



Departamento de Posgrados

**Optimización del proceso y estrategias de gestión para el
manejo efectivo de siniestros del ramo de vehículos en una
compañía de seguros**

**Trabajo previo a la obtención del título de:
Magíster en administración de empresas**

Autor:

Marlon Carrión Aguilar

Director:

María José González

Cuenca, Ecuador

2024

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado con especial cariño a mi madre, Alexandra, cuyo incondicional apoyo ha sido una constante en cada etapa de mi vida. A mi padre, Cosme, quien desde el cielo me sigue protegiendo y guiando en cada paso que doy. Y a mi hija, María Paz, cuya llegada ha iluminado y motivado mi vida de una manera indescriptible. Este logro es, con todo mi amor, por y para ustedes.

Agradecimiento

Quiero agradecer, en primer lugar, a Dios por permitirme alcanzar este anhelado objetivo. A la Universidad del Azuay, en especial a su departamento de posgrados y a todos sus docentes, por su valioso aporte a mi formación profesional. Un agradecimiento especial a Vazseguros S.A. y a todo su personal por su significativo apoyo en la realización de este trabajo. Finalmente, gracias a todas las personas que, de alguna manera, contribuyeron para que hoy pueda alcanzar este objetivo. Muchas gracias.

Índice de contenido

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	viii
Abstract	viii
Introducción	9
Objetivos	9
Estado del arte y Marco Teórico	9
CAPÍTULO I	11
1. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL	11
1.1. Desarrollo Pirámide Estratégica	11
1.1.1. Sector industrial	11
1.1.2. Modelo de negocio	11
1.1.3. Segmento o nicho.....	11
1.1.4. Portafolio	11
1.1.5. Irracionalidad	12
1.2. Aplicación de los roles estratégicos	12
1.2.1. Ventaja competitiva.....	12
1.2.2. Tendencias clientes.....	12
1.2.3. Marca	12
1.2.4. Servicio	13
1.2.5. Modelo empresa	13
1.2.6. Internacionalización	14
1.3. Modelo de planificación	14
1.3.1. Área de siniestros	14
1.3.2. Área de tecnología e innovación:	16
1.3.3. Área de gestión de riesgos:	18
1.4. Integración de recursos estratégicos	20
1.4.1. Talento Humano	20
1.4.2. Recursos Materiales	22
1.4.3. Sistemas	22
1.5. Modelo de retención de clientes	23
1.5.1. Captación.....	23
1.5.2. Repetición	24
1.5.3. Relación	25
1.5.4. Vinculación	25
1.6. Objetivos Estratégicos	26
1.7. Análisis del macroentorno aplicado a la empresa	29
1.7.1. Político.....	30
1.7.2. Económico	30
1.7.3. Social	31
1.7.4. Cultural	31

1.7.5.	Tecnológico.....	32
1.7.6.	Ambiental.....	33
1.7.7.	Laboral.....	33
1.7.8	Legal.....	34
CAPÍTULO II		35
2. PLAN DE NEGOCIOS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS		35
2.1.	Plan de negocios	35
2.1.1.	Modelo Canvas.....	35
2.2.	Investigación de mercados	38
2.2.1.	Objetivo general de la investigación:.....	38
2.2.2.	Objetivos específicos de la investigación:	38
2.2.3.	Fuentes de información:	38
2.2.4.	Diseño del procedimiento:	39
2.2.5.	Toma de datos:	39
2.2.6.	Elaboración de informe:	39
CAPÍTULO III		39
3. MARKETING ESTRATÉGICO		39
3.1.	Posición competitiva de la empresa.....	39
3.2.	Principales competidores	41
3.3.	Segmento	42
3.4.	Buyer persona	43
3.5.	Producto.....	45
3.6.	Precio	47
3.7.	Plaza.....	48
3.8.	Promoción	50
CAPÍTULO IV		52
4. GERENCIA FINANCIERA		52
4.1.	Flujo de efectivo actual:	53
4.2.	Flujo de efectivo con mejoras del proyecto:	54
4.3.	Flujo de efectivo del inversionista.....	55
4.4.	Análisis de escenarios	56
5. CONCLUSIONES:.....		57
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:.....		59

Índice de tablas

<i>Tabla 1. Flujo de Efectivo Vazseguros 2023</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 2. Flujo de Efectivo Operativo del Proyecto.....</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 3. Flujo de Efectivo Real del Proyecto</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 4. Flujo de Efectivo del Inversionista.....</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 5. Flujo de Efectivo en Escenario Negativo.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 6. Flujo de Efectivo Real en Escenario Negativo</i>	<i>56</i>

Índice de figuras

<i>Figura 1. Pirámide Estratégica.</i>	<i>11</i>
<i>Figura 2. Modelo Canvas para una Aseguradora</i>	<i>37</i>
<i>Figura 3. Vazseguros como Líder en Atención al Cliente.</i>	<i>40</i>
<i>Figura 4: Matriz de A/C.....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 5: Mapa Perceptual.....</i>	<i>41</i>
<i>Figura 6. Vazseguros un Espacio que Refleja Compromiso y Profesionalismo</i>	<i>44</i>
<i>Figura 7. Pólizas Vazseguros</i>	<i>46</i>
<i>Figura 8. El Costo de tu Tranquilidad.....</i>	<i>47</i>
<i>Figura 9. Ubicaciones de Vazseguros.....</i>	<i>49</i>
<i>Figura 10. Servicios Complementarios.....</i>	<i>49</i>
<i>Figura 11. Canales de Comunicación.</i>	<i>50</i>
<i>Figura 12. Publicidad Pólizas Multirriesgo.</i>	<i>51</i>
<i>Figura 13. Publicidad Gestión de Riesgos.</i>	<i>51</i>
<i>Figura 14. Apoyo al Deporte.</i>	<i>51</i>
<i>Figura 15. Marca Auspiciante</i>	<i>51</i>

Resumen

El presente estudio aborda la optimización de procesos y la gestión estratégica de siniestros de vehículos en una compañía aseguradora en Ecuador. Se implementan tecnologías avanzadas para mejorar la eficiencia en la gestión de reclamaciones, buscando reducir el índice de siniestralidad y aumentar la satisfacción del cliente. La investigación aplica conocimientos en dirección estratégica, plan de negocios, marketing estratégico y gerencia financiera para diseñar un modelo de negocio que integre innovación tecnológica y prácticas eficientes, con el objetivo de fortalecer la competitividad de la empresa en el mercado asegurador nacional. Los resultados pretenden transformar la manera en que las aseguradoras enfrentan siniestros, enfocándose en una respuesta rápida y adaptada a las necesidades del cliente.

Palabras clave: Optimización de procesos, siniestros, tecnologías avanzadas, competitividad, satisfacción del cliente.

Abstract

This study addresses the process optimization and strategic management of vehicle claims in an insurance company in Ecuador. Advanced technologies are implemented to enhance efficiency in claims management, aiming to reduce the claims ratio and increase customer satisfaction. The research applies knowledge in strategic management, business planning, strategic marketing, and financial management to design a business model that integrates technological innovation and efficient practices, with the goal of strengthening the company's competitiveness in the national insurance market. The findings aim to transform the way insurers handle claims, focusing on a quick response tailored to customer needs.

Keywords: Process optimization, claims, advanced technologies, competitiveness, customer satisfaction.

María José González
Directora

Introducción

En la actualidad, la gestión de siniestros en el ramo de vehículos en las compañías aseguradoras del país enfrenta desafíos de creciente complejidad. Esta situación se ha agudizado en los últimos dos años debido a una alta tasa de siniestralidad, que ha puesto en evidencia la necesidad de optimizar los procesos y estrategias de manejo de siniestros. Los incidentes que afectan a los vehículos asegurados son variados y a menudo requieren una respuesta rápida y precisa para minimizar el impacto tanto en los clientes como en la empresa. Desde daños menores hasta reclamaciones que involucran complicaciones legales y financieras significativas, la diversidad y magnitud de los siniestros suponen un reto considerable para la gestión eficiente dentro del sector asegurador.

Las aseguradoras se ven obligadas a innovar y adaptar sus métodos tradicionales para enfrentarse a este entorno desafiante. Los procesos convencionales de gestión de siniestros a menudo resultan insuficientes frente a la complejidad y la urgencia que exigen las situaciones actuales. Este contexto demanda no solo una respuesta técnica adecuada, sino también una estrategia que ponga al cliente en el centro, ofreciendo soluciones rápidas, transparentes y adaptadas a las necesidades individuales.

En respuesta a estos desafíos, esta investigación se enfoca en mejorar la eficacia y eficiencia en la gestión de siniestros del ramo de vehículos dentro de una compañía de seguros. El objetivo principal es reducir el índice de siniestralidad mediante la implementación de tecnologías avanzadas que agilicen los procesos y permitan ofrecer un servicio más eficiente, transparente y personalizado a los asegurados. Al integrar estas innovaciones, se busca transformar la manera en que las aseguradoras enfrentan los siniestros, mejorando la satisfacción del cliente y fortaleciendo la posición competitiva de la compañía en el mercado asegurador.

Objetivos

- 1) Aplicar los conocimientos adquiridos en Dirección estratégica Empresarial a mi tema de tesis.
- 2) Aplicar los conocimientos adquiridos en Plan de Negocios e Investigación de Mercados a mi tema de tesis.
- 3) Aplicar los conocimientos adquiridos en Marketing Estratégico a mi tema de tesis.
- 4) Aplicar los conocimientos adquiridos en Gerencia Financiera a mi tema de tesis.

Estado del arte y Marco Teórico

El seguro de vehículos de motor siempre ha sido un campo importante en el mercado de seguros de China. Según los datos operativos anuales de la industria de seguros publicados por la Comisión Reguladora de Seguros de China, los ingresos por primas de seguros de automóviles nacionales, en 2021, alcanzaron los 777,3 mil millones de yuanes, lo que representa el 56,8% de las primas de seguros de propiedad. Sin embargo, el seguro de

automóvil es el negocio básico de las compañías de seguros de propiedad (Li et al., 2023). En este mismo sentido (Abdi et al., 2023; Pasupa et al., 2022). Nos dicen que el seguro de automóvil es el negocio líder para las compañías de seguros. El proceso de evaluación de daños es generalmente complejo y requiere mucho tiempo. Los sistemas inteligentes de evaluación de daños basados en IA son beneficiosos desde varias perspectivas para las compañías de seguros.

La adopción de un seguro de vehículo por parte de los clientes es un fenómeno complejo que depende de varios factores, como las pólizas de seguro de la empresa. Como tal, la naturaleza de las políticas de la empresa juega un papel crucial en la determinación del nivel de interés del cliente. Por ejemplo, es probable que una empresa que ofrece una cobertura integral y tarifas competitivas atraiga a más clientes en comparación con una empresa que ofrece cobertura limitada y tarifas más altas. Por otro lado, el interés de los clientes en el seguro de vehículos puede verse influenciado por factores como la experiencia de conducción, la estabilidad financiera y la probabilidad de accidentes (Uddin, et al., 2023).

En muchas disciplinas científicas, la cuantificación de los riesgos relacionados con los fenómenos extremos es de vital importancia. Por ejemplo, las compañías de seguros se enfrentan de vez en cuando a siniestros extremos que pueden poner en peligro la solvencia de una cartera y, por lo tanto, la modelización precisa de la cola superior de la distribución del tamaño de los siniestros ocupa un lugar central en su gestión de riesgos (Goegebeur et al., 2023). Uddin, et al., (2023). Considera que el equilibrio entre el riesgo de siniestro y la prima contratada es crucial para el sector asegurador, ya que garantiza que las compañías de seguros sigan siendo financieramente viables al tiempo que proporcionan cobertura a los asegurados. Si el riesgo de siniestro es demasiado alto, puede resultar en pérdidas sustanciales para la compañía de seguros, mientras que una prima baja puede resultar en ingresos inadecuados para cubrir los costos y generar ganancias.

Otro aspecto a considerar en el ámbito local es el fraude o estafas a las compañías de seguros, de acuerdo con Li et al., (2023). El fraude de seguros de automóviles representa hasta el 80% de los fraudes de seguros, con estimaciones conservadoras que sugieren que la cantidad involucrada es tan alta como 20 mil millones de yuanes por año. El fraude de seguros es uno de los principales retos a los que se enfrenta el sector de los seguros. Su existencia obstaculiza gravemente el funcionamiento normal de las compañías de seguros, perturba el orden del mercado de seguros y, por lo tanto, atenta contra los intereses económicos de los agricultores asegurados honestos. Por lo tanto, es necesario analizar el fraude de seguros.

De acuerdo con Duval, et al., (2023). El seguro basado en el uso se está convirtiendo en el nuevo estándar en el seguro de vehículos; Por lo tanto, es relevante encontrar formas eficientes de utilizar los datos de conducción de los asegurados. Aplicando la detección de anomalías (AD) a los resúmenes de viaje de los vehículos, desarrollamos un método que permite derivar un perfil de anomalías de "rutina" y "peculiaridad" para cada vehículo. Con

este fin, se utilizan algoritmos AD para calcular una rutina y una puntuación de anomalía de peculiaridad para cada viaje que realiza un vehículo.

CAPÍTULO I

1. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

1.1. Desarrollo Pirámide Estratégica

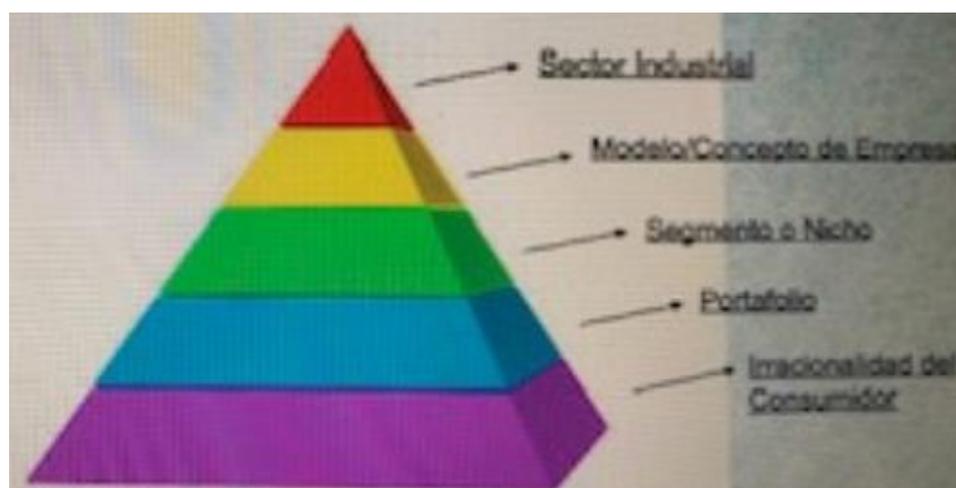


Figura 1. Pirámide Estratégica.

