

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**PROYECTO DE TITULACIÓN FINAL PREVIA A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE “INGENIERO EN COMERCIO Y FINANZAS
INTERNACIONALES BILINGÜE”**

**“PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA CENTAURO
ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS”**

ELABORADO POR:

GALO FERNANDO RODRÍGUEZ VILLACRESES

TUTOR:

ING. NELSON DAVILA

2010

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a nuestro Padre Dios y a la Virgen Santísima, los cuales me han permitido culminar una meta más de mi vida con sus bendiciones y su voluntad, a mis Padres que con su sabiduría y esfuerzo han sabido guiarme y apoyarme en cada uno de mis proyectos de vida, a mis hermanos por el apoyo incondicional y ayuda, a mis familiares por su impulso y aliento, además a mis amigos que siempre estuvieron atentos y dispuestos a resolver alguna inquietud, y a todos quienes hicieron realidad este triunfo profesional. No podría terminar de agradecer a quienes de una u otra forma han dado su apoyo para alcanzar este título profesional, siempre van a estar en mi mente y mi corazón, no queda más que decirles muchísimas gracias y que Dios retribuya su gentileza.

Galo Rodríguez Villacreses

INDICE

CAPÍTULO 1: GENERALIDADES.....	1
1.1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.2. ANTECEDENTES.....	2
1.3. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA.....	2
1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO	3
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	3
1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	3
1.5. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	4
1.5.1. HISTORIA.....	4
1.5.2. SITUACION ACTUAL	5
1.5.3. FILOSOFIA DE LA EMPRESA.....	8
1.6. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA DESDE EL PUNTO DE VISTA TEORICO.....	9
1.6.1. ETAPA FILOSÓFICA.....	10
1.6.2. ETAPA ANALÍTICA	10
1.6.3. ETAPA OPERATIVA.....	10
CAPÍTULO 2: ANALISIS DE LA EMPRESA.....	12
2.1. ANÁLISIS EXTERNO	12
2.1.1. MACROAMBIENTE.....	13
2.1.2. MICROAMBIENTE.....	15
2.2. ANÁLISIS INTERNO	17
2.2.1. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.....	18
2.2.2. ESTRUCTURA FINANCIERA.....	18
2.2.3. CAPACIDAD DEL RECURSO HUMANO.....	19
2.2.4. TASA DE ROTACIÓN DEL PERSONAL.....	19
2.2.5. REMUNERACIONES SALARIALES.....	20
2.3. ANÁLISIS FODA.....	20
2.3.1. JUSTIFICACION DEL FODA.....	21
2.3.2. MATRICES OFENSIVAS.....	22
2.3.3. MATRICES DEFENSIVAS.....	24
CAPÍTULO 3: NUEVA FILOSOFÍA DE LA EMPRESA Y ESTRATEGIAS.....	26
3.1. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.....	26
3.1.1. MISIÓN.....	27
3.1.2. VISIÓN.....	28
3.1.3. PRINCIPIOS Y VALORES.....	28
3.1.4. POLÍTICAS.....	29
3.2. DISEÑO DE ACCIONES ESTRATÉGICAS.....	30
3.2.1. ACCIONES ESTRATÉGICAS OFENSIVAS.....	31
3.2.2. ACCIONES ESTRATÉGICAS DEFENSIVAS.....	32
3.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	33
3.4. POSICIONAMIENTO.....	34

CAPÍTULO 4: PROCEDIMIENTOS.....	35
4.1. PROCEDIMIENTOS PARA COTIZACIONES.....	35
4.2. PROCEDIMIENTO PARA EMISIONES.....	37
4.3. PROCEDIMIENTOS PARA EL INGRESO DE PRODUCCION MENSUAL.....	42
4.4. PROCEDIMIENTOS PARA CARTERA Y COBRANZAS.....	44
4.5. AREA DE RENOVACIONES.....	45
4.6. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.....	45
4.7. ESTRUCTURA POSICIONAL.....	46
CAPÍTULO 5: ANALISIS DE NUEVO PRODUCTO EN EL RAMO TRANSPORTE.....	51
5.1. EL PRODUCTO.....	51
5.1.1. PÓLIZAS DE TRANSPORTE DE MERCADERÍAS.....	52
5.1.2. FORMAS DE COBERTURAS DE LAS PÓLIZAS.....	52
5.1.3. EXCLUSIONES COMUNES A TODA FORMA DE COBERTURA.....	54
5.1.4. INFORMACIÓN DE LA POLIZA.....	55
5.1.5. DERECHOS DE EMISIÓN (D.E.).....	56
5.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
5.3. DEMANDA POTENCIAL.....	57
5.4. SELECCIÓN DE LA MUESTRA.....	58
5.4.1. DEFINICION DE LA POBLACION.....	59
5.4.2. TÉCNICA DE MUESTREO.....	59
5.4.3. SELECCIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	59
5.5. EL CUESTIONARIO.....	61
5.5.1. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	61
5.5.2. ANALISIS DE LA INFORMACION RECOGIDA.....	68
CAPÍTULO 6: ESTADOS FINANCIEROS.....	70
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
7.1. CONCLUSIONES.....	80
7.2. RECOMENDACIONES.....	80
BIBLIOGRIFIA.....	82
ANEXOS.....	83

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES

1.1. INTRODUCCIÓN

La herramienta básica en la nueva administración de empresas es la planificación estratégica, que la permite obtener las ventajas competitivas que son utilizadas por las empresas líderes para canalizar los recursos de una manera más eficiente y eficaz. La comercialización de seguros¹ ha ido cambiando constantemente, lo cual ha influido en la transformación de los procesos de contratación interna de las empresas. Razón por la cual, la compañía Centauro Asesores Productores de Seguros, ha percibido la necesidad de establecer su Planificación Estratégica; que le ayudan a adaptarse a las exigencias del mercado que es muy competitivo y de esta manera poner en práctica todas sus acciones antes que la competencia, para tener como resultado una empresa eficiente que ofrezca calidad en sus procesos y por consiguiente valores agregados en todos sus servicios.

Actualmente la empresa no cuenta con una buena planificación estratégica y lineamientos en sus áreas, ya que su factor humano que la integran no tienen claramente establecidas las funciones que tienen que desarrollar, razón por la cual, se está modificando los procedimientos de los Departamentos: Comercial, Financiero y Siniestros, debido a que la empresa tiene expectativas de una mayor producción en ventas de seguros, viendo la necesidad de asignar recursos y programas dentro de la planificación, por cuanto la empresa tiene posibilidades de expansión dentro del territorio ecuatoriano. Razón por la cual me he sentido motivado a desarrollar como tema de tesis, los mismos que estarán detallados a continuación para su comprensión.

¹ Seguros: Es un contrato que se establece con una compañía de seguros para que a cambio de un pago, en el caso de presentarse una eventualidad o siniestro, la compañía se haga cargo de colocar al asegurado en las mismas circunstancias en las que se encontraba antes de que se presentara dicha eventualidad.

1.2. ANTECEDENTES

Este proyecto de Tesis se desarrolló por el requerimiento que tiene la empresa Centauro Asesores Productores de Seguros, la cual no cuenta con una Planificación Estratégica, al encontrarse en un mercado exigente donde se busca día a día tener una mayor participación. En este documento buscaré las mejores estrategias que llevaran al éxito a la empresa, por cuanto el mundo de los seguros es un mercado que en los últimos años ha incrementado y evolucionado rápidamente, por lo cual si no se plantea una estrategia competitiva que les permita ampliar el mercado con nuevos clientes y mantener a los actuales.

La herramienta fundamental de Centauro Asesores Productores de Seguros que le ayudará a compensar el avance que tienen sus competidores en el escenario en el cual se desarrollan, es la nueva Planificación Estratégica; pues el riesgo de no planificar adecuadamente puede llevar a un fracaso empresarial, por lo cual toda empresa busca la solución para seguir sobresaliendo ante los retos que con el pasar de los años siguen surgiendo, razón por lo cual realizaré el análisis de un nuevo producto del Ramo² de Transporte que ayudará a incrementar la producción en ventas de Centauro Asesores Productores de Seguros.

1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Dentro de la nueva planificación de Centauro Asesores Productores de Seguros se enfocará la participación de toda la empresa con sus diferentes departamentos, sus miembros servirán de apoyo para la realización del objetivo general, para lo cual se realizarán talleres con el personal operativo, quienes se encuentran interesados en aportar y colaborar con sus conocimientos, inquietudes e ideas, ya que conocen las necesidades y pueden aportar para la consecución de objetivos. Otro punto a tomarse en cuenta, es la cultura organizacional, que ayuda a que en una empresa todos tengan el mismo objetivo, transformándose en una filosofía empresarial al

² Ramo: Es el término que se utiliza para determinar el tipo o clase de seguro que existe. Hay varios ramos: de vida, de daños, de accidentes y enfermedades, de autos, de responsabilidad civil, etc.

tener conciencia de las necesidades y cumplir las metas a la que quiere llegar la empresa.

El no plantearse una estrategia competitiva que permita ampliar la cartera de clientes a nivel nacional, manteniendo los actuales no se podrá hablar de una empresa que enfrente los riesgos en un país como el nuestro, pues el mundo de los seguros es un mercado que va evolucionando y creciendo de manera muy apresurada. Con el pasar del tiempo la planificación ha evolucionado, en la medida en que las empresas van creciendo, se van enfrentando a un cambio constante, de allí la importancia de establecer estrategias adecuadas para Centauro Asesores Productores de Seguros que le permitirán competir y liderar en el mercado de seguros.

1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

- Se deberá elaborar el plan estratégico para posicionar a la empresa Centauro Asesores Productores de Seguros como líderes dentro del mercado asegurador.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Medir la situación actual de la empresa para poder establecer fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con los resultados que arroje el FODA, se podrán establecer la nueva visión, misión, principios y valores, de esta manera se implantará estrategias competitivas.
- Centauro Asesores Productores de Seguros deberá diseñar un manual de procedimientos para cada departamento, detallando todas normas y funciones que tienen que cumplir para poder convertirse en un Broker³ competitivo.

³ Broker o Corredor de seguros: Persona natural o jurídica con credencial otorgada por la Superintendencia de Bancos que tiene a su cargo y bajo su responsabilidad, el asesorar al

- Hay que determinar la posición en la que se encuentra la empresa frente al mercado general y sus competidores, para lo cual se tomará decisiones estratégicas, las cuales permitirán que en 5 años se posicionen dentro de los 25 mejores Broker.
- Es necesario crear nuevos productos, haciendo el estudio técnico con las aseguradoras para tener exclusividad frente a la competencia y poder alcanzar los objetivos planteados.

1.5. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.5.1. HISTORIA

Centauro Asesores Productores de Seguros, es una empresa que tiene seis años de vida en el mercado como Broker de Seguros y en los dos últimos años ha ido creciendo de manera rápida con miras a extenderse a nivel nacional, llegando a posicionarse dentro de los cincuenta mejores broker en producción dentro del mercado asegurador⁴. Centauro Asesores Productores de Seguros se desenvuelve en asesoramiento, contratación, producción y renovación⁵ de las pólizas, en todos los ramos de seguros que mantienen aprobados por la Superintendencia de Bancos y Seguros para su operación, trabajando con todas las aseguradoras a nivel nacional con las que mantenga suscrito un contrato de agenciamiento⁶, así como representar al cliente ante las aseguradoras para finiquitar el proceso de la indemnización⁷ del asegurado cuando se produjese un siniestro⁸ cubierto por una

Asegurado en la contratación de pólizas de seguros, en el trámite de siniestros y el mantenimiento de las pólizas. Es el intermediario entre el Asegurado y la Aseguradora.

⁴ Revista: Circulo Asegurador, Edición No. 18 de septiembre del 2007

⁵ Renovación: Es el proceso que se efectúa entre el asegurado, la aseguradora y el agente de seguros, con el objeto de elaborar una nueva póliza por un periodo determinado. La renovación puede modificar, aumentar o disminuir las cláusulas o la suma asegurada de una póliza vencida.

⁶ Contrato de Agenciamiento: Contrato firmado entre el Broker de Seguros y una Aseguradora en específico en el cual se establecen las responsabilidades, atribuciones y se pacta los márgenes de comisión normal para la intermediación de seguros, dando cumplimiento a lo dispuesto en el a Ley General de Seguros.

⁷ Indemnización: Es la cantidad que está obligada a pagar la aseguradora a consecuencia de un siniestro.

póliza de seguros. Centauro inició sus operaciones en el mes de marzo de 2003 (Anexo 1), cuenta con la matriz en la ciudad de Ambato, su fundador y Gerente General es el Ing. Fabián Manjarrez M. (Broker de Seguros).

1.5.2. SITUACIÓN ACTUAL

Actualmente Centauro Asesores Productores de Seguros continua con sus operaciones dentro del mercado asegurador, cuenta con su matriz principal en la ciudad de Ambato. Centauro cuenta con sus diferentes oficinas en el territorio ecuatoriano, que son: Ambato, Quito y Guayaquil. El nombre comercial con el cual se desenvuelve la empresa en los aspectos técnico, administrativo y comercial es: "Centauro Asesores Productores de Seguros"; hay que resaltar que Centauro está constituido como persona natural (Fabián Manjarrez), el mismo que se encuentra autorizado legalmente por el ente regulador que es la Superintendencia de Bancos y Seguros para ofrecer sus servicios en el mercado como Asesor Productor de Seguros, en los siguientes ramos de seguros:

- **INCENDIO:** Este seguro cubre la propiedad asegurada a consecuencia directa de incendio, rayo, terremoto, inundación, daños por agua, daños maliciosos, explosión y por las medidas adoptadas para evitar la propagación del siniestro.
- **EQUIPO ELECTRONICO:** Todo riesgo del funcionamiento de equipos electrónicos en caso sufrir daños por sobrecargas de voltaje, caídas, corto circuitos.
- **LUCRO CESANTE:** Este seguro es una extensión de los seguros contra incendio y rotura de maquinaria. Indemniza las pérdidas financieras por interrupción del negocio como consecuencia de la destrucción o del daño cubierto bajo el seguro de incendio y sus anexos, de edificios, maquinarias e instalaciones y otros bienes.

⁸ Siniestro: es el acontecimiento o hecho previsto en el contrato, cuyo acaecimiento genera la obligación de indemnizar al asegurado.

- **RESPONSABILIDAD CIVIL:** Este seguro garantiza al asegurado el pago de las indemnizaciones de que pueda resultar civilmente responsable por daños materiales, corporales y patrimoniales ocasionados a terceras personas.
- **VEHICULOS:** El objeto del seguro de vehículos es el de resarcir al asegurado el costo de los daños que se causen tanto a bienes de terceros, como la muerte o lesiones a terceras personas, y el costo por las pérdidas o daños que sufra el propio vehículo asegurado, con motivo de su circulación y uso.
- **ROBO:** Este seguro ampara la pérdida y/o daño material proveniente de robo, de los objetos asegurados en los locales, edificios o residencias asegurados por medio de la violencia en los objetos o personas.
- **ACCIDENTES PERSONALES:** El objeto de este seguro es garantizar que se pagará las indemnizaciones acordadas por gastos médicos si el asegurado sufre lesiones corporales por causa de accidentes y por Muerte accidental.
- **FIDELIDAD:** El objetivo de este seguro es brindar cobertura a la empresa, industria o negocio asegurado por las pérdidas sufridas a consecuencia de actos fraudulentos de apropiación indebida en las que incurra algún empleado en el manejo de dinero, valores y bienes.
- **TRANSPORTE:** El objetivo de este seguro es amparar las pérdidas o daños de los bienes asegurados durante su transporte, sea por vía marítima, fluvial, aérea o terrestre.
- **TRANSPORTE INTERNO:** Daños a la mercadería durante su transporte dentro del territorio ecuatoriano.
- **ROTURA DE MAQUINARIA:** Tiene por objeto ofrecer a la industria un amparo eficiente para cubrir sus costosas máquinas e instalaciones. La finalidad de este seguro es de proteger al asegurado contra pérdidas financieras causadas por daños imprevistos y súbitos en dichos aparatos.
- **FIANZAS:** Es un acuerdo suscrito entre tres partes, en el cual uno llamado afianzador (Cía. de seguros) se compromete con otra parte

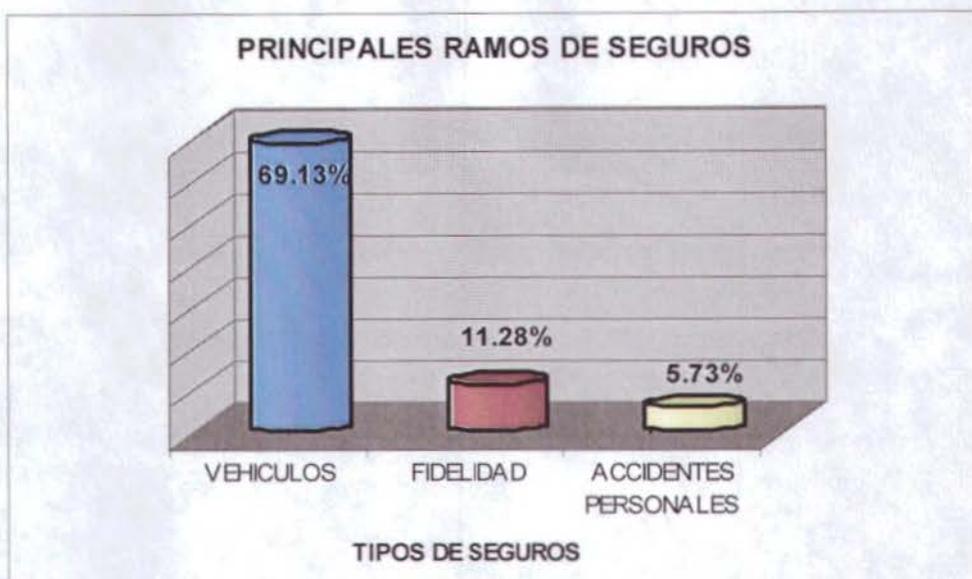
denominada beneficiario o asegurado a responder por el incumplimiento de un tercero, llamado el principal, contratista o afianzado.

