

**Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Administración para el Desarrollo**

Marcelo Iván Tayupanta Mejía

Tesis: “Tu techo Seguro”

Prof: Carlo Carltagirone

2011- 2012

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO.....	4
MODULO 1: PROPUESTA DE LA EMPRESA.....	7
1.1 Filosofía empresarial (XIAOBING JI):.....	26
1.1.1 Misión y Visión:.....	26
1.1.2 Valores y Políticas:.....	26
1.2 Análisis Sectorial de la Industria (MARCELO TAYUPANTA):.....	27
1.2.1 Los Competidores Actuales:.....	30
1.2.2 Los Competidores Potenciales:.....	30
1.3 Análisis de los Clientes y Proveedores (MARIA PIA CUEVA):.....	33
1.3.1 Los Clientes:.....	33
1.3.2 Los Proveedores:.....	33
1.4 Servicio (CESAR VASQUEZ):.....	34
1.4.1 Descripción del Producto:.....	34
1.4.2 Servicios Sustitutivos:.....	37
1.5 Análisis de Costos de la Propuesta (CARLOS JARAMILLO):.....	38
1.5.1 Costos de cada Capítulo:.....	38
MODULO 2: OPORTUNIDAD DE MERCADO Y ESTRATEGIA.....	41
2.1 Análisis de Oportunidades y Amenazas (XIAOBING JI):.....	41
2.1.1 Fortalezas.....	41
2.1.2 Oportunidades:.....	42
2.1.3 Debilidades:.....	45
2.1.4 Amenazas:.....	46
2.2 Factores Claves para el Éxito y Ventaja Competitiva (CARLOS JARAMILLO):.....	47
2.2.1 Factores Claves para el Éxito:.....	47
2.2.2 Ventaja Competitiva:.....	49
2.2.3 Características Claves de la Ventaja Competitiva:.....	50
2.3 Marketing Estratégico (MARIA PIA CUEVA):.....	51
2.3.1 Objetivos del Marketing:.....	51
2.3.2 Las Cuatro C:.....	51
2.4 Análisis de Marketing y Comercialización (CESAR VASQUEZ):.....	55

2.4.1	Estrategia de Precio:	55
2.4.2	Estrategia de Plaza:	56
2.4.3	Estrategia de Promoción:	56
2.4.4	Estrategia de Postventa:	57
2.4.5	Estrategia de Posicionamiento:	58
2.5	Análisis de Costos de Oportunidad y Estrategia (MARCELO TAYUPANTA):	58
2.5.1	Análisis de Costos de Oportunidad de Mercado y Estrategia:	58
MODULO 3: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....		61
3.1	Actividades previas al inicio de la operación (CESAR VASQUEZ):	61
3.1.1	Pruebas del Servicio.....	61
3.1.2	Aspectos Técnicos del Servicio	61
3.1.3	Canal de Venta y Ubicación de la Empresa:.....	63
3.1.4	Diseño y distribución de la publicidad y papelería.	63
3.2	Organigrama y personal (CARLOS JARAMILLO):	64
3.2.1	Descripción del personal.....	66
3.2.2	Perfil del personal	66
3.2.3	Competencias del personal.	68
3.3	Política de recursos humanos (MARIA PIA CUEVA).....	69
3.3.1	Capacitación y evaluación del personal.....	69
3.3.2	Motivación y desarrollo del personal.....	71
3.3.3	Remuneraciones y compensaciones.....	71
3.4	Marketing operativo (MARCELO TAYUPANTA):	72
3.4.1	Asignación de características en Función del posicionamiento.....	72
3.4.2	Determinación de los servicios que ofrece (garantías, mantenimiento, etc.).....	72
3.4.3	Determinación del precio.....	72
3.4.4	Políticas comerciales.....	73
3.4.5	Coordinación.....	73
3.4.6	Definición de tiempos.....	73
3.4.7	Posibles	74
3.5	Análisis de costos de la estructura operacional (XIAOBING JI):	74
3.5.1	Análisis de costos de las actividades previas.....	74

3.5.2	Análisis de costos de los recursos humanos	75
3.5.3	Análisis de costos del marketing operativo	75
MODULO 4: ECONOMÍA Y RENTABILIDAD.....		77
4.1	ESTRUCTURA DE COSTOS (CESAR VASQUEZ).....	77
4.2	PROYECCION DE VENTAS (MARIA PIA CUEVA).....	78
4.2.1	GRAFICO PROYECCIÓN DE VENTAS A CINCO AÑOS	79
4.2.2	PROYECCION DE MERCADO.....	79
4.3	PÉRDIDAS Y GANACIAS, PROYECTADOS (MARCELO TAYUPANTA):.....	80
4.3.1	ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	81
4.4	FLUJO DE EFECTIVO PRESUPUESTADO (CARLOS JARAMILLO).....	83
4.5	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN, TIR Y VAN (XIAOBING JI):.....	86
4.5.1	GRAFICOS MARGEN DE CONTRIBUCIÓN Y PUNTO DE EQUILIBRIO	89
4.5.2	GRAFICO DEL TIR Y VAN	92
Anexo no. 1.....		93
Bibliografía:		95

Resumen ejecutivo:

En el siguiente documento se encuentra en detalle la descripción general del producto “Tu Techo seguro”, se analiza la situación del mercado de seguros del Ecuador y se establece las acciones que se deben realizar a futuro, así como también las estrategias para implementarlas.

Esta guía comunica las directrices para vender u obtener inversionistas para la misma. Es a la vez es una herramienta de uso interno para el empresario, ya que permite evaluar la viabilidad de sus ideas y concretar un seguimiento de su puesta en marcha así como también los objetivos a cumplir.

Este plan de negocios permite actualizar los cambios propios del dinamismo del mercado y la posible situación de la empresa en diferentes aspectos. Esta guía es una especie de seguro ante los inconvenientes que surgen durante el trabajo cotidiano ya que ofrece posibles soluciones y alternativas.

Los datos que se analizan son atados a la realidad y sus fuentes son citadas con exactitud. Las predicciones en ventas que se analizan están enfocadas en escenarios conservadores y reales, los cuales son el foco de análisis de todo inversionista.

Se ha desarrollado a la vez un estudio de factibilidad refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados, la factibilidad se apoya en 3 aspectos básicos:

1. Operativo.
 - Operación garantizada.
 - Uso garantizado.

2. Técnico.
 - Mejora del sistema actual.
 - Disponibilidad de tecnología que satisfaga las necesidades.

3. Económico
 - Tiempo del analista.
 - Costo de estudio.
 - Costo del tiempo del personal.
 - Costo del tiempo.
 - Costo del desarrollo / adquisición.

El éxito de un proyecto está determinado por el grado de factibilidad que se presente en cada una de los tres aspectos anteriores.

Tomando en cuenta estos dos análisis el inversionista tendrá un panorama claro del proyecto y sus beneficios esperados en corto y largo plazo.

Reseña histórica:

Este proyecto nace como un requisito que la Universidad San Francisco por medio de su ente regulador el Ministerio de Educación exige a todos los estudiantes de último semestre a realizar un trabajo de titulación. Al formar parte del Colegio de Administración (CAD) de la USFQ.

Este proyecto fue expuesto en el curso por el Dr. Carlo Caltagirone el cual es a su vez el director de la misma.

Este proyecto es fue desarrollado en grupo el cual consta de: María Pía Cueva, Xiaobing Ji, Marcelo Tayupanta, Cesar Vázquez y Carlos Jaramillo.

En un comienzo se analizo la posibilidad de hacer un proyecto de un negocio de prendas de ropa de diseñadores ecuatorianos, pero esta idea no llego a consolidarse ya que no existía la información necesaria y el mercado de estos productos todavía no se consolida para poder generar grandes utilidades.

Cesar Vázquez nuestro líder de grupo, trabaja actualmente en Novaecuador, el segundo bróker de seguros más grande del país, el cual pertenece al grupo financiero más grande del país y uno de los más importantes de Latinoamérica. El nos cometo acerca del boom que existe actualmente en Asia y en Chile de los seguros masivos. Es por esto que nos interesamos en este proyecto y actualmente es este nuestro tema principal de estudio.

Por su estructura corporacional, plataforma tecnológica ya desarrollada y el acercamiento y ayuda que se nos presto y se nos sigue prestando hasta el momento por este grupo financiero se diseñó este producto el cual está desarrollado a continuación

Sin descartar para la negociación otros grupos financieros que poseen similares características estructurales.

FILOSOFÍA EMPRESARIAL:

MISIÓN Y VISIÓN:

Misión

“Somos un grupo de personas que busca desarrollar un productor de seguros enfocado a un segmento masivo que pretende dar una solución integral a gente de bajos recursos para proteger su patrimonio basándonos en un servicio solidario; que al mismo tiempo generará un mayor valor a los ingresos y beneficios de los accionistas del canal o institución financiera que implemente nuestro producto”

Visión

“Ser los promotores de un seguro masivo solidario llegando al mayor número de personas de un segmento de bajos recursos con presencia a nivel nacional, siendo la mejor solución integral de los clientes”

ANÁLISIS SECTORIAL DE LA INDUSTRIA:

“Tu Techo Seguro”, es un producto enfocado al mercado asegurador privado del Ecuador, el nicho de mercado para el cual está diseñado este producto financiero es el segmento pobre de nuestro país, especialmente personas de escasos recursos que se encuentran en zonas rurales.

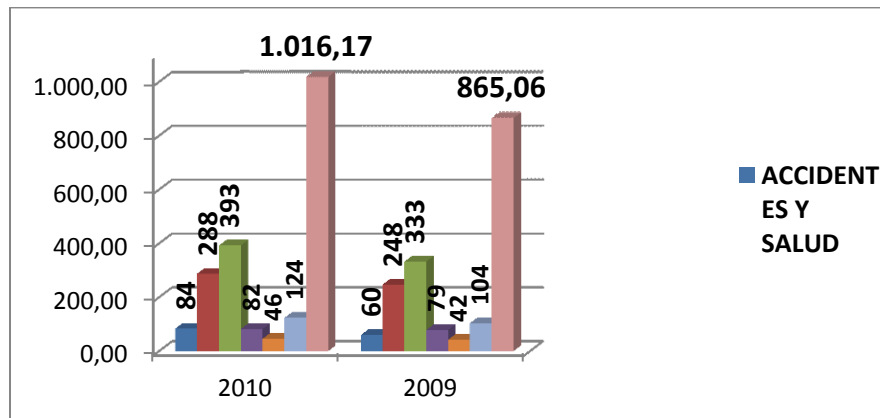
La situación política y económica por la cual ha atravesado nuestro país en los últimos 40 años ha hecho que esta brecha de pobreza se incremente y a su vez se diseñen productos que se puedan aplicar a este grupo muchas veces marginado por productos que actualmente comercializa el sistema financiero y de seguros del ecuador. El segmento de mercado al cual atacamos con este producto alcanza en la actualidad un 80% de la población total e nuestro país, es por esto la necesidad que existe en nuestro país de sistemas masivos de comercialización y ayuda a los más necesitados.

La pobreza en nuestro país esta dividida y clasifica en sectores.

- En la región amazónica, debido al difícil acceso, comunicación con la civilización y la desigual explotación y distribución de sus recursos.
- En el altiplano central (región de Chimborazo y Cotopaxi), especialmente comunidades indígenas.
- En algunas zonas de la costa como Esmeraldas, Los Ríos y Manabí en donde sus tierras de cultivo se ven afectadas por los fuertes temporales
- En las zonas urbanas, que acogen al creciente éxodo de los sectores rurales.

Desde el año 2000 hasta la actualidad el sector inmobiliario ecuatoriano ha crecido vertiginosamente gracias a muchos factores, entre los más importantes encuentran: facilidad de crédito y endeudamiento, estabilidad monetaria debido a nuestra moneda de uso y políticas de gasto gubernamental que afectan el PIB y generan una red de consumo exponencial.

Este incremento del mercado inmobiliario ha generado a su vez el desarrollo de otras industrias, entre las cuales se encuentra el mercado de brókers, aseguradoras y reaseguradoras. Como nos indica la siguiente tabla:



Este efecto de cadena se refleja no solo en nuestro país sino en toda la región y este a su vez es producto de muchas causas entre las cuales se encuentran

- El Mercado latinoamericano crece demográficamente a un ritmo del 10% anual
- Los seguros de Propiedad (Property&Casualty) son las menos concentradas. Empresas grandes y pequeñas seguirán desarrollando exitosas estrategias de mercado.
- Existen claros vacíos de productos para ciertos segmentos de personas.
- La distribución y manejo de marketing cambiara (redes sociales, e-commerce, tele marketing, etc.)
- Las catástrofes naturales en 2010 fue de 304,000 muertes y pérdidas económicas de Us\$218bn (3 veces 09). Y este efecto se ve replicado exponencialmente si analizamos hechos históricos

- Las empresas de seguros acentúan su diversificación a los seguros de personas (masivos, micro seguros, etc.) durante mercados blandos: Diversifican y Estabilizan.

Es por este estudio de factores y tendencias regionales y nacionales que se ha diseñado un producto que esté al alcance de nuestro nicho de mercado. La inversión más importante se la debe proteger, es por ello que en “Tu Techo Seguro”, tenemos la mejor alternativa de Seguros para el hogar, con coberturas incendio, terremoto, entre otras. Protección para tu casa o departamento en caso de incendio, lo que te permite reconstruir y reponer tus bienes.

LOS COMPETIDORES ACTUALES:

El mercado de seguros del Ecuador no posee actualmente productos masivos. En la actualidad se maneja muy bien el mercado y productos aseguradores pero esta estructura debe ser usada y dirigida con estas bases a productos masivos de comercialización y aseguramiento.

LOS COMPETIDORES POTENCIALES:

Como sucede en todas las industrias y negocios toda idea innovadora es fácilmente copiable. Es por esto que identificamos como posibles competidores a futuro a las actuales empresas aseguradoras del Ecuador.

ANÁLISIS DE LOS CLIENTES Y PROVEEDORES:

LOS CLIENTES:

El nicho de mercado al cual está dirigido nuestro producto debe poseer las siguientes características:

1. Nivel de ingresos mensuales menor a 350 dólares.
2. La mayoría son solteros (52%).
3. Tienen educación medios/secundarios (55%)
4. Predominan los clientes empleados (64%).
5. El 32% tiene vivienda propia, el 37% vive con familiares.
6. Dejan una rentabilidad promedio de 14 dólares.
7. La edad predominante está entre 37 y 48 años.

(Estas características fueron tomadas de un estudio de clientes del Banco Pichincha realizado por Survey Data, enfocándose en personas que pertenecen a la clase económicamente baja.)

Este proyecto está desarrollado de manera independiente, pero a su vez ha contado con el apoyo del bróker Novaecuador comercializador principal de Seguros del Pichincha que forma parte del grupo financiero Pichincha. Es por este motivo que la negociación de este proyecto se la hará prioritariamente con este bróker y tomando en cuenta el gran mercado de clientes que este grupo financiero posee en nuestro país.

LOS PROVEEDORES:

Los proveedores del seguro en sí, será la Seguros del Pichincha que a su vez dirigirán su riesgo a instituciones reaseguradoras nacionales o internacionales.

Los proveedores del área comercial serán Novaecuador, el cual trabaja directamente con esta aseguradora y su base de datos inicial serán los clientes de Credife, la cual es a su vez es una empresa del mismo grupo financiero que trabaja directamente con el segmento al cual va enfocado este producto

SERVICIO:

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO:

El producto que comercializamos va enfocado a reponer, reconstruir o indemnizar en el caso de un siniestro fortuito debido a: incendio, terremoto, erupción volcánica y lluvia e inundación. Provocado por catástrofes naturales o imprevistos no provocados.

Beneficiario:

Todo cliente de la institución o canal que tenga una residencia, bien inmueble o edificación a su nombre o de sus padres.

El sistema masivo que se comercializa posee un rango de coberturas no negociable e inamovible. El cliente dependiendo de su poder adquisitivo selecciona su rango de cobertura. Todos los planes cubren los mismos siniestros y su definición y alcance para coberturas son idénticos a los planes de seguros que se comercializan de manera personal. **Planes:**

COBERTURA	PLAN # 1	PLAN # 2	PLAN # 3
	\$ 5.000,00	\$ 10.000,00	\$ 15.000,00
Incendio y/o Rayo	x	x	X
Lluvia e Inundación	x	x	X
Terremoto o Temblor	x	x	X
Erupción Volcánica	x	x	X

Deducibles:

COBERTURAS	DEDUCIBLES
Incendio	10% del valor del siniestro, mínimo USD 500.00
Lluvia e Inundación	10% del valor del siniestro, mínimo USD 300.00
Terremoto o Temblor	10% del valor del siniestro, mínimo USD 300.00
Erupción Volcánica	10% del valor del siniestro, mínimo USD 200.00

CONDICIONES PARTICULARES:

- En ningún caso se podrá hacer una reclamación por un monto superior al estipulado.
- El deducible es el monto que en caso de siniestro será asumido por el cliente o descontado de la indemnización, el cual se detalla en las condiciones particulares del presente contrato.
- La vigencia del contrato y pago de la prima será cancelado de forma mensual anticipado debitado de la cuenta del cliente, el mismo que podrá ser el 15 o 30 de cada mes. La duración del contrato será indefinida, valor que será cobrado al cliente hasta que éste dé por terminada la relación con la institución financiera o presente una carta formal a solicitando la cancelación del servicio.

Obligación del Asegurado en caso de Siniestro:

- Evitar la extensión del siniestro y proveer el salvamento, conservación y recuperación de los bienes asegurados.
- Formular denuncia o querrela ante la autoridad competente y dar noticia por cualquier medio de la ocurrencia del siniestro a la Compañía dentro de los tres (3) días siguientes a la fecha en que tuvo conocimiento del mismo.
- Suministrar a la Compañía y permitir examen de libros, recibos, declaraciones tributarias y demás documentos que tengan relación con el siniestro.
- Este aviso preliminar contendrá información precisa y completa en lo posible acerca de las circunstancias en que ocurrió el incidente, nombre de las personas involucradas y afectadas, testigos presenciales, perjuicios causados y demás datos de relevancia.

Documentos en Caso de Siniestro:

- Aviso del siniestro dentro de los 10 días de ocurrido el evento.
- Copia de la cédula de identidad.
- Informe de los Bomberos o de las Autoridades Competentes, de ser el caso.
- Detalle valorado de los daños y su reparación.
- Documentos que muestren la propiedad del bien, como pago del impuesto predial o título de propiedad.

Pérdida al Derecho de Reclamación:

- Cuando la reclamación de daños fuera fraudulenta;
- Cuando en apoyo de dicha reclamación, se hicieren o utilizaren declaraciones falsas, o se emplearen medidas o documentos engañosos o dolosos, por parte del Asegurado o terceras personas obrando por cuenta de éste;
- Cuando el siniestro hubiere sido voluntariamente causado por el Asegurado o con su intervención o complicidad;

- Cuando la Compañía rechazare la reclamación de daños que se le hiciera y la otra parte no propusiere ninguna acción judicial dentro de los plazos señalados por la ley.

SERVICIOS SUSTITUTIVOS:

“Tu techo seguro” es un producto sustitutivo que se crea para solventar el déficit de la capacidad aseguradora convencional a este segmento de mercado.

ANÁLISIS DE COSTOS DE LA PROPUESTA:

Los costos de este proyecto están divididos por hora (15 usd por hora de desarrollo) y a cada uno de estos se les ha dado una carga de número de horas de desarrollo, así como también se ha tomado en cuenta las reuniones “Directorio Ejecutivo” y el “Asesoramiento Externo”. (Véase anexo 1)

A su vez se ha tomado en cuenta un canon de desarrollo.

OPORTUNIDAD DE MERCADO Y ESTRATEGIA

El análisis FODA que se muestra a continuación está basado a un estudio de mercado el cual nos sirve para identificar nuestros puntos débiles y fuertes tanto internos como externos de nuestro producto para tomar ventaja competitiva de los mismos

FORTALEZAS

- Cartera de clientes: nuestra cartera esta depurada según nuestro mercado meta y posee la información y el canal necesario para llegar a los mismos
- Tipo de producto: es un producto innovador que ataca a un segmento no explotado y de gran crecimiento debido a factores anteriormente expuestos.
- Precio del producto: El precio a diferencia de los productos actuales que se comercializan en el mercado no se diseña en base al bien y su riesgo, “Tu techo seguro” es un seguro en el cual el cliente se encasilla en los planes que se ajusten a su bolsillo y nivel de cobertura que el cliente desee.
- Canal de distribución y cobro: el Grupo Pichincha al ser nuestro aliado comercial consta de los canales y estructura que disminuyen los costos y facilitan la comercialización y cobro del mismo por medio del Banco Pichincha y su gran red de sucursales.

OPORTUNIDADES:

- Potenciales Clientes: el 80% de la población que cumpla con el perfil previamente diseñado, con un estimado en ventas de 68 mil anualmente y con un crecimiento del 10 % anual de manera exponencial

- Localización del mercado: el mercado al que atacamos se encuentra en zonas rurales y urbanas con fácil acceso a los canales que las empresas del B.P. poseen .
- Devolución de los Fondos de Reserva del IESS, esto desencadena mayor poder de compra y liquidez para los ecuatorianos.
- Crecimiento y desarrollo del sector inmobiliario en el Ecuador.
- Remesas de los migrantes: la liquidez que esto brinda al sector financiero ayuda a generar mayor consumo para los ecuatorianos.
- Población asegurada: El Ecuador se encuentra en un boom del mercado de seguros en el cual la conciencia de asegurar sus bienes es cada vez más grande.

DEBILIDADES:

- El segmento de la población que tiene más riesgo a perder su hogar que el resto de la población debido a las estructuras y materiales utilizados para su construcción.
- En el país existen muchas empresas de seguros, las mismas que ofrecen paquetes de seguros muy variados y en algunos casos se puede encontrar productos similares. Al ser esta una nueva idea y servicio, tiene el reto de competir en un mercado.
- La venta de los paquetes de seguros generan una rentabilidad baja por unidad, por lo cual es necesario una expansión en ventas muy grandes
- El producto debe ser bien enfocado y dirigido con eficiencia para que llegue a la mayor cantidad de clientes.

AMENAZAS:

- La competencia en general: El mercado de seguros no es nuevo, en tal virtud existen muchas empresas aseguradoras del país y de otros países que ofrecen paquetes de seguros competitivos
- La referencia de familiares, amigos o colegas que han tenido la oportunidad de usar algún tipo de seguro, independientemente del segmento al que nos dirijamos.
- *Situación económica del país:* Actualmente Ecuador, al igual que muchos países ha sufrido las consecuencias de la crisis financiera mundial.

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO Y VENTAJA COMPETITIVA:

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO:

- Tener una visión orientada al cliente con un servicio adecuado a su necesidad.
- Contar con soporte tecnológico actualizado para cubrir el mercado objetivo.
- Ejecutivos comerciales especializados en el manejo del producto y conocimiento del mercado meta al que se quiere llegar.

- Estos deben estar altamente motivados.
- Deben tener capacitación permanente del servicio al cliente.
- Ser un asesor financiero integral del cliente, explicarle las ventajas del servicio.
- Tener una vocación de satisfacción al cliente.