Fuente: Ortega, X, 2024.

1.1.1. Sector industrial

El sector industrial al que pertenece el proyecto elegido es el de servicios financieros, específicamente el mercado asegurador de vehículos a nivel nacional.

1.1.2. Modelo de negocio

El modelo de negocio empleado por una compañía aseguradora parte de la venta de pólizas, las cuales protegen o cubren a los asegurados de una variedad de riesgos establecidos en las mismas a cambio de un pago que generalmente se calcula mediante un análisis del riesgo a asegurar, esto constituye la principal fuente de ingresos de la empresa.

1.1.3. Segmento o nicho

El segmento o nicho corresponde a personas naturales o jurídicas propietarias de vehículos automotores livianos, semi pesados o pesados en el país.

1.1.4. Portafolio

El portafolio de la empresa consiste en pólizas de seguros, las cuales pueden adecuarse a los diferentes tipos de vehículos y a las necesidades del cliente. En base al proyecto propuesto corresponde únicamente a pólizas de seguros de vehículos.

1.1.5. Irracionalidad

En este ámbito pueden intervenir diversos factores que afectan al servicio prestado y, en consecuencia, a la satisfacción del cliente. La empresa debe estar preparada para resolver estos desafíos, entre los cuales se incluyen la competencia desmedida, el aumento de la delincuencia a nivel nacional, la falta de una evaluación adecuada de los riesgos, el comportamiento del consumidor y las normativas nacionales.

1.2. Aplicación de los roles estratégicos

A continuación, se presentan estrategias para poder alcanzar o mantener los siguientes roles estratégicos con los que debe contar una empresa:

1.2.1. Ventaja competitiva

- Encontrar un balance adecuado entre los precios del mercado y las necesidades técnicas de cada riesgo, en este aspecto se puede considerar un correcto análisis de riesgos.
- Lograr una diferenciación en el servicio ofrecido, partiendo de factores como flexibilidad, servicio personalizado y agilidad.
- Mejorar la calidad del servicio mediante una adecuada capacitación del personal.
- Lograr una correcta gestión del manejo de siniestros ya que en esta área se materializa el seguro en sí y es crucial para mantener y lograr nuevos clientes.

1.2.2. Tendencias clientes

- Enfocarse en los potenciales clientes que consideran al seguro de vehículo como un “gasto inútil” creando una necesidad, se podría utilizar datos de la alta tasa de delincuencia actual y el elevado costo de los repuestos.
- Fidelizar a los considerados buenos clientes mediante beneficios adicionales o reducciones de primas en base a los índices de siniestralidad.
- Elaborar un plan de experiencia del consumidor, fortalecer su experiencia desde que adquieren el producto hasta el momento de un siniestro y futura renovación.
- Implementación de tecnología en nuevos productos para que los asesores o brókers puedan realizar los nuevos negocios directamente, ya que en esta herramienta se contará con productos personalizados.

1.2.3. Marca

- Elaborar una diferenciación basada en servicios, destacar los servicios únicos que ofrece la compañía en comparación con otras aseguradoras. Adicional se puede destacar elementos de la organización como por ejemplo el grupo económico al mando de la compañía o sus directivos.
- Elaboración u optimización del departamento de marketing, utilizar marketing digital para poder llegar a clientes potenciales, mantener una fuerte presencia en redes

sociales, sitios web y campañas de publicidad en línea que permitan aumentar la visibilidad de la marca.

- Realizar un refresh de la marca cada cinco años en base a un estudio de mercado sobre lo que los consumidores y público en general piensan de la empresa, para el mercado asegurador la imagen o la marca debe ser identificada con seguridad y confianza, el logo debe incluir colores asociados con estas emociones.
- Crear una responsabilidad social de la empresa, participar activamente en proyectos de apoyo a la comunidad, educación, medioambientales, entre otros, de esta manera se puede mejorar la imagen de la marca y demostrar su compromiso con la sociedad.

1.2.4. Servicio

- Utilizar una atención altamente personalizada para cada cliente o asesor permitirá diferenciarse en el mercado, ya que actualmente varias empresas aseguradoras brindan atención a sus clientes a través de call centers, esto se puede realizar mediante la capacitación constante de los colaboradores y de esta manera se puedan brindar soluciones personalizadas.
- Mantener canales de comunicación abiertos, tanto oficiales como no oficiales, esto permitirá a los clientes o asesores tener comunicación directa con las personas involucradas en el proceso y tener la seguridad que sus inquietudes son consideradas plenamente, se puede incluir teléfono, chats en línea y presencia activa en redes.
- Elaborar una plataforma digital que permita a los clientes obtener rapidez y eficiencia desde la contratación del seguro basado en sus necesidades hasta la reclamación de siniestros.
- Implementar a través del departamento de marketing el feedback y mejora continua, realizar encuestas de satisfacción a los clientes que han presentado un siniestro, de esta manera se pueden identificar áreas de mejora ya sean de la misma compañía o de proveedores externos y realizar los ajustes correspondientes.

1.2.5. Modelo empresa

- Mantener una innovación constante en productos, basados esencialmente en las necesidades del mercado ecuatoriano, por ejemplo, utilización de modelos diferentes para el cobro de primas en base al uso de cada vehículo o edad del asegurado.
- Implementación de digitalización y tecnología tanto en la elaboración de una póliza como en los documentos necesarios que el cliente debe presentar al momento de un siniestro, incluir aplicaciones móviles o plataformas en línea para la compra de seguros y sistemas de análisis de datos para una evaluación más precisa de los riesgos.
- Crear alianzas estratégicas con proveedores calificados que brinden un excelente servicio o beneficio a los asegurados, de esta manera se puede mantener la calidad del servicio prestado por el personal de la compañía y ofrecer soluciones integrales.

- Revisar y mejorar continuamente los procesos internos para aumentar la eficiencia y reducir costos. Lograr certificaciones nacionales o internacionales en ámbitos de calidad puede ayudar notablemente a la mejora del modelo de empresa.

1.2.6. Internacionalización

- Realizar una investigación de mercados potenciales en la región, de esta manera se pueden identificar oportunidades y determinar la viabilidad de expandir los servicios.
- Crear alianzas estratégicas con aseguradoras internacionales, se pueden realizar convenios de representación y así dar a conocer la marca.
- Ajustar los servicios prestados para satisfacer las necesidades específicas de los clientes en los nuevos mercados, realizar cambios en las coberturas o costos para adaptarse a las preferencias locales y poder ingresar en el mercado.
- Utilizar tecnología avanzada para facilitar la venta de seguros en mercados internacionales, aprovechar plataformas digitales, aplicaciones móviles y herramientas en línea para llegar a los clientes en nuevos mercados de manera más efectiva.

1.3. Modelo de planificación

A continuación, se procede con la desagregación de la empresa en tres áreas consideradas las más relevantes en el estudio planteado y posterior se elaboraron objetivos, políticas y estrategias por cada área.

1.3.1. Área de siniestros

Objetivo 1: Mejorar el tiempo de respuesta en el proceso de siniestros en un período de 12 meses.

Políticas:

- Establecer y mantener procedimientos estandarizados para el manejo de reclamos que permitan identificar y eliminar puntos críticos del proceso.
- Fortalecer la capacitación del personal interno del proceso de siniestros para mejorar sus habilidades y eficiencia en la respuesta.

Estrategias:

- Realizar la automatización de actividades claves

Procedimiento: Realizar un análisis de las tareas operativas repetitivas que toman gran cantidad de tiempo, en donde se pueden utilizar herramientas tecnológicas y capacitar a los colaboradores para su correcto uso.

- Definir claramente los roles y responsabilidades de cada colaborador en el proceso.

Procedimiento: Realizar un análisis de las actividades que realiza cada colaborador en el proceso para evitar posibles tareas duplicadas y asignar claramente los roles y responsabilidades que debe cumplir cada uno.

- Implementar indicadores de medición de tiempos para cada actividad del proceso.

Procedimiento: Establecer conjuntamente con el personal los tiempos que toma cada actividad que realizan, establecer indicadores y realizar revisiones constantes de su cumplimiento.

Objetivo 2: Mejorar el proceso de revisión y ajuste de los daños presentes en los vehículos asegurados como consecuencia de un siniestro durante el próximo año, con la finalidad de lograr un índice de siniestralidad inferior al 50%

Políticas:

- Elaborar un proceso adecuado para la revisión y ajuste de siniestros, que garantice la disminución del costo del siniestro y se pueda acoplar a cada reclamo.
- Establecer una mejora continua de los procedimientos utilizados en la revisión y ajuste de los daños, enfocado en reducir la siniestralidad.

Estrategias

- Implementación de herramientas tecnológicas para la correcta valoración de los daños.

Procedimiento: Investigar sobre las herramientas tecnológicas actuales que garanticen una correcta relación tiempo-costos en la valoración de los daños y capacitar al personal encargado para su correcto uso.

- Capacitación permanente para el personal involucrado.

Procedimiento: Diseñar programas de capacitación que ayuden a mejorar las habilidades y conocimientos del personal encargado, utilizar proveedores externos calificados que ayuden a mantener los conocimientos actualizados.

- Elaborar alianzas estratégicas con proveedores.

Procedimiento: Buscar proveedores calificados y certificados que brinden los mejores precios del mercado y garanticen la calidad de los productos o servicios.

Objetivo 3: Aumentar el índice de satisfacción del cliente en el proceso de reclamaciones de siniestros de vehículos en un 7% en el próximo trimestre

Políticas:

- Establecer un sistema de mejora continua que permita al personal y clientes proporcionar comentarios sobre el proceso con el fin de identificar oportunidades de mejora.
- Mantener retroalimentación constante a los proveedores de productos y servicios sobre las experiencias o solicitudes de los clientes.

Estrategias:

- Mejorar la comunicación directa con el cliente.

Procedimiento: Crear o mejorar canales de comunicación con clientes o asesores, implementar mensajería instantánea o chats en línea.

- Implementar un sistema de seguimiento en tiempo real

Procedimiento: Mantener siempre informado al cliente del proceso en el que se encuentra su reclamo hasta la autorización del mismo.

- Retroalimentación y mejora continua

Procedimiento: Implementar encuestas de satisfacción con la retroalimentación correspondiente al cliente de sus reclamos o sugerencias.

1.3.2. Área de tecnología e innovación:

Objetivo 1: Implementar una aplicación móvil para la notificación de siniestros de vehículos y lograr 500 descargas en los primeros seis meses.

Políticas:

- Establecer estrategias de marketing y promoción para aumentar la visibilidad y descargas de la aplicación móvil.
- Realizar una revisión constante de la aplicación móvil para garantizar su funcionamiento y que se cumpla las necesidades de los clientes.

Estrategias:

- Elaborar una campaña de marketing y promoción.

Procedimiento: Crear un plan de marketing detallado que resalte los beneficios y la conveniencia de la aplicación móvil para notificar siniestros, lanzar campañas publicitarias atractivas en redes sociales y utilizar influencers para su promoción.

- Mejorar la experiencia del usuario y funcionalidad de la aplicación.

Procedimiento: Desarrollar una interfaz atractiva y simple de utilizar, realizar pruebas de funcionalidad y optimización continua, incluir funciones útiles para el usuario.

- Establecer alianzas estratégicas y de promoción entre usuarios

Procedimiento: Establecer alianzas con proveedores y asesores para promocionar la aplicación, también se puede aprovechar la base de clientes existente para promocionar la aplicación mediante campañas de promoción.

Objetivo 2: Integrar sistemas de inteligencia artificial para la evaluación preliminar de daños en un 10% de los casos de siniestros en el próximo año.

Políticas:

- Establecer directrices para el desarrollo, implementación y uso de sistemas de inteligencia artificial en la evaluación de daños, garantizando la transparencia y responsabilidad en su aplicación.
- Establecer medidas estrictas de seguridad y protección de datos para salvaguardar la información utilizada en los sistemas de inteligencia artificial.

Estrategias:

- Identificar soluciones de inteligencia artificial.

Procedimiento: Realizar una evaluación de las soluciones de inteligencia artificial disponibles en el mercado, seleccionar las herramientas de IA más adecuadas y evaluar los costos asociados con la implementación de estas soluciones en relación con los beneficios esperados.

- Integrar y capacitar al personal

Procedimiento: Asegurarse de que la herramienta seleccionada se integre con los procesos existentes, capacitar adecuadamente al personal para que comprendan cómo utilizar y trabajar en conjunto con la herramienta.

- Realizar constante monitoreo y mejora continua.

Procedimiento: Implementar indicadores de rendimiento para medir la efectividad del sistema, realizar revisiones constantes y realizar los ajustes necesarios.

Objetivo 3: Implementar un sistema de seguimiento en tiempo real para siniestros de vehículos y asegurar una cobertura del 25% de los casos en el próximo trimestre.

Políticas:

- Establecer un plan de implementación gradual del sistema de seguimiento en tiempo real que permita alcanzar la cobertura del 25% de los casos de siniestros de vehículos en el próximo trimestre.
- Establecer un programa de capacitación para el personal involucrado en la operación y uso del sistema de seguimiento en tiempo real.

Estrategias:

- Desarrollar un sistema de seguimiento en tiempo real en base a las necesidades del cliente.

Procedimiento: Identificar las necesidades específicas del sistema incluyendo funciones y alcance, desarrollar internamente o mediante proveedores en base a las necesidades identificadas, realizar pruebas y ajustes antes de su implementación.

- Elaborar una campaña de promoción.

Procedimiento: Crear un plan de promoción en varios medios resaltando los beneficios y la utilidad de la herramienta, incluir los beneficios de la misma en pólizas o cotizaciones.

- Capacitar a los clientes para la utilización de la herramienta.

Procedimiento: Lanzar campañas de capacitación a clientes y asesores sobre la correcta utilización de la herramienta mediante videos en redes sociales o webinars.

1.3.3. Área de gestión de riesgos:

Objetivo 1: Disminuir la frecuencia de siniestros por factores de riesgo identificados en un 50% durante el próximo año.

Políticas:

- Establecer un proceso sistemático para identificar los factores de riesgo específicos que contribuyen a los siniestros.
- Establecer programas y actividades que fomenten una cultura de seguridad y prevención de riesgos entre los empleados y asegurados.