- **CASCO AEREO:** Este seguro tiene por objeto indemnizar los accidentes sufridos por aeronaves. Cubre también a las personas transportadas, la responsabilidad hacia terceros, la carga transportada y ciertos daños causados al propio avión.
- **CASCO MARITIMO:** Mediante este seguro se garantizan los riesgos de navegación que pueden afectar al buque o a las diferentes embarcaciones aseguradas.
- **VIDA:** La aseguradora asume la cobertura por el riesgo de fallecimiento del asegurado producido por cualquier causa las 24 horas del día, los 365 días del año y en cualquier lugar del mundo.
- **VIDA DEUDORES o DESGRAVAMEN:** Indemnización por muerte del deudor a la entidad crediticia hasta el monto de la deuda al momento de la muerte.
- **ASISTENCIA MÉDICA:** La póliza de asistencia médica garantiza al asegurado el reembolso o el crédito en centros hospitalarios o clínicas por gastos incurridos en atenciones a consecuencia de enfermedad o accidente de acuerdo a los límites establecidos en el contrato.

Del 100 % de las comisiones obtenidas por Centauro Asesores Productores de Seguros en el 2008, por venta de seguros con todas las aseguradoras en los diferentes Ramos de Seguros, nos damos cuenta que su ramo principal es el de Vehículos con el 69,13 %, por este motivo los clientes se sienten respaldados y pueden tener un asesoramiento en las principales ciudades donde se encuentran sus oficinas, ya sea para realizar pagos, tramitar algún siniestro, etc. Seguido por el Ramo de Fidelidad que representa el 11,28 % gracias a que tienen tasas preferenciales que permiten ser más competitivos en segmentos públicos de recursos limitados donde es obligatorio la suscripción de contratos de seguros, como por ejemplo en los Colegios Fiscales, Cuerpo de Bomberos, Áreas de Salud y todas la empresas Publicas, ya que ellos requieren anualmente la renovación de sus pólizas de Fidelidad, por lo que es un requisito de la Contraloría General del

Estado. Finalmente el Ramo de Accidentes Personales con el 5,73 %, ya que en los últimos años se ha incrementado la conciencia de las personas por precautelar cualquier tipo de accidente que ocurra a los empleados en sus actividades.

GRAFICO # 1



Fuente: Centauros Asesores Productores de Seguros
Elaboración: El Autor

1.5.3. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

Centauro Asesores Productores de Seguros busca la claridad de sus objetivos para el futuro, lo que le permitirá competir a nivel nacional con el respaldo del personal que labora en la empresa, con los conocimientos y experiencia del día a día, así como también el respaldo de sus clientes. Para lo cual se tienen que renovar y establecer nuevos parámetros para la Visión, Misión y Valores de la empresa, para poder buscar los lineamientos que puedan desempeñar todas las personas que integran Centauro Asesores Productores de Seguros.

- **VISIÓN**

Ser los mejores Broker (Asesores Productores de Seguros) a nivel nacional en servicio, calidad y cumplimiento.

- **MISIÓN**

Brindar un servicio con calidad a nivel nacional, para satisfacer las necesidades de los clientes al momento de contratar una póliza de seguros.

- **VALORES**

Calidad: El trabajo se lo realiza con las empresas aseguradoras más prestigiosas y serias del país, según la política de acción de la empresa el servicio es de óptima calidad, de acuerdo a una asesoría técnica en el momento de la contratación de algún plan de seguros para los clientes.

Servicio: El servicio es personalizado, siempre buscando la total satisfacción del cliente al momento de contratar una póliza con cualquier aseguradora, facilitándole la información sobre el contrato de seguros, el cliente tiene la libertad de escoger el seguro con una empresa de seguros directamente o por medio de Centauro Asesores Productores de Seguros, el costo es igual, con la diferencia que si el asegurado⁹ decide utilizar los servicios del Broker, recibirá una explicación bien detallada sobre su seguro y un asesoramiento en los trámites si tuvieran un siniestro.

Transparencia: Se basa en la ética profesional y empresarial, que hace que el servicio ofrecido tenga la transparencia tanto para el cliente como para la empresa aseguradora, ya que solo así se puede garantizar una fidelidad del cliente.

1.6. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA DESDE EL PUNTO DE VISTA TEORICO

Con la necesidad de elaborar la planificación estratégica de Centauro Asesores Productores de Seguros, debido al constante cambio del entorno que se desenvuelven los seguros, se necesitan de empresas que puedan adaptarse a las

⁹ Asegurado: es la persona natural o jurídica, que con el pago de una prima de seguros, obtiene una contraprestación reflejada en el contrato de seguros. Es la persona natural o jurídica que traslada uno o más riesgos a la compañía de seguros.

exigencias, siendo mas emprendedoras y competitivas. Todas la empresas necesitan planificar para poder estar consiente y poder tomar decisiones de vital importancia las cuales pueden tener un impacto positivo o negativo en el futuro de la empresa. En la planificación estratégica se tomará en cuenta los factores que formarán el desenvolvimiento de la empresa en el entorno interno y externo, detallando en las siguientes etapas los aspectos relevantes:

1.6.1. ETAPA FILOSÓFICA

Se buscará mediante talleres grupales que intervengan todas la personar que conforman la empresa, para poder desarrollar el bosquejo de la visión, misión, políticas y valores.

1.6.2. ETAPA ANALÍTICA

Mediante encuestas al personal se buscará el análisis interno con sus fortalezas, debilidades y carencias de la empresa; con los cual se establecerán cuales puntos son los más principales para la empresa. Dentro de la etapa analítica el analizará los factores sociales, económicos, políticos, legales y tecnológicos, que influyen en el comportamiento y desarrollo de una empresa determinando las oportunidades, problemas y amenazas que se puedan encontrar en el mercado de los broker de Seguros, para poder determinar cuales son las expectativas de los clientes actuales se elaborarán encuestas vía telefónica para poder cubrir cualquier necesidad requerida por los mismos.

1.6.3. ETAPA OPERATIVA

Se elaboran estrategias, objetivos y programas de acción, con el fin de definir las estrategias competitivas para obtener el esquema estratégico. Se formulará los nuevos paquetes de seguros a realizarse dentro de la empresa, para poder medir la rentabilidad de los mismos y así poder promover hacia los nichos de mercado que requieran. En los últimos años el mercado de broker de seguros en el país ha aumentado, por esta razón se debe planificar eficaz y responsablemente para evitar tener dificultades en ingresar a un mercado nacional.

Para tener una visión más clara de la importancia de elaborar la planificación estratégica en la empresa, con el fin de llegar hacia lo que quiere ser en un futuro deseado, podemos encontrar varios conceptos, por ejemplo. Según Gary Hamel, "Los estrategas no pueden enfocar al mundo con un solo ojo. Lo que necesitan es desarrollar una visión que les permita, usando diferentes lentes, comprender la realidad de su empresa, encontrar nuevas fuentes de ventaja competitiva y formular estrategias que sus competidores no pueden contrarrestar rápidamente. Si los gerentes no afrontan el proceso como algo dinámico, terminarán aferrados a los métodos de hacer estrategia del pasado y que ya no funcionan"¹⁰. Si no se tiene el futuro claro y real al cual se quiere llegar, será muy difícil enfrentar a la competencia que se adelante con estrategias que no se puedan superar, por ello es un reto muy grande para la empresa.

Las acciones estratégicas que se logre establecer en la planificación de Centauro Asesores Productores de Seguros, serán las que ayuden a que luego de un tiempo se pueda seguir en este proceso de estabilización y crecimiento, siendo este reflejado en la participación de mercado y sus resultados económicos. Porque en la actualidad existen varias empresas muy sólidas a nivel nacional las cuales proyectan una imagen de seguridad, solvencia y liquidez, factores importantes que manejan un mercado competitivo, en el cual solo sobrevive quien planifique de manera real y consciente en base a los factores que afectan y rigen el mercado en el cual se desenvuelven.

¹⁰ Fuente: Libro "Compitiendo para el Futuro", autor Gary Hamel, publicado 1996.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DE LA EMPRESA

El objetivo que tiene Centauro Asesores Productores de Seguros es realizar el análisis situacional, para medir el nivel de desenvolvimiento que tiene la empresa en relación con su ambiente interno y externo. Realizar el análisis es importante debido a que se encuentran en un entorno cambiante, en donde las fuerzas externas al hablar del macro ambiente: económicas, políticas, tecnológicas y sociales; y micro ambiente: clientes, competencia, proveedores, y productos sustitutos; interactúan de manera conjunta y que obligan a crear un diseño organizacional competitivo para que la empresa pueda enfrentar los retos presentes y los futuros. Todo esto ayudará a obtener un enfoque que permita lograr los objetivos planteados en concordancia con un mercado que ofrece servicios y que generan valor agregado y adecuados a un entorno cambiante como el actual.

2.1. ANÁLISIS EXTERNO

El entorno externo en una empresa, es importante analizarlo debido a que no se desenvuelve solo dentro de un mercado y trata de mantener una armonía con todos los factores que interactúan y modelan el escenario en donde tienen que establecer y competir de manera eficiente. Centauro Asesores Productores de Seguros es una empresa de servicios que debe mantener sus políticas y su planificación de manera flexible en el tiempo para poder adaptarse a los diferentes escenarios que se puedan dar en el país sean estos optimistas o pesimistas. El análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

De carácter político:

- Estabilidad política del país.
- Sistema de gobierno.
- Restricciones a la importación y exportación.

De carácter legal:

Tendencias fiscales

- Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
- Forma de pago de impuestos.
- Impuestos sobre utilidades.

Legislación

- Laboral.
- Mejoramiento del ambiente.

Económicas

- Deuda pública.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.
- Inversión extranjera.

De carácter social:

- Empleo y desempleo.
- Sistema de salubridad e higiene.

De carácter tecnológico:

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.

2.1.1. MACROAMBIENTE

Este aspecto enmarca el estudio de los factores que rodean a una empresa los cuales rigen el comportamiento del mercado en el cual se desenvuelve. Con respecto a Centauro Asesores Productores de Seguros, se ha considerado

importante estudiar los factores económicos, políticos, sociales, legales y tecnológicos y definir sus escenarios para establecer las estrategias que ayuden a tomar decisiones y competir.

- **FACTORES ECONÓMICOS**

El Ecuador ha vivido un estancamiento económico en las últimas dos décadas, debido a factores de carácter exógeno como: las dificultades de la naturaleza, los conflictos políticos y factores relacionados a las políticas económicas. El país desde mediados de la década del ochenta se encuentra en el estancamiento y la recesión, su desarrollo se ha basado en la riqueza del petróleo, el endeudamiento externo y la exportación de productos tradicionales. Actualmente, el Ecuador carece de una política de servicios y los gobiernos no han considerado entre sus planes de acción el mejoramiento continuo de la calidad de este mercado.

- **FACTORES SOCIALES**

Es importante mencionar varios aspectos sociales, debido a que son los indicadores que nos muestran la evolución del poder adquisitivo de las personas, el nivel de educación, el nivel de delincuencia, el analfabetismo, etc.; a fin de establecer estrategias para culturizar a la gente con respecto al tema de seguros, de acuerdo a su situación social e idiosincrasia establecida en cada región. Lamentablemente, la sociedad en general espera tener algún tipo de accidente para darse cuenta que hubiera sido la mejor opción haber contratado un seguro que les cubra dicha eventualidad.

La educación es una responsabilidad social y mas que nada una condición básica para cualquier proceso de desarrollo. Este factor se convierte en una amenaza para la empresa ya que no se puede decir que se cuenta con la suficiente oferta de capital humanos requerido en la actualidad respecto a personas capacitadas en el tema de seguros y se pierde tiempo y recursos en la capacitación, ya que se debe enseñar desde lo básico y empezar a crear una cultura de seguros desde el personal interno, es por esto que cuando se debe prescindir de una

persona en cualquier departamento se crea un cierto ambiente de inestabilidad ya que no se puede encontrar en el mercado personas con la capacidad necesaria.

- **FACTORES TECNOLÓGICOS**

A nivel internacional se ve un avance tecnológico notorio con lo que respecta a las Compañías de Seguro, debido a que las mismas han implementado como recurso el dirigirse a sus clientes de una manera más directa mediante el Internet, facilitando de esta manera a los broker de seguros para obtener información acerca de nuevos productos, beneficios, cotizaciones y de esta manera realizar una negociación con el cliente que desee el seguro, teniendo acceso a contratos y requisitos para satisfacer su necesidad, y así evitar que el asegurado se olvide o deje pasar la renovación o contratación de un nuevo seguro.

2.1.2. MICROAMBIENTE

La importancia de analizar el microambiente radica en que se estudia el comportamiento de los clientes, es decir la relación que existe empresa-cliente, quien es el que toma la decisión final y establece las condiciones de la negociación. Se analiza también a los proveedores, que son aquellos que nos proveen de todos los recursos que requiere la empresa para su funcionamiento como por ejemplo: materiales y suministros de oficina, material de publicidad, convenios y contratos; se necesita calificar a los proveedores más idóneos y tratar de tener varios que provean el mismo producto para que la empresa pueda establecer las políticas de pago y fijación de descuentos.

Con respecto a la competencia es necesario analizarla detenidamente ya que al tratar de ganar una participación en el mercado respecto a tasas bajas y servicios que ofrece cada corredor de seguros, Centauro Asesores Productores de Seguros debe aplicar estrategias proactivas, tomando en cuenta que el análisis debe de ser de tipo individual para cada una de las oficinas, ya que cada una tiene diferentes tasas para negociar y poder crear un producto de manera distinta que cubra con todas sus expectativas y necesidades, brindando una atención personalizada y eficiente.

- **CLIENTES**

Dentro Centauro Asesores Productores de Seguros el poder de negociación se encuentra dado de acuerdo al tipo de cliente al cual nos referimos:

Grande: Con este tipo de cliente es preciso fijar una tasa preferencial de acuerdo al volumen del programa de seguros, por lo cual antes de empezar a trabajar con cualquiera de ellos se necesita hacer una precalificación de la aceptación legal y luego se fija la tasa de la cotización en relación a los valores asegurados, estos clientes pueden ser personas naturales o personas jurídicas, así mismo del sector público y del sector privado. Con los clientes del sector público, elaboramos bases de concursos que son enviadas a las diferentes aseguradoras, donde detallamos todos los requerimientos que tiene el cliente, para que puedan presentar sus propuestas, y luego se realiza los estudios necesarios, a fin de poder escoger la mejor opción.

Pequeño: Son los clientes que buscan al broker de seguros de manera personal, también están incluidos los clientes que se consigue por medio del departamento comercial. El tema de discusión con un cliente sea grande o pequeño son las tasas que se aplican a los distintos ramos de seguros y a la suma asegurada. Por lo general, la tasa debe convenirse de acuerdo al monto asegurado pero la última decisión las tienen las aseguradoras. Centauro Asesores Productores de Seguros se ve en la necesidad de crear nuevos productos mediante planes, donde el cliente cuente con tasas preestablecidas y lo que tiene a disposición es un paquete de planes que deberá escoger de acuerdo a su economía y necesidad.

- **PROVEEDORES**

Centauro cuenta con los siguientes proveedores:

Las Aseguradoras: La Superintendencia de Bancos y Seguros es la institución encargada de autorizar, regular, supervisar y controlar a las aseguradoras, para que puedan cumplir con los contratos firmados con los asegurados; las mismas que son los principales proveedores para los Brokers en la contratación, emisión,

renovación de las pólizas en todos los ramos de seguros, así como el pago de indemnizaciones y cualquier otro trámite. La negociación con lo que respecta a las coberturas, riesgo y tipo de valor asegurado depende netamente de las aseguradoras, es por esto que las relaciones con ellos son plenamente estratégicas y necesarias.

