UNIVERSIDAD DEL AZUAY

ESCUELA DE POSGRADOS

Eficiencia operativa y satisfacción del cliente en el proceso de gestión del siniestro en Vazseguros

Trabajo previo a la obtención del título de:

Magíster en administración de empresas

Autor:

Estefanía Fernanda Peñafiel Piedra

Director:

José Fernando Córdova León

Cuenca, Ecuador

2026

Dedicatoria

Dedico este trabajo, en primer lugar, a mis padres, por ser el pilar fundamental de mi vida, por su amor, apoyo incondicional y por enseñarme con su ejemplo el valor de la perseverancia, la responsabilidad y el esfuerzo. Gracias por acompañarme siempre y por confiar en mí incluso en los momentos más difíciles.

A mi hijo, mi mayor inspiración y motivación, por ser la razón que me impulsa cada día a seguir adelante y a superar cada desafío. Todo esfuerzo realizado durante este proceso tiene un significado especial porque deseo que, a través de mi ejemplo, comprenda que con dedicación, constancia y perseverancia es posible alcanzar nuestros sueños.

Agradecimiento

Quiero agradecer en primer lugar a Dios, por brindarme fuerza y sabiduría en este proceso. A la Universidad del Azuay y especialmente al Departamento de Posgrados por la formación recibida y el apoyo constante de sus docentes. También agradezco con cariño a todas las personas que de alguna manera contribuyeron a la realización de este proyecto, en especial a mi director, José Fernando Córdova León, por su guía y asesoramiento durante el desarrollo de este trabajo. Muchas gracias.

Índice de contenido

Dedicatoria ..... *ii*

Agradecimiento ..... *iii*

Resumen ..... *vii*

Introducción *9*

Estado del arte y Marco Teórico *9*

CAPÍTULO I *12*

1. Planificación y Dirección Estratégica **16**

1.1 Introducción a la Pirámide Estratégica 16
1.2 Tres áreas funcionales 16
1.3 Objetivos 17
1.4 Políticas 18
1.5 Estrategias 19
1.6 Integración de Recursos Estratégicos 20
1.7 Clientes 21
1.8 Objetivos Estratégicos 22
1.9 Variables de Competitividad 25
1.9.1 Calidad del servicio y experiencia del cliente 25
1.9.2 Eficiencia operativa en la gestión de siniestros 27
1.9.3 Innovación y transformación digital 28
1.9.4 Confiabilidad y reputación de marca 30

CAPÍTULO II *31*

2. Marketing Estratégico **31**

2.1 Presentación de la empresa 31
2.2 Mejora en la experiencia del cliente 32
2.3 Producto y solución 33
2.4 Matriz de atractivo de mercado y posición competitiva 34
2.5 Principales competidores 36
2.6 Segmento 36
2.7 Razones para elegir este producto 37
2.7.1 Protección frente a imprevistos 37
2.7.2 Tranquilidad financiera 37
2.7.3 Confianza en la empresa 37
2.7.4 Protección integral 37

2.8 Pólizas que se ofrecen a los clientes 37
2.9 Precio.....39
2.10 Plaza 40
2.11 Promoción.....42
2.11.1 Estrategias de incentivos 42
2.11.2 Bonificaciones por pago anual 42
2.11.3 Mejoras en las coberturas 42
2.12 Impacto en la percepción del cliente 43
2.13 Perfil del bróker (buyer persona).....44
2.14 Objetivo.....45
2.15 Punto de dolor 45
2.16 Idea final y tiempo de respuesta 45
2.16.1 Posicionamiento de la marca 45
2.17 Mix de Marketing 47
2.17.1 Comunicación 47
2.17.2 Distribución y venta 47

CAPÍTULO III ***48***

3. Plan de negocios e investigación de mercados 48
3.1 Gestión Estratégica 48
3.2 Análisis FODA y Matriz IFE 48
3.3 Matriz EFE – Factores Externos de Evaluación 50
3.4 Objetivos Estratégicos.....51
3.4.1 Objetivos estratégicos por área de gestión 51
3.4.2 Ventas mensuales (en promedio) 51
3.4.3 Rendimiento por tipo de póliza 53
3.4.4 Segmentación.....53
3.4.5 Análisis Competitivo.....54
3.4.6 Ventaja Competitiva 55
3.4.7 Mercado Proveedor 56
3.5 Estrategia de Producto o servicio 57
3.6 Estrategia de Distribución.....57
3.7 Estrategia de Comunicación 57
3.8 Gestión Operativa 58
3.8.1 Proceso de Producción o Ciclo del Servicio.....58
3.8.2 Flujograma de Procesos.....59
3.8.3 Distribución de la Planta 60
3.8.4 Localización.....60
3.8.5 Buenas Prácticas Laborales 61
3.9 Gestión de Personas 61
3.9.1 Estructura Organizativa.....61
3.9.2 Necesidad de Personal 62
3.9.3 Proceso de Contratación 63
3.10 Modelo Canvas 64
3.11 Investigación de mercados 64
3.11.1 Objetivo general de la investigación 65
3.11.2 Objetivos específicos de la investigación 65
3.11.3 Fuentes de información 65
3.11.4 Diseño del procedimiento 65

3.11.5 Recogida de datos 66
3.11.6 Elaboración de informe 66

CAPÍTULO IV ***75***

4. Gerencia financiera 75
4.1 Resumen ejecutivo 75
4.2 Descripción general de la empresa y del proyecto 75
4.3 Financiamiento del proyecto 77
4.4 Costo de capital promedio ponderado (CCPP) 78
4.5 Flujos de efectivo del proyecto 79
4.6 Flujo del inversionista 81
4.7 Análisis de escenarios 82
4.8 Punto de equilibrio incremental del proyecto 83
4.9 Conclusiones y recomendaciones 85

5. Conclusiones 85

6. Referencias Bibliográficas 87

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz IFE 49
Tabla 2. Matriz EFE 50
Tabla 3. Ventas mensuales 51
Tabla 4. Rendimiento por tipo de póliza 53
Tabla 5. Segmentación de mercado 53
Tabla 6. Análisis competitivo entre aseguradoras 55
Tabla 7. Mercado de proveedores 56
Tabla 8. Cursograma del proceso de indemnizaciones 59
Tabla 9. Financiamiento del proyecto 78
Tabla 10. Fuentes de financiamiento 78
Tabla 11. Costo de capital promedio ponderado (CCPP) 79
Tabla 12. Flujo de efectivo del proyecto 80
Tabla 13. Indicadores del flujo del proyecto 80
Tabla 14. Tabla de amortización del préstamo 81
Tabla 15. Flujo del inversionista 81
Tabla 16. Indicadores del flujo del inversionista 81
Tabla 17. Flujo del proyecto en el escenario pesimista 82
Tabla 18. Indicadores del escenario pesimista 82
Tabla 19. Punto de equilibrio incremental del proyecto 83
Tabla 20. Comparación de resultados por escenario 84

Índice de figuras

Figura 1 Pirámide estratégica 16
Figura 2 Vazseguros presentación de la empresa 31
Figura 3 Vazseguros confianza. 33
Figura 4 Vazseguros experiencia del cliente 33

Figura 5 Matriz de A/C 34
Figura 6 Mapa Perceptual 36
Figura 7 Pólizas Vazseguros 37
Figura 8 Precio siniestro 39
Figura 9 Ubicación de la matriz y sucursales de Vazseguros S.A. 41
Figura 10 Promociones 43
Figura 11 Apoyo al Deporte 43
Figura 12 Vazseguros Compromiso y Profesionalismo 46
Figura 13 Croquis Vazseguros primera planta 60
Figura 14 Organigrama. 61
Figura 15 Canvas 64
Figura 16 Recibió un trato amable por parte del personal que lo atendió 67
Figura 17 El servicio fue brindado de manera rápida y eficiente 68
Figura 18 La información proporcionada fue clara y fácil de entender 69
Figura 19 Qué tan fácil fue realizar el trámite de su siniestro o accidente con nuestro seguro . 70
Figura 20 Cómo calificaría la atención brindada por su asesor de seguros al momento del siniestro 70
Figura 21 Cómo califica su satisfacción con el taller que le atendió 71
Figura 22 Qué tan satisfecho está con el cumplimiento del tiempo de entrega del vehículo 72
Figura 23 Qué tan probable es que recomiende nuestro seguro después de haberlo utilizado tras el siniestro o accidente que experimentó 73
Figura 24 Flujograma del proceso de gestión de siniestros con el sistema MIDAS 76
Figura 25 Punto de equilibrio 83

RESUMEN

Este proyecto integrador analiza la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente en la gestión de siniestros vehiculares de Vazseguros S.A., con el fin de identificar mejoras en los tiempos de respuesta, seguimiento, coordinación interna y experiencia del asegurado. Se aplicó un enfoque cuantitativo y descriptivo mediante una encuesta a 197 clientes, complementada con análisis estratégico, comercial y operativo, así como una evaluación financiera de la propuesta tecnológica.

Los resultados reflejaron una percepción favorable: el 88,32 % calificó la rapidez y eficiencia como satisfactorias o muy satisfactorias, y el 87,31 % valoró positivamente la facilidad del trámite. No obstante, se detectaron oportunidades de mejora en el trato del personal, la atención de asesores, el servicio de talleres y el cumplimiento de los tiempos de entrega. Por ello, se propone implementar el sistema MIDAS para centralizar información, estandarizar actividades, automatizar alertas y mejorar la trazabilidad de los siniestros.

La evaluación financiera consideró una inversión de USD 500.000, un VAN de USD 50.833, una TIR de 15,32 % y un periodo de recuperación de tres años y siete meses, lo que respalda la viabilidad en el escenario base, aunque no en el pesimista. Se concluye que MIDAS, junto con capacitación y una adecuada gestión del cambio, puede fortalecer la eficiencia operativa y ofrecer una experiencia más ágil y satisfactoria.

