



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Postgrados**

**Distribución Digital de Seguros: Solución para la Compra del Servicio**

**María Carla Rodríguez Yépez**

**Néstor Jaramillo, Dr., Director de Tesis**

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Máster en Administración de Empresas

Quito, agosto de 2014

**Universidad San Francisco de Quito  
Colegio de Postgrados**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Distribución Digital de Seguros: Solución para la Compra del Servicio**

**María Carla Rodríguez Yépez**

Néstor Jaramillo, Dr.  
Director de la Tesis

.....

Fabrizio Noboa S., PhD.  
Director de la Maestría en Administración  
de Empresas y Miembro del Comité de Tesis

.....

Matías Santana, PhD.  
Miembro del Comité de Tesis

.....

Thomas Gura, PhD.  
Decano del Colegio de Administración y  
Economía

.....

Víctor Viteri, PhD.  
Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, agosto de 2014

## © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: María Carla Rodríguez Yépez

C. I.: 171783448-3

Lugar: Quito                      Fecha: Agosto de 2014

## RESUMEN

El presente plan de negocios propone la creación de BeSure, un bróker de seguros digital para el mercado ecuatoriano. La idea surge a partir del alto crecimiento del sector de seguros en el país, a pesar de que la competencia dentro del mercado no tienen mayor distinción una de otra, por lo que se ofrece prácticamente un mismo servicio. Por otro lado, el consumidor y la forma tradicional de compra están cambiando en el Ecuador inclinándose hacia el lado del e-commerce o comercio en línea, cada vez son más personas que tienen acceso a internet y que realizan compras por este medio, y que a la vez adquieren smartphones. Así pues BeSure propone una idea nueva para la venta de seguros personales en el país a través de la web, la idea central y el diferenciador frente a la competencia es mejorar la experiencia de compra del usuario desde cualquier lugar en el que cuente con conexión a internet a la hora que mejor le convenga.

El plan de negocios proyecta en el análisis de flujo de caja un VAN de US\$127.444 con una TIR de 23%, lo que afirma la rentabilidad del proyecto.

## ABSTRACT

This business plan proposes the creation of BeSure a digital insurance broker for the Ecuadorian market. The idea came from the high growth of the insurance sector in Ecuador, even though competition in the market have little distinction from one another, so it is offered virtually the same service. On the other hand, the consumer and the traditional way of shopping are changing in Ecuador leaning towards the side of e-commerce or online trading, more and more people who have access to internet and make purchases hereby are, and simultaneously acquire smartphones. Therefore proposes a new BeSure for selling personal insurance in the country through the web idea, central idea and differentiating from competition is to improve the shopping experience of the user from any place that has connection internet at the time that suits you.

The business plan projects in analyzing cash flowed an NPV of U.S. \$127.444 with 23% IRR, which says the project's profitability.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Capítulo 1: ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO .....</b>	<b>9</b>
1.1 Tendencias del Macro Entorno .....	9
1.2 Análisis Sectorial .....	10
1.3 Análisis de la Competencia .....	11
<b>Capítulo 2: OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO .....</b>	<b>14</b>
2.1 Volumetría.....	14
2.2 Diseño de la Investigación de Mercado .....	15
2.3 Realización de la Investigación de Mercado.....	15
2.4 Resultados de la Investigación de Mercado. ....	15
<b>Capítulo 3: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>17</b>
3.1 Estrategia Genérica .....	17
3.2 Posicionamiento Estratégico .....	18
3.3 Recursos y Capacidades Distintivas.....	20
3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo.....	21
<b>Capítulo 4: MARKETING MIX .....</b>	<b>23</b>
4.1 Servicio .....	23
4.2 Precio.....	23
4.3 Plaza.....	23
4.4 Promoción .....	23
4.5 Publicidad.....	24
<b>Capítulo 5: PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>26</b>
5.1 Estrategia Operativa.....	26
5.2 Proceso del Sistema.....	27
5.3 Sistema de Calidad .....	28
<b>Capítulo 6: PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>31</b>
6.1 Horizonte Temporal .....	31
6.2 Pronostico de Ventas.....	31
6.3 Costos y Gastos .....	31
6.4 Figura Legal .....	32
6.5 Supuestos Generales.....	33
6.6 Balance General Proyectado .....	34

6.7 Política de Impuestos .....	34
6.8 Método de Valoración.....	34
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>37</b>
<b>REFERENCIAS: .....</b>	<b>38</b>
<b>ANEXOS: .....</b>	<b>40</b>
1. Análisis Sectorial M. Porter .....	40
2. Análisis de la Competencia.....	43
3. Resultados Investigación de Mercado.....	45
4. Cadena de Valor:.....	55
5. Perfiles de Cargo Sugeridos: .....	56
6. Hojas de Vida:.....	66
7. Supuestos Generales.....	80
8. Balance General .....	81
9. Flujo de Caja primer año .....	82
10. Flujo de Caja Proyectado .....	83
11. Estado de Resultados.....	84
12. Punto de Equilibrio.....	84
13. Calculo TIR y VAN .....	84
14. Análisis de Sensibilidad .....	85



## Capítulo 1: ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

### 1.1 Tendencias del Macro Entorno

Existen tres tendencias que alientan la creación de un negocio de distribución digital de seguros en el Ecuador: a) el incremento en el número de personas que buscan estar aseguradas; b) la inclinación del mercado latinoamericano hacia el comercio digital; c) la existencia de un marco legal que restringe a las instituciones financieras la distribución de seguros de terceros.

En primer lugar, según fuentes de la Superintendencia de Bancos y Seguros, la tasa de crecimiento del mercado de seguros entre 2011 y 2012 fue del 12,73%, porcentaje significativamente superior al crecimiento del PIB en el mismo periodo que fue de 4,8%. Este indicador es un reflejo de que el mercado ecuatoriano está empezando a ver a la contratación de seguros como un servicio prioritario.

En segundo lugar, según indica Interactive Advertising Bureau (IAB), está previsto que el crecimiento del comercio móvil en Latinoamérica sea de un 35% anual hasta el año 2015, ya sea porque más personas realizarán compras en línea o porque se realizarán operaciones bancarias desde dispositivos móviles. En comparación con el resto del mundo, Latinoamérica está posicionada como la región con mayor crecimiento de usuarios de internet, entre el 2012 y 2013 con una tasa del 12%, seguido de Asia-Pacífico con un 7%, Europa con un 5%, Medio Oriente-África con un 3% y Estados Unidos y Canadá con un 1%. Este ritmo de crecimiento en la región sin duda alienta la creación de negocios con componente digital.

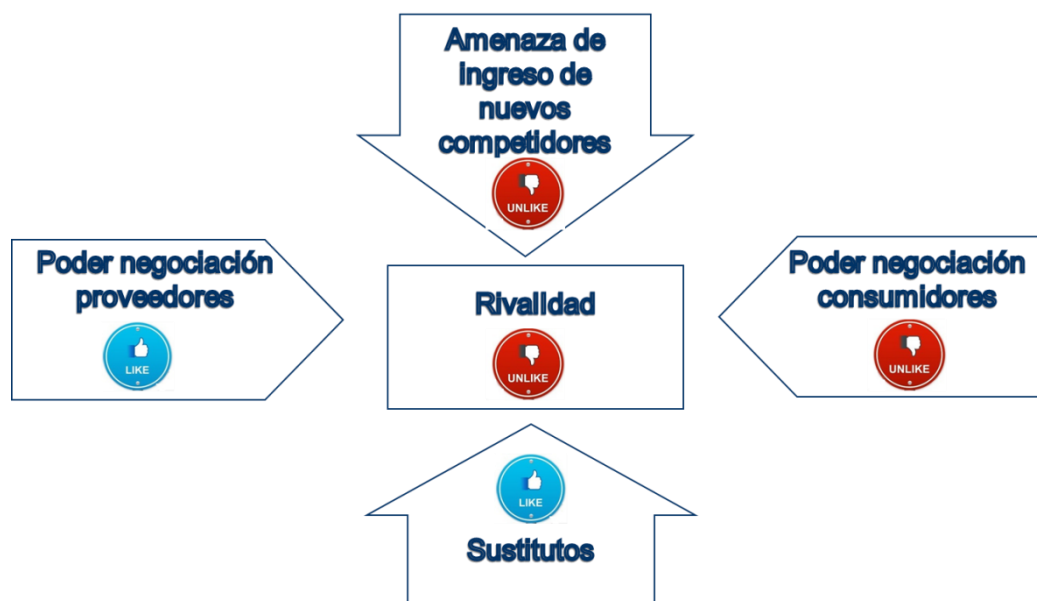
Finalmente, de acuerdo con la circular No. IG-INSFPR-2013-038 publicada el 6 de junio de 2013 emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros, las únicas empresas que

pueden gestionar seguros son las agencias asesoras productoras de seguros, por lo que quedan excluidas del mercado las empresas financieras que comercializaban la venta de seguros a terceros. Este decreto representa una oportunidad para empresas nuevas que ingresan al mercado, ya que las nuevas regulaciones van a generar que la demanda supere la oferta, al tener que cerrar ofertantes tradicionales en el sector.

El hecho de que el sector de seguros se encuentre en crecimiento, que la población latinoamericana tenga cada vez un mayor acceso a internet y que las regulaciones excluyan del mercado a jugadores tradicionales, ofrece oportunidades para la creación de un negocio de distribución digital de seguros.

## 1.2 Análisis Sectorial

Para determinar la rentabilidad promedio en el largo plazo en el sector de distribución de seguros en Ecuador, se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980). El Gráfico 1 resume el análisis sectorial:



El análisis sectorial determina poca rentabilidad a largo plazo en el sector de distribución de seguros en Ecuador con los medios tradicionales puesto que no superará el costo de oportunidad del capital al presentar únicamente dos fuerzas a favor de la rentabilidad: poder de negociación con los proveedores y poca amenaza de sustitutos. El análisis a profundidad puede verse en el Anexo 1.

### **1.3 Análisis de la Competencia**

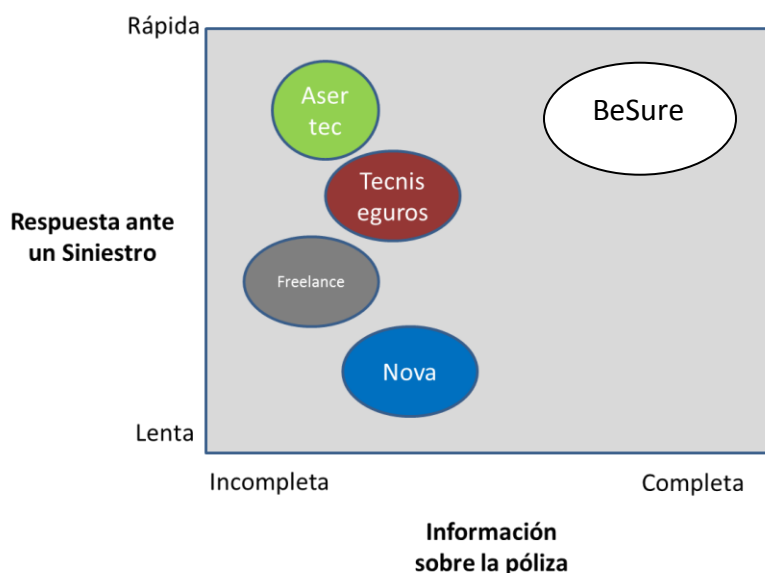
Para identificar correctamente la competencia, es importante conocer la diferencia que existe entre una aseguradora y una empresa distribuidora de seguros o bróker de seguros. Una aseguradora es la persona jurídica a la cual se contrata para que asuma el riesgo sobre un bien o una acción en base a un monto de dinero llamado prima. Por otro lado una empresa distribuidora de seguros es la entidad o persona intermediaria entre el consumidor y la aseguradora que se encarga de velar por ambas partes para que exista un acuerdo justo el momento de un siniestro.

Bajo este panorama, el día 17 de septiembre de 2013 se realizó una encuesta a 20 personas de clase media que posean algún tipo de seguro contratado a través de un bróker para conocer los atributos más importantes al momento de elegir una empresa asesora de seguros. Esta encuesta se realizó pidiendo a los encuestados que califiquen en orden de importancia los siguientes atributos: precio, respuesta ante un siniestro, oferta de nuevos productos, información sobre la póliza, de esta manera elegir los más críticos el momento de realizar elegir un bróker de seguros. Tal investigación permite extraer las siguientes conclusiones:

Las empresas dedicadas a la asesoría de seguros pueden clasificarse según respuesta ante un siniestro y según el nivel de información que ofrece el bróker de seguro al cliente sobre su póliza. La variable ‘respuesta ante un siniestro’ hace referencia a cómo apoya la

empresa asesora de seguros frente a la aseguradora en el momento en que ocurre un siniestro y se necesita hacer uso de la póliza. Esta respuesta puede catalogarse como lenta o rápida. Por ejemplo, el momento de un robo, el bróker puede responder de manera rápida o lenta para apoyar al cliente frente a la aseguradora con los trámites respectivos para el reembolso respectivo. La variable ‘nivel de información sobre la póliza’ puede variar entre ‘completa’ (abundantes y claras explicaciones y aclaraciones sobre la póliza, para que el consumidor final pueda tomar la mejor decisión sobre la póliza a contratar) e ‘incompleta’ (el simple hecho de presentar una póliza e informarle la prima a pagar y la cobertura máxima de la póliza, más no todos los beneficios de la póliza y cuando aplica o no aplica la cobertura, o por ejemplo que pasa el momento de daños a terceros aplica la póliza o no). Según la percepción del mercado las variables enunciadas son las predominantes el momento de realizar la compra del servicio. (Anexo 2)

Estas variables permiten clasificar a los competidores relevantes para este plan de negocios como se aprecia en el Gráfico 2.



Asertec y Tecniseguros han optado por prestar un servicio con mayor respuesta ante un siniestro pero reducida información sobre la póliza. Por ejemplo el momento que venden la póliza no brindan a sus clientes la explicación necesaria sobre la misma, como qué cobertura tienen según el incidente, si el deducible se aplica siempre o hay alguna excepción. Así pues, la falencia más grave dentro del sector es la falta de información sobre la aseguradora y la póliza de acuerdo a las necesidades del consumidor. Por este motivo, realizar un negocio enfocado en una amplia información sobre la póliza y una alta respuesta ante el siniestro, tiene sentido y podría ser ocupado por un asesor digital de seguros como la propuesta en este documento.

## Capítulo 2: OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

### 2.1 Volumetría

Las personas que se encuentran dentro del segmento de negocio para la distribución digital de seguros son personas ecuatorianas, mayores a 25 años de edad, no pobres y que tengan acceso a internet ya sea mediante un teléfono inteligente, un computador o ambos. Según datos presentados por el INEC en un estudio realizado en diciembre de 2011, el 24,7% de la población tienen un computador dentro de sus hogares y el 9,8% posee uno portátil. En cuanto a la tasa de uso de internet en el mercado ecuatoriano ha venido creciendo en los últimos años, para el 2011 la tasa de uso de internet dentro del país fue de 31,4%. El grupo de 25-34 años de edad que utiliza internet es de 39,6%, seguido del grupo de 35-44 años con un 24,5%, de 45-54 años de 17,9%, luego está el grupo de 55-64 con 11,3%, finalizando con el grupo de tercera edad que tiene un 3,3% de uso de internet. Las provincias dentro del Ecuador con mayor uso de internet está: Pichincha con 44,5%, Azuay con 36,9% y Guayas con 34,8%. El acceso a la web cada vez es menos limitado puesto que la tasa de uso de internet dentro de los hogares ha venido creciendo dentro de los últimos años mientras que la tasa de acceso a la web mediante centros de acceso público ha venido disminuyendo.

En cuanto a teléfonos inteligentes o los conocidos Smartphones, se registra que el 8,4% de las personas que posee celular posee un Smartphone, que viene a ser otro medio de acceso al internet. Si se divide por rangos de edades se aprecia que el grupo de 25-34 años de edad con Smartphone 11,5%, seguido del grupo de 35-44 años con un 7,2%, de 45-54 años de 3,9%, luego está el grupo de 55-64 con 2,8%, por último está el grupo de tercera edad que tiene un 0,9%. Clasificando por provincia la concentración de Smartphones se encuentra en la

provincia de Guayas con 14,3%, seguido de El Oro con 11,2% y terminando con Azuay con 10,7%.

## **2.2 Diseño de la Investigación de Mercado**

Se eligió una encuesta cualitativa para la investigación de mercado de este servicio puesto que permite conocer de manera objetiva la percepción de un servicio. El objetivo principal de esta investigación era conocer si las personas dentro del segmento (mayores a 25 años de edad, no pobres y que tengan acceso a internet ya sea mediante un teléfono inteligente, un computador o ambos) estarían dispuestas a contratar una póliza de seguro on-line. Como objetivos secundarios se buscó los atributos más importantes el momento de contratar una póliza, tiempo que le toma actualmente la contratación de la póliza y satisfacción del cliente con su bróker actual.

## **2.3 Realización de la Investigación de Mercado**

La encuesta se la realizó a 31 personas de tipo netamente cualitativo, las personas que llenaron la encuesta estaban dentro del segmento descrito anteriormente. La encuesta se la realizó a través de SurveyMonkey contó con 10 preguntas de tipo opción múltiple, lo que permitió a los participantes realizarla en menor tiempo y de esta manera disminuir los sesgos en las respuestas. La encuesta fue enviada vía e-mail y vía Facebook a los participantes. La descripción de la encuesta con el resultado de cada pregunta se lo puede ver a más detalle en el anexo 3.

## **2.4 Resultados de la Investigación de Mercado.**

La encuesta realizada refleja una clara pauta de que el segmento al que se realizó la encuesta estaría dispuesta a comprar una póliza de seguro por internet, lo que le permitiría tener una cotización sobre la póliza de su interés en minutos.

El acceso a internet en los ecuatorianos cada día es mayor, la población está familiarizándose con los beneficios que representa el acceder a la web. Las transacciones por internet brindan una mayor comodidad a los consumidores, estas permiten realizar transacciones de compra a cualquier hora del día, desde la comodidad de su hogar, trabajo o cualquier lugar en el que se tenga acceso a internet. El hecho de que esté incrementando el uso de Smartphones en el país, da una apertura a la creación de un App que permita a los consumidores y potenciales consumidores tener información sobre el tipo de seguro de su interés y a la vez realizar transacciones de compra y renovación.

La contratación de pólizas de seguros de manera tradicional implican una interacción con una tercera persona de la cual depende el consumidor dado que en la mayoría de casos solo esa persona está al tanto de su cuenta, con un distribuidor digital de seguros se creará una base de datos que permitirá conocer todas las características del consumidor y de esta manera generalizar la información dentro de la compañía de distribución de seguros digital. Por otro lado representaría una gran ventaja para la compañía aseguradora dado que le permitirá conocer a mayor detalle las características de sus consumidores y de las personas que ingresan al sitio web buscando información sobre la empresa aseguradora.