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

Imprenta: Se genera grandes compras de papelería con lo que respecta a carpetas, hojas membretadas, resmas de papel, tarjetas de presentación, etc., por esto la empresa establece sistemas de descuento y pagos en 30 días. La imprenta se encuentra en Ambato y luego según el volumen generado se distribuye para todas las oficinas con que cuenta la empresa, debido a que el material debe mantener una uniformidad en todas sus oficinas, por esto la matriz provee del material necesario a cada una de sus oficinas.

• **COMPETENCIA**

La competencia es diferente para cada oficina a nivel nacional, ya que se manejan distintas tasas y coberturas entre las aseguradoras y los broker, todo se basa en la siniestralidad que tiene cada región. Con esto los Broker que están radicados en ciertas ciudades pueden negociar con los clientes, ofreciendo planes acorde a su requerimiento. Una ventaja competitiva que tiene Centauro Asesores Productores de Seguros ante la competencia es la oportunidad de brindar y hacer inclusiones en los planes corporativos con exclusividad ya que es un broker a nivel nacional que se maneja por volúmenes las pólizas y a los clientes les resulta más conveniente en cuanto a tasas y coberturas.

2.2. ANÁLISIS INTERNO

Este análisis nos ayuda a conocer el desenvolvimiento en el ámbito interno de la empresa, para de esta manera determinar que factores son aquellos que permiten

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

2.2.1. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Las funciones y responsabilidades que observaremos es una propuesta por parte del Gerente General de Centauro Asesores Productores de Seguros¹¹, sin embargo se debe tomar en cuenta que la empresa ha crecido en los últimos años y necesita un análisis de los puestos antiguos y los nuevos para lograr establecer las funciones y responsabilidades de cada departamento, adecuado a las nuevas necesidades y requerimientos, manteniendo el principio de que las oficinas cuentan con autonomía y por esto deben contar con una distribución independiente para cada una de ellas.

2.2.2 ESTRUCTURA FINANCIERA

El área financiera dentro de Centauro Asesores Productores de Seguros, lo maneja la contadora, los reportes de las comisiones de las pólizas emitidas en todas las aseguradoras a nivel nacional son reportados a la matriz en la ciudad de Ambato para poder ser revisadas y analizadas por el Gerente General, actualmente se trabaja con dos entidades bancarias en todas las oficinas. El tiempo de pago a proveedores es de mínimo 15 días y máximo 30, este parámetro va de acuerdo al convenio realizado con los proveedores.

- **CONTABILIDAD**

La contabilidad se maneja en la ciudad de Ambato, la cual es realizada por una persona encargada, para que pueda elaborar los balances respectivos, estos

¹¹ Fabián Manjarrez, Gerente General de Centauro Asesores Productores de Seguros

balances son presentados a todos los gerentes regionales. Se ha implementado el análisis técnico financiero que también será presentado mensualmente para de ahí tomar estrategias que permitan controlar tanto los ingresos como los gastos de cada oficina. La contabilidad aplicada es la contabilidad general la cual es la más idónea y menos complicada para su manejo y comprensión de quién desee tener acceso a la información. La política de pago de impuestos es el último día de plazo sin nunca tener retrasos pero se deja este tiempo para manejar la liquidez de la empresa.

- **COMERCIAL**

Esta área es la principal ya que es la encargada de generar los ingresos para la empresa a través de la emisión de los diferentes tipos de pólizas, así como de atender los requerimientos de los clientes sobre pagos de primas, siniestros y varias necesidades del cliente. La misma que cuenta con personas profesionales con experiencia en el ramo de los seguros, con un buen ambiente de trabajo y el problema que enfrenta es la sobrecarga de actividades y trabajo, especialmente el fin de mes en el que se necesita cerrar el informe de producción.

2.2.3. CAPACIDAD DEL RECURSO HUMANO

La capacitación para el personal operativo se lo realiza de una manera trimestral y la capacitación de los gerentes a través de seminarios de la Cámara de Compañías de Seguros. En las oficinas la capacitación no ha sido con la misma intensidad que se mantiene con la matriz, por esto se ha tomado la decisión de que cada una se preocupe de capacitar a su personal. El requerimiento mínimo para seleccionar al personal es que hayan obtenido el título de bachiller y también de acuerdo a la necesidad de las oficinas que se vaya asignar al personal.

2.2.4. TASA DE ROTACION DEL PERSONAL

Es la cantidad de personas que ingresan y que se desvinculan de la empresa con el pasar del tiempo, con el cual se puede sacar la relación porcentual con el número medio de miembros de la empresa, en el transcurso de un tiempo determinado, si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal, si el

índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa por la falta de estabilidad, el índice ideal que se busca la empresa es retener al personal de buena calidad, sustituyendo al que presenta problemas difíciles de corregir.

2.2.5. REMUNERACIONES SALARIALES

Con respecto a la remuneración del recurso humano se lo realiza de acuerdo al volumen de su producción para las personas del área comercial ya que en base a esto se sienten motivados a trabajar y cumplir con todas las responsabilidades y poder sobrepasar las metas de ventas de seguros, y para el resto de personal operativo se lo realiza a través de un sueldo mensual que es pagado quincenalmente, siempre basándonos a lo estipulado en la ley del trabajador y en los promedios de la competencia para no arriesgar el talento profesional de los colaboradores.

2.3. ANÁLISIS FODA

Mediante el análisis FODA se determina la posición de la empresa frente a los factores externos e internos que rodean a la empresa y moldean el comportamiento del mismo. Cuando se analiza el entorno interno de la empresa estamos hablando de las fortalezas y debilidades, con lo que respecta al cliente interno, ambiente de trabajo, procesos internos, tecnología, administración, recursos humanos, etc., con los cuales se puede ver que tan competitivos pueden ser y crear estrategias que optimicen estos recursos y se superen las debilidades existentes que hacen que la empresa pierda posición frente a la competencia.

Con respecto al análisis del entorno externo, abarca las oportunidades que se presentan para desarrollar estrategias, las cuales permitan tener un mejor desempeño en el mercado frente a los competidores directos, que son los Broker de Seguros que le siguen según el Ranking de la Superintendencia de Bancos y Seguros; así mismo, las amenazas existentes que hacen que una empresa no pueda desenvolverse de manera eficiente.

2.3.1. JUSTIFICACIÓN DEL FODA

• FORTALEZAS

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

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

• OPORTUNIDADES

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

- La Superintendencia Bancos exige exámenes a todos los broker de seguros para renovar las credenciales.
- Existe una Cultura creciente de Seguros a nivel nacional por parte de las personas y empresas.
- Leyes que obligan a contratar seguros para realizar diversos trámites.
- Estrategias equivocadas de la competencia, que hace que Centauro Asesores Productores de Seguros pueda posicionarse mejor.
- El avance de la tecnología que permite optimizar los procesos.

• DEBILIDADES

Las debilidades son aquellos valores, capacidades o conocimientos que posee Centauro Asesores Productores de Seguros por debajo del promedio que tiene el

mercado y cuya permanencia o falta de correcciones se convierte en un obstáculo para lograr los objetivos propuestos.

- Falta de cumplimiento de las funciones y responsabilidades.
- No cuenta con una Planificación Estratégica.
- No cuenta con paquetes completos de productos necesarios.
- Falta capacitación de relaciones humanas y administrativas para el personal.
- Falta de motivación a los empleados de las oficinas.
- Algunas cotizaciones se pierden por falta de seguimiento.

- **AMENAZAS**

Permite visualizar aquellos factores externos que posea el mercado y que se tengan que tener en cuenta, al momento de analizar la posición frente a la competencia.

- Broker de Seguros que rompen el mercado con tasas bajas.
- Falta de una buena educación en el país en el tema de seguros.
- Amplio mercado de broker de Seguros.
- Falta de rapidez por parte de las Aseguradoras a nivel en la emisión y entrega de pólizas de seguros.
- Nuevas políticas del Gobierno para el sector importador¹², que puede afectar al análisis del nuevo producto del ramo de transporte.

2.3.2. MATRICES OFENSIVAS

La matriz ofensiva permite conocer que factores fuertes de la empresa y del entorno que se deben atacar, a fin de poder crear una ventaja competitiva y lograr el objetivo de liderar el mercado de seguros con estrategias sostenibles. Para ello se debe tomar en cuenta los factores de mayor impacto: La fortaleza que posee Centauro es el nivel gerencial capacitado con el cual puede elaborar nuevos productos, para que la competencia no los pueda tener y poderlo distribuir a los

¹² Registro Oficial No 512, expedido el 22 de enero de 2009, Resolución 466 del COMEXI.

clientes buscando cubrir su necesidades, en las diferentes oficinas, con respecto a las oportunidades que ofrece el mercado, se tiene que aprovechar las malas estrategias de la competencia, las cuales se ven reflejadas cuando los clientes tienen un nivel de cultura mayor sobre seguros, ya que en la actualidad las nuevas leyes obligan utilizar y contratar algunos tipos de seguros necesarios.

TABLA # 2

PONDERACIÓN Alto 5 Medio 3 Bajo 1	<u>OPORTUNIDADES</u>	Examen para renovación de credenciales	Cultura creciente de seguros	Leyes que obligan a contratar un seguro	Malas estrategias de la competencia	Avances tecnológicos	TOTAL
	Nivel gerencial capacitado	5	5	5	5	5	25
	Buen ambiente de trabajo en la empresa	1	3	3	5	1	13
	Productos nuevos en el mercado	3	5	5	5	5	23
	Clientes satisfechos por el servicio	1	5	5	5	5	21
	Oficinas a nivel nacional	3	5	5	5	5	23
	TOTAL	13	23	23	25	21	

Fuente: Matrices Ofensivas
Elaboración: El Autor

2.3.3. MATRICES DEFENSIVAS

Mediante la matriz defensiva se puede tomar las debidas precauciones sobre que estrategias se deben adoptar para superar las debilidades existentes en la empresa y medir el impacto que pueden tener al no tratarlas frente a las amenazas que presenta el entorno del mercado. Entre las debilidades existentes dentro de Centauro Asesores Productores de Seguros que tienen mayor relevancia están: el no tener una planificación estratégica, la cual es causante que el personal no cumpla con sus funciones y responsabilidades por la falta de capacitación y motivación, por eso en muchos casos se pierden negocios por la falta de seguimiento en las cotizaciones. Entre las principales amenazas del entorno a las cuales se les deberá poner mayor énfasis para poder ser flexibles ante cualquiera de ellas ya que se encuentran fuera de alcance de la empresa están: El gran número de Broker de seguros, los cuales rompen el mercado con tasas bajas con tal de obtener un cliente y en muchos casos las aseguradoras se demoran en entregar las pólizas poniendo en riesgo los bienes asegurados, también tiene mucha incidencia las nuevas políticas que el gobierno toma contra cualquier sector económico.

TABLA # 3

PONDERACIÓN Alto 5 Medio 3 Bajo 1 <u>DEBILIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>					TOTAL
	Brokers rompen el mercado con tasas bajas	Bajo nivel de educación en seguros	Gran número de brokers de seguros	Falta de eficiencia de parte de las aseguradoras a nivel nacional	Nuevas políticas del Gobierno para el sector importador	
Establecer funciones y responsabilidades.	5	3	5	5	5	23
No cuenta con una planificación estratégica	5	5	5	5	5	25
No hay suficientes paquetes de productos	5	3	5	3	5	21
Falta capacitación y motivación	3	5	5	5	5	23
Falta seguimiento en las cotizaciones	5	5	5	3	3	21
TOTAL	23	21	25	21	23	

Fuente: Matrices Defensivas

Elaboración: El Autor

CAPÍTULO 3

NUEVA FILOSOFÍA DE LA EMPRESA Y ESTRATEGIAS

El cambio de una nueva filosofía empresarial permitirá mediante acciones conjuntas de todas las oficinas enfocarse hacia un objetivo común y unir todos los esfuerzos para alcanzar la misión y visión que se ha propuesto, para poder llegar a liderar sobre los competidores mas directos que tiene cada oficina, brindando un servicio exclusivo para los clientes y poder satisfacer todas sus expectativas referente a seguros.

3.1. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL¹³

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

Las herramientas fueron: los resultados obtenidos por personal interno de la empresa de sus diferentes oficinas, los resultados de la investigación de mercados, el análisis FODA actual y el análisis del macro ambiente. Una vez obtenido los resultados de cada oficina se realizo una reunión con los gerentes en la Matriz, para establecer la siguiente filosofía empresarial que tiene en resumen el pensamiento de todas las personas que conforman Centauro Asesores Productores de Seguros.

¹³ Fuente: Seminario "Formación de Líderes para la Transformación", dictado por la ESPOL con auspicio de la Corporación Andina de Fomento (CAF)

3.1.1. MISIÓN

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

□ METODOLOGIA PARA ELABORAR UNA MISION

- Conformar grupos multidisciplinarios
- Cada grupo responderá a las siguientes preguntas:

Quiénes somos?

Qué hacemos?

Para quién lo hacemos?

Por qué lo hacemos?

- Revisar cada lista de respuestas a la vez
- Escoger las mejores respuestas por consenso
- Cada grupo redacta la declaración
- Reunión general para redacción final

La misión se enmarca dentro de lo que cada persona que integra Centauro debe llegar a cumplir diariamente como un objetivo primordial, logrando de esta manera alcanzar una imagen de confianza en los clientes y el mercado. Luego de este trabajo se ha llegado a establecer la misión que regirá a la empresa:

“Ser los líderes en el asesoramiento a las personas en lo referente a la contratación y renovación de seguros, con las empresas aseguradoras más prestigiosas y serias del país, mediante la atención, orientación y solución a las

necesidades reales de nuestros clientes y conseguir una breve y ágil indemnización de siniestros”.

3.1.2. VISIÓN

Es importante tener una visión conjunta de la empresa, la cual apunte y dirija todos los esfuerzos y recursos con los cuales cuenta hacia la consecución de la misma. La visión tiene que ser reconocida y aceptada por toda la empresa ya que guiará y motivará a cada uno de sus integrantes para llegar a alcanzarla y que forme parte de sus hábitos en el trabajo. Todo el personal que integra Centauro debe estar seguros de poder alcanzar y desarrollar dicha visión, ya que fueron ellos mismos quienes la establecieron y se fijaron este objetivo que en el largo plazo deberá cumplirse a cabalidad.

“Ejercer el liderato dentro de las empresas de Broker de Seguros, siendo fuertes y consolidados, de reconocido prestigio a nivel nacional, ayudando a los clientes de manera gratuita en cada uno de sus emprendimientos, a fin que se sientan seguros, protegidos y asesorados continuamente”.

3.1.3. PRINCIPIOS Y VALORES

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

- **CLIENTE INTERNO**

- Compañeros.
- Departamentos.

- **CLIENTE EXTERNO**

- Base de datos de clientes.
- Proveedores.

- **PROMOVER UNA PRÁCTICA CONSTANTE DE LA CALIDAD**

- La atención es oportuna.
- Calidad de los servicios.
- Atención las 24 horas y los 365 días del año.
- El asesoramiento es totalmente gratuito.

- **ORIENTADOS HACIA LA MEJORA CONTINUA**

- Productos innovadores.
- La única ventaja competitiva perdurable es hacer las cosas más rápidas y mejor que la competencia.
- Monitorear las mejoras y su impacto en la empresa.

- **PROMOVER EL TRABAJO EN EQUIPO**

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

- **ORIENTAR EL TRABAJO**

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

3.1.4. POLÍTICAS

Las políticas son aquellas que ayudan a las empresas a guiar el comportamiento y la manera de pensar de cada uno de los que conforman la empresa, logrando establecer un clima organizacional estable y armónico que se sienta dentro de la empresa y fuera de ella. Porque esto es lo que se va a reflejar hacia los clientes para que estén seguros de contar con una empresa que tiene sus políticas bien establecidas en su personal.

- **SINIESTROS Y CALIDAD**

Responder a los siniestros de manera eficiente, a fin de quitar la carga y preocupación de los clientes, con los trámites, con los talleres y con el personal de siniestro de las aseguradoras, presionando para una pronta indemnización del reclamo, para lograr la renovación de pólizas y fidelidad del cliente hacia los servicios prestados.

- **COMERCIALIZACIÓN**

Manteniendo precios y coberturas justas ligada a la capacidad de pago del segmento del mercado que se atiende. Atender todas las necesidades de los clientes y si es necesario crear nuevos paquetes corporativos de seguros, con el objetivo de incrementar la comercialización en todas las oficinas a nivel nacional ofreciendo mejores servicios, buscar la forma de hacer conocer a la empresa entre las personas que contratan los seguros de manera directa con las aseguradoras, debido a que ellos no conocen de todos los beneficios que pueden obtener gratuitamente si contratan por medio de un Broker.