Palabras clave: eficiencia operativa, gestión de siniestros, satisfacción del cliente, MIDAS, transformación tecnológica.

ABSTRACT

This integrative project analyzes operational efficiency and customer satisfaction in vehicle claims management at Vazseguros S.A., seeking improvements in response times, follow-up, internal coordination, and the policyholder experience. A quantitative, descriptive approach was used through a survey of 197 customers, complemented by strategic, commercial, and operational analyses and a financial assessment of the proposed technology.

Results showed a positive perception: 88.32% rated speed and efficiency as satisfactory or very satisfactory, while 87.31% positively assessed the ease of the claims procedure. However, improvement opportunities were found in staff treatment, advisor support, workshop service, and vehicle delivery times. The project therefore proposes implementing MIDAS to centralize information, standardize activities, automate alerts, and improve claims traceability.

The financial assessment estimated an investment of USD 500,000, a net present value (NPV) of USD 50,833, an internal rate of return (IRR) of 15.32%, and a payback period of three years and seven months. These indicators support feasibility in the base scenario, but not in the pessimistic scenario. MIDAS, combined with staff training and effective change management, could improve operational efficiency and provide customers with a faster, more satisfactory service experience.

Keywords: operational efficiency, claims management, customer satisfaction, MIDAS, technological transformation.

José Fernando Córdova León

Director



Introducción

La gestión de siniestros constituye una de las actividades más relevantes dentro de una compañía aseguradora, debido a que representa el momento en el que el cliente evalúa de manera directa la capacidad de la empresa para cumplir la promesa de protección ofrecida. En este proceso intervienen diferentes actividades, recursos y áreas de la organización, por lo que su eficiencia no depende únicamente de la resolución del reclamo, sino también de la rapidez de respuesta, la calidad de la información proporcionada, el seguimiento del caso, la coordinación interna y la atención brindada al asegurado.

En Vazseguros S.A., empresa aseguradora de origen cuencano con trayectoria en el mercado ecuatoriano, la gestión de siniestros constituye un proceso estratégico, especialmente por la relevancia del ramo de vehículos dentro de sus operaciones. La empresa mantiene una orientación hacia la atención personalizada, la cercanía y la satisfacción del cliente; sin embargo, el análisis realizado evidencia oportunidades de mejora relacionadas con los tiempos de respuesta, el seguimiento de los casos y la coordinación entre las áreas involucradas en la atención de los siniestros. Estas situaciones pueden generar retrasos, sobrecarga de trabajo y una experiencia menos satisfactoria para el asegurado.

El problema adquiere especial relevancia debido a que una gestión ineficiente de los siniestros puede afectar simultáneamente el desempeño operativo y la relación de la empresa con sus clientes. Desde una perspectiva organizacional, los retrasos y las deficiencias en el flujo de información pueden incrementar el esfuerzo requerido para gestionar cada caso, generar actividades repetitivas y dificultar el control de los procesos. Desde la perspectiva del cliente, estas situaciones pueden incrementar la incertidumbre y afectar su percepción sobre la calidad, confiabilidad y capacidad de respuesta de la aseguradora.

Por esta razón, el proyecto analiza la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente en el proceso de gestión de siniestros de Vazseguros S.A., buscando identificar los principales factores que afectan su desempeño y establecer alternativas de mejora. El análisis considera tanto la perspectiva interna de los procesos como la percepción de los clientes, con el propósito de generar una propuesta que contribuya a mejorar los tiempos de atención, la coordinación, el seguimiento y la experiencia del asegurado.

Desde mi perspectiva del MBA, el aporte del proyecto consiste en abordar el problema de manera integral, relacionando la gestión estratégica, el conocimiento del cliente, la operación y la evaluación financiera de una alternativa de solución. De esta manera, la eficiencia en la gestión de siniestros no se analiza únicamente como un problema operativo, sino como una oportunidad de generar valor para el cliente y para la organización mediante una mejor utilización

de los recursos, la incorporación de tecnología, la toma de decisiones basada en información y la evaluación de la viabilidad económica de las acciones propuestas.

El proyecto se estructura de manera integradora en cuatro capítulos que abordan el mismo problema desde perspectivas complementarias. El primer capítulo, Planificación y Dirección Estratégica, analiza la organización, sus objetivos, áreas funcionales y variables de competitividad, estableciendo el marco estratégico para mejorar la gestión de siniestros. El segundo capítulo, Marketing Estratégico, estudia la experiencia del cliente, la propuesta de valor, el posicionamiento y las estrategias orientadas a fortalecer la relación con los asegurados. El tercer capítulo, Plan de Negocios e Investigación de Mercados, profundiza en el análisis operativo y comercial, identifica las necesidades y percepciones de los clientes mediante la investigación realizada y desarrolla la propuesta de mejora basada en la implementación del sistema MIDAS. Finalmente, el cuarto capítulo, Gerencia Financiera, evalúa económicamente la propuesta mediante la proyección de flujos, indicadores financieros y análisis de escenarios, permitiendo determinar sus condiciones de viabilidad. En conjunto, estos capítulos permiten abordar la problemática de manera integral y demostrar que la mejora de la gestión de siniestros requiere una articulación entre estrategia, cliente, operación y finanzas.

Problema

En Vazseguros S.A. se han identificado oportunidades de mejora en el proceso de gestión de siniestros, principalmente relacionadas con los tiempos de respuesta, el seguimiento de los casos y la coordinación entre las áreas que intervienen en su resolución. Estas situaciones pueden generar retrasos en la atención, sobrecarga de trabajo y dificultades para mantener una comunicación oportuna con el asegurado.

El problema no se limita a la existencia de demoras dentro del proceso, sino que involucra la necesidad de contar con una gestión más estructurada, trazable y coordinada. La ausencia de mecanismos suficientemente integrados para el seguimiento de los casos puede dificultar la identificación oportuna de pendientes, el control de los tiempos y la disponibilidad de información para la toma de decisiones.

En consecuencia, surge la necesidad de analizar cómo la eficiencia operativa del proceso de gestión de siniestros se relaciona con la satisfacción del cliente y determinar qué acciones pueden contribuir a mejorar el desempeño del proceso. El proyecto plantea, por tanto, una alternativa de mejora que combina la optimización de procesos, el uso de herramientas tecnológicas y el fortalecimiento del seguimiento y la comunicación durante la gestión del siniestro.

Objetivos

Objetivo general

Analizar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente en Vazseguros S.A., determinando la relación entre la eficiencia del proceso de gestión de siniestros y la satisfacción del cliente, con el propósito de establecer una propuesta integral de mejora.

Objetivos específicos

Diagnosticar la eficiencia operativa del proceso de gestión de siniestros, identificando los principales factores internos que generan oportunidades de mejora, especialmente en los tiempos de respuesta, puntos de coordinación y flujos de información.

Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes durante el proceso de gestión del siniestro, considerando atributos relacionados con la rapidez, comunicación, fiabilidad, facilidad del trámite y atención recibida.

Identificar oportunidades de mejora en el proceso de gestión de siniestros mediante el análisis de los resultados obtenidos y de los puntos críticos que afectan la experiencia del asegurado y el desempeño operativo.

Proponer una alternativa de optimización basada en la implementación del sistema MIDAS, orientada a fortalecer el seguimiento, control, trazabilidad y coordinación de los siniestros.

Evaluar la viabilidad financiera de la propuesta, mediante el análisis de los flujos proyectados, indicadores financieros y diferentes escenarios, con el fin de determinar las condiciones económicas para su implementación.

Estado del arte y Marco Teórico

La eficiencia operativa constituye un elemento fundamental para las empresas del sector asegurador, debido a que permite gestionar los siniestros de manera organizada, utilizando adecuadamente los recursos disponibles y manteniendo los estándares de calidad del servicio. En este contexto, una gestión eficiente requiere disminuir los tiempos de respuesta, establecer procedimientos claramente definidos y evitar actividades repetitivas que generen costos adicionales o retrasos en la atención. Desde la perspectiva de la gestión por procesos, la optimización de las actividades permite identificar aquellas tareas que no aportan valor y mejorar el flujo de trabajo, contribuyendo así al desempeño de la organización (Hammer & Champy, 1993).

Eficiencia operativa

La eficiencia operativa puede entenderse como la capacidad de una organización para utilizar adecuadamente sus recursos y desarrollar sus actividades de manera que se obtengan mejores resultados, reduciendo tiempos, errores, costos y actividades que no generan valor. En una compañía aseguradora, esta eficiencia adquiere especial importancia durante la gestión de siniestros, debido a la participación de diferentes áreas, proveedores y responsables en un mismo proceso.

En el caso de Vazseguros S.A., la eficiencia del proceso de gestión de siniestros puede observarse mediante factores como los tiempos de respuesta, el tiempo de resolución, el seguimiento de expedientes, la coordinación entre áreas y la existencia de reprocesos. Estos elementos permiten identificar puntos críticos y determinar oportunidades para mejorar el desempeño del proceso.

Hammer y Champy (1993) plantean que la revisión y rediseño de los procesos permite obtener mejoras significativas en aspectos como costos, calidad, servicio y rapidez. Desde esta perspectiva, la gestión de siniestros debe analizarse como un proceso integral y no como un conjunto de actividades aisladas.

Davenport (1993) complementa este enfoque al señalar la importancia de la innovación de procesos y del uso de la tecnología para transformar la manera en que las organizaciones desarrollan sus actividades. En este sentido, la incorporación de herramientas tecnológicas puede contribuir a reducir actividades manuales, mejorar el flujo de información y facilitar el control de los procesos.

Gestión por procesos

La gestión por procesos permite analizar una actividad organizacional desde su inicio hasta la obtención de un resultado, identificando las actividades, responsables, recursos, entradas y salidas que intervienen en ella. Este enfoque facilita la identificación de actividades

duplicadas, puntos de demora y problemas de coordinación. Dumas et al. (2018) definen el proceso de negocio como un conjunto de eventos, actividades y decisiones que generan un resultado de valor para el cliente, y señalan que su gestión implica identificarlo, analizarlo, rediseñarlo, implementarlo y monitorearlo de manera continua.