## Capítulo 3: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

### 3.1 Estrategia Genérica

El principal propósito de la estrategia dentro de la organización es alcanzar mayores rendimientos económicos que el sector en el que se encuentra; si la estrategia tiene esta orientación lo más seguro es que en un futuro la empresa alcance una ventaja competitiva sostenible. Para que la empresa pueda cumplir con este objetivo deberá estar siempre alerta a las amenazas que asechan a la empresa, esto para permitir incrementar las barreras de entrada haciendo más difícil el incremento de la competencia dentro del sector. Así pues el enfoque principal para el presente plan de negocios está basado en una estrategia de diferenciación.

La estrategia genérica de diferenciación estará enfocada en vender un seguro personal, con la comodidad de comprarlo desde el hogar, con información completa sobre las pólizas que se encuentran en el mercado, con altos niveles de personalización, y una respuesta más rápida ante un siniestro, a diferencia de la competencia donde solo un ejecutivo responde ante un siniestro. Este plan de negocios pretende que todos los encargados de siniestros puedan responder y no solamente el que se le designó a la cuenta a diferencia. De esta manera, el tiempo estimado de respuesta será de 2 a 1 en comparación con la competencia. Todo esto será posible mediante una plataforma destacada por ser muy amigable para facilitar los trámites de los clientes y clientes potenciales que buscan adquirir un seguro, dando una respuesta más ágil dado que puede contactar los 7 días de la semana las 24 horas del día. El resultado del estudio de mercado realizado en el capítulo 2 del presente plan de negocios muestra que el uso del internet dentro del segmento de mercado tiene una tendencia creciente, lo que implica que las personas están cada vez más familiarizadas con las transacciones por medio de la web.

Para que la plataforma del sistema sea totalmente amigable facilitando el uso del cliente deberá estar desarrollada por una persona que tenga un amplio conocimiento en el tema y sea reconocido dentro del medio de programación web; la agencia Publipromueve PPM la cual posee una amplia experiencia en el desarrollo web y es destaca por su trayectoria dentro del medio. Adicionalmente, si bien es básico que la plataforma esté muy bien armada, lo que ve el cliente no es la parte técnica así pues para que el cliente esté cautivado y sienta que el sistema es amigable el diseño forma una parte fundamental, el diseño de la plataforma de la misma agencia, y de igual manera es muy reconocida dentro del medio del diseño web y producción.

Por otro lado, el servicio ofrecido se basará en reducir el tiempo que el cliente pierde en realizar trámites. Esto se lo realizará fortaleciendo los atributos más importantes el momento de elegir un seguro, para esto se contará con personal especializado en seguros para que los clientes cuenten siempre con información real, y tengan una respuesta esperada el momento de un siniestro.

### **3.2 Posicionamiento Estratégico**

En el punto 1.2 del capítulo 1 del presente plan de negocios referente al análisis sectorial se identificaron 3 fuerzas contrarias a la rentabilidad promedio a largo plazo del sector: amenaza de ingreso de nuevos competidores, poder de negociación de los consumidores y rivalidad. El objetivo de la estrategia para que se alcance la ventaja competitiva será contrarrestar estas 3 fuerzas:

*Amenaza de ingreso de nuevos competidores:* Actualmente el mercado de bróker de seguros lo lideran tres grandes empresas; adicional a estas dentro del sector se encuentran algunas pymes y varias personas que se mueven dentro del negocio de manera freelance. Los

tres grupos encargados de la distribución de seguros operan básicamente de la misma manera. Vendiendo el servicio de puerta a puerta mediante una fuerza de ventas que muchas veces no tiene la capacitación necesaria para poder explicar al cliente lo que necesita, un proceso que no requiere de muchos recursos para la copiarlo, es por esta razón que las barreras de entrada de nuevos competidores son bajas dentro del sector. La propuesta de este plan de negocios es básicamente que el cliente busque a la empresa desde cualquier lugar en el que posea conexión a internet mediante una plataforma en la que encontrará toda la información necesaria para su compra de uno o varios seguros personales. La plataforma estará diseñada de tal manera que no será fácil copiar para la competencia por cuestión de conocimientos y monetaria. Este modelo de negocio obliga a futuros competidores a incrementar el capital necesario para competir, elevando las barreras de entrada y reduciendo la amenaza de ingreso de nuevos competidores.

*Rivalidad:* Como se mencionó en el punto anterior, el mercado está saturado de empresas y personas que se dedican a la distribución de seguros, pero todos lo hacen básicamente de la misma manera. La propuesta de este plan de negocios es totalmente diferente ya que el cliente vendrá a la empresa y no viceversa, generando un cambio en el modelo tradicional del modelo de negocio de bróker de seguros.

Por otro lado, con el presente modelo de negocios se pretende diferenciarse de la competencia al ofrecer de manera más cómoda para el cliente el o los seguros de su interés, ya que podrán contratarlo desde cualquier lugar en el mundo donde cuenten con una conexión a internet, al contrario de la competencia donde es necesario recurrir a las oficinas del bróker o contactar una cita para la contratación de seguros. Estas estrategias separan la empresa del

presente documento de la competencia agresiva existente en el mercado tradicional, mitigando el impacto de la rivalidad.

*Poder de Negociación de los Consumidores:* En un mundo bombardeado de información como el actual, es muy difícil encontrar un sector en el que el poder de negociación de los consumidores sea bajo. Es imposible evitar que el consumidor este cada vez más informado por los avances de la tecnología principalmente por el internet. Para contrarrestar esta fuerza se proporcionará siempre información real y exacta, de esta manera el cliente tendrá como referencia la información presentada. Mostrando siempre la información más precisa valedera sobre las pólizas ofertadas, entregando un producto ajustado de acuerdo a las características y necesidades de cada cliente. Logrando posicionarse en el mercado como un referente para los consumidores como para potenciales consumidores el momento de contratar una póliza de seguros. Todo esto para generar una mayor lealtad.

### **3.3 Recursos y Capacidades Distintivas**

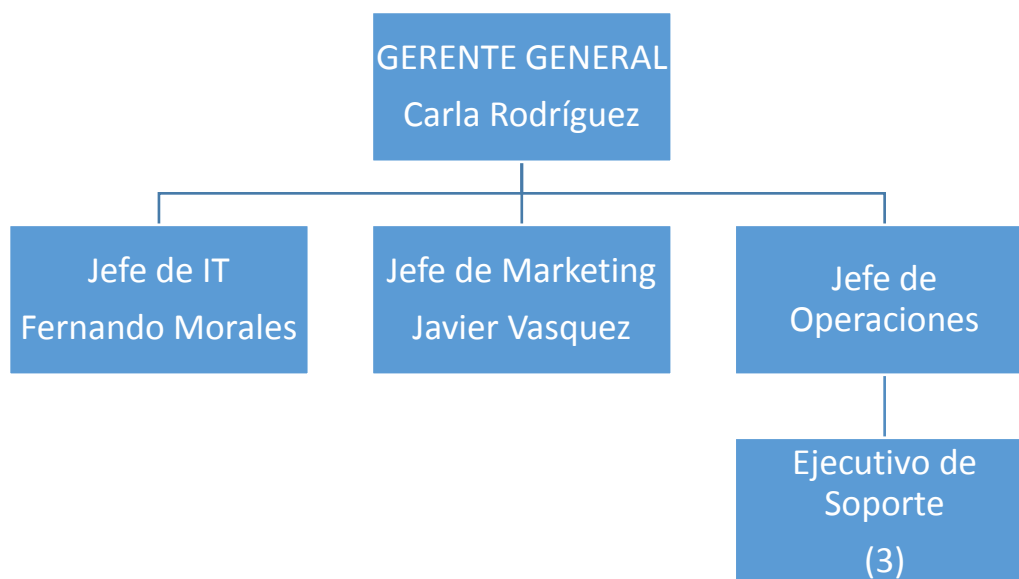
El objetivo de una organización es conseguir que su estrategia genérica fortalezca a lo largo del tiempo sus capacidades y recursos para de esta manera alcanzar en un periodo de tiempo una ventaja competitiva sostenible. En este caso el recurso estratégico es el contenido y diseño de la plataforma para la contratación de seguros, y la competencia distintiva dentro de la cadena de valor es la gestión de la plataforma puesto que permite ofrecer al mercado un medio más eficiente para la compra de pólizas personales de seguros; pero para alcanzar esta competencia se debe tener un especial énfasis en la dirección del recurso humano como en el desarrollo tecnológico I + D, como se puede apreciar en el Anexo IV donde se muestra las actividades de la cadena de valor.

El contenido y diseño de la plataforma para la contratación de seguros será una fuente de ventaja competitiva porque exigirá un conocimiento sofisticado escaso en el mercado. El desarrollo de la plataforma se lo realizará en HTML 5, lenguaje que permite adaptarse a cualquier dispositivo, proporcionando mayor rapidez y un mejor servicio para el cliente. Adicionalmente, el registro de datos el momento que una persona ingresa a la plataforma estará directamente conectado con el CRM de la empresa lo que permitirá obtener información sobre los clientes, facilitando la segmentación el momento de lanzar una campaña de marketing.

Así pues la competencia distintiva del actual plan de negocios, hará énfasis en proporcionar un servicio al cliente enfocado en su comodidad, facilitando los trámites a seguir el momento de contratar un seguro o hacer un reclamo. La competencia existente dentro del mercado no ofrece un servicio similar al propuesto en este plan de negocios, la razón principal es porque ninguno está en el negocio de ventas por internet, que por el contrario forma parte de la esencia del actual plan que se basa en una plataforma altamente estructurada que si bien para el uso de los clientes es muy simple generando valor para el cliente y por ende para la compañía, detrás de esto existe una programación y diseño muy complejo que dificulta la imitación para la competencia.

### **3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo**

El organigrama implementado en el plan de negocios será funcional ya que el desarrollo la empresa estará dividida por departamentos, donde cada personas estará a cargo de actividades específicas de acuerdo al perfil del cargo, contribuyendo así al desempeño de la organización. El organigrama puede verse a continuación en el Gráfico 3. Los perfiles por cargo sugeridos constan en el Anexo 5.



Se sugiere la contratación al autor del documento como gerente general por su experiencia en el sector de seguros y su formación académica enfocada hacia la gerencia, Fernando Morales como Jefe de IT conocido dentro del medio de sistemas por su amplia trayectoria en el desarrollo de soluciones tecnológicas y Javier Vásquez como Jefe de Marketing destacado dentro trayectoria dentro del sector de marketing digital, adicionalmente se contará con un Jefe de Soporte quien se encargará de proporcionar la información precisa para los clientes y coordinar a los tres ejecutivos para quienes estarán a cargo de la respuesta ante siniestros para los clientes (ver hojas de vida en Anexo 5). Por otro lado el organigrama irá creciendo en función del crecimiento de la organización. En cuanto al departamento de contabilidad que es indispensable para cualquier empresa, en un principio se piensa contratarlo como un servicio externo y en un futuro se analizará si conviene más implementarlo o mantenerlo como un servicio.

## **Capítulo 4: MARKETING MIX**

### **4.1 Servicio**

El servicio a ofertar en el siguiente plan de negocios es un bróker de seguros digital llamado BeSure, que permita a potenciales consumidores adquirir una póliza de seguro de acuerdo a su necesidad y conveniencia, adicionalmente, el servicio también pone la opción de servicio postventa al igual que cualquier bróker tradicional, con la diferencia de que los consumidores los podrán realizar las 24 horas al día los 7 días de la semana, desde la plataforma web.

### **4.2 Precio**

El precio está en función de la aseguradora, esta es la que fija el precio en el mercado. Así pues los precios serán los mismos del mercado con la diferencia de que BeSure cuenta con una plataforma web la misma que requiere de menos personal, traducido en menos costos operativos, generando un mayor margen.

### **4.3 Plaza**

En un principio las instalaciones serán en la mini suit del edificio de la autora del documento, espacio totalmente adecuado dado las características del proyecto. El espacio con el que se cuenta son 55 m<sup>2</sup> y se encuentra en la Italia N31-98 y Vancouver. Adicionalmente al colocar en este lugar el proyecto se obtendría un ahorro en arriendo o en adquisición de un bien para el funcionamiento del plan de negocios. El punto de venta del servicio será a través de la web, por lo que no se necesita un espacio físico.

### **4.4 Promoción**

Por lanzamiento del proyecto, se sacará una promoción de un 10% de descuento en las tres primeras pólizas adquiridas a través de la empresa por un período de 3 meses.

Posteriormente se creará una tarjeta de fidelidad con la que se podrán acumular millas o puntos para canje de artículos, con la condición de tener un consumo mínimo a 500 dólares anuales.

#### **4.5 Publicidad**

BeSure es la manera más fácil, cómoda y moderna de estar asegurado, desde cualquier parte a cualquier día y a cualquier hora.

Se realizará un coctel de lanzamiento en el restaurante Zinc un día jueves, el evento estará dirigido a empresarios entre 25 y 45 años de edad que sean líderes de opinión dentro del medio. Se les expondrá los beneficios de adquirir un seguro a través de BeSure y se les regalará una tarjeta de fidelidad al finalizar el evento.

Posteriormente se realizarán campañas en redes sociales Facebook, Twitter, LinkedIn y posteriormente Pinterest de acuerdo a su popularidad entre el segmento. Las campañas deberán ser modernas y frescas, y harán énfasis en la comodidad de adquirir un seguro desde cualquier parte a cualquier hora sin necesidad de depender de un ejecutivo para la contratación.

#### **Copy Strategy**

*Frase de posicionamiento:*

Tu seguro en internet.

*Rol de publicidad:*

Convencer a los usuarios de internet de estratos medio y alto, mayores a 25 años económicamente independientes, que BeSure mediante su moderna plataforma en línea es la única alternativa fácil, cómoda y moderna de adquirir un seguro a través de la web mediante



cualquier tipo de dispositivo que posea conexión a internet (Smartphone, Tablet, Computador).

*Promesa básica:*

Asegúrate desde cualquier parte.

*Reason why:*

La plataforma amigable.

*Slogan:*

“Cobertura segura en un click”

## Capítulo 5: PLAN DE OPERACIONES

### 5.1 Estrategia Operativa

El objetivo de la estrategia operativa es que esta tenga coherencia entre la con la estrategia y el posicionamiento en el mercado, para de esta manera alcanzar una ventaja competitiva. La estrategia empresarial de BeSure esta netamente basada en una estrategia genérica de diferenciación, de acuerdo a lo expuesto en el capítulo 3, literal 3.1 *Estrategia Genérica* del presente Plan de Negocios. Lo que se espera es poder ofertar al mercado un servicio más rápido y fácil para la adquisición de un seguro personal mediante una plataforma con un diseño amigable pero a la vez desarrollada muy meticulosamente para que el usuario pueda hacer las comparaciones entre aseguradoras, más convenientes de acuerdo a su necesidad.

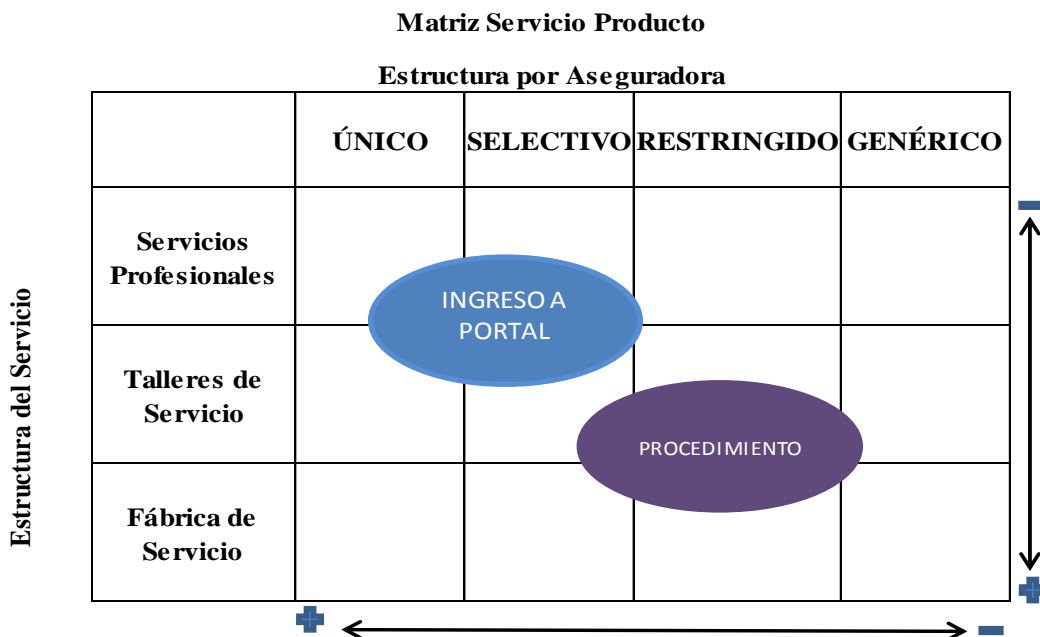
Se puede decir que el mercado de bróker de seguros es un mercado maduro, en el que ya varias empresas se encuentran muy bien posicionadas dentro de este mercado, donde estas empresas compiten bajo estrategias similares ya que todas estas tienen el mismo modelo tradicional de negocios, convirtiendo a los seguros en un commodity prácticamente, sin embargo en el Ecuador el sector de seguros es el que mayor crecimiento ha tendido dentro de los últimos años. Es luego de esta observación es que nace la idea de este plan de negocios, enfocarse solamente en seguros personales y dejar a un lado al segmento corporativo que es el más reñido actualmente en el mercado. Adicionalmente, las compras en línea cada vez son más comunes gracias a los beneficios que esto conlleva al hacerlo desde cualquier parte y desde cualquier dispositivo con acceso a internet. Así pues, la estrategia deberá estar basada en innovación, al darle un nuevo enfoque al mercado de bróker de seguros. Lo que deberá estar reflejado dentro de su misión.

## 5.2 Proceso del Sistema

El sistema bajo el que funcionará BeSure será totalmente dependiente de la plataforma de internet ya que bajo este módulo se realizarán todas las transacciones recurrentes a la adquisición de un seguro. La idea es que el cliente ingrese a la página se registre solamente llenando los siguientes datos: nombre, email y ocupación, posteriormente se desplegará la página principal donde podrá elegir entre los diferentes seguros de médico y vida, vehicular, robo e incendio y equipo electrónico. (Los más comunes dentro del segmento de seguros personales). El usuario podrá hacer elegir entre diferentes aseguradoras, precios, planes, paquetes de acuerdo a sus necesidades, características y poder adquisitivo.

