



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA  
INGENIERÍA COMERCIAL**

## **TESIS DE GRADO**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

## **INGENIERAS COMERCIALES**

**TEMA:**

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA EL ÁREA DE FIANZAS DE LA  
COMPAÑÍA ASEGURADORA DEL SUR, SUCURSAL RIOBAMBA,  
PARA EL PERÍODO 2012 – 2013”**

**Autoras:**

**Saá Mora Andrea Vanessa  
Rodríguez Pilco Johanna Salomé**

**Riobamba-Ecuador  
2013**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Que la presente investigación fue revisada y autorizada su presentación, siendo su contenido original en su totalidad.

---

**Ing. Raúl Germán Ramírez Garrido.  
DIRECTOR DE TESIS**

---

**Ing. Gino Geovanny Merino Naranjo.  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS**

## **CERTIFICADO DE AUTORÍA**

Las ideas expuestas en este trabajo de investigación y que aparecen como propias y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de las autoras.

**Andrea Vanessa Saá Mora**  
**Johanna Salomé Rodríguez Pilco**

## **DEDICATORIA**

El esfuerzo de nuestro trabajo dedicamos primordialmente a Dios, ya que Él es quien nos concede el privilegio de la vida y sabiduría. Gracias de todo corazón por permitirnos estar aquí, por las pruebas que nos hacen crecer como personas y nos permiten dar lo mejor de nosotras, también lo dedicamos a nuestros hijos, fuente de inspiración hacia la superación personal, ya que ellos siempre están con nosotros en las buenas y en las malas, a nuestros queridos esposos, que siempre están en momentos difíciles de la vida. A todos aquellos maestros y personal docente de esta gran Politécnica por sus sabias experiencias vertidas en los salones de clases y ejemplo a seguir.

**Andrea Vanessa Saá Mora**  
**Johanna Salomé Rodríguez Pilco**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Facultad de Administración de Empresas, por acogernos en sus instalaciones y brindarnos la oportunidad de acceder a una educación superior de calidad. Institución que nos ha brindado toda la estructura educativa, con lo cual incentiva la dedicación y esmero hacia la amplitud de los conocimientos.

A los Programas Carrera Ingeniería Comercial extensión Riobamba por facilitarnos docentes de la más alta calidad tanto en el aspecto laboral, moral y espiritual; docentes que han sabido impartir sus conocimientos científico entregando su dedicación y esmero a los estudiantes, convirtiendo los salones de clase en verdaderos centros de formación personal.

A las actuales autoridades de la Politécnica, Facultad y Programas Carrera, por brindarnos la oportunidad de realizar la presente tesis de grado para la obtención del título de ingenieras; de manera especial hago el extenso agradecimiento al Ingeniero Raúl Ramírez director de tesis, al Ingeniero Gino Merino miembro del tribunal por su guía y sabias recomendaciones para la culminación de la presente tesis de grado.

A nuestros docentes, que a lo largo de nuestra trayectoria por la Facultad, Programas Carrera hemos llegado a conocer y hemos tenido la oportunidad no solo de compartir ciencia sino también experiencia de la vida personal, que nos han formado el carácter en pos de una excelente participación y desarrollo positivo en la sociedad.

**Andrea Vanessa Saá Mora**  
**Johanna Salomé Rodríguez Pilco**

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<b>PÁGINA</b>
Portada	I
Certificación del tribunal	II
Certificado de autorización	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Índice de contenidos	VI
Índice de figuras	XIV
Índice de cuadros	XV
Índice de anexos	XVII
Resumen Ejecutivo del Proyecto	XVIII
Summary	XIX
Introducción	XX
CAPÍTULO I: Aspectos Generales de la Compañía	1
Aseguradora del Sur Agencia Riobamba	1
1.1 Historia y trayectoria	1
1.2 Estructura administrativa	2
1.3 Productos y servicios	4
1.4 Misión	5
1.5 Visión	6
1.6 Valores	7
1.6.1 Amor	8
1.6.2 Pasión por la calidad y el servicio	8
1.6.3 Credibilidad	8
1.6.4 Pasión por la creatividad	8
1.6.5 Frontalidad	8

CAPÍTULO II: Análisis FODA de la Compañía	10
2.1 Evaluación de la estructura organizacional	13
2.2 Manual de funciones	16
CAPÍTULO III: Condiciones para la Obtención de las Pólizas de Fianzas	29
3.1 Introducción	29
3.2 Requisitos para la calificación de clientes	30
a. Personas naturales	30
b. Personas jurídicas	30
3.2.1 Requisitos para emitir fianzas	31
3.3 Requisitos para la constitución de hipoteca y/o prendas	31
a. Hipoteca	31
b. Prenda industrial (vehículos)	32
c. Prenda industrial (maquinaria)	33
3.4 Características de las fianzas	33
3.5 Contra garantías	34
a. Pagaré	34
b. Liberación de contra garantías	35
c. Consideraciones importantes de las fianzas	35
3.6 Garantía de la seriedad de propuesta	37
a. Concepto	37
b. Clientes exigibles	37
c. Características	37
d. Vigencia	38
e. Costos	38
f. Liberación	38
g. Ejecución	38
3.7 Garantía de fiel cumplimiento de contrato	39
a. Concepto	39
b. Clientes exigibles	39

c. Características	39
d. Vigencia	39
e. Costos	39
f. Liberación	40
g. Ejecución	40
3.8 Garantía de buen uso de anticipo	41
a. Concepto	41
b. Clientes exigibles	41
c. Características	41
d. Vigencia	41
e. Costos	42
f. Liberación	42
g. Ejecución	42
3.11 Ejecución de obra y buena calidad de materiales	42
a. Concepto	42
b. Clientes exigibles	43
c. Características	43
d. Vigencia	43
e. Costos	43
f. Liberación	43
3.12 Ley General de Seguros	43
3.12.1 Del régimen de fianzas otorgadas por las entidades de seguros	44
a. Art. 43 Facultad y autorización	44
b. Art. 44 Renovación de la póliza	45
c. Art. 45 Responsabilidad de la empresa	46
d. Art. 46 Compensación de valores	46
e. Art. 47 Recuperación de siniestros	46
3.13 Ley de Contratación Pública	47
3.13.1 Vigencia de las garantías	47
3.13.2. Clases de recepción	48

3.13.2.1	Recepción provisional	48
3.13.2.2	Recepción parcial provisional	49
3.13.2.3	Recepción definitiva	49
	a. Efectos de la recepción definitiva presunta	50
3.13.3	Terminación de los contratos	50
3.13.3.1	Terminación por cumplimiento de obligaciones	51
3.13.3.2	Terminación por mutuo acuerdo	51
3.13.3.3	Terminación unilateral del contrato	51
	a. Notificación y trámite	52
CAPÍTULO IV: Propuesta: “Plan De Negocios Para El Área De Fianzas De La Compañía Aseguradora Del Sur, Sucursal Riobamba Para Los Periodo 2012 – 2013		54
4.1	Identificación de la unidad productiva	55
4.1.1	Nombre de la empresa	55
4.1.2	Conformación jurídica	55
4.1.3	Conformación del capital	55
4.1.4	Ubicación	55
4.1.5	Principales ejecutivos	56
4.2	Estudio de mercado y análisis comercial	56
4.2.1	Descripción de los servicios que se ofrecen	57
4.2.1.1	Fianzas	58
4.2.1.1.1	Partes que intervienen en una fianza	58
	a. Asegurador o afianzador	58
	b. Contratante o beneficiario	59
	c. Contratista o afianzado	59
4.2.1.1.2	Características generales	59
4.2.1.1.3	Contrato	59
	a. Incondicionalidad	60
	b. Irrevocabilidad	60

c. Cobro inmediato	60
4.2.1.1.4 Seriedad de oferta pública	60
a. Características generales	60
b. Vigencia	61
c. Liberación	61
d. Ejecución	61
4.2.1.1.5 Seriedad de oferta privada	61
a. Características generales	61
b. Vigencia	62
c. Liberación	62
d. Ejecución	62
4.2.1.1.6 Fiel cumplimiento de contrato público	62
a. Características generales	62
b. Vigencia	62
c. Liberación	63
d. Ejecución	63
4.2.1.1.7 Fiel cumplimiento de contrato privado	63
a. Características generales	63
b. Vigencia	63
c. Liberación	64
d. Ejecución	64
4.2.1.1.8 Buen uso de anticipo público	64
a. Características generales	64
b. Vigencia	64
c. Liberación	65
d. Ejecución	65
4.2.1.1.9 Buen uso de anticipo privado	65
a. Características generales	65
b. Vigencia	66
c. Liberación	66

d. Ejecución	66
4.2.2 Análisis de la demanda	66
4.2.2.1 Estimación de la demanda	67
4.2.2.1.1 Encuesta	72
a. Pregunta N° 1	72
b. Pregunta N° 2	73
c. Pregunta N° 3	74
d. Pregunta N° 4	75
e. Pregunta N° 5	76
f. Pregunta N° 6	77
g. Pregunta N° 7	79
4.2.3 Análisis de la oferta	80
4.2.3.1 Situación de la Competencia en el Mercado de Seguros	81
4.2.3.1.1 Asesora Productora de Seguros Carmen Álvarez	81
4.2.3.1.2 Seguros Colonial QBE	82
4.2.3.1.3 Sweaden Compañía de Seguros y Reaseguros	83
4.2.3.1.4 Seguros Sucre S.A.	84
a. Seguros de Fianzas	86
b. Seguros Generales	86
4.2.3.1.5 Seguros Equinoccial	86
4.2.4 Estudios de tarifas y costos	89
4.2.4.1 Fijación de los precios en base a la estructura de sus costos y gastos	89
4.2.4.2 Fijación de los precios en base a la demanda de bienes y/o servicios	90
4.2.4.3 Fijación de los precios en base a la competencia	90
4.2.4.4 Los precios políticos	90
a. Prima	90
b. Prima bruta	91
c. Prima devengada	91
d. Prima mínima	91
e. Prima neta	91

4.2.5	Estrategias de comercialización del servicio	92
4.2.5.1	Estrategia de diferenciación	92
4.2.5.2	Plan de negocios	93
4.3	Estudio técnico y análisis de las operaciones	95
4.3.1	Ubicación de las instalaciones	96
4.3.2	Descripción del proceso del servicio	97
4.4	Las inversiones y el financiamiento del Plan	98
4.4.1	Las inversiones del Plan de Negocios	98
4.4.1.1	Inversiones corrientes	98
4.4.1.2	Inversiones fijas	99
	a. Terrenos y edificios	99
	b. Muebles de oficina	100
	c. Equipo de oficina	101
	d. Equipo de computación	102
	e. Vehículos	103
4.4.1.3	Inversiones intangibles o diferidas	103
4.4.1.4	Resumen de las inversiones	104
4.4.2	Las fuentes de financiamiento	105
4.5	El estudio económico y financiero	107
4.5.1	Determinación de los ingresos por ventas de servicios	108
4.5.2	La estructura de costos y gastos	112
4.5.2.1	Costos de producción del servicio	112
	a. Materiales directos	112
	b. Mano de obra directa	113
	c. Carga fabril	114
4.5.2.2	Gastos de operación del servicio	116
	a. Gastos administrativos	116
	b. Gastos de ventas	118
	c. Gastos financieros	118
4.5.3	El estado de resultados	119

4.5.4 El flujo neto de fondos	121
4.6 La evaluación financiera del plan de negocios	122
a. Tasa de rendimiento mínima aceptable (TREMA)	122
4.6.1 Valor actual neto (VAN)	123
4.6.2 Tasa interna de rentabilidad	124
4.6.3 Relación beneficio / costo (R B/C)	124
4.6.4 Período de recuperación de la inversión (PRI)	126
4.6.5 Punto de equilibrio	127
a. Costos fijos	127
b. Costos variables	127
CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones	129
Conclusiones	129
Recomendaciones	131
BIBLIOGRAFÍA	132
LINCOGRAFÍA	134
ANEXOS	135

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>PÁGINA</b>
1 Estructura administrativa de la Compañía Aseguradora del Sur	3
2 Disponibilidad de póliza de seguros de los contratistas	72
3 Calidad de servicio en las Compañías Aseguradoras en Riobamba	73
4 Problemas más comunes en la devolución de las primas de seguro	74
5 Conocimiento de empresas aseguradoras	75
6 Tipos de fianzas y avales que ofrecen las compañías aseguradoras	76
7 Compañías aseguradoras que ofrecen este servicio	78
8 Frecuencia de contratación de póliza de fianza y avales en una compañía aseguradora.	79

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>PÁGINA</b>
1 Asistente Administrativa y Logística	18
2 Cobrador	19
3 Ejecutivo de Cartera y Tesorería	20
4 Ejecutivo Externo	21
5 Ejecutivo Comercial de Fianzas	22
6 Ejecutivo de Renovaciones	23
7 Ejecutivo de Siniestros	24
8 Gerente General	25
9 Mensajero	27
10 Suscriptor de Fianzas	28
11 Principales Ejecutivos de la Sucursal Riobamba	56
12 Disponibilidad de pólizas de seguro de los contratistas	72
13 Calidad de servicio de las compañías aseguradoras en Riobamba	73
14 Problemas más comunes en la devolución de las primas de seguro	74
15 Conocimiento de empresas aseguradoras	75
16 Tipos de fianzas y avales que ofrecen las compañías aseguradoras	76
17 Compañías aseguradoras que ofrecen este servicio	77
18 Frecuencia de contratación de pólizas de fianzas y avales	79
19 Muebles de oficina	100
20 Equipo de oficina	101
21 Equipo de computación	102
22 Vehículos	103
23 Inversiones intangibles o diferidas	104
24 Resumen de las inversiones	105
25 Estructura de Financiamiento	107
26 Montos históricos de fianzas y avales emitidos	109

27	Ingresos históricos por servicios de fianzas y avales	110
28	Montos proyectados de fianzas y avales emitidos	111
29	Ingresos proyectados de fianzas y avales	111
30	Materiales directos	112
31	Costos de mano de obra directa (Año 2012)	113
32	Costos de mano de obra directa	114
33	Carga fabril	115
34	Costos de producción del servicio	115
35	Sueldos personal administrativo (Año 2012)	116
36	Sueldos personal administrativo	117
37	Otros gastos administrativos	117
38	Gastos de ventas	118
39	Gastos de operación del servicio	119
40	Estado de resultados proyectado	120
41	Flujo Neto de fondos proyectado	121
42	Relación beneficio / costo	125
43	Período de recuperación de la inversión	126
44	Punto de equilibrio	128

## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>PÁGINA</b>
1	Formulario de calificación clientes Persona Natural 138
2	Formulario de calificación clientes Persona Jurídica 139
3	Formulario de vinculación Persona Natural 140
4	Formulario de vinculación Persona Jurídica 141
5	Nota de débito bancario 142
6	Orden de cargo para tarjetas de crédito 143
7	Autorización de verificación de central de riesgo 144
8	Pagaré de fianzas 145
9	Caso práctico 146

## **RESUMEN EJECUTIVO DEL PROYECTO**

Aseguradora del Sur es una empresa de seguros y reaseguros con más de 20 años de trayectoria en el mercado ecuatoriano.

Su éxito empresarial se debe a la invaluable gestión que día a día se la realiza con todos los miembros de la institución. Desde el año 2006 con el cambio de administración en la organización se procedió a entrar en un cambio cultural, donde se ha apostado decididamente a los colaboradores con la intención de potenciar al talento humano y construir una cultura de alto desempeño sostenida por valores y principios fundamentales que siempre los han caracterizado, tanto a fundadores como a todos los miembros de la organización.

La apertura de una Sucursal en Riobamba hace 10 años se constituyó en un reto importante, ya que los consumidores no usan el seguro por necesidad básica, la usan por imposición. El reto diario de promover una cultura de seguros es una de las metas del presente trabajo.

Culturizar al cliente de fianzas y generar experiencias con propuestas de valor son parte de nuestra responsabilidad para dejar una huella en la mente y en el corazón, y por lo tanto ir más allá de un producto o servicio diferenciado.

La operación y los procesos deben sostener los cambios propuestos y así entender cuáles son los momentos de la verdad que agregan o quitan valor ante nuestro cliente.

El resultado final de este trabajo tiene que ser necesariamente la rentabilización económica de todos los esfuerzos y de la preferencia del cliente que también se puede enfocar a las diferentes áreas, y así lograr una mejor posición financiera para la perpetuidad de Aseguradora del Sur.

## SUMMARY

The South Insurance Company is an insurance and reinsurance enterprise with over 20 years of experience in the Ecuadorian market.

Its business success is due to the invaluable management which is done day to day with all members of the institution. Since 2006 with the change of administration in the organization we proceeded to go on a cultural change, which has been strongly committed to collaborators with the intention of enhancing to the human talent and build a culture of high sustained performance with fundamental values and principles that always have been characterized, both founders as all members of the organization.

The opening of a branch in Riobamba 10 years ago became an important challenge, because the consumers do not use the insurance as basic needs, they use it for imposition. The daily challenge of promoting a culture of insurance is one of the goals of this work.

Culture to the customer and generate experiences with value propositions are part of our responsibility in order to leave an imprint in the mind and in the heart, and therefore go beyond a product or differentiated service.

The operation and processes should support the proposed changes and thus understand which are the moments of truth that add or less the value to our customer.

The final result of this work must necessarily be the economic profitability of all efforts and the preference of the customer which also can focus on different areas, and achieve a better financial position for the perpetuity of South Insurance Company.



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el tema de la contratación de fianzas por parte de los contratistas, en las Compañías de Seguros se ha convertido en una acción cotidiana ya que estas son obligatorias para respaldar la contratación pública y privada en la adjudicación de obras, prestación de servicios, provisión de suministros y fabricación.

Anteriormente las fianzas fueron un producto dominado por la banca, pero que a partir del año 1999 cuando se dio la crisis bancaria y financiera este sector perdió credibilidad y ganó confianza las compañías de seguros, este producto prácticamente es el que ha generado importantes recursos líquidos y una rentabilidad satisfactoria al sector asegurador.

Hoy en día cada vez más contratistas prefieren contratar Seguros de Fianzas en lugar de Garantías Bancarias. Su costo es muchas veces inferior a los de los instrumentos antes mencionados, debido a la reducción de los trámites y papeleos, además de que no limitan su patrimonio. Dependiendo del monto garantizado, las aseguradoras requieren contragarantías o colaterales que respalden el monto afianzado.

Sin embargo las compañías de seguros deben ser muy cuidadosas en suscribir fianzas, porque es un producto de alto riesgo al no manejar técnicamente por parte de los administradores, ya que existen compañías de seguros que debido al mal manejo tuvieron que cerrar.

Es por ello que las empresas aseguradoras necesitan herramientas útiles y prácticas que respalden y sean guías de su gestión, y que los lleven a tomar decisiones, obteniendo así los máximos rendimientos de su inversión.

Por tanto, desde el punto de vista económico el desarrollo de un Plan de Negocios, se presenta como una herramienta indispensable para el buen desarrollo de la empresa aseguradora, que conjugando todos los aspectos de su estructura, permitan lograr los mejores resultados.

## **CAPÍTULO I**

### **1. ASPECTOS GENERALES DE LA COMPAÑÍA ASEGURADORA DEL SUR AGENCIA RIOBAMBA**

#### **1.1 HISTORIA Y TRAYECTORIA**

La historia de Aseguradora del Sur compañía de Seguros y Reaseguros, comienza el 11 de febrero de 1990 en la ciudad de Cuenca, con el objetivo principal de brindar la mayor protección en todo momento y lugar, siempre con un respaldo incondicional y bajo los conceptos de fortaleza y solidez.

En el año 1994, los ejecutivos de la compañía trasladaron la matriz de la empresa a la ciudad de Quito, lugar que gracias a su desarrollo industrial y comercial, permitió en tan solo un año de haber abierto las puertas, en esa época ubicarse como la segunda aseguradora de mayor producción, rompiendo con esto todos los records, al ser una de las empresas de mayor crecimiento en tan poco tiempo de existencia.

Desde 1997 hasta el año 2010, gracias a la gran trayectoria que caracteriza en el mercado de los seguros, la compañía ha abierto sucursales, en Ambato, Cuenca, Ibarra, Loja, Machala, Manta, Portoviejo, Riobamba y Santo Domingo, ganando la experiencia que le lleva a seguir creciendo con sucursales en Francisco de Orellana (El Coca), y en el sur del Distrito Metropolitano de Quito, cada una con la suficiente autonomía para comercializar seguros, brindando un mejor y más amplio servicio, con cobertura a las zonas centro, costa y sur del país.

Los últimos años han sido muy importantes para la compañía, pues ha mostrado un gran crecimiento que tiene como base la seriedad y profesionalismo que han sido demostrados a los asegurados y proveedores.

Todo esto gracias a la calidad del trabajo de los colaboradores, que con su compromiso y entrega continúa hace de esta una empresa cada día más eficiente.

Parte importante de este grupo de trabajo, son los principales accionistas, quienes optimizan los recursos que permiten el desarrollo de la compañía Aseguradora del Sur:

- Ing. Rodrigo Cevallos Breilh
- Eco. Rodrigo Cevallos Guevara
- Ing. Ramiro Chiriboga Cordobés

Ahora con más de 20 años de experiencia en el mercado de seguros, esta empresa sigue manteniendo su principal enfoque, que es la satisfacción absoluta de los clientes.

## **1.2 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**

La compañía Aseguradora del Sur está integrada por un equipo de trabajo que está reunido de acuerdo a las capacidades de las diferentes funciones que se encuentran desempeñando, considerando sus competencias y responsabilidades.

La estructura administrativa es la representación gráfica de la empresa, compuesto por los diferentes niveles jerárquicos: Directivo, Ejecutivo, Asesor, Operativo y de Apoyo.

La estructura administrativa, *“Es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos”<sup>1</sup>*.

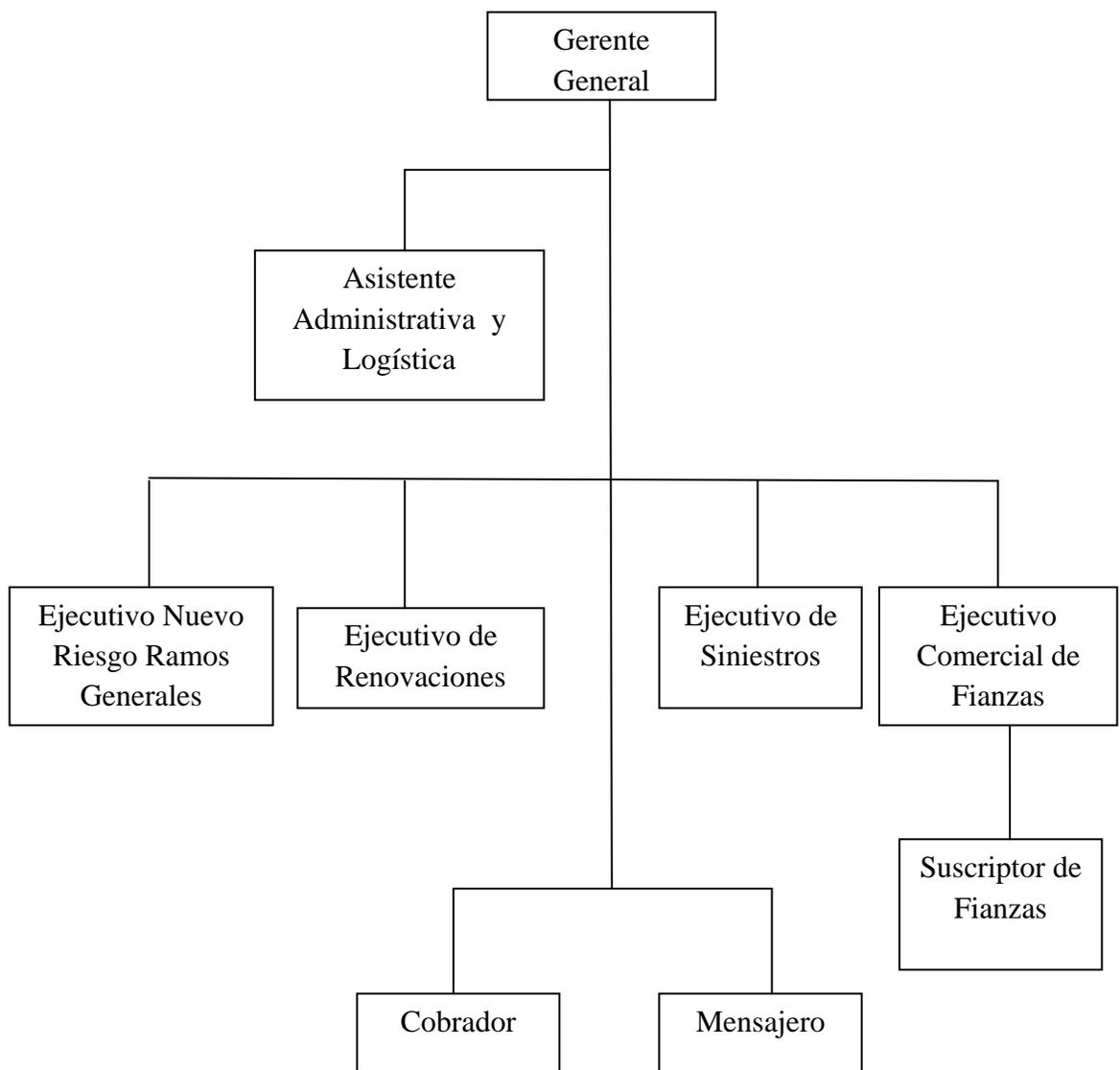
El organigrama es la representación gráfica de la empresa, en donde se encuentran determinadas las diferentes unidades administrativas y las funciones que cada miembro de la organización deberá cumplir, con la finalidad de conseguir los objetivos empresariales.