- **CONTABILIDAD**

Este departamento es de suma importancia al ser el responsable de mantener al día el balance general de la empresa para poder entregar en la fecha indicada y cumplir con todo lo establecido en la ley, para no tener ningún tipo de contratiempo que puedan llevar alguna sanción innecesaria, logrando la optimización de los recursos con el afán de tener utilidades óptimas para el desenvolvimiento futuro de la empresa, compartiendo todos los resultados con el personal y hacerlos partícipes de los logros alcanzados por Centauro Asesores Productores de Seguros, para que se sientan motivados en el desenvolvimiento de sus actividades.

3.2. DISEÑO DE ACCIONES ESTRATÉGICAS

Las acciones estratégicas vienen de confrontar los resultados que se han obtenidos en las matrices de aprovechabilidad y vulnerabilidad, las mismas que

permiten visualizar la posición de la empresa frente a su entorno interno y externo, logrando de esta manera con las acciones estratégicas enfrentar los escenarios en el cual se desenvuelve. Es importante establecer una estrategia para Centauro Asesores Productores de Seguros y que esta se exprese en acciones estratégicas que permitan llegar alcanzar los objetivos planteados.

3.2.1. ACCIONES ESTRATÉGICAS OFENSIVAS

Permiten a la empresa optimizar la competitividad en el mercado, creando acciones antes de que la competencia.

PROYECTAR UNA IMAGEN DE CONFIANZA

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

CUMPLIR CON LAS EXPECTATIVAS DEL MERCADO

Crear productos técnicos que permitan satisfacer las necesidades del cliente, con aseguradoras calificadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

APROVECHAR LAS NECESIDADES AUN NO EXPLOTADAS EN EL MERCADO

Implantando la planificación de investigación y desarrollo en la empresa, creando de acuerdo a los resultados, nuevos productos que vayan acorde a las necesidades del mercado que con el pasar del tiempo son mas exigentes, para precautelar sus bienes, los Broker son los encargados de buscar y crear nuevas cláusulas para el beneficio de los clientes.

APROVECHAR LA CAPACIDAD DE LA GENTE JOVEN

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

contar con un personal joven, los clientes se dan cuenta que son ágiles y eficientes en buscar solución a cualquier requerimiento que se presente.

3.2.2. ACCIONES ESTRATÉGICAS DEFENSIVAS

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

ESTABLECER LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Determinar las funciones y responsabilidades que tienen que mantener todos los colaboradores y cumplir todos los procedimientos de las diferentes áreas dentro de la empresa.

IMPLANTAR UNA PLANIFICACIÓN INTEGRAL

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

CAPACITAR Y MOTIVAR EFICIENTEMENTE

Logrando un sistema de capacitación eficiente e integral en todas las oficinas para que el personal se pueda desempeñar de mejor manera por medio de seminarios. Crear incentivos mediante los cuales las personas se sientan motivadas a trabajar por su propia iniciativa, buscando superar las metas que se les proponga, para beneficio de todos.

SEGUIMIENTO A LAS COTIZACIONES

Realizar diariamente un reporte del seguimiento del estado de las cotizaciones, para no perder a los clientes potenciales que solicitaron alguna cotización, es

preciso llamar a recordar si ya tomaron alguna decisión al respecto, en caso de tener alguna inquietud o requerimiento que se pueda satisfacer.

CONTROLAR QUE LA COMPETENCIA NO ROMPA TASAS

Manteniendo tasas competitivas y mejores planes de financiamiento, para estar dentro de las condiciones que manejan los brokers y no quedarse estancados con los mismos planes que manejan las aseguradoras.

REDUCIR EL TIEMPO DE ENTREGA DE LAS PÓLIZAS

Es necesario que se exija mayor agilidad en la emisión, atención y despacho de los diversos documentos por parte de las aseguradoras, y así lograr brindar un mejor servicio.

3.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

CORTO PLAZO

Ofrecer los paquetes de seguros con tasas más competitivas en el mercado, obteniendo la aceptación inmediata por parte de los clientes, haciendo difusiones con el departamento comercial que son los encargados de monitorear, realizar llamadas y enviar vía mail los nuevos paquetes de seguros.

MEDIANO PLAZO

Elaborar estudios de factibilidad y crear productos innovadores acorde a la satisfacción de las necesidades del cliente, teniendo la aceptación y revisión por parte de las aseguradoras que respaldan a dichos productos para mantener la exclusividad como broker.

LARGO PLAZO

Llegar a ubicar a la empresa Centauro Asesores Productores de Seguros como número uno en el corretaje de seguros con una imagen de seguridad, solidez y

confianza, con el respaldo de las mejores aseguradoras autorizadas a operar en el país. Para que los clientes puedan estar seguros que sus patrimonios se encuentran protegidos bajo nuestro asesoramiento en caso de sufrir alguna eventualidad que lleve hacer la indemnización del siniestro ante las aseguradoras, Centauro es el encargado de hacer todos los trámites pertinentes con las aseguradoras para que los clientes no tengan una carga administrativa innecesaria.

3.4. POSICIONAMIENTO

En los actuales momentos en el mercado de los Broker, Centauro Asesores Productores de Seguros está dentro del posicionamiento seguidor. Entonces para mejorar este posicionamiento, y pasar a ser retador, es difundir la frase "El Broker amigo del cliente" en el mercado, ya que la idea es de captar mercado por medio de alianzas estratégicas, que se puedan realizar con las aseguradoras recibiendo de parte de la empresa un servicio con ventajas sobre ciertos Brokers. De esta forma se realiza un marketing de boca en boca para transmitir los beneficios. Teniendo la oportunidad de hacer estrategias de posicionamiento a través de la comunicación, para realzar el conocimiento de la marca dentro del sector de Brokers y en el mercado de los seguros. Para lograrlo habrá que realizar una campaña de promoción, para crear una conexión hacia los clientes nuevos posicionando el mensaje de Centauro Asesores Productores de Seguros como un intermediario que garantiza la calidad de su servicio.

CAPÍTULO 4

PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos que manejen las diferentes áreas ayudaran al desenvolvimiento de Centauro Asesores Productores de Seguros para poder ofrecer a sus clientes y potenciales clientes; productos de seguros con precios y condiciones de las diferentes aseguradoras del país de acuerdo a los parámetros establecidos para cada persona encargada de su función, ya que al no cumplir con alguna de ellas, estará afectando a sus compañeros porque tendrán dificultad para conseguir alguna información del cliente lo cual puede llevar a perder tiempo y recursos.

4.1. PROCEDIMIENTOS PARA COTIZACIONES

- Contar con el archivo digital y un impreso del directorio de cada una de los ejecutivo/as comerciales de las Aseguradoras el cual deberá tener un responsable por agencia y otro nacional, la actualización se la realizará mensualmente en la agencia hasta el 27 de cada mes y se enviará al encargado nacional quien consolidará y enviara a los jefe de agencia, hasta el 30 de cada mes.
- El pedido de cotización debe ser definido entre el ejecutivo comercial y el gerente de la oficina en función a los requerimientos del cliente.
- Se deberán pedir por lo menos tres ofertas para presentarlas al cliente en un tiempo no mayor de 48 horas a partir de la solicitud del cliente.
- Las ofertas deberán ser autorizadas por la aseguradora (tasas y condiciones) en forma original o correo electrónico, las ofertas podrán ser presentadas al cliente de las siguientes formas: a) En impreso original b) Formato pdf escaneado con firma c) Cotización sin firma y respaldo del mail d) Formato de Centauro Asesores Productores de Seguros y firmadas por el ejecutivo responsable.
- Queda terminantemente prohibido entregar una oferta que no haya sido autorizada ni firmada por el ejecutivo responsable de la respectiva

aseguradora, La sanción para este incumplimiento podrá extenderse hasta con el despido del ejecutivo responsable.

SIMBOLOGIA DEL RAMO:

TABLA# 4

RAMO	SIMBOLO
Vehículos	VH
Responsabilidad Civil	RC
Equipo Electrónico	EQ
Fidelidad	FD
Transporte	TR
Incendio	IN
Robo	RB
Accidentes Personales	AP
Vida	VD
Asistencia Médica	AM
Fianzas	FI
Rotura de Maquinaria	RM
Equipo y Maquinaria	EM
Lucro Cesante	LC
Desgravamen	DV
Casco Aéreo	CA
Casco Marítimo	CM

Fuente: Procedimientos

Elaboración: El Autor

- Una vez cotizado y guardado se deberá ingresar al índice de cotización el cual será el mismo que el formato de reporte comercial llenadas las celdas de Fecha de Cotización y código.
- El seguimiento de las cotizaciones estará a cargo de cada ejecutivo comercial, para lo cual se deberá realizar:
 - Confirmación de recepción de ofertas por parte del cliente, inmediato al envío.
 - Se deberá llamar o visitar al cliente en un tiempo no mayor a 48 horas para establecer la aceptación, negociación o negativa de las ofertas.
 - Para el caso de negocios más complejos, los tiempos de seguimientos y negociación podrán extenderse por varios meses, pero se deberá realizar un seguimiento permanente por lo menos una vez a la semana.

- El físico de la cotización ganadora (Anexo 2) será la única que se imprimirá y se adjuntará a la carpeta de emisión del cliente.

4.2. PROCEDIMIENTO PARA EMISIONES

- Una vez decidida la oferta ganadora se deberá identificar a qué grupo pertenece el riesgo asegurar de acuerdo a la siguiente clasificación con sus respectivos requisitos.
- Dentro de las emisiones tenemos 3 grupos:
 - a. Riesgos que necesitan inspección por parte de la Aseguradora.

TABLA# 5

RAMO	SIMBOLO
Vehículos	VH
Equipo Electrónico	EQ
Incendio	IN
Robo	RB
Rotura de Maquinaria	RM
Equipo y Maquinaria	EM
Lucro Cesante	LC
Casco Aéreo	CA
Casco Marítimo	CM

Fuente: Procedimientos
Elaboración: El Autor

- b. Riesgos que no necesitan inspección.

TABLA# 6

RAMO	SIMBOLO
Responsabilidad Civil	RC
Fidelidad	FD
Transporte	TR
Vida Colectiva	VD
Accidentes Personales	AP
Desgravamen	DV

Fuente: Procedimientos
Elaboración: El Autor

- c. Riesgos que necesitan formularios.

TABLA# 7

RAMO	SIMBOLO
Asistencia Médica	AM
Vida	VD
Fianzas	FI

Fuente: Procedimientos
Elaboración: El Autor

- Para los ramos detallados anteriormente que necesitan inspección se deberá confirmar los siguientes datos antes de solicitar la inspección:
 - NOMBRE COMPLETO DEL SOLICITANTE Y/O ASEGURADO:
 - RUC O CEDULA
 - DIRECCION
 - TELEFONO
 - DETALLE DEL BIEN (Listados o Inventarios)
 - DIRECCION PARA LA INSPECCION
 - HORA ESTIMADA DE INSPECCION
 - TELEFONO DE LA PERSONA DE CONTACTO PARA LA INSPECCION

- El ejecutivo encargado deberá coordinar con la aseguradora la inspección dentro de las primeras 24 horas luego de haber confirmado los datos para la inspección, ésta deberá ser realizada en un tiempo no mayor a 48 horas; el ejecutivo comercial será el responsable del seguimiento de la inspección.
- Una vez realizada la inspección, se deberá pedir la copia del informe de inspección a la Aseguradora con sus respectivos soportes (Vehículos: Copia de matrícula, Factura o copia de contrato de compra y venta notariado y copia de cédula del propietario). En caso que el informe de inspección tenga observaciones, se deberá comunicar inmediatamente estas al cliente. (Incendio: Se deben recargar los extintores, se debe empotrar la caja fuerte, se deben colocar reguladores de voltaje, etc.)
- Para los ramos detallados anteriormente que no necesitan inspección se deberá confirmar los siguientes datos:
 - NOMBRE COMPLETO DEL SOLICITANTE Y/O ASEGURADO:
 - RUC O CEDULA

- DIRECCION
- TELEFONO
- REQUISITOS BÁSICOS

TABLA # 8

Ramo	Requisitos Básicos
Responsabilidad Civil:	Suma asegurada, detalle del objeto asegurado y tipo de RC
Fidelidad:	Nómina, cargo, sueldo unificado, sueldo básico o presupuesto de acuerdo al tipo de fidelidad
Transporte:	Tipo de cobertura, Pedido de embarque, límite de embarque, trayectos, seguridades
Vida Colectiva:	Suma asegurada, nombres completos, cédula de identidad y fecha de nacimiento
Accidentes Personales:	Suma asegurada, nombres completos, cédula de identidad y fecha de nacimiento
Desgravamen	Salvos de crédito, nombres completos, cédula de identidad y fecha de nacimiento

Fuente: Procedimientos
Elaboración: El Autor

- Para los ramos detallados anteriormente que necesitan formularios:

- NOMBRE COMPLETO DEL SOLICITANTE Y/O ASEGURADO
- RUC O CEDULA
- DIRECCION
- TELEFONO
- REQUISITOS BÁSICOS

TABLA # 9

Ramo	Requisitos Básicos
Vida individual	Declaración de salud, copia de cédula, examen médico si lo amerita
Asistencia médica	Declaración de salud, copia de cédula, examen médico si lo amerita
Fianzas	Requisitos persona natural o jurídica y garante, copia del contrato o adjudicación

Fuente: Procedimientos
Elaboración: El Autor

- Una vez completado los requisitos detallados anteriormente se procederá a elaborar la carta de emisión (Anexo 3).

- Las órdenes de emisión se deberán guardar en digital tanto en el computador servidor como en el computador que maneje cada ejecutivo.
- Luego de ser guardado en digital se envía esta carta por email a la Aseguradora y se confirma que lo hayan recibido; en un lapso no mayor de 72 horas deberán entregarse las pólizas.
- En el transcurso del proceso de emisión en la aseguradora, el ejecutivo comercial deberá realizar el archivo físico de la carpeta del cliente, la cual deberá archivar los siguientes documentos:
 - Documentación del Cliente.
 - Cotización Ganadora.
 - Orden de Emisión.
 - Carátula de Emisión.
 - Póliza del agente.
 - Copia de la Factura.
 - Oficios Relacionados.
 - Comprobante de Pagos.
- La carpeta deberá tener un adhesivo donde conste:

SIMBOLO DEL RAMO/ N° POLIZA/ SOLICITANTE
ASEGURADO FECHA ASEGURADORA

- La carátula de emisión (Anexo 5) tiene por objetivo detallar el proceso, cronograma y control de la emisión respectiva. La firma de responsabilidad tanto del ejecutivo como del Jefe de Agencia implica que se ha seguido y cumplido el procedimiento, respetando tiempos de recepción, revisión, entrega y registro.
- De la Aseguradora se debe recibir 3 juegos de la póliza: Original y copia para ser devuelta firmada a la Aseguradora y una copia para el Agente, solo en fianzas viene un juego adicional para el afianzado.
- Para la facturación de las pólizas se deberá coordinar con el cliente, tomando en consideración los siguientes puntos:

- No se recomienda facturar a partir del 25 de cada mes, a no ser que el cliente lo solicite.
 - Las facturas una vez emitidas deberán ser entregadas al cliente en un plazo no mayor a 48 horas, debido a que se debe realizar la respectiva retención y estas deben ser ingresadas dentro de los 5 días posteriores a la emisión de la factura.
 - Es obligación del Ejecutivo hacer el seguimiento de ingreso de la retención a la Aseguradora en el tiempo establecido dentro del mes, en caso que no se de cumplimiento con lo mencionado, todos los valores que la empresa deba asumir serán descontados al Ejecutivo Responsable.
- Luego de este paso procedemos a armar la carpeta para el cliente la misma que deberá contener la siguiente documentación:
 - Póliza original.
 - Póliza devolver firmada.
 - Factura original.
 - Tarjeta de siniestros.
 - Tarjeta del ejecutivo.
 - Carta de entrega recepción para respaldo, en caso que no se entregue personalmente, se deberá confirmar la entrega vía telefónica, mail, fax.
 - Material publicitario de productos.
 - Es obligación del Ejecutivo Responsable recuperar el juego de la póliza devolver firmada, este juego debe ser revisado que se encuentre debidamente firmado en todas sus partes por el asegurado y en caso de personas jurídicas con sello adicional, para pólizas que se encuentren financiadas por letras, se deberá adicionalmente entregarlas a la Aseguradora. La entrega de la póliza y de las letras a la aseguradora debe ser mediante carta, cuyo recibido se adjuntara a la carpeta del cliente.
 - La forma de llevar el Archivo General Físico de las Pólizas de los clientes será:

- Clientes de Baja Frecuencia.- Se refiere a los clientes individuales o empresas que no generan movimientos constantes de sus pólizas y facturaciones. En el archivador se deberá crear una división por Mes y dentro carpetas colgantes en el cual se colocaran las carpetas en orden ascendente.
- Clientes de Alta Frecuencia.- Se refiere a los clientes corporativos que generan movimientos constantes de sus pólizas y facturaciones. En el archivador se deberá llevar por medio de folders para un mayor control, adaptada a la necesidad de cada cliente, previa aprobación del Jefe de la Oficina.