VENTAJA COMPETITIVA:

El tamaño actual del Mercado Potencial para los seguros masivos es mucho más amplio y menos competitivo que el Mercado actual de Seguros tradicionales, por lo tanto el concentrarnos en el servicio de seguros solidarios nos permitirá tener una ventaja competitiva en el mercado.

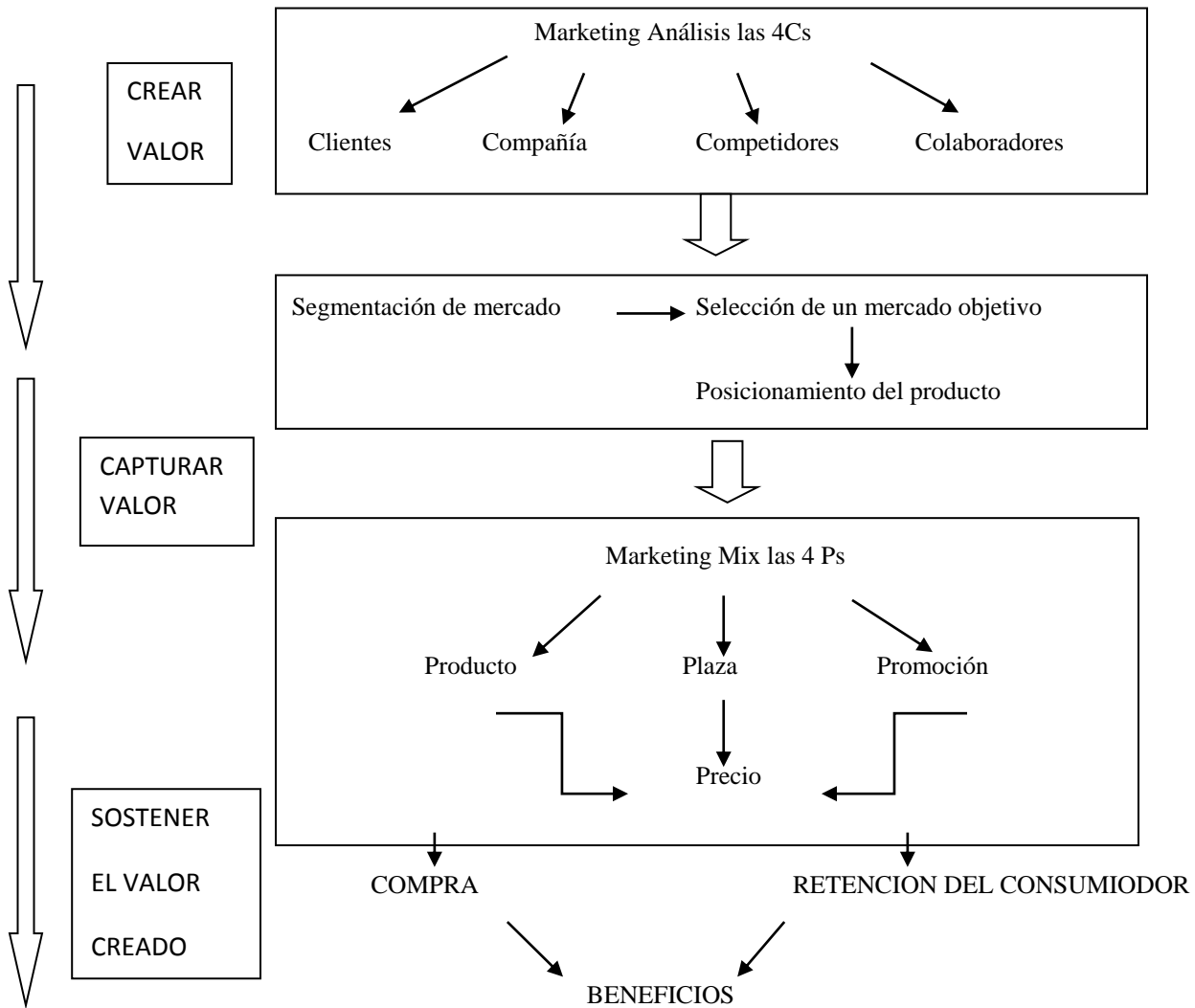
Los seguros masivos solo pueden ser rentables si se logran alcanzar grandes escalas de venta, esto debido a los bajos niveles de rentabilidad, lo que nos permitirá llegar de una forma masiva y amplia a un mercado que ya tienen delimitado por parte de sus agentes comerciales y base de datos que manejan las instituciones financieras o de seguros.

El crear un producto simple y estandarizado hacia el mercado meta, el cual ha sido desatendido por mucho tiempo nos pueden ayudar a mantener los costos bajos y de esta forma podemos desarrollar de formas más eficientes los procesos de desarrollo del producto y atención al cliente.

MARKETING ESTRATÉGICO:

OBJETIVOS DEL MARKETING:

El marketing se enfoca a generar mayor volúmenes de venta y así generar mayor utilidad, para implementar el posicionamiento haremos un proceso de análisis el cual se basa en establecer y analizar lo que se llama “las cuatro Cs”. La primera son los clientes, la segunda la compañía, la tercera los competidores y la cuarta los colaboradores.



Nuestra estrategia es lanzarnos a nivel nacional con una estrategia de marketing voraz, tenemos la ventaja de ser pioneros y no podemos desaprovecharla. Adicionalmente hemos visto las necesidades del sector económico bajo y por esto hemos creado este seguro, se ha visto esta inmensa oportunidad en dar un producto que beneficie a un sector que antes no tenía facilidades en créditos, y que ahora que lo tienen, no tienen facilidades en asegurar los bienes que compraron con esos créditos o bienes que con los que cuentan. Es una tarea ardua, ser pioneros siempre conlleva una estudio más detallado e intenso del mercado en el cual queremos posesionarnos, un estudio agudo de nuestros clientes, potenciales y futuros, del sector poblacional que queremos atacar, estudio de nuestros competidores (actuales y futuros). Ser pioneros es arrancar con un plan de marketing muy claro y efectivo, que conlleve planes a corto, mediano y largo plazo, que tenga bases sólidas que creen valor, y más que nada sostenga el valor del producto a lo largo de su vida útil de una manera exitosa.

ANÁLISIS DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN:

ESTRATEGIA DE PRECIO:

El precio vade acuerdo al nivel de cobertura y al nivel de cobertura y a su vez al poder adquisitivo de nuestros futuros clientes. Es por esto que se ha diseñado planes que se ajustan asus necesidades como detallamos a continuación:

	PLAN # 1	PLAN # 2	PLAN # 3
Montos Asegurables	\$ 5.000,00	\$ 10.000,00	\$ 15.000,00
PRECIO	\$ 1.28	\$ 2.15	\$ 2.74

A su vez este valor esta desglosado según los márgenes de comisiones y valores que por ley se deben cancelar al seguro social campesino y superintendencia de bancos.

RUBRO	PLAN # 1	PLAN # 2	PLAN # 3
Costo del Riesgo	\$ 0.75	\$ 1.50	\$ 2.00
Comisiones	\$ 0.35	\$ 0.35	\$ 0.35
Seguro Social Campesino	\$ 0.01	\$ 0.01	\$ 0.01
Superintendencia Bancos	\$ 0.04	\$ 0.06	\$0.08
I.V.A.	\$ 0.14	\$ 0.23	\$ 0.29
Costo Total	\$ 1.28	\$ 2.15	\$ 2.74

La principal estrategia es establecer un precio fijo basándonos en que es un seguro masivo, con un costo razonable y único para cada plan, accesible para todo el público, tomando en cuenta que el segmento al que nos dirigimos tiene la capacidad de ahorro de alrededor de USD 25.00 al mes. Nuestro precio es totalmente bajo en comparación con los costos que se presentan en el mercado nacional para seguros de hogar que cubren los mismos riesgo en los cuales el valor a pagar mensualmente es de alrededor de USD 7.00.

ESTRATEGIA DE PLAZA:

Los medios de comercialización serán los ejecutivos de crédito que se encuentran en las agencias, las llamadas telefónicas que realizarán el Call Center y publicidad que se encontrará en las mismas agencias.

ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN:

- **Llamadas telefónicas:** este es el eje y fuerza de ventas principal de nuestro negocio, esto se debe gracias a la gran base de datos que el banco posee y la facilidad estructural y tecnológica que el call center del banco posee

- **Papelería y publicidad:** la papelería será basado en materiales publicitario POV. En las agencias y sucursales de las entidades comerciales y financieras del Grupo Pichincha. Basándose en roll ups y material informativo. También se podría enviar esta información en estados de cuenta y anexos que el banco envía a sus clientes mensualmente.

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO:

La estrategia de posicionamiento de nuestro producto es respaldarse en la seriedad y confiabilidad, así también evidenciar la calidad de los proveedores con los que se trabajará, como las aseguradoras que no solo apoyarían nuestro proyecto sino que mantiene diversos servicios y productos por sus propios medios o a través de distintos canales.

ANÁLISIS DE COSTOS DE OPORTUNIDAD Y ESTRATEGIA:

ANÁLISIS DE COSTOS DE OPORTUNIDAD DE MERCADO Y ESTRATEGIA:

En el caso específico de nuestro producto el costo de oportunidad es altísimo, ya que estamos hablando de asegurar el riesgo de perder el valor total de un bien vs el pagar una prima anual la cual cubre en caso de un siniestro fortuito la pérdida total del mismo. Esto viendo desde la parte del cliente o persona que va a asegurar su bien inmueble. Si vemos desde nuestra perspectiva el costo de oportunidad es el de ganar clientes, crear fidelidad a la empresa, liderar el mercado y por supuesto generar utilidades para los accionista de las empresas o instituciones financieras objetivo.

Si analizamos el costo de oportunidad desde una parte contable tenemos que tomar dos factores muy importante:

1. El primero es el costo de oportunidad del tiempo del propietario en nuestro caso en específico estos datos son datos aleatorios ya que es un proyecto independiente en el cual los no tenemos costos fijos ni variables, y estos son un aporte equitativo de los miembros del grupo que a su vez son accionista del mismo.
2. .La estrategia de costos que poseemos va enfocada a una ganancia por volumen de ventas, nos enfocamos en poseer precios bajos con respectos a productos como los seguros hipotecarios y seguro general para bienes inmuebles, y compensar estos precios bajos con una campaña de venta masiva de este seguro. Nuestra política es solidaria y expansionista, ya que queremos llegar al mayor número de personas y a lugares a los cuales serian imposible acceder por personas de áreas rurales de nuestro país.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Actividades previas al inicio de la operación

PRUEBAS DEL SERVICIO

Formato de presentación del producto por el call center.

Nuestra fuerza de ventas esta direccionado al tele mercadeo es por esta razón que es necesario realizar un formato de atención al cliente que va desde el saludo inicial identificado a la empresa que representa hasta lograr tener empatía con el cliente para así llegar a la compra del mismo por medio de una autorización, la cual sea grabada como respaldo legal.

Pruebas de la presentación del producto.

El producto está diseñado para el segmento antes mencionado, pero a su vez este podría ser ajustable dependiendo la aceptación y demanda del mercado, es por esto que se debe realizar un analisis de ventas y así enfocarse al segmento que mas acogida haya tenido.

Con el análisis de las fallas o modificaciones que se saquen de las pruebas de la presentación del producto se comenzará con la venta por barrido por medio del call center. Así también se debe considerar las capacitaciones que se deben realizar a los ejecutivos que venderán el producto sea en las agencias de los canales de venta.

ASPECTOS TÉCNICOS DEL SERVICIO

Proceso de barrido.

En este proceso el Call center conjuntamente con la aseguradora son quienes determinan el tiempo que les llevará hacer el barrido de la base de datos, obviamente mucho depende de la cantidad de clientes, es por ello que el dueño de la base de datos, entrega partes de ésta de acuerdo a los tiempos que haya definido previamente.

Proceso de indemnización.

- Aviso del siniestro dentro de los 10 días de ocurrido el evento.
- Copia de la cédula de identidad.
- Informe de los Bomberos o de las Autoridades Competentes, de ser el caso.
- Detalle valorado de los daños y su reparación.
- Documentos que muestren la propiedad del bien, como pago del impuesto predial o título de propiedad.

El tiempo oprimo es de reporte s de 48 horas. Así también la indemnización de los daños debe ser realizado en un plazo máximo de 5 días laborables.

CANAL DE VENTA Y UBICACIÓN DE LA EMPRESA:

Ubicación de la empresa.

La empresa no necesita de una ubicación física específica, ya que para abaratar costos esta debe subcontratar sistemas y canales que agilicen su comercialización. Como son el call center y las oficinas del B.P y Credife.

DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE LA PUBLICIDAD Y PAPELERÍA.

El diseño de la publicidad y mercadeo es un rubro que la aseguradora como institución debe cubrir e invertir en su desarrollo, en este caso en específico la aseguradora, Seguros del Pichicha posee un área específica para el diseño de estas campañas, es decir no incurriría en una inversión extra. Esta a su vez debe ser entregada en los canales previamente especificados.

ORGANIGRAMA Y PERSONAL

DESCRIPCIÓN DEL PERSONAL Y PERFIL

Gerencia General

- Gerente general (MBA en administración de seguros masivos , experiencia mínima 5 años)

Gerencia Comercial

- Gerente Comercial (Profesional de 3er nivel en ventas, experiencia mínima 5 años)
 - Subgerente Comercial (Profesional de 3er nivel, experiencia mínima 5 años)
 - Asesores comerciales (B.A. en administración, experiencia mínima 3 años)
 - Ejecutivos de Siniestros (B.A. en administración, experiencia mínima 1 año)
 - Subgerencia de Marketing (B.A. en administración de seguros, experiencia mínima 3 años)
 - Asistente de marketing (Estudiante de Marketing 4to año)

Gerencia Financiera

- Gerente Financiero (MBA especializado en finanzas y contabilidad, experiencia mínima 5 años en el área de seguros)
 - Contador General (CPA, experiencia mínima 5 años, conocimiento NIFS)
 - Asistente Contable (4to año de contabilidad o auditoria)
 - Subgerente de Talento Humano (Psicólogo industrial, experiencia mínima 3 años, manejo ISO 9000)

Gerencia Técnica

- Gerente Técnico(B.A. en administración de empresas o gestión de riesgo, 7 a 10 años en la industria)

- Subgerente de Operaciones (B.A. en administración, 3 años de experiencia)
 - Ejecutivos de Operaciones (B.A. en administración, 1 año de experiencia)
- Subgerente de Proyectos (B.A. en administración, experiencia mínima 3 años , apto para trabajar bajo presión)
- Subgerente de Sistemas (Ingeniero en sistemas, experiencia 3 años en programación)
 - Ejecutivo de Sistemas(Técnico en sistemas)

COMPETENCIAS DEL PERSONAL.

Gerencia General

Es el responsable del movimiento técnico y administrativo del negocio así como también es el responsable de analizar y evaluar a todas las ramas de la empresa. Es el responsable legal en la toma de decisiones, obligaciones y derechos de la empresa.

Gerencia Comercial

Es el área encargada de manejar las ventas, así como también impulsar su fuerza, evaluar nuevos mercados y es el responsable de crear fidelidad y calidad en el servicio.

Gerencia Financiera

Se encarga de analizar la liquidez, pasivos, activos y capital contable. Con esta información tomar decisiones que lleven a generar mayores utilidades para sus accionistas.

Gerencia Técnica

Es el encargado de dirigir y controlar el área operativa, de proyectos y sistemas. Así como también ir pegado a las leyes actuales y provisiones que el mercado de seguros requiera.

POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL

La capacitación es el éxito de nuestro proyecto. Para esto se ha diseñado un curso didáctico en PowerPoint que enseña a los asesores de ventas los pasos a seguir para realizar una venta así como también solventar las dudas e inquietudes que los clientes puedan tener. La evaluación se la hará mediante un tabulador del promedio de minutos usados y productos vendidos, para así medir el nivel de eficiencia de los agentes de ventas.

MOTIVACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

La motivación de una persona depende de dos factores, el primero es el la de la necesidad que tenga la persona para alcanzar una meta-logro; y la segunda es la percepción que se tenga de las acciones a tomar para alcanzar esta necesidad. Al tener estos dos factores canalizados, lo siguiente será buscar un ambiente laboral sano para que esa motivación no se vea afectada.

Para lograr esa meta se necesita de un ambiente laboral sano, las competencias van dirigidas al logro y a la realización personal de los colaboradores.

Dirección: El tener claro y fijo hacia dónde estamos direccionando nuestro esfuerzo y nuestra persistencia. Fijar que todo lo que hagamos vaya hacia la meta correcta.

REMUNERACIONES Y COMPENSACIONES

En los que remuneración y compensaciones se refiere, al ser “Tu Techo Seguro” un producto que posee un nivel de utilidad bajo por venta unitaria, este no da a sus vendedores remuneraciones económicas por venta realizada, a su vez se planifica un sistema de puntos que premien e incentiven a los agentes de tele mercadeo por medio de promoción de puestos por el desempeño general.

MARKETING OPERATIVO

El Marketing operativo que está diseñado para nuestro producto “Tu Techo Seguro” está enfocado en 4 directrices operativas y 4 directrices funcionales importantes.

ASIGNACIÓN DE CARACTERÍSTICAS EN FUNCIÓN DEL POSICIONAMIENTO.

El producto esta direccionado para el segmento socio económico bajo de nuestro país, enfocándonos en la base de datos y los clientes que cumplen con el perfil que se requiere atacar.

DETERMINACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE (GARANTÍAS, MANTENIMIENTO, ETC.)

A diferencia de otros productos existentes en el mercado de seguros del Ecuador, este tipo de seguros “masivos” da al cliente una garantía limitada y su mantenimiento debe existir, pero este no debe superar la cuota económica presupuestada en el plan de negocios, el mantenimiento es bajo, ya que la mayoría de seguimiento en el proceso del seguro se lo hará por medio del Call Center y canales disponibles por los agentes.

POLÍTICAS COMERCIALES.

Este producto y estudio de factibilidad va a ser negociado en un principio con nuestros aliados y las condiciones son muy flexibles. Pero está definido una negociación en base a un pago inicial por el desarrollo y estudio del producto, en el cual por parte de nuestra empresa se garantiza implementación y horas de mantenimiento. Y un pago de una tasa porcentual mediante el cálculo de remesas por utilidades generadas durante un tiempo determinado.

Las políticas comerciales como en todo producto de seguros está basado en cumplir metas de ventas que garanticen liquidez y utilidades para los accionistas y a su vez comisiones entregadas a los agentes comerciales.

ANÁLISIS DE COSTOS DE LA ESTRUCTURA OPERACIONAL

Los componentes de ingresos, costos y gastos, tomados en cuenta en todo el plan de negocios para el proyecto de “Tu Techo Seguro”, permite hacer un análisis de costos con la finalidad de visualizar los estados financieros y la rentabilidad del proyecto de seguros integrales. En este proyecto, para el análisis de los costos de la estructura operativa, se han tomado en cuenta los costos de las actividades previas, los costos de los recursos humanos y los costos del marketing operativo. Este análisis permite identificar oportunidades de mejorar en busca de una mayor eficiencia y eficacia, y mantener las fortalezas que en este caso se han convertido en una fuente de ventaja operativa para el proyecto de seguros integrales “Tu Techo Seguro”.

ANÁLISIS DE COSTOS DE LAS ACTIVIDADES PREVIAS

Las actividades previas son detalladas mediante las horas de desarrollo, a esa se unen las horas de comité general, asesoría externa y un canon de desarrollo. las actividades previas constan de todos los factores importantes que se tomaron en cuenta para desarrollar este proyecto. (Véase Anexo 1)

MODULO 1: PROPUESTA DE LA EMPRESA

1.1 *FILOSOFÍA EMPRESARIAL (XIAOBING JI):*

1.1.1 **MISIÓN Y VISIÓN:**

Misión

Somos un grupo de personas que busca desarrollar un productor de seguros enfocado a un segmento masivo que pretende dar una solución integral a gente de bajos recursos para proteger su patrimonio basándonos en un servicio solidario; que al mismo tiempo generará un mayor valor a los ingresos y beneficios de los accionistas del canal o institución financiera que implemente nuestro producto.

Visión

Ser los promotores de un seguro masivo solidario llegando al mayor número de personas de un segmento de bajos recursos con presencia a nivel nacional, siendo la mejor solución integral de los clientes.

1.1.2 **VALORES Y POLÍTICAS:**

Valores

- Compromiso y solidaridad.
- Servicio transparente.

- Responsabilidad y trabajo en equipo
- Innovación
- Confianza

Políticas

- Brindar a nuestros clientes un servicio efectivo y eficiente.
- Llegar con nuestro servicio al mayor número de clientes.
- Atraer instituciones interesados en un producto solidario.
- Motivar al cliente final a una cultura de seguros, despertando el interés de proteger su patrimonio.

1.2 ANÁLISIS SECTORIAL DE LA INDUSTRIA (MARCELO TAYUPANTA):

“Tu Techo Seguro” es un producto enfocado a un estrato medio bajo en áreas rurales del Ecuador, el concepto de los seguros masivos a diferencia de los seguros se enfoca hacia un nicho más grande que los seguros que son desarrollados a las necesidades específicas de los clientes.

En Ecuador hay dos tipos de pobreza: una pobreza crónica, estructural, que se concentra en las zonas rurales, y especialmente en las comunidades indígenas y afro ecuatorianas, y una pobreza relativa, ligada a las crisis económicas, que se ubica en las ciudades.

Durante la crisis que sufrió Ecuador a finales de los años 90, el número de pobres de las áreas urbanas superó por primera vez al de las áreas rurales, si bien la incidencia de la pobreza siguió siendo más alta en las zonas rurales. Esta urbanización de la pobreza fue el resultado de los flujos migratorios del campo a la ciudad y del deterioro de las condiciones de vida en las ciudades debido a la caída en el valor de los salarios, el aumento del desempleo y el subempleo, y el colapso del sistema bancario y financiero del país.

Las última cifras disponibles (Banco Mundial, 2004) estiman que la crisis dejó una tasa de pobreza del 45%, es decir, uno de cada dos ecuatorianos no conseguía satisfacer sus necesidades básicas. La recuperación económica consiguió reducir en casi un 20% la pobreza de ingresos en el conjunto del país; sin embargo, los niveles de la pobreza rural seguían duplicando los de las principales ciudades en 2004, en gran parte debido al limitado acceso de la población rural a servicios básicos de salud, educación y saneamiento.

Los pueblos indígenas y afro ecuatorianos representan la población más pobre del Ecuador. Según un reciente informe del Banco Mundial (2005), el 87% de los indígenas ecuatorianos son pobres, y el porcentaje llega hasta el 96% en las zonas rurales del altiplano, un porcentaje mucho mayor que el que registra la población no indígena —61%—. La extrema pobreza afecta al 56% de los indígenas y al 71% de los que habitan en las sierras rurales, comparado con el 25% de la población no indígena. Las razones de esta pobreza hay que buscarlas en una histórica exclusión social, económica y política.

