



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

CARRERA “GESTIÓN FINANCIERA”

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN GESTIÓN
FINANCIERA**

TEMA:

**“EL MODELO COMERCIAL Y SU INFLUENCIA EN LA
RENTABILIDAD DE LA ASEGURADORA DEL SUR C.A.
SUCURSAL AMBATO.”**

AUTOR: CHIMBORAZO MARTÍNEZ JUAN CARLOS

TUTOR: ING. MSC. MAURICIO SÁNCHEZ

AMBATO - ECUADOR

2012

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ingeniero Rubén Mauricio Sánchez Sánchez, con C.I. 1802360386 # en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema “El modelo comercial y su influencia en la rentabilidad de la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato” desarrollado por Juan Carlos Chimborazo Martínez, egresado de la carrera de Gestión Financiera Facultad de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificación designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 09 de Enero del 2012

EL TUTOR

Ing. Rubén Mauricio Sánchez Sánchez Mg Msc

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Juan Carlos Chimborazo Martínez, con C.I. # 1803889854, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación “EL MODELO COMERCIAL Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA ASEGURADORA DEL SUR C.A. SUCURSAL AMBATO”, es original, auténtico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta investigación , para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad del autor y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizo a la Biblioteca de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, 09 de Enero del 2012

AUTOR

Juan Carlos Chimborazo Martínez

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: “EL MODELO COMERCIAL Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA ASEGURADORA DEL SUR C.A. SUCURSAL AMBATO”, elaborado por Juan Carlos Chimborazo Martínez, egresado de la carrera de Gestión Financiera Facultad de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 17 de Febrero del 2012

Para constancia firma

Ing. Mauricio Sierra
PROFESOR CALIFICADOR

Dr. Mario Moreno
PROFESOR CALIFICADOR

Dr. Guido Tobar
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

A mis padres, por su amor y apoyo incondicional, a mi hijo Mateo Sebastián por ser mi motivación permanente.

AGRADECIMIENTO

Mi eterno agradecimiento a Dios, a la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato y a todas aquellas personas que desinteresadamente me apoyaron y colaboraron durante el desarrollo de la presente investigación, a la Universidad Técnica de Ambato y a la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL	vii-x
ÍNDICE DE CUADROS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
INTRODUCCIÓN	xv

CAPITULO I EL PROBLEMA

1.1 TEMA	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA	1
MACRO	1
MESO	6
MICRO	10
1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO	11
1.2.3 PROGNOSIS	13
1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
PREGUNTAS DIRECTRICES	14
1.2.5 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.2.5.1 DELIMITACIÓN DE CONTENIDO	14

1.2.5.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL	15
1.2.5.3 DELIMITACIÓN ESPACIAL	15
1.3 JUSTIFICACIÓN	15
1.4 OBJETIVOS	16
1.4.1 GENERAL	16
1.4.2 ESPECÍFICOS	16

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	17
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	18
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL	19
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	20
2.4.1 SUPERORDINACION CONCEPTUAL	20
2.4.2 DESARROLLO DE LA VARIABLE DEPENDIENTE	23
2.4.3 DESARROLLO DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE	28
2.5 HIPÓTESIS	47
2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES	47

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE	48
3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	48
3.2.1 INVESTIGACIÓN DE CAMPO	48
3.2.2. INVESTIGACION BIBLIOGRÁFICA	48

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACION	49
3.3.1 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA	49
3.3.2 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	49
3.3.3. INVESTIGACION CERRELACIONAL	49
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	50
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	51
3.5.1 VARIABLEIN DEPENDIENTE	51
3.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE	52
3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	53
3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	53

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	55
4.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN INTERNA DE LA ASEGURADORA DEL SUR C.A. SUCURSAL AMBATO	66
4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	79

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES	82
5.2 RECOMENDACIONES	82

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS	84
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	85
6.3 JUSTIFICACIÓN	86
6.4 OBJETIVOS	87
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	87
6.6 FUNDAMENTACIÓN	88
6.7 MODELO OPERATIVO	102
6.8 ADMINISTRACIÓN	103
6.9 DESARROLLO DE LA PROPUESTA	107
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

INDICE DE CUADROS

VARIACIÓN DEL VOLUMEN DE PRIMAS 2009 EN LATINOAMÉRICA	3
PRIMAS PER CAPITA	4
% PRIMAS/PIB	5
VOLUMEN DE PRIMAS 2009 ECUADOR	7
RANKING DE ASEGURADORAS 2009	8
VOLUMEN DE PRIMAS PRIMER SEMESTRE 2010	10
BRÓKERS	50
OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE	51
OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE DEPENDIENTE	52
PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS	53
CUADROS DE TABULACION DE LAS ENCUESTAS	56
CUADROS DE ANÁLISIS DE INFORMAION INTERNA DE LA ASEGURADORA DEL SUR C.A. SUCURSAL AMBATO	66
FRECUENCIAS OBSERVADAS	79
FRECUENCIAS ESPERADAS	79
CÁLCULO MATEMÁTICO	81
MODELO OPERATIVO	102
CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION DE TALLERES GRUPALES	108
LÍNEAS DE NEGOCIO	111
ESTRUCTURA DE COMITES ESTRATÉGICOS	112
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	113
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	114
ANÁLISIS FODA	115
ANÁLISIS DE INGRESOS Y NIVEL DE SINIESTRALIDAD	116
RESULTADO TÉCNICO PRIMAS RECIBIDAS-SINIESTROS PAGADOS	121
PRODUCCION TODAS LAS LÍNEAS DE NEGOCIOS ESCEPTO	

VEHÍCULOS Y FIANZAS	122
PRODUCCIÓN LÍNEA VEHÍCULOS	124
RESULTADO TÉCNICO VEHÍCULOS PRIMAS RECIBIDAS/SINIESTROS PAGADOS	125
PRODUCCIÓN LÍNEA FIANZAS	126
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PERFIL COMPETITIVO	128
CUADRO DE INVERSIONES ASEGUR	130
BONIFICACIONES	131
PRESUPUESTO DE VENTAS LÍNEA VEHÍCULOS	133
PRESUPUESTO DE VENTAS LÍNEARAMOS GENERALES	134
PRESUPUESTO DE VENTAS LÍNEA FIANZAS	135
PRESUPUESTO DE CONSOLIDADO DE VENTAS	136
PRESUPUESTO DE GASTOS	137
CLASIFICACIÓN DE COSTOS Y GASTOS	138

INDICE DE GRÁFICOS

ANÁLISIS CRÍTICO DEL PROBLEMA	13
SUPERORDINACIÓN CONCEPTUAL	20
SUBORDINACION CONCEPTUAL V. INDEPENDIENTE	22
SUBORDINACION CONCEPTUAL V. DEPENDIENTE	23
VARIABLE INDEPENDIENTE	42
GRAFICOS DE RESULTADOS DE TABULACIÓN DE ENCUESTAS	56
DEFINICION DE ZONA DE RECHAZO	81
ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA	103
ANÁLISIS DE INGRESOS Y NIVEL DE SINIESTRALIDAD	116
SINIESTRALIDAD GENERAL FRENTE A SINIESTRALIDAD DE	

VEHÍCULOS	120
RESULTADO TÉCNICO PRIMAS RECIBIDAS-SINIESTROS PAGADOS	121
PRODUCCION TODAS LAS LÍNEAS DE NEGOCIOS ESCEPTO VEHÍCULOS Y FIANZAS	123
PRODUCCIÓN LÍNEA VEHÍCULOS	124
RESULTADO TÉCNICO VEHÍCULOS PRIMAS RECIBIDAS/SINIESTROS PAGADOS	126
PRODUCCIÓN LÍNEA FIANZAS	127
PUNTO DE EQUILIBRIO	139

RESUMEN EJECUTIVO

El modelo comercial es una parte de la planificación estratégica y tiene como finalidad el desarrollar un programa para alcanzar los objetivos previstos, la ejecución del programa, el control y su supervisión es importante para que en el caso de no cumplirse con dichos objetivos se haga las adaptaciones necesarias e integrarlo con el resto de las áreas de la organización, ésta situación se ve reflejada en la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato que al utilizar un modelo comercial estático, esto demostrado por los resultados obtenidos, se caracteriza por manejar una comercialización centralizada de la cartera de productos, incurriendo en no alcanzar los objetivos planteados.

La utilización de métodos de investigación permite demostrar científica y técnicamente la manera en que la información manejada en el presente trabajo refleja la realidad de la compañía.

Los resultados obtenidos en la investigación reflejan la realidad de la compañía al utilizar el actual modelo comercial, ya que al tratarse de un mercado altamente competitivo éste no puede centralizarse solamente uno de sus elemento.

La comercialización centralización de la cartera de productos del modelo comercial refleja el problema por el cual se encuentra atravesando la compañía, ya que sus esfuerzos se direccionan exclusivamente hacia la promoción de pocas líneas de productos como es el caso de vehículos, el mismo que históricamente ha reflejado un elevado nivel de siniestralidad, dejando de lado la proyección de otras líneas como es el caso de incendio o fianzas.

INTRODUCCIÓN

El mercado Asegurador en el Ecuador por varias décadas ha mantenido un lento crecimiento, sin embargo durante el último lustro ha presentado un amplio y sostenido desarrollo, al tratarse de un mercado poco desarrollado y menos explotado presenta grandes posibilidades de crecimiento a las compañías aseguradoras, tal es el caso para la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato, sin embargo ésta se ha visto estática debido al modelo comercial utilizado actualmente, de tal manera que es motivo urgente el reestructurarlo, de tal manera que la compañía pueda alcanzar los objetivos planteados.

El capítulo uno del presente trabajo abarca en forma general el problema objeto de nuestra investigación “EL MODELO COMERCIAL Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA ASEGURADORA DEL SUR C.A. SUCURSAL AMBATO”, describiendo la raíz del problema, las consecuencias del no darle solución, los objetivos a alcanzar con el desarrollo de la investigación, y los motivos que justifican el desarrollo del mismo.

Dentro del capítulo dos se encuentra el marco teórico, fundamentos filosóficos que nos ayudan a entender de mejor manera la naturaleza del trabajo, las normas y reglamentos que sustenten el estudio realizado, teniendo como base éstos puntos se ha planteado la hipótesis, y se ha señalado las variables a ser utilizadas.

En el capítulo tres se da a conocer el enfoque de estudio, se indica la modalidad y el nivel o tipo de investigación, se determina la muestra ha ser investigada, además de la información interna de la compañía a ser analizada.

El tratamiento que se le da a la información recolectada se describe en el capítulo cuatro, realizado la tabulación de las encuestas y el análisis de la información interna de la compañía para lo cual se desarrolla presentaciones que facilitan su interpretación.

Las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación, son definidas en el capítulo cinco, información fundamental para el planteamiento de la propuesta de solución del problema estudiado.

El capítulo seis detalla la propuesta de solución de una manera minuciosa, indicando los motivos que conllevaron a la presentación de la misma, justificando su accionar, además de su factibilidad, la manera en que debe ser aplicada y los objetivos que desemboquen en un mejoramiento de la rentabilidad de la aseguradora del sur C.A. sucursal Ambato.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

El modelo comercial y su influencia en la rentabilidad de la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato.

1.2 Planteamiento del Problema

1.2.1 Contextualización del Problema

Macro

Tras seis años de crecimiento económico, los países de América Latina y Caribe registraron en 2009 una caída del PIB del 1,9%. El impacto de la crisis financiera internacional se sintió con intensidad a finales de 2008 y comienzos de 2009, aunque factores de índole interna y externa ayudaron a acelerar el proceso de recuperación a partir del tercer trimestre del año 2010, la capacidad de acción contracíclica que desplegaron varios países de la región, mediante la aplicación de políticas fiscales y monetarias; la continuidad en el dinamismo de ciertas economías asiáticas cuya demanda de productos de la región favoreció la recuperación de las exportaciones; y la recuperación de la economía de los Estados Unidos, que contribuyó a crear un mejor escenario para las economías de México y Centroamérica.

El desempeño fue muy heterogéneo dentro de la región. En América del Sur el descenso del PIB fue del 0,2% debido a las caídas en Brasil, Chile, Paraguay y

Venezuela, donde se registraron fuertes caídas en la producción industrial y el comercio, debido a un descenso acusado de sus exportaciones y a una significativa caída de la demanda interna.

En América Central el crecimiento del PIB fue del 0,8%. Los países que obtuvieron tasas de crecimiento positivas fueron Guatemala, Panamá y la República Dominicana, mientras que Costa Rica, El Salvador, Honduras y Nicaragua registraron caídas en su actividad económica.

En el primer trimestre de 2010 se mantiene la tendencia de recuperación de las economías registrada en el segundo semestre de 2009, gracias al comportamiento de la formación bruta de capital fijo, el consumo privado y las exportaciones de bienes y servicios.

Aunque la recuperación de la actividad económica ha sido relativamente rápida, todavía persisten interrogantes e incertidumbres sobre la evolución de la economía mundial, lo que puede ensombrecer el panorama regional a medio plazo. La crisis de algunas economías de Europa puede tener una repercusión negativa sobre los volúmenes y los precios de las exportaciones regionales, así como sobre la recepción de remesas en algunos países de América latina y el Caribe.

Ante este escenario, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) estima que las economías de América Latina y el Caribe crecerán en torno al 6% en 2010.

A pesar de la crisis, los mercados aseguradores de América Latina consolidaron en 2009 la tendencia de crecimiento que vienen mostrando en los últimos seis años, con aumentos nominales en el volumen de primas en moneda local en todos los países, a excepción de Chile.

No obstante, se observa cierta ralentización en las tasas de crecimiento, finalizando el año con un incremento medio nominal en moneda local del 14,2% (16,9% en 2008) y real del 5,6% (6,8% el año anterior). Al contrario de lo sucedido en 2008, el crecimiento medio real de Centroamérica, el 4%, fue inferior al de América del Sur, el 6,1%.

CUADRO N° 1
VARIACIÓN DEL VOLUMEN DE PRIMAS 2009 EN LATINOAMÉRICA

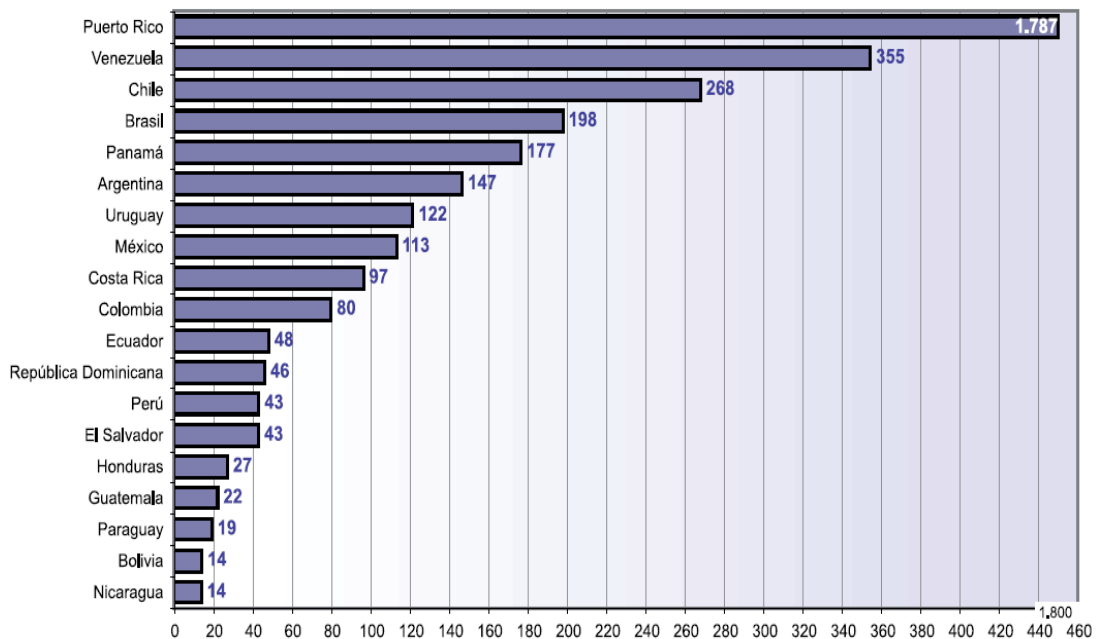
% Variación volumen de primas. 2009/2008			
PAÍS	NO VIDA	VIDA	TOTAL
Argentina	25,7	-13,9	15,4
Bolivia	3,6	6,8	4,2
Brasil	2,7	23,9	13,0
Chile	-1,6	-1,8	-1,7
Colombia	15,2	6,5	12,4
Costa Rica	5,0	5,0	5,0
Ecuador	5,7	11,4	6,6
El Salvador	-2,1	5,6	0,6
Guatemala	8,7	10,9	9,1
Honduras	-1,5	5,0	0,2
México	14,0	11,4	12,9
Nicaragua	8,4	5,4	7,9
Panamá	10,2	7,7	9,5
Paraguay	25,9	19,8	25,4
Perú	26,1	9,6	19,9
Puerto Rico	5,1	0,9	4,7
República Dominicana	2,7	36,9	6,5
Uruguay	16,3	23,2	17,7
Venezuela	34,9	28,3	34,7
Total general	14,4	15,5	14,2

FUENTE: FUNDACION MAPFRE CENTRO DE ESTUDIOS

Puerto Rico registra la prima per cápita más alta de la región, con 1.787 €/hab., seguido de Venezuela (355 €/hab.), que adelanta a Chile (268 €/hab.). Les siguen Brasil 2 (198 €/hab.), Panamá (177 €/hab.), Argentina (147 €/hab.) Uruguay (122 €/hab.) y México (113 €/hab.). Bolivia y Nicaragua, con 14 €/hab., son los países con

la prima per cápita más baja. La prima per cápita media en América Latina fue de 137 € en 2009.

CUADRO N° 2
PRIMAS PER CAPITA

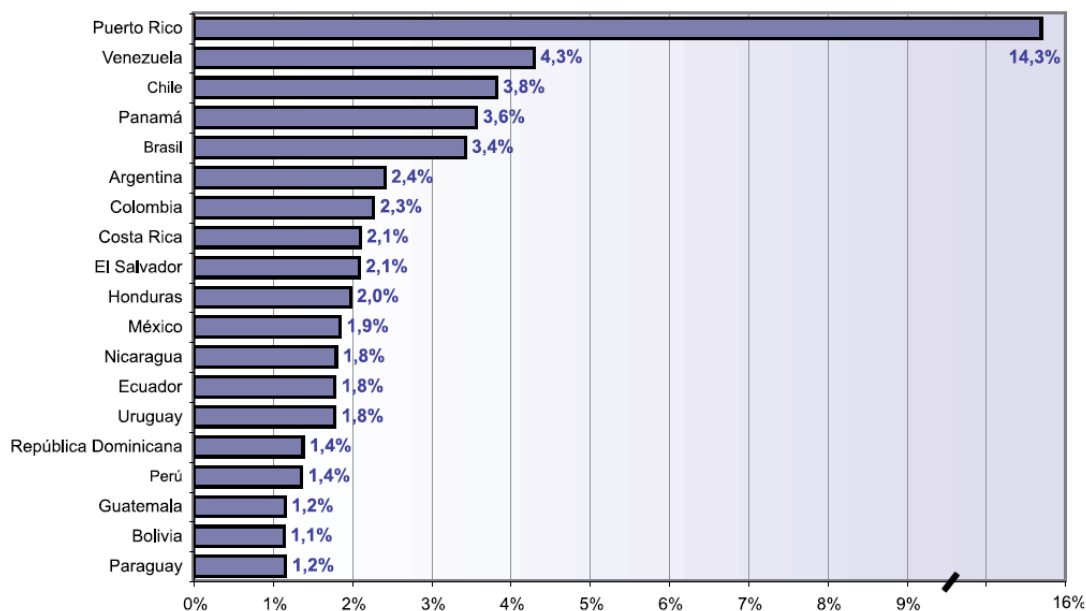


FUENTE: FUNDACION MAPFRE CENTRO DE ESTUDIOS

En cuanto a la penetración del seguro (% Primas/PIB) en América Latina, en 2009 se situó en el 2,6% frente al 2,4% del año anterior. Sigue destacando el dato de Puerto Rico, con un 14,3%, al que siguen Venezuela (4,3%), Chile (3,8%), Panamá (3,6%), Brasil (3,4%), y Argentina (2,4%). El significativo crecimiento del seguro en Venezuela en los últimos años ha favorecido su posicionamiento como el segundo país de la región con una tasa de densidad y penetración más elevada.

CUADRO N° 3

% PRIMAS/PIB- LATINOAMERICA



FUENTE: FUNDACION MAPFRE CENTRO DE ESTUDIOS

En 2009 el sector asegurador latinoamericano ingresó 76.591 millones de euros en primas, que representa una subida de más de 7.000 millones de euros en términos absolutos y una tasa de crecimiento del 10,5%, similar a la de 2008 (11,0%). Los ocho mayores mercados aseguradores de la región acumularon el 95,1% de las primas y los tres primeros el 65,6%. Brasil, con una cuota del 36,4%, continúa siendo el mayor mercado de la región, superando ampliamente los ingresos de la suma de los dos siguientes, México y Venezuela.

El seguro de Automóviles es el de mayor tamaño en casi todos los países, a excepción de Chile, El Salvador y Honduras, donde le supera el seguro de Incendios y líneas aliadas (incluye riesgos catastróficos), y en Puerto Rico y Venezuela, donde el seguro de Salud es el que concentra un mayor volumen de primas.

La consolidación de la recuperación económica en la mayoría de los países de América Latina en 2010 ha tenido su reflejo en el sector asegurador, que en el primer semestre de 2010 ha ingresado un volumen de primas superior a los 42 mil millones de euros, lo que representa un crecimiento nominal del 17,9% si lo comparamos con el mismo período del año anterior

Meso

En 2009, debido a los efectos de la crisis financiera internacional, la economía ecuatoriana mostró una importante desaceleración de su ritmo de crecimiento derivada de la caída de los precios del petróleo, la reducción de las remesas y la pérdida de dinamismo de la demanda interna. Como resultado, la tasa de crecimiento del PIB se contrajo significativamente, hasta el 0,4% (7,2 en 2008).

Los sectores que registraron una mejor evolución fueron la construcción (5,4%), la Administración pública (5,4%) y la fabricación de productos derivados del petróleo. El sector de la explotación de minas y canteras registró una contracción del 3,3%, debido principalmente al descenso de la producción del petróleo crudo en un 4%. Si bien la producción de Petroecuador se incrementó en un 5,3%, no bastó para compensar la caída del 14,4% de las empresas privadas, donde la incertidumbre sobre la futura ley de hidrocarburos los contratos de concesión, provocó que las empresas privadas redujeran sus inversiones, y por ende, su volumen de producción.

En cuanto a la demanda, el componente privado tanto de la inversión (-8,6%) como del consumo (-0,1%), fue el más afectado por la crisis financiera internacional y no logró ser compensado por el mejor desempeño del componente público (4%). Las exportaciones y las importaciones se redujeron un 5,9% y 11,6%, respectivamente.

Para 2010, se prevé un crecimiento de la actividad económica en torno al 2,5%, impulsado por un incremento de los precios del petróleo, una reactivación de la

demanda externa y un mayor dinamismo del consumo privado gracias a los efectos del programa de estímulo del gobierno.

El mercado asegurador ecuatoriano creció a menor ritmo que en 2008, alcanzando una producción de 943 millones de dólares (677 millones de euros), lo que representa un incremento nominal del 6,6% y real del 2,2%, frente al 30,3% y 19,7%, respectivamente, del año anterior.

Los ramos de Vida ingresaron 157 millones de dólares (113 millones de euros), obteniendo un incremento nominal del 11,4% y real del 6,8%. Este crecimiento se debe al desarrollo de los seguros de Vida colectivo, que con una cuota de mercado del 89% aumentaron su producción un 11,2%, hasta los 140 millones de dólares (101 millones de euros). Uno de los seguros que más ha contribuido a este resultado ha sido el seguro de Amortización de préstamos.

CUADRO N° 4
VOLUMEN DE PRIMAS 2009 ECUADOR

Ramo	Millones de USD	Millones de euros	% Δ	% Δ real
Total	943	677	6,6	2,2
Vida	157	113	11,4	6,8
Vida individual	17	12	13,8	9,1
Vida colectivo	140	101	11,2	6,6
No Vida	786	564	5,7	1,4
Automóviles	290	208	0,4	-3,7
Otros Daños	124	89	8,5	4,0
Transportes	94	67	5,8	1,4
Incendio, robo y líneas aliadas	89	64	22,8	17,7
Caución y crédito	77	55	0,0	-4,2
Accidentes Personales	61	44	13,4	8,8
Responsabilidad Civil	28	20	1,5	-2,7
Salud	23	17	11,4	6,8

FUENTE: FUNDACION MAPFRE CENTRO DE ESTUDIOS

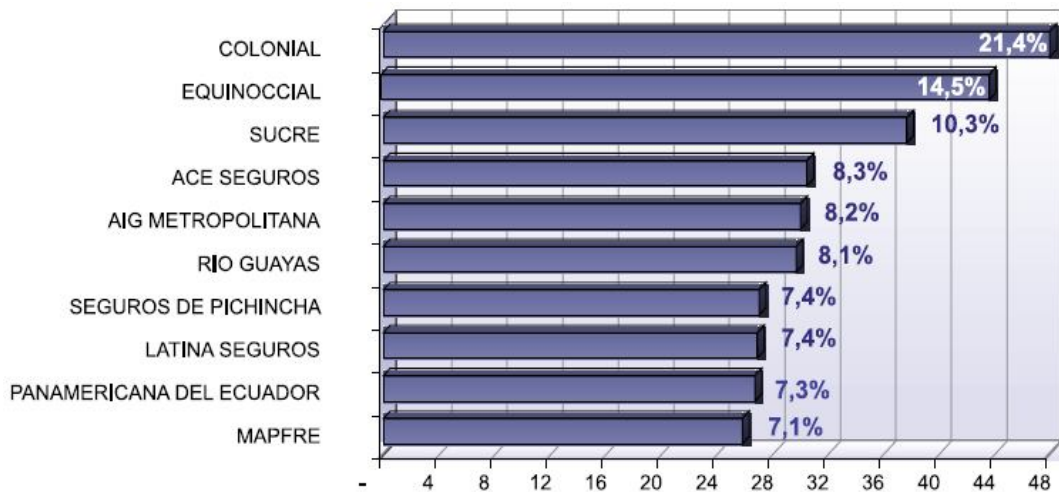
Los ramos No Vida generaron un volumen de primas de 786 millones de dólares (564 millones de euros), con un incremento nominal del 5,7% y real del 1,4%. El ramo de

Auto-móviles aumentó sus ventas un 0,4% (muy por debajo al 46% del ejercicio anterior) debido al importante descenso que ha sufrido el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT) por efecto de la reducción del 30% en las tarifas de primas impuesta por el Estado.

Respecto al resto de ramos, todos experimentaron crecimientos, destacando los producidos en Incendios, robo y líneas aliadas (22,8%), Accidentes Personales (13,4%) y Salud (11,4%). Dentro de Otros Daños, el seguro de Aviación registró incremento del 75% como consecuencia de la ampliación de la flota aérea del Estado.

A diciembre de 2010 en el Ecuador se encuentran establecidas 43 compañías de seguros, de las cuales, 14 están destinadas exclusivamente a ramos Generales, 6 dedicadas exclusivamente a ramos de Vida y 23 dedicadas a ramos de Vida y ramos generales.

CUADRO N° 5
RANKING DE ASEGURADORAS 2009



FUENTE: FUNDACION MAPFRE CENTRO DE ESTUDIOS

Los diez mayores grupos aseguradores de Ecuador acumulan una cuota de mercado del 54,1% (53,2% en 2008). El ranking total de grupos y el de ramos generales continúa liderado por Colonial, seguido de Equinoccial. El ranking de Vida lo encabeza, un año más, seguros Pichincha.

El resultado neto del ejercicio ascendió a 35,7 millones de dólares (25,7 millones de euros), con un incremento del 10% respecto al año anterior, lo que representa un 10,5% del resultado sobre primas (10,6% en 2008).

La producción total del mercado a junio de 2009 ascendió a 545 millones de dólares (415 millones de euros), lo que representa un incremento respecto al mismo período del año anterior del 10%. El seguro de Vida emitió primas por valor de 85 millones de euros (65 millones de dólares) y obtuvo un incremento del 20% respecto a 2009. Destaca la gran participación del ramo de seguros Vida colectivo en el seguro de Vida, que acumuló primas por importe de 76,4 millones de dólares (58,2 millones de euros).

Los ramos No Vida ingresaron 460 millones de dólares (351 millones de euros), obteniendo una tasa de crecimiento del 8,3%. Todos los ramos, a excepción de Crédito y Caucción experimentaron incrementos, entre los que destaca el ramo de Automóviles con un aumento del 14,5% debido al incremento en las ventas de vehículos nuevos, ya que el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito volvió a sufrir una fuerte contracción en sus primas, debido a las regularizaciones de las tarifas del SOAT.

CUADRO N° 6
VOLUMEN DE PRIMAS PRIMER SEMESTRE 2010

Ramo	Millones de USD	Millones de euros	% Δ	% Δ real
Total	545	415	10,0	9,6
Vida	85	65	20,0	19,6
No Vida	460	351	8,3	8,0
Automóviles	147	112	14,5	14,1
Transportes	53	41	4,8	4,4
Incendio, robo y líneas aliadas	51	39	8,0	7,6
Caución y crédito	38	29	-3,9	-4,2
Otros Ramos	171	130	7,7	7,3

FUENTE: FUNDACION MAPHRE CENTRO DE ESTUDIOS.

Micro

Aseguradora del Sur C.A. compañía de seguros y reaseguros, se constituyó el 11 de febrero de 1990 en la ciudad de Cuenca, lugar de donde toma el nombre que hoy lleva por encontrarse esta ciudad en el sur de nuestro país.

En el año de 1994, se toma la decisión de cambiar la matriz hacia la ciudad de Quito por ser la capital del país y la zona de mayor desarrollo comercial.