Estrategias:

- Analizar y abordar factores de riesgo.

Procedimiento: Realizar un análisis para identificar los factores de riesgo que contribuyen a los siniestros, utilizar datos históricos para comprender la frecuencia y la gravedad de los incidentes relacionados con cada factor y desarrollar estrategias específicas para abordarlos.

- Implementar medidas preventivas en la suscripción del riesgo.

Procedimiento: Realizar ajustes adecuados en tasa, deducibles o coberturas brindadas, esto dependerá de factores como: tipo de riesgo, ubicación geográfica o adicionales que incrementen el riesgo.

- Realizar campañas educativas

Procedimiento: Lanzar campañas de educación y concientización dirigidas a conductores y a la comunidad en general sobre los riesgos y las mejores prácticas para evitar siniestros.

Objetivo 2: Reforzar la evaluación de riesgos en la suscripción de pólizas y reducir el número de casos de suscripción de alto riesgo en un 10% en seis meses.

Políticas:

- Establecer un marco de trabajo riguroso y detallado para la evaluación de riesgos en la suscripción de pólizas, con el fin de identificar y reducir los casos de alto riesgo.
- Establecer un sistema de revisión continua del proceso de suscripción para identificar áreas de mejora y garantizar una disminución progresiva de los casos de alto riesgo.

Estrategias:

- Actualizar información y base de datos

Procedimiento: Actualizar la base de datos con información relevante y actualizada para una evaluación más precisa, se pueden incluir datos demográficos, históricos de siniestros y de delincuencia.

- Implementar herramientas de evaluación avanzadas

Procedimiento: Analizar en el mercado las herramientas tecnológicas actuales para modelos predictivos o sistemas de puntuación que permitan una evaluación rigurosa del riesgo, evaluar sus costos y beneficios para la implementación.

- Realizar un análisis post suscripción.

Procedimiento: Realizar un seguimiento continuo de los casos de suscripción, identificar patrones o factores comunes en los casos de alto riesgo y utilizar los resultados para ajustar los criterios de evaluación según sea necesario, solicitar también retroalimentación de las demás áreas involucradas.

Objetivo 3: Incrementar la participación en programas de prevención de riesgos por parte de asegurados en un 10% en un año.

Políticas:

- Establecer estrategias efectivas de comunicación y promoción para informar y motivar a los asegurados a participar en los programas de prevención de riesgos.
- Diseñar programas interactivos y atractivos que fomenten la participación activa de los asegurados en actividades de prevención de riesgos.

Estrategias:

- Crear campañas de comunicación multicanal

Procedimiento: Emplear múltiples canales de comunicación, como correo electrónico, redes sociales, mensajería instantánea y boletines informativos para difundir el material educativo,

organizar seminarios, webinars o talleres interactivos para proporcionar información detallada y fomentar la participación activa.

- Crear incentivos y beneficios para la participación

Procedimiento: Ofrecer descuentos en primas, bonificaciones o beneficios adicionales a los asegurados que participen activamente en los programas de prevención de riesgos y comunicar los beneficios a largo plazo.

- Asesoramiento personalizado y de soporte

Procedimiento: Proporcionar acceso a expertos en prevención de riesgos que puedan asesorar a los asegurados individualmente sobre medidas preventivas específicas, ofrecer herramientas y recursos prácticos, como guías, check lists o aplicaciones móviles que faciliten la implementación de medidas de prevención.

1.4. Integración de recursos estratégicos

Para el correcto funcionamiento de la empresa y el proyecto planteado se establecen recursos estratégicos necesarios y sus funciones.

1.4.1. Talento Humano

A continuación, se establecen los recursos humanos necesarios para cada una de las áreas establecidas, también se plantean posibles estrategias para reclutar y seleccionar a los candidatos:

Área de siniestros:

Gerente de siniestros: Encargado de dirigir y evaluar el área, solucionar problemas, elaborar estrategias para obtener y presentar resultados.

Analistas de siniestros: Realizar el proceso operativo de apertura y cierre de reclamos y revisar la documentación correspondiente.

Inspectores: Realizar la revisión, inspección y ajuste de los daños presentes en los vehículos.

Liquidadores de reclamos: Encargados de la parte operativa relacionada con el pago de los siniestros ya sea a proveedores o clientes.

Estrategias para reclutar personal:

- Utilizar plataformas de empleo especializadas en el sector de seguros para lograr tener a candidatos con experiencia relevante.
- Realizar convenios con entidades educativas para prácticas pre profesionales y así poder reclutar futuros talentos.
- Para el puesto de inspectores de siniestros se puede realizar robo de talentos de los proveedores como talleres de reparaciones.

Estrategias para seleccionar al personal:

- Elaborar un manual de perfiles por competencia para el área, en base al cual se podrá seleccionar a los candidatos idóneos para el puesto.
- Utilización de entrevistas estructuradas realizadas por personal calificado, consultar sobre situaciones pasadas y escenarios hipotéticos para evaluar la capacidad de los candidatos para manejar casos de siniestros y conocer sus habilidades blandas.
- Implementar pruebas que simulen situaciones de manejo de siniestros para evaluar las habilidades técnicas y el pensamiento analítico de los candidatos, incluir pruebas de manejos de herramientas utilizadas para la evaluación de daños.

Área de Tecnología e innovación:

Gerente de tecnología e innovación: Encargado de dirigir y evaluar el área, solucionar problemas, elaborar nuevos proyectos y presentar resultados.

Analistas de solicitudes: Encargados de recibir y dar a seguimiento a las solicitudes de mejoras elaboradas por el personal de la empresa.

Programadores: Realizar las mejoras, revisiones e innovaciones en el área.

Estrategias para reclutar personal:

- Utilizar plataformas de empleo especializadas en el área.
- Realizar convenios con entidades educativas para prácticas pre profesionales y así poder reclutar futuros talentos.
- Establecer programas que incentiven a los empleados actuales a recomendar candidatos calificados.

Estrategias para seleccionar personal:

- Elaborar un manual de perfiles por competencia para el área, en base al cual se podrá seleccionar a los candidatos idóneos para el puesto.
- Utilización de entrevistas estructuradas.
- Implementar pruebas de programación en las cuales se pueda evaluar las habilidades técnicas y el pensamiento analítico de los candidatos.

Gestión de riesgos:

Jefe de gestión de riesgos: Encargado de la revisión y valoración de los nuevos riesgos, elaborar estrategias de gestión, emitir informes de aceptación.

Inspector de nuevos riesgos: Realizar inspecciones presenciales o remotas que permitan valorar los nuevos riesgos.

Estrategias para reclutar personal:

- Utilizar plataformas de empleo especializadas en el área.

- Realizar convenios con entidades educativas para prácticas pre profesionales y así poder reclutar futuros talentos.
- Robo de talentos de empresas consultoras o de gestión de riesgos.

Estrategias para seleccionar personal:

- Elaborar un manual de perfiles por competencia para el área, en base al cual se podrá seleccionar a los candidatos idóneos para el puesto.
- Utilización de entrevistas estructuradas.
- Implementar pruebas de conocimientos

1.4.2. Recursos Materiales

Dentro de los recursos materiales necesarios se consideran los siguientes:

- Instalaciones adecuadas que brinden una buena imagen a los clientes, colaboradores, proveedores y público en general.
- Muebles, enseres y equipos de oficina funcionales que optimicen el espacio.
- Equipos electrónicos como computadoras, impresoras, servidores, teléfonos, celulares y tablets que estén acorde a las necesidades del trabajo.
- Vehículos que permitan al personal de campo dar respuesta ágil y oportuna.
- Lograr una buena reputación en el mercado asegurador, y confianza en la marca basada en la calidad del servicio, la rapidez en la resolución de reclamaciones y la satisfacción del cliente.
- Conocimiento profundo y experiencia en el área de seguros, obtenida mediante los años de vigencia de la empresa en el mercado, conocimiento de normativas y procesos de gestión.
- Creación de alianzas estratégicas adecuadas que permitan un ganar ganar tanto a la empresa como a proveedores

1.4.3. Sistemas

Finalmente se mencionan posibles sistemas con los que debería contar cada una de las áreas seleccionadas de la empresa.

Área de siniestros:

- Sistema general, se deberá contar con un sistema centralizado que pueda compaginar todas las áreas de la empresa.
- Sistema de manejo de siniestros, este sistema deberá ser ágil y amigable, permitirá mantener un control efectivo de todo el proceso de siniestros.
- Sistema para archivo de documentación, este sistema debe contar con gran capacidad y seguridades para el manejo de la información proporcionada por clientes y proveedores.
- Sistema de seguimiento en tiempo real, este sistema debe permitir al usuario mantener información sobre el estado en el que se encuentra su reclamo.

Área de tecnología e innovación:

- Sistemas de gestión de proyectos, que permitan la gestión de proyectos mediante tableros visuales, ideal para organizar y seguir el progreso de ideas y proyectos de innovación.
- Sistemas de comunicación interna, que facilitan la colaboración en tiempo real entre equipos, compartiendo ideas, archivos y recursos.
- Sistemas de investigación y desarrollo, que permitan a la empresa mantenerse al tanto de todos los avances tecnológicos.

Área de gestión de riesgos

- Sistema de evaluación de riesgos, diseñado específicamente para la gestión integral de riesgos en toda la organización, permitiendo identificar, evaluar y gestionar riesgos.
- Sistema de análisis de riesgos, que permita simular diferentes escenarios y evaluar su impacto en la empresa, ayudando a tomar decisiones.
- Sistemas de informes y comunicación, que permiten generar informes detallados sobre riesgos, ofreciendo análisis y visualización de datos.

1.5. Modelo de retención de clientes.

A continuación, se plantea un modelo a seguir para que la empresa logre la retención de los clientes, este modelo detalla cuatro pilares clave para lograr el objetivo, los cuales son: la captación de nuevos clientes, la repetición de compra, la relación y la vinculación del cliente con la empresa.

1.5.1. Captación

Para lograr la captación de nuevos clientes se han elaborado las siguientes estrategias que la empresa podría implementar:

- Crear blogs, videos o infografías que comuniquen sobre la importancia de tener un seguro de vehículos, basándose en los elevados costos de reparación o índices de delincuencia actuales, de esta manera se podrá crear una necesidad en los posibles clientes.
- Establecer acuerdos con casas comerciales de vehículos nuevos o usados para ofrecer seguros a sus clientes, especialmente en los que adquieran los productos mediante financiamiento directo.
- Ofrecer pólizas de seguros flexibles y personalizadas adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente, en las cuales el cliente sea quien decida las coberturas y la prima se basará en las mismas.
- Implementar una plataforma digital amigable para cotizaciones y contrataciones de nuevas pólizas de una manera ágil y rápida, de esta manera el cliente podrá acceder directamente a la contratación de su póliza.

- Implementar una aplicación móvil para notificar y dar seguimiento al estado de los siniestros en tiempo real, de esta manera atraer a clientes jóvenes que son los más involucrados con la tecnología.
- Establecer un programa que recompense a los clientes que refieran nuevos clientes a la compañía, también se pueden implementar planes familiares que incluyan mayores beneficios y descuentos.
- Elaborar un programa de recompensas para asesores, incluyendo bonificaciones por producción nueva y por renovaciones en base a presupuestos establecidos, estas recompensas no pueden ser precisamente económicas.
- Realizar paquetes de seguros con beneficios y costos especiales para empresas hermanas, es decir que pertenezcan al mismo grupo económico, de esta manera se puede captar clientes adicionales que optaban por empresas diferentes.

1.5.2. Repetición

La repetición de compra es un factor clave en el sector asegurador, ya que gran parte del presupuesto de las empresas se compone de las renovaciones de pólizas, para poder lograr esto se plantean las siguientes estrategias:

- Aplicación de descuentos especiales, bonificaciones o beneficios adicionales para clientes que renueven su póliza de seguro con la compañía, siempre y cuando sean buenos clientes, es decir que no presenten siniestralidad elevada.
- Implementar un sistema de puntos o beneficios que los clientes puedan acumular con cada renovación de su póliza de seguros, los cuales podrán canjear por descuentos o servicios nuevos.
- Realizar una mejora continua en los servicios prestados mediante una comunicación regular con los clientes, brindando un servicio personalizado y solucionando sus necesidades específicas de manera ágil y rápida.
- Implementar un sistema de incremento gradual en la comisión brindada a los asesores por las renovaciones de pólizas realizadas, la cual será hasta un límite establecido y siempre y cuando el cliente no haya presentado siniestralidad en la última vigencia de su póliza.
- Elaborar un programa de educación y actualización, proporcionar información relevante sobre seguridad vial, consejos de mantenimiento de vehículos y actualizaciones sobre políticas de seguros, esta información puede ser proporcionada al cliente vía correo electrónico, mensajería instantánea, videos en redes sociales o webinars.
- Realizar encuestas periódicas para conocer la satisfacción del cliente y utilizar los resultados para mejorar los servicios, usar también testimonios de clientes satisfechos para reforzar la confianza de los clientes actuales.

1.5.3. Relación

Las siguientes estrategias tienen como objetivo principal mejorar la relación de los clientes con la empresa:

- Generar programas de valor agregado mediante la oferta de beneficios adicionales exclusivos para clientes leales, como descuentos en seguros de otros ramos o la inclusión de servicios vip en las asistencias.
- Realizar un sistema de recompensas mediante categorías, la cual iría ascendiendo de acuerdo al tiempo de permanencia del cliente en la compañía, estos ascensos incluyen mejores beneficios en tasas, coberturas y deducibles, siempre y cuando el cliente mantenga una siniestralidad histórica inferior al 30%.
- Crear eventos o programas interactivos para los clientes leales, en donde puedan interactuar con la empresa y otros clientes, estos eventos pueden también realizarse en línea mediante comunidades en redes sociales o foros.
- Mantener una atención personalizada con el cliente, designar ejecutivos de atención que estén prestos para dar respuesta a sus solicitudes en cualquier momento, de manera remota o presencial en el lugar que el cliente decida.