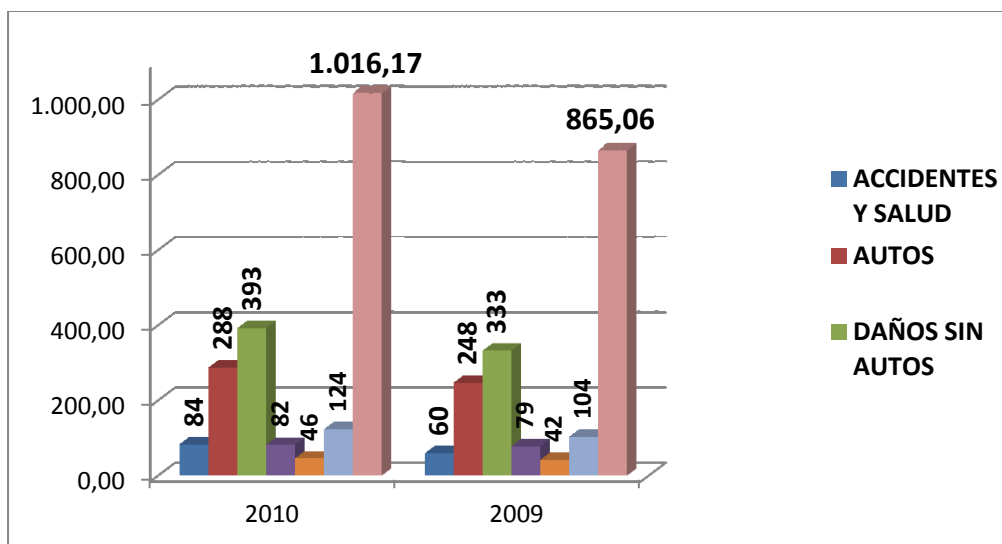
Las mujeres son otro de los grupos sociales más afectados por la pobreza. Son ellas las que se quedan cargo del hogar familiar cuando los maridos emigran a las ciudades en busca de trabajo temporal, y cuando trabajan fuera de casa, con frecuencia, se trata de trabajos mal remunerados en el sector informal.

La pobreza en nuestro país esta dividida y clasifica en sectores.

- En la región amazónica, por la falta de acceso seguro a los recursos naturales, como la tierra y el agua, y la creciente presión de las actividades petroleras y de extracción minera sobre los territorios de origen de muchas comunidades indígenas;
- En el altiplano central (región de Chimborazo y Cotopaxi), donde las comunidades campesinas se enfrentan a una creciente escasez de tierras y a la degradación de los suelos causada por la intensificación de la actividad agrícola;
- En algunas zonas de la costa como Esmeraldas, Los Ríos y Manabí, donde las comunidades ven amenazadas sus tierras por la expansión de los grandes latifundios y por la degradación de los manglares causada por una explotación insostenible del ecosistema;
- En las zonas urbanas, que acogen al creciente éxodo de pobres rurales.

Gracias al boom inmobiliario y al fácil acceso a créditos, tanto hipotecarios como para compra de bienes inmuebles se diseña este servicio que ayuda a preservar el bien en caso de un siniestro fortuito. El mercado y el valor de los bienes inmuebles se han duplicado si tomamos los índices de marzo del 2000 hasta la actualidad y esta tendencia se espera que continúe en aumento.

Otro indicativo en el corto plazo es el aumento y la conciencia del mercado ecuatoriano a proteger sus bienes. Como podemos ver en el siguiente cuadro todos los productos de seguros han aumentado a diferencia de años anteriores en donde el aumento no se ha hecho muy evidente.



(Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros)

Si analizamos el mercado latinoamericano de seguros llegamos a las siguientes conclusiones (Web, FIDA).

- El Mercado latinoamericano seguirá creciendo a un ritmo superior al 10%. Pensiones es el nicho más explosivo
- El seguro de Salud seguirá fragmentado. HMOs y Cooperativas son las de mayor crecimiento. (Health Management Organizations)
- Seguros de Autos seguirán la tendencia de elevado volumen y un bajo margen. Bancos y Compañías especializadas se consolidarán en este mercado.
- Los seguros de Propiedad (Property&Casualty) son las menos concentradas. Empresas Grandes y Pequeñas seguirán desarrollando exitosas estrategias de mercado.
- Los corredores de Seguros mantendrán un control importante de la distribución, sin embargo las empresas de banca seguros, micro seguros, seguros masivos y de afinidad (cautivas o no) crecerán a una velocidad mayor
- Existen claros vacíos de Productos para ciertos segmentos de personas.
- El poder del conocimiento del consumidor actual cambiará dramáticamente la forma de distribución de seguros. (redes sociales, e-commerce, etc.)
- El resultado de las catástrofes naturales en 2010 fue de 304,000 muertes y pérdidas económicas de Us\$218bn (3 veces 09). El daño asegurado fue aproximadamente Us\$43bn (Incremento de 60% 09)

- Los mayores daños asegurados en 2010 se registraron en Norteamérica, donde superaron los 15b. El terremoto Chile y Nueva Zelanda fueron los dos eventos más costosos del pasado año, provocando daños asegurados de 8.000 y 4.453 millones, respectivamente
- Eventos o series de eventos menores a Us\$100bn se convierten en eventos de “Utilidades” y no de “Capital”
- Antes de la Crisis del 2008-2009 se estimaba que existía un exceso de capital en los mercados cercanos al trillón de dólares.
- La tendencia futura cercana es a un mercado blando. Duración entre 2 a 4 años.
- Las empresas de seguros acentúan su diversificación a los seguros de personas (masivos, microseguros, etc.) durante mercados blandos: Diversifican y Estabilizan.

Es por este estudio de factores y tendencias regionales y nacionales que hemos diseñado un producto que esté al alcance de nuestro nicho de mercado. La inversión más importante se la debe proteger, es por ello que en “Tu Techo Seguro”, tenemos la mejor alternativa de Seguros para el hogar, con coberturas incendio, terremoto, entre otras. Protección para tu casa o departamento en caso de incendio, lo que te permite reconstruir y reponer tus bienes.

1.2.1 LOS COMPETIDORES ACTUALES:

En la actualidad tenemos algunos competidores en lo que respecta a Seguros Masivos, por ejemplo el mismo Novaecuador al tener los canales como el Banco Pichincha S.A. y Credife que son empresas del mismo grupo, ha desarrollado una gran cantidad de seguros masivos. Al tratarse de empresas del mismo grupo financiero, estos canales solo trabajan con Novaecuador, dándole la exclusividad para crear y desarrollar nuevos e innovadores servicios para sus clientes. Al igual que otras entidades financieras, tenemos bancos que tienen sus propios corredores de seguros y que podrían desarrollar productos parecidos al nuestro. Por otro lado no existen en el mercado de seguros y brokers de seguros, empresas que ofrezcan un servicio igual al de “Tu Techo Seguro”, puesto que los otros productos que se comercializan en el mercado son seguros individuales, los cuales son modificables al gusto de cada cliente con un costo distinto para cada uno de ellos.

1.2.2 LOS COMPETIDORES POTENCIALES:

En el mercado asegurador ecuatoriano tenemos la presencia un número alto de empresas que brindan estos servicios, dentro de las cuales se venden productos de seguros para el hogar con otras

coberturas que se incluyen y pueden ser modificadas al gusto del cliente, pero no existe un producto que sea fijo y menos aún un servicio que sea destinado para gente de escasos recursos como “Tu Techo Seguro”. La potencial competencia que se puede tener en algún momento es que las demás entidades financieras puedan desarrollar productos similares para sus clientes, pero esto no afecta en gran medida a los productos que se comercializan a través de otras entidades puesto que cada una de ellas no puede comercializar en otra institución sus productos.

En el mercado ecuatoriano, las empresas que brindan servicios de seguros son las siguientes, dentro de las cuales tenemos aseguradoras que se dedican a un cierto tipo de ramo y otras que tienen todo tipo de servicio como, Vida, Asistencia Médica, Patrimoniales, Fianzas, entre otros.

1	ACE
2	AIG METROPOLITANA
3	ALIANZA
4	ASEGURADORA DEL SUR
5	PRODUSEGUROS
6	BALBOA
7	BMI
8	BOLIVAR
9	BUPA
10	CENTRO SEGUROS
11	CERVANTES
12	COLON
13	COLONIAL
14	COLVIDA
15	CONDOR
16	CONFIANZA
17	COOPSEGUROS
18	ECUATORIANO SUIZA
19	EQUINOCCIAL
20	EQUIVIDA
21	LONG LIFE SEGUROS
22	GENERALI

23	HISPANA
24	INTEROCEANICA
25	LA UNION
26	MEMOSER
27	MAPFRE
28	OLYMPUS
29	ORIENTE
30	PANAMERICAN LIFE INSURANCE
31	PANAMERICANA DEL ECUADOR
32	PORVENIR
33	PRIMMA
34	RIO GUAYAS
35	ROCAFUERTE
36	SEGUROS DEL PICHINCHA
37	SEGUROS UNIDOS
38	SUCRE
39	LATINA VIDA
40	LATINA SEGUROS
41	SWEADEN
42	TOPSEG
43	VAZ SEGUROS S.A.

(Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros)

Es importante indicar que además de las aseguradoras que existen en el mercado también podemos encontrar corredores y asesores de seguros como Novaecuador que trabajan directamente con el Banco Pichincha y Tecniseguros que tienen una larga trayectoria en el desarrollo de productos para instituciones financieras y canales de venta. Siendo estos también potenciales competidores a nuestro producto solidario.

1.3 ANÁLISIS DE LOS CLIENTES Y PROVEEDORES (MARIA PIA CUEVA):

1.3.1 LOS CLIENTES:

El nicho de mercado al cual este servicio está enfocado es a personas de escasos recursos (clase económicamente baja). Hemos segmentado nuestro mercado de clientes de acuerdo a siete características diferenciables;

8. Nivel de ingresos mensuales menor a 350 dólares.
9. La mayoría son solteros (52%).
10. Tienen educación medios/secundarios (55%)
11. Predominan los clientes empleados (64%).
12. El 32% tiene vivienda propia, el 37% vive con familiares.
13. Dejan una rentabilidad promedio de 14 dólares.
14. La edad predominante está entre 37 y 48 años.

(Estas características fueron tomadas de un estudio de clientes del Banco Pichincha realizado por Survey Data, enfocándose en personas que pertenecen a la clase económicamente baja.)

Ya que el servicio esta creado para abarcar las necesidades de la clase baja, nuestro mercado objetivo serán los clientes existentes y potenciales del Grupo Pichincha, siendo Credife y el Banco del Pichincha nuestros potenciales compradores del producto; todo cliente que tome un crédito o tenga una cuenta en cualquiera de estas dos instituciones puede acceder a nuestro servicio.

Por otro lado nuestro producto también apunta a otras instituciones del sistema a bancario como lo es el Banco de Guayaquil, Produbanco o en el mejor de los casos el Banco Solidario, entidad que fue la precursora de los micro créditos con una amplia cartera de clientes a los que podemos llegar.

1.3.2 LOS PROVEEDORES:

Los proveedores directos de nuestro servicio serán los canales de distribución que se utilicen para comercializar nuestro producto, por medio de los cuales se hará la venta a través de un Call Center y directamente en las sucursales de la institución.

Adicionalmente otro proveedor importante es la aseguradora que respalde el lanzamiento del producto, es así que existen en la actualidad una gran cantidad de empresas de seguros que están

interesadas cada vez más en participar en este segmento de masivos. Es así que pensamos que una de las empresas candidatas a apoyar nuestro proyecto es Seguros del Pichincha, que a su vez pertenece al Grupo Pichincha, la misma que mantiene en la actualidad una gran variedad de productos sea de bienes o de personas.

Al incorporar nuestro servicio a una empresa objetivo como lo es Novaecuador que tiene varios años de reconocimiento y éxito dentro del mercado ecuatoriano, y al ser esta parte del Grupo Pichincha, nuestros proveedores estarán dentro de este mismo grupo, por lo cual no tendremos proveedores externos para nuestro servicio. Todo se manejará dentro de las políticas y de los parámetros establecidos ya por Novaecuador, y todo lo referente a las comisiones para los ejecutivos de las diferentes empresas del grupo será en base a tasas ya establecidas por el corredor de seguros de acuerdo a la cantidad de ventas efectuadas.

1.4 SERVICIO (CESAR VASQUEZ):

1.4.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO:

El servicio que proponemos brindar al segmento de clientes de las instituciones antes mencionadas, está definido para un segmento de clase baja. El objetivo principal es brindar un servicio de seguro contra incendio, terremoto, erupción volcánica y lluvia e inundación que cubra a la vivienda del cliente para los riesgos de la naturaleza en base a valores fijos, como se muestra en la descripción del servicio a continuación;

Beneficiario:

Todo cliente de la institución o canal que tenga una residencia, bien inmueble o edificación a su nombre o de sus padres.

COBERTURA	PLAN # 1	PLAN # 2	PLAN # 3
	\$ 5.000,00	\$ 10.000,00	\$ 15.000,00
Incendio y/o Rayo	x	x	X
Lluvia e Inundación	x	x	X
Terremoto o Temblor	x	x	X
Erupción Volcánica	x	x	X

Incendio y/o Rayo:

Cubre las pérdidas o daños materiales causados a los bienes asegurados por incendio y/o rayo, igualmente cuando sean a consecuencia de las medidas adoptadas para evitar la propagación del siniestro.

Lluvia e Inundación:

Cubre las pérdidas o daños que sufran los bienes asegurados a consecuencia directa de lluvia o inundación y que tuvieren su origen o fueren causados por:

- Entrada de agua en los edificios provenientes de aguacero, tromba de agua o lluvia, sea o no consecuencia de la obstrucción o insuficiencia de colectores galerías fluviales, desagüaderos y similares.
- Creciente y deslizamiento de tierra producidos por agua.
- Agua proveniente de la ruptura de cañerías exteriores, estanques exteriores, canales, diques.

Terremoto o Temblor:

Cubre las pérdidas materiales del bien asegurado a consecuencia de terremoto y/o temblor.

Erupción Volcánica:

Cubre las pérdidas materiales del bien asegurado a consecuencia de una erupción volcánica.

Deducibles:

COBERTURAS	DEDUCIBLES
Incendio	10% del valor del siniestro, mínimo USD 500.00
Lluvia e Inundación	10% del valor del siniestro, mínimo USD 300.00
Terremoto o Temblor	10% del valor del siniestro, mínimo USD 300.00
Erupción Volcánica	10% del valor del siniestro, mínimo USD 200.00

CONDICIONES PARTICULARES:

Suma Asegurada:

Representa el valor máximo de responsabilidad que tendrá la aseguradora en caso de ocurrir un siniestro detallado en las coberturas, por tanto en ningún caso se podrá hacer una reclamación por un monto superior al estipulado.

Deducible:

Es el monto que en caso de siniestro será asumido por el cliente o descontado de la indemnización, el cual se detalla en las condiciones particulares del presente contrato.

Pago de Prima y Vigencia del Contrato:

El pago del seguro será de forma mensual debitado de la cuenta del cliente, el mismo que podrá ser el 15 o 30 de cada mes. Así también podrá ser incluido en las cuotas de los créditos que los clientes tomen con cualquiera de las instituciones mencionadas en el presente contrato.

Al ser un seguro voluntario, la duración del contrato será indefinida, valor que será cobrado al cliente hasta que éste dé por terminada la relación con la institución financiera o presente una carta formal solicitando la cancelación del servicio.

Obligación del Asegurado en caso de Siniestro:

- Evitar la extensión del siniestro y proveer el salvamento, conservación y recuperación de los bienes asegurados.
- Formular denuncia o querrela ante la autoridad competente y dar noticia por cualquier medio de la ocurrencia del siniestro a la Compañía dentro de los tres (3) días siguientes a la fecha en que tuvo conocimiento del mismo.
- Suministrar a la Compañía y permitir examen de libros, recibos, declaraciones tributarias y demás documentos que tengan relación con el siniestro.

- Este aviso preliminar contendrá información precisa y completa en lo posible acerca de las circunstancias en que ocurrió el incidente, nombre de las personas involucradas y afectadas, testigos presenciales, perjuicios causados y demás datos de relevancia.

Documentos en Caso de Siniestro:

- Aviso del siniestro dentro de los 10 días de ocurrido el evento.
- Copia de la cédula de identidad.
- Informe de los Bomberos o de las Autoridades Competentes, de ser el caso.
- Detalle valorado de los daños y su reparación.
- Documentos que muestren la propiedad del bien, como pago del impuesto predial o título de propiedad.

Pérdida al Derecho de Reclamación:

- Cuando la reclamación de daños fuera fraudulenta;
- Cuando en apoyo de dicha reclamación, se hicieren o utilizaren declaraciones falsas, o se emplearen medidas o documentos engañosos o dolosos, por parte del Asegurado o terceras personas obrando por cuenta de éste;
- Cuando el siniestro hubiere sido voluntariamente causado por el Asegurado o con su intervención o complicidad;
- Cuando la Compañía rechazare la reclamación de daños que se le hiciera y la otra parte no propusiere ninguna acción judicial dentro de los plazos señalados por la ley.

1.4.2 SERVICIOS SUSTITUTIVOS:

En lo que respecta a servicios sustitutos, como se indicó en el Análisis de la Industria se puede decir que la competencia principal que tenemos es Novaecuador, Tecniseguros, como entidades financieras y empresas de seguros que ofrecen productos de cobertura para el hogar y sus contenidos. Es importante indicar que el servicio “Tu Techo Seguro” es un producto enfocado para un segmento de bajos recursos que no podría pagar el seguro que se comercializa individualmente puesto que tiene una tasa y primas más altas que no están al alcance de la mayoría de la población.

1.5 ANÁLISIS DE COSTOS DE LA PROPUESTA (CARLOS JARAMILLO):

1.5.1 COSTOS DE CADA CAPÍTULO:

GASTOS DE DESARROLLO	VALOR HORA	NUMERO DE HORAS	TOTAL
MODULO I			
Filosofía Empresarial	\$15,00	6	\$90,00

El desarrollo de la misión y visión del proyecto nos tomó un total de seis horas en las cuales se discutió sobre la idea de nuestro proyecto y a donde queremos llegar con el mismo. Siendo cada uno de los integrantes del grupo los que analizamos ideas independientemente para definir las en una reunión posterior.

GASTOS DE DESARROLLO	VALOR HORA	NUMERO DE HORAS	TOTAL
MODULO I			
Análisis Sectorial de la Industria	\$15,00	10	\$150,00

En el análisis sectorial de la industria se investigó el número de aseguradoras que trabajan a nivel nacional con el fin de identificar los actuales y posibles competidores que podamos enfrentar una vez se comercialice nuestro producto. Es así que se revisó la información que se tienen en la página web de la Superintendencia de Bancos y Seguros tanto para analizar aseguradoras como corredores de seguros. Esto tomó un total de 10 horas entre sacar una base de las aseguradoras y segmentarlas entre las que ofrecen seguros patrimoniales y seguros a personas.

GASTOS DE DESARROLLO	VALOR HORA	NUMERO DE HORAS	TOTAL
MODULO I			
Análisis del Cliente y Proveedor	\$15,00	10	\$150,00

En lo referente al Análisis del Cliente potencial y de los posibles proveedores se invirtieron cerca de diez horas de las cuales también fueron parte del tiempo que se tuvo entrevistas con personas expertas en el tema como María Cristina Vallejo, Gerente de Masivos de Novaecuador, quien supo guiarnos en el proceso del desarrollo del producto, basándose en la experiencia que ha tenido con

servicio que ellos comercializan a través de las empresas del Grupo Pichincha. Es así que se pudo llegar a definir el cliente al que queremos atacar basándose en estudios que ellos habían realizado para lanzar productos al segmento al que apuntamos.

GASTOS DE DESARROLLO	VALOR HORA	NUMERO DE HORAS	TOTAL
MODULO I			
Servicio	\$15,00	7	\$105,00

Para la descripción del producto nos basamos en información que se puede conseguir en la web sobre pólizas de incendio y acoplándolas al producto que queremos lanzar, es por ello que la empresa aseguradora que apoye el proyecto y respalde al corredor de seguros o al canal al que se le venda la idea pueda tener claras las condiciones y coberturas que estamos incorporando en “Tu Techo Seguro”. Así mismo en Novaecuador nos proporcionaron cierta información de pólizas individuales de incendio, las cuales también utilizamos para definir el servicio.

GASTOS DE DESARROLLO	VALOR HORA	NUMERO DE HORAS	TOTAL
MODULO I			
Análisis de Costos de la Propuesta	\$15,00	8	\$120,00
Asesoramiento externo	\$15,00	6	\$90,00
Directorio ejecutivo	\$15,00	10	\$150,00

En el cuadro anterior podemos ver los costos invertidos para la revisión y definición del primer módulo de nuestro proyecto, del cual nos basamos en un sueldo que normalmente una persona sea de un corredor de seguros, aseguradora o canal, percibe por el desarrollo de nuevos productos, por un valor de USD 3,000.00 mensuales. Este valor se lo prorrateó por hora hasta llegar a un costo de USD 15.00 la hora de trabajo intelectual y de investigación para nuestro proyecto.

Adicionalmente podemos ver dos rubros adicionales como es el Asesoramiento Externo que se refiere al tiempo empleado en entrevistas y reuniones con personas que supieron ayudarnos y guiarnos durante el desarrollo de “Tu Techo Seguro”. Así también tenemos el rubro de Directorio Ejecutivo el cual se refiere a las horas que nos reunimos las personas integrantes del grupo para unir,

analizar y definir ideas para el producto, además de proponer los siguientes pasos en la materialización de nuestro servicio.

El total de los costos incurridos, horas invertidas por para el proyecto, en el primer módulo lo podemos ver resumido en el siguiente cuadro.

GASTOS DE DESARROLLO	VALOR HORA	NUMERO DE HORAS	TOTAL
MODULO I			
Total	\$15,00	57	\$855.00

MODULO 2: OPORTUNIDAD DE MERCADO Y ESTRATEGIA

2.1 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (XIAOBING JI):

Nuestro proyecto, al igual que cualquier otra empresa de seguros integrales, ha analizado detenidamente todo lo que concierne a la creación y desarrollo de la misma a nivel interno y externo; es decir se ha hecho un análisis del FODA. Dentro del mismo se han determinado las oportunidades y fortalezas para este trabajo y por supuesto también las amenazas y debilidades del mismo.

Los integrantes han revisado y estudiado todos los factores que se relacionan con el tema del proyecto. Esto quiere decir, que se ha hecho un estudio bibliográfico y de campo para conocer a cabalidad la realidad sobre la cual se va a trabajar. Los datos que se presentan han sido tomados de fuentes reales, lo que aporta a que el trabajo sea serio y objetivo.

Se ha realizado entrevistas a líderes de las empresas proveedoras: Novaecuador y Grupo Pichincha, Seguros del Pichincha, entre otras. También, se hizo un análisis de los potenciales clientes del servicio que ofrece esta nueva empresa, cuyo resultado ha sido una parte del mercado en la que se puede trabajar porque aún no está realmente cubierta por los competidores actuales.

Al ser esta una nueva empresa con la visión de masificar los seguros y llegar a los sectores más necesitados del país y de la región, las perceptivas que ofrece el mercado son buenas y eso permite hacer planes tanto a corto como a largo plazo. Lo importante de este producto de seguros es que cubre eventualidades que muchas aseguradoras lo hacen, pero enfocados a un sector de clase media y alta.