4.3. PROCEDIMIENTOS PARA EL INGRESO DE PRODUCCION MENSUAL

- Para el ingreso de la producción mensual se trabajara con la póliza del Agente, se registrará y será responsabilidad de cada ejecutivo del negocio, los jefes de la oficina serán asistidos en esta tarea por su respectiva asistente. Se debe tener especial cuidado en el ingreso de información ya que de esto depende tener una base datos exacta. En caso de que el departamento de contabilidad encuentre errores informara al jefe de la oficina, para que imponga la multa respectiva al responsable.
- Si una oficina se percata de un error en la base de datos, enviara un mail detallando este, con copia a cada Jefe de oficina para la corrección respectiva al departamento de contabilidad. Cabe indicar que en el sistema también se registrara la corrección.
- El plazo para el registro de la producción será de 24 horas una vez recibida la póliza y que conste la aprobación del Jefe de Oficina en la carátula de emisión. En el reporte de Excel se tendrá que trabajar mediante el siguiente formato: Pintar de amarillo los encabezados y ponerlos en negritas, también se marcara la producción y se pondrá líneas a cada celda y se al final de la producción se deberá reflejar la suma.
- La hoja de Excel deberá ser dividida de la siguiente forma para su mejor comprensión en:

TABLA# 10

RESUMEN POR MES	GENERAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	ENERO
-----------------	---------	-------	---------	-------	-------	------	-------	-------	--------	------------	---------	-----------	-------

Fuente: Procedimientos

Elaboración: El Autor

- Mes 12 pestañas que corresponde a cada uno de los meses del año.
- General donde se copia toda la información que se va ingresando de todos los meses.
- Resumen por Mes donde se pone la suma de las primas netas y total de la comisión, Pólizas Anuladas donde se detalla la información de cada una de las que se anulan.
- El Reporte de Indicadores de Producción se realizará quincenalmente y el responsable será el auxiliar contable.
- Una vez registradas todas las pólizas el auxiliar contable generará los reportes quincenales:
 - Reporte de Producción emitida.-Corresponderá a la actualización del archivo de producción a la fecha.
 - Reporte de Indicadores de Producción.
- El cronograma para la generación de reportes será:
 - Auxiliar Contable: tres días laborables antes de cada fin de quincena hasta las seis de la tarde, estos archivos en digital deberán ser enviados vía mail al jefe de oficina.
 - El Jefe de Oficina tiene 1 día para revisar y aprobar este reporte.
 - Finalmente el auxiliar una vez aprobado los reportes enviará a la Contadora general vía mail.
- El auxiliar contable luego de recibir la aprobación del jefe de la oficina de ambos reportes de producción, deberá enviar vía mail los adjuntos a la contadora general, un día laborable antes de fin de cada quincena hasta las 11 de la mañana.

- La contadora general tendrá que recopilar la información de producciones de cada ciudad en un archivo que se llamara PRODUCCION GENERAL CENTAURO ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS e INIDICADORES DE PRODUCCION, manteniendo respaldos digitales en mail para comprobación de las fechas de envío.
- La contadora general tendrá que enviar el archivo PRODUCCION GENERAL CENTAURO ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS e INIDICADORES DE PRODUCCION por mail, los reportes consolidados se enviara un día laborable después de cada fin de quincena hasta la una de la tarde.

4.4. PROCEDIMIENTOS PARA CARTERA Y COBRANZAS

- El cobro de las cuotas iniciales estará a cargo del ejecutivo del negocio ya que conocen a cada cliente.
- Una vez confirmado el pago de la cuota inicial, el auxiliar contable deberá realizar la actualización en el archivo en la opción de cobros.
- La actualización del archivo se realizará en los siguientes casos:
 - En el caso de pago de cuota inicial.
 - En el caso de anulación de una póliza.
- Al momento de recibir un pago de cuota inicial ya sea este en efectivo, cheque, deposito, transferencia por parte de un cliente deberá enviarse el pago o comprobante del mismo con una carta al departamento de cobranzas de la aseguradora correspondiente con copia de recibido.
- Una vez registrada las pólizas en el archivo, cada ejecutivo semanalmente pasará digitalmente a la auxiliar contable, el archivo de su índice de cobro según el formato que se detalla a continuación.
- El auxiliar contable llevara el control de índice de cobros, quien pasara semanalmente los días lunes el detalle de las cuotas iniciales que no se han regularizado, para que el ejecutivo haga la gestión respectiva en el siguiente formato (solo cuotas iniciales).

- El auxiliar contable deberá solicitar al inicio de cada mes a las diferentes aseguradoras el reporte de cartera vencida del Broker, con la finalidad de realizar la gestión de cobro cuando la aseguradora no haya podido realizarla e ir actualizando el índice de cobros.

4.5. AREA DE RENOVACIONES:

- El jefe comercial de cada agencia será el responsable de generar la primera semana de cada mes los vencimientos de las pólizas con 30 días de anticipación, basándose en:
 - El reporte del archivo.
 - Reporte enviado por las aseguradoras.
 - Archivo físico.
- El jefe comercial se encargara de direccionar las renovaciones a cada ejecutivo responsable, quienes a su vez, semanalmente deberán entregarle un reporte de las renovaciones a su cargo.
- Los ejecutivos responsables deberán destinar un día al mes para reunirse con el Jefe de Oficina y Jefe Comercial, para la revisión y análisis de las condiciones de sus pólizas con el fin de mejora la suscripción.
- Los ejecutivos comerciales se basarán en los procesos anteriormente señalados en la etapa de cotización y emisión.
- El jefe comercial de cada oficina deberá al término de cada mes presentar al Jefe de la Oficina un informe de todas las renovaciones del mes.

4.6. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Las empresas, independientemente de su naturaleza y su campo de trabajo, tienen que establecer las funciones y responsabilidades de sus unidades de trabajo. Centauro Asesores Productores de Seguros, necesita de todos los aspectos relacionados para lograr alcanzar la eficacia, la cual repercutirá directamente en la fluidez y precisión con que se puede enfrentar los asuntos relacionados con la ejecución de funciones y responsabilidades. Tiene por objeto representar la

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

4.7. ESTRUCTURA POSICIONAL

Sirve para representar en forma objetiva la distribución del personal de la empresa en las unidades administrativas, se incluye la denominación del puesto, unidad a la cual reporta, unidades supeditadas, objetivo del cargo y sus funciones. Se necesita detectar la especialización del trabajo en las actividades o tareas ejecutadas para aprovechar la experiencia y habilidades funcionales. A continuación se presenta la propuesta de la estructura posicional de Centauro Asesores Productores de Seguros.

TABLA # 11

Dependencia	Gerencia General
Unidades Supeditadas	Gerencias Regionales
Misión del cargo	Mantener la coordinación y la calificación con las compañías de seguros, con el fin de salvaguardar la existencia de la empresa.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Representar legalmente en forma judicial y extrajudicial a la empresa. - Ejercer la administración de la empresa sujetándose a los requisitos que dispone la ley. - Coordinar con los gerentes regionales los salarios de los empleados. - Suscribir documentos y celebrar contratos. - Vigilar y cuidar la buena marcha de la empresa. - Elaborar pliegos para licitaciones con el sector Público. - Hacer el estudio de nuevos requerimientos en coberturas para satisfacer las necesidades de los clientes. - Elaboración de nuevos paquetes de seguros, manteniendo la exclusividad con las aseguradoras.
Mecanismos de coordinación	Mantener reuniones mensuales con las gerentes regionales con el fin de poder tener reportes actualizados del progreso de la empresa.

Fuente: Estructura posicional.
Elaboración: El Autor

TABLA # 12

Dependencia	Gerencia Comercial
Unidad a la que reporta	Gerencia General
Unidades Supeditadas	Ejecutivos Comerciales de las Oficinas
Misión del cargo	Lograr una relación eficiente entre la empresa y los clientes
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Sustituir en las funciones al Gerente General cuando este lo solicite por escrito o verbalmente. - Determinar a corto y mediano plazo las políticas de trabajo a nivel nacional. - Realizar la atención y cotización de los clientes a nivel nacional. - Visitar periódicamente a los clientes en sus lugares de trabajo. - Supervisar y controlar estadísticas de producción. - Coordinar con los departamentos de Cobros y Siniestros. - Dar charlas de motivación a sus colaboradores
Mecanismos de Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener informado al Gerente General sobre los resultados obtenidos en las diferentes oficinas, tanto en renovación como en emisión de pólizas de seguros. - Reunirse con los Ejecutivos Comerciales de las Oficinas mensualmente, con el fin de monitorear el desenvolvimiento de la cartera nueva y renovaciones. - Controlar mediante cumplimiento de metas a su personal en la comercialización de todos los ramos de seguros.

Fuente: Estructura posicional.
Elaboración: El Autor

TABLA # 13

Dependencia	Gerencia Financiera
Unidad a la que reporta	Gerencia General
Unidades Supeditadas	Auxilia Contable y Cobro de Clientes
Misión del cargo	Mantener a la empresa bajo resultados veraces y reales que ayuden a la correcta toma de decisiones, además lograr una cartera eficiente de Cobro de Clientes.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener un control de cobranzas y gestión de las oficinas. - Mantener un control de los presupuestos a nivel nacional. - Preparar los presupuestos anuales y reportes de cada ejercicio económico financiero.
Mecanismos de coordinación	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener un posicionamiento de solvencia de la empresa. - Controlar el trabajo realizado en su área. - Mantener informes mensuales de la cartera de clientes. - Mantener reuniones mensuales con las oficinas a fin de evaluar y conocer los resultados alcanzados. - Presentar anualmente los resultados técnicos alcanzados en el periodo correspondiente.

Fuente: Estructura posicional.
Elaboración: El Autor

TABLA # 14

Dependencia	Gerencia de Siniestros y Reclamos
Unidad a la que reporta	Gerencia General y Gerencia Regional
Unidades Supeditadas	Asistentes de Siniestros y Reclamos de las Oficinas
Misión del cargo	Lograr una buena relación con los clientes directos e indirectos, dar solución y conseguir una breve y ágil indemnización de siniestros.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Atención al cliente en los siniestros ocurridos. - Asesoramiento directo en las inspecciones, a fin de dar un mayor respaldo de confianza y seguridad al cliente. - Visita a los talleres concertados para reparación de vehículos siniestrados. - Revisión y análisis de informes realizados por los peritos de las aseguradoras, para una óptima liquidación.
Mecanismos de coordinación	<ul style="list-style-type: none"> - Informar semanalmente y mensualmente el movimiento de los siniestros ocurridos. - Mantener una relación con los talleres autorizados por las aseguradoras. - Emitir informes mensuales de los siniestros liquidados por las aseguradoras.

Fuente: Estructura posicional.
Elaboración: El Autor

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS DE NUEVO PRODUCTO EN EL RAMO TRANSPORTE

Es importante plantear nuevos productos exclusivos en el mercado asegurador, debido a que permiten llevar las acciones estratégicas a la realidad, logrando de esta manera conceptualizarlas. Este producto ayudará a Centauro Asesores Productores de Seguros para organizar de manera eficiente todos los objetivos que se desean alcanzar en conjunto con las estrategias realizadas y planteadas, logrando así que no queden solo escritas.

5.1. EL PRODUCTO

Este producto será una nueva póliza de transporte abierta que cobra las aplicaciones con cada una de las importaciones, esta dirigido a todos los clientes sean estas personas naturales o personas jurídicas, que realicen importaciones a Régimen de Consumo¹⁴ desde cualquier parte del mundo, a excepción de los países que se encuentren con guerra declarada, cabe indicar que el trayecto asegurado es hasta las bodegas del cliente en el Ecuador. El tipo de mercancías a importar es variado a excepción de perecibles, equipos electrónicos, teléfonos celulares, cristal, licores, material explosivo e inflamable, estas mercancías se revisará su nivel de seguridad y riesgo, tendrá una tasa diferente a la del producto, debido a que el nivel de reclamos (siniestros) presentados en las aseguradoras es alto. Se seleccionó el régimen a consumo por no requerir de mayores documentos para emitir la póliza de transporte.

Los documentos de acompañamiento para la presentación de la Declaración Única Aduanera son¹⁵:

- Original o copia negociable del conocimiento de embarque, carta de porte, B/L o guía aérea.

¹⁴ Régimen de Consumo: es la nacionalización y puestas a libre disposición para uso o consumo definitivo de mercancías extranjeras ingresadas al país.

¹⁵ Fuente: www.aduana.gov.ec

- Factura Comercial.
- Póliza de seguro expedida de conformidad con la ley.
- Certificado de origen.

5.1.1. PÓLIZAS DE TRANSPORTE DE MERCADERÍAS

Hay dos formas de obtener el seguro de transporte, ya sea directamente con la aseguradora, cuando son casos de importaciones casuales y para los importadores frecuentes que deberán estar registrados en el Banco Central del Ecuador.

- **FIJA (ESPECIFICAS / CERRADA)**

Estas son las pólizas que cualquier persona sea natural o jurídica que este realizando una importación, puede acercarse a cualquier aseguradora o por medio de su broker de confianza puede obtenerla, para realizar el tramite con la Aduna, es una póliza por cada importación que realice. Tiene una prima mínima de \$50,00 más los costos de emisión, dependiendo el Valor asegurado se calcula el valor de la prima.

- **FLOTANTE (ABIERTA)**

Este tipo de Pólizas son de exclusividad para los grandes importadoras que a diario realizan varias importaciones y necesitan ingresar los tramites a cada momento en la Aduna para poder sacar sus mercaderías, estas empresas perderían mucho tiempo hasta que las aseguradoras entreguen sus pólizas, por esta razón se creo el tipo de seguro flotante o mas conocido como póliza "madre" que son varias aplicaciones que se desprenden de un formulario que entrega la aseguradora con la firma autorizada, estos son aceptados por la Aduana para el tramite respectivo, la prima minima es \$ 20,00 más los costos de emisión, por cada aplicación, pero esto cambia de acuerdo al Valor asegurado de la importación.

5.1.2. FORMAS DE COBERTURAS DE LAS PÓLIZAS

- **COBERTURA "LIBRE DE AVERIA PARTICULAR" (L.A.P.)**

La Compañía de Seguros es responsable por pérdidas o daños que sufra la mercadería asegurada únicamente cuando son consecuencia directa de uno de los siguientes eventos, llamados accidentes específicos:

- Pérdida total de bultos completos (mercaderías y empaque) que ocurra durante la carga, descarga o transbordo, entendiéndose para los fines de esta cláusula como "pérdida total" la desaparición física de un bulto por caída al agua del mismo.
- Terremoto: es producto de un movimiento sísmico en el lugar donde están situados los bienes asegurados.
- Naufragio: Evento producido por un hecho accidental y de la naturaleza en el que el bien asegurado se pierde totalmente.
- Erupción volcánica: a consecuencia de explosiones o emanaciones de lava, ceniza y gases tóxicos desde el interior de la Tierra
- Marejada: a consecuencia de una inundación costera producida por fuertes vientos, que alteran el nivel normal del mar.
- Inundación: producto de ocupación por parte del agua de zonas que habitualmente están libres de ésta, bien por desbordamiento de ríos o fuertes lluvias.
- Avalancha: producto del desplazamiento súbito y violento ladera abajo
- Buque haciendo agua y en necesidad de buscar un puerto de refugio puede desechar carga para evitar perder todo su cargamento.
- Colisión: evento en el que el bien asegurado choca accidentalmente con algo sólido que pone en riesgo y daña parte o todo el bien asegurado.

• **COBERTURA "CON AVERIA PARTICULAR"**

La Compañía de Seguros es responsable por pérdidas o daños que sufra la mercadería asegurada, con excepción de los riesgos especiales detallados a continuación, a menos que se cubran expresamente mediante convenio:

- Mojadura por agua dulce o exudación del buque que puede afectar a la mercadería.

- Herrumbre y otras formas de oxidación: Se refiere a la oxidación de cualquier meta.
- Pérdidas o daños causados por ratas y otros roedores.
- Pérdidas o daños causados por bichos provenientes de una fuente externa por ejemplo cucarachas.
- Contaminación de la mercadería por olores extraños.
- Robo: cobertura que cubre como su nombre lo indica todo tipo de robo y/o asalto con fractura.
- Sin embargo, los riesgos especiales anteriormente detallados estarán cubiertos si la pérdida o daño han sido causados por uno de los accidentes específicos que se detallan en la cobertura "Libre de Avería Particular"

- **COBERTURA "CONTRA TODO RIESGO"**

La Compañía es responsable de todos los eventos por pérdidas o daños a los que está expuesta la mercadería asegurada durante su transporte, salvo las causas expresamente excluidas.