1.5.4. Vinculación

Lograr una adecuada vinculación del cliente con la empresa es fundamental para alcanzar los resultados esperados, para la cual se plantean las siguientes estrategias:

- Realizar convenios empresariales o convenios de compra con clientes leales a la empresa que tengan negocios, es decir adquirir recursos o servicios necesarios para la empresa a los mismos clientes.
- Destacar a clientes leales en redes sociales, boletines informativos internos o en la página web de la empresa como agradecimiento por su confianza y lealtad, destacando los años de permanencia en la empresa.
- Mantener una comunicación constante con los clientes mediante correos electrónicos, mensajes o llamadas para informar sobre nuevas coberturas, beneficios o actualizaciones relevantes, de esta manera se puede también obtener retroalimentación para poder mejorar en los aspectos o procesos que el cliente considere necesario.
- Elaborar un programa de experiencia del consumidor mediante el cual se pueda entender las necesidades, expectativas y emociones de los clientes desde la adquisición de la póliza hasta la autorización de un siniestro, con la finalidad de mejorar constantemente la vinculación de los clientes con la empresa y lograr la fidelidad a largo plazo.

Con estas estrategias se pretende que la empresa pueda lograr la retención de clientes y también fidelizarlos a largo plazo hasta llegar al punto de la vinculación.

1.6. Objetivos Estratégicos

A continuación, se procede a aplicar los objetivos estratégicos de la dirección estratégica empresarial en el siglo 21, se elaboraron diversas estrategias para que la empresa pueda lograr o mantener cada uno de los siguientes objetivos estratégicos:

Incrementar la participación de mercado en un 20% en los próximos 6 meses

- Elaborar campañas de marketing creativas en varios medios, en donde se destaquen los beneficios únicos de los seguros de vehículos en la empresa, estas campañas también pueden incluir el patrocinio o la participación en eventos relacionados con la industria automotriz, para incrementar la oportunidad de futuros negocios.
- Implementar una plataforma digital amigable para cotizaciones y contrataciones de nuevas pólizas de una manera ágil y rápida, de esta manera el cliente puede acceder directamente a la contratación de su póliza.
- Expandir la presencia de la empresa en regiones donde la demanda sea alta pero la competencia sea menor o en donde se tenga un crecimiento considerable de vehículos, como por ejemplo las provincias del sur del Oriente, en donde actualmente existe un crecimiento considerable debido a la minería.

Incrementar las ventas en un 6% durante los próximos 6 meses

- Establecer asociaciones estratégicas con asesores de seguros para ampliar la red de distribución y llegar a más clientes potenciales, implementar una plataforma digital para que el asesor tenga acceso directo a cotizaciones y emisiones de pólizas de una manera ágil y rápida.
- Establecer acuerdos con casas comerciales de vehículos nuevos o usados para ofrecer seguros a sus clientes, especialmente en los que adquieran los productos mediante financiamiento directo ya que en estos casos los concesionarios o patios exigen la contratación de un seguro en el que sean los beneficiarios.
- Establecer un programa de recompensas para los clientes que refieran nuevos clientes a la compañía, que incluyan descuentos o beneficios adicionales, también se pueden implementar planes familiares que incluyan mayores beneficios y descuentos.

Incrementar la rentabilidad operativa en un 4% durante los próximos 6 meses

- Optimizar el proceso de manejo y ajuste de siniestros, implementar herramientas tecnológicas, contar con personal calificado para de esta manera lograr que el valor del siniestro pagado sea el adecuado.
- Manejar una gestión activa de riesgos, mejorar la evaluación de riesgos para evitar pérdidas y reducir tanto frecuencia como gravedad de los siniestros, emplear herramientas tecnológicas que faciliten la predicción y gestión proactiva de riesgos.

De esta manera se puede realizar una correcta suscripción de la póliza con tasa y deducibles adecuados.

- Optimizar los procesos internos para minimizar gastos operativos, pero siempre garantizando la calidad del servicio, automatizar procesos repetitivos u operativos para aumentar la eficiencia y reducir los costos laborales.

Lograr un crecimiento sostenible del 10% en los ingresos en 6 meses.

- Ofrecer nuevos tipos de seguros para vehículos incluyendo coberturas y servicios complementarios diseñados para atraer a diferentes segmentos de mercado. Incorporar asistencias adicionales a las pólizas, como coberturas para multas de tránsito, y desarrollar productos específicos dirigidos a propietarios de vehículos híbridos y eléctricos, alineados con las tendencias de sostenibilidad y las nuevas demandas del mercado automotriz.
- Considerar la apertura de nuevas agencias en ciudades donde exista demanda creciente de seguros de vehículos o donde su parque automotor haya crecido considerablemente en los últimos años. De esta manera se podrá captar nuevas oportunidades de negocio y fortalecer la presencia en mercados clave con alto potencial de crecimiento.
- Mejorar las herramientas tecnológicas de la empresa mediante la implementación de sistemas avanzados de gestión de datos, inteligencia artificial y análisis predictivo. Estas innovaciones permitirán aumentar la precisión en la evaluación de riesgos y facilitar la personalización efectiva de las ofertas, optimizando así la propuesta de valor para los clientes y fortaleciendo la competitividad de la empresa.

Desarrollar y fortalecer las ventajas competitivas clave en un 15% en los próximos 6 meses

- Elaborar un programa de experiencia del consumidor mediante el cual se pueda entender las necesidades, expectativas y emociones de los clientes desde la adquisición de la póliza hasta la autorización de un siniestro, con la finalidad de mejorar constantemente la vinculación de los clientes con la empresa y lograr la fidelidad a largo plazo.
- Implementar un sistema de seguimiento en tiempo real para reclamos de siniestros de vehículos, mediante esta plataforma digital el asegurado podrá notificar su reclamo y verificar cuando el guste en que etapa se encuentra el mismo.
- Elaborar alianzas estratégicas con proveedores de productos y servicios para ofrecer beneficios exclusivos para clientes de la empresa, como por ejemplo talleres automotrices o almacenes de repuestos que brinden descuentos especiales para clientes de la empresa, también se pueden elaborar estrategias con estos proveedores para obtener descuentos exclusivos para la empresa por el volumen de compra.

Aumentar en un 20% el reconocimiento de la propuesta de valor de la empresa en el mercado asegurador en 6 meses

- Identificar y comunicar claramente qué hace a la empresa diferente de la competencia, desarrollar un mensaje central que resuma la propuesta de valor y asegurarse de que se comunique de manera coherente en todos los canales de marketing y comunicación.
- Desarrollar o rediseñar el sitio web de la empresa con un formato intuitivo y profesional, que sea fácil de navegar y que presente claramente los servicios y beneficios ofrecidos, mantener una presencia activa en redes sociales compartiendo contenido interesante y dando respuesta a los comentarios de los clientes.
- Mantener altos estándares de servicio al cliente y asegurar una experiencia positiva en todas las interacciones con la empresa, mediante la capacitación constante al personal, recopilar regularmente la retroalimentación de los clientes y utilizarla para mejorar los productos y servicios ofrecidos.

Aumentar en un 30% la calificación de satisfacción del cliente en redes sociales y reseñas en 6 meses para mejorar la reputación corporativa

- Mantener una comunicación clara y honesta en todas las interacciones con los clientes o asesores, proporcionar información detallada sobre los productos ofrecidos, los términos de contratación y requisitos o procesos establecidos para los reclamos.
- Establecer protocolos de manejo de crisis para abordar situaciones adversas y proteger la reputación de la empresa ante cualquier eventualidad, considerar en el área de siniestros el tema reputacional al momento de contar con reclamos en los cuales se pueda ver afectado.
- Cumplir rigurosamente con las regulaciones del sector y estándares éticos, demostrando un compromiso con la legalidad y la integridad, lograr obtener certificaciones de entidades nacionales e internacionales en los procesos de la empresa.

Aumentar el reconocimiento de la marca en un 20% en 6 meses.

- Elaborar una diferenciación basada en servicios, destacar los servicios únicos que ofrece la compañía en comparación con otras aseguradoras. Adicional destacar elementos de la organización como por ejemplo el grupo económico al mando de la compañía o sus directivos.
- Realizar un refresh de la marca cada cinco años en base a un estudio de mercado sobre lo que los consumidores y público en general piensan de la empresa, para el mercado asegurador la imagen o la marca debe ser identificada con seguridad y confianza, el logo debe incluir colores asociados con estas emociones.

- Crear una responsabilidad social de la empresa, participar activamente en proyectos de apoyo a la comunidad, educación, medioambientales, entre otros, de esta manera se puede mejorar la imagen de la marca y demostrar su compromiso con la sociedad.

Lanzar tres nuevos productos de seguros en los próximos 6 meses, enfocados en distintos segmentos de mercado, mediante investigación y desarrollo alineados con las necesidades del cliente y tendencias del mercado.

- Realizar estudios de mercado para identificar las necesidades emergentes y las tendencias en seguros de vehículos, obtener retroalimentación directa de los clientes actuales y potenciales para comprender qué mejoras o nuevas coberturas desearían en los seguros de vehículos.
- Implementar pólizas de seguros flexibles y personalizadas adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente, en las cuales el cliente sea quien decida las coberturas con las que desea contar y que la prima esté basada en las mismas.
- Desarrollar versiones piloto de los nuevos productos y realizar pruebas para evaluar su viabilidad y efectividad en el mercado, realizar también un análisis exhaustivo de riesgos asociados a nuevos productos para asegurar la sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo.

Incrementar la tasa de retención de clientes en un 15% en 6 meses mediante un programa de lealtad.

- Realizar convenios empresariales o convenios de compra con clientes leales a la empresa que tengan negocios, es decir adquirir los recursos o servicios que la empresa necesita a través de los mismos clientes.
- Destacar a clientes leales en redes sociales, boletines informativos internos o en la página web de la empresa como agradecimiento por su confianza y lealtad, destacando los años de permanencia en la empresa.
- Cumplir a cabalidad con lo ofrecido al cliente y dentro del tiempo indicado, en el área de siniestros cumplir con las coberturas y beneficios establecidos en la póliza, como también con los tiempos establecidos para autorizaciones o pagos.

Se proponen estrategias alineadas con los objetivos de la dirección estratégica del siglo 21 para la empresa objeto del tema de estudio (Compañía Aseguradora).

1.7. Análisis del macroentorno aplicado a la empresa

A continuación, se realiza un análisis del macroentorno que afecta a la empresa, abarcando factores políticos, económicos, sociales, culturales, tecnológicos, ambientales, laborales y legales. Este estudio ayuda a detectar las oportunidades y amenazas que podrían influir en la estrategia y rendimiento de la empresa en el mercado. Al entender las dinámicas externas, la organización puede prever cambios, ajustarse a nuevas tendencias y tomar decisiones fundamentadas que impulsen su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo

1.7.1. Político

El factor político en Ecuador repercute significativamente en las empresas, incluyendo a las aseguradoras. Esto se debe a la influencia del gobierno y a las políticas gubernamentales que modelan y regulan el desarrollo y funcionamiento de las entidades empresariales.

La estabilidad política es crucial para generar confianza en los inversionistas y mantener un ambiente económico estable en el país. Los acontecimientos políticos, la inestabilidad o los cambios bruscos en el gobierno pueden tener repercusiones significativas en la economía en su conjunto. Actualmente, la situación política en el país ha experimentado turbulencias tras un cambio presidencial acelerado debido a la aplicación de la muerte cruzada por el presidente Guillermo Lasso. A pesar de ello, se espera que el nuevo gobierno encabezado por el presidente Noboa y sus propuestas de políticas destinadas al ámbito empresarial representen, en teoría, un impulso positivo para las empresas en Ecuador.

Las relaciones exteriores y los acuerdos comerciales pueden tener un impacto directo en la economía nacional. Los tratados comerciales, acuerdos bilaterales y las relaciones con otros países ejercen influencia sobre la inversión extranjera, la estabilidad económica y, por consiguiente, en la industria aseguradora. En este contexto, se ha anunciado la implementación de un tratado de libre comercio entre Ecuador y la Unión Europea, lo que posiblemente signifique la llegada de nuevos vehículos al país provenientes de Europa con aranceles reducidos. Esta situación podría conllevar a un aumento en la venta de vehículos nuevos y, por ende, generar un crecimiento en la demanda de seguros para vehículos.

1.7.2. Económico

Comprender y adaptarse a los cambios económicos, identificar oportunidades en sectores en crecimiento, mantener una cartera de inversiones sólida y ajustarse a las regulaciones son aspectos fundamentales para que una empresa aseguradora en el país logre mantener su competitividad y posición en el mercado.

La situación económica general en Ecuador, que abarca el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), la inflación, la tasa de desempleo y la estabilidad de la moneda, ejerce un impacto directo en la capacidad de compra de los clientes y su propensión a adquirir seguros. Tanto la coyuntura económica actual como las proyecciones futuras tienen la capacidad de influir en la demanda de seguros. En periodos de desaceleración económica, es factible que tanto individuos como empresas reduzcan sus gastos, lo que puede implicar una disminución en la adquisición de pólizas de seguros.

En el año 2023, el sistema de seguros generales logró recuperarse y superar los niveles de primas registrados previo a la pandemia, evidenciando un significativo crecimiento y una recuperación económica considerable. Se destaca también la fragmentación del sistema de seguros generales en Ecuador, ya que la aseguradora más grande tan solo alcanza un 12% de participación del mercado nacional, según datos proporcionados por la Superintendencia

de Compañías, Valores y Seguros (SCVS). Esta distribución contribuye a una dinámica de mercado particularmente competitiva y agresiva.

La rentabilidad de las inversiones de las aseguradoras se encuentra estrechamente ligada a la situación de los mercados financieros. Variaciones en las tasas de interés o la volatilidad en los mercados pueden afectar directamente las inversiones y su rentabilidad. Es importante señalar que, por ley, una compañía aseguradora tiene la obligación de realizar inversiones basadas en los valores de las reservas destinadas para siniestros, así como para otros ámbitos como las reservas por insuficiencia de prima o la reserva de siniestros ocurridos y no reportados (IBNR).

1.7.3. Social

Mediante un análisis del factor social la empresa puede comprender las dinámicas sociales y las necesidades cambiantes de la sociedad ecuatoriana, lo que ayuda a adaptar estrategias y servicios para lograr satisfacer de mejor manera las demandas y expectativas de los clientes en un contexto social en evolución.

Las empresas aseguradoras locales tienen la tarea de evaluar la estructura demográfica del país, considerando aspectos como la edad, el género, el nivel educativo y la distribución geográfica. Este análisis facilita la comprensión de las necesidades y preferencias específicas de diversos grupos de clientes en relación con los productos y servicios de seguros. En el ámbito local, considerando los índices actuales de delincuencia, se está llevando a cabo una diferenciación para analizar los riesgos de manera más precisa o establecer deducibles adecuados, adaptándolos a las características de cada región o ciudad.

