

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONOMICAS

CARRERA EN GERENCIA Y LIDERAZGO

**“Aplicación del Enfoque de la Administración por Objetivos para la
Implementación de la Norma ISO 9000 para Potencializar la
Comercialización de Seguros de Vida en la empresa EQUIVIDA
S.A.”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN GERENCIA Y LIDERAZGO**

AUTORES:

ESPÍN TOALA, Wendy Johanna.

SILVA OSORIO, Marcos Alexander.

TUTORA:

Ing. Chicaiza Raquel.

Quito, Diciembre del 2011.

DECLARACIÓN

Nosotros, Wendy Johanna Espín Toala y Marcos Alexander Silva Osorio declaramos que el presente trabajo escrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Politécnica Salesiana, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Wendy Espín Toala

Marcos Silva Osorio

Quito, Diciembre del 2011.

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado por la Srta. Wendy Johanna Espín Toala y por el Sr. Marcos Alexander Silva Osorio, bajo mi supervisión.

Ing. Raquel Chicaiza

DIRECTORA DE TESIS

DEDICATORIA

A la Universidad Politécnica Salesiana, a mis amigos, compañeros y profesores con los que compartí gratos momentos memorables, que han contribuido a mi formación integral con base en valores y principios impartidos por esta distinguida institución.

Del mismo modo dedico este trabajo a mis Padres, a mis Hermanas y a mi Hijo; por el apoyo, soporte y refugio incondicional recibido de su parte en todos los instantes de mi vida.

Wendy Espín Toala

DEDICATORIA

El cumplimiento de este objetivo, es DEDICADO único y exclusivamente a mi hijo GABRIELITO. Pues he encontrado en esta oportunidad la forma de demostrarte hijo amado, que absolutamente todo lo que te propongas en tu vida, lo puedes alcanzar, sólo se necesita de esfuerzo y amor que debes inyectarle a todas las cosas que hagas.

Por lo tanto, quiero dejarte como legado, un ejemplo de perseverancia, dedicación y fortaleza, que debes adoptar como pilares fundamentales en tu vida. Recuerda entonces, que los problemas no son más que peldaños, que debes pasarlos por encima y no tratar de rodearlos o esquivarlos, ya que; perderás tiempo y no has de adquirir ninguna enseñanza.

Y es precisamente este el propósito de nuestras vidas, todos los días aprendemos y así será hasta el último momento de nuestra existencia, y aun que, suene contradictorio, por lo que he escuchado, que la gente; que ha alcanzado la felicidad no tiene problemas, pues, irónicamente se necesita de estos últimos; los problemas, contratiempos e imprevistos, para darnos cuenta de que estamos vivos, ya que la gente que no los poseen se encuentran en el cementerio o han perdido la razón.

Es así Hijo, que es más fácil poner la mirada en la cima de la montaña y no observar lo difícil, escabroso y lleno de obstáculos que puede estar el camino, no importa las largas horas que dediquemos en atravesarlo, al final, cuando llegues a la cima; tendrás un sentimiento muy agradable de satisfacción, que aunque dure unos pocos segundos: “Compensará todo tu esfuerzo.”

Marcos Alexander.

AGRADECIMIENTO

A Dios, fuente infinita de sabiduría a quien le debo la oportunidad de un día más de vida.

A mis Profesores, verdaderos líderes que con vocación durante estos años de formación cultivaron valores y principios de compromiso, bajo la consigna de: “Educar con Ejemplo.”

A mis Padres, que han sido el apoyo incondicional durante toda mi vida a quienes les debo este logro y todo lo que he conseguido en esta dificultosa vida.

Finalmente a todos quienes hicieron que este objetivo sea posible. Gracias por acompañarme en mi camino permitiéndome alcanzar una meta más.

Wendy Espín Toala

AGRADECIMIENTO

Es complicado categorizar un agradecimiento, para todos quienes en su momento me han brindado su apoyo, mediante consejos, palabras de aliento y lo más fundamental su ejemplo. A mi familia, amigos, profesores, compañeros, y especialmente a Dios, ya que, gracias a Él; puedo concluir con éste propósito.

A mi madre quien me brindó todo su amor y de ella tengo los más lindos recuerdos de mi infancia, a mi padre, que ha tenido mucha paciencia conmigo y con su apoyo me ha impulsado a salir adelante, motivándome y confiando en mí, en todo momento. A ellos mis más ferviente agradecimiento porque, son ELLOS, los responsables de este logro.

A mis hermanos que a pesar de ser menores, han sido de mucho soporte tanto emocional como personal, pues ellos, son mis mejores referencias de dedicación, tenacidad y amor. Ya que, me han dado lo mejor de sí mismos a cada momento, yo sigo aprendiendo de ellos cada día. Cristhian hermano tú has sido mi mejor ejemplo de fortaleza, pues creo, que eso lo heredaste de mi Padre, y Danny que a pesar de ser el menor de mis hermanos, has sido el primero en alcanzar este logro, del cual me siento muy orgulloso, gracias a tu apoyo y ejemplo de responsabilidad, he logrado aprobar y comprender el área financiera, que se me hizo tan difícil, en todo el transcurso de toda la carrera.

A mi tío Fausto y a mis abuelitos, consejeros y compañeros; en los momentos en que más los he necesitado, ellos han estado conmigo; con una palabra de aliento siempre lista.

A mis amigos Luchito, Giovanni, Paúl y en especial a Wendy, con quienes he compartido gratos momentos que permanecerán en mis recuerdos por siempre.

Finalmente dedico esta tesis a todas aquellas personas que contribuyeron a que este logro.

Marcos Alexander.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento pretende potencializar la comercialización de seguros de vida para la empresa EQUIVIDA S.A. a fin de posicionarse como líder en el mercado asegurador.

En el país no existe una cultura de aseguramiento a pesar de que en los últimos tiempos se ha incrementado los índices de siniestralidad, lo que incentiva amerita que las personas adquieran un seguro de vida; esta siniestralidad tiene su origen en factores macroambientales relacionados con el factor económico, demográfico, y socio-cultural.

En este sentido EQUIVIDA S.A. ha visto la oportunidad de satisfacer este tipo de requerimiento por lo que es necesario aplicar el enfoque de administración por objetivos para la implementación de la norma ISO 9000, y de esta manera aumentar la comercialización de seguros de vida.

Para determinar el mercado viable que sustente este proyecto fue necesario segmentar los consumidores potenciales para determinar el mercado meta, las variables de segmentación fueron geográficas, demográficas y psicográficas; el resultado permitió establecer el numero de encuestas necesarias para inferir conclusiones de carácter mercadológico.

En las 384 encuestas realizadas se pudo determinar que el 73% consideran que las adquisición de un seguro de vida como una inversión y no como un gasto, lo que determina que hay un mercado potencial que sustente el proyecto. Esto se corrobora con la información de la estimación de la demanda insatisfecha de 1.137.766 consumidores.

Para alcanzar los objetivos de mercado es necesario implementar las normas ISO 9000 que se orientan a la satisfacción del cliente a través de aplicación del enfoque por objetivos; conocida también como **Gestión por Objetivos** que se basa en la

definición de los objetivos de cada empleado apoyándose en la iniciativa y responsabilidad por su trabajo, para después encaminarlos hacia la mejora de los objetivos de la empresa.

Las inversiones necesarias para este propósito contemplan un presupuesto aproximado de \$1'000.000 de dólares desglosados de la siguiente manera: Presupuesto para Televisión y Radio el 75,53%; presupuesto para internet 1,52%; presupuesto de revistas 8,11%; presupuesto para serigrafías 10,10% finalmente presupuesto para eventos 4,74% respectivamente.

Se estima que con esta inversión se logrará ampliar la cobertura de mercado que mantiene EQUIVIDA S.A. y se obtendrá ingresos adicionales que alcancen valores de: \$53.311.923 dólares en el año 2011, \$56.947.797 dólares para el año 2012, \$60.979.701 dólares en el año 2013, \$65.217.790 dólares en el año 2014, \$69.745209 dólares para el año 2015, finalmente \$74.571.856 dólares en el año 2016.

La evaluación de este proyecto en el periodo 2011-2016 arroja una TIR del 29% y una Van del \$574.835,38 dólares, con beneficio costo de 1,18 lo que demuestra la viabilidad de la propuesta.

Se concluye por lo tanto que es necesario efectuar inversiones en publicidad y promoción a fin de establecer objetivos realizables por parte de los asesores de seguros.

Finalmente se recomienda la ejecución del presente proyecto dado que se ha demostrado su factibilidad comercial, técnica y financiera.

INDICE

DECLARACIÓN	II
CERTIFICACIÓN	III
DEDICATORIAS	IV
AGRADECIMIENTOS	VI
RESÚMEN EJECUTIVO	VIII

CAPÍTULO I.

ESTRUCTURA DEL PLAN DE TESIS.

1.1. TEMA DEL PROYECTO.	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	1
1.2.1. Antecedentes.	5
1.2.1.1. Reseña Histórica.	5
1.2.1.2. Principales Clientes.	6
1.2.1.3. Competencia.	7
1.2.2. Prognosis.	8
1.2.3. Intención.	8
1.3. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.	9
1.3.1. Formulación.	9
1.3.2. Sistematización.	9
	x

1.4.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	10
1.4.1.	Objetivo General.	10
1.4.2.	Objetivos Específicos.	10
1.5.	JUSTIFICACIÓN.	10
1.5.1.	Justificación Teórica.	10
1.5.2.	Justificación Metodológica.	10
1.5.3.	Justificación Práctica.	10
1.6.	MARCO DE REFERENCIA.	11
1.6.1.	Marco Teórico.	11
1.6.1.1.	Teoría Neoclásica.	11
1.6.1.2.	Teoría Neohumano-relacionismo.	12
1.6.1.3.	Teoría General de Sistemas.	13
1.6.1.4.	Teoría Norma ISO 9000.	14
1.6.2.	Marco Conceptual.	15
1.6.3.	Marco Temporal y Espacial.	19
1.7.	HIPÓTESIS	19
1.7.1.	Variable Independiente.	20
1.7.2.	Variable Dependiente.	20
1.7.3.	Indicadores.	20
1.8.	ASPECTOS METODOLÓGICOS.	21
1.8.1.	Método.	21
1.8.2.	Fuentes.	22

CAPÍTULO II.

ANÁLISIS SITUACIONAL DEL SECTOR DE SEGUROS DE VIDA EN LA CIUDAD DE QUITO.

2.1. ANÁLISIS EXTERNO.	23
2.1.1. Macroambiente.	23
2.1.1.1. Factor Económico.	23
2.1.1.2. Factor Socio – Cultural.	28
2.1.1.3. Factor Político – Legal.	29
2.1.1.4. Factor Demográfico.	35
2.2. ANÁLISIS INTERNO.	38
2.2.1. Microambiente	38
2.2.1.1. Esquema de la Ciudad de Quito.	38
2.2.1.2. Diagnostico organizacional EQUIVIDA S.A.	40
2.2.1.3. Implementación De la APO.	43
2.2.1.4. Análisis FODA.	46
2.2.1.5. Indicadores de gestión.	47

CAPÍTULO III.

ESTUDIO DE MERCADO.

3.1. SEGMENTACIÓN DE MERCADO.	48
3.1.1. Variables de Segmentación.	48
3.1.2. Perfil del Consumidor.	49
3.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO.	50
3.2.1. Objetivo General.	50
3.2.2. Objetivos Específicos.	50

3.3.	TAMAÑO DE LA MUESTRA.	50
3.4.	DISEÑO DE LA ENCUESTA.	53
3.5.	PROCESAMIENTO DE DATOS.	55
3.5.1.	Ocupación.	55
3.5.2.	Ingresos.	56
3.5.3.	Pregunta 1.	57
3.5.4.	Pregunta 2.	58
3.5.5.	Pregunta 3.	59
3.5.6.	Pregunta 4.	60
3.5.7.	Pregunta 5.	62
3.5.8.	Pregunta 6.	63
3.5.9.	Pregunta 7.	64
3.5.10.	Pregunta 8.	65
3.5.11.	Pregunta 9.	67
3.5.12.	Pregunta 10.	68
3.5.13.	Pregunta 11.	69
3.6.	ANÁLISIS DEL GRUPO OBJETIVO.	70
3.6.1.	Proyección del Grupo Objetivo.	70
3.7.	ANÁLISIS DE LA OFERTA.	72
3.7.1.	Oferta del Sector de Seguros de Vida.	72
3.8.	ANÁLISIS DE LA DEMANDA.	78
3.8.1.	Demanda de Seguros de Vida.	78
3.9.	DEMANDA INSATISFECHA.	83

CAPÍTULO IV.

PLANIFICACION ESTRATEGICA.

4.1.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y RELACIÓN CON LA APO.	86
4.1.1.	Formulación de estrategias.	87
4.1.1.1.	Estrategias Genéricas.	87
4.1.1.2.	Estrategias Financieras.	87

4.1.1.3. Estrategias de Publicidad.	87
4.1.1.4. Estrategias de Formación.	87
4.1.2. Normalización.	88
4.1.3. Sistema de Gestión de Calidad.	88
4.1.3.1. Principios del Sistema de Gestión de Calidad.	88
4.1.3.2. Razones de Implantación del Sistema de Gestión de Calidad.	89
4.1.4. Política de Calidad.	89
4.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE EQUIVIDA S.A.	90
4.2.1. Visión.	90
4.2.2. Misión.	90
4.2.3. Organigrama Estratégico.	90
4.2.4. Objetivos Organizacionales.	91
4.2.4.1. Objetivo Administrativo.	91
4.2.4.2. Objetivo Operacional.	92
4.2.4.3. Objetivo Comercial.	92
4.2.4.4. Objetivo de Marketing.	93
4.2.5. Filosofía de la Empresa.	93
4.2.5.1. Objetivo Estratégico.	93
4.2.6. Componente Comercial.	94
4.2.6.1. Precio.	94
4.2.6.2. Plaza.	95
4.2.6.3. Asistencia de EQUIVIDA S.A.	95
4.2.6.4. Tecnología.	96
4.2.6.5. Promoción.	96
4.2.6.6. Volumen de Ventas.	96
4.2.7. Componente Humano.	98
4.2.7.1. Evaluación del Desempeño.	98
4.2.8. Flujo gramas de Procesos de EQUIVIDA S.A.	100
4.3. APLICACIÓN DEL ENFOQUE ADMINISTRATIVO APO.	103
4.3.1. Proceso Administrativo de EQUIVIDA S.A.	104
4.3.2. Aplicación de la APO para implementar la ISO 9000 en EQUIVIDA S.A.	107

CAPÍTULO V.

FACTIBILIDAD FINANCIERA.

5.1.	PRESUPUESTO DE INVERSIÓN.	109
5.2.	ESTUDIO FINANCIERO.	112
5.2.1.	Análisis y Proyección de los Estados Financieros.	112
5.2.1.1.	Análisis del Balance General.	113
5.2.1.2.	Análisis del Estado de Resultados.	114
5.2.1.3.	Análisis del Flujo de Caja.	117
5.3.	EVALUACIÓN FINANCIERA.	119
5.3.1.	Análisis de la Tasa Interna de Retorno (TIR).	119
5.3.2.	Análisis del Valor Actual Neto (VAN).	120
5.3.3.	Análisis del Costo Beneficio (C/B).	121

CAPÍTULO VI.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1.	CONCLUSIONES.	122
6.2.	RECOMENDACIONES.	124

ANEXOS.	126
----------------	-----

BIBLIOGRAFIA	132
---------------------	-----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución de la inflación anual.	24
Gráfico 2: Evolución anual de la canasta básica familiar.	25

Gráfico 3: Índices del mercado laboral.	26
Gráfico 4: Incremento del PIB.	27
Gráfico 5: Cobertura de Seguros de la Población nacional.	29
Gráfico 6: Población del Ecuador.	36
Gráfico 7: Ocupación Encuesta	55
Gráfico 8: Ingresos Encuesta	56
Gráfico 9: Pregunta 1 Encuesta	57
Gráfico 10: Pregunta 2 Encuesta	58
Gráfico 11: Pregunta 3 Encuesta	60
Gráfico 12: Pregunta 4 Encuesta	61
Gráfico 13: Pregunta 5 Encuesta	62
Gráfico 14: Pregunta 6 Encuesta	63
Gráfico 15: Pregunta 7 Encuesta	64
Gráfico 16: Pregunta 8 Encuesta	66
Gráfico 17: Pregunta 9 Encuesta	67
Gráfico 18: Pregunta 10 Encuesta	68
Gráfico 19: Pregunta 11 Encuesta	69
Gráfico 20: Proyección Poblacional	72
Gráfico 21: Compañías Participes en el Sistema Privado de seguros.	73
Gráfico 22: Número de compañías Aseguradoras en el mercado 2000-2011.	74
Gráfico 23: Evolución de la Oferta de Seguros de Vida.	76
Gráfico 24: Proyección de la Oferta de Seguros de Vida. (2011-2015)	78
Gráfico 25: Evolución de la Demanda de Seguros de Vida.	79
Gráfico 26: Proyección de la Demanda de Seguros de Vida. (2010-2015)	81
Gráfico 27: Protección Social de la PEA en Quito que cuenta con algún seguro.	82

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Mercado laboral.	26
Cuadro 2: Ranking de Cías en el mercado de seguros.	37
Cuadro 3: Parroquias urbanas y rurales de la ciudad de quito.	39

Cuadro 4: Análisis FODA.	46
Cuadro 5: Variables de segmentación de mercado.	49
Cuadro 6: Población de la ciudad de Quito.	51
Cuadro 7: Ocupación Encuesta	55
Cuadro 8: Ingresos Encuesta	56
Cuadro 9: Pregunta 1 Encuesta	57
Cuadro 10: Pregunta 2 Encuesta	58
Cuadro 11: Pregunta3 Encuesta	59
Cuadro 12: Pregunta 4 Encuesta	60
Cuadro 13: Pregunta 5 Encuesta	62
Cuadro 14: Pregunta 6 Encuesta	63
Cuadro 15: Pregunta 7 Encuesta	64
Cuadro 16: Pregunta 8 Encuesta	65
Cuadro 17: Pregunta 9 Encuesta	67
Cuadro 18: Pregunta 10 Encuesta	68
Cuadro 19: Pregunta 11 Encuesta	69
Cuadro 20: Proyección Poblacional.	71
Cuadro 21: Cías Tipo Servicio en el mercado de seguros.	75
Cuadro 22: Proyección Oferta de Seguros de Vida (2010 - 2016).	77
Cuadro 23: Proyección Demanda de Seguros de Vida (2010 - 2016).	80
Cuadro 24: Demanda Insatisfecha Histórica-proyectada.	83
Cuadro 25: Presupuesto general	109
Cuadro 26: Presupuesto TV y Radio	110
Cuadro 27: Presupuesto revistas	111
Cuadro 28: Presupuesto Serigrafía	111
Cuadro 29: Presupuesto eventos	112
Cuadro 30: Balance general (2010-2016)	114
Cuadro 31: Proyección de Estado de resultados (2010-2016)	116
Cuadro 32: Proyección flujo de caja (2010-2016)	118
Cuadro 33: TIR	119
Cuadro 34: VAN	120
Cuadro 35: C/B.	121

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Productos de EQUIVIDA.	40
Figura 2: Cadena de Valor de EQUIVIDA.	41
Figura 3: Crecimiento Histórico de las ventas EQUIVIDA S.A.	93
Figura 4: Crecimiento Histórico Pronosticado de las ventas de EQUIVIDA S.A. con COLONIAL Proyectadas (2011 – 2016).	98
Figura 5: Mapa Estratégico EQUIVIDA S.A.	99
Figura 6: Proceso de cotización	100
Figura 7: Proceso de Emisión de pólizas.	101
Figura 8: Proceso de Renovación pólizas	102

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Solicitud Seguro Individual.	127
Anexo 2: Solicitud Seguro Colectivo.	128
Anexo 3: Solicitud Seguro de Vida Universal.	129
Anexo 4: Datos Oferta del Mercado Asegurador.	130
Anexo 5: Datos Demanda del Mercado Asegurador.	131

CAPÍTULO I. ESTRUCTURA DEL PLAN DE TESIS

1.1. TEMA DEL PROYECTO.

Aplicación del Enfoque de la Administración por Objetivos para la Implementación de la Norma ISO 9000 para potencializar la comercialización de seguros de vida en la Empresa EQUIVIDA S.A.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El país en la actualidad presenta un incremento significativo en la tasa de mortalidad, a simple vista se aprecia una brecha de oportunidad para las empresas que generan productos dirigidos a asegurar la vida de las personas.

Partiendo de este contexto las empresas aseguradoras ecuatorianas han desarrollado modelos de gestión, aplicables a la comercialización de seguros de vida. La mayoría de los propietarios de seguros de vida, de los potenciales compradores, y evidentemente, de muchos de los suscriptores reconocerá el valor del seguro de vida como mecanismo de protección contra la muerte prematura.

La razón principal por la que el aspecto de inversión escapa de la comprensión de la mayoría, es que el seguro de vida es generalmente tratado de términos de pagos a plazos, más que una base de compra total.

Una forma de clarificar al seguro de vida como inversión que una persona inexperta pueda entender fácilmente, sería por ejemplo la compra de una casa, que se puede pagar a plazos o al contado; pero debido a nuestras modestas posibilidades, tenemos que encontrar una a un precio razonable. Si tuviéramos el dinero suficiente, desde luego que podríamos comprarla de golpe. Debemos hacer hincapié en que los fraccionamientos del seguro de vida son favorables, y que también tiene una gran importancia el hecho de que el contrato de un seguro de vida en caso de fallecimiento se prescinde de los pagos pendientes; lo cuál no sucede con el pago de una casa.

La Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador es una entidad reguladora ecuatoriana de los sectores de banca y seguros. Es responsable de fortalecer el marco normativo, obtener y conservar una adecuada administración de riesgos a través de supervisión, proteger los derechos de los consumidores financieros y vigilar la seguridad de la información.

Tiene por misión velar por la seguridad y transparencia del sistema financiero, de los seguros privados y en materia de seguridad social. La entidad supervisa desde septiembre de 1927. En el mes de junio del 2010 se publica en el comercio un comunicado de la Superintendencia de Bancos y Seguros, debido al crecimiento de la venta de pólizas de seguros de vida y asistencia médica, advirtiendo a los asegurados y al público en general que de conformidad con lo dispuesto en los art. 16 y 66 de la Codificación General de la Ley de Seguros, se prohíbe el agenciamiento de pólizas de entidades de seguros no establecidas en el país.

A pesar del control de la Superintendencia de Bancos, existen empresas proveedoras de seguros que viven en paraísos fiscales, a estas se les conoce como *OFFSHORE*. Un paraíso fiscal es un país que exime del pago de impuestos a los inversores extranjeros que mantienen cuentas bancarias o constituyen sociedades en su territorio. Típicamente conviven dos sistemas fiscales diferentes.

Mientras los ciudadanos y empresas residentes en el propio país están obligados al pago de sus impuestos como en cualquier otro lugar del mundo, los extranjeros gozan en la mayoría de los casos de una exención total, o al menos de una reducción considerable de los impuestos que deben pagar. Esto es así siempre y cuando no realicen negocios dentro del propio paraíso fiscal.

Esto se justifica porque los países aplican políticas tributarias, con la intención de atraer *divisas extranjeras* para fortalecer su economía. En su mayoría se trata de pequeños países que cuentan con pocos recursos naturales o industriales. Difícilmente podrían subsistir de no ser por la boyante industria financiera que crece a la sombra de los capitales extranjeros.

Los paraísos fiscales han atraído, especialmente durante las últimas décadas, a un número creciente de inversores extranjeros. Generalmente se trata de ciudadanos y empresas que huyen de la voracidad recaudadora de sus países de residencia, en busca de condiciones tributarias más favorables. No es de extrañar, pues en algunos países con impuestos altos, especialmente en Europa, los tributos que paga una persona física o empresa pueden suponer casi un 50% de sus ingresos.

Según la Superintendencia de Bancos y Seguros existen 44 empresas legalmente constituidas para agenciar seguros de vida y asistencia médica en el país, publicado y sumillado por la Dra. Paulina Guerrero Vivanco Intendenta Nacional del Sistema de Seguro Privado.

No.	EMPRESA DE SEGUROS	MATRIZ
1	ACE SEGUROS S.A.	QUITO
2	AIG METROPOLITANA CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	QUITO
3	ALIANZA CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	QUITO
4	ASEGURADORA DEL SUR C.A.	QUITO
5	BALBOA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS	GUAYAQUIL
6	BMI DEL ECUADOR COMPAÑÍA DE SEGUROS DE VIDA S.A.	QUITO
7	BOLIVAR CIA. DE SEGUROS DEL ECUADOR S.A.	GUAYAQUIL
8	BUPA ECUADOR S.A.	QUITO
9	CAUCIONES S.A. EMPRESA DE SEGUROS	GUAYAQUIL
10	CERVANTES S.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS	QUITO
11	COLONIAL COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS	QUITO
12	COMPAÑÍA DE SEGUROS DE VIDA COLVIDA S.A.	QUITO
13	COMPAÑÍA DE SEGUROS CONDOR S.A.	GUAYAQUIL
14	COMPAÑÍA DE SEGUROS ECUATORIANO SUIZA S.A.	GUAYAQUIL
15	COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEG. CENTRO SEGUROS CENSEG S.A.	QUITO
16	COMPAÑÍA FRANCESA DE SEGUROS PARA COM. EXT. COFACE S.A.	QUITO
17	COOPSEGUROS DEL ECUADOR S.A. CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS	QUITO
18	CONFIANZA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	GUAYAQUIL
19	CONSTITUCION C.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS	QUITO
20	EQUIVIDA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	QUITO
21	GENERALI ECUADOR COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A.	GUAYAQUIL
22	HISPANA DE SEGUROS S.A.	GUAYAQUIL
23	INTEROCEANICA C.A. DE SEGUROS Y REASEGUROS	QUITO
24	LATINA SEGUROS Y REASEGUROS C.A.	GUAYAQUIL
25	LATINA VIDA COMPAÑÍA DE SEGUROS C.A.	GUAYAQUIL
26	LA UNION COMPAÑÍA NACIONAL DE SEGUROS S.A.	GUAYAQUIL
27	LONG LIFE SEGUROS LLS EMPRESA DE SEGUROS S.A.	GUAYAQUIL
28	MAPFRE ATLAS COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A.	GUAYAQUIL
29	PANAMERICANA DEL ECUADOR S.A. CÍA. DE SEG. Y REASEG.	QUITO
30	PAN AMERICAN LIFE INSURANCE COMPANY	QUITO
31	PORVENIR CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A. PORVESEGUROS	GUAYAQUIL
32	ROCAFUERTE SEGUROS S.A.	GUAYAQUIL
33	RIO GUAYAS COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	GUAYAQUIL
34	SEGUROS COLÓN S.A.	GUAYAQUIL
35	SEGUROS DEL PICHINCHA S.A. CÍA. DE SEGUROS Y REASEGUROS	QUITO
36	SEGUROS EQUINOCCIAL S.A.	QUITO
37	SEGUROS ORIENTE S.A.	QUITO
38	SEGUROS SUCRE S.A.	GUAYAQUIL
39	SEGUROS UNIDOS S.A.	QUITO
40	SWEADEN COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS	QUITO
41	COMPAÑÍA REASEGURADORA DEL ECUADOR S.A.	GUAYAQUIL
42	TOPSEG COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	QUITO
43	UNIVERSAL COMPAÑÍA DE REASEGUROS S.A.	QUITO
44	VAZ SEGUROS S.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS	CUENCA

Dra. Paulina Guerrero Vivanco
INTENDENTA NACIONAL DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO

Fuente: Publicación tomada del diario El Comercio del 1° julio del 2010

Las personas tienen mayor cobertura de seguro en Bienes Tangibles, tales como:

- ✓ Residenciales
- ✓ Automovilísticos
- ✓ Empresariales

Pero no analizan que su bien primordial, es aquel que hace posible la creación de todos esos valores, que es la Vida Humana y que la mayoría de las veces es mal atendido (la capacidad de la persona de generar ingreso).

1.2.1. Antecedentes.

1.2.1.1. Reseña Histórica.

EQUIVIDA S.A. Constituida jurídicamente el 19 de Mayo 1.994, en respuesta a la creciente necesidad del mercado ecuatoriano por encontrar una Compañía Sólida, que responda a los requerimientos de seguridad, transparencia y eficacia. Nace y forma parte del **Grupo Futuro**, inmersa a un sector de mercado creciente y altamente competitivo. Y al día de hoy cuenta aproximadamente con una nómina de 200 trabajadores a nivel nacional.



La visión de EQUIVIDA S.A. es ser siempre la primera elección de respaldo económico durante la vida de las personas en los países donde actúen. Mientras que la misión se limita a proveer los mejores productos y servicios de protección económica que brindan tranquilidad a la familia. Y para conseguir esta misión EQUIVIDA S.A. cuenta con el respaldo de los siguientes reaseguradores internacionales.

RESPALDO / REASEGURADORES INTERNACIONALES

NOMBRE	PAIS	CALIFICACIÓN S&P
HANNOVER RE	ALEMANIA 	AA-
GEN RE	ALEMANIA 	AA+
MAPFRE RE	ESPAÑA 	AA
SWISS RE	SUIZA 	AA

La falencia administrativa que se observa en las empresas que prestan este tipo de productos ha sido y es, la alta rotación de personal en los procesos de comercialización. Cabe mencionar que EQUIVIDA S.A. no es la excepción debido a

que presenta un índice del 70% de rotación de personal en los procesos de comercialización, generando gastos y pérdidas innecesarias a la empresa.

1.2.1.2. Principales Clientes:

EQUIVIDA S.A. tiene infinidad de clientes entre los que más se destacan son:



1.2.1.3. Competencia:

La competencia directa que al momento tiene EQUIVIDA S.A. y está abalizada por la Superintendencia de Bancos se considera a los siguientes:



Cabe mencionar que en el listado anterior no se encuentra contemplada la competencia creada por las empresas denominadas Off Shore que se desarrollan en paraísos fiscales.

Un **paraíso fiscal** es un país que exime del pago de impuestos a los inversores extranjeros que mantienen cuentas bancarias o constituyen sociedades en su territorio. Típicamente conviven dos sistemas fiscales diferentes. Mientras los ciudadanos y empresas residentes en el propio país están obligados al pago de sus impuestos como en cualquier otro lugar del mundo, los extranjeros gozan en la mayoría de los casos de una exención total, o al menos de una reducción considerable de los impuestos que deben pagar. Esto es así siempre y cuando no realicen negocios dentro del propio paraíso fiscal.

Los estados que aplican este tipo de políticas tributarias lo hacen con la intención de atraer divisas extranjeras para fortalecer su economía. En su mayoría se trata de pequeños países que cuentan con pocos recursos naturales o industriales. Difícilmente podrían subsistir de no ser por la boyante industria financiera que crece a la sombra de los capitales extranjeros.