---

<sup>1</sup> GROSS, Manuel. (2010), *Pensamiento Imaginativo*.

A continuación se presenta la estructura administrativa de la Compañía de Seguros y Reaseguros Aseguradora del Sur sucursal Riobamba, en donde se puede visualizar a cada una de los diferentes departamentos y unidades, para un normal y eficiente desenvolvimiento de la compañía.

**Figura No.1**  
**Estructura Administrativa de la Compañía Aseguradora del Sur**



Fuente: Registros de la Compañía Aseguradora del Sur Sucursal Riobamba, 2013  
Elaboración: Autoras de la tesis

### **1.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS**

La empresa Aseguradora del Sur compañía de seguros y reaseguros, ofrece una gama diversa de productos y servicios en un amplio campo de los seguros.

Entre los principales que oferta, están los siguientes:

#### **Vehículos**

- Vehículos livianos
- Vehículos pesados
- Vehículos livianos de pasajeros

#### **Accidentes Personales**

- Escolar pre-escolar
- Escolar primaria
- Escolar secundaria
- Escolar universitario
- Individual/familiar/colectivo
- Profesional

#### **Fianzas**

- Buen uso de anticipo
- Buena calidad de materiales
- Cumplimiento de contrato
- Garantía aduanera
- Seriedad de oferta

- Garantía técnica
- Buen uso de cartera de crédito

### **Ramos Generales**

- Casco aéreo
- Casco marítimo
- Equipo electrónico
- Equipo y maquinaria
- Fidelidad
- Incendio y aliadas
- Lucro cesante
- Montaje todo riesgo
- Responsabilidad civil
- Robo y/o asalto
- Transporte
- Rotura de maquinaria

## **1.4 MISIÓN**

La misión empresarial constituye una declaración duradera de propósitos, que distingue a una empresa de otras similares o de su ramo. Es un compendio de la razón de ser de la organización empresarial, además es la descripción de los objetivos permanentes de la empresa.

Los componentes principales que deben considerarse en la conformación de la misión, entre otros pueden ser los siguientes:

- Clientes

- Productos o servicios
- Mercados
- Preocupación por la supervivencia, crecimiento y la rentabilidad
- Preocupación por la imagen pública

Una vez considerados estos factores, la misión de la Aseguradora del Sur es la siguiente:

*“Somos un aseguradora sólida dedicada a proteger el patrimonio de las personas, familias y empresas en el Ecuador, proporcionando confianza, tranquilidad y respaldo de manera efectiva”.*

## **1.5 VISIÓN**

La Visión de futuro es la declaración de donde quiere estar una empresa en los próximos años. Representa un conjunto de ideas de carácter general que señala el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

La visión es el eslabón entre lo presente y el futuro que quiere alcanzar la empresa en el futuro.

Para la redacción de la Visión de futuro se deben considerar los siguientes elementos.

- Debe ser formulada por líderes
- Hay que considerar la dimensión de tiempo
- Debe ser compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores
- Debe ser amplia y detallada
- Debe ser positiva y alentadora
- Debe ser realista, que se cumpla
- Comunica entusiasmo

- Debe proyectar sueños y esperanzas
- Debe ser ampliamente difundida

La Visión de la Compañía Aseguradora del Sur, es la siguiente:

*“Ser la mejor opción de seguros en el Ecuador al 2014”.*

## **1.6 VALORES**

Los valores constituyen aspectos positivos de relevancia y que son puestos en práctica por la compañía en beneficio de la misma y de sus clientes.

Los valores constituyen el conjunto de principios, creencias, reglan que regulan la gestión de la organización.

Son la filosofía empresarial y el soporte de la cultura organizacional, son normas e ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta.

Toda empresa debe tener un conjunto de valores corporativos, los mismos que deben ser definidos y divulgados.

Entre los más importantes se encuentran los siguientes:

- ✓ Amor
- ✓ Pasión por la calidad y el servicio
- ✓ Credibilidad
- ✓ Pasión por la creatividad
- ✓ Frontalidad

### **1.6.1 AMOR**

El amor es una virtud que representa toda la bondad, compasión y afecto del ser humano. También puede describirse como acciones dirigidas hacia otros y basadas en la compasión, o bien como acciones dirigidas hacia otros (o hacia uno mismo) y basadas en el afecto. Generar bienestar para el bien común.

### **1.6.2 PASIÓN POR LA CALIDAD Y EL SERVICIO**

Exceder las expectativas tanto de nuestros clientes internos y externos en respuesta a sus diversas necesidades, reflejando en cada acción una cultura de cero errores.

### **1.6.3 CREDIBILIDAD**

Es la capacidad de inspirar confianza y credibilidad en otros, a través de acciones coherentes entre lo que se dice y se hace, apalancándose en un pleno conocimiento y dominio de las diversas situaciones del entorno. Es ir más allá de cumplir con una obligación, es poner en juego las capacidades para sacar adelante todo aquello que se ha confiado.

### **1.6.4 PASIÓN POR LA CREATIVIDAD**

Promover y practicar en toda la organización un pensamiento creativo y una iniciativa constructiva que ayude a resolver problemas de manera innovadora, original y enfocada en la generación de nuevas ideas orientadas al desarrollo del negocio.

### **1.6.5 FRONTALIDAD**

Es la capacidad que nos lleva a afrontar un conflicto y el entorno que lo rodea, minimizar consecuencias y llegar a acuerdos, evitando la rumorología y roces innecesarios entre los implicados, diciendo siempre las cosas de forma clara, directa y constructiva. Es una cualidad

humana que consiste en actuar de acuerdo a como se piensa y se siente. En su sentido más evidente, la frontalidad puede entenderse como el simple respeto a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas.

## **CAPÍTULO II**

### **2. ANÁLISIS FODA DE LA COMPAÑÍA**

El análisis FODA, constituye un Diagnostico Estratégico de la situación actual de la empresa, en donde se determinan las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene una empresa.

Las fortalezas constituyen los aspectos internos, áreas o situaciones positivas que tiene la compañía, y que se pueden constituir en una ventaja al tenerlas. Se redactan en presente y son de carácter interno en la empresa.

Las oportunidades son aspectos positivos que se encuentran en el entorno de la empresa y que al ser aprovechadas pueden colocar a la empresa en una mejor situación. Representan acciones de orden externo. Son redactadas en forma futura.

Las debilidades, representan dificultades, problemas que experimenta la empresa y que deben ser identificados para eliminarlas o reducir su impacto. Son de carácter interno y se redactan en forma presente.

Las amenazas son situaciones que pueden poner en condiciones de riesgo a la empresa y/o sus procesos, en caso de que se lleguen a dar. Es importante identificarlas para establecer estrategias y hacerles frente. Son de carácter externo y se redactan en futuro.

Es un elemento dentro del proceso de Planificación Estratégica, es decir es la primera etapa, en donde se conocen:

- Las expectativas de los clientes externos
- Las expectativas de los clientes internos
- El análisis del entorno (Oportunidades y amenazas)

- Análisis Organizacional (Fortalezas y Debilidades)

Los clientes externos son personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la empresa. En tal virtud sus expectativas y demandas deben ser consideradas.

Este tipo de clientes demandan:

- ❖ Productos de calidad
- ❖ Calidad en el servicio
- ❖ Precios y costos razonables
- ❖ Facilidades de pago
- ❖ Transparencia en los procesos

Los clientes internos son personas, grupos, áreas o departamentos internos vinculados con la gestión de la compañía. Las demandas de los clientes internos también son importantes para la planificación, sus puntos de vista deben ser considerados ya que sirven de base para la formulación de objetivos y estrategias.

Los clientes internos por lo general demandan:

- ❖ Una comunicación efectiva
- ❖ Agradable ambiente de trabajo
- ❖ Participación
- ❖ Capacitación permanente
- ❖ Adecuada remuneración

En conclusión:

- ❖ Las fortalezas hay que impulsarlas
- ❖ Las debilidades hay que eliminarlas

- ❖ Las oportunidades hay que explotarlas
- ❖ Las amenazas hay que evitarlas

A continuación se describe el análisis FODA, de la Compañía Aseguradora del Sur:

### **Fortalezas**

- ❖ Empresa de prestigio en su ramo
- ❖ Solvencia y solidez
- ❖ Cobertura de servicios
- ❖ Personal capacitado
- ❖ Responsabilidad del personal en las tareas asignadas
- ❖ Sistema tecnológico moderno para la prestación de los servicios
- ❖ Excelente atención a los clientes

### **Debilidades**

- ❖ Reducida cantidad de personal
- ❖ Falta de contacto con las entidades públicas en eventos
- ❖ Clima laboral
- ❖ Falta de campañas promocionales y publicidad
- ❖ No existen incentivos para los funcionarios y trabajadores
- ❖ No se efectúan sondeos de mercado para analizar el nivel de satisfacción de los clientes y de la competencia

### **Oportunidades**

- ❖ Incremento de la obra pública y privada por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Riobamba y de la provincia de Chimborazo.
- ❖ Incremento de la obra pública del Gobierno Nacional y varios ministerios

- ❖ Concientización de las personas por el tema de los seguros

### **Amenazas**

- ❖ Crisis económica del país
- ❖ Aspectos legales y promulgación de normas jurídicas
- ❖ Inestabilidad política y jurídica del Ecuador
- ❖ La incorporación de nuevas agencias aseguradoras

## **2.1 EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Es generar las condiciones suficientes para que en el personal exista conciencia de la necesidad de control que impacta en la planificación, gestión y desarrollo institucional, de acuerdo a las facultades legales.

Los elementos mínimos establecidos por Aseguradora del Sur para crear un adecuado ambiente de control son:

- Determinación formal por parte de la alta dirección de los principios básicos que rigen la entidad, los cuales deben constar en documentos que se divulguen a toda la organización.
- Código de Ética: ASEGURADORA DEL SUR adoptó en su Código las pautas de comportamiento que consagran explícitamente las políticas y las directrices de la Sociedad en materia de control interno, que incluye entre otros aspectos:
  - Cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y estatutarias vigentes a las que se encuentra sujeta ASEGURADORA DEL SUR.
  - Situaciones generadoras de conflicto de interés.

- Políticas sobre la actuación de sus funcionarios y agentes, en forma directa o indirecta, en cualquiera de las líneas de negocios y operaciones que realicen en desarrollo de su objeto social
- Manejo de información privilegiada
- Relaciones con clientes y proveedores
- Conductas relacionadas con limitación de regalos y atenciones ofrecidas y recibidas
- Régimen sancionatorio
- Código de Buen Gobierno Corporativo: provee un marco que define derechos y responsabilidades, dentro del cual interactúan los órganos de gobierno de una entidad entre los cuales se destacan el máximo órgano de dirección, la junta o consejo directivo, los representantes legales y demás administradores y el revisor fiscal y demás órganos de control.

En ese orden de ideas, un buen gobierno corporativo es aquel que facilita los instrumentos necesarios que garanticen la existencia y puesta en práctica de mecanismos idóneos que permitan el balance entre la gestión de cada órgano y el control de la antedicha gestión, a través de un sistema de pesos y contrapesos, a efectos que las decisiones que se adopten en cada instancia se efectúen de conformidad con el mejor interés de la persona jurídica, sus accionistas y acreedores.

Ahora bien, los últimos estudios acerca de la regulación de las sociedades como Agentes Económicos han identificado la coexistencia de tres grandes tipos de tensiones dentro de las formas asociativas:

- Relación entre los accionistas y los administradores: Aquí se analiza la tensión que puede presentarse en un momento dado entre los aportantes de capital y los administradores de la Sociedad. Debido al alto nivel de concentración de la propiedad en pocos accionistas, la discrepancia de intereses entre los accionistas y los administradores se resuelve de una forma ágil por medio del control que ejercen los accionistas mayoritarios.
- Relación entre los accionistas mayoritarios y minoritarios: En este ítem se evalúa la tensión entre estos dos tipos de accionistas, máxime cuando se indica que el accionista significativo o mayoritario es el mandatario del minoritario, dado que éste deposita su confianza en aquel cuando efectúa el aporte de capital correspondiente y en un momento determinado no pueden ejercer un control efectivo.
- Relación entre la sociedad y los grupos de interés: En esta relación se analiza la tensión que se presenta entre los intereses de la entidad como agente económico y sus empleados, acreedores, clientes y entes de supervisión. Aquí se encuadran todas las normas que buscan proteger a aquellos que a pesar de su calidad de terceros con relación a la entidad, han depositado su confianza de una u otra forma en la misma.

Es menester aclarar, que los accionistas no son los únicos agentes que poseen un interés legítimo en el ejercicio de la actividad societaria, los acreedores, los consumidores financieros, empleados también tienen ese interés.

El manual específico de funciones y de competencias es un instrumento de administración de personal a través del cual se establecen las funciones y las competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de una entidad y los requerimientos exigidos para el desempeño de los mismos. Se constituye en el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los cargos en Aseguradora del Sur.

Así mismo, las Competencias Laborales se pueden definir como la capacidad de una persona para desarrollar, con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados.

Para todos los efectos, la capacidad estará determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado.

## **2.2 MANUAL DE FUNCIONES**

En Aseguradora del Sur desde el año 2006 se ha venido trabajando en el Modelo de Competencias. Con la implantación del Modelo de Competencias se apuesta por el desarrollo de los colaboradores con la intención de potenciar al talento humano y construir una cultura de alto desempeño basándose en principios y valores que caractericen a toda la organización.

Las competencias son características y habilidades permanentes de una persona que se manifiestan al realizar una tarea, están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad. Estas competencias son medibles y también se las puede desarrollar.

Aseguradora del Sur emplea el Diccionario de Competencias para reunir las habilidades y conocimientos definidos para cada persona alineada a la estrategia del negocio.

El Diccionario de Desarrollo que contiene todas las actividades, entrenamientos y ejercicios para desarrollar cada competencia.

Y el Diccionario de Conocimientos que es el compendio de las competencias técnicas o conocimientos que requiere el negocio.

Estos diccionarios son complemento a la estructura organizacional y al organigrama de la empresa, por lo que a continuación se presenta el Manual de Funciones de los cargos existentes en la Sucursal Riobamba.

El manual de Funciones contiene la información relacionada a la valoración de los cargos que consiste en dar valor a cada puesto de trabajo de acuerdo a estudios formales, experiencia, competencias, funciones y responsabilidades que demanda cada cargo dentro de la organización

## **LISTA DE CARGOS DE LA SUCURSAL RIOBAMBA**

### Índice Alfabético

- Asistente Administrativa y Logística
- Cobrador
- Ejecutiva de Cartera y Tesorería
- Ejecutivo Comercial Externo
- Ejecutiva Comercial de Fianzas
- Ejecutivo de Renovaciones
- Ejecutivo de Siniestros
- Gerente Sucursal
- Mensajero
- Suscriptor de Fianzas

En los cuadros siguientes se presenta un detalle de cada una de las funciones, de todos los funcionarios, empleados y trabajadores de la compañía Aseguradora del Sur Sucursal Riobamba.

**Cuadro No. 1**  
**Asistente Administrativo y Logística**

<b>CARGO:</b>	Asistente Administrativo y Logística
<b>ESTUDIOS:</b>	Título de tercer nivel con especialización en negocios, ingeniería comercial o marketing.
<b>EDAD:</b>	25 a 35 años
<b>EXPERIENCIA:</b>	Mínima de 2 años en cargos similares
<b>MISIÓN:</b>	Atender al cliente interno y externo y apoyar a la Gerencia de la Sucursal en su gestión: manejo de eventos, relaciones con proveedores, documentación, entre otros.
<b>COMPETENCIAS:</b>	Comunicación Iniciativa Orientación a la calidad Orientación al cliente Planificación Trabajo en equipo
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir a la Gerencia General de la Sucursal</li> <li>• Apoyar en el manejo de las relaciones con proveedores de productos y servicios.</li> <li>• Apoyar en la planificación de eventos internos.</li> <li>• Brindar atención al cliente personal y telefónicamente y direccionar a la persona correspondiente.</li> <li>• Atención de teléfonos.</li> <li>• Recibir documentos y clasificarlos.</li> <li>• Entregar documentos al personal.</li> <li>• Supervisar y coordinar la gestión de mensajería, valija y servicios generales.</li> </ul>	
<b>PERFIL:</b>	
Es un puesto que indaga con los implicados para recopilar información o datos que le permitan conocer los pormenores de una situación para desarrollar su trabajo y/o fortalecer las comunicaciones que se envíen interna o externamente.	
<b>REPORTA A:</b>	Gerente General

Fuente: Talento Humano, Compañía Aseguradora del Sur sucursal Riobamba, 2013  
Elaboración: Autoras de la tesis

**Cuadro No. 2**  
**Cobrador**

<b>CARGO:</b>	Cobrador
<b>ESTUDIOS:</b>	Título de bachiller en ciencias de comercio y administración
<b>EDAD:</b>	20 a 30 años
<b>EXPERIENCIA:</b>	De uno a dos años en cargos similares
<b>MISIÓN:</b>	Realizar la gestión de cobro y cumplir con la meta establecida por la empresa.
<b>COMPETENCIAS:</b>	Planificación Orientación al cliente Orientación a resultados Trabajo en equipo Identificación con la compañía Comunicación
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar telefónicamente el cobro de valores pendientes de la cartera asignada de clientes.</li> <li>• Conciliar documentación inherente con el proceso de cartera y cobranza.</li> <li>• Elaborar la ruta de cobro.</li> <li>• Realizar la gestión de cobro y revisión de documentos, pagos y dinero.</li> <li>• Realizar el ingreso de la información de pagos en la pocket sobre letras pagadas, facturas, forma de pago, soluciones de abonos, etc.</li> <li>• Elaborar reportes de la información ingresada en la pocket para el conocimiento del Ejecutivo de Ingresos.</li> <li>• Realizar reportes de cobros para el pago de comisiones del Ejecutivo de Cobranzas.</li> <li>• Brindar apoyo en la parte documental y de archivo de letras cobradas y por cobrar.</li> </ul>	
<b>PERFIL:</b>	
Es un puesto en el que intercambia frecuentemente información en el ámbito de su ocupación acerca de situaciones habituales o documentos de trabajo. Muestra un actitud receptiva y amistosa con los clientes y programa las actividades propias de los pasos a seguir en la ejecución de sus tareas.	
<b>REPORTA A:</b>	Gerente General

Fuente: Talento Humano, Compañía Aseguradora del Sur sucursal Riobamba, 2013  
Elaboración: Autoras de la tesis

**Cuadro No. 3**  
**Ejecutivo de Cartera y Tesorería**

<b>CARGO:</b>	Ejecutivo de Cartera y Tesorería
<b>ESTUDIOS:</b>	Ingeniero en Administración, Economista o CPA
<b>EDAD:</b>	25 a 35 años
<b>EXPERIENCIA:</b>	Mínima de 2 años en cargos similares
<b>MISIÓN:</b>	Administrar, ejecutar y controlar el ingreso y egreso de flujos de dinero de la compañía.
<b>COMPETENCIAS:</b>	Comunicación Orientación a la calidad Orientación a resultados Pensamiento analítico Trabajo en equipo Liderazgo
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir los pagos en efectivo o tarjeta de crédito, registrar en el sistema y emitir facturas y comprobantes de cobro.</li> <li>• Entregar y recibir cheques y retenciones con los comprobantes de egreso firmados.</li> <li>• Elaborar el depósito con los ingresos</li> <li>• Realizar conciliación y cruce con contabilidad</li> <li>• Elaborar cuadros de caja y reporte diario de ingreso</li> <li>• Realizar y vigilar el cumplimiento de las condiciones de pago establecidas para clientes, proveedores y personal</li> <li>• Planificar los pagos a realizar en base al flujo de efectivo en coordinación con el jefe inmediato.</li> </ul>	
<b>PERFIL:</b>	
<p>Es un puesto que se preocupa por tener claro los objetivos asignados al ámbito de su ocupación y área de trabajo, consiguiendo los objetivos establecidos optimizando el uso de los recursos asignados.</p> <p>Ejecuta sus actividades de forma autónoma, solventando los inconvenientes que se presenten sin requerir supervisión constante.</p>	
<b>REPORTA A:</b>	Gerente General

Fuente: Talento Humano, Compañía Aseguradora del Sur sucursal Riobamba, 2013  
Elaboración: Autoras de la tesis

**Cuadro No. 4**  
**Ejecutivo Externo**

<b>CARGO:</b>	Ejecutivo Externo
<b>ESTUDIOS:</b>	Título de tercer nivel con especialización en Ingeniería de Empresas, Ingeniería Financiera, Ingeniería Comercial e Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.
<b>EDAD:</b>	25 a 35 años
<b>EXPERIENCIA:</b>	Mínima de 2 años en cargos similares
<b>MISIÓN:</b>	Cumplir con los presupuestos asignados, asesorando negociaciones óptimas, que contribuyan a garantizar la sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo.
<b>COMPETENCIAS:</b>	Comunicación Iniciativa Orientación al cliente Orientación a resultados Pensamiento analítico Trabajo en equipo
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar nicho de mercado y oportunidades de negocio, en su ámbito de actuación.</li> <li>• Cotizar, dar seguimiento y negociar para todos los ramos excepto fianzas, de acuerdo a las políticas de suscripción y condiciones establecidas.</li> <li>• Asesorar y dar soporte técnico a los Asesores Productores de Seguros, supliendo necesidades relacionadas con el giro del negocio.</li> <li>• Elaborar y dar seguimiento a las licitaciones públicas y/o privadas según el procedimiento establecido.</li> <li>• Solicitar respaldos al área de Reaseguros, previa cotización u orden de emisión.</li> </ul>	
<b>PERFIL:</b>	
<p>Es un puesto que comunica eficaz y asertivamente mensajes de interés a grupos internos de la empresa y a grupos externos relacionados con el giro del negocio. Identifica con empatía los sentimientos y estados emocionales de las otras personas y aprovecha esa facilidad de sintonía para hacerse entender en sus comunicaciones.</p> <p>Estudia el perfil de los clientes que atiende personalmente, conoce sus preferencias para ayudarlo a satisfacer sus actuales y futuras necesidades.</p> <p>Ayuda a mantener la calma en los demás, en situaciones de fuerte presión, frustración, ira o estrés.</p>	
<b>REPORTA A:</b>	Gerente General

Fuente: Talento Humano, Compañía Aseguradora del Sur sucursal Riobamba, 2013  
Elaboración: Autoras de la tesis

**Cuadro No. 5**  
**Ejecutivo Comercial de Fianzas**

<b>CARGO:</b>	Ejecutivo Comercial de Fianzas
<b>ESTUDIOS:</b>	Título de tercer nivel con especialización en Ingeniería de Empresas, Ingeniería Financiera, Ingeniería Comercial e Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.
<b>EDAD:</b>	25 a 35 años
<b>EXPERIENCIA:</b>	Mínima de 2 años en cargos similares
<b>MISIÓN:</b>	Cumplir con los presupuestos asignados, analizar y negociar suscripciones óptimas del ramo de fianzas para garantizar la sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo.
<b>COMPETENCIAS:</b>	<p>Pensamiento analítico</p> <p>Orientación a resultados</p> <p>Orientación al cliente</p> <p>Liderazgo</p> <p>Iniciativa</p> <p>Comunicación</p>
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar atención oportuna a las quejas y reclamos de los Asesores Productores de Seguros y clientes finales.</li> <li>• Determinar los parámetros de evaluación para Asesores Productores de Seguros.</li> <li>• Identificar nichos de mercado y oportunidades de negocio.</li> <li>• Medir y analizar semanalmente la rentabilidad de las acciones ejecutadas en la gestión.</li> <li>• Planificar y ejecutar reuniones de coaching para los Asesores Productores de Seguros.</li> <li>• Negociar condiciones de la oferta con Asesores Productores de Seguros y/o clientes finales.</li> <li>• Analizar, definir y negociar las contra garantías según políticas establecidas en la reglamentación.</li> <li>• Notificar la negativa de una fianza a clientes y Asesores Productores de Seguros en base a la reglamentación.</li> <li>• Cumplir con el instructivo de precalificación contemplado en la reglamentación.</li> <li>• Realizar el seguimiento a los clientes en el cumplimiento de sus contratos, control de renovaciones y vencimiento de garantías.</li> </ul>	
<b>PERFIL:</b>	
<p>Es un puesto que descompone en forma metódica o sistemática una situación compleja en partes más sencillas, lo que permite establecer varias causas y consecuencias de un hecho.</p> <p>Analiza las ventajas y desventajas de las decisiones o de los escenarios propuestos.</p> <p>Resuelve personalmente las necesidades del cliente, buscando la solución más conveniente para éste (no la más rápida y fácil sino que cubra las reales necesidades) y negocia acuerdos de cierta complejidad e importancia, según los procesos y políticas establecidas.</p>	
<b>REPORTA A:</b>	Gerente General

Fuente: Talento Humano, Compañía Aseguradora del Sur sucursal Riobamba, 2013  
 Elaboración: Autoras de la tesis

