Integral de Mercados, (2ª Edición, Colombia, Mc. Graw Hill, 2000).
- MYERS – BRIGGS, Planificación Estratégica, ( McGraw Hill)
- GOBIERNO NACIONAL, Ley General de Seguros y Reglamento, (Registro Oficial No. 290 de 3 de abril de 1998.)
- E. Brigham F. – B. Scott, Fundamentos de Administración Financiera (14ta. edición, México, McGraw Hill,1999).
- N. Sapag Chain – R. Sapag Chain, Preparación y Evaluación de Proyectos (cuarta edición, Chile, McGraw Hill, 2000).
- Boletín Estadístico del Banco Central, 2004 y 2006
- [www. sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec)
- [www. aduana.gov.ec](http://www. aduana.gov.ec)

# ANEXO 1

## ENCUESTA

EL SIGUIENTE CUESTIONARIO SERÁ UTILIZADO PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN PARA UN PROYECTO DE GRADO DE INGENIERÍA COMERCIAL Y EMPRESARIAL ESPECIALIZACIÓN SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL Y FINANZAS DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL.

1. **¿Está usted conforme con su actual póliza de seguros?**
  - SI
  - NO
  - NO está seguro
2. **¿A través de quién realiza la contratación de una Póliza de Seguro?**
  - Con un broker de seguro.
  - Directamente con la aseguradora.
3. **¿Sabe los beneficios de tener un Asesor de Seguros (Broker) para realizar la contratación de una Póliza de Seguro?**
  - SI
  - NO
4. **¿Estaría dispuesto a contratar un producto (póliza de Importación) personalizado a sus necesidades con un broker de seguros?**
  - SI
  - NO
5. **¿Qué busca usted al contratar una póliza de seguro?**
  - Seguridad para sus mercancías
  - Ahorro para su empresa y Asesoramiento
  - Agilidad y eficiencia por parte de la aseguradora en la entrega de la póliza.
6. **En base a su experiencia que beneficios debería darle el broker y que considera importante que debe tener una nueva póliza de importación para su contratación.** (Marque con una X)
  - Buenas Coberturas.
  - Cobertura hasta las bodegas del importador
  - Atención personalizada en el momento de un siniestro
  - Costos de Primas mas económicos
  - Asesoramiento en la Prevención de Riesgos
  - Agilidad y eficiencia por parte de la aseguradora
7. **Cuántas importaciones mayores a \$. 4.000 USD realiza al año?**
  - Una al año
  - De dos a cinco por año
  - Seis a diez veces año
  - Mas de diez importaciones por año
8. **Qué monto de importación realiza aproximadamente en un año?**
  - De \$ 4.000 a \$ 20.000 dólares
  - De \$ 21.000 a \$ 50.000 dólares
  - De \$ 51.000 a \$ 100.000 dólares
  - Más de \$ 100.000 dólares

**NOTA:** La encuesta y la información obtenida serán de uso exclusivo de los autores del proyecto de grado, por lo que su contenido será confidencial, con respecto de la información personal de los encuestados.

## ANEXO 2

### CALCULO DE LOS INGRESOS, GRUPO MANCHENO, AÑO 1

Paquetes	Monto según Importaciones anuales rangos USD	Número de Empresas encuestadas	Porcentaje correspondiente %	Porcentaje de importadores dispuestos a contratar P.4 (23%)	Número de importadores de la población (17.201)	Número de emisiones diarias	Tasa %	Costo de Póliza USD	Comisión %	Total de Ingresos Anuales por paquete USD
PAQUETE 1	4.000 - 20.000	79	54%	12%	2136	9	0,40%	20,50	15,00%	\$ 6.569,32
PAQUETE 2	21.000 - 50.000	19	13%	3%	514	2	0,35%	74,00	15,50%	\$ 5.899,13
PAQUETE 3	51.000 - 100.000	14	9%	2%	356	1	0,30%	153,50	16,00%	\$ 8.744,85
PAQUETE 4	Más de \$ 100.000 dólares	35	24%	6%	949	4	0,25%	276,00	16,50%	\$ 432,67
<b>TOTAL</b>		<b>147</b>	<b>100%</b>	<b>23%</b>	<b>3956</b>	<b>16</b>				<b>\$ 21.645,97</b>