2.1.1 FORTALEZAS

Tras haber realizado un estudio detallado y objetivo se ha determinado que el proyecto cuenta con muchas fortalezas, entre ellas tenemos las siguientes:

- *Cartera de clientes:* Nosotros al presentar este proyecto a Novaecuador, corredor de seguros, que trabaja con el Banco Pichincha, se tendría una cartera de clientes bastante grande, así como el presentar la idea a las demás instituciones con las que podríamos trabajar como el Banco de Guayaquil, Produbanco o Banco Solidario, entidades que cuentan con una base de datos bastante extensa.

- *Tipo de producto:* Ofrecemos planes de seguros que contienen eventualidades causadas por desastres naturales que deben ser tomadas en cuenta, debido a que en esta época y por la falta de infraestructura a nivel general, son muy frecuentes, especialmente entre la población de bajos recursos.

Planes de seguros:

COBERTURA	PLAN # 1	PLAN # 2	PLAN # 3
	\$ 5.000,00	\$ 10.000,00	\$ 15.000,00
Incendio y/o Rayo	x	x	x
Lluvia e Inundación	x	x	x
Terremoto y/o Temblor	x	x	x
Erupción Volcánica	x	x	x

- *Precio del producto:* Se tiene como objetivo masificar el producto, es decir llegar a toda la población, especialmente a las personas de bajos recursos. Para poder cumplir con este objetivo los precios de los paquetes son accesibles para todo el público. Los clientes deberán tener mensualmente la cantidad especificada en el paquete de seguros contratado, valor que será descontado o debitado por parte de la entidad que compre el producto.
- *Innovación:* “Tu Techo Seguro” es un producto innovador que por el momento no cuenta con competencia, el mismo que tiene ventajas por ser un servicio solidario, de bajo costo y accesible para una gran parte de la población. De igual forma es un producto que puede ir mejorando y adaptarle otras coberturas para que siga siendo siempre algo innovador y esté un paso adelante de los posibles competidores.

2.1.2 OPORTUNIDADES:

El estudio de mercado se realizó con el fin de conseguir datos precisos que ayuden a planificar de una forma objetiva la creación del proyecto y de la empresa, cuyos resultados dieron una visión panorámica del trabajo a realizarse.

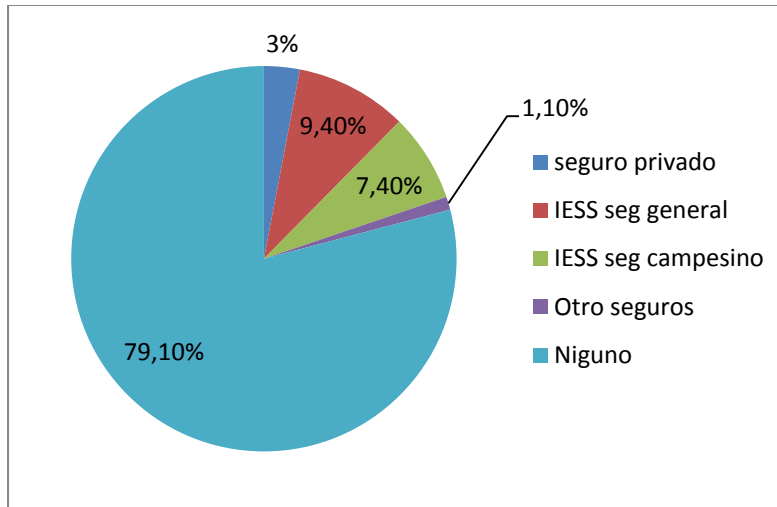
- *Potenciales Clientes:* Los potenciales clientes están definidos dentro del segmento al que queremos atacar, además de que se trabajaría con un canal o institución que cuente con una

cartera de clientes extensa. El servicio está dirigido a la población de bajos recursos económicos, debido a que es la que mayormente está expuesta a riesgos por desastres naturales. Esta población es la más vulnerable, con mínimas posesiones y por lo mismo tiene menos capacidad de afrontar pérdidas de manera inmediata.

- *Localización del mercado:* La gran mayoría de la población se encuentra ubicada en las Provincias de Guayas, Pichincha, Manabí y Tungurahua. Y la mayoría de la población económicamente activa está en las provincias de Guayas y Pichincha. Por esta razón las instituciones financieras (canales) así como las empresas aseguradoras han concentrado su oferta en las principales ciudades de estas provincias. La idea de este producto es expandir la comercialización al resto de provincias del país y de dar el servicio no sólo en las ciudades, sino también el área rural.
- *Devolución de los Fondos de Reserva del IESS.* El gobierno nacional creó una nueva estrategia para que la gente tenga mayor poder adquisitivo, ésta fue devolver mensualmente los fondos de reservar del IESS a aquellas personas que quisieran; al mismo tiempo mantuvo la posibilidad de acumular los fondos de reserva de las personas que así lo prefirieran. Gracias a esta estrategia la gente con bajos recursos económicos, que son nuestros potenciales clientes, incrementó un poco sus ingresos mensuales. Por esta razón actualmente este sector de la población tiene la capacidad de contratar un tipo de seguros que tenga un precio accesible a su economía.
- *Ingresos reales en el país:* La canasta básica familiar se ubica en USD 581,21 y el ingreso familiar USD 545,07, “es decir, el 93,78% de la canasta básica se cubre con el ingreso familiar”, cita el documento del INEC. Tomando en cuenta que el salario unificado actualmente (2012) es de USD 292,00 y en una familia típica de cuatro personas trabajan dos de ellas. La canasta básica se conforma de 299 artículos de bienes y servicios y se consideran “imprescindibles para satisfacer las necesidades básicas del hogar” en alimentos, vivienda, indumentaria y misceláneos. Sin embargo, la población mayoritaria de este país es de bajos recursos económicos, para la misma, la canasta vital puede estar conformada por 75 artículos de los 299 de la canasta básica. Lo cual le permite disponer de una pequeña cantidad de dinero para pagar un seguro, que podría considerarse indispensable para su situación real. Es

importante indicar que en los estudios realizados por Novaecuador, empresa que nos proporcionó ciertos datos, el segmento al que apuntamos tiene la capacidad de ahorrar hasta USD 25,00 mensuales que pueden ser el objetivo de nuestro servicio.

- *Remesas de los migrantes:* A partir de la dolarización en el Ecuador, año 2000, una gran cantidad de gente ha emigrado a diferentes países, especialmente a España, Italia y los Estados Unidos con el fin de satisfacer sus necesidades y mejorar así la calidad de vida de su familia. En los últimos años se considera a las remesas de los migrantes como uno de los principales ingresos económicos a nivel del país, sólo superado por la venta del petróleo. Esta situación ha permitido que la economía de los familiares de los migrantes en el país mejore notablemente y tengan mayor poder adquisitivo. A pesar de la crisis financiera mundial, los compatriotas continúan enviando remesas al país, pero no son tan altas como en años anteriores.
- *Población asegurada:* En el país la gran mayoría de la población no cuenta con ningún tipo de seguro, esto se debe a que esta población no cuenta con un empleo estable y por ende no tiene los recursos económicos suficientes para contratar este tipo de servicios. Típicamente la gente cree que los seguros son sólo para personas con recursos económicos altos, ya que esta ha sido la constante en el país. Muchas aseguradoras cuentan con paquetes de seguros muy variados, sin embargo se ha priorizado el seguro direccionado a gente que cuenta con recursos económicos medios y altos, especialmente en las grandes ciudades. Como vemos a continuación el seguro privado es utilizado por una cantidad mínima de personas en este país. Esto muestra que existe un mercado en donde se puede ofertar un paquete de seguros a que tengan precios accesibles para la gran mayoría.



(Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros)

2.1.3 DEBILIDADES:

A lo largo del desarrollo de nuestro proyecto se han analizado las debilidades con el fin de tomar medidas correctivas a tiempo.

- *El servicio ofertado:* El paquete de productos ofertado en nuestro proyecto es limitado con relación a los de la competencia. Estos planes son limitados debido a que están orientados a una población de bajos recursos económicos. Adicionalmente es un segmento de la población que tiene más riesgo a perder su hogar que el resto de la población debido a las estructuras y materiales utilizados para su construcción.
- *Los potenciales clientes:* En gran medida los potenciales clientes también son una debilidad puesto que el producto se lo vendería a las instituciones financieras o corredores de seguros que trabajen con canales grandes, pero por ser un seguro masivo y no individual no se lo podría comercializar por cualquier medio. Esto quiere decir que la idea de un seguro masivo es apalancarse de un canal de comercialización, al contrario de un seguro individual que se lo puede comercializar de persona a persona o en las diferentes agencias de las aseguradoras. Es por ello que el seguro individual también tiene un costo mayor por la operatividad que implica.

- *La competencia:* En el país existen muchas empresas de seguros, las mismas que ofrecen paquetes de seguros muy variados y en algunos casos se puede encontrar productos similares. Al ser esta una nueva idea y servicio, tiene el reto de competir en un mercado en donde se encuentran empresas de gran renombre a nivel nacional e internacional, que además cuentan con una experiencia en este campo de muchos años. A continuación podemos ver un producto de seguros para el hogar que se ofrece en el mercado asegurador ecuatoriano.

Seguro de edificio			
Plan	Valor asegurado edificio	Prima anual (incluido impuestos)	Prima mensual (incluido impuestos)
A	\$ 30.000,00	\$ 87,00	\$ 7,25
B	\$ 40.000,00	\$ 116,00	\$ 9,67
C	\$ 50.000,00	\$ 145,00	\$ 12,08
D	\$ 60.000,00	\$ 174,00	\$ 14,50
E	\$ 80.000,00	\$ 232,00	\$ 19,33
F	\$ 100.000,00	\$ 290,00	\$ 24,17
G	\$ 200.000,00	\$ 580,00	\$ 48,33

(Fuente: QBE Seguros Colonial)

- *Rentabilidad:* La venta de los paquetes de seguros generan una rentabilidad baja por unidad, razón por la cual es necesario que la empresa masifique sus productos para buscar mayores ganancias.
- *Publicidad:* Al ser un producto masivo y que no genera mucha ganancia individualmente, por lo general no se incurre en publicidad del mismo. Debido a esto el producto debe ser bien enfocado y dirigido con eficiencia para que llegue a la mayor cantidad de clientes.

2.1.4 AMENAZAS:

Nuestro producto al igual que cualquier otro, se ve expuesto superar algunas situaciones adversas existentes en el mercado de seguros a nivel nacional y regional.

- *La competencia en general:* El mercado de seguros no es nuevo, en tal virtud existen muchas empresas aseguradores del país y de otros países que ofrecen paquetes de seguros competitivos. En las últimas décadas se han incrementado las empresas aseguradores debido

a la inestabilidad económica, la inseguridad para la ciudadanía, los desastres naturales, accidentes internos y externos del hogar. Muchas de estas empresas ofrecen paquetes de seguros utilizando estrategias costosas en el mercado: televisión, radio, prensa escrita, internet, entre otros.

- *Principales Competidores:* El Grupo Pichincha y Novaecuador, así como las demás aseguradoras del mercado y asesores de seguros son los principales competidores para esta nueva idea de seguros, debido a que ellos son los proveedores y al mismo tiempo ofrecen paquetes de seguros con productos similares. Además, Novaecuador y Grupo Pichincha tienen una alianza desde hace varios años y son reconocidos en el mercado de seguros masivos.
- *Potenciales clientes:* Muchos de los potenciales clientes, posiblemente ya han contratado algún tipo de seguros, y se encuentran satisfechos con el servicio que han recibido de sus empresas. Otras personas tienen la referencia de sus familiares, amigos o colegas que han tenido la oportunidad de usar algún tipo de seguro, independientemente del segmento al que nos dirijamos.
- *Situación económica del país:* Actualmente Ecuador, al igual que muchos países ha sufrido las consecuencias de la crisis financiera mundial, por eso nuestra economía a nivel interno ha sido inestable. Entre los principales efectos que se han evidenciado en el país es el desempleo, que no ha sido superado en los últimos años, si bien es cierto al tasa de desempleo no ha sido en forma alarmante, tampoco ha bajado considerablemente. Es por ello que el salario básico ha tenido ligeros incrementos, sin embargo todavía no satisface el requerimiento de la canasta básica.

2.2 FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO Y VENTAJA COMPETITIVA (CARLOS JARAMILLO):

2.2.1 FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO:

Podemos definir algunos de los factor principales que nos permitirán tener éxito en nuestro proyecto, el cual se caracteriza por ser solidario en el mercado.

- ***El cliente es el centro de desarrollo de la empresa.-*** Nosotros partimos de la idea principal que el cliente es la columna vertebral de este proyecto, es por este motivo definimos la importancia de la opinión de éste, por lo que se decidió iniciar el desarrollo de un nuevo producto el cual satisfaga las necesidades insatisfechas en cuanto asegurar los bienes de un nicho del mercado que no ha sido atendido de forma satisfactoria, una vez reconociendo esta necesidad del mercado lo que pretendemos es comunicarnos de manera efectiva y eficiente con este grupo de clientes, a los cuales nosotros los hemos escuchado de forma muy atenta y queremos que se identifiquen con nuestro producto de manera familiar y satisfactoria.
- ***Como Llegar a los clientes.-*** Nosotros queremos llegar al cliente de una forma más familiar y personalizada, partiendo de los clientes que ya obtienen algún tipo de servicio con instituciones interesadas, dándoles la seguridad de que es un producto accesible. Con esto se pretende el cierre del negocio en ese momento y familiarizar al cliente que son pagos amigables al alcance de sus ingresos convirtiéndose éste en un producto solidario, el cual es necesario para tener asegurado en un porcentaje sus propiedades. Otro factor de éxito puede darse al tener varios canales de pagos a nivel nacional, el contar con el respaldo de las instituciones que adquieran el producto, tomando en cuenta que éstas cuentan con agencias a nivel nacional.
- ***La forma de llegar.-*** Debemos primero focalizarnos en el producto y saber que estamos ofreciendo un servicio solidario, el cual está dirigido a un nicho de mercado el cual no ha sido atendido de ninguna manera, incluso ha sido ignorado por el resto de la competencia, es por eso que debemos llegar de forma directa y concreta hacia un ofrecimiento real, el cual va a cumplir con sus expectativas de forma eficiente. Desde el inicio hasta el final del cierre del producto, es decir un excelente ofrecimiento de información, cotización, firmas de convenios, cierre del negocio, recaudaciones y en el caso que se de pagos de primas, esto es parte de la mentalidad de éxito de la empresa ya que todos las personas que manejen este servicios deben tener clara la idea de dar un excelente servicio ya que las personas son claves en este negocio.

Resumiendo de forma rápida los objetivos que debemos tener claros para el éxito de nuestro producto en el mercado son:

- Tener una visión orientada al cliente con un servicio adecuado a su necesidad.

- Contar con soporte tecnológico actualizado para cubrir el mercado objetivo.
- Ejecutivos comerciales especializados en el manejo del producto y conocimiento del mercado meta al que se quiere llegar.
 - Estos deben estar altamente motivados.
 - Deben tener capacitación permanente del servicio al cliente.
 - Ser un asesor financiero integral del cliente, explicarle las ventajas del servicio.
 - Tener una vocación de satisfacción al cliente.

2.2.2 VENTAJA COMPETITIVA:

El tamaño actual del Mercado Potencial para los seguros masivos es mucho más amplio y menos competitivo que el Mercado actual de Seguros tradicionales, por lo tanto el concentrarnos en el servicio de seguros solidarios nos permitirá tener una ventaja competitiva en el mercado.

Los seguros masivos solo pueden ser rentables si se logran alcanzar grandes escalas de venta, esto debido a los bajos niveles de rentabilidad, lo que nos permitirá llegar de una forma masiva y amplia a un mercado que ya tienen delimitado por parte de sus agentes comerciales y base de datos que manejan las instituciones financieras o de seguros.

El crear un producto simple y estandarizado hacia el mercado meta, el cual ha sido desatendido por mucho tiempo nos pueden ayudar a mantener los costos bajos y de esta forma podemos desarrollar de formas más eficientes los procesos de desarrollo del producto y atención al cliente.

Otro factor que se ha analizado con especial cuidado es el costo de la prima, ya que esta es una parte clave al mercado que queremos llegar, definitivamente este es un factor clave para el éxito del desarrollo de nuestro producto, ya que una parte sumamente sensible al target al cual ofrecemos el mismo es el Precio, el cual tiene que reflejar la voluntad del pago de nuestro Cliente para permitir la generación de altos volúmenes de venta. En esta parte se debe aplicar todos los conocimientos de asesoramiento que puedan brindar las instituciones a las que se está vendiendo la idea, esto nos permitirá captar más clientes y lo más importante de nuestro proyecto poderles atender de una forma eficiente y real, a todo este mercado que hasta ahora ha sido vulnerable y olvidado por las compañías de seguros.

En cuanto al costo y reclamo del producto, tenemos acuerdos de precio con los proveedores del mismo, teniendo controlado el numero de reclamos por asegurado o en el valor de los reclamos, de

esta forma podemos cumplir con nuestros clientes de una forma eficiente y verdadera, es decir cumplimos con lo que estamos ofreciendo en el mercado, también en cuanto a la recaudación lo estamos haciendo de una forma mucho más amigable, relacionándola con los beneficios que este brinda a los clientes. Esta es una labor que la realiza nuevamente el personal comercial, el momento del enganche del cliente, teniendo en cuenta que nuestro mercado son personas de clase baja con un nivel de educación básico, la idea es que el equipo comercial concientice del concepto de seguridad para sus bienes que los han obtenido con tanto esfuerzo y que este es de forma proporcional.

2.2.3 CARACTERÍSTICAS CLAVES DE LA VENTAJA COMPETITIVA:

- **Primas Bajas.-** Aprovecharemos el respaldo que nos brinda los potenciales proveedores, apareciendo en el costo de las primas bajas que tienen que pagar nuestros clientes, al tener el apoyo de la infraestructura, conocimiento y gran parte del desarrollo del producto hecho, podemos bajar nuestros costos internos reflejándolo en el precio final al público.
- **Componente Responsabilidad Social.-** Este es una parte esencial del servicio ya que al ofrecer nosotros un producto solidario dirigido a un mercado de clase baja, nos convertimos en el primer proyecto de este tipo existente en el mercado, aprovechando esta gran ventaja podremos abarcar una gran parte del Market Share de este tipo de productos, a corto y mediano plazo.
- **Coberturas Reales.-** El tener un conocimiento del mercado al que nos dirigiremos, aprovechando la información que nos han otorgado los canales de distribución, nos permitió sacar un valor real de coberturas, en base a un cuadro el cual indica los valores de la prima y el valor de indemnización en caso de siniestro, siendo de esta forma mucho más clara y concisa la información para el cliente final, cumpliendo nuestro ofrecimiento sin engaños y con seriedad.
- **Explicar el Concepto del Producto y sus Beneficios.-** Esta parte tiene que ser clara y concisa para nuestros clientes, entregada por nuestro equipo comercial, al ser este un producto de prevención muy importante pero desconocido al tipo de idiosincrasia a la que nos dirigimos, debemos tratar de ser muy claros de informar y convencer positivamente que este es un producto esencial de beneficio mutuo a corto o mediano plazo, desarrollando una

familiaridad con el concepto de seguros mediante la confianza de credibilidad que caracteriza a las instituciones a las que nos dirigimos.

2.3 *MARKETING ESTRATÉGICO (MARIA PIA CUEVA):*

2.3.1 OBJETIVOS DEL MARKETING:

Al ser “Tu Techo Seguro” un seguro solidario masivo, nuestra estrategia de marketing será crear valor al producto mediante el precio, un monto accesible que llame la atención al mercado de clientes que nos estamos enfocando, estrato social bajo. Para lograr el éxito de nuestro marketing estratégico, este será sentado mediante actividades base que integran el marketing estratégico. La primera actividad clave es el posicionar nuestro producto “Tu Techo Seguro” dentro del mercado objetivo, posicionarlo en la mente de los clientes. La segunda actividad será implementar el posicionamiento tanto en nuestros clientes como en el mercado.

Para implementar el posicionamiento haremos un proceso de análisis el cual se basa en establecer y analizar lo que se llama “las cuatro Cs”. La primera son los clientes, la segunda la compañía, la tercera los competidores y la cuarta los colaboradores.

2.3.2 LAS CUATRO C:

1. *La primera C*, los clientes, se deben analizar mediante el estudio de factores como las alternativas que el cliente tenga de nuestro producto (que en el Ecuador no las hay, somos los pioneros de este tipo de seguro); los atributos que tiene nuestro producto que lo haga diferenciable y agradable al cliente (precio, prestaciones, entre otros); cuál es el problema que resuelve nuestro producto (seguro de bajo costo para vivienda o negocio para el estrato social bajo); cuál será (un valor aproximado) la frecuencia de uso del producto, dónde se puede adquirir el seguro (analizar los canales de venta a nivel nacional).
2. *La segunda C* que debemos analizar, los colaboradores, serán quienes o qué empresas nos ayudarán a implementar nuestro plan de marketing estratégico para el lanzamiento y la vida del mismo.
3. *La tercera C* son los competidores. Tenemos la ventaja que en el mercado ecuatoriano de seguros seremos pioneros, “Tu Techo Seguro” será el único seguro solidario masivo con las

características de tener tasas fijas con costos fijos para asegurar viviendas de la clase baja. Tenemos muy claro que aunque en el presente somos los únicos en brindar este producto, en el futuro cercano habrán otras aseguradoras o brókeres que imitarán nuestro servicio. Al ser “Tu Techo Seguro” es único en el mercado tenemos una ventaja muy grande, podremos establecernos en el mercado de tal forma que cuando tengamos competidores, nosotros ya habremos creado una ventaja comparativa y un nivel de confianza lo suficientemente sólida.