En la gestión de un siniestro intervienen diferentes etapas, entre ellas la notificación del evento, recepción y revisión de documentación, inspección y evaluación, coordinación con proveedores, autorización, reparación o indemnización y cierre del caso. La adecuada articulación de estas etapas resulta necesaria para garantizar continuidad y evitar retrasos.

Por esta razón, el análisis de los tiempos de ciclo, puntos de coordinación, flujos de información y seguimiento de expedientes constituye una herramienta para determinar el nivel de eficiencia del proceso. La estandarización de actividades y la definición clara de responsables también contribuyen a reducir errores y reprocesos.

Calidad del servicio

La calidad del servicio representa un componente fundamental de la relación entre una organización y sus clientes, particularmente en actividades en las que el cliente necesita recibir atención, orientación y respuesta durante una situación determinada.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), mediante el modelo SERVQUAL, plantean cinco dimensiones para evaluar la percepción de la calidad del servicio: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Estas dimensiones permiten analizar la percepción del cliente respecto del cumplimiento del servicio y de la atención recibida.

En el contexto de la gestión de siniestros, estas dimensiones pueden relacionarse con la claridad de la información, la rapidez de respuesta, el cumplimiento de compromisos, la seguridad que transmite el personal y el trato recibido durante el proceso. Por ello, el modelo SERVQUAL constituye una referencia conceptual para analizar la percepción del asegurado sobre la calidad del servicio.

Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente se relaciona con la valoración que realiza una persona después de comparar sus expectativas con la experiencia obtenida durante la prestación de un servicio. Oliver (1980) plantea la teoría de la disconfirmación de expectativas, según la cual la satisfacción se produce a partir de la comparación entre las expectativas iniciales del consumidor y el desempeño percibido.

En el sector asegurador, esta relación adquiere particular importancia durante la gestión del siniestro, debido a que el cliente enfrenta una situación inesperada y espera que la

aseguradora cumpla con la protección contratada y proporcione acompañamiento durante el proceso. Por ello, factores como la rapidez, la claridad de la información, la facilidad del trámite, el cumplimiento de los tiempos y el trato recibido pueden influir en la percepción final del asegurado. En esta línea, Eckert et al. (2022) analizan las aplicaciones digitales que las aseguradoras utilizan a lo largo del recorrido del cliente, incluida la gestión de siniestros, como un medio para gestionar la satisfacción del asegurado.

En este proyecto, la satisfacción del cliente se analiza mediante indicadores relacionados con la rapidez y eficiencia del servicio, claridad de la información, facilidad para realizar el trámite, atención del asesor, satisfacción con el taller, cumplimiento del tiempo de entrega, trato recibido y disposición a recomendar el seguro. La disposición a recomendar se incorpora como indicador de lealtad, siguiendo a Reichheld (2003), quien la propone como una medida sintética de la relación del cliente con la empresa.

Experiencia del asegurado

La experiencia del asegurado comprende el conjunto de percepciones que se generan durante las diferentes interacciones que mantiene con la compañía aseguradora. En el proceso de siniestros, esta experiencia no depende únicamente del resultado final del reclamo, sino también de la manera en que el cliente es acompañado durante cada etapa. Lemon y Verhoef (2016) conciben la experiencia del cliente como un constructo multidimensional que se forma a lo largo de todo el recorrido del cliente (antes, durante y después de la compra) y en los diferentes puntos de contacto con la empresa; en el seguro, el siniestro es uno de los puntos de contacto más determinantes.

La comunicación oportuna, el seguimiento del caso, la facilidad para entregar documentación, la información sobre el estado del siniestro y el cumplimiento de los compromisos son elementos que pueden influir en la percepción del asegurado.

Por esta razón, la experiencia del cliente constituye un resultado transversal del proceso de gestión de siniestros. Una mejora en la eficiencia operativa puede contribuir a generar una experiencia más ágil, clara y confiable, mientras que las deficiencias en los procesos pueden generar incertidumbre y afectar la percepción del servicio.

Transformación digital

La transformación digital implica la incorporación estratégica de tecnologías para modificar y mejorar procesos, servicios y formas de interacción con los clientes. En el ámbito asegurador, la tecnología puede utilizarse para facilitar el registro de información, automatizar actividades, mejorar la comunicación, realizar seguimiento de expedientes y disponer de información para la toma de decisiones. Vial (2019) la define como un proceso que busca mejorar

una organización mediante cambios significativos en sus propiedades, producidos por combinaciones de tecnologías de información, computación, comunicación y conectividad.

Davenport (1993) destaca la relación entre innovación de procesos y tecnología como una herramienta para transformar las actividades organizacionales. Bajo este enfoque, la digitalización no debe limitarse a sustituir actividades manuales, sino que debe contribuir a mejorar la manera en que se desarrolla el proceso.

En la gestión de siniestros, la transformación digital puede materializarse mediante herramientas como el reporte digital, carga de documentos, notificaciones automáticas, asignación de casos, alertas de vencimiento, seguimiento de expedientes y generación de reportes. Estas funcionalidades permiten mejorar la trazabilidad y facilitar el control de las diferentes etapas del proceso.

En este proyecto, la transformación digital se relaciona directamente con la propuesta de implementación del sistema MIDAS, concebido como una herramienta para centralizar información, estandarizar actividades, automatizar alertas y fortalecer el seguimiento de los siniestros.

CAPÍTULO I

1. Planificación y Dirección Estratégica

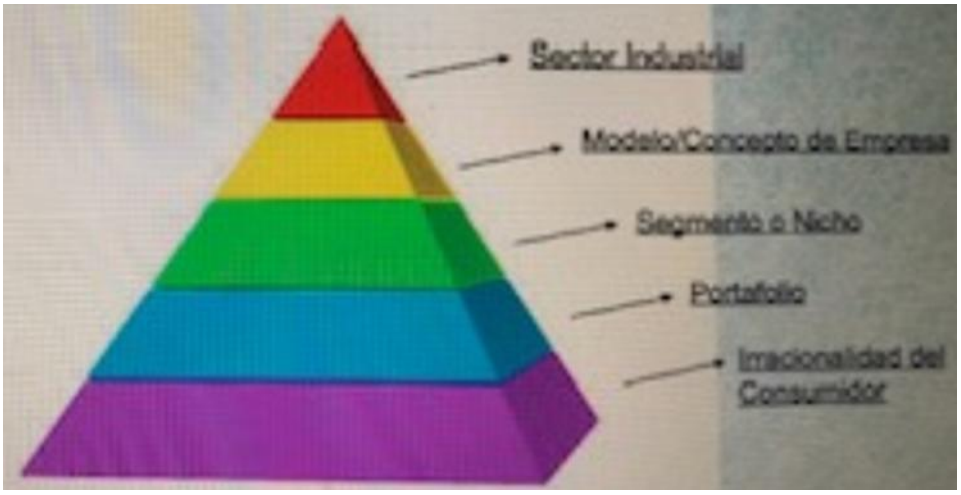
1.1 Introducción a la Pirámide Estratégica

La pirámide estratégica constituye una herramienta de análisis que permite visualizar la forma en que una organización articula sus diferentes niveles de gestión para alcanzar sus objetivos y cumplir con su misión institucional. En el caso de Vazseguros S.A., esta herramienta permite relacionar los objetivos generales de la empresa con las responsabilidades y funciones de sus distintas áreas, promoviendo una actuación coordinada y orientada hacia resultados comunes.

Desde una perspectiva organizacional, la pirámide establece una relación entre la dirección estratégica y las actividades operativas que se desarrollan en los diferentes niveles de la empresa. Esta estructura facilita la planificación y el seguimiento de las acciones institucionales, contribuyendo a una gestión más ordenada y orientada hacia la eficiencia, el cumplimiento de objetivos y la generación de valor para el cliente.

Figura 1

Pirámide estratégica



Fuente: *Ortega, Xavier, 2026.*

1.2 Tres áreas funcionales

En Vazseguros S.A., la estructura funcional se encuentra organizada en tres áreas principales: Recursos Humanos, Marketing y Siniestros. Cada una cumple funciones específicas

y, al mismo tiempo, mantiene una relación de coordinación con las demás áreas para contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales y a la satisfacción de los clientes.

El área de Recursos Humanos se orienta a la gestión y desarrollo del talento humano; Marketing concentra sus actividades en el posicionamiento de la marca, la captación y fidelización de clientes; mientras que el área de Siniestros tiene como responsabilidad gestionar los reclamos y procesos de indemnización de manera oportuna y eficiente. La articulación de estas áreas permite fortalecer el funcionamiento integral de la organización y mejorar la calidad del servicio ofrecido al asegurado.

1.3 Objetivos

Los objetivos, políticas y estrategias que se presentan en los apartados 1.3 a 1.5 constituyen la propuesta de este proyecto para cada área funcional. Se formulan a partir del diagnóstico de la situación actual de Vazseguros S.A., en la que se identificaron oportunidades de mejora en los tiempos de respuesta, el seguimiento de los casos y la coordinación entre áreas. La síntesis entre situación actual y propuesta se presenta en el apartado 1.10.

Área de Recursos Humanos

Fortalecer las competencias y capacidades del talento humano mediante programas de capacitación continua, orientados a mejorar la calidad de atención y la experiencia del cliente.

Optimizar los procesos de selección, evaluación y desarrollo del personal**,** asegurando la incorporación y permanencia de colaboradores alineados con los valores, objetivos y cultura organizacional de Vazseguros S.A.

Incrementar la satisfacción y el compromiso laboral mediante programas integrales de bienestar, reconocimiento y comunicación interna que contribuyan a un ambiente de trabajo motivador y productivo.