1.2.2. Prognosis.

En el supuesto de no desarrollar el método de aplicación del enfoque administrativo por objetivos para la implementación de la Norma ISO 9000 en EQUIVIDA S.A., existe la posibilidad de que se establezca un decrecimiento en las ventas de seguros de vida debido a la desinformación de los clientes; por otro lado la propagación de la competencia entre aseguradoras ya que es sumamente creciente.

1.2.3. Intención.

Estructurar los requerimientos del Sistema Funcional en la comercialización de seguros de vida en EQUIVIDA S.A., facilitando la aplicabilidad del Enfoque de Administración por Objetivos, a través de la potencialización de sus equipos de alto rendimiento con la implementación de la Norma ISO 9000.

1.3. FORMULACION Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

1.3.1. Formulación.

¿Qué se pretende determinar con la Aplicación del Enfoque de la Administración por Objetivos para la implementación de la Norma ISO 9000 para potencializar la comercialización de Seguros de Vida en la Empresa EQUIVIDA S.A.?

1.3.2. Sistematización.

¿Qué resultados se espera obtener con la Aplicación del Enfoque de la Administración por Objetivos a corto plazo?

¿La falta de un adecuado modelo de gestión para la comercialización de seguros de vida cómo incide en el proceso de toma de decisiones y planeación de la empresa?

¿De qué manera contribuye la Aplicación del Enfoque de la Administración por Objetivos en la organización y dirección de la empresa?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.4.1. Objetivo General.

Estructurar los requerimientos del enfoque de la Administración por Objetivos para la implementación de la norma ISO 9000 para potencializar la comercialización de Seguros de Vida en la Empresa EQUIVIDA S.A. a través de la formación de equipos de alto rendimiento.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- i. Determinar las características, requerimientos y condiciones de la organización así como el entorno en el cual se desarrolla, adquiriendo un diagnostico real de la situación de EQUIVIDA S.A.

- ii. Estructurar el Sistema para la aplicación del Enfoque de la Gestión por Objetivos con el propósito de implementarlo en el área de Comercialización de la Organización.
- iii. Determinar los criterios de aplicación del Modelo de la Administración por Objetivos acorde a las capacidades de EQUIVIDA S.A., de tal manera que el Sistema Funcional permita una comercialización eficiente, garantizando la aplicabilidad y adaptabilidad del mismo.

1.5. JUSTIFICACIÓN.

1.5.1. Justificación Teórica.

El propósito de la presente investigación es responder a la deficiente gestión de comercialización, a través de la aplicación del Enfoque de la Administración por Objetivos para la implementación de la norma ISO 9000 ya que a través de ella se mantiene una comunicación eficiente entre superiores y subordinados que conjuntamente, definen aspectos prioritarios para mejora de la empresa. Con esta aplicación, en la realidad se pretende validar su lógica y fundamentos teóricos, es decir; se pueda demostrar o impugnar la teoría, poniéndola a prueba y evaluándola a través de un análisis de causa y efecto, exponiendo finalmente la factibilidad de la investigación.

1.5.2. Justificación Metodológica.

Es necesario efectuar un estudio de tipo exploratorio o de campo para poder alcanzar los objetivos planteados en la investigación. Una vez dado inicio dicho estudio, el método analítico será el idóneo y aplicable en este escenario el cual nos permitirá dar a conocer los cambios administrativos y operativos.

1.5.3. Justificación Práctica.

Este proyecto permitirá mejorar la gestión de comercialización de EQUIVIDA S.A. aplicando un enfoque gerencial el cual nos permita obtener una visión sistémica y un

eficiente manejo de recursos; la razón que justifica la importancia de este trabajo investigativo es establecer las acciones, técnicas, estrategias y objetivos de la empresa, alineándolos a la consecución de su misión.

El proyecto permitirá analizar la oferta, la demanda, y el mercado de los seguros de vida en el país radicándonos especialmente en la ciudad de Quito; realizándose un análisis interno de EQUIVIDA S.A., para determinar el estado actual de la empresa en todas sus áreas, especialmente en el área de comercialización. Este análisis permite conocer de una manera amplia el funcionamiento y la situación de los componentes de la empresa.

1.6. MARCO DE REFERENCIA.

Se determinan los referentes para la investigación que aportaran a su comprensión en base a los criterios establecidos en su doctrina que permitirán el desarrollo del plan de tesis expuesto.

1.6.1. Marco Teórico.

Se establecen las teorías administrativas de gestión que serán aplicadas para el desarrollo de la presente tesis, en base al tema de estudio propuesto.

1.6.1.1. Teoría Neoclásica (Peter F. Drucker, William Newman)¹ esta teoría aporta principalmente a los principios generales de la administración con respecto a sus objetivos, a las actividades, el tipo de autoridad y el nivel de relaciones que se requiere en las organizaciones.

Los objetivos deben ser definidos establecidos claramente por escrito, además la organización debe ser sencilla y flexible.

¹ **Fuente:** Da Silva, Reinaldo O, Teorías de la Administración, México, Thomson, 1ª Edición, 2002, 253 pp.

Las actividades deben reducirse tanto como sea posible a una actividad sencilla, de tal manera que existan líneas claras de autoridad de arriba hacia abajo y de responsabilidad de abajo hacia arriba, dejando claro que el número de subordinados que un individuo puede supervisar tiene un límite.

Aplicabilidad de la teoría: si bien es cierto en la mayoría de las empresas debido a su nivel de competitividad surgen desacuerdos los cuales interfieren en la consecución de los objetivos, esto se debe al nivel inexistente de flexibilidad entre jefes y subordinados que conforman la organización ya que no se plantea los lineamientos necesarios de autoridad y responsabilidad. Cabe señalar que los principios generales de administración son la herramienta fundamental que evitara que este tipo de inconvenientes se vayan evadiendo.

1.6.1.2. Teoría Neohumano-relacionismo (Leavitt, Parkinson, Peter y Douglas McGregor)² La Escuela o teoría del neohumano-relacionismo o teoría del comportamiento es una teoría de oposición a la teoría clásica que presta especial atención al comportamiento humano.

El Neohumano-relacionismo analiza a las personas y a su comportamiento en forma individual, basándose en que la motivación mejora la productividad de la empresa.

Teoría Z. Supuestos:

- A la gente le gusta sentirse importante.
- La gente quiere ser informada de lo que sucede en la empresa.
- Quiere que se le tome en cuenta el trabajo que efectúa en forma bien hecha, reconociéndoselo.

² **Fuente:** Idalbero Chiavenato. Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw Hill. Santafé de Bogotá. 1999.

La influencia del grupo de trabajo es notable sobre el desempeño, por lo que las actividades deben planearse sobre principios de dinámica de grupos, dando lugar a una estructura de organización informal que puede estar acorde o en contra de los objetivos de la empresa.

Si bien es cierto el establecimiento de buenas relaciones interpersonales contribuye a mejorar la eficiencia; sin duda alguna la especialización extrema no garantiza más eficiencia en la organización ya que el contenido y la naturaleza del trabajo influye en la moral de los trabajadores.

De esta teoría nace la definición de Administración por Objetivos (APO) o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido.

Aplicabilidad de la Teoría: la mayoría de veces las acciones humanas producen la coexistencia de relaciones mutuas en la sociedad, es decir que donde se implanta la interacción de dos personas o mas es de suma importancia el generar un ambiente de confianza personal, social y laboral.

De ahí se fundamenta la necesidad de ejercer labores eficientes y eficaces dentro del ambiente empresarial con la finalidad de mejorar el desempeño óptimo de las mismas.

1.6.1.3. Teoría General de Sistemas (Ludwing von Bertalanffy)³: La teoría de sistemas (TS) es un ramo específico de la teoría general de sistemas (TGS).

³ **Fuente:** Bertalanffy, Lugwin Von. Teoría General de los Sistemas, México Fondo de Cultura Económica, 1998, 312p.

La TGS no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

La TGS afirma que las propiedades de los sistemas, no pueden ser descritos en términos de sus elementos separados; su comprensión se presenta cuando se estudian globalmente.

Aplicada a la administración la TS, la empresa se ve como una estructura que se reproduce y se visualiza a través de un sistema de toma de decisiones, tanto individual como colectivamente.

Según Bertalanffy, sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. Es decir que se establece una relación de causa / efecto, y de esta se derivan dos fenómenos la entropía y homeostasia.

Aplicabilidad de la Teoría: las organizaciones suelen ser entendidas como sistemas o subsistemas de acuerdo al enfoque que presentan, es decir que un sistema está representado por todos aquellos componentes, elementos y relaciones necesarios para la obtención de sus objetivos.

Es decir que para que una organización pueda alcanzar los objetivos que se han planteado necesita de la contribución y cooperación de cada uno de los departamentos que conforman la misma.

1.6.1.4. Teoría Norma ISO 9000 (internet)⁴: es un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad, establecidas por la International

⁴ Fuente: <http://www.iso.ch> – sales@iso.ch

Organization for Standardization conocida como ISO; que significa Organización Internacional de Normalización.

Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios.

La ISO trabaja para lograr una forma común de conseguir el establecimiento del sistema de calidad. Hoy, empresas de todo el mundo grandes y pequeñas, así como organizaciones dedicadas a la educación, a la salud y todo tipo de servicios desarrollan su sistema de calidad en base a las normas ISO serie 9000. Las empresas saben que es el camino para abrir nuevos mercados y mejorar su competitividad.

Aplicabilidad de la Teoría: cabe resaltar que las sociedades manejan la determinación de la calidad como un criterio que pueden elegir los negocios y los clientes por igual. Sin embargo, la calidad puede ser algo muy subjetivo, ya que la mayoría de veces es entendida de diferentes maneras.

Es ahí dónde interviene la Norma ISO 9000 definiendo así un sistema de Garantía de Calidad que hace referencia que las empresas en la comercialización de sus bienes, productos o servicios a nivel nacional e internacional garanticen la satisfacción de las necesidades y expectativas de los consumidores.

Establecemos que las teorías mencionadas anteriormente serán aprovechadas para el desarrollo del presente plan de tesis, en base al tema planteado de estudio.

1.6.2. Marco Conceptual.

Asegurabilidad.- situación en la que debe acontecer un riesgo para que la indemnización pueda ser aceptada por una aseguradora. Para garantizar la asegurabilidad el riesgo debe ser incierto, posible, concreto, lícito y fortuito.

Asegurado.- es quién suscribe la póliza con una entidad aseguradora, con el compromiso de pago de primas y teniendo el derecho a las indemnizaciones en caso de que se produzca el siniestro. Según el Código de Comercio del Ecuador “El asegurado es la parte interesada en la traslación de los riesgos”.

Asegurador.- es la persona o entidad, que mediante la formalización de un contrato de seguro, en la cual el asegurador se obliga por el pago de una prima a asumir un riesgo de terceros, y a indemnizar o garantizar un capital o renta periódica al asegurado por el suceso de algún siniestro futuro e incierto, que viniera a perjudicar la vida del asegurado (en el caso de los seguros de vida). Según el Código de Comercio del Ecuador “Se considera asegurador a la persona jurídica legalmente autorizada para operar en el Ecuador, que asume los riesgos especificados en el contrato de seguros”.

Seguro de Vida.- es un resguardo frente a una posible situación de apremios económicos y el beneficiario recibirá una suma de dinero en caso de su fallecimiento.

Seguro de Vida a Término Nivelada.- son los seguros conocidos como **Seguros de Vida Riesgo** su objetivo es garantizar un capital para solventar los perjuicios económicos sufridos a raíz del fallecimiento del asegurado.

Seguro de Vida a Término Renovable.- importe fijo de protección por un tiempo determinado y luego de cumplido dicho plazo, el asegurado tiene la opción de renovar.

Seguro de Vida Permanente Tradicional.- ofrecen protección durante un plazo fijo, que queda definido al inicio del contrato. En un seguro tradicional el importe de las cuotas es siempre el mismo y no puede retirar dinero antes del momento pactado en el contrato.

Seguro de Vida Permanente Universal.- El Seguro de Vida Permanente Universal aporta más flexibilidad al asegurado en relación al beneficio de muerte, las primas y el valor en efectivo.

Dirección general de seguros y fondos de pensiones: Órgano directivo y de control de la actividad de seguros y fondos de pensiones, dependiente del Ministerio de Economía.

Indemnización: Compensación económica del seguro que tiene como finalidad resarcir al asegurado por unos daños sufridos cubiertos por la póliza.

Comercialización.- Proceso mediante el cual se distribuye un bien o servicio con propósito de cubrir una necesidad existente y obtener una rentabilidad.

Bróker.- conocidos como corredores de seguros, agentes de seguros o asesores productores de seguros; son personas o entidades que se dedican a tramitar y conseguir contratos a nombre de una empresa de seguro. Las empresas de seguros son responsables por los actos ejecutados por los agentes de seguros (personas naturales) y las agencias asesoras productoras de seguros (personas jurídicas) de acuerdo a los contratos suscritos entre las partes.

Funciones.- Lo que la empresa quiere hacer o ejecutar en una suerte de comportamiento común o especialización; Aplicado en todos los departamentos.

Indicador.- Resultado de la relación numérica que permite conocer el comportamiento de una variable con el objetivo de realizar el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de la organización.

Planificación Estratégica.- Es el proceso por el cual el nivel estratégico de la organización, orienta su gestión con visión de futuro, estableciendo políticas, procedimientos y acciones, para alcanzar sus objetivos.

Objetivo. - proviene de ob-jactum, que significa "a donde se dirigen nuestras acciones."

Administración por Objetivos. - Es una técnica participativa de la planeación y evaluación, a través de la cual superiores y subordinados, conjuntamente, definen aspectos prioritarios.

Homeostasis.- Es la propiedad de un sistema que define su nivel de respuesta y de adaptación al contexto.

Entropía: es la tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse, para el relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad. La entropía aumenta con el correr del tiempo. Si aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden.

Homeostasia: es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno.

Cuenta Contable: es el nombre genérico que se da a un determinado grupo de valores de la misma especie o naturaleza, el cual se mantiene durante un ciclo contable.

Ciclo Contable: es el tiempo comprendido entre el inicio y la finalización de un ejercicio económico.

Las partes que conforman el Balance General son:

- a) **Activo:** constituyen los derechos de propiedad que tiene la empresa sobre sus bienes, que tengan una alta probabilidad de generar un beneficio económico a futuro y que se pueda gozar de los beneficios que este bien otorga.
 - **Activo Corriente.**- son aquellos que se pueden vender a un precio predecible en menos de un año.
 - **Activo No Corriente.**- son aquellos que corresponden a bienes y derechos que permanecen en la empresa más de un ejercicio.
- b) **Pasivo:** son todas las obligaciones que tiene la empresa con terceras personas, es decir lo que tiene que pagar; también se dice que el pasivo constituye el

Capital Ajeno o el derecho de propiedad que tienen terceras personas sobre los activos de la empresa.

- **Pasivo Exigible.-** son las obligaciones monetarias que tiene la empresa con terceros.
- **Pasivo No Exigible.-** están conformados por el capital social y las reservas.

c) **Patrimonio:** conocido como capital, representa el aporte de los socios; constituye la diferencia entre el Activo y Pasivo. También se dice que es el Capital propio de la empresa.

1.6.3. Marco Temporal y Espacial.

El presente estudio de factibilidad investigativa se efectuará en la ciudad de Quito, partiendo desde la fecha en que sea aprobado el tema hasta la culminación del mismo.

La presente investigación se ejecuta en la ciudad de Quito, tomando en cuenta los últimos cuatro años a partir de esta fecha, en los cuales nos basaremos para realizar las proyecciones pertinentes y comenzar el estudio de factibilidad desde el mes de marzo del año 2011 y se proyectara a un tiempo estimado de cinco años.

El negocio materia de la presente investigación esta ubicado en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha entre las calles Amazonas y Gaspar de Villarroel Esq. Edificio del antiguo C.C. El Globo, siendo esta la Matriz.

1.7. HIPÓTESIS.

El manejo del Enfoque de la Administración por Objetivos en EQUIVIDA S.A. se garantiza por la existencia de Equipos de Alto Rendimiento, siendo este el escenario idóneo para la aplicación del Modelo.

1.7.1. Variable Independiente.

Modelo de Administración por Objetivos para determinar el tipo de demanda de los Seguros de Vida en la ciudad de Quito.

1.7.2. Variable Dependiente.

EQUIVIDA S.A. pretende posicionarse como Líder del Mercado de Seguros de Vida.

Demostrar una mayor satisfacción del cliente y de esta manera aumentar su rentabilidad.

1.7.3. Indicadores.

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización.

Suelen establecerse por líderes del proyecto y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida para evaluar el desempeño y los resultados.

Estos suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costo tiempo.

Para que un indicador sea útil y efectivo, tiene que cumplir con las siguientes características:

- **Relevante:** que tenga que ver con objetivos estratégicos de la organización.
- **Claramente definidos:** que asegure correcta recopilación y comparación.
- **Fácil de comprender y usar.**
- **Comparable:** comparar entre organización y en la misma a largo tiempo.
- **Verificable y costo efectivo:** que no incurra en costos excesivos para obtenerlo.

Permiten a través de sus interpretaciones, determinar la situación de una empresa y así pronosticar la información de sus balances. Además miden el nivel de ganancia que tienen los recursos de una empresa; tomando como base la inversión realizada como: compras, ventas, etc. Para nuestro estudio será de gran utilidad el Análisis DUPONT, conocida cómo Ecuación Dupont.

El Análisis Financiero del estudio propuesto en este trabajo de investigación, constituye la técnica matemático-financiera y analítica, a través de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar una inversión u alguna otro movimiento, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a actividades de inversión.

Asimismo, al analizar los proyectos de inversión se determinan los costos de oportunidad que se incurre al momento de invertir para obtener beneficios al instante, mientras se sacrifican las posibilidades de beneficios futuros, o si es posible privar el beneficio actual para trasladarlo al futuro, al tener como base específica a inversiones.

El sistema Du Pont facilita la elaboración de un análisis integral de las razones de rotación y del margen de utilidad sobre ventas, y muestra la forma en que diversas razones interactúan entre sí para determinar la tasa de rendimiento sobre los activos. Cuando se usa el sistema Du Pont para el control divisional, el rendimiento se mide a través del ingreso en operación o de las utilidades antes de intereses e impuesto.

1.8. ASPECTOS METODOLÓGICOS.

1.8.1. Método.

Para la metodología de la investigación se implementarán el método teórico y el método empírico. Tenemos claro que para realizar cualquier tipo de investigación es necesario levantar datos estadísticos en nuestro caso cómo es la Aplicación del Enfoque de la Administración por Objetivos para la Aplicación de la Norma ISO 9000 para la Empresa EQUIVIDA S.A. necesitamos entender el comportamiento del

micro y macro ambiente que presenta el mercado de seguros de vida actualmente en la ciudad de Quito.

1.8.2. Fuentes.

Consideramos que para la aplicación de la metodología serán de gran ayuda las fuentes primarias y secundarias (entrevistas, encuestas, visitas, recopilación y análisis de información) de empresas de seguros de vida con el fin de fijar la profundidad del proyecto de investigación.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL DEL SECTOR DE SEGUROS DE VIDA EN LA CIUDAD DE QUITO.

2.1. ANÁLISIS EXTERNO.

2.1.1. Macroambiente.

2.1.1.1. Factor Económico.

En el Ecuador las malas condiciones de vida desde hace varios años han generado una gran inestabilidad a nivel económico, lo que sin duda alguna afecta a las actividades empresariales, por lo que algunos de los índices económicos muestran incertidumbre en mayor o menor medida mostrando así una relativa y frágil estabilidad económica.

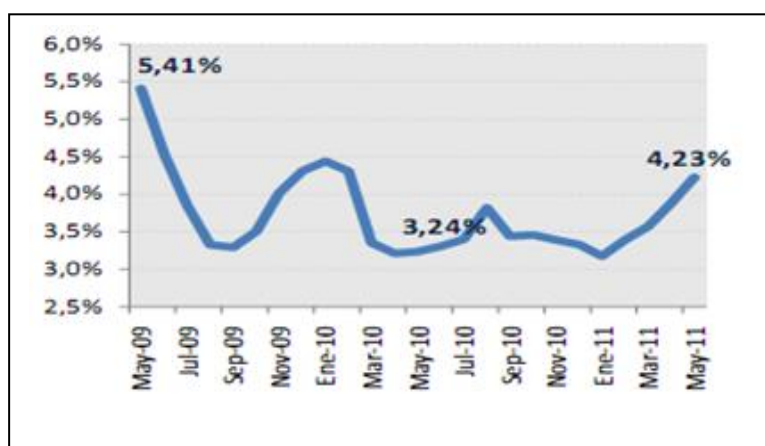
Desde 1884 hasta 2000, la unidad monetaria del Ecuador fue el **sucre**, que se dividía en 100 centavos. La agudización de la crisis económica condujo a lo largo de 2000 a la **dolarización de la economía ecuatoriana**, proceso que culminó el 10 de septiembre de dicho año con la sustitución de la citada moneda nacional por el dólar estadounidense como reserva de valor, unidad de cuenta, y como medio de pago y de cambio. Asimismo, este hecho implicó una reestructuración de las funciones del Banco Central del Ecuador, creado en 1927 y hasta entonces entidad bancaria responsable de la emisión de moneda.

La inflación sin duda alguna ha dado lugar a polémicas inconclusas entre las diferentes escuelas de pensamiento económico. La existencia de teorías monetarias-fiscales, la inflación de costos, los esquemas de pugna distributiva, en los que los precios se establecen como resultado de un conflicto social (capital-trabajo); el enfoque estructural, según el cual la inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica.

En nuestro país la inflación sostenida han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y sobre todo la resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia).

En el año del 2010 la economía ecuatoriana presenta una inflación anual del 3,24% con un inflación acumulada del 1,88%; por su parte la inflación anual a Mayo del 2011 fue del 4,23% mientras que la inflación acumulada se ubicó en el 2,77%.

GRÁFICO N° 1.
EVOLUCIÓN ANUAL DE LA CANASTA BÁSICA FAMILIAR

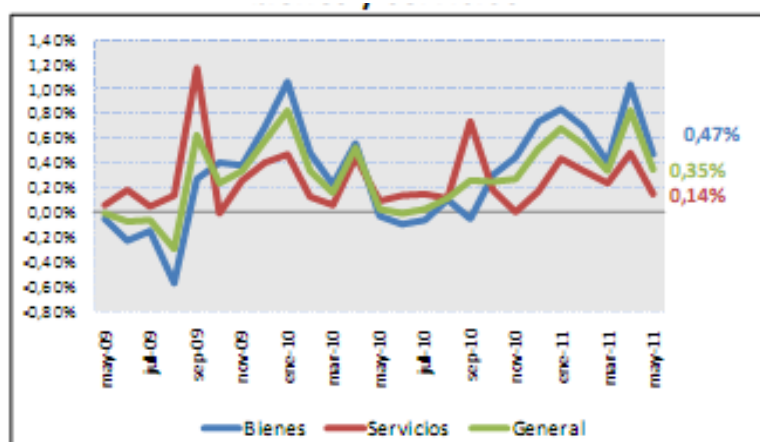


FUENTE: INEC

ELABORADO POR: INEC

La canasta básica familiar en el Ecuador está conformada en un 82,9% de bienes y el 17,1% por servicios, en relación con su costo a Mayo del 2011 es de USD 557,44; con un ingreso familiar establecido de USD 492,80, por lo que se evidencia una restricción de 64,64 dólares; es decir que el 88,40% de la canasta básica se cubre con el ingreso familiar. Lo que se sobreentiende que para que una familia acceda a bienes o servicios que no sean de consumo masivo, deben tener ingresos mensuales que superen esta cantidad.

GRÁFICO N° 2.
EVOLUCIÓN ANUAL DE LA CANASTA BÁSICA FAMILIAR



FUENTE: INEC

ELABORADO POR: INEC

En cuanto al **Mercado Laboral** con lo que respecta al desempleo a Diciembre del año 2010 fue del 6,1%; mientras que hasta Marzo del 2010 ha incremento al 7,0% de la población económicamente activa del país debido, principalmente, a los efectos de la crisis internacional que ha golpeado al mercado laboral; por su lado la tasa de subempleo nacional radica en el 50,0% actualmente mostrando la fragilidad laboral vigente en el país.

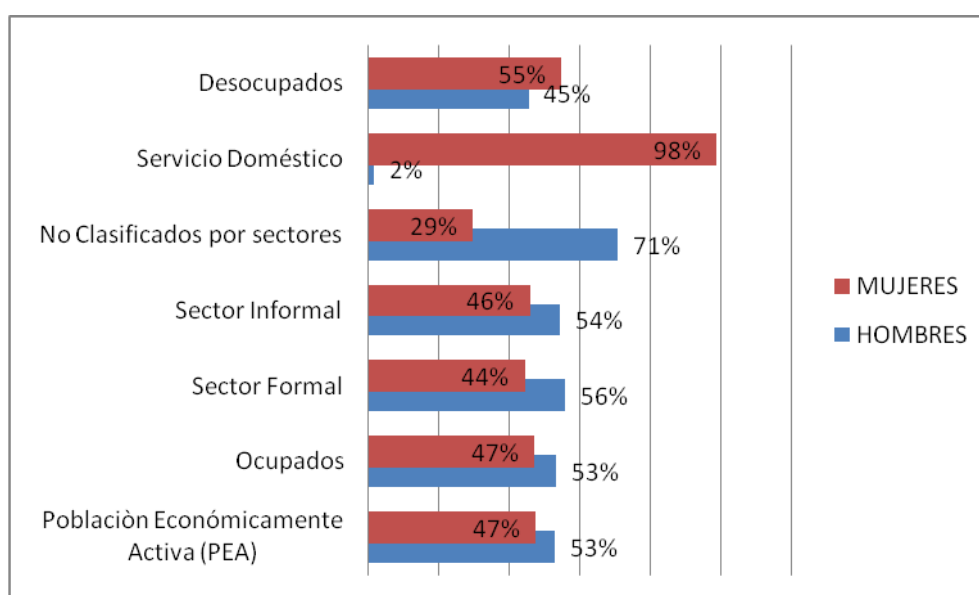
CUADRO N° 1.
MERCADO LABORAL

SEGMENTACION DEL MERCADO LABORAL	QUITO		
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Población Económicamente Activa (PEA)	420619	378975	799594
Ocupados	400098	354169	754267
Sector Formal	234662	185989	420651
Sector Informal	151970	127600	279570
No Clasificados por sectores	12916	5383	18299
Servicio Doméstico	549	35196	35745
Desocupados	20521	24797	45318

FUENTE: INEC

ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva

GRÁFICO N° 3.
ÍNDICES DEL MERCADO LABORAL

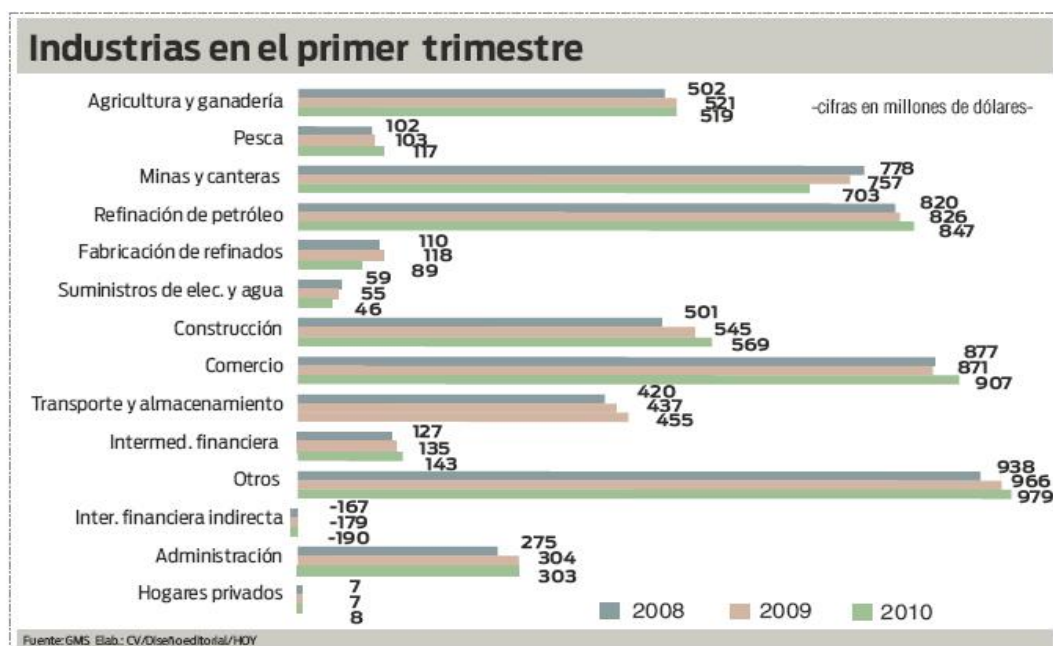


FUENTE: INEC

ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva

El Producto Interno Bruto si bien es cierto en el año 2009 fue del 0,36% haciendo referencia y obedeciendo a la subida del consumo del gobierno que fue del 4,03 %; sin embargo la evaluación trimestral del Banco Central del Ecuador refleja un crecimiento en el Producto Interno Bruto.

GRÁFICO N° 4.
INCREMENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO



FUENTE: INEC

ELABORADO POR: INEC

Los 14 sectores que integran el monto del Producto Interno Bruto (PIB) generaron, en el primer trimestre de 2010, un crecimiento de 0,33% en relación al año pasado. En relación a la situación económica general del país se concluye que a pesar de haber incertidumbre, existen diversos recursos económicos necesarios para que la sociedad tenga ingresos suficientes para subsistir, a pesar de la mala distribución de riqueza existente.

En este ámbito las empresas deben implementar estrategias que promuevan el desarrollo y penetración del mercado de nuevos productos o servicios. En el ámbito de los seguros de vida se empieza a ver beneficiado debido a que los índices

macroeconómicos tienden a mejorar, lo cual la sociedad empieza a consumir diversidad de bienes y servicios incluyéndose así la pólizas de seguros.