En caso de un siniestro, el cliente deberá contactarse directamente mediante la web en donde un ejecutivo se comunicará de inmediato con el cliente para acompañarlo y guiarlo en los trámites correspondientes solicitados por la aseguradora para la cobertura de dicho siniestro.

La siguiente grafica muestra la matriz de Hayes y Wheelwright, en donde se realiza el análisis de comparación entre el nivel del servicio prestado por BeSure frente a las pólizas ya propuestas por la aseguradora. Gráfico 4.



### 5.3 Sistema de Calidad

Cada uno de los integrantes de BeSure es responsable por la calidad del proceso al que esté a cargo, así pues, todas las áreas de trabajo deberán promover a su personal a cargo para asegurar la calidad en el proceso. Como señale Philip Crosby (1979) *Cero defectos, se enfoca a elevar las expectativas de la administración y motivar y concientizar a los trabajadores por la calidad*. En otras palabras la calidad debe nacer por las personas que conforman la empresa, más sin que los trabajadores estén comprometidos en ofrecer un servicio o un producto de calidad nunca se logrará tener un producto de altura. Para la política de calidad de BeSure se tomará como referencia a los cuatro principios de P. Crosby:

1. Calidad es cumplir con los requisitos del cliente.
2. El sistema de calidad es la prevención.
3. El estándar de desempeño es cero defectos.
4. La medición de la calidad es el precio del incumplimiento.

Con estos 4 principios la empresa estará enfocada en satisfacer a sus clientes con un servicio cero defectos.

### **Control de Calidad**

El implementar un control de calidad dentro de una empresa de servicios ya que estos son recibidos por el cliente en el mismo momento que se los están realizando, a diferencia de hacerlo en una empresa dedicada a la producción donde se puede realizar varios controles antes de que lleguen al cliente y consumidor final. Así pues, para poder implantar un control de calidad dentro de BeSure se debe comenzar por sistema de prevención de errores y consolidarlo en el sistema de gestión de calidad. Para esto, se realizarán varias pruebas, las cuales consistirán en probar todas las combinaciones posibles entre características del cliente, seguro a adquirir y poder adquisitivo, de igual manera se probará desde varios dispositivos como tablets, smartphones y computadores antes de lanzar la plataforma al mercado o el momento de actualizarla con nuevos seguros a ofertar.

Los responsables en realizar estas pruebas en un principio serán los gerentes de desarrollo, soporte y director creativo.

Adicionalmente, para tener un mejor control se realizarán encuestas de calidad en el servicio a usuarios de la plataforma. Obteniendo un mejor control y de esta manera alcanzar una mejora continua dentro del servicio.

### **Misión**

*Entregar el mejor servicio el momento de contratar un seguro para nuestros clientes.*

### **Visión**

*Ser el referente en el mercado y en especial para nuestros clientes el momento de adquirir un seguro personal.*

Para garantizar el cumplimiento de la misión y poder medir si la empresa estará en camino para alcanzar el su visión se implementará indicadores los cuales ayudarán a guiar mejor hacia el gran objetivo de la empresa que en este caso sería la visión. A continuación se detallaran los puntos a analizar y medir, los mismos que nos proporcionarán los indicadores:

**Perspectiva Financiera:** maximizar el valor de los accionistas, el modelo de negocio de BeSure es más rentable que el de un bróker tradicional, dado que la empresa no incurre tantos costos administrativos como el resto de empresas, con son los gastos de nómina, arriendo de local, equipos electrónicos y móviles para fuerza de ventas, entre otros.

**Perspectiva de Clientes:** proporcionar siempre la información solicitada por los clientes, realizar encuestas constantemente (sin bombardearlos) a clientes para sacar la mayor cantidad de información para medir al personal y sobre todo al uso y diseño de la plataforma.

Asegurando la fidelización de los clientes. Para medir este indicador se realizarán encuestas de satisfacción del servicio proporcionado por BeSure.

**Perspectiva de Procesos Internos:** constantes pruebas de la plataforma para garantizar el servicio de calidad hacia el usuario final. Constante investigación sobre el uso de plataformas de e-commerce manteniendo a la plataforma a la vanguardia.

**Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento:** personal motivado siempre funciona mejor y se vuelve más eficiente, incentivar a la proactividad, realizar reuniones donde salgan nuevas ideas para mejorar el servicio o implementar nuevas líneas de servicio, capacitaciones al personal de la empresa, en definitiva desarrollar el potencial humano.

## **Capítulo 6: PLAN FINANCIERO**

En el siguiente capítulo se analizará la estructura de capital, para poder llevar a cabo el siguiente plan de negocios, para lo cual se tomará en cuenta tanto la forma de financiamiento, gastos administrativos, como también, los costos directos e indirectos de servicio. Con la finalidad de costear el proceso de servicio de BeSure.

### **6.1 Horizonte Temporal**

El horizonte temporal para el presente plan de negocios será a 5 años, en este período de tiempo es prudente como para analizar la prevalencia de la empresa dentro del mercado y se está contemplando la realidad de la economía del país. Así pues los pronósticos a continuación se los realizarán a 5 años.

### **6.2 Pronostico de Ventas**

Según los datos analizados en el capítulo 3 del siguiente plan de negocios, el 40% de los ecuatorianos de clase media - alta entre 25 y 34 años de edad tienen acceso a internet, seguido los que se encuentran en edad de 35 a 44 con el 25%, que en este caso sería el segmento objetivo de BeSure. De un total de 839.705 donde se podría iniciar con una demanda del 1% para empezar, lo que generaría US\$2'369.983 al año, calculando con el valor de una póliza promedio de US\$660 dólares al año para seguros vehiculares y US\$1080 para seguros médicos privados con una comisión del 15% generada por la aseguradora al bróker en este caso a BeSure.

### **6.3 Costos y Gastos**

Los costos de venta por la prestación de servicio, van a variar en cuanto a la competencia ya que BeSure no necesita de una fuerza de ventas para la venta del servicio. Cada cliente puede comprarlo directamente a través del portal, es aquí donde el cliente

analizará la propuesta más conveniente y posteriormente realizará el pago por la adquisición del seguro. Por lo expuesto, BeSure tendrá costos operativos menores a la competencia, haciéndola más competitiva frente al mercado. Dado que la competencia necesita un ejecutivo de ventas para atender a 10 clientes, con un sueldo de \$600 más comisiones. Este es por este costo que BeSure tiene una ventaja frente a la competencia.

Los gastos con los que la empresa va a estar comprometida son los gastos de nómina, depreciación por los equipos y gastos de capacitación al personal ya que uno de los objetivos del actual plan de negocios es llegar a ser un referente en el mercado por lo que se necesita estar siempre a la vanguardia y al tanto de las tendencias del mercado a nivel mundial, lo mismo para el desarrollo del portal que deberá estar siempre al mejor nivel de calidad y de esta manera buscar la forma más fácil y práctica para el usuario.

#### **6.4 Figura Legal**

Para la constitución de la empresa BeSure, es necesario tomar en cuenta los siguientes puntos detallados a continuación:

- Inscribir el nombre en la Superintendencia de Compañías;
- Elaboración de Estatutos;
- Apertura de una Cuenta de Integración de Capital, en cualquier banco del país al constituir a BeSure como una Compañía Limitada, el monto de apertura será de \$400;
- Elevación a Escritura Pública;
- Aprobación de Estatuto;
- Publicación en un Diario;
- Obtención de Permisos Municipales:
  - Patente Municipal;



- Certificado de Cumplimiento de Obligaciones.
- Inscripción de la Compañía en el Registro Mercantil;
- Junta General de Accionistas;
- Obtención de documentos habilitantes en el Registro Mercantil;
- Inscripción del Nombramiento del Representante Legal, en el Registro Mercantil;
- Obtención del RUC en el SRI.

## **6.5 Supuestos Generales**

### **Inversión Inicial**

La inversión inicial para la creación de BeSure será de US\$140.000, de los cuales US\$50.000 serán con capital que vendrá por parte de la autora del plan de negocios que equivale al 40% de la inversión total del proyecto, mientras que el 60% equivalente a los US\$90.000 se apalancará a través de un crédito financiero con una tasa del 9,50%. Así pues el nivel de apalancamiento escogido genera un efecto positivo en la rentabilidad del proyecto.

### **Contratación de la Póliza**

Para tener un dato exacto sobre este indicador se entrevistó a personal de BMI (los nombres se mantienen en confidencialidad) quien indicó que la tasa de renovación para pólizas de seguro médico individual es del 90%, este dato coincide con el índice de renovación indicado por personal de siniestro de Tecniseguros (personal se mantiene en confidencialidad) para seguros vehiculares es del 85%. Las causas por no renovar la póliza con la misma aseguradora, por lo general se dan a causa de la mala respuesta en un siniestro por parte de la aseguradora y en algunos casos del bróker de seguros.

Ver anexo 7 para análisis de supuestos generales.

## **6.6 Balance General Proyectado**

La política de pago de ventas al ser una empresa de ecommerce será a través de tarjetas de las principales tarjetas de crédito del país, se tendrá un convenio especial con Diners Club a través de pagos mensuales sin intereses para los usuarios. Adicionalmente, BeSure tendrá un convenio con PayPal para que el cliente pueda pagar por medio de su tarjeta de débito y así dar facilidad de pago a aquellas personas que prefieran este modo de pago.

Cuentas por pagar, los únicos gastos operativos en los que incurriría la empresa es la nómina y arrendamiento de la nube por lo que esto de por ley se debe pagar al final de cada mes. En cuanto a los gastos administrativos, se espera tener un crédito de 30 días con los proveedores. Anexo 8

## **6.7 Política de Impuestos**

BeSure al ser una empresa dedicada a la adquisición de bienes, según el Artículo 37 *Tarifa del impuesto a la renta para sociedades* de la Ley Organica de Régimen Tributario Interno debe pagar el 22% sobre el ingreso neto anual por impuesto a la renta. Adicionalmente, después del EBITA la empresa está obligada a pagar el 15% de utilidades a los colaboradores.

## **6.8 Método de Valoración**

### **Costo de Oportunidad**

El costo de oportunidad está definido como a lo que abandonamos de un beneficio por recurrir a otra alternativa más rentable. Así pues según Horngren, Datar y Foster en su libro de Contabilidad de Costos, *El costo de oportunidad, es la contribución marginal máxima a la que la subunidad vendedora renuncia si transfiere un producto.* (p. 775).

El costo de oportunidad que se debe tener presente para este plan de negocios es el mercado que se deja de percibir de ecuatorianos con poder adquisitivo para contratación de pólizas de seguro, que no posean acceso a internet o que prefieran realizar la compra de manera tradicional.

Si bien la tendencia en el mundo del comercio actual es el e-commerce hay personas que no tienen la confianza suficiente para realizar sus compras por este medio ya que no saben quién está detrás del computador. Todo el mercado que aún no está listo para este cambio por la razón que sea es parte del segmento de mercado de BeSure que no podrá ser percibido. Con esto la comparación en la tabla inferior será sobre el costo de oportunidad de BeSure siendo un distribuidor on-line de pólizas frente a un distribuidor de pólizas tradicional:

Tabla 1.

<b>COSTO DE OPORTUNIDAD BESURE</b>		
Supuestos Relevantes	Ventas de forma tradicional y por medio de	Ventas por medio de la web
Total de Pólizas Vendidas	500 pólizas	247 pólizas

(Elaborada por el autor)

### **Flujo de Efectivo Primer año**

Véase Anexo 9.

### **Flujo de Efectivo Proyectado**

Véase Anexo 10.

### **Estado de Resultados Proyectado**

Véase Anexo 11.

### **Punto de Equilibrio**

El siguiente análisis indica cual es el punto en el que la empresa no genera pérdidas ni ganancias. Véase Anexo 12.

### **Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Actual Neto (VAN)**

Para poder considerar un proyecto y saber que este será rentable es importante el cálculo de la TIR es de 23%, dando como resultado el rendimiento requerido para que la inversión lo que da luz verde para arrancar el proyecto, ya que este será rentable, puesto que supera el 10,4%, tasa necesaria según el criterio de la TIR . En cuanto al VAN este será de US\$ 127.444 se debe tomar en cuenta la diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su costo, con una tasa de descuento de 10,4% contemplando los datos del Banco Central del Ecuador del PIB y el riesgo país. Anexo 13.

### **Análisis de Sensibilidad**

Para el presente análisis se tomó al VAN como la variable de decisión, puesto que se determinará en función de este resultado la decisión que se debe tomar sobre la inversión en las diferentes variables a analizar. Estas variables son las que están en función de las diferentes decisiones estratégicas que tome la gerencia para conseguir un objetivo.

Para el presente análisis se utilizó la herramienta de tornado del programa de riesgo RISK, en donde se determinaron las siguientes variables en orden de sensibilidad contempladas en el análisis de Flujo Proyectado: Comisión sobre la póliza, Tasa de Contacto, Tasa de Cierre Salud, Tasa de Cierre Vehicular y por último Costo de Ventas. Adicionalmente, se tomó un rango de variación de -40% a +40%, que determinó un análisis sin distorsiones dado que algunas variables tienen mayor impacto que otras. El análisis numérico se lo contempla en Anexo 14.

## CONCLUSIONES

Luego del análisis de BeSure como una empresa de distribución digital de seguros para el mercado ecuatoriano, se puede concluir la factibilidad para la conformación de este plan de negocios, tal como se hizo referencia en los capítulos anteriores. El mercado digital está en pleno desarrollo países como el Ecuador, cada vez hay más consumidores en Internet, consumidores altamente informados y con un alto grado de poder de negociación que buscan alternativas de compra superiores a las tradicionales. Si bien la empresa se basa en la venta de seguros on-line, servicio que actualmente es considerado como commodity, dada la similitud tanto de las pólizas como de las compañías bróker de seguros, el ofertar este servicio bajo otro enfoque, contrarresta las fuerzas de M. Porter con alerta roja del mercado de distribución de seguros digital.

Por otro lado el cambio de la forma tradicional de un bróker tradicional a un bróker digital en este caso BeSure, representa un significativo ahorro en costos en nómina para la empresa que son los costos más significativos para las empresas que se encuentran en el sector de servicios, generando mayor rentabilidad frente a la competencia.

**REFERENCIAS:**

Dirección Nacional de Estudios / Subdirección de Estadísticas (2013), Series

Trimestrales de Seguros Privados a Marzo de 2013, Superintendencia de Bancos y Seguros. Obtenido de:

[http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=171&vp\\_tip=2&vp\\_buscr=57#generales](http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=171&vp_tip=2&vp_buscr=57#generales).

Interactive Advertising Bureau (2013, Junio 17), 6 cifras claves sobre el consumidor

latinoamericano, General Format. Obtenido de:

[http://www.iabperu.com/ia\\_noticias\\_d.aspx?men=6&sub=2&cod=687](http://www.iabperu.com/ia_noticias_d.aspx?men=6&sub=2&cod=687)

Jessica Meher (2013), 20 Marketing Trade Predictions for 2013 and Beyond (2013).

General Format, Obtenido de:

[http://media.wix.com/ugd/29d77c\\_bd3166d3b7b0d2974d0cacc42469d555.pdf](http://media.wix.com/ugd/29d77c_bd3166d3b7b0d2974d0cacc42469d555.pdf)

Ligia Cobo (2013), Circular IG-INSFPR-2013-038 (2013, Junio 6). Obtenido de:

[http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/circulares/2013/circular\\_IG-INSFPR-2013-038.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/circulares/2013/circular_IG-INSFPR-2013-038.pdf)

Revista EKOS Negocios (2013), EL SECTOR REASEGURADOR SE RECONFIGURA.

Obtenido de:

<http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/603.pdf>

El Comercio Perú (2013), El 94% de internautas peruanos lee noticias por Internet (2013,

Mayo 29). Obtenido de:

<http://elcomercio.pe/actualidad/1582539/noticia-94-internautas-peruanos-lee-noticias-internet>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2011), REPORTE ANUAL DE

ESTADÍSTICAS SOBRE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y  
COMUNICACIONES (TIC'S) (2011). Obtenido de:

[http://www.inec.gob.ec/sitio\\_tics/presentacion.pdf](http://www.inec.gob.ec/sitio_tics/presentacion.pdf)

Noboa, Fabrizio (2006). *Ventaja Competitiva*. Nota Técnica Particular FN-002: Quito-Ecuador.

Jaramillo, Néstor (2011). *La otra P fundamentos de publicidad: Posicionamiento, pasos para lograrlo Brief Creativo Story Board*. Quito, Ecuador.

Crosby, Philip (1926), Maestros de Calidad. Obtenido de:

<http://maestrosdelacalidadac103611.blogspot.com/p/philip-crosby.html>

Pascual, Victor (2011), Balanced Scored Card. Obtenido de:

<http://victorpascualh.blogspot.com/2011/05/balanced-scorecard.html>

Thompson, Monica (2008), Costo de Oportunidad. Obtenido de:

<http://www.promonegocios.net/costos/costos-oportunidad.html>

Banco Central del Ecuador, (2014). Obtenido de:

<http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>

Horgren, C., Datar, S. y Foster, G. (2007). *Contabilidad de Costos*. Pearson Prentice Hall.

Ley Organica de Regimen Tributario Interno (RO-S 351: 29-dic-2010). *Tarifa del impuesto a la renta para sociedades*. Talleres de la Corporación de Estudios y Publicaciones.

## **ANEXOS:**

### **1. Análisis Sectorial M. Porter**

#### **Amenaza de ingreso de nuevos competidores:**

El monto de capital necesario para la distribución de seguros no es considerable, a tal punto que una persona natural puede ir donde un proveedor, en este caso las aseguradoras, y solicitar la distribución del servicio. Así pues parte de la distribución de seguros la manejan vendedores freelance.

Adicionalmente, se puede conformar una empresa que, para la distribución de seguros, la única característica necesaria es no formar parte de ningún grupo o empresa que estén relacionados con el sector financiero. Por otro lado, los miembros deben estar familiarizados con el sector de asegurador para poder asesorar con calidad a sus clientes, necesitan conocer sobre las empresas aseguradoras y las pólizas que ofrecen, los riesgos que implica el contrato de una póliza tanto para el cliente como para la aseguradora, siniestros y cómo reaccionar ante la ocurrencia de un siniestro, la prima que el cliente debe pagar por la adquisición de una póliza.

#### **Poder de Negociación de Proveedores:**

Los proveedores principales para la distribución de seguros son las aseguradoras. Según el artículo de la revista EKOS *El Sector Asegurador se Reconfigura* actualmente el mercado ecuatoriano cuenta con 42 empresas aseguradoras, de las cuales 34 son de seguros generales y las 8 restantes de seguros de vida. Al contar con varias opciones la competencia entre ellos es mayor, lo que genera un bajo poder de negociación de los proveedores.