Desde 1997 al año 2010, ha realizado la apertura de las sucursales en Cuenca, Loja, Ibarra, Portoviejo, Manta, Ambato, Riobamba, Machala, Santo Domingo y el Coca con la finalidad de dar cobertura a las zonas Centro, Costa y Sur del país, cabe recalcar que cada una de las sucursales tienen autonomía propia para comercializar seguros e indemnizar los siniestros que afecten a los clientes.

Aseguradora del Sur sucursal C.A. Ambato inició sus actividades el 19 de marzo de 1998, en sus inicios, se posicionó como gerente al Ing. Diego Rodríguez, a partir del 2002 la dirección de la sucursal esta a cargo del Ing. Carlos Carrera.

Las actividades de la Aseguradora del Sur sucursal Ambato se desarrollan a nivel del centro del país, sin embargo se asume riesgos en otras zonas, esto se da por la expansión que pueden tener los brókers de seguros con los que se mantiene relaciones comerciales.

Los ingresos obtenidos en la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato en lo que se refiere al año comercial 2010 fueron de 3283110,39, con un nivel de siniestralidad de 47%, cabe recalcar que para establecer las relaciones comerciales con los diferentes brokers de seguros se los a clasificado en black, platinum, gold y silver, para que cada uno de éstos sean colocados en un estrato, se considera dos parámetros importantes como son las primas que cada uno genere y la siniestralidad de sus clientes.

La orientación de la compañía hacia la comercialización de una línea de producto como es el de vehículos ha centralizado sus esfuerzos y recursos en la mayor promoción y difusión de éste, sin embargo los resultados del nivel de siniestralidad de ésta línea reflejan un claro crecimiento, dejando de lado la posibilidad de comercializar otros productos que generan mejores resultados ya que la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato dispone de 24 líneas de productos aprobados por la Superintendencia de Bancos y seguros.

1.2.2 Análisis Crítico

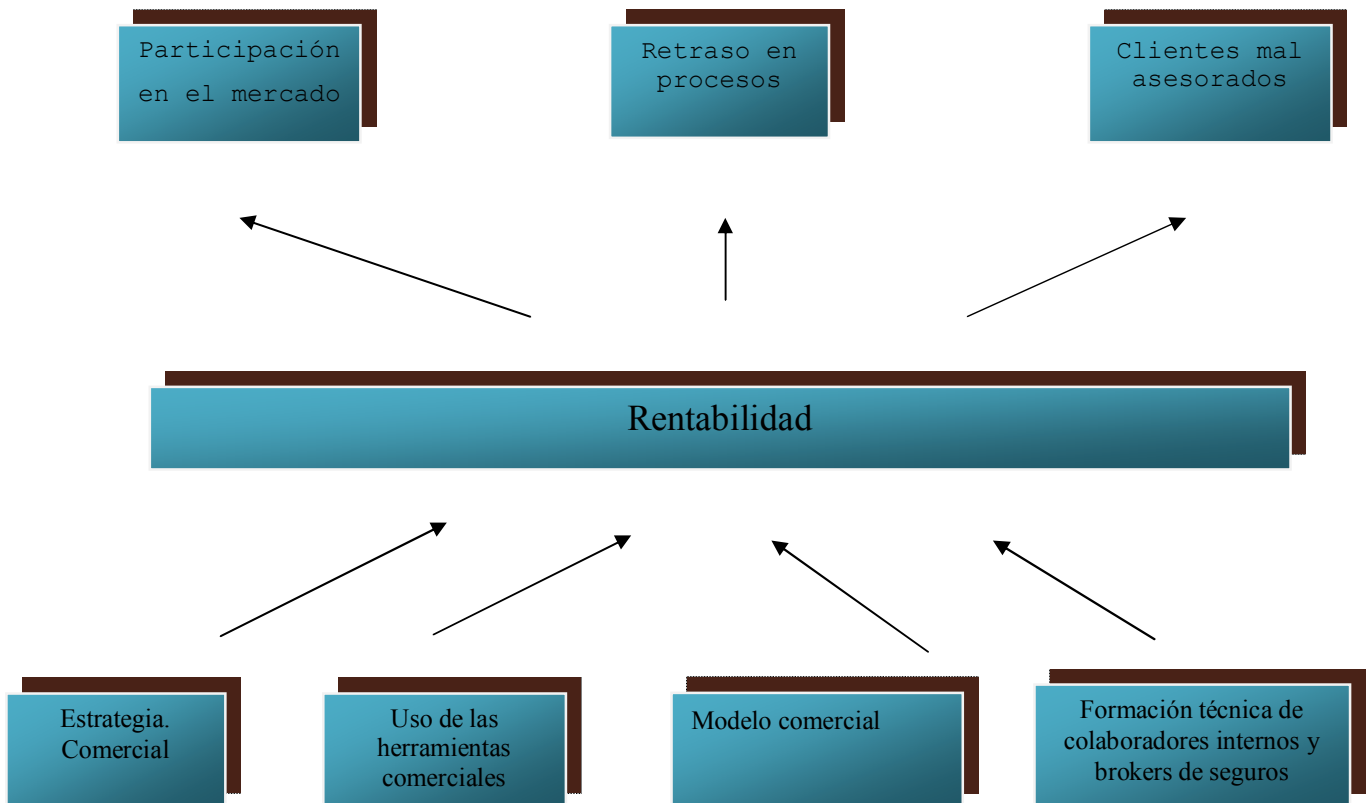
El mercado asegurador poco desarrollado y menos explotado en nuestro país tiene la participación de varios actores, entre los cuales se encuentran las aseguradoras (43 registradas en la Superintendencia de bancos y seguros), los brókers de seguros, clientes, proveedores, etc.

La revista *Círculo Asegurador* en su edición de Septiembre del 2010 indica los ingresos que las aseguradoras han obtenido durante los primeros tres meses de este año, el reflejo de estos es un pronunciado crecimiento del mercado asegurador, por ejemplo: de un ingreso de primas de 261,9 millones de dólares en el periodo indicado del año 2009 a 275,1 millones en el 2010, la aseguradora que va a la cabeza acapara un total de 52,3 millones, frente a los 22,8 millones de la segunda en importancia.

Aseguradoras internacionales han puesto sus ojos en el mercador ecuatoriano de tal manera que varias de ellas han decidido ingresar a éste, a través de estrategias de compra de acciones tal es el caso de Mapfre que asumió el 60% de la compañía Atlas, y en otros casos mediante la adquisición del total de las compañías como Colonial que fue adquirida por QBE.

Lo expuesto refleja lo atractivo que se presenta el mercado asegurador, proponiendo a los inversionistas la obtención de una rentabilidad aceptable, en Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato, dicha rentabilidad se pone en cuestionamiento, la misma que se ha visto influenciada por las estrategias comerciales aplicadas para tener participación en el mercado, el desconocimiento o el equivocado uso de las herramientas comerciales que generan retardo en los procesos, que actualmente de acuerdo a la elevada y agresiva competencia del mercado da como resultado que varios negocios no se los pueda completar, y el resultado va mas allá ya que una de las características más importantes de este tipo de negocios es la imagen que proyectan, la misma que ha sido generada por el modelo comercial diseñado y aplicado por personas que no han sido preparadas especialmente para éste tipo de negocios, tal es caso que el mencionado modelo comercial ha generado que la comercialización de la cartera de productos se dirija exclusivamente hacia sectores específicos como es el caso de vehículos, producto que históricamente ha presentado un alto nivel de siniestralidad, y se ha dejado de incursionar en otras líneas de negocios de las que dispone la compañía.

GRÁFICO N° 1
ANÁLISIS CRÍTICO DEL PROBLEMA



ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

1.2.3 Prognosis

La rentabilidad es el principal objetivo de una organización, en el presente caso de estudio ésta depende del modelo comercial utilizado por la compañía, el cual mantiene una comercialización centralizada de la cartera de productos direccionada al ramo de vehículos, sin embargo éste producto históricamente ha demostrado un alto nivel de siniestralidad, lo que se refleja en la rentabilidad esperada, al no proporcionar

las suficientes herramientas de trabajo para desarrollar una mejor relación entre aseguradora-broker de seguros, conllevará a una poca o nula captación de nuevos intermediarios e incluso del deslindamiento de varios de éstos, una disminución en la participación del mercado, retiro de su cartera de clientes, la no incursión en nuevos nichos de mercado, pérdida de posicionamiento y hasta la quiebra de la misma.

1.2.4 Formulación del Problema

¿Cómo el modelo comercial aplicado por Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato ha influido en la rentabilidad de la empresa?

Preguntas Directrices

¿Cómo está estructurado el modelo comercial de la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato?

¿Qué elementos predominantes del modelo comercial influyen en la rentabilidad de la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato?

¿Cómo la reestructuración del modelo comercial de Aseguradora del sur C.A. sucursal Ambato permitirá incrementar su rentabilidad?

1.2.5 Delimitación del Problema

1.2.5.1 Delimitación de contenido

Campo: Administrativo-comercial

Área: Comercial-financiero

Aspecto: Modelo comercial

Tema: El modelo comercial y su influencia en la rentabilidad de la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato.

1.2.5.2 Delimitación Temporal: El presente trabajo de investigación utilizará información desde 2008 hasta 2010.

1.2.5.3 Delimitación Espacial: La investigación será realizada en la Aseguradora del Sur C.A sucursal Ambato, ubicado en la Av. Rodrigo Pachano 13-109 y Montalvo, sector Ficoa en el cantón Ambato provincia del Tungurahua en la república del Ecuador.

1.3 Justificación

La presente investigación se constituye en un trabajo que tiene como fin fundamental el aporte de la ciencia y la técnica a la gestión comercial desarrollada por Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato, procurando su mejor desempeño en el mercado local.

Se trata de un estudio que no ha sido realizado hasta el momento, por ejecutivos, colaboradores o asesores externos.

Se justifica además su ejecución por la contribución que realiza la compañía al desarrollo económico local, pues de su permanencia en el mercado, no solo se benefician directamente los inversionistas y colaboradores, si no que además brókers de seguros y proveedores de servicios entre otros se ven influenciados por su presencia.

Es pertinente y factible su ejecución por tener acceso a toda la información requerida para su ejecución.

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Estudiar el modelo comercial aplicado en la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato y su influencia en la rentabilidad de la empresa.

1.4.2 Específicos

Describir la estructura del modelo comercial aplicado en la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato.

Identificar los elementos predominantes del modelo comercial que influyen en la rentabilidad de la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato.

Reestructurar el modelo comercial de la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato como alternativa para el incremento de la rentabilidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

Como resultado de la búsqueda de trabajos de investigación en la Universidad Técnica de Ambato en la Facultad de Contabilidad y Auditoría se ha encontrado las siguientes tesis relacionadas con el presente; según la tesis de maestría en gerencia financiera empresarial IV versión el análisis financiero como herramienta de medición a la gestión operativa y administrativa de la asociación de ahorro y crédito para la vivienda mutualista Ambato de Dra. Alexandra Lucita Villacrés Medrano (2010, P. 102). “Los servicios financieros que ofrece mutualista Ambato son limitados en relación a la alta competencia en el mercado financiero local y nacional, y para satisfacer las necesidades de sus clientes”

Según la tesis de maestría en gerencia financiera empresarial Plan de marketing para incrementar el volumen de ventas en la empresa Agrovetsa del cantón Tisaleo provincia de Tungurahua de Dra. Jenny Margoth Gamboa Salinas (2010, P. 49). “La gestión de ventas en proporción a las compras se califican como regulares, esto exige una revisión del sistema de comercialización, es decir que debe ajustar las actividades de los empleados que realizan las funciones de ventas y de asesoramiento del producto.”

Según la tesis de grado Plan de Negocios como estrategia competitiva y herramienta de evaluación financiera de inversiones empresariales aplicación división ASSA Camiones de Ing. Marcos Vargas H. (2008, P. 52). “Automotores de la sierra S.A. se encuentra en la etapa de madurez de la vida de la empresa, para lo cual es prioritario

que busque y desarrolle nuevas formas de negocios que le permitan como objetivo principal mantener el liderazgo automotriz en la zona y aumentar la rentabilidad de la organización, considerando como variables claves el incremento en la participación del mercado (share of market) y en la productividad, por lo que es necesario contar un plan integral, detallado y consolidado, como es la sugerencia expuesta de la manera unánime de los funcionarios de la División ASSA Camiones, en la encuesta realizada a ellos, quedando de acuerdo con la implementación de un Plan de Negocios para la División y que esta sea utilizada como una estrategia competitiva.”

“El plan de negocios constituye una herramienta fundamental para la supervivencia y desarrollo de todo tipo de empresas; éstas, cada vez están mas expuestas a un mercado competitivo con tendencias globalizadoras; por lo tanto, requieren de la utilización de técnicas profesionales que les permitan optimizar sus recursos generando mayor productividad u eficiencia.”

2.2 Fundamentación Filosófica

Con el presente se pretende aportar con alternativas de solución por lo que para ésta investigación se utilizará el paradigma crítico propositivo, será el que permita su mejor desarrollo. Este a través de sus características como son: Epistemológico, ontológico, axiológico y metodológico.

Epistemológicamente la presente investigación permitirá conceptualizar la gestión comercial y su relación con la rentabilidad

Ontológicamente, una vez estudiado el problema, se pretende proponer una alternativa de solución.

Axiológicamente, se propone a través de la presente investigación, fomentar la utilización de un modelo de gestión comercial que aporte al desarrollo organizacional.

Metodológicamente, el trabajo se desarrollará a través de investigaciones bibliográfica, de campo, exploratoria, descriptiva y explicativa.

2.3 Fundamentación Legal

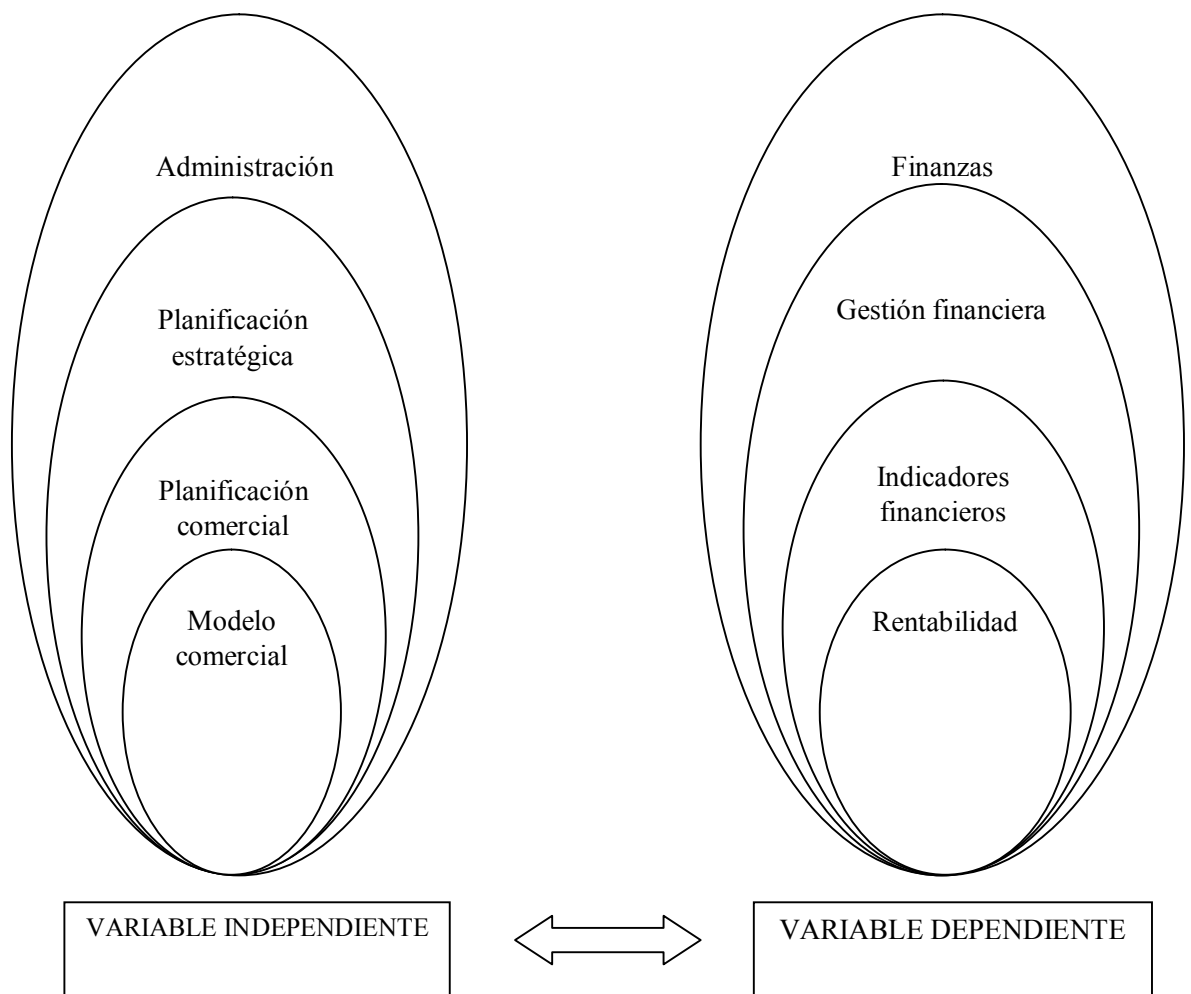
El presente trabajo de investigación se realiza en la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato de tal manera que sus actividades se sujetan a aspectos legales como:

- ❖ Enmarcarse en lo estipulado en la Constitución Política del Estado. Concretamente en el Título VI, Régimen de Desarrollo, Capítulo Primero, Capítulo Sexto referente a Trabajo y producción.
- ❖ Régimen Legal de Seguros.
- ❖ Autorización de la Superintendencia de Bancos y Seguros
- ❖ Autorización de la Superintendencia de Compañías
- ❖ Servicio de Rentas Internas

2.4 Categorías Fundamentales

2.4.1 Superordinación Conceptual

GRÁFICO N° 2
SUPERORDINACIÓN CONCEPTUAL



ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

GRÁFICO N° 3
SUBORDINACIÓN CONCEPTUAL

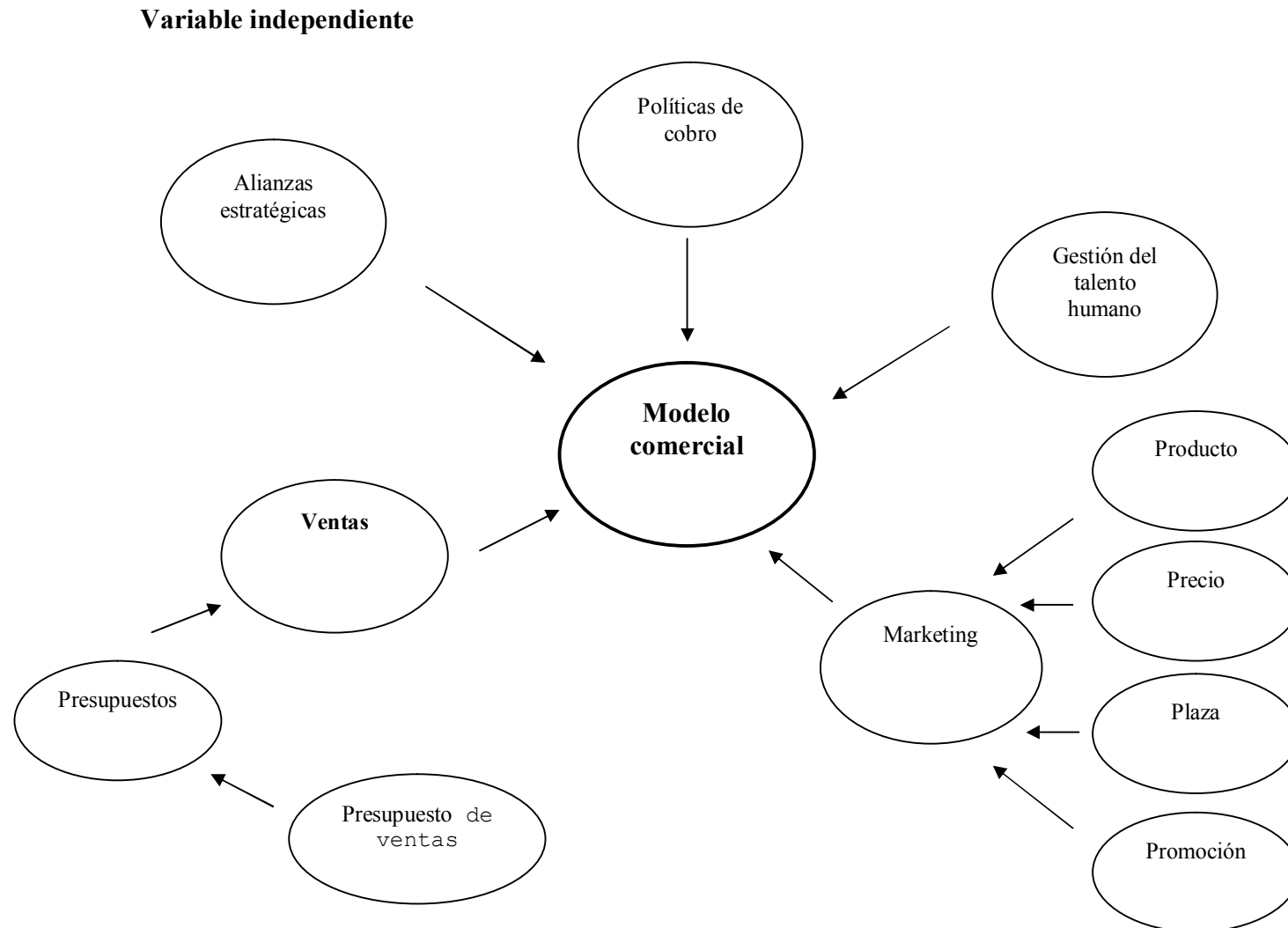
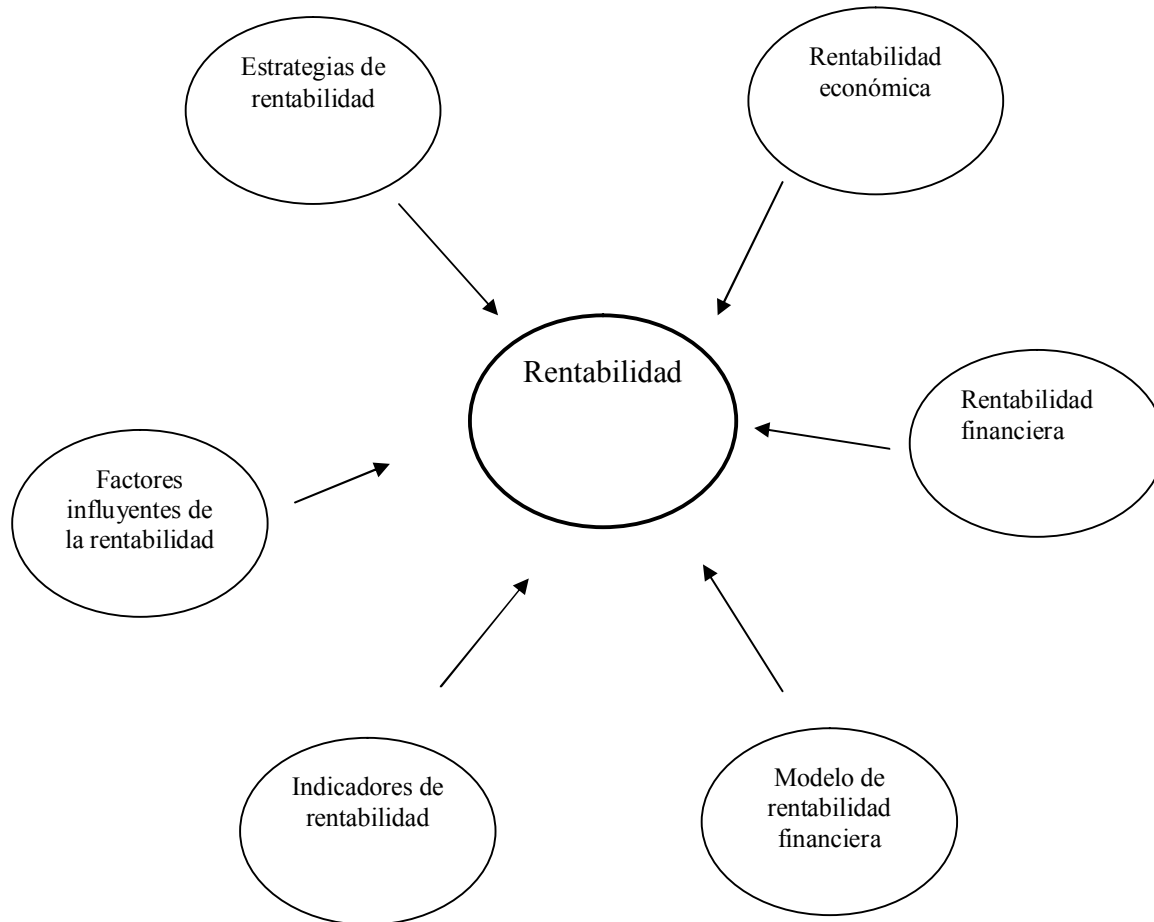


GRÁFICO N° 4
SUBORDINACIÓN CONCEPTUAL

Variable dependiente



2.4.1.1 Administración

“Es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional. Por su parte, esta definición se subdivide en cuatro partes fundamentales:

1. Administración es un proceso: consiste en una serie de actividades y operaciones, como planear, decidir y evaluar.
2. Administración implica estructurar y utilizar conjuntos de recursos: Es el proceso que reúne y pone en funcionamiento una variedad de tipos de recursos: humanos, financieros, materiales y de información.
3. Administración significa actuar en dirección hacia el logro de una meta para realizarlas tareas: Por consiguiente, no efectúa actividades elegidas al azar, sino actividades con un propósito y una dirección bien definidos. Este propósito y dirección podrían ser los del individuo, la organización o, lo más usual, una combinación de los de ambos. Comprende los esfuerzos necesarios para completar las actividades propuestas y para que los resultados correspondan a los niveles deseados.
4. Administración implica llevar a cabo actividades en un entorno organizacional: Es un proceso que tiene lugar en las organizaciones y que realizan personas con funciones diferentes intencionalmente estructuradas y coordinadas para lograr propósitos comunes.” A.HITT, Michael (2006, P. 8)

2.4.1.2 Administración financiera

“1.- Se encarga de ciertos aspectos específicos de una organización que varían de acuerdo con la naturaleza de cada una de estas funciones, las funciones más básicas que desarrolla la Administración Financiera son: La Inversión, El Financiamiento y las decisiones sobre los dividendos de una organización.

2.- La Administración financiera es el área de la Administración que cuida de los recursos financieros de la empresa. La Administración Financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la Administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.” FIGUEROA, Patricia (internet)

2.4.1.3 Planificación estratégica

“La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Como manifiesta Russell Ackoff, profesor en Wharton Business School y destacado consultor en planeación estratégica: “La planeación... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción”. (Ackoff, 1981).

En contraste, definimos planeación estratégica como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”. Esta visión del estado futuro de la empresa señala la dirección en que se deben desplazar las empresas y la energía para comenzar ese desplazamiento. Ese proceso de prever el futuro es muy diferente de la planeación a largo plazo; ésta, a menudo, es simplemente la extrapolación de tendencias comerciales actuales. Prever es más que tratar de anticiparse al futuro y prepararse en forma apropiada; implica la convicción de que lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos.”

“La planeación estratégica es más que un plan para el futuro; ayuda a la empresa a crearlo, Para comprender con amplitud el concepto de planeación estratégica se deben involucrar seis factores críticos. En primer lugar, la estrategia es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador; esto significa que su desarrollo es

consciente, explícito y proactivo. En segundo lugar, la estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos. Esta última es quizá la verdadera prueba de fuego del plan estratégico de la organización. En tercer lugar, la estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía: en qué tipo de negocio se halla en realidad, aunque ésta no es una pregunta sencilla como puede parecer. En cuarto lugar, la estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva. En quinto lugar, la estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a niveles corporativo, de negocios y funcional, de tal manera que la estructura se ajuste a la función. En sexto lugar, constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés, su razón de ser.”

GOODSTEIN, Leonard D. (1998, P. 5)

“La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.”

“Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.” Monografias.com

“Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos)." Gestipolis.com

2.4.1.4 Planificación comercial.

“Debe destacarse que la planificación comercial es un proceso, que exige de los directivos la aplicación de la metodología adecuada que le permita analizar sistemáticamente la relación de su organización con el entorno y la reflexión sobre los resultados que se pueden esperar de la aplicación alternativa de diferentes medios de acción, adecuadamente combinados al efecto. Tiene dentro de sus principales ventajas la necesidad de reflexionar constantemente sobre las tendencias

de su organización y el mercado, da la base para una mejor definición de los objetivos y políticas, lo que le permite disminuir los riesgos.

Además de posibilitar una mejor asignación de los recursos, y una mejor coordinación entre los diferentes departamentos, posibilita estar mejor preparados para reaccionar ante los cambios bruscos del mercado o ante las acciones de los competidores, y una mayor coordinación de esfuerzos y recursos, para lo que exige tiempo y esfuerzos y la necesidad de ser flexible y capaz de adaptarse al cambio rápidamente.” GONZÁLEZ, Mirna (internet)

2.4.1.5 Gestión estratégica

“La gestión estratégica de comercialización es un proceso que permite a las empresas ser proactivas en vez de reactivas en la formulación de su futuro, éste se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones, compuesto por tres etapas fundamentales: formulación, implementación y control de estrategias.

Para comprender mejor el papel que deben jugar las estrategias de comercialización dentro de la organización, se hace necesario un análisis de la misión y los objetivos de la empresa. Es por esta razón que se propone como primera etapa el estudio del contexto estratégico en el cual debe insertarse el plan de mercadotecnia, lo que permitirá conocer si realmente los objetivos y estrategias de comercialización se corresponden y aseguran el cumplimiento de los objetivos de la organización. Los pasos subsiguientes para la formulación de las estrategias comerciales se deben concentrar en el logro del objetivo supremo de la organización.” GONZÁLEZ, Mirna (internet)

2.4.1.6 Modelo comercial.

“Relación entre el sistema de las UEN (unidad estratégica de negocios) y de las mismas con el entorno, permitiendo que el sistema contribuya al aumento del impacto, la eficiencia y la eficacia de los resultados.”