**Cuadro No. 6**  
**Ejecutivo de Renovaciones**

<b>CARGO:</b>	Ejecutivo de Renovaciones
<b>ESTUDIOS:</b>	Título de tercer nivel con especialización en Ingeniería de Empresas, Ingeniería Financiera, Ingeniería Comercial e Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.
<b>EDAD:</b>	25 a 35 años
<b>EXPERIENCIA:</b>	Mínimo de 2 a 3 años en cargos similares
<b>MISIÓN:</b>	Gestionar eficientemente la cartera de clientes con el objetivo de crear una fidelización sostenible a largo plazo.
<b>COMPETENCIAS:</b>	Orientación al cliente Orientación a resultados Pensamiento analítico Flexibilidad Trabajo en equipo Comunicación
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar las pólizas por vencer, vencidas y no renovadas con Asesores Productores de Seguros y/o clientes.</li> <li>• Elaborar, enviar y dar seguimiento al aviso de vencimiento de pólizas a los Asesor Productores de Seguros y/o clientes.</li> <li>• Asesorar, analizar y aplicar condiciones de renovación a los Asesores Productores de Seguros y/o clientes, de acuerdo a la reglamentación, así como solicitar direccionamiento y aprobación en cuentas fuera de su competencia a la Dirección Comercial.</li> <li>• Crear las órdenes de emisión (renovación) y hacer el seguimiento de las mismas, asegurando el cumplimiento del flujo de producción.</li> <li>• Identificar nichos de mercado y oportunidades de negocio, en su ámbito de actuación, así como re direccionarlas al Ejecutivo Comercial pertinente.</li> <li>• Ejecutar las estrategias comerciales e identificar oportunidades de mejora.</li> <li>• Solicitar respaldos a Reaseguros previo al envío de vencimiento.</li> </ul>	
<b>PERFIL:</b>	
<p>Es un puesto que brinda esfuerzos extras para la satisfacción del cliente, trata con equidad tanto al cliente externo como interno y genera empatía con los mismos.</p> <p>Realiza seguimientos de los requerimientos del cliente para mantenerlo informado de los avances respectivos o suplir necesidades y solicita retroalimentación una vez realizado el servicio para conocer el nivel de satisfacción.</p>	
<b>REPORTA A:</b>	Gerente General

Fuente: Talento Humano, Compañía Aseguradora del Sur sucursal Riobamba, 2013  
Elaboración: Autoras de la tesis

**Cuadro No. 7**  
**Ejecutivo de Siniestros**

<b>CARGO:</b>	Ejecutivo de Siniestros
<b>ESTUDIOS:</b>	Título de tercer nivel con especialización en Ingeniería Automotriz o Ingeniería Mecánica.
<b>EDAD:</b>	25 a 35 años
<b>EXPERIENCIA:</b>	De 1 a 2 años en cargos similares
<b>MISIÓN:</b>	Cumplir con las normas, políticas y procedimientos de inspecciones y gestión óptima de nuevo riesgo, renovaciones y ajuste de siniestros.
<b>COMPETENCIAS:</b>	Pensamiento analítico Trabajo en equipo Comunicación Orientación a la calidad Orientación al cliente
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar y supervisar el cumplimiento de los indicadores de gestión del área, y tomar acciones preventivas y correctivas.</li> <li>• Asesorar, verificar y analizar el reclamo, así como autorizar y coordinar pagos de acuerdo a condiciones y montos establecidos.</li> <li>• Realizar y analizar las inspecciones de nuevo riesgo y siniestros solicitadas por el área Comercial.</li> <li>• Controlar el cumplimiento de las reparaciones, bajo los parámetros acordados en los talleres.</li> <li>• Gestionar la venta de salvamentos.</li> <li>• Analizar, planificar y dar el seguimiento correspondiente para salvamentos y recuperos de siniestros, y en su caso, en colaboración con el área Legal, de acuerdo a los montos establecidos.</li> <li>• Analizar el perfil de talleres mecánicos, ajustadores externos y/o proveedores relacionados para su calificación, así como negociar los acuerdos de servicios, previa aprobación de la Gerencia de Sucursal.</li> <li>• Analizar y calificar las inspecciones de nuevo riesgo previa suscripción de las pólizas.</li> <li>• Asesorar a los Asesores Productores de Seguros y Clientes en la definición de las indemnizaciones de reclamos y/o en consultas referentes a la suscripción y siniestros, de su ámbito de actuación.</li> </ul>	
<b>PERFIL:</b>	
<p>Es un puesto que mantiene una preocupación por mejorar los sistemas o modelos establecidos para organizar, controlar y generar una mejora continua en su ámbito de actuación.</p> <p>Se ocupa de vigilar la calidad de trabajo de los demás para asegurarse que se siguen los procedimientos fijándose a sí mismo propios controles para obtener resultados que cumplan los estándares de calidad exigidos.</p>	
<b>REPORTA A:</b>	Gerente General

Fuente: Talento Humano, Compañía Aseguradora del Sur sucursal Riobamba, 2013  
Elaboración: Autoras de la tesis

**Cuadro No. 8**  
**Perfil del Gerente General**

<b>CARGO:</b>	Gerente General
<b>ESTUDIOS:</b>	Título de tercer nivel con especialización en administración, finanzas, negocios, economía. Postgrado en Administración de Empresas
<b>EDAD:</b>	35 a 40 años
<b>EXPERIENCIA:</b>	3 años en cargos similares de dirección, planeación en temas de seguro y manejo de personal.
<b>MISIÓN:</b>	Mantener e incrementar la cartera de clientes, fortalecer y mejorar la arquitectura organizativa en función de indicadores para garantizar la sostenibilidad y rentabilidad. Alcanzar el liderazgo personal enfocado en las necesidades de la empresa.
<b>COMPETENCIAS:</b>	Planificación Flexibilidad Identificación con la compañía Orientación a resultados Orientación a la calidad Orientación al cliente Liderazgo Trabajo en equipo Comunicación
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representante Legal de la Empresa.</li> <li>• Gestionar y disponer de los recursos financieros necesarios para alcanzar los objetivos generales de empresa, optimizando su rendimiento, motivando al personal.</li> <li>• Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales.</li> <li>• Desarrollar estrategias para alcanzar los objetivos y metas propuestas.</li> <li>• Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de las diferentes áreas.</li> <li>• Crear y mantener buenas relaciones con los proveedores de la empresa, negocia, supervisa y genera contratos.</li> <li>• Responsable de la asignación de presupuestos.</li> <li>• Buscar oportunidades de negocio que permitan incrementar los niveles de cobertura y participación de mercado</li> <li>• Elaborar informes financieros y de planificación estratégica para analizar la situación y dirección de la empresa.</li> <li>• Analizar oportunidades y riesgos del negocio.</li> <li>• Planificar y coordinar el desarrollo de planes de bonificaciones, descuentos e incentivos para clientes.</li> <li>• Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.</li> <li>• Participar en el análisis del posicionamiento de la empresa en el mercado asegurador, así como en el establecimiento de propuestas de mejora.</li> <li>• Proponer nuevos proyectos que inteligencien el servicio, así como evaluar su resultado en su ámbito de actuación.</li> </ul>	

**PERFIL:**

Es un puesto que comprende los problemas del mercado asegurador y otros sectores y su incidencia en la organización, así como las razones explícitas o implícitas que los originan y crea varios escenarios a partir de los mismos, minimizando los riesgos identificados.

Define los objetivos y las estrategias necesarias para la Sucursal a largo plazo que impliquen complicados supuestos e hipótesis con alto impacto en los resultados o necesidades del grupo. Los objetivos a definirse y las actividades a planificarse exigen un alto grado de coordinación con los miembros de la organización y/o grupos externos.

Trabaja para lograr que la empresa sea reconocida interna y externamente y lograr una relación de ganar – ganar.

Impulsa una cultura de orden y de trabajo cero errores a nivel de la Sucursal, siendo ejemplo de ello y manifestando acciones concretas que den cuenta de su atención y control.

**REPORTA A:**

Gerencia Nacional

Fuente: Talento Humano, Compañía Aseguradora del Sur sucursal Riobamba, 2013

Elaboración: Autoras de la tesis

**Cuadro No. 9**  
**Mensajero**

<b>CARGO:</b>	Mensajero
<b>ESTUDIOS:</b>	Título de bachiller en cualquier especialidad
<b>EDAD:</b>	20 a 30 años
<b>EXPERIENCIA:</b>	De 1 a 2 años en cargos similares
<b>MISIÓN:</b>	Brindar apoyo a la organización en la entrega y/o recepción de correspondencia y soportar la gestión administrativa financiera en lo encomendado por el personal de dicho departamento.
<b>COMPETENCIAS:</b>	Comunicación Trabajo en equipo Identificación con la compañía Planificación Orientación a la calidad
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar, adquirir, clasificar y difundir la correspondencia a clientes, agencias y/o corredores de seguros, así como otras instituciones.</li> <li>• Realizar gestiones solicitadas en bancos, tarjetas de crédito, IESS, etc.</li> <li>• Realizar la gestión de pago de servicios generales requeridos.</li> <li>• Soportar la gestión Administrativa Financiera.</li> </ul>	
<b>PERFIL:</b>	
<p>Es un puesto que transmite o recibe informaciones simples dentro del ámbito de su ocupación, se ocupa de respetar y cumplir los valores organizacionales así como los procedimientos y políticas relacionadas a su posición de trabajo.</p> <p>Mantiene organizado y ordenado el lugar de trabajo y los recursos que maneja para cumplir a cabalidad las actividades asignadas.</p>	
<b>REPORTA A:</b>	Gerente General

Fuente: Talento Humano, Compañía Aseguradora del Sur sucursal Riobamba, 2013  
Elaboración: Autoras de la tesis

**Cuadro No. 10**  
**Suscriptor de Fianzas**

<b>CARGO:</b>	Suscriptor de Fianzas
<b>ESTUDIOS:</b>	Título de tercer nivel con especialización en Ingeniería de Empresas, Ingeniería Financiera e Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.
<b>EDAD:</b>	25 a 30 años
<b>EXPERIENCIA:</b>	De 1 a 2 años en cargos similares
<b>MISIÓN:</b>	Gestionar el proceso de renovaciones de fianzas
<b>COMPETENCIAS:</b>	Planificación Orientación a resultados Orientación al cliente Comunicación Trabajo en equipo
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar llamadas telefónicas para comunicar sobre la petición de solicitud de renovación por parte del asegurado.</li> <li>• Emitir renovaciones y enviarlas a la Institución solicitante.</li> <li>• Realizar el seguimiento a los clientes en el cumplimiento de sus contratos, control de renovaciones y vencimientos de garantías.</li> <li>• Ingresar y custodiar las contra garantías entregadas por los clientes.</li> <li>• Recibir y liberar las pólizas mediante actas provisionales o definitivas entregadas por los clientes.</li> <li>• Gestionar el proceso de cobro de su cartera asignada.</li> </ul>	
<b>PERFIL:</b>	
<p>Es un puesto que cumple con las indicaciones o consignas tomando en cuenta las políticas, procesos y procedimientos internos, usa formas sencillas que garanticen el orden de la información que maneja.</p> <p>Busca la claridad de la información, hacia el cliente externo prefiriendo tener por escrito lo solicitado y lo enviado.</p>	
<b>REPORTA A:</b>	Ejecutivo Comercial de Fianzas

Fuente: Talento Humano, Compañía Aseguradora del Sur sucursal Riobamba, 2013  
Elaboración: Autoras de la tesis

## **CAPÍTULO III**

### **3. CONDICIONES PARA LA OBTENCIÓN DE LAS PÓLIZAS DE FIANZAS**

#### **3.1 INTRODUCCIÓN**

Desde hace varios años se ha discutido la naturaleza jurídica de las Fianzas, porque no estuvo clara la actividad de las compañías de seguros como afianzadoras, en vista de que los negocios de Fianzas aparecieron con el comercio organizado, el mismo que implica la venta a crédito, generándose impagos e incumplimientos por diferentes causas o factores que dieron origen a pérdidas para las empresas.

Se dice también que las Fianzas nacieron y se desarrollaron como fianzas de crédito, se establecieron como garantías equivalentes o avales y fueron destinadas a responsabilizarse por el no pago del crédito o préstamo concedido.

Históricamente también se ha mantenido una controversia entre algunos autores que han escrito sobre Seguros de Fianzas, ya que algunos sostienen que las pólizas de fianzas no son realmente seguros, mientras otros sostienen que la teoría de fianzas son definitivamente pólizas de seguros.

Sin embargo de lo anterior, hay que tener en claro que las compañías de seguros utilizan en el término de “SEGURO DE FIANZA” porque tienen implícito un contrato automático de reaseguros como medida de protección; en tanto que los bancos utilizan el término “FIANZAS”, porque se protege con una contragarantía real equivalente al 140% (Ley General de Instituciones del Sistema Financiero), del monto contratado.

Por lo expuesto, la importancia radica en alcanzar un mejoramiento sobre el entendimiento básico de otorgarle al cliente la satisfacción esperada y la protección debida a la compañía sin importar que entre SEGUROS DE FIANZAS y FIANZAS, existen diferencias pequeñas,

principalmente en el hecho de que en los seguros intervienen dos partes mientras que en los contratos de Fianzas siempre tendremos tres participes.

### **3.2 REQUISITOS PARA LA CALIFICACIÓN DE CLIENTES**

Para todo trámite de constitución, emisión de diferentes pólizas de seguros, es necesario cumplir con ciertas condiciones, características y requisitos, de acuerdo al tipo de empresas sean estas naturales o jurídicos.

#### **a. Personas Naturales**

- Formulario de Vinculación para el Seguro de Fianzas (llenos todos sus casilleros)
- Formulario de débito bancario u orden de cargo
- Copia de los tres últimos estados de cuenta corriente o ahorros del contratista y garante.
- Copia del Registro Único de Contribuyentes RUC
- Copia del Registro Único de Proveedores RUP
- Copias de estados de cuenta de tarjetas de crédito
- Copia de la planilla del pago de agua, luz o teléfono del contratista y garante
- Copia de cédulas de ciudadanía y votación del contratista, garante y cónyuge.
- Hoja de vida (experiencia).
- Respaldo de los activos que garanticen la solvencia del contratista y garante (copias de escrituras, matrícula de vehículos, pago impuesto predial, etc.)

#### **b. Personas Jurídicas**

- Formulario de Vinculación para el Seguro de Fianzas (llenos todos sus casilleros).
- Formulario de débito bancario u orden de cargo
- Copia de los tres últimos estados de cuenta corriente o ahorros de la empresa y garante.

- Balance de los últimos periodos fiscales
- Declaración del impuesto a la renta, de los últimos periodos fiscales.
- Constitución de la compañía
- Reforma de los estatutos
- Registro Único de Contribuyentes RUC
- Registro Único de Proveedores RUP
- Nombramiento del Representante Legal inscrito en el Registro Mercantil
- Copia de la planilla del pago de agua, luz o teléfono
- Hoja de vida de la empresa (experiencia).
- Copia de cédulas de ciudadanía y votación del representante legal, garante y cónyuge.
- Respaldo de los activos que garanticen la solvencia de la empresa y del garante (copias de escrituras, matrícula de vehículos, pago impuesto predial, etc.).

### **3.2.1 REQUISITOS PARA EMITIR FIANZAS**

Para efectos de emitir una fianza será indispensable cumplir con la siguiente documentación:

- Solicitud y Compromiso de Emisión de Fianzas (con las firmas correspondientes).
- Pagaré firmado por el contratista, garantes y cónyuges.
- Copia de la carta de adjudicación y/o contrato.

### **3.3 REQUISITOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE HIPOTECA Y/O PRENDAS**

La constitución de garantías reales (Hipotecas abiertas y Prendas que deberán tener una vida útil de cinco años atrás), requiere un trámite especial, el mismo que es el siguiente:

#### **a. Hipoteca**

- Copia de título de dominio (escritura) inscrita en el registro de la propiedad

- Original de la carta de pago del impuesto predial del año en curso
- Original del certificado de hipoteca y gravámenes otorgado por el Registrador de la Propiedad, del cantón donde está ubicado el inmueble
- Copias de las cédulas de ciudadanía de los propietarios del inmueble. (Si se trata de cónyuges copias de sus respectivas cédulas)
- Copia del certificado de votación de los propietarios del inmueble.
- Acta de nombramiento del administrador del edificio (en caso de propiedad horizontal).
- Copia de nombramiento del administrador del edificio (en caso de propiedad horizontal).
- Original del certificado de alícuotas (en caso de propiedad horizontal).

**Personas Jurídicas:**

- Copia de nombramiento del Representante Legal vigente e inscrito en el Registro Mercantil (original).
- Copia de cédula del representante legal.
- Copia certificada del acta de la Junta General de Socios o Accionistas que autorizan la constitución de la hipoteca. (en caso de personas jurídica).

**b. Prenda Industrial (Vehículos)**

- Copia de la matrícula
- Copia de cédulas de ciudadanía y certificados últimos de votación de los cónyuges (propietarios del automotor).
- Original del certificado del registrador mercantil que acredite que sobre el automotor no pesen gravámenes, ni limitaciones al dominio.
- Seguro vigente con endoso de beneficiario.
- Inscripción en el registro Mercantil a favor de Aseguradora del Sur.



5. La emisión de fianzas podrá realizarse en cualquier oficina de Aseguradora del Sur en el país.
6. Todas las solicitudes de Fianzas y pagarés, deberán estar exentos de borrones, tachones o enmendaduras, y debe ser firmada exclusivamente por el contratista, caso contrario se consignará el sello de anulada y se archivará en la carpeta del cliente (contratista).
7. Las formas de cobro de primas, impuestos y otros son:
  - Efectivo
  - Cheques nacionales dólares
  - Tarjeta de crédito
  - Cheques del exterior (solo cheques de los EE UU, preferible plaza Miami).
  - Combinaciones de las anteriores.

### **3.5 CONTRA GARANTÍAS**

#### **a. Pagaré**

##### **Personas Naturales**

- El deudor principal (solicitante), debe firmar su aceptación y ratificación de las condiciones del pagaré (dos firmas), en caso de ser casado deberá registrara la firma del cónyuge.
- Garante solidario (aval), debe firmar su aceptación por las condiciones asumidas por el deudor principal; y, en caso de ser casado deberá registrar la firma del cónyuge.

### **Personas Jurídicas**

- El deudor principal (solicitante); para este caso, debe firmar el representante legal, debidamente autorizado por su empresa, la aceptación y ratificación de las condiciones del pagaré (dos firmas arriba y abajo) con el respectivo sello de la empresa.
- Garante solidario (aval), deberá registrar la firma del garante y este a su vez no puede actuar de representante legal como persona natural.

### **b. Liberación De Contra Garantías**

Para la entrega de contra garantías se procederá de la siguiente manera:

- Una vez que se haya entregado por parte del contratista el original de la póliza o el acta de entrega recepción provisional o definitiva según sea el caso y, verificando que no exista ningún saldo pendiente, ni responsabilidad del solicitante.
- Para el levantamiento de contra garantías reales (hipotecas o prendas) se verificara que se haya entregado los documentos anteriormente indicados, y que no tenga saldos pendientes ni responsabilidad como garante solidario por otros contratos.

### **c. Consideraciones importantes en las Fianzas**

1. Para contratos privados se deberá exigir que el contrato esté debidamente firmado y notariado, y dependiendo de los montos del contrato se deberá constituir una contragarantía real.
2. Para cambios de código de agente el asesor productor de seguros debe presentar a la compañía la carta de nombramiento de cliente.
3. No se podrá cambiar la fecha de emisión de las pólizas por ningún motivo.

4. Los anexos modificatorios se podrán realizar en el caso de objeto de seguro (siempre y cuando sea para ampliar o aclarar más del contrato o nombres completos); no se podrá hacer anexos modificatorios en fechas de vigencia, ni montos asegurados, por cuanto estos no generan prima ni modificación en el sistema, y mantenemos un riesgo asegurado.
5. Las renovaciones se hará a pedido del Asegurado, contratista o asesor productor, a través de carta escrita especificando número de póliza y plazo.
6. Por ningún motivo, se liberará pólizas de cumplimiento de contrato y buen uso de anticipo con certificados de los asegurados, estas se liberaran solo con actas de recepción provisional o definitiva según sea el caso; o a través de certificados firmados por la máxima autoridad competente, previa verificación.
7. Si en la calificación del cliente no tuviere número telefónicos convencionales de negar su aprobación, a igualmente con los datos del garante. Los números telefónicos celulares no garantizan la correcta ubicación del cliente o garante.
8. En casos de personas naturales o jurídicas de nacionalidad extranjera se deberá exigir toda la documentación necesaria que prueben su estabilidad en el país por más de cinco años por ejemplo pago de impuesto o registro de propiedad o mercantil de sus bienes.
9. La prima mínima que se cobrara será de \$43.58 (cuarenta y tres con 58/100 dólares), incluido impuestos y contribuciones.
10. En el caso de cancelar la póliza antes de su vencimiento, no hay devolución de prima por cuanto el riesgo ya fue cubierto.
11. En el contrato privado debe existir la cláusula de controversias; en la cual se exige que en caso de “controversia” se acuda a la Ley de Mediación y Arbitraje de la Cámara de Comercio a la que pertenezca, y en caso de que esta no se encuentre en capacidad de

solucionar lo realizaran vía legal hasta que un juez dictamine si se debe o no efectivizar las garantías.

12. La petición para el levantamiento de prendas e hipotecas se realizará a través de una carta firmada por el contratista.

### **3.6 GARANTÍA DE SERIEDAD DE PROPUESTA**

#### **a. Concepto**

Es una garantía que ampara la celebración de un contrato entre el asegurado y el contratista, en las condiciones y montos que señale la propuesta realizada. Este tipo de garantía puede ser otorgado para el sector público o privado, en la ejecución de obras, fabricación, prestación de servicios y provisión de suministros; en caso de resultar adjudicatario, firmará el respectivo contrato.

#### **b. Clientes Exigibles**

Toda persona natural o jurídica.

#### **c. Características**

El valor de la garantía corresponde al 2% del valor del presupuesto referencial;

1. Se libera con el original de la póliza o un oficio del beneficiario indicando la falta de adjudicación del contrato al oferente.
2. Esta póliza se extingue el momento de la suscripción de contrato.
3. Cuando la licitación se declara desierta se anulará la póliza con devolución de prima, siempre y cuando la devolución se la realice dentro del plazo no mayor a 30 días; y,
4. Es una Garantía incondicional, irrevocable y de cobro inmediato. (Sector Público)

**d. Vigencia**

1. Permanezca vigente hasta la firma del contrato.
2. El plazo o vigencia de esta póliza será de acuerdo a la Ley de Contratación Pública y no podrá ser menor a 90 días.

**e. Costos**

Hasta el 4% anual, más impuestos y contribuciones.

**f. Liberación**

Esta garantía se libera con la presentación del original de la póliza, la suscripción del contrato o un oficio del asegurado indicando que el contratista no ha sido adjudicado o por no haberse solicitado la renovación de la póliza o la ejecución de las fianzas dentro de su vigencia.

**g. Ejecución**

Esta garantía se ejecuta cuando el contratista se niega a suscribir el contrato y no cumple con las condiciones establecidas en la oferta presentada.

- No se emitirá pólizas de seriedad de la oferta para licitar arrendamientos mercantiles o similares.
- No se emitirán pólizas para “relleno” si no existe la documentación correspondiente previa a la calificación.

### **3.7 GARANTÍA DE CUMPLIMIENTO DE CONTRATO**

#### **a. Concepto**

Es una fianza que asegura el cumplimiento de las condiciones estipuladas en el contrato. Este tipo de fianza puede ser otorgado para el sector público y para el sector privado, en la ejecución de obras, fabricación, prestación de servicios y provisión de suministros.

#### **b. Clientes exigibles**

Toda persona natural o jurídica.

#### **c. Características**

1. Asegura el cumplimiento de las condiciones establecidas en el contrato;
2. Su monto asegurado es equivalente al 5% del contrato;
3. Es una garantía incondicional, irrevocable y de cobro inmediato (sector público).

#### **d. Vigencia**

La vigencia será el plazo contractual mas el periodo contemplado hasta la recepción definitiva del contrato.

La garantía del cumplimiento de contrato permanecerá vigente por el 100% del monto asegurado hasta la recepción definitiva de la obra o provisión de suministros.

#### **e. Costos**

Hasta el 4% anual, más impuestos y contribuciones.

#### **f. Liberación**

Se libera con el original de la póliza, con el acta definitiva legalizada o con una certificación de la máxima autoridad de la entidad asegurada o por no haberse solicitado la renovación de la póliza o la ejecución de la fianza dentro de su vigencia.

#### **g. Ejecución**

Esta garantía se ejecuta por incumplimiento del contrato, por terminación unilateral del mismo, o cuando la garantía no es renovada oportunamente.

Para el sector público serán únicamente las que sean determinadas por la Ley, es decir equivalente al 5% del monto real del contrato. Es importante señalar que esta póliza no se la emite independientemente, se la otorga con el contrato es decir con la Póliza de Buen Uso de Anticipo y Calidad de Materiales; excepto aquellas utilizadas en el contrato.

En los siguientes casos no se emitirá:

- ✚ Póliza de arrendamiento mercantil
- ✚ Póliza de cumplimiento de pago
- ✚ Póliza de cánones de arrendamiento
- ✚ Póliza de cumplimiento de pago para actas transaccionales
- ✚ Póliza para fondos de garantía (construcción) son contratos de cumplimiento de ordenanzas municipales.

### **3.8 GARANTÍA DE BUEN USO DE ANTICIPO**

#### **a. Concepto**

Esta fianza garantiza que los recursos entregados como anticipo al contratista, sean invertidos en la realización del contrato. Este tipo de fianza puede ser otorgado para el sector público y para el sector privado, en la ejecución de obras, fabricación, prestación de servicios y provisión de suministros.