#### **Poder de Negociación de los Consumidores:**



Existen varias opciones para la contratación de un seguro en el mercado, hay empresas encargadas de la distribución de seguros al igual que personas que se dedican a la distribución freelance de los mismos, y casi todos ofrecen lo mismo. Dando al consumidor un alto poder de negociación.

A pesar de existir varias opciones dentro de la industria, la mayoría de consumidores no están satisfechos del todo al momento de contratar una póliza personal; los medios de distribución tradicionales no ofrecen al cliente la explicación necesaria sobre la póliza que están contratando o deberían contratar de acuerdo a sus características tanto personales como económicas y el servicio brindado hasta hoy es poco preciso lo que genera una insatisfacción en los consumidores.

Como se mencionó anteriormente, una de las tendencias es el crecimiento del sector asegurador en el país, así pues hay cada vez más personas en el Ecuador que están viendo a la contratación de un seguro como un servicio prioritario, pero la mayoría de consumidores no sienten que han contratado la póliza adecuada. El hecho de tener acceso a una cantidad tan grande de información mediante el internet no es de mucha ayuda para la contratación de una póliza de seguro, dado que es un producto que se ajusta dependiendo de las características del cliente.

Actualmente existe una fuerte lealtad por parte de los consumidores a las empresas de distribución de seguros, por otro lado, existe una menor lealtad hacia las aseguradoras; así pues los clientes cambian de aseguradora mediante su bróker actual. Una de las razones por la que los clientes prefieren permanecer con su bróker actual es porque el momento de cambiar de bróker incurre en mayores trámites y más tiempo; así pues prefieren permanecer con su bróker actual antes que buscar otras opciones.

**Rivalidad:**

Actualmente existe una alta rivalidad entre los competidores en el sector de asesoría de seguros. Existen 10 empresas grandes, empresas pequeñas y personas freelance. A pesar del alto grado de rivalidad, cada año se suman más a la distribución de seguros dado el alto crecimiento de la demanda de seguros en el país (sobre todo por las bajas barreras de entrada).

No existe mayor lugar para la diferenciación pero los bróker de seguro que brindan mayor asesoría financiera de acuerdo a las diferentes características de las personas son los que mayor acogida tienen en el mercado. Pero a la final todos ofrecen lo mismo de manera tradicional.

Al no existir una mayor diferenciación en el sector, las empresas existentes compiten agresivamente en servicio y marketing para captar mayor participación por parte de los consumidores.

**Sustitutos:**

Los seguros satisfacen la necesidad de las personas de sentirse mejor preparadas para tiempos difíciles y para disminuir los problemas monetarios el momento de una tragedia inesperada.

Como sustitutos están las aseguradoras que venden su servicio directamente sin utilizar ningún canal de distribución. Generalmente el consumidor va a preferir contratar el seguro a través de un bróker de seguros puesto que tiene mejor asesoramiento el momento de un siniestro y pago de las primas correspondientes.

Existen otros servicios financieros como las pólizas de ahorro que permiten a estar preparadas para enfrentar una situación que implique realizar un gasto monetario inesperado.

## 2. Análisis de la Competencia

### Resultados encuesta

Se pidió que califiquen en orden de importancia las variables presentadas en la tabla, siendo 4 el mayor puntaje y 1 el menor.

	Precio	Respuesta ante Sinistros	Oferta de nuevos productos	Información sobre la póliza
Encuestado 1	3	4	1	2
Encuestado 2	2	3	1	4
Encuestado 3	1	2	3	4
Encuestado 4	2	1	3	4
Encuestado 5	2	4	1	3
Encuestado 6	2	3	1	4
Encuestado 7	1	4	3	2
Encuestado 8	3	2	1	4
Encuestado 9	1	2	3	4
Encuestado 10	3	4	1	2
Encuestado 11	3	4	2	1
Encuestado 12	2	1	3	4
Encuestado 13	3	4	1	2
Encuestado 14	4	2	1	3
Encuestado 15	2	3	1	4
Encuestado 16	3	4	1	2
Encuestado 17	1	2	3	4
Encuestado 18	2	4	1	3
Encuestado 19	2	1	3	4
Encuestado 20	1	4	2	3
	43	58	36	63

En base a las respuestas obtenidas en la primera pregunta se solicitó a los encuestados que califiquen a su bróker de seguros en las variables sobresalientes del 1 al 5 siendo 5 el mayor.

	Aseguradora	Respuesta ante Siniestros	Información sobre la póliza
Encuestado 1	Tecniseguros	3	2
Encuestado 2	Asertec	5	3
Encuestado 3	Freelance	2	2
Encuestado 4	Asertec	4	1
Encuestado 5	Tecniseguros	4	2
Encuestado 6	Tecniseguros	2	2
Encuestado 7	Tecniseguros	2	3
Encuestado 8	Asertec	5	3
Encuestado 9	Freelance	3	3
Encuestado 10	Freelance	4	5
Encuestado 11	Freelance	2	1
Encuestado 12	Freelance	2	3
Encuestado 13	Asertec	4	4
Encuestado 14	Asertec	5	2
Encuestado 15	Freelance	2	2
Encuestado 16	Tecniseguros	4	1
Encuestado 17	Tecniseguros	3	1
Encuestado 18	Freelance	4	5
Encuestado 19	Nova	2	1
Encuestado 20	Tecniseguros	3	1

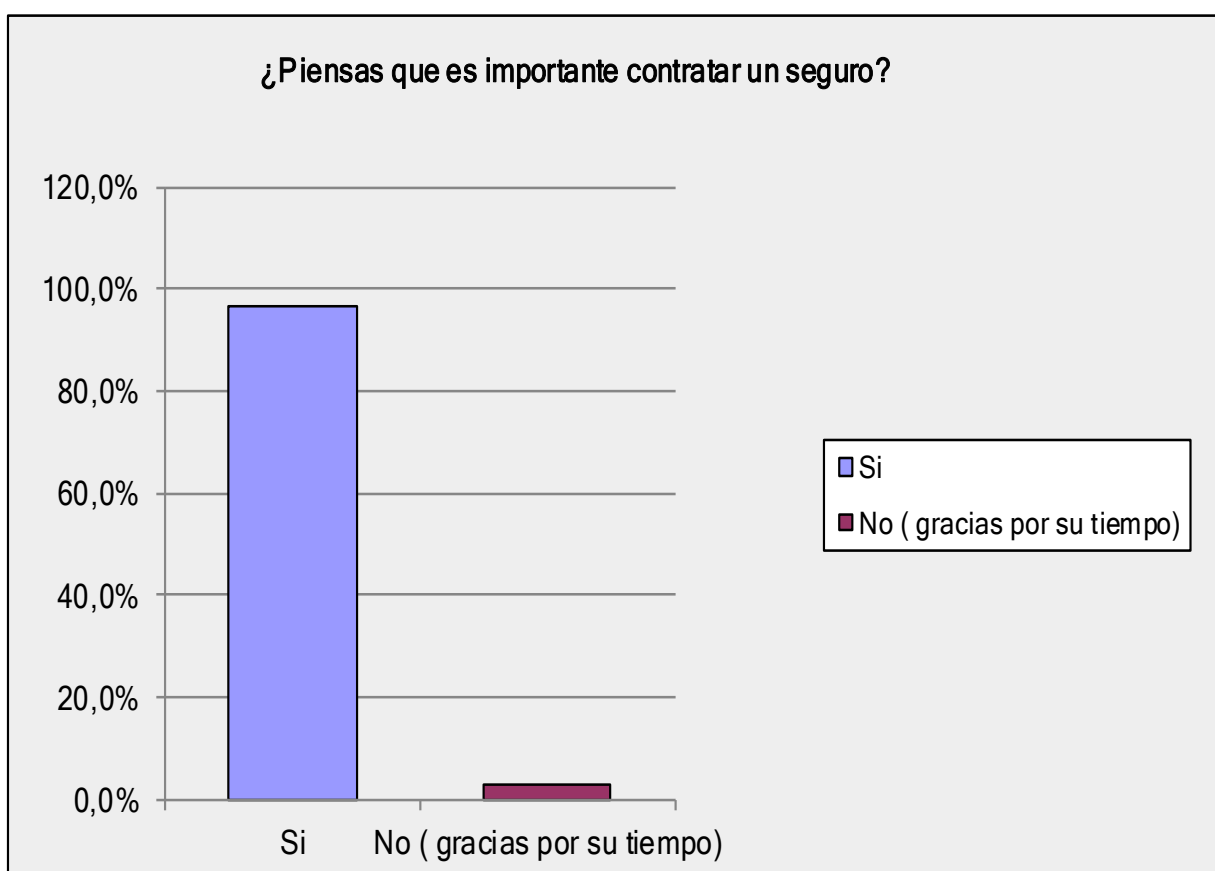
Una vez que los encuestados calificaron a su bróker de seguros se sacó un promedio de acuerdo a cada empresa de la competencia, para determinar la calificación en cada variable.

	Respuesta ante Siniestros	Información sobre la póliza
Tecniseguros	3	1,7
Asertec	4,6	2,6
Freelance	2,5	2,7
Nova	2	1

### 3. Resultados Investigación de Mercado

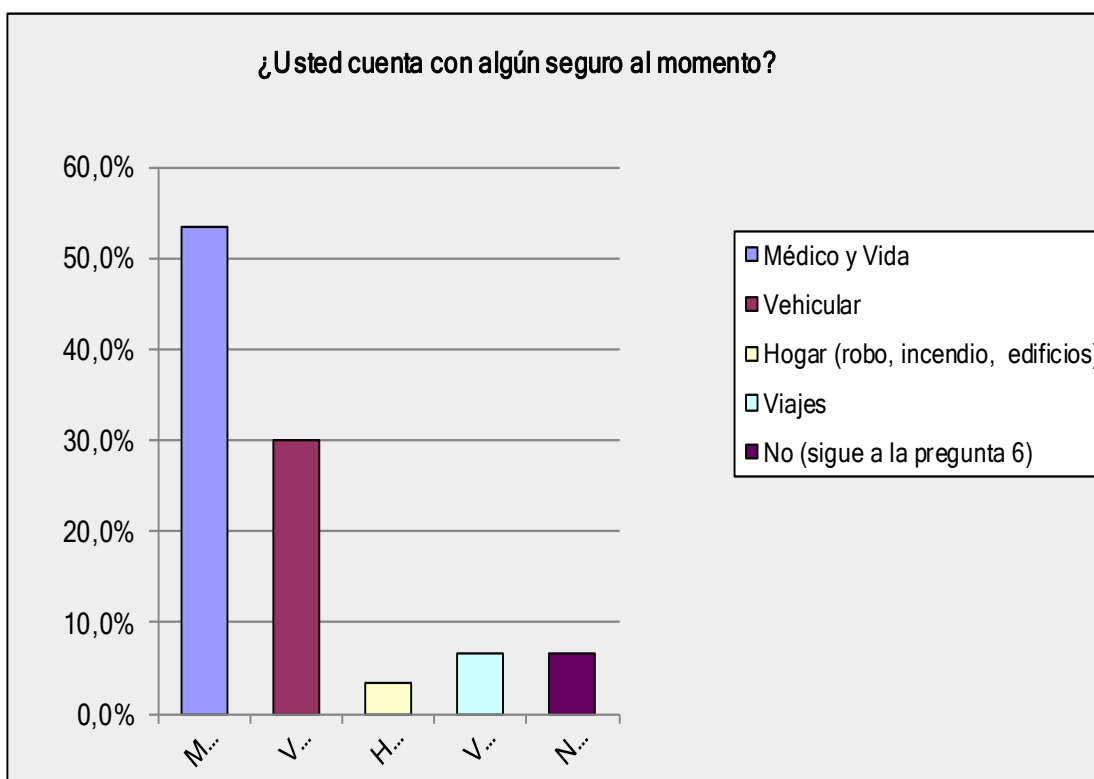
#### 1. ¿Piensas que es importante contratar un seguro?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Si	96,8%	30
No ( gracias por su tiempo)	3,2%	1
<i>answered question</i>		<b>31</b>
<i>skipped question</i>		<b>0</b>



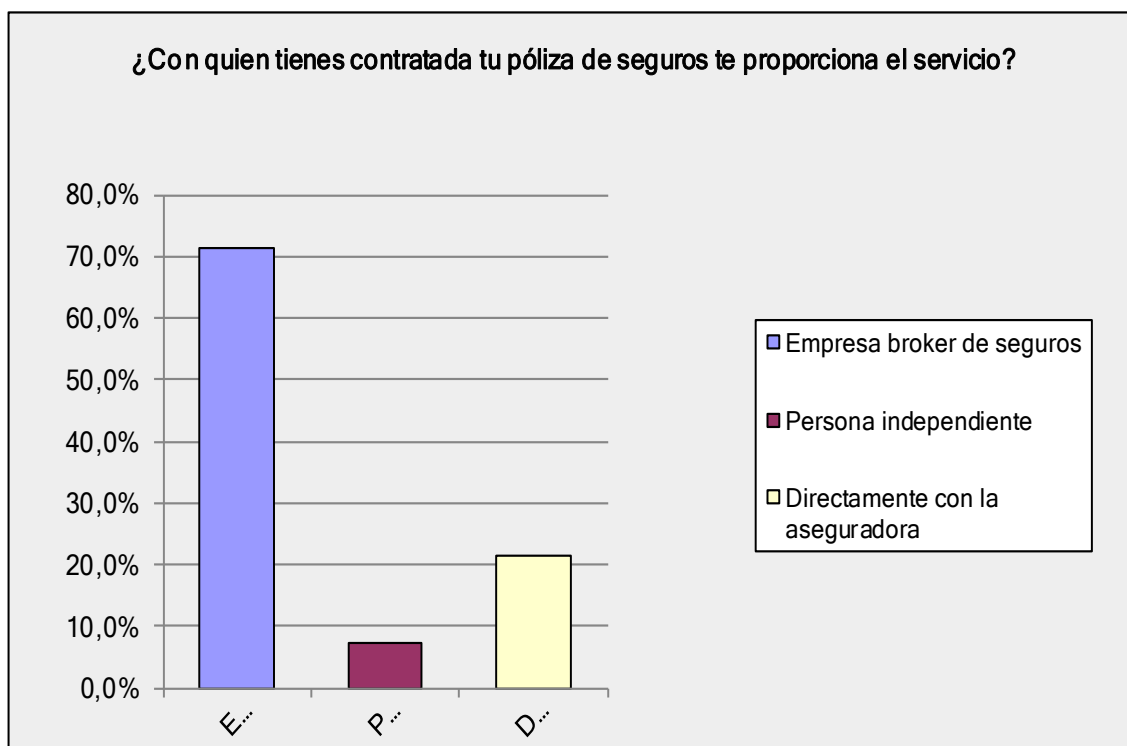
## 2. ¿Usted cuenta con algún seguro al momento?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Médico y Vida	53,3%	16
Vehicular	30,0%	9
Hogar (robo, incendio, edificios)	3,3%	1
Viajes	6,7%	2
No (sigue a la pregunta 6)	6,7%	2
<b>answered question</b>		<b>30</b>
<b>skipped question</b>		<b>1</b>



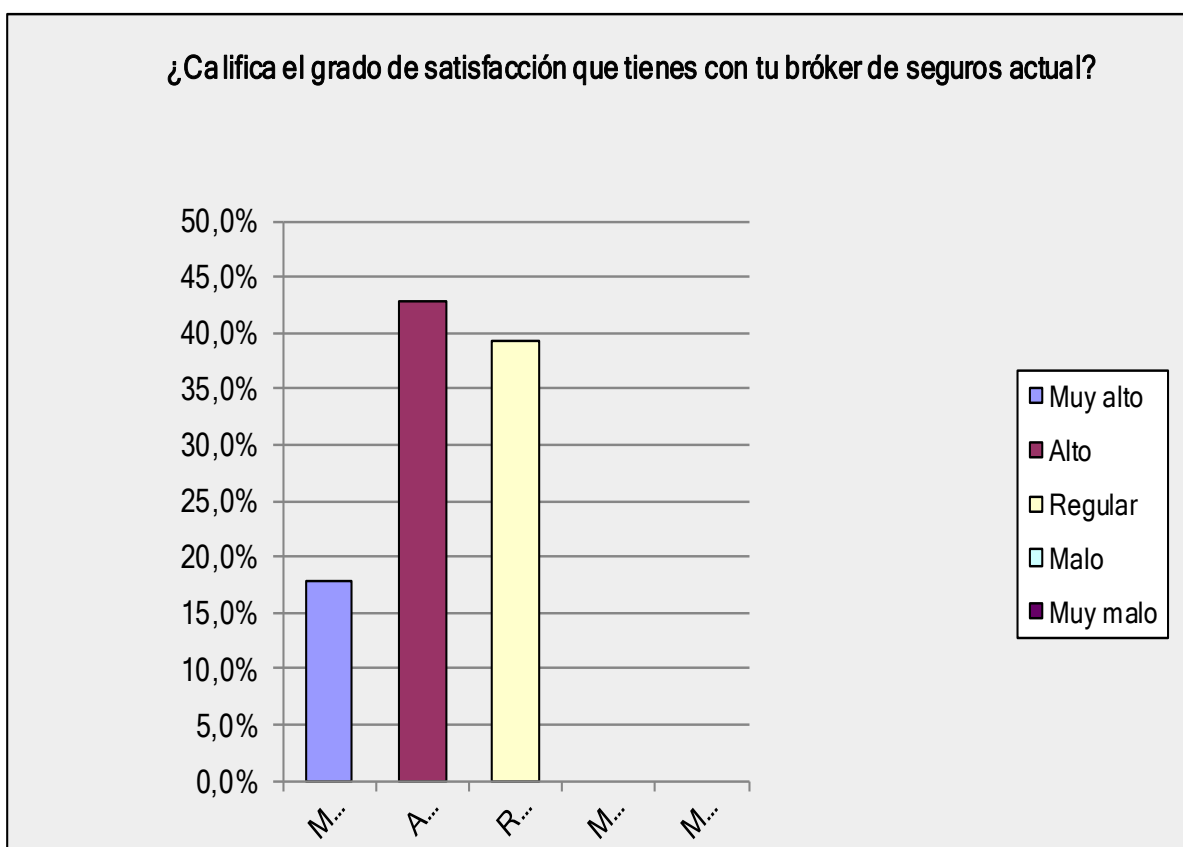
### 3. ¿Con quién tienes contratada tu póliza de seguros te proporciona el servicio?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Empresa broker de seguros	71,4%	20
Persona independiente	7,1%	2
Directamente con la aseguradora	21,4%	6
<i>answered question</i>		<b>28</b>
<i>skipped question</i>		<b>3</b>



#### 4. ¿Califica el grado de satisfacción que tienes con tu bróker de seguros actual?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Muy alto	17,9%	5
Alto	42,9%	12
Regular	39,3%	11
Malo	0,0%	0
Muy malo	0,0%	0
<i>answered question</i>		<b>28</b>
<i>skipped question</i>		<b>3</b>

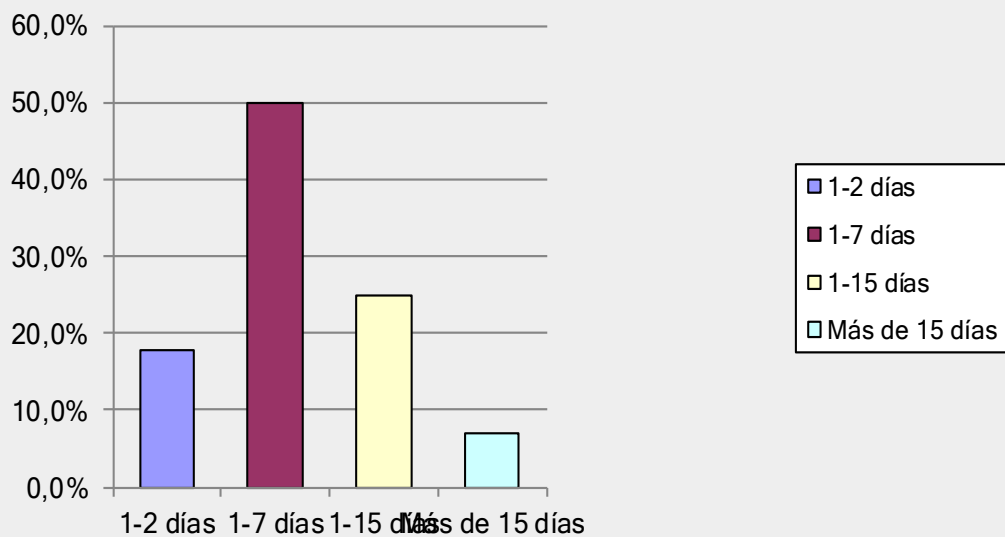




5. ¿Cuánto tiempo te tomo la contratación del seguro, desde la presentación de las diferentes opciones hasta el momento de compra?