2.4.1.7 Modelo

“Un modelo no es más que un esquema conceptual que permite representar de manera más o menos formal un sistema de relaciones entre diferentes elementos o variables que intervienen en un fenómeno y pueden estar en interdependencia.”

2.4.1.8 Centralización

“Reunir varias cosas en un centro común o a hacer que distintas cosas dependan de un poder central”

2.4.1.8. Cartera de líneas de productos

“La cartera de productos es la gama o conjunto de productos que vende la empresa. Puede estar integrada por una o varias líneas de productos. Una línea de productos es un conjunto de productos homogéneos.”

2.4.1.9 Comercialización

“La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Es la misión fundamental del director comercial, del

gerente de ventas y de los diferentes agentes comerciales. Las técnicas de comercialización abarcan todos los procedimientos y manera de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución.”

“Más particularmente, comercializar un producto es encontrar para él la presentación y el acondicionamiento susceptibles de interesar a los futuros compradores.” CASTELLON, Aimel (internet)

“Las negociaciones se pueden definir prácticamente como el proceso que les ofrece a los contendientes la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos formales, tratando de resolver sus diferencias". (Colosi y Berkely , 1981)

La negociación depende de la comunicación. Esto ocurre entre individuos que actúan ellos mismos, o como representantes. Cada vez que la gente intercambia ideas con la intención de relacionarse, cada vez que intentan acuerdos, uno de ellos está negociando". (Nierenberg, 1981)

La negociación es un proceso y una técnica mediante los cuales dos o más partes construyen un acuerdo. Las partes empiezan discutiendo sobre el asunto en el cual tienen intereses, lo que genera entre ellas variados sentimientos. Los motivos que asisten a cada negociador generan en ellos conductas que, a menudo, se expresan en propuestas verbales. Este intercambio hace que las partes desarrollen intensos deseos de controlar el tema que les preocupa. (Monsalve, 1988). HERNANDEZ, Mislany. CEDRÉ, Yineisy (internet)

2.4.1.10 Tipos de negociación

Los tipos de negociación son los siguientes:

Según las personas involucradas

“Las negociaciones pueden efectuarse entre individuos, entre estos y grupos o entre grupos. A medida que intervienen más personas se complejiza más el proceso pues entran a jugar mayor número de intereses, puntos de vista, comportamientos, conductas, expectativas y niveles de satisfacción, lo que genera un sinnúmero de diferencias y demanda una mayor preparación del proceso.

Según la participación de los interesados

Pueden clasificarse en negociaciones directas e indirectas (a través de mediadores, árbitros, abogados, etc.). En el primer caso, por lo general, el proceso es más expedito y dinámico, mientras que, en el segundo caso, el proceso se puede retardar y, lo que puede ser más peligroso, complicarse por la falta de comunicación entre las partes debido a la entrada de intermediarios.

Según asuntos que se negocian

Existe una gama amplia de asuntos que pueden negociarse, desde aspectos políticos, comerciales y técnicos, hasta personales y afectivos. En cada caso resulta imprescindible tener un conocimiento adecuado del objeto de la negociación, así como crear el ambiente propicio para lograr el efecto deseado.

Según el status relativo de los negociadores

Bajo tal criterio las negociaciones pueden clasificarse en horizontales, cuando las partes se encuentran en un mismo nivel de la escala jerárquica ; verticales, cuando las partes que negocian se encuentran vinculados a través de una relación de subordinación directa; o diagonales, cuando la negociación se produce entre partes que se encuentran en diferentes escaños de la pirámide jerárquica.

Según el clima humano

De acuerdo con este criterio las negociaciones pueden ser amistosas o polémicas, así como abiertas y sinceras o manipuladas. Las negociaciones amistosas y abiertas y sinceras resultan mucho más fáciles que el otro extremo.

Según los factores desencadenantes

De acuerdo con estas, las negociaciones pueden clasificarse como: negociaciones libres (entre compradores y vendedores); forzadas, cuando un hecho específico provoca la negociación, morales o afectivas, cuando la causa del proceso negociador tiene que ver con comportamientos, actitudes o valores; y legales, cuando la causa que la origina es una demanda judicial concreta.

Según canal de comunicación

Pueden clasificarse en cara a cara, telefónicas, epistolares o sobre la base de representantes. La diferencia fundamental entre ellas reside en el grado en que fluye el proceso de comunicación que se establece entre las partes.

Según el modo de negociación

Pueden clasificarse en negociaciones competitivas y en negociaciones cooperativas. Dentro de la misma negociación se pueden presentar estos modos. La comprensión de los mismos y su combinación adecuada en el proceso puede ayudar en el proceso de negociación.” HERNANDEZ, Mislany. CEDRÉ, Yineisy (internet)

2.4.1.11 Marketing

“La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, ofrecimiento e intercambio de productos de valores con otros.

Esta definición de mercadotecnia se basa en los conceptos esenciales siguientes: necesidades, deseos y demandas, productos, valor, costo y satisfacción, intercambio, transacciones y relaciones, mercados, y mercadotecnia y expertos en mercadotecnia.

El marketing o mercadotecnia se concentra sobre todo en analizar los gustos de los consumidores, pretende establecer sus necesidades y sus deseos e influir su comportamiento para que deseen adquirir los bienes ya existentes, de forma que se desarrollan distintas técnicas encaminadas a persuadir a los consumidores para que adquieran un determinado producto.

La actividad del marketing incluye la planificación, organización, dirección y control de la toma de decisiones sobre las líneas de productos, los precios, la promoción y los servicios postventa.

En estas áreas el marketing resulta imprescindible; en otras, como en el desarrollo de las nuevas líneas de productos, desempeña una función de asesoramiento.” ZAPATA, Miguel (internet)

“La mercadotecnia es la función empresarial que identifica las necesidades y los deseos de los clientes de una organización, determina cuáles mercados puede atender mejor y diseña los productos, servicios y programas para servir a dichos mercados.” KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. (1994, P. 17)

“Es importante tener presente que la introducción del Marketing no puede limitarse como la simple introducción de técnicas de mercadeo y publicidad sino que tiene que ser concebida como filosofía e insertarse plenamente en los procesos de

dirección estratégica y la administración por objetivos, o sea, no se puede ver y analizar la realización de la producción como un simple resultado final sino que las estrategias, programas, objetivos y planes de acción empresarial tienen que expresarse en términos y en correspondencia con el mercado y todos los sistemas deben trabajar coordinadamente en función de estos objetivos, teniendo en cuenta que a nivel de toda sociedad el perfeccionamiento de la actividad empresarial, la elevación de su eficiencia y eficacia, es premisa para el mantenimiento y desarrollo de la esfera social ya que mayores serán los recursos que ingresan al presupuesto del Estado y la redistribución de estos permitiría atenuar las desproporciones que pudieran surgir entre ramas, esferas y territorios del complejo económico nacional.”
CASTELLON, Aimel (internet)

2.4.1.12 Ventas

“Una definición general es cambio de productos y servicios por dinero. Desde el punto de vista legal, se trata de la transferencia del derecho de posesión de un bien, a cambio de dinero. Desde el punto de vista contable y financiero, la venta es el monto total cobrado por productos o servicios prestados.

En cualquier caso, las ventas son el corazón de cualquier negocio, es la actividad fundamental de cualquier aventura comercial. Se trata de reunir a compradores y vendedores, y el trabajo de toda la organización es hacer lo necesario para que esta reunión sea exitosa.” degerencia.com

2.4.1.13 Presupuesto de ventas

“Un presupuesto de ventas es la representación de una estimación programada de las ventas, en términos cuantitativos, realizado por una organización.”
RODRIGUEZ, Humberto (internet)

“Desde el punto de vista conceptual la tarea de planeación del gerente de ventas es la misma que la del gerente de mercadeo, e incluye establecer objetivos enfocados en la misión y relacionados con la comprensión de los puntos fuertes, puntos débiles, las oportunidades y las amenazas. Los objetivos de la fuerza de ventas incluye desarrollar nuevos negocios, vender los servicios, obtener información y proteger el territorio contra los ataques de la competencia. Estos objetivos que orientan la formulación de las estrategias de ventas, deben desarrollarse junto con la fuerza de venta.

Un componente importante del proceso de planeación de ventas es preparar planes de contingencia, tomando en cuenta las influencias impredecibles e incontrolables, como los cambios en el entorno económico, legal o regulatorio, que pueden afectar en el desempeño de ventas. El marco de planeación debe incorporar varias premisas, incluyendo los peores escenarios.” QUIROZ, Oscar (internet)

2.4.1.14 Gestión del Talento humano

"La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones.

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

Recursos Materiales

Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

Recursos Técnicos

Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Talento Humano

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.” PALMA, Osdashil, CHIRINOS, Lisbeth (internet)

2.4.1.15 Finanzas

“El término finanzas proviene del latín «finis» que significa acabar o terminar. Son una rama de la economía que se dedica de forma general al estudio del dinero, y particularmente está relacionado con las transacciones y la administración del dinero.

Las finanzas, en economía, son las actividades relacionadas con los flujos de capital y dinero entre individuos, empresas o Estados. Por extensión también se denomina finanzas el estudio de esas actividades como especialidad de la economía y la Administración^{1 2} que estudia la obtención y gestión, por parte de una compañía, individuo o del Estado, de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos y de los criterios con que dispone de sus activos. En otras palabras, estudia lo relativo a la obtención y gestión del dinero y de otros valores como títulos, bonos, etc.

Las finanzas tratan, por lo tanto, de las condiciones y oportunidad en que se consigue el capital, de los usos de éste y de los pagos e intereses que se cargan a las transacciones en dinero.” Wikipedia.com

“Se entiende por Finanzas el conjunto de actividades y decisiones administrativas que conducen a una empresa a la adquisición y financiamiento de sus activos fijos (terreno, edificio, mobiliario ,etc.) y circulantes (efectivo, cuentas y efectos por cobrar, etc.). El análisis de éstas decisiones se basa en os flujos de sus ingresos y

gastos y en sus efectos sobre los objetivos administrativos que la empresa se proponga alcanzar." ROMERO, Yibetza (internet)

2.4.1.16 Gestión financiera

“Esta área tiene como objetivo la expansión de tu dinero, en ella encontraras como manejar adecuadamente tus ventas y gastos para tener una buena utilidad.

El objetivo principal de las finanzas es el de ayudar a las personas físicas o jurídicas a realizar un correcto uso de su dinero, apoyándose en herramientas financieras para lograr una correcta optimización de los recursos. Las Finanzas están relacionadas con otras áreas como la Economía, Administración, Contabilidad, Política, Matemáticas, Estadística; entre otras. Igualmente existen muchos factores que pueden afectar o beneficiar las decisiones que se toman con respecto al manejo del dinero, como factores microeconómicos o culturales.

En las empresas existen diferentes áreas como la de contabilidad, la de relaciones humanas, la de mercadotecnia, etc. e igualmente hay una de finanzas, la cual está dedicada a crear e impulsar nuevas técnicas que se dediquen a gestionar correctamente los recursos de la empresa, para controlar los gastos y optimizar la inversión.

2.4.1.17 Indicadores Financieros

“Los indicadores financieros (también llamados razones financieras o ratios financieras), son coeficientes o razones que proporcionan unidades contables y financieras de medida y comparación, a través de las cuales, la relación (por división) entre sí de dos datos financieros directos, permiten analizar el estado actual o pasado de una organización, en función a niveles óptimos definidos para ella.

En relación a la comparación de los datos, éstos deben cumplir ciertas condiciones:

- Los datos financieros que se relacionan, deben corresponder a un mismo momento o período en el tiempo.
- Debe existir relación económica, financiera y administrativa entre las cantidades a comparar.
- Las unidades de medida en las cuales están expresadas las cantidades de ambos datos a relacionar, deben ser consistentes una con otra.” Wikipedia.com

2.4.1.18 Rentabilidad

“Existen diversas definiciones y opiniones relacionadas con el término rentabilidad, por ejemplo, Gitman (1997) dice que rentabilidad es la relación entre ingresos y costos generados por el uso de los activos de la empresa en actividades productivas. La rentabilidad de una empresa puede ser evaluada en referencia a las ventas, a los activos, al capital o al valor accionario”. Por otra parte, Aguirre et al. (1997) consideran la rentabilidad “como un objetivo económico a corto plazo que las empresas deben alcanzar, relacionado con la obtención de un beneficio necesario para el buen desarrollo de la empresa”.

Para Sánchez (2002) “la rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan medios materiales, humanos y financieros con el fin de obtener ciertos resultados. En la literatura económica, aunque el término se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo”.

“En términos más concisos, la rentabilidad es uno de los objetivos que se traza toda empresa para conocer el rendimiento de lo invertido al realizar una serie de actividades en un determinado período de tiempo. Se puede definir además, como el “resultado de las decisiones que toma la administración de una empresa.”

De acuerdo a Sánchez (2002), “la importancia del análisis de la rentabilidad viene dada porque, aún partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica.”

Sánchez (2002) señala además que “la base del análisis económico-financiero se encuentra en la cuantificación del binomio rentabilidad-riesgo, que se presenta desde una triple funcionalidad: análisis de la rentabilidad, análisis de la solvencia, entendida como la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones financieras (devolución de principal y gastos financieros), consecuencia del endeudamiento, a su vencimiento, y análisis de la estructura financiera de la empresa con la finalidad de comprobar su adecuación para mantener un desarrollo estable de la misma.”

2.4.1.19 Rentabilidad económica

“La rentabilidad económica o de inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos.

La rentabilidad económica se establece como indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos. Además, el no tener en

cuenta la forma en que han sido financiados los activos permitirá determinar si una empresa no rentable lo es por problemas en el desarrollo de su actividad económica o por una deficiente política de financiación.

El origen de este concepto, también conocido como return on investment (ROI) o return on assets (ROA), si bien no siempre se utilizan como sinónimos ambos términos, se sitúa en los primeros años del s. XX, cuando la Du Pont Company comenzó a utilizar un sistema triangular de ratios para evaluar sus resultados. En la cima del mismo se encontraba la rentabilidad económica o ROI y la base estaba compuesta por el margen sobre ventas y la rotación de los activos.”

2.4.1.20 Rentabilidad financiera

“La rentabilidad financiera o de los fondos propios, denominada en la literatura anglosajona return on equity (ROE), es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado. La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios. Además, una rentabilidad financiera insuficiente supone una limitación por dos vías en el acceso a nuevos fondos propios. Primero, porque ese bajo nivel de rentabilidad financiera es indicativo de los fondos generados internamente por la empresa; y segundo, porque puede restringir la financiación externa.”

“En este sentido, la rentabilidad financiera debería estar en consonancia con lo que el inversor puede obtener en el mercado más una prima de riesgo como accionista. Sin embargo, esto admite ciertas matizaciones, puesto que la rentabilidad financiera sigue

siendo una rentabilidad referida a la empresa y no al accionista, ya que aunque los fondos propios representen la participación de los socios en la empresa, en sentido estricto el cálculo de la rentabilidad del accionista debería realizarse incluyendo en el numerador magnitudes tales como beneficio distribuable, dividendos, variación de las cotizaciones, etc., y en el denominador la inversión que corresponde a esa remuneración, lo que no es el caso de la rentabilidad financiera, que, por tanto, es una rentabilidad de la empresa.”

“La rentabilidad financiera es, por ello, un concepto de rentabilidad final que al contemplar la estructura financiera de la empresa (en el concepto de resultado y en el de inversión), viene determinada tanto por los factores incluidos en la rentabilidad económica como por la estructura financiera consecuencia de las decisiones de financiación.”

“La rentabilidad puede verse como una medida, de cómo una compañía invierte fondos para generar ingresos. Se suele expresar como porcentaje.”

2.4.1.21 Indicadores de rentabilidad

“Los indicadores referentes a rentabilidad, tratan de evaluar la cantidad de utilidades obtenidas con respecto a la inversión que las originó, ya sea considerando en su cálculo el activo total o el capital contable (Guajardo, 2002). Se puede decir entonces que es necesario prestar atención al análisis de la rentabilidad porque las empresas para poder sobrevivir necesitan producir utilidades al final de un ejercicio económico, ya que sin ella no podrán atraer capital externo y continuar eficientemente sus operaciones normales.”

“Con relación al cálculo de la rentabilidad, Brealey y Myers (1998) describen que los analistas financieros utilizan índices de rentabilidad para juzgar cuan eficientes son las empresas en el uso de sus activos.”

“En su expresión analítica, la rentabilidad contable va a venir expresada como cociente entre un concepto de resultado y un concepto de capital invertido para obtener ese resultado. A este respecto, según Sánchez (2002), es necesario tener en cuenta una serie de cuestiones en la formulación y medición de la rentabilidad para poder así elaborar una ratio o indicador de rentabilidad con significado:

1. Las magnitudes cuyo cociente es el indicador de rentabilidad han de ser susceptibles de expresarse en forma monetaria.
2. Debe existir, en la medida de lo posible, una relación causal entre los recursos o inversión considerados como denominador y el excedente o resultado al que han de ser enfrentados.
3. En la determinación de la cuantía de los recursos invertidos habrá de considerarse el promedio del periodo, pues mientras el resultado es una variable flujo, que se calcula respecto a un periodo, la base de comparación, constituida por la inversión, es una variable stock que sólo informa de la inversión existente en un momento concreto del tiempo. Por ello, para aumentar la representatividad de los recursos invertidos, es necesario considerar el promedio del periodo.
4. También es necesario definir el periodo de tiempo al que se refiere la medición de la rentabilidad (normalmente el ejercicio contable), pues en el caso de breves espacios de tiempo se suele incurrir en errores debido a una periodificación incorrecta.

Por otra parte, Guajardo (2002) dice que el estado de resultados es el principal medio para medir la rentabilidad de una empresa a través de un periodo, ya sea de un mes, tres meses o un año. En estos casos, el estado de ganancias y pérdidas debe mostrarse en etapas, ya que al restar a los ingresos los costos y gastos del periodo se obtienen diferentes utilidades hasta llegar a la utilidad neta. Esto no quiere decir que se excluirá el balance general a la hora del hacer un análisis financiero, puesto que para

evaluar la operación de un negocio es necesario analizar conjuntamente los aspectos de rentabilidad y liquidez, por lo que es necesario elaborar tanto el estado de resultados como el estado de cambios en la posición financiera o balance general.

Tanto el Estado de resultados como el Balance General son necesarios para construir indicadores de rentabilidad, ya que no sólo se requiere de información relacionada con resultados, ingresos o ventas, sino también es necesario disponer de información relacionada con la estructura financiera, básicamente con los activos y el capital invertido. Todos los índices de rentabilidad que se construyan a partir de los Estados Financieros ya mencionados, permitirán medir la eficiencia con que se ha manejado la empresa en sus operaciones, principalmente en el manejo del capital invertido por los inversionistas. El numerador de los índices incluye la rentabilidad del período y el denominador representa una base de la inversión representativa.”

2.4.1.22 Estrategias de rentabilidad

“Una empresa debe utilizar por lo menos una (o todas) las estrategias siguientes para determinar su política de calidad que determinará su rentabilidad:

Cumplimiento de las especificaciones

El grado en que el diseño y las características de la operación se acercan a la norma deseada. Sobre este punto se han desarrollado muchas formulas de control: Sello Norven de calidad, normas ISO 9.000, ISO 14.000, etc.

Durabilidad

Es la medida de la vida operativa del producto. Por ejemplo, la empresa Ferrari garantiza que los vehículos que ellos fabrican tienen el promedio de vida útil más alto y por eso su alto precio.

Seguridad de Uso

La garantía del fabricante de que el producto funcionará bien y sin fallas por un tiempo determinado. Chrysler en Venezuela, da la garantía más amplia a sus vehículos: 2 años o 50.000 kilómetros, demostrando su confianza en la calidad de manufactura.”

2.4.1.23 Factores influyentes en la rentabilidad

Existen 9 factores primordiales que influyen en la rentabilidad:

- Intensidad de la inversión
- Productividad
- Participación de Mercado
- Desarrollo de nuevos productos o diferenciación de los competidores
- Calidad de producto/servicio
- Tasa de crecimiento del mercado
- Integración vertical
- Costos operativos
- Esfuerzo sobre dichos factores

Intensidad de La Inversión

Cuando invertimos estamos dando algo a alguien con el fin de obtener algo mejor. Se puede invertir de muchas formas, invertir nuestro tiempo en una relación, la inteligencia en el trabajo o los fines de semana haciendo deporte para tener una buena salud.

Así como se puede invertir en cualquiera de estas situaciones esperando algo bueno a cambio, podemos invertir nuestro dinero en un fondo mutuo esperando asegurar un

capital que nos garantice mantener un nivel de vida en una etapa de retiro o convertir en realidad alguno de nuestros sueños hacia futuro.

Invertir dinero es poner el dinero en algún tipo de instrumento financiero, llámese acciones, bonos, fondos mutuos, esperando más dinero a cambio.

Representan colocaciones de dinero sobre las cuales una empresa espera obtener algún rendimiento a futuro, ya sea, por la realización de un interés, dividendo o mediante la venta a un mayor valor a su costo de adquisición.

Productividad

Para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad. Y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

La productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento del recurso material y humano.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

Participación de Mercado

Este tipo de estudio es realizado con la finalidad de determinar el peso que tiene una empresa o marca en el mercado. Se mide en términos de volumen físico o cifra de negocios. Estas cifras son obtenidas mediante investigaciones por muestreo y la determinación de los tamaños poblacionales.

De manera similar que los estudios de penetración y tamaño del mercado, las empresas contratantes de este tipo de estudios son principalmente negocios que venden a otras empresas en el área industrial, así como mercados donde no se dispone de investigaciones sectoriales (por ejemplo: educación, ciertas unidades de negocios de las telecomunicaciones, entretenimiento, etc.)

Los principales objetivos de este tipo de estudio son los siguientes:

1. Determinar la participación de mercado de la empresa y sus marcas, partiendo de las cifras de venta o volúmenes vendidos.
2. Monitorear el crecimiento de la empresa o sus marcas a lo largo del tiempo.

Desarrollo De Nuevos Productos O Diferenciación De Los Competidores

Un nuevo producto puede ser creado o hecho "nuevo" de muchas maneras. Un concepto enteramente nuevo se puede traducir en un nuevo artículo y/o servicio. Simples cambios secundarios en un producto existente pueden convertirlo en otro "nuevo" o se puede ofrecer un producto existente a nuevos mercados que lo considerarán "nuevo". Sólo podemos considerar nuevo un producto durante un período limitado.

Esto corresponde a la actitud de innovación que es una filosofía paralela a la del concepto de mercadotecnia.

Cuando se incluye un nuevo producto debe tomarse en consideración la innovación y la calidad del producto/servicio, sin dejar a un lado la diferenciación del producto en el mercado y superando siempre a los competidores del mercado que son un gran número de compradores y vendedores de una mercancía, que además de ofrecer productos similares, igualmente tienen libertad absoluta para los sus actividades inherentes y no hay control sobre los precios ni reglamento para fijarlos.

Estudios han demostrado que las industrias en crecimiento son aquellas que están orientadas a productos nuevos.

Calidad De Producto/Servicio

El significado de esta palabra puede adquirir múltiples interpretaciones, ya que todo dependerá del nivel de satisfacción o conformidad del cliente. Sin embargo, la calidad es el resultado de un esfuerzo arduo, se trabaja de forma eficaz para poder satisfacer el deseo del consumidor. Dependiendo de la forma en que un producto o servicio sea aceptado o rechazado por los clientes, podremos decir si éste es bueno o malo.

Tasa De Crecimiento Del Mercado

La tasa de crecimiento es la manera en la que se cuantifica el progreso o retraso que experimenta un producto en el mercado en un período determinado. Esto tiene que ver también, con el ciclo de vida del producto, que se define por ser el clásico ciclo de nacimiento, desarrollo, madurez y expiración, aplicado a las ventas de un producto.

Integración Vertical

La integración vertical comprende un conjunto de decisiones que, por su naturaleza, se sitúan a nivel corporativo de una organización. Dichas decisiones son de tres tipos:

1. Definir los límites que una empresa debería establecer en cuanto a las actividades genéricas de la cadena de valor de la producción.
2. Establecer la relación de la empresa con las audiencias relevantes fuera de sus límites, fundamentalmente sus proveedores, distribuidores y clientes.
3. Identificar las circunstancias bajo las cuales dichos límites y relaciones deberían cambiar para aumentar y proteger la ventaja competitiva de la empresa.

Este conjunto de decisiones permiten caracterizar a una empresa: qué bienes y capacidades forman parte de la empresa y que tipos de contratos se establecen con agentes externos.” MARTINEZ, Nay (internet)

2.5 Hipótesis

La comercialización centralizada de la cartera de productos del modelo comercial influye en la rentabilidad de la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato.

2.6 Señalamiento de Variables

2.6.1 Variable independiente

La comercialización centralizada de la cartera de productos del modelo comercial

2.6.2 Variable dependiente

Rentabilidad de la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

La investigación realizada en Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato está enfocada en el paradigma cualicuantitativo, el cual se basa en la descripción de las cualidades del fenómeno a investigar, y a su vez parte del racionalismo, claridad, y exactitud de los datos que permitan determinar de manera numérica su relación con el problema.

El paradigma Critico Propositivo es otro de los enfoques de referencia en esta investigación, por que analiza de manera objetiva a la compañía, y presenta las posibles alternativas de solución al problema planteando.

3.2 Modalidad básica de la investigación

3.2.1 Investigación de campo

El investigador al tener contacto directo con los colaboradores tanto internos como externos de la compañía se cercioró de las condiciones reales en que se consiguieron los datos, lo que ha permitido efectuar una medición de éstos.

3.2.2 Investigación bibliográfica

Para el desarrollo de la investigación se utilizó información de libros, revistas especializadas, tesis relacionadas con el tema propuesto, normativa interna y externa

emitido por los organismos de control, información financiera y comercial, con el propósito de conocer, ampliar y profundizar enfoques y contextualizaciones de diferentes fuentes que permitieron sustentar adecuadamente el presente trabajo.

3.3 Nivel o tipo de investigación

En el presente trabajo de investigación se aplicaron los siguientes tipos de investigación: exploratoria, descriptiva y correlacional.

3.3.1 Investigación exploratoria

La identificación del problema y la determinación de todos los aspectos importantes relacionados con éste, fué posible mediante la utilización de este tipo de investigación.

3.3.2 Investigación descriptiva

Ha sido posible describir como la centralización de la cartera de líneas de productos del modelo comercial influyen en la rentabilidad de la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato, detallando los factores que rodean al tema planteado, buscando especificar sus propiedades importantes, que permita medir o evaluar los diversos aspectos, dimensiones y componentes.

3.3.3 Investigación Correlacional.

Éste tipo de investigación ha permitido medir el grado de relación que existe entre las dos variables en un contexto en particular, estableciendo a la centralización de la cartera de líneas de productos del modelo comercial como la variable independiente y

la manera en que ésta influye en la rentabilidad de la aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato como variable dependiente.

3.4 Población y muestra

Para la presente investigación se dispone de una población compuesta por:

- Brókers de seguros que trabajan directamente con la Aseguradora Sur C.A. sucursal Ambato los cuales suman en total 14, de ésta manera las características de la población demuestran que no es necesario la toma de una muestra por lo que se trabajará con la población en su totalidad.

Nº	Brókers
1	Confía
2	Cifraseg
3	Mancheno Villacreses
4	Hermanos Morejon Mera Cia. Ltda.
5	Klubseguros S.A.
6	Morejón Mera Patricio Fabián
7	Rodríguez Betancourt Dorian E.
8	Usinia Sánchez Denis Patricio
9	Espinoza Representaciones y Agencias
10	Almocols Cía. Ltda.
11	Sánchez Sánchez Rubén Mauricio
12	Semerca S.A.
13	Tecniseguros
14	Nexoseguros

FUENTE: ASEGURADORA DEL SUR C.A. SUCURSAL AMBATO
ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

3.5 Operacionalización de variables

Hipótesis: La comercialización centralizada de la cartera de productos del modelo comercial influye en la rentabilidad de la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato.

3.5.1 Variable independiente: La comercialización centralizada de la cartera de productos

CUADRO N° 9

CONCEPTO	CATEGORIA	INDICADOR	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Centralización</p> <p>Reunir varias cosas en un centro común o a hacer que distintas cosas dependan de un poder central</p>	Reunión de varias cosas	- Recursos	- Dispone de los recursos necesarios para realizar el trabajo	Encuesta estructurada a brókers que trabajan con la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato
<p>Concepto de cartera de líneas de productos</p> <p>La cartera de productos es la gama o conjunto de productos que vende la empresa. Puede estar integrada por una o varias líneas de productos. Una línea de productos es un conjunto de productos homogéneos.</p>	Línea de productos	<p>- Vehículos</p> <p>- Ramos generales</p> <p>- Fianzas</p>	- Que líneas de productos comercializa	

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

3.5.2 Variable dependiente: Rentabilidad

CUADRO N°. 10

CONCEPTO	CATEGORIA	INDICADOR	ITEMES BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Es la relación entre ingresos y costos generados por el uso de los activos de la empresa en actividades productivas.	Ingresos	- Ventas	- ¿En qué medida han contribuido cada uno de los productos comercializados a los ingresos obtenidos?	Análisis de información interna de la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato
	Costos	- Costos fijos	- ¿La administración de costos fijos es adecuada?	
		- Costos variables	- ¿Qué porcentaje de siniestralidad registran cada producto comercializado?	

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

3.6 Plan de recolección de información

Se aplicaron encuestas estructuradas a los brókers que trabajan directamente con la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato, el respectivo formato encuentra en anexo A1, para lo cual se establecieron las preguntas a recabar.