#### **b. Clientes Exigibles**

Toda persona natural o jurídica.

#### **c. Características**

1. El valor de la garantía puede fluctuar entre el 30% e inclusive el 80% dependiendo del valor del contrato;
2. La garantía será emitida por el total recibido como anticipo;
3. El valor asegurado de la fianza se irá devengando conforme se aprueben planillas por parte del beneficiario.
4. Es una garantía incondicional, irrevocable y de cobro inmediato (sector público).

#### **d. Vigencia**

1. La vigencia de esta garantía no puede ser menor a 90 días; y,
2. La garantía de buen uso de anticipo permanecerá vigente por el 100% del monto asegurado hasta recepción provisional de la obra o provisión de suministros o hasta devengar totalmente el anticipo.

**e. Costos**

Hasta el 4% anual, más impuestos y contribuciones.

**f. Liberación**

Esta garantía se libera con la presentación del original de la póliza, o con el acta de recepción provisional o por haber solicitado la renovación de la póliza o la ejecución de la fianza dentro de su vigencia.

**g. Ejecución**

Esta garantía se ejecuta cuando los fondos entregados como anticipo han sido utilizados para otros fines diferentes a los del contrato.

- Las disminuciones de valores asegurados ocurridos por anticipos devengados son ajustadas en las renovaciones de cada póliza; y,
- Si ocurren reajustes de anticipos, deben realizarse aumentos de suma asegurada y mantener el mismo número de póliza, para lo que se deberá presentar una carta y la debida justificación del reajuste.

**3.11 EJECUCIÓN DE OBRA Y BUENA CALIDAD DE MATERIALES**

**a. Concepto**

Esta fianza garantiza la debida ejecución de obra y la buena calidad de los materiales que se han utilizado en las obras.

#### **b. Clientes exigibles**

Toda persona natural o jurídica.

#### **c. Características**

1. El valor de la garantía responde al 5% de valor del contrato.
2. Es incondicional, irrevocable y de cobro inmediato (sector público).

#### **d. Vigencia**

La vigencia de esta garantía se estipula mediante el plazo contractual, generalmente se la establece por un plazo igual a la garantía de Buen Uso del Anticipo; es decir, 90 días.

#### **e. Costos**

Hasta el 4% anual, más impuestos y contribuciones.

#### **f. Liberación**

Esta garantía se libera con la presentación del original de la póliza, con el acta de recepción provisional o por no haberse solicitado la renovación de la póliza o la ejecución de la fianza dentro de su vigencia.

### **3.12 LEY GENERAL DE SEGUROS**

Cinco artículos reglamentan a las compañías de seguros en el ramo de fianzas que por cierto son muy pobres con relación a la ley de contratación pública; estos artículos deben ser denominados por quienes trabajamos en el área de fianzas, cabe aclarar que esta ley funciona

para los contratos privados, en contratos públicos prevalece la Ley de Contratación Pública y la Ley General de Aduanas.

### **3.12.1 DEL RÉGIMEN DE FIANZAS OTORGADAS POR LAS ENTIDADES DE SEGUROS**

#### **a. Art. 43.- Facultad y Autorización**

La empresa de seguros, dentro de su actividad, está facultada, previa autorización de la Superintendencia de Bancos, para otorgar mediante la emisión de pólizas, por cuenta de terceros, a favor de personas naturales o jurídicas, de derecho público, fianzas cuyo otorgamiento no esté prohibido por ley.

El afianzado está obligado a entregar a favor de la entidad de seguros, las contragarantías personales o reales que respalden el riesgo asumido.

El afianzado podrá ceder a favor de la empresa de seguros para el cobro de valores por el anticipo a recibir, así como por las liquidaciones por planillas a emitirse por los trabajos tanto del contrato garantizado como de otros a los que tuviere derecho.

La falta de pago de la prima no suspende ni termina los efectos de la garantía.

También podrá convenir que en caso de que los beneficiarios del sector público ordenen la renovación de las garantías, las primas correspondientes sean pagadas por éstos con cargo a los valores que tengan retenidos a sus contratistas.

La empresa de seguros podrá convenir que el pago de la prima por la emisión o renovación de la póliza, lo realice el solicitante, el afianzado o el asegurado.

El recibo o factura de prima, debidamente certificado por la empresa de seguros, constituye título ejecutivo.

#### **b. Art. 44.- Renovación de la Póliza**

El afianzado está obligado a mantener en vigencia la póliza de acuerdo a las disposiciones legales o contractuales a las que accede, hasta el total cumplimiento de las obligaciones garantizadas.

La responsabilidad de la empresa de seguros no excederá de la suma máxima asegurada indicada en la póliza o sus anexos.

En ningún caso la empresa de seguros podrá obligarse a más de los que deba el afianzado.

En igual manera, el riesgo asegurado deberá constar en forma clara y determinada sin que pueda extenderse la cobertura a otras obligaciones que por ley o contrato tenga el afianzado.

En las fianzas por anticipos, la suma asegurada se reducirá a medida que se los vaya devengado.

Se entiende causado el siniestro en los casos establecidos en la Ley o el contrato.

Para el cobro de la fianza, el asegurado deberá proceder de acuerdo con lo que la ley, la obligación principal y la póliza establezcan en lo pertinente a notificaciones y trámite. Se adjuntará los documentos que acrediten el incumplimiento en lo que se refiera a la obligación afianzada, así como a la naturaleza y monto del reclamo.

Una vez expedida la resolución administrativa de la Superintendencia de Bancos y Seguros, o el fallo judicial que declare el incumplimiento de una compañía se procederá dentro de los 15 días siguientes a la inscripción de la misma en el Registro de Incumplimiento de la Contraloría General del Estado.

De igual manera, la empresa de seguros podrá también solicitar dicha inscripción en el caso de mora de obligaciones por parte del contratista.

En caso que la ley, reglamentos o contratos lo permiten, podrá la empresa de seguros gozar de los beneficios de exclusión u orden.

**c. Art. 45 Responsabilidad de la empresa**

La responsabilidad de la empresa de seguros termina:

1. Por suscripción de acta que declare extinguidas las obligaciones del afianzado o contratista; o por el contratista; o por el vencimiento del plazo previsto en el contrato principal;
2. Por la devolución del original de la póliza y sus anexos;
3. Por el pago de la Fianza;
4. Por la extinción de la obligación afianzada;
5. Por no haberse solicitado la renovación de la póliza o la ejecución de las fianzas, dentro de su vigencia; y,
6. Por las causas señaladas en la Ley.

**d. Art. 46.- Compensación de valores**

Si el asegurado al momento de ocurrir el siniestro fuere deudor del afianzado por cualquier concepto, se compensará las obligaciones hasta el monto correspondiente.

La empresa de seguros podrá oponer como excepciones todas aquellas que por ley y los contratos pueda plantear el afianzado.

**e. Art. 47.- Recuperación de siniestros**

El asegurador tendrá acción contra el afianzado para el reembolso de lo que haya pagado por él, con intereses y gastos, aun cuando dicho pago hay sido ignorado o rechazado por éste. Para este efecto, la póliza en la que conste haberse efectuado el pago o el recibo de indemnización, constituirá título ejecutivo.

Las contra garantías entregadas por el afianzado a la empresa de seguros podrán ser ejecutadas hasta por el monto demandado o adeudado, por los pagos parciales o cargos provenientes de las pólizas y de sus renovaciones realizadas por las empresas de seguros.

El asegurado antes de proceder al pago de los valores correspondientes a la liquidación final del contrato, exigirá al contratista la presentación de un certificado de no constar, como deudor moroso, en la Central de Deudores de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

### **3.13 LEY DE CONTRATACIÓN PÚBLICA**

Esta ley en términos generales regula la relación precontractual existente entre las entidades públicas y los contratistas, sean estas personas naturales o jurídicas.

Lo más relevante y de interés para el estudio de la Ley de Contratación Pública, se precisa de la siguiente manera:

#### **3.13.1 VIGENCIA DE LAS GARANTÍAS**

Los contratistas tienen la obligación de mantener en vigencia las garantías otorgadas, de acuerdo con su naturaleza y términos del contrato. La renovación de las garantías se efectuará con por lo menos cinco días de anticipación a su vencimiento; caso contrario la entidad las hará efectivas.

Es claro y evidente que no es obligación de la Aseguradora mantener en vigencia las garantías: es responsabilidad del contratista y asegurado pues, nuestra responsabilidad termina al extinguirse la vigencia de la póliza.

El funcionario del Estado o de la entidad del sector público contratante, que por su acción hubiese ejecutando u ordenado ejecutar indebidamente una de las garantías establecidas en la presente Ley, será solidaria, personal y pecuniariamente responsable por dicha acción. En

igual responsabilidad incurrirá cuando por su omisión no se ejecutare una garantía, existiendo causa legal para ello.

### **3.13.2 CLASES DE RECEPCIÓN**

En los contratos de adquisición de bienes y de prestación de servicios, existirá una sola recepción, que se producirá de conformidad con lo establecido en el contrato y tendrá los efectos de recepción definitiva.

En los contratos de ejecución de obra existirá una recepción provisional y una definitiva.

#### **3.13.2.1 RECEPCIÓN PROVISIONAL**

La recepción provisional se realizará cuando, terminada la obra, el contratista comunique por escrito a la entidad contratante tal hecho, y le solicite que se efectúe dicha recepción. Se iniciará dentro del plazo establecido en el contrato.

De no haberse estipulado ese plazo en el contrato, se le comenzará en el término de quince días, contando desde la fecha en que la entidad recibió la referida comunicación.

Dentro del plazo convenido o dentro del término señalado en el inciso anterior, la entidad contratante podrá negarse a efectuar la recepción provisional, a señalando concretamente las razones que tuviere para su negativa y justificarlas.

Si la entidad contratante no formulare ningún pronunciamiento ni hiciera la recepción provisional dentro de los períodos determinados en el inciso, se considerará que tal recepción provisional se ha efectuado, para cuyos fines el contratista pedirá al juez competente que se notifique a la entidad indicando que ha operado la recepción provisional presunta.

En todo caso, la entidad contratante tendrá la facultad de presentar hasta la recepción definitiva.

### **3.13.2.2 RECEPCIÓN PARCIAL PROVISIONAL**

Si, por la naturaleza del proyecto, es posible la utilización funcional de partes o unidades de la obra contratada y se ha previsto en el contrato la admisibilidad de entregas parciales, podrán realizarse recepciones parciales provisionales de la obra, que constarán necesariamente en el acta respectiva.

Estas recepciones tendrán por efectos permitir a la entidad contratante la utilización de las partes o unidades entregadas de la obra, en los términos previstos en el contrato.

Transcurridos los seis de la recepción a la que se refiere este artículo, quedarán extinguidas las obligaciones que el contratista debía cumplir en ese período, según el convenio, y podrán reducirse las garantías, respecto a la parte de la obra objeto de esta entrega recepción.

Dentro de los seis meses posteriores a la recepción provisional parcial, la entidad contratante podrá formular cualquier reclamo a la parte de la obra objeto de la entrega provisional parcial. Igualmente, la entidad podrá ejercer los derechos por la Ley respecto a las responsabilidades del contratista por vicios de construcción.

### **3.13.2.3 RECEPCIÓN DEFINITIVA**

La recepción definitiva se efectuará, previa solicitud del contratista, dentro del plazo previsto en el contrato, plazo que no será menor de seis meses contado desde la recepción provisional, real o presunta, de la totalidad de la obra.

Será suscrita por las partes contratantes, siempre que no exista reclamación pendientes en relación con la obra materia del contrato.

Dentro del término de quince días, contado desde la fecha de la indicada solicitud del contratista, la entidad podrá negarse a efectuar la recepción definitiva, señalando concretamente las razones que tuviere para ellos justificándolas.

Si la entidad no hiciera ningún pronunciamiento ni iniciare la recepción definitiva, una vez expirado el término señalado, se considerará que tal recepción definitiva se ha efectuado, para cuyos fines el contratista, pedirá al juez competente que se notifique a la entidad, indicando que ha operado la recepción definitiva presunta.

#### **a. Efectos De La Recepción Definitiva Presunta**

Operada la recepción definitiva presunta, la entidad contratante tendrá el lapso previsto por el contrato, y, en efecto de ello, el término de treinta días, para efectuar la liquidación del contrato.

Si no lo hiciera, el contratista podrá presentar su liquidación a la entidad. Si no se suscribe el acta de la liquidación técnico económico en un nuevo término de treinta días, el contratista notificará jurídicamente con su liquidación a la entidad contratante.

Los funcionarios que por su acción u omisión dieran lugar a la reclamación administrativa o demanda judicial, por las causas establecidas en este artículo, serán responsables, administrativa, civil y penalmente.

### **3.13.3 TERMINACIÓN DE LOS CONTRATOS**

Los contratos terminan:

- a) Por cumplimiento de las obligaciones contractuales;
- b) Por mutuo acuerdo de las partes;
- c) Por declaración unilateral del contratante, en caso de incumplimiento del contratista;
- d) Por sentencia ejecutoriada que declare la nulidad del contrato;
- e) Por muerte del contratista o por disolución de la persona jurídica contratista que no se origine en decisión interna voluntaria de los órganos competentes de tal persona jurídica.

### **3.13.3.1 TERMINACIÓN POR CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES**

Se entenderá que un contrato ha terminado por cumplimiento de las obligaciones contractuales, cuando se haya suscrito las correspondientes actas de recepción definitiva y liquidado las obligaciones del contrato.

### **3.13.3.2 TERMINACIÓN POR MUTUO ACUERDO**

Cuando por circunstancias imprevistas, técnicas o económicas, o causas de fuerza mayor o caso fortuito, no fuere posible o conveniente para los intereses públicos, ejecutar total o parcialmente el contrato, las partes podrán, por mutuo acuerdo, convenir en la extinción de todas o algunas de las obligaciones contractuales, en el estado en que se encuentren.

El proyecto de convenio para la terminación del contrato por mutuo consentimiento requerirá el dictamen previo favorable del Procurador General del Estado, quien lo emitirá en el término de quince días, contado a partir de la fecha de recepción de los documentos en los que la entidad y el contratista prueben la existencia de las causas indicadas. De no haberse expedido el dictamen en dicho término, se entenderá que es favorable, sin perjuicio de la responsabilidad del Procurador General del Estado. Este funcionario podrá ampliar dicho término hasta por uno similar, considerada la naturaleza y complejidad del convenio.

La terminación por mutuo acuerdo no implicará renuncia a derechos causados o adquiridos en favor de la entidad contratante o del contratista. Dicha entidad no podrá celebrar contrato posterior sobre el mismo objeto con el mismo contratista.

### **3.13.3.3 TERMINACIÓN UNILATERAL DEL CONTRATO**

La entidad contratante podrá declarar terminada anticipada y unilateralmente los contratos a que se refiere esta Ley, en los siguientes casos:

Por incumplimiento del contratista

Por quiebra o insolvencia del contratista

Si el valor de las multas supera al monto de la garantía de fiel cumplimiento del contrato

Por suspensión de los trabajos, por decisión del contratista, por más de sesenta días, sin que medie fuerza mayor o caso fortuito.

Por haberse celebrado contratos contra expresa prohibición de esta Ley; y,

En los demás casos estipulados en el contrato, de acuerdo con su naturaleza

#### **a. Notificación y Trámite**

Antes de proceder a la terminación unilateral, la entidad contratante notificará al contratista, con la anticipación prevista en el contrato, sobre su decisión de terminarlo unilateralmente. Junto con la notificación, se remitirán los informes técnico, económico y jurídico, referentes al cumplimiento de las obligaciones de la entidad contratante y del contratista. La notificación señala específicamente el incumplimiento o mora que ha incurrido el contratista y le advertirá que de no remediarlo en el plazo señalado, se dará por terminado unilateralmente el contrato.

Si el contratista no justificare la mora o no remediare el incumplimiento, en el plazo concedido la entidad contratante podrá dar por terminado unilateralmente el contrato, mediante la resolución de la máxima autoridad de la entidad contratante, que se comunicara por escrito al contratista.

La entidad contratante no podrá ejecutar este derecho si se encontrare en la situación prevista en el Art. 1595 del Código Civil (el contratista no debe estar en mora).

La entidad contratante podrá dar por terminado un contrato, aunque exista pendiente de resolución un reclamo judicial o administrativo.

La declaración unilateral de terminación de contrato dará derecho a la entidad contratante a establecer el avance físico de la obra, su liquidación financiera y contable, a ejecutar las garantías de fiel cumplimiento y si fuere el caso, la garantía por los anticipos entregados.

Quien hubiere pagado una de las garantías podrá repetir en contra del garantizado, en trámite ejecutivo, para cuyo efecto la entidad contratante devolverá el documento o póliza de seguros con la certificación de la máxima autoridad de la entidad contratante sobre el hecho de haberse pagado su valor o el monto pagado del mismo. La devolución y la certificación se harán constar en el mismo documento, el cual constituirá título ejecutivo.

## CAPÍTULO IV

### **4. PROPUESTA: “PLAN DE NEGOCIOS PARA EL ÁREA DE FIANZAS DE LA COMPAÑÍA ASEGURADORA DEL SUR, SUCURSAL RIOBAMBA PARA LOS PERÍODO 2012 - 2013”**

*Juan Antonio Flores Uribe (2006), en su texto Plan de Negocios para las Pymes, manifiesta que “El estudio de mercado en los proyectos de inversión privados, busca cuantificar los bienes y/o servicios que la empresa debe producir y vender para satisfacer las necesidades del consumidor final. Para su realización, se identifican una serie de variables de tipo económica, financiera, social, organizacional y de producción, que al ser tenidas en cuenta, permitan desarrollar con posibilidades de éxito, el plan de negocios que se está elaborando.*

*En su proceso, es importante determinar el tipo de clientes a atender y en donde se encuentran localizados, para ello es necesario definir su nicho de mercado y su ubicación geográfica, es decir, si el mercado a atender es de carácter local, regional, nacional o de exportación.*

*Para la obtención de información relacionada con el Plan de Negocios, es importante tener en cuenta la opinión de los clientes potenciales, lo cual hace necesario realizar una investigación de mercados, que permita cuantificar hasta cierto punto, el comportamiento del consumidor final.*

*De otra parte, utilizando técnicas modernas de mercadeo, se puede conocer detalladamente las características y atributos que identifican el producto, su precio, el canal de distribución más apropiado, el tipo de publicidad y promoción que más se ajuste al plan de negocio y las políticas que se tendrán en cuenta en la comercialización del producto y/o servicio”.<sup>2</sup>*

---

<sup>2</sup> FLORES, Juan Antonio (2006) Plan de Negocios para las PYMES.

## **4.1 IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD PRODUCTIVA**

### **4.1.1 NOMBRE DE LA EMPRESA**

La empresa sobre la cual se está investigando, corresponde Aseguradora del Sur Compañía de Seguros y Reaseguros, Sucursal Riobamba.

### **4.1.2 CONFORMACIÓN JURÍDICA**

La compañía Aseguradora del Sur es una Sociedad Anónima, bajo el control y supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros, así como la Superintendencia de Compañías.

### **4.1.3 CONFORMACIÓN DEL CAPITAL**

El capital de la compañía es 100% de origen nacional, por consiguiente sus inversionistas son de nacionalidad ecuatoriana.

### **4.1.4 UBICACIÓN**

Corresponde a la localización tanto física como electrónica de la empresa que se está investigando.

Provincia:	Chimborazo
Cantón:	Riobamba
Dirección física:	Duchicela entre Princesa Toa y Monterrey
Teléfono:	032 951320
Dirección electrónica:	<a href="http://www.aseguradoradelsur.com.ec">www.aseguradoradelsur.com.ec</a>

#### 4.1.5 PRINCIPALES EJECUTIVOS

El cuadro que a continuación se presenta indica la distribución de los principales directivos, ejecutivos y personal técnico y administrativo de la sucursal Riobamba.

**Cuadro No. 11**  
**Aseguradora del Sur Principales Ejecutivos de la Sucursal Riobamba**

<b>CARGO QUE OCUPA</b>	<b>IDENTIFICACION PERSONAL</b>	<b>EXPERIENCIA EN EL RAMO</b>
Gerente General	Laura Naranjo	14 años
Ejecutiva de Renovaciones	María Guevara	8 años
Ejecutivo Nuevos Riesgos	José Luis Sánchez	5 años
Ejecutiva Comercial Fianzas	Johanna Rodríguez	5 años
Ejecutiva de Cartera y Tesorería	María Elena Ortiz	4 años
Ejecutivo de Siniestros	Diego Altamirano	2 años
Suscriptor de Fianzas	Maritza Gonzales	3 años
Asistente Administrativa y Logística	Maritza Torres	2 años

Fuente: Registros de la Compañía Aseguradora del Sur sucursal Riobamba, 2013  
Elaboración: Autoras de la tesis

#### 4.2 ESTUDIO DE MERCADO Y ANÁLISIS COMERCIAL

En la actualidad muchas compañías de seguros y reaseguros inician sus actividades económicas productivas o realizan su gestión administrativa y gerencial sin estudios formales relacionados con el mercadeo de los servicios que ofrecen a sus clientes.

Los directivos de las empresas descuidan la investigación de mercados y no le dan la importancia que el tema requiere, recordando que los estudios e investigaciones de mercado dan mejores resultados a cualquier tipo de empresas, cuando son desarrollados de manera técnica, científica y bien estructurados.

Un aspecto importante y central en todo Plan de Negocios es la realización del estudio de mercado.

De manera estructural la investigación de mercados se compone de los siguientes estudios:

- Descripción de los servicios que se ofrecen
- Estudio de la demanda
- Estudio de la oferta (Competencia)
- Estudio de las estrategias de venta de los servicios
- Estudio de los costos por brindar el servicio

#### **4.2.1 DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS QUE SE OFRECEN**

La presente investigación se refiere al Plan de Negocios para el servicio de Fianzas y Avaless de la Aseguradora del Sur, principalmente con los siguientes servicios de seguros:

- Seriedad de oferta
- Buen uso de anticipo
- Fiel cumplimiento de contrato

El seguro se entiende como el acto de transferir un riesgo a una entidad especializada en asumirlos, debidamente autorizada para operar, mediante el pago suma de dinero denominada prima.

El seguro es un instrumento que se ha demostrado útil para la actividad económica tanto en el sector público como en el sector privado, al liberar los recursos que se tendrían que destinar para prever los diversos riesgos que mediante este contrato se cubren.

Después de ver y constatar todos los problemas a los que se pueden estar expuestos en la actividad de los negocios, nace la importancia de contratar un seguro para resguardar los bienes materiales.

El seguro permite tener una cierta tranquilidad, únicamente mediante el pago de una prima mensual, semestral o anual a la compañía de Seguros, lo que permitirá estar protegidos contra cualquier tipo de siniestros.

A continuación se presenta una descripción de cada uno de los servicios que ofrece la compañía de seguros.

#### **4.2.1.1 FIANZAS**

Es un contrato mediante el cual la compañía de Seguros o afianzadora responde por un contratista o cliente, garantizando que este dispone de suficientes recursos técnicos, humanos y financieros para poder cumplir con las obligaciones contractuales asumidas; si más tarde, el contratista incumple los términos del contrato, la compañía de seguros debe pagar el perjuicio sufrido por el beneficiario o acreedor de la fianza.

##### **4.2.1.1.1 PARTES QUE INTERVIENEN EN UNA FIANZA**

Existen tres partes importantes en la emisión de una fianza:

#### **a. Asegurador o Afianzador**

También llamado fiador, constituye la institución que responde ante el incumplimiento de la obligación. En este caso, la compañía de seguros se convierte en el afianzador del cliente, constituyéndose como garante de su obligación ante la entidad contratante.

### **b. Contratante o Beneficiario**

Es el propietario de la obra o el llamado acreedor. A favor del beneficiario o contratante se garantiza o afianza el cumplimiento de la obligación.

### **c. Contratista o Afianzado**

También llamado deudor. Es el responsable de la ejecución y el cumplimiento de la obligación frente al beneficiario de la fianza.

## **3.2.1.1.2 CARACTERÍSTICAS GENERALES**

- Contratante
- Beneficiario
- Contratista
- Afianzado
- Fianza Contrato
- Asegurador
- Afianzador

## **4.2.1.1.3 CONTRATO**

Una fianza se puede conceder tanto al sector público como al privado. Cabe anotar, que las fianzas otorgadas al Sector Público están regidas por la Ley de Contratación Pública, siendo incondicionales, irrevocables y de cobro inmediato.

**a. Incondicionalidad**

El pago no está sujeto a ninguna condición.

**b. Irrevocabilidad**

La garantía no puede ser revocada una vez que ha sido entregada al beneficiario.

**c. Cobro Inmediato**

El pago debe hacerse inmediatamente de ocurrida la ejecución de la póliza.

Una Fianza puede ser otorgada para contratos relacionados con la construcción de infraestructura, provisión de bienes y prestación de servicios, los mismos que pueden ser ejecutados por personas naturales o por personas jurídicas. En caso de ejecución, la fianza obliga al contratista a reintegrar a la Compañía de Seguros el valor pagado.

**4.2.1.1.4 SERIEDAD DE OFERTA PÚBLICA**

**a. Características Generales**

- Esta fianza es otorgada cuando el beneficiario de la póliza es una entidad del Sector Público.
- Esta fianza está regida por la Ley de Contratación Pública.
- El contratista deberá presentar conjuntamente con su propuesta, una fianza de seriedad de oferta pública, equivalente al 2% del monto referencial del contrato.