5.1.3. EXCLUSIONES COMUNES A TODA FORMA DE COBERTURA

La Compañía de Seguros no es responsable de pérdidas de mercaderías por las siguientes consecuencias:

- Apresamiento, incautación, decomiso, confiscación o toma de muestras por una autoridad competente.
- Demora por cualquier causa durante el tránsito o en la entrega.
- Infringir las regulaciones de importación, exportación o tránsito.
- Influencia de la temperatura o variaciones naturales climatológicas que puedan dañar toda la mercadería o parte de ella.
- Vicio propio en seguro se aplica al objeto asegurado o parte del objeto asegurado que por razones tales como deterioro por paso del tiempo, falta de mantenimiento, material defectuoso por desarrollos de procesos físico químicos u otros, generan desperfectos.

- Bichos provenientes de las mercaderías aseguradas.
- Empaque inadecuado.
- Daños al empaque a menos que esté especialmente asegurado.
- Pérdidas no directamente sufridas por la mercadería asegurada, tales como pérdidas de intereses, diferencias de cambio, pérdidas de mercado, (Lucro Cesante).
- Fletes adicionales de cualquier naturaleza.
- Responsabilidad hacia terceras personas por pérdidas o daños causados por la mercadería asegurada.
- Daños nucleares.
- La Compañía queda libre de toda responsabilidad si el viaje o el medio de transporte es distinto que el acordado o sí, con conocimiento del Asegurado, las mercaderías son transportadas por un transporte inconveniente o por rutas que son inadecuadas o están oficialmente cerradas al tráfico.

5.1.4. INFORMACION DE LA PÓLIZA

- Número de la Póliza.
- Número de la Aplicación (si es del caso).
- Nombre del Asegurado.
- País de Origen.
- País de Destino.
- Tipo de Transporte.
- Nombre de la compañía transportadora.
- Fecha de arribo.
- En algunos casos se señala Consignatario, quien es el beneficiario de la póliza (por ejemplo: el Banco Bolivariano); de esta manera la póliza sirve como garantía financiera.
- Embalaje.
- Descripción de la mercadería.
- Valor de la carga.
- Lugar y fecha.
- Firma del importador.

5.1.5. DERECHOS DE EMISIÓN (D.E.)

CUADRO # 15

PRIMA NETA	D.E.
0-250 USD	0,50 USD
251-500 USD	1,00 USD
501-1000 USD	3,00 USD
1001-2000 USD	5,00 USD
2001-4000 USD	7,00 USD
>4001 USD	9,00 USD

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaboración: El Autor

Los rubros detallados en la tabla anterior son los aprobados por la Superintendencia de Bancos y Seguros para regir en todas las Aseguradoras, por concepto de cobro por derecho de emisión de las pólizas que varían de acuerdo al valor de la prima neta que es calculado dependiendo la tasa por el valor asegurado de cada póliza de seguros. Según esta tabla indica que el cobro de los derechos de emisión están limitados de acuerdo al valor de la prima neta, teniendo como mínimo monto de cobro USD 0,50 por derecho de emisión cuando la prima neta es menor a USD 250,00 y con un máximo monto a cobrar por las Aseguradoras de USD 9,00 por valores mayores a USD 4 001,00 de prima neta.

5.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología aplicada para analizar el nuevo producto, se tendrá que medir mediante encuestas el nivel de aceptación. Por medio de la encuesta se pretende hacer un estudio para saber y entender los puntos claves y relevantes en este tipo de producto, para poder conocer el mercado potencial al cual nos enfrentaremos, y así implantar este nuevo producto para las pólizas de importación, que será muchos

mas atractiva y conveniente para todas las personas que realizan importaciones de régimen de consumo, serán mas baratas que las pólizas actuales.

5.3. DEMANDA POTENCIAL

El objetivo de determinar la demanda potencial del producto es el identificar la cantidad de importadores al que estará dirigido, es decir sus posibles clientes. Me he enfocado en un pequeño estudio realizado a los importadores, tanto a las personas naturales como jurídicas, se pudo determinar que el mercado potencial para este tipo de pólizas, son los importadores registrados en la Aduana y en el Banco Central del Ecuador. La mejor forma de obtener información de los importadores a nivel nacional es a través de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, que es una institución sin fines de lucro, dedicada al control de todos los bienes que salen y ingresan al territorio ecuatoriano, así como al Servicio de Rentas Internas (SRI), el mismo que administra la base de datos de comercio exterior con la información de las actividades de importaciones y exportaciones¹⁶.

Además, es importante saber que para facilidad del análisis, estas Instituciones tienen agrupados a los importadores por los diferentes tipos de regimenes aduaneros, por lo que poseen bases de datos en las cuales existe información de todos los importadores que se han registrado y han realizado importaciones a los diferentes regimenes de importación. De acuerdo al registro de las mencionadas instituciones a Diciembre del 2008 existen 18 253 importadores a nivel nacional como se puede notar en la siguiente tabla.

¹⁶ Ley Orgánica de Aduanas. Artículo 117

CUADRO # 16

NOMBRE DE REGIMEN	IMPORTADORES
IMPORTACION A CONSUMO	17201
IMPO.- DEPOSITO ADUANERO INDUSTRIAL	111
IMPO.- DEPOSITO ADUANERO COMERCIAL PUBLICO	305
IMPO.- DEPOSITO ADUANERO COMERCIAL PRIVADO	11
IMPO.- ADMISION TEMPORAL PARA PERFECCIONAMIENTO ACTIVO	61
IMPO.- ADMISION TEMPORAL CON REEXP. EN EL MISMO ESTADO	222
ZONA FRANCA	36
IMPO. - MAQUILAS	19
TRANSITO ADUANERO	87
REIMP. DE MERCANCIAS EXPORTADAS TEMPORALMENTE PARA PERFECCIONAMIENTO PASIVO	155
IMPO.- ALMACEN LIBRE (IN BOND O DUTY FREE)	7
REIMPORTACION DE MERCANCIAS EXPORTADAS TEMPORALMENTE	30
IMPO - FERIAS INTERNACIONALES	8
TOTAL DE IMPORTADORES	18253

Fuente: Corporación Aduanera Ecuatoriana
Elaboración: El Autor

5.4. SELECCIÓN DE LA MUESTRA

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

- Nivel de aceptación de las empresas importadoras en cuanto a una nueva póliza de importación.
- Principales motivos para la contratación de una nueva póliza.
- Montos y Cantidad de importaciones que realiza en un año.
- Frecuencia para la contratación de una póliza de seguro.
- Trabaja con un broker de seguros o directo con la aseguradora.

- Determinación de la composición de las empresas importadoras en el mercado en base a sus importaciones.

5.4.1. DEFINICION DE LA POBLACION

La población a la cual se dirige la investigación son todas las Personas Naturales y Jurídicas registradas en el Banco Central del Ecuador, en el Servicio de Rentas Internas con (RUC) y en la Corporación Aduanera Ecuatoriana como Importadores al Régimen de Importación a Consumo.

5.4.2. TÉCNICA DE MUESTREO

La técnica que se ha utilizado es la de muestreo aleatorio simple, pues este método permite que todas las muestras posibles de una población tengan la misma probabilidad de ser seleccionadas o elegidas, esta técnica fue seleccionada, debido que permite alcanzar el objetivo de la encuesta, el cual es determinar el nivel de aceptación del nuevo producto para todos los importadores de las principales ciudades de Quito y Guayaquil.

5.4.3. SELECCIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

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

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

n = Tamaño de la muestra

P = Probabilidad de que el evento ocurra

Q = Probabilidad de que el evento no ocurra

B = Error permitido (5 %)

(N-1) = Factor de corrección por finitud

Con 95 % de confianza.

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

√ **Si = 36 importadores**

√ **No = 4 importadores**

Es decir:

$P = 0,90 = 90 \%$

$Q = 0,10 = 10 \%$

Como se manifestó en cuadro anterior la población para este proyecto es de 17 201 importadores al Régimen de Importación a Consumo.

De donde se obtiene:

$$n = \frac{17\,201 * (0,90) * (0,10)}{(17\,201) * (0,05)^2/4 + ((0,90) * (0,10))}$$

$n = 147$

Error de Muestreo: Cuando hay una población, es difícil determinar exactamente el valor de un parámetro poblacional. Cualquier estimador puntual, inevitablemente

cometerá un error, que resulta del hecho de disponer únicamente información de un subconjunto de la población total.

5.5. EL CUESTIONARIO:

El cuestionario (Anexo 6) consta de 8 preguntas combinadas, el mismo fue realizado a manera de entrevista personal y telefónica a las personas encargadas de las importaciones.

5.5.1. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

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

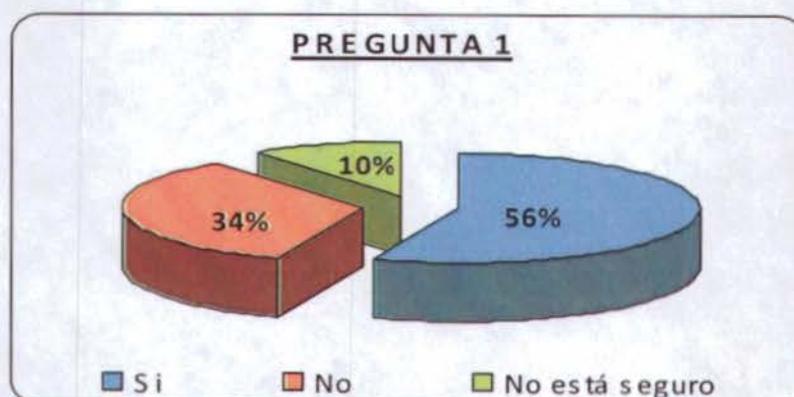
PREGUNTA 1: ¿Está usted conforme con su actual póliza de seguros?

Respuesta	Cantidad de Importadores	%
Si	82	56%
No	50	34%
No está seguro	15	10%
TOTAL	147	100%

Fuente: Encuesta a los Importadores

Elaboración: El Autor

GRAFICO # 17



Fuente: Encuesta a los importadores

Elaboración: el Autor

El 56 % de los importadores encuestados se encuentran inconformes con su actual póliza de seguros ya sean por muchas variantes como costos, coberturas, tramites, tiempo de entrega, etc, y tan solo el 34 % estuvo conforme, encontrando también un potencial del 10 % de los importadores encuestados que tenía dudas con su actual póliza.

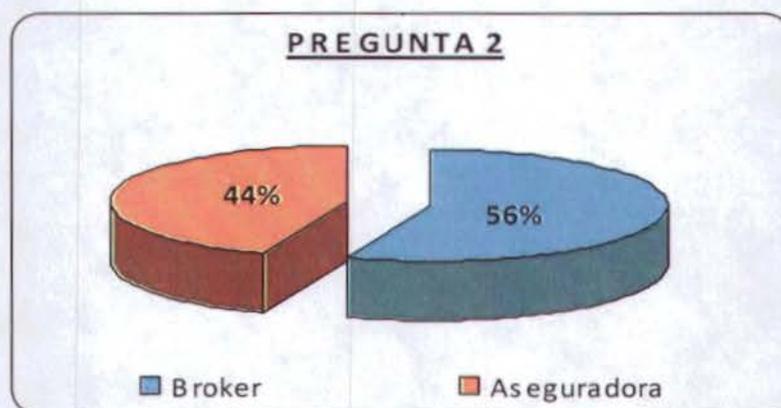
PREGUNTA 2: ¿A través de quién realiza la contratación de una Póliza de Seguro?

Respuesta	Cantidad de Importadores	%
Broker	82	56%
Aseguradora	65	44%
TOTAL	147	100%

Fuente: Encuesta a los Importadores

Elaboración: El Autor

GRAFICO # 18



Fuente: Encuesta a los importadores

Elaboración: el Autor

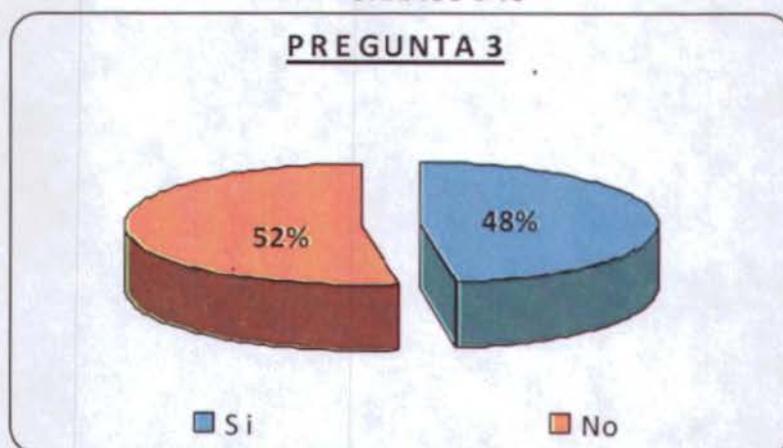
Del total de los importadores encuestados el 56 % trabaja con un Broker de Seguros y el 44 % trabaja directamente con la empresa aseguradora, con estos datos se puede tener la aceptación de un gran porcentaje de cliente que manejan sus pólizas de importación de manera directa con las aseguradoras, y no aprovechan todas los beneficios de un Broker.

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

Respuesta	Cantidad de Importadores	%
Si	70	48%
No	77	52%
TOTAL	147	100%

Fuente: Encuesta a los Importadores
Elaboración: El Autor

GRAFICO # 19



Fuente: Encuesta a los importadores
Elaboración: el Autor

En esta pregunta, el 48 % de las 147 encuestadas, conocen de los beneficios de un Broker de Seguros; mientras tanto, que el 52 % empresas no saben de los beneficios y cuales son los servicios del broker.

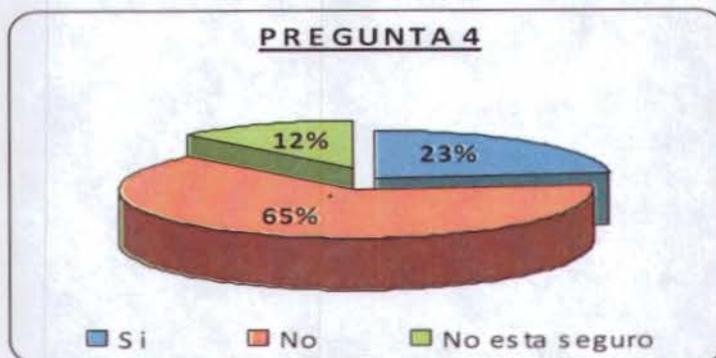
PREGUNTA 4: ¿Estaría dispuesto a contratar una mejor póliza de Importación con un broker de seguros?

Respuesta	Cantidad de Importadores	%
Si	34	23%
No	95	65%
No esta seguro	18	12%
TOTAL	147	100%

Fuente: Encuesta a los Importadores

Elaboración: El Autor

GRAFICO # 20



Fuente: Encuesta a los importadores

Elaboración: el Autor

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

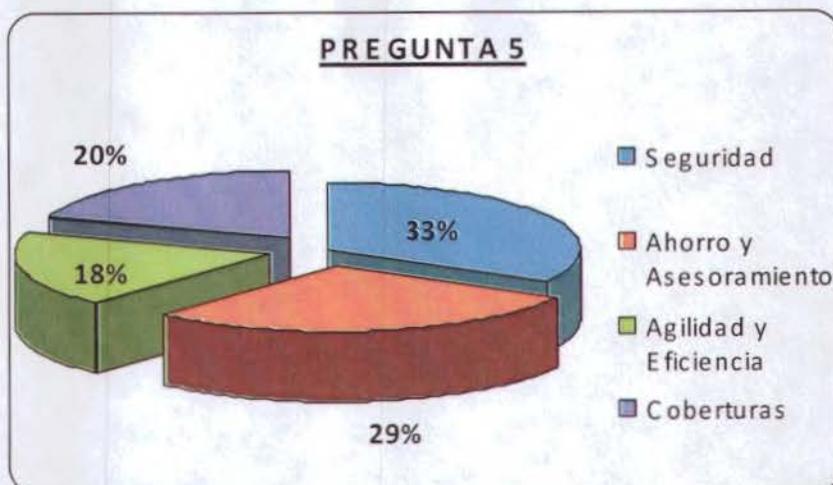
PREGUNTA 5: ¿Qué busca usted al contratar una póliza de seguro?

Respuesta	Cantidad de Importadores	%
Seguridad	49	33%
Ahorro y Asesoramiento	42	28%
Agilidad y Eficiencia	27	19%
Coberturas	29	20%
TOTAL	147	100%

Fuente: Encuesta a los Importadores

Elaboración: El Autor

GRAFICO # 21



Fuente: Encuesta a los importadores

Elaboración: el Autor

Se pudo determinar que el 33 % de importadores encuestados prefieren seguridad para sus mercancías, el 29 % de importadores buscan el ahorro y asesoramiento, el 18 % de importadores quieren agilidad con sus pólizas de importación, y 20 % quieren buenas coberturas por parte de la aseguradora.