Se realizó un análisis de la información interna de la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato, para lo cual se estableció cuadros de ingresos de las líneas de productos de las que dispone la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato, el nivel de siniestralidad, los respaldos se encuentran en los anexos A5,A6,A7,A8,A9

CUADRO N° 11
PLAN DE RECOLECCION DE DATOS

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Analizar como las comisiones del modelo comercial influyen en la rentabilidad de la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato
¿De qué personas u objetos?	Brókers de seguros, información interna
¿Sobre qué aspectos?	Recursos, productos, ventas, costos
¿Quién?	Juan Carlos Chimborazo Martínez
¿Cuándo?	Octubre 2011
¿Dónde?	Oficinas de los brókers, Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato.
¿Cuántas veces?	Las necesarias
¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta, análisis de información interna de la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato
¿Con qué?	Cuestionario

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

3.7 Plan de procesamiento y análisis

En la presente investigación se utilizó los siguientes pasos para el procesamiento de los datos:

- 1.- Análisis y revisión de la veracidad de los datos obtenidos.
- 2.- Ejecución de un nuevo proceso de recolección de datos para evitar fallas de ser necesario.
- 3.- Tabulación de los datos en relación a las variables.
- 4.- Estudio y presentación estadística.
- 5.- Análisis de los resultados.
- 6.- Comprobación de hipótesis.

CAPÍTULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.

4.1 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.

En este capítulo consta el análisis e interpretación de resultados, verificación de la hipótesis, mecanismo importante para el procesamiento de datos ya tabulados, a través de la encuesta estructurada aplicada a los brókers que trabajan con Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato, en primer lugar se procedió a la codificación de los resultados para luego tabularlos, mediante la aplicación de la estadística descriptiva como medio principal de los datos obtenidos, para convertirlos en porcentajes, mediante una síntesis para el análisis.

Pregunta N° 1

1. ¿Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato le proporciona información sobre todas las líneas de productos de las que dispone?

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia
SI	14%	2
NO	86%	12
Total	100%	14

CUADRO N° 12

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

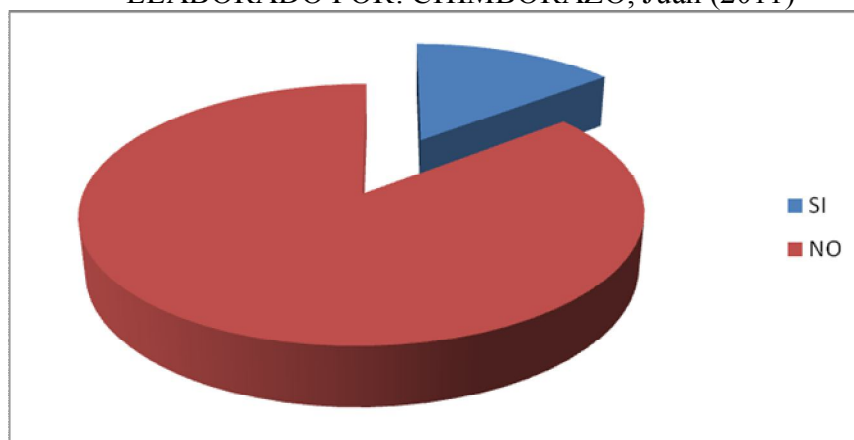


GRÁFICO N° 5

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

Análisis.- El 14% de los encuestados manifiestan que efectivamente si reciben información acerca de todas las líneas de negocios de las que dispone la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato, sin embargo el 86% ha proporcionado una respuesta negativa.

Interpretación: La Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato al no entregar la suficiente información a su principal fuerza de ventas como son los brókers ocasiona que éstos se vean desprovistos de los recursos y herramientas necesarias para proyectar sus ventas hacia otra cartera de productos produciendo una comercialización centralizada de productos de los cuales si disponen información, delimitando las opciones de incursión en otras líneas que representan una mayor rentabilidad a la compañía.

Pregunta N° 2

2. ¿Ud. Promociona todas las líneas de productos de Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato a sus clientes?

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia
SI	7%	1
NO	93%	13
Total	100%	14

CUADRO N° 13

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

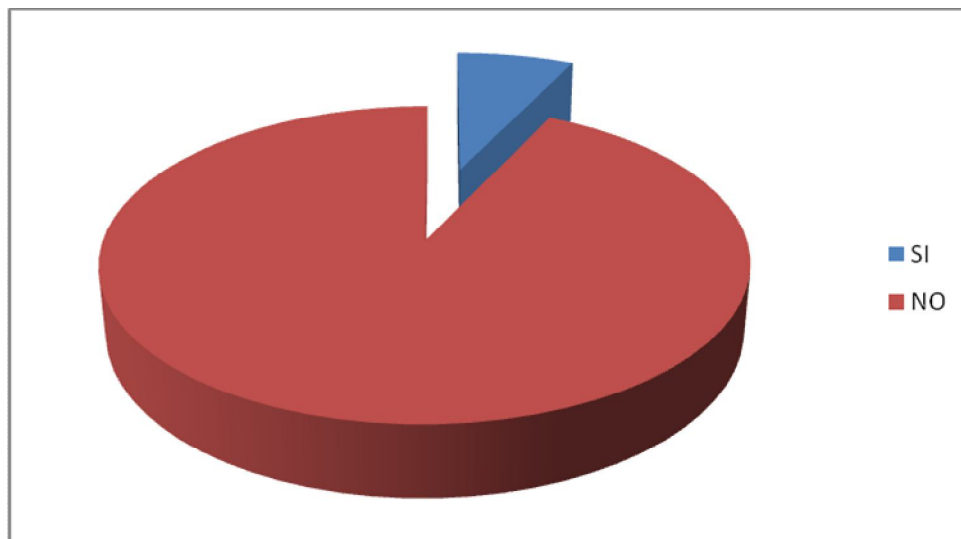


GRÁFICO N° 6

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

Análisis.- El 7% de los encuestados comunican que si promocionan todas las líneas de negocios que oferta Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato a sus clientes, de otro lado el 93% no lo hace.

Interpretación: Claramente se puede observar que los brókers direccionan sus esfuerzos hacia una línea de productos en éste caso vehículos, ocasionando una centralización de cartera el mismo que al mantener una alta siniestralidad afecta directamente a la rentabilidad de la compañía.

Pregunta N° 3

3. ¿Realiza sus ventas teniendo en cuenta en mantener una cartera equilibrada de líneas de negocios?

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia
SI	7%	1
NO	93%	13
Total	100%	14

CUADRO N° 14
ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

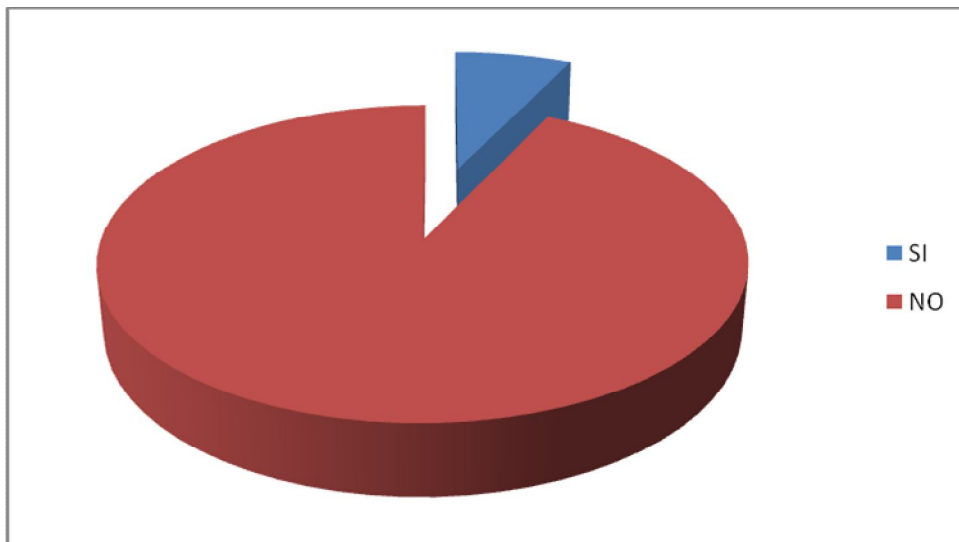


GRÁFICO N° 7
ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

Análisis.- 7% de los encuestados realiza sus ventas teniendo en cuenta el equilibrio de su cartera, mientras que el 93% las realizan solamente considerando el acto de vender un producto.

Interpretación: Los brókers al no verse afectados directamente en la responsabilidad de pago de un siniestro, no es de su preocupación el mantener una cartera equilibrada de productos comercializados y se enfocan en aquellos que le representan una mayor comisión aunque esto signifique problemas en la rentabilidad de la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato.

Pregunta N° 4

4. ¿Realiza sus ventas teniendo en cuenta únicamente la bonificación que va a recibir por las mismas?

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia
SI	86%	12
NO	14%	2
Total	100%	14

CUADRO N° 15
ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

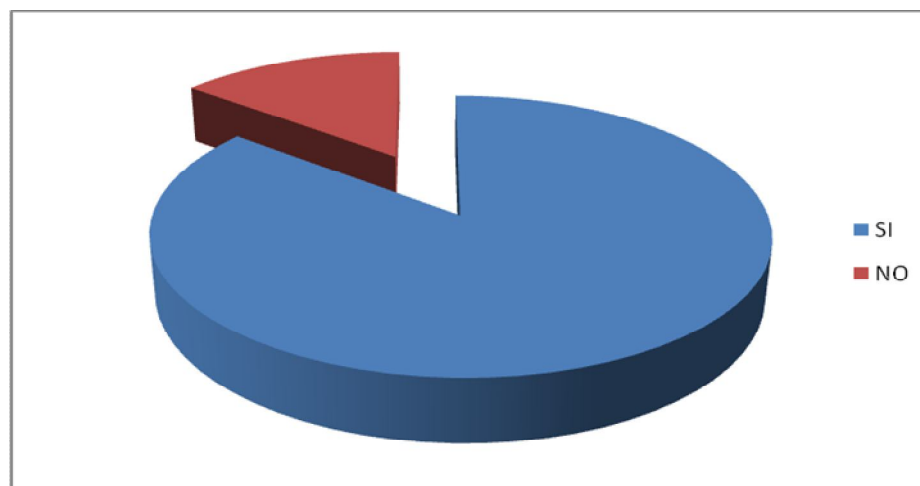


GRÁFICO N° 8
ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

Análisis.- El 14% de los encuestados opinan que la comisión recibida por la comercialización de seguros de accidentes personales es óptima, y el 86% manifiesta que son malas.

Interpretación: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato al aplicar un modelo comercial en el que el mantener una cartera equilibrada de productos comercializados para bonificar no es un parámetro de medición, ocasiona que los brókers no proyecten sus planes de ventas hacia nuevas líneas de productos tomando en consideración que históricamente éstos mantienen un nivel de siniestralidad bajo, lo que beneficia a la rentabilidad.

Pregunta N° 5

5. ¿Ha recibido capacitación técnica de las líneas de negocio que le ofrece Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato?

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia
Si	7%	1
No	93%	13
Total	100%	14

CUADRO N° 16
ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

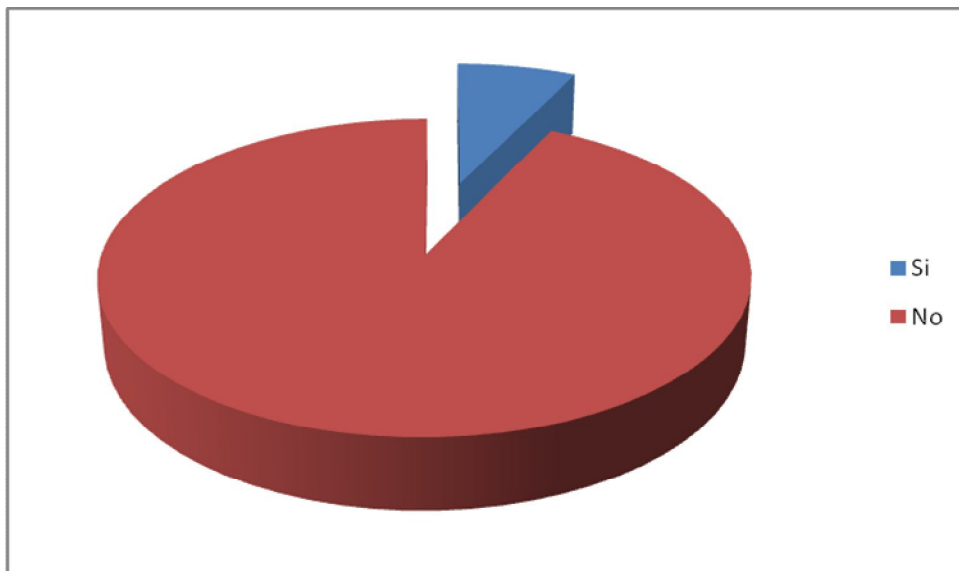


GRÁFICO N° 9
ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

Análisis.- El 7% de los encuestados si han recibido capacitación técnica acerca de las líneas de negocio que ofrece Aseguradora del Sur sucursal Ambato, pero el 93% no tenido acceso a éste tipo de capacitaciones.

Interpretación: Al disponer de un equipo comercial conformado por brókers poco capacitados en productos que requieren de conocimientos técnicos, hace que éstos no puedan responder frente a la necesidad de los clientes que demandan de éste tipo de productos, originando una comercialización centralizada de los mismos con efectos negativos en la rentabilidad de la compañía.

Pregunta N° 6

6. ¿Ha recibido capacitación comercial de las líneas de negocio que le ofrece Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato?

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia
Aceptable	7%	1
Malo	93%	13
Total	100%	14

CUADRO N° 17
ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

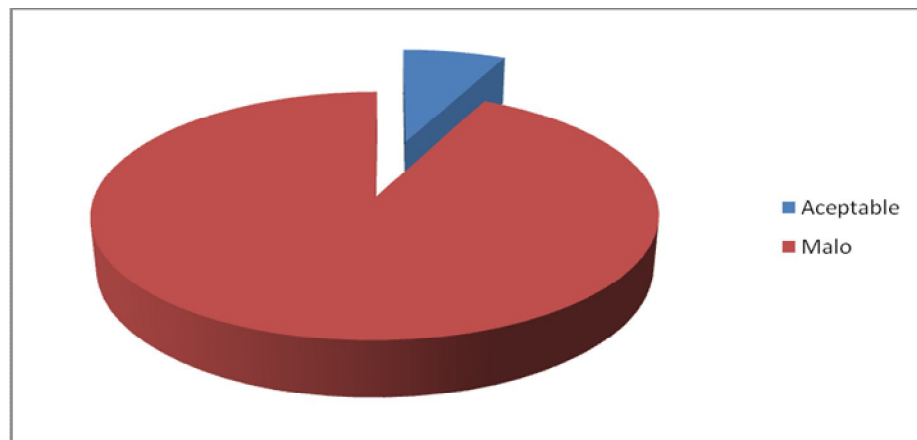


GRÁFICO N° 10
ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

Análisis.- De los encuestados el 7% ha contestado que si ha recibido capacitación comercial sobre las distintas líneas de negocio de las que dispone Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato, en contraposición a este resultado se encuentra que el 93% no se ha visto involucrado en este tipo de capacitaciones.

Interpretación: Si bien es cierto que varios de los brókers encuestados disponen de el aval del ente regulador como es la Superintendencia de Bancos y Seguros para poder ejercer su trabajo, también es cierto que el conocer de ventas no está garantizado, y es así que un gran porcentaje no cuenta con conocimientos al respecto, de tal manera que al tratarse de un servicio, esto es preponderante, ya que al generar las ventas no se tiene en cuenta que deben abarcar varios productos con el afán de mantener una cartera equilibrada de productos comercializados que permitan ser sostenibles y sustentables y sobre todo rentables en el tiempo.

Pregunta N° 7

7. ¿Con que otra compañía de seguros trabaja Ud.?

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia
Colonial	21%	3
Equinoccial	14%	2
Latina	14%	2
Interoceánica	7%	1
Otra	21%	3
Ninguna	21%	3
Total	100%	14

CUADRO N° 18
ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

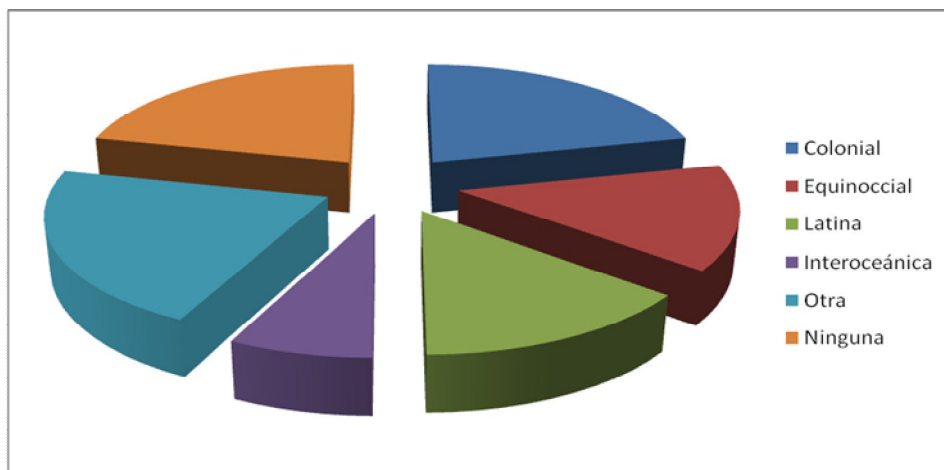


GRÁFICO N° 11
ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

Análisis.- De otras compañías con las que pueden trabajar los broker el 21% ha manifestado que mantiene una relación de negocios con Colonial, el 14% con Equinoccial, en la misma medida con Latina, el 7% con Interoceánica, el 21% otras compañías y en el mismo porcentaje no labora otra compañía.

Interpretación: La fidelidad de los brókers hacia Aseguradora del Sur C.A. es importante, de la misma manera que el poder acaparar la mayor cartera de clientes de la que disponen, y no solamente eso sino que además ésta sea conformada por clientes que representen la posibilidad de diversificar la comercialización de la cartera de productos de la compañía y no solamente productos que generan alta siniestralidad provocando un elevado egreso de fondos lo que afecta la rentabilidad esperada.

Pregunta N° 8

8. ¿Mantiene una cartera de líneas de negocios equilibrada en otras compañías?

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia
Si	36%	5
No	64%	9
Total	100%	14

CUADRO N° 19
ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

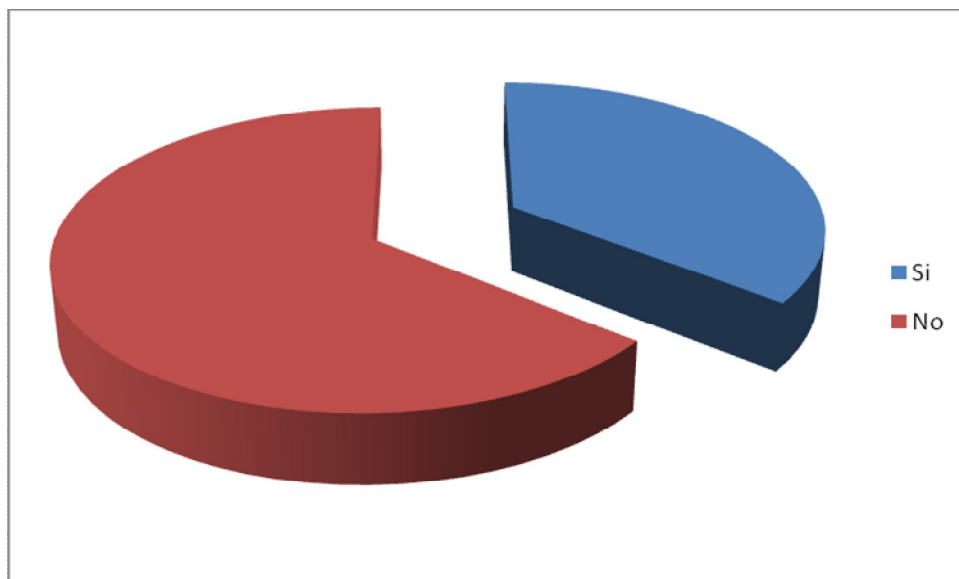


GRÁFICO N° 12
ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

Análisis.- El 36% de los encuestados manifiestan que si mantienen una cartera de líneas de negocios equilibrada en otras compañías con las que trabajan, y el 64% no lo hacen.

Interpretación: Como podemos observar varios de los brókers que trabajan con Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato direccionan su cartera de clientes que mantienen cuentas cuyos productos generan alta siniestralidad para la compañía de tal manera que se convierte en deficiente para los intereses de la misma, por esta razón se hace imprescindible el incentivarlos para receptar cuentas saneadas que representen una rentabilidad considerable.

Pregunta N° 9

9. ¿Realiza ventas cruzadas a sus clientes?

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia
Si	29%	4
No	71%	10
Total	100%	14

CUADRO N° 20
ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

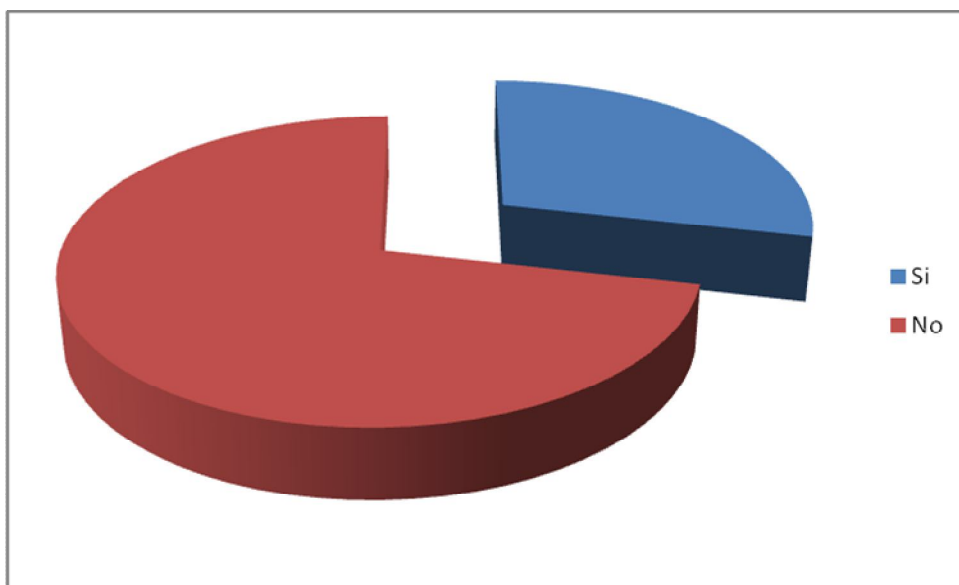


GRÁFICO N° 13
ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

Análisis.- El 57% de los encuestados manifiesta que las políticas de suscripción de Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato han sido un limitante para poder realizar negocios, de otro lado el 43% contestó que no.

Interpretación: Al mantener una comercialización centralización de la cartera de productos ocasiona que los bróckers no cuenten con las herramientas necesarias para poder ejercer una venta cruzada de toda la gama de la que dispone Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato con sus clientes, por lo que se observa la exclusiva venta de segmentos con alta siniestralidad como vehículos perjudicando la rentabilidad de la compañía.

Pregunta N° 10

10. ¿Ha participado en los lineamientos del modelo comercial de la Aseguradora del Sur sucursal C.A. sucursal Ambato?

Alternativa	Porcentaje	Frecuencia
Si	14%	2
No	86%	12
Total	100%	14

CUADRO N° 21
ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

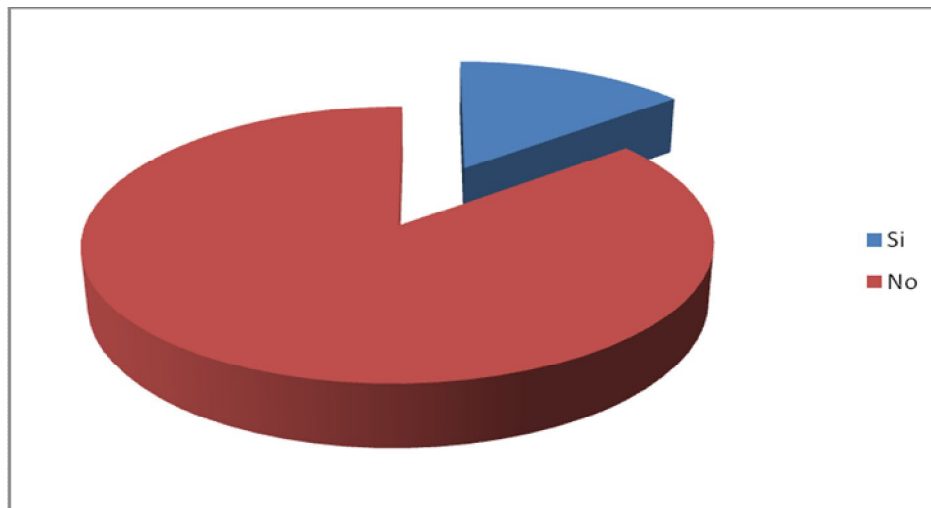


GRÁFICO N° 14
ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

Análisis.- De los encuestados el 14% han participado en establecer los lineamientos del modelo comercial de la Aseguradora del Sur sucursal Ambato, mientras que el 86% no han sido considerados para esta actividad.

Interpretación: El aplicar un modelo comercial que no ha sido socializado con uno de los principales elementos que lo componen como son los brókers provoca que los resultados no sean los esperados de tal manera que se den efectos como la comercialización centralizada de productos, la misma que se direcciona hacia productos de fácil captación pero de alta siniestralidad y efectos negativos en la rentabilidad de la compañía.

4.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN INTERNA DE LA ASEGURADORA DEL SUR C.A. SUCURSAL AMBATO.

Para el desarrollo del presente análisis se ha utilizado información financiera otorgada por la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato, la misma que esta relacionada con los ingresos y el nivel de siniestralidad, la cual se puede encontrar en los anexos A5, A6, A7, A8, A9, dicha información corresponde al año 2010 además se ha desarrollado cuadros que permiten su mejor presentación y entendimiento.

Total ingresos 2010

Broker	Ingresos	Porcentaje	Comisiones	Porcentaje
Confía	429377,34	14%	79999,87	16%
Cifraseg	627970,31	21%	102367,71	21%
Mancheno Villacreses	7036,41	0%	1226,76	0%
Hermanos Morejon Mera Cia. Ltda.	200587,16	7%	50298,6	10%
Klubseguros S.A.	71912,66	2%	21990,99	4%
Morejon Mera Patricio Fabian	343894,71	11%	8208,96	2%
Rodriguez Betancourt Dorian E.	23578,54	1%	5792,06	1%
Usinia Sánchez Denis Patricio	299456,52	10%	54903,22	11%
Espinoza Representaciones y Agencias	168820,79	6%	29949,09	6%
Almocols Cía. Ltda.	277521,06	9%	51133,97	10%
Sanchez Sanchez Ruben Mauricio	109539,27	4%	14923,76	3%
Semerca S.A.	15538,25	1%	1837,46	0%
Tecniseguros	52326,34	2%	9389,41	2%
Nexoseguros	406321,81	13%	65435,31	13%
Total	3283110,39	100%	497457,17	100%

CUADRO N° 22

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Nivel de siniestralidad por broker y producto vehículos

VEHICULOS

Bróker	Producto	Siniestralidad vehículos
Confía	Riesgos nombrados Veh. Livianos VH	64,99%
	Todo riesgo Veh. Livianos VI	29,90%
	Riegos nombrados Veh. Pesados VG	37,19%
	Todo riesgo Veh. Pesados VL	20,33%
	Subtotal	152,41%
	Total de siniestralidad de vehículos	38,10%

CUADRO N° 23

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Bróker	Producto	Siniestralidad vehículos
klubseguros	Riesgos nombrados Veh. Livianos VH	15,31%
	Todo riesgo Veh. Livianos VI	5,60%
	Subtotal	20,91%
	Total de siniestralidad de vehículos	10,46%

CUADRO N° 24

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Bróker	Producto	Siniestralidad vehículos
Almocols	Riesgos nombrados Veh. Livianos VH	36,02%
	Todo riesgo Veh. Livianos VI	76,94%
	Riegos nombrados Veh. Pesados VG	75,19%
	Todo riesgo Veh. Pesados VL	68,97%
	Subtotal	257,12%
	Total de siniestralidad de vehículos	64,28%

CUADRO N° 25

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Bróker	Producto	Siniestralidad vehículos
Usinia Sánchez Denis Patricio	Riesgos nombrados Veh. Livianos VH	180,47%
	Todo riesgo Veh. Livianos VI	35,40%
	Todo riesgo Veh. Pesados VL	49,50%
	Subtotal	265,37%
	Total de siniestralidad de vehículos	88,46%

CUADRO N° 26

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Bróker	Producto	Siniestralidad vehículos
Hermanos Morejon Mera CIA. LTDA.	Riesgos nombrados Veh. Livianos VH	4,29%
	Todo riesgo Veh. Livianos VI	5,13%
	Subtotal	9,42%
	Total de siniestralidad de vehículos	4,71%

CUADRO N° 27

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Bróker	Producto	Siniestralidad vehículos
Morejon Mera Patricio Fabian	Riesgos nombrados Veh. Livianos VH	55,18%
	Todo riesgo Veh. Livianos VI	105,33%
	Riegos nombrados Veh. Pesados VG	86,83%
	Subtotal	247,34%
	Total de siniestralidad de vehículos	82,45%

CUADRO N° 28

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Bróker	Producto	Siniestralidad vehículos
Nexoseguros CIA. LTDA.	Riesgos nombrados Veh. Livianos VH	14,11%
	Todo riesgo Veh. Livianos VI	45,28%
	Riegos nombrados Veh. Pesados VG	16,82%
	Todo riesgo Veh. Pesados VL	116,03%
	Vehículos Flotas VF	136,83%
	Subtotal	329,07%
	Total de siniestralidad de vehículos	65,81%

CUADRO N° 29

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Bróker	Producto	Siniestralidad vehículos
Sánchez Sánchez Ruben Mauricio	Todo riesgo Veh. Livianos VI	19,50%
	Subtotal	19,50%
	Total de siniestralidad de vehículos	19,50%

CUADRO N° 30

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Bróker	Producto	Siniestralidad vehículos
Espinosa Represent. Y Agencias	Riesgos nombrados Veh. Livianos VH	26,86%
	Todo riesgo Veh. Livianos VI	74,79%
	Riegos nombrados Veh. Pesados VG	79,10%
	Todo riesgo Veh. Pesados VL	19,05%
	Subtotal	199,80%
	Total de siniestralidad de vehículos	49,95%

CUADRO N° 31

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Bróker	Producto	Siniestralidad vehículos
Tecniseguros	Riesgos nombrados Veh. Livianos VH	27,84%
	Subtotal	27,84%
	Total de siniestralidad de vehículos	27,84%