Área de Marketing

Fortalecer el posicionamiento y la visibilidad de Vazseguros S.A. en el mercado mediante estrategias de marketing digital y generación de contenido dirigidas a los diferentes segmentos del público objetivo.

Incrementar la captación de nuevos clientes mediante campañas comerciales y digitales segmentadas, apoyadas en el análisis de las necesidades, comportamientos y preferencias de los consumidores.

Fortalecer la fidelización y el vínculo con los clientes mediante estrategias de comunicación personalizada, contenido de valor, seguimiento postventa y programas de relacionamiento que favorezcan la permanencia y recomendación de la marca.

Área de Siniestros

Reducir los tiempos de respuesta y resolución de los siniestros mediante la estandarización y optimización de los procesos, con el propósito de mejorar la experiencia y satisfacción del cliente.

Fortalecer los mecanismos de verificación, evaluación y validación de siniestros, incorporando controles que permitan reducir errores, prevenir irregularidades y garantizar una gestión transparente y eficiente.

Incrementar la eficiencia operativa en la gestión de siniestros mediante la implementación de herramientas tecnológicas para el seguimiento, control y trazabilidad de los casos, facilitando una toma de decisiones oportuna.

1.4 Políticas

Área de Recursos Humanos

Participación en capacitaciones trimestrales sobre servicio al cliente y conocimientos técnicos.

Evaluación post-capacitación para asegurar aplicación práctica.

Procesos de selección con pruebas técnicas y entrevistas por competencias.

Inducción obligatoria para nuevos colaboradores.

Encuestas semestrales de clima laboral y programas de reconocimiento.

Área de Marketing

Cumplimiento del manual de identidad corporativa en todos los contenidos digitales.

Planificación trimestral de campañas aprobadas por gerencia.

Monitoreo semanal de indicadores de generación de leads.

Comunicaciones periódicas y programas de fidelización con beneficios medibles.

Área de Siniestros

Atención de solicitudes en un plazo máximo de 24 horas, con el fin de fortalecer la eficiencia y el servicio.

Registro detallado de avances para trazabilidad.

Protocolos estándar para verificación documental y revisión adicional en casos sospechosos.

Uso obligatorio de herramientas tecnológicas para seguimiento.

Reuniones mensuales para evaluación y mejora.

1.5 Estrategias

Área de Recursos Humanos

Reuniones semanales breves por departamento para seguimiento.

Canal interno de comunicación corporativa (WhatsApp, Teams u otra).

Programa trimestral de integración basado en encuestas internas.

Perfil de competencias basado en valores de la empresa para selección.

Uso de evaluaciones técnicas y entrevistas por competencias.

Programas de bienestar laboral y reconocimiento mensual.

Boletines internos para fortalecer comunicación organizacional.

Área de Marketing

Campañas digitales segmentadas por público objetivo.

Publicidad pagada en plataformas digitales.

Alianzas estratégicas con empresas, influencers y marcas afines.

Formularios digitales para captación de leads.

Remarketing a públicos interesados.

Promociones exclusivas para clientes recurrentes.

Contenido educativo mensual.

Seguimiento postventa personalizado.

Área de Siniestros

Sistema digital para registro y seguimiento de siniestros.

Estandarización de verificación y validación documental.

Canal de atención rápida para clientes (WhatsApp o línea directa).

Checklist estandarizado para revisión de documentos.

Verificaciones cruzadas con bases de datos internas y externas.

Inspecciones físicas y fotográficas según tipo de siniestro.

Sistema centralizado de seguimiento y reportes automáticos.

Uso de tableros KPI para medición y control de tiempos.

Notificaciones automatizadas para evitar retrasos.

1.6 Integración de Recursos Estratégicos

Talento Humano

Se propone definir perfiles y funciones para cinco roles clave:

Analista de Indemnizaciones

Asesor de Seguros

Analista de Marketing

Analista de Recursos Humanos

Coordinador Administrativo

Para cada rol se establecen funciones claras y estrategias específicas de reclutamiento, selección y capacitación, con el fin de garantizar eficiencia y calidad en su área.

Recursos Materiales

Comprende la infraestructura, el mobiliario, la tecnología y los demás recursos indispensables para que el personal ejecute sus funciones con eficiencia y profesionalismo.

Sistemas

Se requieren sistemas de apoyo para la selección, capacitación, control y reclutamiento del personal, así como para la gestión de ventas, publicidad, promoción y fijación de precios. En el área de siniestros, el sistema central propuesto es MIDAS, que se desarrolla en los capítulos III y IV.

1.7 Clientes

Se propone un modelo de relación con el cliente que integra cuatro etapas (captación, repetición, relación y vinculación) para lograr la retención y fidelización del asegurado mediante capacitación, comunicación, atención personalizada y programas de lealtad.

Captación

Capacitación en herramientas tecnológicas: es importante que el cliente domine los canales digitales que se implementen en Vazseguros S.A., por ejemplo, una aplicación móvil, de modo que pueda notificar sus siniestros y cotizar un seguro con mayor facilidad.

Educación sobre los requisitos del reporte del siniestro: se informa al cliente sobre la documentación necesaria, las fotografías y los pasos iniciales para comenzar el proceso; un cliente capacitado comete menos errores y acelera la validación.

Guía de uso de las asistencias: el cliente recibe una guía clara sobre cómo solicitar el servicio de grúa y la asistencia en carretera, lo que permite una atención inmediata en caso de siniestro.

Capacitación preventiva en seguridad vial: compartir contenido educativo sobre prevención de accidentes mantiene al cliente mejor informado.

Repetición

Refuerzo continuo en el uso de herramientas tecnológicas: mediante mensajes o tutoriales, el cliente aprende a reportar su siniestro de forma digital hasta adoptarlo como hábito.

Mensajes periódicos de prevención: envío de recordatorios sobre seguridad vial.

Comunicación de los tiempos estimados: informar al cliente sobre la duración prevista de cada etapa reduce la sensación de espera y mejora la percepción del servicio durante el siniestro.

Recordatorios periódicos de los requisitos de un siniestro: mensajes claros sobre la documentación necesaria, para asegurar que el cliente no omita ningún requisito.

Relación

Atención personalizada en casos especiales: los siniestros complejos reciben un acompañamiento más cercano.

Relación basada en retroalimentación continua: el cliente puede calificar el servicio y sugerir mejoras, lo que aumenta su participación.

Comunicación durante situaciones de estrés: el siniestro genera preocupación, por lo que la relación debe basarse en la empatía, la paciencia y la respuesta oportuna.

Relación sostenida mediante contenido educativo: difusión de consejos, videos y guías.

Vinculación

Programas de fidelización post-siniestro: mensajes de agradecimiento que fortalezcan el vínculo con el asegurado.

Continuidad del contacto: la atención no se limita al momento del siniestro; durante la vigencia de la póliza se envían recomendaciones que mantienen la cercanía con el cliente.

1.8 Objetivos Estratégicos

Se proponen objetivos para la participación de mercado, el incremento de ventas, la rentabilidad, el crecimiento, las ventajas competitivas, el posicionamiento, la reputación, el desarrollo de marca, los nuevos productos y la lealtad, alineados con la visión de Vazseguros S.A.

Participación de mercado

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.

Fortalecer la calidad del servicio al cliente, especialmente en áreas sensibles como siniestros, para que la empresa sea percibida como superior a la competencia.

Incremento de ventas

Establecer asociaciones estratégicas con asesores de seguros para ampliar la red de distribución y llegar a más clientes potenciales.

Implementar beneficios para clientes recurrentes, como descuentos, promociones exclusivas, puntos o bonificaciones, que aumenten las recompras y reduzcan los costos de adquisición.

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 como: tasas menores o un mejor deducible.

Rentabilidad

Optimizar el proceso de manejo y ajuste de siniestros mediante herramientas tecnológicas y personal calificado, de manera que el valor pagado por cada siniestro sea el adecuado.

Añadir nuevas líneas de productos, coberturas, paquetes o servicios complementarios para aumentar ingresos y atraer nuevos segmentos de clientes.

Implementar programas de recompensas, seguimiento postventa, promociones exclusivas y contenido personalizado para asegurar que los clientes actuales repitan compras (más rentable que buscar nuevos).

Crecimiento

Ampliar las coberturas para ofrecer nuevos tipos de seguros de vehículos o servicios complementarios que atraigan a diferentes segmentos de mercado; por ejemplo, incluir en la póliza asistencias adicionales, como la cobertura de multas.

Abrir oficinas o puntos de atención en ciudades no atendidas, como Riobamba y Ambato, para captar clientes de esas zonas.

Optimizar los procesos de atención, por ejemplo, fijando un plazo máximo de 48 horas para emitir la autorización de reparación del vehículo; reducir los tiempos de respuesta, mejorar la comunicación y ofrecer información clara para diferenciarse de la competencia.

Ventajas competitivas

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 los reclamos de siniestros de vehículos: mediante esta plataforma digital, el asegurado podrá notificar su reclamo y consultar en cualquier momento la etapa en la que se encuentra.

Elaborar alianzas estratégicas con los proveedores de productos y servicios para ofrecer beneficios para clientes de la empresa, como por ejemplo talleres 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.

Posicionamiento

Identificar y comunicar claramente aquello que diferencia a la empresa de la competencia, desarrollar un mensaje central y asegurar que se transmita de manera coherente en todos los canales de marketing y comunicación.

Rediseñar el sitio web de la empresa con un formato 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 del personal (charlas y cursos) y la recopilación periódica de la retroalimentación de los clientes para mejorar los productos y servicios ofrecidos.

Reputación

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.

Mantener redes sociales activas con contenido informativo, educativo y de valor. Responder comentarios y mensajes con rapidez y profesionalismo. Publicar testimonios reales de clientes satisfechos en la atención que se les dio en el servicio de un reclamo.