Es crucial tener en cuenta las transformaciones en las estructuras familiares, estilos de vida y dinámicas sociales. Por ejemplo, el crecimiento de hogares unipersonales o el incremento de la urbanización pueden influir en las necesidades de seguro de la población. Además, es fundamental considerar la distribución de ingresos y riqueza en la sociedad ecuatoriana, dado que esto puede impactar la capacidad adquisitiva de seguros y los tipos de cobertura demandados en el ramo de vehículos.

El nivel de educación financiera y el conocimiento que tiene la población sobre seguros es sumamente importante de analizar, ya que un mayor nivel educativo suele estar asociado a una mayor conciencia y a un aumento en la demanda de servicios de seguros, convirtiéndose en potenciales nichos para nuevos negocios.

1.7.4. Cultural

El ámbito cultural involucra comprender las complejidades derivadas de la diversidad cultural presente en el país, las cuales pueden influir en sus operaciones y estrategias. Responder de manera adecuada a estos aspectos culturales permite a la empresa ajustar sus estrategias y servicios, logrando atender de forma más efectiva las demandas y expectativas de una población diversa y culturalmente variada.

Es fundamental evaluar la percepción y valoración de los seguros en la cultura local, ya que algunas comunidades o regiones pueden mostrar mayor desconfianza hacia estos servicios, mientras que otras los consideran vitales para proteger sus bienes y seres queridos. La relevancia de la confianza y las relaciones personales puede tener un impacto significativo en la adquisición y retención de clientes en el mercado local.

Ecuador es un país diverso en términos étnicos, lingüísticos y culturales. Comprender y respetar esta diversidad es fundamental para la empresa aseguradora al adaptar sus servicios y estrategias de marketing para satisfacer las necesidades de clientes de diferentes grupos culturales o regionales. El lenguaje, las costumbres, tradiciones y símbolos culturales deben ser considerados al diseñar campañas publicitarias o materiales informativos sobre seguros.

Las compañías aseguradoras deben evaluar su capacidad para ajustarse a las diversas culturas locales, demostrando sensibilidad cultural en sus interacciones y políticas internas. Es crucial que estas empresas comprendan y respeten las particularidades culturales de cada región en la que operan, lo que implica adoptar prácticas y políticas que reflejen este respeto y consideración por las diferencias culturales presentes en su entorno operativo

1.7.5. Tecnológico

En el mundo empresarial actual la tecnología es fundamental, la capacidad de una empresa para ser competitiva y tener éxito se relaciona directamente con su habilidad para integrar innovaciones tecnológicas en sus procesos internos y en la mejora constante de sus productos y servicios. Estos avances son esenciales para mejorar la eficiencia operativa, diferenciar la empresa, satisfacer al cliente y crecer de manera sostenible en el mercado actual.

La gran mayoría de las compañías aseguradoras del ramo de vehículos presentes en el País cuentan con un sistema general en el cual se centralizan todas las actividades de la empresa, desde la parte comercial y emisiones con el ingreso de nuevas pólizas, el departamento de cartera, el manejo de siniestros, la parte contable y las diferentes áreas de control. Cada empresa cuenta con su propio sistema, aunque de acuerdo a lo investigado también existen varias empresas que comparten un mismo sistema.

En el sector asegurador, las empresas se distinguen por las herramientas que emplean en sus actividades o procesos internos, como la cotización de nuevos negocios, la emisión de pólizas, el proceso de cobro y la gestión de siniestros. En este sentido, la tecnología se ha adoptado para optimizar y acelerar estas tareas recurrentes, a través de plataformas digitales o aplicaciones móviles, mejorando así su eficiencia.

Dentro de las innovaciones tecnológicas aplicables al sector asegurador en Ecuador, es fundamental explorar diversas alternativas. Estas abarcan desde la implementación de herramientas para la supervisión de vehículos asegurados, la introducción de seguros

basados en datos, la integración de chatbots para atender las necesidades de los clientes y la implementación de la inteligencia artificial para la evaluación de daños en siniestros. Asimismo, resulta crucial evaluar el impacto de estas tecnologías en la mejora de la experiencia del cliente en cada etapa del proceso, desde la contratación de seguros hasta la gestión de reclamaciones y los servicios posteriores a la venta.

1.7.6. Ambiental

En el contexto de una empresa de seguros, el aspecto ambiental generalmente no se considera de gran relevancia, debido a que se trata de una empresa de servicios que no genera un impacto ambiental significativo, inclusive el uso de papel se ha visto aminorado ya que actualmente la gran mayoría de las aseguradoras nacionales han optado por la digitalización de sus documentos entregados a los clientes como las cotizaciones o pólizas y también de los documentos solicitados al cliente al momento de presentar un siniestro.

Si bien es cierto que los factores ambientales no ocupan un lugar prominente en las preocupaciones de una empresa de seguros, sus consecuencias sí son de importancia significativa. Esto se debe a que los diversos riesgos asegurados se encuentran expuestos a fenómenos o desastres naturales, consecuencia directa del cambio ambiental provocado por los altos niveles de contaminación actuales en el mundo.

1.7.7. Laboral

El análisis del factor laboral permite a las empresas comprender el entorno laboral en el que operan, identificar fortalezas y áreas de mejora en la gestión del capital humano, y diseñar estrategias efectivas para reclutamiento, retención y desarrollo de talento en el sector.

Es crucial examinar las leyes y regulaciones laborales en Ecuador que afectan la contratación, las condiciones laborales, los salarios mínimos, las horas de trabajo y los beneficios para los empleados. Estos aspectos están detallados en el Código del Trabajo y tienen un impacto significativo en las políticas y prácticas de recursos humanos de las empresas en el país.

En el ámbito laboral es de suma importancia analizar las tendencias actuales del mercado laboral en el País, considerando la demanda y oferta de profesionales en el sector, las tasas de desempleo, así como los niveles de capacitación y especialización necesarios para los puestos dentro de la industria. A pesar de que estas actividades deberían estar detalladas en un manual de perfiles por competencia, no todas las compañías aseguradoras en el país cuentan con esta herramienta.

La formación y desarrollo del personal en una empresa de seguros es fundamental, se deben evaluar las prácticas destinadas a mejorar las habilidades y conocimientos del equipo. A nivel nacional, muchas empresas comienzan a capacitar a su nuevo personal con un programa de especialización en seguros, ofrecido por institutos locales como el Instituto de Banca y Seguros (IPBF). A partir de los fundamentos básicos del sector asegurador, las compañías

proporcionan capacitación específica para las responsabilidades y labores individuales de cada colaborador.

1.7.8 Legal

El objetivo del análisis es proporcionar a la empresa una comprensión detallada de las obligaciones legales, oportunidades y posibles riesgos legales a los que está expuesta en el entorno regulatorio de Ecuador. Esto permite a la empresa operar de manera ética, cumplir con las normativas y tomar decisiones informadas en el desarrollo de sus productos y servicios.

Dentro del análisis del factor legal se deben evaluar las leyes y regulaciones específicas que rigen la industria de seguros en Ecuador, como la Ley General de Seguros y el ente regulador es la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS). Estas regulaciones establecen los requisitos para la operación de las compañías de seguros, la transparencia en la comercialización de productos ofrecidos, la solvencia financiera, la claridad en los términos de los contratos y los procedimientos para la presentación y resolución de reclamaciones.

En lo referente al marco fiscal y tributario se deben considerar las leyes fiscales y tributarias actuales aplicables a las compañías de seguros en Ecuador, la cuales se han modificado para este 2024, incluyendo los impuestos específicos para el sector asegurador, deducciones fiscales, entre otros aspectos que puedan impactar en la gestión financiera de la empresa.

En Ecuador, existen leyes que regulan la protección de datos y la privacidad. Estas normativas deben ser respetadas por las aseguradoras en el manejo de información confidencial perteneciente a sus clientes, colaboradores y proveedores.

También se debe considerar para el mercado asegurador la Ley Orgánica de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos, de acuerdo con lo establecido en la página web del Ministerio de Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información, esta Ley Orgánica establece un marco legal que faculta el cumplimiento de las acciones para combatir el lavado de activos y el financiamiento de delitos enmarcando las atribuciones y competencias de la Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE).

Esta Ley tiene por finalidad prevenir, detectar y erradicar el lavado de activos y financiamiento de delitos, en sus diferentes modalidades. Considerar las leyes y regulaciones que obligan a las empresas de seguros a implementar medidas para prevenir el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo.

Mediante el presente análisis detallado se ha logrado identificar el macro entorno de una empresa aseguradora en el mercado nacional, además de ser el pilar fundamental para diseñar estrategias adecuadas que conduzcan a la empresa hacia la consecución de sus metas estratégicas.

Estas estrategias están orientadas a asegurar el crecimiento, la consolidación en el mercado, la flexibilidad y la rentabilidad en el ámbito de los vehículos a nivel nacional. Se han establecido cimientos sólidos que abarcan tanto el corto como el largo plazo, lo que asegura la continuidad de la relevancia y la competitividad de la empresa en un entorno de mercado que presenta desafíos constantes.

CAPÍTULO II

2. PLAN DE NEGOCIOS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.1. Plan de negocios

Aplicando los conocimientos adquiridos en el módulo, se desarrolla el plan de negocios de la empresa, detallando su estructura, operaciones y estrategia para alcanzar sus objetivos en el mercado. Utilizando el modelo Canvas, se identifican socios clave, actividades esenciales, recursos y canales de comunicación necesarios para optimizar las operaciones y ofrecer una propuesta de valor diferenciada. El plan busca maximizar la eficiencia y satisfacción del cliente, garantizando el crecimiento sostenible de la empresa mediante la integración de tecnología e innovación como pilares estratégicos.

2.1.1. Modelo Canvas

El modelo Canvas de la empresa se centra en la identificación de los socios y proveedores clave que son fundamentales para la optimización del negocio. Entre los socios estratégicos se destacan los asesores productores de seguros, inspectores de nuevos riesgos, ajustadores e investigadores de siniestros, así como empresas que ofrecen servicios de asistencia vial. En cuanto a los proveedores, se consideran talleres automotrices multimarca que garantizan la calidad en sus trabajos, almacenes de repuestos con productos garantizados, estudios jurídicos especializados en seguros y creadores de herramientas tecnológicas para la optimización de procesos.

Las actividades clave requeridas para la propuesta de valor incluyen un diseño centrado en el usuario, que asegura la satisfacción de las necesidades y preferencias del cliente. Además, se contempla la innovación y el desarrollo continuo en procesos y herramientas, la creación de una cultura de atención al cliente dentro del personal y la implementación de un sistema de seguimiento en tiempo real para los reclamos.

La propuesta de valor se centra en ofrecer un servicio altamente eficiente, transparente y personalizado a los asegurados, utilizando tecnología de vanguardia para agilizar los procesos y permitir un seguimiento en tiempo real. El enfoque no se limita a resolver los problemas de los clientes de manera eficaz, sino que también busca proporcionar una experiencia completa que incluye programas de prevención, educación y responsabilidad social.

En cuanto a la relación con los clientes, la empresa busca establecer una comunicación clara y transparente desde la contratación de la póliza, brindando asistencia personalizada por parte del ejecutivo a cargo de cada reclamo. Se implementarán herramientas tecnológicas para notificar y hacer seguimiento de los reclamos, así como un sistema de retroalimentación permanente hacia talleres y asesores.

Los segmentos de clientes a los que se dirige la empresa incluyen compañías aseguradoras con el ramo de vehículos, asegurados individuales y empresariales que han sufrido siniestros, asesores y brókers de seguros, proveedores de productos y servicios, así como la comunidad local en general. Para llevar a cabo la propuesta de valor dirigida a estos segmentos, la empresa cuenta con recursos clave que abarcan recursos humanos capacitados, recursos físicos adecuados, tecnología avanzada, financiamiento necesario y capital intelectual en el sector de seguros.

El modelo de negocio se basa en recursos clave, como un personal altamente capacitado, infraestructura tecnológica avanzada y un financiamiento robusto. Además, emplea una diversidad de canales de comunicación, desde plataformas digitales hasta oficinas físicas y servicios de atención 24/7, para garantizar un acceso conveniente y continuo para los clientes.

La estructura de costos prioriza la investigación, el desarrollo tecnológico y la capacitación, mientras que las fuentes de ingresos se concentran en las primas de seguros y la comercialización de servicios complementarios. Este enfoque holístico está diseñado para garantizar la sostenibilidad y el éxito del modelo de negocio en el competitivo sector asegurado

<p>Socios Clave ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores claves?</p> <p>Para nuestro proyecto de optimización los socios claves son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Asesores productores de seguros. ➤ Inspectores de nuevos riesgos. ➤ Ajustadores e investigadores de siniestros. ➤ Empresas que brindan servicios de asistencia vial. <p>En cuanto a los proveedores claves podemos mencionar los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Talleres automotrices multi marca o concesionarios calificados, que brinden las garantías necesarias en sus trabajos. ➤ Almacenes de repuestos originales y alternos con productos garantizados y entregas a nivel nacional. ➤ Estudios jurídicos especializados en seguros. ➤ Creadores de herramientas tecnológicas de optimización de procesos y aplicaciones. 	<p>Actividades Clave ¿Qué actividades claves requiere nuestra propuesta de valor?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Un diseño centrado en el usuario para asegurar que nuestro servicio satisfaga las necesidades y preferencias del cliente. ➤ Innovación y desarrollo continuo tanto en nuestros procesos como en nuestras herramientas. ➤ Crear en el personal una cultura de atención al cliente. ➤ Creación de un sistema de seguimiento en tiempo real. 	<p>Propuesta de Valor ¿Qué valor estamos entregando a los clientes? ¿Cuál problema estamos ayudando a resolver? ¿Cuál necesidad estamos satisfaciendo?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestión rápida y eficiente de siniestros. ➤ Atención a la cliente personalizada cuando la necesite. ➤ Transparencia total durante todo el proceso de reclamación. ➤ Seguimiento del reclamo presentado en tiempo real. ➤ Compromiso con la satisfacción del cliente. ➤ Programas de prevención y educación constantes. ➤ Alianzas estratégicas con proveedores certificados y garantizados. ➤ Uso de tecnología para agilizar el proceso de reclamaciones. ➤ Responsabilidad social y ambiental. ➤ Integración de servicios y asistencias complementarias. 	<p>Relación con Clientes ¿Qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de clientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicación clara y transparente desde la contratación de la póliza. ➤ Asistencia personalizada del ejecutivo a cargo de su reclamo. ➤ Herramientas tecnológicas para notificar y seguimiento del reclamo. ➤ Retroalimentación permanente a talleres y asesores. 	<p>Segmentos de Clientes ¿Para quién estamos creando valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Compañías aseguradoras que cuenten con el ramo de vehículos debidamente acreditado, sus directores ejecutivos, colaboradores y accionistas. ➤ Asegurados individuales y empresariales que hayan sufrido un siniestro cubierto dentro de la póliza de vehículos. ➤ Asesores y productores de seguros (Brokers) que comercialicen el producto de vehículos. ➤ Proveedores de productos y servicios. ➤ Comunidad local y sociedad en general.
<p>Estructura de costos ¿Cuáles son los modelos más importantes en nuestro modelo de negocios?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Investigación de tecnologías existentes y potenciales en el mercado para optimizar el proceso de manejo de siniestros de vehículos. ➤ Diseño y desarrollo de sistemas informáticos, software para la gestión de siniestros, plataformas de comunicación con clientes, y herramientas de análisis de datos para analizar futuros riesgos. ➤ Capacitación del personal en el uso de nuevas tecnologías, las nuevas estrategias de gestión de siniestros y de atención personalizada al cliente. ➤ Campañas de marketing para informar a los asegurados sobre las mejoras establecidas. 		<p>Fuente de Ingresos ¿Por cuál valor nuestros clientes están dispuestos a pagar?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La principal y más directa fuente de ingresos para una compañía aseguradora y por ende para el área de siniestros son las primas que pagan los asegurados a cambio de las coberturas otorgadas. ➤ Inversiones obligatorias por reservas constituidas. ➤ Comisiones de reaseguros por cumplimiento de buena siniestralidad. ➤ Primas por coaseguros con otras aseguradoras. ➤ Venta de salvamentos. ➤ Venta de publicidad o licencias en plataformas digitales o aplicaciones. 		