#### **b. Vigencia**

- Esta garantía debe mantenerse vigente hasta la suscripción del contrato entre el beneficiario y el contratista a quien ha sido adjudicado el contrato.
- Esta garantía no podrá tener una vigencia menor a 90 días.

#### **c. Liberación**

- Esta garantía se libera con la presentación del original de la póliza o un oficio del beneficiario indicando que el contratista no ha sido adjudicado.
- La garantía de seriedad de oferta se extingue el momento de la suscripción del contrato.

#### **d. Ejecución**

- Esta garantía se ejecuta cuando el contratista se niega a suscribir el contrato y no cumple con las condiciones establecidas en la oferta presentada.

### **4.2.1.1.5 SERIEDAD DE OFERTA PRIVADA**

#### **a. Características Generales**

- Esta fianza es otorgada cuando el beneficiario de la póliza es una personal natural o empresa del sector privado.
- El contratista deberá presentar conjuntamente con su propuesta, una fianza de seriedad de oferta privada, equivalente al porcentaje estipulado en el contrato.

### **b. Vigencia**

- Esta garantía debe mantenerse vigente hasta la suscripción del contrato entre el beneficiario y el contratista a quien ha sido adjudicado el contrato.
- El tiempo de vigencia de la garantía dependerá de lo estipulado en el contrato.

### **c. Liberación**

- Esta garantía se libera con la presentación del original de la póliza o un oficio del beneficiario indicando que el contratista no ha sido adjudicado.
- La garantía de seriedad de oferta se extingue el momento de la suscripción del contrato.

### **d. Ejecución**

- Esta garantía se ejecuta cuando el contratista se niega a suscribir el contrato.

## **4.2.1.1.6 FIEL CUMPLIMIENTO DE CONTRATO PÚBLICO**

### **a. Características Generales**

- Esta fianza es otorgada cuando el beneficiario de la póliza es una entidad del Sector Público.
- Esta fianza está regida por la Ley de Contratación Pública.
- Esta garantía corresponde al 5% de valor del contrato.

### **b. Vigencia**

- La vigencia de esta fianza estará determinada por el plazo contractual y el período adicional contemplado hasta la recepción definitiva del contrato.

- La garantía del Cumplimiento de Contrato permanecerá vigente por el 100% del monto asegurado hasta la recepción definitiva de la obra o provisión de suministros.

**c. Liberación**

- Esta garantía se libera con la presentación del original de la póliza, con el acta de recepción definitiva o con una certificación del beneficiario.

**d. Ejecución**

- Esta garantía se ejecuta por incumplimiento del contrato, por terminación unilateral del mismo, o cuando la garantía no es renovada oportunamente.

**4.2.1.1.7 FIEL CUMPLIMIENTO DE CONTRATO PRIVADO**

**a. Características Generales**

- Esta fianza es otorgada cuando el beneficiario de la póliza es una entidad del Sector Privado.
- Esta garantía es equivalente al porcentaje estipulado en el contrato.

**b. Vigencia**

- La vigencia de esta fianza estará determinada por el plazo contractual y el período adicional contemplado hasta la recepción definitiva del contrato.
- La garantía del Cumplimiento de Contrato permanecerá vigente por el 100% del monto asegurado hasta la recepción definitiva de la obra o provisión de suministros.

### **c. Liberación**

- Esta garantía se libera con la presentación del original de la póliza, con el acta de recepción definitiva o con una certificación del beneficiario.

### **d. Ejecución**

- Esta garantía se ejecuta por incumplimiento del contrato, por terminación unilateral del mismo, o cuando la garantía no es renovada oportunamente.

## **4.2.1.1.8 BUEN USO DE ANTICIPO PÚBLICO**

### **a. Características Generales**

- Esta fianza es otorgada cuando el beneficiario de la póliza es una entidad del Sector Público.
- Esta fianza está regida por la Ley de Contratación Pública.
- El valor de la garantía puede fluctuar entre el 30% - 70% de valor del contrato.
- La garantía será emitida por el total recibido como anticipo.
- El valor asegurado de la fianza se irá devengando conforme se aprueben planillas por parte del beneficiario.
- Las disminuciones de valores asegurados ocurridos por anticipos devengados son ajustadas en las renovaciones de cada póliza.
- Si ocurren reajustes de anticipos, deben emitirse pólizas nuevas, ya que de otra forma podrán dificultar su control y seguimiento.

### **b. Vigencia**

- La vigencia de esta garantía no puede ser menor a 90 días.

- La garantía del Buen Uso de Anticipo permanecerá vigente por el 100% del monto asegurado hasta la recepción provisional de la obra o provisión de suministros o hasta devengar totalmente el anticipo.

#### **c. Liberación**

- Esta garantía se libera con la presentación del original de la póliza, con el acta de recepción provisional.

#### **d. Ejecución**

- Esta garantía se ejecuta cuando los fondos entregados como anticipo ha sido utilizados para otros fines diferentes al del contrato.

### **4.2.1.1.9 BUEN USO DE ANTICIPO PRIVADO**

#### **a. Características Generales**

- Esta fianza es otorgada cuando el beneficiario de la póliza es una entidad del Sector Privado.
- Esta garantía es equivalente al porcentaje estipulado en el contrato.
- La garantía será emitida por el total recibido como anticipo.
- El valor asegurado de la fianza se irá devengando conforme se aprueben planillas por parte del beneficiario.
- Las disminuciones de valores asegurados ocurridos por anticipos devengados son ajustadas en las renovaciones de cada póliza.
- Si ocurren reajustes de anticipos, deben emitirse pólizas nuevas, ya que de otra forma podrán dificultar su control y seguimiento.

#### **b. Vigencia**

- La vigencia de esta garantía no puede ser menor a 90 días.
- La garantía del Buen Uso de Anticipo permanecerá vigente por el 100% del monto asegurado hasta la recepción provisional definitiva de la obra o provisión de suministros o hasta devengar totalmente el anticipo.

#### **c. Liberación**

- Esta garantía se libera con la presentación del original de la póliza, con el acta de recepción provisional.

#### **d. Ejecución**

- Esta garantía se ejecuta cuando los fondos entregados como anticipo ha sido utilizados para otros fines diferentes al del contrato.

### **4.2.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

La demanda en cualquier tipo de actividad económica corresponde a la cantidad de bienes y/o servicios que un determinado número de personas está dispuesto a consumir, a un determinado precio.

*Juan José Miranda Miranda (2007), en su texto Gestión de Proyectos, indica sobre el tema: “Cuando se trata de proyectos privados (generadores de ingresos), el estudio de la demanda está encaminado a estudiar su comportamiento actual y futuro, en una área de influencia determinada y en ciertos niveles de precios, consultando naturalmente, la capacidad de pago de los consumidores”.*<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> MIRANDA, Juan José (2007), Gestión de Proyectos

La demanda del servicio de Fianzas y Aavales, en las diferentes instituciones financieras, como empresas aseguradoras y reaseguradoras, en nuestro país ha ido aumentando gracias al desarrollo y crecimiento del sector de la construcción tanto desde el orden privado como público. Se puede observar una gran cantidad de obras de infraestructura física en diferentes montos y características, que desarrolla el Gobierno Nacional, Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales, Municipales cantonales y Parroquiales; así como en el sector privado.

Actualmente, la mayoría de empresas contratistas sean naturales o jurídicas que necesitan estos servicios acuden principalmente a las empresas aseguradoras y reaseguradoras.

De esta manera, las empresas no tienen que preocuparse por el cumplimiento en las garantías al momento de realizar sus contratos de provisión de bienes y/o servicios, construcción de infraestructura, etc.

En el mercado de Fianzas y Aavales se percibe una insatisfacción general debido a los bajos niveles de calidad del servicio que se reflejan en la falta de seguridad, falta de tecnología, personal no capacitado y puntualidad, entre otros factores. Todo esto se traduce en una serie de necesidades que deben ser atendidas y que nuestra empresa busca satisfacer.

El mercado potencial del servicio de Fianzas y Aavales en sus tres formas (Seriedad de Oferta, Buen Uso de Anticipo y Fiel Cumplimiento de Contrato), está dado por las empresas dedicadas a la construcción de obras, provisión de bienes y/o servicios, etc, principalmente, Ingenieros Civiles, Arquitectos, y afiliados a la Cámara de la Construcción de la provincia de Chimborazo.

#### **4.2.2.1 Estimación de la demanda**

La demanda del servicio de los créditos documentarios (Fianzas y Aavales), guarda relación directa con el crecimiento de la obra pública y privada en el Ecuador y principalmente en la

provincia de Chimborazo, lugar donde funciona la Compañía Aseguradora del Sur, y en donde se está realizando el presente Plan de Negocios.

Por lo tanto, para estimar la demanda se ha considerado las previsiones de crecimiento del sector de la construcción, según varias estadísticas de diferentes instituciones.

*“En el 2011, el sector inmobiliario contribuyó de una forma importante al desarrollo de la economía del país y el 2012 produjo un crecimiento económico del 5.4% del PIB, según el Banco Central del Ecuador (BEC).*

*De acuerdo con el informe de Cuentas Nacionales Trimestrales del Ecuador No. 75, presentado por el Banco Central del Ecuador, la construcción fue el sector que más aportó al crecimiento económico del país durante el primer trimestre del 2011. Si se relaciona esto con el desempeño del primer trimestre 2010, se registra un crecimiento de 17.5%.*

*De acuerdo a registros de los principales gobiernos municipales del país, en el primer trimestre de 2011 la actividad de la construcción de edificaciones residenciales reportó un aumento de 9.2%, y la no residencial disminuyó en -1.4%; en términos totales (residencial y no residencial) la construcción aumentó en 4.1%, con relación al cuarto trimestre de 2010. Este incremento se dio gracias a la inversión de empresas inmobiliarias privadas y a proyectos de infraestructura civil realizados por el Estado.*

*Por otro lado, el 2012 fue un período que no se quedó atrás. Para ese año, el Banco Central del Ecuador (BCE) registró una proyección de crecimiento económico del 5.4%.*

*Según el diario El Telégrafo, los factores que intervinieron fueron: la estabilidad del precio del petróleo y el gran movimiento del sector inmobiliario. Entre abril y junio del 2012 el PIB se expandió 1.2% frente al trimestre anterior, que aumentó 1,0%.*

*La construcción es un área que ha venido experimentando un gran progreso desde el año 2007 al 2012. El segundo trimestre del 2012 esta área registró un repunte del 3,4% y aportó de forma importante en el crecimiento del PIB.*

*Para el 2013 la situación no parece variar mucho. El BEC prevé que el PIB incrementará un 0,4% en el sector inmobiliario. En este sentido, el diario El Telégrafo señaló que la inversión registrada en infraestructura pública establecida para el 2012 continuará para el 2013.*

*Walter Spurrier, director de la publicación económica “Análisis Semanal”, mencionó que si bien la construcción alcanzó valores de 23,4% el primer trimestre del 2012. Este valor bajó a un 5,8% el cuarto trimestre. Para el 2013 se espera que se mantenga en 5,6%.”<sup>4</sup>*

Aunque el panorama luzca diferente a lo que se esperaba, las empresas constructoras y financieras del país están incrementando sus créditos y apoyo hacia el área de la construcción y vivienda en el 2013.

Así por ejemplo, el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI) incrementará sus bonos de vivienda. El bono que entrega el Ministerio va a tener un incremento de 1000 dólares para los bonos de vivienda rural, mientras que el bono de vivienda urbana tiene un aumento de 10.000 dólares, pasando de 5.000 a 6.000 dólares para vivienda rural y de 20.000 a 30.000 dólares en viviendas urbanas. Esto indica que hay mayor cantidad de formas de financiamiento para vivienda privada, lo que se incrementa el uso de los productos de seguros.

Por otro lado, el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS) ofrece préstamos hipotecarios a las personas para que puedan comprar una vivienda, construirla o remodelarla. De la misma manera, el beneficiario puede comprar un terreno, oficinas o sustituir una hipoteca. La vivienda terminada o construcción menor o igual a 125.000 dólares,

---

<sup>4</sup> Banco Central del Ecuador. Cuentas Nacionales Trimestrales del Ecuador. No. 75. Pág. 26-27.

Mutualista Pichincha, Banco Ecuatoriano de la Vivienda, Diario El Universo, Diario El Telégrafo.

da un financiamiento del 100%; hasta USD 100.000. La vivienda terminada o construcción superior a USD125.000, financiamiento del 80% (la diferencia la cubre el solicitante).

El Banco Ecuatoriano de la Vivienda también otorga créditos al constructor, estos créditos pueden ser entregados a personas naturales y a empresas. El objetivo de estos préstamos es financiar a constructores privados, cooperativas de vivienda y organizaciones de carácter social, legalmente constituidas, destinadas para la construcción de un proyecto habitacional nuevo o en curso que comprenda: terreno, obras de infraestructura y/o de viviendas de interés social y medio. Financiamiento 80% del costo total del proyecto, incluidos aportes del MIDUVI en bonos de vivienda urbana y rural.

En conclusión, los últimos años han traído buenos resultados a la industria inmobiliaria del Ecuador. Para el 2013 se espera que esta buena situación continúe y el sector de la construcción crezca aún más, permitiendo mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos.

De la investigación de campo efectuada en la provincia de Chimborazo, en el área de la construcción, se pudo observar los siguientes datos en cuanto a los presentes y futuros demandantes del servicio, sobre los cuales se aplicó una encuesta, sobre el tema de investigación.

- Ingenieros Civiles  
Total: 350                      Activos: 180
  
- Arquitectos  
Total: 250                      Activos: 120
  
- Constructores independientes  
Total: 220                      Activos: 100

La información fue recopilada de los registros del Colegio de Ingenieros Civiles, del Colegio de Arquitectos y de la Cámara de la Construcción de Riobamba.

Para efectos de aplicación de la encuesta se tomó como referencia de estos tres gremios, el número de afiliados activos como población total (400 afiliados activos).

Para el tamaño de la muestra se aplicó las siguientes consideraciones:

n= Tamaño de la muestra

PQ= Cuantil de la población (0.25)

Probabilidad de ocurrencia de un evento (50%)

Probabilidad de no ocurrencia de un evento (50%)

E= Error permisible el 5%

K= Constante de corrección de error (constante K)

Aplicada la fórmula se determinó un tamaño de la muestra de 200 encuestas, las mismas que se aplicaron, cuyos resultados se presentan a continuación, en los siguientes cuadros y figuras.

#### 4.2.2.1.1 ENCUESTA APLICADA A INGENIEROS CIVILES, ARQUITECTOS Y CONSTRUCTORES INDEPENDIENTES QUE REALIZAN OBRA PÚBLICA Y PRIVADA EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

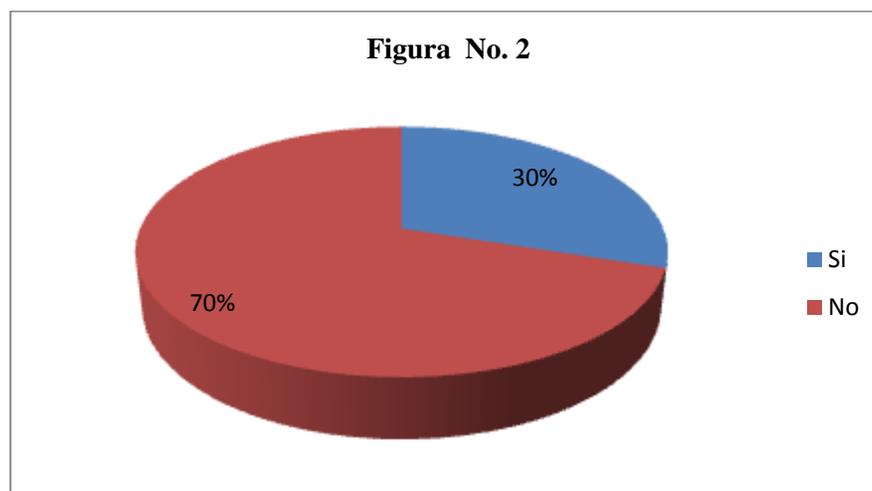
##### a. Pregunta No.1

¿Cuenta con un seguro para su actividad económica?

Cuadro No. 12		
Disponibilidad de póliza de seguros de los contratistas		
Respuesta	Frecuencia	%
Si	140	70%
No	60	30%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Directa, Riobamba 2013

Elaboración: Autoras de la tesis



#### Análisis e interpretación

De la encuesta realizado se obtuvo los datos que el 30% de personas tomadas al azar en la ciudad de Riobamba no cuentan con un seguro, pues piensan que es un gasto y no una

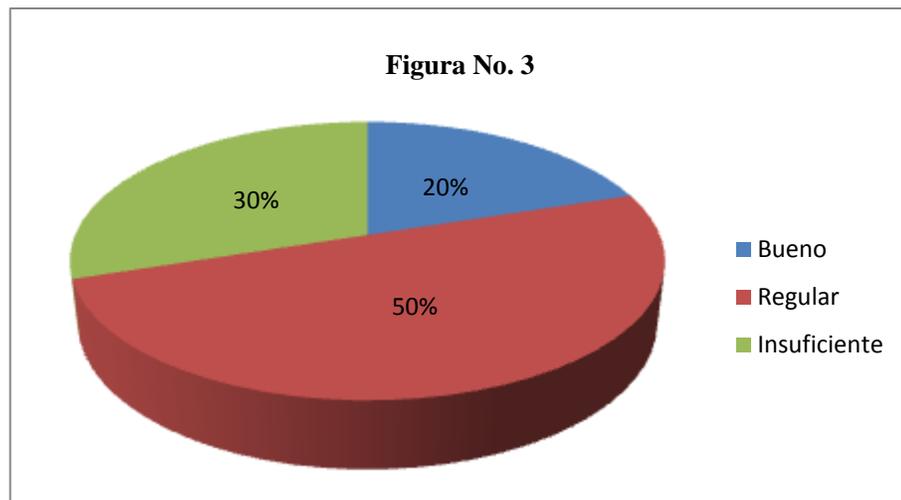
inversión. El 70% restante si posee un seguro, esto obedece a que en el momento de realizar la contratación en la construcción de obras con el sector público, de manera obligada debe presentar las pólizas de seguros.

**b. Pregunta No. 2**

**¿Cree usted que los servicios que prestan las compañías aseguradoras en general son?**

<b>Cuadro No. 13</b>		
<b>Calidad de servicio de las Compañías Aseguradoras en Riobamba</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Bueno	40	20%
Regular	100	50%
Insuficiente	60	30%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Directa, Riobamba 2013  
 Elaboración: Autoras de la tesis



**Análisis e interpretación**

De las encuestas realizadas se desprende que el 50% de las empresas aseguradoras brindan un servicio regular, el 30% lo califica como insuficiente (lentos, pues hay demora en los trámites

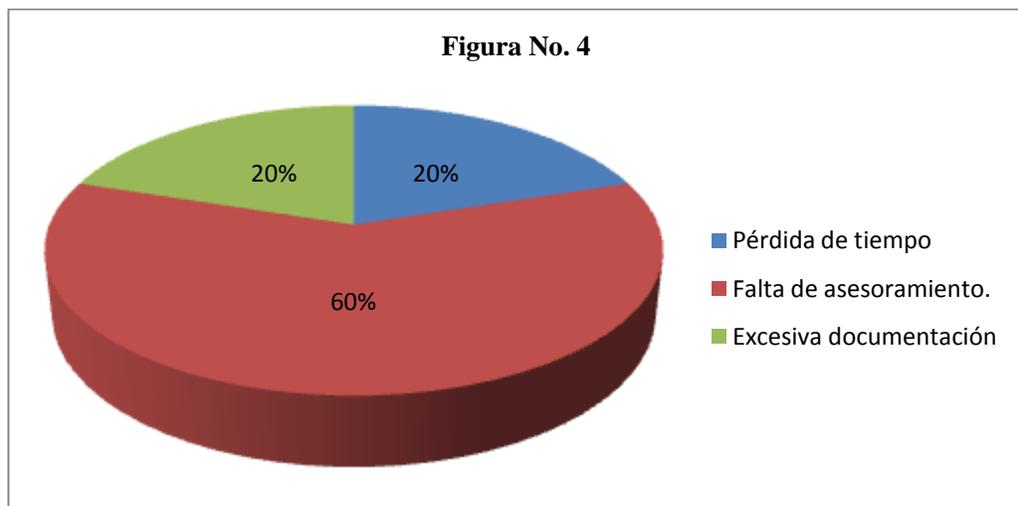
y mucho papeleo), apenas el 20% de los encuestados indica que el servicio es bueno por la agilidad en los trámites. Esto da la pauta de poder incrementar el nicho de mercado con un servicio de calidad.

**c. Pregunta No. 3**

**¿Cuáles son los problemas más frecuentes que ha tenido en sus trámites por devolución de la prima de seguro?**

<b>Cuadro No. 14</b>		
<b>Problemas más comunes en la devolución de las primas de seguros</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Pérdida de tiempo	40	20%
Falta de asesoramiento	120	60%
Excesiva documentación	40	20%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Directa, Riobamba 2013  
 Elaboración: Autoras de la tesis



## Análisis e interpretación

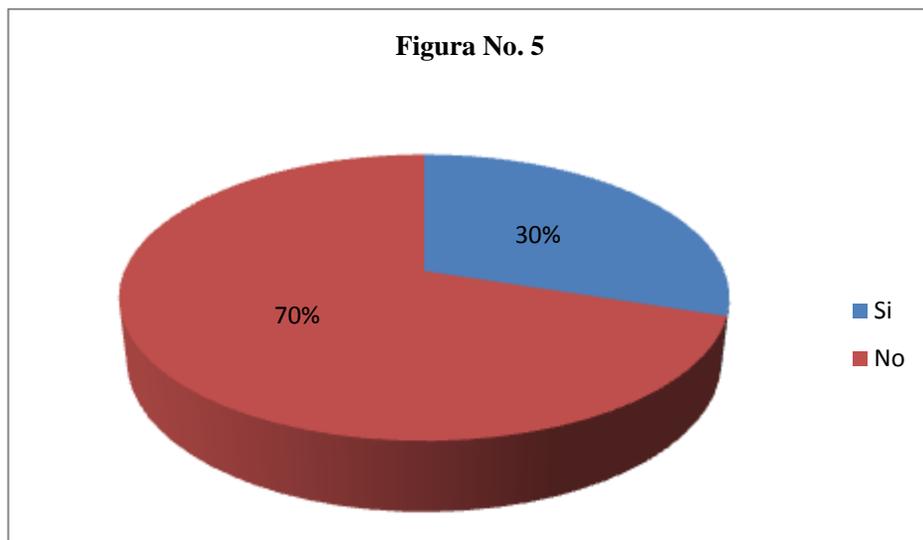
En cuanto a los problemas más frecuentes en el trámite por recuperar los valores por concepto de las primas de seguros el 60% responde que no existe una adecuada asesoría para poder acceder a este tipo de servicio y además existe desconocimiento. El 40% en su conjunto manifiesta que existe excesiva documentación al momento de presentar el trámite y también pérdida de tiempo. Esto hace que el asegurado pierda confianza en cada una de las empresas o bróker donde contrata sus seguros.

### d. Pregunta No. 4

**¿Conoce sobre los seguros de Fianzas y Avals en la ciudad de Riobamba?**

<b>Cuadro No. 15</b>		
<b>Conocimiento de empresas Aseguradoras</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	60	30%
No	140	70%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Directa, Riobamba 2013  
Elaboración: Autoras de la tesis



## Análisis e interpretación

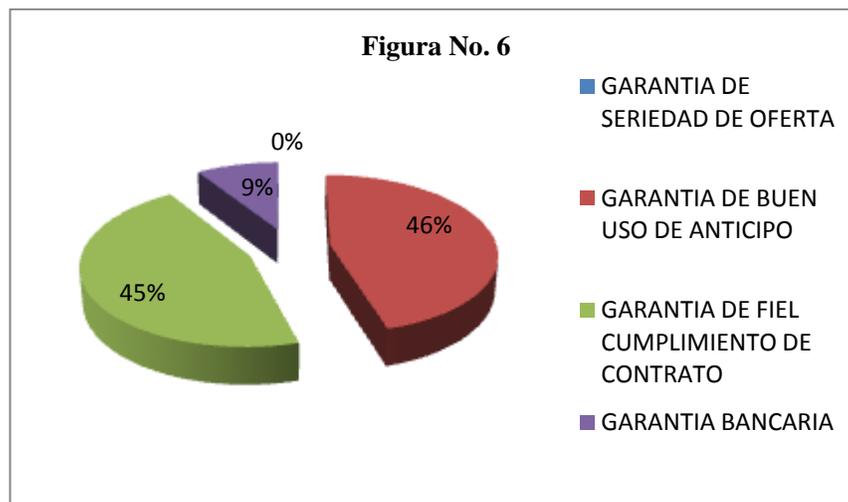
En la pregunta de si conoce los seguros de Fianzas y Aavales en Riobamba el 70% desconoce de este tipo de seguros pues falta publicidad y difusión de estos tipos de servicios.

### e. Pregunta No. 5

¿Cuál de estos productos de Seguros de Fianzas y Aavales utiliza en su actividad económica?