CUADRO N° 32

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Bróker	Producto	Siniestralidad vehículos
Semerca S.A.	Todo riesgo Veh. Livianos VI	86,19%
	Subtotal	86,19%
	Total de siniestralidad de vehículos	86,19%

CUADRO N° 33

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Bróker	Producto	Siniestralidad vehículos
Cifraseg S.A.	Riesgos nombrados Veh. Livianos VH	107,36%
	Todo riesgo Veh. Livianos VI	52,13%
	Riegos nombrados Veh. Pesados VG	136,65%
	Todo riesgo Veh. Pesados VL	250,60%
	Vehículos flotas VF	6,74%
	Vehículos Multidueño	56,28%
	Subtotal	609,76%
	Total de siniestralidad de vehículos	101,63%

CUADRO N° 34

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Bróker	Producto	Siniestralidad vehículos
Mancheno Villacreces Galo	Todo riesgo Veh. Livianos VI	0,00%

CUADRO N° 35

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Bróker	Producto	Siniestralidad vehículos
Rodriguez Betancourt Dorian E.	Todo riesgo Veh. Livianos VI	5,66%
	Subtotal	5,66%
	Total de siniestralidad de vehículos	5,66%

CUADRO N° 36

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Nivel de siniestralidad por broker y producto incendio/robo

Bróker	Producto	Siniestralidad inc/rob
Confía	Incendio	0,00%
	Robo	0,00%
	Subtotal	0,00%
	Total de siniestralidad de Inc/Rob	0,00%

CUADRO N° 37

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Bróker	Producto	Siniestralidad inc/rob
klubseguros	Incendio	0,00%
	Robo	0,00%
	Subtotal	0,00%
	Total de siniestralidad de Inc/Rob	0,00%

CUADRO N° 38

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Bróker	Producto	Siniestralidad inc/rob
Almocols	Incendio	4,80%
	Robo	85,15%
	Subtotal	89,95%
	Total de siniestralidad de Inc/Rob	44,98%

CUADRO N° 39

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Bróker	Producto	Siniestralidad inc/rob
Usinia Sánchez Denis Patricio	Incendio	48,80%
	Robo	0,00%
	Subtotal	48,80%
	Total de siniestralidad de Inc/Rob	24,40%

CUADRO N° 40

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Bróker	Producto	Siniestralidad inc/rob
Hermanos Morejon Mera CIA. LTDA.	Incendio	0,00%
	Robo	0,00%
	Subtotal	0,00%
	Total de siniestralidad de Inc/Rob	0,00%

CUADRO N° 41

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Bróker	Producto	Siniestralidad inc/rob
Morejon Mera Patricio Fabian	Incendio	0,00%
	Robo	17,91%
	Subtotal	17,91%
	Total de siniestralidad de Inc/Rob	8,96%

CUADRO N° 42

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Bróker	Producto	Siniestralidad inc/rob
Nexoseguros CIA. LTDA.	Incendio	2,58%
	Robo	15,27%
	Subtotal	17,85%
	Total de siniestralidad de Inc/Rob	8,93%

CUADRO N° 43

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Bróker	Producto	Siniestralidad inc/rob
Sánchez Sánchez Ruben Mauricio	Incendio	0,00%
	Robo	0,00%
	Total de siniestralidad de Inc/Rob	0,00%

CUADRO N° 44

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Bróker	Producto	Siniestralidad inc/rob
Espinosa Represent. Y Agencias	Incendio	0,00%
	Robo	151,50%
	Subtotal	151,50%
	Total de siniestralidad de Inc/Rob	75,75%

CUADRO N° 45

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Bróker	Producto	Siniestralidad inc/rob
Tecniseguros	Incendio	0,00%
	Robo	0,00%
	Subtotal	0,00%
	Total de siniestralidad de Inc/Rob	0,00%

NO
COMERCIALIZA
EL PRODUCTO

CUADRO N° 46

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Bróker	Producto	Siniestralidad vehículos
Semerca S.A.	Incendio	0,00%
	Robo	0,00%
	Subtotal	0,00%
	Total de siniestralidad de Inc/Rob	0,00%

CUADRO N° 47

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Bróker	Producto	Siniestralidad vehículos
Cifraseg S.A.	Incendio	0,00%
	Robo	0,00%
	Subtotal	0,00%
	Total de siniestralidad de Inc/Rob	0,00%

CUADRO N° 48

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Bróker	Producto	Siniestralidad inc/rob
Mancheno Villacreces Galo	Incendio	0,00%
	Robo	0,00%
	Subtotal	0,00%
	Total de siniestralidad de Inc/Rob	0,00%

CUADRO N° 49

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Bróker	Producto	Siniestralidad vehículos
Rodriguez Vetancourt Dorian E.	Incendio	0,00%
	Robo	0,00%
	Subtotal	0,00%
	Total de siniestralidad de Inc/Rob	0,00%

CUADRO N° 50

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Nivel de siniestralidad por broker y producto vehículos

Bróker	Producto	Siniestralidad vehículos
Confía	Accidentes personales AE	7,15%
	Accidentes personales AP	954,78%
	Subtotal	961,93%
	Total de siniestralidad de Inc/Rob	480,97%

CUADRO N° 51

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Bróker	Producto	Siniestralidad vehículos
Klubseguros	Accidentes personales AE	0,00%
	Accidentes personales AP	0,00%
	Subtotal	0,00%
	Total de siniestralidad de Inc/Rob	0,00%

No comercializa el producto

CUADRO N° 52

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Bróker	Producto	Siniestralidad vehículos
Almocols	Accidentes personales AE	0,00%
	Accidentes personales AP	19,91%
	Subtotal	19,91%
	Total de siniestralidad de Inc/Rob	9,96%

CUADRO N° 53

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Bróker	Producto	Siniestralidad vehículos
Usinia Sánchez Denis Patricio	Accidentes personales AE	0,00%
	Accidentes personales AP	18,12%
	Subtotal	18,12%
	Total de siniestralidad de Inc/Rob	18,12%

No comercializa el producto

CUADRO N° 54

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Bróker	Producto	Siniestralidad vehículos
Hermanos Morejon Mera CIA. LTDA.	Accidentes personales AE	0,00%
	Accidentes personales AP	0,00%
	Subtotal	0,00%
	Total de siniestralidad de Inc/Rob	0,00%

No comercializa el producto

CUADRO N° 55

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Bróker	Producto	Siniestralidad vehículos
Morejon Mera Patricio Fabian	Accidentes personales AE	0,00%
	Accidentes personales AP	108,57%
	Subtotal	108,57%
	Total de siniestralidad de Inc/Rob	54,29%

CUADRO N° 56

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Bróker	Producto	Siniestralidad vehículos
Nexoseguros CIA. LTDA.	Accidentes personales AE	0,00%
	Accidentes personales AP	24,50%
	Subtotal	24,50%
	Total de siniestralidad de Inc/Rob	24,50%

No comercializa el producto

CUADRO N° 57

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Bróker	Producto	Siniestralidad vehículos
Sánchez Sánchez Ruben Mauricio	Accidentes personales AE	0,00%
	Accidentes personales AP	0,00%
	Total de siniestralidad de Inc/Rob	0,00%

No comercializa el producto

CUADRO N° 58

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Bróker	Producto	Siniestralidad vehículos
Espinosa Represent. Y Agencias	Accidentes personales AE	141,01%
	Accidentes personales AP	0,00%
	Subtotal	141,01%
	Total de siniestralidad de Inc/Rob	70,51%

CUADRO N° 59

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Bróker	Producto	Siniestralidad vehículos	
Tecniseguros	Accidentes personales AE	0,00%	No comercializa el producto
	Accidentes personales AP	0,00%	No comercializa el producto
	Subtotal	0,00%	
	Total de siniestralidad de Inc/Rob	0,00%	

CUADRO N° 60

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Bróker	Producto	Siniestralidad vehículos	
Semerca S.A.	Accidentes personales AE	0,00%	No comercializa el producto
	Accidentes personales AP	0,00%	
	Subtotal	0,00%	
	Total de siniestralidad de Inc/Rob	0,00%	

CUADRO N° 61

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Bróker	Producto	Siniestralidad vehículos
Cifraseg S.A.	Accidentes personales AE	16,60%
	Accidentes personales AP	0,00%
	Subtotal	16,60%
	Total de siniestralidad de Inc/Rob	8,30%

CUADRO N° 62

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Bróker	Producto	Siniestralidad vehículos	
Mancheno Villacreces Galo	Accidentes personales AE	0,00%	No comercializa el producto
	Accidentes personales AP	0,00%	No comercializa el producto
	Subtotal	0,00%	
	Total de siniestralidad de Inc/Rob	0,00%	

CUADRO N° 63

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

Bróker	Producto	Siniestralidad vehículos	
Rodriguez Vetancourt Dorian E.	Accidentes personales AE	0,00%	No comercializa el producto
	Accidentes personales AP	0,00%	No comercializa el producto
	Subtotal	0,00%	
	Total de siniestralidad de Inc/Rob	0,00%	

CUADRO N° 64

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

4.3 VERIFICACION DE LA HIPOTESIS.

Frecuencias Observadas.

Preguntas	SI	NO	Total
Pregunta 1	2	12	14
Pregunta 2	1	13	14
Pregunta 3	1	13	14
Pregunta 4	12	2	14
Pregunta 5	1	13	14
Pregunta 6	1	13	14
Total	18	66	84

CUADRO N° 65

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

Frecuencias Esperadas

Preguntas	SI	NO
Pregunta 1	3,00	11,00
Pregunta 2	3,00	11,00
Pregunta 3	3,00	11,00
Pregunta 4	3,00	11,00
Pregunta 5	3,00	11,00
Pregunta 6	3,00	11,00
Total	18	66

CUADRO N° 66

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

Calculo del Chi Cuadrado

1.- Formulación de la hipótesis.

H0= La comercialización centralizada de la cartera de productos del modelo comercial no influye en la rentabilidad de la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato.

H1= La comercialización centralizada de la cartera de productos del modelo comercial influye en la rentabilidad de la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato.

2.- Definición del modelo matemático.

$$O=E$$

3.-Elección de la prueba estadística.

Chi – Cuadrado.

4.-Nivel de significación.

$$\alpha = 0.05$$

5. Distribución Muestral

$$G1= (k-1)$$

$$G1=(f-1)(c-1)$$

$$G1=(6-1)(3-1)$$

$$G1=(5)(2)$$

$$G1= 10$$

Por lo tanto con diez grados de libertad, tenemos un valor en la tabla estadística de 18.31

6.- Definición de la zona de rechazo.

Zona de Aceptación

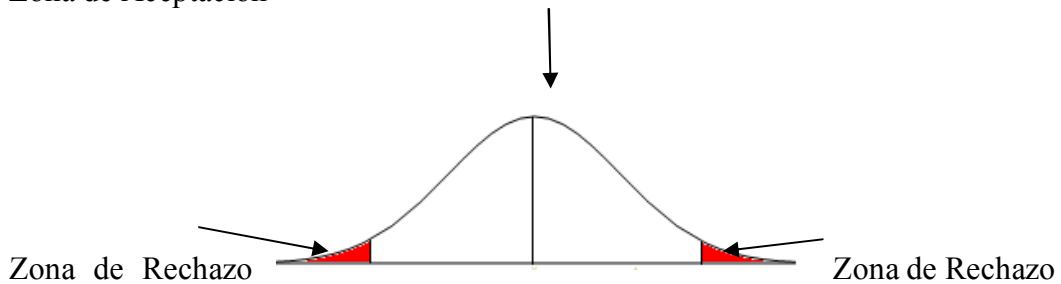


GRÁFICO N° 15

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

7.- Cálculo matemático

F.O	F.E	F.O - F.E	(F.O - F.E) ² /F.E
2	3,00	-1,00	0,33
12	11,00	1,00	0,09
1	3,00	-2,00	1,33
13	11,00	2,00	0,36
1	3,00	-2,00	1,33
13	11,00	2,00	0,36
12	3,00	9,00	27,00
2	11,00	-9,00	7,36
1	3,00	-2,00	1,33
13	11,00	2,00	0,36
1	3,00	-2,00	1,33
13	11,00	2,00	0,36
84	84		41,58

CUADRO N° 67

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

8.- Decisión.

El valor calculado es mayor al de la tabla por ello se acepta la hipótesis alterna que dice: La comercialización centralizada de la cartera de productos del modelo comercial influye en la rentabilidad de la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

La estructura del modelo comercial aplicado en la Aseguradora del Sur C.A Sucursal Ambato, contiene varios elementos mostrando debilidades desde su formulación hasta su implementación generando problemas en la comercialización de los productos viéndose afectada de manera directa la rentabilidad de la empresa, lo cual significa que el crecimiento no sea el adecuado.

La comercialización centralizada de los productos que ofrece la Aseguradora del Sur C.A es el principal elemento que afecta de manera directa al modelo comercial ya que no existe interés por parte de los bróker por comercializar toda la línea de productos, viéndose reflejado ese fenómeno en las ventas y en la rentabilidad de la organización.

La reestructuración del modelo comercial es el camino que la organización debe seguir para mejorar la relación con sus brokers, mejorar la posición en el mercado y proyectar una mejor situación financiera que hagan de la empresa un negocio rentable y sostenible.

5.2 Recomendaciones.

Realizar un análisis crítico y analítico del modelo comercial de la Aseguradora del Sur C.A Sucursal Ambato, para mejorar la situación actual de la empresa en donde sea sociabilice el nuevo proyecto con todos los miembros de la organización.

Mejorar las condiciones que la Aseguradora del Sur C.A ofrece a sus brokers para la comercialización de los productos, generando nuevas oportunidades para un crecimiento conjunto entre brókers y la compañía.

Reestructurar el modelo comercial actual aplicado por la Aseguradora del Sur C.A Sucursal Ambato mediante un proceso de investigación de los factores internos y externos que afectan a la empresa, que permitan el desarrollo e implementación de estrategias comerciales y financieras que mejoren la situación financiera actual.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

6.1.1. Título: Reestructuración del modelo comercial de la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato como alternativa para el incremento de la rentabilidad.

6.1.2. Institución: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

6.1.3. Beneficiarios:

- Accionistas
- Directivos.
- Brokers
- Colaboradores.

6.1.4. Ubicación.

Provincia: Tungurahua.

Cantón: Ambato.

Dirección: Av. Rodrigo Pachano 10-139 y Montalvo

Teléfono: 2828211

6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución.

Duración aproximada para la investigación es de 12 meses.

6.1.6. Equipo técnico responsable.

Gerente: Ing. Carlos Carrera

Coordinador comercial: Ing. Doménica Paredes

Coordinador Financiero: Eco. Francisco López

Autor: Juan Carlos Chimborazo Martínez

Tutor: Ing. Mauricio Sánchez

6.1.7. Costo.

El costo aproximado de la investigación es de 7500 usd.

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

El modelo comercial diseñado e implementado en la Aseguradora del Sur C.A Sucursal Ambato, ha generado problemas en cuanto al rendimiento y la rentabilidad de la compañía, factores como la falta de información de los productos existentes, poco presupuesto para marketing y publicidad, la falta de investigación y desarrollo, la optimización de costo entre otros a provocado que los brokers con quien trabaja la empresa que se son los principales aliados estratégicos no demuestren un constante interés y comprometimiento con la empresa, dándose como resultado que la rentabilidad no sea la esperada generando problemas financieros y de mercado.

Investigaciones anteriores avalan que el modelo comercial influye de manera directa en la rentabilidad de las empresas debido a que trate en su estructura dos factores fundamentales que es el incremento de las ventas y la optimización de los recursos existentes, mediante el planteamiento de estrategias financieras y comerciales que tracen el camino adecuado para el mejoramiento financiero y comercial, mediante la utilización de técnicas y herramientas que de manera eficiente administren los recursos de la manera mas apropiada, situando a la empresa en una competitiva posición en el mercado generando negocios y productos que faciliten y mejoren la situación actual de la empresa.

Con estos antecedentes se hace indispensable la reestructuración del modelo comercial de Aseguradora del Sur C.A Sucursal Ambato apalancado en una

análisis de factores internos y externos que afectan a la organización que brinden la información necesaria para el desarrollo e implementación de estrategias financieras y comerciales para mejorar la rentabilidad empresarial.

6.3. JUSTIFICACIÓN.

Las empresas de hoy en día se encuentran enmarcadas en un mundo globalizado y cambiante, en donde la información oportuna y veraz es el eje fundamental que permiten a estas generar nuevas oportunidades de negocios los cuales deben ser rentables para accionistas, colaboradores, sociedad en general entre otros.

Para la Aseguradora del Sur C.A Sucursal Ambato la aparición de un sinnúmero de competidores ha generado que se pierda espacio en el mercado, acompañado del deficiente modelo comercial aplicado ha generado que su rentabilidad no sea la adecuada para el volumen y estructura de la empresa, siendo el desarrollo de estrategias comerciales y financieras la que sirvan de motor para la reestructuración de dicho modelo comercial el cual debe estar identificado con los principios básicos de la empresa, en el cual todos los colaboradores directos e indirectos formen parte, para generar nuevas oportunidades de negocio mejorando la participación en el mercado y que esto se vea reflejado en una buena salud financiera.

Un correcto análisis de la competencia, proveedores y clientes va a permitir a la Aseguradora del Sur C.A Sucursal Ambato tomar decisiones oportunas y estratégicas para el crecimiento sustentable y sostenible, ocupando posiciones estelares dentro del mercado asegurador del país el cual presenta nuevas oportunidades de desarrollo debido al gran avance comercial del sector, siendo la ciudad de Ambato una de las que más movimiento tiene dentro de este ramo, creando procesos innovadores y estratégicos asegurando la calidad en sus procesos y productos que cumplan con los estándares de calidad solicitados por el

cliente en donde el mejoramiento continuo sea la filosofía que enmarque el camino del desarrollo de la Aseguradora del Sur C.A Sucursal Ambato.

6.4. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.

6.4.1. Objetivo general.

- Reestructurar el modelo comercial de la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato como alternativa para el incremento de la rentabilidad.

6.4.2. Objetivos específicos.

- Diseñar estrategias del marketing mix para incrementar la participación de la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato
- Desarrollar un presupuesto que permita cumplir con los objetivos financieros de la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato.
- Definir parámetros de calidad para incrementar la venta de servicios poniendo énfasis en la atención al cliente y al asesoramiento comercial.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La presente propuesta cuenta con varios aspectos que la hacen factible, tal es el caso que cada uno de los factores del modelo comercial a ser reestructurados se los hace teniendo en cuenta la legislación vigente del Ecuador, el acceso a la información que se requiere está garantizada ya que el autor de la investigación se desempeña como ejecutivo emisor del departamento comercial de la Aseguradora del sur sucursal Ambato y se cuenta con la respectiva autorización , de la misma manera se dispone de todos los elementos tecnológicos para su desarrollo.

6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA.

PLANIFICACION COMERCIAL

Fundamentos de la planificación comercial

La planificación comercial se integra dentro de la **planificación estratégica** de la empresa, que es el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno, y la selección de un compromiso estratégico entre estos dos elementos que mejoren y satisfagan las aspiraciones de los directivos con relación a la empresa.

La planificación comercial forma parte del marketing estratégico el mismo que se encarga de formular estrategias que permitan mejorar la eficiencia y la eficacia de las organizaciones, por esta razón es importante poner énfasis en esta herramienta administrativa , de tal manera que en el presente trabajo se ha realizado parte de lo manifestado anteriormente, realizando estrategias con base en los factores internos y externos de la Aseguradora del sur C.A. sucursal Ambato que nos permitan ser más competitivos dentro del sector.

La planificación comercial se enfoca mediante un proceso que parte del análisis de la situación que engloba el nivel externo, que incluye un análisis de mercado, de la competencia, del sector y del entorno, y un análisis interno por otra parte, que incluye el análisis de las áreas de marketing, producción, finanzas, organización y otros como personal e investigación y desarrollo.

En el análisis externo detectaremos las oportunidades y amenazas, mientras que en el interno conoceremos los puntos fuertes y débiles de la empresa.

El análisis de la situación da paso a la fase de formulación que incluye el establecimiento de los **objetivos comerciales** y la consiguiente evaluación y selección de la estrategia comercial más adecuada.

Tras este segundo paso en la planificación comercial sigue la función de implementación para poner en práctica los programas de **marketing mix**, que en una fase posterior serán controlados a fin de observar las desviaciones que se puedan haber ocasionado respecto del objetivo inicial.

Análisis de situación (DAFO)

El **análisis de situación** pretende realizar una evaluación de la empresa con relación a su producto - mercado. Dado que la planificación comercial se engloba dentro de la planificación estratégica buena parte del análisis de situación vendrá establecido por los niveles jerárquicos más elevados del departamento de marketing.

Análisis Externo (Amenazas y Oportunidades)

El análisis externo consiste en la identificación de las amenazas y oportunidades derivadas del producto - mercado en el que se desarrolla una empresa. Se estructura en:

1. Análisis del mercado.

Tiene por objeto la determinación de los **consumidores objetivo**, así como sus características esenciales. Entre las actividades que se incluyen pueden distinguirse entre:

- **Aspectos globales:** tamaño de mercado, potencial de crecimiento y evolución de la demanda, segmentos de mercado específicos, necesidades y deseos del consumidor.

- **Aspectos de comportamiento:** hacen referencia a cuestiones relacionadas con el proceso de compra del consumidor y su conducta y aquellos otros factores que lo determinan, como el grado de conocimiento del producto, percepciones, actitudes y motivaciones del consumidor.

2. Análisis de la competencia.

Incluye tanto la identificación de los consumidores actuales y potenciales como en la evaluación de los mismos. Se trata de un análisis imprescindible, puesto que no basta con que en el marketing se dé una orientación al cliente, sino que además la oferta de la empresa debe ser mejor que la de los competidores.

Los factores a analizar en los competidores son:

- Análisis de los objetivos
- Líneas de producto
- Precios
- Publicidad y promociones
- Canales de distribución
- Recursos humanos y financieros

De este análisis se desprenderán aquellos puntos fuertes o débiles de nuestra empresa con relación a la competencia de manera que sea más fácil evaluar nuestras ventajas y debilidades competitivas.

3. Análisis del sector.

Este análisis del sector tiene como objetivo determinar tendencias, segmentos de mercado y factores de clave de éxito, los cuales pueden significar tanto oportunidades como amenazas para la empresa.

Los factores en los que se suele centrar el análisis del sector son: Número, características y estructura de las empresas del sector, tanto proveedores, distribuidores y clientes.

De este análisis se obtiene la identificación de oportunidades de negocio en cuanto a nuevos productos y necesidades o riesgos actuales y futuros de nuestra empresa.

4. Análisis del entorno.

La empresa en su relación con el entorno debe mostrarse con una **capacidad permanente de adaptación**. Este entorno está formado por un conjunto de factores no controlables por la empresa, por lo que tan pronto pueden limitar como impulsar su desarrollo.

Se puede agrupar en la siguiente categoría de factores:

- **Factores económicos generales:** política monetaria y fiscal, inflación...
- **Factores político-legales:** legislación, actuaciones de gobierno y sindicatos...
- **Factores sociológicos y culturales:** demografía, estilos de vida...
- **Factores tecnológicos:** innovación, procesos productivos, métodos de gestión...

Del análisis de los factores del entorno podrán deducirse los condicionantes de la actuación de la empresa, pero no únicamente en sentido negativo, sino también como factores que ayuden a reconducir su actuación hacia un nuevo desarrollo.

Análisis Interno (Debilidades y fortalezas)

Consiste en la evaluación de los aspectos del marketing, producción, finanzas, organización, personal e investigación y desarrollo de la empresa con el fin de

detectar los puntos fuertes y débiles que puedan dar lugar a ventajas o desventajas competitivas. Las variables principales a analizar son:

1. Marketing.

Suelen analizarse:

- Línea y gama de productos
- Imagen y posicionamiento
- Cuota de mercado
- Precios
- Distribución
- Publicidad y promociones de venta
- Equipo de ventas
- Servicios a clientes

2. Producción.

Dentro del área productiva conviene analizar variables como:

- Capacidad de producción
- Costes de fabricación
- Calidad e innovación tecnológica

3. Finanzas.

En el análisis de la situación financiera de la empresa hay que analizar los puntos fuertes y débiles desde los siguientes factores:

- Recursos financieros disponibles

- Nivel de endeudamiento
- Rentabilidad
- Liquidez

Formulación de los objetivos y de la estrategia de marketing

A partir del desarrollo de un **análisis DAFO** o de situación la empresa puede comenzar a establecer los objetivos de marketing. Estos vendrán determinados en el marco de la misión de la empresa y como contribución a los objetivos generales de la misma. Por ello, los objetivos de marketing se establecerán teniendo presentes dos cuestiones:

- Deben contribuir a la consecución de los objetivos generales de la empresa
- Deben coordinarse con los objetivos del resto de áreas funcionales de la empresa.

Los objetivos de la empresa y los de cada **área funcional** de la misma, también denominados subobjetivos, constituyen el sistema de objetivos de la empresa, que irá orientado a la misión de la misma o lo que es lo mismo, a la definición de lo que la empresa aspira a ser.

Los objetivos de marketing deben reunir unas determinadas características, deben ser:

- a) Cuantificables
- b) Referidos a un determinado período de tiempo y lugar
- c) Realistas pero ambiciosos a fin de ser alcanzables pero a su vez estimulantes

Pese a su gran **variedad los objetivos de marketing** pueden relacionarse en su mayoría con algunas de las siguientes categorías:

Volumen de ventas

Este tipo de objetivo se centrará en el crecimiento o mantenimiento de las ventas, bien por grupos de marcas, productos o en su totalidad.

Por ejemplo: alcanzar un crecimiento medio de ventas del 10% en una línea de producto en el primer semestre en la zona sur, etc. El detalle y concreción adicional de estos objetivos dependerá, además, de la consideración de segmentos específicos de mercado y marcas.

Participación de mercado

Resulta muy útil, principalmente en mercados muy competitivos y con un bajo número de competidores, establecer objetivos en términos de **cuota de mercado**.

Con ello se establece un objetivo de marketing en relación con la posición de la competencia. La forma más simple de definir la cuota de mercado es mediante el cociente de nuestras ventas en un determinado período de tiempo y las ventas totales del mercado en ese mismo período.

Beneficios y rentabilidad

El establecimiento de un objetivo de ventas o de cuota de mercado no se relaciona con un aumento en los beneficios, así, podría suceder que disminuyéramos el precio de los productos y nuestras ventas crecieran, pero en el cómputo de beneficios nos viéramos ante un decrecimiento puesto que dicha disminución en los precios podría no ser compensada con el necesario incremento en las ventas.

Es evidente pues la contribución de la función de marketing a los beneficios de la empresa, en consecuencia la posibilidad de establecer los objetivos de marketing con relación a los beneficios de la empresa parece ser válida.

Hay que resaltar que este objetivo no se alcanza exclusivamente mediante acciones de marketing, puesto que otros departamentos de la empresa como el de producción -reduciendo costes -, el financiero - mediante fuentes alternativas de financiación - o bien mediante innovaciones tecnológicas desarrolladas por el departamento de investigación y desarrollo, pueden contribuir también al objetivo.

Por esto, la complicación a la hora de evaluar la consecución de este objetivo vendrá dada por la evaluación de cuál ha sido la fuente real de unos determinados resultados. Un ejemplo de un objetivo de estas características puede ser: incrementar la rentabilidad media de un establecimiento comercial en un 16%.

Otros objetivos asociados a variables de marketing

Ocurre en ocasiones que asignamos como objetivo de marketing alguno que es una propia variable de marketing, como producto, precio, comunicación o distribución.

Selección de la Estrategia de Marketing

La selección de la estrategia debe orientarse a la consecución de los objetivos de marketing establecidos. La estrategia debe entenderse como: la explicitación de las grandes opciones de la empresa que orientarán de forma determinante, las decisiones de la empresa sobre actividades y estructuras de la organización, y asimismo fijar un marco de referencia en el cual deberán inscribirse todas las acciones que la empresa emprenderá durante un determinado período de tiempo.

Esta decisión comporta la implementación de un conjunto de acciones y recursos económicos que la hagan posible en un horizonte temporal.

Estrategias de Marketing

Partimos en esta clasificación de un objetivo de crecimiento, bien de ventas, de participación de mercado o de beneficios. En función de esto pueden establecerse tres tipos de estrategias:

1. Estrategias de crecimiento intensivo

Estas estrategias persiguen el crecimiento de ventas, beneficios o cuota de mercado mediante la actuación y concentración en los mercados y productos con los que la empresa opera.

Dentro de esta categoría estratégica distinguimos las siguientes:

a) **Estrategia de penetración.** Consiste en crecer mediante los productos existentes en los mercados actuales.

b) **Estrategia de desarrollo del producto.** Sigue concentrándose en los mercados actuales pero busca el crecimiento a través de nuevos productos o reformulaciones de los existentes.

c) **Estrategia de desarrollo de mercado.** Persigue el crecimiento a través de la comercialización de productos actuales en mercados nuevos. Esta estrategia suele pasar por una expansión geográfica, aunque puede acometerse también por otras vías como la utilización de otros canales de distribución.

2. Estrategias de crecimiento por diversificación

Estas estrategias persiguen un objetivo de crecimiento basándose en las oportunidades detectadas en otros mercados distintos del actual. Distinguimos las siguientes:

a) **Estrategia de diversificación concéntrica.** En ella los mercados o los productos con los que se opera tienen alguna relación comercial o técnica con los actuales. Así, por ejemplo, Sony se ha introducido en el sector cinematográfico.

b) **Estrategia de diversificación pura.** La característica que define a esta estrategia es la ausencia total de relación entre las actividades nuevas y las existentes. Puede ser un ejemplo la introducción de Coca-cola en el mercado cinematográfico.

Programa de Acciones

Una vez elaborada la estrategia de marketing es necesario prever su implementación a través de un conjunto de acciones que le den soporte y ejecución. Estas acciones deben ir enmarcadas en un horizonte temporal e ir acompañadas de un presupuesto que las haga realizables.