Elaborado por: Autores de Tesis

#### Paquetes

Producto POLIMPORIT, según montos de importación anuales

#### Número de Empresas encuestadas

Datos obtenidos de la encuesta

#### Porcentaje de importadores dispuestos a contratar P.4 (23%)

Este valor se obtuvo de la encuesta, cuyo resultado a la pregunta 4, fue del 23% de los importadores que estarían dispuestos a contratar POLIMPORIT, y este valor por los porcentajes correspondiente al número de empresas encuestadas

#### Número de importadores de la población (17.201)

Son los importadores según los porcentajes de los importadores dispuestos a contratar por el Universo de importadores (17.201)

#### Número de emisiones diarias

Es el número de importadores de la población por los días hábiles (250)

#### Tasa

Es el porcentaje para calcular el costo de la prima neta. El valor mínimo de la prima para emitir una póliza es de USD 20,50

#### Costo de la Poliza

El costo de la póliza se calculó tomando en cuenta el rango menor propuesto en los paquetes por la tasa, a los costos de las tasas se les agrega un costo de emisión.

#### Comisión

Margen convenido entre el broker y la empresa aseguradora

#### Total de Ingresos Anuales por paquete

Es el monto que da como resultado de la multiplicación de los importadores dispuestos a contratar POLIMPORIT por el costo de la póliza y por la comisión.

## ANEXO 3

### CALCULO DE LOS GASTOS GRUPO MANCHENO

Tipo de gasto	Descripción	Personas	Mensual USD	Annual USD
Administrativo	Asesor de Seguros	1	400,00	4.800,00
	Operadores Telefonicos	2	250,00	6.000,00
Operativo	Servicios Básicos	Agua, Luz	160,00	1.920,00
	Alquiler		123,20	1.478,40
	Celular		30,00	360,00
	Gastos de Emisión		197,81	2.373,74
	Suministros / Papelería		10,00	120,00
	Internet		21,00	252,00
	Movilización		20,00	240,00
	Courier /Correo		16,67	200,00
	Gastos Varios		33,33	400,00
	<b>TOTAL</b>		1	<b>1.262,01</b>

Elaborado por: Autores de Tesis.

Asesor de Seguros	Será el broker
Operadores Telefonicos	Dos personas que realicen las llamadas a los importadores
Servicios Básicos	Luz, Agua según se estima promedio de consumo de un local de 30 mts <sup>2</sup> , con aire acondicionado, 2 computadores.
Alquiler	Arriendo promedio del sector centro de Guayaquil.
Celular	Plan corporativo con 300 minutos PORTA
Gastos de Emisión	Es según la cantidad de paquetes que se contacten de POLIMPORT por USD 0.60
Suministros / Papelería	Gasto promedio de la oficina de Ambato para un producto específico.
Internet	Plan Ilimitado mensual ANDINANET
Movilización	Gasto de transporte
Courier /Correo	Costo de mensajería promedio EMS.
Gastos Varios	Reparaciones o mantenimientos de la base de datos.

## ANEXO 4

### FLUJO DE CAJA PROYECTADO, PRODUCTO POLIMPORT, GRUPO MANCHENO

PAQUETE	COMISIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>PAQUETE 1</b>							
CANTIDAD			2.136	2.243	2.355	2.473	2.597
INGRESO PAQUETE 1	15,00%		\$ 6.569,32	\$ 6.897,79	\$ 7.242,68	\$ 7.604,81	\$ 7.985,05
<b>TOTAL PAQUETE 1</b>			<b>\$ 6.569,32</b>	<b>\$ 6.897,79</b>	<b>\$ 7.242,68</b>	<b>\$ 7.604,81</b>	<b>\$ 7.985,05</b>
<b>PAQUETE 2</b>							
CANTIDAD			514	540	567	595	625
INGRESO PAQUETE 2	15,50%		\$ 5.899,13	\$ 6.194,09	\$ 6.503,80	\$ 6.828,99	\$ 7.170,43
<b>TOTAL PAQUETE 2</b>			<b>\$ 5.899,13</b>	<b>\$ 6.194,09</b>	<b>\$ 6.503,80</b>	<b>\$ 6.828,99</b>	<b>\$ 7.170,43</b>
<b>PAQUETE 3</b>							
CANTIDAD			356	374	393	412	433
INGRESO PAQUETE 3	16,00%		\$ 8.744,85	\$ 9.182,09	\$ 9.641,20	\$ 10.123,26	\$ 10.629,42
<b>TOTAL PAQUETE 3</b>			<b>\$ 8.744,85</b>	<b>\$ 9.182,09</b>	<b>\$ 9.641,20</b>	<b>\$ 10.123,26</b>	<b>\$ 10.629,42</b>
<b>PAQUETE 4</b>							
CANTIDAD			949	997	1.047	1.099	1.154
INGRESO PAQUETE 4	16,50%		\$ 432,67	\$ 440,50	\$ 448,73	\$ 457,36	\$ 466,43
<b>TOTAL PAQUETE 4</b>			<b>\$ 432,67</b>	<b>\$ 440,50</b>	<b>\$ 448,73</b>	<b>\$ 457,36</b>	<b>\$ 466,43</b>
TOTAL PAQUETES			3.956	4.154	4.362	4.580	4.809
<b>TOTAL INGRESOS</b>			<b>\$ 21.645,97</b>	<b>\$ 22.714,47</b>	<b>\$ 23.836,39</b>	<b>\$ 25.014,41</b>	<b>\$ 26.251,33</b>