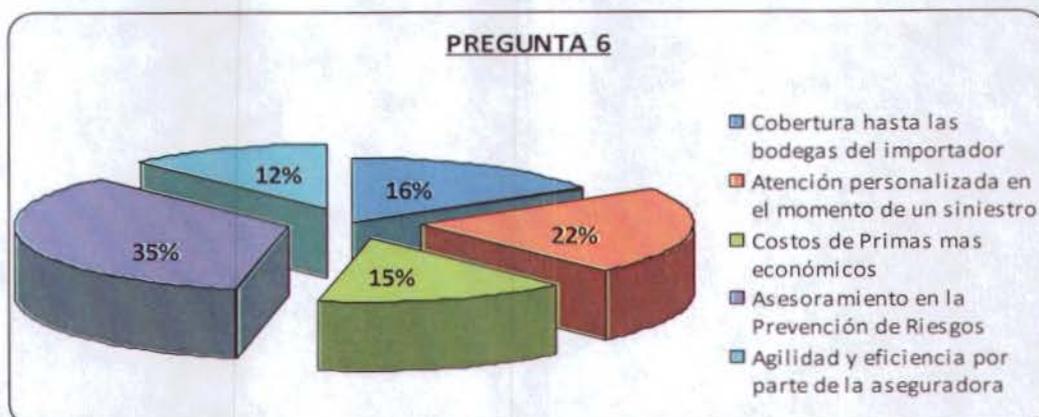
PREGUNTA 6: En base a su experiencia que beneficios debería darle el broker y que considera importante que debe tener una nueva póliza de importación para su contratación.

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

Fuente: Encuesta a los Importadores

Elaboración: El Autor

GRAFICO # 22



Fuente: Encuesta a los importadores

Elaboración: el Autor

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

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

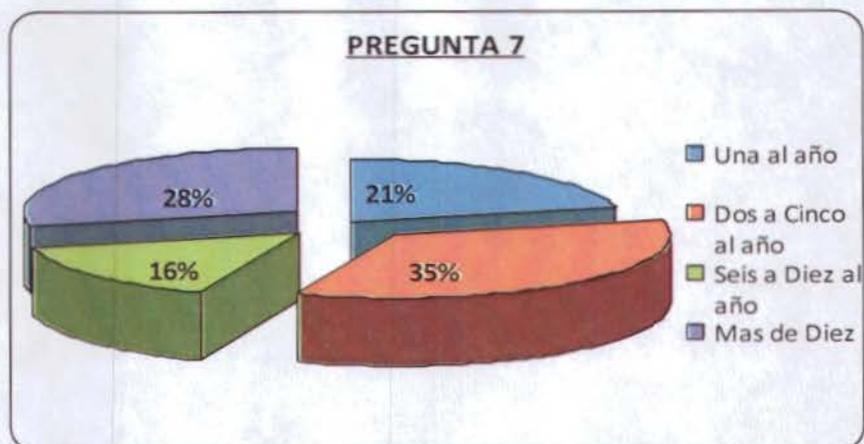
PREGUNTA 7: ¿Cuántas importaciones mayores a \$ 4 000 realiza al año?

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

Fuente: Encuesta a los Importadores

Elaboración: El Autor

GRAFICO # 23



Fuente: Encuesta a los importadores

Elaboración: el Autor

De las respuestas de los encuestados, se obtuvo que:

- El 21 % de los importadores encuestados contestaron que una vez al año realizan una importación.
- El 35 % de los importadores respondieron que realizan importaciones de dos a cinco veces por año.
- El 16 % de los importadores realizan importaciones hasta diez veces por año.
- El 28 % de los importadores realiza más de diez importaciones al año.

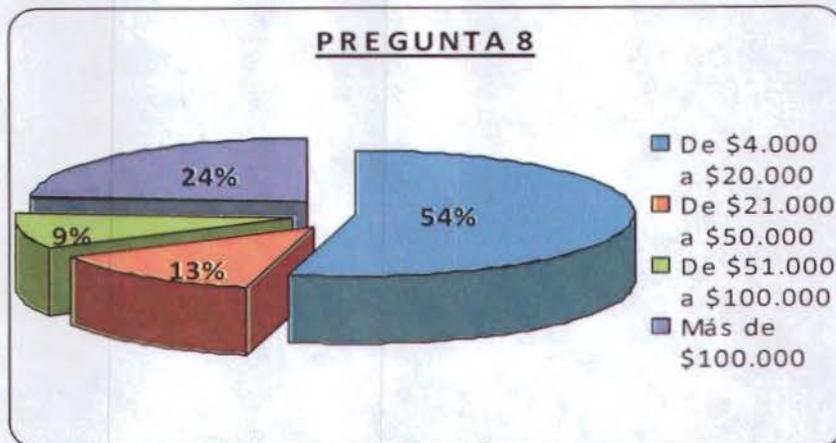
PREGUNTA 8: ¿Qué monto de importación realiza aproximadamente en un año?

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

Fuente: Encuesta a los Importadores

Elaboración: El Autor

GRAFICO # 24



Fuente: Encuesta a los importadores

Elaboración: el Autor

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

- Del total de importadores entrevistados el 54 % maneja hasta \$ 20 000 anuales.
- El 13 % maneja importaciones hasta \$ 50 000 dólares anuales.
- El 9 % hasta \$ 100 000 dólares por año.
- El 24 % de los importadores realiza importaciones superiores a los \$ 100 000 anualmente.

5.5.2. ANALISIS DE LA INFORMACION RECOGIDA

De las encuestas realizadas a los importadores se obtuvo los siguientes resultados: Del total de empresas encuestadas (147) el 54 % corresponden a importadores que anualmente realizan importaciones promedio entre \$ 4 000 y \$ 20 000 dólares , el 13 % corresponde a importadores que anualmente tiene importaciones promedio entre \$ 21 000 y \$ 50 000 dólares, el 9 % corresponde a importadores que anualmente tiene importaciones promedio entre \$ 51 000 y \$ 100 000 dólares y el 24 % son importadores que anualmente tienen importaciones superiores a los \$ 100 000 dólares.

COMPOSICIÓN DE IMPORTACIONES

(En base al nivel de importaciones anuales)

CUADRO # 25

Paquetes	Monto según Importaciones anuales rangos USD	Número de Empresas encuestadas	Porcentaje correspondiente %
PAQUETE 1	\$1.00 - \$20.999	79	54%
PAQUETE 2	\$21.000 - \$50.999	19	13%
PAQUETE 3	\$51.000 - \$99.999	14	9%
PAQUETE 4	Más de \$ 100.000	35	24%
TOTAL		147	100%

Fuente: Encuesta a los Importadores
Elaboración: El Autor

Según el cuadro anterior, se ha determinado 4 tipos de paquetes de importación anuales con diferentes rangos en las sumas aseguradas de importaciones en base a los datos recopilados de las encuestas, estos datos se los calcula por la tasa y el número de los posibles importadores dispuestos a contratar la póliza, y por un porcentaje de comisión establecidos con la aseguradora que se lo detallaras en el análisis financiero que he proyectado una vida útil del producto de 5 años, tiempo para el cual se analiza el flujo de ingresos y egresos estimados. Para realizar dicho análisis, estudiaré los ingresos y los egresos por separado, para al final, consolidarlos en un solo cuadro y estimar la rentabilidad del proyecto. No hay que olvidar que el análisis financiero es del producto y no el análisis financiero de la empresa, ya que por motivos de seguridad y privacidad no se facilito la información de Centauro Asesores Productores de Seguros.

CAPITULO 6

ESTADOS FINANCIERO

FLUJO DE CAJA

INGRESOS							
PAQUETE		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
PAQUETE 1		\$ 534,09	\$ 534,09	\$ 534,09	\$ 534,09	\$ 534,09	\$ 534,09
PAQUETE 2		\$ 488,27	\$ 488,27	\$ 488,27	\$ 488,27	\$ 488,27	\$ 488,27
PAQUETE 3		\$ 726,36	\$ 726,36	\$ 726,36	\$ 726,36	\$ 726,36	\$ 726,36
PAQUETE 4		\$ 3.263,89	\$ 3.263,89	\$ 3.263,89	\$ 3.263,89	\$ 3.263,89	\$ 3.263,89
TOTAL INGRESOS		\$ 5.012,62					
EGRESOS							
SUELDOS		\$ 1.074,13	\$ 1.074,13	\$ 1.074,13	\$ 1.074,13	\$ 1.074,13	\$ 1.074,13
TELÉFONO		\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
CELULAR		\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00
INVERSION		\$ 341,67	\$ 341,67	\$ 341,67	\$ 341,67	\$ 341,67	\$ 341,67
INTERNET		\$ 33,49	\$ 33,49	\$ 33,49	\$ 33,49	\$ 33,49	\$ 33,49
SUMINISTROS / PAPELERÍA		\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00
COURIER / CORREO		\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
MOVILIZACIÓN		\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00
GASTOS VARIOS		\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00
TOTAL EGRESOS		\$ 1.764,28					
SALDO	\$ -4.100,00	\$ 3.248,34					
FLUJO ANTERIOR		0,00	\$ 6.496,67				
FLUJO DE CAJA ACUMULADO		\$ 3.248,34	\$ 9.745,01				

COSTO PROMEDIO PONDERARDO DEL CAPITAL	\$ 0,54
VAN	\$ 5.969,77
TIR	\$ 0,79

JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
\$ 534,09	\$ 534,09	\$ 534,09	\$ 534,09	\$ 534,09	\$ 534,09	\$ 6.409,09
\$ 488,27	\$ 488,27	\$ 488,27	\$ 488,27	\$ 488,27	\$ 488,27	\$ 5.859,28
\$ 726,36	\$ 726,36	\$ 726,36	\$ 726,36	\$ 726,36	\$ 726,36	\$ 8.716,37
\$ 3.263,89	\$ 3.263,89	\$ 3.263,89	\$ 3.263,89	\$ 3.263,89	\$ 3.263,89	\$ 39.166,68
\$ 5.012,62	\$ 60.151,41					

\$ 1.074,13	\$ 1.074,13	\$ 1.074,13	\$ 1.074,13	\$ 1.074,13	\$ 1.074,13	\$ 12.889,50
\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 1.440,00
\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 720,00
\$ 341,67	\$ 341,67	\$ 341,67	\$ 341,67	\$ 341,67	\$ 341,67	\$ 4.100,00
\$ 33,49	\$ 33,49	\$ 33,49	\$ 33,49	\$ 33,49	\$ 33,49	\$ 401,88
\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 300,00
\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 600,00
\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 480,00
\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 240,00
\$ 1.764,28	\$ 21.171,38					
\$ 3.248,34	\$ 38.980,03					
\$ 6.496,67						
\$ 9.745,01						

COMISIONES

POLIZAS DE TRANSPORTE 1

OBJETO ASEGURADO	VALOR ASEGURADO	TASA	PRIMA NETA
DESDE \$1.00 - \$20.999	\$5.000,00	0,40%	\$20,00
		Prima Neta	\$20,00
		Sup. Bancos 3.5%	\$0,70
		Seguro Campesino	\$0,10
		Derechos de Emisión	\$0,50
		I.V.A 12%	\$2,56
		VALOR A PAGAR ANUAL	\$23,86
		% DE COMISION	15%
		VALOR DE COMISION	\$3,00
		TOTAL EN COMISION	\$6.409,09

POLIZAS DE TRANSPORTE 2

OBJETO ASEGURADO	VALOR ASEGURADO	TASA	PRIMA NETA
DESDE \$21.000 - \$ 50.999	\$21.000,00	0,35%	\$73,50
		Prima Neta	\$73,50
		Sup. Bancos 3.5%	\$2,57
		Seguro Campesino	\$0,37
		Derechos de Emisión	\$0,50
		I.V.A 12%	\$9,23
		Valor a Pagar Anual	\$86,17
		% DE COMISION	16%
		VALOR DE COMISION	\$11,39
		TOTAL EN COMISION	\$5.859,28

POLIZAS DE TRANSPORTE 3

OBJETO ASEGURADO	VALOR ASEGURADO	TASA	PRIMA NETA
DESDE \$ 51.000 - \$99.999	\$51.000,00	0,30%	\$153,00
		Prima Neta	\$153,00
		Sup. Bancos 3.5%	\$5,36
		Seguro Campesino	\$0,77
		Derechos de Emisión	\$0,50
		I.V.A 12%	\$19,15
		Valor a Pagar Anual	\$178,77
		% DE COMISION	16%
		VALOR DE COMISION	\$24,48
		TOTAL EN COMISION	\$8.716,37

POLIZAS DE TRANSPORTE 4

OBJETO ASEGURADO	VALOR ASEGURADO	TASA	PRIMA NETA
DESDE \$100.000 - EN ADELANTE	\$100.000,00	0,25%	\$250,00
		Prima Neta	\$250,00
		Sup. Bancos 3.5%	\$8,75
		Seguro Campesino	\$1,25
		Derechos de Emisión	\$0,50
		I.V.A 12%	\$31,26
		Valor a Pagar Anual	\$291,76
		% DE COMISION	17%
		VALOR DE COMISION	\$41,25
		TOTAL EN COMISION	\$39.166,68

INGRESOS

Paquetes	Monto según Importaciones anuales rangos USD	Número de Empresas encuestadas	Porcentaje correspondiente %	Porcentaje de importadores dispuestos a contratar las pólizas (23%)	Número de importadores mensual	Número de importadores de la población (17.201)	Tasa %	Costo de la Prima Mínima de Póliza USD	Comisión %	Total de ingreso mensual por paquete	Total de Ingreso Anual por paquete USD
PAQUETE 1	\$1.00 - \$20.999	79	54%	12%	178	2136	0,40%	\$ 20,00	15,00%	\$ 534,09	\$ 6.409,09
PAQUETE 2	\$21.000 - \$50.999	19	13%	3%	43	514	0,35%	\$ 73,50	15,50%	\$ 488,27	\$ 5.859,28
PAQUETE 3	\$51.000 - \$99.999	14	9%	2%	30	356	0,30%	\$ 153,00	16,00%	\$ 726,36	\$ 8.716,37
PAQUETE 4	Más de \$ 100.000	35	24%	6%	79	949	0,25%	\$ 250,00	16,50%	\$ 3.263,89	\$ 39.166,68
TOTAL		147	100%	23%	330	3956		\$ 496,50		\$ 5.012,62	\$ 60.151,41

DESCRIPCION	
Paquetes	Montos sumas aseguradas para importaciones para los diferentes clientes de acuerdo a sus requerimientos dentro del nuevo producto.
Número de Empresas encuestadas	Datos obtenidos de la encuesta.
Porcentaje de importadores dispuestos a contratar las pólizas (23%)	Este valor se obtuvo de la encuesta, cuyo resultado a la pregunta 4, fue del 23% de los importadores que estarían dispuestos a contratar un nuevo producto, y este valor por los porcentajes correspondiente al número de empresas encuestadas.
Número de importadores de la población (17.201)	Son los importadores según los porcentajes de los importadores dispuestos a contratar por el Universo de importadores (17.201).
Tasa	Es el porcentaje para calcular el costo de la prima neta. El valor mínimo de la prima para emitir una póliza es de USD 20.00.
Costo de la Poliza	El costo de la póliza se calculó tomando en cuenta el valor asegurado menor correspondiente a cada paquete por la tasa.
Comision	Porcentaje de comisión establecido entre el Centauro Asesores Productores de Seguros y la empresa Aseguradora.
Total de Ingreso Anual por paquete	Es el monto que da como resultado de la multiplicación de los importadores dispuestos a contratar el nuevo producto de acuerdo a las sumas aseguradas por el costo de la póliza y por el porcentaje de la comisión que es lo que recibe Centauro Asesores Productores de Seguros de la aseguradora.