Figura 2. Modelo Canvas para una Aseguradora

Fuente: *Elaboración de autor, 2024.*

El Modelo Canvas proporciona una visión integral de cómo la empresa aseguradora puede estructurar su negocio de manera efectiva. Al identificar y alinear todos estos componentes, la empresa puede crear una propuesta de valor sólida que no solo satisfaga las necesidades de sus clientes, sino que también le permita diferenciarse en un mercado altamente competitivo. Con un enfoque en la innovación, la tecnología y la atención al cliente, la empresa está bien posicionada para aprovechar las oportunidades del mercado y fortalecer su reputación, lo que, a su vez, conducirá a un crecimiento sostenible a largo plazo. La implementación efectiva de este modelo puede ser la clave para alcanzar los objetivos estratégicos y lograr una posición destacada en la industria de seguros.

2.2. Investigación de mercados

La investigación de mercados es un proceso esencial que permite a las empresas comprender su entorno competitivo, identificar oportunidades y mejorar la toma de decisiones estratégicas. En el contexto del sector asegurador, esta investigación resulta particularmente relevante para optimizar la gestión de siniestros en vehículos.

2.2.1. Objetivo general de la investigación:

Investigar y analizar de manera integral el proceso y las estrategias de gestión de siniestros en el ramo de vehículos de una compañía de seguros, con el propósito de proponer un plan de optimización que mejore la eficacia y la eficiencia en la resolución de siniestros.

2.2.2. Objetivos específicos de la investigación:

- Realizar un análisis detallado del proceso actual de gestión de siniestros en el ramo de vehículos de la compañía de seguros, identificando sus etapas, recursos involucrados, ineficiencias o puntos críticos en un plazo de 30 días.
- Investigar los procesos y estrategias de gestión utilizadas por otras compañías aseguradoras nacionales o internacionales para poder analizar los beneficios de estas durante 15 días.
- Recopilar retroalimentación y opiniones de los diferentes actores involucrados en el proceso de gestión de siniestros (clientes, personal interno, proveedores), con el fin de ajustar y mejorar el plan de optimización durante 15 días.
- Evaluar mediante indicadores de tiempos de respuesta las posibles mejoras en el proceso provenientes de la tecnología durante 60 días.
- Elaborar un plan detallado para la implementación de las mejoras propuestas, considerando aspectos como la capacitación del personal, la adopción de tecnologías y la gestión del cambio en un plazo de 90 días.

2.2.3. Fuentes de información:

Se realizará un análisis exhaustivo de los documentos internos de la compañía, tales como registros de reclamos, políticas y procedimientos existentes, reportes de siniestros, entre otros, para comprender el proceso actual de gestión de siniestros. También se realizarán entrevistas a personal interno y a clientes que presenten siniestros.

2.2.4. Diseño del procedimiento:

Mediante entrevistas estructuradas con personal clave (gerentes, analistas, inspectores y liquidadores) se obtendrán perspectivas internas, mientras que con encuestas a los clientes afectados por siniestros se recabarán las experiencias y percepciones sobre la gestión de siniestros en el ramo de vehículos de la compañía aseguradora.

2.2.5. Toma de datos:

Las compañías aseguradoras generalmente realizan encuestas de satisfacción a todos sus clientes posterior a la presentación de un siniestro, estas encuestas se realizan de manera digital mediante la dirección de correo electrónico proporcionada al contratar la póliza o física al momento de retirar el vehículo del taller, se revisarán estas encuestas y de ser necesario se propondrá incluir consultas adicionales cuyos datos sean de relevancia para el estudio.

2.2.6. Elaboración de informe:

Mediante un análisis cualitativo de los contenidos de las entrevistas se podrá identificar patrones, temas recurrentes y percepciones sobre la gestión de siniestros. A través de un análisis cuantitativo se realizará la tabulación y análisis estadístico de los datos de las encuestas para medir la satisfacción del cliente, de esta forma se podrá identificar áreas de insatisfacción y evaluar la efectividad de los procesos actuales.

Finalmente, mediante el análisis de los indicadores clave se verificará las mejoras que se podrán obtener con el nuevo proceso y se presentará el informe a la alta dirección para que se pueda analizar la implementación o no en la organización.

CAPÍTULO III

3. MARKETING ESTRATÉGICO

Para el análisis de marketing estratégico del proyecto, se ha seleccionado como ejemplo a la empresa local Vazseguros S.A., permitiendo un enfoque práctico y contextualizado en las estrategias aplicadas en su mercado.

3.1. Posición competitiva de la empresa

VazSeguros S.A. es una empresa de origen cuencano con más de 20 años de experiencia en el mercado asegurador ecuatoriano, ofrece soluciones de seguros confiables y personalizadas, respaldadas por un servicio de excelencia. La empresa protege lo que a sus clientes más les importa con una amplia gama de seguros para personas y empresas, a precios justos y con excelentes beneficios.



Figura 3. Vazseguros como Líder en Atención al Cliente.

Fuente: Tomado de Facebook [Vazseguros], 2024.

La empresa se especializa en seguros generales, destacándose en particular en el ramo de vehículos debido a su experiencia. Además, la empresa ofrece seguros para hogar, empresas y otros tipos de seguros contra daños o pérdidas. El mercado asegurador está en constante crecimiento en el país, con un desarrollo considerable de la cultura de seguros, y Vazseguros tiene una participación significativa en él. La empresa es uno de los principales proveedores de seguros para vehículos de transporte de pasajeros en Ecuador y cuenta con una amplia red de talleres de reparación y proveedores de servicios.

También está presente en el mercado de seguros de personas, aunque actualmente solo ofrece el ramo de vida colectiva. Este mercado incluye seguros de vida, salud, accidentes y otros tipos de seguros que protegen a las personas en caso de enfermedad, lesiones o muerte. Es un mercado grande y en constante crecimiento, impulsado por factores como el aumento de la esperanza de vida, el mayor ingreso disponible y la creciente conciencia sobre la importancia de la protección financiera. En este mercado, Vazseguros S.A. tiene una participación baja, pero ha estado experimentando crecimiento en los últimos años. La empresa ha lanzado una serie de nuevos productos de seguros de personas y también ha estado expandiendo su red de distribución incluyendo instituciones de su propio grupo empresarial.

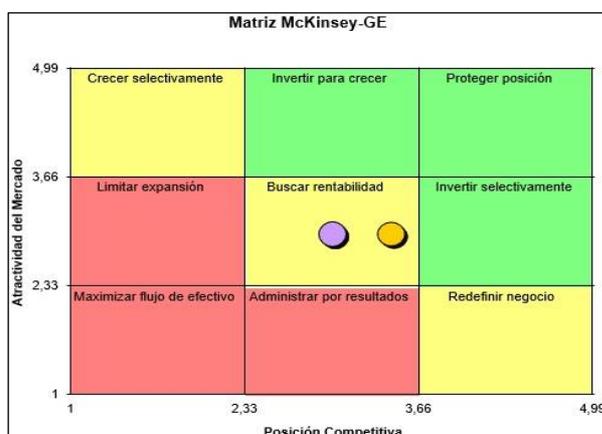


Figura 4: Matriz de A/C

Fuente: Elaboración de autor, 2024.

Según el análisis realizado mediante encuestas a cinco personas, Vazseguros S.A. presenta un atractivo relativamente bajo en el mercado y una fortaleza competitiva media. Esto indica que la empresa mantiene una posición estable, aunque no es líder en su sector. Al operar en mercados grandes y en crecimiento con alto potencial, Vazseguros S.A. está bien posicionada para seguir expandiéndose gracias a su sólida marca. No obstante, enfrenta desafíos importantes, como la competencia de grandes aseguradoras nacionales e internacionales y el potencial incremento de los índices de siniestralidad en el ramo de vehículos

3.2. Principales competidores

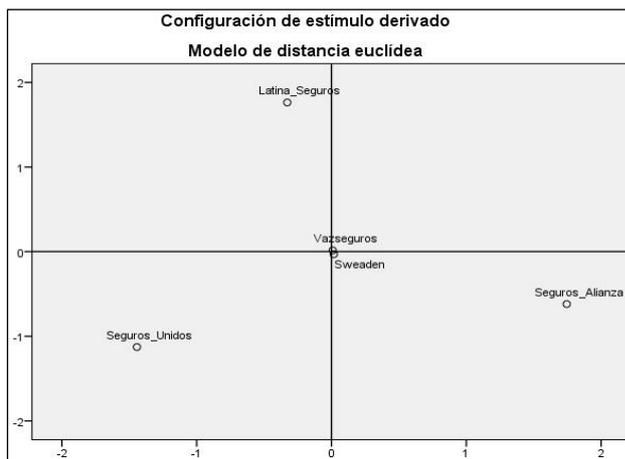


Figura 5: Mapa Perceptual

Fuente: *Elaboración de autor, 2024.*

Dentro del mercado de seguros en el que opera la empresa, existen varias compañías nacionales y grandes multinacionales que dominan la mayor parte del mercado. Sin embargo, debido a las condiciones actuales del país, muchas de estas empresas han comenzado a reducir sus operaciones en el segmento de seguros para vehículos. Esto representa una clara oportunidad de crecimiento para las aseguradoras nacionales.

Vazseguros S.A. ocupa una posición central en el mercado, siendo percibida como una opción equilibrada. Aunque no destaca como líder en ninguna dimensión específica, tampoco se encuentra en la cola del sector. Posee una cuota de mercado media y según el análisis realizado, los entrevistados identifican a Sweaden Seguros como su principal competidor, una empresa nacional con características similares.

La empresa opera en una industria con un alto nivel de atractivo, pero también enfrenta una competencia considerable. Si bien mantiene una posición competitiva relativamente sólida, existen desafíos que podrían afectar su posición en el futuro. Para asegurar y mejorar su competitividad, es fundamental que la empresa continúe innovando, optimizando su eficiencia operativa y fortaleciendo su servicio al cliente.

3.3. Segmento

El primer segmento de clientes de Vazseguros S.A. está compuesto por individuos y familias que buscan protegerse de una variedad de riesgos, incluyendo enfermedades, fallecimientos, discapacidades, accidentes, incendios y robos. Este grupo representa una parte significativa del mercado de seguros personales, que ha mostrado un crecimiento constante en los últimos años, impulsado por la creciente preocupación por la seguridad financiera y el bienestar familiar. Para satisfacer estas necesidades, Vaz Seguros S.A. ofrece una amplia gama de productos de seguros personales, como seguros de vida, vehículos y hogar, que son altamente valorados en un entorno donde los consumidores buscan confianza y seguridad. La empresa se dirige a este segmento principalmente a través de asesores y productores de seguros, quienes desempeñan un papel crucial al brindar asesoría personalizada y adaptada a las circunstancias específicas de cada cliente.

El segundo segmento abarca a empresas de todos los tamaños y actividades económicas que buscan proteger sus activos, empleados y operaciones frente a diversos riesgos. Este segmento es crucial, dado que las empresas, especialmente las pequeñas y medianas, enfrentan riesgos operativos que pueden impactar significativamente su continuidad y crecimiento. Vaz Seguros S.A. ofrece una amplia gama de productos de seguros generales, que incluye seguros de vehículos, propiedades, responsabilidad civil, desgravamen, global bancario y vida para empleados. La empresa se dirige a este segmento a través de asesores y productores de seguros, lo que permite un enfoque más consultivo y adaptado a las necesidades específicas de cada cliente empresarial. Esto no solo facilita la identificación de riesgos, sino que también permite a la empresa diseñar soluciones personalizadas que se alineen con los objetivos estratégicos de las organizaciones.

Vazseguros S.A. también implementa segmentación secundaria para identificar grupos de clientes con características y necesidades diversas. En el segmento de clientes personales, se diferencia por edad, ingresos, ocupación y estilo de vida, lo que permite crear ofertas más personalizadas que resuenen con cada grupo demográfico. Por otro lado, en el ámbito empresarial, la segmentación se realiza según el tipo de industria, tamaño de la empresa, tipo de operación y ubicación geográfica. Este enfoque estratégico en la segmentación permite a Vazseguros S.A. no solo satisfacer mejor las necesidades de sus clientes, sino también optimizar sus esfuerzos de marketing y maximizar el retorno sobre la inversión.

Vazseguros S.A. demuestra una comprensión profunda de su mercado al utilizar la segmentación de clientes como herramienta para personalizar su oferta y mejorar el desempeño empresarial. Esta estrategia de segmentación no solo aumenta la satisfacción del cliente, sino que también proporciona a la empresa una ventaja competitiva sostenible en un mercado cada vez más dinámico y competitivo.

