



Universidad del Azuay

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA AGENCIA PROMOTORA EN
SEGUROS DEL PICHINCHA S.A. REGIONAL CUENCA”**

**Tesis de Grado previa a la obtención del título de
Ingeniera Comercial**

Autor: Gabriela Domínguez Molina

Maria Elisa Molina Coellar

Director: Ing. Pablo Rosales

Cuenca – Ecuador

2009

Dedicatoria:

Dedicamos el presente trabajo de grado en especial a nuestras familias y a Seguros del Pichincha empresa que nos inspiro en escoger este tema como la realización de este trabajo para la obtención de nuestro título profesional.

Las Autoras

Agradecimiento:

En primera instancia deseamos agradecer a Dios por darnos la inspiración necesaria para la realización del presente trabajo de grado, a nuestros padres y esposo, ya que el amor y apoyo que ellos nos han brindado ha sido el motor que nos ha impulsado a salir adelante, a vencer obstáculos, además nos han enseñado que con amor y dedicación todo lo que uno se propone se puede lograr. Un agradecimiento especial a la “Universidad del Azuay” y, su personal docente y demás personas que han colaborado y apoyado para que podamos culminar con éxito nuestros estudios. Y finalmente agradecemos al Ing. Pablo Rosales amigo y maestro.

Las Autoras.

Las ideas y opiniones vertidas en el presente trabajo, es de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Indice de Contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Indice de Contenidos	v
Abstract	vii
Resumen	viii
Introducción	9
CAPITULO I : La Gerencia y la Administración de las ventas	12
1.1 En la mediana y gran empresa	12
1.2 Actividades de la gerencia	17
1.3 Naturaleza de la administración de ventas	18
1.4 Tareas de la administración de ventas	19
CAPITULO II: Auditoría y Etica en la Gestión Comercial	21
2.1 Etica Comercial y dirección de ventas	21
2.2 Establecimiento de directrices éticas	30
2.3 Importancia de la Auditoria en el departamento de ventas de Seguros	33
2.4 Beneficios de la Auditoria	35
CAPITULO III : Cuotas y Territorio de Ventas	47
3.1 Asignación de vendedores a los territorios	47
3.2 Cuotas de ventas y administración estratégica	48
3.3 Fijación de la cuota de volumen de ventas	52
3.4 Administración de las cuotas de ventas	55

CAPITULO IV: Anàlisis de las Ventas vs Gastos	57
4.1 Anàlisis de los gastos operativos, tècnicos y administrativos	57
4.2 Revisi3n Hist3rica comparativa de las ventas	58
4.3 Anàlisis de las ventas vs. gastos.	62
4.4 Aplicaci3n Pràctica	64
Conclusiones y Recomendaciones	81
5.1 Conclusiones	81
5.2 Recomendaciones	82
Bibliografia	83
Glosario	84
Anexos	
Anexo 1: Perfil de los Empleados	
Anexo 2: Directriz Departamento de Operaciones	
Anexo 3: Directriz Agencia Promotora	
Anexo 4: Políticasy Normativas Comerciales y Tècnicas	
Anexo 5: Gastos Administrativos, Tècnicos y Operativos de la Agencia Promotora	
Anexo 6: Gastos Totales Seguros del Pichincha Regional Cuenca	
Anexo 7: Costo de Remuneraciones	
Anexo 8: Costos Fijos	
Anexo 8.1: Financiamiento	
Anexo 9: Costos Variables	
Anexo 10: Inversi3n Fija	
Anexo 10.1: Cuadro de depreciaciones	
Anexo 11: Capital de Trabajo	
Anexo 12: Ingresos del Proyecto	
Anexo 13: Valor de Desecho	
Anexo 14: Punto de Equilibrio	
Anexo 15: Flujo Neto de Efectivo y Evaluaci3n	
Anexo16: Anàlisis de Apalancamiento Financiero	

Abstract

This project is made from the commercial point of view as a benefit for the Pichincha Insurance Company with the implementation of the Promoter Agency.

During our study we will analyze the Sales Management and Administration, auditing an ethics in the commercial negotiation, quotas and sales territories, analysis of sales versus expenditures.

At the end we will show the results which prove the benefits of the implementation of the Promoter Agency such as: Increase in the production through the traditional channel, decrease of the non renewal rate, and the conversion of fixed costs into variable costs.

Resumen

La presente tesis está elaborada desde el punto de vista comercial, como beneficio para la Compañía de Seguros del Pichincha, con la Implementación de la Agencia Promotora.

Durante nuestro estudio se analizará, La Gerencia y la Administración de las Ventas, la auditoria y la ética en la gestión comercial, cuotas y territorios de ventas, Análisis de las ventas vs. Gastos.

Por último presentaremos resultados que comprueban los beneficios de la implementación de la Agencia Promotora como: Aumento de la Producción para el canal tradicional, Disminución del índice de No Renovados, Y la conversión de los gastos fijos en gastos variables.

Introducción

El presente trabajo de grado referente a: la implementación de la Agencia Promotora en la Compañía de Seguros del Pichincha Regional Cuenca, está enfocado desde el punto de vista comercial, la idea de implementar la Agencia Promotora en Cuenca, se debe a los excelentes resultados que ha tenido la Agencia Promotora en la ciudad de Quito y Guayaquil, esta implementación es un beneficio tanto para el dueño de la Agencia, como para la Compañía de Seguros.

Seguros del Pichincha es una compañía atípica en su actividad puesto que a diferencia de las demás compañías de seguros que solo manejan el canal **Tradicional con Corredores de Seguros o Brokers**, Seguros del Pichincha maneja tres canales de distribución que son:

- **Banca Seguros:** Se encarga de promocionar y vender el producto por medio de su fuerza de ventas propia dentro de los establecimientos de bancos e instituciones financieras que tienen convenios con la compañía de seguros, tales como: Banco Pichincha, Banco Rumiñahui, Banco de Loja y Cooperativa de Ahorro y Crédito Manuel Esteban Godoy (Coopmego). Teniendo en consideración que la Regional Austro es la única que maneja cuatro Bancos o instituciones financieras a nivel país.
- **Corporativo:** Al igual que el canal anterior, la compañía tiene su propia fuerza de ventas para venta a pequeñas y medianas empresas (PYMES) que no son el mercado objetivo de los Corredores y por eso la compañía de Seguros ha decidido captar este mercado.
- **Tradicional o Corredores de Seguros.** La definición de Corredor de Seguros sería, que son vendedores externos con licencia de la Superintendencia de Bancos para vender Seguros.

Debido al manejo conjunto de estos tres canales de Distribución, la carga de trabajo para el departamento de operaciones y emisiones es alta y su tiempo debe estar distribuido para servir adecuadamente a estos canales, al igual que lo es para el Gerente Regional de Seguros del Pichincha quien tiene la responsabilidad administrativa de los diferentes departamentos de la regional y las sucursales de Loja y el Oro y actualmente lidera la gestión comercial conjuntamente con un Jefe Comercial de los canales Tradicional y Corporativo.

Adicionalmente hay un ejecutivo de operaciones comerciales el cual está a cargo de realizar: cotizaciones, condiciones de renovación, revisión de siniestralidad, rentabilidad de las cuentas y recuperación de cartera. A pesar de esta infraestructura es insuficiente para satisfacer completamente un servicio adecuado para los **Corredores de Seguros**.

La **Agencia Promotora** es un distribuidor mayorista, un Broker de Brokers, dedicado a manejar exclusivamente el canal Tradicional que actualmente pertenece a Seguros del Pichincha, por medio de la comercialización, difusión y administración de los servicios que ofrece el mismo. Podríamos decir que Seguros del Pichincha terceriza este canal, firmando un contrato exclusivo, que se renueva cada cuatro años, con el dueño de la Agencia Promotora, en donde su único vínculo es el laboral o comercial.

La Agencia Promotora es una compañía independiente económicamente de Seguros del Pichincha, en donde sus gastos de implementación corren por cuenta del dueño de la misma. Este dueño será una persona ajena a la compañía de Seguros.

Si bien es cierto que la Agencia Promotora pertenece a un dueño diferente al de la Compañía de Seguros ésta debe cumplir con algunos estándares establecidos por Seguros del Pichincha, como por ejemplo la compañía de Seguros es quien junto con la Agencia Promotora establecen el presupuesto de ventas, que obviamente van a exigir que

sea mayor al actual, la compañía establecerá indicadores de gestión a realizar por la agencia promotora como: La baja siniestralidad de las cuentas colocadas, baja rotación de cartera, índice de renovaciones, incremento de base de corredores para trabajar, índices de satisfacción del cliente o corredor, etc.

El Beneficio que pretende alcanzar Seguros del Pcihincha, está principalmente en aumentar su productividad o producción del canal Tradicional, poder dar un correcto mantenimiento a sus clientes o Corredores, por medio de un trato más personal y eficiente, pretende que una vez que este servicio esté a cargo de la Agencia Promotora se obtengan nuevas negociaciones y renovaciones, abarcar un porcentaje más alto de participación de mercado, a su vez los gastos administrativos, técnicos y operativos de la compañía disminuyen, ya que éstos serían incurridos por la Agencia Promotora, convirtiéndose en un gasto variable, por medio de una comisión, que se cancela a la Agencia en base a sus ventas y demás puntos establecidos en el contrato.

El método utilizado para el desarrollo del presente trabajo es el Método Deductivo debido a que se conoce un modelo de propuesta que será aplicado a la Regional Cuenca y el siguiente método de guía es el Histórico Comparativo.

El procedimiento utilizado será Analítico Sintético para los diferentes temas, puesto que cada uno serán analizados para el desarrollo de los diferentes proyectos para la Implementación de la Agencia Promotora.

Estos son algunos aspectos que nos ayudarán a entender de mejor manera el objetivo de la implementación de la agencia promotora en la Regional Cuenca, al igual que otros puntos importantes contemplados en el desarrollo de los capítulos.

CAPITULO 1

Gerencia y Administración de las Ventas

1.1 En la pequeña y mediana Empresa

En lo referente a la pequeña empresa, la Compañía de Seguros del Pichincha cuenta con un departamento llamado Corporativo, el cual está conformado por su Jefe Corporativo y dos ejecutivos de ventas, dedicados a buscar clientes externos en sus visitas diarias a los diferentes locales comerciales o pequeños negocios familiares a los que se les ofrece seguros como el de Hogar, incendio, robo, hurto, equipo electrónico, responsabilidad civil, vida, etc. De igual forma su trabajo se direcciona también en menor porcentaje a medianas empresas, a las que se les ofrece algunos de los productos mencionados.

Debido a esto Seguros del Pichincha se ha visto impulsada a crear la “Agencia Promotora” para Seguros del Pichincha, la misma que estará enfocada a su único y principal cliente, el Corredor de Seguros o Broker, el cual se dedica generalmente a medianas y grandes empresas.

Actualmente la empresa cuenta con los siguientes canales de comercialización:

- 1. Banca Seguros:** La Compañía ha sido pionera en este tipo de servicio, el cual se encargan de promocionar y vender el producto dentro del Hall Bancario de los diferentes establecimientos filiales: como el Banco del Pichincha, el Banco Rumiñahui, La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooperera y Banco de Loja.
- 2. Corporativo:** Venta a pequeñas empresas que prefieren no trabajar con corredores sino directamente con la compañía de Seguros. Manejado por el departamento Corporativo.

3. Canal Tradicional o Corredor de Seguros: Es un canal que como su nombre lo indica es tradicional dentro de las compañías de Seguros, generalmente se consiguen cerrar los negocios por medio de los Corredores o Brokers, quienes son los intermediarios entre la compañía de Seguros y el Cliente. Actualmente este canal ha sido manejado directamente por el Gerente de la Sucursal en Cuenca, con un muy buen resultado.

Lo que la compañía pretende con la implementación de la Agencia Promotora, es poder dar un trato más personalizado, eficaz y eficiente dirigido exclusivamente a este último Canal de comercialización, en donde se busca obtener la fidelización del cliente, por medio del trabajo que realizará la Agencia Promotora siendo prácticamente independiente de la Compañía de Seguros, la misma contará con sus propios departamentos de operaciones y comercialización, para agilizar los trámites y solicitudes del cliente.

Es importante recordar que este canal está siendo actualmente manejado por la Gerencia de la sucursal de Cuenca, la misma que tiene a su cargo no solo el canal Tradicional, sino la responsabilidad y dirección, directa e indirecta de todos los departamentos que conforman la Sucursal en Cuenca, al igual que las sucursales de Loja y Machala.

Para llevar a cabo una correcta administración de ventas dirigida exclusivamente a este canal tradicional por medio de la implementación de la Agencia Promotora es importante tener en cuenta que:

La administración de las ventas, en cualquier tipo de organización consta, fundamentalmente de tres etapas: Planificación de un programa, ejecución del mismo y valoración de los resultados.

1. Planificación de un programa: Establecimiento de objetivos y como alcanzarlos. Algunos de los principales objetivos que pretende alcanzar Seguros del Pichincha, por medio de la implementación de la Agencia Promotora se anotarán a continuación, y los podremos observar de una

manera mas clara junto a cifras y comparativos históricos en los siguientes capítulos.

- Aumento en el porcentaje de ventas en comparación a años anteriores
- Conseguir la fidelización del cliente. (Corredor de Seguros)
- Agilizar el servicio para nuestros clientes, por medio de los diferentes departamentos con los que contará la agencia.
- Brindar un trato personalizado al Corredor, mejorando el servicio, dedicándose exclusivamente a este.
- Aumentar el número de corredores que actualmente trabajan con la compañía.
- Diversificar la comercialización de ramos, porque en la actualidad aproximadamente el 90% de la producción de la Compañía corresponde al ramo de personas.

2. Etapa de ejecución: Organización, selección y contratación del personal, dirección de los mismos.

Esta etapa de ejecución estará a cargo de la Jefe de Recursos Humanos de Seguros del Pichincha, la cual está al tanto de algunas políticas que exige la compañía, como el perfil específico de cada una de las personas que serán contratadas para la Agencia Promotora. Al igual que la aplicación de pruebas, entrevistas, etc. Esta etapa los realizará con ayuda del dueño de la Agencia o Gerente de la misma, al cual también se le ha exigido un perfil adecuado, el mismo que ha sido aprobado y apoyado por el Presidente Ejecutivo de la Compañía de Seguros del Pichincha en la matriz (Quito).

La Agencia Promotora estará organizada de la siguiente manera:



Ver ejemplo Anexo 1

3. Valoración de los resultados.

Los resultados, tanto de la Agencia Promotora en contexto como de cada uno de los empleados de la misma, se realizan mediante directrices que tienen medidores de gestión “las cuales miden la eficiencia y efectividad de las tareas que desarrollan cada individuo dentro del proceso en el que participa, alineando los objetivos estratégicos, organizacionales con los objetivos de cada área y a su vez con el objetivo individual”¹

En el caso del mensajero y la secretaria la medición se realiza mediante una encuesta de satisfacción interna. La forma en la que son reconocidos estos resultados, han sido establecidos mediante el sueldo variable, como las comisiones, incentivos personales, premios y reconocimientos no solo económicos, si no ascensos, promociones, etc., que motivan al empleado a seguir mejorando en sus actividades.

¹ <http://10.204.1.11/intranet/evaluacion/directrices.htm>

Para un mejor entendimiento de esta metodología de la Administración de Directrices, hemos considerado como ejemplo la Directriz del Departamento de Operaciones. Ver ejemplo Anexo No. 2

Los indicadores de gestión son determinados por el área de Recursos Humanos para cada uno de los departamentos, los utilizados para esta directriz son:

- Cumplimiento de Cronogramas y automatización de manualidades.
 - Índice de Satisfacción al cliente externo.
 - Cumplimiento de Presupuesto.
 - Contactibilidad de la Base de Datos.
 - Errores de Emisión.
-
- L/B : es la base mínima en % o número que se establece para la calificación.
 - La unidad establecida para los cuatro primeros indicadores es en % y para el indicador de Errores de Emisión en número.
 - La fórmula es diferente para cada uno de los indicadores y varía según el indicador de gestión, mediante esta se determina la calificación.
 - El índice se determina restando la Meta menos la Base y dividiendo para 10.
 - La Directriz tiene campos que van desde el 0 al 10, es un semáforo que determina si la calificación de cada indicador se encuentra bajo la base, sobre la base o se cumplió la meta. La numeración correspondiente en estos campos parten desde la base hasta la meta.
 - Del 0 al 3 la calificación del indicador se encuentra en rojo lo que indica peligro en el indicador, de 4 a 7 en amarillo, da alerta y de 8 a 10 en verde el puntaje es satisfactorio.
 - Cada uno de los índices de los indicadores de gestión tiene una ponderación que sumados todos dan el 100%. Esta ponderación es fijada por el departamento de Recursos Humanos.
 - Los puntos (Pts) se obtiene de acuerdo al puntaje que se obtuvo con la fórmula y en la posición que se encuentre del 0 al 10.

- El puntaje para cada indicador se obtiene multiplicando la ponderación por el puntaje obtenido.
- Para obtener el puntaje final de la directiz se suman cada uno de los puntajes de los indicadores. Trimestralmente se establece una meta y de esta manera se reconoce la eficiencia y eficacia de las actividades desarrolladas por el personal.

1.2 Actividades de la Gerencia de la Agencia Promotora

La Gerencia de la Agencia Promotora, tendrá como principal actividad la de mantener contentos a sus clientes (Corredores), tratando con ellos de una manera personal y directa, con la cual se obtenga la fidelidad del cliente, confianza y preferencia por Seguros del Pichincha, para esto el Gerente de la Agencia deberá encargarse de que todos los departamentos funcione adecuada y estratégicamente, conseguir los objetivos planteados para la Agencia en sí, y obtener un buen resultado en las directrices que evalúan a la Agencia.

- Administrar la oficina con el fin de cumplir los objetivos, medidores de gestión, y metas propuestas por Seguros del Pichincha.
- Administrar el Recurso Humano de la oficina.
- Relación directa con los Corredores de Seguros para conseguir negocios nuevos y renovar los antiguos, en base al buen servicio brindado a los corredores.
- Controlar el proceso de emisión de las pólizas de seguros, siguiendo las normativas técnicas de la compañía de seguros.
- Coordinar con el Corredor y Compañía las licitaciones públicas y privadas para participar en los concursos de empresas.
- Coordinar con el Departamento. de Siniestros de Seguros del Pichincha para el pago oportuno de siniestros.
- Realizar cotizaciones y requerimientos del Corredor de Seguros.
- Selección y contratación de personal idóneo para la Agencia.

1.3 Naturaleza de la Administración de Ventas

La administración de las ventas en sus primeras etapas de evolución era muy limitada, pero hoy en día su contenido es mucho más amplio, a cargo del Director de Ventas están muchas tareas que éste tendrá que saber integrarlas adecuadamente para obtener los resultados esperados, ya que si una de estas tareas se produce deficientemente podría afectar a las demás.

La administración de ventas tiene un proceso continuo circular, comienza y termina en el cliente y los cambios en las necesidades a otros departamentos.

De acuerdo a la naturaleza de la administración de ventas, se vió necesario la creación de la Agencia Promotora para Seguros del Pichincha, con el objetivo de entregar a nuestros clientes mayor agilidad, un trabajo eficiente por medio de un trato personalizado y exclusivo, y esto obliga a realizar cambios con algunos de los departamentos de la compañía, como: el departamento de operaciones, mensajería y ventas. Los cambios en estos departamentos ayudarán a agilizar los diferentes procesos que actualmente se encuentran divididos para atender a todos los canales con los que cuenta Seguros del Pichincha, y enfocarnos solo en uno que es el Canal Tradicional o Corredor de Seguros.

El principal cambio se verá reflejado en lo que comúnmente llamaríamos departamento de ventas, como podemos observar en la organización de la Agencia Promotora no se realizará la contratación de vendedores, debido a que será el Director de Ventas quien principalmente y con ayuda del Gerente de la Compañía harán las veces el trabajo que comúnmente realizaría el vendedor. El Gerente mantendrá un trato gerencial con los dueños o representantes de los Brokers o Corredores de Seguros, trabajo que actualmente lo ha venido realizando el Gerente de la Compañía de Seguros del Pichincha, el cual ya no estaría a cargo de esta tarea una vez instalada la Agencia Promotora, el Director de ventas de la Agencia Promotora se encargará de mantener

excelentes relaciones comerciales con los mandos medios de los Corredores de Seguros, entre otros cambios a realizarse estará la disminución de trabajo que sufrirían las demás áreas de la Compañía como mensajería y operaciones, cambios que serán beneficiosos tanto para Seguros del Pichincha como para la Agencia Promotora, beneficios como reducción de gastos, costos por manutención de personal y por supuesto aumento en el % de ventas (negociaciones y renovaciones) con el Cliente más fuerte y principal de una Compañía de Seguros “El Corredor”.

1.4 Tareas de la Administración de Ventas

“El director de ventas es por encima de todo un administrador, y la administración constituye una técnica distintiva específica.”²

La principal responsabilidad del administrador de ventas es poner en marcha las actividades programadas hacia las metas propuestas.

“Aunque también asuma tareas de dirección y de planificación, lo que especialmente caracteriza al ejecutivo, es la responsabilidad de la puesta en marcha de las actividades programadas hacia los resultados propuestos.”³

“El ejecutivo, autónomo o no, baja del terreno de las grandes estrategias, donde residen los grandes directivos de marketing y se sitúa en el campo de la acción concreta es decir en el de la táctica y de la operativa”⁴

² Staton William, Buskirk Richard, Spiro Rosann, Ventas, conceptos planificación y estrategias. novena edición, McGraw-Hill Bogota –Colombia, Pág.17.

³ INIESTA, Lorenzo, Manual Completo del Ejecutivo de Ventas , Ediciones Gestión 2000 España, Pág. 13.

⁴ INIESTA, Lorenzo, Manual Completo del Ejecutivo de Ventas, Ediciones Gestión 2000 España, Pág. 13.

El Director de Ventas de la Agencia Promotora, será el encargado de poner en práctica por si mismo los planes que con anterioridad y con ayuda del Gerente de la Agencia se plantearon para conseguir los objetivos en mente.

El Director de Ventas deberá centrar sus esfuerzos en desarrollar ciertas técnicas entre su personal, de manera que el mismo esté en capacidad de mantener un relación gerencial y de mandos medios con cada uno de los corredores de seguros.

En la agencia promotora es importante las actividades de tipo participativo por parte de la Gerencia con el Director de Ventas, teniendo entre sus principales actividades:

- Fortalecer y Potenciar en forma directa el nombre de la Compañía de Seguros del Pichincha en los Corredores de Seguros y sus Clientes.
- Conseguir nuevas negociaciones
- Fidelizacion del Cliente con Seguros por medio de las renovaciones.
- Revisión constante de la Siniestralidad de las cuentas de los Corredores.
- Mantener la comunicación con el personal de la Agencia Promotora, de manera que se satisfaga al cliente externo.
- El desarrollo directo de las relaciones públicas y de ventas con sus clientes, en este caso clientes VIP (Corredores), para conseguir sus fidelizacion.
- Mantener una baja rotación de cartera.

CAPITULO 2

Auditoría y Ética en la Gestión Comercial

2.1 Ética Comercial y Dirección de Ventas

Formación en Ventas

Además del lógico objetivo de incrementar la productividad en ventas, los programas de formación tienen otros objetivos, entre los que figuran la reducción de la tasa de rotación de vendedores, mejorar la moral del equipo de ventas, el control del mismo, mejorar las relaciones con los clientes, disminuir los conflictos de venta y emplear mejor el tiempo.

Mejorar la moral

El tema de la moral va muy unido al de la rotación. Es muy probable que la moral de aquellas personas a las que se lanza al mundo real, sufra, si no cuenta con la adecuada formación o preparación. La falta de objetivos es otra de las razones de una baja moral. Por tanto, uno de los principales objetivos de un programa de formación en ventas debe ser el explicar a los vendedores en formación qué papel desempeñan en la empresa y en la sociedad.

El Gerente y el Director de Ventas de la Agencia Promotora requieren tener la información necesaria de la empresa para formar su equipo de ventas, de esta manera lucharán por alcanzar sus objetivos, con esta ayuda la Compañía se beneficiará si la proporciona.

En el área de ventas de seguros, los Brokers, que son los clientes de la Agencia Promotora y piden cotizaciones a las diferentes Compañías de Seguros para brindar ellos a su vez la mejor oferta a su cliente, por lo tanto el equipo de ventas deberá entregar una cotización especial a cada uno de los

Brokers si se trata de una misma cuenta, de esta forma se estará trabajando con moral y ética; dándole al cliente un trato especial.