Cuadro No. 16		
Tipos de Fianzas y Aavales que ofrecen las compañías Aseguradoras		
Respuesta	Frecuencia	%
Garantía de Seriedad de Oferta	00	0%
Garantía de Buen Uso de Anticipo	92	46%
Garantía de Fiel Cumplimiento de contrato	90	45%
Garantía Bancaria	18	9%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Directa, Riobamba 2013  
Elaboración: Autoras de la tesis



## **Análisis e interpretación**

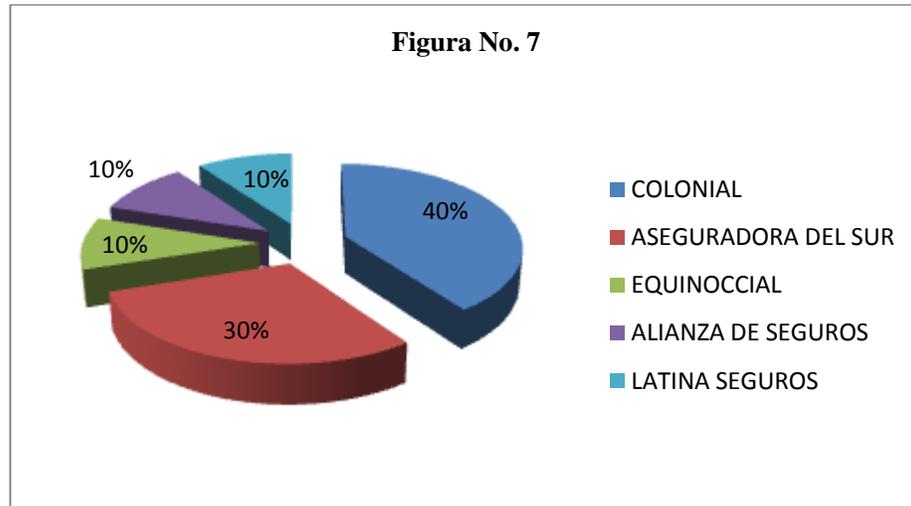
Los resultados obtenidos en base a las encuestas, determinan que los profesionales de la construcción tienen una tendencia a utilizar en un 45% la Garantía de Buen Uso de Anticipo, porcentaje casi similar a los que utilizan la Garantía de Fiel Cumplimiento de Contrato, esto se debe a que estas dos garantías son requisitos primordiales para realizar el contrato público. De los datos se verifica que el 9% utiliza otros tipos de garantías bancarias y la Garantía de Seriedad de Oferta no utiliza ningún constructor, a pesar que en la construcción publica es importante al iniciar los procesos de contratación.

### **f. Pregunta No. 6**

#### **¿En qué empresa aseguradora realiza este tipo de trámites?**

<b>Cuadro No. 17</b>		
<b>Compañías Aseguradoras que ofrecen este servicio</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Seguros Colonial	80	40%
Aseguradora del Sur	60	30%
Seguros Equinoccial	20	10%
Alianza de Seguros	20	10%
Latina Seguros	20	10%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Directa, Riobamba 2013  
Elaboración: Autoras de la tesis



### **Análisis e interpretación**

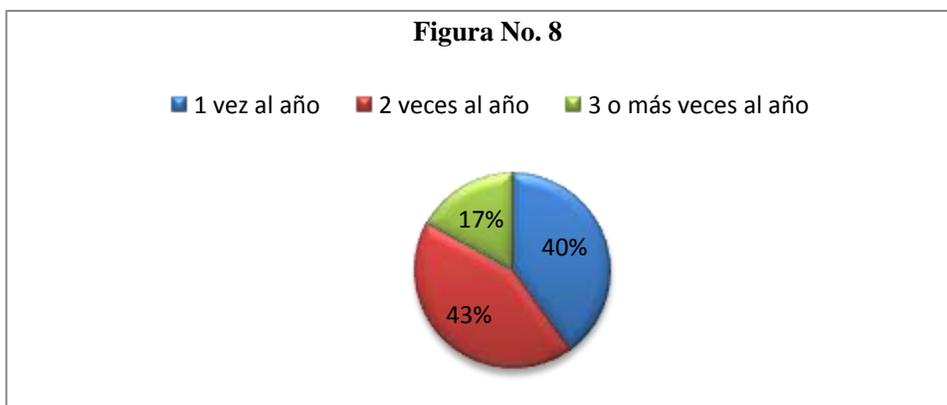
Los resultados obtenidos a base de las encuestas determinan la aceptación del servicio por parte de las empresas aseguradoras, el mayor porcentaje obtenido fue de un 40% que corresponde a Aseguradora Colonial, seguida de la Aseguradora del Sur con un 30% de aceptación, las aseguradoras con menor porcentaje de aceptación son: Equinoccial, Alianza de Seguros, y Latina Seguros con un 10% de uso del servicio.

**g. Pregunta No. 7**

**¿Cada qué tiempo contrata una Póliza de Fianzas o Avaes en una empresa Aseguradora?**

<b>Cuadro No. 18</b>		
<b>Frecuencia de contratación de Póliza de Fianzas y Avaes en una Compañía Aseguradora</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Una vez por año	80	40%
Dos veces al año	86	43%
Tres o más veces al año	34	17%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Directa, Riobamba 2013  
Elaboración: Autoras de la tesis



**Análisis e interpretación**

El 43 % de las personas encuestadas solicitan la emisión de sus pólizas dos veces por año, esto obedece porque ya existe mucha competencia al momento de participar en el Portal de Compras Públicas, además por la buena cantidad de obra pública y privada; ya que en el sector publico existe la exigencia por parte del Instituto Nacional de Compras Públicas (INCOP). El

17% solicita la emisión de sus pólizas de Fianzas y Avaes 3 o más veces cada año, por el nivel de obras y contrataciones que realiza.

### 4.2.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA

Para analizar la oferta es necesario conocer los factores cuantitativos y cualitativos que influyen en la misma. Se sigue el mismo procedimiento que en la investigación de la demanda; esto es, hay que recabar datos de fuentes primarias y secundarias; sin embargo, habrá datos muy importantes que no aparecen en las fuentes secundarias, por lo tanto será necesario realizar encuestas.

Entre los datos indispensables para hacer un mejor análisis de la oferta están:

- ✓ Número de empresas aseguradoras
- ✓ Planes de expansión (apertura de agencias y sucursales)
- ✓ Localización geográfica de las compañías
- ✓ Inversión fijas y corrientes
- ✓ Número de empleados y funcionarios
- ✓ Capacidad instalada y utilizada
- ✓ Calidad del servicio

*Juan Antonio Flores Uribe (2006), en su texto *Proyectos de Inversión para las Pymes, en relación a la oferta manifiesta: “No es fácil estimar la oferta en un Plan de Negocios determinado, por cuanto la información generalmente se encuentra en poder de las empresas competidoras. Una forma de tener rápido conocimiento de la oferta de los productos, es la observación del número de empresas que compiten en el mercado, identificando si son empresas monopólicas, oligopolísticas o si existen muchos competidores”.*<sup>5</sup>*

---

<sup>5</sup> FLORES, Juan Antonio (2006) *Proyectos de Inversión para las PYMES*

El propósito que se persigue mediante el análisis de la oferta es determinar o medir las cantidades y las condiciones en que una empresa puede y requiere poner a disposición del mercado un bien o servicio, un determinado precio.

La oferta al igual que la demanda, están en función de una serie de factores, como son los precios en el mercado del producto, los apoyos gubernamentales a la producción, etc. La investigación de campo que se haga deberá tomar en cuenta todos estos factores junto con el entorno económico en que se desarrolle el Plan de Negocios.

#### **4.2.3.1 SITUACIÓN DE LA COMPETENCIA EN EL MERCADO DE SEGUROS**

La competencia de las Compañías Aseguradoras que existen en la actualidad en el mercado de la ciudad de Riobamba son las siguientes:

1. Asesora Productora de Seguros ABGDA (Carmen Cecilia Álvarez)
2. Seguros Colonial "QBE"
3. SWEADEN Compañía de Seguros y Reaseguros S.A.
4. Aseguradora Sucre S.A.
5. Seguros Equinoccial

A continuación se presenta una descripción de las características de cada una de estas compañías de seguros.

##### **4.2.3.1.1 ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS CARMEN CECILIA ÁLVAREZ**

Es una oficina Agente de Seguros, sin relación de dependencia autorizado por Superintendencia de Bancos y Seguros. La misma que se encuentra como Bróker o Corredor de Seguros.

El corredor de seguros o Bróker, actúa como intermediario de varias compañías aseguradoras, sin estar vinculado en exclusiva a ninguna de ellas, comercializando contratos de seguro a sus

clientes. El Bróker puede comercializar los productos de cualquier empresa de seguros, trabajando para el cliente y representándolo ante la aseguradora. Puede actuar en nombre de sus clientes cancelando pólizas de seguros.

Cobra por sus servicios una comisión de acuerdo a los contratos. Tienen autonomía propia y se encuentra en el mercado desde hace 25 años ofrece los servicios de fianzas, avales y otros excepto garantías bancarias, no solo en Riobamba sino a nivel nacional.

Mantiene un contrato de afianzamiento con la Superintendencia de Bancos y Seguros y son renovables a un año, previa calificación y debe rendir una prueba con título de tercer nivel.

En cuanto a los seguros por Fianzas y Avales ofrece:

- Seriedad de Oferta
- Buen uso del anticipo
- Fiel cumplimiento de contrato
- Garantías Aduaneras

En cuanto a estos contratos explica que de acuerdo a los contratos del sector público y al sistema del INCOP (Instituto Nacional de Compras Públicas), están ya establecidos las formas contractuales y precontractuales y de acuerdo a las especificación; mas sin embargo en ocasiones por los plazos hay incumplimiento y se les debe reconoce el porcentaje de acuerdo a los contratos.

#### **4.2.3.1.2 SEGUROS COLONIAL (QBE)**

En 2008 Seguros Colonial se ubica en el primer lugar del mercado asegurador ecuatoriano con un capital suscrito y pagado US\$ 5.648.930 y una producción anual de primas por 100.890.103,16 dólares.

QBE es uno de los quince mayores grupos aseguradores y reaseguradores a nivel mundial. Su Casa Central se encuentra en Sidney, Australia y posee operaciones en 52 países del mundo.

El grupo QBE obtuvo calificación internacional A (excelente) de A.M. Best y A+ de Standard & Poor. En América Latina tiene operaciones en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Panamá, Perú y Puerto Rico.

En 2010 QBE adquiere Seguros Colonial la mayor empresa aseguradora del Ecuador con 13 Agencias a nivel Nacional.

Actualmente ocupa el primer lugar en la industria en el rubro de primas netas pagadas y resultados técnicos, según la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Entre los productos y servicios que prestan son:

- Vehículos
- Protección
- Hogar
- Soat
- Pymes
- Fianzas
- En el Campo
- Banco Seguro
- Institución Bancaria

#### **4.2.3.1.3 SWEADEN COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.**

Es una aseguradora que nace el 13 de Septiembre del 2007, cuenta con oficinas en Quito, Guayaquil, Ambato y en Riobamba hace 2 años.

La Misión de esta empresa aseguradora es responder oportunamente su requerimiento su satisfacción es nuestro principal objetivo.

Su Visión, es ser líderes en el mercado asegurador con la mejor rentabilidad, imagen y servicio.

Tiene como Valores: Ética, Seriedad, Respeto, Solidaridad, Innovación.

A pesar de ser una compañía nueva en Riobamba ha captado buenos clientes y está creciendo; ofrece los servicios de Fianzas, Salud. Soat, excepto Garantías Bancarias.

Por la inversión en obra pública por parte del gobierno este tipo de seguros ha crecido y por ende dan productos como Garantía por Buen uso del Anticipo y Garantía por Fiel Cumplimiento de Contrato.

#### **4.2.3.1.4 ASEGURADORA SUCRE S.A.**

**Seguros Sucre S.A.**, nace de la idea del inglés Harry Shephard y con el respaldo técnico y financiero de la Royal Insurance Company Limited de Inglaterra, la aseguradora inicia sus operaciones el 26 de octubre de 1944.

En **1976** se decidió unificar la cartera de la Royal Insurance Company con la Compañía Nacional de **Seguros Sucre S.A.** Hasta **1984 Seguros Sucre S.A.**, estuvo manejada por Agentes Generales S.A., Comercial Anglo Ecuatoriana, quienes actuaron como apoderados generales para la Royal Insurance Company.

En **1985** Leasing del Pacífico adquiere el 51% de las acciones de la compañía, formando parte desde ese entonces del Grupo Financiero del Pacífico.

El Grupo Financiero del Pacífico decide apostar en firme al adquirir acciones de la aseguradora, logrando obtener el 99,7% de las mismas en el año **2005**.

El **29 de julio del 2011** mediante resolución de la Junta Bancaria (JB-2011-1973), **Seguros Sucre S.A.**, debe iniciar un nuevo proceso de cambio y el **12 de julio del 2012** deja de pertenecer al Grupo Financiero Pacífico y pasa a formar parte de la Corporación Financiera Nacional.

El **7 de marzo del 2013**, **Seguros Sucre S.A.**, muestra a sus clientes y bróker una imagen renovada, con la cual demuestra su constante evolución siempre mirando hacia el futuro.

Su Misión, es ser una compañía de seguros que contribuye al desarrollo del país y a la calidad de vida de los ecuatorianos, ofreciendo servicios eficientes en la protección de los bienes y de las personas, asegurando la continuidad de servicios públicos y privados de forma rentable, sostenible y socialmente responsable.

En cambio su Visión es: Para el año 2017, ser la primera compañía Aseguradora del mercado ecuatoriano.

Como Valores tiene: Lealtad, Integridad, Respeto, Responsabilidad, Tolerancia, Disciplina y Vocación de Servicio.

Seguros Sucre S.A., cuenta con el respaldo de reaseguradores internacionales de prestigio como: Swiss Re, Hannover Re, Everest, Patria S.A.B., QBE, Americana de Seguros, Sirius América. Con este importante respaldo da garantía, confianza y tranquilidad a todos sus clientes.

Posee como servicios los siguientes tipos de seguros.

- Vida
- Accidentes Personales
- Asistencia Médica

#### **a. Seguros de Fianza**

Ofrece una gama de productos incluyendo pólizas del ramo de Fianzas para garantizar: servicios, construcciones, provisiones y otros riesgos.

- Cumplimiento del Contrato
- Buen Uso del Anticipo
- Seriedad de Oferta

#### **b. Seguros Generales**

Los bienes de cada persona, son el motor para el crecimiento diario por ello asegurarlos se convierte en una estrategia de negocios. Seguros Sucre S.A. le permite asegurar todos los bienes.

- Seguridad Contra Incendios
- Seguro de Vehículo
- Lucro Cesante
- Robo y Asalto
- Equipo Electrónico
- Todo Riesgo para contratista
- SOAT

#### **4.2.3.1.5 ASEGURADORA EQUINOCCIAL**

A inicios del año 1970, comenzó en Quito una tendencia hacia el desarrollo de nuevas actividades hasta entonces poco conocidas en la capital. Así se constituye la compañía de Seguros Generales Equinoccial S.A., con 1'500.000 sucres de capital, 9 empleados y 10 millones de sucres en ventas, el 1 de marzo de 1973. En el transcurso de los años, la compañía amplió sus operaciones hacia los segmentos de personas. Por otro lado, se consideró importante y trascendental trabajar en nuevos campos de seguros, sin descuidar por supuesto los ramos tradicionales.

Aseguradora Equinoccial es la pionera en los ramos de Fianzas, Todo Riesgo Petrolero, Riesgos Especiales y otros. Seguro Equinoccial ha ocupado un importante sitio dentro del mercado de seguros ecuatoriano por los montos de su producción, por su solidez patrimonial y el importante volumen de activos de la empresa. Seguros Equinoccial cuenta con colaboradores que se han caracterizado por su mística de servicio y por un alto sentido de profesionalismo, además de la presencia en importantes ciudades como Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Ambato, Ibarra, Riobamba y Loja.

A partir de 1997, Seguros Equinoccial inició una nueva era en la que se aplicaron muchos y variados conceptos de planificación estratégica, creación de valor y mejoramiento de servicio. La firma pasó por tres etapas de crecimiento. La primera fue especializar su servicio; centró su trabajo en el sector privado ecuatoriano, lo que produjo una reducción de ventas de \$20 a \$9 millones. En la segunda fase de crecimiento, que duró cinco años, buscó la consolidación de las dos áreas privadas, local e internacional. En la actualidad representa a 11 firmas internacionales. La tercera fase de crecimiento es el negocio individual, en el cual el objetivo es liderar el mercado.

Como características para el desarrollo de su trabajo, se tiene:

- Tener equipo humano profesional, comprometido y feliz
- Contar con el respaldo de los principales reaseguradores.
- Conocer las necesidades de los clientes y del mercado
- Ofrecer productos y servicios de excelencia
- Fomentar la buena relación con corredores y demás canales de distribución.
- Lograr rentabilidad y solvencia de manera sustentable

Su Visión 2009 – 2013, es ser la Aseguradora preferida en todo el mercado ecuatoriano y liderar la incorporación de negocios afines a su actividad comercial y de servicios, con presencia y reconocimiento internacional.

Sus valores son:

- Ser honestos
- Honrar la palabra
- Amar lo que se hace
- Aprender para mejorar
- Respetar y valorar al ser humano
- Valorar al cliente
- Respetar el medioambiente

Ofrece los siguientes tipos de seguros:

Ramos Generales

- Incendio
- Robo
- Responsabilidad Civil
- Accidentes Personales
- Fidelidad Privada

III Ramos Técnicos

- Equipo y Maquinaria
- Todos Riesgos Contratistas
- Rotura de Maquinaria

Del estudio de mercado realizado se puede resumir que existe un buen nicho de mercado para captación del mercado de seguros en la ciudad de Riobamba.

#### **4.2.4 ESTUDIO DE LAS TARIFAS Y COSTOS**

Precio es el valor unitario a la que los productores están dispuestos a vender sus bienes y/o servicios a los consumidores.

*Juan José Miranda Miranda (2007), en su texto Gestión de Proyectos, sobre los precios de bienes y/o servicios manifiesta: “El estudio de precios tiene que ver con las distintas modalidades que toma el pago de los bienes o servicios, sea a través de precios, tarifas o subsidios. El precio suele aparecer con algunas restricciones, como resultante del juego entre la oferta y la demanda; de la ahí la importancia de medir la conducta de estas ante alteraciones en el comportamiento del nivel de los precios”.<sup>6</sup>*

Conocer el precio del servicio es importante porque es la base para calcular los ingresos futuros y hay que distinguir exactamente de qué tipo de precios se trata y como se ve afectado al modificar las condiciones en que se encuentra.

Normalmente las empresas acostumbran a fijar los precios de sus bienes y/o servicios en función de varios factores:

##### **4.2.4.1 FIJACIÓN DE PRECIOS EN BASE A LA ESTRUCTURA DE SUS COSTOS Y GASTOS**

Esta práctica es muy común en el mercado de los negocios, posiblemente por su sencillez. Consiste en calcular los costos totales de producción, añadirles un margen de ganancia y obtener el precio. Su limitante es que en la mayoría de los casos no se tiene en cuenta la posición o reacción de la demanda.

---

<sup>6</sup> MIRANDA, Juan José (2007) Gestión de Proyectos

#### **4.2.4.2 FIJACIÓN DE LOS PRECIOS EN BASE A LA DEMANDA DE BIENES Y/O SERVICIOS**

El principio básico de este método radica en que se tiene en cuenta la demanda (grupo de consumidores).

#### **4.2.4.3 FIJACIÓN DE LOS PRECIOS EN BASE A LA COMPETENCIA**

Este método se fundamenta en que para fijar los precios del productor al consumidor, considera el precio de las empresas competidoras.

Generalmente los ejecutivos son quienes fijan los precios de los productos en función de los métodos descritos.

#### **4.2.4.4 LOS PRECIOS POLÍTICOS**

Además existen productos cuyos precios los fija y los regula el gobierno como el gas, gasolina, energía eléctrica, etc. Como en este caso son tarifas fijadas por normas jurídicas por parte de organismos de control, estos se llaman precios políticos.

Para fines del presente Plan de Negocios, y al ser considerado como un precio político, es importante dar a conocer algunos conceptos, que llevan a definir el precio del servicio a los demandantes.

##### **a. Prima**

Se la denomina prima neta comercial:

Es el costo neto de una póliza, calculada mediante la siguiente fórmula:

$$P = ((\text{Valor Asegurado} * (\text{Tasa} / 100)) / 365 * N$$

P = Prima neta

N = Numero de días de vigencia

### **b. Prima bruta**

Representa la sumatoria de la prima neta más los recargos en una póliza, pudiendo ser estos, impuestos, contribuciones a la Superintendencia de Bancos y Seguros, derechos de emisión, interese por financiamiento y otros cargos por otros conceptos.

### **c. Prima Devengada**

Corresponde a la prima ganada por la compañía de seguros, por una de las dos razones expuestas a continuación:

- a) Por el tiempo transcurrido desde el inicio de la vigencia de la póliza hasta la fecha de análisis, y
- b) En virtud de la indemnización otorgada por la Aseguradora al Asegurado, la prima correspondientes al valor indemnizado queda automáticamente ganada por la compañía por toda la vigencia.

### **d. Prima Mínima**

Representa el menor monto que por cualquier concepto se facturara en una póliza o anexo.

### **e. Prima Neta**

Representa a la prima calculada antes de impuestos y demás cargos.

Los cargos que se imputan al costo del servicio son:

- 3.5% Prima Neta para la Superintendencia de Bancos y Seguros
- 0.5% Prima Neta aporte al Seguro Social Campesino
- 0.50 ctv. de cada una derecho de Admisión
- 12% del Impuesto al Valor Agregado (IVA)

#### **4.2.5 ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN DEL SERVICIO**

La comercialización constituye la actividad que permite al productor o el que genera el servicio, hacer llegar un bien o servicio al consumidor en un determinado tiempo y lugar.

Para hacer llegar el producto y/o servicio al consumidor se utiliza los canales de distribución.

Un canal de distribución es la ruta toma un producto y/o servicio para pasar del productor al consumidor final.

Para la comercialización del servicio de seguros la principal estrategia a aplicarse es la de diferenciación.

##### **4.2.5.1 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN**

Esta es la estrategia de marketing más usual cuando se presenta la necesidad de diversificar la oferta de productos o servicios. Consiste en crear un valor agregado sobre el producto y/o servicio ofrecido para que éste sea percibido en el mercado como único; principalmente tiene que ver con el trato a los clientes y el desarrollo de los procedimientos más eficientes en beneficio de sus clientes.

Como el servicio de seguros de Fianzas y Avaluos por tener precios políticos (Determinados por órganos de control monetario), son similares para todas las empresas aseguradoras, lo que

diferencia a la Aseguradora del Sur es la atención y trato a sus clientes en la forma del trato y la agilidad en los tramites.

#### **4.2.5.2 PLAN DE NEGOCIOS**

El Plan de Negocios propuesto para Aseguradora del Sur explicará cómo deberá trabajar la empresa para generar valor, rentabilidad y sostenibilidad a lo largo del tiempo.

Es un instrumento que explica como la empresa crea y captura valor, es dar una calidad superior a nuestro producto y/o servicio de manera diferente e innovadora.

Nuestra propuesta es dejar una relación de valor que se enfoca en la creación de experiencias emocionales y simbólicas para el cliente. Una experiencia está relacionada con una solución que produzca un efecto en el consumidor final de “quiero trabajar con Aseguradora del Sur”; y por lo tanto, va más allá de un producto o servicio diferenciado. La experiencia deja una huella profunda en la mente y el corazón de nuestro usuario y como consecuencia, les cuenta a otros clientes su buena experiencia.

Es el “boleto de entrada” para ser miembro de un club donde obtener una fianza es rápido y simple (más veloz en el servicio y mejor que la competencia), es por esto que el tiempo de calificación de un cliente ya no toma 48 horas, hemos simplificado procesos para calificar y emitir las pólizas de fianzas solicitadas en el lapso de 24 horas.

Como sabemos que la velocidad causa una experiencia única hemos implementado la modalidad de entregar las pólizas el mismo día sólo si fueron solicitadas hasta las tres de la tarde.

Los contratistas usan las fianzas por necesidad o por imposición para dar forma a su responsabilidad y con ayuda de Aseguradora del Sur hacer su vida mejor, este cliente deja de ser distante para convertirse en una colaboración estrecha es decir que deja de ser un

desconocido para ser un aliado es por esto que realizamos un convenio con el Colegio de Ingenieros Civiles que nos permite dar una tasa preferencial del 3% y con capacidad de asignar un cupo de hasta \$ 300 mil dólares.

El desarrollo de la página web por parte de Matriz nos permite establecer una relación más profunda es algo que va más allá de los intereses económicos y que logre ventajas en el servicio, al cliente hay que “enseñarle a comprar” por lo que las transacciones digitales es otra opción a dar a conocer a nuestros clientes, en el link de fianzas encontrarán la información requerida para la calificación, emisión y un cotizador para que el cliente ya sepa cuánto le costará su póliza. Este es un servicio de 24 horas lo que claramente significa orden y conocimiento de la operación.

Las personas lo son todo, por ello se debe realizar alianzas estratégicas con las instituciones que generen y ejecuten grandes ideas en contratación pública. La visita a las instituciones privadas o públicas para entregar publicidad de Aseguradora del Sur en esferos, calendarios, agendas y blocks de notas nos permitirá ser merecedores de buena publicidad. La gestión directa con los tesoreros como custodios de las pólizas para crear una relación de valor cada vez que se entregue las renovaciones solicitadas con una visita personalizada.