2.1.1.2. Factor Socio – Cultural.

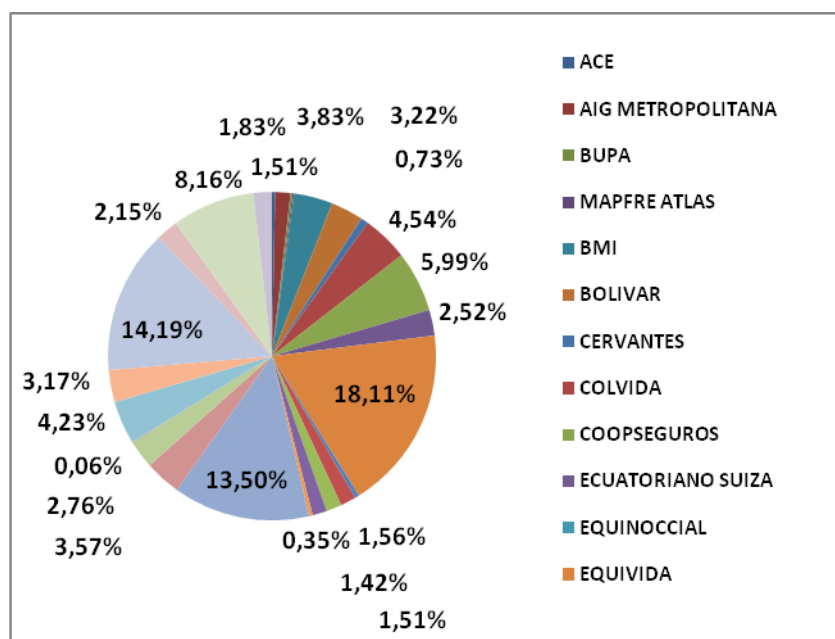
En el análisis del factor social y cultural se cerciora que la emigración en el país se constituye importante, y producto de esto se entiende que la mayoría de emigrantes ecuatorianos son hombres; por lo que el papel del género cambia siendo las mujeres un mercado potencial primario.

Sin duda alguna sabemos que el idioma oficial del Ecuador es el español, pero sin embargo existen las áreas predominantemente indígenas donde se habla el quichua, shuar y algunos otros dialectos autóctonos.

De acuerdo a la Constitución del Ecuador, nuestro país ha sido declarado como multiétnico y pluricultural. En cambio la **Cobertura de Seguros de la Población Nacional** según las publicaciones del INEC en lo que tiene que ver con Accidentes Personales y Gastos Médicos las coberturas existentes son: Muerte accidental, Invalidez total- permanente y desmembración, y Reembolso de gastos médicos.; seguido de la Asistencia Médica Seguro de Salud algunas de las coberturas existentes tenemos: Hospitalización, Medicinas médicamente recetadas, Exámenes y pruebas de laboratorio, Maternidad, Ambulancia entre otros.

Finalmente lo que tiene que ver con Vida y Enfermedades Graves las coberturas que mayor se manejan son: Muerte por cualquier causa incluyendo el suicidio a partir del segundo año, Invalidez Total y permanente, Doble indemnización por muerte accidental. Sin embargo puede apreciarse que a nivel nacional no existe en si una cultura de protección personal mucho menos familiar.

GRÁFICO N° 5.
COBERTURA DE SEGUROS DE LA POBLACIÓN NACIONAL



FUENTE: Superintendencia de Bancos y Seguros.

ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

2.1.1.3. Factor Político y Legal.

Desde hace algunos años los gobiernos elegidos constitucionalmente en el país han mantenido vigente un cambiante multipartidismo y junto con esto una intensa disputa por el poder, debido a la inestabilidad política en el país. La crisis económica que tiene una estrecha relación con el desequilibrio político y legal, de cierta manera ha impactado en las condiciones sociales y laborales; lo cual afecta a la gobernabilidad política y al establecimiento de acuerdos para el desarrollo.

Por su parte los partidos políticos han mantenido una hegemonía y así una alta interferencia con los tres poderes del Estado como lo son: Poder Ejecutivo, Poder legislativo y el Poder Judicial.

Pero la gran inestabilidad política afecta directamente a la seguridad jurídica y la credibilidad de las instituciones públicas. Por esta razón las empresas deben poner en

práctica estrategias alternativas que sirvan para evitar de cierta manera ser víctimas de cambios repentinos en el país.

La ley que regula a las Instituciones Financieras y, en concreto, para objeto de nuestro estudio; las empresas de Seguros y Reaseguros, es la LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO, esta también se la puede encontrar en ejercicio de la facultad que le confiere el numeral 2 del artículo 139 (120, N° 6) de la Constitución Política de la República.

El que resuelve lo siguiente: En su Título I DEL ÁMBITO DE LA LEY; Art. 1.- (Reformado por la Disposición Reformatoria Primera de la Ley 2001-55, R.O. 465-S, 30-XI-2001; y, por la Disposición Reformatoria Tercera de la Ley s/n, R.O. 444, 10-V-2011),

Esta ley regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en la órbita de su competencia, entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero, en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público.

Además menciona que: Se someterán a esta ley en lo relacionado a la aplicación de normas de solvencia y prudencia financiera y al control y vigilancia que realizará la Superintendencia dentro del marco legal que regula a estas instituciones en todo cuanto fuere aplicable según su naturaleza jurídica.

En el Subtítulo III referente a las AUDITORÍAS, el Capítulo I que se refiere a las NORMAS PARA LA CONTRATACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS AUDITORAS EXTERNAS QUE EJERCEN SU ACTIVIDAD EN LAS ENTIDADES SUJETAS AL CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS, menciona lo siguiente:

Sección I INSTITUCIONES SUJETAS A LA CONTRATACIÓN DE AUDITORES EXTERNOS Art. 1.- (Sustituido por el N° 1 del Art. 1 de la Res. JB-2003-574, R.O.

184, 6-X-2003).- *Están obligadas a la contratación de auditores externos de conformidad con lo dispuesto en sus respectivas leyes y normas vigentes, las siguientes instituciones: que en concreto en el numeral 1.6.incluye a las empresas de seguros y compañías de reaseguros.*

Los auditores externos cumplirán sus funciones sometidos al sigilo bancario y la prestación de sus servicios se realizará en las condiciones y con el alcance definido en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, las disposiciones de este capítulo y las instrucciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

El Art. 6 de esta ley menciona que.- *Las instituciones del sistema financiero privado pueden constituirse en un solo acto, por convenio entre los que otorguen la escritura, o en forma sucesiva, por suscripción pública de acciones.*

Los aportes de capital deberán pagarse totalmente en dinero efectivo, salvo que la Superintendencia autorice que se capitalicen obligaciones por compensación de créditos. La cuenta de integración de capital deberá acreditarse mediante el comprobante de depósito de la suma correspondiente en cualquier banco del sistema financiero del país. Este depósito se hará bajo una modalidad que devengue intereses.

Los suscriptores del capital deben comprometerse a entregar los aportes no pagados en dinero efectivo, en el plazo máximo de un año contado desde la fecha de suscripción, o en cualquier tiempo en el que sea necesario subsanar cualquier deficiencia de patrimonio técnico de la institución, ya sea en virtud de llamamiento que hagan los directores o bien por requerimientos de la Superintendencia.

Pasamos al Art. 9 que se refiere a la promoción de la constitución menciona lo siguiente.-

Para la promoción de la constitución, cinco o más personas que actúen por sus propios derechos o en representación de otras, en calidad de promotores de una

institución financiera, deben presentar la solicitud de autorización a la Superintendencia, incluyendo la siguiente documentación:

a) Los antecedentes personales de los promotores, que permitan verificar su responsabilidad, probidad y solvencia. Cada promotor deberá justificar su solvencia económica y declarar bajo juramento que los recursos provienen de actividades lícitas;

b) La que demuestre su condición de representantes de los promotores;

c) El estudio de factibilidad económico y financiero de la compañía por constituirse, el que debe fundamentarse en datos actualizados; y,

d) El proyecto de contrato de constitución, que debe incluir el estatuto previsto para la institución financiera.

En el Art. 10 se trata sobre la idoneidad de los promotores y se menciona lo siguiente.- Quien considere que el proyecto perjudica a los intereses del país o tenga reparos respecto de la solvencia o idoneidad de cualesquiera de los promotores, podrá presentar ante la Superintendencia, debidamente identificado y con fundamentos, las oposiciones de las que se crea asistido, dentro del término de veinte días, contados a partir de la última publicación.

De presentarse oposiciones dentro del término legal, la Superintendencia correrá traslado a los promotores para que, en el término improrrogable de diez días, las contesten.

La Superintendencia deberá resolver la solicitud en el término de sesenta días, contados a partir de la fecha de la última publicación o de la contestación a las oposiciones que se hubiesen presentado. La Superintendencia aceptará la solicitud para la continuación del trámite o, de ser del caso, la negará.

Si la decisión fuere favorable a los peticionarios, la autorización para promover la sociedad de que se trate se concederá por resolución de la Superintendencia, indicando la duración máxima del período de promoción, el cual no podrá exceder de seis meses, prorrogables por igual período por una sola vez.

Consecuentemente y para ilustración de nuestro estudio en el Art. 11 habla acerca de los plazos.- *Concluida la promoción pública, dentro del período señalado, los interesados deberán constituir la institución financiera en un plazo que no podrá exceder de seis meses, para lo cual deberán solicitar a la Superintendencia la autorización respectiva acompañando:*

a) La escritura pública que contenga:

- El Estatuto Social aprobado;*
- El listado de los accionistas suscriptores y su nacionalidad; y,*
- El monto del capital suscrito y pagado y el número de acciones que les corresponde.*

b) El certificado en el que conste la integración del capital aportado extendido por el banco que haya recibido el depósito.

Verificados los requisitos exigidos en el presente artículo y una vez calificada la responsabilidad, idoneidad y solvencia de los suscriptores del capital, la Superintendencia en un plazo de treinta días, aprobará la constitución de la institución financiera mediante resolución, la que se publicará en el Registro Oficial y se inscribirá en el Registro Mercantil del cantón donde tendrá su domicilio principal la institución.

Concluido el plazo de promoción pública y si no se hubiera presentado los documentos mencionados en este artículo, quedarán sin efecto la autorización a que se refiere el artículo 8 de esta ley. Quedarán también sin efecto los compromisos y las obligaciones que hubiesen sido asumidos por los promotores quienes devolverán a los suscriptores del capital las sumas que hayan aportado, más los intereses generados en el depósito.

El Art. 14 explica sobre como notificar el inicio de operaciones.-

Las instituciones financieras deberán notificar a la Superintendencia la fecha en que iniciarán sus operaciones. Si la institución no inicia las operaciones al público en el transcurso de seis meses, contados a partir de la fecha de otorgamiento del certificado de autorización, éste quedará sin valor ni efecto, y ello será causal de liquidación de la sociedad; salvo que, por causas debidamente justificadas, la Superintendencia antes del vencimiento del plazo señalado lo amplíe por una sola vez hasta por seis meses.

Art. 15.- *Inscrita la resolución que aprueba la constitución de la institución financiera, el banco depositario de la cuenta de integración de capital pondrá a disposición de los administradores de la institución constituida, los valores depositados más los intereses devengados.*

Y finalmente en el Art. 18 menciona sobre el domicilio de las instituciones financieras.- *Las instituciones del sistema financiero podrán establecer oficinas en el país o en el exterior, previa autorización de la Superintendencia y sujetándose a las normas y procedimientos generales que determina esta ley y las que expida la Superintendencia.*

Igual condición regirá tratándose de las inversiones en el capital de compañías del país o del exterior, siempre que dichas inversiones se encontrasen autorizadas por esta ley. En lo que se refiere a las inversiones del exterior, siempre que las respectivas entidades cuenten con una supervisión adecuada y den cumplimiento a lo dispuesto en el Capítulo III de este título. Las sucursales y agencias no poseerán personería jurídica independiente de la casa matriz.

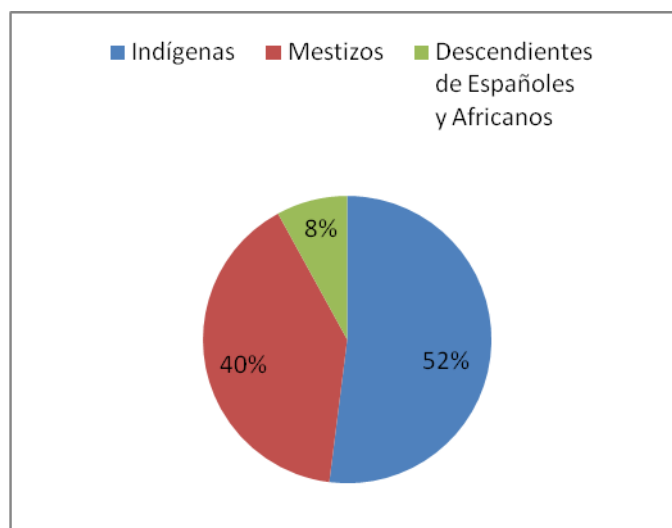
2.1.1.4. Factor Demográfico.

El Ecuador conocido también como: República del Ecuador cuya capital es Quito, está situada al noroeste de Sudamérica, está dividido en cuatro regiones geográficas: la Costa, que comprende poco más de la cuarta parte del país; la Sierra, constituida por las alineaciones montañosas y altiplanicies andinas; el Oriente o región Amazónica, al este de los Andes, y la región Insular, integrada por las islas Galápagos. Aunque geográficamente Ecuador está situado en la zona ecuatorial, el clima es variado debido al relieve y a la influencia de la corriente fría de **Humboldt** en verano y a la cálida de **El Niño** en invierno. Además de la espectacular flora y fauna que posee, hay otros recursos naturales de gran valor, como son: el oro, el petróleo, la plata, el cobre, el hierro, el plomo, el zinc, la sal y el azufre.

La población de Ecuador está compuesta por un 52% de indígenas, un 40% de mestizos; finalmente el 8% restante lo componen principalmente descendientes de españoles y de africanos.

Aproximadamente el 63% vive en centros urbanos y el 37% en el medio rural. El 49% se concentra en la región de la Costa y el 47% en la región de la Sierra; el resto de la población se reparte entre la región Amazónica y las islas Galápagos.

GRÁFICO N° 6.
POBLACIÓN DEL ECUADOR



FUENTE: INEC

ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva

En el Ecuador no se ha presentado una catástrofe natural, como se han dado en países como Haití y en la India, siendo esta la principal causa de mortalidad en estos países, con relación a Ecuador los problemas sociales, arrojan estadísticas abrumadoras en casos de suicidio, asaltos, alcoholismo, tabaquismo, drogadicción, sicariato y lo más general los accidentes de tránsito.

El mundo vivió una de las pérdidas más cuantiosas de su historia que fue la derivada por el terremoto y posterior tsunami de Japón el pasado marzo, con un estimado de 210.000 millones de dólares, casi tres meses después de la catástrofe, la cifra de muertos y desaparecidos se sitúa en 23.639 personas, según el último recuento policial.

De acuerdo con la referencia obtenida de la Superintendencia de Bancos y Seguros presentamos el lugar que ocupan las compañías dentro del mercado de seguros:

CUADRO N° 2.
RANKING DE COMPAÑÍAS EN EL MERCADO DE SEGUROS

COMPAÑÍA	PRIMA NETA RETENIDA EN DOLARES	PORCENTAJE	PUESTO
ACE	8.516.776	1,81%	18
AIG METROPOLITANA	26.592.753	5,66%	6
ALIANZA	7.189.790	1,53%	22
ASEGURADO DEL SUR	11.943.474	2,54%	15
BALBOA	3.567.772	0,76%	32
BMI	4.436.780	0,94%	29
BOLIVAR	11.185.614	2,38%	17
BUPA	270.505	0,06%	42
CAUCIONES S.A.	1.136.306	0,24%	39
CENSEG	2.025.775	0,43%	35
CERVANTES	5.694.227	1,21%	27
COFACE S.A.	1.287.175	0,27%	38
COLON	313.701	0,07%	41
COLONIAL	40.946.549	8,71%	1
COLVIDA	7.295.869	1,55%	21
CONDOR	3.344.304	0,71%	33
CONFIANZA	1.888.422	0,40%	36
CONSTITUCION	4.375.640	0,93%	30
COOPSEGUROS	13.769.793	2,93%	12
ECUATORIANO SUIZA	7.546.392	1,60%	20
EQUINOCCIAL	30.400.997	6,46%	3
EQUIVIDA	33.510.680	7,13%	2
GENERALI	13.387.322	2,85%	13
HISPANA	4.625.646	0,98%	28
INTEROCEANICA	13.223.502	2,81%	14
LA UNION	1.610.240	0,34%	37
LATINA SEGUROS	21.421.433	4,56%	7
LATINA VIDA	3.600.111	0,77%	31
LONG LIFE SEGUROS	533.554	0,11%	40
MAPFRE ATLAS	15.135.064	3,22%	11
ORIENTE	8.207.010	1,75%	19
PAN AMERICAN LIFE	19.364.405	4,12%	10
PANAMERICANA DEL ECUADOR	20.526.952	4,37%	9
PICHINCHA	29.581.666	6,29%	5
PORVENIR	6.952.842	1,48%	23
PRIMMA	-558.698	-0,12%	43
RIO GUAYAS	21.025.820	4,47%	8
ROCAFUERTE	6.846.387	1,46%	24
SUCRE	29.964.805	6,37%	4
SWEADEN	5.972.827	1,27%	26
TOPSEG	2.876.907	0,61%	34
UNIDOS	11.924.326	2,54%	16
VAZ SEGUROS	6.786.573	1,44%	25
TOTAL	470.247.986	100,00%	

FUENTE: Superintendencia de Bancos y Seguros.

ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

Los datos anteriormente descritos por la SBS están tomados hasta Diciembre del 2010, con algunos cambios de denominación de algunas compañías tales como:

Filanseguros por Long Life Seguros,

Sud América por Latina Vida,

Sul América por Latina Seguros,

ATLAS Compañía de Seguros S.A. por MAPFRE ATLAS Compañía de Seguros S.A.

Ahora bien, la volatilidad de los factores macroambientales impactan sobre el normal desenvolvimiento de la actividad aseguradora, los mismos que afectan al nivel de aceptación y confianza de los pobladores ecuatorianos.

Pese a esta problemática se debe optar por conseguir un pro en la estabilidad macroeconómica, impulsar la cultura de aseguramiento; para de esta manera potencializar el Mercado de Aseguramiento; ya, que si bien es cierto la vida es un bien adquirido y no recuperable.

2.2. ANÁLISIS INTERNO.

2.2.1. Microambiente.

2.2.1.1. Esquema de la Ciudad de Quito.

Dado que nuestro estudio se ubica geográficamente en la ciudad de Quito, ya que es en donde se encuentra la Matriz de EQUIVIDA S.A; y de cierta manera se encuentran radicados algunos de los competidores del Mercado de Seguros de Vida. Quito es considerada como la capital del Ecuador, cuya provincia es Pichincha; está situada en la región de la sierra, conserva una concepción antigua renacentista con una mezcla de urbanismo moderno. Cabe señalar que es la ciudad que posee el principal factor administrativo, político y cultural del país.

La ciudad es el centro político de la República, alberga los principales organismos gubernamentales, culturales, financieros -al ser el hogar de la mayoría de bancos de la Nación-, administrativos y comerciales del país -la mayoría de empresas transnacionales que trabajan en Ecuador tienen su matriz en la urbe-. Fue la primera ciudad declarada, junto a Cracovia en Polonia, como Patrimonio Cultural de la

Humanidad por la Unesco, el 18 de septiembre de 1978. En 2008, Quito fue nombrada sede de la Unión de Naciones Suramericanas (Unasur).



El Distrito Metropolitano de Quito está constituido, por 32 parroquias urbanas y 33 parroquias rurales, las cuales son:

CUADRO N° 3.
PARROQUIAS URBANAS Y RURALES DE LA CIUDAD DE QUITO

PARROQUIAS URBANAS		PARROQUIAS RURALES	
1. La Argelia	17. Iñaquito	1. Alangasí	18. Nayón
2. Belisario Quevedo	18. Itchimbía	2. Amaguaña	19. Nono
3. Carcelén	19. Jipijapa	3. Atahualpa	20. Pacto
4. Centro Histórico	20. Kennedy	4. Calacalí	21. Perucho
5. Chilibulo	21. La Libertad	5. Calderón	22. Pifo
6. Chillogallo	22. La Magdalena	6. Chavezpamba	23. Píntag
7. Chimbacalle	23. Mariscal Sucre	7. Checa	24. Pomasqui
8. Cochapamba	24. La Mena	8. Conocoto	25. Puéllaro
9. Comité del Pueblo	25. Ponceano	9. Cumbayá	26. Puembo
10. El Condado	26. Puengasí	10. Guala	27. El Quinche
11. Concepción	27. Quitumbe	11. Guangopolo	28. San Antonio
12. Cotocollao	28. Rumipamba	12. Guayllabamba	29. Minas
13. La Ecuatoriana	29. San Juan	13. Llano Chico	30. Tababela
14. La Ferroviaria	30. San Bartolo	14. Lloa	31. Tumbaco
15. Guamaní	31. Solanda	15. La Merced	32. Yaruqui
16. El Inca	32. Turubamba	16. Nanegal	33. Zámiza
		17. Nanegalito	

FUENTE: INEC

ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

2.2.1.2. Diagnóstico Organizacional de EQUIVIDA S.A.

La función de los seguros de vida es la de brindar protección económica a las familias en el caso de que existiera un siniestro con el jefe de hogar, prevé el pago de una prima.

EQUIVIDA S.A. ofrece a sus clientes seguros de vida y accidentes, que de cierta manera se comercializan conjuntamente, salvo aquellos requerimientos especiales que soliciten los clientes, en el siguiente cuadro se detalla los productos y sus coberturas.

FIGURA N° 1.

PRODUCTOS DE EQUIVIDA S.A.

PRODUCTOS		
Vida Universal	Vida a Término	Accidentes Personales
Vida + Exención de pago de primas por I.T.P	Vida + Exención de pago de primas por I.T.P	Muerte y/o desmembración accidental
Beneficio adicional por I. T. P	Beneficio adicional por I. T. P	Incapacidad Total y permanente por Acc.
Anticipo por Enfermedad terminal (hasta 50%)	Muerte y/o desmembración accidental	Gastos médicos por accidente
Enfermedades graves (Anticipo / C. Independiente)	Incapacidad Total y permanente por Acc.	Renta diaria por hospitalización por Acc.
Capital Complementario	Incapacidad Total y permanente por Enf.	Asistencia en viajes
Muerte y/o desmembración accidental	Gastos médicos por accidente	Servicio Exequial
Incapacidad Total y permanente por Acc.	Renta diaria por hospitalización por Acc. y Enf.	
Incapacidad Total y permanente por Enf.	Asistencia en viajes	
Gastos médicos por accidente	Servicio Exequial	
Renta diaria por hospitalización por Acc. y Enf.		
Asistencia en viajes		
Servicio Exequial		

Fuente:  **EQUIVIDA**
Compañía de Seguros para Personas

FUENTE: EQUIVIDA S.A.

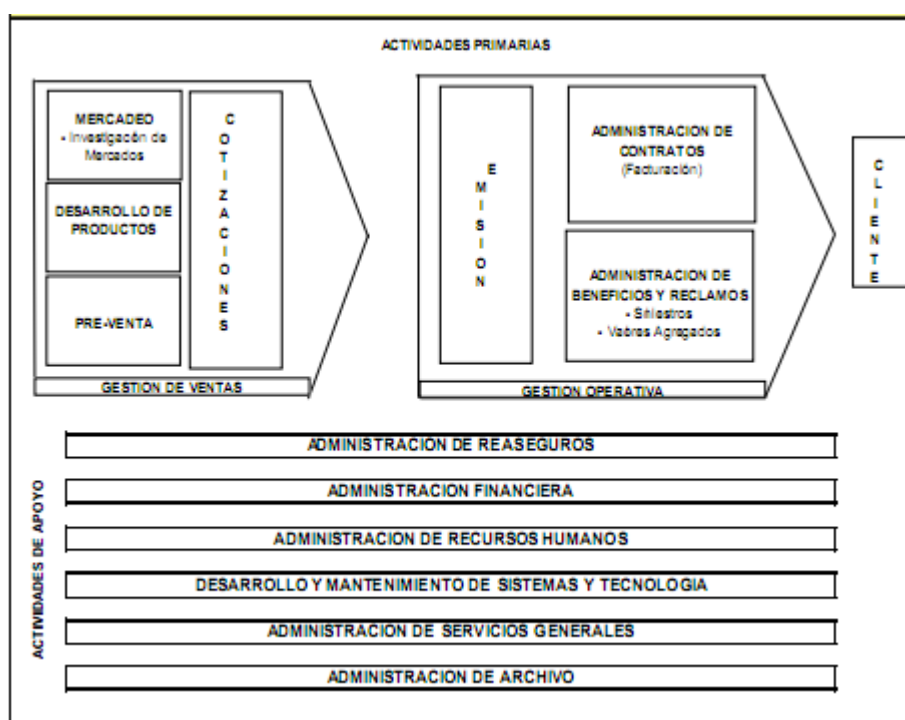
ELABORADO POR: EQUIVIDA S.A.

Los directivos de la empresa mantiene la constante aspiración de competir y lograr el liderazgo en el Mercado de Seguros de Vida, lo cual para este fin mantiene alianzas estratégicas con instituciones financieras y asesores de seguros.

Además en la realización de sus actividades consideran a la vida humana como el principal factor entre todos los existentes como lo son: la tierra, la infraestructura y el capital.

De cierta manera mantiene establecida su cadena de valor la cual esta formada por su actividad primaria (cotización de valores respectivos al cliente), la actividad secundaria (emisión de pólizas); finalmente con una base de apoyo que contribuye a la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes.

FIGURA N° 2.
CADENA DE VALOR DE EQUIVIDA S.A.



FUENTE: EQUIVIDA S.A.

ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva..

1. Gestión de Ventas (Cotización de valores respectivos al Cliente) está conformado por:

- **Mercadeo; Desarrollo del Producto y Pre-venta.**- están encargados de proveer a la empresa una estructura sólida de comercialización, así como los mecanismos de control apropiados hacia el cliente.

2. Gestión Operativa (Emisión de Pólizas) compuesta por:

- **Administración de Contratos.**- está exclusivamente a cargo de brindar una información oportuna y confiable al cliente de acuerdo a los parámetros que maneja la empresa según la Superintendencia de Bancos y Seguros.

3. Gestión de Apoyo (área de administración) cómo lo son:

- **Administración Financiera.**- está encargada de proveer a la empresa una estructura financiera y contable que garanticen el funcionamiento óptimo en la ejecución de sus operaciones.

- **Administración de Reaseguros.**- está delegada cómo mecanismo de control, ya que dirige las actividades de producción, reaseguros y siniestros con forme a las normas y procedimientos de la empresa.

- **Administración de Recursos Humanos.**- está a cargo de la gestión de talento humano mediante políticas de selección y reclutamiento de personal calificado, que de cierta manera hacen referencia a expectativas de los miembros que conforman la empresa.

- **Administración de Servicios Generales y Archivo.**-

Cómo mencionamos anteriormente la problemática existente en EQUIVIDA S.A. es la alta rotación de personal que mantiene, sin duda alguna sabemos que la empresa es una de las pioneras comercializadoras de seguros de vida, que se encuentra dentro del Mercado de Aseguramiento.

2.2.1.3. Implementación de la Administración por Objetivos (APO).

Estipulamos que la APO conocida también como “Administración por Objetivos”, se da en coordinación con cada uno de los departamentos que forman parte de EQUIVIDA S.A. con la finalidad de conseguir los objetivos generales de la organización, de las divisiones, de los departamentos, finalmente los objetivos de las personas.

Dirigir los objetivos y medir los resultados comprende la necesidad de señalar con precisión, cuales son los objetivos que se procuran alcanzar, así como establecer el control y la vigilancia de las actividades por desarrollar para alcanzarlos.

De cierta manera a la APO se la considera como una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar, empleando sus objetivos en niveles gerenciales y jerárquicos como guías para la operación correspondiente de la empresa.

2.2.1.3.1. Definiciones de la APO:

Para **Drucker** la APO es: “un proceso administrativo por medio del cual gerentes, superiores y subordinados, de una organización identifican objetivos comunes; definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados; y usan estas medidas como guías para la operación de los negocios.”

La APO es: “un método de planeación y control administrativo fundamentado en que para tener resultados la organización necesita definir previamente, en que negocio está actuando y a dónde pretende llegar.”

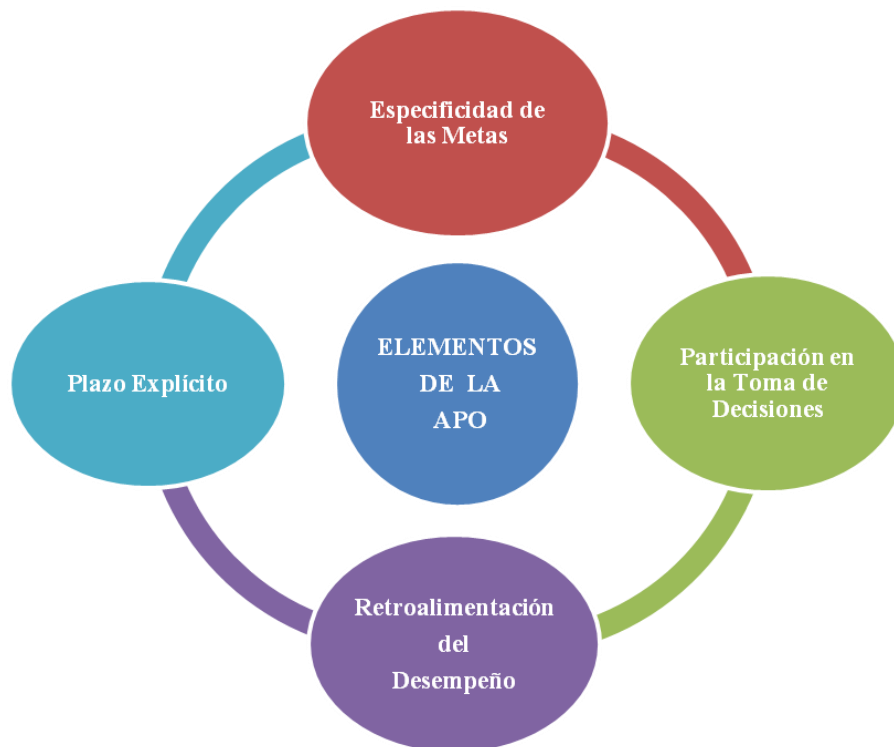
Sin embargo para **Odiorne** la APO es “un proceso por medio del cual los administradores superiores y subordinados de una organización, identifican conjuntamente las metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad

de cada individuo en términos de los resultados que de él se esperan y se emplean estas medidas como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros.”

2.2.1.3.2. Características de la APO:

1. La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar; estableciendo así sus objetivos.
2. La APO es un proceso por el cual los gerentes, principales y subordinados, de una organización identifican objetivos comunes, utilizándolos como guías para la operación de la empresa.
3. La APO es, por tanto, un método por el cual el administrador y su superior definen conjuntamente las metas y especifican las responsabilidades para cada posición, evaluado objetivamente los resultados alcanzados con los resultados esperados.

2.2.1.3.3. Elementos de la APO:



Cabe mencionar que la APO tiene un comportamiento cíclico, de tal manera que el resultado de un ciclo permite efectuar correcciones y ajustes en el ciclo siguiente; a través de la retroalimentación proporcionada por la evaluación de resultados.