SUELDOS

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	# PERS.	SUELDO MENSUAL	TOTAL	DECIMO TERCERO
ASESOR DE SEGUROS	1	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
OPERADORES TELEFONICOS	2	\$ 250,00	\$ 500,00	\$ 500,00
TOTAL		\$ 650,00	\$ 900,00	\$ 900,00

DECIMO CUARTO	VACACIONES	IEES	SUELDO MENSUAL TOTAL	SUELDO ANUAL
\$ 218,00	\$ 200,00	\$ 38,00	\$ 471,33	\$ 5.656,00
\$ 436,00	\$ 250,00	\$ 47,50	\$ 602,79	\$ 7.233,50
\$ 654,00	\$ 450,00	\$ 85,50	\$ 1.074,13	\$ 12.889,50

AMORTIZACIÓN

N. CUOTAS	VALOR DE CUOTAS	PAGO DE INTERES	AMORTIZACION	SALDO
				\$ 3.280,00
1	\$941,17	188,60	\$752,57	\$2.527,43
2	\$941,17	145,33	\$795,84	\$1.731,59
3	\$941,17	99,57	\$841,60	\$889,99
4	\$941,17	51,17	\$889,99	\$0,00

PRESTAMO	\$ 3.280,00	
TIEMPO (MESES)	4	
INTERES	17,25%	0,014375
TASA A 4 MESES		0,0575

INVERSION

#	DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	MENSUAL
1	PUBLICIDAD	1	\$1.000,00	\$1.000,00	
2	COMPUTADORA	2	\$750,00	\$1.500,00	
3	MOBILIARIO	2	\$250,00	\$500,00	
4	LINEA TELEFONICA	2	\$150,00	\$300,00	
5	COMPRA DE BASE DE DATOS	1	\$300,00	\$300,00	
6	READECUACION DE OFICINA	1	\$500,00	\$500,00	
TOTAL				\$4.100,00	\$341,67

PLAN DE FINANCIAMIENTO				
TIPO	#		VALOR	%
CAPITAL PROPIO	1	\$820,00	\$820,00	20,00%
PRESTAMO BANCARIO	1	\$3.280,00	\$3.280,00	80,00%
TOTAL			\$4.100,00	100,00%

GASTOS

GASTOS ADMINISTRATIVOS	Mensual USD	Anual USD
SUELDOS	\$ 1.074,13	\$ 12.889,50
TELÉFONO	\$ 120,00	\$ 1.440,00
LUZ, AGUA	\$ -	\$ -
ALQUILER	\$ -	\$ -
CELULAR	\$ 60,00	\$ 720,00
SUBTOTAL	\$ 1.254,13	\$ 15.049,50

GASTOS OPERATIVOS	Mensual USD	Anual USD
INTERNET	\$ 33,49	\$ 401,88
SUMINISTROS / PAPELERÍA	\$ 25,00	\$ 300,00
COURIER / CORREO	\$ 50,00	\$ 600,00
MOVILIZACIÓN	\$ 40,00	\$ 480,00
GASTOS VARIOS	\$ 20,00	\$ 240,00
SUBTOTAL	\$ 168,49	\$ 2.021,88

TOTAL EN GASTOS		\$ 17.071,38
------------------------	--	---------------------

DESCRIPCION	
Sueldos	En este rubro consta el sueldo del Asesor y de los dos operadores.
Teléfono	Es el costo por las dos líneas que serán utilizadas para manejar el producto
Servicios Básicos	Estos servicios Básicos no entran dentro de los gastos ya que la oficina asume en total de la planilla
Alquiler	Arriendo no entra como gasto ya que se cuenta con oficina propia
Celular	Se incorporan al plan empresarial que mantiene la empresa.
Internet	Plan banda ancha de 500Kbps con la empresa Telmex
Suministros / Papelería	Gasto promedio de la oficina Matriz para un producto específico.
Courier /Correo	Costo de mensajería promedio
Movilización	Gasto de transporte
Gastos Varios	Gastos para cualquier eventualidad para el producto

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

DESCRIPCION	AÑO 2010
<u>TOTAL INGRESOS</u>	\$ 60.151,41
<u>GASTOS</u>	
SUELDOS	\$ 12.889,50
INVERSIONES	\$ 4.100,00
TELÉFONO	\$ 1.440,00
CELULAR	\$ 720,00
INTERNET	\$ 401,88
SUMINISTROS / PAPELERÍA	\$ 300,00
COURIER / CORREO	\$ 600,00
MOVILIZACIÓN	\$ 480,00
GASTOS VARIOS	\$ 240,00
<u>TOTAL GASTOS</u>	\$ 21.171,38
<u>UTILIDAD BRUTA</u>	\$ 38.980,03
PARTICIPACION DEL TRAB. 15%	\$ 5.847,00
UTILIDAD GRAVABLE	\$ 33.133,03
IMPUESTO A LA RENTA 25%	\$ 8.283,26
<u>UTILIDAD NETA</u>	\$ 24.849,77
<u>ESCUDO ESTATORIAL</u>	\$ 0,3625

CAPITULO 7

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- Centauro Asesores Productores de Seguros al final de esta tesis cuenta con una planificación estratégica, la cual ayudara a direccionar los esfuerzos de cada uno de los departamentos y sus oficinas.
- La empresa se ve afectada porque no se puede encontrar en el mercado Recursos Humanos con la suficiente capacidad, conocimientos y experiencia, debido a la poca cultura de seguros que existe en el país.
- En las oficinas existen mercados diferentes, los cuales se encuentran muy fragmentados, lo cual hace que exista competencia con respecto a las tasas aplicables a cada una de las pólizas en los diferentes ramos de seguros.
- Centauro Asesores Productores de Seguros cuenta con una amplia cartera de clientes, lo cual nos permite brindar mejores tasas y coberturas.
- Los clientes perciben que las aseguradoras no responden ante un siniestro y que los trámites son engorrosos, por lo que es una oportunidad para el asesor de seguros retomar el interés y la confianza de los clientes.
- De acuerdo a la investigación de mercado y al análisis financiero, el nuevo producto de importación, debe ser considerado como viable dentro de los productos de ramos de seguros.

7.2. RECOMENDACIONES

- Dar a conocer la planificación estratégica propuesta a cada uno de quienes conforman Centauro Asesores Productores de Seguros es decir a todas las oficinas para lograr así un compromiso común de llegar alcanzar las estrategias propuestas.
- El personal necesita una capacitación técnica permanente en cada una de las áreas en el cual se esta desempeñando.

- Se deben manejar tasas competitivas de acuerdo a cada uno de los ramos y sucursales hacia la cual se dirija un producto, puesto que cada mercado tiene su propia competencia.
- Se debe mantener una comunicación constante con los clientes asegurados para lograr de ellos una fidelidad hacia Centauro Asesores Productores de Seguros y de esta manera tener una cartera de calidad.
- El esquema posicional, de procedimientos, funciones y responsabilidades de Centauro Asesores Productores de Seguros necesita ser ejecutado de acuerdo a la propuesta que se ha establecido, ya que ayudara a tener un concepto claro de las líneas de mando y comunicación e incluso efectividad en el servicio ofrecido.

BIBLIOGRAFÍA

- Manual de Derecho de Seguros Tercera edición, autor Dr. Eduardo Peña Triviño.
- Revista Circulo Asegurador, Edición No. 18 de septiembre del 2007.
- FITSE: Glosario de términos de Seguros.
- Libro "Compitiendo para el Futuro ", autor Gary Hamel, publicado 1996.
- Asociación Ecuatoriana de Derecho de Seguros: Revista ECUDEM No.6.
- Ley Orgánica de Aduanas. Artículo 117.
- Gobierno Nacional, Ley General de Seguros y Reglamento.
- Registro Oficial No 512, expedido el 22 de enero de 2009, Resolución 466 del COMEXI.
- Seminario "Formación de Líderes para la Transformación".

Fuentes de Información en Internet:

- Superintendencia de Bancos y Seguros, www.superban.gov.ec
- Corporación Aduanera Ecuatoriana, www.aduana.gov.ec
- Servicio de Rentas Internas, www.sri.gov.ec
- Federación Interamericana de Empresas de Seguros, www.fideseguros.com

ANEXOS

ANEXO # 1

SRI.gov.ec

Desconectado

Búsqueda de Contribuyentes / Información del Contribuyente

Información del Contribuyente

Autorización de Documentos

Razón Social:	MANJARREZ MANCHEÑO FABIAN VINICIO
RUC:	1802543849001
Nombre Comercial:	CENTAURO ASESORES DE SEGUROS
Estado del Contribuyente en el RUC:	Activo
Clase de Contribuyente:	Otro
Tipo de Contribuyente:	Persona Natural
Obligado a llevar Contabilidad:	NO
Actividad Económica Principal:	ACTIVIDADES COMERCIALES A CARGO DE COMISIONISTAS DE SEGURO
Fecha de inicio de actividades:	13-03-2003
Fecha de cese de actividades:	
Fecha reinicio de actividades:	
Fecha actualización:	07-09-2006

ANEXO # 2

Guayaquil, 05 de Enero de 2009

Señor
Iván Solís
Ciudad.-



Adjunto a la presente sírvase encontrar nuestra mejor oferta para la contratación del seguro con **LATINA SEGUROS**

OBJETO ASEGURADO

1 FORD SPORT TRACK AÑO 2007

VALOR ASEGURADO \$ 30,000.00

COBERTURAS:

- Incendio y/o rayo
- Robo Parcial
- Auto ignición
- Alud
- Objetos extraños que caigan sobre el vehículo
- Explosión
- Choque o volcaduras
- Fenómenos de la naturaleza
- Robo total
- Motín huelga, conmoción civil, daños maliciosos
- Rotura de vidrios y cristales
- Asistencia Mecánica a convenir con el asegurado
- Remolque las 24 horas al día, 365 días al año (Ecuasistencia) para vehículos livianos

LIMITES:

Responsabilidad Civil hasta:	USD 15,000.00
Muerte accidental hasta:	USD 5,000.00
Incapacidad Total y Permanente:	USD 5,000.00
Gastos médicos de accidente por ocupante, hasta:	USD 1,500.00
Gastos de Sepelio por muerte accidental:	USD 500.00
Ambulancia:	USD 300.00
Cobertura Air Bag hasta \$ 1.200	
Descuento del 30% al deducible en talleres concertados	
Póliza gratuita de Accidentes Personales para el titular por	USD 2,000.00
Tarjeta Auto asistencia	

DEDUCIBLE:

10% del valor de siniestro, 1.25% del valor asegurado, Mínimo \$ 150

FORMAS DE PAGO

CONTADO \$ 1,385.89

FINANCIADO: A 5 PAGOS IGUALES SIN INTERESES DE \$ 277.18

Agradeciéndoles por la atención a la presente, me suscribo en espera de su pronta respuesta

Atentamente,

Fabián Manjarrez
GERENTE GENERAL
CENTAURO ASESORES DE SEGUROS

ANEXO # 3



Guayaquil, 15 de Enero del 2010

Señores
LATIANA SEGUROS
Presente.-

Att.- Srta. Claudia Calle

De nuestras consideraciones:

Por medio de la presente, solicitamos se realice la emisión bajo el siguiente detalle:

DATOS DEL ASEGURADO Y/O SOLICITANTE:

SOLICITANTE:
ASEGURADO:
DIRECCION:
RUC O CEDULA:
TELEFONO:
BENEFICIARIO:

DETALLE DEL OBJETO ASEGURADO:

DESCRIPCIÓN DEL OBJETO
MARCA: KENWORTH
MODELO: W924
AÑO: 1985
CHASIS: J363371
MOTOR: 11210314
COLOR: BLANCO
PLACAS: CBG-146
DISPOSITIVO: SI TIENE
SUMA ASEGURADA: US\$50.150.00 (Casco 30.000.00 \$;Extras \$15.650: plataforma \$15.000,

CONDICIONES DE LA COTIZACIÓN:

TASA
PRIMA NETA:
TOTAL A PAGAR:
FORMA DE PAGO
VIGENCIA

COBERTURAS:

- Incendio
- Explosión y/o rayo
- Robo total y parcial
- Fenómenos naturales
- Motín, huelga, daño malicioso y vandalismo
- Choque vuelvo e impactos
- Paso por puentes y gabarras
- Paso por caminos vecinales y provisionales
- Taller abierto
- Pago de primas 15 días

- Cláusula de cancelación de póliza 10 días
- Aviso de siniestro 3 días
- Tránsito por caminos y carreteras no entregados al público
- Daños por caída de edificios, aeronaves o partes de ellas
- Caída de objetos extraños sobre el vehículo

Coberturas Adicionales:

• Responsabilidad Civil:	US\$ 20.000,00
• Accidentes Personales por ocupante:	US\$ 5.000,00
• Gastos Médicos:	US\$ 2.000,00
• Asistencia jurídica en proceso penal	US\$ 2.000,00
• Gastos de Wincha o remolque por accidente	US\$ 1.000,00
• Gastos de Wincha o remolque por avería mecánica	US\$ 500,00
• Gastos para fletes aéreos para importación de repuestos	US\$ 500,00

Cláusulas:

- Adhesión
- Aviso de siniestros: 8 días hábiles
- Sentencia ejecutoriada por autoridad competente
- Derecho de Subrogación completa
- Cláusula para licencia (30 días caducada la licencia)
- Pago de primas 30 días

DEDUCIBLES:

Para vehículos menores de \$50.000.00 10% valor del siniestro; mínimo \$320.00

Para vehículos mayores de \$50.000.00 10% valor del siniestro; mínimo \$750.00

Pérdidas Totales: 10% del valor del siniestro

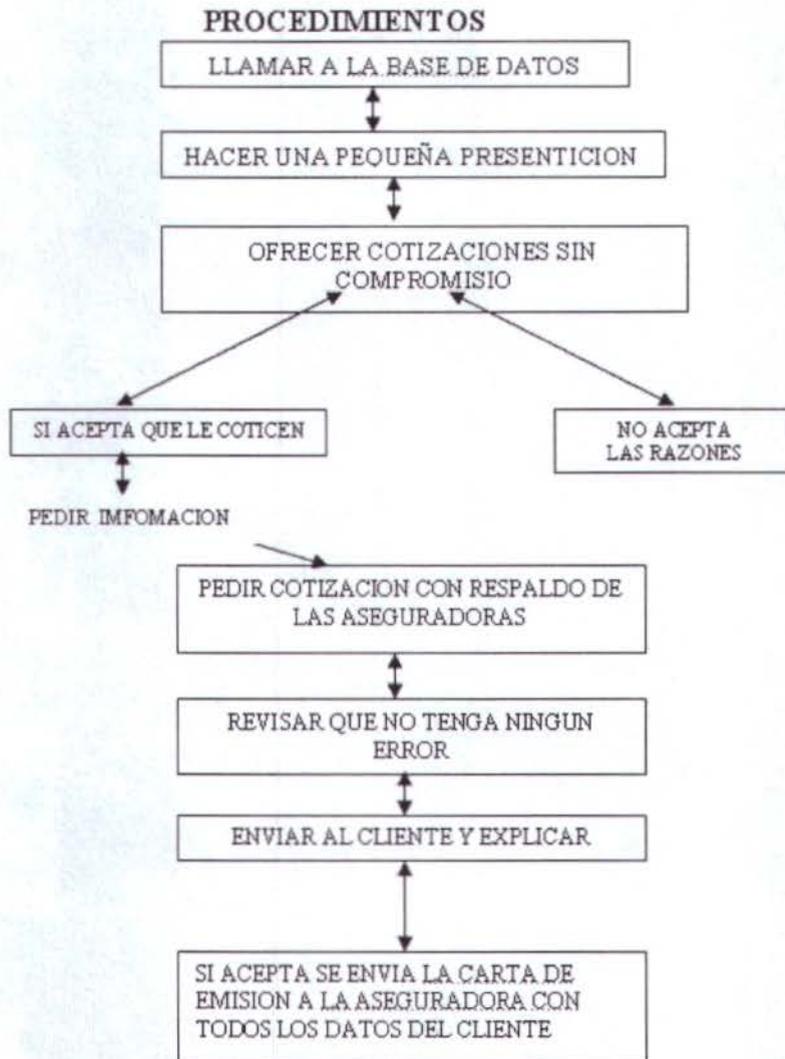
Sin más por el momento, suscribo.

Atentamente,

Ing. Fabián Manjarrez
GERENTE GENERAL

ANEXO # 4

ESTRUCTURA DEL PROCESO COMERCIAL



Fuente: Procedimientos
Elaboración: El Autor

ANEXO # 5

CARATULA DE EMISION

1. COTIZACION O POLIZA Nuevo Renovado
2. NOMBRAMIENTO DE BROKER
3. CARTA DE EMISION O RENOVACION

a. FECHA DE ENVIO ____ / ____ / ____

4. POLIZA Y FACTURA

a. FECHA DE RECEPCION ____ / ____ / ____ (72 HORAS DE ENVIO DE CARTA)

b. FECHA DE REVISION ____ / ____ / ____ (24 HORAS DE RECIBIDA)

FIRMA EJECUTIVO

FIRMA GERENTE SUCURSAL

c. FECHA DE ENVIO A CLIENTE ____ / ____ / ____ (EL MISMO DIA DE REVISADA)

d. FECHA DE INGRESO A PRODUCCION ____ / ____ / ____ (EL MISMO DIA DE REVISADA)

5. FECHA DE INGRESO A INDICE DE COBROS ____ / ____ / ____ (EL MISMO DIA DE REVISADA)

6. FECHA DE PAGO DE CUOTA INICIAL ____ / ____ / ____ (FECHA TOPE DE PAGO)

OBSERVACIONES.....

.....