La palabra moral se utiliza comúnmente en referencia a las actitudes mentales y emocionales de un individuo respecto a su entorno. Una moral alta debe estar asociada con actitudes de satisfacción, de deseo de logro, de esfuerzo por conseguir los objetivos propios y del equipo de trabajo.

La Agencia Promotora hará de la moral de su equipo de ventas, su estrategia principal de marketing.

Ética

Analizando la ética desde un punto de vista empresarial, en el sentido de que la ética merece destacarse como un pilar fundamental de la Agencia Promotora, y como un factor determinante; por eso, la Compañía tiene su “Código de Ética” y será dado a conocer a sus accionistas, personales, clientes, proveedores y autoridades vinculadas a la actividad.

Concepto de Ética

Al hablar de ética necesariamente tenemos que hablar de filosofía, debido a que pertenece a esta esfera del conocimiento. La ética se define como: “La filosofía que estudia los fundamentos y normas de la conducta humana”⁵

Estos son principios directivos que orientan a las personas en cuanto a la concepción de la vida, el hombre, los juicios, los hechos y la moral.

Características de la Ética

- Es una disciplina filosófica.
- Su objetivo de estudio es la moral.
- Es normativa de la actividad humana.
- Es reflexiva, porque estudia los actos no como son, sino como deberían de ser. Es práctica, es decir, se enfoca al campo de acción humano.

⁵ Diccionario Enciclopédico Ilustrado Circulo, Edición 2000, Editorial Norma S.A. Colombia, Pág. 358.

El Director de Ventas, La Gerencia y la ética

En la Agencia Promotora de Seguros del Pichincha ser un Director de Ventas efectivo es una labor muy demandante, pero en la actualidad, enfrentan desafíos muy particulares, como: la alarmante contaminación industrial que nos recuerda que al destinar recursos los administradores incurren en ventajas y desventajas, sin importar lo que hagan o dejen de hacer.

Por lo tanto el estudio de quién resulta, y quién debe resultar beneficiado o perjudicado por una acción en particular se denomina ética.

En un plano superficial, es relativamente fácil juzgar si una práctica empresarial es correcta e incorrecta en términos de ética; lo complejo consiste en comprender los conceptos y las técnicas de la toma de decisiones éticas para poder establecer juicios de orden moral más adecuados.

Todas las empresas tienen una obligación ética, y de hecho la administración de personal, hacia cada uno de los cinco grupos que las constituyen: propietarios, accionistas, empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general. Pero, no solo en términos de normas y deberes como reglas, sino en términos de valores: la libertad, la igualdad, la solidaridad, el respeto activo y el diálogo.

La competencia y la ética

La regla clave de la Agencia Promotora es Competir; por tanto se plantea la siguiente regla con los competidores.

Aquí las reglas éticas reciben el nombre genérico de competencia leal, sancionándose la deslealtad; es decir, luchar con armas lícitas como calidad y precio bajo; publicidad vinculada a la verdad: no mentir ensalzando el propio bien; no rebajar ni denigrar el de la competencia.

Sin embargo uno de los deberes más importantes son aquellos vinculados a la publicidad, la que debe ajustarse a padrones éticos, como la veracidad y buena fe.

Virtudes específicas del Gerente y del Director de ventas:

La Agencia requerirá que su Gerente y Director de ventas, que forman el equipo de ventas en la Agencia sean: laboriosos, imaginativos, íntegros: tiene que poseer deberes tales como la verdad, la transparencia, garantizando con ellas la calidad del servicio que ofrece; además tienen que ser prudentes, es decir, no abusar de información que logre y puede perjudicar a sus competidores.

De igual manera deben preocuparse de los costos; si incurren en altos costos no será competitivo pero deben tener presente que faltar a la ética es un costo alto aunque no se concrete en registro contables.

La creación de valor en las empresas:

La base del valor reside en la forma como los nuevos gerentes dirigen los negocios. Ya no basta con ser un “gerente competitivo” sino que se debe experimentar una transformación a “líder”; la misma que es una persona y que está rodeada de personas, lo que implica aceptar el ser el eje central de las actividades que desarrollan todas las personas en la empresa que dirige.

Por tanto, hoy en día se sitúa en el centro a las personas, ya no como un recurso más sino como seres que merecen el mejor y mayor de los respetos, con objeto de tener más productividad, la misma que se ve reflejada en el logro de los objetivos.

Con ello se han establecido tres valores que deben realizar la Agencia Promotora de Seguros del Pichincha:

1. Valor económico, todos los que hicieron aportes a la actividad productiva reciben su compensación que les permitirá satisfacer sus necesidades.

2. Valor psicológico, los que participan del proceso productivo logran asimilar el aprendizaje para la toma adecuada de decisiones que afectan a otros o a ellos mismos de forma directa o indirecta.
3. Valor ético, se refiere al cambio que se produce en el interior de las personas.

Hay tres aspectos que deben ser considerados al hablar de ética profesional que son:

- La ética de la profesión exige que la persona sea competente, es decir que tenga los conocimientos, destrezas y actitudes para ejecutar adecuadamente su área.
- La ética consiste en reconocer que la actividad profesional solo es buena si se pone al servicio del cliente.
- Cuando se es parte de una comunidad, las acciones, el prestigio o falta de prestigio, no actúan individualmente sino en forma colectiva.
- Ser ético es reconocerse como miembro de una comunidad dentro de la cual existen derechos y deberes.

Moral:

Por moral entendemos “ Ciencia que trata de la bondad o malicia de las acciones humanas. Conjunto de normas de comportamiento de una sociedad”.

6

Sigue tres direcciones fundamentales:

- Dios como origen o fuente de la moral. (Atribuyen la procedencia de la moral a Dios, entendido como ser supremo, del que todo emana)
- La naturaleza como origen o fuente de la moral. (Esta corriente defiende que la moral no es sino un instinto biológico mas del hombre, entendido en este caso como un ser natural, biológico, en definitiva un

⁶ Diccionario Enciclopédico Ilustrado Circulo, Edición 2000, Editorial Norma S.A. Colombia, Pág. 613.

animal, en este sentido, Darwin llegó a afirmar que los animales conocen casi todos los sentimientos morales de los hombres, como amor, felicidad, lealtad, etc.

- El hombre como origen y fuente de la moral. Entiéndase un hombre dotado de una esencia eterna e inmutable, inherente a todos los individuos, cualesquiera que sean las vicisitudes históricas o la situación social. De este modo, la moral permanece y dura a lo largo de los cambios históricos y sociales.

Estas tres concepciones coinciden en buscar el origen de la moral fuera del hombre, o más bien fuera de la dimensión histórica y social de este.

La moral del equipo de Ventas

La palabra moral se utiliza comúnmente en referencia a las actitudes mentales y emocionales de un individuo respecto a su entorno. Entre los elementos principales que integran este entorno se incluyen la familia, los compañeros de trabajo, el patrono, los vecinos y la comunidad. Si las actitudes del individuo son positivas se dice que la moral es alta y si es negativa la moral es débil o baja.

La moral del grupo lleva consigo una idea de propósito común, en tanto que la moral individual tiene que ver con el estado de bienestar psicológico de una persona. La moral alta es asociada con actitudes de satisfacción, de deseo de logro, de esfuerzo por conseguir los objetivos de la organización.

El papel estratégico que la moral desempeña en una organización refleja los valores de la cúpula administrativa formando parte de lo que los teóricos modernos de la organización llaman cultura organizacional.

La Agencia Promotora hará de la moral alta la piedra angular de su estrategia de marketing, practicando el marketing interno que consiste en atraer, formar, motivar, y retener a los ejecutivos que conforman el equipo de ventas que

como ya mencionamos anteriormente es el Gerente y el Director de ventas calificados estableciendo puestos de trabajo que satisfagan sus necesidades. Esta estrategia trata a los empleados como clientes internos, adoptando la misma se pueden preparar equipo de ventas sumamente leales y altamente eficaces.

Existen 3 factores que conforman la moral del equipo de ventas, en primer lugar el ambiente de la organización, que es el conjunto de características que describen el comportamiento de una organización específica o de un grupo de trabajo a sus miembros y a su entorno.

En segundo lugar es la satisfacción del vendedor en su puesto de trabajo, es el resultado de los sentimientos emocionales y valorativos respecto a las diversas dimensiones del puesto de trabajo. Las dimensiones de la satisfacción en el puesto de trabajo del vendedor que contribuyen al nivel global de satisfacción varía de acuerdo a: naturaleza del puesto de trabajo, salario, promociones, reconocimiento y estatus, seguridad y beneficios, supervisión, condiciones de trabajo, compañeros de trabajo, compañía y administración y el rendimiento.

El tercer elemento y el más importante para la moral del equipo de ventas es la interacción social. La moral del grupo es una actitud que los vendedores comparten hacia la compañía y hacia los objetivos. Esta actitud compartida es, en gran medida el resultado de la interacción social entre los miembros del equipo de ventas. Si bien la satisfacción individual o la moral son importantes, es la interacción social entre los vendedores lo que transforma las creencias y sentimientos individuales en la moral del grupo.

El proceso de fomento de la moral

Integración de intereses: Comienza desde el momento en que se contrata al empleador.

Es casi imposible lograr alterar los intereses personales del individuo para que se ajusten a lo que la compañía puede ofrecer, por lo cual el único control que

se puede tener sobre este aspecto de la moral es contratar a individuos cuyas necesidades se conformen con lo que la compañía puede ofrecerles.

Comunicaciones: Es necesario una buena comunicación ya que es la clave para muchas facetas de la administración de ventas. Dentro de las políticas administrativas se asegurará una amplia oportunidad de comunicación tanto descendente como ascendente, de igual manera la comunicación informal desempeñará un papel importante en la promoción de una alta moral. El equipo de ventas se mostrará accesible y abierto a las ideas, con esto, no sólo se fortalece la moral sino que, se crea un medio para hacer un seguimiento del a moral.

Desarrollo de una sólida cultura empresarial y un ambiente positivo en la organización

La cultura empresarial proporciona las normas administrativas que guían las actitudes y conducta del personal de ventas. Los ejecutivos aprenderán estas normas observando al Director de Ventas y a otros empleados. Por esto se debe fomentar una cultura sólida y positiva, haciendo que el personal se dé cuenta de que están comprometidos con la Agencia Promotora y con sus objetivos.

Se realizará reuniones, convenciones de ventas, boletines, banquetes honoríficos o participación en proyectos comunitarios.

Finalmente el director tendrá de estimular el ambiente prestando siempre su apoyo a su equipo de trabajo, de esta manera el personal de ventas sentirá que su líder se interesa sinceramente por su bienestar y desarrollo.

Conclusiones:

La ética es la base de la sociedad puesto que sin la misma no se actuaría correctamente, en el campo empresarial necesariamente debe existir la ética en todas las áreas existentes como por ejemplo en: publicidad real, trato con personal, competencia etc.

Razón por la cual se debe actuar éticamente no solamente en el campo empresarial sino en todo lo que realizamos en nuestras vidas.

La ética no debe confundirse con lo que es la moral, ya que la ética depende de los valores de la moral para darle validez a lo que ella significa. La ética viene acompañada a la moral desde sus antecedentes históricos, ya que desde un principio pasa a ser un área fundamental en la cual se basa la moral a nivel social y en determinadas decisiones del hombre.

La ética como tal trata de analizar de una forma científica, racional y objetiva la realidad de los actos morales que vive el hombre, para proporcionar conocimientos sistemáticos. Metódicos y verificables de los actos humanos, conscientes y voluntarios que afectan a otros en la sociedad.

La ética es una forma de vida adquirida o conquistada por el hombre haciendo hincapié a un modo de conducta que no responde a una disposición natural, sino aprendida por hábito, ligándose a la moral desde un terreno no plenamente teórico, más bien, práctico de cada individuo.

La ética no es más que una norma moral que cada individuo, en particular acepta íntimamente sobre la manera en como resolver sus problemas por sí mismo, en actuar de una manera que sea buena o valiosa tanto para él como para su grupo social. La ética podrá decirle lo que es una conducta sujeta a normas o lo que persigue la conducta moral.

La ética profesional es un conjunto de principios, valores y normas que indican como debe comportarse un profesional para que su ejercicio sea considerado digno. Por otra parte debemos considerar que la ética también tiene que ver

con la parte interior del ser humano, o sea. Los valores que internamente todos tenemos la voz interna que nos dice si algo es correcto o no y nos fortalece o degrada como personas.

La ética se aplica en todas las áreas de nuestra vida y en todas las actividades a realizar por el ser humano, la política, por ejemplo, podríamos considerarla en su más pura expresión como comunicación y para que esta comunicación y cualquiera sea considerada ética deberá cumplir con aquellas normas básicas que constituyen la ética. Estas son, a grandes rasgos, dos.

La primera es no abusar nunca de las personas, especialmente de los más desvalidos como los niños, luego esta el terreno de la veracidad de la comunicación que nos dice que al entregar información debemos ser consientes y no mentir.

2.2 Establecimiento de directrices éticas

Directrices

Mide la eficiencia y la efectividad de las actividades desarrolladas por cada individuo dentro de los procesos en los que participa.

Esta medición se utiliza aplicando la metodología de Administración por Directrices, que consiste en alinear los objetivos estratégicos, organizacionales con los objetivos de cada área y a su vez estos con los objetivos de cada individuo.

Para conocer el desempeño de la organización frente a sus objetivos estratégicos es necesario establecer “indicadores de gestión”; los mismos que tienen las siguientes características:

Retadores: debe impulsarnos hacia el mejoramiento continuo.

Mesurables: deben ser expresados en unidades de medida (hora, días, porcentaje, dólares)

Cruzados entre áreas: para proporcionar la colaboración interna.

La medición de los indicadores se realiza en forma mensual y los resultados son evaluados trimestralmente. Todos los funcionarios cuyo resultado en indicadores ha superado la meta establecida para el trimestre reciben un reconocimiento especial, sabiendo que la motivación se mide en el desempeño, siendo este factor el que incide directamente en la eficiencia y efectividad de las personas en su trabajo.

Reconocimiento:

La cultura de una organización está dada por los saberes compartidos por casi todas las personas que trabajan en ella, siendo estos saberes los valores, las creencias, la historia, el pensamiento estratégico; es decir todo aquello que le “imprime” el carácter y le da la personalidad propia de la organización.

Por lo que es imprescindible realizar una gestión de personal que parta de un reconocimiento explícito de los éxitos, talentos y creatividad, dentro de las funciones del cargo y de las relaciones interpersonales creando un ambiente propicio para ello, y una medición de logros en relación con la contribución a los objetivos organizacionales.

¿Qué reconocer?

- Actitudes que reflejen valores institucionales.
- Resultados de gestión
- Proyectos especiales, innovaciones, equipos de mejoramiento, etc.

¿Cómo Reconocer?

- Para consolidar las actitudes, resultados y creatividad, la compañía hará un reconocimiento trimestral que refuerce el compromiso y los valores del personal de la Agencia Promotora de Seguros del Pichincha.

Los objetivos principales de la Agencia Promotora es potenciar la comercialización de ramos, suscribiendo dentro de las normativas técnicas y que la operación del negocio a través de los corredores sea eficiente.

La metodología que se utiliza para las diferentes matrices es la misma, como lo explicamos en el Anexo No. 2 (Directriz Dpto. de Operaciones).

En la matriz de la Agencia Promotora se evalúan los siguientes indicadores de gestión los mismos que tienen su formula específica para determinar el puntaje al igual que la base, la meta y las unidades de medición son en %, número y días.

- Cumplimiento de Presupuesto: se determina del Total de la Producción Real sobre el Presupuesto. Se mide en %.
- Número de negocios renovados, es el porcentaje que se obtiene del número de renovaciones del periodo sobre el número de negocios que se tenían por renovar del período.
- Renovaciones monto Asegurado: Se obtiene mediante el monto renovado período para el monto por renovar del período.
- Siniestralidad: La siniestralidad tiene que estar entre un 52% y 62% y se determina mediante el total de siniestros pagados sobre la producción pagada.
- Rotación de Cartera: Se determina mediante el promedio de antigüedad actual menos el promedio esperado. Este indicador se mide en número de días.
- Satisfacción del Cliente Externo: Se obtiene mediante encuestas que se realizan a los corredores, estas encuestas son realizadas cada seis meses y básicamente las encuestas están dirigidas a determinar la clase de servicio que la Agencia Promotora brindará.
- Errores de emisión interna: Se determina de una muestra mensual, al igual que se determina mediante las auditorías realizadas por el Departamento de Auditoría junto con el departamento técnico, estas auditorías son realizadas para detectar errores de emisión, errores

técnicos y verificar si se cumplen con las normativas y políticas que Seguros del Pichincha emite.

- Los sueldos variables para la Agencia Promotora dependen de los resultados obtenidos en la Directriz trimestralmente.
- De acuerdo a los puntajes que se obtengan existe la escala de comisiones que se detalla a continuación:

PUNTAJES

ESCALA COMISIONES	%
Menor a 30%	6
31% al 50%	8
51% al 93%	10
94% al 100%	13
100% + condición 1	16
100% + condición 2	18

Existen dos condiciones que deben ser consideradas para el pago de comisiones siendo las siguientes:

1. Para acceder a una comisión del 16%: 100% del cumplimiento matriz de indicadores y entre 106% y 120% de cumplimiento de la producción.
2. Para acceder a una comisión del 18%: 100% del cumplimiento matriz de indicadores y superior al 130% de cumplimiento de producción.

Ver ejemplo Anexo 3 Directriz Agencia Promotora

2.3 Importancia de la Auditoria en la Agencia Promotora para Seguros del Pichincha

En la Agencia Promotora al igual que para todas las empresas es importante que se lleve a cabo un plan anual de auditoria.

De acuerdo a la necesidad e importancia de la misma la auditoria tendrá el siguiente alcance:

Plan anual de Auditoria

- Evaluar la efectividad de los sistemas operativos y de control interno, su conformidad con las normas y procedimientos internos y con las leyes y reglamentos aplicables.
- Comprobar la idoneidad de los sistemas para registrar y proteger los activos y pasivos de la Agencia Promotora de acuerdo a las normas emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros y los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Evaluar las inversiones Obligatorias , Cartas , y Margen de Solvencia de acuerdo a las instrucciones emitidas por el organismo de control y recomendar la institución de provisiones a fin de proteger los intereses de los clientes de al Compañía.
- Revisar la integridad de la información clave de gestión , utilizada en la toma de decisiones.
- Formular recomendaciones para aumentar la efectividad , ajustarse a la mejor práctica y apoyar a la Gerencia en la optimización de controles y en la prestación de servicios de calidad .
- Controlar y evitar el fraude a través del fomento de las practicas y políticas preventivas apropiadas y realizar investigaciones especiales respecto a incidentes poco comunes o de intento de fraude .
- Proteger los activos de la Compañía y la seguridad física del personal y de los clientes.
- Evaluar la cobertura de los seguros contratados.
- Evaluar los controles establecidos para evitar que la Compañía sea utilizada para el lavado de dinero proveniente de actividades ilícitas, recomendar controles y procedimientos requeridos por las autoridades de control .
- Evaluar las políticas de capacitación.

Objetivos de la auditoria interna

Los objetivos que se persiguen con el trabajo de Autoridad Interna son los siguientes:

- Identificar y cuantificar el riesgo, proporcionando una evaluación global independiente de los sistemas de control.
- Añadir valor a las iniciativas comerciales de la Gerencia para alcanzar metas trazadas.
- Establecer las bases para crear una opinión, que puede ser constantemente mejorada sobre los riesgos del negocio.
- Asegurar que los planes de auditoria concentren sus recursos en las áreas de mayor riesgos del negocios , y a la vez mantener flexibilidad de adaptación rápida par cubrir los nuevos riesgos del negocio a medida que surjan.
- Incorporar medidas de control de calidad que permitan que la metodología se ajuste mejor a la mejor practica profesional del sector asegurador, estimulando el empleo de técnicas de auditoria modernas y eficaces
- Colaborar con el cumplimiento de los requisitos de control interno establecidos por la Gerencia

2.4 Beneficios de la Auditoria

1. Una recopilación, acumulación y evaluación de evidentes sobre información de una entidad, para determinar el grado de cumplimiento entre la información y los criterios establecidos.
2. Una sistemática evaluación de las diversas operaciones y controles de una organización, para determinar si se siguen políticas y procedimientos aceptados, siguen las normas establecidas , si se utiliza los recursos eficientemente y si se han alcanzado los objetivos de la organización .

3. Un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva , las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otras situaciones que tienen una relación directa con las actividades que se desarrollan en una entidad publica o privada . El fin del proceso consiste en determinar el grado de precisión del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen , así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso .

Auditoria Interna

En el ámbito de la administración, la auditoria es una función asesora – técnica al servicio de la dirección superior de la empresa , cuya misión fundamental es apoyar la gestión empresarial en lo relativo a las necesidades de información , evaluación y control para el proceso de toma de decisiones , tanto internas como externas a la organización.

La auditoria interna será realizada por la Auditoria de Seguros del Pichincha a los diferentes departamentos con los que cuenta la Agencia Promotora los mismos que son el departamento comercial y de operaciones.

La auditoria interna evalúa la efectividad de los mecanismos o procedimientos que realiza la Agencia, con la intención de prever modificaciones en los mismo para hacerlos mas confiables y seguros, y de esa manera evitar al máximo las posibles irregularidades motivadas por un deficiente control interno de la empresa .

Funciones de la auditoria interna:

Tiene por objeto, verificar los diferentes procedimientos y sistemas de control interno establecidos, con la finalidad de conocer si funcionan como se había previsto y al mismo tiempo ofrecer a la dirección posibles cambios o mejoras en los mismos.

Es una pieza fundamental de control en Seguros del Pichincha y su estructura, como un departamento que funciona independientemente y depende directamente de la gerencia.

Como toda empresa Seguros del Pichincha se preocupa de salvaguardar sus activos ; esto significa que se debe estar verificando constantemente si el control interno es eficaz (si se cumple los objetivos), de lo contrario se deben proponer mejoras para dicho control. Es un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la adecuación y edificación de otros controles.

Esta auditoria es realizada por los mismos empleados de la empresa. cuyos procedimientos e informes que emiten siempre están siendo revisados por otras personas que pertenecen al área de la administración general , lo que significa que a veces son parte del departamento auditado .

Las personas que realizan esta labor se les llama auditores internos, los cuales deben ser independientes de los trabajos que revisan (es el ideal que siempre se espera consignar).

El alcance de la auditoria interna debe abarcar el examen y evaluación de la adecuación y efectividad del sistema de control interno y la calidad de la ejecución en la realización de las responsabilidades asignadas .

Los auditores internos de la Agencia Promotora deben:

- Revisar la fiabilidad e integridad de la información financiera, operativa y de los medios utilizados para identificar, evaluar, clasificar y comunicar dicha información.
- Revisar los sistemas establecidos para asegurar que estén de acuerdo con aquellas políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos que pudieran tener efecto significativo en las operaciones e informes, determinando si la organización los está aplicando.
- Revisar los medios de salvaguardia de los activos y, si procede verificar su existencia
- Valorar la economía y eficacia con que son utilizados los recursos.
- Revisar las operaciones o programas para verificar si los resultados están de acuerdo con los objetivos y metas establecidas, y si las operaciones o programas se lleva a cabo en la forma prevista

El nivel organizativo del departamento de auditoria interna debe ser suficiente para permitir el cumplimiento de sus responsabilidades. El Director del departamento debe ser responsable ante una persona de la organización, con suficiente autoridad, asegurar una amplia cobertura de auditoria, adecuada consideración de su informes y apropiada acción sobre sus recomendaciones.

La auditoria interna debe mantener buenas relaciones con todas las unidades y departamento de al Agencia Promotora, así conocer su funcionamiento con cierta precisión, De manera muy especial debe relacionarse con :

- Departamento Comercial
- Departamento de Operaciones

Por lo tanto debe tener un conocimiento real de las funciones que estas unidades llevan a cabo, familiarizarse con ellas y formar equipo con sus

hombres para documentarse, como paso previo a la realización de programas concretas de auditoria de gestión.

Control Inventario:

Control: es cualquier acción que lleva a cabo una persona para aumentar la probabilidad de que se logren las metas y objetos propuestos.

Según una de sus acepciones gramaticales quieren decir comprobación, intervención o inspección. El propósito final del control es , preservar la existencia de cualquier organización y apoyar a su desarrollo; su objetivo es contribuir con los resultados esperados.