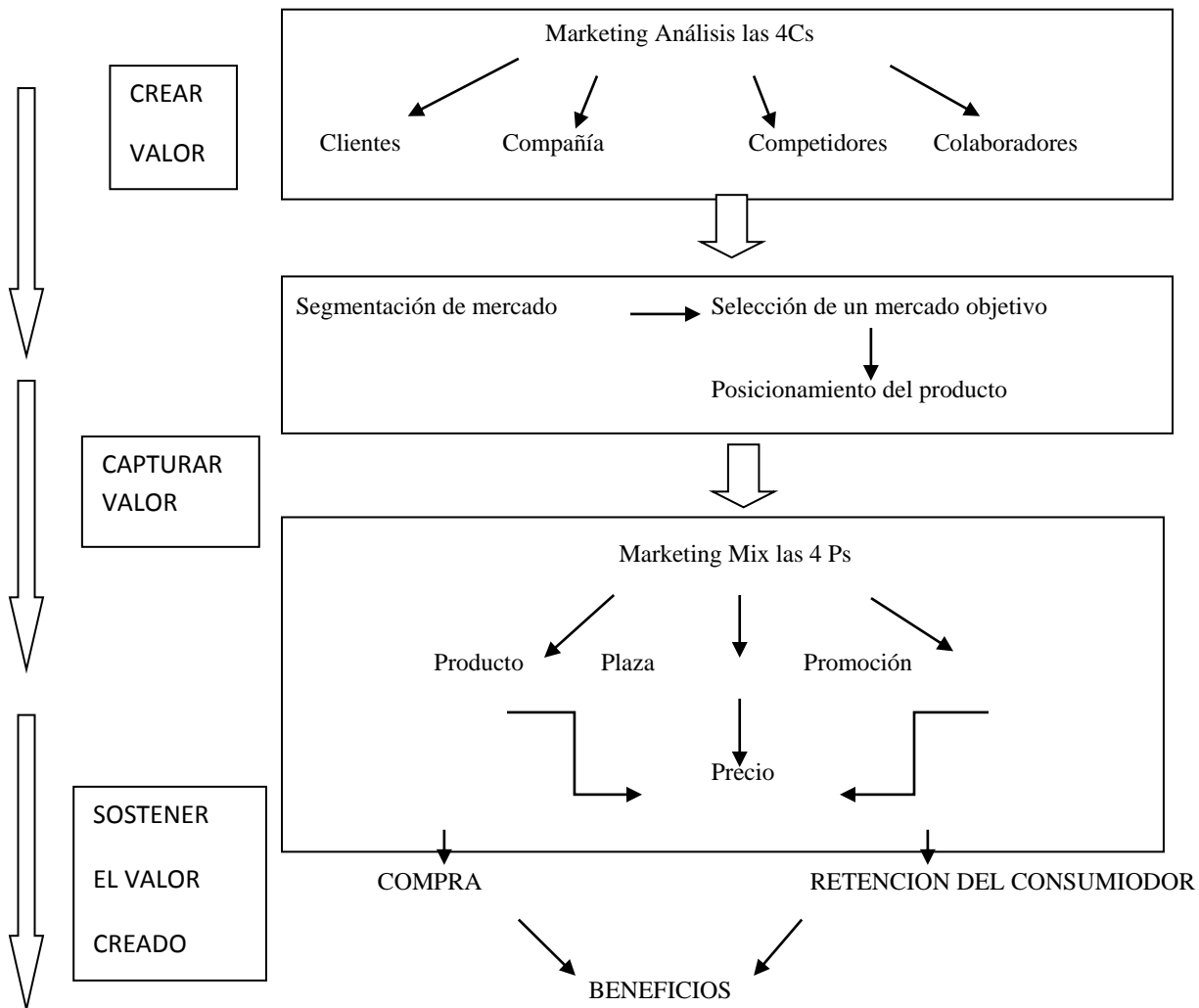
4. *La cuarta C*, la compañía, no es una empresa que crearemos sino el proyecto de un producto innovador. “Tu Techo Seguro” será incorporado a la gama de productos que ofrecen las distintas instituciones a las que nos enfocamos.

Después de haber analizado lo anterior, lo siguiente será analizar el mercado al cual estamos entrando, el mercado de seguros solidarios masivo, así como analizar la segmentación que describe nuestros consumidores. A continuación se detallará como se ha analizado y segmentado a nuestros consumidores.

1. Nivel de ingresos menor a 350 dólares.
2. La mayoría son solteros (52%).
3. Tienen educación medios/secundarios (55%).
4. Predominan los clientes empleados (64%)
5. El 32% tiene vivienda propia, el 37% vive con familiares
6. Dejan una rentabilidad anual promedio de 14 dólares
7. La edad predominante está entre 37 y 48 años.

(Estas características fueron tomadas de un estudio de clientes del Banco Pichincha realizado por Survey Data, enfocándose en personas que pertenecen a la clase económicamente baja.)

Abajo se muestra un cuadro de la distribución detallado del análisis hecho anteriormente.



La cadena de valor mostrada a lo largo del gráfico muestra la importancia de sostener el plan estratégico hecho para nuestro producto. Desde el comienzo de la realización del análisis estratégico de marketing, se toman en cuenta las variables mostradas anteriormente. Tenemos tres distintas etapas (recuadros) que muestran cómo se va esquematizando el análisis, desde analizar los clientes, la compañía, los colaboradores y los competidores (conceptos de tema fundamental para plantearnos donde estamos parados frente al mercado, frente a nuestros clientes, es ver y analizar la realidad de nuestro alrededor). El momento que terminamos de analizar estos aspectos, especificamos más el tema del mercado, hacemos una segmentación del mercado objetivo para luego ver la manera de

posicionar a nuestro producto en el mercado. El hacer esto es de suma importancia ya que los mercados siempre están cambiando, las empresas siempre están innovando productos existentes y creando nuevos, por lo que uno siempre tiene que estar atento a ver qué es lo que está pasando en el mercado, en nuestro caso, en el mercado de seguros.

Es necesario siempre enfocar nuestro producto y a la empresa en general hacia la búsqueda de necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, estar atentos de cambios presentes o futuros que puedan afectarnos o beneficiarnos, cualquier cambio que lo sepamos en el momento adecuado puede convertirse en una gran oportunidad, por esto sabemos que “Tu Techo Seguro” actualmente no tiene competidores y vemos un mercado nuevo, ya que recién la gente de escasos recursos esta concientizando la necesidad de asegurar sus bienes en caso de eventos fortuitos. Por esto, debemos plantearnos una estrategia para el futuro, para el momento en que competidores y tengamos que tener una ventaja competitiva. En nuestro caso queremos entrar al mercado de seguros de manera fuerte, lograr tener un margen de ventas alto, para que así nuestros clientes piensen en un seguro de este tipo (que actualmente no hay pero en futuro si) y piensen en nosotros, que seamos el sinónimo de nuestro seguro. Crear marca, crear fidelidad y compromiso con nuestros clientes, dar una atención de primera y seguimiento post-venta.

Nuestra estrategia es lanzarnos a nivel nacional con una estrategia de marketing voraz, tenemos la ventaja de ser pioneros y no podemos desaprovecharla. Adicionalmente hemos visto las necesidades del sector económico bajo y por esto hemos creado este seguro, se ha visto esta inmensa oportunidad en dar un producto que beneficie a un sector que antes no tenía facilidades en créditos, y que ahora que lo tienen, no tienen facilidades en asegurar los bienes que compraron con esos créditos o bienes que con los que cuentan. Es una tarea ardua, ser pioneros siempre conlleva un estudio más detallado e intenso del mercado en el cual queremos posesionarnos, un estudio agudo de nuestros clientes, potenciales y futuros, del sector poblacional que queremos atacar, estudio de nuestros competidores (actuales y futuros). Ser pioneros es arrancar con un plan de marketing muy claro y efectivo, que conlleve planes a corto, mediano y largo plazo, que tenga bases sólidas que creen valor, y más que nada sostenga el valor del producto a lo largo de su vida útil de una manera exitosa.

2.4 ANÁLISIS DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN (CESAR VASQUEZ):

2.4.1 ESTRATEGIA DE PRECIO:

Los precios que nosotros hemos establecido para los tres planes de nuestro producto se detallan en el cuadro a continuación, los mismos que han sido analizados conjuntamente con la aseguradora que podrán respaldar el servicio, así como con la experiencia de nuestros promotores y aliados estratégicos.

	PLAN # 1	PLAN # 2	PLAN # 3
Montos Asegurables	\$ 5.000,00	\$ 10.000,00	\$ 15.000,00
PRECIO	\$ 1.28	\$ 2.15	\$ 2.74

El precio está dividido en ciertos parámetros que hay que tomar en cuenta, los mismos que se detallan en el siguiente cuadro, donde se contempla el costo del riesgo, las comisiones de los canales de distribución y demás, así como los impuestos de ley (Seguros Social Campesino, Superintendencia de Bancos y Seguros, y el Impuesto al Valor Agregado).

RUBRO	PLAN # 1	PLAN # 2	PLAN # 3
Costo del Riesgo	\$ 0.75	\$ 1.50	\$ 2.00
Comisiones	\$ 0.35	\$ 0.35	\$ 0.35
Seguro Social Campesino	\$ 0.01	\$ 0.01	\$ 0.01
Superintendencia Bancos	\$ 0.04	\$ 0.06	\$ 0.08
I.V.A.	\$ 0.14	\$ 0.23	\$ 0.29
Costo Total	\$ 1.28	\$ 2.15	\$ 2.74

La principal estrategia es establecer un precio fijo basándonos en que es un seguro masivo, con un costo razonable y único para cada plan, accesible para todo el público, tomando en cuenta que el segmento al que nos dirigimos tiene la capacidad de ahorro de alrededor de USD 25.00 al mes. Nuestro precio es totalmente bajo en comparación con los costos que se presentan en el mercado nacional para seguros de hogar que cubren los mismos riesgos en los cuales el valor a pagar mensualmente es de alrededor de USD 7.00.

2.4.2 ESTRATEGIA DE PLAZA:

La estrategia de plaza o distribución, son los canales de venta por los que se comercializaría el producto, los mismos que cuentan con la infraestructura y agencias a nivel nacional por lo que se podría llegar a mucho clientes hasta de zonas rurales. El objetivo es comercializar el producto por medio de un Call Center, el cual de acuerdo al número de clientes a los que se desea llegar puede abarcar miles de llamadas mensualmente, además de ser el medio más ideal para la venta de seguros masivos. En la actualidad es permitido que las grabaciones de voz sean reconocidas legalmente como aceptación de la venta de productos y servicios a través de llamadas telefónicas. Así también se comercializará el producto por medio de los ejecutivos de crédito que se encuentran en todas las agencias que la institución tiene a nivel nacional.

En resumen tenemos algunos medios de comercialización que serán los ejecutivos de crédito que se encuentran en las agencias, las llamadas telefónicas que realizará el Call Center y publicidad que se encontrará en las mismas agencias.

2.4.3 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN:

La estrategia de promoción la dividiremos en tres aspectos, las llamadas telefónicas que se hará a la base de datos que nos entregará la institución, la papelería de presentación del producto donde se detallarán los beneficios y planes que se ofertan, y por último la publicidad que puede ser enviada a los clientes en sus estados de cuenta.

- **Llamadas telefónicas:** Al tener una base de datos del segmento de la población al que queremos atacar, el barrido de venta se puede lograr en algunos meses, de acuerdo a la experiencia de comercialización de otros productos de seguros masivos. En cada llamada se tienen detallado exactamente lo que tiene que decir el ejecutivo del Call Center, así como el saludo de presentación y cierre de la comunicación. La parte más importante de la llamada es el detalle de los beneficios que ofreceremos, los planes con valores asegurados distintos que se pueden contratar y las coberturas a las que se podrá aplicar en caso de un siniestro de la naturaleza que pueda destruir parcial o totalmente al inmueble.
- **Papelería:** En este punto se va a distribuir en cada una de las agencias de la institución los flyers con la información y detalle de los planes que ofrecemos para el producto “Tu Techo Seguro”. Esta información estará presente para los ejecutivos como una herramienta de

apoyo para la venta del servicio. La idea de la papelería de apoyo es tener la información más relevante del producto en el cual puede servir como aceptación del producto llenando la información del cliente y la firma del mismo eligiendo el plan que se desea contratar.

- **Publicidad:** Por último se ha considerado, la papelería que se puede enviar con los estados de cuenta que se entrega a los clientes para las cuentas de ahorro, corriente o tarjetas de crédito. Esta papelería obviamente será mucho más sencilla que la que se tendrá en las agencias puesto que solo será informativo sobre el producto para los inmuebles en caso de desastres naturales, los planes a elegir y los beneficios de éste. El cliente tendrá un teléfono del Call Center que recibirá las llamadas de los clientes eligiendo y contratando el servicio que desea. En este caso la grabación de las llamadas telefónicas también servirá como respaldo para venta del producto.

En este punto es importante indicar que las personas pertenecientes al segmento al que apuntamos creen que la comercialización de productos debería ser en los canales de venta, en este caso las agencias de las instituciones, y la publicidad que se envía en los estados de cuenta.

2.4.4 ESTRATEGIA DE POSTVENTA:

Al ser un seguro masivo del cual la ganancia individual no es alta para enviar información posterior a la contratación del seguro, la estrategia de postventa que se utilizará será la concientización a la población objetivo de que el seguro es algo elemental para proteger el patrimonio que con tanto esfuerzo se logra a tener. Así también el explicar a los clientes sea en las llamadas telefónicas o en el canal de distribución, que en el momento de tener un siniestro se deben comunicar con teléfonos de los asesores de seguros o de la aseguradora, para que le puedan ayudar con la tramitación y pago de los daños. Es importante que se detalle estos números de contacto para que los siniestros se los direcciones al departamento o empresa especializada en el servicio al cliente y en gestionar lo antes posible las pérdidas que los clientes puedan tener, así también la aseguradora que respalde el seguro.

Adicionalmente es importante recalcar que los seguros masivos no tienen una vigencia determinada como los seguros convencionales, en los cuales tanto el cliente como la aseguradora o el bróker de seguros tienen que estar pendientes de la renovación de la póliza. En estos productos la contratación del seguro es permanente desde el día en que el cliente acepta su contratación hasta la decisión del

mismo para dar fin al servicio. Para cancelar el seguro el cliente solamente debe presentar la copia de la cédula y una carta formal indicando la solicitud y razón de la cancelación.

2.4.5 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO:

De acuerdo a un estudio realizado, la gente de bajos recursos a la que queremos apuntar para la comercialización de “Tu Techo Seguro” en las principales instituciones en las que confía es en la iglesia y las instituciones financieras en las que tienen depositado su dinero y ahorros, independientemente de la crisis bancaria que se vivió en 1999. Adicionalmente los clientes del siempre han visto a esta institución como seria y respetable, en la cual confían, aumentando así el prestigio e imagen de las instituciones y los productos que se comercializan a través de ellos.

La estrategia de posicionamiento de nuestro producto es respaldarse en la seriedad y confiabilidad, así también evidenciar la calidad de los proveedores con los que se trabajará, como las aseguradoras que no solo apoyarían nuestro proyecto sino que mantiene diversos servicios y productos por sus propios medios o a través de distintos canales.

Adicionalmente como un plan de posicionamiento es importante hacer evidente el servicio que se brinda en el caso de siniestro, teniendo estándares de tiempos en cuanto a pagos o reembolsos en el caso del mismo.

2.5 ANÁLISIS DE COSTOS DE OPORTUNIDAD Y ESTRATEGIA (MARCELO TAYUPANTA):

2.5.1 ANÁLISIS DE COSTOS DE OPORTUNIDAD DE MERCADO Y ESTRATEGIA:

El Costo de Oportunidad de un bien o servicio es la cantidad de otros bienes o servicios a la que debe renunciar para obtenerlo. Es el que refleja, cuando optamos por un bien o servicio determinado, la decisión de tener que prescindir de todos aquellos bienes y servicios que podríamos haber adquirido de no haber adoptado esa particular opción. Es el costo de no poder tener el pastel y comérselo de una vez.

En el caso específico de nuestro producto el costo de oportunidad es altísimo, ya que estamos hablando de asegurar el riesgo de perder el valor total de un bien vs el pagar una prima anual la cual cubre en caso de un siniestro fortuito la pérdida total del mismo. Esto viendo desde la parte del cliente o persona que va a asegurar su bien inmueble. Si vemos desde nuestra perspectiva el costo de

oportunidad es el de ganar clientes, crear fidelidad a la empresa, liderar el mercado y por supuesto generar utilidades para los accionista de las empresas o instituciones financieras objetivo.

Si analizamos el costo de oportunidad desde una parte contable tenemos que tomar dos factores my importante:

3. El primero es el costo de oportunidad del tiempo del propietario, es decir los costos en que incurre una empresa en un período determinado son iguales al valor de los recursos que utilizan para producir los bienes y servicios que vende en ese periodo. Los contables se fijan en los costos que pueden medirse fácilmente (como los costos del servicio telefónico) o calcularse de acuerdo con sencillas regla (como la depreciación). En nuestro caso en especifico estos datos son datos aleatorios ya que es un proyecto independiente en el cual los no tenemos costos fijos ni variables, y estos son un aporte equitativo de los miembros del grupo que a su vez son accionista del mismo.

4. El segundo elemento del costo de oportunidad que no se tiene en cuenta en los balances contables es el costo de oportunidad del capital financiero de los propietarios; al momento de recalcar que este es un proyecto que será expuesto y negociado con diferentes instituciones y canales eliminamos este factor ya que la inversión es netamente intelectual y no monetaria. Pero por otro lado el tiempo de desarrollo por parte de los integrantes también posee un precio, pero este es compensado con una retroalimentación didáctica y educativa que recibimos al momento de desarrollar este proyecto.

La estrategia de costos que poseemos en nuestro proyecto es muy ambiciosa ya que al ser los únicos actualmente en el mercado que estamos desarrollando un producto de estas características y diseñadas para este mercado meta, nos enfocamos en poseer precios bajos con respectos a productos como los seguros hipotecarios y seguro general para bienes inmuebles, y compensar estos precios bajos con una campaña de venta masiva de este seguro. Nuestra política es solidaria y expansionista, ya que queremos llegar al mayor número de personas y a lugares a los cuales serian imposible acceder por personas de áreas rurales de nuestro país.

Esta estrategia es viable ya que las instituciones a las que presentaremos el proyecto poseen una plataforma y canales prediseñados que están disponibles para su uso. Entre los más importantes se encuentra se encuentra su plataforma tecnológica, base de datos, call center, agentes especializados

de captación de clientes en todas las provincias del Ecuador, agencias en todos los rincones del país, respaldo jurídico y sobre todo la experiencia.

MODULO 3: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.1 ACTIVIDADES PREVIAS AL INICIO DE LA OPERACIÓN (CESAR VASQUEZ):

3.1.1 PRUEBAS DEL SERVICIO

Formato de presentación del producto por el Call Center.

El formato o guion que deberá seguir el asesor del Call Center es una serie de aspectos importantes en la conversación, como el saludo, el preguntar si es posible presentarle al cliente el producto, detallar los beneficios, explicar cómo funciones y los pasos a seguir en el caso de tener un siniestro. Este guion está detallado paso por paso en los Anexo No. 1 de este proyecto.

Pruebas de la presentación del producto.

Es difícil que el cliente pueda percibir el beneficio del producto puesto que no es algo tangible, además de que este servicio está al alcance del consumidor en el caso de un siniestro que ocurra por un desastre natural. Es por ello que en esta clase de seguros masivos, lo que se puede analizar antes de promocionar el producto es el pulir detalles que no se estén considerando o modificaciones que se tengan que hacer más en la presentación del producto y la forma de llegar al cliente, más que un cambio en el producto.

En este punto se realizan pruebas a un número determinado de clientes que hacen parte del segmento que se quiere atacar, informándoles que se realizará el lanzamiento del producto. En estas pruebas se hará la simulación de la presentación real del producto donde se explicarán los diferentes planes que se pueden escoger, los beneficios que pueden obtener, los precios de estos planes y la forma de proceder con caso de un siniestro.

Con el análisis de las fallas o modificaciones que se saquen de las pruebas de la presentación del producto se comenzará con la venta por barrido por medio del call center. Así también se debe considerar las capacitaciones que se deben realizar a los ejecutivos que venderán el producto sea en las agencias de los canales de venta.

3.1.2 ASPECTOS TÉCNICOS DEL SERVICIO

Proceso de barrido.

El proceso de barrido, que se refiere a la venta por Call Center se la puede hacer en varias etapas no mayores a tres o cuatro meses, pero con el número de clientes que esperamos alcanzar el proceso puede durar más tiempo. En este punto se llegará a la mayoría de clientes que se contempla en la base de datos.

En este proceso el Call center conjuntamente con la aseguradora son quienes determinan el tiempo que les llevará hacer el barrido de la base de datos, obviamente mucho depende de la cantidad de clientes, es por ello que el dueño de la base de datos, entrega partes de ésta de acuerdo a los tiempos que haya definido previamente.

Siniestralidad de incendio

En el proceso de desarrollo del producto se revisaron datos de los últimos años con relación a las primas generadas en el ramo de incendio y líneas aliadas y los valores pagados por las aseguradoras, dato que se puede obtener de las estadísticas de la superintendencia de bancos y seguros, así como de la siniestralidad de las aseguradoras independientemente. Estos nos dan una clara idea de la eficiencia del seguro, así como de la rentabilidad que puede obtener la aseguradora.

Es importante indicar que estos valores y datos estadísticos que nos ofrece la entidad reguladora, no se los puede obtener desglosando la siniestralidad que se presenta en el ramo de incendio para hogares ni negocios, por lo que la siniestralidad que nos pueden ofrecer las aseguradoras individualmente es mucho más efectiva para nuestro estudio. La ventaja de la información que se obtiene de las aseguradoras es mucho más realista a nuestro producto, puesto que nos pueden dar datos exactos de la siniestralidad solamente para incendio y desastres naturales, excluyendo otras coberturas que se otorga en los seguros tradicionales como robo y equipo electrónico.

Proceso de indemnización.

En lo que se refiere al proceso de indemnización, es importante que en la presentación del producto que se realizará vía Call Center, se especifique los teléfonos a nivel nacional a los que se pueden contactar para la tramitación de su siniestro.

Dentro del proceso de indemnización se debe establecer claramente los estándares que deberá tener la aseguradora en cuanto a inspección del daño y el presupuesto de reparación del mismo, para lo cual se solicitarán los siguientes documentos a presentar por parte del cliente.

- Aviso del siniestro dentro de los 10 días de ocurrido el evento.
- Copia de la cédula de identidad.
- Informe de los Bomberos o de las Autoridades Competentes, de ser el caso.
- Detalle valorado de los daños y su reparación.
- Documentos que muestren la propiedad del bien, como pago del impuesto predial o título de propiedad.

Las inspecciones por parte de la aseguradora para evaluar los daños que ha sufrido un cliente deben ser realizadas en un plazo máximo de 48 horas de haber sido reportado. Así también la indemnización de los daños debe ser realizado en un plazo máximo de 5 días laborables.

3.1.3 CANAL DE VENTA Y UBICACIÓN DE LA EMPRESA:

Ubicación de la empresa.

En nuestro caso al ser un proyecto y no la formación de una empresa, por lo que no contamos con una infraestructura, por tal motivo podríamos decir que la ubicación de la empresa como responsable del producto, serán las agencias de la institución que opte por comprar nuestro proyecto.

Canales de venta

Por otro lado los canales que se utilizarán para la comercialización del producto serán las agencias de la institución que compre el proyecto como por ejemplo; las agencias del Banco Pichincha, del Banco de Guayaquil, Produbanco o del Banco Solidario. Es importante indicar que el Banco de Guayaquil es un medio atractivo por el Banco del Barrio que hace que su alcance y llegada a los sectores menos atendidos sea amplia a nivel nacional, así también el Banco Pichincha que cuenta con más de 200 agencias y puntos de la red “Pichincha Mi Vecino” también en trabajo en conjunto con tiendas de barrio y mini mercados.

3.1.4 DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE LA PUBLICIDAD Y PAPELERÍA.

Es importante tomar en cuenta que el presupuesto que se tiene para el desarrollo de la papelería, su diseño, distribución y demás gastos de publicidad, están contemplados en el porcentaje o valor para la aseguradora que se cobraría a los clientes dentro del precio del plan que escojan. Considerando este punto, la inversión inicial correspondiente a los gastos para la promoción del producto deberán

ser recuperados en los primeros meses de comercialización del producto, pero es un rubro que corre por parte de la aseguradora.

Diseño de la papelería.

El diseño de la papelería estará encargada la misma aseguradora con su departamento de Marketing, así como con la ayuda del departamento responsable en la institución financiera o canal.

Presupuesto de papelería y publicidad.