2.2.1.3.4. Ventajas de la APO:

1. Mejor Administración (obliga a los administradores a pensar para alcanzar resultados, en lugar de solo planear actividades o trabajo).
2. Facilita y estimula la formación de grupos de trabajo.
3. Clarificación de las responsabilidades y estructuras de la organización.
4. Genera compromisos personales.
5. Ayuda a implantar controles efectivos.

2.2.1.3.5. Desventajas de la APO:

1. El método no elimina las idiosincrasias personales de trato de cada gerente con sus subordinados.
2. Dificultad para establecer metas.
3. Hincapié en los objetivos a corto plazo.
4. Peligro de inflexibilidad.
5. Al implantarla puede crear oposición y disgusto (resistencia al cambio).

Sin embargo, consideramos necesario, recordar que dentro de la Administración Por Objetivo (APO) existe el riesgo que estas metas puedan no ser concordantes, pero he aquí la sabiduría, experiencia y liderazgo de los supervisores para lograr la comunicación y abrir las posibilidades de cambios, que beneficien a ambas partes.

La administración por objetivos no es solamente un sistema administrativo, es una filosofía de dirección que impulsa a tener siempre presentes los objetivos.

El conocimiento de la APO permite ver en forma sencilla el proceso administrativo: lo que es y lo que debe ser. Importando poco si no puede aplicarse como una

mecánica, sino que lo fundamental es el deseo de aproximarse a ella; planeando y evaluando acciones y resultados.

2.2.1.4. Análisis FODA.

El análisis FODA es una herramienta que permite determinar la situación actual de una empresa, generando un diagnostico preciso que facilita la toma de decisiones acorde a los objetivos y políticas establecidas por la compañía.

CUADRO N° 4.
ANÁLISIS FODA DE EQUIVIDA S.A.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
▪ Prestigio en el Mercado. ▪ Amplia fuerza de ventas. ▪ Socios con experiencia en el mercado de seguros de vida. ▪ Respaldo de reaseguradores internacionales.	▪ Alta rotación de personal. ▪ Inadecuada administración del dinero en efectivo. ▪ Comunicación ineficiente en el área comercial. ▪ Escaso soporte técnico
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
▪ Alianzas Estratégicas internacionales. ▪ Crecimiento del Mercado de Seguros de Vida. ▪ Impulsa la cultura del aseguramiento.	▪ Inestabilidad Económica y Financiera Mundial. ▪ Incremento de los competidores. ▪ Variación del sector político y legal.

FUENTE: EQUIVIDA S.A.

ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

2.2.1.5. Indicadores de Gestión.

Permiten a través de sus interpretaciones, determinar la situación de una empresa y así pronosticar la información de sus balances. Además miden el nivel de ganancia que tienen los recursos de una empresa; tomando como base la inversión realizada como: compras, ventas, etc.

En nuestro estudio nos será de gran ayuda el Análisis DUPONT, conocida como Ecuación Dupont que se encarga de medir la velocidad con la que los Activos generan ganancia por cada dólar que se mantenga en la empresa; además es la fórmula que proporciona la tasa de rendimiento sobre los activos (ROA), multiplicando el Margen de Utilidad por Rotación Total de los Activos.

CAPITULO III. ESTUDIO DE MERCADO DE EQUIVIDA S.A.

El presente capitulo tiene como finalidad determinar las condiciones en que se encuentra el mercado de seguros de vida en la ciudad de Quito.

El realizar un estudio de mercado nos servirá para determinar la oferta y demanda que presentan los seguros de vida dentro del mercado asegurador identificando si el mismo es considerado como un mercado real o potencial. Además nos permitirá conocer la aceptación que tiene los seguros de vida de EQUIVIDA S.A.

3.1. SEGMENTACION DE MERCADO.

La segmentación de mercados es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

Para estimar el tamaño del mercado nos será de gran utilidad el establecer una muestra adecuada para recolectar la información necesaria y poder determinar así el número de encuestas que nos servirán; por lo que tenemos en cuenta que los seguros de vida están especialmente enfocados a aquellas personas que laboren, y de cierta manera perciban algún tipo de ingreso como fruto de su trabajo.

3.1.1. Variables de Segmentación.

Para poder establecer las variables de segmentación del mercado de seguros de vida es oportuno dividir las en macro y micro segmentación.

La **macro segmentación** resulta útil aplicarla cuando los futuros compradores son organizaciones, pero en nuestro caso es recomendable aplicar la **micro segmentación** ya que los futuros consumidores son personas, en donde las

características de segmentación radican en: el sexo, la edad, el estilo de vida, incluso el comportamiento de compra; es decir que estas características están estrechamente relacionadas con los factores sociales y personales en el comportamiento de consumo de seguros de vida.

CUADRO N° 5.

VARIABLES DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO

GEOGRAFICAS	DEMOGRAFICAS	PSICOGRAFICAS
País: Ecuador Región: Sierra Ciudad: Quito Sector: Urbano Población: 543. 960 personas	Sexo: Femenino - Masculino Educación: Media o Superior Edad: 30 – 64 años Ocupación: Población Económicamente Activa Ingresos: \$500,00 en adelante Clase Social: Media – Alta	Estilo de Vida: Activos Sociales Personalidad: Calidad y Prestigio Status: Usuarios potenciales

FUENTE: Estudio de Mercados de EQUIVIDA S.A.
ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

3.1.2. Perfil del Consumidor.

La conducta de un consumidor se ve afectada por la cultura y el medio ambiente que lo rodea, condicionando así la adquisición de un producto o servicio.

Sin embargo el perfil de un consumidor de una aseguradora de vida, son aquellas personas que tiene la capacidad adquisitiva para poder realizar los pagos de una prima que establece la aseguradora, es decir personas que pertenecen a la clase social media –alta, que perciben un ingreso como fruto de su trabajo.

3.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO.

3.2.1. Objetivo General.

Potencializar la comercialización de seguros de vida en EQUIVIDA S.A. mediante la implementación de productos y servicios de mejor calidad y así mejorar la imagen que presentan de los seguros de vida en la ciudad de Quito.

3.2.2. Objetivos Específicos.

- Determinar la capacidad económica de los clientes para acceder a los productos y servicios que presta EQUIVIDA S.A.
- Proponer nuevas alternativas de marketing para conocer las necesidades y expectativas de los clientes.

3.3. TAMAÑO DE LA MUESTRA.

La población que vamos a estudiar la consideramos como finita; ya que, conocemos el total de la misma, y únicamente necesitamos determinar a cuántos del total tenemos que estudiar y para ellos utilizaremos la siguiente fórmula:

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

Para lo cual se ha determinado que de la población total de la ciudad de Quito que son de 2'151.993 habitantes se han seleccionado a 543.960 personas pertenecientes al sector urbano que constan dentro de un rango de 30 a 64 años de edad, ya que cuentan con la capacidad adquisitiva necesaria para la obtención de un seguro de

vida datos obtenidos del último censo poblacional Instituto nacional de estadísticas y censos INEC.

CUADRO N° 6.
HABITANTES DE LA CIUDAD DE QUITO.

Segmento por Edad	Habitantes	Sector Urbano	Sector Rural
Menores de 1 año	39.660	26.629	13.031
1 a 4	159.056	106.796	52.260
5 a 9	200.100	134.355	65.745
10 a 14	200.571	134.671	65.900
15 a 19	209.370	140.579	68.791
20 a 24	213.192	143.145	70.047
25 a 29	197.292	132.469	64.822
30 a 34	172.695	115.954	56.741
35 a 39	154.160	103.509	50.651
40 a 44	137.260	92.162	45.098
45 a 49	115.717	77.697	38.020
50 a 54	95.722	64.271	31.451
55 a 59	79.552	53.414	26.138
60 a 64	55.036	36.953	18.083
65 a 69	42.123	28.283	13.840
70 a 74	33.793	22.690	11.103
75 a 79	24.343	16.345	7998
80 en adelante	23.351	15.008	7344
TOTAL	2'151.993	1'444.931	107.062

FUENTE: INEC.

ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

Dónde:

N: Total de la población = 543.960 personas

Z²: Nivel de Confiabilidad del 95% = 1,96

p : Proporción esperada de aceptación 50% = 0,5

q : Proporción de rechazo es (1- p) entonces (1- 0,50) = 0,5

e : Precisión del 5% = 0,05

Entonces:

$$n = \frac{(1,96)^2 * (0,5) * (0,5) * (543.960)}{(0,05)^2 * (543.960 - 1) + (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}$$

$$n = \frac{522.419,18}{1.360,86}$$

$$n = 383,88... \mathbf{384}$$

En total se deben realizar 384 encuestas a los pobladores pertenecientes al sector urbano de la ciudad de Quito.

3.4. DISEÑO DE LA ENCUESTA.

Esta técnica nos servirá para conocer y determinar las expectativas de los clientes y así poder identificar sus necesidades, con la finalidad de desempeñar los objetivos del estudio de mercado.

UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA CARRERA EN GERENCIA Y LIDERAZGO	
OBJETIVO: El propósito de la presente encuesta es para conocer la opinión de los clientes acerca de los productos que ofrece EQUIVIDA S.A. en la ciudad de Quito, de acuerdo a su preferencia, necesidad y cultura.	
INSTRUCCIONES: Responda señalando con una (X) la opción más adecuada.	
DATOS GENERALES:	
a) OCUPACIÓN:	☐ Empleado Público ☐ Empleado Privado ☐ Independientes
Otra.....	
b) INGRESOS:	☐ 301 – 500 ☐ 501 – 800 ☐ 801 – 1000 ☐ En adelante
1. ¿Ha contratado Usted un seguro de vida?	
☐ Sí ☐ No	
2. ¿Dónde ha escuchado acerca de EQUIVIDA S.A.?	
☐ T.V. ☐ Radio ☐ Prensa Escrita ☐ Volantes ☐ Por referidos ☐ Publicidad no convencional	
3. ¿Cómo definiría Usted la imagen corporativa de EQUIVIDA S.A.?	
☐ Confiable ☐ Eficaz ☐ Apropiaada	

4. ¿Conoce Ud. los productos de EQUVIDA S.A.?

☐ Sí

☐ No

5.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un seguro de vida?

☐ 0 – 200

☐ 201 – 300

☐ 301 – 400

☐ 401 – 500

☐ En adelante

6.- ¿Qué producto preferiría adquirir dentro de un plan de seguro de vida?

☐ Vida Universal

☐ Vida a Término

☐ Accidentes Personales

☐ Ninguno

7.- ¿Cuándo Ud. piensa en un seguro de vida, qué es lo que primero le viene a su mente?

☐ Familia

☐ Deudas

☐ Muerte

8.- Si Ud. tuviera que adquirir un seguro de vida, en qué empresa preferiría hacerlo:

☐ PANAMERICAN LIFE

☐ BMI

☐ SEGUROS PICHINCHA

☐ COLVIDA

☐ EQUIVIDA

Otros.....

9.- ¿Por qué preferiría adquirir un seguro de vida en la empresa anteriormente mencionada?

☐ Servicio

☐ Comodidad

☐ Beneficio

☐ Confianza

☐ Prestigio

Otros.....

10.- ¿Renovaría anualmente su seguro de vida en la empresa anteriormente mencionada?

☐ Sí

☐ No

11.- ¿Por qué dejaría el seguro de vida adquirido?

☐ Insatisfacción

☐ Inseguridad

☐ Precio

☐ Ya no desea el producto

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

3.5. PROCESAMIENTO DE DATOS.

3.5.1. Ocupación.

CUADRO N° 7.

OCUPACIÓN

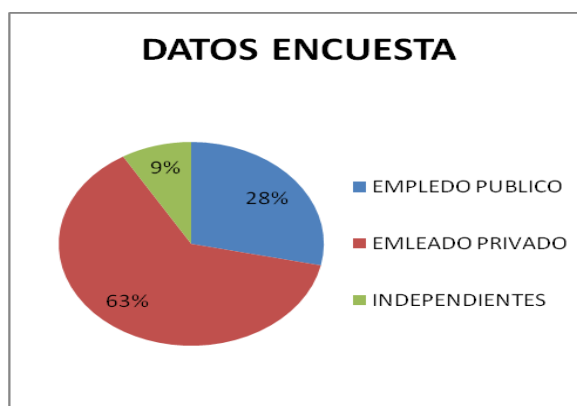
DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Empleado Público	109	28%
Empleado Privado	242	63%
Independientes	33	9%
TOTAL	384	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

GRÁFICO N° 7.

OCUPACIÓN



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

Análisis: Para el estudio de la ocupación, se ha tomado en cuenta: el sector público, el sector privado e independiente considerando a estos últimos como fundamentales.

Porque a ellos es precisamente a quienes vamos a crear la necesidad de adquirir un seguro de vida, debido a que al ser independientes no están obligados a tener el Seguro Social, presentándose el escenario adecuado para ofertar el servicio de protección económica familiar, mediante un seguro de vida.

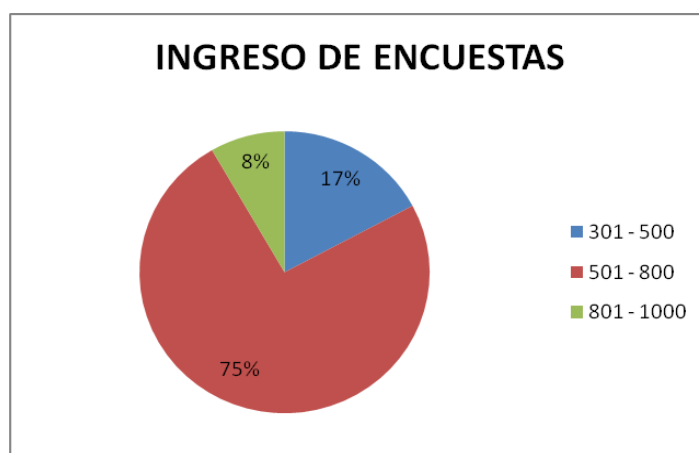
3.5.2. Ingresos.

CUADRO N°8.
INGRESOS MENSUALES

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
301 - 500	66	17%
501 - 800	286	75%
801 – 1000	32	8%
En adelante	0	0
TOTAL	384	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

GRÁFICO N° 8.
INGRESOS MENSUALES



FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

Análisis: Mediante el análisis de esta pregunta, tendremos la respuesta de quienes pueden ser nuestro mercado objetivo. Debido a que, el producto presenta el condicionante de no ser un producto que satisfaga una necesidad física, al contrario; un seguro de vida por su naturaleza intangible, satisface la necesidad psicológica que es de seguridad o protección.

Por lo tanto las personas que puedan destinar parte de sus ingresos a la compra de un seguro de vida, son aquellos que superen los \$500,00 de ingresos netos mensuales. Estudiosos de seguros aplican la lógica matemática para el cálculo de valor asegurado, que indica lo siguiente:

Para la compra de un seguro de vida se puede destinar del 3% al 5% de los ingresos netos de una persona, y no se verá afectada en su economía, además que; el costo mínimo de un seguro de vida únicamente, sin ahorro es de \$25,00 mensuales por lo tanto, si aplicamos el 5% a \$500,00 obtendremos el costo justo.

3.5.3. Pregunta 1.

CUADRO N° 9.

¿HA CONTRATADO USTED UN SEGURO DE VIDA?

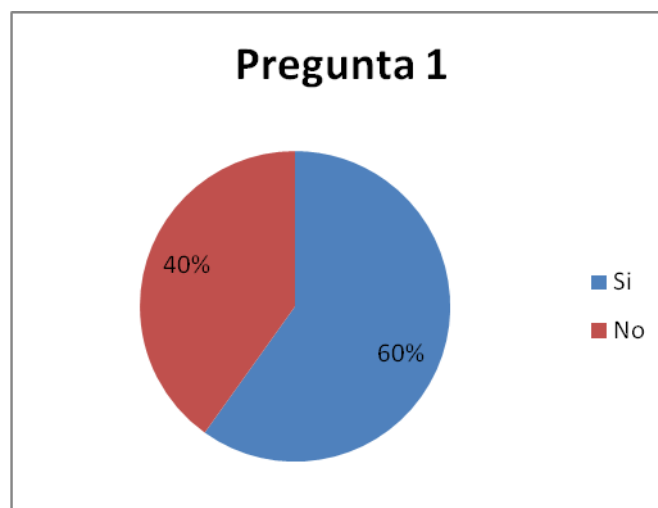
DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	230	60%
No	154	40%
TOTAL	384	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

GRÁFICO N° 9.

¿HA CONTRATADO USTED UN SEGURO DE VIDA?



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

Análisis: Como observamos en el gráfico anterior la tendencia del **si** supera a la del **no** por lo menos en una relación de seis a cuatro, lo que significa que por cada seis

personas que hayan contratado un seguro de vida cuatro no lo hacen, este dato es muy importante, ya que; en los últimos años las empresas aseguradoras han crecido rápidamente, esto se debe a un cambio cultural y a un incremento de siniestralidad en el país.

Sin embargo, el análisis de esta pregunta conlleva a predecir que el mercado es muy atractivo para este tipo de empresas.

3.5.4. Pregunta 2.

CUADRO N° 10.

¿DÓNDE HA ESCUCHADO ACERCA DE EQUIVIDA S.A.?

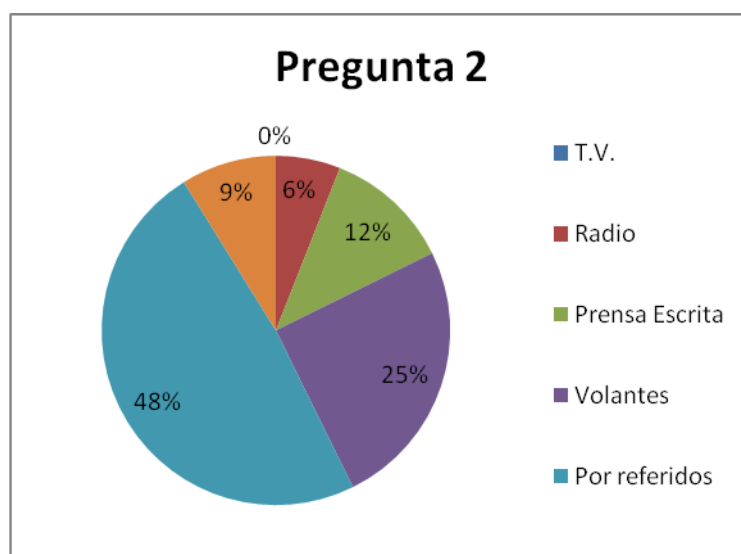
DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
T.V.	0	0
Radio	23	6%
Prensa Escrita	45	12%
Volantes	96	25%
Por referidos	186	48%
Publicidad no convencional	34	9%
TOTAL	384	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

GRÁFICO N° 10.

¿DÓNDE HA ESCUCHADO ACERCA DE EQUIVIDA S.A.?



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

Análisis: Es importante el análisis de esta pregunta, porque podemos apreciar, la estrategia publicitaria que aplica actualmente EQUIVIDA S.A., observándose que su canal no es precisamente, los medios de comunicación masiva, este comportamiento es justificable porque es muy cruel presentar publicidad que tengan que ver con la muerte en la televisión o en la radio, he aquí una necesidad que presenta EQUIVIDA por diseñar una publicidad que busque impactar en los medios masivos, sin provocar rechazo por parte del receptor, debido a estereotipos..

No obstante, la publicidad se ha fortalecido mediante referidos, anuncios de prensa y publicaciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, la misma que abaliza las empresas aseguradoras permitidas para ofertar seguros de vida. Para este tipo de empresas, la mejor publicidad es la confiabilidad que lleguen a presentar ante sus clientes.

3.5.5. Pregunta 3.

CUADRO N° 11.

¿CÓMO DEFINIRÍA USTED LA IMAGEN CORPORATIVA DE EQUIVIDA S.A.?

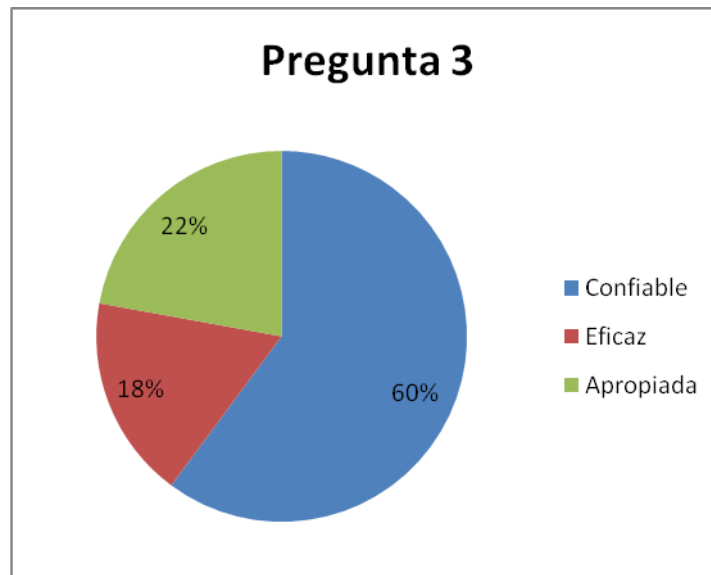
DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Confiable	231	60%
Eficaz	68	18%
Apropiada	85	22%
TOTAL	384	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

GRÁFICO N° 11.

¿CÓMO DEFINIRÍA USTED LA IMAGEN CORPORATIVA DE EQUIVIDA S.A.?



FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

Análisis: El 60% de encuestados menciona que la imagen publicitaria de EQUIVIDA S.A. es confiable, lo que es muy aceptable, por lo tanto, denota que la imagen corporativa de EQUIVIDA S.A. representa una fortaleza de la empresa.

3.5.6. Pregunta 4.

CUADRO N° 12.

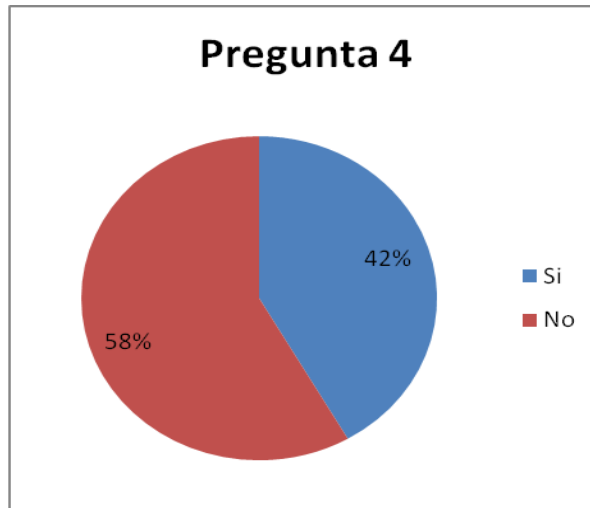
¿CONOCE UD. LOS PRODUCTOS DE EQUIVIDA S.A.?

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	160	42%
No	224	58%
TOTAL	384	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

GRÁFICO N° 12.

¿CONOCE UD. LOS PRODUCTOS DE EQUVIDA S.A.?



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

Análisis: Esta pregunta nos demuestra algo muy importante, que se refiere a; si bien es cierto que la Imagen corporativa de EQUVIDA S.A. es aceptable, pero no son conocidos sus productos por lo que su publicidad en los principales medios de comunicación es deficiente, es aconsejable invertir de manera más eficiente dónde las personas al oír el nombre de cada uno de sus productos, sepan que tienen el respaldo de EQUVIDA S.A.

3.5.7. Pregunta 5.

CUADRO N° 13.

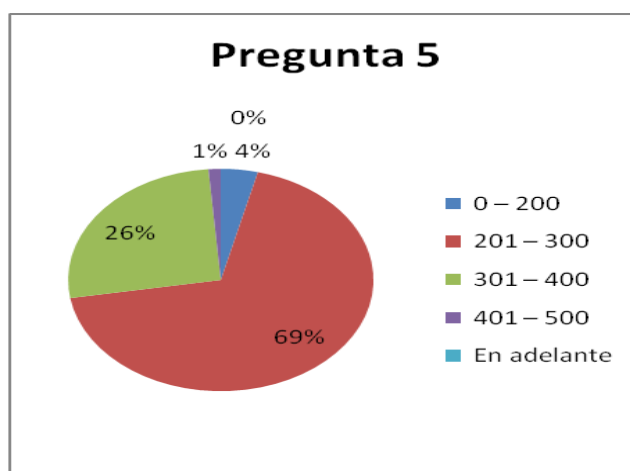
¿CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR UN SEGURO DE VIDA?

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0 – 200	15	4%
201 – 300	263	69%
301 – 400	101	26%
401 – 500	5	1%
En adelante	0	0%
TOTAL	384	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

GRÁFICO N° 13.

¿CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR UN SEGURO DE VIDA?



FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

Análisis: Observamos que el 69% de los encuestados optan por pagar hasta \$300,00 por la adquisición de un seguro de vida, seguido del 26% que prefieren pagar un valor mas elevado, sin embargo hay un 4% que prefiere no gastar mucho con lo referente a aseguramiento de vida, en el cuadro número ocho de los datos generales referente a los ingresos de los encuestados, habíamos mencionado que una persona puede destinar del 3% al 5% de sus ingresos mensuales para la el pago de la prima mensual de un seguro de vida, esta pregunta se refiere a la compra de un seguro de

vida, el mismo que tiene una vigencia en este caso anual y después hay que renovarlo.

Es importante conocer este dato para el cálculo del Monto o Valor Asegurado.

3.5.8. Pregunta 6.

CUADRO N° 14.

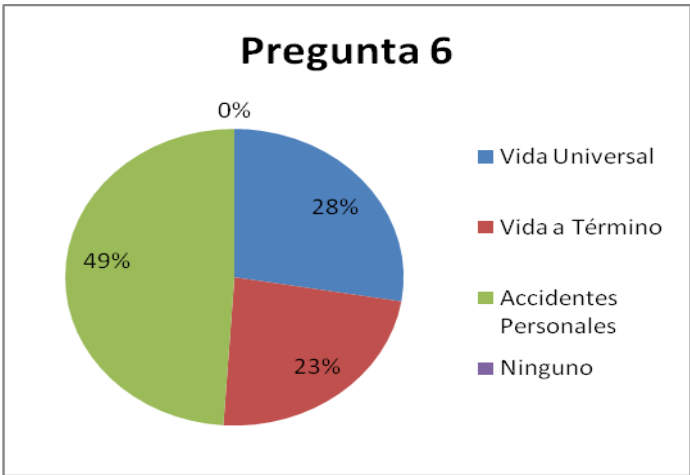
¿QUÉ PRODUCTO PREFERIRÍA ADQUIRIR?

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Vida Universal	106	28%
Vida a Término	90	23%
Accidentes Personales	188	49%
Ninguno	0	0%
TOTAL	384	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

GRÁFICO N° 14.

¿QUÉ PRODUCTO PREFERIRÍA ADQUIRIR?



FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

Análisis: Es lógico conocer que aproximadamente la mitad de personas encuestadas prefirieron el producto de Accidentes Personales, debido a que; son personas que no presentan alguna preexistencia, en otras palabras que están sanas y que prefieren cubrirse en caso de presentarse un suceso fortuito, mientras que el 51% restante

prefieren los productos de Vida Universal y Vida a Término, porque consideran que pueden presentarse alguna enfermedad heredada de forma genética o adquirida por su habito de vida, además al pagar una póliza de Vida Universal le garantiza mantener un ahorro y estar asegurado hasta los 95 años. Por lo tanto son personas previsivas.

3.5.9. Pregunta 7.

CUADRO N° 15.

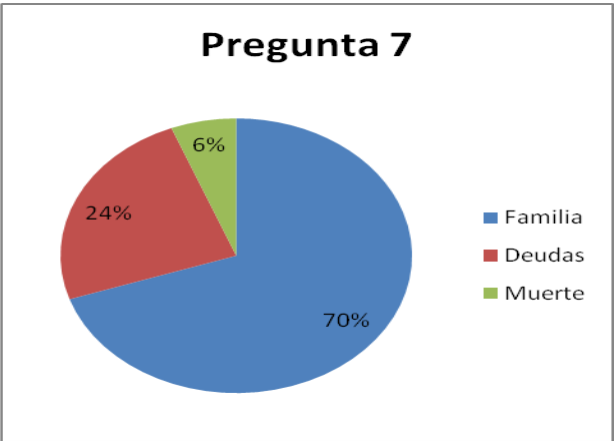
¿CUÁNDO UD. PIENSA EN UN SEGURO DE VIDA, QUÉ ES LO QUE PRIMERO LE VIENE A SU MENTE?

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Familia	267	70%
Deudas	92	24%
Muerte	25	6%
TOTAL	384	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

GRÁFICO N° 15.

¿CUÁNDO UD. PIENSA EN UN SEGURO DE VIDA, QUÉ ES LO QUE PRIMERO LE VIENE A SU MENTE?



FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

Análisis: Esta es una pregunta muy importante para elaborar técnicas de persuasión y de mucha ayuda en el área comercial. El 70% de los encuestados se inclinan por

comprar un seguro para beneficio de su familia, siendo este margen muy aceptable y lógico para todas aquellas personas que tengan una responsabilidad económica para con otros. Otro margen aceptable es el de pensar en la muerte y se puede afrontarla, simplemente hay dos formas: Con dinero o sin él por lo que las personas que piensan en las deudas adquiridas representan el 24% y que no desean que estas recaigan sobre los hombros de sus familiares.

Finalmente se llega a la conclusión, que en lo último que pensamos los ecuatorianos es en la muerte, inmediatamente nuestro sentido de responsabilidad nos conduce a pensar en primera instancia en nuestra familia, este es un valor sentimental muy fuerte que la EQUIVIDA debería aprovecharlo para diseñar su estrategia publicitaria dirigida a medios masivos.

3.5.10. Pregunta 8.

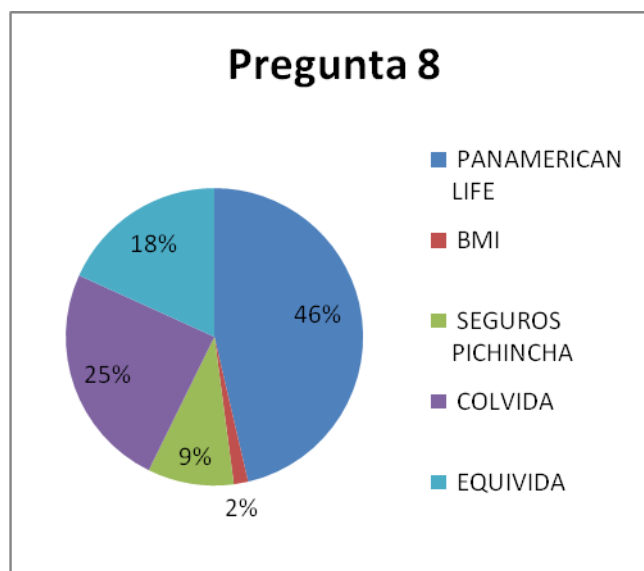
CUADRO N° 16.
SI UD. TUVIERA QUE ADQUIRIR UN SEGURO DE VIDA, EN QUÉ
EMPRESA PREFERIRÍA HACERLO?