No debe ser aislado, sino un todo, relacionado con los planes estratégicos de la Agencia promotora y su gestión y organización.

El control interno en la Agencia está diseñado para proporcionar una razonable seguridad respecto al logro de objetivos, dentro de las categorías eficaces, eficientes y económicos de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento con leyes y normas aplicables .

Entonces corresponde a la máxima autoridad jerárquica de la empresa la responsabilidad de organizar, establecer y mantener el sistema de control, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y fines de la organización .

Todo el personal tiene responsabilidad sobre el control , las cuales deben formar parte , explicable o implícita, de la descripción del trabajo de cada uno. Asumiendo el compromiso de comunicar problemas y violaciones que se observen, que afecta el logro de los objetivos.

Tipos de controles:

Controles directivos; son todos aquellos procedimientos. estructuras funcionales, directrices, políticas y normas estratégicas, emanadas desde la

mas alta gerencia de la empresa con el fin de delimitar la gestión estratégica de la organización y que dicha gestión este sincronizado con los objetivos de al Agencia Promotora.

Controles preventivos: son todos aquellos procedimientos administrativos y/o automatizados orientados a prevenir antes de su ocurrencia o materialización , riesgos que pueden afectar la seguridad física y lógica de las áreas impactando negativamente en la continuidad de las operaciones del negocio.

Controles detectivos: son todos aquellos procedimientos administrativos y/o automatizados orientados a detectar antes de su ocurrencia o materialización , riesgos que pueden afectar la seguridad física y lógica de las áreas impactando negativamente en la continuidad de las operaciones del negocio.

Controles correctivos: son todos aquellos procedimientos administrativos y/o automatizados orientados a corregir o restaurar un objeto que haya sufrido la ocurrencia o materialización, de los riesgos o acciones indeseadas que afectaron la seguridad física o lógicas de las áreas impactando negativamente en la continuidad de las operaciones del negocio.

Controles de recuperación: son todos aquellos procedimientos administrativos y/o automatizados orientados a recuperar la capacidad de operación, servicio y gestión de negocio frente a la materialización, de los riesgos o acciones indeseadas que afectaron la seguridad física o lógica de las áreas impactando negativamente en la continuidad de las operaciones del negocio.

Entorno de control: el entorno de control marca la pauta del funcionamiento de la empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura.

Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, de manera en que la dirección asigna autoridad, y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y el profesionalismo) y el entorno en que trabaja, los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo.

Integridad ética y capacidad: el entorno de control está en función de la integridad y capacidad del personal de la organización. La eficiencia de los controles internos no puede ser mejor que la ética y los valores de los individuos que los crean, administran y supervisan.

La necesidad de contar con empleados capaces es evidente, especialmente en el entorno de las tecnologías de información. No se puede esperar que un personal con escasa información o que sencillamente no sabe que hacer en una crisis, apoye y promueva los controles, ya que estará demasiado ocupado tratando de hacer su trabajo. La Gerencia debe especificar el grado de capacidad que se requiere para desempeñar los distintos cargos y procurar los consiguientes conocimientos y habilidades mediante prácticas correctas de contratación, formación continua y otros esfuerzos de perfeccionamiento de los empleados.

Factores de evaluación: los factores a considerar cuando evalúan la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la Agencia Promotora incluyen:

- *La existencia e implementación de código de conducta;* es preciso adoptar un código de conducta y otras políticas sobre las prácticas a observar, y comunicarnos a los empleados.

- *La presión para cumplir metas de eficacia poco realista*; este factor puede crear problemas de control especialmente cuando la presión se relaciona con la obtención de resultados a corto plazo y cuando las retribuciones están basadas en alcanzar tales metas.
- *La descripción oficial de los puestos de trabajo* u otras maneras de definir las tareas a realizar por quienes ocupan determinados puestos, así como la comunicación de tales definiciones a los empleados, por ejemplo, especificando claramente quienes tienen autoridad para dejar sin efectos determinados controles informáticos.
- *El análisis de los conocimientos y habilidades que se requieren para desempeñar adecuadamente los cargos*; esto tiene particular importancia en vista de la rapidez de los cambios que se producen actualmente en el entorno de las tecnologías de información.
- *Participación de la alta dirección*; el entorno de control también está en función de actuación y filosofía de la alta dirección, así como de la orientación que siguen el consejo de administración y la comisión de auditoría. En último término, el consejo de administración, el consejero delegado, o el propietario si se trata de una pequeña empresa, es el responsable general o titular del sistema de control.
- *Responsabilidad*; el entorno de control depende en gran medida de que los empleados sepan que deberán responder por sus acciones. Las prácticas en materia de recursos humanos son como mensajes que se envía a los empleados sobre el grado de eficacia y la conducta que se espera de ellos.

Evaluación de los riesgos:

La entidad debe conocer y abordar los riesgos con que enfrentan, estableciendo mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes en las distintas áreas.

Aunque para crecer es necesario asumir riesgos prudentes , la Agencia Promotora debe identificar y analizar riesgos, cuantificarlos , y prever la probabilidad de que ocurra así como las posibles consecuencias .

En las cambiantes circunstancias actuales hay que prestar especial atención a ciertas condiciones:

- Progresos tecnológicos; en el progreso de producción o en los sistemas de información, como consecuencia de los cuales los controles dejan de ser adecuados para reducir los nuevos riesgos que suponen.
- Los cambios que se producen en el entorno operativo ; y pueden generar un nuevo entorno normativo o económico , aumentando la presión competitiva y creando nuevos riesgos para la empresa . Por ejemplo , las desinversiones y/o adquisiciones que realizan las empresas en el sector de las tele comunicaciones modifican sustancialmente su negocio .
- Nuevas líneas de negocio ; o nuevos productos , como consecuencia de los cuales los controles existen dejando de reducir el riesgo de manera efectiva .
- La reestructuración de la empresa; mediante el redimensionamiento a los ajustes de plantilla. Es un aspecto delicado ya que en el nuevo entorno existe la posibilidad de eliminar un puesto que desempeña una función clave de control sin instituir otro control en su lugar.
- Personal nuevo; que puede no conocer la cultura de la empresa o puede atender mas a los resultados que a las actividades de control sin instituir otro control en su lugar. De no estar debidamente formada la gente nueva en una organización, puede decidir llevar el negocio a su manera en lugar de hacerlo como lo exige el nuevo entorno en que actúa.
- Crecimiento rápido; cuando se produce una significativa expansión en la actividad, de los sistemas existentes se ven sometidos a presiones que pueden producir fallos en los controles.

Información y comunicación: hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permita cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permiten dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Dichos sistemas no solo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así para la prestación de información a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal debe ser claro: las responsabilidades del control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cuál es el papel en el sistema de control interno y como las actividades individuales estén relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores organismos de control y acciones.

Estos permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.

El control interno permite lograr :

- El control interno puede ayudar a que la Agencia Promotora de Seguridad del Pichincha consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos.
- Puede ayudar a la obtención de información financiera fiable.
- También puede reforzar la confianza en que la Agencia Promotora cumpla las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para la reputación y otras consecuencias.

En resumen, puede ayudar a que la Agencia Promotora llegue a donde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino.

Conclusiones:

El control interno es un proceso, Es un medio utilizado para la consecución de un fin, no un fin en si mismo.

El control interno solo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total a la dirección y al directorio.

El sistema de control interno no puede asegurarnos el éxito – (las malas decisiones, los gerentes incapaces, las conductas inmorales, la confabulación y las infracciones a los controles y la competencia pueden presentar problemas) - no obstante, los sistemas de control eficaces ayudan a que las organizaciones alcancen sus objetivos y minimizan las irregularidades, los fraudes y las sorpresas.

El control interno está pensando facilitar la consecución de objetivos.

Los auditores internos cumplen una papel importante en la evaluación de la efectividad de los sistemas de control y contribuyen a lograr su efectividad.

Todos los funcionarios tienen funciones y responsabilidades relacionadas con el control interno, ya que éste es en cierto sentido, responsabilidad de cada uno de los miembros de una organización y, por lo tanto debe ser parte de la descripción del trabajo de cada empleado.

CAPITULO 3

Cuotas y Territorio de Ventas

3.1 Asignación de Vendedores a los Territorios

El objetivo de cualquier organización es el de maximizar el nivel de ventas; así, en el caso de Seguros del Pichincha el objetivo es el de maximizar el número de nuevas negociaciones y renovaciones de contratos con los Corredores por medio de la Agencia Promotora.

Recordemos que en el caso de la Agencia Promotora, no se contratarán vendedores, este trabajo se encuentra a cargo del Gerente y el Director de Ventas, debido a esto, no se realizará la asignación de vendedores por zonas o territorios establecidos, si no mas bien por el número de visitas y eventualidad entre cada visita a realizarse en la región del Austro (Azuay, Loja, Cañar, Zamora Chinchipe y el Oro), Por ejemplo: En la ciudad de Cuenca la eventualidad de visitas serán de dos corredores mínimo por semana, y los que están fuera de la provincia, 1 bimensual y el contacto diario via mail con los ejecutivos de cuenta, también deberá tomarse en cuenta el tipo de cliente con el que se realizará la negociación, etc.

Este trabajo estará principalmente a cargo del Gerente de la Agencia Promotora, siempre con el apoyo del Director de ventas quien se encargará de tratar con los cargos medios de cada corredor, para agilizar los trámites y mejorar el servicio. Una gran ventaja para la Agencia Promotora, es que cuenta con oficinas o sucursales de Seguros del Pichincha en las capitales de las provincias como Machala, Loja y Cuenca, En donde Loja abarca el mercado de Zamora y Cuenca el mercado de Cañar, esto nos ayudará a agilizar los trámites y poder entregar a los clientes un servicio mas ágil y mejorado.

Con estos antecedentes creemos necesario mencionar que NO EXISTE UNA FÓRMULA O RECETA EXACTA para determinar la asignación de vendedores a cada zona, pues cada empresa es diferente y tiene una fuerza de ventas con diferentes características; además, cada mercado es diferente.

3.2 Cuotas de Ventas y Administración Estratégica

“Una cuota de ventas es un objetivo de rendimiento que se asigna a una unidad de marketing para un período específico de tiempo.”⁷

Las cuotas de ventas son muy útiles para la planificación y valoración de las actividades de la Agencia Promotora. Una cuota de venta apropiada puede ser una ayuda eficaz para la ejecución de planes estratégicos dentro de la institución. Las cuotas de ventas nos ayudan a valorar el rendimiento de la Agencia.

La cuota de ventas para la Agencia Promotora será un porcentaje de crecimiento del presupuesto anual que crece la compañía de Seguros del Pichincha. El presupuesto de ventas o cuota de ventas para la Agencia Promotora será impuesto por la Compañía de Seguros del Pichincha, luego de una revisión de algunos aspectos a considerar y que son discutidos con el dueño de la Agencia Promotora. La cuota de venta para la Agencia Promotora deberá superar el porcentaje de crecimiento que alcanzó Seguros del Pichincha sin contar con la Agencia Promotora.

Administración Estratégica

Seguros del Pichincha maneja la administración estratégica como un medio para lograr sus objetivos a largo plazo por lo que la Agencia Promotora

7 Staton William, Buskirk Richard, Spiro Rosann, novena edición Ventas, conceptos planificación y estrategias. McGrawHill Bogota –Colombia PAG.415

manejará a su personal tanto administrativo como la fuerza de venta mediante la misma administración.

Para entender de mejor manera en que se basa la administración estratégica es necesario que tengamos algunas definiciones claras según diferentes autores.

Definición de administración estratégica

“La administración estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.”⁸

Certo S. la define así: "Es el proceso que se sigue para asegurar de que una organización posea estrategia organizacional y se beneficie de su uso."⁹

Stoner J. la define así: "Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos."¹⁰

Tal como se emplea en las definiciones anteriores, una estrategia apropiada es aquella que conviene mejor a las necesidades de una organización en un momento determinado.

Estrategias y políticas

Las estrategias y políticas tienen entre sí vínculos muy estrechos. Las "estrategias" son programas generales de acción encaminados al cumplimiento de objetivos generales. Las principales estrategias de una empresa implican objetivos: el compromiso de los "recursos" necesarios para el logro de dichos objetivos y las principales políticas que deberán acatarse al utilizar esos recursos.

8 <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionConcepcionesAdministracionEstrategica>

9 <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionConcepcionesAdministracionEstrategica>

10 <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionConcepcionesAdministracionEstrategica>

Las "políticas" son guías que proporcionan orientación en la acción administrativa y, sobre todo, en la toma de decisiones, obligándonos a elaborarlas dentro de determinados límites. Por lo general, las políticas no requieren acción alguna, ya que su intención es servir de guía a los administradores en los compromisos que adquieren cuando toman sus decisiones.

Ver ejemplo Anexo 4. Normativas y Políticas Comerciales.

La esencia de las políticas es el buen juicio. Las estrategias, por su parte, se refieren al destino que debe darse a los recursos (humanos, financieros, etcétera) para que aumenten las probabilidades de que se logren los objetivos fijados.

Definición de Estrategia

Chandler propuso que "estrategia" fuera definida como: "la determinación de los objetivos y planes a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr esto."¹¹

El enfoque de la estrategia inicial abarca cuatro ideas claves, que son:

1. Las "acciones" a emprender para lograr los objetivos, como en los objetivos, mismos.
2. La "búsqueda" de ideas claves en lugar del rutinario principio de implantar las políticas basándose en una sola idea que podía o no necesitar una consideración.
3. Interés en "cómo" se formula la estrategia, no únicamente en qué resultará de ella.

¹¹ <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionConcepcionesAdministracionEstrategica>
Chandler A. Strategy and Structure.

4. Abandonar lo convencional de que la relación entre empresa y su entorno era más o menos estable y previsible. Chandler A. desarrolló sus ideas usando el método histórico, analizando el crecimiento y desarrollo de la empresa.

La definición de "estrategia" de Chandler fue refinada por Andrews K., y Ansoff I., y otros, quienes introdujeron la idea como un "proceso", en lugar de indicaciones fijas (las políticas).

Pronto se hicieron evidentes dos factores:

1. La "planeación estratégica" resultó apropiada en el mundo organizacional.

2. El papel del administrador a la hora de implantar la planeación estratégica no estaba muy claro.

Seguros del Pichincha vio necesario crear una estrategia administrativa en pro de su crecimiento anual en ventas, la cual fue crear la Agencia Promotora en Cuenca, para de esta manera ganar mayor participación en el mercado, con la fidelización de sus clientes y un trato más personalizado, debido a que los recursos necesarios para este fin, como: capacidad instalada, recurso humano, recursos económicos y administrativos ya no son los suficientes.

A su vez la Agencia Promotora tendrá una administración estratégica por medio de Directrices, en las cuales se analizarán los medios para lograr los objetivos tanto de la Agencia como de la Compañía de Seguros y otros métodos de evaluación sobre el desempeño de todos los funcionarios de la Agencia .

A continuación se describe los medios estratégicos con los que la Agencia Promotora medirá el desempeño y cumplimiento de los objetivos.

Directrices: Como se indica en el capítulo anterior éstas miden la eficiencia y la efectividad de las actividades desarrolladas por cada individuo dentro de los procesos en los que participa por medio de los indicadores de gestión.

Evaluación 360 Grados: Para realizar la medición de la cultura organizacional de manera objetiva se cuenta con el Sistema de Evaluación de 360 grados, que permite determinar numéricamente una calificación para cada uno de los cinco valores corporativos; esta medición se aplica en forma anual, sin embargo, para realizar un reconocimiento a las vivencias que se alinean a la cultura se premia trimestralmente un valor corporativo.

La evaluación de 360 grados nos permite obtener retroalimentación de varias vías:

- Jefe inmediato
- Pares o compañeros
- Subordinados
- Auto-evaluación
- Clientes más próximos

Esta información nos permite:

- Retroalimentar al funcionario sobre la efectividad de su desempeño.
- Desarrollar habilidades y competencias que mejoren la gestión.
- Elaborar planes individuales de desarrollo.

3.3 Fijación de la Cuota del Volumen de Ventas

Cuotas de volumen de ventas : El tipo de cuota de ventas es sin duda la que se basa en el volumen de ventas, éstas se pueden establecer por área geográfica, línea de producto, cliente, por período de tiempo o por una combinación de todas estas. Suele ser más recomendable fijar una cuota de venta mensual o trimestral, también la dirección puede decidir denominar la cuota de venta en unidades monetarias o unidades de producto vendidas.

En el caso de la Agencia Promotora se establecerá la cuota del volumen de ventas en unidades monetarias, basados en el porcentaje de participación y producción que tiene el Corredor con Seguros del Pichincha.

Los Corredores o Brokers trabajan con algunas Compañías de Seguros de la ciudad, en el ramo de vida, existiendo Corredores con una muy buena producción pero que actualmente casi no mantienen negociaciones con Seguros del Pichincha debido al servicio que actualmente la Compañía no le puede ofrecer, ya que esta se encuentre trabajando con toda su capacidad instalada y que no es la suficiente para atender de manera correcta a todos los corredores, sin poder brindarles un trato mas eficiente.

Lo que se pretende con la Implementación de la Agencia Promotora, es establecer una cuota de venta mas alta, en donde podamos, por un lado ofrecer un adecuado mantenimiento a Corredores que actualmente tienen una muy buena producción con Seguros del Pichincha y por otro lado, conseguir nuevas negociaciones y renovaciones con Corredores que tienen una producción alta pero el porcentaje de negociación que corresponde a Seguros del Pichincha es muy bajo.

Para poner un ejemplo claro analizaremos la situación actual con cinco corredores importantes como son:

PORCENTAJE DE PRODUCCIÓN DE LOS CORREDORES DE SEGUROS CON SEGUROS DEL PICHINCHA

No.	CORREDOR	COMISIÓN GANADA POR EL CORREDOR EN TODO EL MERCADO DEL AUSTRO	PRODUCCIÓN TOTAL	PRODUCCIÓN PARA SEGUROS DEL PICHINCHA	% PRODUCCIÓN CON SEGUROS DE PICHINCHA	% DESEA ALCANZAR
1	JOHNSON & ASOCIADOS CIA. LTDA.	109,730.68	731.537,87	141.317,00	19,32%	50,00%
2	ALVARADO CALLE SERGIO EDUARDO	94,496.44	629.976,27	413.132,00	65,58%	65,58%
3	BYPSA S.A.	12,135.96	80.906,40	9.830,00	12,15%	200,00%
4	CORPASEGO CIA LTDA.	47.921,77	319.478,47	81.233,00	25,43%	200,00%
5	TECNISEGUROS	221.000,00	1.473.333,33	115.430,00	7,83%	100,00%

Cuadro 1

Fuente: Gerente Regional Seguros del Pichincha y Jefe del Canal Tradicional
Elaborado por: Gabriela Domínguez y Ma. Elisa Molina

Como podemos observar con el primer corredor (Jhonson) a pesar de que su total de producción a nivel Regional con todo el sector asegurador de la zona es de Us\$ 731.537,87, el porcentaje de participación que tiene con Seguros del Pichincha es de solo 19,32% , esto se debe a que si bien mantenemos un porcentaje aunque bajo en las negociaciones con este corredor se debe a que son ellos quienes nos ofrecen o buscan participar con Seguros del Pichincha, debido a que como se explicó en capítulos anteriores, no se está dando el servicio adecuado o el que la Gerencia de la Regional Cuenca desearía. En este primer caso, con la implementación de la Agencia Promotora el Gerente de la Regional tiene planificado incrementar a un 50% la cuota de venta.

El segundo Corredor, viene trabajando años con Seguros del Pichincha y es el Corredor con el que mayormente trabaja la Compañía en comparación con otros corredores de Seguros, debido a una preferencia por parte del dueño, quien fue funcionario de Seguros del Pichincha y con el que se mantiene una muy buena relacion, por lo tanto lo que la Gerencia de la Regional pretende es no descuidar a este cliente, mantener y renovar sus cuentas.

A diferencia del Corredor anterior, con Bypsa, el porcentaje de participación es muy bajo, para todos los clientes que este corredor nos puede ofrecer, ya que Bypsa pertenece al Grupo Vazquez el cual tiene algunas empresas con las que se puede negociar, por lo que se desea alcanzar un crecimiento de un 200%, planteado por la Jefatura del canal Tradicional y el Gerente de la Sucursal, al igual que Corpasego que es un Corredor de Machala.

Y por último tenemos un Corredor muy importante como lo es Tecniseguros, el cual tiene una produccion de US\$1.473.333,33 a nivel regional y con Seguros del Pichincha solo tiene un 7,83% de participación en base a su produccion que en el 2007 fue de US\$ 115.430,00 con este potencial Corredor, la Regional Cuenca desea alcanzar un crecimiento del 100% con la implementación de la Agencia Promotora.

Según los datos analizados, entregados por la Gerencia de Seguros del Pichincha podemos ver que la Agencia Promotora tendrá mucho mercado por atacar, garantizando un incremento en la cuota de venta y a su vez en la producción para el canal Tradicional de Seguros del Pichincha.

3.4 Administración de las Cuotas de Ventas

“Por regla general, el departamento de ventas se hace responsable de establecer la cuota de ventas sin necesidad de contar con la aprobación de un ejecutivo superior”¹²

En el caso de la Agencia Promotora que por su estructura se puede entender como un departamento de ventas, serán el Gerente de la Agencia Promotora y el Directorio de Seguros del Pichincha quienes se hagan responsables del establecimiento de la cuota total de la Agencia, sin embargo el desglose de la cuota total será delegado a los niveles inferiores a través del Gerente de la Agencia al Director de ventas, el cual deberá cumplir el volumen de la cuota de ventas en cada una de las regiones que son manejadas por el canal tradicional. (Loja, Machala, Cuenca, Zamora Chinchipe y el Oro)

En la administración de la cuota de ventas se pueden tener debilidades administrativas, que pueden reflejar el fracaso de la administración, en la adecuada utilización de las características propias de un plan de cuotas, es por esta razón que la Agencia Promotora tendrá en cuenta las siguientes características para el manejo de un buen plan de cuotas:

- Asequibilidad Realística: El objetivo establecido debe ser realista y asequible. Si están al alcance de los vendedores tendrán incentivos para lograrlos.
- Precisión del objetivo: La cuota de ventas debe siempre relacionarse con los potenciales.

¹² Staton William, Buskirk Richard, Spiro Rosann, Ventas, conceptos planificación y estrategias. novena edición, McGraw-Hill Bogota –Colombia, Pág. 427

- Facilidad de intelección y de administración: De fácil comprensión tanto para la dirección como para el ejecutivo de ventas, y la administración no debe ser muy costosa.
- Flexibilidad: La administración deberá prever ajustes para tener en cuenta los cambios en las condiciones del mercado.
- Justicia: Un buen plan de cuotas debe ser considerado justo por todas las personas en él involucradas. La carga de trabajo que las cuotas imponen deben ser las mismas para todos los representantes ya que es cierto se dan en la realidad diferencias en potencial y en competencia, es por esta razón que no significa que las cuotas deban ser iguales para cada región.

Obtención de la aceptación de un plan de cuotas por parte del equipo de ventas:

Un ingrediente esencial para una adecuada planificación de la cuota de ventas, es la aceptación por parte del equipo de ventas, ya que muchas veces estos se muestran recelosos por no tener claros sus objetivos o por que tienen dudas acerca de los factores en los que se fundamenta el plan. Debido a esto como ya se explicó en el punto 3.2, la Agencia Promotora administrará la cuota de ventas por medio de Directrices, estos indicadores son realizados en forma mensual y los resultados son evaluados trimestralmente, “La planificación y la valoración del rendimiento son actividades especialmente interdependientes en el proceso de Dirección del equipo de ventas. La planificación determina lo que debería hacerse mientras que la valoración muestra lo que se hizo en realidad”¹³

Basados en la teoría de los autores Stanton, Buskirk y Spiro, el Gerente de la Agencia Promotora dará a conocer sobre sus avances en la consecución de los objetivos de rendimiento, en base a esto la administración junto con el equipo de ventas obtendrá retroalimentación sobre el desarrollo del plan de cuotas por medio de las Directrices.

¹³ Staton William, Buskirk Richard, Spiro Rosann, Ventas, conceptos planificación y estrategias. novena edición, McGraw-Hill Bogota –Colombia, Pág. 436.