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>							
GASTOS DE EMISION			\$ 2.373,74	\$ 2.492,42	\$ 2.617,05	\$ 2.747,90	\$ 2.885,29
SUELDOS			\$ 10.800,00	\$ 10.800,00	\$ 10.800,00	\$ 10.800,00	\$ 10.800,00
TELÉFONO			\$ 1.680,00	\$ 1.680,00	\$ 1.680,00	\$ 1.680,00	\$ 1.680,00
ALQUILER			\$ 1.478,40	\$ 1.478,40	\$ 1.478,40	\$ 1.478,40	\$ 1.478,40
LUZ, AGUA			\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
CELULAR			\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>\$ 16.932,14</b>	<b>\$ 17.050,82</b>	<b>\$ 17.175,45</b>	<b>\$ 17.306,30</b>	<b>\$ 17.443,69</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>							
INTERNET			\$ 252,00	\$ 252,00	\$ 252,00	\$ 252,00	\$ 252,00
SUMINISTROS / PAPELERÍA			\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
COURIER / CORREO			\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
MOVILIZACIÓN			\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
GASTOS VARIOS			\$ 400,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>\$ 1.212,00</b>	<b>\$ 962,00</b>	<b>\$ 962,00</b>	<b>\$ 962,00</b>	<b>\$ 962,00</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>			<b>\$ 18.144,14</b>	<b>\$ 18.012,82</b>	<b>\$ 18.137,45</b>	<b>\$ 18.268,30</b>	<b>\$ 18.405,69</b>
INVERSION INICAL		\$ 3.800,00					
<b>FLUJO DE CAJA</b>		<b>\$ -3.800,00</b>	<b>\$ 3.501,83</b>	<b>\$ 4.701,65</b>	<b>\$ 5.698,95</b>	<b>\$ 6.746,12</b>	<b>\$ 7.845,64</b>
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>		<b>\$ -3.800,00</b>	<b>\$ -298,17</b>	<b>\$ 4.403,48</b>	<b>\$ 10.102,43</b>	<b>\$ 16.848,54</b>	<b>\$ 24.694,18</b>

Elaborado por: Autores de Tesis.

## ANEXO 5

### IMPORTACIONES POR USO O DESTINO ECONOMICO

Miles de dólares FOB

PERIODO	CRECIMIENTO ANUAL %	TOTAL IMPORTACIONES		BIENES DE CONSUMO			Combustibles y lubricantes e	MATERIAS PRIMAS			BIENES DE CAPITAL				
		a=b+c+d	a=b+e+f+j+n	Total b=c+d	No duraderos c	Duraderos d		Total f=g+h+i	Agrícolas g	Industriales h	Materiales de construcción i	Total j=k+l+m	Agrícolas k	Industriales l	Equipos de transporte m
2000	31%	3400952	762385	457899	304486	255928	1491108	212385	1198956	79767	889832	25018	532568	332246	1699
2001	17%	4936034	1321698	712341	609357	249583	1795214	228397	1407542	159275	1566937	38772	886940	641225	2602
2002	2%	5953426	1686940	908051	778888	232409	2112598	239504	1553618	319477	1919788	29440	1164602	725746	1692
2003	16%	6102043	1764704	1008022	756682	606524	2027650	258021	1603552	166078	1702524	33833	1124229	544462	641
2004	13%	7282425	2048330	1188528	859802	722873	2565767	339831	2038495	187441	1944289	36060	1280415	627814	1166
<b>PROMEDIO</b>	<b>16%</b>														

Fuente: Boletín Banco central año 2006

Elaborado por: Autor de Tesis.