3.4. Buyer persona



Nombre: Ana Castro

Edad: 35 años

Ocupación: Gerenta de Recursos Humanos

Estado civil: Casada con un hijo

Ingresos: \$2.500,00 mensuales

Educación: Lic. en Administración de Empresas

Ubicación: Guayaquil, Ecuador

“Quiero asegurarme de que mi familia este siempre protegida pase lo que pase”

Comportamiento digital: Ana utiliza principalmente su smartphone para mantenerse conectada con el trabajo, su familia y amigos. También utiliza su laptop para trabajar y para realizar investigaciones relacionadas con su trabajo. Es activa en redes sociales como LinkedIn y Facebook, donde comparte contenido relacionado con su profesión y busca oportunidades de networking. También utiliza internet para leer noticias, artículos y blogs sobre temas de actualidad, negocios y desarrollo personal.

Responsabilidades laborales:

- Reclutamiento, selección y capacitación del personal nuevo para la empresa.
- Establecer e implementar sistemas de gestión del desempeño para evaluar el rendimiento de los empleados.
- Promover un ambiente de trabajo seguro y saludable.
- Administrar los registros de personal, incluyendo la información de nómina, beneficios y obligaciones.

Medición de su desempeño laboral: Su desempeño se mide en función de la eficiencia en la contratación, retención y satisfacción de empleados, desempeño y productividad, desarrollo y capacitación, cumplimiento legal, gestión de compensaciones y beneficios, y eficiencia operativa del departamento.

Necesidades: Ana necesita un seguro para su vehículo que proteja su inversión en caso de un accidente y especialmente de la delincuencia actual en la ciudad de Guayaquil y sus alrededores. De igual manera un seguro para proteger su vivienda y sus pertenencias en caso de una catástrofe natural, un incendio o robo. Adicional le interesa complementar estos servicios con un seguro de vida para proteger a su familia en caso de su fallecimiento. Ana busca una compañía de seguros que sea confiable, tenga una buena reputación, ofrezca precios competitivos y que disponga de atención al cliente personalizada y fácil uso de servicios digitales.

Dificultades principales: Ana tiene un presupuesto limitado y no puede pagar un seguro caro, tampoco dispone de mucho tiempo para investigar diferentes compañías de seguros y le preocupa que el proceso de solicitud de seguro sea complejo y lento. No está segura de qué tipo de cobertura necesita exactamente para ella y su familia.

Puntos de dolor:

- La salud y el bienestar de su familia son lo más importante para Ana.
- Quiere proteger su futuro financiero y el de su familia.
- Valora la seguridad y la tranquilidad que le brinda un seguro adecuado.
- Busca soluciones de seguro que se adapten a su estilo de vida y a sus necesidades específicas.

Mensajes clave:

- Vaz Seguros comprende las necesidades de las mujeres profesionales como usted y ofrece soluciones de seguro completas y personalizadas.
- Contamos con un equipo de expertos que puede asesorarlo y ayudarlo a encontrar la cobertura adecuada para usted y su familia.
- Ofrecemos un proceso de solicitud de seguro rápido y sencillo que puede completar en línea o con la ayuda de nuestro equipo comercial, para el cual la satisfacción del cliente es prioridad.
- Nuestros precios son competitivos y se ajustan a su presupuesto.

Posicionamiento de la marca



Figura 6. *Vazseguros un Espacio que Refleja Compromiso y Profesionalismo*

Fuente: Tomado de Facebook [Vazseguros], 2024.

En Vazseguros S.A., la propuesta de valor se centra en ofrecer un servicio que combina profesionalismo y calidez humana, priorizando la confianza y la empatía para resolver las necesidades de los clientes de manera ágil y eficiente. Esta orientación al cliente se refleja en su estrategia de atención, diseñada para no solo cumplir, sino superar las expectativas, lo que contribuye a una experiencia positiva y duradera.

La transparencia es fundamental en su filosofía empresarial. La empresa se esfuerza por educar a los clientes sobre sus seguros en un lenguaje claro, generando confianza y

fomentando relaciones a largo plazo. Según estudios, el 70% de los consumidores prefiere trabajar con empresas que ofrecen información accesible sobre sus productos.

Vazseguros S.A. ofrece asesoramiento preciso gracias a su equipo de expertos, asegurando atención personalizada que genera confianza. Al priorizar la escucha activa, logran un aumento significativo en la satisfacción del cliente, con un 90% de los encuestados expresando satisfacción con la atención recibida.

El compromiso de la empresa se extiende a la resolución rápida y eficiente de incidencias, minimizando el tiempo de espera y la incertidumbre. Sus procesos claros en la gestión de siniestros se traducen en una ventaja competitiva, ya que el 60% de los clientes menciona la rapidez en la atención como un factor decisivo al elegir una aseguradora.

La educación continua es clave en su posicionamiento, utilizando un lenguaje accesible para explicar coberturas y ofreciendo talleres sobre diferentes tipos de seguros. Esto no solo empodera a los clientes, sino que también los convierte en embajadores de la marca.

Con más de 20 años de experiencia, Vazseguros S.A. mantiene una sólida posición en el mercado ecuatoriano de seguros de vehículos, enfocándose en la satisfacción del cliente. Sin embargo, enfrenta desafíos como baja participación de mercado y falta de innovación. Para asegurar su crecimiento y expansión, es crucial implementar estrategias de innovación y optimización de procesos que respondan a las necesidades cambiantes del mercado.

3.5. Producto

Vazseguros S.A. ofrece pólizas de seguros diseñadas para garantizar la protección integral de los intereses económicos de sus asegurados. El enfoque de la empresa está en proporcionar coberturas completas que aseguren la tranquilidad y la seguridad financiera de los clientes en caso de accidentes y pérdidas, lo que es fundamental en un mercado donde el 65% de los consumidores considera la cobertura de seguros como un elemento crítico para su bienestar financiero.

<input type="radio"/>	Vehículo
<input type="radio"/>	Casa hogar
<input type="radio"/>	Multirisgo
<input type="radio"/>	Incendio
<input type="radio"/>	Robo y/o asalto
<input type="radio"/>	Equipo electrónico
<input type="radio"/>	Responsabilidad civil
<input type="radio"/>	Transporte
<input type="radio"/>	Accidentes personales
<input type="radio"/>	Rotura de maquinaria
<input type="radio"/>	Garantías aduaneras
<input type="radio"/>	Lucro cesante a consecuencia de incendio
<input type="radio"/>	Lucro cesante por rotura de maquinaria
<input type="radio"/>	Fidelidad
<input type="radio"/>	Equipo y maquinaria de contratistas
<input type="radio"/>	Todo riesgo contratista
<input type="radio"/>	Todo Riesgo Montaje
<input type="radio"/>	Global para bancos e instituciones financieras
<input type="radio"/>	Responsabilidad civil profesional para médicos, odontólogos y otras profesionales del sector de la salud
<input type="radio"/>	Vida colectiva

Figura 7. Pólizas Vazseguros

Fuente: Vazseguros, 2021. <https://vazseguros.com/polizas/>

Además de las coberturas básicas establecidas en las pólizas, la empresa presenta una gama de servicios complementarios diseñados para asistir a los asegurados en situaciones de emergencia y necesidad, destacando su compromiso con la atención al cliente:

- Servicios de asistencia en carretera disponibles las 24 horas, asegurando que los clientes reciban ayuda inmediata en caso de avería o accidente. Según estudios de mercado, el 75% de los asegurados valora positivamente la disponibilidad de estos servicios.
- Servicios médicos en caso de accidente, que incluyen ambulancias y cobertura para gastos médicos y fallecimiento, lo que permite a los asegurados enfrentar situaciones críticas con mayor seguridad.
- Servicios legales que proporcionan asistencia in situ o telefónica, así como la liberación de vehículos derivados de accidentes de tráfico, garantizando que los asegurados estén protegidos en todas las etapas del proceso.
- Servicios sociales, como el servicio de conductor designado en caso de ser necesario, asegurando la seguridad del asegurado y su familia.

Para mejorar aún más la experiencia del cliente, Vazseguros S.A. se encuentra en proceso de implementar una herramienta innovadora para el seguimiento en tiempo real de los reclamos presentados por siniestros. Esta herramienta permitirá a los asegurados:

- Acceder y monitorear el estado de sus reclamaciones las 24 horas del día, 7 días a la semana, a través de una plataforma en línea o aplicación móvil, algo que el 80% de los clientes considera esencial en la gestión de reclamos.

- Notificar siniestros y recibir actualizaciones instantáneas sobre el progreso de sus reclamos, lo que fomenta una mayor transparencia y confianza en la empresa.
- Mantener una comunicación clara y directa con el equipo de indemnizaciones, asegurando una resolución rápida y satisfactoria de cualquier incidencia, un aspecto que es crítico para el 90% de los asegurados.

Con este enfoque integral y la oferta de servicios adicionales, Vazseguros S.A. busca garantizar que sus clientes reciban el mejor soporte posible en todo momento, fortaleciendo su promesa de brindar tranquilidad a sus asegurados. Este compromiso con la excelencia en el servicio es lo que distingue a Vazseguros en un mercado altamente competitivo y en constante evolución.

3.6. Precio



Figura 8. *El Costo de tu Tranquilidad*

Fuente: *Adaptado de [Aldia], 2019.*

La estrategia de precios de Vazseguros S.A. se fundamenta en criterios técnicos establecidos para cada tipo de riesgo, alineándose con las mejores prácticas de la industria aseguradora. Sin embargo, la empresa también considera diversos elementos adicionales que la diferencian de sus competidores, asegurando una propuesta de valor atractiva para sus clientes:

- Precios accesibles y personalizados: Vazseguros adapta sus tarifas en función del perfil del cliente, el tipo de riesgo y las coberturas deseadas. Esto no solo mejora la percepción de valor, sino que también aumenta la satisfacción del cliente, dado que un 70% de los consumidores prefieren opciones personalizadas que se ajusten a sus necesidades específicas.
- Precios promocionales en fechas especiales: La compañía implementa campañas de precios promocionales durante eventos clave y en meses de baja actividad

económica. Según datos del sector, las promociones en seguros pueden aumentar la adquisición de pólizas en un 25% durante períodos específicos, atrayendo a nuevos clientes y estimulando la lealtad de los existentes.

- Descuentos adicionales por bajo índice de siniestralidad: Vazseguros reconoce la responsabilidad y el buen comportamiento de sus asegurados, ofreciendo descuentos por los bajos índices de siniestralidad. Esta estrategia fomenta una cultura de prevención, con el 65% de los asegurados dispuestos a adoptar medidas de seguridad adicionales si eso se traduce en tarifas más bajas.
- Descuentos por forma de pago: La empresa ofrece descuentos adicionales dependiendo de la modalidad de pago elegida por el cliente, lo que no solo facilita la accesibilidad a sus productos, sino que también mejora el flujo de caja y reduce la tasa de cancelación de pólizas.

En Vazseguros S.A., los clientes no están simplemente pagando por una póliza de seguros; están invirtiendo en tranquilidad y seguridad. Cada póliza garantiza la protección que los asegurados necesitan, permitiéndoles llevar a cabo sus actividades diarias con confianza y paz mental en cualquier situación. La compañía establece precios justos y competitivos, fundamentados en su sólida experiencia, solvencia financiera y un firme compromiso con la satisfacción del cliente. Según estudios de mercado, el 85% de los consumidores afirma que una política de precios justa es un factor determinante en su decisión de elegir un proveedor de seguros.

3.7. Plaza

Vazseguros S.A. establece una sólida presencia en el mercado a través de oficinas de representación en las principales ciudades del país, donde se ofrece atención personalizada a los clientes. En estas oficinas, el equipo capacitado proporciona asesoría detallada sobre los productos disponibles, el proceso de contratación de pólizas, vinculación, pago de primas y gestión de siniestros. Esta atención integral asegura una experiencia satisfactoria, contribuyendo a un aumento esperado del 30% en la lealtad de los clientes que utilizan estos servicios, según encuestas internas.



Figura 9. Ubicaciones de Vazseguros

Fuente: Tomado de Facebook [Vazseguros], 2024.

Además, la empresa ha desarrollado alianzas estratégicas con una extensa red de asesores productores de seguros, quienes poseen un profundo conocimiento del mercado y de las necesidades de los clientes. Esta estrategia no solo amplía la presencia de Vazseguros S.A. en todo el territorio nacional, incluyendo áreas rurales donde no cuenta con oficinas propias, sino que también permite ofrecer un servicio personalizado y eficiente. Estudios de mercado indican que el 75% de los clientes prefieren interactuar con asesores capacitados, lo que refuerza la efectividad de este enfoque.



Figura 10. Servicios Complementarios.

Fuente: Tomado de [FREEP!K], 2024.

Complementando su estrategia de distribución, Vazseguros S.A. ha implementado canales digitales robustos, que incluyen una página web y una aplicación móvil. Estos canales permiten a los clientes acceder a información sobre productos y servicios disponibles, calcular cotizaciones, contratar pólizas y realizar pagos de manera conveniente y segura. Según análisis recientes, el 40% de los clientes ahora prefieren utilizar plataformas digitales para

gestionar sus seguros, lo que resalta la importancia de esta inversión en tecnología para mejorar la experiencia del cliente.

3.8. Promoción

Vazseguros S.A. implementa una estrategia de promoción integral que abarca una amplia gama de canales y herramientas, permitiendo llegar de manera efectiva a su público objetivo y comunicar sus productos, promociones, contenido educativo y fidelizar a sus clientes.



Figura 11. *Canales de Comunicación.*

Fuente: *Tomado de [Marketing Ecommerce], 2024.*

Dentro de la estrategia publicitaria, se combinan medios tradicionales y digitales. Se utilizan anuncios en radio, prensa escrita y vallas publicitarias para alcanzar una audiencia amplia y aumentar la conciencia de marca, lo que ha resultado en un incremento del 25% en el reconocimiento de la marca en el último año, según estudios de mercado. Además, se realiza una inversión significativa en publicidad digital a través de redes sociales, lo que permite segmentar el público objetivo y dirigir mensajes específicos adaptados a diferentes regiones. Las campañas digitales han demostrado ser efectivas, con un aumento esperado del 30% en el engagement y la interacción con los anuncios.

Vazseguros S.A. también ha implementado una estrategia de marketing de contenidos centrada en la creación de material informativo y educativo sobre seguros, finanzas, educación vial y temas relacionados. A través de infografías, videos y otros formatos distribuidos en su página web y redes sociales, la empresa genera contenido valioso que no solo atrae a su público objetivo, sino que también convierte a los visitantes en potenciales clientes. Según datos de la industria, las empresas que utilizan marketing de contenidos experimentan un 67% más de leads que aquellas que no lo hacen, lo que subraya la efectividad de esta estrategia.



Figura 12. Publicidad Pólizas Multirisgo.