CAPITULO 4

Análisis de las Ventas vs Gastos

4.1 Gastos Operativos, Técnicos y Administrativos:

“Se denomina gasto a la partida contable que disminuye el beneficio o aumenta la pérdida de una entidad. La diferencia principal con el término costo es precisar que hubo o habrá un desembolso financiero (movimiento de caja o bancos)”¹⁴

En este punto queremos hacer una explicación sobre cómo están distribuidos los gastos operativos, técnicos y administrativos dentro de Seguros del Pichincha, y con esto demostrar una vez más que para la compañía le es beneficioso implementar la Agencia Promotora en Cuenca, debido a que el rubro total de gastos asignado para el área comercial, pasarían a ser un gasto para la Agencia Promotora y ya no para Seguros del Pichincha, como se explicó en algunos puntos de capítulos anteriores en donde podemos ver que el área comercial encargada de manejar el canal Tradicional o Corredores será manejado por la Agencia Promotora.

Dentro del presupuesto de Gastos para Seguros del Pichincha, los Gastos Administrativos, Técnicos y Operativos son asignados a cada departamento de la Compañía de Seguros, de acuerdo a la naturaleza del gasto de manera proporcional, en este caso la Gerencia de Seguros del Pichincha, filtró estos gastos, dejándonos ver los gastos asignados solo para el canal tradicional que serían los gastos que debería tener la Agencia Promotora para tener un presupuesto de gastos controlado y obviamente ser menores a los ingresos de la misma.

¹⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Gasto>

Los gastos administrativos son todos aquellos gastos que se generan de la administración interna, de los cuales se ha asignado un porcentaje para el departamento comercial que al implantarse la Agencia, pasarían a formar parte de los gastos administrativos de la misma y el rubro de gasto administrativo para la Compañía de Seguros disminuiría. Dentro de este rubro tenemos gastos como: Capacitación de Personal, instalación-remodelación de oficinas, Courier, etc.

Los gastos operativos son aquellos que tienen que ver con la naturaleza misma del negocio, en este caso todo lo que tenga que ver con gastos comerciales, tales como: atención-incentivos Bróker, movilización de ventas, etc.

Y por último dentro de los gastos técnicos se ha considerado a licitaciones, asesorías legales u asesorías en general.

Para un mejor entendimiento se ha realizado un anexo sobre el desglose de estos tres tipos de gastos asignados a la Agencia Promotora, en donde se exponen las cifras para cada rubro.

Ver ejemplo Anexo 5 Gastos Administrativos, Técnicos y Operativos de la Agencia Promotora.

4.2 Revisión Histórica comparativa de las ventas

Análisis del Volumen de Ventas

El análisis del volumen de ventas es un estudio en profundidad de los registros de la compañía cuyo resumen figura en la sección de ventas netas de su cuenta de resultados.

“Se trata de un estudio detallado del volumen de ventas unitarias o en dinero por líneas de producto, territorios, cuentas clave y categorías generales de clientes.”¹⁵

¹⁵ Staton William, Buskirk Richard, Spiro Rosann, Ventas, conceptos planificación y estrategias. novena edición, McGraw-Hill Bogotá –Colombia, Pág. 440.

Relación estratégica entre planificación y valoración

La planificación y valoración del rendimiento son actividades interdependientes y se interrelacionan entre sí. La planificación determina lo que debería hacerse la valoración muestra lo que se hizo en realidad.

El rendimiento real en el periodo corriente se mide confrontándolo con estándares predeterminados.

Los resultados de valoración influyen en la administración para preparar los planes de formación, supervisión y compensación para el equipo de ventas.

El proceso de Valoración:

Este proceso consta de tres etapas:

1. Averiguar **qué** ha sucedido: conocer los hechos comparando los resultados reales con los objetivos presupuestados a fin de determinar las variaciones que se hayan producido.
2. Averiguar **por qué** ha sucedido: Determinará qué factores específicos del programa de marketing pueden explicar variaciones.
3. Decidir **qué hacer**: planear las actividades para el próximo período con el fin de mejorar las condiciones poco satisfactorias y sacar provecho de las que sean favorables.

De acuerdo con lo explicado anteriormente es necesario que realicemos el estudio del comportamiento de las ventas en los últimos años del canal tradicional de la Regional Cuenca y la proyección respectiva para los siguientes años, en lo que se considera un **25% mínimo** de crecimiento para el año 2009, según lo establecido por el Directorio de Seguros del Pichincha, tomando en consideración los siguientes aspectos:

1. En general las consideraciones del Banco coinciden con las del economista Walter Spurier analista financiero contratado por el Grupo Financiero Pichincha. La mayoría de la consideraciones para el 2009 son positivas.
2. El gasto público crecerá en un 55%, es decir van a haber \$4.000.000 millones de dólares más que va a gastar el Estado y la mayoría va a inversión pública.
3. La inflación va a bajar y puede estar entre 8% y 10%. Trabajarán el presupuesto con una inflación del 10%.
4. Producto bruto: Este año estuvo en el 2%, el Gobierno espera que éste en el 6.2% y Spurier indica que el 8.7%.
5. El Banco probablemente tenga para el 2008 una utilidad de US\$80.000.000.

CONCEPTO	2009
Gasto Publico	Crece en un 55%
Inflación	Decrece 10%
Producto Bruto	Aumenta 6%
Petróleo	Se mantiene US\$ 80
Recaudación de IVA	Aumenta

*De acuerdo a estas consideraciones el Directorio establece un piso del 25% mínimo para el incremento de la producción.

Con respecto al porcentaje utilizado para las proyecciones de los siguientes años, ha sido tomado en base a entrevista personal con el Gerente de Seguros del Pichinca Regional Cuenca, quien nos indica que el % de crecimiento abrupto para los años 2010 y 2011, de un 55% y 60% respectivamente, se basa en el ranking de Corredores de Seguros, en donde se muestra que el mercado no ha sido atacado en su mayoría por Seguros del Pichincha, y en cuanto al % de crecimiento establecido para el 2012 de un 20%, se justifica debido a que el mercado en años anteriores sería abarcado por la Agencia Promotora casi en su totalidad, por lo que los años subsiguientes la Agencia se dedicaría a mantener y fidelizar a los clientes.

PRODUCCIÓN TRADICIONAL									
	2004	2005	2006	2007	2008	2009**	2010**	2011**	2012**
TOTAL PRODUCCIÓN TRADICIONAL	374.741,86	500.183,17	771.679,01	882.720,97	1.075.102,72	1.343.878,40	2.083.011,52	3.332.818,43	3.999.382,12
META ANUAL	253.359,00	294.000,00	461.960,30	619.512,12	905.431,54				
% CUMPLIMIENTO CON RESPECTO A LA META ANUAL	147,91%	170,13%	167,04%	142,49%	118,74%				
% CRECIMIENTO DE LA PRODUCCION TRADICIONAL	155,06%	33,47%	54,28%	14,39%	21,79%	25,00%	55,00%	60,00%	20,00%

Cuadro 2

Fuente: Gerente Regional Seguros del Pichincha
Elaborado por: Gabriela Domínguez y Ma. Elisa Molina

Partimos para nuestro análisis con las ventas del año 2004, en este año el valor total de ventas del Canal Tradicional de Seguros del Pichincha es de US\$ 374.741,86, este valor refleja el total de primas pagadas durante este año. El presupuesto establecido para este año por el Directorio de la Compañía era de US\$ 253.359,00, lo que indica que la producción fue mayor a lo presupuestado en un 47,91%

En el año 2005 ascienden a US\$ 500.183,17, lo que quiere decir que la producción aumento en US\$ 125.441,31 con respecto al año anterior y el cumplimiento de la meta fue superior en un 70,13%. Para el año 2006 la producción ascendió a US\$ 771.679,01 con relación al año 2005 que las ventas fueron de US\$ 500.183,17. Seguros del Pichincha sigue creciendo considerablemente en US\$ 271.495,84 es decir en un 54,28%, lo que indica que la planificación estratégica de ventas de la Compañía está cumpliendo con sus objetivos y los resultados son favorables para la empresa.

En el 2007 las ventas aumentan en tan solo US\$ 111.041,96, con relación al año anterior, si bien existe un aumento en las ventas, el porcentaje de crecimiento con es de tan solo el 14,39%.

Para el 2008 la producción aumenta en US\$ 192.381,75 con relación al 2007, y la meta se cumple con un excedente del 18,74% y un crecimiento de 21,79% con relación al año anterior.

Como podemos observar la compañía ha sobre pasado las metas establecidas para cada año, sin embargo el porcentaje de crecimiento de ventas de cada año en comparación al anterior crece pero en menor porcentaje, lo que nos indica que si la compañía no establece una nueva estrategia como la implementación de la Agencia Promotora se producirá un estancamiento a futuro en las ventas. Este estancamiento o descenso en el crecimiento de la producción del canal, nos permite identificar que los recursos y la capacidad instalada para el mismo, están trabajando al 100% y estos ya no son suficientes para el crecimiento que año a año Seguros del Pichincha debe ir teniendo y ganando su participación en el mercado nacional con respecto a otras aseguradoras.

Los recursos comienzan a ser escasos para brindar al cliente un trato personalizado y oportuno.

4.3 Análisis de las ventas vs. gastos.

GASTOS 2008	
	GASTOS QUE ASUMIRÍA LA AGENCIA PROMOTORA CUENCA
ADMINISTRATIVO	34.060,53
OPERACIONES	25.009,83
TRADICIONAL	117.824,85
TOTAL	176.895,21

Cuadro 3

Fuente: Departamento de Cartera y Contabilidad
Elaborado por: Gabriela Domínguez y Ma. Elisa Molina

PROYECCIÓN INGRESOS AGENCIA PROMOTORA CUENCA

AÑO	2009**	2010**	2011**
PRODUCCIÓN AGENCIA PROMOTORA TRADICIONAL	1.343.878,40	2.083.011,52	3.332.818,43
CRECIMIENTO EN PORCENTAJE	25,00%	55,00%	60,00%
INGRESOS AGENCIA PROMOTORA (18% DE COMISIÓN DEL TOTAL DE LA PRODUCCIÓN)	241.898,11	374.942,07	599.907,32

Cuadro 4

Fuente: Gerente Regional Seguros del Pichincha
Elaborado por: Gabriela Domínguez y Ma. Elisa Molina

ANÁLISIS DE LAS VENTAS VS. GASTOS

	2009**	2010**	2011**	2012**
PRODUCCIÓN AGENCIA PROMOTORA	241.898,11	374.942,07	599.907,32	719.888,78
GASTOS AGENCIA PROMOTORA	192.815,78	192.815,78	192.815,78	192.815,78
% DE INCREMENTO EN GASTOS	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%
TOTAL	49.082,33	182.126,29	407.091,54	527.073,00

Cuadro 5

Fuente: Gerente Regional y Departamento de Cartera y Contabilidad
Elaborado por: Gabriela Domínguez y Ma. Elisa Molina

Como se explicó en capítulos anteriores, Seguros del Pichincha distribuye sus gastos por departamentos, como Operaciones, Banca Seguros, Tradicional, Pymes, Centro de Servicio al Cliente, y Administrativo, Con la implementación de la Agencia Promotora, esta asumiría el total del gasto del canal Tradicional y un proporcional del gasto de operaciones y el gasto administrativo, que ha sido obtenido por medio de regla de tres, en relación al número de personas que tendría los diferentes departamentos de la Agencia Promotora.

Para realizar el análisis de las ventas vs gastos se han proyectado las ventas y los gastos con sus respectivos porcentajes establecidos por el Directorio de Seguros del Pichincha, en el caso de la Producción, se explicó anteriormente el porque de los porcentajes asignados y en el caso de los gastos de igual manera según un análisis del Economista Spurrier, se establece un 9% de incremento para los próximos años.

Según esta breve introducción, podemos observar que el análisis de los gastos vs. ventas es positivo, si bien es cierto en el primer año el valor no es muy considerable, pero en los siguientes años se puede observar un notable incremento para la empresa.

4.4 Aplicación Práctica

Rentabilidad de Seguros del Pichincha

Para empezar el análisis de rentabilidad de Seguros del Pichincha Sucursal Cuenca, hemos considerado importante identificar algunas variables que nos ayudarán a demostrar que la implementación de la Agencia Promotora para la compañía es beneficioso.

Las variables importantes que se han considerado para el análisis son: la tendencia de crecimiento de Seguros del Pichincha desde el año 2004 al año 2008 y las proyecciones del año 2009 al año 2012, con las metas establecidas por el Directorio de Seguros del Pichincha, analizado en el capítulo 4, (**4.2 Analisis del Volumen de Ventas**), la siniestralidad de Seguros del Pichincha en los últimos cinco años para obtener la **Utilidad Técnica** y los gastos totales que se generan actualmente en la Compañía, para demostrar la **Utilidad Neta**.

UTILIDAD TÉCNICA DE SEGUROS DEL PICHINCHA REGIONAL CUENCA

	2004	2005	2006	2007	2008
PRIMAS NETAS	1.216.384,50	2.264.079,90	3.672.568,20	4.396.835,24	4.303.276,88
- SINIESTROS PAGADOS	267.244,37	681.577,98	843.267,22	1.081.655,47	1.238.836,71
= UTILIDAD TÉCNICA	949.140,13	1.582.501,92	2.829.300,98	3.315.179,77	3.064.440,17

Cuadro 6
Fuente: Gerente Regional Seguros del Pichincha
Elaborado por: Gabriela Domínguez y Ma. Elisa Molina

La Utilidad Técnica es un término que se utiliza en el mercado asegurador para analizar la rentabilidad de la Aseguradora con respecto a los siniestros pagados durante el año en curso.

Como podemos observar en el cuadro anterior la Regional Cuenca ha obtenido Utilidades Técnicas positivas año a año lo que demuestra la rentabilidad de la Empresa.

Al implementarse la Agencia Promotora, Seguros del Pichincha seguiría asumiendo este rubro, pero a su vez el Directorio de la Compañía, medirá el rendimiento de la Agencia mediante los indicadores de desempeño analizados en la Directriz de la misma, en donde se exige un porcentaje de baja siniestralidad de las cuentas obtenidas, para proceder al pago de comisiones.

GASTOS TOTALES SEGUROS DEL PICHINCHA REGIONAL CUENCA

CENTRO DE COSTO	GASTOS ACTUALES DE LA REGIONAL CUENCA (AÑO 2008)	GASTOS ASUMIDOS POR AGENCIA PROMOTORA
ADMINISTRATIVO	85.151,32	34.060,53
PYMES	23.556,30	0,00
BANCA	223.922,79	0,00
SERVICIO CLIENTE	46.222,96	0,00
OPERACIONES	37.514,74	25.009,83
TRADICIONAL	117.824,85	117.824,85
TOTAL	534.192,96	176.895,21

Cuadro 7

Fuente: Departamento de Cartera y Contabilidad
Elaborado por: Gabriela Domínguez y Ma. Elisa

Para analizar el Beneficio en cuanto a la variación de los gastos para la Regional Cuenca, recordemos que una proporción de ciertos gastos como los del canal administrativo y operativo, y el tradicional en su totalidad, pasarían a ser asumidos por la Agencia Promotora, donde obtenemos un notable beneficio para la Compañía con una disminución en sus gastos fijos.

El gasto para Seguros del Pichincha Regional Cuenca, con la Implementación de la Agencia Promotora se reduciría en US\$**176.895,20**. Pasando de **\$534.192,96 a \$357.297,75**.

Ver ejemplo Anexo 6. Gastos Totales Seguros del Pichincha Regional Cuenca

UTILIDAD NETA

AÑO 2008	VALOR
PRODUCCIÓN SEGUROS DEL PICHINCHA REGIONAL CUENCA	4.303.276,88
- SINIESTROS PAGADOS	-1.238.836,71
- GASTOS TOTALES SUCURSAL	-534.192,96
= UTILIDAD NETA	2.530.247,21

Cuadro 8

Fuente: Gerente Regional, Departamento de Cartera, Contabilidad y Siniestros.
Elaborado por: Gabriela Domínguez y Ma.

Para obtener la Utilidad Neta de una Compañía de Seguros, se procede a analizar la Producción Total, menos los Siniestros Pagados y los Gastos Totales.

Como podemos ver la Utilidad del año 2008 para la Regional Cuenca es de US\$ 2.530.247,21 con el cual se demuestra que la Utilidad Neta es positiva.

Una vez que hemos realizado un análisis por separado de cada una de las variables, procederemos a realizar un comparativo de las mismas con la Implementación de la Agencia Promotora en la Regional Cuenca.

RENTABILIDAD DE SEGUROS DEL PICHINCHA REGIONAL CUENCA

	AÑO 2008	2008 CON AGENCIA PROMORA	2009**
PRODUCCIÓN SEGUROS DEL PICHINCHA REGIONAL CUENCA	\$ 4.303.276,88	\$ 4.303.276,88	\$ 5.379.096,10
- SINIESTROS PAGADOS	\$ 1.238.836,71	\$ 1.238.836,71	\$ 1.424.662,22
- GASTOS TOTALES SUCURSAL CON LA AGENCIA PROMOTORA	\$ 534.192,95	\$ 357.297,75	\$ 357.297,75
= UTILIDAD NETA	\$ 2.530.247,22	\$ 2.707.142,42	\$ 3.597.136,13
RENTABILIDAD DE LA UTILIDAD SOBRE LA PRODUCCIÓN	58,80%	62,91%	66,87%

Cuadro 9
 Fuente: Gerente Regional, Departamento de Cartera, Contabilidad y Siniestros.
 Elaborado por: Gabriela Domínguez v Ma. Elisa Molina

Para obtener la utilidad de la rentabilidad sobre la producción hemos realizado tres escenarios, en donde se vean reflejadas las diferentes variables.

En el primer escenario o escenario actual (año 2008), procedemos a obtener la Utilidad Neta con la Producción actual, menos los Siniestros incurridos y los Gastos Totales de la Regional, reflejándose una Utilidad Neta de \$2.530.247,22, lo que genera una rentabilidad de la utilidad sobre la producción de 58,80%.

El segundo escenario (2008 Con Agencia Promotora), hemos realizado el supuesto de haber existido la Agencia Promotora en este año y considerando el mismo volumen de ventas, al igual que los Siniestros pagados, pero con una reducción en los Gastos Totales de la Regional, en donde podemos observar que a pesar de que la producción y la siniestralidad es la misma el % de rentabilidad para este escenario se incrementa a 62,91%

El tercer escenario es una proyección para el año 2009 considerando la Implementación de la Agencia Promotora pero con un aumento del 25% en la Producción Total, un incremento del 15% de la Siniestralidad y la diferencia del Gasto Total de la Regional, menos el que incurriría la Agencia Promotora, siendo el gasto para este escenario de US\$ 357.297,75. De esta manera

obtenemos una Utilidad Neta de \$3.597.136,13 y una rentabilidad sobre la producción de 66,87%.

RENTABILIDAD DE LA AGENCIA PROMOTORA

DETERMINACION DE LA INVERSIÓN, INGRESOS Y EGRESOS

Para la evaluación de la rentabilidad del proyecto se requiere conocer los montos de la inversión, ingresos y egresos de cada uno de los años del horizonte del proyecto (5 años). En esta etapa se determina el monto de los recursos económicos necesarios para su desarrollo (inversión), los ingresos que se obtendrán y los costos en los que se incurre.

Determinación de Costos del Proyecto

La estimación de los costos constituye uno de los aspectos centrales debido a su importancia en la determinación de la rentabilidad del proyecto. Además, es necesario mencionar que la determinación de los costos está conformada por una gran variedad de egresos que corresponden a diferentes áreas de un negocio. Para la realización del presente proyecto se ha analizado los costos dividiéndolos en Costos Fijos y Costos Variables, siendo los primeros aquellos que se deberán pagar en período determinado independientemente del nivel de actividad y los segundos aquellos pagos que dependen directamente del servicio brindado.

Costo Fijo

Se han considerado como fijos los costos que no cambian de acuerdo al volumen de producción de la Agencia Promotora. En el caso de la Agencia los costos fijos se mantienen durante los cinco años del horizonte del proyecto. Forman parte del costo fijo rubros como las remuneraciones administrativas y

el arriendo. También forman parte del costo fijo rubros como el mantenimiento de los equipos de computación, publicidad e Internet. Se ha decidido destinar anualmente el monto de \$3000,00 para la publicidad que se realizará con planes trimestrales que comprenden diferentes paquetes publicitarios.

En el caso de las remuneraciones administrativas se decidió hacer contratos fijos. Se planea que, tanto el gerente, la secretaria, el director de ventas, los ejecutivos de operaciones y el mensajero trabajen ocho horas diarias desde las 08h30 hasta las 17h30. Para mayor información sobre el cálculo de las remuneraciones administrativas, consultar el Anexo 7.

El costo fijo anual asciende a **\$78.584,48**. El detalle del valor de cada uno de los rubros del costo fijo se presenta en el Anexo 8.

Costo Variable

Se han considerado como variable los costos que dependen directamente del servicio brindado. Forman parte del costo variable rubros como la comisión del Director de Ventas que percibe el 2% de las ventas de la Agencia Promotora, los servicios básicos y los suministros de oficina. El cálculo del costo variable se lo realizó en base al comportamiento de estos rubros en los últimos años de Seguros del Pichincha Regional Cuenca.

El costo variable para cada año del horizonte del proyecto se presenta en el siguiente cuadro.

COSTOS VARIABLES				
Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013
12.080,57	15.793,71	20.377,76	23.177,39	26.156,95

El detalle del valor de cada uno de los rubros del costo variable se presenta en el Anexo 9.

Costo Total

Los costos totales son el resultado de sumar los costos fijos y los costos variables, representan todos los egresos en los que incurriría el negocio. El monto al que ascienden los costos totales para cada uno de los años del horizonte del proyecto se muestra en el siguiente cuadro:

	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Costos Fijos	78.584,48	78.584,48	78.584,48	78.584,48	78.584,48
Costos Variables	12080,57	15793,71	20377,76	23177,39	26156,95
Costos Totales	90.665,05	94.378,19	98.962,24	101.761,87	104.741,43

Inversión Necesaria

El principal objetivo de esta sección es definir la cuantía de las inversiones necesarias para el proyecto para luego incorporarlas -como un antecedente- en la proyección del flujo de caja y posibilitar su posterior evaluación.

Inversión Fija

La inversión fija asciende a **US \$14.531,00**. Es el resultado de conocer el valor de los activos fijos necesarios para el funcionamiento óptimo del proyecto y los activos intangibles. Las inversiones en activos fijos son todas aquellas que se

realizan en los bienes tangibles que se utilizarán en el proceso mediante el cual se brinda el servicio. Las inversiones en activos intangibles son todas aquellas que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

Las inversiones fijas de montos relevantes se mencionan en los siguientes puntos:

- Las inversiones en equipos de computación para el área administrativa ascienden a **US \$ 4.976,00**. La inversión en mobiliario para el personal de la Agencia asciende a **US \$ 7.771,00**.
- La adecuación que se requiere realizar en el local para ajustarlo a los fines de la Agencia y los gastos de constitución de la Agencia Promotora ascienden a **US \$ 6.760,00**

Para mayor detalle de las inversiones fijas que se requieren, consultar el Anexo 10.

Capital de Trabajo

La inversión en capital de trabajo asciende a **US \$ 70.477,19**. Para mayor información y detalle acerca de la forma de cálculo del capital de trabajo consultar el Anexo 11.

Inversión Total

La inversión alcanza a **US \$85.008,19** como resultado de determinar el costo de los activos fijos e intangibles necesarios para el funcionamiento óptimo del servicio, así como la determinación del capital de trabajo necesario para la operación del proyecto.

La inversión total se obtuvo considerando la inversión fija por un valor de **US \$ US \$14.531,00** y la variable por **US \$ 70.477,19**.

Financiamiento de la Inversión

El financiamiento de la inversión se hará con capital propio a través de las participaciones de los socios y préstamo bancario. El 17 % del total de la inversión será aportado por el socio de la Agencia Promotora y el 83% mediante préstamo Bancario a 5 años plazo.

Inversión reemplazo de activos

En el cuarto año proyectado se requiere hacer una inversión para el reemplazo de los equipos de computación que, habiéndose depreciado completamente, se considera reemplazarlos por equipos de computación nuevos. Esta inversión, que comprende 6 computadoras y 2 impresoras asciende a **US \$ 4.976,00**

Ingresos

Los ingresos que obtendría el negocio del proyecto analizado, es el último de los factores clave presentados en este capítulo como componentes del flujo de caja proyectado, que se construirá para la evaluación financiera del proyecto.