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PANAMERICAN LIFE	178	46%
BMI	6	2%
SEGUROS PICHINCHA	36	9%
COLVIDA	94	25%
EQUIVIDA.S.A	70	18%
TOTAL	384	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

GRÁFICO N° 16.
SI UD. TUVIERA QUE ADQUIRIR UN SEGURO DE VIDA, EN QUÉ
EMPRESA PREFERIRÍA HACERLO?



FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

Análisis: Mediante esta pregunta podemos analizar la posición en la que se encuentra EQUIVIDA S.A. en el mercado. Observamos que el 46% de los encuestados relacionan un seguro de vida con PANAMERICAN LIFE debido a que; todo el mundo sabe que LIFE significa VIDA y proviniendo del gigante industrial norteamericano se le relaciona como bueno o confiable, convirtiéndose éste un competidor directo, que además está presente en el mercado por más 100 años, seguido por COLVIDA con el 25%. No obstante lo confortable es que en tan sólo 17 años EQUIVIDA S.A. ya se encuentra en el tercer lugar de preferencia, con un 18% de aceptación.

3.5.11. Pregunta 9.

CUADRO N° 17.

**¿POR QUÉ PREFERIRÍA ADQUIRIR UN SEGURO EN LA EMPRESA
ANTERIORMENTE MENCIONADA?**

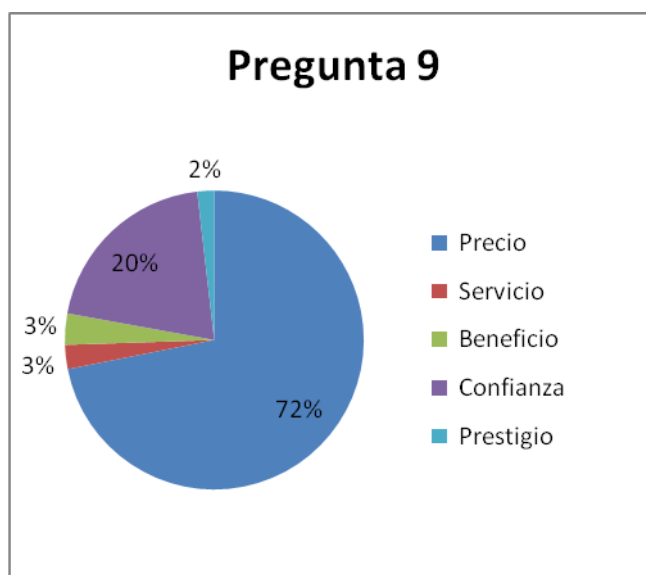
DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precio	276	72%
Servicio	10	3%
Beneficio	13	3%
Confianza	78	20%
Prestigio	7	2%
TOTAL	384	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

GRÁFICO N° 17.

**¿POR QUÉ PREFERIRÍA ADQUIRIR UN SEGURO EN LA EMPRESA
ANTERIORMENTE MENCIONADA?**



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

Análisis: El análisis de esta pregunta nos lleva a la reflexión que cuan informados están los ecuatorianos de los productos de las empresas que ofertan seguros de vida. A simple vista se estaría pensando que el precio es el factor dominante con un 72% para comprar un seguro de vida.

No obstante, el segundo factor sería la confiabilidad con el 20% de los encuestados, lo que significa que de cada diez personas dos compran un seguro por confianza en la empresa que lo oferta.

3.5.12. Pregunta 10.

CUADRO N° 18.

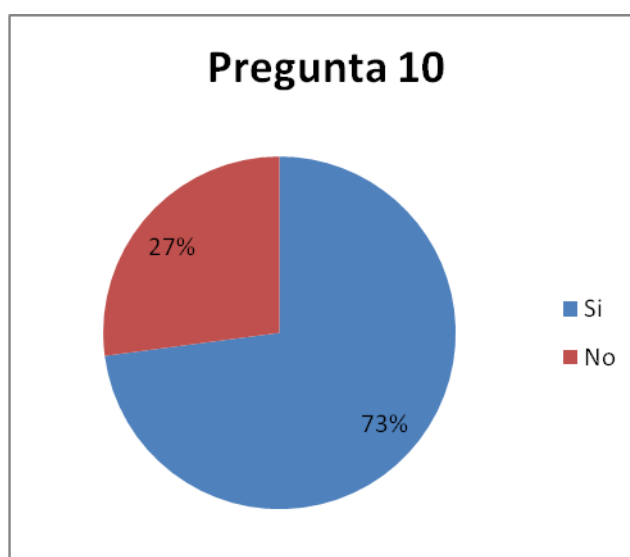
¿RENOVARÍA ANUALMENTE SU SEGURO DE VIDA EN LA EMPRESA ANTERIORMENTE MENCIONADA?

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	280	73%
No	104	27%
TOTAL	384	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

GRÁFICO N° 18.

¿RENOVARÍA ANUALMENTE SU SEGURO DE VIDA EN LA EMPRESA ANTERIORMENTE MENCIONADA?



FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

Análisis: como se da a conocer del 100% de los encuestas el 73% de los mismo si renovarían su seguro de vida ya que es una opción de protección y seguridad familiar;

mientras que el 27% restante no lo haría de nuevo, lo que da a entender que los consumidores no están satisfechos con el producto. Es aceptable pues un seguro de vida se debe entender como una relación a largo plazo, muchas personas lo entiende así ya que el beneficio de un seguro de vida ellos no lo van a disfrutar, sino quienes ellos nombren como beneficiarios.

3.5.13. Pregunta 11.

CUADRO N° 19.

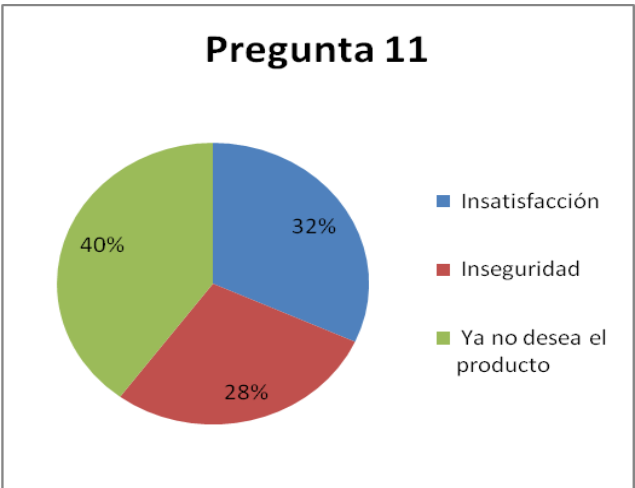
¿POR QUÉ DEJARÍA EL SEGURO DE VIDA ADQUIRIDO?

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Insatisfacción	122	32%
Inseguridad	109	28%
Ya no desea el producto	153	40%
TOTAL	384	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

GRÁFICO N° 19.

¿POR QUÉ DEJARÍA EL SEGURO DE VIDA ADQUIRIDO?



FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

Análisis: las personas encuestadas coinciden que cuando quiera dejar de adquirir un seguro de vida es porque ya no desean el producto porque desean destinar el valor de

la prima del seguro de vida a otro tipo de consumo siendo representado por el 40%, seguido de la insatisfacción con un 32% y finalmente con un 28% la inseguridad vigente hoy en día a causa de empresas fantasmas.

3.6. ANALISIS DEL GRUPO OBJETIVO.

El estudio de mercados se realizo en la ciudad de Quito, es difícil y complicado el cubrir a toda la capital debido a la gran demanda existente.

Puesto que la población de Quito en el sector urbano es de 1'444.931 habitantes, nuestro grupo objetivo lo conforman las 543.960 personas pertenecientes al sector urbano de la capital que laboran y perciben un ingreso, donde se puede proponer el producto.

3.6.1. Proyección del Grupo Objetivo.

Para realizar la proyección de nuestro grupo objetivo, nos sirve los datos obtenidos del último censo poblacional con fuente del INEC de los habitantes del sector urbano de la capital, dentro del rango establecido de los 30 a 64 años de edad que en el año 2010 fue de 543.960 personas obteniendo así que para el año 2016 esta población será de 576.706 personas que puedan acceder a un seguro de vida. Para lo cual aplicamos la formula de regresión lineal: $Y = a + bX$.⁵

⁵ **Fuente:** Baco Urbina, Gabriel. Evaluación de Proyectos, 6ª Edición,

Cuadro 20: Proyección Poblacional (2010 – 2016).

X	AÑOS	VARIACIÓN POBLACIONAL	X2	XY
		Y		
-1,5	2006	1,15	2,25	-1,725
-0,5	2007	1,11	0,25	-0,555
0,5	2008	1,31	0,25	0,655
1,5	2009	1,09	2,25	1,635
0,00		4,66	5,00	0,010

$$b = \frac{n * \sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \quad a = \frac{\sum Y}{n}$$

$$a = 1,165$$

$$Y = a + bX$$

$$b = 0,002$$

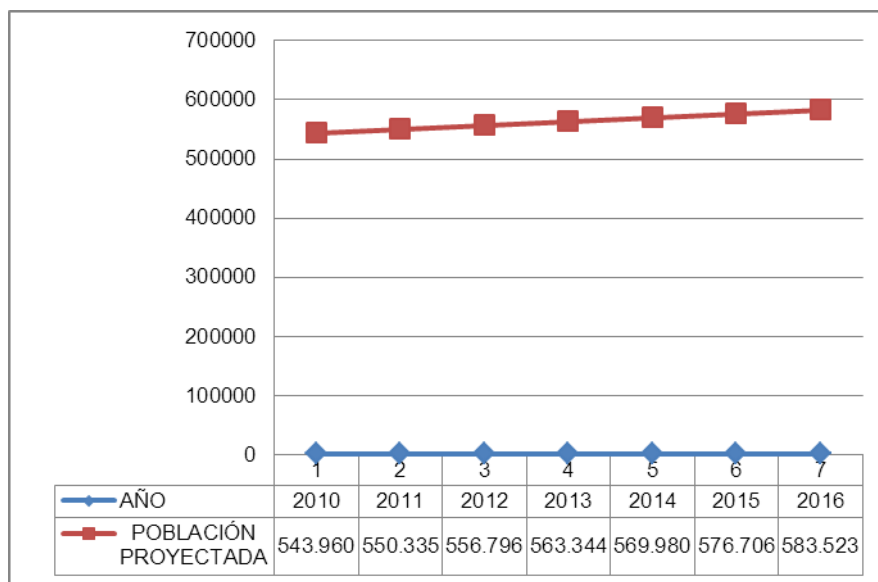
X	AÑO	Y	POBLACIÓN PROYECTADA
2,5	2010	1,17	543.960
3,5	2011	1,17	550.335
4,5	2012	1,17	556.796
5,5	2013	1,18	563.344
6,5	2014	1,18	569.980
7,5	2015	1,18	576.706
8,5	2016	1,18	583.523

FUENTE: INEC.

ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

GRÁFICO N° 20.

PROYECCIÓN POBLACIONAL (2010 – 2016)



FUENTE: INEC.

ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

3.7. ANALISIS DE LA OFERTA

3.7.1. Oferta del Sector de Seguros de Vida.

Si bien es cierto los seguros de vida forman parte de la actividad económica sobre todo de la intermediación financiera, la cual tiene una estrecha relación con el comportamiento de la economía ecuatoriana.

De acuerdo a la organización y funcionamiento de la Superintendencia de Bancos y Seguros todas las instituciones financieras públicas, las compañías de seguros y de reaseguros se rigen por sus propias leyes en lo relativo a su creación, actividades, funcionamiento y organización.

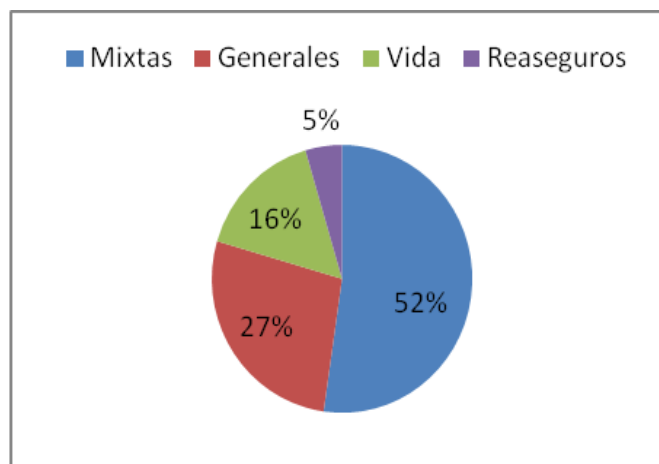
De tal manera se recalca que la SBS, se encuentra en capacidad de regular y normar la oferta sectorial si lo considera necesario en el mercado. La sociedad controladora de un grupo financiero y las instituciones financieras se someterán al cumplimiento

de las normas de la Ley de Mercado de Valores, en lo referente al registro y a la oferta pública de valores, pero su control y supervisión será ejercido exclusivamente por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Las ventas de las aseguradoras de acuerdo a la Ley General de Seguros, no deben ser mayores a seis veces su patrimonio, y; este a su vez no debe ser menor a la sexta parte de los activos menos los cargos diferidos. Estas medidas de control financiero están establecidas por la SBS y si de cierta manera son incumplidas serán causantes de multas, sanciones, inclusive de la liquidación de la empresa aseguradora.

GRÁFICO N° 21.

COMPAÑÍAS PARTICIPES EN EL SISTEMA PRIVADO DE SEGUROS.

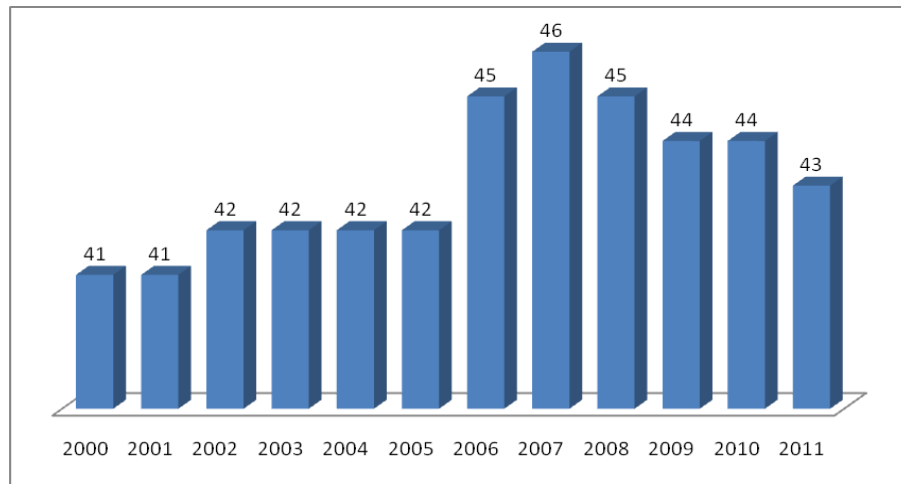


FUENTE: Superintendencia de Bancos y Seguros.
ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

El mercado asegurador en el país conserva una estrecha relación de eficiencia y calidad entre el número de compañías existentes, a pesar de la fisura de la economía mundial la industria aseguradora ecuatoriana se mantiene firme lo cual ha generado una libre y oportuna competencia.

GRÁFICO N° 22.

NÚMERO DE COMPAÑÍAS EN EL MERCADO ASEGURADOR 2000-2011.



FUENTE: Superintendencia de Bancos y Seguros.
ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

Los competidores potenciales en el sector de seguros de vida en el país son: BMI, BUPA, Colvida, EQUIVIDA, Pan American Life, y Seguros del Pichincha.

CUADRO N° 21.

**COMPAÑÍAS ASEGURADORAS POR TIPO DE SERVICIO EN EL
MERCADO DE SEGUROS.**

COMPAÑÍA	TIPO DE SERVICIO
ACE	Mixto
AIG METROPOLITANA	Mixto
ALIANZA	General
ASEGURADO DEL SUR	General
BALBOA	General
BMI	Vida
BOLIVAR	Mixto
BUPA	Vida
CAUCIONES S.A.	General
CENSEG	General
CERVANTES	Mixto
COFACE S.A.	General
COLON	General
COLONIAL	Mixto
COLVIDA	Vida
CONDOR	General
CONFIANZA	General
CONSTITUCION	General
COOPSEGUROS	Mixto
ECUATORIANO SUIZA	Mixto
EQUINOCCIAL	Mixto
EQUIVIDA	Vida
GENERALI	Mixto
HISPANA	Mixto
INTEROCEANICA	Mixto
LA UNION	Mixto
LATINA SEGUROS	General
LATINA VIDA	Mixto
LONG LIFE SEGUROS	Mixto
MAPFRE ATLAS	Mixto
ORIENTE	General
PAN AMERICAN LIFE	Vida
PANAMERICANA DEL ECUADOR	Mixto
PICHINCHA	Vida
PORVENIR	Mixto
PRIMMA	Mixto
RIO GUAYAS	Mixto
ROCAFUERTE	Mixto
SUCRE	Mixto
SWEADEN	General
TOPSEG	Mixto
UNIDOS	Mixto
VAZ SEGUROS	General

FUENTE: Superintendencia de Bancos y Seguros.

ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

No obstante la oferta de seguros de vida en el Ecuador se ve afectada positivamente debido al incremento de la demanda mundial, por esta razón algunas de las empresas

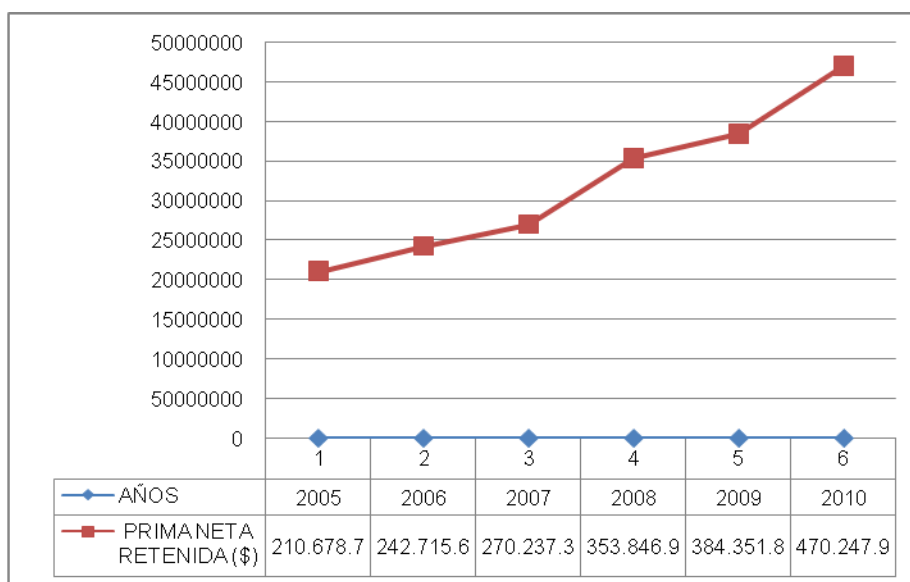
aseguradoras incluyen en sus pólizas planes de aseguramiento mundial, enfocados principalmente para aquellas personas viajeras.

Además la Ley General de Seguros establece que las empresas aseguradoras luego de la autorización dada por la SBS, deberá iniciar sus actividades en no más de los seis meses posteriores de la misma; sino cumple con este lapso de tiempo sus permisos serán suspendidos e incluso será causa de liquidación de la compañía.

Si bien es cierto el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social conocido como IESS, juntamente con el Seguro Campesino también forma parte de la competencia de las empresas aseguradoras de vida, ya que obligadamente los trabajadores deben afiliarse al mismo; de cierta manera el privilegio que tiene las empresas privadas es el dar cobertura de aseguramiento individual y familiar a diferencia de las empresas públicas.

GRÁFICO N° 23.

EVOLUCIÓN DE LA OFERTA DE SEGUROS DE VIDA.



FUENTE: Superintendencia de Bancos y Seguros.
ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

Nótese que la oferta de seguros de vida en lo que respecta a las primas netas retenidas en el año 2005 fue de \$ 210.678.788 han ido incrementándose

considerablemente, obteniendo así en el año 2010 la cantidad de \$ 470.247.986 dólares.

CUADRO N° 22.

PROYECCIÓN DE LA OFERTA DE SEGUROS DE VIDA (2010 – 2016)

X	AÑOS	VARIACIÓN	X ²	XY
		Y		
-1,5	2006	1,15	2,25	-1,725
-0,5	2007	1,11	0,25	-0,555
0,5	2008	1,31	0,25	0,655
1,5	2009	1,09	2,25	1,635
0,00		4,66	5,00	0,010

$$b = \frac{n * \sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$a = \frac{\sum Y}{n}$$

$$a = 1,165$$

$$Y = a + bX$$

$$b = 0,002$$

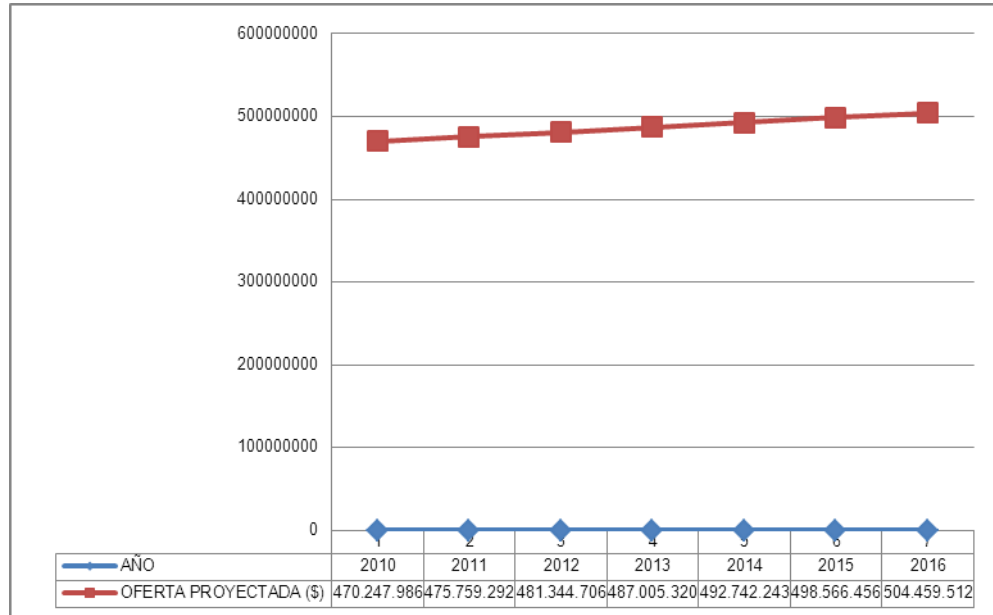
X	AÑO	Y	OFERTA PROYECTADA (\$)
2,5	2010	1,17	470.247.986
3,5	2011	1,17	475.759.292
4,5	2012	1,17	481.344.706
5,5	2013	1,18	487.005.320
6,5	2014	1,18	492.742.243
7,5	2015	1,18	498.556.601
8,5	2016	1,18	504.459.512

FUENTE: Superintendencia de Bancos y Seguros.

ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

GRÁFICO N° 24.

PROYECCIÓN DE LA OFERTA DE SEGUROS DE VIDA. (2010 – 2016)



FUENTE: Superintendencia de Bancos y Seguros.

ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

Como se puede apreciar la oferta de seguros de vida hasta el año 2010 fue de \$470.247.986, con base a estos datos y al aplicar el método lineal para el pronóstico de la oferta; se tiene que para el año 2016 la misma llegue a ser de \$504.459.512 dólares.

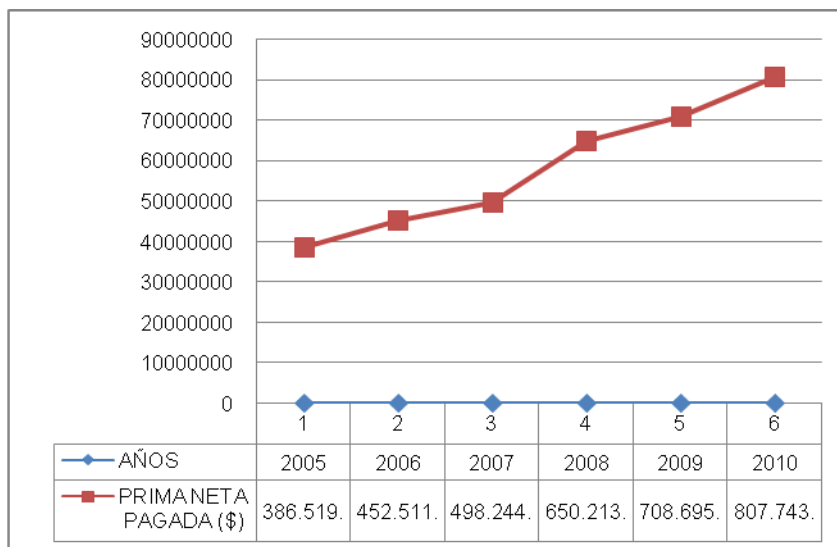
3.8. ANÁLISIS DE LA DEMANDA.

3.8.1. Demanda de Seguros de Vida.

La demanda de seguros de vida viene creciendo en los últimos años en gran medida, lo que hace constancia que es un sector atractivo para la inversión.

GRÁFICO N° 25.

EVOLUCIÓN DE LA DEMANDA DE SEGUROS DE VIDA.



FUENTE: Superintendencia de Bancos y Seguros.

ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

Cómo se observa anteriormente la demanda de seguros de vida en lo que se refiere a las primas netas pagadas (ventas) en el año 2005 fueron de \$ 386.519,332 y han ido aumentando obteniendo así en el año 2010 \$ 807.743.439.

No obstante el Mercado de Seguros de Vida, Salud y Accidentes se ha incrementado a nivel mundial; sin embargo nuestro país ha iniciado campañas de aseguramiento debido a la criminalidad y a los altos niveles de inseguridad ciudadana son los causales de que una persona decida adquirir una póliza de seguro; como medio de protección individual y familiar.

Sin embargo EQUIVIDA S.A. teniendo su Matriz en la ciudad de Quito, cuenta con sucursales a nivel nacional sobre todo en las grandes ciudades como es el caso de: Guayaquil y Cuenca; estando así sujeta al control de la SBS ya que concede montos sobre contratos de seguros de vida.

CUADRO N° 23.

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DE SEGUROS DE VIDA (2010 – 2016)

X	AÑOS	VARIACIÓN	X2	XY
		Y		
-1,5	2006	1,17	2,25	-1,755
-0,5	2007	1,10	0,25	-0,550
0,5	2008	1,31	0,25	0,655
1,5	2009	1,09	2,25	1,635
0,00		4,67	5,00	-0,015

$$b = \frac{n * \sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \quad a = \frac{\sum Y}{n}$$

$$a = 1,1675$$

$$Y = a + bX$$

$$b = -0,003$$

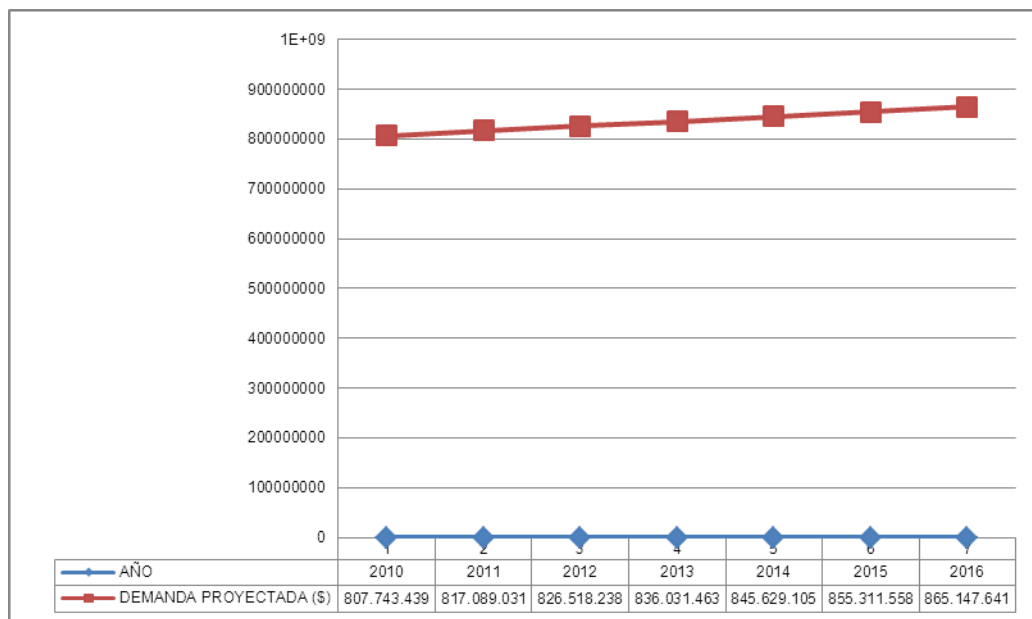
X	AÑO	Y	DEMANDA PROYECTADA (\$)
2,5	2010	1,16	807.743.439
3,5	2011	1,16	817.089.031
4,5	2012	1,15	826.518.238
5,5	2013	1,15	836.031.463
6,5	2014	1,15	845.629.105
7,5	2015	1,15	855.311.558
8,5	2016	1,15	865.147.641

FUENTE: Superintendencia de Bancos y Seguros.

ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

GRÁFICO N° 26.

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DE SEGUROS DE VIDA (2010 – 2016)



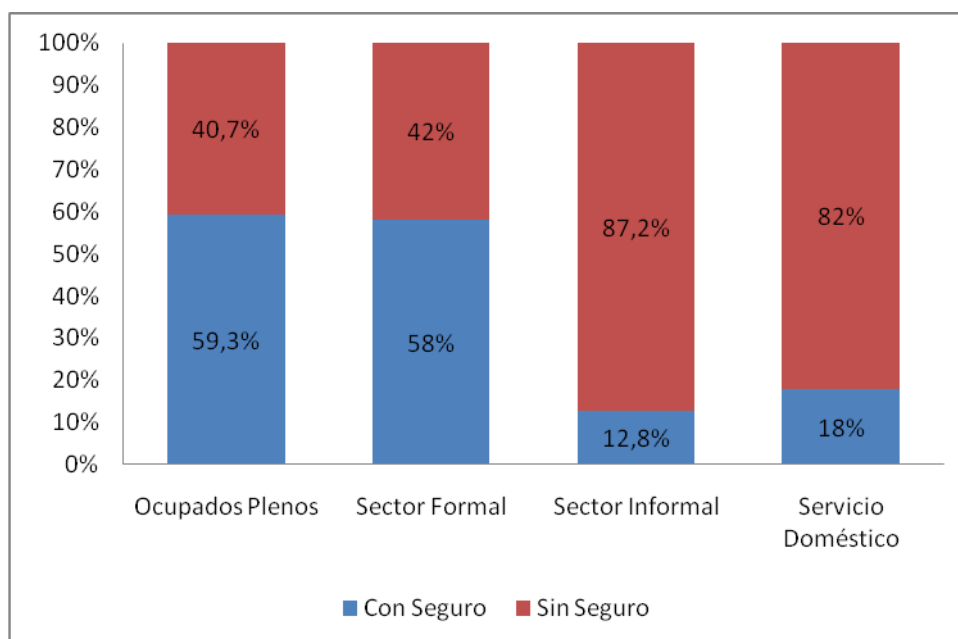
FUENTE: Superintendencia de Bancos y Seguros.

ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

En efecto se puede apreciar que la demanda de seguros de vida hasta diciembre del año 2010 fue de \$807.743.439, con base a estos datos y al aplicar el método lineal para el pronóstico de demanda; se tiene que para el año 2016 la misma llegue a ser de \$865.147.641 ya que su crecimiento se vuelve más lento este factor constituye una oportunidad, sin embargo esto puede generar una competencia mas agresiva entre las empresas del sector por la captación de una mayor porción del mercado y la generación de un mayor porcentaje de crecimiento en ventas.

Cabe señalar que el incremento del mercado nacional se debe al alto grado de competitividad existente en las compañías que forman parte del Mercado Asegurador, abriendo paso a la obtención de mayor cantidad de clientes y así ofrecer una mejor calidad en sus productos o servicios.

GRÁFICO N° 27.
PROTECCIÓN SOCIAL DE LA PEA EN QUITO QUE CUENTA CON
ALGÚN SEGURO



FUENTE: INEC

ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

Como se puede observar en el gráfico anterior el 59,3% de Ocupados Plenos están asegurados, ya sea por el IESS, Aseguradoras Privadas u otros; de la misma manera sucede con aquellos trabajadores del sector formal, pero en cambio no sucede lo mismo con aquellos trabajadores del sector informal y servicio doméstico ya que sus estadísticas que no superan al 20% demuestran que no cuentan con ningún tipo de seguro es decir que se encuentran a la perplejidad, cabe mencionar que en la ciudad de Quito la mayoría de personas que laboran pertenecen a este sector.

Existen algunas razones para que la demanda de aseguramiento este en constante crecimiento, dentro las cuales el calentamiento global, las catástrofes naturales, la criminalidad y los altos niveles de inseguridad ciudadana; han hecho que las personas opten por contar con pólizas de aseguramiento. Por estas razones también se han incrementado los riesgos para las empresas aseguradoras ya que tienen que pagar mayor costo por indemnizaciones.

3.9. DEMANDA INSATISFECHA.

La demanda insatisfecha la conforman el grupo de los consumidores que no lograron satisfacer sus gustos y necesidades con el producto adquirido en este caso con la adquisición de un seguro de vida.

Para determinar a la demanda insatisfecha se tomó los valores históricos y proyectados de la oferta y demanda de seguros de vida datos obtenidos de la SBS.

CUADRO N° 24.

DEMANDA INSATISFECHA HISTÓRICA-PROYECTADA

AÑOS	DEMANDA HISTÓRICA- PROYECTADA	OFERTA HISTÓRICA- PROYECTADA	DEMANDA INSATISFECHA (\$)	DEMANDA INSATISFECHA (CONSUMIDORES)
2005	386.519.332	210.678.788	175.840.545	586.135
2006	452.511.020	242.715.635	209.795.384	699.318
2007	498.244.135	270.237.342	228.006.793	760.023
2008	650.213.562	353.846.947	296.366.616	987.889
2009	708.695.084	384.351.813	324.343.271	1.081.144
2010	807.743.439	470.247.986	337.495.453	1.124.985
2011	817.089.031	475.759.292	341.329.739	1.137.766
2012	826.518.238	481.344.706	345.173.532	1.150.578
2013	836.031.463	487.005.320	349.026.143	1.163.420
2014	845.629.105	492.742.243	352.886.862	1.176.290
2015	855.311.558	498.556.601	356.754.956	1.189.183
2016	865.147.641	504.459.512	360.688.129	1.202.294
TOTAL	8.549.653.608	4.871.946.185	3.677.707.423	12.259.025

FUENTE: Superintendencia de Bancos y Seguros.

ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

Como se demuestra la demanda insatisfecha en el año 2010 fue de 9,18%, incrementándose de una manera mínima debido a la falta de interés e información por parte de la mayoría de personas ya que consideran que la inversión en un seguro de vida es un gasto, llegando a obtener así un volumen de demanda insatisfecha para el año 2016 del 9,81%, con 1.202.294 consumidores insatisfechos a causa de la adquisición de un seguro de vida.

CAPÍTULO IV. PLANIFICACION ESTRATEGICA

Desde el punto de vista estratégico se presentan una gran cantidad de retos y oportunidades para la compañía, representando así el nexo fundamental entre el diseño estratégico y su medición.

Por lo que se han creado modelos que facilitan la medición del valor en las empresas, uno de ellos es el de la elaboración de planes y programas que permitan la planificación de la gestión integral de la empresa.

4.1. PLANIFICACION ESTRATEGICA Y RELACION CON LA APO.

El proceso de planificación estratégica es una técnica o proceso de gestión que consiste en llevar a una organización desde dónde está hasta dónde quiere llegar en un período de tiempo determinado.



La **APO** (Administración por Objetivos) permite que todos conozcan lo que hay que hacer, para conseguir lo reflejado en el plan y en qué medida les afectará (Lo que tienen que hacer, y cómo deben hacerlo).

El control de planes de acción consistirá en que jefes y empleados apliquen opciones correctivas para que la compañía logre sus objetivos.

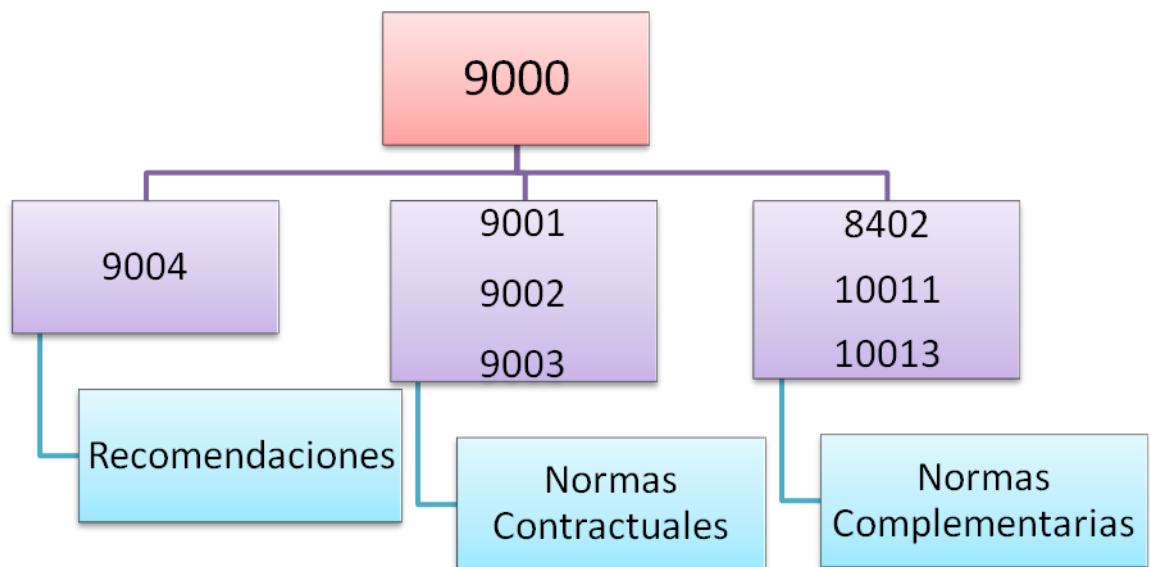
Sin embargo para que se pueda aplicar con eficiencia y eficacia la APO, es de ayuda y soporte implementar la Norma ISO 9000, que trata sobre la calidad que deben regir las organizaciones en la producción de sus bienes o servicios.

Su implantación, ofrece numerosas ventajas para las empresas como:

- Estandariza las actividades del personal que trabaja dentro de la organización.
- Incrementar la satisfacción del cliente.
- Mide y monitorea el desempeño de los procesos.
- Incrementa la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.

El equilibrio social está en juego, por lo que resulta inaceptable encontrar hoy empresas con mandos rígidos y ancladas en el pasado, sin la capacidad de adaptarse a los cambios y que no se enfocan en su cliente, por eso es importante, para una firma que desee alcanzar altos niveles de competitividad, el uso y aplicación de estándares de calidad internacionales que le permitan ampliar sus mercados, mejorar su posicionamiento y crear valor.

El objetivo primordial de la **ISO 9000** es la de proporcionar elementos para que una organización pueda lograr la calidad del producto o servicio, a la vez que mantenerla en el tiempo, de manera que las necesidades del cliente sean satisfechas permanentemente, permitiéndole a la empresa reducir costos de calidad, aumentar la productividad, y destacarse o sobresalir frente a la competencia.



ISO 9000 Cumple el papel de eje distribuidor del sistema. Expone el alcance real de la serie.

- **ISO 9001** Se aplica cuando la empresa debe responsabilizarse por todas las etapas del ciclo del producto o servicio.
- **ISO 9002** Se aplica cuando las características del bien o servicio son definidas por el cliente.
- **ISO 9003** Cubre las obligaciones de aseguramiento de calidad en las áreas de control final y pruebas.
- **ISO 9004** Establecen condiciones y pautas para guiar a las empresas en la implementación de su propio sistema de aseguramiento de calidad. Su desarrollo no es válido para certificación o registro.
- **ISO 8402** Vocabulario (clarifica y normaliza los términos relativos a la calidad).
- **ISO10011** Auditoría. (establece los principios básicos, criterios y prácticas de una auditoría de sistemas de la calidad).
- **ISO10013** Guía para la elaboración de manuales de calidad.

Es de utilidad en el Enfoque de la Administración por Objetivos el establecer estrategias y procesos que sirvan de guía para la ejecución del proyecto en la compañía aseguradora EQUIVIDA S.A.

4.1.1. Formulación de Estrategias.

Las estrategias son un planteamiento que describe como se lograrán los objetivos, quiere decir que tipos de métodos ayudarán a la organización a cumplir con su misión, visión y objetivos de manera factible y eficaz.

4.1.1.1. Estrategias Genéricas.

Líder: ser reconocidos en el mercado asegurador como la empresa líder en variedad y calidad de productos.

Diferenciación: ser diferenciados por la calidad y prestigio que tiene sus productos en el mercado asegurador brindando confiabilidad y bienestar a la familia.

4.1.1.2. Estrategias Financieras.

Incrementar su nivel de ventas anual a diferencia del año anterior y así poder optimizar la utilización de sus recursos.

4.1.1.3. Estrategias de Publicidad.

Mejorar la presentación de la compañía y de quienes la conforman para fortalecer su identidad, mediante tarjetas de presentación donde conseguimos facilitar datos personales a los interesados destacando el logotipo de la compañía.

4.1.1.4. Estrategia de Formación.

Contar con los mejores e inigualables agentes aseguradores y asesores de seguros que debido a su constante capacitación den a conocer el producto de una manera apropiada al cliente.

4.1.2. Normalización.

En un mundo globalizado se han generado las necesidad de crear estándares que determinen y garanticen las características de procesos que se emplean para generar bienes y servicios, lo q ha dado lugar q se establezca normas de carácter nacional para que los productos sean confiables.

Por esta razón los sistemas de calidad basados en las normas ISO 9000 han cobrado una gran popularidad y la mayoría de organizaciones se han decidido a tomar el camino de implantarlo.

- **Calidad:** grado en el que un conjunto de características del producto, sino otros aspectos en q deben reflejarse el producto final como precios, y entrega.
- **Los clientes los define la norma ISO como:** partes con intereses legítimos, por lo que abarca desde clientes reales de la empresa, hasta los propietarios de la misma manera pasando por su personal, proveedores y sociedad en general.

4.1.3. Sistema de Gestión de Calidad.

Creación de conjunto de elementos q permiten la optimización a acceder a la posibilidad de implantar dentro de sus procesos actividades d mejora que eventualmente se reflejan en una mejor calidad de sus proyectos yo servicios.

Un sistema de calidad debe ser amplio como sea necesario para alcanzar objetivos de calidad y debe estar diseñado principalmente para satisfacer necesidades de administración interna de la compañía, es más amplio que el requerimiento de clientes.

4.1.3.1. Principios del Sistema de Gestión de Calidad.

1. **Enfoque del cliente:** las organizaciones dependen de su cliente y por ende necesitan identificar y entender sus necesidades presentes y futuras con el fin de cumplirlas y sobre pasarlas.

2. **Liderazgo:** se necesita para dar unidad de propósito y dirección y crear un ambiente en el cual la persona de la organización involucre el logro de objetivos de la organización.
3. **Participación de la gente:** permite q sus habilidades sean utilizadas plena y efectivamente para beneficio de organización.
4. **Enfoque del proceso:** resultados sean obtenidos en forma eficiente.
5. **Enfoque del sistema hacia gestión:** identificar, entender, y gerenciar un sistema de procesos contribuye a la efectividad y eficiencia de organización.
6. **Mejoramiento continuo:** objetivo permanente de la organización.
7. **Enfoque toma de decisiones basadas en hechos:** análisis lógico e intuitivo de datos e información basada en hechos.
8. **Relacionarse mutuamente con los beneficios de proveedores:** realza la habilidad para crear valor.

4.1.3.2. Razones para la Implantación del Sistema de Gestión de Calidad.

1. **El mercado lo exige:** los clientes han aumentado sus exigencias en precios, plazos y cumplimiento de especificaciones; necesitando demostrar al fabricante que esta en condiciones de cumplir las exigencias señaladas x cliente.
2. **Reducen fallos:** sistema ideal ha de ser inmune a fallos.}detectando errores y mejorando los procesos.
3. **Mejorar continuación del cliente:** establecer mejor confianza al cliente aumentando su satisfacción.
4. **Reducir auditorias externas:** obtener un certificado de calidad demuestra que se ha alcanzado y mantiene un nivel de calidad, dando mayor confianza.

4.1.4. Política de Calidad.

Son las acciones y dirección global de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

- Es apropiada para propósito de la organización.

- Compromiso de satisfacer requisitos con el mejoramiento continuo de eficacia del sistema de gestión de calidad.
- Marco de referencia para establecimiento de objetos.
- Comunicada y entendida dentro de la organización.
- Revisada para q se mantengas adecuada continuamente.

4.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE EQUIVIDA S.A.

Determina el componente organizativo abarcando lo referente a establecer y respaldar las actividades que el recurso humano desempeña dentro de la compañía en los diversos departamentos.

4.2.1. Visión.

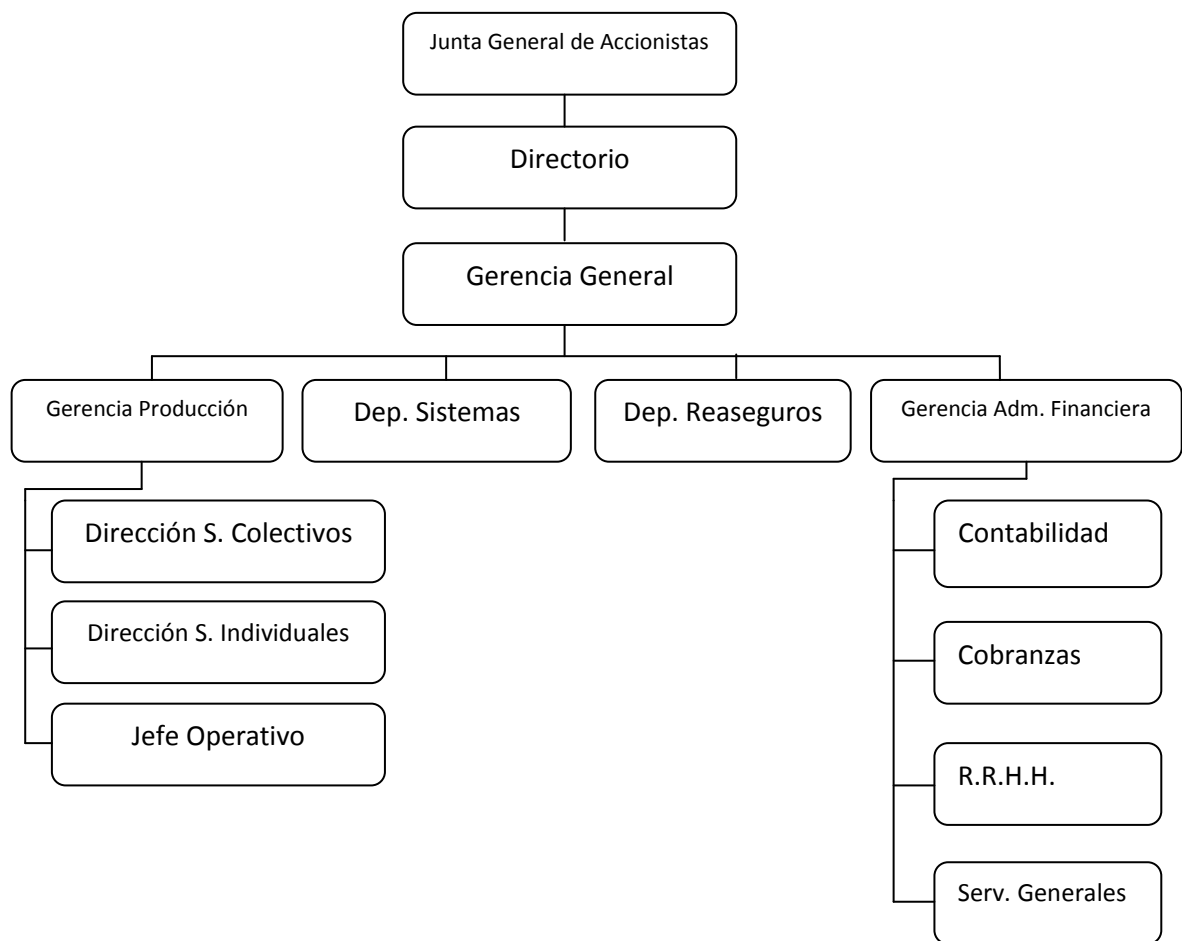
Ser siempre la primera elección de respaldo económico durante la vida de las personas en los países donde actuemos, estableciendo opciones de pago acorde al movimiento de efectivo que tenga el cliente.

4.2.2. Misión.

Proveer los mejores productos y servicios de protección económica que brindan tranquilidad y satisfacción a la familia, mediante una atención eficaz, oportuna y confiable que le permitan mejorar su estilo de vida.

4.2.3. Organigrama Estructural.

La compañía cuenta con la flexibilidad suficiente para poder adaptarse a cambios extremos, sin perder su autoridad. Cada departamento cuenta con sus propias estrategias sin perder su integralidad dentro de la organización, tomando en consideración las aspiraciones de todas las áreas juntamente con su asignación de responsabilidad y autoridad.



4.2.4. Objetivos Organizacionales.

4.2.4.1. Objetivo Administrativo.

Al posicionarse como líder del sector de seguros de vida, el poder contribuir al fortalecimiento corporativo del Grupo Futuro convirtiéndose así en los primeros aseguradores del país; y en el futuro ser los primeros aseguradores internacionales.

4.2.4.2. Objetivo Operacional.

Ser una empresa exitosa en el sector de seguros de vida, brindando productos y servicios de calidad para la satisfacción de los clientes y confianza de la sociedad en general.

4.2.4.3. Objetivos de Comercialización.

Para poder establecer sus objetivos de comercialización es de gran ayuda hacer énfasis en estos tres aspectos:

- **Horizonte de Tiempo:** su misión y visión están proyectados para 5 años (2016).
- **Ámbito de acción:** esta considerado como nacional, con prioridad en la ciudad de Quito ya que es donde se encuentra su matriz.
- **Posicionamiento de Mercado:** persigue el liderazgo sectorial.

1. Ser la primera asegura de vida en el mercado ecuatoriano ofreciendo productos y servicios confiables y de calidad a sus clientes, dentro de un periodo de 5 años plazo.

Este objetivo se justifica por la coherencia que mantiene con la visión y misión de la empresa y por las pretensiones que buscan los directivos que forman parte de la misma.

2. Crecer en los próximos 5 años el valor anual de las ventas a diferencia del año anterior.

Este objetivo se justifica porque la empresa tiene como política y aspiración ser reconocida, al menos en un 3% adicional de la participación en el mercado que mantiene el sector. Es decir que se busca tener un reconocimiento mayor reflejado en mejores niveles de participación del mercado y ventas.

4.2.4.4. Objetivo de Marketing.

Establecer estrategias publicitarias a través de propaganda en medios masivos de comunicación (televisión, radio e internet) y anuncios en revistas técnicas de circulación (gestión, vistazo, líderes) a nivel nacional.

EQUIVIDA S.A. ha mantenido la constante aspiración de alta competencia para lograr su propósito estratégico que es alcanzar el liderazgo en el mercado de seguros de vida en el país, por su servicio al cliente. Para lograr esta meta los directivos que conforman la compañía aspiran mantener sus buenas relaciones con instituciones financieras y sus respectivos asesores de seguros, que de cierta manera también buscan ser parte del mercado y a la vez expandir su imagen organizativa en la sociedad.



4.2.5. Filosofía de la Empresa.

EQUIVIDA S.A. desarrolla sus actividades en base a las siguientes premisas.

- **Cultura de servicio:** mantener el interés y compromiso por dar mejor servicio a sus clientes.
- **Innovación:** ser creativos día a día en sus productos, estrategias, talento humano y tecnológico.
- **Éxito:** persigue el crecimiento personal, profesional e institucional.
- **Líder:** establecer calidad y variedad de sus productos en el mercado de seguros de vida.
- **Transparencia:** ser claros y oportunos a la hora de informar sobre sus productos.

4.2.5.1. Objetivo Estratégico: “Potencializar la Comercialización de Seguros de Vida en EQUIVIDA S.A., esto se llevara a cabo a través de la aplicación de la Administración por Objetivos con la implementación de la Norma ISO 9000, con el

único propósito de mantener una adecuada competencia dentro del mercado asegurador y así poder alcanzar el liderazgo de seguros de vida en el país y posteriormente a nivel internacional”; ofreciendo productos y servicios de calidad que satisfagan los gustos y necesidades de los clientes así como el adquirir beneficio económico y familiar.

4.2.6. Componente Comercial.

4.2.6.1. Precio.

En términos del mercado asegurador la prima constituye o representa el precio que debe pagar el solicitante de un seguro. Cabe señalar que en la rama de seguros de vida no existe un precio fijo, ya que este depende de los factores de cada cliente.

Donde se toma en cuenta:

- **Monto Asegurable:** que esta totalmente relacionado con el poder adquisitivo del solicitante, por este motivo varia de acuerdo al cliente.
- **Actividad que realiza el cliente:** se evalúa el riesgo de las actividades cotidianas en el aspecto laboral cómo recreacional.
- **Sexo y Edad del cliente:** es conocido que el hombre tiene una mayor tendencia a sufrir infartos, enfermedades y accidentes laborales; a diferencia de la mujer que percibe un menor riesgo de morir, sin embargo la edad máxima para poder asegurarse sea hombre o mujer es de 65 años para seguros de accidentes personales y de 69 años para seguros de vida.

Además de estas variables es de gran importancia el determinar el hábito de fumar en las personas, si bien es cierto tiene el gran riesgo de sufrir cáncer en pulmones, garganta y otro tipo de enfermedades respiratorias que acortan la vida del asegurado.

4.2.6.2. Plaza.

EQUIVIDA S.A. por el propio giro del negocio posee varias alternativas de intermediación para llegar a sus clientes, es decir que del 100% de ellos, un 75% ha sido a través de la intermediación de Brokers (agentes aseguradores); mientras que el 25% restante ha sido de manera directa.

4.2.6.3. Asistencia de EQUIVIDA S.A.

Como se ha descrito la empresa ofrece a sus clientes una diversa variedad de productos, ofreciendo así una cobertura de diversas opciones de seguros de vida individuales y colectivos con la finalidad de satisfacer y brindar una excelente atención al cliente final.

SEGUROS COLECTIVOS	SEGUROS INDIVIDUALES
Vida Anexos: seguro de vida temporal con validez de 1 año, puede ser renovable, excluye el suicidio, cubre muerte e incapacidad total y permanente.	Vida Temporal: seguro de vida temporal con vigencia de 1 año o 5 años, con opción a renovación, alternativa de protección personal y familiar.
Vida Deudores: seguro de vida temporal a plazo fijo, cubre la incapacidad total y desempleo.	Vida Creciente: seguro de vida temporal con validez de 5 años, se convierte en póliza de Vida Entera.
Accidentes Personales: validez 1 año, puede ser renovable, cubre muerte y desmembramiento accidental las 24 horas del día en cualquier parte del mundo. Excluye las enfermedades y lesiones no relacionadas con un accidente.	Vida Provisión: seguro de vida con fondo de acumulación, conocido como Seguro de Vida Universal, convirtiéndose como Plan de Jubilación.
Planes Especiales: seguros sobre: buen viaje, respaldo familiar, estudiante asegurado y seguro dental.	Accidentes Personales: validez 1 año, puede ser renovable, cubre muerte y desmembramiento accidental las 24 horas del día en cualquier parte del mundo. Excluye las enfermedades y lesiones no relacionadas con un accidente.
	Rentas Vitalicias: seguro de supervivencia garantiza el pago de una renta vitalicia en forma anual o mensual.

EQUIVIDA S.A. tiene un alto enfoque de servicio y atención al cliente, fomentando una cultura de cordialidad a sus empleados; mediante constantes capacitaciones orientadas a brindar un servicio de calidad humana.

4.2.6.4. Tecnología.

La empresa se encuentra altamente dotada en lo que respecta a su hardware, respondiendo a las condiciones actuales de informática en el país. La renovación de los equipos tecnológicos se da de acuerdo al grado de obsolescencia de los mismos, dependiendo del presupuesto asignado por la gerencia de la empresa.

Sin embargo EQUIVIDA S.A. gracias a su programa de soporte técnico consta con una eficiente base de datos haciendo que la velocidad de conexión entre la matriz y sus sucursales este acorde a sus necesidades.

4.2.6.5. Promoción.

Se ha constatado que la empresa no realiza gastos inapropiados en promoción con lo que respecta a su publicidad y propaganda, ya que su motor principal se encuentra en su página web: www.equivida.com ahí se puede encontrar toda la información referente a los productos que posee la misma, también cuenta con publicidad esporádica en medios escritos. Además cuenta con una conexión directa con la Superintendencia de Bancos y Seguros.

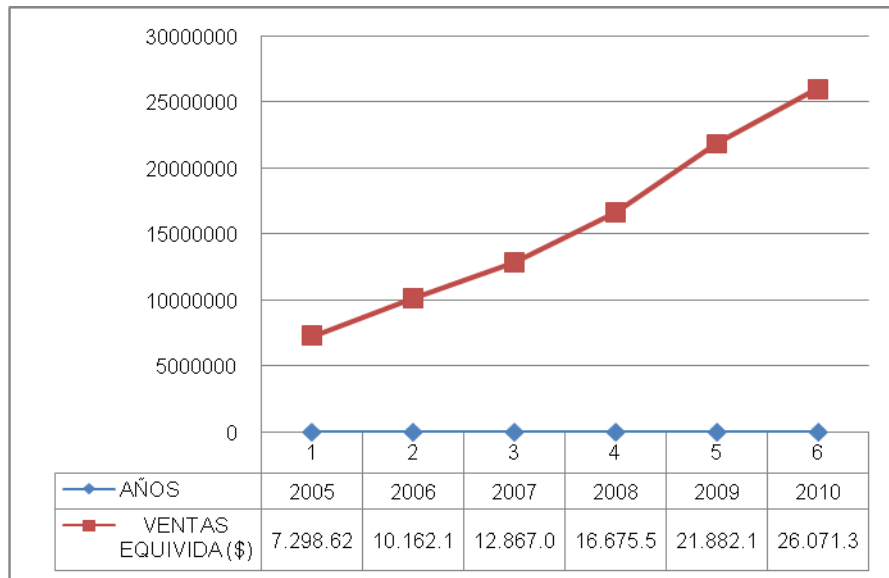
4.2.6.6. Volumen de Ventas.

Si bien es cierto EQUIVIDA S.A. maneja sus ventas de manera directa e indirecta, considerándose que el 30% de estas fueron realizadas directamente mientras que el 70% restante se lo realizó indirectamente a través de la gestión de sus agentes intermediarios.

Apreciándose así la colaboración existente entre la compañía, agentes aseguradores e intermediarios.

FIGURA N° 3.

CRECIMIENTO HISTÓRICO DE LAS VENTAS DE EQUVIDA S.A.

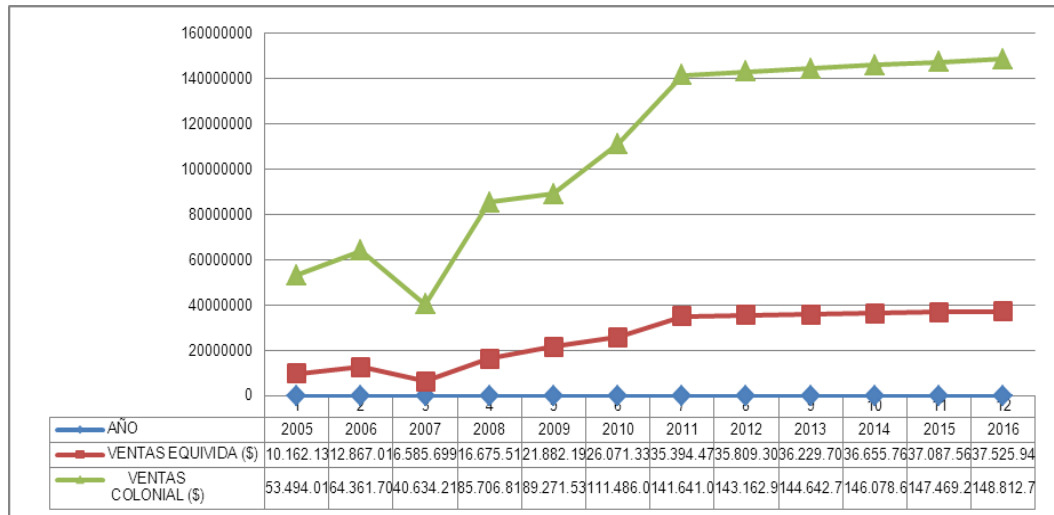


FUENTE: Ranking de Compañías Aseguradoras SBS.
ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

Como nos muestra la figura anterior el nivel de ventas que ha tenido la compañía ha estado creciendo periódicamente desde el año 2005 con una cantidad de \$7.298.623, llegando a obtener en el año 2010 una cantidad en ventas de \$26.071.336 deduciendo así que en estos 5 ha triplicado su volumen de ventas.

FIGURA N° 4.