Este conjunto de acciones se instrumenta en los planes de marketing, cuya estructura habitual incluye:

- Análisis de situación
- Objetivos de marketing
- Estrategia de marketing
- Acciones y programas de marketing mix.
- Planificación temporal y presupuesto
- Seguimiento y control de resultados

En este apartado nos centramos explícitamente en las **acciones y programas de marketing mix**.

El marketing mix es el conjunto de herramientas de marketing que utilizan las empresas para conseguir sus objetivos comerciales en relación con el público objetivo. Estas herramientas las clasificamos en los que se ha denominado como **las cuatro P**:

1. Producto

Es la oferta básica del marketing, que incluye una serie de bienes y servicios dirigidos a la satisfacción de una necesidad o deseo del consumidor.

Desde un punto de vista estratégico hacia la competencia, para una misma necesidad de un consumidor pueden concurrir distintos productos. La empresa deberá buscar algún elemento que suponga una diferenciación de su producto respecto a la competencia.

Esta diferenciación puede establecerse tanto en cuanto a **características objetivas del producto** como la duración, prestaciones, tamaño, etc., como a **características de carácter subjetivo** como el prestigio, el valor, la marca y similares.

El producto contempla:

- Línea y gama
- Calidad
- Servicios
- Envase
- Marca
- Características

2. Precio

El precio representa lo que el consumidor está dispuesto a pagar por el producto, su valor en función de la satisfacción de su necesidad.

En este sentido el precio no es la traslación de los costes más un margen de beneficio, sino todo aquello que incluye la **oferta comercial**: servicios, calidad, marca, imagen y similares.

El precio incluye:

- Niveles de precio
- Descuentos
- Condiciones de pago

3. Comunicación (promoción)

Supone el principal instrumento de conocimiento del producto por parte del consumidor. La comunicación de la empresa condicionará las actitudes, las preferencias y comportamientos ante las diversas ofertas.

Las acciones de comunicación contribuirán a la creación de una imagen de marca que constituya un elemento clave en la diferenciación de los competidores. La comunicación se conforma con:

- Publicidad
- Promoción de ventas
- Ventas
- Relaciones públicas
- Patrocinio
- Ferias y exposiciones

4. Distribución

Comprende el conjunto de actividades y relaciones relativas al acercamiento del producto al consumidor. El número de **puntos de venta**, su localización y las características son elementos clave para alcanzar los objetivos de marketing establecidos.

Distribución incluye:

- Canales y cobertura
- Puntos de venta

- Localización
- Logística

Las estrategias de las variables de marketing mix se desarrollan en el ámbito táctico, pero en ningún caso deben plantearse de forma autónoma, sino que deben ser coordinadas para hacer posible la ejecución de los objetivos de marketing.

El programa de acciones deberá ser establecido detalladamente en el tiempo a través de una planificación temporal de acciones previstas, además se convertirá en realizable si va acompañado de una dotación económica.

El presupuesto de marketing vendrá conformado a su vez por diferentes presupuestos en función de las acciones a desarrollar.

Control de la estrategia comercial.

La última fase del proceso de **planificación comercial** hace referencia al control del logro de los objetivos, e incluye la determinación de formas de **medir este grado de consecución**, la comparación entre resultados alcanzados y establecidos y el establecimiento, en su caso, de acciones correctoras que enderecen las posibles desviaciones.

Con relación a los instrumentos de medición de resultados éstos estarán en función de los objetivos previstos. En general se distinguen los siguientes:

- Nivel de facturación
- Participación de mercado
- Rentabilidad
- Intención de compra
- Fidelidad de marca
- Conocimiento de marca
- Actitudes
- Preferencias
- Imagen de marca

Estos instrumentos deben ser concebidos como herramientas de control intermedias de modo que su utilización permita un seguimiento continuado que haga posible la detección de las posibles desviaciones respecto al objetivo a tiempo.

Además, para que el control resulte efectivo se han de dar dos condiciones complementarias:

1. Los objetivos deben ser formulados con la suficiente claridad, concreción y cuantificación
2. La empresa requiere disponer de información regular acerca de la evolución de los instrumentos reseñados con anterioridad.

El control puede realizarse sobre diversos niveles. En este sentido se proponen cuatro tipos de control complementarios:

- **Control del plan anual de marketing**, cuya finalidad es comprobar globalmente el cumplimiento de los objetivos previstos
- **Control de rentabilidad**, cuya utilidad es el control de la rentabilidad alcanzada por el producto, clientes, canales de distribución y zonas de venta
- **Control de eficiencia**, cuya finalidad es la evaluación de gastos y resultados de las diversas acciones
- **Control estratégico**, cuyo ámbito de actuación excede el del plan anual de marketing y se dirige al control de las oportunidades de mercado, procesos internos de organización comercial y a la orientación estratégica seguida.

6.7 MODELO OPERATIVO

N°	PROCESO	OBJETIVO	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO ESTIMADO
1	Diagnóstico de la situación actual del modelo comercial de la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato	Recolectar información de los departamentos	Departamento Administrativo	Humanos/tecnológicos/económicos	20 días
2	Establecer comités estratégicos de trabajo	Conformar un grupo especializado, capaz de realizar un trabajo técnico aplicable en la compañía.	Departamento Administrativo	Humanos/tecnológicos/económicos	30 días
3	Análisis FODA	Detallar los factores internos y externos que influyen en el desarrollo de la compañía.	Todos los departamentos	Humanos/tecnológicos/económicos	30 días
4	Análisis de competencia	Identificar las ventajas competitivas que la compañía puede implementar en el mercado.	Departamento comercial	Humanos/tecnológicos/económicos	30 días
5	Estrategias financieras y comerciales	Diseñar estrategias que permitan mejorar la rentabilidad	Departamento comercial y financiero	Humanos/tecnológicos/económicos	45 días
6	Presupuestos	Establecer parámetros de control y cumplimiento.	Departamentos comercial, financiero	Humanos/tecnológicos/económicos	30 días
7	Retroalimentación	Realizar las respectivas correcciones durante el proceso de implementación.	Departamentos comercial, financiero	Humanos/tecnológicos/económicos	12 meses

CUADRO N° 67

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.

El organigrama estructural de la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato se presenta de la siguiente manera:

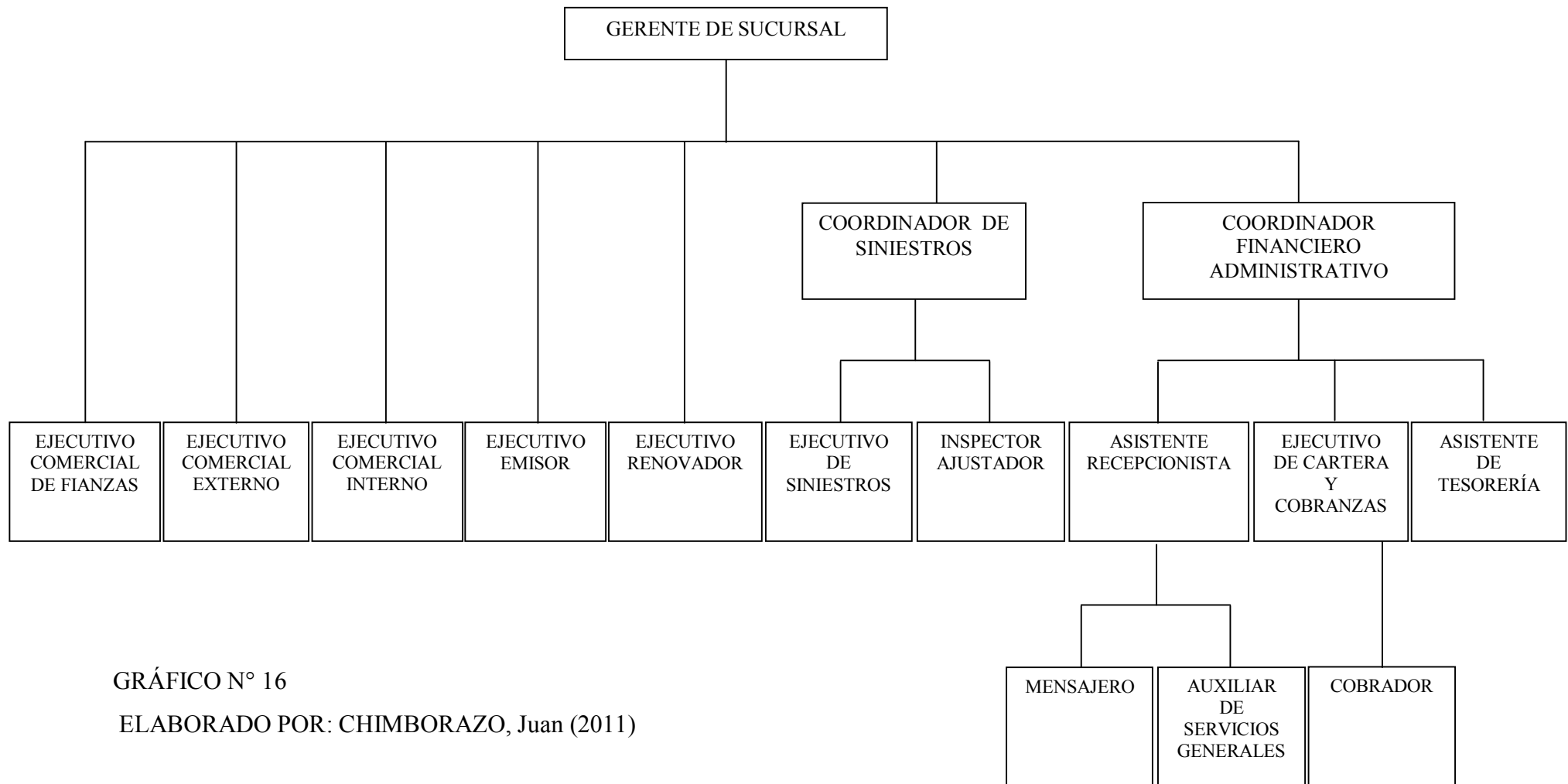


GRÁFICO N° 16

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

Las funciones que desempeñan el gerente de la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato se detallan a continuación:

- Planificar, organizar, coordinar, establecer presupuestos, seguir y controlar la gestión del área Comercial, tanto en el aspecto técnico como financiero y de negocio.
- Analizar producción y participar en la elaboración del plan anual de ventas y asignar metas a cada uno de los brokers.
- Definir con la Dirección de Investigación & Desarrollo, la estrategia de marketing para el portafolio de productos y/o servicios de la compañía.
- Revisar, analizar información y seleccionar a los brokers, en forma conjunta a la Vicepresidencia de Operaciones y Desarrollo.
- Establecer los planes de incentivos a brokers, ejecutivos comerciales y de renovaciones, conjuntamente con el Vicepresidente de Operaciones y Desarrollo.
- Fijar tasas de comercialización conjuntamente con Vicepresidencias y Directores involucrados en el proceso, para cada año y cuando sea requerido por la Vicepresidencia de Operaciones y Desarrollo.
- Cotizar y negociar pólizas, principalmente otros ramos y paquetes.
- Elaborar, controlar y gestionar el presupuesto del departamento garantizando la optimización del mismo.
- Medir y analizar la rentabilidad de las acciones del área comercial realizadas.
- Establecer buenos canales de comunicación internos y externos.
- Planificar, coordinar y supervisar visitas mensuales a brokers.
- Coordinar su actividad con otros departamentos de la compañía.
- Analizar informe de control de indicadores y evaluar acciones correctivas.
- Analizar riesgo en renovaciones y generar condiciones de renovación, para todos los ramos.
- Determinar los parámetros de evaluación de brokers, conjuntamente con Vicepresidencias y Directores involucrados en el proceso, así como supervisar la ejecución de dicha evaluación.

- Establecer los planes de incentivos a brókers, ejecutivos comerciales y de renovaciones, conjuntamente con el Vicepresidente de Operaciones y Desarrollo.

Las funciones que desempeñan los ejecutivos comerciales de la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato se detallan a continuación:

- Realizar control y seguimiento al plan de producción y registrar resultados.
- Analizar información de evaluación de brókers, elaborar informe para Vicepresidencia de Operaciones y Desarrollo.
- Mantener informado al brókers de todas las resoluciones, políticas y procedimientos tomados por Aseguradora del Sur.
- Entregar las metas al grupo de brókers asignados.
- Supervisar, evaluar y tomar acciones correctivas con los brókers a fin de cumplir con el plan de producción establecido.
- Cotizar y negociar pólizas para ramos generales, excepto el ramo fianzas
- Verificar la existencia de cotizaciones previas, entregadas a nivel nacional
- Realizar seguimiento a cotizaciones entregadas a los brókers asignados
- Conocer el cuadro de vehículos de alto riesgo en robo para autotal.
- Ofrecer formas de pago según políticas establecidas.
- Aprobar orden de emisión de póliza según brókers asignado al ejecutivo emisor.
- Solicitar inspecciones calificadas de vehículos, ramos generales y técnicos de acuerdo a sus brókers asignados previa la recepción de la orden de emisión.
- Visitar y elaborar reportes de visitas a brókers asignados.

Las funciones que desempeñan los ejecutivos de siniestros de la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato se detallan a continuación:

- Planificar, organizar, coordinar y controlar el adecuado uso de recursos técnico y financieros del área de Siniestros.

- Implementar y controlar el Plan Operativo de Siniestros de la compañía a nivel nacional, asegurando su compatibilidad y sinergia con la estrategia corporativa del grupo.
- Conducción del equipo humano de siniestros (atención al cliente, análisis y liquidaciones)
- Controlar el presupuesto y costos del área de Siniestros
- Establecer buenos canales de comunicación internos y externos
- Proporcionar un buen servicio de atención al cliente.
- Adoptar las decisiones de política estratégica y aplicarlas al área de atención al cliente, análisis y liquidación de siniestros en vehículos y otros ramos.
- Dar soporte y asesoría a las sucursales en consultas de Siniestros.
- Elaborar informes estadísticos de información consolidada de la atención al cliente, análisis y liquidaciones, para la toma de decisiones.
- Obtener y monitorear los indicadores de gestión que se obtienen de la atención al cliente, análisis y liquidaciones de siniestros.
- Controlar el cumplimiento de políticas, procedimientos y procesos establecidos por la organización para el área de siniestros.
- Apoyar a la Vicepresidencia Técnica en la toma de decisiones.
- Establecer oportunidades de mejora en procesos y servicio del área.
- Solicitar y gestionar traspasos del bien en siniestros de pérdida total.
- Manejo y aplicación de políticas y procedimientos de Siniestros.
- Gestión del equipo bajo su responsabilidad.
- Coordinar su actividad con otros departamentos de la compañía.
- Cumplir los objetivos cualitativos y cuantitativos asignados.

Las funciones que desempeñan los ejecutivos de siniestros de la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato se detallan a continuación:

- Elaborar, controlar y manejar el presupuesto del Área Financiera.
- Supervisar la aplicación de Ley de Régimen Tributario Interno, Reglamento de Facturación, Ley de Seguros.

- Implantar políticas y procedimientos financieros
- Controlar y autorizar el gasto y costos de la empresa, en coordinación con la Vicepresidencia Administrativa Financiera.
- Calcular el costo de capital y evaluar financiera y estratégicamente proyectos de inversión.
- Coordinar la ejecución de plan de inversiones.
- Monitorear rendimiento de inversiones.
- Soportar en la gestión de la Vicepresidencia Administrativa Financiera en el provisionamiento de fondos para el cumplimiento del flujo de efectivo.
- Analizar, verificar la disponibilidad de fondos y aprobar compras para la organización, en forma conjunta con el Vicepresidente Administrativo Financiero, así como los pagos a proveedores.
- Seleccionar y manejar las relaciones y convenios con proveedores de productos y servicios, en el ámbito financiero y, ser el soporte en la gestión de selección de proveedores técnicos.
- Controlar y autorizar el pago de impuestos.
- Controlar la gestión de pagos.
- Control del movimiento bancario.
- Identificar las oportunidades de mejora y solicitar los ajustes al departamento de procesos y participar con los demás departamentos involucrados en las pruebas de los mismos.

6.9 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

6.9.1 Diagnóstico de la situación actual del modelo comercial de la Aseguradora del sur sucursal Ambato.

El análisis de la situación actual de la empresa es una técnica la cual facilita el conocimiento de la misma en cuanto a los factores internos y externos que inciden en la misma, analizar el producto o la gama de productos en relación al mercado, sus ventajas competitivas y comparativas, sus fortalezas y debilidades, al mismo tiempo que las oportunidades y amenazas, dicho análisis permite a la organización

tomar decisiones oportunas para mejorar su posición en el mercado, tomando en cuenta factores económicos, financieros, sociales, políticos, entre otros.

En la presente investigación de la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato el diagnostico de la situación actual de la empresa analiza los factores internos y externos del modelo comercial implementado y su influencia en la rentabilidad de la misma, modelo el cual debe estar orientado a una minimización del riesgo financiero, basado en los factores claves del éxito que permitan lograr los objetivos planteados.

A continuación se detalla la metodología y el cronograma a implementar para realizar un correcto diagnostico de la situación actual de la empresa.

6.9.2 METODOLOGIA

Para el correcto desarrollo de los talleres y sociabilización de la empresa y conocimiento general de la misma se va a utilizar las siguientes técnicas de talleres grupales.

- Grupos focales.
- Interrelación del personal.
- Desarrollo de competencias individuales y grupales.
- Análisis por departamentos según su influencia.
- Validación de nuevas ideas.

Cronograma de implementación talleres grupales.

CRONOGRAMA DE SOCIABILIZACION EMPRESARIAL ASEGURADORA DEL SUR C.A SUCURSAL AMBATO					
FECHA	DEPARTAMENTO	TEMA	LUGAR	TIEMPO	FACILITADOR
15/03/2012	Comercial	Historia	Sala de Conferencias	3 horas	Carlos Carrera
		Misión			
		Visión			
		Valores			
		Técnica de ventas			

		Productos			
17/03/2012	Emisiones		Sala de Conferencias	3 horas	Carlos Carrera
		Historia			
		Misión			
		Visión			
		Valores			
		Productos			
22/03/2012	Financiero		Sala de Conferencias	5 horas	Francisco López.
		Historia			
		Misión			
		Visión			
		Valores			
		Productos			
		Finanzas Corporativas			
25/03/2012	Fianzas		Sala de Conferencias	5 horas	Francisco López
		Historia			
		Misión			
		Visión			
		Valores			
		Productos			
		Contratación pública			
03/04/2012	Siniestros		Sala de Conferencias	4 horas	Carlos Carrera
		Historia			
		Misión			
		Visión			
		Valores			
		Servicio al Cliente			

CUADRO N° 68

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

6.9.3 Conocimiento general de la compañía

El conocimiento general de la empresa que se detalla a continuación va a ser sociabilizado entre toda la estructura de la misma, para que los colaboradores conozcan cual es su historia, su misión, su visión y otros aspectos de relevancia, se sientan interrelacionados con los mismo y empezar así un proceso de sentido de pertenencia e identificación con La Aseguradora del Sur C.A Sucursal Ambato.

La historia de Aseguradora del Sur compañía de seguros y reaseguros, comienza el 11 de febrero de 1990 en la ciudad de Cuenca, con el objetivo principal de

brindar la mayor protección en todo momento y lugar, siempre con un respaldo incondicional y bajo los conceptos de fortaleza y solidez.

Desde 1997 hasta el año 2010, se ha realizado la apertura de las siguientes sucursales: Ambato, Cuenca, Ibarra, Loja, Machala, Manta, Portoviejo, Riobamba y Santo Domingo, cada una con la suficiente autonomía para la comercialización seguros y pago de siniestros, brindando un mejor y más amplio servicio, con cobertura a las zonas Centro, Costa y Sur del país.

Los principales accionistas, de la compañía son:

- Ing. Rodrigo Cevallos Breilh
- Ec. Rodrigo Cevallos Guevara
- Ing. Ramiro Chiriboga Cordovés

Misión

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

Visión

Ser la mejor opción de seguros en el Ecuador al 2014

Valores

- Amor
- Lealtad
- Etica
- Compromiso
- Puntualidad
- Honestidad

6.9.4 Líneas de negocio aprobadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros

Para comercializar un tipo de póliza específico Aseguradora del Sur C.A. está autorizada por el ente controlador en las siguientes líneas de negocio, como se puede observar el portafolio de productos es amplio lo que permite satisfacer las necesidades de los clientes.

Líneas de negocios	- Accidentes personales
	- Vehículos
	- Transporte
	- Robo
	- Incendio y líneas aliadas
	- Lucro cesante por incendio y líneas aliadas.
	- Dinero y valores.
	- Todo riesgo contratista
	- Montaje maquinaria
	- Rotura de maquinaria
	- Perdida de beneficio por rotura de maquinaria.
	- Equipo y maquinaria de contratistas.
	- Obras civiles terminadas.
	- Todo riesgo petrolero.
	- Equipo electrónico
	- Responsabilidad civil
	- Fidelidad
	- Buen uso de anticipo
	- Cumplimiento de contrato
	- Ejecución de obra y buena calidad de materiales
	- Garantías aduaneras
	- Bancos e instituciones financieras
	- Multiriesgo comercial
- Multiriesgo industria	

CUADRO N° 69

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

6.9.5 Establecer comités estratégicos de trabajo

Luego de la sociabilización del conocimiento general de la empresa, y haber acogido los criterios de todos los miembros de la organización, se procede a conformar comités estratégicos de trabajo los cuales permiten obtener mayores y mejores ideas en relación al modelo comercial de la Aseguradora del Sur C.A. Sucursal Ambato y su influencia en la rentabilidad, estos comités están conformados por los colaboradores de mejor desempeño y conocimiento de la organización, su objetivo es reestructurar el modelo comercial actual para el incremento de la rentabilidad basados en técnicas de estudio, investigación y desarrollo de nuevos planes, procesos y estrategias.

Estructura del comité estratégico.

Nombre	Departamento	Cargo
Ing. Carlos Carrera	Gerencia	Presidente
Ing. Doménica Paredes	Comercial	Delegada del departamento comercial
Ing. Darwin Castillo	Producción	Delegado del departamento de producción
Econ. Francisco López	Financiero	Delegado del departamento financiero
Ing. Freddy Fierro	Siniestros	Delegado del departamento de siniestros

CUADRO N° 70

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

Objetivos del comité del comité estratégico

- Analizar la situación del modelo comercial actual de la empresa.

- Analizar los problemas de rentabilidad.
- Diseñar e implementar estrategias comerciales.
- Diseñar e implementar estrategias financieras.
- Evaluar las estrategias financieras y comerciales propuestas.

6.9.6 Análisis FODA

El análisis FODA de la Aseguradora del Sur C.A Sucursal Ambato, realizado por el comité estratégico permite analizar los factores internos y externos que están implícitos en el giro del negocio, matriz que permite tener una visión más amplia de la situación actual de la empresa desarrollado de manera técnica y profesional, que brinde información para la reestructuración del modelo comercial y cumplir con los objetivos propuestos en cuanto a la rentabilidad.

Análisis FODA

Matriz de evaluación de factores externos de Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

No Orden	Factores	Clasificación	Ponderación	Valor
	Oportunidades			
1	Crecimiento del mercado de seguros	3	0,12	0,36
2	Inversión gubernamental en infraestructura	3	0,12	0,36
3	Penetración en nuevos nichos de mercado	4	0,2	0,8
4	Alianzas estratégicas	4	0,2	0,8
5	Desarrollo de los micro seguros	3	0,05	0,15
	Amenazas			
1	Adquisición de compañías nacionales por parte de multinacionales	4	0,1	0,4
2	Incremento al Impuesto de Consumo Especiales (ICE)	2	0,09	0,18
3	Rápida imitación por parte de la competencia	2	0,03	0,06
4	Falta de una ley que respalde a las aseguradoras en la gestión de cobro	2	0,07	0,14
5	Influencia de la seguridad social	2	0,02	0,04
		Total	1	3,29

CUADRO N° 71

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

Matriz de evaluación de factores internos de Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

No Orden	Factores	Clasificación	Ponderación	Valor
	Fortalezas			
1	Tasas competitivas	4	0,1	0,4
2	Posicionamiento de la marca	4	0,1	0,4
3	Plan de comisiones a brókers	4	0,06	0,24
4	Amplia cartera de productos	3	0,02	0,06
5	Autonomía Administrativa y financiera	3	0,05	0,15
6	Respaldo de importantes reaseguros internacionales	4	0,08	0,32
7	Servicio	4	0,1	0,4
8	Amplia y adecuada infraestructura	2	0,02	0,04
9	Tecnología	3	0,02	0,06
10	Políticas de suscripción de las pólizas	2	0,08	0,16
	Debilidades			
1	Comercialización centralizada de la cartera de productos	4	0,1	0,4
2	Poca investigación y desarrollo	1	0,08	0,08
3	Escaso equipo comercial	1	0,06	0,06
4	Deficiente publicidad y promoción de productos de poca rotación	3	0,08	0,24
5	Falta de conocimientos técnicos del personal	2	0,05	0,1
		Total	1	3,11

CUADRO N° 72

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tasas competitivas 2. Posicionamiento de la marca 3. Plan de comisiones a brókers 4. Amplia cartera de productos 5. Autonomía Administrativa y financiera 6. Respaldo de importantes reaseguros internacionales 7. Servicio 8. Amplia y adecuada infraestructura 9. Tecnología 10. Políticas de suscripción 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comercialización centralizada de la cartera de productos 2. Poca investigación y desarrollo 3. Escaso fuerza comercial 4. Deficiente publicidad y promoción de productos de poca rotación 5. Falta de capacitación 6. Alta rotación de personal
	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del mercado de seguros 2. Inversión gubernamental en infraestructura y obras. 3. Penetración en nuevos nichos de mercado 4. Alianzas estratégicas 5. Desarrollo de los micro seguros 6. Incremento de la rentabilidad 	<p style="text-align: center;">FO</p> <p>Estrategias para maximizar tanto las F como las O.</p> <p>FO1. Campaña de publicidad y promoción masiva dando énfasis a % de la tazas por servicios de la aseguradora. (F1, F5, F4, O1,O3,O4,O5)</p> <p>FO2. Realizar ventas móviles en entidades del estado y de futuros mercados para llegar a clientes de manera directa con el producto o servicio.(F2,F4,F5, F6, F7, F9, O2,O3,O4)</p> <p>FO3. Presentación del plan de comisiones a nuevos brókers, direccionándolos a la comercialización de los productos de ramos generales y fianzas(F3, F4, O3,O5)</p> <p>FO4. Negociar una balanza comercial equitativa con socios estratégicos. (F2F4,F5,O4,O5)</p>
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adquisición de compañías nacionales por parte de multinacionales 2. Incremento al Impuesto de Consumo Especiales (ICE) 3. Rápida imitación por parte de la competencia 4. Falta de una ley que respalde a las aseguradoras en la gestión de cobro 5. Influencia de la seguridad social 	<p style="text-align: center;">FA</p> <p>Estrategias para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas:</p> <p>FA1. Desarrollar productos competitivos en precio y calidad, similares a los obtenidos por los posibles clientes con el seguro social. (F1,F2,F3,F4, A2,A3,A5)</p> <p>FA2. Plan de mejoramiento de las condiciones de cobro a clientes, realizando una correcta calificación de riesgo de los mismos.(F5,A4)</p>	<p style="text-align: center;">DA</p> <p>Estrategias para minimizar tanto las A como las D:</p> <p>DA1. Programas de capacitación al personal sobre aspectos técnicos y comerciales.(D2,D3,D4,D5, A3,A4)</p> <p>DA2. Realizar programas de investigación y desarrollo para conocer las necesidades del mercado D2, A3,A</p>

CUADRO N° 73

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

6.9.7 Análisis de ingresos y nivel siniestralidad

INGRESOS				
AÑO	PRIMAS	LETRAS/CUOTAS	TOTAL INGRESOS	TASA DE CRECIMIENTO
2008	1472310,2	1098758,01	2571068,19	4%
2009	1611051,4	1008996,53	2620047,92	2%
2010	2190758,5	1092351,87	3283110,39	20%

CUADRO N° 74

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

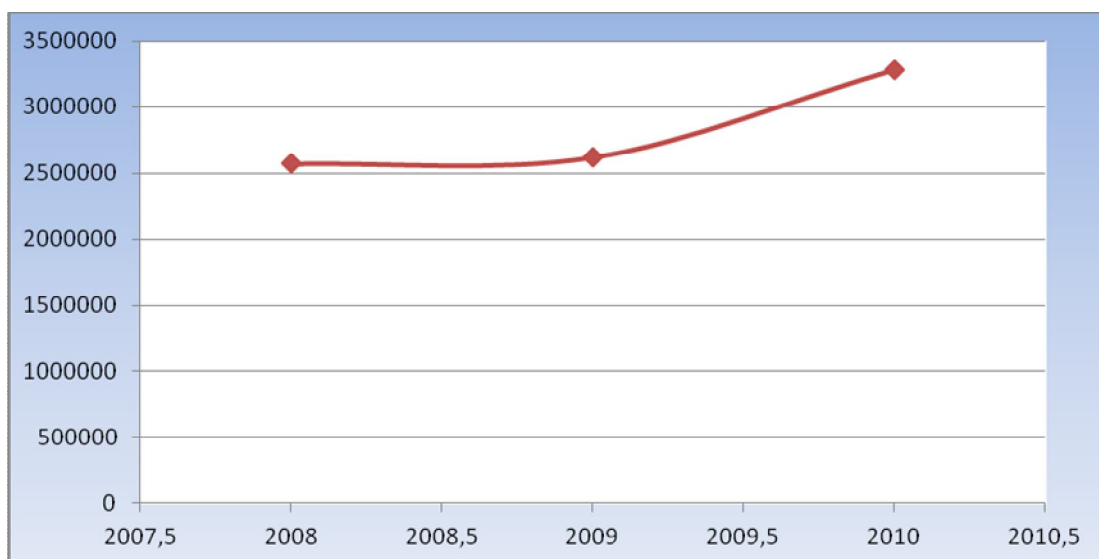


GRÁFICO N° 17

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

SINIESTRALIDAD VEHICULOS PESADOS		
AÑO	VALOR PAGADO	TASA DE CRECIMIENTO
2008	12692,79	21%
2009	160903,5	92%
2010	206052,38	22%