Para la correcta medición de la rentabilidad de un proyecto, se deben incluir todo tipo de ingresos involucrados en el proyecto. En esta sección se pretende determinar la totalidad de ingresos o beneficios del proyecto.

Es necesario conocer que, además de los ingresos directos ocasionados por la venta del servicio que generaría el proyecto, existe una serie de otros beneficios que deberían incluirse en el flujo de caja para determinar su rentabilidad de la forma más precisa posible. En esta sección del presente

capítulo se determinarán: **a)** Los ingresos directos por la venta del servicio ofrecido, **b)** el ingreso por la venta de activos que se reemplazaran, **c)** la recuperación del capital de trabajo y el valor de desecho del proyecto. En el caso de estos dos últimos, si bien no constituyen recursos disponibles, deben valorarse para determinar la rentabilidad de la inversión, ya que son parte del patrimonio que el inversionista podría tener si invierte efectivamente en el proyecto.

Ingresos directos por la venta del servicio

Los ingresos que obtendría el proyecto analizado, ocasionados por la venta de seguros, es el más importante por su trascendencia en el flujo de caja y su monto. Para conocer estos ingresos tenemos como dato las proyecciones de cada uno de los años del horizonte del proyecto.

Determinación de los ingresos anuales

Los ingresos anuales por el servicio brindado se presentan en el cuadro a continuación. Esto hace referencia al 18% de la comisión ganada por la Agencia Promotora. Para mayor información sobre el cálculo de los ingresos anuales con detalle consultar el anexo 12.

	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Ingresos Totales	241.898,11	374.942,07	599.907,32	719.888,78	863.866,54

Ingresos por la venta de activos fijos

Como se pudo observar en la sección de inversiones, los equipos de computación que se adquieren a US \$ **4.976,00** se terminan de depreciar en el tercer año proyectado, por lo que se decidió hacer una inversión de reemplazo en el cuarto año. Sin embargo, el equipo de computación totalmente

depreciado que se va a dejar de utilizar puede ser vendido en el mercado pues todavía puede ser aprovechado. Es difícil conocer el precio al que estos equipos podrían ser vendidos en el mercado en el cuarto año de proyección que es en el que ocurriría la venta; sin embargo, se ha conversado con una persona especializada en el tema y se ha estimado que estos equipos pueden ser vendidos en el 40% de su valor de compra. Así, en el cuarto año de proyección, se proyecta que habrá un ingreso por venta de equipos de computación por un valor de **US \$1.990,40**. Para mayor detalle de los ingresos por la venta de activos fijos consultar el anexo # 12.

Valor del periodo posterior al horizonte de análisis

Generalmente una inversión en un proyecto de negocio se realiza a un plazo mas largo del periodo al que se analiza el proyecto. En el caso del presente trabajo se considera que la proyección a cinco años es un espacio de tiempo inferior a la vida útil que podría tener el proyecto. En el presente trabajo se calcula el valor del periodo posterior al horizonte del proyecto como una forma de considerar los beneficios futuros que no están considerados en la evaluación pero que formarían parte su vida útil. Por lo mencionado, se considera al valor del periodo posterior al horizonte de análisis como un beneficio en el último año de análisis; este ingreso podría devenir de la venta del negocio o del cálculo de los beneficios futuros posteriores al último año de análisis.

El valor que es capaz de generar el negocio en el periodo posterior al horizonte de análisis es un beneficio no disponible pero que debe valorarse para determinar la rentabilidad de la inversión, ya que es parte del patrimonio que el inversionista podría tener si invierte efectivamente en el proyecto.

Para el cálculo este valor se utilizó el método económico¹⁶, que supone que el proyecto valdrá lo que es capaz de generar desde el momento en que se

¹⁶ (Sapag Chain 2000: 258)

evalúa hacia adelante. Así, el valor de desecho del proyecto será el equivalente al valor actual de los beneficios netos de caja futuros. Se ha tomado la recomendación de Nassir, Sapag¹⁷ al tomar un flujo perpetuo a futuro y calcular su valor actual. Para ello, hemos tomado el promedio de los flujos operacionales de los años proyectados como promedio perpetuo y restado la depreciación anual, como una forma de incorporar el efecto de las inversiones de reemplazo necesarias para mantener la capacidad productiva (y por lo tanto del flujo). A esto lo dividimos para la tasa de retorno exigida. La tasa mínima aceptable de rendimiento del proyecto (TMAR) es el 25%, la explicación del porque se usa esta tasa de descuento se debe a que proyectos similares han tenido una tasa mínima aceptable similar y a base de justificaciones que se hicieron en capítulos anterior por recomendaciones del Economista Spurrier a Seguros del Pichincha.

El valor de que es capaz de generar el negocio en el periodo posterior al horizonte de análisis es de **US \$1.094.444,63** Para mayor información sobre el cálculo de este valor consultar el Anexo 13.

EVALUACION DE LA RENTABILIDAD DEL PROYECTO

La evaluación financiera, principal objetivo del presente trabajo, permite medir la rentabilidad del proyecto que constituye el factor fundamental de decisión para su futura implantación. El crear o no una microempresa depende de la posibilidad de esta de generar valor para sus inversionistas; en este último capítulo se determinará la rentabilidad del proyecto utilizando las herramientas básicas de evaluación de inversiones (Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno). Además, se incluirá el análisis del punto de equilibrio y la construcción del flujo de caja proyectado a los cinco años del horizonte del proyecto para sobre este calcular el VAN y TIR.

¹⁷ Sapag, Nassir. Evaluación de inversiones en la empresa: outsourcing, reemplazo, ampliación, abandono e internalización. Santiago: CIADE-Universidad de Chile, 1998.

Punto de equilibrio

El análisis del punto de equilibrio, sin ser una herramienta de evaluación, es una técnica útil para estudiar las relaciones entre los costos fijos, los costos variables y los beneficios. Si bien esta técnica no nos arroja un resultado de rentabilidad, nos permite conocer con mucha facilidad el punto mínimo de ventas para no incurrir en pérdidas, sin que esto signifique que aunque haya ganancias estas sean suficientes para ser rentable el proyecto.

Para el cálculo del punto de equilibrio en volumen de ventas se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio (volumen de ventas)} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\frac{\text{Costos Variables Totales}}{\text{Volúmen Total de Ventas}}}$$

Aplicando la formula se conoció que el punto de equilibrio para cada uno de los años del horizonte del proyecto, se encuentra muy por debajo del nivel de ingresos. Esta situación muestra un aspecto favorable para el proyecto pues indica que no habría altos riesgos de incurrir en pérdidas.

En el siguiente cuadro se presenta el punto de equilibrio en volumen de ventas para cada uno de los años del horizonte del proyecto.

	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Punto de equilibrio en volumen de ventas	82.715,34	82.040,27	81.347,71	81.198,74	81.038,23

Para mayor detalle acerca del cálculo del punto de equilibrio consultar el Anexo 14.

Flujos de Efectivo Proyectados

La obtención de los flujos de efectivo proyectados es la base para la evaluación que se realizará con la finalidad de conocer la rentabilidad del proyecto. Se ha proyectado el análisis del flujo de caja para los 5 años del horizonte del proyecto, considerando el momento cero que es el tiempo en el que se realizan las inversiones iniciales previas a la puesta en marcha.

El flujo de efectivo considera todas las entradas y salidas de dinero que se determinaron en los puntos anteriores; es importante recalcar que el flujo considera también las salidas contables como depreciaciones y amortizaciones y hace un ajuste (adición) de las mismas para determinar cuáles serán los flujos de efectivo reales. Estos ajustes tienen gran influencia en el pago de impuestos.

Para la construcción del flujo se considera:

Los egresos iniciales que se realizan en el periodo cero que corresponden al total de la inversión inicial requerida para la puesta en marcha del proyecto. Así, esta inversión asciende a **US \$ 85.008,19**. (**US \$ 14.531,00** en activos fijos e intangibles y **US \$ 70.477,19** en capital de trabajo). Es también necesario incluir otras inversiones posteriores, que se realizan durante la operación del proyecto; así, se requerirá hacer otras inversiones en activos fijos que, luego de depreciarse completamente, se realiza una nueva adquisición. En el caso del proyecto analizado esto ocurre con la compra de equipos de computación que se realiza en el cuarto año que asciende a **US \$ 4.976,00**

- **Ingresos y egresos afectos a impuesto**

Los ingresos y egresos de operación que constituyen todos los flujos de entradas y salidas reales de caja. Los ingresos están constituidos por: las

ventas del servicio brindado que van aumentando para cada año proyectado y la venta de los equipos de computación que van a dejar de usarse por motivos de renovación a realizarse el cuarto año, que se ha proyectado en un valor de **US \$ 1.990,40**

Los egresos están constituidos por los costos fijos y variables. Los costos fijos que no varían con el nivel de producción del servicio ascienden a **US \$78.584,48** para cada año proyectado; mientras que los costos variables van aumentando en el horizonte del proyecto.

- **Gastos no desembolsables**

También se incluyen los egresos contables como las depreciaciones y amortizaciones que no son desembolsables pero tienen una gran influencia en el nivel de pago de impuestos.

- **El calculo de los impuestos** que se determina como el 25% de impuesto a la renta y un 15% de participación a los trabajadores.

- **El ajuste por los egresos no desembolsables** que se refiere a volver a sumar las depreciaciones y amortizaciones para anular el efecto de haber incluido gastos que no constituyen egresos de caja.

- **El valor que es capaz de generar el negocio en el periodo posterior al horizonte de análisis.**

También se consideran como ingresos en el último año proyectado el valor actual de los flujos futuros que no se consideran dentro del periodo de análisis (**US \$1.094.444,63**)

La obtención de los flujos de efectivo es la base para la evaluación de la rentabilidad. En el siguiente cuadro se muestran los flujos de efectivo netos para los cinco años del horizonte del proyecto:

CONCEPTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo neto de efectivo	-85.008,19	88.983,19	166.581,68	298.810,41	364.642,27	1.548.197,73

El cálculo de los flujos de efectivo se muestra en el anexo 15.

Valor Actual Neto

Como principal instrumento de evaluación se considera el Valor Actual Neto que se obtiene trayendo a valor presente todos los flujos futuros de efectivo del horizonte del proyecto a la tasa mínima aceptable de rendimiento.

La tasa que se utiliza en el análisis del proyecto para medir el valor actual neto de los flujos de efectivo es la tasa mínima aceptable de rendimiento TMAR que se ha establecido en 25%. Se tomó esta tasa debido a que es la tasa mínima de rendimiento que, nosotras, como inversionistas aceptaríamos por la inversión. Para tomar esta decisión hemos considerado que proyectos afines al nuestro han tenido una tasa de rendimiento similar.

El proyecto es rentable ya que el VAN generado por el proyecto es de **US \$ 902.452,47** que representan, en términos actuales la cantidad de dinero que genera el proyecto una vez recuperada la inversión.

Tasa Interna de Retorno

Como segunda herramienta para el análisis de la rentabilidad del proyecto consideramos a la tasa interna de retorno TIR. Esta tasa representa el rendimiento real que generan los flujos del proyecto y debe ser aceptada si supera la tasa mínima aceptable de rendimiento exigida por el inversionista. La tasa interna de retorno del proyecto es del 175%, lo que corrobora la rentabilidad del proyecto.

APALANCAMIENTO FINANCIERO

La formula del apalancamiento financiero nos permite saber si el activo o en nuestro caso la utilidad son suficientes para cubrir los intereses y el capital adeudado.

Para determinar el apalancamiento financiero del proyecto nos hemos basado en la fórmula que se presenta a continuación:

$$GAF = \frac{\% \Delta UN}{\% \Delta UAI}$$

Mediante esta formula se ha obtenido los resultados del cuadro adjunto:

Grado de apalancamiento	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013
	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Como podemos observar el resultado nos indica que la utilidad generada por la Agencia Promotora nos permite cubrir en un 100% el interés y el capital adeudado que se requiere para la implementación del proyecto.

Consultar Anexo 16

5.1 Conclusiones:

- La capacidad instalada de la Compañía ya no abastece como debería a su cliente “El Corredor o Broker”, debido a que Seguros de Pichincha es una empresa atípica que maneja otros canales de ventas además del tradicional, como el Corporativo y Banca Seguros.
- El Gerente de la Regional, está actualmente a cargo del manejo comercial o trato directo con los Corredores, pero a su vez tiene a cargo las responsabilidades administrativas de todas las áreas de la Regional, que no le permiten dedicar el tiempo suficiente al Broker, para lograr el trato personalizado y la fidelización del cliente que actualmente busca la Compañía.
- Si bien la producción anual del canal tradicional ha cumplido o sobrepasado la meta establecida por el Directorio, el porcentaje de crecimiento año a año ha ido disminuyendo considerablemente y el Directorio de Seguros del Pichincha exige mínimo un 25% en el aumento de las ventas para el 2009 para lo cual se requiere la Implementación de la Agencia Promotora.
- El rango en el porcentaje de caídos o pólizas no renovadas con Seguros del Pichincha disminuirá ya que la Agencia Promotora se dedicará exclusivamente a manejar las cuentas del canal Tradicional, dando un trato más personal y fidelizando al cliente.

5.2 Recomendaciones:

Considerando que a lo largo del presente trabajo de tesis, con el análisis de cada capítulo se ha venido demostrando el beneficio de implementar la Agencia Promotora en Seguros del Pichincha, nos atrevemos a decir que la recomendación que haríamos para la Regional sería contar con el funcionamiento de la Agencia lo antes posible, mejorando los siguientes aspectos:

- El canal tradicional manejado actualmente por la compañía, debe ser manejado en su totalidad por la Agencia Promotora.
- El trato al Corredor será más personalizado, logrando de esta manera, la fidelización del cliente y a su vez mejoraría el porcentaje de caídos o no renovados, disminuyendo considerablemente este índice.
- El servicio debe ser más ágil y eficiente para el Corredor, lo que significa que la Agencia Promotora debería manejar el área de operaciones y mensajero exclusivo para este canal.
- El Gerente de la Agencia Promotora junto al Director de ventas se encargarían de manera directa y en un 100% en brindar la atención necesaria y requerida por el cliente.
- La producción en las ventas debería aumentar en mínimo un 25 % para el próximo año.
- Los gastos fijos que actualmente son incurridos por la compañía, deberían pasar a ser un gasto variable para Seguros del Pichincha, debido a que el porcentaje que se establece para el canal tradicional, debería estar a cargo de la Agencia Promotora de esta manera Seguros del Pichincha convertiría su gasto fijo en variable a través del pago de una comisión por el porcentaje de venta cumplido.

Bibliografía:

Administración de Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna, Rodrigo Estupiñán Gaitàn, bogota, ECOE Ediciones, 2006.

Andrews K. y Ansoff I. Corporate Strategy, McGraw-Hill, N.Y., 1995.

Chandler A. Strategy and Structure.

Control Interno de los nuevos instrumentos financieros, Samuel Alberto Mantilla B., Bogota, ECOE Ediciones, 1998.

Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales, Análisis de Informe COSO I y II, Rodrigo Estupiñán Gaitàn Bogota, ECOE Ediciones, 2006.

Hofer Ch. y Schendel D. Strategy Formulation: Analytical Concepts, West Publishing, L.A. 1978.

Hermida J. y otros. Administración y Estrategia, Macchi, B.A., 1992.

Marco para la Practica Profesional de Auditoria Interna (www.iaiecuador.org) IIA The Institute of Internal Auditors impreso por publingraf , 2006.

Rodríguez Valencia J, Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa, Ecasa, México, 1997.

Sapag Chain, Nassir. Sapag Chain, Reinaldo. *Preparación y evaluación de proyectos*. 4ta ed. México: McGraw-Hill, 2003. 439p. ISBN 956-278-116-X

Sapag, Nassir. Evaluación de inversiones en la empresa: outsourcing, reemplazo, ampliación, abandono e internalización. Santiago: CIADE-Universidad de Chile, 1998.

<http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionConcepcionesAdministracionEstrategica>

<http://10.204.1.11/intranet/evaluacion/directrices.htm>

Glosario:**AGENTE:**

En España es la persona física o jurídica que, estando vinculada a una entidad aseguradora mediante un contrato de agencia de seguros, se dedica a la mediación o producción de seguros y a la conservación de la cartera conseguida, mediante las gestiones comerciales y administrativas precisas para la obtención de los contratos de seguro que la integran y su mantenimiento en vigor.

AGENTE DE SEGUROS:

La persona que está vinculada a una compañía de seguros mediante un contrato de agencia y cuya labor /actividad es la mediación o producción de seguros. Entre sus obligaciones principales destacan: asesorar en caso de siniestro, informar al asegurado de las condiciones de las pólizas, etc.

ANEXO:

Unido a otra cosa y que depende de ella. Los contratos de seguros, normalmente, constan de anexos que forman parte del mismo, pero solo tienen validez si existe la póliza de seguro.

ASEGURADO:

Es la persona sobre la que recae la cobertura del riesgo

ASEGURADOR:

Es sinónimo de empresa de seguros o entidad dedicada a la cobertura del riesgo.

AUDITOR:

Inspector o revisor de cuentas.

AUDITORIA:

Inspección mediante el examen y revisión de las operaciones financieras, administrativas y de cualquier otro tipo (por ejemplo, jurídicas) para comprobar la identidad de la situación real con la que se desprende de la oportuna documentación contable, administrativa, etc. Puede ser externa o interna, recibiendo ésta última denominación la realizada por una Entidad para sí misma y con personal propio.

AVISO DE SINIESTRO:

Declaración del Tomador del seguro, asegurado o beneficiario al asegurador del acaecimiento del siniestro, por haberse producido el hecho cuyo riesgo es objeto de cobertura en la póliza, dando toda clase de informaciones sobre las circunstancias y consecuencias del hecho, lo que habrá de efectuarse, salvo pacto ampliándolo, en el plazo máximo de siete días de haberlo conocido (artículo 16 Ley de Contrato de Seguro).

BROKER:

Término del idioma inglés que define al productor de seguros.

BROKER DE SEGURO:

Productor de seguros en el idioma inglés. En Argentina se utiliza para señalar las grandes organizaciones de productores de seguros.

CARTERA DE SEGUROS:

Es el conjunto de pólizas de seguros cuyos riesgos están cubiertos por una entidad aseguradora.

En este sentido se habla de cartera como un número de pólizas vigentes o como suma total de las sumas correspondientes a tales operaciones.

CERTIFICADO DE SEGURO:

Documento que prueba la existencia de cobertura para un determinado riesgo. En pólizas colectivas, único documento de cobertura de los asegurados en el que, con remisión a las condiciones generales de la póliza suscrita, recoge, únicamente, las condiciones particulares.

COMPAÑÍA DE SEGUROS:

Es la persona moral autorizada por el gobierno según la legislación de cada país para realizar la práctica de aseguramiento.

Es la manifestación técnica y organizada de las iniciativas socio-económicas de compensación de riesgos.

La existencia del riesgo, junto con la reparación de las consecuencias dañosas que su ocurrencia pueda producir, es el elemento básico que da razón de ser a la Institución.

Manifestaciones de la Institución Aseguradora:

1.- Seguridad Social.- Es el sistema obligatorio, administrado por el estado a través del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, que está dirigido al bienestar y protección de los trabajadores públicos y privados.

2.- Seguros Privados.- Son los que están gestionados por entidades privadas, los aseguradores contratan libremente las coberturas que les interesa, que cubren intereses individuales y colectivos.

CONTRADO DE SEGURO:

Es el contrato mediante el cual una parte se obliga al pago de una prima para poder tener derecho a recibir las indemnizaciones a consecuencia de una pérdida o daño amparada en el mismo. La otra parte se obliga a cubrir dichas indemnizaciones de acuerdo con el clausulado de dicho contrato en dónde generalmente se establecen las condiciones en que deben ocurrir los siniestros, se definen las exclusiones, las limitaciones y las condiciones de pago, temporalidad del compromiso y definiciones de los aspectos relacionados con el seguro.

CONTRATANTE:

Es la persona que suscribe la póliza de seguro con la empresa aseguradora.

CORREDOR:

En España es la persona física o jurídica que realiza la actividad mercantil de mediación en seguros privados, sin mantener contrato de agencia o vínculos que supongan afección con entidades aseguradoras o pérdida de independencia respecto a éstas, y ofreciendo asesoramiento profesional imparcial a quienes demandan la cobertura de los riesgos a que se encuentran expuestos sus personas, patrimonios, intereses o responsabilidades.

CORREDOR DE SEGUROS:

En España es la persona que poseyendo el título de "Mediador de Seguros Titulado", y sin mediar contrato de agencia con determinada entidad aseguradora, ejerce su actividad profesional sirviendo de mediador entre ésta y los posibles tomadores de seguros.

FORMALIZACION DE LA POLIZA:

Serie de acontecimientos que originan el nacimiento de la cobertura (firma del condicionado general y particular, pago de la prima). A pesar de lo antes dicho, parte de la doctrina mantiene que es un contrato consensual, y que se perfecciona por el acuerdo de las voluntades, aunque la prueba de su existencia sin la formalización, es prácticamente, imposible.

INDICE DE FRECUENCIA:

Es el promedio del número de siniestros que registra una póliza durante un año de seguro o el promedio anual de siniestros por año de una cartera de seguros.

INDICE DE SINIESTRALIDAD:

Es la expresión numérica y porcentual de la relación existente entre el coste de los siniestros habidos en una póliza o conjunto de pólizas, y las primas que dichos contratos de seguro suponían.

INTERMEDIARIO DE SEGUROS:

Es el agente de seguros que normalmente realiza las labores de promoción de los productos de las aseguradoras entre sus clientes. Asume también la responsabilidad de asesorarlos en la contratación de las coberturas, ponerlo al tanto de las alternativas del mercado, aclararle las limitaciones, exclusiones y costos del seguro, realizar los trámites para la contratación de la póliza y en muchos de los casos asesorarlo para la obtención de las indemnizaciones en caso de siniestro

NUEVA PRODUCCION:

Denominación de la póliza o pólizas contratadas como operación nueva. Por extensión, se designa con este término las nuevas operaciones de seguros

realizadas en un ejercicio, en contraposición de las que componen la cartera, que proceden de ejercicios anteriores.

POLIZA:

Es el documento que instrumenta el contrato del seguro, en el que se reflejan las normas que de forma general particular o especial regulan las relaciones contractuales convenidas entre el asegurador y el asegurado

PRIMA:

Es el precio pactado por el seguro contratado. Es la remuneración que recibe la aseguradora para hacerle frente a los riesgos que está amparando en la póliza y es la contraprestación que está obligando a ambas partes a cumplir con lo establecido en el contrato.

PRODUCCIÓN:

En términos generales recibe este nombre el volumen de pólizas o primas conseguidas por los agentes, así como el conjunto de actividades destinadas a la obtención de dichas pólizas.

RAMO:

Modalidad o modalidades relativas a riesgos homogéneos asumidos por el asegurador, tales como ramo de Vida, de Automóviles, de Incendio, etc.

RENOVACION DE SEGURO:

Ampliación de la vigencia de la póliza por un nuevo período de tiempo idéntico y condiciones similares a la anterior, salvo pacto expreso en contrario.

RIESGO:

Por un lado el riesgo se expresa como objeto asegurado y por otra como posible ocurrencia por azar de algún acontecimiento que produce una necesidad económica y cuya existencia se previene y garantiza en la póliza y obliga al asegurador a efectuar la prestación normalmente indemnización que le corresponde.

SEGURO:

Instrumento de previsión personal, mediante la transferencia de las consecuencias económicas que sean susceptibles de producirse con ocasión del acaecimiento de un evento que, de suceder, puede originar un daño en las personas o en las cosas. Actividad de servicios financieros por la que alguien se obliga mediante el cobro de una prima y para el caso que se produzca un evento determinado, a indemnizar a otro el daño producido.

SINIESTRALIDAD:

Conjunto de siniestros producidos durante un periodo de tiempo determinado en un póliza o grupo de ellas. Por regla general se realiza en base a una cartera y en periodos anuales. También se puede entender este concepto como la proporción entre el importe total de las primas recaudadas por la entidad y el importe total de los siniestros

SINIESTRO:

Es la realización del riesgo. Quiere decir que es cuando sucede lo que se está amparando en la póliza y es motivo de indemnización, por ejemplo un robo, un choque, una enfermedad o accidente, un incendio, etc.

SUMA ASEGURADA:

Es el valor asignado en la póliza como la responsabilidad máxima que debe pagar la Compañía de seguros en caso de pérdida o daño a los beneficiarios de la misma.