**CRECIMIENTO HISTÓRICO PRONOSTICADO DE LAS VENTAS DE
EQUVIDA S.A. CON COLONIAL PROYECTADAS (2011 – 2016)**



FUENTE: Ranking de Compañías Aseguradoras SBS.
ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

Obsérvese que las ventas de EQUVIDA S.A. desde el año 2010 se incrementan lentamente, a diferencia del competidor número uno en el mercado asegurador COLONIAL nos rebasa en 6 veces a nuestras ventas; lo que quiere decir que es un competidor duro de alcanzar obteniéndose así que las ventas de EQUVIDA S.A. para el año 2016 llegan a ser de \$37.525.944 dólares, mientras tanto las ventas de COLONIAL alcanzarían a \$148.812.738 dólares. Pese a estos valores se mantiene la expectativa de que alcancemos el liderazgo del mercado de seguros de vida.

4.2.7. Componente Humano.

4.2.7.1. Evaluación del Desempeño.

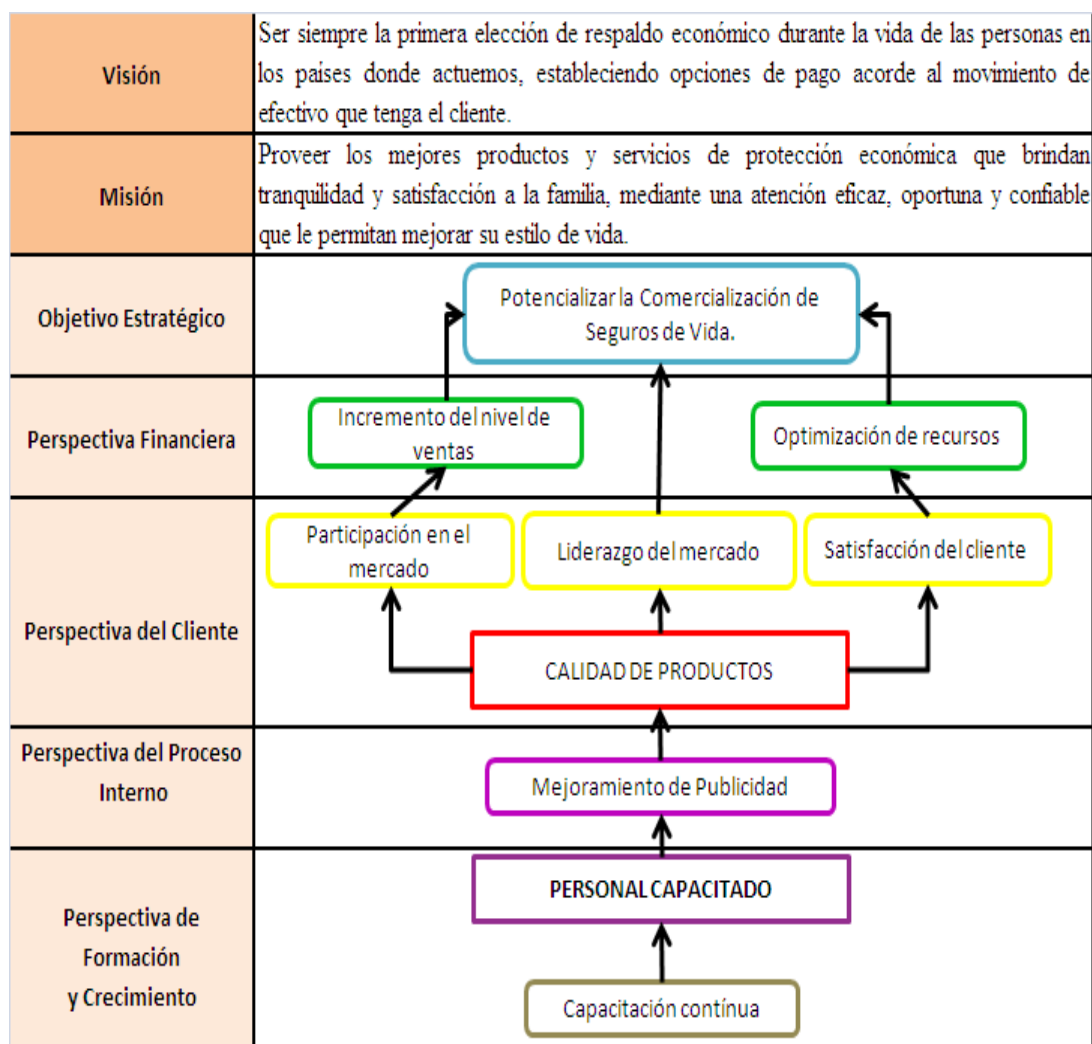
Este sistema sirve de base para ascensos, promociones o traslados de los empleados con la finalidad de seguir manteniendo sus posibilidades de éxito.

Cabe mencionar que todo empleado de la empresa goza de todos los beneficios de ley, además cuenta con la protección de un seguro de vida y de un seguro de asistencia médica que lo salvaguarda permanentemente alrededor del mundo, con el

fin de garantizar la lealtad y bienestar a la empresa juntamente con todos sus empleados.

FIGURA N° 5.

MAPA ESTRATÉGICO DE EQUIVIDA S.A.

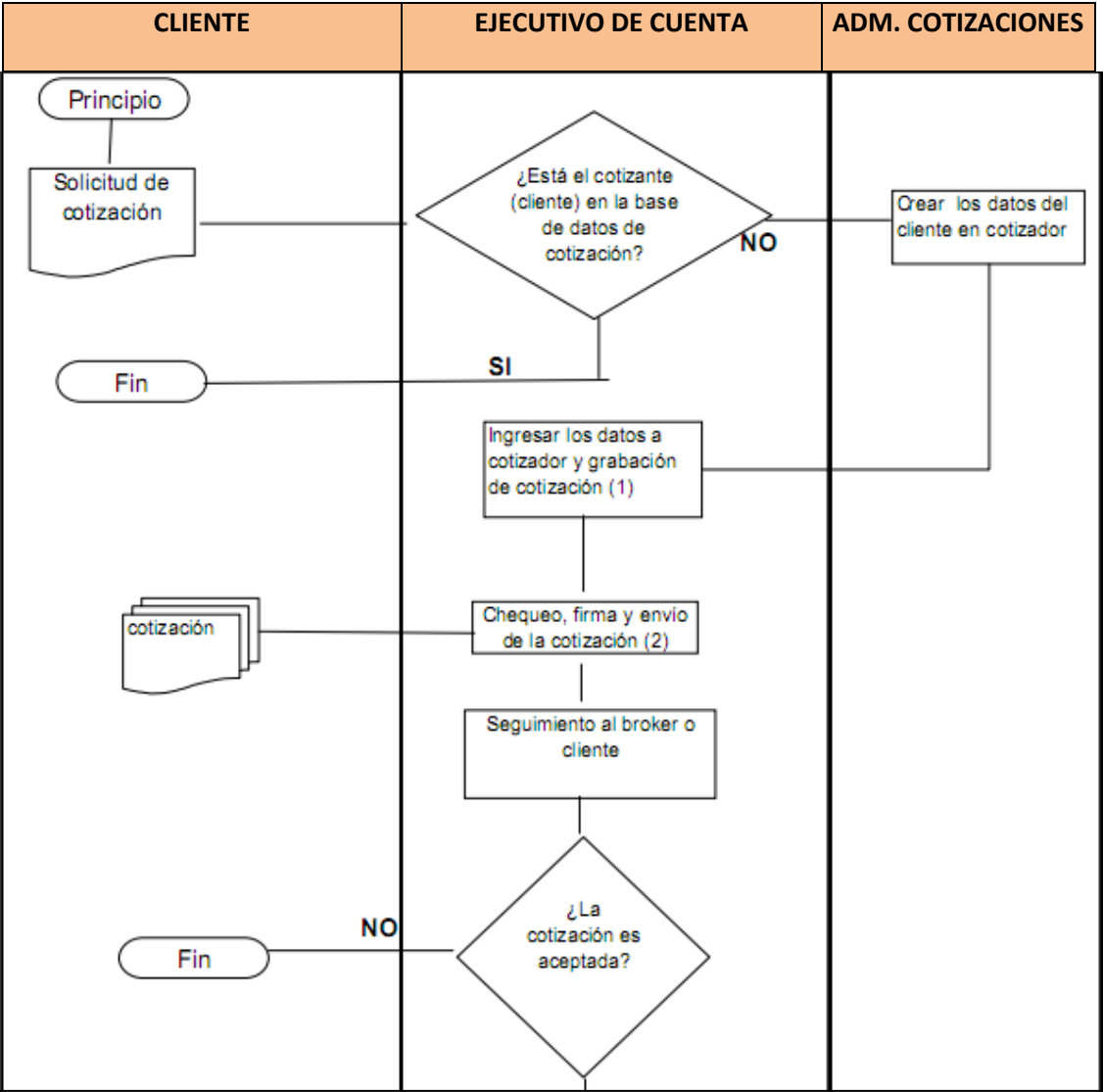


ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

4.2.8. Flujo gramas de los procesos de EQUIVIDA S.A.

FIGURA N° 6.

PROCESO DE COTIZACIÓN DE EQUIVIDA S.A.

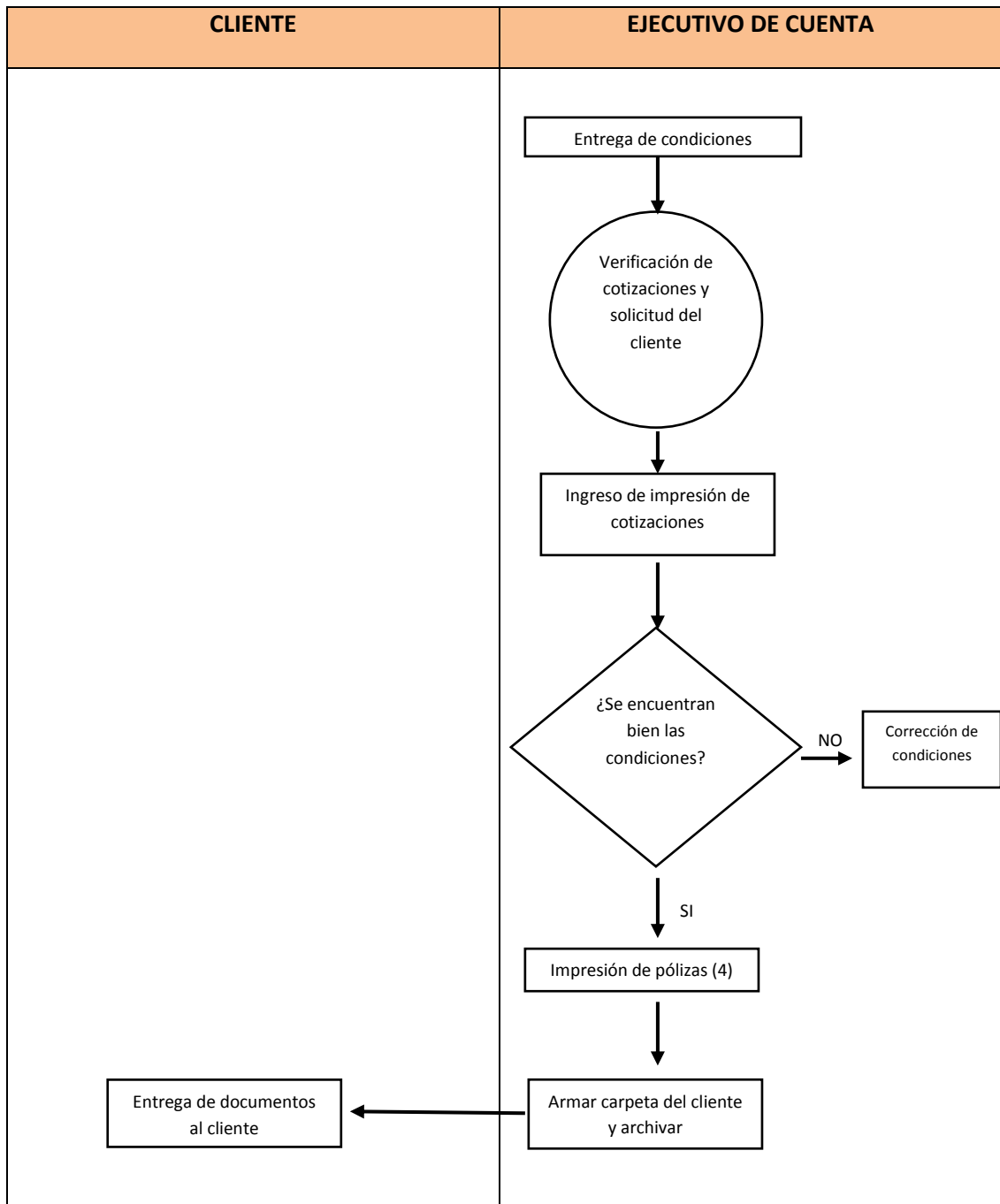


FUENTE: EQUIVIDA S.A.
ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

La cotización es dar un valor específico de una vida de acuerdo a ciertas características y parámetros del cliente, este tiempo cuenta con un estándar de 48 horas el cual es bueno para el cliente debido a que tiene referencia monetaria para el producto solicitado de dos días.

FIGURA N° 7.

PROCESO DE EMISIÓN DE PÓLIZAS DE EQUIVIDA S.A.



FUENTE: EQUIVIDA S.A.

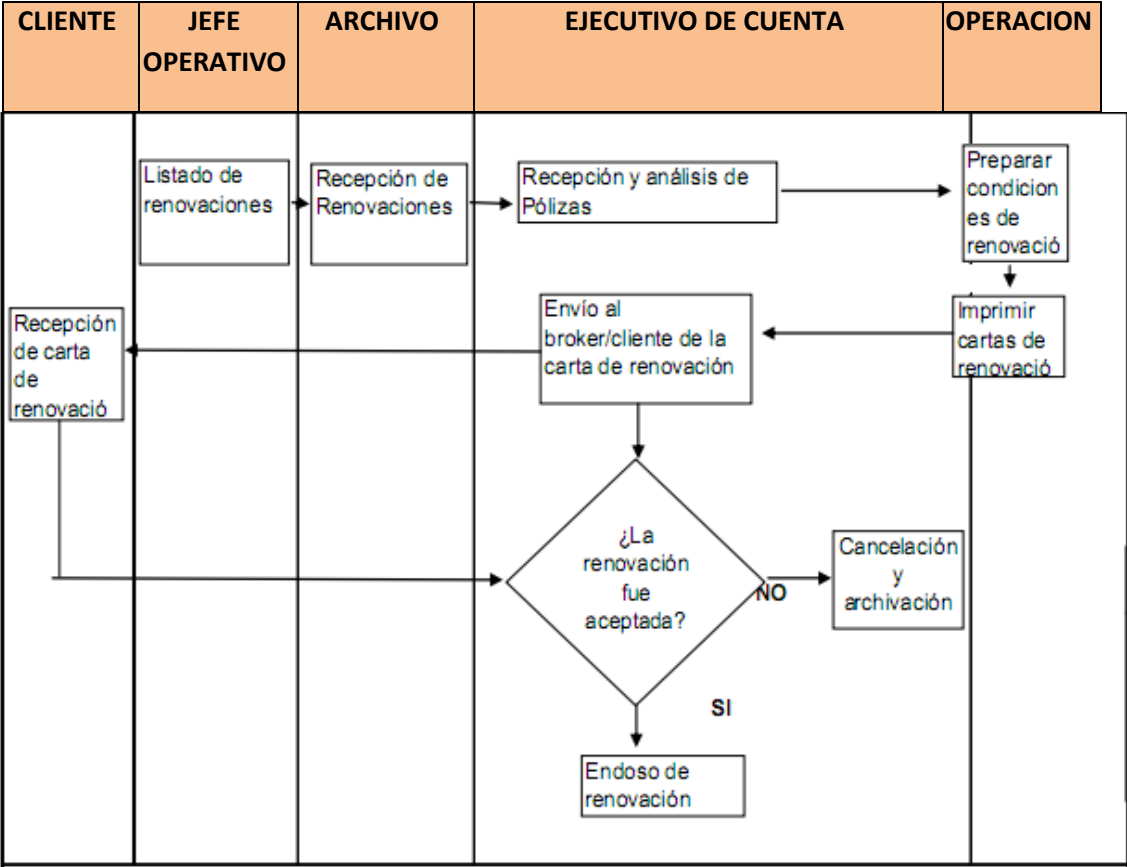
ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

En este proceso se establece las condiciones entre el cliente y el ejecutivo de cuenta, se procede a ver la coherencia entre la solicitud del cliente y la cotización realizada; esta pasa al jefe de operaciones donde la revisa de estar correctas estas se imprimen

4 de las cuales van: una al cliente y las 3 restantes son archivadas en la carpeta del cliente. Este proceso tiene un tiempo estándar de cinco días en la que permite al cliente obtener su póliza de una manera rápida.

FIGURA N° 8.

PROCESO DE RENOVACIÓN DE PÓLIZAS DE EQUIVIDA S.A.



FUENTE: EQUIVIDA S.A.
 ELABORADO POR: Wendy Espín – Marcos Silva.

Este proceso se realizado con la finalidad de asegurar la fidelidad de sus clientes, donde el jefe operativo realiza un listado de renovaciones que son recibidas por el departamento de archivo para ser posteriormente revisadas por el Ejecutivo de Cuenta, finalmente el departamento de operación se encarga de preparan las condiciones de renovación. En caso de que no se de la renovación de la póliza por el cliente el proceso es cancelado y archivado; pero por el contrario si se da la renovación el ejecutivo de cuenta procede al endoso de renovación de póliza. Este proceso tiene un estándar de tiempo de tres días conveniente para el cliente.

En derivación estos procesos tardan alrededor de diez días, se obtiene un solo cliente lo cual significa que la competencia tiene lugar a obtener en estos días un mínimo de dos clientes ya que sus procesos están establecidos en un margen de cuatro días. Pero la preocupación también radica en la publicidad y en la forma del como la competencia da a conocer sus productos, cosa que en EQUIVIDA S.A. la falta de publicaciones de los productos es reducida.

La base para que EQUIVIDA S.A. pueda Potencializar la Comercialización de sus Seguros de Vida, está específicamente en dar a conocer sus productos, es decir que tiene que disminuir significativamente la falencia que tiene en relación a su publicidad. Haciendo énfasis en su impacto económico, tecnológico y ubicacional permitiéndose así la equidad en sus ahorros de inversión direccionándolos de mejor manera y satisfaciendo las necesidades y gustos de sus clientes dando a conocer que sus productos están avalados con normas internacionales de calidad; para de esta manera alcanzar su objetivo estratégico que es el liderazgo del mercado asegurador especialmente a cuantos seguros de vida se refiere.

4.3. APLICACIÓN DEL ENFOQUE ADMINISTRATIVO APO.

Ciertamente se ha insistido en que cualquier teoría sin una aplicación practica funcional carece de validez alguna, de igual manera se sabe que toda serie de conocimientos prácticos sin un cuerpo doctrinario que los fundamente; no pueden ser considerados como ciencia.

Partiendo de esta importante afirmación y con la presentación previa de los fundamentos teóricos del sistema compete a este estudio investigar el uso práctico de la APO en nuestro medio.

4.3.1. Proceso Administrativo de EQUIVIDA S.A.

PREVISIÓN	Investigaciones.	Recurrir a los manuales de procedimientos de la empresa.
	Alternativas.	Implementar un software para apoyar la comunicación interna.
PLANEACIÓN	Objetivos.	Obj.Estratégico: Potencializar la comercialización de seguros de vida. Obj.Administrativo: contribuir al fortalecimiento corporativo de Grupo Futuro. Obj.Operacional:brindar productos y servicios de calidad satisfaciendo las necesidades de los clientes. Obj.Comercialización: ser la primera aseguradora de vida en el mercado ecuatoriano. Crecer su valor anual de ventas. Obj.Marketing:establecer estrategias publicitarias en medios masivos.
	Políticas.	Realizar reuniones para evaluar las actividades realizadas involucrando al personal para realizar las correcciones respectivas. Capacitar a los empleados y bróker para brindar mejor atención al cliente. Fomentar la calidad de sus productos mediante la norma ISO.

	Estrategias.	Iniciar campañas de marketing y publicidad dando a conocer los productos que ofrece mejorando la imagen de la compañía. Promover reuniones informales para mejorar la cultura organizacional. Buscar apoyo de jefes para involucrar el modelo de gestión, al personal.
ORGANIZACIÓN	Recursos.	Tecnología: eficiente programa de soporte técnico con velocidad de conexión entre la matriz y sucursales. Su renovación se dará dependiendo del grado de obsolescencia. Promoción: mantiene un motor principal en su página web y en la SBS.
INTEGRACIÓN	Recursos Humanos.	Capacitar al personal y bróker que conforman la empresa con el fin de seguir manteniendo el éxito. Conservar al personal brindándole todos los beneficios de ley salvaguardando la lealtad y bienestar de los mismos.
DIRECCIÓN	Plan de Acción.	Dar a conocer la propuesta a todos quienes conforman la empresa implementando técnicas eficientes para la consecución del mismo.
CONTROL	Resultados Obtenidos.	Diferenciación por la calidad y prestigio de seguros de vida brindando bienestar a la familia. Fortalecimiento de la identidad de la empresa. Mayor captación de mercado. Incremento del nivel de ventas. Satisfacción y confiabilidad de los clientes.

La APO generalmente se encuentra vinculada a un programa de desarrollo de ejecutivos. Las personas constituyen la base de la organización, y necesitan participar y colaborar en el establecimiento de los objetivos para que puedan enfrentarlos con vitalidad, motivación e interés.

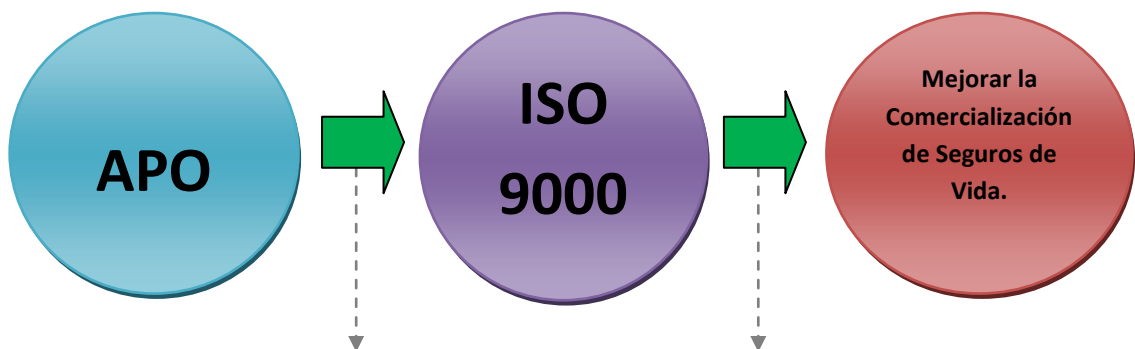
Las técnicas de la APO varían en cuanto a la evaluación del desempeño y en cuanto a las recompensas ofrecidas por el alcance de los objetivos, como: remuneraciones flexibles, participación en los resultados directo, promoción, mayores responsabilidades, etc. Para que la APO esté vinculada estrechamente con la motivación de las personas se necesita que ellas participen en alguna proporción de los beneficios que se deriven de los resultados alcanzados.

Y, por tanto, las personas necesitan estar preparadas, entrenadas y desarrolladas debidamente en sus habilidades y competencias.(principios fundamentales de la administración, Chiavenata Idalberto, 7ma edición, 2003)

4.3.2. Aplicación de la APO para implementar la ISO 9000 en EQUIVIDA S.A.

Como se describe en el gráfico siguiente para poder aplicar la Administración por Objetivos (APO) es fundamental que la empresa EQUIVIDA S.A. trabaje con la Norma ISO 9000. Considerando que la implementación de la norma conlleva una serie de actividades que involucran a todo el personal se debe considerar a cada una de ellas como objetivos a alcanzar y se requiere señalarlos con precisión. Una vez estandarizados los procesos se procederá a forjar el Objetivo Estratégico que es el de Mejorar la Comercialización mediante: la capacitación constante de su talento humano fomentando el éxito de la cultura organizacional y apoyándose en la promoción para dar a conocer sus productos de una manera eficiente utilizando diferentes medios masivos de comunicación, diferenciándolos de la competencia mediante la calidad y prestigio que ofrece a sus clientes y de esta manera fortaleciendo la identidad de la empresa.

Paso 1. Entender los elementos básicos de la norma.
Paso 2. Planear el Sistema de Gestión de la Calidad
Paso 3. Crear el Equipo Conductor ISO: Diseñar el Sistema de Gestión de la Calidad.
Paso 4. Analizar la situación.
Paso 5. Crear los Equipos de Tareas: Diseñar y documentar los procesos.
Paso 6. Capacitar a todo el personal en ISO 9000
Paso 7. Capacitar los Auditores Internos
Paso 8. Realizar Auditorías Internas
Paso 9. Utilizar el Sistema de Calidad (SGC), registrar su uso y mejorarlo durante varios meses.
Paso 10. Solicitar la Auditoría de Certificación



- Potencializar la comercialización de seguros de vida.
- Contribuir al fortalecimiento corporativo de Grupo Futuro.
- Brindar productos y servicios de calidad satisfaciendo las necesidades de los clientes.
- Ser la primera aseguradora de vida en el mercado ecuatoriano.
- Crecer su valor anual de ventas.
- Establecer estrategias publicitarias en medios masivos.

- Iniciar campañas de marketing y publicidad dando a conocer los productos que ofrece mejorando la imagen de la compañía.
- Promover reuniones informales para mejorar la cultura organizacional.
- Buscar apoyo de jefes para involucrar el modelo de gestión en la empresa.
- Capacitar al personal y bróker que conforman la empresa con el fin de seguir manteniendo el éxito, salvaguardando la lealtad y bienestar de los mismos.
- Diferenciación por la calidad y prestigio de seguros de vida ofreciendo bienestar a la familia y satisfacción de los clientes.
- Fortalecimiento de la identidad de la empresa.
- Mayor captación de mercado, incrementando su nivel de ventas.

CAPÍTULO V. FACTIBILIDAD FINANCIERA.

Este capítulo presenta la sistematización numérica alcanzada por EQUIVIDA S.A. en base a la implementación de la planificación estratégica descrita anteriormente, demostrándose la viabilidad de la aplicación del Enfoque.

5.1. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN.

De acuerdo al pensamiento de algunos autores existe paralelismo en las definiciones de presupuesto, se hace referencia a la planificación económica en las empresas para cumplir sus objetivos.

Entonces se entiende que un presupuesto es un plan financiero que anticipa el camino esperado para ejecutar metas y objetivos financieros y operacionales de una organización proyectando así el desempeño organizacional contribuyendo al control y la toma de decisiones.

Nuestra inversión inicial tiene un costo aproximado de \$1'000.000 de dólares americanos la misma que será desglosada a continuación:

CUADRO N° 25.
PRESUPUESTO GENERAL

RUBRO	TOTAL
PRESUPUESTO PARA TELEVISION Y RADIO	755.310
PRESUPUESTO PARA INTERNET	15.195
PRESUPUESTO PARA REVISTAS	81.120
PRESUPUESTO PARA SERIGRAFIAS	100.975
PRESUPUESTOS PARA EVENTOS	47.400
	1.000.000

Fuente: Investigación de Campo.
Elaborado por: Wendy Espín - Marcos Silva.

CUADRO N° 26.

PRESUPUESTO TV Y RADIO

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Comerciales	1680	28,00	47.040
Campaña 3 Comerciales Iguales	12	60,00	720
Spots Television Nacional 30 segundos	60	50,00	3.000
Spots Television Local 30 segundos	90	35,00	3.150
Transmision por TV o Radio Nacional 30 segundos	60	300,00	18.000
Transmision por Cable 30 segundos	60	350,00	21.000
Video Corporativo Televisión Nacional 4 minutos	24	4.950,00	118.800
Video Corporativo Televisión Local 4 minutos	24	7.500,00	180.000
Musicalización de Stocks	1680	195,00	327.600
Musica original 5 minutos	24	1.500,00	36.000
			755.310

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Wendy Espín - Marcos Silva.

CUADRO N° 27.**PRESUPUESTO REVISTAS**

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Avisos Informativos a color de media plana	12	560,00	6.720
Anuncios en Prensa a color plana completa	24	1.400,00	33.600
Anuncios en Revistas a color plana completa	12	3.400,00	40.800
			81.120

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Wendy Espín - Marcos Silva.

CUADRO N° 28.**PRESUPUESTO SERIGRAFÍAS**

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Trípticos Promocionales a color (ciento)	3	2.415,00	7.245
Catálogos a color	50	122,00	6.100
Logotipos por Diseño de Proyecto	12	15,00	180
Tarjetas de Presentación (millar)	1	1.250,00	1.250
Banners	4	300,00	1.200
Esferos	30000	2,00	60.000
Llaveros	10000	2,50	25.000
			100.975

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Wendy Espín - Marcos Silva.

CUADRO N° 29.

PRESUPUESTO EVENTOS

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Promotores	3	3.000,00	9.000
Botargas Caminantes	12	1.500,00	18.000
Inflables	12	1.700,00	20.400
			47.400

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Wendy Espín - Marcos Silva.

Como se puede notar nuestro presupuesto de inversión es para potencializar la comercialización de seguros de vida, lo cual en lo que tiene que ver con el presupuesto para televisión y radio constituye el 75,53% debido a los altos costos de publicidad que se requiere en estos medios; seguido del presupuesto para serigrafías con un 10,09%, finalmente lo que tiene que ver con los presupuestos de revistas, internet y eventos representan el 14,38% de la inversión total de la intención de la tesis.

5.2. ESTUDIO FINANCIERO.

El estudio financiero es la síntesis que refleja el resultado de las operaciones de la empresa en números acorde a un período de tiempo transformándolos a valores monetarios.

5.2.1. Análisis y Proyección de Estados Financieros.

La proyección de los estados financieros es una información valiosa que son utilizadas para los análisis financieros a futuro o para la valoración de una entidad.

Los estados financieros que se deben proyectar son: Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Caja.

5.2.1.1. Análisis del Balance General.

El Balance General es conocido también como Estado de Situación; es la representación ordenada de los rubros o cuentas contables de activo, pasivo y patrimonio en un período contable.

Con la elaboración del Balance General el empresario obtiene información sobre su negocio; como el estado de sus deudas, lo que debe cobrar, incluso la disponibilidad de efectivo en ese momento o a futuro.

5.2.1.1.1. Análisis del Activo de EQUIVIDA S.A. el rubro con mayor prioridad son las inversiones, realizadas con instituciones financieras las cuales tienden a incrementarse llegando al 79,15% del activo en el año 2010 manteniendo así una estabilidad desde el año 2006 que era del 73% determinando así que los activos restantes que tiene una menor variación porcentual con relación al activo total. Este comportamiento responde a la tendencia generalizada del mercado asegurador del país.