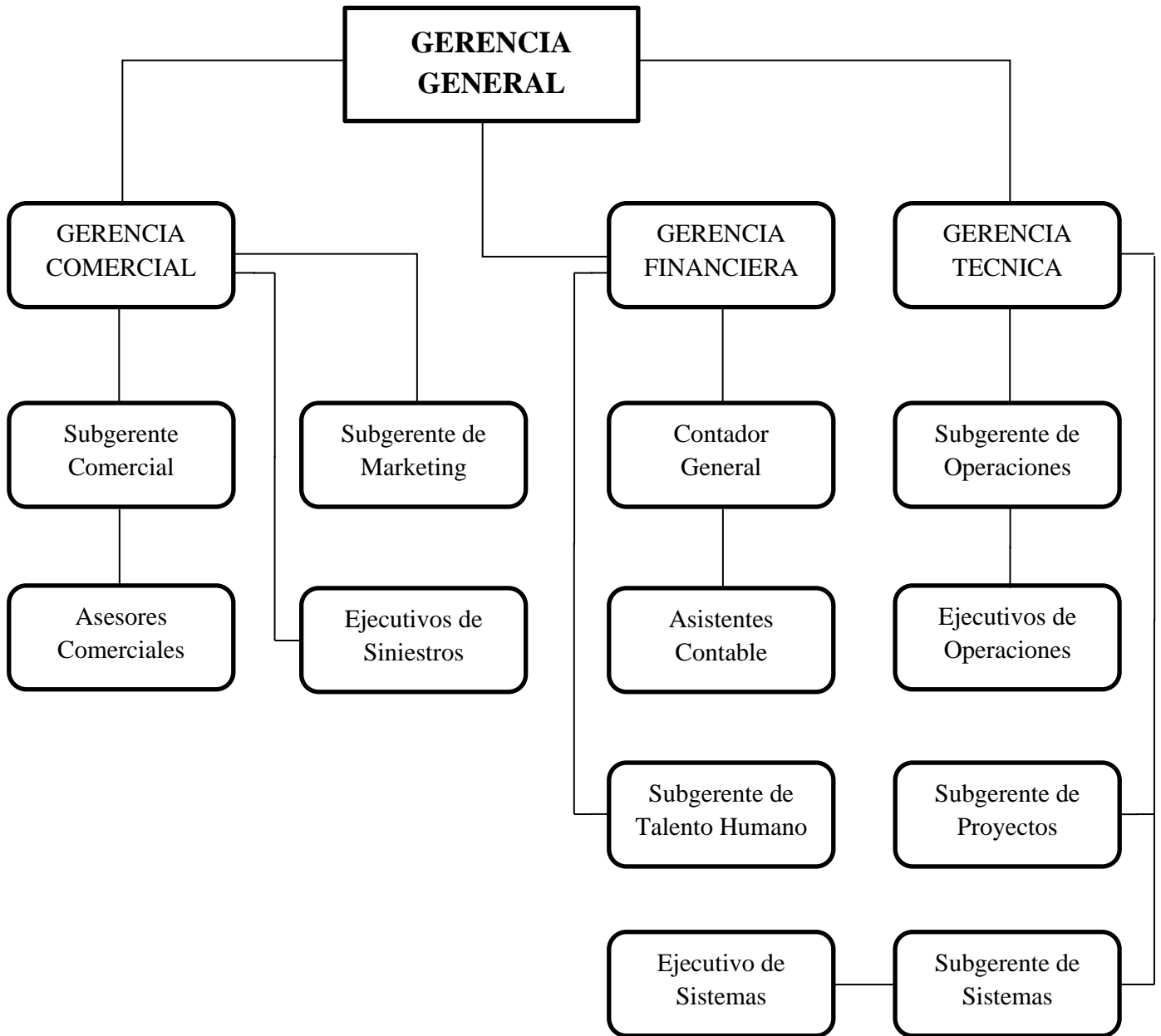
El presupuesto o costo de la papelería que se utilizará se divide en lo correspondiente a la papelería que será como publicidad, la misma que será distribuida por medio de los estados de cuenta, que deberá ser solamente informativa con los detalles del producto y números telefónicos de contacto en caso de siniestro. Así también se consideran los costos que representa la papelería que será utilizada como un documento legal para la contratación del producto que tendrán los ejecutivos de crédito y agencias que estarán en contacto con el cliente.

Distribución de la papelería.

La distribución de la papelería se la realizará en las diferentes agencias a nivel nacional. Este costo está igualmente considerado dentro de la ganancia del canal de ventas, puesto que ellos pueden distribuir de una mejor manera el material a sus empleados.

3.2 ORGANIGRAMA Y PERSONAL (CARLOS JARAMILLO):

Al hablar de nuestro proyecto, el grupo se conforma por cinco personas que nos hemos reunido para sacar ideas para un seguro masivo que sea innovador y que tenga una vida larga en el mercado, los cuales estamos en último año de Administración de Empresas y que tenemos diferentes habilidades y aptitudes que fueron aplicadas a lo largo del trabajo. Es por ello que no hemos dividido cargos ni funciones, al contrario, cada uno de nosotros ha escogido hacer diferentes puntos del proyecto, pero a continuación presentamos un organigrama e información de la estructura que debería tener un corredor de seguros, el cual pueda tener el personal, la organización y capacidad para manejar productos masivos y servicios que se puedan comercializar a través de un canal o institución financiera.



3.2.1 DESCRIPCIÓN DEL PERSONAL

Gerencia General

- Gerente general

Gerencia Comercial

- Gerente Comercial
 - Subgerente Comercial
 - Asesores comerciales
 - Ejecutivos de Siniestros
 - Subgerencia de Marketing
 - Asistente de marketing.

Gerencia Financiera

- Gerente Financiero
 - Contador General
 - Asistente Contable
 - Subgerente de Talento Humano

Gerencia Técnica

- Gerente Técnico
 - Subgerente de Operaciones
 - Ejecutivos de Operaciones
 - Subgerente de Proyectos
 - Subgerente de Sistemas
 - Ejecutivo de Sistemas

3.2.2 PERFIL DEL PERSONAL

Gerencia General

Profesional de tercer nivel en carreras administrativas o similares, con MBA en administración de seguros, experiencia en seguros masivos, mínimo 5 años.

Gerencia Comercial

Profesional de tercer nivel en carreras administrativas, con especialización en ventas, conocimiento de estrategia de ventas de servicios masivos y seguros, experiencia en la industria mínimo 5 años.

Subgerente Comercial

Profesional de tercer nivel en carreras administrativas, experiencia en la industria de seguros mínima 3 años.

Asesores Comerciales

Estudios en materias administrativas, conocimiento de ventas, conocimiento del mercado de seguros, experiencia mínima 1 años.

Ejecutivos de Siniestros

Estudios en administración o carreras afines, con experiencia en seguros de al menos 1 año.

Subgerencia de Marketing

Profesional de tercer nivel en marketing y servicios, con especialización en investigación de mercados, experiencia en puestos similares mínima de 5 años.

Asistente de Marketing

Estudiante de marketing, con conocimientos en la industria de seguros mínima de 0 a 1 año.

Gerencia Financiera

Profesional de tercer nivel en Finanzas, con MBA especializado en contabilidad y auditoría, experiencia mínima en puestos similares de 5 años, debe tener conocimientos de la industria de seguros.

Contador General

CPA con experiencia mínima de 5 años, conocimientos actualizados sobre las NIFS.

Asistente Contable

Estudiante o egresado de contabilidad y auditoría, experiencia mínima de 1 año, conocimientos de las NIFS.

Subgerente de Talento Humano

Profesional de tercer nivel en psicología industrial, experiencia mínima de 3 años en puestos similares, conocimientos sobre normas ISO 9000 aplicadas en el manejo de personal.

Gerencia Técnica

Profesional de tercer nivel con estudios en Administración de Empresas o Gestión de Riesgo, con experiencia en seguros de 7 a 10 años.

Subgerente de Proyectos

Profesional de tercer nivel con especialización en Desarrollo de Proyectos, con experiencia mínima de 2 años. Apta para trabajar bajo presión y rápido aprendizaje.

Subgerente de Operaciones

Profesional de tercer nivel en materias administrativas, experiencia en la operación de servicios de seguros en puestos similares mínima de 3 años.

Ejecutivos de Operaciones

Estudios en administración de empresas y carreras afines, en últimos años de universidad, experiencia de 0 a 1 año.

Subgerente de Sistemas

Ingeniero en sistemas, especializado en redes, bases de datos y programación, experiencia mínima en puestos similares de 3 años.

Ejecutivo de Sistemas

Técnico en programación, experiencia mínima de 1 años en puestos similares.

3.2.3 COMPETENCIAS DEL PERSONAL.

Gerencia General

Se encargará de mantener informado a los directivos de todo el movimiento administrativo, comercial, técnico y financiero del proyecto, al igual de organizar y delegar todas las estrategias necesarias para alcanzar el éxito del mismo, tiene la potestad de tomar decisiones de

alto nivel, en el manejo externo e interno de la empresa, con todas las responsabilidades, derechos y obligaciones que esto significa.

Gerencia Comercial

Estará encargado de cumplir con el presupuesto de ventas designado por año, también se encargará de realizar un presupuesto proyectado trimestral, semestral y anual, el cual satisfaga el deseo de ganancia de los directivos, siempre y cuando tenga una coherencia con el mercado y los factores externos e internos de la empresa, siendo estos los más realistas en el ámbito de tres escenarios posibles.

Gerencia Financiera

Se encargará del manejo financiero total del proyecto, debe conocer las leyes vigentes para una buena aplicación de los recursos, pagos de impuestos, obligaciones internas y externas, inversiones de capital adecuadas, flujo de caja, política para un buen manejo de indemnizaciones.

Gerencia Técnica

Este tendrá que cumplir con los aspectos técnicos del producto, cumplir con los requerimientos de ley, revisar las restricciones del mercado, asesorar de manera eficaz en la elaboración de nuevos productos para lanzar al mercado. Dirigir y controlar el área operativa, de proyectos y sistemas.

3.3 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS (MARIA PIA CUEVA)

3.3.1 CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL

Debido a los rápidos cambios que surgen dentro de las empresas, el mejoramiento en la atención al cliente, el constante mejoramiento de los productos y servicios así como la permanente mejora de la productividad, se ha visto la necesidad de entrenar, de capacitar al personal como un objetivo principal para así poder adaptar y poder acoger estos cambios de una manera positiva y eficiente para la empresa. Es necesario capacitar al personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo. Capacitar al personal de una manera adecuada y efectiva, proporcionando conocimientos, modificando sus actitudes, desarrollando habilidades e

incrementando su motivación y participación activa dentro de la empresa, enfocándose en la mejora continua sus cualidades conduciendo así a una mayor productividad y a un incremento en la rentabilidad.

Dentro del campo de los seguros, lo más importante es la atención al cliente, es por ello que el personal que forma parte de “tu techo seguro” tiene que estar capacitado y tener destrezas necesarias para el trato con el cliente, ya que el éxito del mismo está en qué tan bien podamos vender nuestro producto. Se ve muy a menudo productos excelentes que fracasan, esto puede deberse a muchos factores, y uno de ellos es justamente la falta de capacitación del personal para que sean no solo conocedores sino expertos en el producto que vendemos.

Al ser “tu techo seguro” un seguro masivo solidario, el presupuesto en capacitaciones no puede ser grande ya que la ganancia que se obtiene por seguro vendido no es mucha. Para poder cubrir todo nuestro personal a nivel regional y nacional, se hará las capacitaciones al personal de diferentes formas dependiendo los rangos que cada uno desempeñe y la ubicación de cada agencia, pero siempre con un mismo objetivo: que nuestro personal tenga un conocimiento total del producto, sean expertos en el tema, y de manera interna tener un ambiente de trabajo en el cual todos, desde ayudante de limpieza, el vendedor y el gerente, se sientan parte de la empresa.

Todo el personal que este en un nivel ejecutivo a nivel regional y nacional tendrán una capacitación, la misma que se enviará en formato Power Point detallando el producto, el objetivo que queremos alcanzar como empresa a corto, mediano y largo plazo, los canales de venta y distribución del producto, preguntas frecuentes, entre otros. En el caso de que los canales de venta necesiten una capacitación, ésta se hará en la agencia de cada provincia y tendrá que estar presente todo el personal de la misma, para que todos estén involucrados y empapados de lo que se trata el producto. Para el personal que trabaja en el Call Center se harán transcritos especializados que aseguren el éxito de la venta mediante esa vía.

En lo que se refiere al Call Center, el costo de contratación para la capacitación del personal de esta área lo asumirá la aseguradora o proveedor en su participación del producto. Esto quiere decir que la aseguradora gana un porcentaje determinado en cada plan, y dentro de este porcentaje esta incurrido el costo que contempla los gastos de las campañas que se realicen por el CallCenter, así como la capacitación de los vendedores. Dentro de esta área, internamente se definirá el tiempo de barrido de todas las llamadas, el costo de la contratación del Call Center y en algunos casos la capacitación que se realice a los mismos.

3.3.2 MOTIVACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

La motivación y desarrollo del personal que uno brinda a la empresa es de suma importancia, ya que está directamente relacionado con un ambiente laboral positivo, un ambiente laboral que lleve a una producción óptima, una mayor rentabilidad. La motivación de una persona depende de dos factores, el primero es el la de la necesidad que tenga la persona para alcanzar una meta-logro; y la segunda es la percepción que se tenga de las acciones a tomar para alcanzar esta necesidad. Al tener estos dos factores canalizados, lo siguiente será buscar un ambiente laboral sano para que esa motivación no se vea afectada.

Para lograr tener un ambiente laboral sano y positivo se requiere de tres elementos base, elementos que se deben tener en cuenta siempre y dentro de todas las áreas de la empresa. Estos tres elementos van de la mano y son:

Esfuerzo: personal y grupal. Esfuerzo requerido para alcanzar metas personales y de la empresa ya sea a corto, mediano y/o largo plazo.

Persistencia: no dejarse vencer. Es el esfuerzo medido en el tiempo que lleve alcanzar una meta.

Dirección: El tener claro y fijo hacia dónde estamos direccionando nuestro esfuerzo y nuestra persistencia. Fijar que todo lo que hagamos vaya hacia la meta correcta.

3.3.3 REMUNERACIONES Y COMPENSACIONES

En los que remuneración y compensaciones se refiere, al ser “Tu Techo Seguro” un seguro masivo solidario, la ganancia por seguro vendido es mínima por lo que no es factible trabajar bajo comisiones con los ejecutivos de la institución. A lo que el Call Center se refiere, al principio se podría dar un porcentaje mínimo de comisión por venta cerrada vía ese medio, sin embargo no será un monto importante dentro del pago mensual del personal de esta área. Debido a lo mencionado anteriormente, la motivación que se proyectará al personal será enfocada intrínsecamente más que extrínsecamente. Esto significa que nosotros enfocaremos la motivación del personal por una razón única de interés y placer de realizar una meta para satisfacción personal, impulsando al mismo hacia una necesidad por mejorar y dominar su entorno laboral, consiguiendo metas difíciles. La otra motivación que aplicaremos en menos fuerza es la extrínseca, que tiene que ver con el dinero, la posición y el poder.

3.4 MARKETING OPERATIVO (MARCELO TAYUPANTA):

El marketing operativo se refiere a las actividades de organización de estrategias de venta y de comunicación para dar a conocer a los posibles compradores las particulares características de los productos ofrecidos. El marketing operativo gestiona las decisiones y puesta en práctica del programa de marketing-mix y se concreta en decisiones relativas al producto, precio, distribución y comunicación.

El Marketing operativo que está diseñado para nuestro producto “Tu Techo Seguro” está enfocado en 4 directrices operativas y 4 directrices funcionales importantes.

3.4.1 ASIGNACIÓN DE CARACTERÍSTICAS EN FUNCIÓN DEL POSICIONAMIENTO.

El producto esta direccionado para el segmento socio económico bajo de nuestro país, enfocándonos en la base de datos y los clientes que cumplen con el perfil que se requiere atacar.

3.4.2 DETERMINACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE (GARANTÍAS, MANTENIMIENTO, ETC.)

A diferencia de otros productos existentes en el mercado de seguros del Ecuador, este tipo de seguros “masivos” da al cliente una garantía limitada y su mantenimiento debe existir, pero este no debe superar la cuota económica presupuestada en el plan de negocios, el mantenimiento es bajo, es decir la mayoría de seguimiento en el proceso del seguro se lo hará por medio del Call Center y canales disponibles por los agentes. Este seguro no busca una fidelidad con el cliente por medio de servicio y seguimiento al producto, sino mas por plan enfocado a expandir la cobertura, ser ágil en los reclamos y liderar el mercado de los seguros por su bajo costo.

3.4.3 DETERMINACIÓN DEL PRECIO

El precio no es algo que el asegurador impone al asegurado, sino que al contrario el futuro cliente, mediante el análisis de su posibilidad económica, fijándose expresamente en sus ingresos y egresos actuales y futuros, se encasilla en un monto determinado a pagar y al momento de aceptar el producto se compromete a cumplir con los pagos de la misma.

Los montos son fijos y el asegurado elige en que categoría desea asegurar su bien.

Las funciones básicas del marketing operativo para nuestro producto se centran en las siguientes actividades:

3.4.4 POLÍTICAS COMERCIALES.

- Negociación con posibles proveedores y aliados estratégicos:

Este producto y estudio de factibilidad va a ser negociado en un principio con nuestros aliados y las condiciones son muy flexibles. Pero está definido una negociación en base a un pago inicial por el desarrollo y estudio del producto, en el cual por parte de nuestra empresa se garantiza la implementación y horas de mantenimiento. Y un pago de una tasa porcentual mediante el cálculo de remesas por utilidades generadas durante un tiempo determinado.

- Políticas comerciales:

Las políticas comerciales como en todo producto de seguros está basado en cumplir metas de ventas que garanticen liquidez y utilidades para los accionistas y a su vez comisiones entregadas a los agentes comerciales. Con tasas y montos a fijarse para lograr una máxima cobertura nacional

3.4.5 COORDINACIÓN

La coordinación y la comunicación es el éxito para expandir el producto y generar las utilidades esperadas. La coordinación de ventas está diseñada para ser expandida por los canales interesados. Esta es una ventaja ya que existe una extensa base de datos en la cual existen responsables predeterminados por sector y provincia según este segmento. La información debe ser cruzada y direccionada a la parte financiera para analizar los reportes de liquidez y los reportes de ventas direccionadas a la parte comercial para analizar posibles nichos de mercado no cubiertos.

3.4.6 DEFINICIÓN DE TIEMPOS

El diseño del producto y su estudio de factibilidad poseen una fecha tope. La implementación depende estrictamente de la rapidez y acuerdo al cual se llegue con la institución financiera.

Pero a su vez existen fechas límites legales que el asegurado exige y se compromete al momento de contratar el seguro, como son por ejemplo: pago del siniestro, pago del seguro, análisis riesgo, etc.

3.4.7 POSIBLES

Este es un factor muy importante que debe poseer un respaldo legal. Como en toda prima de seguros este debe ser un contrato público y ajustado a la jurisdicción del Ecuador en base a las normas de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. Los posibles van desde un fondo de respaldo obligatorio para cubrir los siniestros, considerar el uso de reaseguros locales o internacionales y algo que no es cuantificable pero que sucede es el uso del seguro como un medio de generar un rédito económico que no sea el estricto de reposición o reparo del bien. Para esto se debe analizar y basarse en números reales históricos.

3.5 ANÁLISIS DE COSTOS DE LA ESTRUCTURA OPERACIONAL (XIAOBING JI):

Los componentes de ingresos, costos y gastos, tomados en cuenta en todo el plan de negocios para el proyecto de “Tu Techo Seguro”, permite hacer un análisis de costos con la finalidad de visualizar los estados financieros y la rentabilidad del proyecto de seguros integrales. En este proyecto, para el análisis de los costos de la estructura operativa, se han tomado en cuenta los costos de las actividades previas, los costos de los recursos humanos y los costos del marketing operativo. Este análisis permite identificar oportunidades de mejorar en busca de una mayor eficiencia y eficacia, y mantener las fortalezas que en este caso se han convertido en una fuente de ventaja operativa para el proyecto de seguros integrales “Tu Techo Seguro”.

3.5.1 ANÁLISIS DE COSTOS DE LAS ACTIVIDADES PREVIAS

Las actividades previas que se han realizado con anterioridad a las operaciones del proyecto han sido: pruebas del servicio, aspectos técnicos del servicio, canales de venta y la posible ubicación de la empresa, diseño y distribución de la publicidad y papelería.

El formato que se ha preparado, será utilizado por los asesores comerciales, quienes harán las llamadas telefónicas a través del Call Center a los clientes de la cartera. Tomando en cuenta que este será el primer contacto con los potenciales clientes de “Tu Techo Seguro”, es necesario que los asesores comerciales estén bien capacitados y trabajen a tiempo completo para que estimulen a la población a adquirir este paquete de seguros integrales.

	Tiempo	Personal	Cargo	Costo Hora	Costo
	20 horas	1	Gerente Proyecto	15	300,00
Gastos Operativos					50,00
TOTAL					350,00

Al concluir esta actividad, en el aspecto técnico del servicio se realizará un barrido con los datos obtenidos, este barrido lo hará la aseguradora por medio del Call Center. El costo de esta actividad podría incrementarse del trimestre planificado hasta un máximo de un año, tomando en cuenta que la cartera de potenciales clientes podría no estar totalmente actualizada con los números de contacto además de los clientes que van integrándose al sistema mensualmente. Es imprescindible realizar esta etapa debido a que nos dará una visión global del mercado.

3.5.2 ANÁLISIS DE COSTOS DE LOS RECURSOS HUMANOS

Una de las fortalezas de la empresa es el Recuso Humano que realizará todas las actividades relacionadas con el desarrollo de la misma. En todos los niveles la capacitación y la motivación serán los ingredientes básicos con el fin de que cada persona cumpla a cabalidad con el trabajo que le corresponda. Estos perfiles de recursos humanos son características que debería cumplir la empresa que adquiera nuestro proyecto.

El recurso humano con el que contará la empresa es la base fundamental, ya que la fortaleza existente es la atención al cliente de una forma solidaria y muy humana. El profesionalismo y la parte humana prevalecerán en cada instante de la labor que se desempeñe tanto dentro como fuera de la Institución, es por esto que las capacitaciones se las realizará en forma periódica, de ser necesario, con el fin de que todos los colaboradores, antiguos y nuevos conozcan a profundidad todo lo que ofrece la empresa.

3.5.3 ANÁLISIS DE COSTOS DEL MARKETING OPERATIVO

El Marketing operativo que está diseñado para nuestro producto “Tu Techo Seguro” está enfocado en 4 directrices operativas y 4 funcionales importantes, las cuales determinarán los gastos que generarán los mismos tanto en recursos humanos como en recursos materiales.

La empresa que adquiera y participe en la comercialización del producto, puede o no contar con un capital inicial limitado, en tal virtud, el presupuesto asignado para cada actividad debe ser

aprovechado de la mejor manera. Por esta razón sugerimos que el Departamento de Marketing de la aseguradora debe realizar un buen trabajo que proporcione beneficios tanto a corto como a largo plazo. Se debe tomar en cuenta la asignación de características en función del posicionamiento, pues el producto está dirigido a una población de nivel socio-económico bajo. Todo lo referente a la publicidad y posicionamiento del producto serán asumidos por la aseguradora que decida participar en el proyecto.