CUADRO N° 75

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

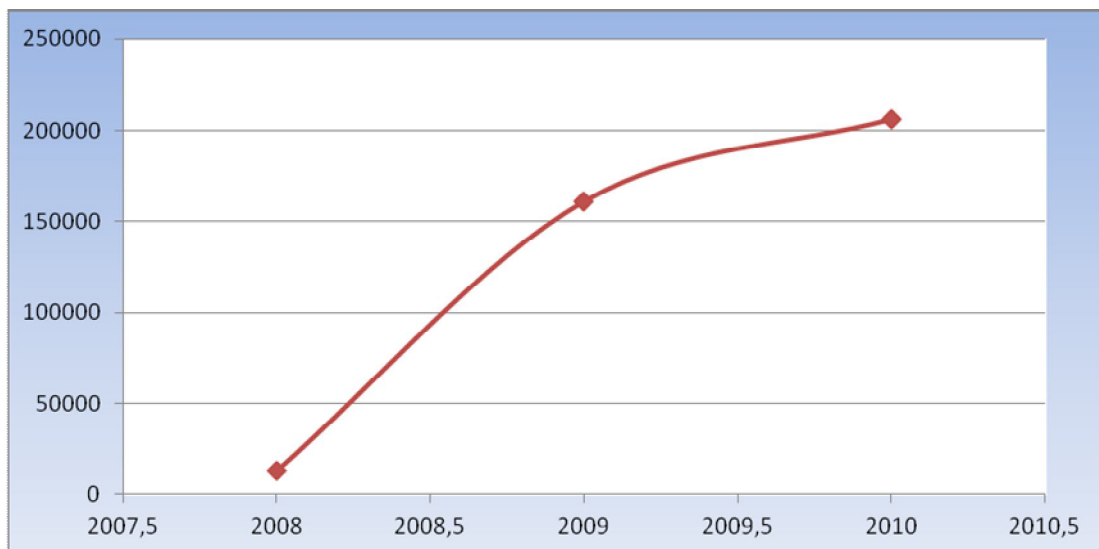


GRÁFICO N° 18

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

SINIESTRALIDAD VEHICULOS LIVIANOS		
AÑO	VALOR PAGADO	TASA DE CRECIMIENTO
2008	218259,12	19%
2009	463822,21	53%
2010	583696,62	21%

CUADRO N° 76

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

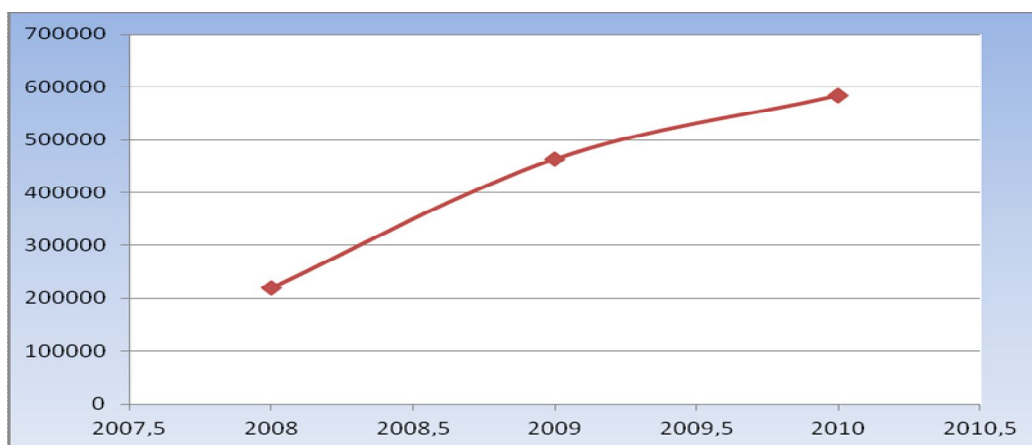


GRÁFICO N° 19

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

SINIESTRALIDAD VEHÍCULOS CONSOLIDADO		
AÑO	VALOR PAGADO	TASA DE CRECIMIENTO
2008	230951,91	20%
2009	624725,71	63%
2010	789749	21%

CUADRO N° 77

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

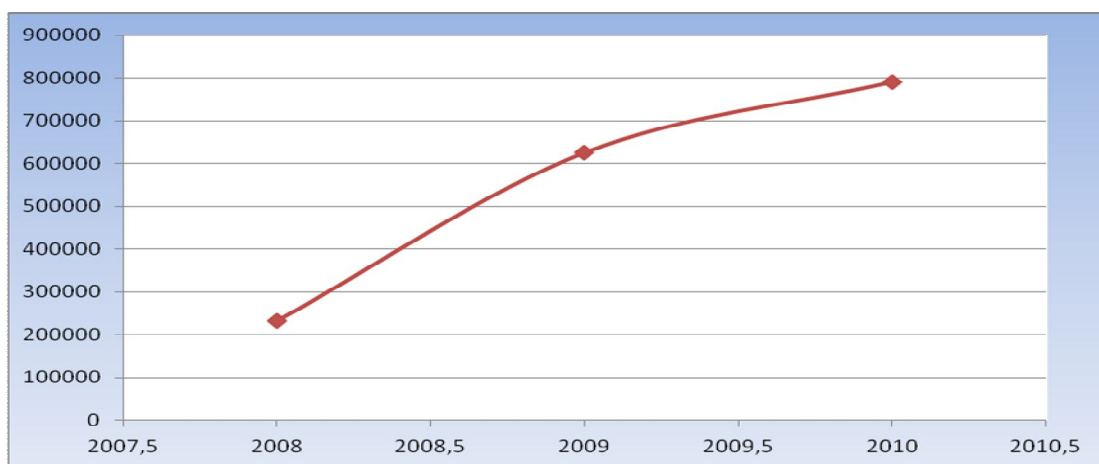


GRÁFICO N° 20

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

SINIESTRALIDAD GENERAL TODOS LAS LINEAS DE NEGOCIO			
AÑO	VALOR PAGADO	SINIESTRALIDAD	TASA DE CRECIMIENTO
2008	567114,86	36,00	20%
2009	967968,31	24,73	41%
2010	1184490,29	38,14	18%

CUADRO N° 78

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

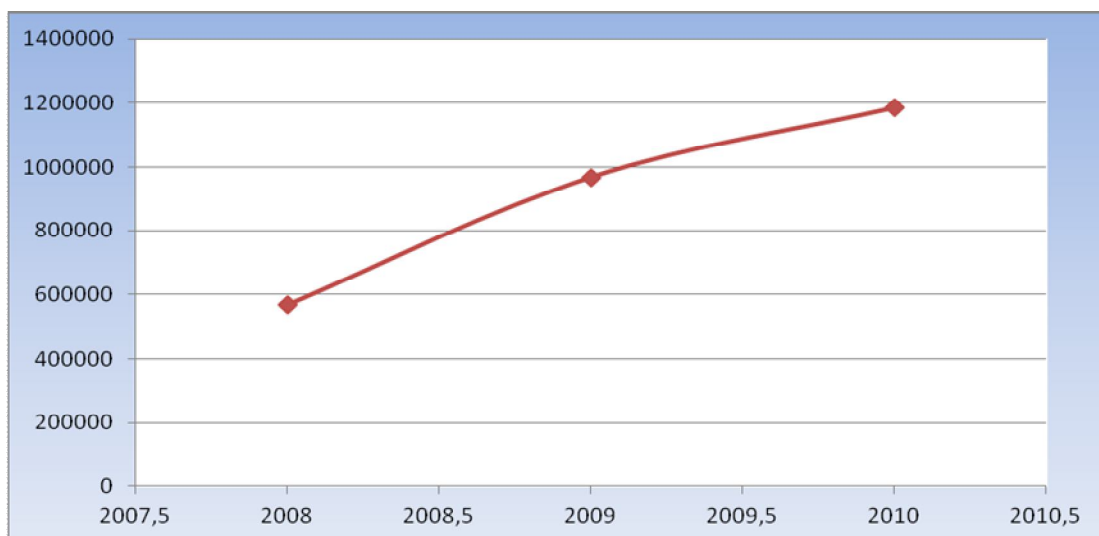


GRÁFICO N° 21

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

SINIESTRALIDAD GENERAL FRENTE A SINIESTRALIDAD DE VEHÍCULOS					
AÑO	VALOR PAGADO EN TODAS LAS LINEAS DE NEGOCIO	VALOR PAGADO EN VEHICULOS	PORCENTAJE	VALOR PAGADO EN OTRAS LINEAS DE NEGOCIO	PORCENTAJE
2008	567114,86	230987,91	41%	336126,95	59%
2009	967968,31	624750,44	65%	343217,87	35%
2010	1184490,29	789787,14	67%	394703,15	33%

CUADRO N° 79

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

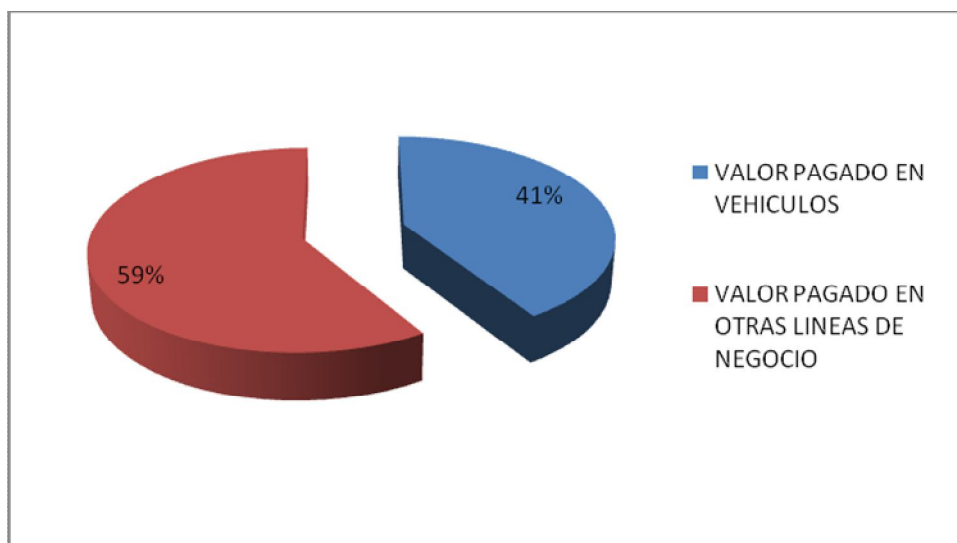


GRÁFICO N° 22

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato

6.9.8 Análisis de competencia

El análisis de la competencia permite realizar un estudio sistemático de los competidores del sector, que permitan obtener la información necesaria para realizar estrategias comerciales y financieras en el caso específico de la Aseguradora del Sur C.A Sucursal Ambato, que ubiquen a la organización en una posición competitiva frente al mercado.

El análisis de la competencia consiste en obtener la mayor cantidad de información posible de los competidores directos e indirectos relacionados con el sector seguros a nivel macro, meso y micro, esta información es analizada partiendo de indicadores claves comparativos entre los distintos sectores, siendo este un proceso profesional y técnico que en el caso de la Aseguradora del Sur C.A Sucursal Ambato es realizado por el comité estratégico formado en etapas anteriores, proceso el cual debe ser realizado periódicamente debido a los constantes movimientos del mercado.

RESULTADO TECNICO PRIMAS RECIBIDAS-SINIESTROS PAGADOS			
N°	ASEGURADORA	VALOR	PORCENTAJE
1	Colonial	6322250	26%
2	AIG	2727750	11%
3	Equinoccial	2481250	10%
4	Aseguradora del Sur	2088250	9%
5	Latina	2084750	9%
6	Sucre	2018500	8%
7	Bolívar	1783250	7%
8	Panamericana	1774750	7%
9	ACE	1670750	7%
10	Confianza	1367250	6%
Total		24318750	100%

CUADRO N° 80

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Superintendencia de Bancos y seguros

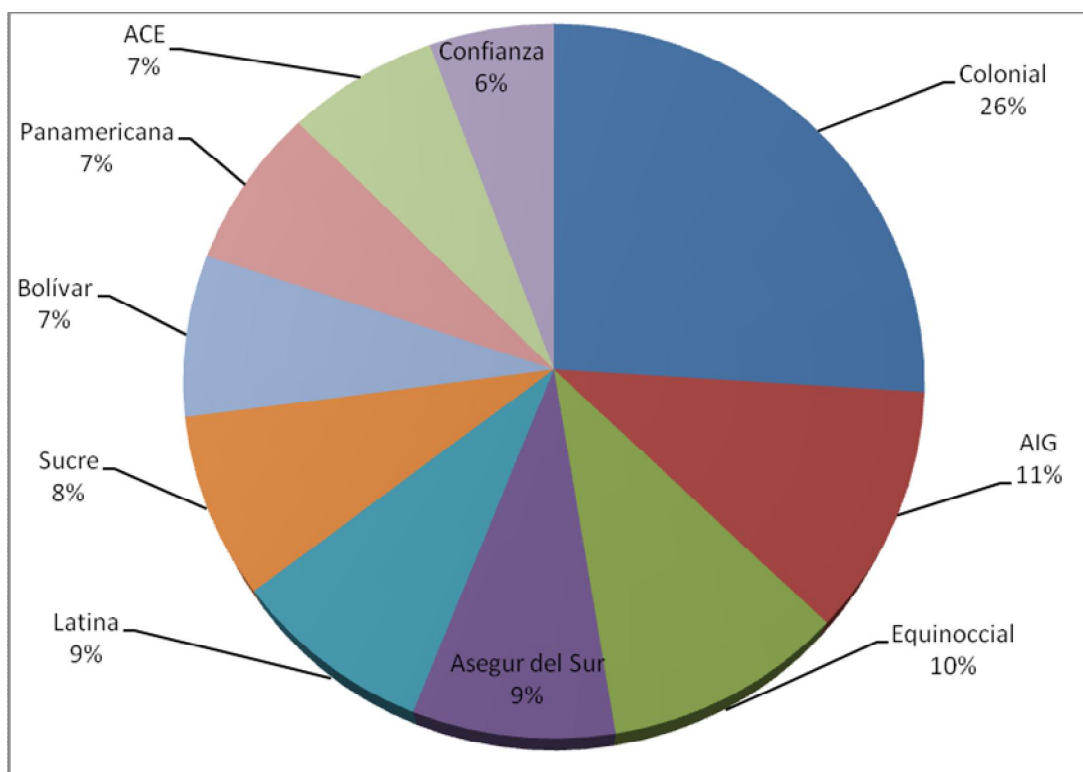


GRÁFICO N° 23

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Superintendencia de Bancos y seguros

El resultado técnico se obtiene del total de ingresos por concepto de primas menos la cantidad que se ha pagado por siniestros, de tal manera que la Aseguradora del Sur sucursal C.A Ambato dentro del grupo de las diez principales aseguradoras se ubica en el cuarto lugar sin embargo podemos observar la amplia brecha que existe con la posicionada en primer lugar demostrando las oportunidades de crecimiento.

PRODUCCION TODAS LAS LÍNEAS DE NEGOCIOS EXCEPTO VEHÍCULOS Y FIANZAS			
N°	ASEGURADORA	VALOR	PORCENTAJE
1	Colonial	4927469	23%
2	Equinoccial	3068266	14%
3	Sucre	2314444	11%
4	ACE	2039009	10%
5	Río Guayas	1892351	9%
6	AIG	1799838	8%
7	Unidos	1470140	7%
8	Mapfre Atlas	1314115	6%
9	Aseguradora del Sur	1261112	6%
10	Panamericana	1226859	6%
TOTAL		21313603	100%

CUADRO N° 81

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Superintendencia de Bancos y seguros

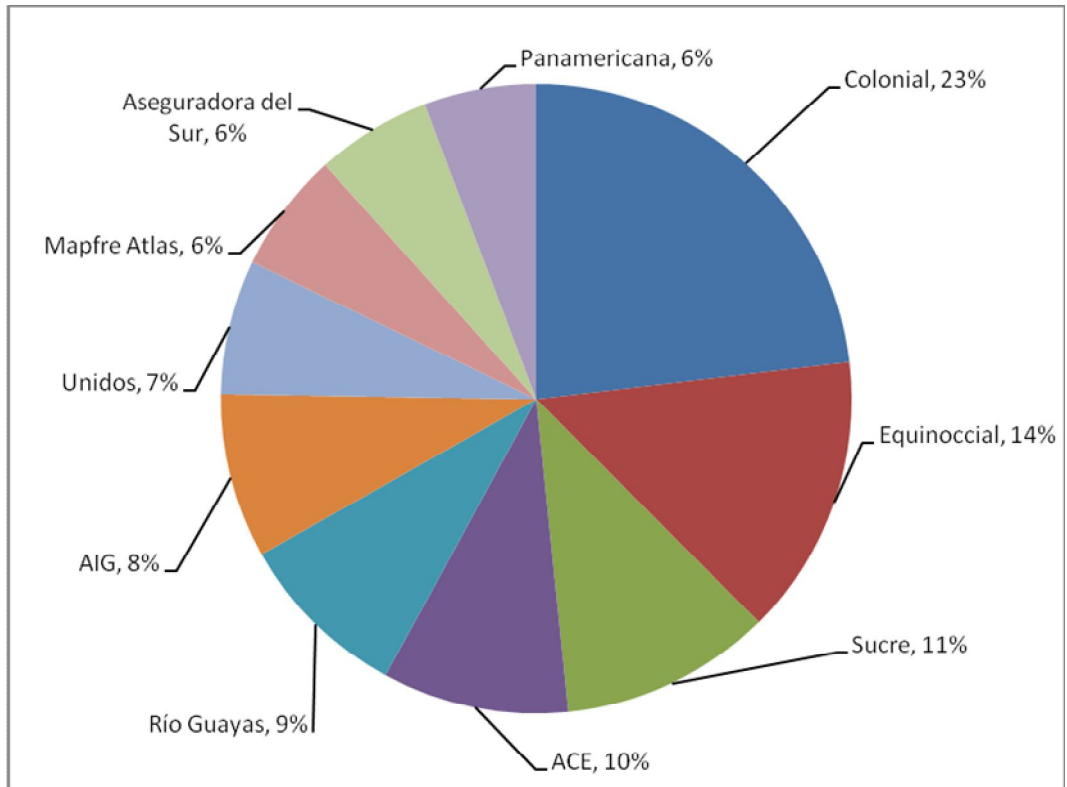


GRÁFICO N° 24
 ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)
 FUENTE: Superintendencia de Bancos y seguros

El presente análisis permite observar la situación de la Aseguradora del Sur sucursal Ambato en cuanto a producción de las otras líneas negocios sin tener en cuenta a vehículos y fianzas, la posición que ocupa refleja la centralización de la cartera comercializada de tal manera que esto repercute en la rentabilidad de la misma pues la línea de vehículos es de alta siniestralidad.

PRODUCCION LINEA VEHÍCULOS			
N°	ASEGURADORA	VALOR	PORCENTAJE
1	Colonial	3541485	19%
2	Equinoccial	2927869	16%
3	Río Guayas	2210547	12%
4	Aseguradora del Sur	1805726	10%
5	Unidos	1710439	9%
6	Bolívar	1650453	9%
7	Latina	1529171	8%
8	Panamericana	1087353	6%
9	AIG	1023283	6%
10	Oriente	895093	5%
TOTAL		18381418	100%

CUADRO N° 82

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Superintendencia de Bancos y Seguros

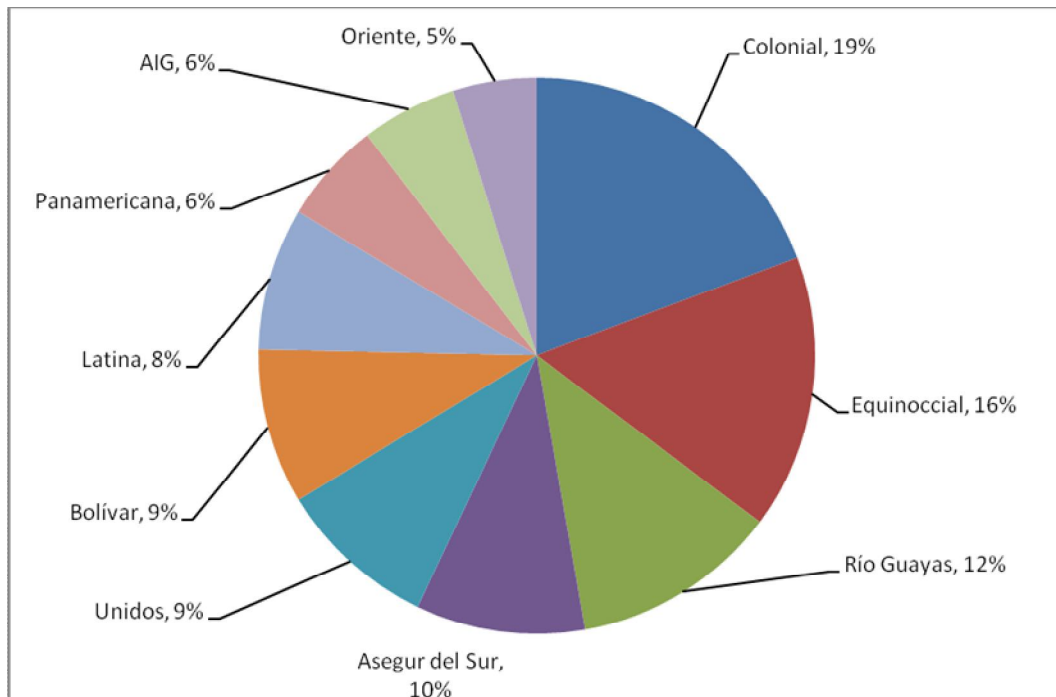


GRÁFICO N° 25

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Superintendencia de Bancos y seguros

El posicionamiento de la Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato en la línea de vehículos si bien es aceptable, confirma la centralización de la cartera

comercializada, es decir que la proyección que tiene hacia otras líneas de negocios es escasa, esto relacionado con la información del cuadro anterior, la oportunidad que se genera al potencializar las otras líneas de negocio es importante ya que el nivel de siniestralidad que éstas históricamente han mantenido es bajo.

RESULTADO TECNICO VEHICULOS PRIMAS RECIBIDAS/SINIESTROS PAGADOS			
N°	ASEGURADORA	VALOR	PORCENTAJE
1	Bolívar	1159067	18%
2	Aseguradora del Sur	1015977,1	16%
3	Equinoccial	798000	12%
4	Colonial	734000	11%
5	AIG	708000	11%
6	Latina	706000	11%
7	Hispana	428000	7%
8	Mapfre Atlas	390000	6%
9	Alianza	296000	5%
10	Sucre	276000	4%
TOTAL		6511044,1	100%

CUADRO N° 83

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Superintendencia de Bancos y Seguros

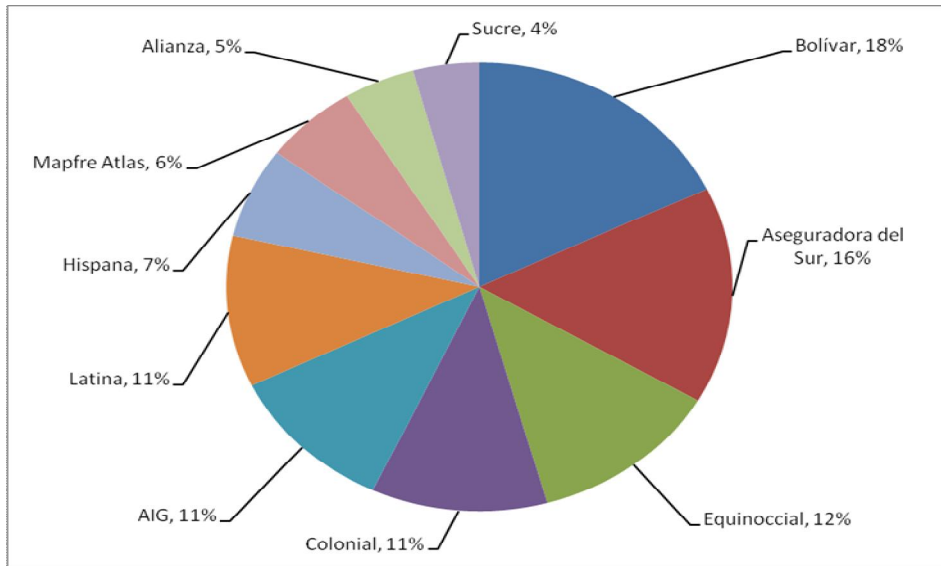


GRÁFICO N° 26
 ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)
 FUENTE: Superintendencia de Bancos y seguros

El posicionamiento de la aseguradora del sur C.A. sucursal Ambato en el indicador de resultado técnico de la línea de vehículos demuestra el alto nivel de pagos que se debe realizar por la siniestralidad que presenta esta línea de negocios que sin dejar de ofrecer rentabilidad a la compañía ésta no es la esperada.

PRODUCCION LINEA FIANZAS			
N°	ASEGURADORA	VALOR	PORCENTAJE
1	Confianza	585243,01	24%
2	Oriente	394919,19	16%
3	Equinoccial	305843,73	12%
4	Colonial	275052,73	11%
5	Topseg	270156,86	11%
6	Aseguradora del Sur	216300,56	9%
7	Latina	142328,86	6%
8	Colón	105455,96	4%
9	Interoceánica	96548,244	4%
10	Porvenir	94006,77	4%
TOTAL		2485855,9	100%

CUADRO N° 84
 ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)
 FUENTE: Superintendencia de Bancos y Seguros

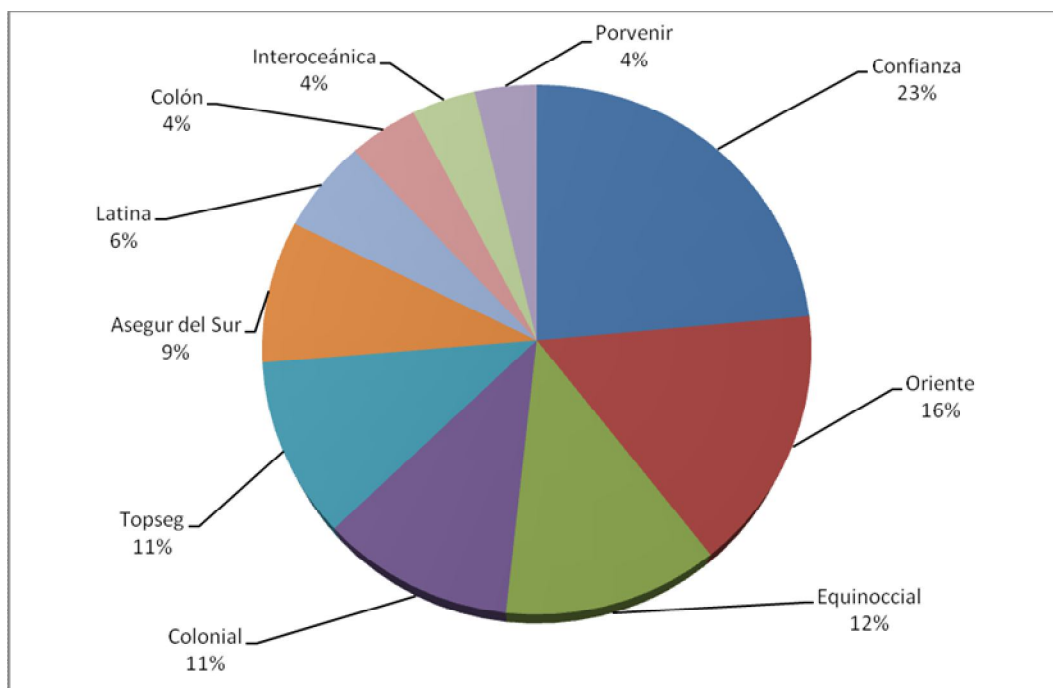


GRÁFICO N° 27

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

FUENTE: Superintendencia de Bancos y seguros

La línea de negocios de fianzas es para Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato positiva y esto se ve reflejado en la rentabilidad que brinda a la compañía, el posicionamiento de la que dispone es representativa sin embargo hay que tener cuenta que en el ranking se encuentran aseguradoras que no se las observa en los indicadores anteriores ubicadas en lugares superiores, además los ingresos de éstos productos son inferiores a vehículos sin embargo su siniestralidad es inferior.

Matriz de evaluación de perfil competitivo de la Aseguradora del Sur C.A. Sucursal Ambato

Factores claves de éxito	Ponderación	ASEGURADORA DEL SUR		QBE COLONIAL		LATINA SEG.	
		Califica.	Valor	Califica.	Valor	Califica.	Valor
Servicio	0,12	4	0,48	4	0,48	2	0,24
Plan de comisiones	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Seguimiento post venta	0,07	2	0,14	4	0,28	3	0,21
Tasas	0,19	4	0,76	3	0,57	2	0,38
Diversificación de productos	0,18	2	0,36	4	0,72	3	0,54
Posicionamiento	0,25	4	1	4	1	2	0,5
Publicidad	0,02	1	0,02	4	0,08	2	0,04
Coberturas de los productos	0,02	3	0,06	4	0,08	2	0,04
Total Ponderado	1		3,42		3,81		2,55

CUADRO N° 85

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

6.9.10 ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y COMERCIALES.

Desde el punto de vista conceptual las estrategias son un sinnúmero de acciones que son utilizadas para la consecución de determinados objetivos, estas deben ser realizadas de manera técnica y profesional para que tanto el diseño y la implementación de las mismas sean eficientes, en el caso específico de estudio para la presente investigación en la Aseguradora del Sur C.A Sucursal Ambato la propuesta tiene como enfoque el desarrollo de estrategias comerciales y financieras las cuales tracen el camino para la consecución de un objetivo básico planteado en la investigación que es el mejoramiento de los niveles de rentabilidad de la organización, partiendo de estos preceptos las estrategias que se van a describir a continuación deben cumplir con los siguientes parámetros básicos para su elaboración, lo cual minimice el riesgo de la implementación de las mismas y asegure el éxito de esta propuesta.

- Guiar el camino para la consecución de objetivos de manera eficiente.
- Deben estar enmarcadas en los principios básicos de la empresa, es decir su factibilidad debe ser aprobada.
- Optimizar los recursos de la empresa.

- Lo más reales y aplicables al medio o giro del negocio.
- Deben ser medibles y modificables.