VOLUMEN DE PRIMAS:

Suma total de las primas recaudadas por una Entidad aseguradora, referida a un periodo de tiempo determinado.

ANEXOS

ANEXO 1: PERFILES DE LOS EMPLEADOS

DIRECTOR DE NEGOCIOS DE SUCURSAL

OBJETIVO DE LA POSICION:

Lograda efectividad en la ejecución de los procesos de ciclo de venta y siniestros de la sucursal, a través de estrategias de comercialización y servicios.

PROCESOS:

Gobernante: Planificación, monitoreo y control de estrategias de comercialización y servicios

Productivo: Ciclo de venta, ciclo de siniestros

Habilidades: Manejo administrativo de sucursal

ENTREGABLES:

Planificación, monitoreo y control de estrategias de comercialización y servicios (posventa y siniestro) de la sucursal.

Facturación de la sucursal Manejo administrativo.

CLIENTES:

Cliente

Presidencia

Gerencia Comercial

Gerencia Técnica

Gerencia de Desarrollo Organizacional

Gerencia Administrativa Financiera

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO:

Proceso estable y balanceado del ciclo de venta y siniestros Capacidad instalada

Cumplimiento presupuesto (metas) de ventas y utilidad técnica Satisfacción del cliente

Rotación del recurso humano

Clima organizacional

Cumplimiento de directrices y normativas institucionales

FUNCIONES:

→ Participar en la planificación estratégica institucional

→ Participar en la planificación de estrategia de comercialización y servicios

→ Planificación estratégica de la sucursal

✓ Definición de misión, fce, foda

✓ Establecer objetivos

✓ Establecer y priorizar proyectos, planes directrices, medios, y actividades estratégicas y metas de la sucursal para alcanzar los objetivos

✓ Definir responsables

→ Planificación y administración de la comercialización y servicios de sucursal

- ✓ Establecer plan de comercialización y servicios
 - ✓ Comunicar y difundir la estrategia de negocio
 - ✓ Comunicar y difundir el plan de comercialización y servicios
 - ✓ Elaborar plan y presupuesto con cada Jefe.
 - Analizar los requerimientos y metas para la sucursal
 - Definir recursos en base a capacidad instalada y carga de trabajo con cada Jefe
 - Analizar necesidades de capacitación
 - ✓ Monitoreo y control del cumplimiento del plan de comercialización y servicios de sucursal
 - ✓ Control de cumplimiento de metas (indicadores de desempeño BASC)
 - ✓ Evaluación de gestión sobre la base del BASC
- Planificación y Administración de los Procesos y Recursos
- ✓ Administración de los procesos de comercialización y servicios
 - ✓ Difundir el manual de operación
 - ✓ Controlar el cumplimiento del manual de operación
 - ✓ Identificar oportunidades de mejora
 - ✓ Aprobación de inversiones y gastos dentro de su presupuesto
 - ✓ Control de presupuesto
- Administración del talento humano
- ✓ Definición del trabajo individual y herramientas
 - ✓ Definición de metas individuales de cada supervisado
 - ✓ Identificación de necesidades de entrenamiento y capacitación
 - ✓ Monitorear y evaluar gestión individual de cada supervisado

PERFILES

CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES:

Planificación estratégica

Administración del recurso humano
Destrezas de supervisión
Administración financiera
Administración de procesos: mapa de procesos, capacidad instalada, calidad de servicio, desempeño de gestión
Industria de seguros
Software de oficina

CONOCIMIENTOS DESEABLES:

Idioma inglés

NIVEL Y CAMPO ACADÉMICO:

Nivel de educación universitario titulado

EXPERIENCIA LABORAL:

3 años en posiciones gerenciales de preferencia en la comercialización de productos en empresas de venta de intangibles

HABILIDADES:

Liderazgo
Capacidad de análisis
Capacidad de negociación
Relaciones interpersonales

INDICADORES DE DESEMPEÑO

TIEMPO RESPUESTA AL CLIENTE
VOLUMEN DE VENTAS
UTILIDAD TECNICA
SATISFACCION DEL CLIENTE
INDICE DE CAIDOS
PERMANECIA DEL CLIENTE
INDICE DE DESPERDICIO
COSTO POR CENTRO DE COSTOS GESTION DE SUPERVISION

JEFE DE NEGOCIOS TRADICIONALES

OBJETIVO DE LA POSICION:

Garantizar el cumplimiento del plan de ventas de acuerdo a la estrategia de comercialización y servicio, manteniendo los niveles de rentabilidad planificados.

PROCESOS:

Gobernante: Planificación estratégica de cada unidad estratégica de negocio
Productivo: Ciclo de venta, ciclo de siniestro

ENTREGABLES:

Planificación, monitoreo y control de negocios no tradicionales Facturación

CLIENTES:

Cliente

Dirección de negocios de sucursal

Director de unidad estratégica de negocio

Gerencia Comercial

Gerencia Administrativa Financiera Gerencia Técnica

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

Capacidad instalada

Cumplimiento presupuesto (metas) de ventas y utilidad técnica

Satisfacción del cliente

Conocimiento del mercado de corredores

FUNCIONES:

→ Planificar y administrar negocio no tradicionales provenientes de cada unidad estratégica de negocio.

- ✓ Análisis de la fuerza de ventas y sus actividades
- ✓ Aplicar comisiones e incentivos
- ✓ Definición de recursos
- ✓ Análisis de capacidad instalada y carga de trabajo.
- ✓ Análisis de necesidades de capacitación
- ✓ Establecer plan de ventas y presupuestos
- ✓ Monitorear la relación de canales y sus convenios comerciales y operativos.
- ✓ Monitorear la ejecución de ventas
- ✓ Control de cumplimiento de actividades estratégicas
- ✓ Control de cumplimiento de metas (indicadores de desempeño BASC).
- ✓ Aprobación de inversiones y gastos (por nivel de monto y presupuesto).
- ✓ Control de presupuesto
- ✓ Evaluar desempeño del negocio (indicadores de desempeño BASC)

→ Manejo de relación con corredores

→ Administración del Talento humano

- ✓ Definición del trabajo individual y herramientas
- ✓ Definición de metas individuales de cada supervisado
- ✓ Identificación de necesidades de entrenamiento y capacitación

- ✓ Monitorear y evaluar gestión individual del personal a su cargo

PERFILES

CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES:

Planificación estratégica

Destrezas de supervisión

Administración financiera: presupuestos, manejo de información de resultados financieros

Administración de procesos: mapa de procesos, capacidad instalada, calidad de servicio, desempeño de gestión.

Industria de seguros

Técnicas de venta

Software de oficina

CONOCIMIENTOS DESEABLES:

Idioma inglés Estadística

Administración del recurso humano

NIVEL Y CAMPO ACADEMICO:

Nivel de educación universitaria

EXPERIENCIA LABORAL:

2 años en comercialización de seguros, preferente con experiencia en manejo de corredores

HABILIDADES

Liderazgo

Estratega

Capacidad de análisis

Capacidad de negociación

Relaciones interpersonales

Alta tolerancia a la frustración

INDICADORES DE DESEMPEÑO

TIEMPO RESPUESTA AL CLIENTE

VOLUMEN DE VENTAS

UTILIDAD TECNICA

SA TISFACCION DEL CLIENTE

INDICE DE CALDOS

PERMANECIA DEL CLIENTE

INDICE DE DESPERDICIO

COSTO POR CENTRO DE COSTOS

GESTION DE SUPERVISION

SECRETARIA:

OBJETIVO DE LA POSICION:

Ejecutar las actividades de soporte secretarial, manteniendo los niveles de eficiencia establecidos.

PROCESOS:

Habilidades: Soporte administrativo

ENTREGABLES:

Manejo de agendas

Manejo y elaboración de correspondencia Logística de viajes

Logística de reuniones

CLIENTES:

Cliente

Gerencia

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO:

Satisfacción del cliente interno

FUNCIONES:

→ Manejar diariamente la agenda.

- ✓ Coordinar la fijación de citas

→ Realizar las actividades relacionadas con la logística de reuniones.

- ✓ Coordinar consecución de local

- ✓ Preparar material de reuniones

→ Realizar las actividades relacionadas con la logística de viajes.

- ✓ Comprar pasajes

- ✓ Realizar reservas para alojamiento

- ✓ Coordinar actividades durante el viaje

→ Manejo y elaboración de correspondencia

- ✓ Recibir y tramitar la correspondencia de y a la Gerencia.

- ✓ Elaborar cartas y escritos

- ✓ Archivar la correspondencia

PERFILES

CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES:

Software de oficina Técnicas de redacción

CONOCIMIENTOS DESEABLES:

Industria de seguros

NIVEL Y CAMPO ACADEMICO:

Nivel de educación bachiller

EXPERIENCIA LABORAL:

Alguna experiencia en posiciones similares

HABILIDADES:

Analítico

Relaciones interpersonales Cortesía

INDICADORES DE DESEMPEÑO

TIEMPO RESPUESTA A REQUERIMIENTOS

INDICE DE SATISFACCION DEL CLIE TE

RECEPCIONISTA

Ejecutar las actividades de atención telefónica y recepción de correspondencia manteniendo la imagen corporativa.

PROCESOS:

Habilidades: Soporte Administrativo

ENTREGABLES:

Atención telefónica (entrada / salida) Distribución oportuna de correspondencia

CLIENTES:

Cliente

Personal de la empresa

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO:

Satisfacción del cliente interno Cortesía

FUNCIONES:

→ Atender llamadas telefónicas cumpliendo con las normas establecidas,

✓ Receptar y distribuir las llamadas entrantes

✓ Realizar llamadas a clientes o proveedores

→ Realizar la distribución de correspondencia.

✓ Recibir y clasificar la correspondencia

✓ Distribuir la correspondencia

✓ Elaborar guías de despacho para la correspondencia saliente

PERFILES**CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES:**

Manejo de conmutador

Software de oficina

CONOCIMIENTOS DESEABLES:

Industria de seguros

NIVEL Y CAMPO ACADEMICO:

Nivel de educación bachiller

EXPERIENCIA LABORAL:

Alguna experiencia en posiciones similares

HABILIDADES:

Relaciones interpersonales Cortesía

INDICADORES DE DESEMPEÑO

INDICE DE SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO

EJECUTIVO DE OPERACIONES

OBJETIVO DE LA POSICION:

Ejecutar las actividades de operación de acuerdo a los plan establecido por el Jefe Operativo Administrativo.

PROCESOS:

Productivo: Ciclo de venta y siniestro

Habilitantes: Soporte administrativo

ENTREGABLES:

Facturación Indemnización

CLIENTES:

Cliente

Jefe Operativo Administrativo Dirección de Negocios de Sucursal Director de Operaciones

Soporte Administrativo Proveedores

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO:

Desperdicio Satisfacción del cliente

FUNCIONES:

→ Planificar actividades diarias de operaciones

✓ Análisis metas de operaciones

→ Realizar las operaciones

✓ Ejecutar operación

✓ Calificar emisión

✓ Aplicar reaseguro

- ✓ Contabilizar
- ✓ Indemnización
- ✓ Monitorear los resultados y analizar acciones de corrección y mejora
- ✓ Control de cumplimiento de metas (indicadores de desempeño)

PERFILES

CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES:

Industria de seguros Software de oficina

CONOCIMIENTOS DESEABLES:

Contabilidad

NIVEL Y CAMPO ACADEMICO:

Nivel de educación bachiller

EXPERIENCIA LABORAL:

Alguna experiencia en posiciones de similares

HABILIDADES:

Capacidad de análisis Velocidad de digitación Relaciones interpersonales

INDICADORES DE DESEMPEÑO

TIEMPO DE RESPUESTA AL CLIENTE

VOLUMEN DE OPERACIONES

CARTERA VENCIDA Y MORA

INDICE DE CALDOS

INDICE DE DESPERDICIO

ANEXO 2 : DIRECTRIZ DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

NOMBRE DEL INDICADOR	L/B	unidad	META	FORMULA	indice	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	POND.	PTOS.	PTJ
Cumplimiento cronogramas automatización manualidades Operaciones	80	%	100	Avance real / Avance proyectado	2	80	82	84	86	88	90	92	94	96	98	100	20	0	0
Indice de Satisfacción cliente externo	65	%	75	Aplicación de encuesta	1	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	20	9	180
Cumplimiento de presupuesto	99	%	109	Producción / Presupuesto	1	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	10	10	100
Contactabilidad de Base de Datos	45	%	65	Clientes contactados en bienvenida / Ventas nuevas modelo B2C	2	45,0	47,0	49,0	51,0	53,0	55,0	57,0	59	61,0	63,0	65,0	25	10	250
Errores de emisión	24	Nª	6	Número de errores por mes(base por mes 4 y meta 1 por mes, calificado a Junio contempla acumulado de enero a junio)	1,8	24				17			11			6	25	0	0
TOTAL																	100		530

ANEXO 3: DIRECTRIZ AGENCIA PROMOTORA

NOMBRE DEL INDICADOR	L/B	unidad	META	FORMULA	indice	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	POND.	PTOS.	PTJ.
Cumplimiento de Presupuesto	97	%	107	Producción real / Presupuesto	1	97,0	98,0	99,0	100,0	101,0	102,0	103,0	104,0	105,0	106,0	107	32	4	128
Número de negocios renovados	60	%	90	# de renovaciones período / # de negocios a renovar del período	3	60	63	66	69	72	75	78	81	84	87	90	6	10	60
Renovaciones monto asegurado	80	%	85	monto renovado período / monto por renovar del período	0,5	80,0	80,5	81,0	81,5	82,0	82,5	83,0	83,5	84,0	84,5	85,0	11	10	110
Siniestralidad	62	%	52	Siniestros pagados / Producción pagada	-1	62	61	60	59	58	57	56	55	54	53	52	25	10	250
Rotación de cartera	50	dias	40	Promedio de antigüedad actual - promedio esperado	-1	50	49	48	47	46	45	44	43	42	41	40	11	10	110
Satisfacción del Cliente Externo	80	%	90	Aplicación semestral de encuesta	1	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	8	6	48
Errores de emisión internos	4	#	1	Errores encontrados en una muestra analizada mínimo 10 mensuales (Auditoría mensual aleatoria: técnico, auditoría)	-0,3	4	3,70	3,40	3,10	3	2,50	2,20	2	2	1	1	7	10	70

TOTALES

100

776

ANEXO 4: POLITICAS Y NORMATIVAS COMERCIALES Y TECNICAS

POLITICAS Y NORMATIVAS COMERCIALES Y TECNICAS

La compañía generalmente comercializa el Ramo de Vida para lo cual cuenta con un producto Multiriesgo aprobado por la Superintendencia de Bancos y Seguros. Este multiriesgo cuenta con amparos básicos que están relacionados directamente con el ramo de vida.

1. La primera política comercial llamada en la compañía como NORMATIVA es la siguiente:

Únicamente en cuanto a los amparos de:

1. Muerte por cualquier causa
2. Muerte accidental
3. Muerte en accidente de tránsito
4. Muerte accidental o desaparición

El amparo básico de Muerte por cualquier causa sólo podrá ser vendido conjuntamente con alguno de los otros tres amparos mencionados. En ningún caso los amparos 2, 3 y 4 mencionados en este e-mail pueden ser vendidos simultáneamente.

En el caso en que ya se hayan vendido o se requiera por parte del cliente que se le cotice conjuntamente alguno de los amparos 2, 3 y 4, es indispensable aclarar en la cotización que en caso de afectarse dos o más de los amparos 2, 3 y 4 junto con el amparo de muerte por cualquier causa, no se pagará POR NINGUNA RAZÓN triple indemnización.

2. NORMATIVA TÉCNICA: APROBACIONES TECNICAS Y COMERCIALES / RECARGOS POR FINANCIACION

Como complemento a la normativa de la Gerencia Comercial, esta gerencia requiere también que cada extensión de vigencia que se otorgue sea discutida previamente con la gerencia comercial acompañada de la información necesaria para realizar el análisis correspondiente de la misma, incluyendo siniestralidad, verificación en cartera, cumplimiento de procedimientos operativos, número actual de asegurados etc., quien una vez analizada la información decidirá si se requiere o no de aprobación técnica para la misma.

1.1 NINGUNA EXTENSIÓN SERÁ OTORGADA SIN ESTE PASO PREVIÓ

Cualquier extensión que se solicite debe tener el aval como mínimo de la Gerencia Comercial para que pueda ser emitida.

2

3 3. NORMATIVA: COTIZACIONES CUALQUIER RAMO

Entendiéndose por cotización, las condiciones (coberturas, exclusiones, condiciones generales, deducibles, tasas, descuentos) que se presentan al cliente para su aceptación.

REQUISITOS PARA PRESENTAR CUALQUIER COTIZACION:

Nombre del negocio.

Giro del Negocio (a que se dedica)

Número de RUC

Para los comerciales se solicita verificar en el Sistema que la póliza no este cotizada a otro corredor, y si este es el caso se respeta la cotización al primer corredor que solicitó la misma durante 30 días. Si el segundo corredor presenta carta de nombramiento del cliente también se procede a cotizar el negocio.

Toda cotización debe ir acompañada de la información mencionada en el slip adjunto y de una carta de presentación.

PROCEDIMIENTO EN CASO DE ORDEN EN FIRME

Operaciones sólo podrá emitir cotizaciones cuando reciban del área comercial una instrucción por escrita que indique cualquier especificación que se tenga que tener en cuenta en la emisión, acompañada del físico de la cotización (mientras que se puede cotizar por sistema Alborada), copia de la carta de presentación de la cotización y copia de la orden en firme dad por el contratante/solicitante o asegurado. Una vez que se pueda cotizar por el sistema Alborada, Operaciones debe recibir únicamente la solicitud de la persona del área comercial, copia de la carta de presentación de la cotización del cliente y la orden en firme del cliente.

4. NORMATIVA TÉCNICA: ANEXOS – PÓLIZAS

Esta prohibido emitir cualquier documento (Póliza, anexo, endoso etc.) que tenga vigencia retroactiva.

Cualquier excepción que se tenga que hacer a esta normativa, deberá tener la autorización por escrito de esta Gerencia.

Cualquier solicitud de aceptación de emisión con vigencia retroactiva deberá realizarse por escrito a la gerencia técnica y acompañarse del certificado de no siniestralidad firmado por el Asegurado.

El plazo de retroactividad para la emisión de las pólizas es de 30 días.

5. NORMATIVA: DETALLE DE ASEGURADOS INCLUIDO EN LAS PÓLIZAS

A partir de la fecha todos los contratantes deberán remitir a la compañía un listado en medio magnético que contenga la información de los Asegurados que se encuentran en la póliza. Ese listado como mínimo debe contener la siguiente información:

- 1) Nombre de los Asegurados
- 2) Edades de los Asegurados

6. NORMATIVA TÉCNICA: PÓLIZAS EN LAS QUE SE DEBE RESPETAR CONTINUIDAD DE AMPAROS

A partir de la fecha cualquier cuenta que sea adquirida por Seguros del Pichincha, que provenga de alguna compañía de la competencia y que tenga que respetar continuidad de algunos amparos, sólo podrá ser emitida una vez se tenga toda la información (copia de la póliza) de la anterior compañía en la que se indique claramente el nombre de los asegurados, la vigencia, y el valor asegurado.

Esta póliza deberá ser mantenida en archivo junto con la póliza emitida por Seguros del Pichincha so pena de negativa de siniestro en caso de no ser clara la continuidad de amparo si es que el siniestro tiene relación directa con esta circunstancia.

7. NORMATIVA TECNICA: PREEXISTENCIAS - HISTORIA CLINICA

A partir de la fecha queda absolutamente prohibido otorgar el amparo de "Muerte por Cualquier Causa" incluyendo las preexistencias.

Así mismo queda prohibido omitir dentro de las cotizaciones la solicitud de la historia clínica del Asegurado dentro de los documentos para presentar las reclamaciones.

Los documentos mínimos que se deben pedir para el pago de siniestros son los establecidos en el Multiriesgo.

Cualquier excepción a esta norma requerirá la autorización de la Gerencia Técnica.

Vale la pena recordar que se denomina siniestro a la ocurrencia del riesgo asegurado y que la definición de riesgo es "El suceso incierto" que no depende exclusivamente de la voluntad del solicitante, asegurado o

beneficiario, ni del asegurador y cuyo acaecimiento hace exigible la obligación del asegurador. **Los hechos ciertos, salvo la muerte y los físicamente imposibles no constituyen riesgo y son por lo tanto extraños al contrato de seguro"**

En caso de existir una enfermedad ya no se está hablando de un **hecho incierto**. Una compañía de seguros lo que hace es asegurar riesgos y no hechos ciertos.

Es tan claro para la ley el no cubrimiento de preexistencias que en el código de comercio se indica que aunque el Asegurado no se someta a cuestionario establecido por la Aseguradora, tiene la obligación de declarar objetivamente el estado del riesgo (en el caso de las pólizas de vida, se refiere al estado de salud) y el no declararlo dará lugar a la retención sobre la cual la Compañía de Seguros puede negar el pago del siniestro por nulidad relativa.

El hecho de que el amparo de muerte por cualquier causa no tenga exclusiones, no significa **DE NINGUNA MANERA QUE SE CUBRAN LAS PREEXISTENCIAS.**

El no cumplimiento de esta normativa dará lugar a las sanciones establecidas y se corre el riesgo de sufrir el no pago del siniestro.

8. NORMATIVA: RIESGOS ESPECIALES Y GUARDIAS DE SEGURIDAD

Es importante mencionar que la compañía mantiene contratos de reaseguros con Compañías de primer orden mundial y dentro de estos contratos están los automáticos que previamente se fijan las condiciones para aceptar el riesgo, por ejemplo:

- a) Monto máximo asegurado de \$100,000 sin requisitos médicos, sino solamente con una declaración de salud por parte del asegurado.
- b) Incluir solamente ocupaciones de bajo riesgo o riesgo moderado.
- c) Para riesgos especiales se realizará el contacto con el Reasegurador a través del Dpto. Técnico y se contratará otro tipo de reaseguro que se llama facultativo y cambian las condiciones de acuerdo al tipo de negocio.

Teniendo en cuenta que el riesgo de guardias de seguridad es un riesgo especial que está excluido de nuestros contratos normales, es indispensable que **CUALQUIER COTIZACIÓN DE GUARDIAS DE SEGURIDAD** que se requiera, sea solicitada al área técnica.

El hecho de no solicitar esta cotización a quien corresponde puede causar inconvenientes de cobertura.

9. NORMATIVA TECNICA: REALACIONADA A GASTOS DE ENTIERRO / SERVICIO EXEQUIAL

Por medio de la presente me permito informarles que por políticas de la empresa, a partir de la fecha no es posible vender en una misma póliza el amparo de Gastos de Entierro que se menciona en nuestro "Multiriesgo" y que opera por reembolso, junto con el amparo de exequial que opera como servicio prestado por la empresa Preveer - Memorial

10. NORMATIVA TÉCNICA: DURACION DEL PERIODO DE VALIDEZ DE LAS OFERTAS PRESENTADAS POR SDP

Es importante que se tenga en cuenta que las ofertas que presenta SDP tienen validez de 30 días, lo que significa que hay que hacerles seguimiento con miras a determinar si la cuenta se queda o no en SDP. Cualquier oferta puede ser extendida máximo hasta 90 días, es decir 60 días más del inicial, período durante el cual se le debe también hacer seguimiento.

De otro lado, cuando se requieran cotizaciones al área técnica o al área de reaseguros es indispensable que estas mismas áreas conozcan el resultado final de la oferta presentada, de esa manera se establecerá si se requiere un tratamiento especial o si simplemente se cierra el expediente con los reaseguros.

11. NORMATIVA TÉCNICA: COBERTURAS PROVISIONALES

Sólo el área técnica se encuentra autorizada para otorgar coberturas provisionales.

La vigencia máxima de una cobertura provisional es de 15 días y la misma debe ser con cobro de prima el cual puede ser imputado al costo de la cobertura anual. Una vez finalizado este período, la póliza que otorga cobertura definitiva por un año, debe ser emitida.

Con el fin de que el área técnica pueda analizar la posibilidad de otorgar la cobertura provisional, se debe recibir la información base para la cotización por escrito junto con el número de la cotización dentro del sistema y la especificación de cualquier condición especial o particular pactada.