5.2.1.1.2. Análisis del Pasivo de EQUIVIDA S.A. se destaca que la cuenta de reservas técnicas representa el 60% del pasivo en el año del 2010, destacando que estas reservas representan las obligaciones prendarias con el estado y como medida precautelatoria con el cliente.

5.2.1.1.3. Análisis del Patrimonio de EQUIVIDA S.A. con lo que respecta al patrimonio el rubro con mayor porcentaje es la del capital pagado que representa en promedio el 41,53%, sin embargo la cuenta de reservas legales como especiales conforman el 32% del patrimonio de EQUIVIDA S.A. a diciembre del 2010 haciendo referencia que siempre obtiene resultados positivos.

CUADRO N° 30.

PROYECCIÓN DEL BALANCE GENERAL (2011-2016)

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
EQUIVIDA S.A.						
	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
ACTIVOS	27.065.251	29.911.102	29.888.297	30.859.666	31.860.137	32.886.161
INVERSIONES	21.422.252	23.883.250	23.656.703	24.425.546	25.217.423	26.029.524
INVERSION PUBLICIDAD	0	1.000.000	0	0	0	0
ACTIVOS FIJOS	1.001.507	1.069.809	1.105.969	1.141.913	1.178.934	1.216.900
FINANCIERAS	18.437.701	19.695.152	20.360.848	21.022.576	21.704.128	22.403.088
CAJA BANCOS	1.983.044	2.118.288	2.189.886	2.261.057	2.334.361	2.409.537
DEUDORES POR PRIMAS	2.650.078	2.830.813	2.926.495	3.021.606	3.119.566	3.220.029
PRIMAS POR COBRAR	1.572.721	1.679.980	1.736.764	1.793.208	1.851.344	1.910.965
PRIMAS DOCUMENTADAS	1.077.357	1.150.833	1.189.731	1.228.398	1.268.222	1.309.064
DEUDORES POR REASEGUROS	427.419	456.569	472.001	487.341	503.140	519.343
PRIMAS POR COBRAR	99.545	106.334	109.928	113.501	117.180	120.954
DEUDORES POR SINIESTROS	327.874	350.235	362.073	373.840	385.960	398.389
OTROS ACTIVOS	2.565.503	2.740.470	2.833.098	2.925.174	3.020.008	3.117.264
DEUDORES VARIOS	1.166.510	1.246.066	1.288.183	1.330.049	1.373.169	1.417.390
DIFERIDOS	1.398.993	1.494.404	1.544.915	1.595.125	1.646.839	1.699.874
PASIVO	16.697.862	17.936.656	18.439.535	19.038.820	19.656.058	20.289.062
RESERVAS TECNICAS	10.035.112	10.719.506	11.081.826	11.441.985	11.812.934	12.193.358
DE RIESGO EN CURSO	3.214.990	3.434.252	3.550.330	3.665.715	3.784.558	3.906.436
RESERVAS MATEMATICAS	3.699.127	3.951.408	4.084.966	4.217.727	4.354.466	4.494.697
PARA OBLIGACIONES	498.571	532.573	550.574	568.468	586.898	605.798
OTRAS RESERVAS	2.622.424	2.801.273	2.895.956	2.990.075	3.087.013	3.186.427
REASEGUROS CEDIDOS	528.837	564.904	583.997	602.977	622.526	642.574
PRIMAS POR PAGAR	528.837	564.904	583.997	602.977	622.526	642.574
OTRAS PRIMAS POR PAGAR	194.484	207.747	214.769	221.749	228.938	236.311
PRIMAS POR PAGAR ASEGURADOS	75.943	81.123	83.864	86.590	89.397	92.276
OTRAS PRIMAS	118.540	126.625	130.905	135.159	139.541	144.035
OBLIGACIONES CON INST.FINANCIERAS	18.998	20.293	20.979	21.661	22.363	23.083
CORTO PLAZO	17.961	19.186	19.835	20.479	21.143	21.824
LARGO PLAZO	1.037	1.107	1.145	1.182	1.220	1.260
OTROS PASIVOS	5.920.432	6.424.205	6.537.963	6.750.447	6.969.297	7.193.736
IMPUESTOS, RET Y CONT POR PAGAR	956.139	1.021.348	1.055.870	1.090.185	1.125.529	1.161.776
CUENTAS POR PAGAR AL PERSONAL	1.082.186	1.155.991	1.195.064	1.233.904	1.273.907	1.314.932
OTROS PASIVOS POR PAGAR	3.882.106	4.146.866	4.287.030	4.426.358	4.569.861	4.717.029
GASTO PUBLICIDAD	0	100.000	0	0	0	0
PATRIMONIO	10.367.390	11.074.446	11.448.762	11.820.847	12.204.079	12.597.099
CAPITAL	4.305.441	4.599.072	4.754.520	4.909.042	5.068.193	5.231.409
CAPITAL PAGADO	4.305.441	4.599.072	4.754.520	4.909.042	5.068.193	5.231.409
RESERVAS	3.339.115	3.566.843	3.687.402	3.807.243	3.930.674	4.057.257
LEGALES	1.311.167	1.400.589	1.447.929	1.494.986	1.543.454	1.593.159
ESPECIALES	1.938.480	2.070.684	2.140.673	2.210.245	2.281.901	2.355.388
OTRAS	89.468	95.570	98.800	102.011	105.318	108.710
RESULTADO DEL EJERCICIO	2.722.834	2.908.531	3.006.839	3.104.562	3.205.211	3.308.432

Fuente: Estados Financieros EQUIVIDA S.A.
Elaborado por: Wendy Espín - Marcos Silva.

5.2.1.2. Análisis del Estado de Resultados.

El Estado de Resultados conocido también como Estado de Pérdidas y Ganancias, es un informe financiero que muestra los ingresos y gastos que han incurrido en una empresa durante un ejercicio económico.

La diferencia existente entre los ingresos y gastos se conoce como: utilidad (cuando los ingresos son mayores a los gastos) o pérdida (cuando los gastos son mayores a los ingresos).

A diferencia del Flujo de Caja el Estado de Resultados muestra los ingresos y gastos en el momento en que se producen, con independencia del momento que se hagan efectivo los cobros y pagos; además de que permite analizar la situación financiera de la empresa.

5.2.1.2.1. Análisis de los Ingresos (Rentas) de EQUIVIDA S.A: ciertamente los ingresos de la compañía muestran resultados positivos, dando a conocer que el rubro más aceptable es el de las primas pagadas conformando el 83% de los ingresos de EQUIVIDA S.A. presentando un crecimiento aceptable de seguros de vida en el mercado asegurador, mientras tanto con lo que tiene que ver con la liberación de reservas representan los ingresos por pago de siniestros reportados y no pagados en el período; llegando a obtener ingresos aceptables en el año 2015 la cantidad de \$ 69.692.637,25 dólares.

5.2.1.2.2. Análisis de los Egresos (Gastos) de EQUIVIDA S.A: el rubro con mayor relevancia son los siniestros pagados conformando aproximadamente el 32% del estado de pérdidas y ganancias, lo que significa que los gastos de administración se reducen de manera formidable; obteniendo como resultado para el año 2015 utilidades por \$ 5.154.110,73 millones de dólares.; lo que refleja efectividad en el manejo de sus movimientos contables.

CUADRO N° 31.

PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS (2011 – 2016)

EQUIVIDA S.A.						
BALANCE DE RESULTADOS PROYECTADO						
CUENTAS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESOS	53.311.924	56.947.797	60.979.701	65.217.790	69.745.209	74.571.857
PRIMA PAGADA	44.484.137	47.517.955	50.882.227	54.418.541	58.196.277	62.223.692
SEGUROS DIRECTOS	42.530.054	45.430.603	48.647.090	52.028.063	55.639.851	59.490.351
REASEGUROS ACEPTADOS	1.954.083	2.087.352	2.235.136	2.390.478	2.556.425	2.733.340
COMISIONES RECIBIDAS	435.973	465.706	498.678	533.336	570.360	609.831
POR REASEGUROS CEDIDOS	435.973	465.706	498.678	533.336	570.360	609.831
SALVAMENTO DE SINIESTROS	2.048.948	2.188.686	2.343.645	2.506.529	2.680.532	2.866.035
RECUPERACION DE REASEGUROS CEDIDOS	2.048.948	2.188.686	2.343.645	2.506.529	2.680.532	2.866.035
INTERESES DE INVERSIONES	908.273	970.217	1.038.909	1.111.113	1.188.246	1.270.478
DE RENTA FIJA	29.797	31.829	34.082	36.451	38.982	41.679
SISTEMA FINANCIERO	832.863	889.665	952.653	1.018.862	1.089.592	1.164.996
EN EL EXTRANJERO	29.253	31.248	33.461	35.786	38.270	40.919
PRESTAMO SOBRE POLIZAS DE VIDA	16.360	17.475	18.713	20.013	21.403	22.884
OTRAS RENTAS	95.480	101.992	109.213	116.804	124.912	133.556
DIVIDENDOS ACCIONES	53.329	56.966	60.999	65.239	69.767	74.596
OTROS	42.151	45.026	48.214	51.565	55.145	58.961
OTROS INGRESOS	389.319	415.871	445.314	476.264	509.326	544.573
VENTA, SORTEO O VENCIMIENTO DE VALORES	30.127	32.182	34.460	36.855	39.414	42.141
POR VENTA DE ACTIVOS FIJOS	-1	-1	-1	-1	-1	-1
POR OTROS CONCEPTOS	359.193	383.690	410.855	439.409	469.913	502.433
LIBERACION DE RESERVAS	4.949.793	5.287.369	5.661.715	6.055.204	6.475.556	6.923.691
RESERVAS MATEMATICAS	243.094	259.673	278.058	297.383	318.027	340.036
DE RIESGO EN CURSO	3.614.358	3.860.857	4.134.206	4.421.533	4.728.476	5.055.705
DE SINIESTROS PENDIENTES	907.237	969.110	1.037.723	1.109.845	1.186.890	1.269.028
DE SINIESTROS OCURRIDOS Y NO REPORTADOS	105.322	112.505	120.470	128.843	137.787	147.322
OTRAS RESERVAS	79.783	85.224	91.258	97.601	104.376	111.600
EGRESOS	45.095.379	49.170.884	52.017.529	55.096.606	57.690.742	61.477.195
GASTOS DE ADMINISTRACION	6.217.965	6.642.030	7.112.286	7.606.589	8.134.639	8.697.588
DEL PERSONAL	4.020.468	4.294.664	4.598.726	4.918.337	5.259.768	5.623.765
GASTOS VARIOS	2.197.497	2.347.366	2.513.560	2.688.252	2.874.871	3.073.823
COMISIONES PAGADAS	9.916.212	10.592.498	11.342.446	12.130.746	12.972.863	13.870.637
POR SEGUROS	7.074.786	7.557.286	8.092.342	8.654.760	9.255.573	9.896.096
POR REASEGUROS ACEPTADOS	297.215	317.485	339.963	363.591	388.831	415.740
POR OTROS CONCEPTOS	2.544.211	2.717.726	2.910.141	3.112.396	3.328.459	3.558.801
PRIMAS POR REASEGUROS NO PROPORCIONALES	1.470.482	1.570.768	1.681.979	1.798.876	1.923.754	2.056.886
AL EXTERIOR	1.470.482	1.570.768	1.681.979	1.798.876	1.923.754	2.056.886
PRIMAS DE REASEGUROS CEDIDOS	3.117.324	3.329.925	3.565.684	3.813.499	4.078.232	4.360.462
EN EL PAIS	1.519.553	1.623.187	1.738.108	1.858.907	1.987.952	2.125.526
EN EL EXTERIOR	1.597.771	1.706.739	1.827.576	1.954.592	2.090.280	2.234.936
LIQUIDACION Y RESCATE	6.813.952	7.278.663	7.793.993	8.335.675	8.914.338	9.531.245
POR ANULACIONES	85.283	91.099	97.549	104.329	111.571	119.293
POR CANCELACIONES	6.018.526	6.428.990	6.884.162	7.362.612	7.873.724	8.418.617
DEVOLUCIONES DE PRIMAS DE SEGUROS ACEPTADOS	710.142	758.574	812.281	868.734	929.042	993.335
SINIESTROS PAGADOS	16.922.413	18.076.522	19.792.486	20.631.923	20.833.521	22.069.306
DE SEGUROS	16.905.369	18.058.315	19.772.990	20.611.072	20.811.222	22.045.465
DE LIQUIDACION DE SINIESTROS	17.044	18.207	19.496	20.851	22.298	23.841
OTROS EGRESOS	637.032	1.680.478	728.656	779.297	833.396	891.071
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	0	1.000.000	0	0	0	0
INTERESES PAGADOS	4.280	4.572	4.896	5.236	5.599	5.987
OTROS	295.703	315.870	338.234	361.741	386.853	413.625
PROVOSIONES, AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES	222.275	237.434	254.245	271.915	290.791	310.915
CONTRIBUXIONES DE IMPUESTOS	114.774	122.602	131.282	140.406	150.153	160.544
UTILIDAD ANTES DE TRABAJADORES E IMPUESTOS	8.216.544	7.776.913	8.962.172	10.121.184	12.054.467	13.094.661
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	1.232.482	1.316.537	1.409.748	1.507.725	1.612.391	1.723.975
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	6.984.063	6.460.376	7.552.425	8.613.459	10.442.075	11.370.686
25% IMPUESTO A LA RENTA	1.746.016	1.865.094	1.997.143	2.135.944	2.284.221	2.442.299
UTILIDAD ANTES DE LAS RESERVAS	5.238.047	4.595.282	5.555.282	6.477.515	8.157.854	8.928.388
17% RESERVA FACULTATIVA	886.230	946.671	1.013.695	1.084.147	1.159.409	1.239.644
UTILIDAD NETA	4.351.817	3.648.611	4.541.587	5.393.368	6.998.445	7.688.743

Fuente: Estados Financieros EQUIVIDA S.A.
Elaborado por: Wendy Espín - Marcos Silva.

La proyección del estado de resultados de la compañía arroja utilidades significa que puede establecerse EQUIVIDA S.A. como líder del mercado asegurador especialmente de seguros de vida.

5.2.1.3. Análisis del Flujo de Caja.

Documento financiero que recopila los datos de todos los ingresos y egresos de efectivo en el momento en que se producen.

La compañía muestra valores positivos en caja, lo que quiere decir que cuenta con una base sólida para cualquier tipo de movimiento financiero actual o a futuro.

Como se demuestra en el siguiente cuadro los ingresos demuestran la cantidad mas alta constituyéndose por las ventas (primas netas pagadas), por lo que se obtiene un flujo ascendente que permite una buena proyección de la empresa.

CUADRO N° 32.

PROYECCIÓN DEL FLUJO DE CAJA (2011 – 2016)

EQUIVIDA S.A. FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
CUENTAS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
FUENTES						
INGRESOS	53.216.443	56.845.805	60.870.488	65.217.790	69.745.209	74.571.857
PRIMA PAGADA	44.484.137	47.517.955	50.882.227	54.418.541	58.196.277	62.223.692
SEGUROS DIRECTOS	42.530.054	45.430.603	48.647.090	52.028.063	55.639.851	59.490.351
REASEGUROS ACEPTADOS	1.954.083	2.087.352	2.235.136	2.390.478	2.556.425	2.733.340
COMISIONES RECIBIDAS	435.973	465.706	498.678	533.336	570.360	609.831
POR REASEGUROS CEDIDOS	435.973	465.706	498.678	533.336	570.360	609.831
SALVAMENTO DE SINIESTROS	2.048.948	2.188.686	2.343.645	2.506.529	2.680.532	2.866.035
RECUPERACION DE REASEGUROS CEDIDOS	2.048.948	2.188.686	2.343.645	2.506.529	2.680.532	2.866.035
INTERESES DE INVERSIONES	908.273	970.217	1.038.909	1.111.113	1.188.246	1.270.478
DE RENTA FIJA	29.797	31.829	34.082	36.451	38.982	41.679
SISTEMA FINANCIERO	832.863	889.665	952.653	1.018.862	1.089.592	1.164.996
EN EL EXTRANJERO	29.253	31.248	33.461	35.786	38.270	40.919
PRESTAMO SOBRE POLIZAS DE VIDA	16.360	17.475	18.713	20.013	21.403	22.884
OTRAS RENTAS	95.480	101.992	109.213	116.804	124.912	133.556
DIVIDENDOS ACCIONES	53.329	56.966	60.999	65.239	69.767	74.596
OTROS	42.151	45.026	48.214	51.565	55.145	58.961
OTROS INGRESOS	389.319	415.871	445.314	476.264	509.326	544.573
VENTA, SORTEO O VENCIMIENTO DE VALORES	30.127	32.182	34.460	36.855	39.414	42.141
POR VENTA DE ACTIVOS FIJOS	-1	-1	-1	-1	-1	-1
POR OTROS CONCEPTOS	359.193	383.690	410.855	439.409	469.913	502.433
LIBERACION DE RESERVAS	4.949.793	5.287.369	5.661.715	6.055.204	6.475.556	6.923.691
RESERVAS MATEMATICAS	243.094	259.673	278.058	297.383	318.027	340.036
DE RIESGO EN CURSO	3.614.358	3.860.857	4.134.206	4.421.533	4.728.476	5.055.705
DE SINIESTROS PENDIENTES	907.237	969.110	1.037.723	1.109.845	1.186.890	1.269.028
DE SINIESTROS OCURRIDOS Y NO REPORTADOS	105.322	112.505	120.470	128.843	137.787	147.322
OTRAS RESERVAS	79.783	85.224	91.258	97.601	104.376	111.600
USOS						
EGRESOS	52.077.431	56.629.112	60.003.799	63.637.922	66.824.996	71.243.576
GASTOS DE ADMINISTRACION	6.217.965	6.642.030	7.112.286	7.606.589	8.134.639	8.697.588
DEL PERSONAL	4.020.468	4.294.664	4.598.726	4.918.337	5.259.768	5.623.765
GASTOS VARIOS	2.197.497	2.347.366	2.513.560	2.688.252	2.874.871	3.073.823
COMISIONES PAGADAS	9.916.212	10.592.498	11.342.446	12.130.746	12.972.863	13.870.637
POR SEGUROS	7.074.786	7.557.286	8.092.342	8.654.760	9.255.573	9.896.096
POR REASEGUROS ACEPTADOS	297.215	317.485	339.963	363.591	388.831	415.740
POR OTROS CONCEPTOS	2.544.211	2.717.726	2.910.141	3.112.396	3.328.459	3.558.801
PRIMAS POR REASEGUROS NO PROPORCIONALES	4.587.805	4.900.694	5.247.663	5.612.375	6.001.987	6.417.348
AL EXTERIOR	1.470.482	1.570.768	1.681.979	1.798.876	1.923.754	2.056.886
PRIMAS DE REASEGUROS CEDIDOS	3.117.324	3.329.925	3.565.684	3.813.499	4.078.232	4.360.462
EN EL PAIS	1.597.771	1.706.739	1.827.576	1.954.592	2.090.280	2.234.936
EN EL EXTERIOR	1.597.771	1.706.739	1.827.576	1.954.592	2.090.280	2.234.936
LIQUIDACION Y RESCATE	6.813.952	7.278.663	7.793.993	8.335.675	8.914.338	9.531.245
POR ANULACIONES	85.283	91.099	97.549	104.329	111.571	119.293
POR CANCELACIONES	6.018.526	6.428.990	6.884.162	7.362.612	7.873.724	8.418.617
DEVOLUCIONES DE PRIMAS DE SEGUROS ACEPTADOS	710.142	758.574	812.281	868.734	929.042	993.335
SINIESTROS PAGADOS	16.922.413	18.076.522	19.792.486	20.631.923	20.833.521	22.069.306
DE SEGUROS	16.905.369	18.058.315	19.772.990	20.611.072	20.811.222	22.045.465
DE LIQUIDACION DE SINIESTROS	17.044	18.207	19.496	20.851	22.298	23.841
OTROS EGRESOS	4.501.760	5.808.780	5.149.242	5.507.114	5.889.418	6.296.989
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	0	1.000.000	0	0	0	0
INTERESES PAGADOS	4.280	4.572	4.896	5.236	5.599	5.987
OTROS	295.703	315.870	338.234	361.741	386.853	413.625
PROVOSIONES, AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES	222.275	237.434	254.245	271.915	290.791	310.915
CONTRIBUCIONES DE IMPUESTOS	114.774	122.602	131.282	140.406	150.153	160.544
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	1.232.482	1.316.537	1.409.748	1.507.725	1.612.391	1.723.975
25% IMPUESTO A LA RENTA	1.746.016	1.865.094	1.997.143	2.135.944	2.284.221	2.442.299
17% RESERVA FACULTATIVA	886.230	946.671	1.013.695	1.084.147	1.159.409	1.239.644
FLUJO DE CAJA	1.139.013	216.693	866.689	1.579.869	2.920.213	3.328.281
FLUJO DE CAJA DE INVERSION	-58.246	-922.319	649.996	713.179	1.340.345	1.748.412

Fuente: Estados Financieros EQUIVIDA S.A.
Elaborado por: Wendy Espín - Marcos Silva.

5.3. Evaluación Financiera.

La evaluación financiera nos sirve para analizar y evaluar proyectos, donde se determina el nivel de ganancia en valores absolutos y relativos (cantidad y porcentaje); permitiendo así pronosticar si estos proyectos son viables o no.

5.3.1. Análisis de la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Es la tasa de descuento por el cual el VAN (valor actual neto) es igual a cero; es decir es la tasa que iguala a la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

Se llama tasa interna de retorno porque supone que el dinero que se gana año con año se reinvierte en su totalidad; se trata de la tasa de rendimiento generada en su totalidad en el interior de la empresa por medio de la reinversión.

CUADRO N° 33.

TASA INTERNA DE RETORNO

EVALUACION FINANCIERA.	
TASA INTERNA DE RETORNO	
Inversión.	-1.000.000,00
Año 2012	-922319,34
Año 2013	649995,97
Año 2014	713179,27
Año 2015	1340344,70
Año 2016	1748412,34
Tasa interna de retorno (TIR)	29%

Fuente: Estados Financieros EQUIVIDA S.A.
Elaborado por: Wendy Espín - Marcos Silva.

Como se observa anteriormente el proyecto genera una tasa interna de retorno del 29% haciendo referencia que el proyecto es viable para la empresa.

5.3.2. Análisis del Valor Actual Neto (VAN).

Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

Quiere decir que sumar los flujos descontados en el presente y restar la inversión inicial equivale a comparar todas las ganancias esperadas contra todos los desembolsos necesarios para producir ganancias, en términos de valor equivalente en este momento o tiempo cero.

CUADRO N° 34.

VALOR ACTUAL NETO

EVALUACION FINANCIERA.						
VALOR ACTUAL NETO						
0	1	2	3	4	5	VAN
-1.000.000,00	-781.626,56	466.816,98	434.062,92	691.334,88	764.247,15	574.835,38

EVALUACION FINANCIERA.			
PERIODO DE RECUPERACIÓN			
Año	Periodo	Flujo neto	Periodo de recuperación
Año 2012	1	-922.319,34	-922.319,34
Año 2013	2	649.995,97	-272.323,37
Año 2014	3	713.179,27	440.855,90
Año 2015	4	1.340.344,70	1.068.021,33
Año 2016	5	1.748.412,34	2.189.268,24

Fuente: Estados Financieros EQUIVIDA S.A.
Elaborado por: Wendy Espín - Marcos Silva.

En efecto se puede apreciar que nuestro enfoque es viable ya que presenta flujos positivos cuyo resultado del valor actual neto es de \$574.835,38 dólares los mismos que generan un rendimiento esperado para la empresa.

5.3.3. Análisis del Costo Beneficio (C/B).

Se utiliza para evaluar las inversiones gubernamentales o de interés social. Tanto los beneficios como los costos no se cuantifican como se hace en un proyecto de inversión privada, sino que se toman en cuenta criterios sociales.

CUADRO N° 35.
COSTO BENEFICIO

EVALUACION FINANCIERA.			
COSTO/BENEFICIO			
AÑO	Periodo	Flujo neto	Tasa de descuento 18%
Año 2012	1	-922.319,34	-
Año 2013	2	649.995,97	766.995,24
Año 2014	3	713.179,27	841.551,54
Año 2015	4	1.340.344,70	1.581.606,74
Año 2016	5	1.748.412,34	2.063.126,57
TOTAL		3.529.612,94	4.164.943,27
COSTO/BENEFICIO			1,18

Fuente: Estados Financieros EQUIVIDA S.A.
Elaborado por: Wendy Espín - Marcos Silva.

La razón costo/beneficio es de 1,18 lo que significa que por cada dólar invertido, el proyecto genera \$1,18 dólares de recuperación, en términos de valor actual neto.

Bajo este criterio se puede concluir entonces que el proyecto se muestra interesante desde el punto de vista financiero.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1. CONCLUSIONES.

- Ecuador es un pequeño país en vías de desarrollo, que sufre como todos los países de América Latina el problema de la deuda externa que detiene la actividad productiva nacional.
- La distribución del ingreso en Ecuador es muy inequitativa, produciendo fuertes pugnas internas y con un pueblo que padece de la disminución en el gasto social, además las malas condiciones de vida han generado inestabilidad a nivel económico, político y legal lo que afecta a las actividades empresariales; lo que incide en la seguridad de los habitantes del país.
- El Ecuador, cuenta con una escasa cultura de aseguramiento, lo que favorecería las intenciones de EQUIVIDA S.A.
- Ecuador es un país principalmente indígena, en donde la mayoría de la población se dedica a labores rurales o al sector de la agricultura y pesca, sector que ha sido bastante golpeado por los fenómenos climatológicos en los últimos años.
- El incremento de Siniestralidad, los asaltos a mano armada, los secuestros y el sicariato están a la orden del día hacen pensar a la ciudadanía la necesidad de estar asegurado.
- A pesar de que el gobierno ha implementado beneficios en la seguridad social y ha regulado el control de la afiliación mediante fuertes sanciones, las empresas que ofertan seguros de vida privados, se diferencian ya que dan valor agregado a sus servicios. Un ejemplo es el Valor Asegurado (valor monetario que se le da a la vida de una persona según la producción de dicha persona) que alcanza a ser cuantificado en miles de dólares o en millones de dólares, lo que el seguro público difícilmente llegaría a cumplir.
- El mercado de seguros de vida en el país está siendo acogido de manera aceptable para aquellas personas que conforman la población económicamente activa, sin embargo para las personas que forman parte del

sector informal y servicio doméstico no es una opción de vida, ya que lo poco que ganan como fruto de su trabajo les ayuda a su diario vivir.

- EQUIVIDA S.A. ofrece a sus clientes una diversa gama de productos los cuales tiene una gran aceptación en el medio, orientada a satisfacer con calidad las necesidades y requerimientos de los mismos.
- Comprometer al personal de la compañía en el cumplimiento de las actividades y estrategias para así lograr alcanzar los objetivos planteados.
- Los directivos de la empresa deben realizar una evaluación a fondo después de un año de desarrollo de la planeación estratégica, en el cual se analice si el direccionamiento estratégico es el apropiado.
- También cuenta con el apoyo del mayor grupo asegurador del Ecuador y Colombia (Grupo Futuro – Suramericana BVI), así como de varias instituciones financieras ecuatorianas y de Reaseguradores de reconocimiento internacional.
- La adopción de la norma ISO 9000 por parte de la empresa EQUIVIDA S.A. facilita lograr el objetivo estratégico que es Potencializar la Comercialización, en base a la Administración por Objetivos (APO) mediante la formación de equipos de alto rendimiento.
- Por lo tanto el primer paso que la empresa EQUIVIDA S.A. debe ejecutar es la capacitación y participación de todo el personal para implementar la norma ISO 9000.

6.2. RECOMENDACIONES.

- Identificar el nivel de desempeño que se espera de cada empleado. Además hay que especificar con claridad el objetivo que debe alcanzar el empleado, estableciendo fechas límite para cada meta, porque esto disminuirá la ambigüedad.
- No establecer metas de manera arbitraria, por el contrario, sea realista y considere las tareas que desarrollaran. Cuando los empleados participan en el establecimiento de las metas, es más probable que las acepten.
- Se debe inducir a una participación sincera. Es decir, ellos deben percibir que el directivo verdaderamente busca sus aportaciones, y no que solo está haciendo lo que es debido.
- Las metas deberán calificarse en cuanto a su dificultad e importancia. El establecimiento de metas no debe llevar a las personas a elegir las fáciles. Cuando las metas tienen una calificación, se debe dar crédito a las personas por tratar de alcanzar las metas difíciles, aunque no lo logren del todo. Lo importante de esta forma de dirección es plantear que los objetivos sean alcanzables, cuantificables, concretos y que se puedan medir y plantear medidas de actuación concretas con un calendario de cumplimiento y requiere hacer un seguimiento continuado del grado de cumplimiento de dichos objetivos y realización de dichas medidas de actuación.
- Mantener una adecuada comunicación con todas las personas implicadas e idear un plan de motivación al equipo humano implicado, ya que, con este tipo de dirección se deja una cierta autonomía al personal, ya que, lo que se pretende es la consecución de los objetivos planteados en los plazos previstos, de esta manera; las personas tienen autonomía para decidir cuestiones como si deben de quedarse o no más tiempo, el tiempo que tienen que dedicar a unas u otras tareas, ya que lo importante es el cumplimiento de los objetivos y medidas planteadas. Esto es muy práctico para las ventas pues estas se miden por resultados y no por horarios cumplidos.

- Formalizar los objetivos estratégicos para la empresa, ya que la planificación es un proceso formal de la compañía y que debe tener un alto grado de compromiso.

A N E X O S

Anexo 1: Solicitud de Seguro Individual (Solicitante).

Anexo 2: Solicitud de Seguro Colectivo (Persona Jurídica).

Anexo 3: Solicitud de Seguro de Vida Provisión Universal.

Anexo 4: Datos Oferta del Mercado Asegurador.

Anexo 5: Datos Demanda del Mercado Asegurador.

Bibliografía.

- www.definicionesde.com/superintendencia-de-bancos-y-seguros-ecuador/1/
- www.elblogsalmon.com/.../que-es-un-seguro-de-vida
- Da Silva, Reinaldo O, Teorías de la Administración, México, Thomson, 1ª Edición, 2002, 253 pp.
- Koontz H. y Weihrich, H (2004) Administración, una perspectiva global, México, Mc Graw Hill, 2004, 12ª edición.
- Idalbero Chiavenato. Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw Hill. Santafé de Bogotá. 1999.
- Baca Urbina, Gabriel, Evaluación de Proyectos, 6ª Edición.
- Sistemas de gestión de calidad, noviembre 2008, 4ta edición, norma internacional ISO 9001.
- Idalberto Chiavenato. Principios fundamentales de la Teoría de la Administración, 7ª Edición, 2003.