MODULO 4: ECONOMÍA Y RENTABILIDAD

4.1 ESTRUCTURA DE COSTOS (CESAR VASQUEZ)

GASTOS DE DESARROLLO	VALOR HORA	NUMERO HORAS	TOTAL
MODULO I	\$15,00	57	\$855,00
Filosofía Empresarial	\$15,00	6	\$90,00
Análisis Sectorial de la Industria	\$15,00	10	\$150,00
Análisis del Cliente y Proveedor	\$15,00	10	\$150,00
Servicios	\$15,00	7	\$105,00
Análisis de Costos de la Propuesta	\$15,00	8	\$120,00
Asesoramiento externo	\$15,00	6	\$90,00
Directorio ejecutivo	\$15,00	10	\$150,00
MODULO II	\$15,00	64	\$960,00
Análisis de Oportunidades y Amenazas	\$15,00	6	\$90,00
Factores Claves para Éxito y Ventaja Competitiva	\$15,00	6	\$90,00
Marketing Estratégico	\$15,00	8	\$120,00
Mezcla del Marketing	\$15,00	8	\$120,00
Análisis Costo de Oportunidad de Mercado	\$15,00	9	\$135,00
Asesoramiento externo	\$15,00	7	\$105,00
Directorio ejecutivo	\$15,00	20	\$300,00
MODULO III	\$15,00	63	\$945,00
Actividades Previas al Inicio de la Operación	\$15,00	4	\$60,00
Organigrama y Personal	\$15,00	6	\$90,00
Política de Recursos Humanos	\$15,00	6	\$90,00
Marketing Operativo	\$15,00	6	\$90,00
Análisis de Costo de Estructura Operacional	\$15,00	6	\$90,00
Asesoramiento externo	\$15,00	10	\$150,00
Directorio ejecutivo	\$15,00	25	\$375,00
MODULO IV	\$15,00	86	\$1.290,00
Estructura de Costo	\$15,00	12	\$180,00
Proyecciones de Venta	\$15,00	12	\$180,00
PyG Proyectados y Flujo de Caja	\$15,00	10	\$150,00
TIR y VAN, Factibilidad del Proyecto	\$15,00	8	\$120,00
Análisis e Indicadores Financieros	\$15,00	8	\$120,00
Asesoramiento externo	\$15,00	6	\$90,00
Directorio ejecutivo	\$15,00	30	\$450,00
	TOTAL	270	\$4.050,00

El valor de USD 4.050,00 es el costo de nuestra investigación, tomando en cuenta las horas invertidas, trabajo intelectual, entrevistas realizadas y las reuniones de grupo para la toma de decisiones.

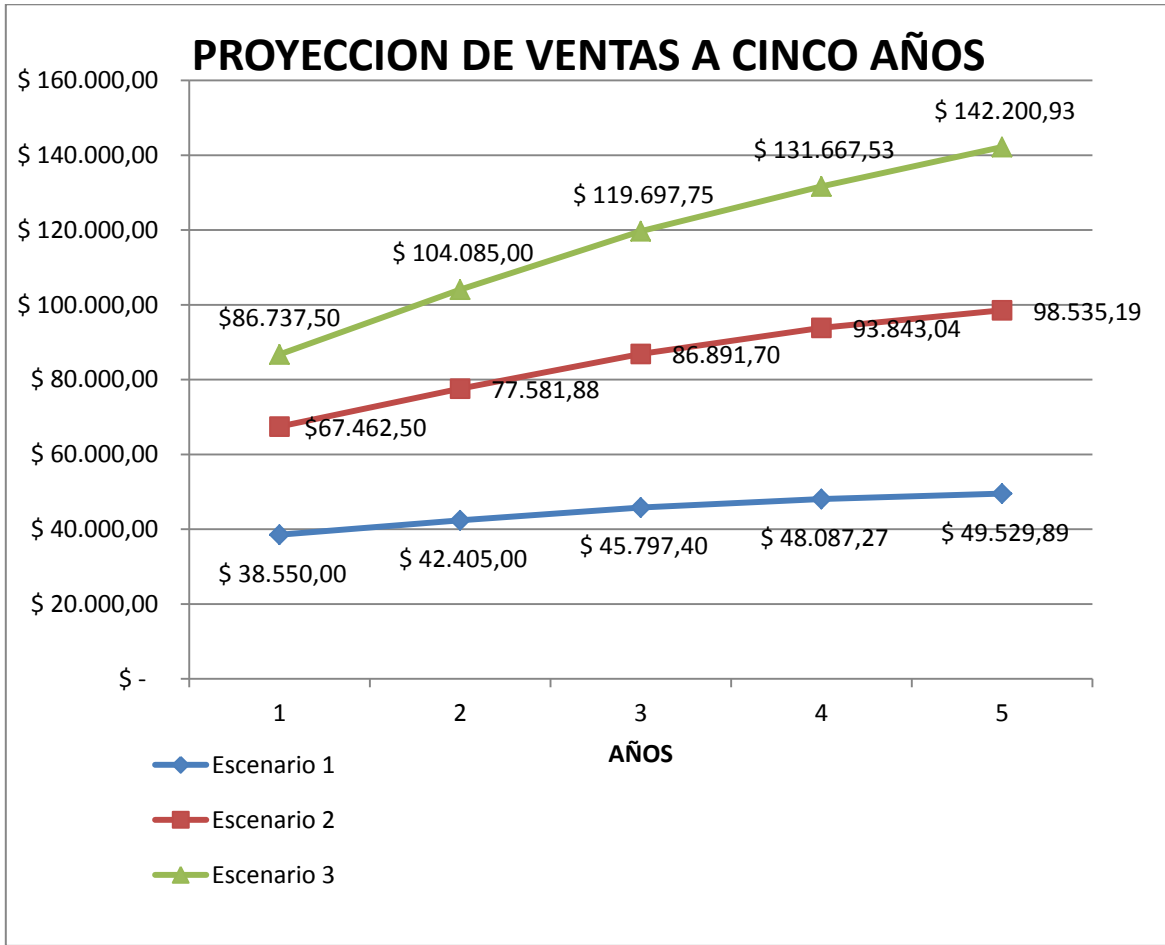
4.2 PROYECCION DE VENTAS (MARIA PIA CUEVA)

Para la proyección de ventas hemos utilizado tres escenarios en los cuales se ha considerado una captación de clientes y de ingresos del 20% como algo pesimista, del 35% un poco conservador y del 45% siendo optimistas.

Adicionalmente para el crecimiento esperado en los cinco años que se analizaron, se tomó un crecimiento alto durante el primer año, el cual para el segundo año baja, así como el resto de los siguientes años. Es importante indicar que en esta clase de servicios que se comercializan por una un canal el primer año es donde se trata de vender al máximo número de clientes y este rubro va decreciendo hasta tener un crecimiento pequeño o hasta nulo. La razón se debe a que en el primer año o primeros trimestres de ventas, se comercializa a una base de datos grande correspondiente al segmento atacado, la campaña de captación se la hace durante este tiempo y posteriormente los clientes que ingresan son los que adquieren el producto directamente en las agencias de la institución o que solicitan el servicio. La venta masiva de los primeros meses se la realiza por medio del Call Center por lo que es un costo alto que incurre la aseguradora.

Años	1	2	3	4	5	TOTAL
Escenario 1	\$ 38.550,00	10% \$ 42.405,00	8% \$ 45.797,40	5% \$ 48.087,27	3% \$ 49.529,89	\$ 224.369,56
Escenario 2	\$ 67.462,50	15% \$ 77.581,88	12% \$ 86.891,70	8% \$ 93.843,04	5% \$ 98.535,19	\$ 424.314,30
Escenario 3	\$ 86.737,50	20% \$ 104.085,00	15% \$ 119.697,75	10% \$ 131.667,53	8% \$ 142.200,93	\$ 584.388,70

4.2.1 GRAFICO PROYECCIÓN DE VENTAS A CINCO AÑOS



4.2.2 PROYECCION DE MERCADO

	Pesimista (20%)	Conservador (35%)	Optimista (45%)
	Escenario # 1	Escenario # 2	Escenario # 3
Primer Trimestre	40000 clientes	40000 clientes	40000 clientes
Estimado Clientes	8000	14000	18000
Ingresos	\$ 1.200,00	\$ 2.100,00	\$ 2.700,00
Total ingresos	\$ 2.100,00	\$ 3.675,00	\$ 4.725,00
Segundo Trimestre	60000 clientes	60000 clientes	60000 clientes
Estimado Clientes	12000	21000	27000
Ingresos	\$ 1.800,00	\$ 3.150,00	\$ 4.050,00
Total ingresos	\$ 6.750,00	\$ 11.812,50	\$ 15.187,50

Tercer Trimestre	60000 clientes	60000 clientes	60000 clientes
Estimado Clientes	12000	21000	27000
Ingresos	\$ 1.800,00	\$ 3.150,00	\$ 4.050,00
Total ingresos	\$ 12.150,00	\$ 21.262,50	\$ 27.337,50
Cuarto Trimestre	60000 clientes	60000 clientes	60000 clientes
Estimado Clientes	12000	21000	27000
Ingresos	\$ 1.800,00	\$ 3.150,00	\$ 4.050,00
Total ingresos	\$ 17.550,00	\$ 30.712,50	\$ 39.487,50
Ingresos Netos	\$ 38.550,00	\$ 67.462,50	\$ 86.737,50

La proyección de mercado la realizamos tomando en cuenta una cartera de cliente o una base de datos de los clientes a los que queremos apuntar de 200,000, que es un número que podríamos encontrar entre las instituciones a las que queremos proponer la compra de nuestro producto. En la proyección se han tomado porcentajes de aceptación del servicio del 20%, 35% y 45%, valores que nos han indicado que se manejan dentro de este mercado.

4.3 PÉRDIDAS Y GANACIAS, PROYECTADOS (MARCELO TAYUPANTA):

Con la información y valores obtenidos de la proyección de ventas se han realizado el estado de Pérdidas y Ganancias, estado de Pérdidas y Ganancias Proyectados a los cinco años que se ha realizado el estudio.

A continuación se muestran ciertos valores a considerar dentro del estudio como es el costo operativo del producto que le significaría al corredor de seguros o al canal por comercializar el producto. El valor mensual es de USD 350.00 debido a que no es un producto que sea difícil de manejarlo y que lo puede manejar una persona dentro de sus funciones normales. Para considerar este valor se realizó un estudio en Novaecuador de los costos en los que se incurre para manejar un producto de seguros masivos, de lo cual se pudo obtener que cada ejecutivo del departamento de masivos lleva en total unos seis a siete productos por lo que su sueldo se prorratea para el número de servicios que lleva.

Adicionalmente se analizó el costo de dicho puesto para la empresa y de igual forma se lo dividió para el número de productos que maneja el ejecutivo con lo cual se llegó al valor de USD 350.00.

Gasto Administrativo y Operativo Mensual	\$ 350,00
--	-----------

Costo Total del Proyecto	\$	4.050,00
Canon	\$	2.000,00
	TOTAL	\$ 6.050,00

Además de los USD 4.050,00 que representan nuestro tiempo invertido para el desarrollo del proyecto y el trabajo intelectual, se ha considerado como utilidad por la venta del producto el valor de USD 2.000,00 que será repartido entre los cinco integrantes del proyecto.

4.3.1 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Estado de Pérdidas y Ganancias			
ESCENARIO # 1			
INGRESOS			
Ventas escenario # 1			38.550,00
Total Ingresos			38.550,00
EGRESOS			12.177,50
GASTOS DE DESARROLLO		12.177,50	
Proyecto	4.050,00		
Canon	2.000,00		
Gasto Broker	4.200,00		
Comisión Proyecto	1.927,50		
UTILIDAD PROYECTO			26.372,50

Estado de Pérdidas y Ganancias			
ESCENARIO # 2			
INGRESOS			
Ventas escenario # 2			67.462,50
Total Ingresos			67.462,50
EGRESOS			13.623,13
GASTOS DE DESARROLLO		13.623,13	
Proyecto	4.050,00		
Canon	2.000,00		
Gasto Broker	4.200,00		
Comisión Proyecto	3.373,13		
UTILIDAD PROYECTO			53.839,38

Estado de Pérdidas y Ganancias			
ESCENARIO # 3			
INGRESOS			
Ventas escenario # 3			86.737,50
Total Ingresos			86.737,50
EGRESOS			14.586,88
GASTOS DE DESARROLLO		14.586,88	
Proyecto	4.050,00		
Canon	2.000,00		
Gasto Broker	4.200,00		
Comisión Proyecto	4.336,88		
UTILIDAD PROYECTO			72.150,63

4.4 FLUJO DE EFECTIVO PRESUPUESTADO (CARLOS JARAMILLO)

ESCENARIO # 1							
		1	2	3	4	5	Total
	Inversión Inicial	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Costo Total Proyecto	(4.050,00)						
Canon	(2.000,00)						
Fondos caja	(5.481,88)					5.481,88	
INGRESOS							
Ventas		38.550,00	42.405,00	45.797,40	48.087,27	49.529,89	224.369,56
Total Ingresos		38.550,00	42.405,00	45.797,40	48.087,27	55.011,76	
EGRESOS							
Gastos Operativos		4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	16.800,00
Pago Comisión		1.927,50	2.120,25	2.289,87	2.404,36	2.476,49	8.741,98
Total Egresos	(11.531,88)	6.127,50	6.320,25	6.489,87	6.604,36	6.676,49	
Utilidad Proyecto		32.422,50	36.084,75	39.307,53	41.482,91	48.335,27	

ESCENARIO # 2

		1	2	3	4	5	
	Inversión Inicial	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Total
Costo Total Proyecto	(4.050,00)						
Canon	(2.000,00)						
Fondos caja	(4.268,28)					4.268,28	
INGRESOS							
Ventas		67.462,50	77.581,88	86.891,70	93.843,04	98.535,19	424.314,30
Total Ingresos		67.462,50	77.581,88	86.891,70	93.843,04	102.803,47	
EGRESOS							
Gastos Operativos		4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	
Pago Comisión		3.373,13	3.879,09	4.344,59	4.692,15	4.926,76	
Total Egresos	(10.318,28)	7.573,13	8.079,09	8.544,59	8.892,15	9.126,76	
Utilidad Proyecto		59.889,38	69.502,78	78.347,12	84.950,88	89.408,43	

ESCENARIO # 3

		1	2	3	4	5	
	Inversión Inicial	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Total
SALDO							
Costo Total Proyecto	(4.050,00)						
Canon	(2.000,00)						
Fondos caja	(2.409,22)					2409,22	
INGRESOS							
Ventas		86.737,50	104.085,00	119.697,75	131.667,53	142.200,93	584.388,70
Total Ingresos		86.737,50	104.085,00	119.697,75	131.667,53	144.610,15	
EGRESOS							
Gastos Operativos		4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	
Pago Comisión		4.336,88	5.204,25	5.984,89	6.583,38	7.110,05	
Total Egresos	(8.459,22)	8.536,88	9.404,25	10.184,89	10.783,38	11.310,05	
Utilidad Proyecto		78.200,63	94.680,75	109.512,86	120.884,15	130.890,88	

4.5 MARGEN DE CONTRIBUCIÓN, TIR Y VAN (XIAOBING JI):

Con la información y datos obtenidos de los cuadros anteriores y lo presupuestado, a continuación se calculó el margen de contribución del asesor de seguros que adquiera el producto. Es así que se sacaron estos datos con el fin de presentar la rentabilidad y el retorno de la inversión que tendría dicha empresa por la adquisición y comercialización de nuestro producto.

A continuación se presenta la información de estos tres puntos obtenidos para cada uno de los escenarios propuestos en nuestro trabajo.

Escenario No. 1

MARGEN DE CONTRIBUCION						
Ventas		38.550,00	42.405,00	45.797,40	48.087,27	49.529,89
Gastos Variables		1.927,50	2.120,25	2.289,87	2.404,36	2.476,49
Margen de Contribución		36.622,50	40.284,75	43.507,53	45.682,91	47.053,39
Resultado en Porcentaje		95,00%	95,00%	95,00%	95,00%	95,00%
PUNTO DE EQUILIBRIO						
Gastos Fijos		4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
Porcentaje Margen de Contribución		95%	95%	95%	95%	95%
Punto de equilibrio en dólares		4.421,05	4.421,05	4.421,05	4.421,05	4.421,05
Inversión Inicial Total	(11.531,88)					
VAN						
Flujo Neto	(11.531,88)	32.422,50	36.084,75	39.307,53	41.482,91	48.335,27
Tasa de descuento	12,00%					
Valor presente flujos futuros	\$ 139.483,39					
Inversion Inicial	(11.531,88)					
Valor Actual Neto	\$ 127.951,52					
Tasa Interna de Retorno	291%					

Escenario No. 2

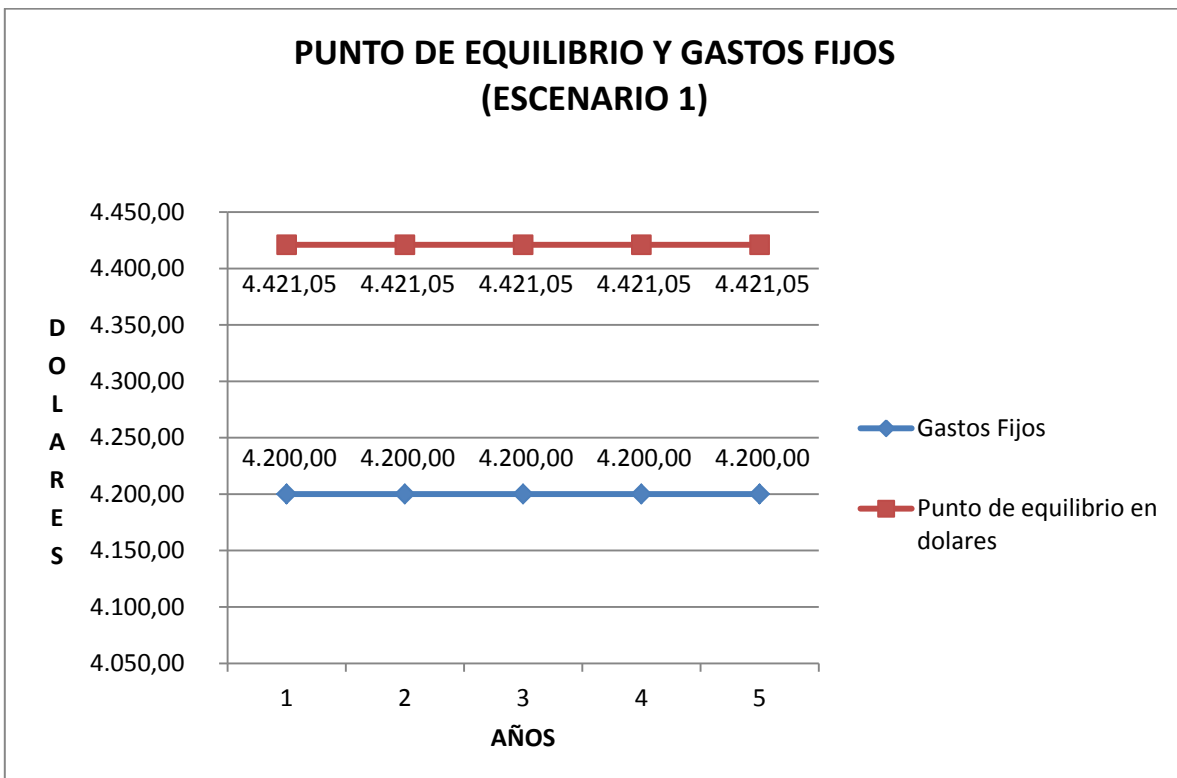
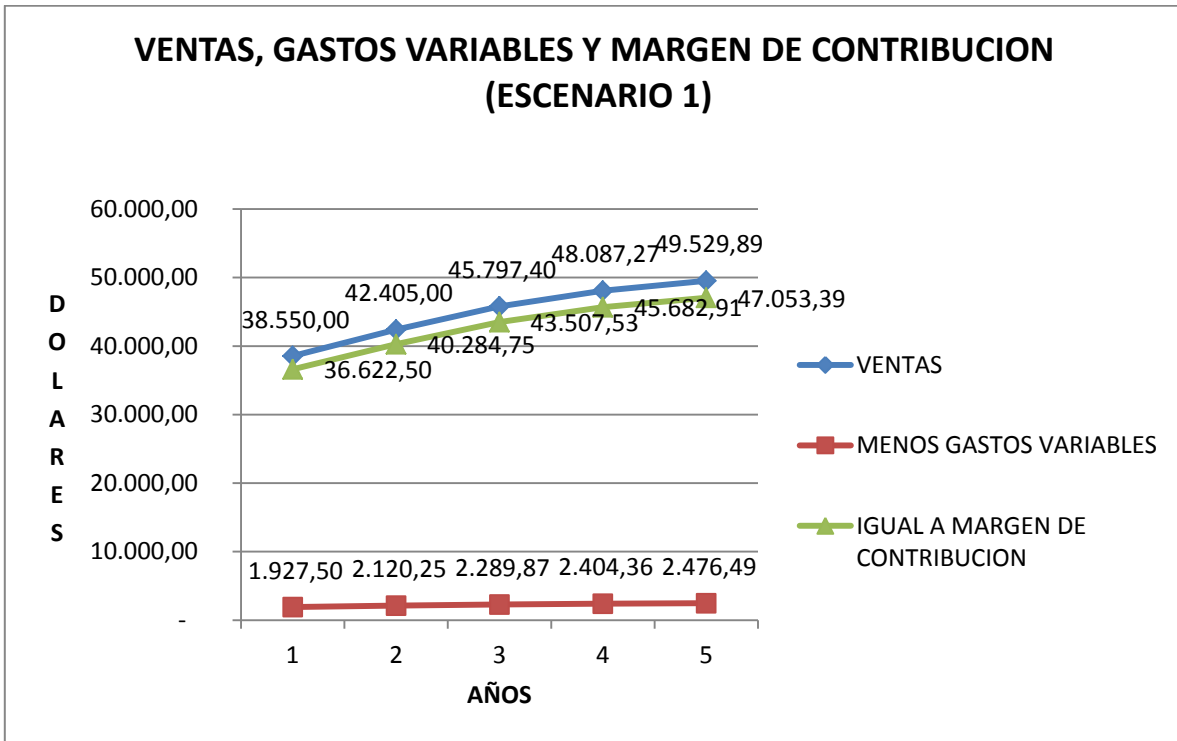
MARGEN DE CONTRIBUCION						
Ventas		67.462,50	77.581,88	86.891,70	93.843,04	98.535,19
Gastos Variables		3.373,13	3.879,09	4.344,59	4.692,15	4.926,76
Margen de Contribución		64.089,38	73.702,78	82.547,12	89.150,88	93.608,43
Resultado en Porcentaje		95%	95%	95%	95%	95%
PUNTO DE EQUILIBRIO						
Gastos Fijos		4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
Porcentaje Margen de Contribución		95%	95%	95%	95%	95%
Punto de equilibrio en dólares		4.421,05	4.421,05	4.421,05	4.421,05	4.421,05
Inversión Inicial Total	(10.318,28)					
VAN						
Flujo Neto	(10.318,28)	59.889,38	69.502,78	78.347,12	84.950,88	89.408,43
Tasa de descuento	12,00%					
Valor presente flujos futuros	\$269.366,34					
Inversión Inicial	(10.318,28)					
Valor Actual Neto	\$259.048,06					
Tasa Interna de Retorno	596%					