Las coberturas provisionales se otorgarán mediante cartas emitidas por el área técnica en papelería de Seguros del Pichincha y deben contener lo siguiente:

- 1) Nombre del Contratante / Asegurado (Incluyendo el RUC o la cédula de identidad)
- 2) Ramo
- 3) Especificación del Riesgo
- 4) Vigencia de la cobertura provisional, la cual no puede ser mayor a 15 días
- 5) Valor Asegurado
- 6) Coberturas

- 7) Aclaración de si la prima se cobra adicional o se imputa a la anualidad de la póliza.
- 8) Cualquier condición especial pactada.

12. **NORMATIVA TÉCNICA: PARTICIPACION DE UTILIDADES**

Apreciados señores:

Con miras a aclarar conceptos y definir el manejo interno de los mismos, adjunto a la presente encontrarán las políticas para el otorgamiento y liquidación de la "Participación de Utilidades".

POLITICAS:

- ✚ Se podrá otorgar la Participación de Utilidades solo en los siguientes casos:
 - Por exigencias de licitación (Las licitaciones siempre son analizadas por el departamento técnico, por lo tanto no necesariamente deben coincidir con estas políticas).
 - Por solicitud del cliente

CONDICIONES PARA OFRECER LA PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES POR SOLICITUD DEL CLIENTE

- El volumen de Asegurados debe ser superior a Doscientos (200)
 - La prima anual debe ser superior a Veinticinco Mil Dólares (US\$25.000)
 - La siniestralidad debe ser inferior al Cuarenta y Cinco 45%
- ✚ Se pagará Participación de Utilidades únicamente en los ramos de vida y accidentes personales.
 - ✚ Siempre que por parte del área comercial se incluya dentro de las condiciones de cualquier cuenta la Participación de Utilidades, debe notificarse al Departamento Técnico debido a que es esta área la que debe presupuestar rubros por este concepto y los mismos afectan directamente el resultado técnico de la misma .
 - ✚ Toda liquidación de Participación de Utilidades se realizará una vez terminada la vigencia de la póliza y máximo hasta 90 días posteriores a la finalización de la vigencia. En caso de que exista un período más amplio para aviso de siniestro, se tendrá en cuenta este último.
 - ✚ No se realizará ninguna liquidación de Participación de Utilidades si existe por parte del cliente cartera pendiente.

- ✚ La fórmula con la cual se realizará la liquidación de Participación de Utilidades es la siguiente:

Primas Netas – Siniestros Pagados – Siniestros Notificados y No Pagados – 35% de Gastos Administrativos. Sobre este resultado se establece el porcentaje que se considera se entregará al cliente.

- ✚ Se establece en 20% el porcentaje máximo de Participación de Utilidades que la está dispuesta a pagar. En caso de que el cliente solicite un porcentaje mayor, este debe ser aprobado por el área técnica.
- ✚ Para el análisis técnico de cada cuenta se deberá tener en cuenta el rubro de Participación de Utilidades para establecer la siniestralidad real.

**ANEXO 5. GASTOS ADMINISTRATIVOS, OPERATIVOS Y TÉCNICOS DE LA
AGENCIA PROMORA**

GASTOS AGENCIA PROMOTORA	
ADMINISTRATIVO	
AFILIACIONES	768,61
AGUA	900
ARREGLO OFICINAS-INSTALACION-REMODELACION	549,00
CAPACITACION DEL PERSONAL	10.120,55
COMISARIATO SUPERMAXI	225,13
COMUNICACIONES-ENVIOS	240,00
COMUNICACIÓN-INTERNA	893,00
DECIMO CUARTO SUELDO	960,00
DECIMO TERCER SUELDO	960,00
DESPIDO INTEMPESTIVO	447,76
ENERGIA ELECTRICA	900,00
FLETES,TRANSPORTE URBANO,TAXI	1.920,00
FONDOS DE RESERVA	10.891,30
GASTOS JUDICIALES	480,00
HONORARIOS JUNTA DIRECTIVA	1.333,20
IESS	5.464,58
INDEMNIZACIONES	170,15
JUBILACION PATRONAL	1.927,46
OTROS GASTOS COMERCIALES	24.512,09
OTROS GASTOS GENERALES / ATENCION TERCEROS BACKOFFICE	199,92
OTROS GTOS DEL PERSONAL ATENCION FUNCIONARIOS	1.819,93
PUBLICACIONES	3.000,00
REGALOS Y NAVIDAD	6.020,00
REGALOS Y NAVIDAD CLIENTES	5.500,00
REPARACION ACTIVOS DE OFICINA	249,96
SEGUROS DEL PERSONAL	1.027,20
SEGUROS MUEBLES Y EQUIPOS	666,66
SELECCIÓN Y CONTRATACION PERSONAL	172,59
SERVICIO ARCHIVO FILESTORAGE	524,24
SUELDOS	59.072,55
SUMINISTROS DE OFICINA	2.842,21
SUSCRIPCIONES REVISTAS, PERIODICOS	422,66
UNIFORMES	849,80
VACACIONES	1.824,00
TOTAL	147.854,55

OPERATIVO	
ATENCION-INCENTIVOS BROKERS	12.607,92
GASTOS DE COMPUTACION	7.972,00
IMPRESIÓN DE POLIZAS	1.700,04
RECONOCIMIENTO PERSONAL	466,39
SERVICIO FOTOCOPIADO	393,94
TELEFONO	2.600,40
TOTAL	25.740,69

TECNICO	
HONORARIOS TERCEROS	1.299,96
LICITACIONES	2.000,00
TOTAL	3.299,96

TOTAL GASTOS AGENCIA PROMOTORA	176.895,21
---------------------------------------	-------------------

ANEXO 6. GASTOS TOTALES DE SEGUROS DEL PICHINCHA REGIONALA CUENCA	
GASTOS TOTALES DE SEGUROS DEL PICHINCHA REGIONALA CUENCA	
AFILIACIONES	2305,84
ARREGLO OFICINAS-INSTALACION-REMODELACION	3679,04
ATENCION-INCENTIVOS BROKERS	12607,92
CAFETERIA Y ASEO	1710,00
CAPACITACION DEL PERSONAL	18994,18
COMISARIATO SUPERMAXI	1463,35
COMUNICACIONES-ENVIOS	2259,96
COMUNICACIÓN-INTERNA	2679,00
COSTOS FINANCIEROS-BANCARIOS Y SOBREGIROS	1317,60
DECIMO CUARTO SUELDO	7020,00
DECIMO TERCER SUELDO	32686,72
DESPIDO INTEMPESTIVO	2910,45
FLETES,TRANSPORTE URBANO,TAXI	4739,96
FONDOS DE RESERVA	28421,13
GASTOS DE COMPUTACION	23916,00
GASTOS DIA DEL PROMOTOR	5295,00
GASTOS JUDICIALES	849,96
HONORARIOS JUNTA DIRECTIVA	3999,60
HONORARIOS TERCEROS (ADMINISTRATIVO O GENERAL)	1799,84
IESS	44519,31
IMPRESIÓN CHEQUES	680,00
IMPRESIÓN DE POLIZAS	50780,04
INCENTIVOS DEL PERSONAL	12472,08
INDEMNIZACIONES	1105,97
JUBILACION PATRONAL	3854,92
LICITACIONES	2000,00
MOVILIZACION VENTAS	6600,00
OTROS GASTOS COMERCIALES	26720,16
OTROS GASTOS GENERALES / ATENCION TERCEROS BACKOFFICE	1099,92
OTROS GTOS DEL PERSONAL ATENCION FUNCIONARIOS	8237,04
PUBLICACIONES	3000,00
RECONOCIMIENTO PERSONAL	2677,55
REGALOS Y NAVIDAD	6667,33
REGALOS Y NAVIDAD CLIENTES	1900,00
REPARACION ACTIVOS DE OFICINA	1200,00
SEGUROS DEL PERSONAL	7130,40
SEGUROS MUEBLES Y EQUIPOS	1999,98
SELECCIÓN Y CONTRATACION PERSONAL	1711,54
SERVICIO ARCHIVO FILESTORAGE	1572,72
SERVICIO FOTOCOPIADO	1181,82
SERVICIOS OCASIONALES	273,02
SUELDOS	154300,60

SUSCRIPCIONES REVISTAS, PERIODICOS	1672,98
TELEFONO	12144,00
UNIFORMES	2350,00
UTILES DE OFICINA (Materiales y Papelería)	9686,04
VACACIONES	8000,00
TOTAL GASTOS	534192,95

ANEXO 7
PROYECTO: AGENCIA PROMOTORA REGIONAL CUENCA
COSTO DE REMUNERACIONES

REMUNERACIONES ADMINISTRATIVAS						
No.	CARGO	TIPO DE CONTRATO	VALOR DE LA HORA	TOTAL HORAS AL MES	SALARIO MENSUAL	SALARIO ANUAL
1	Gerente	Contrato Fijo	\$ 11,07	160	\$ 1.771,42	\$ 21.257,00
1	Secretaria	Contrato Fijo	\$ 3,22	160	\$ 515,20	\$ 6.182,36
1	Director de Ventas	Contrato Fijo	\$ 2,35	160	\$ 375,62	\$ 4.507,40
1	Ejecutivo de Operaciones	Contrato Fijo	\$ 4,45	160	\$ 711,77	\$ 8.541,26
1	Ejecutivo de Operaciones	Contrato Fijo	\$ 4,45	160	\$ 711,77	\$ 8.541,26
1	Mensajero	Contrato Fijo	\$ 2,71	160	\$ 433,78	\$ 5.205,30
TOTAL						\$ 54.234,58

PARTE VARIABLE DE LA REMUNERACION DEL DIRECTOR DE VENTAS (COMISION)							TOTAL COMISIONES 5 AÑOS
No.	CARGO	COMISION 2009	COMISION 2010	COMISION 2011	COMISION 2012	COMISION 2013	
1	Director de Ventas	4.837,96	\$ 7.498,84	11998,15	\$ 14.397,78	\$ 17.277,33	\$ 56.010,06

SALARIOS		
GERENTE		
Sueldo Básico		1500,00
IESS Patronal (12,15%)		182,25
Cargas Sociales		
Vacaciones		750,00
XIII		160,00
XIV		160,00
Total		1070,00
Sueldo Anual / empleado		21257,00
Sueldo Anual de empleados	1	21257,00

SALARIOS		
DIRECTOR DE VENTAS		
Sueldo Básico		300,00
IESS Patronal (12,15%)		36,45
Cargas Sociales		
Vacaciones		150,00
XIII		160,00
XIV		160,00
Total		470,00
Sueldo Anual / empleado		4507,40
Sueldo Anual de empleados	1	4507,40

SALARIOS		
EJECUTIVO DE OPERACIONES		
Sueldo Básico		589,00
IESS Patronal (12,15%)		71,56
Cargas Sociales		
Vacaciones		294,50
XIII		160,00
XIV		160,00
Total		614,50
Sueldo Anual / empleado		
Sueldo Anual de empleados	2	17082,52

SALARIOS		
SECRETARIA/RECEPCIONISTA		
Sueldo Básico		420,00
IESS Patronal (12,15%)		51,03
Cargas Sociales		
Vacaciones		210,00
XIII		160,00
XIV		160,00
Total		530,00
Sueldo Anual / empleado		
Sueldo Anual de empleados	1	6182,36

SALARIOS		
MENSAJERO		
Sueldo Básico		350,00
IESS Patronal (12,15%)		42,53
Cargas Sociales		
Vacaciones		175,00
XIII		160,00
XIV		160,00
Total		495,00
Sueldo Anual / empleado		
Sueldo Anual de empleados	1	5205,30

Total en Sueldos al Año	54234,58
IESS Patronal (12,15%)	5464,58
Vacaciones	1874,00
XIII	960,00
XIV	960,00

	2009**	2010**	2011**	2012**	2013**
VENTAS ANUALES	241.898,11	374.942,07	599.907,32	719.888,78	863.866,54
COMISION	4837,96	7498,84	11998,15	14397,78	17277,33

ANEXO 8
PROYECTO: AGENCIA PROMOTORA REGIONAL CUENCA
COSTOS FIJOS

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SUELDOS	54.234,58	54.234,58	54.234,58	54.234,58	54.234,58
ARRIENDO	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
INTERNET	384,00	384,00	384,00	384,00	384,00
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE COMPUTACION	316,00	316,00	316,00	316,00	316,00
INTERÉS PRESTAMO BANCARIO	20.037,69	20.037,69	20.037,69	20.037,69	20.037,69
PUBLICIDAD	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
TOTAL	83.972,28	83.972,28	83.972,28	83.972,28	83.972,28

ANEXO 8.1
PROYECTO: AGENCIA PROMOTORA REGIONAL CUENCA

FINANCIAMIENTO

Prestamo (\$): 70.477,19
Tasa de Interes: 0,13
Plazo de pago: 5

$$\text{Anualidad} = \frac{p \cdot i (1+i)^n}{(1+i)^n - 1} ; \text{ en donde,}$$

p= Cantidad otorgada

i= Tasa de Interés

n= Numero de años

$$\text{Anualidad} = \frac{70477,19 \cdot 0,13(1+0,13)^5}{(1+0,13)^5 - 1}$$

$$\text{Anualidad} = \$ 20.037,69$$

AÑO	INTERES	ANUALIDAD	PAGO A CAPITAL	DEUDA DESPUES DEL PAGO
0				70477,19
1	9162,04	20037,69	10875,66	59601,54
2	7748,20	20037,69	12289,49	47312,05
3	6150,57	20037,69	13887,13	33424,92
4	4345,24	20037,69	15692,45	17732,47
5	2305,22	20037,69	17732,47	0,00
	29711,26		70477,19	

ANEXO 9
PROYECTO: AGENCIA PROMOTORA REGIONAL CUENCA

COSTOS VARIABLES

DESCRIPCIÓN	2009	2010	2011	2012	2013
Comisión	4.837,96	7.498,84	11.998,15	14.397,78	17.277,33
Subtotal Comision Director de Ventas	4.837,96	7.498,84	11.998,15	14.397,78	17.277,33
AGUA	900,00	900,00	900,00	1.100,00	1.100,00
LUZ	900,00	1.000,00	900,00	1.000,00	1.100,00
TELEFONO	2.600,40	2.700,00	2.700,00	2.800,00	2.800,00
Subtotal Servicios Básicos	4.400,40	4.600,00	4.500,00	4.900,00	5.000,00
Suministros de Oficina	2.842,21	3.694,87	3.879,62	3.879,62	3.879,62
Subtotal Otros Gastos	2.842,21	3.694,87	3.879,62	3.879,62	3.879,62
Total Costos Variables	12.080,57	15.793,71	20.377,76	23.177,39	26.156,95

ANEXO 10
PROYECTO: IMPLEMENTACION AGENCIA PROMOTORA REGIONAL CUENCA
INVERSION FIJA

ACTIVOS FIJOS	Anual	P. Unitario	Valor Total	Depreciaciones
DEPRECIABLES				
Computadoras (hardware)	33,33%	800,00	4.800,00	1.599,84
Impresora Samsung Láser LM1610	33,33%	88,00	176,00	58,66
Subtotal Equipo de Computación		888,00	4.976,00	1.658,50
Escritorios ejecutivos	10%	300,00	1.500,00	150,00
Teléfonos	10%	90,00	360,00	36,00
Archivadores	10%	85,00	255,00	25,50
Fax	10%	120,00	120,00	12,00
Sillas ejecutivas	10%	80,00	560,00	56,00
Subtotal Muebles y Enseres		675,00	2.795,00	279,50
SUBTOTAL DEPRECIABLES		1.563,00	7.771,00	1.938,00
AMORTIZABLES				
Sistema de Enlace	33,33%	3.000,00	3.000,00	999,90
Gastos de constitución	20%	400,00	400,00	80,00
Gastos de instalación y adecuación	20%	3.360,00	3.360,00	672,00
SUBTOTAL AMORTIZABLES		6.760,00	6.760,00	1.751,90
TOTAL INVERSION FIJA			14.531,00	3.689,90

ACTIVOS FIJOS	Anual	P. Unitario	Valor Total	Depreciaciones
---------------	-------	-------------	-------------	----------------

Inversion de reemplazo año4

DEPRECIABLES				
Computadoras (hardware)	33,33%	800,00	4.800,00	1.599,84
Impresora Samsung Láser LM1610	33,33%	88,00	176,00	58,66
			4.976,00	

INVERSION FIJA	14.531,00
CAPITAL DE TRABAJO	70.477,19
INVERSION TOTAL	85.008,19

CAPITAL NECESARIO		
Prestamo Bancario (Capital de Trabajo)	83%	70477,19
Inversion de socios	17%	14531,00
TOTAL	100%	85008,19

ANEXO 10.1
PROYECTO: AGENCIA PROMTORA

CUADRO DE DEPRECIACIONES

No.	CONCEPTOS	COSTO DE ADQUISICION	VIDA UTIL	DEPREC. AÑO 1	DEPREC AÑO 2	DEPREC AÑO 3	DEPREC. AÑO 4	DEPREC. AÑO 5	VALOR SALVAMEN
6	Computadoras (hardware)	4.800,00	3,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	-	1.600,00	3.200,00
2	Impresora Samsung Láser LM1610	176,00	3,00	58,67	58,67	58,67	-	58,67	117,33
	Subtotal Equipo de Computación	4.976,00		1.658,67	1.658,67	1.658,67		1.658,67	3.317,33
5	Escritorios ejecutivos	1.500,00	10,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	750,00
4	Teléfonos	360,00	10,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	180,00
3	Archivadores	255,00	10,00	25,50	25,50	25,50	25,50	25,50	127,50
1	Fax	120,00	10,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	60,00
7	Sillas ejecutivas	560,00	10,00	56,00	56,00	56,00	56,00	56,00	280,00
	Subtotal Muebles y Enseres	2.795,00		279,50	279,50	279,50	279,50	279,50	1.397,50
	TOTAL DEPRECIACIÓN	7.771,00		1.938,17	1.938,17	1.938,17	279,50	1.938,17	4.714,83

CUADRO DE AMORTIZACIONES

CONCEPTOS	COSTO DE ADQUISICION	% AMORTIZ.	AMORTIZA. AÑO 1	AMORTIZA. AÑO 2	AMORTIZA. AÑO 3	AMORTIZA. AÑO 4	AMORTIZA. AÑO 5	VALOR SALVAMEN
Sistema de Enlace	3.000,00	33,33%	999,90	999,90	999,90	999,90	999,90	1.999,50
Gastos de constitución	400,00	20,00%	80,00	80,00	80,05		166,70	233,30
Gastos de instalación y adecuación	3.360,00	20,00%	672,00	672,00	672,00	672,00	672,00	0,00
TOTAL	6.760,00		1.751,90	1.751,90	1.751,95	1.671,90	1.838,60	2.232,80

ANEXO 11
PROYECTO: IMPLEMENTACION AGENCIA PROMOTORA REGIONAL CUENCA
CAPITAL DE TRABAJO

Concepto	Unidad	Cant.	Costo Unitario	Costo Total
Arriendo	Mensual	12	500,00	6.000,00
Sueldos	Annual	1		54.234,58
Energía Eléctrica	Annual	12	75,00	900,00
Agua	Annual	12	75,00	900,00
Teléfono	Annual	12	216,70	2.600,40
Suministros de Oficina	Annual	1	2.842,21	2.842,21
Publicidad	Annual	1	3.000,00	3.000,00
TOTAL				70.477,19

ANEXO 12

PROYECTO: IMPLEMENTACION AGENCIA PROMOTORA REGIONAL CUENCA

INGRESOS DEL PROYECTO

AÑO	PROYECCION DE INGRESOS POR AÑO
2009	241.898,11
2010	374.942,07
2011	599.907,32
2012	719.888,78
2013	863.866,54

INGRESO DIRECTO POR VENTA DE ACTIVOS			
CANTIDAD	DETALLE ACTIVO	PRECIO VTA UNIT	TOTAL
6	Computadoras (hardware)	320,00	1920,00
2	Impresora Samsung Láser LM1610	35,20	70,40
TOTAL			1990,40

	2008	2009**	2010**	2011**	2012**	2013**
PRODUCCION TOTAL AGENCIA PROMOTORA PROYECTADA	1075102,72	1343878,40	2083011,52	3332818,43	3999382,12	4799258,54
CRECIMIENTO EN PORCENTAJE		25,00%	55,00%	60,00%	20,00%	20,00%
INGRESOS AGENCIA PROMOTORA (18% DE COMISION DEL TOTAL DE LA PRODUCCION)	193.518,49	241.898,11	374.942,07	599.907,32	719.888,78	863.866,54

ANEXO 13
PROYECTO: AGENCIA PROMOTORA REGIONAL CUENCA

VALOR DE DESECHO

VALOR DE LOS FLUJOS POSTERIORES AL HORIZONTE

DATOS

Flujo efectivo operac promedio	275549,33
Depreciacion annual	1938,17
Tasa de descuento	25%

FORMULA

$$\text{Valor de flujos posteriores} = \frac{\text{Flujo caja promedio} - \text{Depreciacion}}{\text{Tasa de descuento}}$$

$$\text{Valor de flujos posteriores} = \mathbf{\$1.094.444,63}$$

ANEXO 14
PROYECTO: AGENCIA PROMOTORA REGIONAL CUENCA

PUNTO DE EQUILIBRIO

CONCEPTOS	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DATOS					
Costo Variable	12.080,57	15.793,71	20.377,76	23.177,39	26.156,95
Costos fijo	83.972,28	83.972,28	83.972,28	83.972,28	83.972,28
Costo Total	96.052,85	99.765,99	104.350,04	107.149,67	110.129,22
Ventas Anuales	241.898,11	374.942,07	599.907,32	719.888,78	863.866,54

PUNTO DE EQUILIBRIO					
Punto de equilibrio (volumen de ventas)=	$\frac{\text{Costos fijos totales}}{\frac{\text{Costos variables totales}}{\text{Volumen total de ventas}}}$				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Punto de equilibrio en volumen de ventas	88.386,36	87.664,99	86.924,96	86.765,77	86.594,26

ANEXO 15

PROYECTO: AGENCIA PROMOTORA REGIONAL CUENCA FLUJO NETO DE EFECTIVO Y EVALUACION

CONCEPTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversion Inicial	85.008,19					
	-					
Inversión Fija	14.531,00					
Depreciable	7.771,00					
Amortizable	6.760,00					
	-					
Capital de trabajo	70.477,19					
Inversion de reemplazo					4.976,00	
Ingreso por ventas		241.898,11	374.942,07	599.907,32	719.888,78	863.866,54
Venta de activos					1.990,40	
Costos Fijos		83.972,28	83.972,28	83.972,28	83.972,28	83.972,28
Costos Variables		12.080,57	15.793,71	20.377,76	23.177,39	26.156,95
Depreciación		1.938,17	1.938,17	1.938,17	279,50	1.938,17
Amortización		1.751,90	1.751,90	1.751,95	1.671,90	1.838,60
Utilidad antes de imp y part. Trab.		142.155,20	271.486,02	491.867,16	612.778,11	749.960,54
15% Participacion a Empleados		21.323,28	40.722,90	73.780,07	91.916,72	112.494,08
25% Impuesto a la Renta		35.538,80	67.871,50	122.966,79	153.194,53	187.490,14
Utilidad neta		85.293,12	162.891,61	295.120,30	367.666,87	449.976,33
Ajuste depreciación		1.938,17	1.938,17	1.938,17	279,50	1.938,17
Ajuste amortización		1.751,90	1.751,90	1.751,95	1.671,90	1.838,60
Flujo de efectivo operacional		88.983,19	166.581,68	298.810,41	369.618,27	453.753,10
Valor de los flujos porsteriores						1.094.444,63
Flujo neto de efectivo	85.008,19	88.983,19	166.581,68	298.810,41	364.642,27	1.548.197,73

TMAR 25%						
Factor de valor presente		1,25	1,56	1,95	2,44	3,05
Valor presente	987.460,66	71.186,55	106.612,27	152.990,93	149.357,47	507.313,43
Valor presente neto	902.452,47					
TIR	1,75					

CONCEPTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo neto de efectivo	-	88.983,19	166.581,68	298.810,41	364.642,27	1.548.197,73

ANEXO 16
PROYECTO: AGENCIA PROMOTORA REGIONAL CUENCA
ANALISIS DE APALANCAMIENTO FINANCIERO

	2009	2010	2011	2012	2013
UAII	142.155,20	271.486,02	491.867,16	612.778,11	749.960,54
UN	85.293,12	162.891,61	295.120,30	367.666,87	449.976,33
Δ UN		90,98%	81,18%	24,58%	22,39%
Δ UAII		90,98%	81,18%	24,58%	22,39%

APALANCAMIENTO

Grado de apalancamiento financiero

$$GAF = \frac{\% \Delta UN}{\% \Delta UAII}$$

Grado de apalancamiento	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013
	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

DISEÑO DE TESIS

1. TEMA:

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA AGENCIA PROMOTORA EN SEGUROS DEL PICHINCHA REGIONAL CUENCA

2. SELECCIÓN Y DEFINICION

El contenido del presente trabajo de grado se basa en la Implementación de la Agencia Promotora en la Regional Cuenca, dentro de las materias de Administración de Empresas y Gerencia de Ventas.