Gestionar de forma proactiva la atención al cliente mediante un protocolo de atención rápida y empática, y resolver los reclamos en tiempos reducidos para aumentar la confianza pública.

Desarrollo de marca

Construir una diferenciación basada en servicios, destacando aquellos que la compañía ofrece de forma exclusiva en comparación con otras aseguradoras.

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.

Construir un propósito de marca que explique claramente qué hace la empresa, por qué existe y cuáles son sus valores, con el fin de conectar emocionalmente con los clientes.

Desarrollo de nuevos productos

Investigar las necesidades de los clientes mediante encuestas, entrevistas y análisis de comportamiento para identificar problemas reales y oportunidades de nuevos productos.

Implementar pólizas de seguros personalizadas adaptadas a las necesidades de cada cliente, en las cuales el cliente escoja sus coberturas con las que desea contar y que la prima esté basada en las mismas.

Desarrollar nuevos productos y realizar pruebas para evaluar su viabilidad y efectividad en el mercado, tener nuevas categorías complementarias a los productos actuales para ampliar la oferta y atraer nuevos segmentos.

Lealtad

Establecer convenios de compra con clientes leales que tengan negocios propios, es decir, adquirir a través de ellos los bienes o servicios que la empresa necesita.

Reconocer a los clientes leales en redes sociales, boletines internos o en la página web de la empresa, como agradecimiento por su confianza, destacando sus años de permanencia.

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.

1.9 Variables de Competitividad

Modelo de ventaja competitiva de Vazseguros S.A.

La ventaja competitiva de Vazseguros S.A. se fundamenta en la capacidad de integrar una gestión eficiente de los siniestros, un servicio orientado al cliente, el uso estratégico de la tecnología y una propuesta de valor diferenciada. Estos factores permiten fortalecer la confianza del asegurado, optimizar los recursos internos y generar una experiencia superior durante todo el ciclo de atención, especialmente en situaciones de siniestro. Para cada variable se distinguen los aspectos clave que la empresa debería fortalecer y los indicadores sugeridos para su seguimiento; ambos constituyen recomendaciones de este proyecto y no mediciones que actualmente se apliquen en la empresa.

1.9.1 Calidad del servicio y experiencia del cliente

La calidad del servicio constituye un elemento fundamental para la competitividad de Vazseguros S.A., debido a que el momento del siniestro representa uno de los principales puntos de contacto entre el asegurado y la compañía. Una atención rápida, empática, clara y personalizada puede generar confianza y favorecer la permanencia del cliente.

Atención oportuna y personalizada

Se recomienda que Vazseguros S.A. proporcione una atención adaptada a las características y necesidades de cada asegurado, procurando que las solicitudes sean atendidas dentro de tiempos previamente establecidos.

Aspectos clave:

Atención personalizada durante el proceso de siniestro.

Asignación oportuna de responsables.

Seguimiento individual de cada caso.

Priorización de casos según su nivel de complejidad.

Comunicación proactiva con el asegurado.

Indicador sugerido

Tiempo promedio de primera respuesta

Comunicación clara y transparente

La información relacionada con coberturas, deducibles, documentación requerida, procedimientos, tiempos estimados y decisiones de indemnización debe comunicarse de manera sencilla y comprensible.

Aspectos clave:

Explicación clara de coberturas y exclusiones.

Información sobre deducibles y valores a pagar.

Notificación del estado del siniestro.

Comunicación de las causas de aprobación, rechazo o demora.

Reducción de consultas ocasionadas por falta de información.

Indicador sugerido:

Porcentaje de clientes que califican la comunicación como clara.

Satisfacción y experiencia del asegurado

Se recomienda que la compañía mida de manera sistemática la percepción del cliente después de la atención del siniestro, con el fin de identificar oportunidades de mejora.

Indicadores sugeridos:

Índice de satisfacción del cliente (CSAT).

Número de reclamos relacionados con la atención.

Porcentaje de casos resueltos satisfactoriamente.

1.9.2 Eficiencia operativa en la gestión de siniestros

La eficiencia operativa constituye una fuente directa de ventaja competitiva, debido a que permite reducir tiempos, costos y errores, al mismo tiempo que mejora la capacidad de respuesta al asegurado.

Reducción de tiempos de gestión

Se recomienda optimizar cada etapa del proceso de siniestros, desde la notificación inicial hasta la resolución y el pago de la indemnización.

Aspectos clave:

Reducción del tiempo de registro del siniestro.

Agilización de la inspección y evaluación.

Disminución de tiempos de aprobación.

Seguimiento de expedientes pendientes.

Eliminación de actividades duplicadas.

Indicadores sugeridos:

Tiempo promedio de resolución de siniestros.

Tiempo promedio de aprobación.

Tiempo promedio de pago.

Porcentaje de siniestros atendidos dentro del plazo establecido.

Estandarización y control de procesos

La existencia de procedimientos estandarizados permite disminuir errores y garantizar que los siniestros sean gestionados bajo criterios uniformes.

Aspectos clave:

Protocolos estandarizados para la gestión de siniestros.

Listas de verificación documentales.

Definición de responsables por etapa.

Controles para expedientes incompletos.

Seguimiento de casos que superen los tiempos establecidos.

Indicador sugerido:

Porcentaje de siniestros procesados sin reprocesos.

Gestión eficiente de proveedores

Los talleres, peritos, ajustadores y demás proveedores que participan en la gestión del siniestro influyen directamente en la experiencia del cliente y en los tiempos de resolución.

Aspectos clave:

Evaluación periódica de proveedores.

Acuerdos de niveles de servicio.

Control de tiempos de reparación.

Seguimiento de calidad de los trabajos.

Evaluación de costos y cumplimiento.

1.9.3 Innovación y transformación digital

La incorporación de tecnología permite a Vazseguros S.A. mejorar la eficiencia de sus procesos, facilitar el acceso de los clientes a los servicios y disponer de información para una toma de decisiones más rápida y precisa.

Digitalización del reporte y seguimiento de siniestros

La compañía puede fortalecer sus canales digitales para permitir que el asegurado reporte un siniestro y consulte su estado sin depender exclusivamente de la atención presencial o telefónica.

Aplicaciones posibles:

Reporte digital de siniestros.

Carga de fotografías y documentos.

Consulta del estado del expediente.

Notificaciones automáticas.

Seguimiento de fechas y avances.

Indicador sugerido: porcentaje de siniestros reportados mediante canales digitales.

Automatización de procesos

La automatización de tareas repetitivas puede reducir errores, tiempos de procesamiento y carga administrativa.

Procesos susceptibles de automatización:

Registro de información.

Validación documental.

Envío de notificaciones.

Asignación de casos.

Alertas de vencimiento.

Seguimiento de expedientes.

Generación de reportes.

Indicador sugerido:

Porcentaje de actividades del proceso de siniestros automatizadas.

Analítica de datos para la toma de decisiones

El uso de datos históricos permite identificar patrones, detectar desviaciones y mejorar la gestión de los siniestros.

Aplicaciones posibles:

Identificación de causas frecuentes de siniestros.

Detección de casos atípicos.

Análisis de tiempos de resolución.

Identificación de proveedores con bajo desempeño.

Predicción de cargas de trabajo.

Análisis de costos por tipo de siniestro.

Indicador sugerido:

Porcentaje de decisiones operativas respaldadas por información y análisis de datos.

1.9.4 Confiabilidad y reputación de marca

En el sector asegurador, la confianza constituye un activo estratégico, debido a que el cliente contrata una promesa de protección que será evaluada principalmente cuando ocurra un evento inesperado.

Cumplimiento de compromisos

Se recomienda que la empresa garantice el cumplimiento de las condiciones establecidas en las pólizas y de los plazos comunicados al asegurado.

Aspectos clave:

Cumplimiento de condiciones contractuales.

Pagos oportunos de indemnizaciones.

Cumplimiento de tiempos comunicados.

Entrega adecuada de documentación.

Seguimiento de compromisos pendientes.

Indicador sugerido:

Porcentaje de compromisos cumplidos dentro del plazo establecido.

Transparencia en la gestión de siniestros

La transparencia debe estar presente en todas las etapas del proceso, especialmente cuando existen decisiones que afectan la indemnización del cliente.

Aspectos clave:

Explicación de las decisiones.

Información sobre requisitos.

Comunicación de retrasos.

Justificación documentada de rechazos.

Acceso a información sobre el estado del caso.

Indicador sugerido:

Porcentaje de reclamos derivados de falta de información o transparencia.

Confianza y reputación

La percepción de seguridad, responsabilidad y capacidad de respuesta de la compañía puede convertirse en un elemento diferenciador frente a sus competidores.

Indicadores sugeridos:

Nivel de confianza del cliente.

Tasa de renovación de pólizas.

Número de recomendaciones de clientes.

Índice de reputación o valoración de la marca.

CAPÍTULO II

2. Marketing Estratégico

2.1 Presentación de la empresa

Vazseguros S.A. es una empresa de origen cuencano con más de veintitrés años de trayectoria en el mercado asegurador ecuatoriano. A lo largo de su evolución institucional, la compañía ha consolidado una propuesta de valor basada en la provisión de soluciones de aseguramiento confiables y adaptadas a las necesidades de personas y empresa, sustentadas en estándares de calidad, eficiencia operativa y orientación al cliente. Su portafolio contempla una amplia gama de productos diseñados para mitigar riesgos y ofrecer protección patrimonial y financiera en distintos ámbitos.

Figura 2

Vazseguros presentación de la empresa



Fuente: Vazseguros S.A. (2024), publicación en Instagram.

La empresa se centra en el ramo de seguros generales, con especial participación en el segmento de seguros de vehículos, destacándose por su experiencia técnica y posicionamiento competitivo. También ofrece coberturas para el hogar, empresas y otros seguros orientados a la protección frente a daños materiales o pérdidas económicas, contribuyendo al fortalecimiento de la cultura de aseguramiento en Ecuador.