Las redes sociales son un claro ejemplo de publicidad y creación de experiencias, generar una relación emocional con el cliente como parte de la búsqueda de asociados que estén dispuestos a ver la relación con Aseguradora del Sur como parte de su “red de amigos” compartiendo los valores, la estrategia y la pasión por el cliente. Como parte de la calificación de los clientes se solicita la dirección electrónica, este dato se enviará a Paulo Salazar quien es el administrador de Facebook de Aseguradora del Sur, para enviar la solicitud de amistad y sea parte de esta gran familia.

Aseguradora del Sur siendo una empresa innovadora y creativa lanzó el miércoles 13 de noviembre su campaña publicitaria “yo prevengo”. Junto a amigables personajes que acompañados del mensaje “Fácil es descuidarse más fácil prevenir” explicaron por qué una

chica linda, aun auto de juguete, un hueso de caucho o un oso de peluche son peligrosos. Este lanzamiento de comunicación masiva por radio, revistas y vallas publicitaria ayudara a posicionar la marca en la mente de las personas.

Dentro del proceso de fidelizar al cliente es importante dar un servicio post venta, una vez que se ha entregado la póliza al cliente gestionar llamadas telefónicas para recordarle la vigencia de la póliza y con ello crear una relación de confianza con nuestro cliente.

Si bien es cierto la distribución se hace en forma directa, pero en el mercado de seguros se trabaja también con la participación de Asesores Productores de Seguros. Con ellos también debemos crear una relación estrecha de servicio y fidelización ya que ellos serán quienes trabajen puertas afuera para la empresa.

### **4.3 ESTUDIO TÉCNICO Y ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES**

Luego que se realiza el estudio de mercado y se identifica la demanda futura que va a tener la generación del bien y/o servicio en el mercado, se desarrolla el correspondiente estudio técnico.

El estudio técnico en la realización de un Plan de Negocios comprende el análisis de las operaciones del negocio:

Entre otros se analizan los siguientes aspectos:

- Tamaño de la planta y el proyecto
- Localización
- Ingeniería
- Distribución de la planta
- Organización administrativa del talento humano

Para fines del presente Plan de Negocios y por tratarse del servicio de emisión de Pólizas de Seguros se ha considerado, el estudio de los siguientes parámetros:

- a) Ubicación de la instalaciones de la compañía aseguradora
- b) Descripción del proceso del servicio

#### **4.3.1 UBICACIÓN DE LAS INSTALACIONES**

La localización física de las instalaciones de la empresa aseguradora es muy importante en el momento de realizar el Plan de Negocios, esto permite dar las facilidades a sus clientes en cuanto a la movilidad, sistema de parqueo vehicular, seguridad al momento de parquear los vehículos los clientes, y otros servicios complementarios.

Al momento la empresa Aseguradora del Sur, tiene sus registros en la siguiente ubicación:

Ubicación física:	Duchicela entre Princesa Toa y Monterrey
Teléfono:	032 951320
Provincia:	Chimborazo
Cantón:	Riobamba

Actualmente la Aseguradora del Sur, se encuentra localizada en un lugar del centro norte de Riobamba, en donde existen buenas vías de acceso vehicular, líneas de buses, sistema de parqueo, se encuentra cerca de varias instituciones financieras y bancarias, además muy cerca al terminal terrestre interprovincial de la ciudad.

Todos estos factores hacen de una localización óptima y eficiente para el desarrollo de todas sus operaciones técnicas y comerciales.

Se presente una localización adecuada en beneficio de sus clientes y de las empresas contratantes, en sus varios servicios de seguros, con una zona caracterizada por un importante desarrollo urbanístico.

#### **4.3.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DEL SERVICIO**

Todo proceso consiste en un conjunto de etapas o fases, por los cuales debe pasar el otorgamiento del servicio de seguros, específicamente la emisión de las pólizas de Fianzas y Avales.

A continuación se presenta una descripción de los pasos a seguir para la emisión de la póliza de seguros:

- 1.- Cliente (Contratista) solicita apertura de pólizas
- 2.- Compañía Aseguradora entrega lista de requisitos
- 3.- El solicitante presenta requisitos
- 4.- La compañía Aseguradora realiza evaluación del sujeto de crédito
- 5.- Una vez aprobado los requisitos la Compañía Aseguradora solicita contratos con la entidad contratante, para verificar el tipo de seguro a otorgarse.
- 6.- Se solicita por parte de la aseguradora las garantías respectivas que respalden la operación.
- 7.- Se suscriben los documentos contractuales entre el cliente de la aseguradora y la compañía aseguradora.
- 8.- Se emiten las pólizas de seguros (Garantía de Seriedad de Oferta, Garantía de Buen Uso de Anticipo o Garantía de Fiel Cumplimiento de Contrato).
- 9.- Entrega de la póliza de seguros al interesado, de conformidad al requerimiento solicitado.

## **4.4 LAS INVERSIONES Y EL FINANCIAMIENTO DEL PLAN**

Este capítulo del Plan de Negocios muestra cuáles son los recursos (materiales, técnicos, humanos, económicos, etc.), necesarios para poner en marcha el proyecto y dónde y cómo se obtendrán, especificando las necesidades de inversión.

Si la presentación del Plan de Negocios se realiza para obtener financiamiento, los inversores o prestamistas estarán interesados en conocer cuál es el grado de inversión que realizará quien presenta el proyecto, para evaluar su compromiso.

### **4.4.1 LAS INVERSIONES DEL PLAN DE NEGOCIOS**

Los rubros que deben describirse dependen de las particularidades de cada Plan de Negocios, pero algunos de los que normalmente forman parte de cualquier proyecto son los siguientes:

- Inversiones corrientes
- Inversiones fijas
- Inversiones diferidas

#### **4.4.1.1 INVERSIONES CORRIENTES**

Este punto es fundamental, el capital de trabajo o inversión corriente es el que necesita la empresa para mantenerse en funcionamiento hasta comenzar a generar ingresos y para cubrir las brechas temporales entre los pagos y las cobranzas.

A una descripción general de qué es cada rubro y cómo se satisfará (compra de insumos básicos, materiales, alquiler, contratación de mano de obra directa, contratación de especialistas, etc.), debe agregar cuál será la cantidad total de dinero o monto de la inversión inicial que se necesitará y cuál será el origen del mismo.

Para fines del presente Plan de Negocios no se considera inversiones en capital de trabajo o inversiones corrientes, por cuanto es una actividad comercial y de servicios que se encuentra en pleno funcionamiento normal de desarrollo. Es decir este es un Plan de Negocios para ampliar la capacidad del servicio de emisión de pólizas de Seguros de Fianzas y Aavales, por tanto no se ha considerado este rubro.

#### **4.4.1.2 INVERSIONES FIJAS**

Son bienes tangibles o fijos, de propiedad del proyecto como: terrenos, edificios, maquinarias, equipo, mobiliario, vehículos, herramientas y otros. Se llaman inversiones fijas por que la empresa aseguradora no puede desprenderse fácilmente de ellas sin que ello ocasione problemas a sus actividades de servicios; sufren desgaste por su uso, y son utilizados en el giro principal del negocio.

Las inversiones o activos fijos para fines de análisis del presente Plan de Negocios, están tomados a valor contable neto al año 2013, restados las depreciaciones acumuladas.

##### **a. Terrenos y Edificios**

Las instalaciones físicas se encuentran ubicadas en la ciudad de Riobamba, en la dirección descrita en la ubicación de la empresa aseguradora.

Para fines del proyecto no se considera como inversiones estos rubros por cuanto las oficinas tienen un costo de arrendamiento, el mismo que se considera en la estructura de costos y gastos de producir el servicio de Seguros de Fianzas y Aavales.

## b. Muebles De Oficina

Para el funcionamiento de las actividades empresariales es necesario la utilización de varios muebles de oficina, entre los cuales se encuentran: Archivadores, mesas de computación, escritorios, sillones, sistema de oficina, etc.

A continuación se detalla el inventario de los muebles de oficina de Aseguradora del Sur.

**Cuadro No. 19**  
**Aseguradora del Sur S.A.**  
**Muebles de Oficina**  
**(Dólares)**

No.	DESCRIPCION DEL BIEN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Mesas de computación serie 800682	2	87,06	174,12
2	Archivadores de aluminio	3	177,00	531,00
3	Sistema de oficina tipo adagio	1	375,00	375,00
4	Sillón gerente tipo euforia	1	223,00	223,00
5	Credenza	1	196,00	196,00
6	Escritorios	2	190,97	381,94
7	Caja de seguridad	1	608,00	608,00
8	Archivador metálico	1	250,00	250,00
9	Sistema de oficina en L	1	1200,00	1200,00
10	Refrigeradora electrolux	1	190,18	190,18
11	Horno microondas	1	102,68	102,68
12	Puestos de trabajo (Cafetería)	2	955,50	1911,00
13	Estanterías para archivos	2	348,22	696,44
14	Silla de gerencia	1	205,36	205,36
15	Varios equipos de oficina	1	10000,00	10000,00
16	Sillones factura	1	3164,14	3164,14
17	Equipos oficinas nuevas	1	9790,00	9790,00
<b>TOTAL</b>				29998,86

Fuente: Registro Contables, Compañía Aseguradora del Sur, Riobamba 2013  
Elaboración: Autoras de la tesis

### c. Equipos De Oficina

Son activos fijos complementarios a los muebles de oficina, entre los cuales se encuentran, teléfonos, centrales telefónicas, fotocopiadoras, cámaras digitales, impresoras, sumadoras, cámaras digitales, etc.

El cuadro siguiente detalla los principales equipos de oficina necesarios.

**Cuadro No. 20**  
**Aseguradora del Sur S.A.**  
**Equipo de Oficina**  
**(Dólares)**

<b>No.</b>	<b>DESCRIPCION DEL BIEN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
1	Teléfono Panasonic 1000	1	35,71	35,71
2	Fotocopiadora marca Mita	1	1340,00	1340,00
3	Sumadora marca casio	2	94,50	189,00
4	Aspiradora	1	462,00	462,00
5	Teléfono PanasonicTC	1	55,48	55,48
6	Dispensador de agua	1	1400,00	1400,00
7	Central telefónica	1	950,00	950,00
8	Cámara digital	1	273,21	273,21
9	Impresora matricial	1	210,00	210,00
10	Enfriador	1	178,66	178,66
11	Mini componente Sony	1	357,32	357,32
12	Aire acondicionado LG	1	441,96	441,96
13	Calefactores	2	62,50	125,00
<b>TOTAL</b>				<b>6018,34</b>

Fuente: Registro Contables, Compañía Aseguradora del Sur, Riobamba 2013  
Elaboración: Autoras de la tesis

#### d. Equipos De Computación

En cuanto a los distintos equipos de computación que posee la empresa se destacan servidores, monitores, retroproyectores, scanner, etc.

**Cuadro No. 21**  
**Aseguradora del Sur S.A.**  
**Equipo de Computación**  
**(Dólares)**

No.	DESCRIPCION DEL BIEN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Servidor	1	2401,66	2401,66
2	Scanner	1	855,20	855,20
3	Servidor windows	1	3450,00	3450,00
4	CPU Completo	1	485,00	485,00
5	Scanner CRF	1	921,00	921,00
6	Monitores pantalla plana	7	150,00	1050,00
7	Impresora laser	1	134,82	134,82
8	Scanner MFR	1	982,40	982,40
9	Retroproyector	1	730,00	730,00
10	CPU	1	400,00	400,00
11	UPS	1	3808,00	3808,00
12	Licencia windows redes servidores linux	1	620,00	620,00
13	Accespoint link	1	260,00	260,00
14	Impresora matricial epson 387	1	387,00	387,00
15	Color cardprint USB 903	1	1355,00	1355,00
16	Lapto HP PROBOOK	1	898,00	898,00
17	Impresora epson LX-300	1	225,00	225,00
18	Monitor sansung 18.5"	1	110,00	110,00
19	HP 6200 PRO/CORE	1	742,00	742,00
20	Scanner lector de código de barras	1	140	140
<b>TOTAL</b>				19955,08

Fuente: Registro Contables, Compañía Aseguradora del Sur, Riobamba 2013  
 Elaboración: Autoras de la tesis

#### e. Vehículos

Aseguradora del Sur, para el funcionamiento normal de sus actividades dispone de un automóvil, el mismo que es utilizado por parte de la gerencia. En el cuadro siguiente se detalla el tipo de vehículo y su costo.

**Cuadro No. 22**  
**Aseguradora del Sur S.A.**  
**Vehículos**  
**(Dólares)**

<b>No.</b>	<b>DESCRIPCION DEL BIEN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
1	Automóvil Grand Vitara	1	19633,93	19633,93
<b>TOTAL</b>				19633,93

Fuente: Registro Contables, Compañía Aseguradora del Sur, Riobamba 2013  
Elaboración: Autoras de la tesis

#### 4.4.1.3 INVERSIONES INTANGIBLES O DIFERIDAS

Es el conjunto de bienes de la empresa necesarios para su funcionamiento y que incluyen: patentes, marcas, diseños comerciales e industriales, nombres comerciales, asistencia técnica o transferencia de tecnología, gastos pre operativos y de instalación y puesta en marcha, contratos de servicios, estudios que tiendan a mejorar en el presente o en el futuro el funcionamiento de la empresa, como estudios administrativas y de ingeniería, estudios de evaluación, capacitación de personal, etc.

**Cuadro No. 23**  
**Aseguradora del Sur S.A.**  
**Inversiones Intangibles o Diferidas**  
**(Dólares)**

No.	DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Seguros pagados por anticipado	1	6990,00	6990,00
<b>TOTAL</b>				6990,00

Fuente: Registro Contables, Compañía Aseguradora del Sur, Riobamba 2013  
 Elaboración: Autoras de la tesis

Para efectos del Plan de Negocios se consideran dentro del rubro de las inversiones en activos diferidos o intangibles, a los seguros pagados por anticipado.

#### **4.4.1.4 RESUMEN DE LAS INVERSIONES**

Como se puede apreciar en el cuadro siguiente, se resume las inversiones de la empresa Aseguradora del Sur y del Plan de Negocios, en las que se destacan las inversiones corrientes, inversiones fijas e inversiones diferidas, cada uno con sus rubros, montos y porcentaje de aportación al total.

**Cuadro No. 24**  
**Aseguradora del Sur S.A.**  
**Resumen de las inversiones**  
**(Dólares)**

No.	DESCRIPCION DEL BIEN	VALOR DEL ACTIVO	SUBTOTAL	%
	<b>ACTIVOS FIJOS:</b>			
1	Muebles de oficina	29998,86		36,32
2	Equipos de oficina	6018,34		7,29
3	Equipos de computación	19955,08		24,16
4	Vehículos	19633,93		23,77
	<i>Subtotal Activos Fijos</i>		75606,21	91,54
	<b>ACTIVOS DIFERIDOS:</b>			
1	Seguros pagados por anticipado	6990,00		8,46
	<i>Subtotal Activos Diferidos</i>		6990,00	8,46
	<b>TOTAL</b>		82596,21	100,00

Fuente: Registro Contables, Compañía Aseguradora del Sur, Riobamba 2013  
 Elaboración: Autoras de la tesis

Como se puede apreciar el mayor rubro corresponde a los muebles de oficina con el 40% aproximadamente, seguido de los equipos de computación con el 26% al igual que los vehículos. Apenas existe una inversión del 8% en lo que corresponde al rubro de equipos de oficina

#### **4.4.2 LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO**

*John Finnerty (2006), en su texto Financiamiento de Proyectos: Técnicas Modernas de Ingeniería Económica, manifiesta que “El financiamiento de proyectos se define como la obtención de fondos para financiar proyectos de inversión de capital económicamente rentable en el que los proveedores de los fondos consideran primordial a los flujos de efectivo*

*del proyecto como el origen de los fondos para el servicio de sus préstamos y el rendimiento del capital invertido en el proyecto”.*<sup>7</sup>

Las alternativas básicas de financiamiento son el capital ajeno, obtenido a través de préstamos o inversión, y el capital propio de los accionistas de la compañía Aseguradora del Sur, en donde se realiza el Plan de Negocios.

El financiamiento de un proyecto proviene de dos fuentes:

- ✚ Capital propio (Accionistas, promotores, utilidad de operaciones)
- ✚ Capital ajeno (Bancos, cooperativa, financieras, mutualistas, etc.)

La Compañía Aseguradora del Sur realiza su gestión financiera y comercial con fondos propios de sus accionistas, es decir el capital propio es 100% de los accionistas y propietarios de la Aseguradora del Sur.

También se puede apreciar que el presente Plan de Negocios esta realizado sin el uso de financiamiento externo, por cuanto al compañía tiene los fondos suficientes para sus actividades de negocio.

---

<sup>7</sup> FINNERTY JOHN (2006), Técnicas Modernas de Ingeniería Económica.

**Cuadro No. 25**  
**Aseguradora del Sur S.A.**  
**Estructura de Financiamiento**  
**(Dólares)**

No.	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	VALOR DEL FINANCIAMIENTO	SUBTOTAL	%
1	Recursos propios (Fuentes internas)	82596,21	82596,21	100,00
2	Recursos ajenos (Fuentes externas)	0,00	0,00	00,00
<b>TOTAL</b>			82596,21	100,00

Fuente: Registro Contables, Compañía Aseguradora del Sur, Riobamba 2013  
 Elaboración: Autoras de la tesis

#### **4.5 EL ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO**

Sin utilidades o ganancias, las empresas no sobreviven en el mercado, esta parte del Plan de Negocios se muestra que el proyecto presentado es factible económicamente y sobrevivirá pese a la alta competencia existente. Esto significa que la inversión que se realiza está justificada por los beneficios que genera.

En términos sencillos, la rentabilidad de un Plan de Negocios está determinada por la diferencia entre lo que ingresa por efecto de los servicios prestados y lo que egresa, después de descontar todos los costos y gastos que demandan los procesos internos de la empresa.

Para calcular la ganancia que se estima para el proyecto, es necesario trabajar con un esquema que contemple los grandes rubros: Ingresos, costos y gastos.

*José Eliseo Ocampo (2003), en su texto Costos y Evaluación de Proyectos, indica que “Un estudio financiero es una síntesis cuantitativa que demuestra con un margen razonable de seguridad, la realización del proyecto con los recursos programados y la capacidad de pago de la empresa. La metodología para medir la rentabilidad de un proyecto, la estructura financiera futura de una empresa, tanto en su entorno de estabilidad económica, tanto de inflación, considera los precios y costos constantes”.*<sup>8</sup>

Por tanto el estudio económico financiero tiene que ver con la estimación de los ingresos por ventas de servicios, estructuración de costos y gastos.

Posteriormente se elaboran los Estados Financieros proyectados como son: El Estado de Resultados y el Flujo Neto de Fondos, con los cuales se realiza la Evaluación financiera o privada el proyecto o Plan de Negocios.

#### **4.5.1 DETERMINACIÓN DE LOS INGRESOS POR VENTAS DE SERVICIOS**

Los ingresos constituyen la parte más importante del Plan de Negocios, provienen de la venta de los tres principales servicios de Fianzas y Aavales de la compañía Aseguradora del Sur (Garantía de Seriedad de Oferta, Garantía de Buen Uso de Anticipo y Garantía de Fiel Cumplimiento de Contrato).

Para el efecto se ha determinado en primer lugar la producción por ramo de actividad es decir los montos emitidos por cada tipo de servicio, como se presenta en el cuadro siguiente.

---

<sup>8</sup> OCAMPO, José Eliseo (2003), Costos y Evaluación de Proyectos

**Cuadro No. 26**  
**Aseguradora del Sur S.A.**  
**Montos históricos de Fianzas y Avales Emitidos (Dólares)**

<b>No.</b>	<b>TIPO DE SERVICIOS</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
1	Garantía de Seriedad de Oferta	650062,71	74933,35	200625,45	39983,06	113143,66
2	Garantía de Buen Uso de Anticipo	17959939,17	8465578,88	24141040,95	34981713,60	34932882,85
3	Garantía de Fiel Cumplimiento de Contrato	2534260,33	1798274,27	2521176,29	4271350,84	5608522,08
<b>TOTAL</b>		21144262,21	10338786,50	26862842,69	39293047,50	40654548,59

Fuente: Registro Contables, Compañía Aseguradora del Sur, Riobamba 2013  
 Elaboración: Autoras de la tesis

El cuadro anterior presenta los montos históricos por cada tipo de servicio de Fianzas y Avales, es decir los montos emitidos pagados por cada tipo de póliza de seguro, datos históricos de los últimos 5 años.

El siguiente cuadro en cambio presenta los ingresos históricos por cada uno de los tres tipos de pólizas de seguro, en función de la producción por cada ramo de pólizas, correspondiente a los últimos cinco años, es decir del periodo 2008 al año 2012.

**Cuadro No. 27**  
**Aseguradora del Sur S.A.**  
**Ingresos históricos por servicios de Fianzas y Avals (Dólares)**

<b>No.</b>	<b>TIPO DE SERVICIOS</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
1	Garantía de Seriedad de Oferta	8136,98	939,11	2585,05	326,07	1769,85
2	Garantía de Buen Uso de Anticipo	214338,24	106590,36	281463,64	414989,12	444550,47
3	Garantía de Fiel Cumplimiento de Contrato	77717,62	43438,7	78082,87	131772,93	149051,66
<b>TOTAL</b>		300192,84	150968,17	362131,56	547088,12	595371,98

Fuente: Registro Contables, Compañía Aseguradora del Sur, Riobamba 2013  
 Elaboración: Autoras de la tesis

El cuadro No. 27, demuestra los montos proyectados de cada una de los tipos de Fianzas y Avals para un periodo de 5 años, montos sobre los cuales se determinan los ingresos proyectados para el periodo 2013-2017.

La proyección de datos se realizó utilizando como mecanismo de cálculo la formula general de la tasa de crecimiento de la población, mediante la cual se hizo un análisis año por año, verificando los incrementos y disminuciones, en cada uno de los periodos.

En anexo a la presente investigación se adjunta los cálculos respectivos.

**Cuadro No. 28**  
**Aseguradora del Sur S.A.**  
**Montos proyectados de Fianzas y Avales Emitidos (Dólares)**

No.	TIPO DE SERVICIOS	2013	2014	2015	2016	2017
1	Garantía de Seriedad de Oferta	164673,19	239671,06	348825,54	507692,74	738913,56
2	Garantía de Buen Uso de Anticipo	50396702,93	72705928,02	104890829,39	151323095,53	218309640,35
3	Garantía de Fiel Cumplimiento de Contrato	7177265,80	9184798,35	11753852,11	15041488,57	19248700,45
<b>TOTAL</b>		57738641,92	82130397,42	116993507,04	166872276,84	238297254,36

Fuente: Registro Contables, Compañía Aseguradora del Sur, Riobamba 2013  
 Elaboración: Autoras de la tesis

Finalmente y en función de los ingresos históricos, se realiza la proyección de los ingresos por venta de los servicios en los tres tipos de pólizas de seguros.

**Cuadro No. 29**  
**Aseguradora del Sur S.A.**  
**Ingresos proyectados por servicios de Fianzas y Avales (Dólares)**

No.	TIPO DE SERVICIOS	2013	2014	2015	2016	2017
1	Garantía de Seriedad de Oferta	3726,43	7846,03	16519,88	34782,75	73235,34
2	Garantía de Buen Uso de Anticipo	631655,25	897509,68	1275258,36	1811995,91	2574638,43
3	Garantía de Fiel Cumplimiento de Contrato	192843,04	249500,33	322803,53	417643,21	540346,80
<b>TOTAL</b>		828224,72	1154856,05	1614581,77	2264421,87	3188220,57

Fuente: Registro Contables, Compañía Aseguradora del Sur, Riobamba 2013  
 Elaboración: Autoras de la tesis

## 4.5.2 LA ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS

El objetivo del análisis de costos y gastos es poder armar un Balance de Resultados proyectado para el período que se está planificando, mostrando las Ganancias o Pérdidas que el presente Plan de Negocios generará una vez puesto en marcha. Este balance debe permitir detectar en qué momento el negocio comenzará a dar ganancia.

Se presenta por tanto los costos de producción del servicio y los gastos operativos.

### 4.5.2.1 COSTOS DE PRODUCCIÓN DEL SERVICIO

Los costos de producción del servicio son aquellos que están directamente relacionados con el proceso de generación de los diferentes tipos de pólizas.

#### a. Materiales Directos

Constituyen los insumos básicos para generar los servicios.

**Cuadro No. 30**  
**Aseguradora del Sur S.A.**  
**Materiales Directos**  
**(Dólares)**

No.	TIPO DE MATERIAL	2013	2014	2015	2016	2017
1	Papelería y Formularios	31200,00	40560,00	52728,00	68546,40	89110,32
	<b>TOTAL</b>	31200,00	40560,00	52728,00	68546,40	89110,32

Fuente: Registro Contables, Compañía Aseguradora del Sur, Riobamba 2013  
Elaboración: Autoras de la tesis

## b. Mano de Obra Directa

Representa el talento humano que labora en la empresa y que está directamente relacionado con el proceso de generación del servicio.

En primera instancia se presenta el costo de la Mano de Obra Directa al año 2012, para luego proyectarlo a los cinco años de horizonte del Plan de Negocios.

Se incluyen en los costos de la Mano de Obra los beneficios sociales a tienen derecho los empleados y trabajadores.