Escenario No. 3

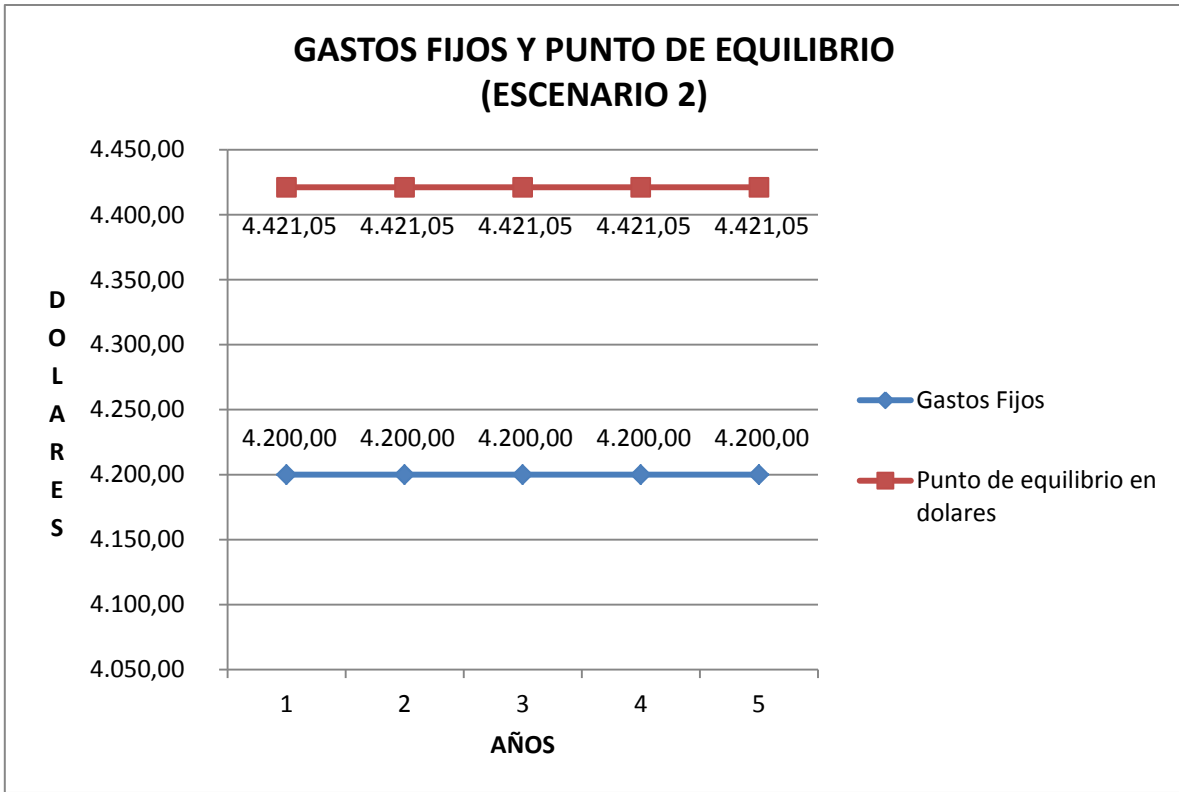
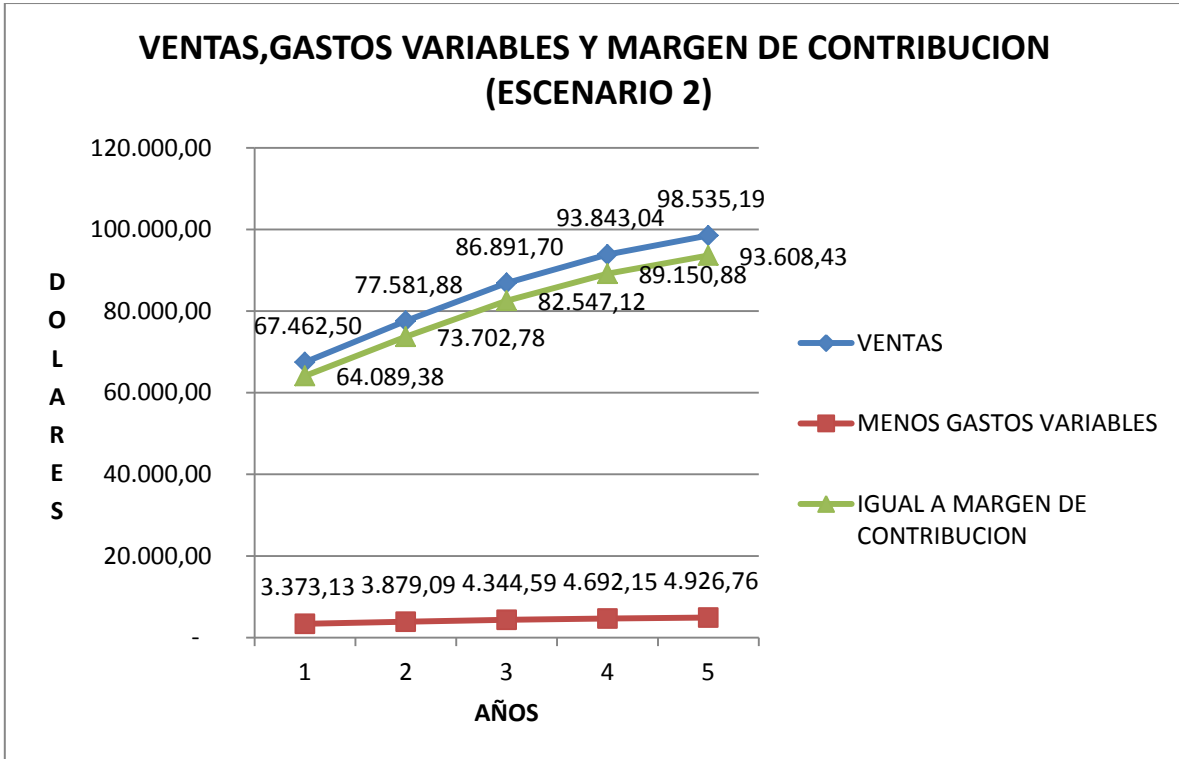
MARGEN DE CONTRIBUCION						
Ventas		86.737,50	104.085,00	119.697,75	131.667,53	142.200,93
Gastos Variables		4.336,88	5.204,25	5.984,89	6.583,38	7.110,05
Margen de Contribución		82.400,63	98.880,75	113.712,86	125.084,15	135.090,88
Resultado en Porcentaje		95%	95%	95%	95%	95%
PUNTO DE EQUILIBRIO						
Gastos Fijos		4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
Porcentaje Margen de Contribución		95%	95%	95%	95%	95%
Punto de equilibrio en dólares		4.421,05	4.421,05	4.421,05	4.421,05	4.421,05
Inversión Inicial Total	(8.459,22)					
VAN						
Flujo Neto	(8.459,22)	78.200,63	94.680,75	109.512,86	120.884,15	130.890,88
Tasa de descuento	12,00%					
Valor presente flujos futuros	\$374.345,06					
Inversión Inicial	(8.459,22)					
Valor Actual Neto	\$365.885,84					
Tasa Interna de Retorno	945%					

4.5.1 GRAFICOS MARGEN DE CONTRIBUCIÓN Y PUNTO DE EQUILIBRIO

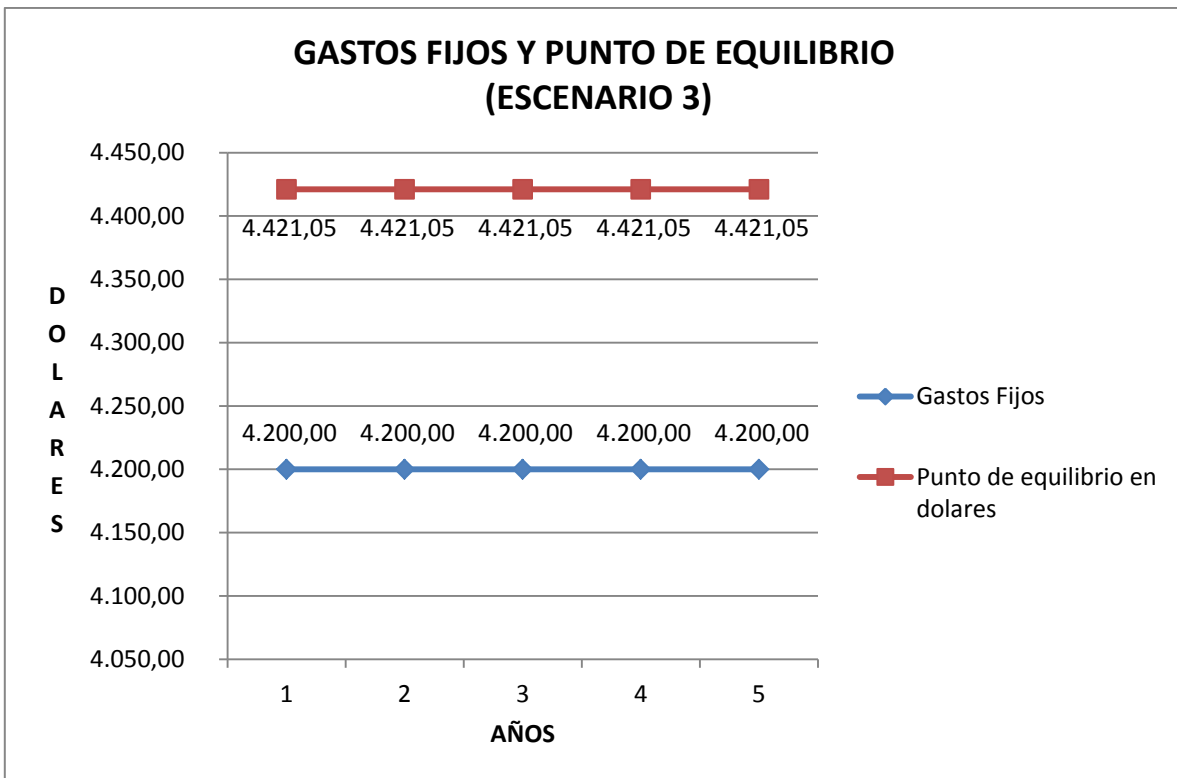
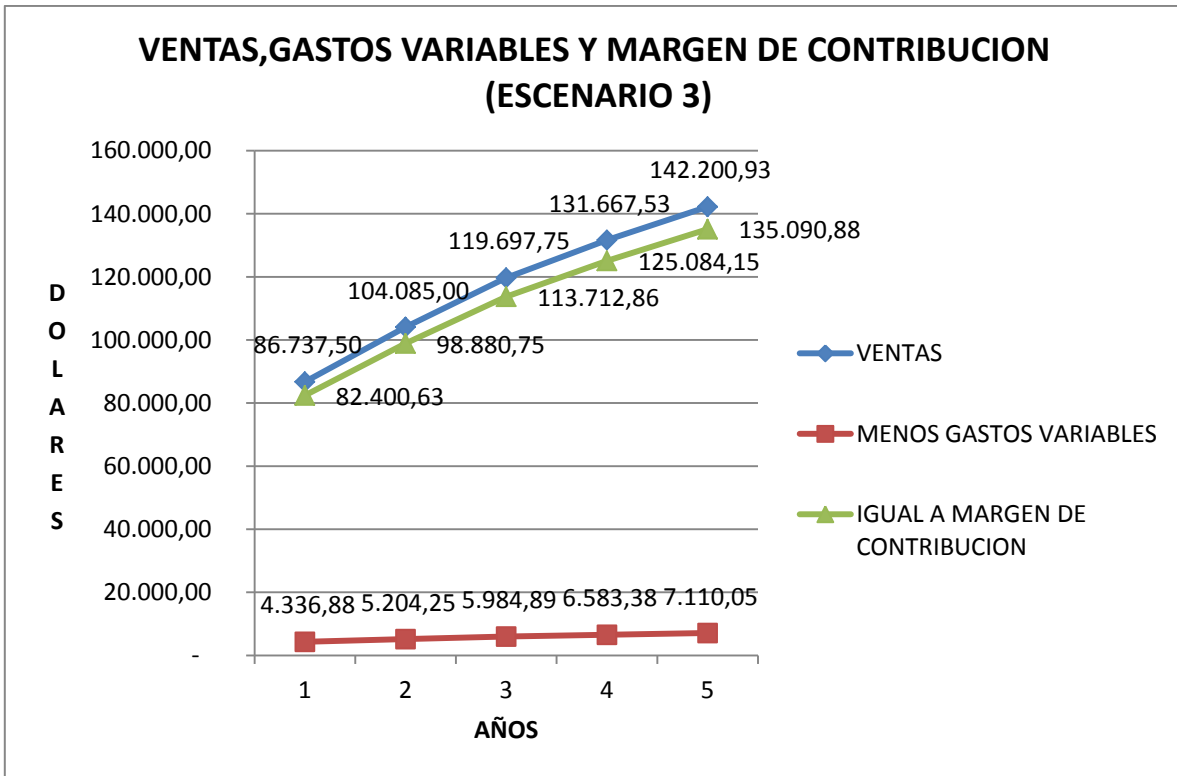
Escenario No. 1



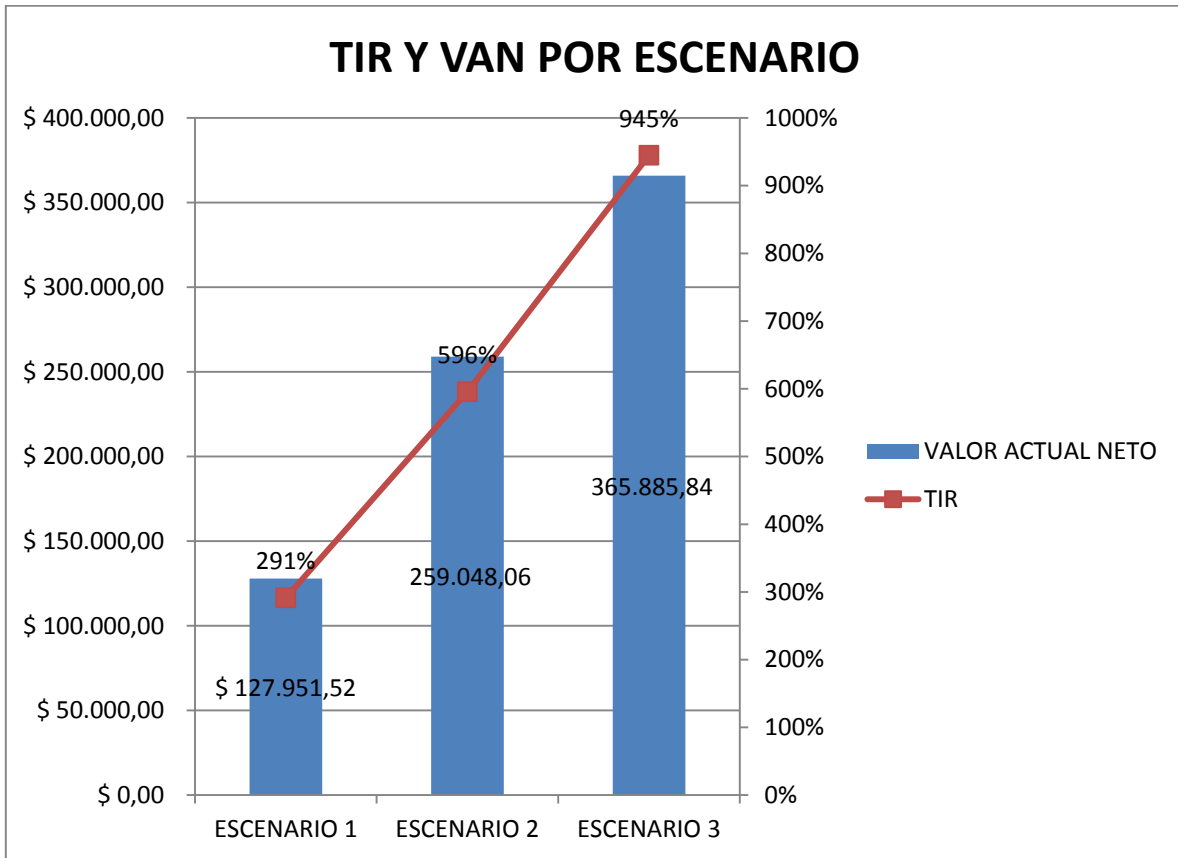
Escenario No. 2



Escenario No. 3



4.5.2 GRAFICO DEL TIR Y VAN



ANEXO NO. 1

Guía de Conversación del Call Center

TEMA	GUION	INSTRUCCIONES
Saludo	Buenos días/tardes con el Sr./Sra. (Nombre y Apellido) Mucho gusto Sr./Sra., mi nombre esm lo/la llamo del Banco, para hacerle una presentación del producto "Tu Techo Seguro", el cual es un producto para proteger su patrimonio. Me permite unos segundos para explicarle mejor de todos los beneficios de este servicio?	<i>Ser muy cordial y respetuoso con el cliente, transmitiendo la importancia de la llamada.</i>
Introducción	El Banco está ofreciendo este producto a sus clientes, el cual protege a su vivienda de desastres naturales como Incendio, Rayo, Temblor, Terremoto, Erupción Volcánica, Lluvia e Inundación sea por daño parcial o daño total del bien. Como usted sabe, estamos todos en constante riesgo de perder nuestra vivienda por cualquiera de estos desastres, es por ello que se ha desarrollado este producto exclusivo a un bajo costo.	<i>Asegurarse de que el cliente entienda las coberturas y el objetivo del producto.</i>
	El producto Tu Techo Seguro, está disponible en tres planes, el cual debe ajustarse mejor a su vivienda y el valor de reposición de la misma. Le ofrecemos el primer plan con un valor asegurado de USD 5.000, el segundo por USD 10.000 y el tercer plan por USD 15.000, con un valor a pagar mensualmente, debitado de su cuenta de ahorros de USD 1.28, USD 2.15 y USD 2.74, respectivamente.	
	Es importante que si usted está interesado en contratar cualquiera de estos planes, el valor de reposición de su vivienda debe ajustarse al plan que más le convenga, así en caso de uno de los eventos mencionados anteriormente, la aseguradora le reembolse el valor que corresponda a su vivienda.	
	Este producto cuenta con unos deducibles o participación del cliente en la pérdida, realmente bajos, los mismos que se aplicarán dependiendo el evento que ocurra.	
	Incendio; 10% del valor del siniestro, mínimo USD 500.00 Lluvia e Inundación; 10% del valor del siniestro, mínimo USD 300.00 Terremoto o Temblor; 10% del valor del siniestro, mínimo USD 300.00 Erupción Volcánica; 10% del valor del siniestro, mínimo USD 200.00	<i>Explicar en caso de que el cliente lo solicite.</i>
Venta	Sr./Sra. Está usted interesado en contratar algunos de los planes para proteger su vivienda?	<i>Transmitir Seguridad al momento de hacer la venta.</i>
	Muchas gracias por su atención Sr./Sra., que tenga un lindo día/ una linda tarde.	<i>Si no se realiza la venta, agradecer por la atención prestada e indicar que en el caso de que después cambie de opinión, el cliente se puede comunicarse al telf. para solicitar la contratación.</i>

	<p>Muchas gracias Sr./Sra. Por depositar su confianza en nuestra institución, es importante indicarle que para poder realizar una reclamación por algún daño que se presente en su vivienda por alguna de las coberturas indicadas, se debe comunicar a los teléfonos o acercarse personalmente a las oficinas de</p> <p>Adicionalmente el momento que desee cancelar el servicio deberá presentar una carta solicitando la cancelación con una copia de la cédula de identidad a las oficinas de ubicadas en</p>	<p><i>Si se realiza la venta.</i></p>
<p>Despedida</p>	<p>Sr./Sra., ha sido muy amable en brindarnos su atención, El Banco..... le desea una excelente semana.</p>	

BIBLIOGRAFÍA:

1. PLAN DE NEGOCIOS. USAID - PERU - MYPE COMPETITIVA. Weinberger Karen. Capítulo 03. Pg. 33 – 39.
2. TIR Y VAN: Cálculo y Concepto. Todo Productos Financieros. Fabián. 21 de marzo del 2012. <http://todoproductosfinancieros.com/tir-calculo-y-concepto/>
3. PLAN DE EMPRESA. ESADE, Barcelona, Planellas M. 1995
<http://www.esmas.com/emprendedores/startups/paraquesirve/400850.html%20/>
4. EL BUSINESS PLAN. Centro de Estudios Financieros. 2012.
<http://www.marketing-xxi.com/el-business-plan-711.htm%20/>
5. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD. Alderete y Socios Consultoria Industrial. 2003.
<http://www.aldereteysocios.com/estfact.html>
6. QBE Seguros Colonial. Productos y Soluciones.
http://www.qbe.com.ec/productos_si_hogar.asp
7. FIDA. <http://www.ruralpovertyportal.org/web/guest/country/home/tags/ecuador>
8. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, Ecuador.
http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=&vp_tip=6&vp_buscr=/practg/pk_cons_bdd.p_bal_segr
9. AULAFACIL, México, 2000.
<http://www.aulafacil.com/CursoMarketing/CursoIntroduccion/clase4-1.htm>,
10. PORTALPYMES, Argentina, Fisher- Dornbush- Libro ECONOMÍA- 7ª ed., McGraw-Hill. <http://www.portalpymes.mendoza.gov.ar/Guias/economia.php>
11. ECONOMÍA. Fisher Stanley, Dornbusch R., Schamalensee R., Editorial McGrawHill, Octava edición en español, México 1992.
12. INTRODUCCIÓN A LA ECONOMÍA. Rosetti Paschoal, Josè., Editorial Harla, Traducción de la séptima edición. México, 1979.
http://www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt_Planeacion_internet/TEMAVI.2.pdf
13. CURSO DE SEGUROS MASIVOS, María Cristina Vallejo, Andrés Oliva, Novaecuador, Quito, Ecuador, 2011
14. ESTUDIOS DE MERCADO, ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD Y PLANES DE NEGOCIOS, Intracorp, Panamá, 2006.
<http://www.intracorppanama.com/descargas/ESTUDIOS-MERCADO-ESP.pdf>

15. CONCEPTO DE MARKETING ESTRATÉGICO, Marketing en el Siglo XXI. 3ª Edición, CAPÍTULO 2, Marketing estratégico, Centro de estudios financieros. Rafael Muñiz González.
<http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-marketing-estrategico-15.htm>
16. NOVAECUADOR. 2012. www.novaecuador.com
17. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, Banesco, Venezuela, 2012
www.banescoseguros.com.ve/banESCO_seg.asp?o=Q3
18. CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionevaluacion_desempeno/
19. EVALUACIÓN DEL TRABAJADOR. Gestión en el Tercer Milenio, UNMSM. Facultad de Ciencias Administrativas, ISSN versión electrónica 1728-2969, Mario Ibañez Machicao, Perú, 2000.
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v03_n6/evaluacion.htm