El tema de investigación se clasifica como Seguros del Pichincha.

El tiempo de recolección de la información es a partir de Marzo del 2006 a Marzo del 2007.

El objeto de Estudio se realizará en la Regional Cuenca seguros del Pichincha S.A. nace el 3 de Febrero de 1995, en principio como una alianza estratégica entre el Banco del pichincha del Ecuador y Seguros Colmena, a partir del año 2001 el Banco adquiere el 100% de las acciones de la Compañía y desde ese momento ésta es una filial del GRUPO FINANCIERO PICHINCHA.

Seguros del Pichincha S.A. está fundamentada en valores corporativos que se han definido en los diferente ejercicios de planeación estratégica los cuales se han permitido llevar a cabo su Misión y acercarse al objetivo de amparar el riesgo que afectan a personas, sus familias y sus negocios, gracias a lo cual se ha constituido como una de las mas importantes Compañías de Seguros en el mercado ecuatoriano.

La Compañía se subdivide en tres Regiones Principales: Matriz (Quito), Sucursal Guayaquil y Sucursal Cuenca (Regional Austro).

Administrativamente la Regional Austro cuenta con los siguientes departamentos: Gerencia Regional Austro, Enlace de Recursos Humanos, Administrativo, Operaciones, Emisión, Enlace de Siniestros, Atención al Cliente y el Departamento de Ventas.

3. PROBLEMA

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente la empresa de Seguros del Pichincha ha conseguido excelentes resultados sin tener un departamento de comercialización dedicado exclusivamente a Corredores de Seguros debido a que este canal es manejado por el Gerente de la compañía, pero de acuerdo a la experiencia de la Compañía de Seguros en la implementación de una Agencia Promotora en la ciudad de Quito se puede ver que las expectativas comerciales fueron superadas por la misma. Actualmente en Cuenca se manejan tres canales de distribución como son:

- 4. Banca Seguros:** Cuenta con un equipo de ventas que se encargan de promocionar y vender el producto dentro de los establecimientos de Bancos filiales como el Pichincha, el Rumiñahui, La Cooperera y Banco de Loja.
- 5. PYMES:** Venta a pequeñas y medianas empresas que prefieren no trabajar con corredores sino directamente con la compañía de Seguros.
- 6. Canal Tradicional o Corredor de Seguros**

Estos canales permiten dar un trato diferenciador al Corredor limitando la producción, la Agencia Promotora se encargará exclusivamente de promocionar y vender los productos a los corredores de Seguros y de esta manera dar un trato más personalizado, fidelizando al cliente, la Agencia Promotora se va a manejar independientemente de la compañía de Seguros ya que tendrá su propio Departamento de Operaciones, Emisión, Enlace de Siniestros y Comercial, lo que permite agilizar el tiempo de respuesta al Corredor.

Si se aplicaría la implementación de la Agencia Promotora, en primer lugar la Cia. Bajaría sus costos operativos en la Regional porque la Agencia gana comisiones variables de acuerdo a su producción. Adicionalmente la Agencia contaría con un departamento de emisión, de operaciones, enlace de siniestros, comercial únicamente al servicio personalizado del Corredor de Seguros, siendo esto un valor agregado que fidelizaría en el tiempo al Cliente (Corredor)

FORMULACION DEL PROBLEMA

Seguros del Pichincha requiere implementar una Agencia Promotora para la venta de seguros y fidelización del cliente (Corredor).

SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

El personal debe tener Claro los conceptos de Gerencia y administración de las Ventas

Es necesario auditoria y ética dentro de los Seguros del Pichincha

Seguros del Pichincha requiere establecer la cuota y el territorio de ventas.

Es indispensable realizar un análisis de las ventas vs. Costos a la Compañía

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Implementar la Agencia Promotora de Seguros para la Regional Cuenca con el objetivo de aumentar la producción y reducir los costos de la compañía, dando un trato personalizado y exclusivo al Corredor.

4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

4.2.1 Plantear el Proyecto sobre los principales conceptos en Gerencia y Administración de Ventas debido a que la agencia promotora se encargara exclusivamente de la promoción y venta de seguros.

4.2.2 Diseñar el Plan de auditoria y ética por parte de la gerencia comercial en diferentes aspectos a los que se tiene que hacer frente en el campo de seguros.

4.2.3 Plantear el Proyecto para establecer la cuota y el territorio de venta que se dirigirá la agencia promotora con el fin de aumentar la productividad y fidelidad del cliente.

4.2.4 Diseñar el Plan de las Ventas vs. Gastos para determinar la rentabilidad de la empresa.

5. JUSTIFICACIÓN

Desde el punto de vista teórico se justifica la realización del trabajo por cuanto se desarrollarán las razones teóricas, las razones de los temas de Gerencia de Ventas y Seguros.

Desde el punto de vista de la carrera es importante al ser un tema práctico relacionado con la especialidad de Administración en donde se busca crear una nueva empresa en la que se aplicaran conceptos teóricos muy importantes visto a lo largo del estudio de la carrera, conceptos como: gerencia y administración de ventas, naturaleza de las ventas, análisis de costos vs. Resultados, auditoria de ventas, etc.

Desde nuestra óptica personal juzgamos importante hacer este trabajo porque nos permite desarrollarnos profesionalmente, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en la Universidad, que constituyen un importante aporte para la implementación de uno de los principales canales de distribución.

El tema es viable porque cuanto contamos con la aprobación de la Gerencia Regional de la Compañía de Seguros del Pichincha, lo que nos garantiza la obtención de la información necesaria para el desarrollo del presente tema, además debido a que los ejecutivos de la compañía apoyan la realización de este trabajo, nos brindarán la información necesaria en base a sus conocimientos sobre el manejo comercial de la empresa, los recursos necesarios para la implementación también están garantizados por tratarse de un proyecto que la compañía requiere poner en marcha durante el año 2008.

La propuesta de investigación del siguiente trabajo tendrá un impacto social, económico y empresarial debido a que la implementación de la Agencia Promotora permitirá un mayor número de empresas cuenten con el servicio de protección en el ramo de seguros personales, ya que cada vez mas familias dependen de los trabajadores de estas empresa quedan desequilibradas económicamente cuando se presenta un evento imprevisto, como una muerte repentina, una incapacidad de los padres de familia. Y en el ramo de seguros generales debido a que se cubren riesgos de incendio, terremoto, inundaciones, robos, daños de equipos electrónicos, rotura de maquinarias ya sea en casas habitacionales o microempresas.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1 MARCO TEORICO

Debido a que el tema del presente trabajo de grado se basa en una propuesta de implementación de una agencia encargada exclusivamente de la promoción y venta de seguros la teoría con la que se relaciona es la siguiente:

Con respecto a la administración y planificación de ventas, Según los autores Stanton William, Buskirk H. Richard, Spiro L Rosannen su obra “Ventas Conceptos Planificación y Estrategias”.Novena Edición.2001. Hoy en día la venta personal y la administración de venta son responsables de la planificación estratégica, la previsión de ventas, la elaboración de presupuestos, diseño de territorios y el análisis de costos y de ventas, los ejecutivos de ventas han de procurar integrar todas esas tareas. El director de ventas es, en primer lugar y por encima de todo, un administrador y la administración constituye una técnica distintiva específica. Tan solo en estas últimas décadas se ha reconocido que la dirección o administración es una rama independiente del conocimiento. Una de las ironías de la administración de un equipo de ventas era que los directores de ventas solían ascender a las filas de los ejecutivos por su talento como vendedores. Pero a partir de este momento su éxito o fracaso dependían de sus técnicas administrativas, técnicas que tal vez pudieron haber desarrollado durante su época de vendedor. Stanton. (Página 38)

Sobre aspectos relacionados con el tema de tesis el autor Kotler Philip en su obra “Dirección de Marketing” Edición del Milenio.2000. Explica la planeación de negocios

nuevos para reducir costos dentro de las empresas o reducción de negocios viejos; los planes que la empresa tiene para sus negocios existentes le permiten proyectar las ventas y utilidades totales. Si existe una brecha de planeación estratégica entre las ventas futuras deseadas y las ventas

proyectadas, la gerencia tendrá que desarrollar negocios nuevos para salvar esa brecha. Es importante establecer unidades estratégicas de negocios, es común definir los negocios en términos de producto, sin embargo Levitt ha afirmado que las definiciones de un negocio con base en el producto. Un negocio se debe ver como un proceso de satisfacción de clientes, no como un proceso productor de bienes. La planeación estratégica orientada al mercado es el proceso gerencial de crear y mantener una congruencia viable entre los objetivos, habilidades y recursos de la organización y sus cambiantes oportunidades de mercado. Philip. (Página 67).

Relacionado con el tema de proyectos según el autor Baca Urbina Gabriel en su obra “Formulación y Evaluación de Proyectos Informáticos” Cuarta Edición. 2003. un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre muchas una necesidad humana. En esta forma pueden haber diferentes ideas, inversiones de diverso monto, tecnología y metodologías con diverso enfoque, pero todas ellas destinadas a resolver necesidades del ser humano de un bien o un servicio habrá necesidad de invertir pues hacerlo es la única forma de producir un bien o servicio. Es claro que las inversiones no se hacen solo porque alguien desea producir determinado artículo o piensa produciéndolo ganara dinero, en la actualidad una inversión inteligente requiere una base que la justifique, dicha base que la justifique, dicha base es precisamente un proyecto bien estructurado y evaluado que indique la pauta que debe seguirse, de ahí se deriva la necesidad de elaborar los proyectos. Baca. (Página 2)

6.2 MARCO CONCEPTUAL

LA COMPAÑÍA DE SEGUROS

Es la manifestación técnica y organizada de las iniciativas socio-económicas de compensación de riesgos .

La existencia del riesgo, junto con la reparación de las consecuencias dañosas que su ocurrencia pueda producir, es el elemento básico que da razón de ser a la Institución.

Manifestaciones de la Institución Aseguradora:

1.- Seguridad Social.- Es el sistema obligatorio, administrado por el estado a través del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, que esta dirigido al bienestar y protección de los trabajadores públicos y privados.

2.- Seguros Privados.- Son los que están gestionados por entidades privadas, los aseguradores contratan libremente las coberturas que les interesa, que cubren intereses individuales y colectivos.

EL RIESGO

Por un lado el riesgo se expresa como objeto asegurado y por otra como posible ocurrencia por azar de algún acontecimiento que produce una necesidad económica y cuya existencia se previene y garantiza en la póliza y obliga al asegurador a efectuar la prestación normalmente indemnización que le corresponde.

EL SEGURO

Existen diferentes conceptos, por ejemplo el principio de solidaridad humana al considerarse como tal, la institución que garantiza un sustitutivo al afectado por n riesgo mediante el reparto del daño entre un elevado número de personas amenazadas por el mismo peligro o riesgo.

Otro podría ser el principio de contraprestación, al decir que el seguro es una operación en virtud de la cual, el asegurado se hace acreedor, mediante una remuneración o prima, de una prestación que habrá de satisfacerle al asegurador en caso de que de que se produzca un siniestro.

LA PRIMA

Es la satisfacción que a de satisfacer el contratante o asegurado a la entidad aseguradora en concepto de contraprestación por la cobertura de riesgo que esta le ofrece.

EL SINIESTRO

Es la manifestación concreta del riesgo asegurado, que produce unos daños asegurados en la póliza hasta determinada cuantía.

ASEGURADOR

Es la Persona que mediante la formalización de un Contrato de Seguro, asume las consecuencias perjudiciales producidas por la realización del evento cuyo riesgo es objeto de cobertura

SOLICITANTE

Es la persona que contrata con una entidad Aseguradora una Póliza o contrato de seguro y se obliga al pago de la prima

BENEFICIARIO

Es la persona asignada en la póliza por el asegurado como el titular de los derechos indemnizatorios que en dicho documento se establecen.

ASEGURADO

En sentido estricto, es la persona que en sí misma o en sus bienes o intereses económicos esta expuesta al riesgo

POLIZA

Es el documento que instrumenta el contrato del seguro, en el que se reflejan las normas que de forma general particular o especial regulan las relaciones contractuales convenidas entre el asegurador y el asegurado

CARTERA DE SEGUROS

Es el conjunto de pólizas de seguros cuyos riesgos están cubiertos por una entidad aseguradora.- En este sentido se habla de cartera como un numero de pólizas vigentes o como suma total de las sumas correspondientes a tales operaciones.

CLASIFICACION GENERAL DE LOS SEGUROS

- A.- Seguros a personas
- B.- Seguros de daños
- C.- Seguros de responsabilidad civil
- D.- Seguros de fianzas

SEGUROS A PERSONAS

Se caracteriza por que el objeto asegurado es la persona humana haciéndose depender de su existencia, salud integridad el pago de la prestación

SEGUROS DE DAÑOS

Bajo este concepto se recogen todos los seguros cuyo fin principal es reparar la perdida sufrida, a causa de un siniestro, ene patrimonio del tomador del seguro.

SEGUROS DE RESPONSABILIDAD CIVIL

Son aquellos que garantizan al asegurado contra la responsabilidad civil en que pueda incurrir ante terceros por actos de los que sea responsable y proteger su patrimonio abstractamente considerado contra el nacimiento de posibles deudas futuras

SEGUROS DE FIANZAS

Este tipo de seguros protege el riesgo moral. Dentro de esta clase de seguros encontramos:

- Cumplimiento de contrato

- De uso de anticipo
- De seriedad de oferta

7. ESQUEMA DE CONTENIDOS

TEMA: PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE LA AGENCIA PROMOTORA EN SEGUROS DEL PICHINCHA REGIONAL AUSTRO

CAPITULO I

LA GERENCIA Y LA ADMINISTRACION DE LAS VENTAS

- 1.1 En la mediana y gran empresa
- 1.2 Actividades de la gerencia
- 1.3 Naturaleza de la administración de ventas
- 1.4 Tareas de la administración de ventas

CAPITULO II

AUDITORIA Y ETICA EN LA GESTION COMERCIAL

- 2.1 Ética comercial y dirección de ventas
- 2.2 Establecimiento de directrices éticas
- 2.3 Importancia de la Auditoria en el departamento de venta de Seguros
- 2.4 Beneficios de la Auditoria

CAPITULO III

CUOTAS Y TERRITORIO DE VENTAS

- 3.1 Asignación de vendedores a los territorios
- 3.2 Cuotas de ventas y administración estratégica
- 3.3 Fijación de la cuota de volumen de ventas
- 3.4 Administración de las cuotas de ventas

CAPITULO IV

ANALISIS DE LAS VENTAS VS GASTOS

- 4.1 Análisis de los gastos operativos, técnicos y administrativos
- 4.2 Revisión Histórica comparativa de las ventas
- 4.3 Análisis de las ventas vs. Gastos.
- 4.4 Aplicación Práctica

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

8. ASPECTOS METODOLÓGICOS

8.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio del presente trabajo es descriptivo porque una vez analizadas las características y elementos de la Regional Cuenca y comparados con la matriz Quito y compañías de seguros similares a Seguros del Pichincha se podrán hacer las recomendaciones necesarias para la implementación de la Agencia Promotora en Cuenca.

8.2 METODOS

Los métodos que servirán de guía para el trabajo de graduación son en primer lugar el Método Deductivo debido a que se conoce un modelo de propuesta que será aplicado a la Regional Cuenca. El siguiente método de guía para el presente trabajo es el Histórico Comparativo ya que dentro de la Compañía de Seguros del Pichincha ya se ha implementado la Agencia Promotora en la ciudad de Quito que ha dado excelentes resultados lo que me ha impulsado a la propuesta de Implementación de la misma en la regional Cuenca.

8.3 PROCEDIMIENTOS

El procedimiento para el desarrollo del presente trabajo será Analítico Sintético para los temas como la Gerencia y la Administración de Ventas, Auditoria y Ética en la Gestión Comercial, las cuotas y territorios de Ventas y el Análisis de las Ventas vs. Costos, puesto que cada uno de estos temas serán analizados para el desarrollo de los diferentes proyectos para la Implementación de la Agencia Promotora.

8.4 FORMA

La forma en la que se desarrollara el trabajo de Tesis es el Cronológico Progresivo debido a que la investigación se realizará de manera ascendente, desde las causas a los efectos, el antecedente a lo consecuente.

8.5 TECNICAS

8.5.1 Investigación Bibliográfica y Documental para la parte teórica.

8.5.2 Entrevistas: recibiremos información importante de parte del personal calificado dentro de la compañía como del Gerente y Jefe de Ventas

8.5.3 Estudio de casos para el diseño de los diferentes proyectos para la Agencia Promotora

8.6 FASES DEL TRABAJO

Metodológicamente el trabajo se realizará en las siguientes fases:

Fase Teórica: En esta fase se desarrollarán los antecedentes históricos y teóricos

Fase Práctica: En esta fase se desarrollarán los diferentes proyectos para la Agencia Promotora. Como:

- Gerencia y la Administración de Ventas
- Auditoria y Ética en la Gestión Comercial,
- Cuotas y Territorios de Ventas

- Análisis de las Ventas vs. Costos

9. RECURSOS

9.1 HUMANOS

9.1.1 Maria Elisa Molina

9.1.2 Maria Gabriela Dominguez

9.1.3 Ing. Pablo Rosales.

9.1.4 Gerente de la Compañía

9.1.5 Jefe de Ventas

9.2 RECURSOS TECNICOS

Computadora

Teléfono

Scanner

Impresora

Fax

9.3 FINANCIEROS

PRESUPUESTO

11. BIBLIOGRAFIA

11.1 LIBROS

BACA URBINA, Gabriel

Formulación y Evaluación de Proyectos Informáticos 5ta. Edic. Edit. Mc Graw Hill Distrito Federal. 2006. 456 págs.

JOHNSON, Kerri L.
Norma,

Cómo Lograr la Excelencia en Ventas, 2ª Edic., Edit. Bogota, 2002. 233 págs.

SAPAG CHAIN, Nasir
SAPAG CHAIN, Reinaldo

Preparación y Evaluación de Proyectos, Cuarta Edición. Edit. Mc GRAW HILL Interamericana, México DF., 2003.408 págs.

KOTLER Philip

Dirección de Marketing, Edición del Milenio, Madrid España. Prentice Hall, 2000.

STANTON William J.
BUSKIRK Richard H
SPIRO Rossan L.

Ventas, Conceptos, Planificación y Estrategias, Novena Edición. Mc Graw Hill. Bogotá, 2001.

11.2 INTERNET

HO, Noejovich

La nueva ley de instituciones bancarias, financieras y de seguros: Algunos comentarios
Universidad Católica del Perú, Departamento de Economía

<http://scholar.google.com/scholar?q=LOS+SEGUR+OS+Y+LA+ECONOMIA&hl=es&lr=&start=120&sa=N>

1991

TOBAR ISALUD, F

[Economía de la Reforma de los Seguros de Salud en Argentina - grupo de 3 »](#)

Economía de la Reforma de los Seguros de Salud en Argentina

<http://scholar.google.com/scholar?q=LOS+SEGUR+OS+Y+LA+ECONOMIA&hl=es&lr=&start=120&sa=N>

2001

**PRESUPUESTO PARA PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE
LA AGENCIA PROMOTORA EN LA REGIONAL CUENCA
23 DE FEBRERO DEL 2007**

Nº	DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	JUSTIFICACION DEL GASTO
1	Material de Escritorio			15	compra de lápices, borradores, grapas, clips, etc
2	Hojas de papel A4	600	0,01	6	Capítulos entregados al profesor, trabajo final
3	Carpetas	20	0,15	3	Entrega de avance de capítulos
4	Material Bibliográfico			60	Adquisición de libros, documentos, periódicos
5	Copias	100	0,03	3	De material de investigación
6	Impresiones	2	8	16	Cartuchos de tinta para las impresiones de los trabajos
7	Encuadernados	4	15	60	Encuadernados del trabajo final
8	Derecho de Grado	1	165	180	Pago de derechos de grado
9	Subsistencias			50	Gastos en entrevistas
10	Internet	10	1	10	Tiempo de internet en investigaciones
11	Movilización			35	Gastos en gasolina
12	CD	4	1	4	Para grabar la información
13	Gastos Imprevistos			30	Para ciertas eventualidades
	TOTAL			472	

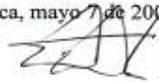
10. CRONOGRAMA DE TRABAJO

Nº	Actividad	Tiempo	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Selección del tema	-																																
2	Recolección Bibliográfica			
3	Elaboración del diseño																																	
4	Recolección de la información																															
5	Revisión Bibliográfica																															
6	Redacción del Primer Capítulo					..																												
7	Entrevistas																															
8	Visitas de Observación a la Empresa								..																									
9	Redacción del Segundo Capítulo								..																									
10	Estudio de posibles temas para los proyectos									..																								
11	Recolección de la información											..																						
12	Redacción del Tercer Capítulo												..																					
13	Estudio de Gastos y Fuentes de financiamiento													..																				
14	Determinación de necesidades														..																			
15	Redacción del Cuarto Capítulo															..																		
16	Conclusiones																																	
17	Recomendaciones																																	
18	Anexos																																	
19	Elaboración del Primer borrador																																	
20	Revisión y Corrección del profesor																																	
21	Levantamiento definitivo del texto																																	
22	Encuadernado																											..						
23	Imprevistos																																	
24	Presentación en Secretaría																												..					

**DOCTOR ROMEL MACHADO CLAVIJO,
SECRETARIO ABOGADO DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION,
DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY,
C E R T I F I C A:**

Que, el H. Consejo de Facultad, en sesión realizada el 19 de abril de de 2007, conoció el informe de la Junta Académica de la Escuela de Administración de Empresas, mediante el cual se notifica que ha revisado el diseño de tesis de las señoritas **María Gabriela Domínguez Molina** y **María Elisa Molina Coellar**, con el tema: "**Implementación de una agencia promotora en Seguros del Pichincha Regional Cuenca**", previo a la obtención del Grado de Ingeniero Comercial. El Consejo aprueba dicho informe y atendiendo la sugerencia designa como Director de la tesis al ing. Pablo Rosales Heredia y como integrantes del Tribunal Examinador a la ec. Matilde Córdova Ochoa y al ing. Xavier Ortega Vázquez. De conformidad a las disposiciones reglamentarias las denunciadas tienen un plazo máximo de **DIECIOCHO MESES** contados a partir de la fecha de aprobación para presentar su trabajo de tesis.

Cuenca, mayo 7 de 2007



Cuenca, 21 de marzo de 2007

Economista

Luis Mario Cabrera G.

Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay,
Ciudad.

Señor Decano:

Comunico a usted que he procedido a revisar el Diseño de Tesis presentado por las estudiantes María Gabriela Domínguez y María Elisa Molina, con el tema: "IMPLEMENTACION DE UNA AGENCIA PROMOTORA EN SEGUROS DEL PICHINCHA REGIONAL CUENCA", como requisito previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial. Debo anotar también que el Diseño cumple con los requisitos metodológicos necesarios, por lo que recomiendo su aprobación y desarrollo del trabajo.

Atentamente,



Ing. Pablo Rosales Heredia
PROFESOR

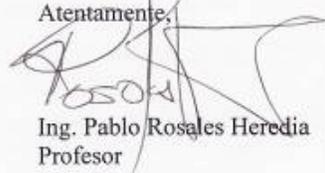
Cuenca, abril 5 de 2007

Economista
Luis Mario Cabrera
Decano
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Ciudad

De mi consideración:

Comunico a usted que, en mi calidad de Magister en Docencia Universitaria, he procedido a revisar la metodología de la tesis con el tema "IMPLEMENTACION DE UNA AGENCIA PROMOTORA EN SEGUROS DEL PICHINCHA REGIONAL CUENCA, de las señoritas María Elisa Molina y María Gabriela Domínguez, por lo que recomiendo su aprobación.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Pablo Rosales Heredia', is written over the typed name. The signature is stylized and somewhat cursive.

Ing. Pablo Rosales Heredia
Profesor