En la presente investigación se ha comprobado la hipótesis en la cual se afirma que la centralización de la comercialización de líneas de negocio del actual modelo comercial de la Aseguradora del Sur C.A Sucursal afecta a la rentabilidad de la misma, entonces el camino a seguir es la reestructuración del mismo mediante el diseño e implementación de estrategias comerciales y financieras, estrategias comerciales que permitan a la empresa ubicarse en una posición competitiva en el mercado mediante la utilización de técnicas de marketing, publicidad, comunicación, ventas entre otras y estrategias financieras que permitan medir si la rentabilidad esperada es posible con la aplicación de las estrategias desarrolladas, que garanticen a la empresa un desarrollo sostenible y sustentable.

6.9.11 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y COMERCIALES.

Estrategia 1.

- Inversión en marketing, publicidad y campañas específicas de comunicación de productos existentes.

Objetivos.

- Generar tráfico de clientes a la Aseguradora del Sur C.A Sucursal Ambato.
- Posicionar en los clientes y posibles clientes recordación de marca/producto
- Mejorar el nivel de ventas.
- Activar promociones.

Desarrollo de la estrategia.

La estrategia consiste en realizar una inversión de tipo semestral en marketing, publicidad y campañas específicas de comunicación que permitan lograr los

objetivos antes señalados dando énfasis a los productos ya existentes en la compañía, mediante la contratación de un outsourcing especializado, que optimice al máximo los recursos disponibles para esta inversión, el cual este especializado en la implementación del plan comercial y de marketing y acompañe a la dirección comercial en la cuantificación de los objetivos comerciales mediante la correcta implementación de todas las herramientas.

CUADRO DE INVERSIONES ASEGUR MARKETING, PUBLICIDAD Y CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN

N°	PRODUCTO	DETALLE	V.MENSUAL	V.SEMESTRAL
1	Plan de marketing	Desarrollo del plan de marketing	333,33	2000
2	Outsourcing plan de marketing	Implementación del plan de marketing	300,00	1800
3	Diseño conceptual gráfico y electrónico	Concepto de campañas	200,00	1200
4	Volanteo direccionado	Campañas de volanteo direccionado incluye impresión	500,00	3000
5	Open house	Activaciones en locales clientes y brókers	300,00	1800
6	Prensa escrita local	Publicaciones en prensa local	600,00	3600
7	Radio Local	Cuñas comerciales	700,00	4200
	TOTAL INVERSION		2933,33	17600

CUADRO N° 86

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

Estrategia 2.

- Regularización de bonificación en relación a la línea de negocios comercializada.

Objetivos.

- Generar mayor rotación de productos.
- Incentivar a los brókers para venta de una mayor gama de productos.

Desarrollo de la estrategia.

La regularización de las bonificaciones a los brókers como estrategia consiste en diversificar la comercialización de los distintos productos que ofrece la

Aseguradora del Sur C.A Sucursal Ambato, de tal manera que la venta no se centralice en ciertos productos, para que se de mayor rotación a todo el portafolio que se ofrece, ya que algunos productos tienen un mayor porcentaje de rentabilidad y menos riesgo de siniestralidad para lo cual se detalla a continuación la tabla de bonificaciones en relación a la línea de productos que se comercializa.

**ASEGURADORA DEL SUR SUCURSAL AMBATO
TABLA DE BONIFICACIONES**

BRÓKER	CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO	SOBRE PRESUPUESTO	TOTAL CUMPLIMIENTO	POLITICA	BONIFICACIÓN	SINIESTRALIDAD MÁXIMA ACEPTADA
BLACK	100	20	135%	Mantener una cartera equilibrada de la comercialización de línea de negocios de la siguiente manera: 60% vehículos, 30% ramos generales y 10% fianzas	5	50%
PLATINUM	100	30	125%		4	50%
GOLDEN	100	40	120%		3	50%
SILVER	100	50	110%		2	50%

CUADRO N° 87

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

Estrategia 3.

- Diseño de nuevos productos acorde a la situación del mercado.

Objetivos.

- Ingresar en nuevos mercados no explotados.
- Generar competitividad
- Liderar mercados.

Desarrollo de la estrategia.

Para el desarrollo de esta estrategia se ha partido de una investigación previa, en la cual se denota que la Aseguradora del Sur C.A Sucursal Ambato, no ha desarrollado nuevos productos de acuerdo a las necesidades de los clientes y a las tendencias del mercado generando que la empresa pierda posición en el mismo

viéndose reflejado este fenómeno en sus ventas y en su rentabilidad, dicho estudio ha reflejado los productos que se describen a continuación como validos para la comercialización.

Estrategia 4.

- Generación de base de datos a través de un proyecto de ventas externas.

Objetivos.

- Generar ventas directas con asesores comerciales de Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato.
- Promover ventas corporativas.
- Reducción de costos.

Desarrollo de la estrategia.

El proyecto de ventas externas consiste en formar un equipo de ventas con la misma fuerza laboral existente que atienda a los posibles nuevos clientes en el lugar en el que estos desarrollan su actividad, esta principalmente enfocado a ventas corporativas, es decir dar un servicio puerta a puerta ubicando donde se encuentran estos posibles clientes, llegando a estos con un marketing y venta directa, para lo cual se va a emplear el siguiente equipo de ventas externas.

- 2 vendedores externos.
- 1 logístico y de avanzada
- 1 operador corporativo.

6.9.12 ANÁLISIS FINANCIERO

ASEGURADORA DEL SUR C.A. SUCURSAL AMBATO PRESUPUESTO DE VENTAS PARA EL 2012

VEHICULOS

MES	VENTAS 2010	INCREMENTO VENTAS	VENTAS EN DOLARES
ENERO	71818,593	5%	75.410
FEBRERO	136979,878		143.829
MARZO	150174,143		157.683
ABRIL	141676,522		148.760
MAYO	142874,172		150.018
JUNIO	125110,524		131.366
JULIO	126468,769		132.792
AGOSTO	143038,49		150.190
SEPTIEMBRE	142440,879		149.563
OCTUBRE	221007,948		232.058
NOVIEMBRE	199721,34		209.707
DICIEMBRE	204414,742		214.635
TOTAL	1805726	VENTAS NETAS	1.896.012
		IVA	227.521
		SUPER DE BANCOS	66.360
		SEGUR. CAMPESINO	9.480
		VENTAS BRUTAS	2.199.374

CUADRO N° 88
ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

**ASEGURADORA DEL SUR C.A. SUCURSAL AMBATO
PRESUPUESTO DE VENTAS PARA EL 2012**

RAMOS GENERALES

MES	VENTAS 2010	INCREMENTO DE VENTAS	VENTAS EN DOLARES
ENERO	72221,00617	15%	83.054
FEBRERO	100147,2712		115.169
MARZO	105801,9562		121.672
ABRIL	92090,23717		105.904
MAYO	102673,3972		118.074
JUNIO	95060,40517		109.319
JULIO	95642,51017		109.989
AGOSTO	102743,8192		118.155
SEPTIEMBRE	102487,7002		117.861
OCTUBRE	136159,3012		156.583
NOVIEMBRE	127036,4692		146.092
DICIEMBRE	129047,9272		148.405
TOTAL	1261112	VENTAS NETAS	1.450.279
		IVA	174.033
		SUPER DE BANCOS	50.760
		SEGUR. CAMPESINO	7.251
		VENTAS BRUTAS	1.682.323

CUADRO N° 89
ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

**ASEGURADORA DEL SUR C.A. SUCURSAL AMBATO
PRESUPUESTO DE VENTAS PARA EL 2012**

FIANZAS

MES	VENTAS 2010	INCREMENTO DE VENTAS	VENTAS EN DOLARES
ENERO	16839,7475	10%	18.524
FEBRERO	36987,7075	10%	40.686
MARZO	11340,8975	10%	12.475
ABRIL	3558,2375	10%	3.914
MAYO	15004,2175	10%	16.505
JUNIO	15288,6175	10%	16.817
JULIO	19418,0475	10%	21.360
AGOSTO	15934,6375	10%	17.528
SEPTIEMBRE	26238,8475	10%	28.863
OCTUBRE	12128,7975	10%	13.342
NOVIEMBRE	16958,6875	10%	18.655
DICIEMBRE	26602,1175	10%	29.262
TOTAL	216300,56	VENTAS NETAS	237.931
		IVA	28.552
		SUPER DE BANCOS	8.328
		SEGUR. CAMPESINO	1.190
		VENTAS BRUTAS	276.000

CUADRO N° 90
ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

**ASEGURADORA DEL SUR C.A. SUCURSAL AMBATO
PRESUPUESTO CONSOLIDADO DE VENTAS PARA EL
2012**

MES	VENTAS 2012
ENERO	176.987
FEBRERO	299.685
MARZO	291.830
ABRIL	258.578
MAYO	284.597
JUNIO	257.503
JULIO	264.141
AGOSTO	285.874
SEPTIEMBRE	296.287
OCTUBRE	401.983
NOVIEMBRE	374.454
DICIEMBRE	392.303
VENTAS NETAS	3.584.222
IVA	430106,6059
SUPER DE BANCOS	125447,7601
SEGUR. CAMPESINO	17921,10858
VENTAS BRUTAS	4.157.697

CUADRO N° 91
ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

PRESUPUESTO DE GASTOS ASEGURADORA DEL SUR C.A. SUCURSAL AMBATO 2012

RESUMEN DE OPERACIONES		AÑO 2012	%
TOTAL VEHÍCULOS, RAMOS GENERALES, FIANZAS			
PROD. TOTAL BRUTA		4.157.697	
PRODUCCION TOTAL NETA		3.584.222	100,00%
Vehículos		2.199.374	52,90%
Ramos generales		1.682.323	40,46%
Fianzas		276.000	6,64%
COSTOS		2.293.901	64,00%
Siniestros		1.541.215	43,00%
Comisiones a brókers		752.686	21,00%
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES		271.201	7,57%
Sueldos y sobresueldos		207.926	5,80%
Decimo Tercer Sueldo		17.434	0,49%
Decimo Cuarto Sueldo		4.288	0,12%
Fondos de Reserva		16.008	0,45%
Aporte Patronal I.E.S.S.		25.545	0,71%
GASTOS OPERACIONALES		104.429	2,91%
Luz		2.980	0,08%
Agua		900	0,03%
Teléfono convencional		2.300	0,06%
Teléfono celular		2.900	0,08%
Viaticos		772	0,02%
Seguros del personal		5.748	0,16%
Capacitación del personal		3.649	0,10%
Arriendos		640	0,02%
Seguros de muebles, equipos y vehículos		2.200	0,06%
Papelería y utiles oficina		17.000	0,47%
Publicaciones y propaganda		7.500	0,21%
Comunicaciones		5.300	0,15%
Mobilizaciones		1.200	0,03%
Honorarios Profesionales		1.000	0,03%
Cuotas y donativos		2.500	0,07%
Gastos judiciales		1.300	0,04%
Utiles de cafetería y limpieza		8.500	0,24%
Suscripciones y publicaciones		650	0,02%
Atenciones a clientes		4.200	0,12%
Mantenimiento muebles y equipos		9.500	0,27%
Trámites legales Fianzas		1.500	0,04%
Gastos bancarios		1.900	0,05%
Gastos de licitación		190	0,01%
Mantenimiento de vehículos		1.500	0,04%
Gastos de inspección nuevo riesgo		4.500	0,13%
Vigilancia alarmas edificios		7.500	0,21%
Combustible vehículos		1.200	0,03%
Contribución a la Superintendencia de bancos y seg		1.200	0,03%
Varios		4.200	0,12%
DEPRECIACION AMORTIZACION		10.519	0,29%
Depreciación Muebles y Enseres		900	0,03%
Depreciación Equipo Electrónico		4.650	0,13%
Depreciación vehículos		1100,5	0,03%
Depreciación de edificio		3868,2	0,11%
OTROS GASTOS DEL PERSONAL		4.500	0,13%
Agasajo Empleados		4.500	0,13%
OTROS GASTOS		4.200	0,12%
COSTOS Y GASTOS TOTALES		2.688.750	75,02%
UTILIDAD OPERACIONAL		895.471	24,98%
INGRESOS NO OPERACIONALES		20.000	0,56%
UTILIDAD		915.471	25,54%
15% REPARTO A EMPLEADOS		137.321	3,83%
IMPUESTO A LA RENTA		228.868	6,39%
RESERVA LEGAL		54.928	1,53%
UTILIDAD LIQUIDA		494.355	13,79%

CUADRO N° 92

ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

1.- CLASIFICACION DE LOS COSTOS Y GASTOS

#	CONCEPTO	FIJOS	VARIABLES	SUMA	(%)	%ACUM
1	SINIESTROS		1.541.215,34	1.541.215,34	57,3%	57,3%
2	COMISIONES BRÓFRES		752.686,00	752.686,00	28,0%	85,3%
3	SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	271.201,00		271.201,00	10,1%	95,4%
4	ARRIENDOS	640,00		640,00	0,0%	95,4%
5	LUZ Y FUERZA ELECTRICA		2.980,00	2.980,00	0,1%	95,5%
6	AGUA POTABLE		900,00	900,00	0,0%	95,6%
7	TELEFONO		5200	5.200,00	0,2%	95,8%
8	COMBUSTIBLE		1.200,00	1.200,00	0,0%	95,8%
9	UTILES E IMP DE OFICINA		17.000,00	17.000,00	0,6%	96,4%
10	Útiles de cafetería y limpieza	8.500,00		8.500,00	0,3%	96,8%
11	Viáticos		772,00	772,00	0,0%	96,8%
12	AGASAJO DE EMPLEADOS		4.500,00	4.500,00	0,2%	97,0%
13	MOBILIZACION	1.200,00		1.200,00	0,0%	97,0%
14	MANTENIMIENTO DE LOCAL			0,00	0,0%	97,0%
15	VIGILANCIA PRIVADA	7.500,00		7.500,00	0,3%	97,3%
16	COMUNICACIONES		5.300,00	5.300,00	0,2%	97,5%
17	MANTEN DE MUEB Y EQUIP	9.500,00		9.500,00	0,4%	97,8%
18	MANTENIMIENTO DE VEHICULOS		1.500,00	1.500,00	0,1%	97,5%
19	PUBLICACIONES Y PROPAGANDA		7.500,00	7.500,00	0,3%	97,8%
20	SERVICIOS JUDICIALES		1.300,00	1.300,00	0,0%	97,9%
21	TRÁMITES LEGALES FIANZAS		1.500,00	1.500,00	0,1%	97,9%
22	SEG MUEBLES, EQUIP, VEHÍCULOS	2.200,00		2.200,00	0,1%	98,0%
23	SEGUROS DEL PERSONAL	5.748,00		5.748,00	0,2%	98,2%
24	ATENSIÓN AL CLIENTE	4.200,00		4.200,00	0,2%	98,4%
25	LICITACIONES		190,00	190,00	0,0%	98,4%
26	CONTRIB SUPER DE BAN Y SEG	1.200,00		1.200,00	0,0%	98,4%
27	CONTRIB CAMARA DE COMERC			0,00	0,0%	98,4%
28	CONTRIB CAMARA DE INDUSTR			0,00	0,0%	98,4%
29	GASTOS DE MOVILIZ Y ESTADIA			0,00	0,0%	98,4%
30	SUSCRIPCIONES Y PUBLICACIONES		650,00	650,00	0,0%	98,4%
31	CUOTAS Y DONATIVOS		2.500,00	2.500,00	0,1%	98,5%
32	HONORARIOS PROFESIONALES	1.000,00		1.000,00	0,0%	98,6%
33	INSPECCIONES NUEVO RIESGO	4500		4.500,00	0,2%	98,7%
34	PERDIDAS POR EMPLEADO		0,00	0,00	0,0%	98,7%
35	VARIOS		8400	8.400,00	0,3%	99,0%
36	LAVADO DE CUERO			0,00	0,0%	99,0%
37	VESTIDOS DE NOVIA			0,00	0,0%	99,0%
38	TINTURADOS			0,00	0,0%	99,0%
39	DEPRECIACIÓN MAQUINARIA			0,00	0,0%	99,0%
40	DEPRECIACIÓN MUEB Y ENS	900,00		900,00	0,0%	99,0%
41	DEPRECIACIÓN VEHICULOS	1.100,70		1.100,70	0,0%	99,1%
42	AMORTIZACIÓN GAST DE INST			0,00	0,0%	99,1%
43	DEPRECIACIÓN EDIFICIOS	3.868,20		3.868,20	0,1%	99,2%
44	DEPRECIACIÓN DE EQUIPO ELE	4.650,00		4.650,00	0,2%	99,4%
45	AMORTIZACIÓN GAST DE CONS			0,00	0,0%	99,4%
46	AMORTIZ SISTEMA DE CONTAB			0,00	0,0%	99,4%
47	AMORTIZACIÓN CONCESIONES			0,00	0,0%	99,4%
48	AGASAJO A EMPLEADOS			0,00	0,0%	99,4%
49	CAPACITACIÓN PERSONAL	3.649,00		3.649,00	0,1%	99,5%
50	INTERESES Y COMISIONES			0,00	0,0%	99,5%
51	SERVICIOS BANCARIOS	1.900,00		1.900,00	0,1%	99,6%
52	INTERESES Y MULTAS NO TRIB			0,00	0,0%	99,6%
53	GASTOS NO DEDUCIBLES			0,00	0,0%	99,6%
54	BAJA DE INVENT SUMINISTROS			0,00	0,0%	99,6%
55	REMATE PRENDAS CLIENTE			0,00	0,0%	99,6%
56	IVA QUE SE CARGA AL GASTO	0,00		0,00	0,0%	99,6%
57	PROVISION CUEN INCOBR			0,00	0,0%	99,6%
58	DEDUCIBLES SEGUROS			0,00	0,0%	99,6%
		333.456,90	2.355.293,34	2.688.750,24	100,0%	

CUADRO N° 93

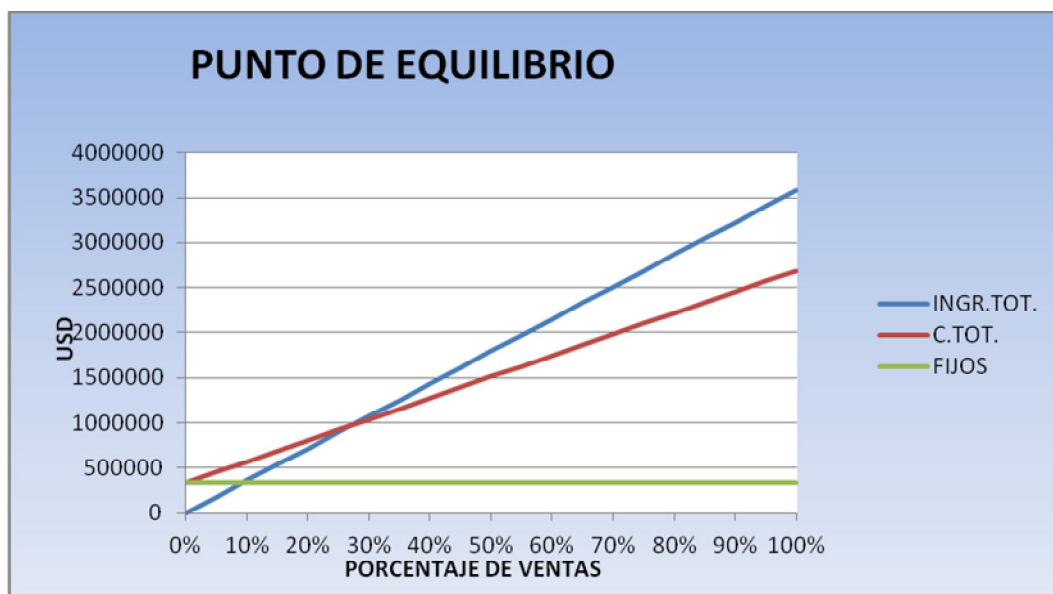


GRÁFICO N° 28
ELABORADO POR: CHIMBORAZO, Juan (2011)

2.- CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO (PE)

$$PE = CF / [1-(CV/VT)] = 972.541,19 \text{ USD}$$

PE = PUNTO DE EQUILIBRIO

CF = COSTO FIJO = 333.456,90 USD

CV = COSTO VARIABLE = 2.355.293,34 USD

VT = VENTAS TOTALES = 3.584.221,72 USD

3.- CALCULO DEL INDICE DE ABSORCIÓN (IA)

$$IA = PE/VT = 27,1\%$$

IA = INDICE DE ABSORCIÓN

PE = PUNTO DE EQUILIBRIO = 972.541,19

VT = VENTAS TOTALES = 3.584.221,72

27,71 del valor de las ventas totales fueron destinadas para alcanzar el “punto de equilibrio”

4.- CALCULO DEL MARGEN QUE PROPORCIONA UTILIDAD (MPU)

$$\text{MPU} = 1 - \text{IA} = 72,9\%$$

MPU = MARGEN QUE PROPORCIONA UTILIDAD

IA = INDICE DE ABSORCIÓN

Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato, necesita vender USD 972.541,19 para cubrir los costos de operación.

6.9.13 Retroalimentación.

Este proceso se basa en los resultados obtenidos durante el desarrollo y aplicación de la propuesta, recoge información pasada y desarrolla nuevos criterios de evaluación que permitan a la organización establecer procesos más efectivos, eficientes y eficaces que vayan direccionados en búsqueda de los objetivos planteados, la reestructuración del modelo comercial de la Aseguradora del sur C.A. sucursal Ambato como alternativa para el incremento de la rentabilidad requiere de dicha información para lo cual se utilizará el siguiente cuestionario.

- ¿Cuántas estrategias del marketing mix han están siendo aplicadas?
- ¿La rentabilidad ha presentado cambios significativos?
- ¿El beneficio de las estrategias ha sobrepasado al costo?
- ¿Han intervenido todos los involucrados?
- ¿La asignación de los recursos han sido los adecuados?
- ¿La implementación de las estrategias se ha desarrollado según lo establecido en el modelo operativo?
- ¿Se ha cumplido con los objetivos propuestos?
- ¿Existe conformidad en la parte directiva de la empresa?

BIBLIOGRAFÍA

A.HITT, Michael (1997), ADMINISTRACION, Polígono industrial, México

ARESE, Hector. (1999). COMERCIO Y MARKETING INTEENACIONAL. Argentina.

BOWMAN, C. (1990). LA ESENCIA DE LA ADMINISTRACION ESTRATÉGICA. Editorial Prentice Hall, México. Hispanoamérica S.A.

ESTEO SÁNCHEZ, F. (1998): ANALISIS CONTABLE DE LA RENTABILIDAD EMPRESARIAL, Centro de Estudios Financieros, Madrid.

GAROFALO,H. (1997). SOLO PARA GERENTES DE VENTAS. PEARSON HALL HISPANOAMERICA S.A., México

GRANDIA, Antonio, LOPEZ, Pedro, ALVAREZ, José (1997). MERCADOS FINANCIEROS. Editorial Mc. Graw Hill. Interamericana de España.

GRÖNROOS, Chritian. (1994). MARKETING Y GESTION DE SERVICIOS. Madrid: Ed. Díaz de Santos S.A.

HERRERA, Luis. Y otros, (2007). TUTORÍA de la INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA. Universidad Técnica de Ambato.

JAMES, C. (1997). ADMINISTRACION FINANCIERA. Décima edición, México.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. (1994). MERCADOTECNIA. 6ª edición. PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA S.A., México.

LEONARD, D. GOODSTEIN, Timothy (1998). PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA. Editorial Mc. Graw Hill.

PINTO, Roberto (2000). PLANEACION ESTRATEGICA DE CAPACITACION EMPRESARIAL. Mc. Graw Hill. Interamericana Editores.

SAÍNZ DE VICUÑA, J (1995). EL PLAN DE MARKETING EN LA PRACTICA. Editorial ESCIC, Madrid,

DIRECCIONES ELECTRONICAS

CASTELLON, Aimel <http://www.monografias.com/trabajos32/gestion-comercial-universidad/gestion-comercial-universidad.shtml#gestion>

FIGUEROA, Patricia <http://www.monografias.com/trabajos80/conceptos-generalidades-administracion-financiera/conceptos-generalidades-administracion-financiera2.shtml#definiciona>

GONZÁLEZ, Mirna <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/32/disenio.htm>

HERNANDEZ, Mislany. CEDRÉ, Yineisy <http://www.gestiopolis.com/canales7/er/negociacion-conceptos-conocimientos-y-herramientas.htm>

MARTINEZ, Nay <http://www.monografias.com/trabajos72/factores-rentabilidad-decisiones-financieras/factores-rentabilidad-decisiones-financieras2.shtml>

PALMA, Osdashil, CHIRINOS, Lisbeth <http://www.monografias.com/trabajos55/gestion-talento-humano/gestion-talento-humano2.shtml#definirecurs>

QUIROZ, Oscar <http://www.monografias.com/trabajos16/planificacion-ventas/planificacion-ventas.shtml>

RODRIGUEZ, Humberto <http://www.monografias.com/trabajos64/presupuesto-venta/Presupuesto-venta.shtml>

ROMERO, Yibetza <http://www.monografias.com/trabajos66/finanzas-venezuela/finanzas-venezuela.shtml>

ZAPATA, Miguel <http://www.monografias.com/trabajos26/marketing/marketing.shtml>

REVISTAS

CIRCULO ASEGURADOR
ENTREPRENEUR
GESTIÓN
AMERICA ECONOMÍA

ENCICLOPEDIA ENCARTA 2002, Microsoft Corporation, EE.UU, 2002

ANEXO A1

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
ENCUESTA SOBRE LA COMERCIALIZACION CENTRALIZADA DE
LA CARTERA DE PRODUCTOS DEL MODELO COMERCIAL DE
ASEGURADORA DEL SUR C.A. SUCURSAL AMBATO

Objetivo: Obtener información sobre los factores de la comercialización centralizada de la cartera de productos del modelo comercial de Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato y su influencia en la rentabilidad.

Presentación: Esta encuesta se realiza exclusivamente con fines académicos, por favor responder con toda veracidad.

Indicaciones: Marque con una X en el recuadro, la respuesta que considera correcta.

1. ¿Aseguradora del sur le proporciona información sobre todas las líneas de productos de las que dispone?

Si

No

2. ¿Ud. Promociona todas las líneas de productos de Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato que puede comercializar a sus clientes?

Si

No

3. ¿Realiza sus ventas teniendo en cuenta en mantener una cartera equilibrada de líneas de productos?

Si

No

4. ¿Realiza sus ventas teniendo en cuenta únicamente la bonificación que va a recibir por las mismas?

Si

No

5. ¿Ha recibido capacitación técnica de las líneas de productos que le ofrece Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato?

Si

No

6. ¿Ha recibido capacitación comercial de las líneas de productos que le ofrece Aseguradora del Sur C.A. sucursal Ambato. ?

Si

No

7. ¿Con que otra compañía de seguros trabaja Ud.?

Colonial

Equinoccial

Latina de seguros

Otra _____

8. ¿Mantiene una comercialización equilibrada de la cartera de productos en otras compañías?

Si

No

9. ¿Práctica ventas cruzadas con sus clientes?

Si

No

10. ¿Ha participado en los lineamientos del modelo comercial de la Aseguradora del Sur sucursal C.A. sucursal Ambato?

Si

No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES

NUMERO RUC: 0190123626001
RAZON SOCIAL: ASEGURADORA DEL SUR C. A.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO ACT.** 25/01/1990

NOMBRE COMERCIAL: ASEGURADORA DEL SUR C. A. **FEC. CIERRE:**
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

ACTIVIDADES EN VENTA DE PLANES DE SEGUROS Y REASEGUROS GENERALES.
ACTIVIDADES COMERCIALES A CARGO DE COMISIONISTAS.
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE SALVAMENTO PARA VEHICULOS AUTOMOTORES.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: BENALCAZAR Ciudadela: LA CAROLINA Barrio: LA CAROLINA Calle: AV. REPUBLICA DEL SALVADOR Número: N34-211 Intersección: MOSCU Referencia: DIAGONAL AL COLEGIO BENALCAZAR Edificio: EL FARAON ASEGURADORA DEL SUR Piso: 11 Oficina: 11 Telefono Trabajo: 022997500 Fax: 022467983 Telefono Trabajo: 022269781 Telefono Trabajo: 022269780 Web: WWW.ASEGURADORADELSUR.COM.EC

No. ESTABLECIMIENTO: 003 **ESTADO** ABIERTO **FEC. INICIO ACT.** 25/08/1997

NOMBRE COMERCIAL: ASEGURADORA DEL SUR C. A. **FEC. CIERRE:**
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

ACTIVIDADES EN VENTA DE PLANES DE SEGUROS Y REASEGUROS GENERALES.
ACTIVIDADES COMERCIALES A CARGO DE COMISIONISTAS.
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE SALVAMENTO PARA VEHICULOS AUTOMOTORES.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: MANABI Cantón: PORTOVIEJO Parroquia: 12 DE MARZO Calle: AV MANABI Número: S/N Intersección: GRANDA CENTENO Referencia: FRENTE A LA PISTA DEL AEROPUERTO Edificio: PLAZA DE MARZO Piso: 1 Telefono Trabajo: 052832508 Telefono Trabajo: 052632647 Telefono Trabajo: 052632494

No. ESTABLECIMIENTO: 004 **ESTADO** ABIERTO **FEC. INICIO ACT.** 19/03/1998

NOMBRE COMERCIAL: ASEGURADORA DEL SUR C. A. **FEC. CIERRE:**
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

ACTIVIDADES EN VENTA DE PLANES DE SEGUROS Y REASEGUROS GENERALES.
ACTIVIDADES COMERCIALES A CARGO DE COMISIONISTAS.
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE SALVAMENTO PARA VEHICULOS AUTOMOTORES.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: ATOCHA - FICOA Ciudadela: FICOA Calle: AV. RODRIGO PADRANO Número: 13-109 Intersección: JUAN MONTALVO Referencia: JUNTO A MARTINIZING Oficina: PB Telefono Trabajo: 032828337 Telefono Trabajo: 032828211 Fax: 032828554 Email: asesur3@andinanet.net


FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: CBCS110809

Lugar de emisión: QUITO/AV. GALO PLAZA

Fecha y hora: 13/05/2011 09:29:19

RUC DE LA ASEGURADORA DEL SUR C.A. SUCURSAL AMBATO
(Establecimiento 004)