2.2 Mejora en la experiencia del cliente

El diseño de soluciones estratégicas orientadas al fortalecimiento de la experiencia del cliente en Vazseguros S.A. se sustenta en la optimización sistemática de los procesos de atención, comunicación y personalización del servicio. A partir de un análisis estructurado de las necesidades, expectativas y percepciones de los asegurados, se propone la implementación de un modelo integral de atención que promueva una interacción más eficiente, coherente y accesible entre la organización y sus clientes, tanto en entornos presenciales como digitales y el tiempo de respuesta en los reclamos presentados.

Entre las principales líneas de acción estratégica se contempla la digitalización progresiva de los procesos de cotización, suscripción y seguimiento de pólizas, con el objetivo de incrementar la eficiencia operativa, reducir los tiempos de respuesta y garantizar una mayor transparencia y disponibilidad de la información. De manera complementaria, se plantea el fortalecimiento de los canales de comunicación a través de plataformas tecnológicas y esquemas de asesoría personalizada, con el propósito de asegurar un acompañamiento continuo en los reclamos, oportuno y centrado en el cliente a lo largo de todo el ciclo de prestación del servicio.

Figura 3

Vazseguros confianza.



Fuente: Vazseguros S.A. (2026), publicación en Instagram.

2.3 Producto y solución

Producto:

Seguro para vehículos.

Solución:

Brindar seguridad, protección, acompañamiento y confianza al cliente.

Figura 4

Vazseguros experiencia del cliente



Fuente: Vazseguros S.A. (2025), publicación en Facebook.

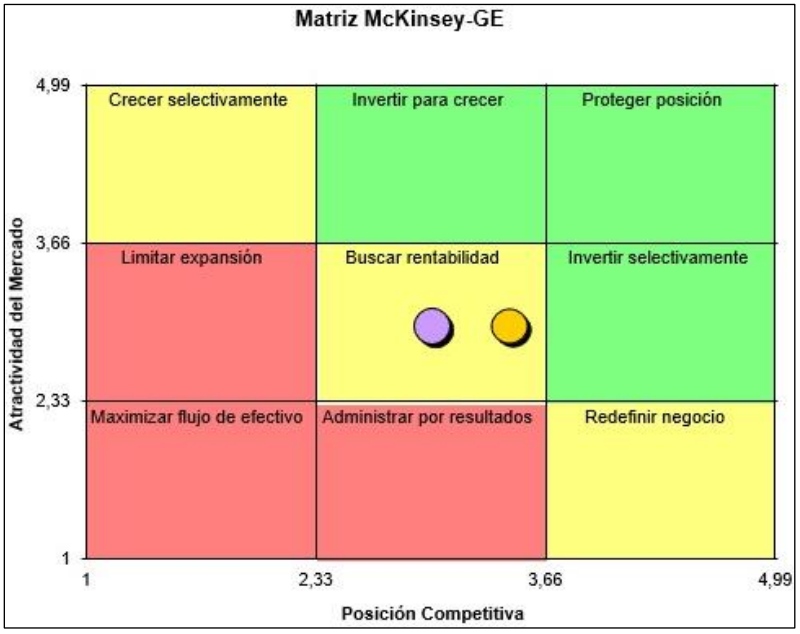
Vazseguros S.A. ofrece una variedad de seguros de vehículos que no solo protegen económicamente al asegurado frente a eventuales pérdidas o daños, sino que también brindan seguridad, acompañamiento y confianza durante todo el proceso de siniestro. Además de las coberturas básicas, la empresa incorpora servicios complementarios tales como asistencia en carretera las 24 horas, servicios médicos, asistencia legal y apoyo social que diferencian su oferta y mejoran la experiencia del cliente.

2.4 Matriz de atractivo de mercado y posición competitiva

La matriz de atractivo de mercado y posición competitiva (modelo McKinsey-GE) evalúa a la empresa en una escala de 1 a 5 en dos ejes. Según sus resultados, Vazseguros S.A. se ubica en el cuadrante central, «Buscar rentabilidad», con un atractivo de mercado medio, situado en la parte baja de ese rango, y una posición competitiva media. Esta situación refleja que la empresa mantiene una posición estable dentro del sector, aunque no se consolida como líder en su industria. El mercado en el que participa ofrece potencial de crecimiento y la empresa cuenta con el respaldo del reconocimiento de su marca; sin embargo, el atractivo del mercado se ve limitado por la fuerte competencia de aseguradoras de gran escala, nacionales e internacionales, y por el posible incremento de los índices de siniestralidad en el ramo de vehículos, factor que podría incidir en su desempeño financiero.

Figura 5

Matriz de A/C



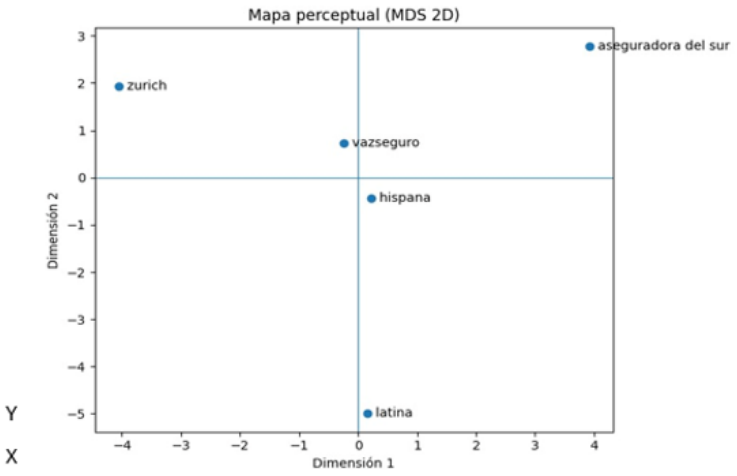
Fuente: Elaboración propia con base en el modelo McKinsey-GE, 2026.

El mapa perceptual (Figura 6) se elaboró como parte de una actividad académica del módulo de Marketing Estratégico de la maestría, a partir de una encuesta aplicada a cinco asesores de seguros, quienes calificaron a Vazseguros S.A. y a otras cuatro aseguradoras del mercado: Zurich, Aseguradora del Sur, Hispana de Seguros y Latina Seguros. Con esas calificaciones se aplicó la técnica de escalamiento multidimensional (MDS, por sus siglas en inglés), que transforma las similitudes y diferencias percibidas entre las marcas en distancias dentro de un plano de dos dimensiones: cuanto más cerca se ubican dos aseguradoras, más parecidas son percibidas por los encuestados. Los ejes (Dimensión 1 y Dimensión 2) no corresponden a un atributo único definido de antemano, sino a dimensiones resumen que el método calcula para representar de la mejor manera posible las diferencias entre las marcas; por ello, el mapa se interpreta a partir de la posición relativa de cada aseguradora y no del valor absoluto de sus coordenadas. Según este análisis, Vazseguros S.A. se ubica cerca del centro del plano y es percibida como una opción equilibrada: no se diferencia de forma marcada en ninguna dimensión, a diferencia de Zurich, Aseguradora del Sur y Latina Seguros, que ocupan posiciones extremas. La aseguradora más cercana a Vazseguros S.A. en el mapa es Hispana de Seguros, empresa nacional de características similares, lo que coincide con que los asesores la identifiquen como su principal competidor. Dado que el ejercicio se realizó con fines académicos y con una muestra reducida de cinco participantes, sus resultados son referenciales. La empresa necesita seguir innovando, optimizando su eficiencia operativa y fortaleciendo su servicio al cliente para mantener y mejorar su competitividad.

2.5 Principales competidores

Figura 6

Mapa Perceptual



Fuente: *Elaboración propia con base en una encuesta a cinco asesores de seguros (escalamiento multidimensional), 2026.*

La empresa se desarrolla en una industria con potencial de crecimiento, pero caracterizada por un elevado nivel de competencia, lo que reduce su atractivo relativo. Si bien mantiene una posición competitiva media y estable, enfrenta desafíos que podrían incidir en su desempeño y crecimiento futuro. Ante este escenario, es fundamental fortalecer su capacidad de innovación, optimizar los procesos internos y elevar la calidad del servicio al cliente, como elementos clave para consolidar su ventaja competitiva y alcanzar un crecimiento sostenible.

2.6 Segmento

El primer segmento de clientes de Vazseguros S.A. está conformado por personas y familias que buscan protegerse frente a diversos riesgos y situaciones inesperadas que pueden afectar su salud, patrimonio o estabilidad financiera. En este sentido, la empresa ofrece soluciones de aseguramiento que brindan respaldo económico y tranquilidad a sus clientes, mediante una propuesta basada en confianza, seguridad y responsabilidad. Para atender las necesidades de este segmento, Vazseguros S.A. cuenta principalmente con asesores y productores de seguros, quienes desempeñan un papel fundamental al proporcionar una atención personalizada y orientar a cada cliente en la selección de las coberturas que mejor se ajusten a sus necesidades y circunstancias particulares.

El segundo segmento está conformado por empresas de diferentes tamaños y sectores económicos que buscan proteger sus activos, colaboradores y operaciones frente a los distintos

riesgos asociados a su actividad. Este grupo representa un segmento estratégico para Vazseguros S.A., especialmente en el caso de las pequeñas y medianas empresas, debido a que se encuentran expuestas a situaciones que pueden afectar la estabilidad financiera, continuidad operativa y capacidad de crecimiento. Por ello, requieren soluciones de aseguramiento que les permitan gestionar estos riesgos y fortalecer la sostenibilidad de sus actividades.

Vazseguros S.A. evidencia un adecuado conocimiento de su mercado mediante la identificación y diferenciación de sus principales segmentos de clientes, lo que le permite adaptar su oferta a las necesidades y características específicas de cada grupo. Esta orientación contribuye a mejorar la experiencia y satisfacción de los clientes, al tiempo que fortalece el desempeño empresarial y la capacidad de la organización para responder de manera efectiva a las condiciones cambiantes del entorno.