Fuente: Tomado de Instagram [Vazseguros], 2024.



Figura 13. Publicidad Gestión de Riesgos.

Fuente: Tomado de Instagram [Vazseguros], 2024.

La empresa patrocina eventos deportivos y sociales para aumentar su visibilidad y mejorar su imagen de marca. Estos patrocinios asocian la marca con valores positivos del deporte, la cultura y la responsabilidad social, fortaleciendo la conexión emocional con el público. Estudios muestran que las marcas que participan en iniciativas sociales tienen un 50% más de probabilidades de ser percibidas favorablemente por los consumidores.



Figura 14. Apoyo al Deporte.

Fuente: Tomado de Instagram [Vazseguros], 2024.



Figura 15. Marca Auspiciante

Fuente: Tomado de Instagram [Vazseguros], 2024.

Para mantener a sus aliados estratégicos actualizados sobre productos y servicios, así como sobre cambios en beneficios y requisitos, Vazseguros ofrece capacitaciones constantes a los asesores productores de seguros, en modalidades presenciales y virtuales. Estas capacitaciones no solo fortalecen el conocimiento del producto, sino que también contribuyen a un aumento del 40% en la efectividad de las ventas, como resultado de un asesoramiento mejor informado.

Por último, Vazseguros S.A. mide constantemente el resultado de sus acciones promocionales para evaluar su efectividad y realizar ajustes necesarios. Utiliza diversas herramientas de análisis web, marketing digital y encuestas de satisfacción para medir indicadores clave como el tráfico web, conversiones y la generación de leads. La satisfacción del cliente, fundamental para la empresa, se ha incrementado en un 15% tras la implementación de estas iniciativas, lo que demuestra el impacto positivo de su estrategia promocional.

CAPÍTULO IV

4. GERENCIA FINANCIERA

Con la finalidad de continuar brindando su servicio de excelencia a sus clientes y de mejorar la eficiencia y precisión en el manejo de siniestros del ramo de vehículos, Vazseguros se plantea realizar un proyecto de inversión que consiste en incluir el software Audatex para la evaluación, ajuste y autorización de siniestros. Con esta herramienta se pretende reducir tiempos de procesamiento, costos operativos y sobre precios en los talleres de reparaciones, beneficiando así a todas sus partes interesadas.

El costo total de la implementación de la herramienta, incluido la capacitación del personal involucrado para su correcto funcionamiento es de USD 500.000 para lo cual la empresa pretende realizar un crédito de USD 200.000 financiado para 5 años en una entidad bancaria local con una tasa de interés anual del 6% y con un sistema de amortización francés. La diferencia del costo del proyecto será financiada por recursos propios en donde los accionistas han definido un costo de capital mínimo del 12%.

Se estima que las aseguradoras pueden lograr reducciones de costos en siniestros de entre un 5% y un 10% al implementar Audatex. No obstante, es importante destacar que estos son valores promedio y que los resultados reales pueden variar considerablemente. Para objeto del análisis se considera una reducción del 5% en el costo de siniestros.

4.1. Flujo de efectivo actual:

Tabla 1.
Flujo de Efectivo Vazseguros 2023

INGRESOS	
Primas emitidas	23.387.905,00
Recuperaciones de siniestros	2.785.309,00
Intereses de inversiones	726.446,00
Comisiones recibidas	1.934.096,00
Otros ingresos	320.513,00
Liberación de reservas	38.026.245,00
	67.180.514,00
EGRESOS	
Siniestros pagados	9.436.700,00
Liquidadores	3.932.954,00
Gastos de administración (1)	3.630.791,00
Primas por reaseguros no proporcionales	615.543,00
Comisiones pagadas	3.286.574,00
Primas de reaseguros	6.518.404,00
Constitución de reservas	38.598.039,00
Otros egresos (2)	389.846,00
	66.408.851,00
UTILIDAD NETA DEL PERIODO	771.663,00

Nota:

- 1) Incluye pago de utilidades por USD 151,736
- 2) Incluye el impuesto a la renta causado por USD 88,173

Fuente: *Elaboración de autor, 2024.*

4.2. Flujo de efectivo con mejoras del proyecto:

Tabla 2.
Flujo de Efectivo Operativo del Proyecto

	1	2	3	4	5
Ingresos	67.180.514,00	67.180.514,00	67.180.514,00	67.180.514,00	67.180.514,00
Costos y gastos	65.697.107,00	65.697.107,00	65.697.107,00	65.697.107,00	65.697.107,00
Amortización	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
UTILIDAD OPERATIVA	1.383.407,00	1.383.407,00	1.383.407,00	1.383.407,00	1.383.407,00
Participaciones e impuestos	501.485,04	501.485,04	501.485,04	501.485,04	501.485,04
UTILIDAD NETA	881.921,96	881.921,96	881.921,96	881.921,96	881.921,96
Amortización	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
FE INCREMENTAL NETO	981.921,96	981.921,96	981.921,96	981.921,96	981.921,96

Fuente: *Elaboración de autor, 2024.*

A continuación, para evaluar el proyecto, procedemos a restar del flujo de efectivo proyectado, que incluye los valores de mejora del proyecto, el flujo de efectivo inicial.

Tabla 3.
Flujo de Efectivo Real del Proyecto

FE CON BENEFICIOS DEL PROYECTO - FE INICIAL						
	1	2	3	4	5	
-						
FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO	-500.000,00	210.258,96	210.258,96	210.258,96	210.258,96	210.258,96
Flujos acumulados		420.517,93	630.776,89	841.035,85		

Fuente: *Elaboración de autor, 2024.*

Con esta información, procedemos a calcular indicadores clave como el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) y el período de recuperación.

VAN: 307.437,12

TIR: 31,26%

PR: 3 años y 2 meses

Basado en el análisis financiero realizado, el proyecto presenta un VAN positivo, lo que indica una ganancia en términos de valor presente. La TIR de 31,26% muestra una tasa de retorno atractiva y rentable. Además, el periodo de recuperación de 3 años y 2 meses indica un período de recuperación relativamente corto. En conjunto, estos indicadores sugieren que el proyecto es financieramente viable y atractivo.

4.3. Flujo de efectivo del inversionista

Tabla 4.
Flujo de Efectivo del Inversionista

	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	-500.000,00	210.258,96	210.258,96	210.258,96	210.258,96	210.258,96
Desembolso del préstamo	200.000,00					
Pago capital		-35.479,28	-37.608,04	-39.864,52	-42.256,39	-44.791,77
Pago interés		-12.000,00	-	-	-	-
Ahorro impuestos por intereses		4.350,00	9.871,24	7.614,76	5.222,89	2.687,51
FE DEL INVERSIONISTA	-300.000,00	167.129,68	166.358,01	165.540,03	164.672,98	163.753,90
FE ACUMULADO			333.487,69	499.027,72	663.700,70	

Fuente: *Elaboración de autor, 2024.*

VAN: 297.241,66

TIR: 47,41%

PR: 2 años y 5 meses

El flujo del inversionista presenta un VAN positivo, lo que indica una ganancia en términos de valor presente y sugiere que la inversión generará un valor adicional significativo. La TIR de 47,41% muestra una tasa de retorno excepcionalmente alta, indicando que el proyecto es

muy rentable. Además, el PR de 2 años y 5 meses señala un período de recuperación relativamente corto, lo que reduce el riesgo y mejora la liquidez de la inversión. En conjunto, estos indicadores sugieren que el flujo del inversionista es financieramente viable y altamente atractivo.

4.4. Análisis de escenarios

En el marco de la investigación, se considera un escenario negativo en el cual el software Audatex no logra alcanzar los resultados mínimos esperados del 5% de ahorro en el costo de los siniestros. En su lugar, únicamente se obtiene un ahorro del 3%. Bajo estas circunstancias, los resultados obtenidos serían los siguientes:

Tabla 5.
Flujo de Efectivo en Escenario Negativo

	1	2	3	4	5
Ingresos	67.180.514,00	67.180.514,00	67.180.514,00	67.180.514,00	67.180.514,00
Costos y gastos	65.885.841,00	65.885.841,00	65.885.841,00	65.885.841,00	65.885.841,00
Amortización	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
UTILIDAD OPERATIVA	1.194.673,00	1.194.673,00	1.194.673,00	1.194.673,00	1.194.673,00
Participaciones e impuestos	433.068,96	433.068,96	433.068,96	433.068,96	433.068,96
UTILIDAD NETA	761.604,04	761.604,04	761.604,04	761.604,04	761.604,04
Amortización	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
FE TERMINAL NETO	861.604,04	861.604,04	861.604,04	861.604,04	861.604,04

Fuente: *Elaboración de autor, 2024.*

Tabla 6.
Flujo de Efectivo Real en Escenario Negativo

FE CON BENEFICIOS DEL PROYECTO - FE INICIAL						
	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO	-500.000,00	89.941,04	89.941,04	89.941,04	89.941,04	89.941,04
Flujos acumulados			179.882,08	269.823,11	359.764,15	449.705,19

Fuente: *Elaboración de autor, 2024.*

VAN: -154.608,15

TIR: -3,43%

PR: 6 años y 1 mes

El proyecto presenta un VAN negativo, lo que indica una pérdida en términos de valor presente. Además, la TIR negativa muestra que el proyecto no solo no es rentable, sino que resultará en una pérdida anual del 3,43% del valor invertido. Finalmente, el largo periodo de recuperación indica que se necesitará mucho tiempo para recuperar la inversión inicial. Este hecho, combinado con el VAN y la TIR negativos, sugiere que el proyecto es altamente desfavorable bajo este escenario.

5. CONCLUSIONES:

En este trabajo, se han aplicado efectivamente los conocimientos de Dirección Estratégica Empresarial para realizar un análisis exhaustivo del macroentorno de una empresa aseguradora en el mercado nacional, identificando factores clave como la regulación y las tendencias de consumo. A partir de este análisis, se han diseñado estrategias alineadas con los objetivos de la empresa, enfocándose en la sostenibilidad y la innovación. La planificación resultante asegura no solo el éxito a corto plazo, sino también la rentabilidad sostenible a largo plazo, anticipando las dinámicas del mercado y mejorando la satisfacción del cliente.

El modelo Canvas de la empresa aseguradora optimiza la gestión de siniestros en el sector de vehículos, destacando socios clave como asesores de seguros y talleres automotrices que garantizan un servicio de calidad. Su propuesta de valor se centra en atención personalizada, logrando un 90% de satisfacción del cliente, y utiliza tecnología avanzada para un seguimiento en tiempo real. Además, implementa programas de prevención que podrían reducir la frecuencia de siniestros en un 20%. Este enfoque integral asegura que la empresa se mantenga competitiva y sostenible, alineando recursos y actividades con sus objetivos estratégicos para fomentar un crecimiento a largo plazo.

El análisis de marketing estratégico de Vazseguros S.A. evidencia su sólido posicionamiento en el mercado asegurador ecuatoriano tras más de 20 años de experiencia, destacándose en seguros personalizados y atención al cliente, especialmente en seguros de vehículos. A pesar de enfrentar desafíos competitivos y baja participación en seguros de personas, la empresa ha desarrollado una propuesta de valor basada en confianza y transparencia. Su estrategia de precios accesibles y servicios complementarios, junto con la adaptación a tendencias del mercado, refuerzan su liderazgo y prometen un futuro favorable si continúa innovando y atendiendo las necesidades de sus clientes.

El proyecto de inversión de Vazseguros S.A. para implementar el software Audatex en la gestión de siniestros de vehículos es una oportunidad clave para mejorar la eficiencia y reducir costos, con un costo total de USD 500.000. El análisis financiero muestra un Valor Actual Neto

(VAN) de USD 307.437,12 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 31,26%, lo que indica viabilidad y un corto período de recuperación de 3 años y 2 meses. Sin embargo, un escenario negativo con un ahorro del 3% resultaría en un VAN negativo de -USD 154.608,15 y una TIR de -3,43%. Así, el éxito del proyecto dependerá de la correcta implementación y optimización de procesos, asegurando su rentabilidad en el mercado asegurador ecuatoriano.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Abdi, Y., Küllü, Ö., Keleş, M. K., & Gökberk, B. (2023). CPW-DICE: a novel center and pixel-based weighting for damage segmentation. *Connection Science*, 35(1), 2259115.
- Azamat, O., Sherzod, S., Dilshod, S., Gulyar, K., Gulnur, A., Zarifa, K., & Sarvar, T. (2023). El papel de la tecnología digital en el futuro de los seguros y el desarrollo económico. *Revista de Derecho y Desarrollo Sostenible*, 11(5), e1081-e1081.
- Duval, F., Boucher, J. P., & Pigeon, M. (2023). Mejora de la clasificación de reclamaciones con la extracción de características a partir de perfiles de rutina y peculiaridad derivados de la detección de anomalías. *Revista de Riesgos y Seguros*.
- Hombalimath, A., Mangla, N., & Balodi, A. (2023). Diseño de una red de cadena de bloques autorizada para el proceso de reclamación de seguros utilizando Hyperledger Fabric y Composer. *Informática*, 47(3).
- Li, M., Liu, W., Yan, C., & Zhang, M. (2023). Motor Vehicle Insurance Anti-Fraud Modeling Based on a Stochastic Differential Game System. *Systems*, 11(1), 26.
- Marson, J., & Ferris, K. (2023). ¿Cuándo un vehículo asegurado es un vehículo no asegurado?. *REVISTA DE DERECHO MODERNO*, 86(2), 551-563.
- Pasupa, K., Kittiworapanya, P., Hongngern, N., & Woraratpanya, K. (2022). Evaluación de algoritmos de deep learning para segmentación semántica de piezas de automóviles. *Sistemas Complejos e Inteligentes*, 8(5), 3613–3625.
- Pomar, F. G., & Colet, B. A. (2001). Anotaciones al Reglamento sobre la responsabilidad civil y seguro en la circulación de vehículos a motor, aprobado por Real Decreto 7/2001, de 12 de enero. *InDret*.
- Selvakumar, V., Satpathi, D. K., Kumar, P. P., & Haragopal, V. V. (2021). Modelado predictivo de reclamaciones de seguros utilizando un enfoque de aprendizaje automático para diferentes tipos de vehículos de motor. *Contabilidad y Finanzas*, 9(1), 1-14.
- Uddin, M., Ansari, M. F., Adil, M., Chakraborty, R. K., & Ryan, M. J. (2023). Modelado de la adopción de seguros de vehículos por parte de los propietarios de automóviles: un enfoque de clasificador de bosque aleatorio híbrido. *Procesos*, 11(2), 629.