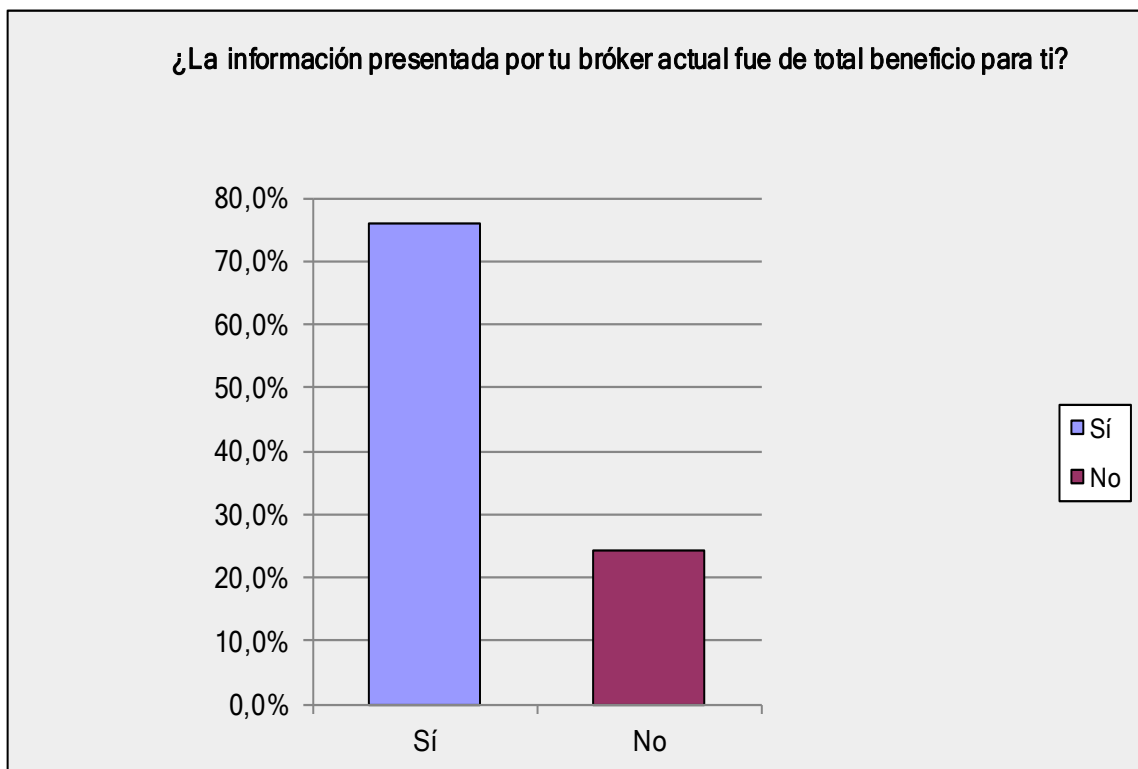
Answer Options	Response Percent	Response Count
1-2 días	17,9%	5
1-7 días	50,0%	14
1-15 días	25,0%	7
Más de 15 días	7,1%	2
<i>answered question</i>		<b>28</b>
<i>skipped question</i>		<b>3</b>

¿Cuánto tiempo te tomo la contratación del seguro, desde la presentación de las diferentes opciones hasta el momento de compra?



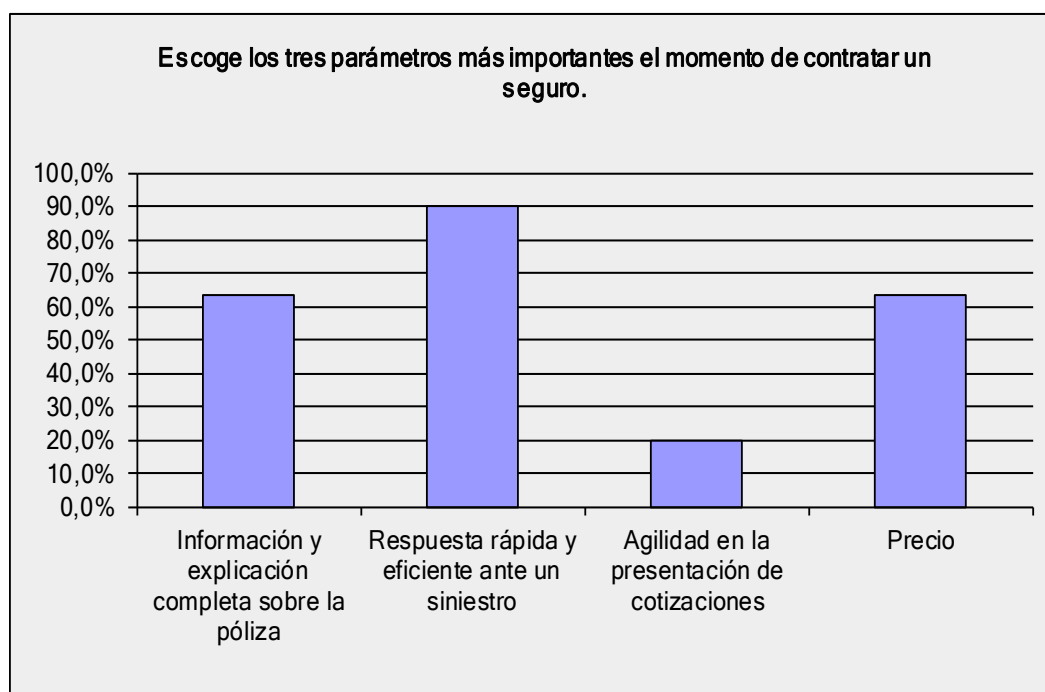
6. ¿La información presentada por tu bróker actual fue de total beneficio para ti?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Sí	75,9%	22
No	24,1%	7
<i>answered question</i>		<b>29</b>
<i>skipped question</i>		<b>2</b>



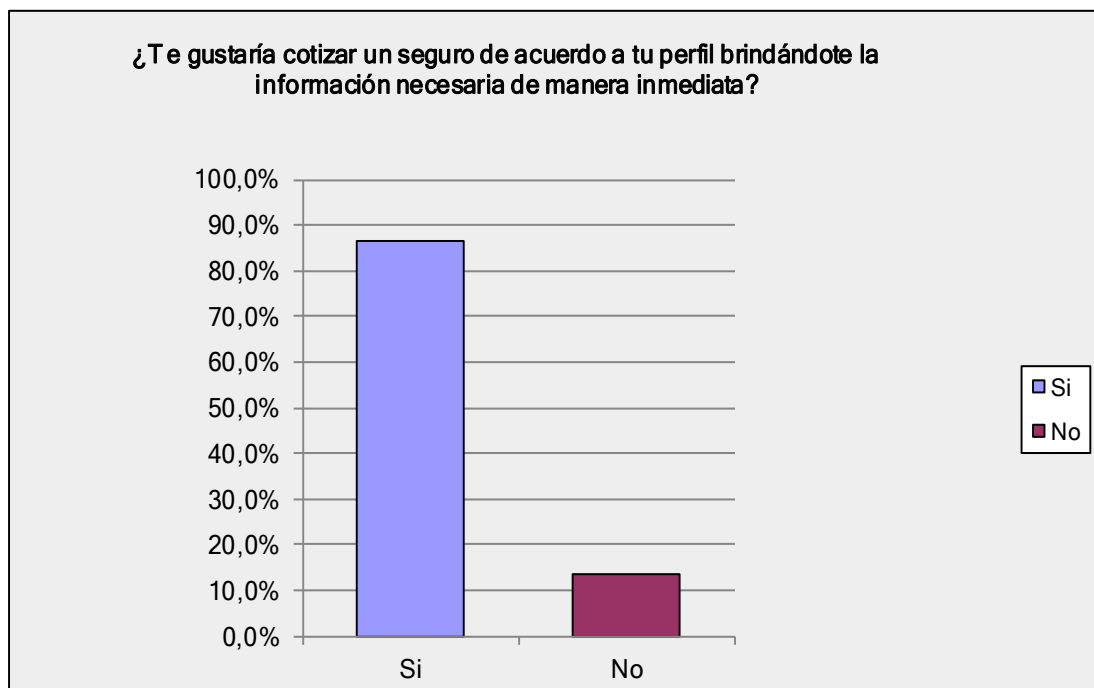
**7. Escoge los tres parámetros más importantes el momento de contratar un seguro.**

Answer Options	Response Percent	Response Count
Información y explicación completa sobre la póliza	63,3%	19
Respuesta rápida y eficiente ante un siniestro	90,0%	27
Agilidad en la presentación de cotizaciones	20,0%	6
Precio	63,3%	19
<b>answered question</b>		<b>30</b>
<b>skipped question</b>		<b>1</b>



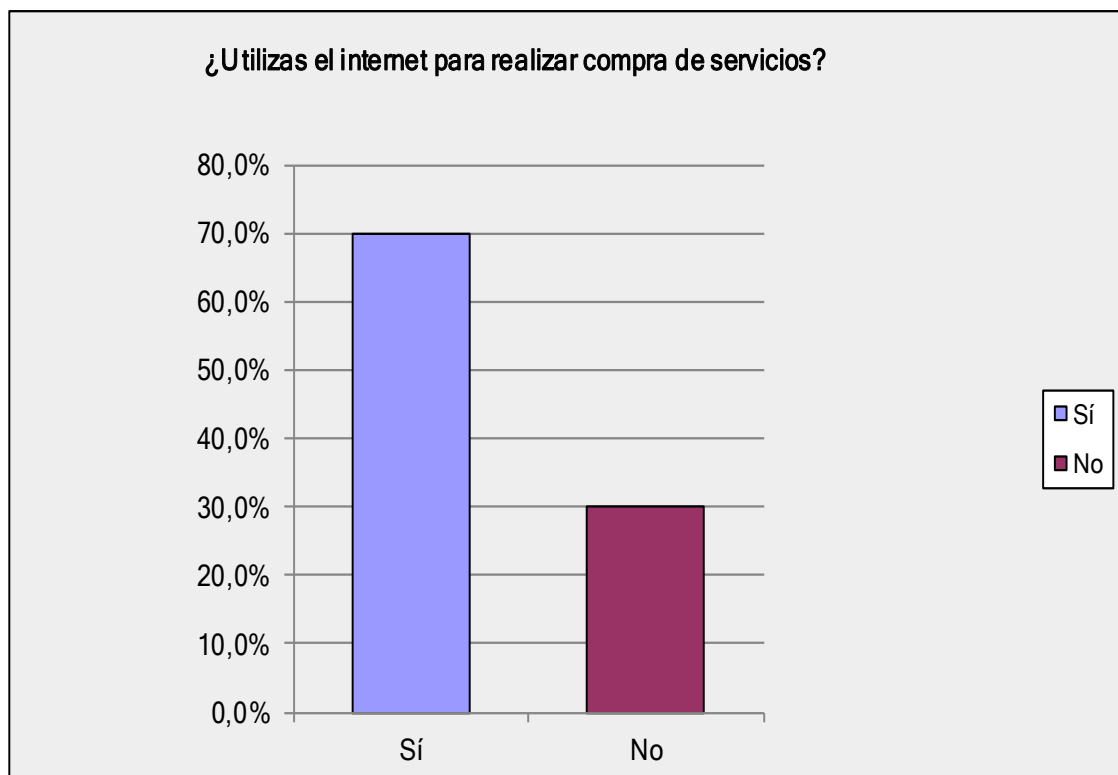
8. ¿Te gustaría cotizar un seguro de acuerdo a tu perfil brindándote la información necesaria de manera inmediata?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Si	86,7%	26
No	13,3%	4
<i>answered question</i>		<b>30</b>
<i>skipped question</i>		<b>1</b>



**9. ¿Utilizas el internet para realizar compra de servicios?**

Answer Options	Response Percent	Response Count
Sí	70,0%	21
No	30,0%	9
<i>answered question</i>		<b>30</b>
<i>skipped question</i>		<b>1</b>

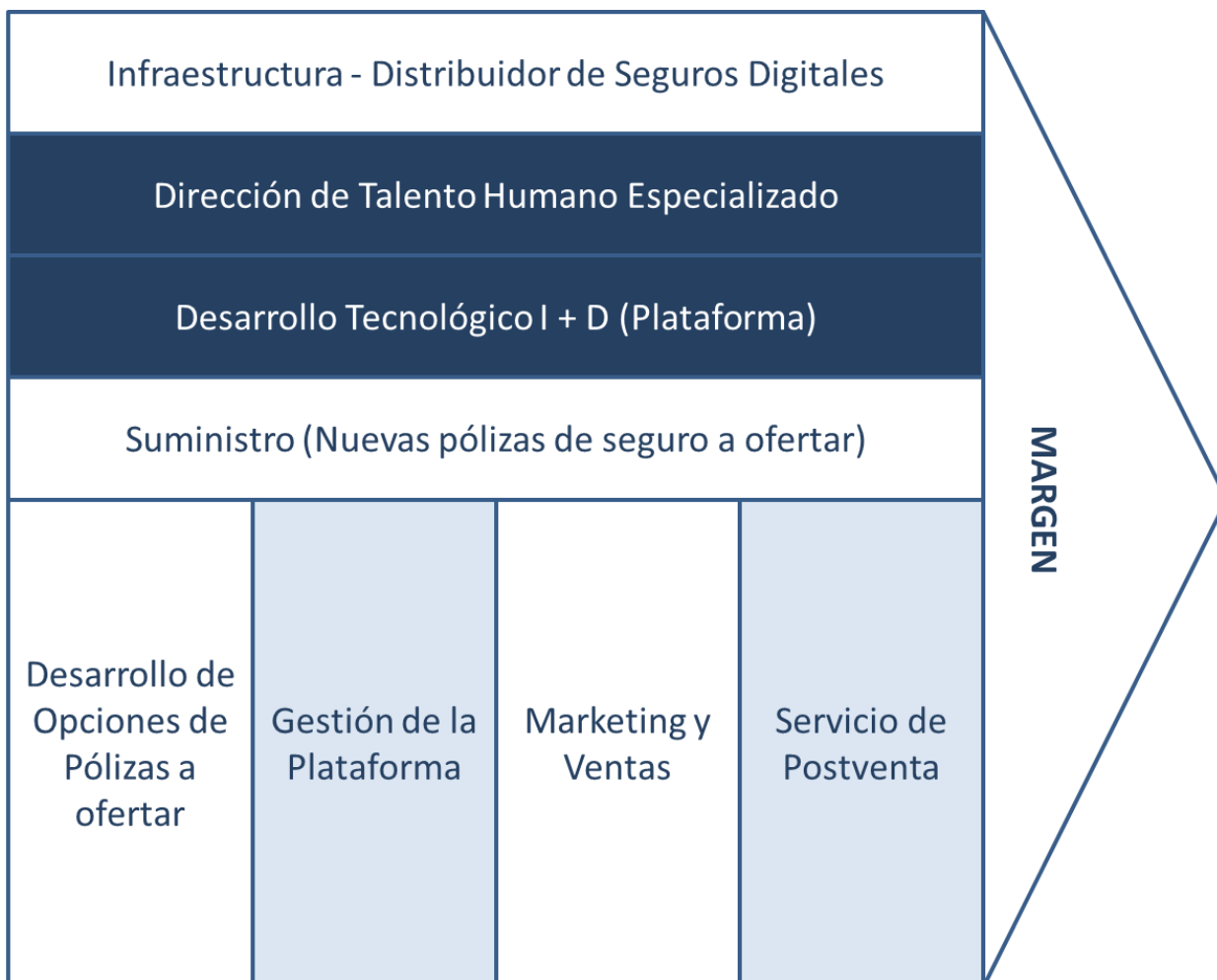


10. ¿Estarías dispuesto a comprar una póliza de seguro personalizada por medio de internet?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Si	63,3%	19
No	36,7%	11
<i>answered question</i>		30
<i>skipped question</i>		1



#### 4. Cadena de Valor:



## 5. Perfiles de Cargo Sugeridos:

Gerente General:

### **DATOS DE IDENTIFICACION**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	GERENTE GENERAL
<b>ROL:</b>	DIRECCIÓN DE LA COMPAÑÍA
<b>NIVEL:</b>	PROFESIONAL
<b>SUPERVISADO POR:</b>	N/A
<b>SUPERVISA A:</b>	JEFE DE IT, JEFE DE MARKETING Y JEFE DE OPERACIONES.

### **DESCRIPCION DEL CARGO**

DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por gestión y desempeño de la gerencia y dirección a cargo.