2.7 Razones para elegir este producto

2.7.1 Protección frente a imprevistos

La vida está llena de situaciones inesperadas: accidentes, daños, problemas de salud o pérdidas económicas. Este seguro garantiza que el cliente no enfrente estas situaciones solo, ofreciendo respaldo inmediato y confiable.

2.7.2 Tranquilidad financiera

Contar con un seguro reduce el estrés ante posibles gastos inesperados. Los clientes pueden planificar su vida y sus finanzas con mayor seguridad, sabiendo que tienen un respaldo económico disponible cuando lo necesiten.

2.7.3 Confianza en la empresa

Vazseguros S.A. es percibida como una empresa seria, responsable y comprometida con sus clientes, cualidad que se refuerza cuando las reclamaciones y situaciones imprevistas se atienden de manera rápida y profesional.

2.7.4 Protección integral

No se limita a cubrir el vehículo: incluye asistencias médicas, legales y en carretera que protegen el patrimonio y la integridad del asegurado, lo que la convierte en una solución completa que se adapta a sus necesidades.

2.8 Pólizas que se ofrecen a los clientes

Figura 7

Pólizas Vazseguros



Fuente: *Vazseguros S.A. (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:

• Los servicios de asistencia en carretera disponibles las 24 horas constituyen un elemento complementario que contribuye a mejorar la experiencia del asegurado, especialmente en situaciones de emergencia o accidente.

• 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.

2.9 Precio

El precio de Vazseguros S.A. no solo refleja su costo, sino también la percepción de confiabilidad y calidad que tiene el cliente sobre el producto.

Puntos importantes:

Precio demasiado bajo

Puede generar dudas sobre la confiabilidad del producto.

El cliente podría pensar que la cobertura es limitada o que la empresa no es seria.

Precio elevado

Debe estar claramente justificado.

La justificación puede ser:

• Servicio diferenciado

• Atención personalizada

• Cumplimiento eficiente de las obligaciones contractuales

Esto asegura que el cliente perciba valor real y confianza en su inversión.

El precio de Vazseguros S.A. debe mantener un equilibrio entre la confianza y el valor percibido. Un precio adecuado refuerza la seguridad de los clientes y respalda la reputación de la empresa como una organización seria y responsable.

Figura8
Precio siniestro



Fuente: *Adaptado de Aldia (2019).*

2.10 Plaza

Canales principales:

Los principales canales de distribución de Vazseguros son los brókeres o corredores de seguros, quienes actúan como intermediarios especializados entre la aseguradora y el cliente.

Funciones estratégicas de los corredores:

• **Asesoría personalizada**

Analizan las necesidades específicas de cada cliente.

Recomiendan soluciones de seguro adaptadas a cada situación.

• **Fortalecimiento de la confianza**

Su intervención genera seguridad y confianza en el producto.

Permiten que el cliente perciba respaldo profesional y serio.

• Intermediación profesional

Facilitan la comunicación entre la aseguradora y el cliente.

Garantizan que las condiciones del seguro se cumplan de manera eficiente.

• **Presencia en varias ciudades:**

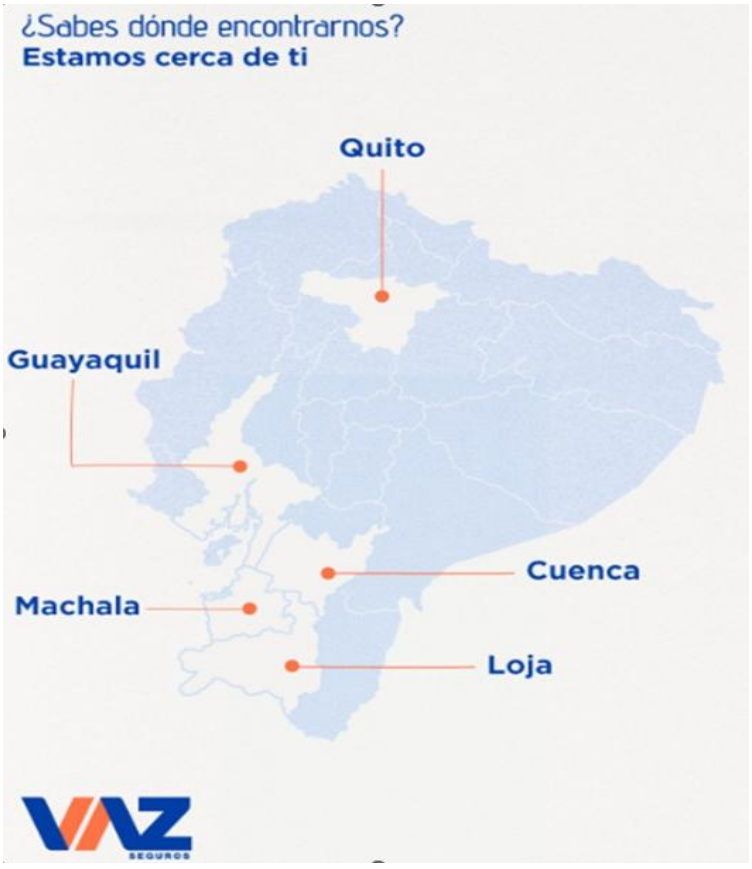
Vazseguros S.A. cuenta con cobertura en múltiples ciudades, lo que permite atender a más clientes de forma cercana y eficiente.

Esta expansión refuerza la confianza de los clientes, ya que saben que pueden acceder a servicios y apoyo sin importar su ubicación.

El uso de corredores especializados, junto con su presencia en varias ciudades, permite a Vazseguros S.A. ofrecer un servicio personalizado, confiable y seguro, asegurando que los clientes reciban soluciones adecuadas a sus necesidades y refuercen su confianza en la empresa.

Figura 9

Ubicación de la matriz y sucursales de Vazseguros S.A.



Fuente: *Vazseguros S.A. (2024), publicación en Facebook.*

2.11 Promoción

2.11.1 Estrategias de incentivos

Para fomentar la adquisición del seguro y mejorar la experiencia del cliente, Vazseguros S.A. implementa estrategias de incentivos que permiten obtener ventajas adicionales sin afectar la percepción de calidad del producto. Estas estrategias buscan equilibrar la protección que ofrece el seguro con beneficios tangibles para el cliente.

• Descuentos por contratación anticipada

Estos descuentos incentivan a los clientes a tomar decisiones de aseguramiento de manera anticipada, reduciendo la incertidumbre ante posibles riesgos.

Permiten al cliente organizar su presupuesto y planificar sus finanzas con mayor seguridad, al mismo tiempo que asegura su inversión o patrimonio.

Además, refuerzan la relación con Vazseguros S.A. al demostrar que la empresa valora la previsión y responsabilidad de sus clientes.

2.11.2 Bonificaciones por pago anual

El pago anual del seguro permite a los clientes acceder a bonificaciones exclusivas, lo que genera un ahorro directo y tangible.

Esta modalidad fortalece la lealtad del cliente, ya que percibe un beneficio real por su compromiso y confianza en la empresa.

Asimismo, asegura que el cliente tenga cobertura continua durante todo el año sin interrupciones, aumentando la tranquilidad financiera.

2.11.3 Mejoras en las coberturas

Vazseguros S.A. ofrece la posibilidad de mejorar o ampliar ciertas coberturas, lo que incrementa el valor del seguro sin modificar el precio base.

Esto garantiza que el cliente reciba una protección más completa, adaptada a sus necesidades específicas, elevando la percepción de calidad y confiabilidad del producto.

Las mejoras en la cobertura también fortalecen la relación con el cliente, ya que demuestran que la empresa está comprometida con ofrecer un seguro flexible y verdaderamente útil.

2.12 Impacto en la percepción del cliente

• Todas estas estrategias buscan que el cliente sienta que recibe un valor adicional, sin que exista una sensación de recorte o reducción en la calidad del seguro.

• Permiten que Vazseguros S.A. se diferencie en el mercado como una empresa que combina protección, confiabilidad y beneficios concretos, lo que fortalece la decisión de compra.

Los incentivos y beneficios implementados por Vazseguros S.A. son una herramienta estratégica para aumentar la adquisición del seguro, reforzar la fidelidad del cliente y mejorar su experiencia general. Con descuentos, bonificaciones y mejoras en coberturas, los clientes acceden a un seguro más completo y valioso, mientras mantienen la percepción de alta calidad y confiabilidad que caracteriza a Vazseguros S.A.

Figura 10

Promociones



Fuente: *Vazseguros S.A. (2026), publicación en Instagram.*

Figura 11

Apoyo al Deporte



Fuente: *Vazseguros S.A. (2024), publicación en Facebook.*

2.13 Perfil del bróker (buyer persona)

Dado que los brókeres constituyen el principal canal de distribución de la empresa, se construyó un perfil tipo (buyer persona) del asesor de seguros con el que trabaja Vazseguros S.A., con el fin de comprender sus objetivos y sus puntos de dolor.

Nombre: Wilson Quezada

Edad: 38 años

Ocupación: Asesor de seguros

Estado civil: Casado

Ingresos: $2.500 mensuales

Educación: Lic. en Administración de Empresas

Ubicación: Cuenca, Ecuador

Comportamiento digital: Wilson utiliza principalmente su smartphone para mantenerse conectado con el trabajo, su familia y sus amigos. También utiliza su laptop para trabajar y para realizar investigaciones relacionadas con su trabajo. Es activo en redes sociales como LinkedIn y Facebook, donde comparte contenido relacionado con su profesión.