**Cuadro No. 31**  
**Aseguradora del Sur S.A.**  
**Costos de Mano de Obra Directa (Año 2012)**  
**(Dólares)**

No.	TIPO DE MANO DE OBRA	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL
1	Ejecutiva de Renovaciones	1300,00	22620,00
2	Ejecutivo de Nuevos Riesgos	1300,00	22620,00
3	Ejecutiva Comercial de Fianzas	1000,00	17400,00
4	Suscriptor de Fianzas	900,00	15660,00
5	Ejecutivo de Siniestros	800,00	13920,00
	<b>TOTAL</b>	5300,00	92220,00

Fuente: Registro Contables, Compañía Aseguradora del Sur, Riobamba 2013

Elaboración: Autoras de la tesis

El cuadro siguiente presenta la proyección de los costos de Mano de Obra Directa, para cada uno de los años del horizonte de planificación del Proyecto.

**Cuadro No. 32**  
**Aseguradora del Sur S.A.**  
**Costos de Mano de Obra Directa (Dólares)**

No.	TIPO DE MANO DE OBRA	2013	2014	2015	2016	2017
1	Ejecutiva de Renovaciones	29406,00	38227,80	49696,14	64604,98	83986,48
2	Ejecutivo de Nuevos Riesgos	29406,00	38227,80	49696,14	64604,98	83986,48
3	Ejecutiva Comercial de Fianzas	22620,00	29406,00	38227,80	49696,14	64604,98
4	Suscriptor de Fianzas	20358,00	26465,40	34405,02	44726,53	58144,48
5	Ejecutivo de Siniestros	18096,00	23524,80	30582,24	39756,91	51683,99
<b>TOTAL</b>		119886,00	155851,80	202607,34	263389,54	342406,40

Fuente: Registro Contables, Compañía Aseguradora del Sur, Riobamba 2013  
 Elaboración: Autoras de la tesis

### c. Carga Fabril

Para completar la estructura de los costos de producción del servicio, se incluyen los gastos generales de fabricación o carga fabril.

Son aquellas erogaciones de dinero que ayudan a la estructuración de los costos de producción.

**Cuadro No. 33**  
**Aseguradora del Sur S.A.**  
**Carga Fabril (Dólares)**

<b>No.</b>	<b>TIPO DE COSTO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
1	Energía eléctrica	2028,00	2636,40	3427,32	4455,52	5792,17
2	Depreciación de equipos	7253,53	7253,53	7253,53	7253,53	7253,53
3	Mantenimiento de equipos	3619,20	4704,96	6116,45	7951,38	10336,80
	<b>TOTAL</b>	12900,73	14594,89	16797,30	19660,43	23382,50

Fuente: Registro Contables, Compañía Aseguradora del Sur, Riobamba 2013  
 Elaboración: Autoras de la tesis

**Cuadro No. 34**  
**Aseguradora del Sur S.A.**  
**Costos de Producción del Servicio (Dólares)**

<b>No.</b>	<b>TIPO DE COSTO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
1	Materiales Directos	31200,00	40560,00	52728,00	68546,40	89110,32
2	Mano de Obra Directa	119886,00	155851,80	202607,34	263389,54	342406,40
3	Carga Fabril	12900,73	14594,89	16797,30	19660,43	23382,50
	<b>TOTAL</b>	163986,73	211006,69	272132,64	351596,37	454899,22

Fuente: Registro Contables, Compañía Aseguradora del Sur, Riobamba 2013  
 Elaboración: Autoras de la tesis

#### 4.5.2.2 GASTOS DE OPERACIÓN DEL SERVICIO

Los gastos operativos o de operación son aquellos que se relacionan con tres tipos de gastos: Gastos Administrativos, Gastos de Ventas y Gastos financieros (Costo de los intereses por préstamos).

##### a. Gastos Administrativos

Entre los principales Gastos Administrativos están los sueldos y salarios del personal administrativo, el pago por agua potable, teléfono, mantenimiento, depreciaciones, seguros del personal y otros.

**Cuadro No. 35**  
**Aseguradora del Sur S.A.**  
**Sueldos personal administrativo (Año 2012)**  
**(Dólares)**

No.	TIPO DE PERSONAL	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL
1	Gerente General	3000,00	52200,00
2	Ejecutiva de Cartera y Tesorería	1200,00	20880,00
3	Asistente Administrativa y Logística	800,00	13920,00
4	Cobrador	500,00	8700,00
5	Mensajero	500,00	8700,00
<b>TOTAL</b>		6000,00	104400,00

Fuente: Registro Contables, Compañía Aseguradora del Sur, Riobamba 2013

Elaboración: Autoras de la tesis

**Cuadro No. 36**  
**Aseguradora del Sur S.A.**  
**Sueldos personal administrativo (Dólares)**

No.	TIPO DE PERSONAL	2013	2014	2015	2016	2017
1	Gerente General	67860,00	88218,00	114683,40	149088,42	193814,95
2	Ejecutiva de Cartera y Tesorería	27144,00	35287,20	45873,36	59635,37	77525,98
3	Asistente Administrativa y Logística	18096,00	23524,80	30582,24	39756,91	51683,99
4	Cobrador	11310,00	14703,00	19113,90	24848,07	32302,49
5	Mensajero	11310,00	14703,00	19113,90	24848,07	32302,49
<b>TOTAL</b>		135720,00	176436,00	229366,80	298176,84	387629,89

Fuente: Registro Contables, Compañía Aseguradora del Sur, Riobamba 2013  
 Elaboración: Autoras de la tesis

**Cuadro No. 37**  
**Aseguradora del Sur S.A.**  
**Otros Gastos Administrativos (Dólares)**

No.	TIPO DE GASTO	2013	2014	2015	2016	2017
1	Agua potable	780,00	1014,00	1318,20	1713,66	2227,76
2	Teléfono	4680,00	6084,00	7909,20	10281,96	13366,55
3	Útiles de oficina	3120,00	4056,00	5272,80	6854,64	8911,03
4	Depreciación muebles y vehículos	6926,67	6926,67	6926,67	6926,67	6926,67
5	Mantenimiento muebles y vehículos	7800,00	10140,00	13182,00	17136,60	22277,58
6	Seguro medico del personal	15600,00	20280,00	26364,00	34273,20	44555,16
<b>TOTAL</b>		38906,67	48500,67	60972,87	77186,73	98264,75

Fuente: Registro Contables, Compañía Aseguradora del Sur, Riobamba 2013  
 Elaboración: Autoras de la tesis

### **b. Gastos de Ventas**

Constituyen la salida de dinero por concepto de publicidad, promoción y participación en ferias. Son aquellos necesarios para el área comercial y ventas del servicio.

**Cuadro No. 38**  
**Aseguradora del Sur S.A.**  
**Gastos de Ventas (Dólares)**

<b>No.</b>	<b>TIPO DE GASTO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
1	Publicidad y promoción	15600,00	20280,00	26364,00	34273,20	44555,16
2	Ferias	7800,00	10140,00	13182,00	17136,60	22277,58
	<b>TOTAL</b>	23400,00	30420,00	39546,00	51409,80	66832,74

Fuente: Registro Contables, Compañía Aseguradora del Sur, Riobamba 2013  
Elaboración: Autoras de la tesis

### **c. Gastos Financieros**

Los gastos financieros provienen de los préstamos que se realiza, para la marcha normal de las actividades empresariales.

En este caso la empresa no ha recurrido a fuentes externas de financiamiento, es por ello que no se hace constar.

**Cuadro No. 39**  
**Aseguradora del Sur S.A.**  
**Gastos de Operación del Servicio (Dólares)**

No.	TIPO DE COSTO	2013	2014	2015	2016	2017
1	Gastos Administrativos	174626,67	224936,67	290339,67	375363,57	485894,64
2	Gastos de Ventas	23400,00	30420,00	39546,00	51409,80	66832,74
	<b>TOTAL</b>	198026,67	255356,67	329885,67	426773,37	552727,38

Fuente: Registro Contables, Compañía Aseguradora del Sur, Riobamba 2013  
 Elaboración: Autoras de la tesis

### 4.5.3 EL ESTADO DE RESULTADOS

El Estado de Ganancias y Pérdidas también conocido como Estado de Resultados, es el primero en importancia de todos los Estados Financieros, pues en éste se reflejan los saldos de las cuentas de ingresos y gastos de las transacciones realizadas en un determinado período de tiempo.

Muestra con detalle si se obtuvo utilidad o pérdida en un ejercicio contable.

Da a conocer los resultados de todas las operaciones realizadas a lo largo de un periodo determinado, demostrando si ha sido rentable o no.

La metodología se basa en la siguiente igualdad:

Ingresos – Gastos = Utilidad o Pérdida Neta del Ejercicio

A continuación se presenta el Estado de Resultados proyectado para los cinco años correspondientes al período 2013-2017.

**Cuadro No. 40**  
**Aseguradora del Sur S.A.**  
**Estado de Resultados Proyectado**  
**(Dólares)**

CONCEPTO	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos por ventas	828224,72	1154856,05	1614581,77	2264421,87	3188220,57
(-) Costo de Producción	163986,73	211006,69	272132,64	351596,37	454899,22
(=) Utilidad Bruta en Ventas	664237,99	943849,36	1342449,14	1912825,50	2733321,35
(-) Gastos de Operación	198026,67	255356,67	329885,67	426773,37	552727,38
(=) Utilidad antes de Participación e Impuestos	466211,32	688492,69	1012563,46	1486052,13	2180593,97
(-) 15% Participación de los trabajadores	69931,70	103273,90	151884,52	222907,82	327089,09
(=) Utilidad antes de Impuestos	396279,62	585218,78	860678,94	1263144,31	1853504,87
(-) 23% de Impuesto a la Renta	91144,31	134600,32	197956,16	290523,19	426306,12
(=) Utilidad Neta	305135,31	450618,46	662722,79	972621,12	1427198,75

Fuente: Registro Contables, Compañía Aseguradora del Sur, Riobamba 2013

Elaboración: Autoras de la tesis

#### 4.5.4 EL FLUJO NETO DE FONDOS

El Flujo Neto de Fondos, también conocido como Flujo de Caja o de efectivo, es aquel que se proyecta en un número determinado de periodos futuros, y que registra sus diferentes partidas que la conforman.

Para el efecto es necesario tomar como base los estudios técnico y de mercado, así como las inversiones y el financiamiento del Plan de Negocios.

Se consideran los ingresos por ventas del servicio, los costos de producción y gastos de operación, las depreciaciones y amortizaciones, el valor de salvamento o de desecho, así como el capital del préstamo en el caso de que hubiese. Además de las inversiones a realizarse en el año cero (2012).

El Flujo Neto de Fondos es la base para la evaluación financiera del Plan de Negocios.

**Cuadro No. 41**  
**Aseguradora del Sur S.A.**  
**Flujo Neto de Fondos Proyectado (Dólares)**

CONCEPTO	2012	2013	2014	2015	2016	2017
INVERSION	-82596,21					
UTILIDAD NETA		305135,31	450618,46	662722,79	972621,12	1427198,75
DEPRECIACIONES		14180,20	14180,20	14180,20	14180,20	14180,20
AMORTIZACIONES		1398,00	1398,00	1398,00	1398,00	1398,00
CAPITAL		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VALOR DE DESECHO						0,00
FLUJO NETO DE FONDOS	-82596,21	320713,51	466196,66	678300,99	988199,32	1442776,95

Fuente: Registro Contables, Compañía Aseguradora del Sur, Riobamba 2013

Elaboración: Autoras de la tesis

## **4.6 LA EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PLAN DE NEGOCIOS**

Para determinar si un proyecto es o no viable, no es suficiente obtener los cuadros de resultados y haber culminado el proceso de estructuración financiera, el análisis se sustenta en obtener razones (indicadores) para comparar al proyecto con parámetros predefinidos o con alternativas excluyentes, que en calidad de prueba permitan determinar si la inversión debe ejecutarse y cuál es el nivel de riesgo que asumirá el potencial inversionista.

Para la evaluación financiera del Plan de Negocios es necesario determinar una tasa de descuento, se utiliza por tanto el Flujo Neto de Fondos para cada uno de los indicadores financieros de rentabilidad.

### **MÉTODOS QUE TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO EN EL TIEMPO.**

#### **a. Tasa de rendimiento mínima aceptable (trema)**

La Tasa de Rendimiento Mínimo Aceptable (TREMA), para los inversionistas de un proyecto está relacionada con la tasa de oportunidad a la cual se podrían aplicar los recursos en otras alternativas de inversión, se denomina también la Tasa de Descuento del Plan de Negocios o proyecto.

Para el cálculo de la TREMA se consideran varios parámetros:

La tasa activa y pasiva del sistema financiero, la tasa de inflación anual prevista o el Costo Promedio Ponderado del capital.

Para el presente caso se considera la tasa activa del sistema financiero, que en promedio en el Ecuador es la tasa del 20%, entre los créditos comerciales, de vivienda, consumo y microcréditos.

#### 4.6.1 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN), es el valor en efectivo que arroja el Plan de Negocios, luego de haber entregado una rentabilidad igual a la Tasa de Rendimiento Mínimo Aceptable.

Para el cálculo se parte del resultado de Flujo Neto de Fondos o Efectivo, ese resultado se le actualiza al año cero, utilizando una tasa de descuento (TREMA); de este resultándose resta la inversión inicial, dicho resultado se constituye en el Valor Actual Neto o Valor Presente Neto.

La fórmula que se emplea para el cálculo del VAN es la siguiente:

**VAN = (-) Inversión Inicial + Sumatoria FNE Actualizados / (1 + Tasa de oportunidad).**

$$\text{VAN} = (-) \mathbf{I} + \frac{\mathbf{FNE1}}{(1+i)} + \frac{\mathbf{FNE2}}{(1+i)^2} + \frac{\mathbf{FNE3}}{(1+i)^3} + \frac{\mathbf{FNE4}}{(1+i)^4} + \frac{\mathbf{FNE5}}{(1+i)^5}$$

En donde:

**I**= Inversión inicial

**F1** = Flujo de fondos del primer período

**F2** = Flujo de fondos del segundo período

**F3** = Flujo de fondos del tercer período

**F4** = Flujo de fondos del cuarto período

**F5** = Flujo de fondos del último período

**I**= Tasa de descuento (TREMA)

Para el presente Plan de Negocios el Valor Actual Neto con una tasa de descuento del 20% (Tasa activa del sistema financiero), asciende a 1'957.329,89 dólares; por lo que se acepta la ejecución del presente Plan de Negocios.

En el año cero (0) aparece la inversión inicial, y a partir del año uno los flujos de fondos resultaron ser positivos, entonces la suma de todos los flujos se le resta a la inversión inicial por ser desembolso, lo que brinda un valor positivo final.

#### **4.6.2 LA TASA INTERNA DE RENTABILIDAD**

Es la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero, o es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

Para aplicar la TIR, se parte del supuesto que el  $VAN=0$ , entonces se buscará encontrar una tasa de actualización con la cual el valor actualizado de las entradas de fondos de un proyecto, se haga igual al valor actualizado de las salidas de fondos.

La tasa de actualización es del 20%.

La TIR, al igual que otros indicadores tiene dos criterios a seguir para aceptar o rechazar proyectos de inversión:

- Si la TIR es mayor o igual que la Tasa Mínima Atractiva, el proyecto se acepta.
- Si la TIR es menor que la Tasa Mínima Atractiva, el proyecto se rechaza.

En el presente Plan de Negocios la Tasa Interna de Rentabilidad es del 344,26%, mayor a la tasa de descuento 20%. Por lo tanto el proyecto se acepta.

#### **4.6.3 LA RELACIÓN BENEFICIO / COSTO (R B/C)**

Contrario al VAN, cuyos resultados están expresados en términos absolutos, este indicador financiero expresa la rentabilidad en términos relativos. La interpretación de tales resultados es en centavos por cada "dólar" que se ha invertido.

Para el cómputo de la Relación Beneficio Costo (B/c) también se requiere de la existencia de una tasa de descuento para su cálculo. La tasa de descuento aplicada es del 20% (Tasa activa del sistema financiero).

En la relación beneficio/costo, se establecen por separado los valores actuales de los ingresos actualizados y los egresos actualizados, aplicando la misma tasa de descuento para los dos rubros, luego se divide la suma de los valores actuales de los ingresos para los costos.

**Cuadro No. 42**  
**Aseguradora del Sur S.A.**  
**Relación Beneficio / Costo**  
**(Dólares)**

<b>AÑOS</b>	<b>INGRESOS FUTUROS</b>	<b>COSTOS FUTUROS</b>	<b>INGRESOS ACTUALIZADOS</b>	<b>COSTOS ACTUALIZADOS</b>
AÑO 1	828224,72	523089,41	690187,27	467044,12
AÑO 2	1154856,05	704237,58	801983,37	561413,89
AÑO 3	1614581,77	951858,98	934364,45	677514,42
AÑO 4	2264421,87	1291800,75	1092024,43	820962,73
AÑO 5	3188220,57	1761021,82	1281274,34	999251,07
<b>TOTAL</b>			4799833,86	3526186,23

$$R \text{ B/C} = 1,36$$

Fuente: Registro Contables, Compañía Aseguradora del Sur, Riobamba 2013  
 Elaboración: Autoras de la tesis

• **Relación B/C >0**

Índice que por cada dólar de costos se obtiene más de un dólar de beneficio. En consecuencia, si el índice es positivo o cero, el Plan de Negocios debe aceptarse.

• **Relación B/C < 0**

Índice que por cada dólar de costos se obtiene menos de un dólar de beneficio. Entonces, si el índice es negativo, el proyecto debe rechazarse.

Por lo tanto el proyecto se acepta ya que R C/B es mayor que cero es decir por cada dólar que se invierte, se obtiene una ganancia de 36 centavos de dólar.

**4.6.4 EL PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI)**

Mide en cuanto tiempo se recupera la inversión o en cuanto tiempo se recupera la inversión más el costo del capital invertido. El cálculo muestra que para recuperar la inversión se necesita aproximadamente un año.

**Cuadro No. 43**  
**Aseguradora del Sur S.A.**  
**Período de Recuperación de la Inversión**  
**(Dólares)**

<b>AÑOS</b>	<b>FLUJO NETO DE FONDOS</b>	<b>FLUJO NETO DE FONDOS ACTUALIZADO (20%)</b>	<b>FLUJO NETO DE FONDOS ACUMULADO</b>
AÑO 0	-82596,21	-82596,21	-82596,21
AÑO 1	320713,51	267261,26	184665,05
AÑO 2	466196,66	323747,68	508412,73
AÑO 3	678300,99	392535,29	900948,02
AÑO 4	988199,32	476562,17	1377510,19
AÑO 5	1442776,95	579819,70	1957329,89

Fuente: Registro Contables, Compañía Aseguradora del Sur, Riobamba 2013  
 Elaboración: Autoras de la tesis

#### 4.6.5 EL PUNTO DE EQUILIBRIO

Es un indicador muy importante para determinar el potencial de generación de utilidades, pues refleja la capacidad de producción a la que debe llegar el Plan de Negocios para que deje el umbral de las pérdidas y pase al escenario de las utilidades.

Se dice que una Empresa está en su Punto de Equilibrio cuando no genera ni Ganancias, ni Pérdidas, es decir cuando el beneficio es igual a cero.

En la realización de los Planes de Negocios es conveniente clasificar a los costos en fijos y variables estos constituyen el costo total, los cuales permitirán realizar los cálculos del punto de equilibrio económico.

**a.- Costos Fijos.-** Son aquellos costos cuyo importe permanece constante, independiente del nivel de actividad de la empresa. Se pueden identificar, de manera tal que se realice o no la producción, se vendan o no los servicios, dichos costos igual deben ser solventados por la empresa.

**b.- Costos Variables.-** Son aquellos costos que varían en forma proporcional, de acuerdo al nivel de producción o actividad de la empresa. Son los costos por producir y vender los servicios.

**Cuadro No. 44**  
**Aseguradora del Sur S.A.**  
**Punto de Equilibrio**  
**(Dólares)**

TIPO DE COSTOS Y GASTOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS FIJOS	COSTO TOTAL
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN:</b>			
Materiales Directos	31200,00		31200,00
Mano de Obra Directa	119886,00		119886,00
Carga Fabril		12900,73	12900,73
Subtotal	151086,00	12900,73	163986,73
<b>GASTOS DE OPERACIÓN:</b>			
Gastos Administrativos		174626,67	174626,67
Gastos de Ventas		23400,00	23400,00
Subtotal	0,00	198026,67	198026,67
<b>COSTOS TOTAL</b>	<b>151086,00</b>	<b>210927,40</b>	<b>362013,40</b>

Fuente: Registro Contables, Compañía Aseguradora del Sur, Riobamba 2013  
 Elaboración: Autoras de la tesis

Sustituyendo valores en la fórmula tenemos lo siguiente:

$$PE = \frac{COSTOS FIJOS}{1 - \frac{COSTOS VARIABLES}{VENTAS}}$$

$$PE = \frac{210927,40}{1 - \frac{151086,00}{828224,72}}$$

PE= 257990,40 dólares

La empresa necesita obtener ingresos por 257990,40 dólares en concepto de ventas de servicios para no perder ni ganar.

## **CAPÍTULO V**

### **V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

Como conclusión al análisis del estudio del Plan de Negocios, se puede precisar lo siguiente:

- 1.- En la ciudad de Riobamba como capital provincial, existen alrededor de 8 empresas que se dedican a la provisión del servicio de seguros de Fianzas y Avaes, en las mismas condiciones de costos y tarifas, sin embargo la compañía Aseguradora del Sur se distingue por la calidad en el servicio por parte de sus empleados y trabajadores, como lo demuestra las encuestas aplicadas a los diferentes contratistas.
- 2.- La construcción es un sector en el que se evidencia un fuerte apoyo por parte del gobierno nacional, a través de la obra pública que desarrollan los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales, cantonales y parroquiales; lo que favorece el desarrollo de la empresa Aseguradora del Sur, mediante el incremento de sus volúmenes de negocios e ingresos.
- 3.- Según el estudio de Mercado realizado, se puede evidenciar los siguientes datos: el 70% de los investigados poseen un seguro en sus contratos, apenas el 20% manifiesta que el servicio en las aseguradoras es bueno, el 91% contratan seguros tanto Garantías de Buen Uso de Anticipo y Garantías de Fiel Cumplimiento de Contrato, además un indicador importante es que el 86% de los contratistas investigados solicitan o apertura dos veces por año los diferentes tipos de pólizas de seguros, lo que permite analizar que existe una buena demanda de este tipo de pólizas de seguros.

- 4.- La propuesta de valor como nuevo modelo de negocios se enfoca en la creación de experiencias emocionales y dejar una huella en el cliente, y así generar una reacción en cadena hacia otras personas definido por un concepto fácil y simple. Todo esto en coordinación con el desarrollo de canales eficaces como lo es la página web y las redes sociales.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Una vez terminado el Plan de Negocios para el área de Fianzas de Aseguradora del Sur, se puede realizar las siguientes recomendaciones:

- 1.- Se sugiere a los propietarios e inversionistas de la compañía Aseguradora del Sur, continuar con la administración y gestión de la empresa, incrementando las actividades propuestas para generar una cadena de valor.
- 2.- Se debe aprovechar la demanda de los diferentes tipos de procesos ofertados en el sector público, ya que es una buena oportunidad para continuar con la gestión del negocio y satisfacer las necesidades del sector de la construcción.
- 3.- Se recomienda a la empresa trabajar en fidelización y servicio post venta para que los clientes vean a Aseguradora del Sur como la primera opción para adquirir una fianza, mediante capacitación, los empleados y trabajadores mejorarán el área de trabajo, brindando una atención de calidad para sus clientes.
- 4.- Se recomienda gestionar convenios con instituciones públicas y privadas para asegurar las ventas y promocionar la compañía aseguradora y dar más participación en las redes sociales para alcanzar más cobertura de la marca Aseguradora del Sur para ser la primera opción en seguros en la mente de los ecuatorianos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- BACA, Gabriel (2003). Evaluación de proyectos
- DE LA TORRE, Joaquín (2002). Evaluación de proyectos de inversión
- MEZA, Johnny (2005). Evaluación financiera de proyectos
- CORDOBA, Marcial (2006). Formulación y Evaluación de Proyectos
- MIRANDA, Juan (2007). Gestión de proyectos
- SAPAG, Nassir (2001). Evaluación de proyectos de inversión en la empresa
- CLEMENTS, Guido (1999). Administración exitosa de proyectos
- FLORES, Juan (2006), Plan de negocios para las Pymes
- FINNERTY, John (2006), Financiamiento de Proyectos: Técnicas Modernas de Ingeniería Económica.
- OCAMPO, José (2003), Costos y Evaluación de Proyectos
- KOTLER, Philip (2005), Dirección de la Mercadotecnia
- GRAHAM, Friendly ZEHLE, Stefan (2008), Como diseñar un Plan de negocios

- Compañía Aseguradora del Sur (2012-2013), Registros contables. Revistas y publicaciones.
- Banco Central del Ecuador, Cuentas Nacionales Trimestrales del Ecuador (2012).
- Publicaciones de Mutualista Pichincha, Banco Ecuatoriano de la Vivienda, Diario El Universo, Diario El Telégrafo, año 2012 y 2013.

## LINCOGRAFÍA

- ✓ Asociación de Compañías de Seguro del Ecuador, 2012-2013  
[www.directoriodeseguros.org](http://www.directoriodeseguros.org)
  
- ✓ Asociación Nacional de Asesores Productores de Seguros del Ecuador, 2012-2013  
[www.anacse.com](http://www.anacse.com).
  
- ✓ Banco Central del Ecuador, 2013  
[www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)