### **INSTRUCCIÓN FORMAL**

- **NIVEL:** Superior
- **TITULO:** Ingeniero Comercial o afines / MBA
- **AREA:** Dirección

### **EXPERIENCIA REQUERIDA**

- **TIEMPO:** 3 años trabando directamente con brokers de seguros, aseguradoras y funciones administrativas.

### **CAPACITACION O CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES**

- Administración de pólizas de seguros.
- Nivel de inglés avanzado.
- Herramientas y aplicativos en general.



**COMPETENCIAS**

- Orientación / Asesoramiento
- Generación de Ideas
- Habilidad Analítica
- Organización de la Información
- Organización de Sistemas
- Análisis de Operaciones
- Comprensión Oral
- Expresión Oral
- Expresión Escrita
- Instalación

**NIVEL**

Alto  
Alto  
Alto  
Alto  
Alto  
Alto  
Alto  
Alto  
Alto  
Alto

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	JEFE DE IT
<b>ROL:</b>	DESARROLLO DE LA PLATAFORMA
<b>NIVEL:</b>	PROFESIONAL
<b>SUPERVISADO POR:</b>	GERENTE GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A

### **DESCRIPCION DEL CARGO**

DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por gestión y desarrollo de la plataforma.

### **INSTRUCCIÓN FORMAL**

- **NIVEL:** Superior
- **TITULO:** Ingeniero en Sistemas e Informática
- **AREA:** Desarrollo

### **EXPERIENCIA REQUERIDA**

- **TIEMPO:** 5 años trabajando en desarrollo de plataformas web y aplicaciones de software.

### **CAPACITACION O CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES**

- Desarrollo HTML5.
- Redes WAN / LAN.

### **COMPETENCIAS**

### **NIVEL**

- |                                  |      |
|----------------------------------|------|
| • Orientación / Asesoramiento    | Alto |
| • Generación de Ideas            | Alto |
| • Habilidad Analítica            | Alto |
| • Organización de la Información | Alto |
| • Organización de Sistemas       | Alto |
| • Mantenimiento de Equipos       | Alto |
| • Operación y Control            | Alto |
| • Diseño de Tecnología           | Alto |
| • Análisis de Operaciones        | Alto |
| • Comprensión Oral               | Alto |

- Expresión Oral Alto
- Expresión Escrita Alto
- Instalación Alto

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	JEFE DE MARKETING
<b>ROL:</b>	DISEÑO DE LA PLATAFORMA
<b>NIVEL:</b>	PROFESIONAL
<b>SUPERVISADO POR:</b>	GERENTE GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A

### **DESCRIPCION DEL CARGO**

DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por diseño de la plataforma.

### **INSTRUCCIÓN FORMAL**

- **NIVEL:** Superior
- **TITULO:** Diseño Multimedia
- **AREA:** Desarrollo

### **EXPERIENCIA REQUERIDA**

- **TIEMPO:** 5 años trabajando en diseño de plataformas web y aplicaciones de software y producción multimedia.

### **CAPACITACION O CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES**

- Motion Graphic Design.
- 3D Projection Mapping.
- Adobe Dreamweaver.

### **COMPETENCIAS**

- Orientación / Asesoramiento
- Generación de Ideas
- Habilidad Analítica
- Organización de la Información
- Organización de Sistemas
- Mantenimiento de Equipos
- Operación y Control
- Diseño de Tecnología
- Análisis de Operaciones

### **NIVEL**

	Alto
	Alto
	Alto
Alto	
	Alto
	Alto
	Alto
	Alto
	Alto

- Comprensión Oral Alto
- Expresión Oral Alto
- Expresión Escrita Alto
- Instalación Alto

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	JEFE DE OPERACIONES
<b>ROL:</b>	DISEÑO DE LA PLATAFORMA
<b>NIVEL:</b>	PROFESIONAL
<b>SUPERVISADO POR:</b>	GERENTE GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A

### **DESCRIPCION DEL CARGO**

DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por diseño de la plataforma.

### **INSTRUCCIÓN FORMAL**

- **NIVEL:** Superior
- **TITULO:** Ing. Comercial o afines y maestría en seguros
- **AREA:** Soporte

### **EXPERIENCIA REQUERIDA**

- **TIEMPO:** 5 años en una jefatura o gerencia trabajando en brokers de seguros o aseguradoras dentro del departamento comercial o en siniestros.

### **CAPACITACION O CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES**

- Seguros.
- Siniestros.

### **COMPETENCIAS**

### **NIVEL**

- |                                  |      |
|----------------------------------|------|
| • Orientación / Asesoramiento    | Alto |
| • Generación de Ideas            | Alto |
| • Habilidad Analítica            | Alto |
| • Organización de la Información | Alto |
| • Organización de Sistemas       | Alto |
| • Mantenimiento de Equipos       | Alto |
| • Operación y Control            | Alto |
| • Diseño de Tecnología           | Alto |
| • Análisis de Operaciones        | Alto |
| • Comprensión Oral               | Alto |

- Expresión Oral Alto
- Expresión Escrita Alto
- Instalación Alto

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	EJECUTIVO DE SOPORTE
<b>ROL:</b>	DISEÑO DE LA PLATAFORMA
<b>NIVEL:</b>	PROFESIONAL
<b>SUPERVISADO POR:</b>	GERENTE DE SOPORTE
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A

### **DESCRIPCION DEL CARGO**

DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por diseño de la plataforma.

### **INSTRUCCIÓN FORMAL**

- **NIVEL:** Superior
- **TITULO:** Ing. Comercial o afines
- **AREA:** Soporte

### **EXPERIENCIA REQUERIDA**

- **TIEMPO:** 3 años trabajando en brokers de seguros o aseguradoras en puestos similares dentro del departamento comercial o en siniestros.

### **CAPACITACION O CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES**

- Seguros.
- Siniestros.
- Atención al cliente.

### **COMPETENCIAS**

- Orientación / Asesoramiento
- Generación de Ideas
- Habilidad Analítica
- Organización de la Información
- Organización de Sistemas
- Mantenimiento de Equipos
- Operación y Control
- Diseño de Tecnología
- Análisis de Operaciones

### **NIVEL**

Alto  
Alto  
Alto  
Alto  
Alto  
Alto  
Alto  
Alto  
Alto



- Comprensión Oral Alto
- Expresión Oral Alto
- Expresión Escrita Alto
- Instalación Alto

## 6. Hojas de Vida:

- Gerente General

# Ma. Carla Rodríguez Yépez

CI: 171783448-3

**FECHA DE NACIMIENTO:** 14 de febrero 1986

**ESTADO CIVIL:** Soltera

**DIRECCION:** Italia N31-98 y Vancouver

**TELEFONOS:** CELULAR: 0995089133

**E-MAIL:** carla14\_rodriguez@hotmail.com / macaroye@gmail.com

### **FORMACIÓN ACADÉMICA SUPERIOR**

**Cursando la Maestría en Administración de Empresas (MBA)**

*Universidad San Francisco de Quito, 2012.*

***Licenciado en Administración de Empresas mención Marketing***

Universidad de las Américas (UDLA) Laureate International Universities, Quito- Ecuador, 2009.

***Bachiller especialidad Física y Matemáticas***

Colegio "Unidad Educativa Tomás Moro"

Quito- Ecuador, 2004

### **EXPERIENCIA**

**Gerente Administrativa y de Marketing**

**NUOTecnológica CIA LTDA Noviembre 2013 – Actualidad**

#### **Administración**

- Participar en la elaboración de los planes estratégicos establecidos por la Gerencia General.
- Ejecutar y controlar la asignación de los recursos planificados y presupuestados para NUO.
- Supervisar el cumplimiento de los proyectos internos según lo planificado con la Gerencia Ejecutiva.
- Establecer las políticas y normas administrativas que conduzcan al fortalecimiento de los procesos.
- Trazar pautas para que los departamentos y divisiones desarrollen sus actividades conforme a los objetivos estratégicos.
- Velar por la correcta distribución en la adquisición de materiales, equipos, alquileres, servicios, entre otros.
- Supervisar los mecanismos que se utilizan para la correcta preservación y mantenimiento de equipos, activos y equipos demo.

- Proveer un ambiente de trabajo que conduzca a la excelencia en las actividades que realiza la Gerencia.
- Fomentar una política de calidad que promueva la transparencia de los procesos.
- Supervisar las actividades realizadas por las demás dependencias de la empresa en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa para el manejo de las relaciones con los clientes.
- Desarrollar estrategias para el cumplimiento de las metas y proyecciones de la organización.
- Analizar todos los aspectos financieros para la toma de decisiones.
- Controlar administrativa y disciplinariamente a todo el personal.
- Evaluar el rendimiento de todos los procesos de la empresa y del personal involucrado en cada uno de ellos.
- Realizar tareas complementarias asignadas por la Gerencia General

#### **Marketing:**

- Definir, proponer, coordinar y ejecutar las políticas de comercialización orientadas al logro de una mayor y mejor posición en el mercado
- Definir y proponer los planes de marketing, y venta de la Empresa.
- Definir y proponer campañas de marketing y publicitarias para ser lanzadas mediante redes sociales, eventos y material de prensa.
- Dirigir área de ventas en cuanto a estrategias, políticas, canales, publicidad y merchandising.

#### **Departamento Administrativo,**

**CONSORCIO PEGASO Desde noviembre 2009 – Hasta mayo 2013**

#### **Funciones:**

- Encargada de pólizas corporativas:
  - Transporte abierto;
  - Incendio;
  - Robo;
  - Transporte interno;
  - Vehículos;

Licitación de mejores propuestas, seguimiento requerimientos hacia bróker y aseguradoras, siniestros.

- Encargada de Importaciones;
  - Contacto directo con proveedores internacionales;
  - Coordinación de Logística de transporte, embarcación y seguros;
  - Desaduanización de Mercadería.

- Encargada del reporte de actividades mensuales de la compañía (Monthly Progress Report) a socios.
  - Parte Contractual
  - Análisis de Finanzas
  - Operaciones
  - HES
  - Análisis del Entorno Industria
- Manejo Capacitaciones en Quito y Campo;
  - Coordinación de capacitaciones para el personal;
  - Selección de capacitaciones para el personal en cuanto a su perfil y para el beneficio de la empresa.
- Manejo cuentas corporativas compañías de telefonía celular (CLARO y MOVISTAR);
- Selección de tarifas más adecuadas para la empresa;
- Administración de equipos de la compañía.
- Manejo de la póliza de seguro médico BMI;
  - Coordinación de beneficios;
  - Licitación anual de mejores propuestas presentadas por las diferentes aseguradoras;
  - Capacitación al personal para un adecuado manejo del seguro médico aprovechando al máximo los beneficios.
- Manejo de contratos del personal laboral;
- Inducción de políticas y reglamentos de la empresa;
- Información sobre beneficios de la compañía hacia el personal.

#### **Miembro Club de Economía,**

##### **Universidad de las Américas (UDLA) Noviembre 2007 – Septiembre 2009**

- Descripción de actividades realizadas:
- Publicidad y Promoción de las clases de apoyo AEA400;
- Encargada de Marketing y Publicidad del Club dentro y fuera de la Universidad;
- Apoyo en la logística de eventos del Club de Economía;
- Miembro del equipo investigador de Cervecería Nacional;
- Miembro del equipo investigador de OEA.

#### **Pasantía,**

##### **Nova Devices S.A. Junio 2009 – Septiembre 2009**

- Descripción de actividades realizadas:
- Soporte al Departamento de Marketing;
- Asistencia en nuevos proyectos comerciales;
- Organización de la base de datos de clientes (CRM);
- Atención al cliente.

**IDIOMAS**

- Español nativo;
- Inglés 90% hablado y 90% escrito (Northwestern University, Evanston, ILL).

**HABILIDADES INFORMÁTICAS**

- Conocimiento avanzado de los programas, Microsoft Excel, Word, PowerPoint;
- Manejo de programas de uso interno en la Universidad de las Américas (SAES, SAGA, Infomatic);
- Manejo de programa interno de Consorcio Pegaso (DBWare).

**CURSOS Y SEMINARIOS****EDICIONES LEGALES EDLE S.A.**

- Febrero 2011
- Régimen Aduanero con las nuevas Reformas del Código de Producción

**TECNISEGUROS**

- Abril 2011
- Ramos del seguro

**HARVARD BUSINESS REVIEW**

- Mayo 2011
- Estrategia del Océano Azul

**CAMARA DE COMERCIO ECUATORIANA**

- Julio 2011
- Derecho Laboral / últimas reformas

**TECNISEGUROS**

- Agosto 2011
- Particularidades en las Importaciones y Exportaciones

**SIGNOS VITALES**

- Febrero 2012
- Primeros Auxilios

**REFERENCIAS**

- Patricio Ávila, Gerente General (CEO), NUOTecnológica CIA LTDA.  
0984140854
- Andrés Moncayo, Gerente de Planificación y Control de Gestión, Consorcio Pegaso.  
0984872010

amoncayo@pumaoriente.com

- José F. Romero, Gerente de Operaciones, Consorcio Pegaso.  
0980214387  
josromero@pumaoriente.com

Christian Silva M.A, M.B.A, Coordinador de Economía y Director del Club de Economía de la Universidad de las Américas  
csilva@uamericas.edu.ec

- **Jefe de IT**

## **CURRÍCULUM VITAE**

**NOMBRES:** FERNANDO MANUEL  
**APELLIDOS:** MORALES MORA  
**CÉDULA DE CIUDADANÍA:** 171216505-7  
**ESTADO CIVIL:** UNION DE HECHO  
**NACIONALIDAD:** ECUATORIANA  
**E-MAIL:** fmorales@outlook.com

### **DIRECCIÓN DOMICILIARIA:**

CONJUNTO EL RUISEÑOR II CASA 6, RICARDO DESCALZI DEL CASTILLO S/N Y GUALBERTO ARCOS. CONOCOTO, SECTOR PARQUE METROPOLITANO DE LA ARMENIA.

**TELÉFONO:** 02 3187008 - 09 84699050

**CIUDAD:** QUITO - ECUADOR

**LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:** QUITO, SEPTIEMBRE 18 DE 1981

### **DATOS DE INSTRUCCIÓN**

#### **PRIMARIA:**

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN

Instituto Fernández Salvador

CIUDAD: Quito

#### **SECUNDARIA:**

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN

Colegio Experimental Juan Pío Montúfar

CIUDAD: Quito

TÍTULO OBTENIDO: Bachiller en Ciencias Especialización Físico Matemático

#### **SUPERIOR**

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN

Escuela Politécnica del Ejército (ESPE)

CIUDAD: Sangolquí

TÍTULO OBTENIDO: Ingeniero en Sistemas e Informática

#### **Idioma**

INSTITUCIÓN: ESPE - Instituto de Idiomas.

Título obtenido: SUFICIENCIA EN EL IDIOMA INGLÉS.

#### **Cursos Realizados**

INSTITUCIÓN: SECAP  
 CURSO: Auxiliar técnico en mantenimiento y ensamblaje de computadoras.  
 Duración: 90 Horas  
 Fecha: 03/06/2000

INSTITUCIÓN: Grupo Tecnológico SONDA  
 Curso: Java Básico  
 Duración: 20 Horas  
 Fecha: 16/10/2004

INSTITUCIÓN: Grupo Tecnológico SONDA  
 Curso: PL/SQL  
 Duración: 20 Horas  
 Fecha: 23/10/2004

INSTITUCIÓN: Grupo Tecnológico SONDA  
 Curso: Desarrollo de Aplicaciones Web con ASP .NET y C#  
 Duración: 80 Horas  
 Fecha: 29/10/2004

INSTITUCIÓN: TECNOLÓGICO DE MONTERREY  
 Curso: Programa en Administración de Proyectos  
 Duración: 140 Horas  
 Fecha: 31/10/2011

INSTITUCIÓN: CORPORACIÓN ÉLITE  
 Curso: Fundamentos de la Gerencia de Proyectos basada en el PMBOK  
 Duración: 16 Horas  
 Fecha: 15/11/2013

### **Seminarios**

- I Congreso Ecuatoriano de Código Abierto y Software Libre, ESPE, del 18 al 20 de Junio del 2003.
- I Congreso Nacional de Redes de Comunicación ESPENET 2003, ESPE, del 21 al 23 de Julio del 2003.
- Oracle Technology Day, Featuring UNBREAKABLE LINUX, SWISSÔTEL- Quito, 8 de Octubre del 2003.
- Microsoft Developer Days 2003, Potencial .Net, Hotel Hilton Colón-Quito, 9 y 10 de Diciembre del 2003.
- Foro Latinoamericano en seguridad usando tecnología Microsoft, Auditorio de la Universidad Técnica Particular de Loja, 31 de Marzo del 2004.
- Microsoft Andean Developer Days 2006, Crowne Plaza Hotel-Quito, 17 y 18 de Mayo del 2006.

### **Experiencia Laboral**



<i>Lugar</i>	<i>Departamento</i>	<i>Actividad</i>	<i>Duración</i>	<i>Fecha</i>
ESPE	CyberEspe	Mantenimiento Web (Becario)	200 horas	Abril del 2002
ESPE	Biblioteca	Mantenimiento de Sistemas (Becario)	200 horas	Octubre del 2002
ESPE	CECAI (Centro de Capacitación Informática)	Desarrollo de Manuales de Mantenimiento de Computadores y Redes.	4 meses	Abril del 2003
ENDESA (Enchapes decorativos S.A.)	Sistemas	Pasantía	1 mes	Marzo del 2004
Grupo Tecnológico SONDA	Desarrollo	Desarrollo de Software Financiero	10 meses	Octubre del 2004
Sifizsoft S.A.	Desarrollo	Gerente de Tecnología, Líder de Proyectos, Jefe técnico de desarrollo de software para instituciones financieras	8 años	Septiembre del 2005
NuoTecnológica Cía. Ltd.	Infraestructura de Software	Gerente de Infraestructura de Software	-	Agosto del 2013

### Conocimientos Académicos

<i>Sistemas Operativos</i> WINDOWS LINUX	<i>Web</i> HTML PHP ASP JSP ASP.NET
<i>Diseño</i> Macromedia Dreamweaver MX Macromedia Fireworks MX Macromedia Flash MX	<i>Base de Datos</i> Oracle SQL Server Adaptive SQL AnyWhere MySQL PostgreSQL DB2
<i>Desarrollo</i> Pascal	<i>Servidores de Componentes</i> COM/DCOM

C / C++ Java Visual Basic 6.0 Visual C++ 6.0 Power Builder Visual Studio .Net	Jaguar CTS
Redes LAN / WAN	Lotus Notes

### Referencias Personales

- NOMBRE: Ing. Patricio Ávila  
Institución: NuoTecnologica Cía. Ltda.  
Cargo: Gerente General  
Teléfono: 2440831 - 096214832
  
- NOMBRE: Ing. Tomás Zules  
Institución: SIFIZSOFT S.A.  
Cargo: Presidente Ejecutivo  
Teléfono: 02 2448034
  
- NOMBRE: Ing. Patricio Real  
Institución: Grupo Tecnológico SONDA  
Cargo: Gerente de Investigación y Desarrollo de Software  
Teléfono: 02 2468412

- **Jefe de Marketing**

# JAVIER VÁSQUEZ BORJA

## INFORMACIÓN PERSONAL

Estado civil: Soltero  
Nacionalidad: Ecuatoriana  
Edad: 26 años  
Lugar de Nacimiento: Quito  
Dirección: Av. Coruña y Whimper Edificio Vesna Dep 6c  
Teléfono 022553955/0999246638  
Correo Electrónico: [Javier.Vasquezb@Gmail.Com](mailto:Javier.Vasquezb@Gmail.Com)

## PERFL PROFESIONAL

En mi vida personal y profesional me he impulsado con varias herramientas que han aportado en mi experiencia.

Mi educación, responsabilidad, honestidad, creatividad, iniciativa, perseverancia, me han permitido desarrollar planes anuales, alinear metas a cada unidad de negocio. Preparar esquemas de análisis y entendimiento del macroentorno, consensuando una homogeneidad de informes y control de indicadores. Levantamiento de actividades y campañas así como la culminación e integración de alianzas estratégicas.

## EDUCACIÓN

### **2013 LONDON SCHOOL OF BUSINESS & FINANCE** **London – United Kingdom**

MSc Strategic Marketing & Sales Management

### **2010 UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO** **Quito - Ecuador**

B.A. en Administración de Empresas  
B.A. en Marketing  
Sub –especialización Psicología

### **INSTITUTO ARNOLD GESSEL** **Montevideo - Uruguay**

Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración

### **1999 ESCUELA MUNICIPAL EXPERIMENTAL “ESPEJO”** **CURSOS REALIZADOS**

**ADEN BUSINESS SCHOOL**

PROGRAMA DE GESTION COMERCIAL

(60 horas) Agosto - Octubre 2012

**ESCUELA DE EMPRESAS USFQ**

CERTIFICACION "CISCO CREANDO NEGOCIOS Y EMPRESAS EN CRECIMIENTO"

(120 horas) Mayo - Septiembre 2012

**INSTITUTO DE ESTUDIOS AVANZADOS USFQ**

TALLER TRABAJO EN EQUIPO

(3 horas) Junio 2012

**UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS**

Taller de Marketing Digital LAS NUEVAS HERRAMIENTAS Y COMERCIALIZACION A TRAVES DE NUEVOS CANALES NEGOCIOS.

(6 horas) Mayo 2012

**CENTRO DE CAPACITACION DINERS CLUB**

Seminario "Inteligencia Emocional aplicada al desarrollo personal"

(2 horas) Abril 2012

**CENTRO DE CAPACITACION DINERS CLUB**

Seminario "PNL aplicado a las ventas"

(2 horas) Diciembre 2011

**EXCELENCIA EMPRESARIAL**

Taller "Estadística para la Toma de Decisiones en los Negocios"

(10 horas) Octubre 2011

**SECAP**

Seminario GESTION COMERCIAL Y VENTAS

(45 horas) Agosto – Septiembre 2011

**RED DE DESARROLLO INTEGRADO**

Conferencia de "Productividad y alianzas como clave de la Economía"

(2 horas) Noviembre 2009

**TECNOLÓGICO DE MONTERREY**

Seminario especial MERCADOS Y NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS.

(6 horas) Julio 2007

**OCP ECUADOR S.A & JUNIOR ACHIEVEMENT**

Taller de Capacitación del uso de la Herramienta Tecnológica "Simulación de Negocios".

(2 horas) Julio 2006

**JUNIOR ACHIEVEMENT ECUADOR**

Curso Simulación de Negocios desarrollo de habilidades y destrezas de toma de Decisiones, trabajo en equipo, pensamiento analítico y estratégico.

(8 horas) Marzo 2005

CITIGROUP N.A “BRAZIL”  
Taller de Gerencia Simulación Programa Banks in Action  
(32 horas) Diciembre 2004

#### CONOCIMIENTOS

Microsoft Word  
Microsoft Excel  
Microsoft Power Point  
Internet  
Outlook  
Inglés

#### EXPERIENCIA PROFESIONAL

**Diners Club Internacional**  
Quito, Pichincha, Ecuador

##### CARGO

**Executive business manager**

##### TIEMPO

2 años 10 meses ( actualmente)

##### ARÉA TRABAJO

Negocios Comercial

#### Logros más sobresalientes:

Manejo de un presupuesto de USD 450M para gestiones comerciales.  
Generación de alianzas y campañas conjuntas con establecimientos estratégicos para la marca.  
(Epmaps, Kao, Marathon, Grupo KFC, CRSF, Asiauto, USFQ, Oriflame, Iberia, United Airlines, Aseguradora del Sur, Directv, Grupo El Comercio, Arrayanes, etc.)  
Implementación del botón de pagos como un nuevo canal de cobro para establecimientos aliados.  
Desarrollo tarjeta convenio Diners -Salud

**Fundación Un techo para mi País/ Ecuador**  
Quito, Pichincha, Ecuador

##### CARGO

Coordinador

##### TIEMPO

7 meses

##### ARÉA TRABAJO

Recursos y Comunicación

#### Logros más sobresalientes:

Consolidación de auspicio y recursos para Colecta Anual.  
 Desarrollo de plan de socios para aportes bajo debito.  
 Alianza Coca-Cola – UTPM EC  
 Branding en Empresas, Medios de Comunicación, Universidades y Colegios.

**CITIGROUP N.A.**

Quito, Pichincha, Ecuador

**CARGO**

Asistente Lending y Trade Comercio Exterior ( Temporal 6 meses)  
 Relationship Manager banking **Treasury / Money Market and** **Loans** (16 meses)  
 Dealer Foreign Exchange (12 meses)

**TIEMPO**

3 años (Mayo 2006 – Mayo 2009)

**ARÉA TRABAJO**

Lending & Treasury

**Logros más sobresalientes:**

Implementar el programa de Cititreasury a nivel Latam, desarrollando una plataforma que vincule las negociaciones en línea con otros Bancos corresponsales.  
 Implementar seguridad en comunicaciones a clientes con el programa Swift FX.  
 Desarrollar una herramienta para Securities y Bonos, que permita el cuadro del portafolio y el MTM (Mark to Market).  
 Integrar los canales operativos para mejorar las transacciones en tiempo y servicios.

**FUNDACION JUNIOR ACHIEVEMENT ECUADOR**

Quito, Pichincha, Ecuador

**CARGO**

Coordinador de Eventos y Programas  
 Ventas y Promoción de Programas de Simulación

**TIEMPO**

5 Meses (Julio 2005 –Noviembre 2005)

**ARÉA TRABAJO**

Negocios

**Logros más sobresalientes:**

Crear un programa de Administración para niños menores a 5 años  
 Incrementar la cartera de auspiciantes

**CITIGROUP N.A.**

Quito, Pichincha, Ecuador

**CARGO**

Asistente de Internal Services & Procurement (Pasante)

**TIEMPO**

2 Meses (Mayo 2005 – Junio 2005)

**ARÉA TRABAJO**

Servicios Internos

**NOVARTIS ECUADOR S.A.**

Quito, Pichincha, Ecuador

**CARGO**

Auxiliar Contable (Pasante)

**TIEMPO**

2 Meses (Julio 2004 – Agosto 2004)

**ARÉA TRABAJO**

Finanzas

**OBJETIVO**

Realizar un trabajo de calidad en función de los objetivos de la empresa, aplicando la formación académica recibida y, sobretodo, en razón de exigencias personales de autorrealización.

**REFERENCIAS****Diners Club del Ecuador**

Pedro Sánchez Saá

Gerente Comercial

2981300 ext / cel.- 0990490007

**Fundación Un Techo Para mi País**

Daniela Pardo

Gerente General

0997806756

## 7. Supuestos Generales

<b>Financiamiento</b>			
Financiamiento inversionista			
Propietario		\$	50.000
Banco (Préstamo a ser amortizado)		\$	90.000
<b>Inversión Total en Efectivo</b>			<b>\$ 140.000</b>

<b>Costos</b>			
	Precio Unitario	Unidad	Total
Inversión en activos materiales			
Inversión en capital fijo			
Estaciones de Trabajo	\$ 500,00	6	\$ 3.000
Computador Core i5	\$ 800,00	6	\$ 4.800
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 7.800</b>

<b>Inversión en activos Inmateriales</b>			
	Precio Unitario	Unidad	Total
Sitio Web	\$ 5.000,00	1	\$ 5.000
Desarrollo aplicativo de pagos	\$ 6.000,00	1	\$ 6.000
Desarrollo Aplicación Movil	\$ 1.500,00	1	\$ 1.500
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 12.500</b>

<b>Alquiler</b>			
	Precio Unitario	Unidad	Total
Garantía	\$ 150,00	2	\$ 300
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 300</b>

<b>Gastos Iniciales</b>			
	Precio Unitario	Unidad	Total
Evento de Lanzamiento	\$ 35,00	250	\$ 8.750
Decoración del local	\$ 800,00	1	\$ 800
Licencias de Negocios/ Permisos/ Legal/ Profesional	\$ 1.500,00	1	\$ 1.500
Suministro de oficina	\$ 100,00	6	\$ 600
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 11.650</b>

<b>Capital de trabajo</b>			
	Precio Unitario	Unidad	Total
Sueldos (Nómina)	\$ 12.380	6	\$ 74.283
Servicios Básicos	\$ 500	6	\$ 3.000
Publicidad y Promociones	\$ 1.500	6	\$ 9.000
Cloud Plataform Service	\$ 200	6	\$ 1.200
Arriendo	\$ 150	6	\$ 900
Servicio Contabilidad	\$ 500	6	\$ 3.000
Servicio Courier	\$ 945	6	\$ 5.670
Servicio Agencia	\$ 1.000	6	\$ 6.000
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 103.053</b>

<b>Resumen</b>			
Inversión en efectivo		\$	50.000
Préstamo		\$	90.000
<b>Efectivo disponible antes de la apuesta</b>			<b>\$ 140.000</b>
Inversión de capital total		\$	135.303
<b>Efectivo disponible antes de la operación.</b>			<b>\$ 4.697</b>



## 8. Balance General

### Perdidas y Ganancias

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Ingresos Netos	\$ 213.299	\$ 489.063	\$ 723.463	\$ 922.703	\$ 1.092.057	\$ 3.440.584
(-) Gastos	\$ 212.097	\$ 306.050	\$ 328.122	\$ 352.615	\$ 380.888	\$ 1.579.773
Utilidad Bruta	\$ 1.201	\$ 183.013	\$ 395.340	\$ 570.088	\$ 711.168	\$ 1.860.811
(-15% Part Empleados)	\$ 180	\$ 27.452	\$ 59.301	\$ 85.513	\$ 106.675	\$ 279.122
(-15% Repartición Divi Acc)	\$ 180	\$ 27.452	\$ 59.301	\$ 85.513	\$ 106.675	\$ 279.122
(- % Impuesto a la renta)	\$ -	\$ 47.671	\$ 121.985	\$ 183.147	\$ 232.525	\$ 465.203
Utilidad Neta	\$ 841	\$ 80.439	\$ 154.753	\$ 215.915	\$ 265.293	\$ 837.365

### BALANCE GENERAL

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos</b>					
<b>Activos Tangibles</b>					
- Efectivo	\$ 123.420	\$ 57.243	\$ 54.260	\$ 42.797	\$ 29.319
- Equipos de Computación	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800
(-) Depreciación Equipos	\$ (960)	\$ (960)	\$ (960)	\$ (960)	\$ (960)
- Estaciones de Trabajo	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300
(-) Depreciación Estaciones Trab.	\$ (60)	\$ (60)	\$ (60)	\$ (60)	\$ (60)
- Certificados de Inversion	\$ -	\$ -	\$ 59.695	\$ 120.320	\$ 167.307
<b>Activos Intangibles</b>					
- Sitio Web	\$ 11.000				
- Aplicación Móvil	\$ 1.500				
-Marca		\$ 10.000	\$ 11.500	\$ 13.225	\$ 15.209
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 140.000</b>	<b>\$ 71.323</b>	<b>\$ 129.536</b>	<b>\$ 180.422</b>	<b>\$ 215.915</b>
<b>Pasivo</b>					
<b>Activos Tangibles</b>					
- Créditos Financieros	\$ 90.000	\$ 70.482	\$ 49.097	\$ 25.669	\$ (0)
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 90.000</b>	<b>\$ 70.482</b>	<b>\$ 49.097</b>	<b>\$ 25.669</b>	<b>\$ (0)</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital	\$ 50.000				
Utilidades del Periodo Anterior		\$ 841	\$ 80.439	\$ 154.753	\$ 215.915
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 50.000</b>	<b>\$ 841</b>	<b>\$ 80.439</b>	<b>\$ 154.753</b>	<b>\$ 215.915</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 140.000</b>	<b>\$ 71.323</b>	<b>\$ 129.536</b>	<b>\$ 180.422</b>	<b>\$ 215.915</b>

## 9. Flujo de Caja primer año

<b>TOTAL MERCADO</b>	<b>839.705</b>
----------------------	----------------

Tasa Contacto	3%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Tasa de cierre Vehicular	0,20%	0,00%	0,00%	0,04%	0,10%	0,14%	0,18%	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%	0,21%	0,21%
Tasa de cierre Salud	0,50%	0,00%	0,00%	0,10%	0,25%	0,35%	0,45%	0,50%	0,51%	0,51%	0,51%	0,51%	0,52%
Crecimiento tasas de cierre		-100%	-100%	-80%	-50%	-30%	-10%	0%	1%	2%	2%	3%	3%
Costo de Venta	\$ 0,05												
Comisión	15%												

Precio Unitario	
Vehicular	\$ 660
Salud	\$ 1.080

### N° Clientes

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Vehicular	-	-	10	25	35	45	50	51	51	51	52	52	423
Salud	-	-	25	63	88	113	126	127	128	128	129	130	1.058
<b>TOTAL</b>	-	-	<b>35</b>	<b>88</b>	<b>123</b>	<b>159</b>	<b>176</b>	<b>178</b>	<b>179</b>	<b>180</b>	<b>181</b>	<b>182</b>	<b>1.481</b>

### Ventas \$

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Vehicular	\$ -	\$ -	\$ 6.650	\$ 16.626	\$ 23.277	\$ 29.927	\$ 33.252	\$ 33.585	\$ 33.751	\$ 33.917	\$ 34.084	\$ 34.250	\$ 279.319
Salud	\$ -	\$ -	\$ 27.206	\$ 68.016	\$ 95.223	\$ 122.429	\$ 136.032	\$ 137.393	\$ 138.073	\$ 138.753	\$ 139.433	\$ 140.113	\$ 1.142.671
<b>TOTAL</b>	\$ -	\$ -	\$ <b>33.857</b>	\$ <b>84.642</b>	\$ <b>118.499</b>	\$ <b>152.356</b>	\$ <b>169.285</b>	\$ <b>170.977</b>	\$ <b>171.824</b>	\$ <b>172.670</b>	\$ <b>173.517</b>	\$ <b>174.363</b>	\$ <b>1.421.990</b>

### Ingresos \$

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Vehicular	\$ -	\$ -	\$ 998	\$ 2.494	\$ 3.491	\$ 4.489	\$ 4.988	\$ 5.038	\$ 5.063	\$ 5.088	\$ 5.113	\$ 5.137	\$ 41.898
Salud	\$ -	\$ -	\$ 4.081	\$ 10.202	\$ 14.283	\$ 18.364	\$ 20.405	\$ 20.609	\$ 20.711	\$ 20.813	\$ 20.915	\$ 21.017	\$ 171.401
<b>TOTAL</b>	\$ -	\$ -	\$ <b>5.079</b>	\$ <b>12.696</b>	\$ <b>17.775</b>	\$ <b>22.853</b>	\$ <b>25.393</b>	\$ <b>25.647</b>	\$ <b>25.774</b>	\$ <b>25.901</b>	\$ <b>26.027</b>	\$ <b>26.154</b>	\$ <b>213.299</b>

### Egresos \$

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Sueldos	\$ 12.380	\$ 12.380	\$ 12.380	\$ 12.380	\$ 12.380	\$ 12.380	\$ 12.380	\$ 12.380	\$ 12.380	\$ 12.380	\$ 12.380	\$ 12.380	\$ 148.561
Servicios Básicos	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 6.000
Pauta Publicidad	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 18.000
Cloud Plataform Service	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 2.400
Arriendo	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 1.800
Servicio de Contabilidad	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 6.000
Servicio de Courier	\$ -	\$ -	\$ 53	\$ 132	\$ 185	\$ 238	\$ 265	\$ 267	\$ 268	\$ 270	\$ 271	\$ 272	\$ 2.222
Servicio de la Agencia	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 12.000
Costo de Venta	\$ 1.260	\$ 1.260	\$ 1.260	\$ 1.260	\$ 1.260	\$ 1.260	\$ 1.260	\$ 1.260	\$ 1.260	\$ 1.260	\$ 1.260	\$ 1.260	\$ 15.115
Costo de Renovación													
<b>TOTAL</b>	\$ <b>17.490</b>	\$ <b>17.490</b>	\$ <b>17.543</b>	\$ <b>17.622</b>	\$ <b>17.675</b>	\$ <b>17.728</b>	\$ <b>17.754</b>	\$ <b>17.757</b>	\$ <b>17.758</b>	\$ <b>17.759</b>	\$ <b>17.761</b>	\$ <b>17.762</b>	\$ <b>212.097</b>

### Beneficio Económico \$

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
<b>TOTAL</b>	\$ <b>(17.490)</b>	\$ <b>(17.490)</b>	\$ <b>(12.464)</b>	\$ <b>(4.926)</b>	\$ <b>100</b>	\$ <b>5.126</b>	\$ <b>7.639</b>	\$ <b>7.890</b>	\$ <b>8.015</b>	\$ <b>8.141</b>	\$ <b>8.267</b>	\$ <b>8.392</b>	\$ <b>1.201</b>

## 10. Flujo de Caja Proyectado

TOTAL MERCADO		839.705				
Tasa Contacto	36%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de cierre Vehicular	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%
Tasa de cierre Salud	0,50%	0,50%	0,51%	0,51%	0,51%	0,51%
Crecimiento tasas de cierre		0%	1%	1%	1%	1%
Costo de Venta	\$ 0,05					
Costo de Renovación	\$ 1,00					
Comisión	15,0%					
Tasa de Renovación	85,0%					
Inflación Anual	5,0%					
Tasa de Descuento	10,4%					
Riesgo País	6,6%					
Crecimiento PIB	3,8%					
Tasa de Financiamiento	9,6%					

Precio Unitario	
Vehicular	\$ 660
Salud	\$ 1.080

N° Clientes (Nuevos)		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Vehicular		423	611	611	611	611	2.866
Salud		1.058	1.527	1.527	1.527	1.527	7.164
<b>TOTAL</b>		<b>1.481</b>	<b>2.137</b>	<b>2.137</b>	<b>2.137</b>	<b>2.137</b>	<b>10.030</b>

N° Clientes (Renovación)		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Vehicular			360	825	1.220	1.556	1.556
Salud			899	2.062	3.050	3.890	3.890
<b>TOTAL</b>			<b>1.259</b>	<b>2.887</b>	<b>4.270</b>	<b>5.447</b>	<b>5.447</b>

N° Clientes (Total)		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Vehicular		423	970	1.435	1.831	2.167	2.167
Salud		1.058	2.426	3.589	4.577	5.417	5.417
<b>TOTAL</b>		<b>1.481</b>	<b>3.396</b>	<b>5.024</b>	<b>6.408</b>	<b>7.584</b>	<b>7.584</b>

Ventas \$		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Vehicular	\$	279.319	640.440	947.392	1.208.301	1.430.074	4.505.526
Salud	\$	1.142.671	2.619.980	3.875.694	4.943.050	5.850.303	18.431.698
<b>TOTAL</b>	\$	<b>1.421.990</b>	<b>3.260.420</b>	<b>4.823.085</b>	<b>6.151.351</b>	<b>7.280.377</b>	<b>22.937.224</b>

Ingresos \$		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Vehicular	\$	41.898	96.066	142.109	181.245	214.511	675.829
Salud	\$	171.401	392.997	581.354	741.458	877.545	2.764.755
<b>TOTAL</b>	\$	<b>213.299</b>	<b>489.063</b>	<b>723.463</b>	<b>922.703</b>	<b>1.092.057</b>	<b>3.440.584</b>

Egresos \$		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Sueldos	\$	148.561	155.989	163.788	171.977	180.576	820.891
Servicios Básicos	\$	6.000	6.300	6.615	6.946	7.293	33.154
Pauta Publicidad	\$	18.000	23.400	30.420	39.546	51.410	162.776
Cloud Plataform Service	\$	2.400	2.520	2.646	2.778	2.917	13.262
Arriendo	\$	1.800	1.890	1.985	2.084	2.188	9.946
Servicio de Contabilidad	\$	6.000	6.300	6.615	6.946	7.293	33.154
Servicio de Courier	\$	2.222	2.333	2.450	2.572	2.701	12.277
Servicio de la Agencia	\$	12.000	12.600	13.230	13.892	14.586	66.308
Costo de Venta	\$	15.115	15.115	15.115	15.115	15.115	75.573
Costo de Renovación	\$	-	1.481	2.137	2.137	2.137	7.893
Reembolso de prestamos	\$	-	28.122	28.122	28.122	28.122	112.490
Investigación y Desarrollo	\$	-	50.000	55.000	60.500	66.550	232.050
<b>TOTAL</b>	\$	<b>212.097</b>	<b>306.050</b>	<b>328.122</b>	<b>352.615</b>	<b>380.888</b>	<b>1.579.773</b>

Beneficio Económico \$		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
<b>TOTAL</b>	\$	<b>1.201</b>	<b>183.013</b>	<b>395.340</b>	<b>570.088</b>	<b>711.168</b>	<b>1.860.811</b>

Flujos de Inversión neto		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Certificados de Inversión	\$	-	-	56.316	110.130	151.026	
Certificados de Capital Anteriores + Int	\$	-	-	-	59.695	120.320	
(+) Interés Generado	\$	-	-	3.379	10.190	16.281	
<b>Total Inversión</b>	\$	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>59.695</b>	<b>120.320</b>	<b>167.307</b>	

Flujos Financieros		1	2	3	4	5	TOTAL
Los dividendos : 15% de la utilidad neta se devuelve a los accionistas	\$	180	27.452	59.301	85.513	106.675	279.122
Part 15% a trabajadores	\$	180	27.452	59.301	85.513	106.675	279.122
Impuestos	\$	-	47.671	121.985	183.147	232.525	465.203
<b>Flujos financieros netos</b>	\$	<b>360</b>	<b>102.575</b>	<b>240.587</b>	<b>354.173</b>	<b>445.875</b>	<b>1.023.446</b>
<b>Saldo final</b>	(140.000)	<b>841</b>	<b>80.439</b>	<b>98.437</b>	<b>105.784</b>	<b>114.267</b>	<b>837.365</b>

Tasa crecimiento		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
			9465%	22%	7%	8%

## 11. Estado de Resultados

### Perdidas y Ganancias

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
<b>Ingresos Netos</b>	\$ 213.299	\$ 489.063	\$ 723.463	\$ 922.703	\$ 1.092.057	\$ 3.440.584
<b>(-) Gastos</b>	\$ 212.097	\$ 306.050	\$ 328.122	\$ 352.615	\$ 380.888	\$ 1.579.773
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 1.201	\$ 183.013	\$ 395.340	\$ 570.088	\$ 711.168	\$ 1.860.811
(-15% Part Empleados)	\$ 180	\$ 27.452	\$ 59.301	\$ 85.513	\$ 106.675	\$ 279.122
(-15% Repartición Divi Acc)	\$ 180	\$ 27.452	\$ 59.301	\$ 85.513	\$ 106.675	\$ 279.122
(- 22% Impuesto a la renta)	\$ 264	\$ 40.263	\$ 86.975	\$ 125.419	\$ 156.457	\$ 409.378
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 577	\$ 87.846	\$ 189.763	\$ 273.642	\$ 341.361	\$ 893.189

## 12. Punto de Equilibrio

Calculo del punto de Equilibrio										
Costos Fijos de la empresa al año	\$	196.982	\$	211.332	\$	227.748	\$	246.741	\$	268.964
Costos Variables al año	\$	15.115	\$	16.596	\$	17.252	\$	17.252	\$	17.252
PVP al año	\$	960	\$	960	\$	960	\$	960	\$	960
Punto de equilibrio				14		14		14		15
										17

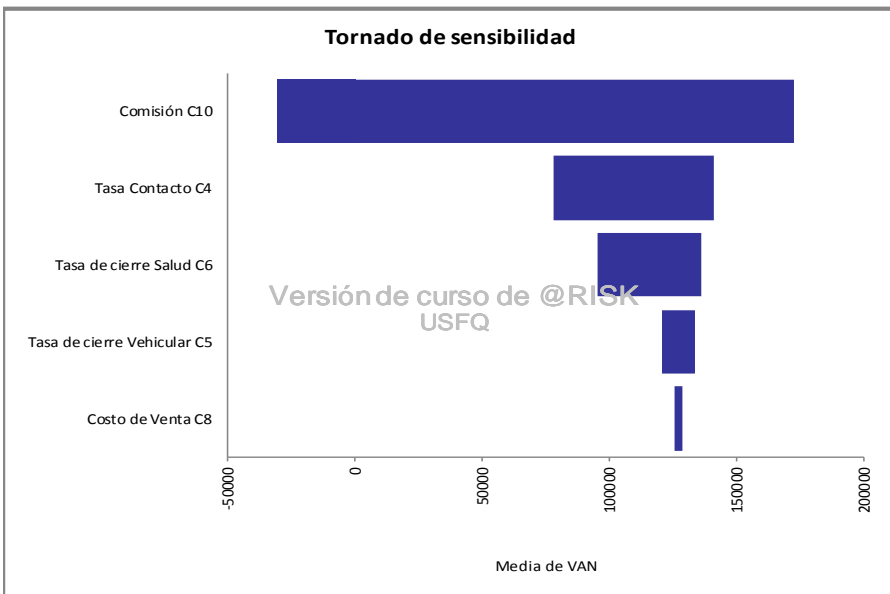
## 13. Calculo TIR y VAN

<b>Flujo de Caja Descontado</b>	<b>(140.000)</b>	<b>762</b>	<b>65.985</b>	<b>73.136</b>	<b>71.185</b>	<b>69.643</b>
VAN	\$ 127.444					
TIR	23%					

## 14. Análisis de Sensibilidad

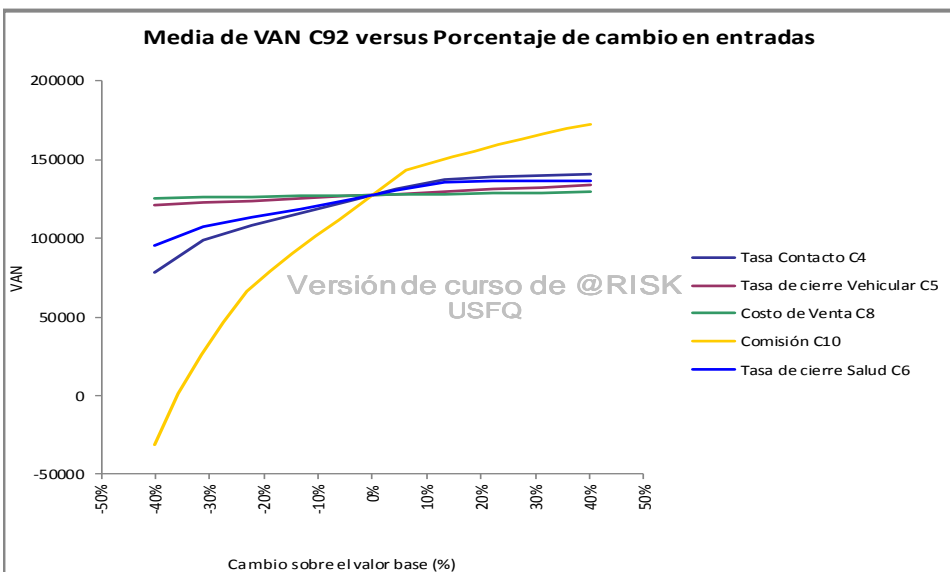
### Tornado en análisis de sensibilidad avanzado

Ejecutado por: Usuario  
 Fecha: jueves, 17 de julio de 2014 22:47:16  
 Salida: VAN  
 Entradas analizadas: 5  
 Simulaciones: 60



### Gráfico de porcentaje de cambio en sensibilidad avanzado

Ejecutado por: Usuario  
 Fecha: jueves, 17 de julio de 2014 22:47:16  
 Salida: VAN  
 Entradas analizadas: 5  
 Simulaciones: 60



### Informe resumen en análisis de sensibilidad avanzado

Ejecutado por: Usuario

Fecha: Jueves, 17 de julio de 2014 22:47:13

Salida: VAN

Entradas analizadas: 5

Simulaciones: 60

Nombre	Entrada				Análisis	Salida: VAN												
	Libro	Hoja	Celda			Valor	Media	Mín	Máx	Moda	Mediana	DesvEst	Var	Curtosis	Indice de sesgo	5%	95%	
Tasa Contacto	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$4	Base -40,00%	0,216000009	78479,27936	78450,39755	78508,99969	78478,42174	78479,02301	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	78461,74731	78494,80722	
Tasa Contacto	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$4	Base -31,11%	0,248000001	98811,64642	98782,76461	98841,36675	98810,7888	98811,39007	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	98794,11437	98827,17428	
Tasa Contacto	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$4	Base -22,22%	0,280000011	108423,2685	108394,3867	108452,9888	108422,4109	108423,0121	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	108405,7364	108438,7963	
Tasa Contacto	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$4	Base -13,33%	0,312000012	116031,6167	116002,7348	116061,337	116030,759	116031,3603	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	116014,0846	116047,1445	
Tasa Contacto	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$4	Base +4,44%	0,344000014	123639,9648	123611,083	123669,6852	123639,1072	123639,7085	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	123622,4328	123655,4927	
Tasa Contacto	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$4	Base +4,44%	0,376000015	131248,313	131219,4312	131278,0333	131247,4554	131248,0567	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	131230,781	131263,8409	
Tasa Contacto	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$4	Base +13,33%	0,408000016	137611,6083	137582,7265	137641,3286	137610,7507	137611,3519	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	137594,0762	137627,1362	
Tasa Contacto	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$4	Base +22,22%	0,440000017	138754,9956	138726,1138	138784,7159	138754,138	138754,7392	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	138737,4635	138770,5234	
Tasa Contacto	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$4	Base +31,11%	0,472000019	139898,3828	139869,501	139928,1032	139897,5252	139898,1265	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	139880,8508	139913,9107	
Tasa Contacto	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$4	Base +40,00%	0,50400002	141041,7701	141012,8883	141071,4905	141040,9125	141041,5138	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	141024,2381	141057,298	
Tasa de cierre Veh	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$5	Base -40,00%	1,20E-03	121021,6293	120992,7475	121051,3496	121020,7717	121021,373	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	121004,0973	121037,1572	
Tasa de cierre Veh	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$5	Base -31,11%	1,38E-03	122448,8531	122419,9713	122478,5734	122447,9955	122448,5967	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	122431,321	122464,3809	
Tasa de cierre Veh	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$5	Base -22,22%	1,56E-03	123876,0769	123847,195	123905,7972	123875,2192	123875,8205	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	123858,5448	123891,6047	
Tasa de cierre Veh	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$5	Base -13,33%	1,73E-03	125303,3006	125274,4188	125333,021	125302,443	125303,0443	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	125285,7686	125318,8283	
Tasa de cierre Veh	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$5	Base -4,44%	1,91E-03	126730,5244	126701,6426	126760,2447	126729,6668	126730,268	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	126712,9924	126746,0525	
Tasa de cierre Veh	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$5	Base +4,44%	2,09E-03	128157,7482	128128,8664	128187,4685	128156,8906	128157,4918	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	128140,2161	128173,276	
Tasa de cierre Veh	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$5	Base +13,33%	2,27E-03	129584,9719	129556,0901	129614,6923	129584,1143	129584,7156	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	129567,4399	129600,4998	
Tasa de cierre Veh	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$5	Base +22,22%	2,44E-03	131012,1957	130983,3139	131041,916	131011,3381	131011,9394	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	130994,6637	131027,7236	
Tasa de cierre Veh	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$5	Base +31,11%	2,62E-03	132439,4195	132410,5377	132469,1398	132438,5619	132439,1631	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	132421,8874	132454,9473	
Tasa de cierre Veh	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$5	Base +40,00%	2,80E-03	133866,6433	133837,7614	133896,3636	133865,556	133866,3869	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	133849,1112	133882,1711	
Costo de Venta	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$8	Base -40,00%	3,00E-02	125689,1198	125660,238	125718,8401	125688,2622	125688,8634	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	125671,5878	125704,6477	
Costo de Venta	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$8	Base -31,11%	3,44E-02	126079,1233	126050,2415	126108,8436	126078,2657	126078,867	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	126061,5913	126094,6512	
Costo de Venta	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$8	Base -22,22%	3,89E-02	126469,1268	126440,245	126498,8471	126468,2692	126468,8705	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	126451,5948	126484,6547	
Costo de Venta	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$8	Base -13,33%	4,33E-02	126859,1303	126830,2485	126888,8507	126858,272	126858,874	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	126841,5983	126874,6582	
Costo de Venta	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$8	Base -4,44%	4,78E-02	127249,1338	127220,252	127278,8542	127248,2762	127248,8775	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	127231,6018	127264,6617	
Costo de Venta	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$8	Base +4,44%	0,052222223	127639,1373	127610,2555	127668,8577	127638,2997	127638,881	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	127621,6053	127654,6652	
Costo de Venta	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$8	Base +13,33%	5,67E-02	128029,1409	128000,259	128058,8612	128028,2832	128028,8845	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	128011,6688	128044,6687	
Costo de Venta	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$8	Base +22,22%	6,11E-02	128419,1444	128390,2626	128448,8647	128418,2867	128418,888	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	128401,6123	128434,6722	
Costo de Venta	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$8	Base +31,11%	6,56E-02	128809,1479	128780,2661	128838,8682	128808,2903	128808,8915	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	128791,6158	128824,6757	
Costo de Venta	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$8	Base +40,00%	7,00E-02	129199,1514	129170,2696	129228,8717	129198,2938	129198,895	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	129181,6193	129214,6792	
Comisión	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$10	Base -40,00%	9,00E-02	-30777,17849	-30806,0603	-30747,45816	-30778,03611	-30777,43844	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	-30794,71054	-30761,65063	
Comisión	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$10	Base -35,79%	9,63E-02	1587,331535	1558,449724	1617,051866	1586,473918	1587,075182	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	1569,799488	1602,859393	
Comisión	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$10	Base -31,58%	0,102631583	26336,00722	26307,12541	26365,72756	26335,14961	26335,75087	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	26318,47518	26351,53508	
Comisión	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$10	Base -27,37%	0,108947373	46735,84482	46706,96301	46765,56515	46734,9872	46735,58847	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	46718,31277	46751,37268	
Comisión	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$10	Base -23,16%	0,115263162	66344,62645	66315,74464	66374,34678	66343,76883	66344,37009	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	66327,0944	66360,1543	
Comisión	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$10	Base -18,95%	0,121578952	79551,69564	79522,81383	79581,41597	79550,83802	79551,43928	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	79534,16359	79567,2235	
Comisión	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$10	Base -14,74%	0,127894742	90652,46699	90623,58518	90682,18733	90651,60938	90652,21064	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	90634,93495	90667,99485	
Comisión	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$10	Base -10,53%	0,134210532	101164,3751	101135,4933	101194,0955	101163,5175	101164,1188	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	101146,8431	101179,903	
Comisión	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$10	Base -6,32%	0,140526321	111766,2833	111647,4014	111706,0065	111766,4256	111766,0269	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	111658,7512	111691,8111	
Comisión	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$10	Base -2,11%	0,146842111	122188,1914	122159,3096	122217,9117	122187,3338	122187,935	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	122170,6593	122203,7192	
Comisión	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$10	Base +2,11%	0,153157901	132700,0995	132671,2177	132729,8198	132699,2419	132699,8432	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	132682,5675	132715,6274	
Comisión	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$10	Base +6,32%	0,159473691	142979,6234	142950,7416	143009,3437	142978,7658	142979,367	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	142962,0914	142995,1513	
Comisión	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$10	Base +10,53%	0,16578948	147612,0571	147583,1753	147641,7774	147611,2095	147611,8008	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	147594,5251	147627,585	
Comisión	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$10	Base +14,74%	0,17210527	151664,0632	151635,1813	151693,7854	151663,2955	151663,8068	10,18399431	103,7137401	3,26860246	0,040881471	151646,5311	151679,591	
Comisión	ANALISIS FINAN	Flujo	Proyectad	SC\$10	Base +18,95%	0,17842106	155643,2322	155614,3504	155672,9525	155642,3746	155642,9759	10,18399431	103,					