Responsabilidades laborales:

Asesoramiento al cliente

Gestión de pólizas

Investigación y análisis

Negociación

Atención y soporte al cliente

Cumplimiento y documentación

Desarrollo comercial

2.14 Objetivo

Aumentar la cartera de clientes

Incrementar ingresos por comisiones

Mejorar la tasa de renovación

Diversificar productos

2.15 Punto de dolor

Carga operativa excesiva

Fallas de la aseguradora que impactan la reputación

Falta de visibilidad y control de la cartera

2.16 Idea final y tiempo de respuesta

2.16.1 Posicionamiento de la marca

Vazseguros S.A. busca posicionarse como una aseguradora que brinda un servicio orientado a resultados concretos para sus clientes, combinando profesionalismo con cercanía humana. La empresa procura caracterizarse por la empatía y la paciencia, priorizar las necesidades de quienes confían en ella y resolver sus requerimientos de manera ágil y eficiente. La transparencia constituye un pilar de este posicionamiento: se busca educar a los clientes sobre sus seguros mediante un lenguaje claro y accesible, de modo que puedan tomar decisiones informadas y seguras.

La empresa cuenta con un equipo de expertos en seguros que ofrece asesoramiento y un trato personalizado, orientado a reconocer las necesidades particulares de cada cliente y a generar confianza y tranquilidad. La escucha activa es un elemento clave de este enfoque, pues permite comprender las preocupaciones de los clientes y acompañarlos durante todo el proceso.

En la gestión de siniestros, el posicionamiento propuesto se apoya en la rapidez y la eficiencia: minimizar los tiempos de espera y la incertidumbre del asegurado mediante procesos claros y sencillos para la atención de siniestros y consultas.

Asimismo, se propone promover la educación y la información transparente, explicando coberturas y términos de manera sencilla, y ofrecer recursos y talleres sobre tipos de seguros, beneficios asociados, seguridad vial y mantenimiento de vehículos, con el objetivo de empoderar a los clientes y facilitar decisiones informadas.

En general, Vazseguros S.A. mantiene una posición estable dentro del mercado ecuatoriano de seguros de vehículos. Su enfoque en la satisfacción del cliente y la responsabilidad social le ha permitido mantenerse en el mercado por más de veintitrés años y ganarse la confianza de sus clientes. Sin embargo, la empresa enfrenta desafíos como una participación de mercado moderada, una limitada presencia digital y oportunidades de mejora en la eficiencia operativa del proceso de siniestros, que podrían obstaculizar su crecimiento y expansión.

Figura 12

Vazseguros Compromiso y Profesionalismo



Fuente: *Vazseguros S.A. (2026), publicación en Facebook.*

2.17 Mix de Marketing

2.17.1 Comunicación

En términos de comunicación, la propuesta para Vazseguros S.A. integra canales digitales y presenciales que permitan una interacción continua con los clientes, mediante asesorías personalizadas, chat en línea y notificaciones informativas sobre el estado de las pólizas y de los siniestros. El lenguaje debe ser claro, empático y coherente con la identidad corporativa, de modo que fortalezca la cercanía y la credibilidad de la marca.

2.17.2 Distribución y venta

Se propone un modelo de distribución omnicanal que combine la atención presencial en oficinas y a través de brókeres con plataformas digitales. Este enfoque permitiría a los clientes iniciar, continuar o finalizar el proceso de contratación a través del canal de su preferencia, con el acompañamiento permanente de un asesor, lo que contribuiría a optimizar los tiempos de respuesta y la eficiencia del proceso de venta.

2.18 Cierre del capítulo: el siniestro como momento decisivo de la relación con el cliente

El análisis de marketing estratégico muestra que los elementos de producto, precio, plaza, promoción, segmentación y posicionamiento de Vazseguros S.A. convergen en una misma promesa: brindar protección, acompañamiento y confianza. Esa promesa, sin embargo, se pone a prueba principalmente cuando ocurre un siniestro. Es en ese momento cuando el asegurado comprueba si la cobertura contratada, la atención del asesor y la rapidez de respuesta corresponden a lo que se le ofreció al momento de la compra.

Por ello, la experiencia durante el siniestro incide directamente en la confianza y en la fidelización (Lemon y Verhoef, 2016): una gestión ágil, transparente y bien comunicada refuerza el valor percibido de la póliza y la disposición del cliente a renovarla y recomendarla, mientras que las demoras o la falta de información pueden deteriorar la relación aun cuando la indemnización finalmente se pague. En consecuencia, las estrategias comerciales planteadas en este capítulo solo generarán los resultados esperados si se acompañan de una gestión de siniestros eficiente, tema que se analiza en el capítulo siguiente a partir de la investigación con clientes y de la propuesta MIDAS.

CAPÍTULO III

3. Plan de negocios e investigación de mercados

3.1 Gestión Estratégica

La misión y la visión que se presentan corresponden a las declaraciones oficiales de Vazseguros S.A.; el modelo de atención «VAZ Atención Premium» constituye la propuesta de gestión estratégica de este proyecto.

Nombre: VAZ Atención Premium

Definición:

Se basa en procesos ágiles, tiempos de respuesta reducidos y una atención personalizada que acompaña al cliente en cada etapa, desde la notificación hasta la entrega de su vehículo reparado.

Este modelo integra tecnología, seguimiento continuo y comunicación clara para garantizar transparencia, confianza y una experiencia positiva, incluso en momentos críticos.

Misión:

Proteger lo que más te importa de manera excepcional con efectividad, compromiso y respaldo.

Visión:

Ser líderes en el mercado nacional, destacándonos gracias a la agilidad, transparencia y responsabilidad hacia nuestro grupo de interés, anticipándonos a las tendencias y desafíos futuros para mantener una posición competitiva y sostenible en el tiempo.

3.2 Análisis FODA y Matriz IFE

El análisis FODA de Vazseguros S.A. se elaboró a partir de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que se ponderan en las matrices IFE y EFE (David y David, 2017). En síntesis, las fortalezas de la empresa son su especialización en seguros, la atención personalizada, un portafolio que cubre las necesidades de sus clientes y su posicionamiento en el mercado; sus debilidades, la limitada presencia digital, la dependencia de los brókeres, los pocos recursos destinados a publicidad y la baja diferenciación frente a otras aseguradoras. Entre las oportunidades destacan la creciente conciencia sobre los seguros, el uso de plataformas digitales para captar clientes y las alianzas con otras empresas y agentes financieros; entre las amenazas, la alta competencia, la

desconfianza de la población hacia los seguros, los cambios regulatorios y las situaciones económicas que reducen la contratación.

Matriz IFE – Factores Internos de Evaluación

La matriz IFE de Vazseguros S.A. refleja que la empresa posee una posición interna relativamente fuerte, con un puntaje de 2,75, lo que indica que sus fortalezas superan a sus debilidades y le permiten competir de manera adecuada en su mercado.

En el caso específico de Vazseguros S.A., sus principales ventajas radican en la especialización en servicios de seguros, un portafolio de productos que cubre las necesidades de sus clientes y su posicionamiento en el mercado, lo que le permite generar confianza y cercanía. No obstante, enfrenta desafíos importantes, como su limitada presencia digital, la dependencia de los brókeres, los recursos limitados para publicidad y una baja diferenciación frente a la competencia.

Tabla 1. *Matriz IFE*

Factor		Descripción	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Fortalezas					
	1	Especialización en servicios de seguros, genera confianza en los clientes	0,1	4	**0,4**
	2	Atención personalizada y asesoría a los clientes	0,1	2	**0,2**
	3	Portafolio de productos que cubre las necesidades	0,15	4	**0,6**
	4	Posicionamiento de Vazseguros en el mercado nacional	0,2	3	**0,6**
Debilidades					
	5	Falta de presencia digital	0,15	3	**0,45**
	6	Dependencia de los brókeres	0,1	1	**0,1**
	7	Pocos recursos destinados para publicidad	0,1	1	**0,1**
	8	Baja diferenciación frente a otros seguros	0,1	3	**0,3**
Total, IFE			**1**		**2,75**

Fuente: Elaboración propia, 2026.

En conclusión, Vazseguros S.A. se encuentra en una posición interna favorable, pero con oportunidades claras de mejora. Para fortalecerla, la empresa debería priorizar el desarrollo de estrategias digitales y de diferenciación.

3.3 Matriz EFE – Factores Externos de Evaluación

La matriz EFE de Vazseguros S.A. muestra que la empresa presenta una respuesta favorable ante su entorno externo, con un puntaje de 2,95, lo que indica que está aprovechando relativamente bien las oportunidades y enfrentando de manera aceptable las amenazas del sector.

Entre las principales oportunidades, destacan la creciente conciencia sobre la importancia de los seguros, la posibilidad de captar clientes mediante plataformas digitales, el establecimiento de alianzas estratégicas y la expansión hacia nuevos segmentos de mercado. Estos factores representan un potencial importante para el crecimiento y la consolidación de Vazseguros.

Sin embargo, también existen amenazas significativas como la alta competencia de grandes aseguradoras y otras agencias, la desconfianza del público hacia los seguros, los cambios regulatorios y las condiciones económicas adversas, que pueden limitar el crecimiento si no se gestionan adecuadamente.

Tabla 2. *Matriz EFE*

Factor		Descripción	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Oportunidades					
	1	Creciente conciencia sobre los seguros en la población	0,15	3	**0,45**
	2	Uso de plataformas digitales para captar nuevos clientes	0,1	3	**0,3**
	3	Alianzas con otras empresas	0,2	3	**0,6**
	4	Alianzas con agentes financieros	0,1	4	**0,4**
Amenazas					
	1	Alta competencia de otras agencias y grandes aseguradoras	0,15	4	**0,6**
	2	Desconfianza de la gente hacia los seguros	0,1	2	**0,2**
	3	Cambio en las regulaciones del sector asegurado	0,1	1	**0,1**
	4	Situaciones que reducen la contratación del seguro	0,1	3	**0,3**
Total, EFE			**1**		**2,95**

Fuente: Elaboración propia, 2026.

En conclusión, Vazseguros S.A. se encuentra en una posición externa favorable, con buenas oportunidades de expansión, pero debe fortalecer sus estrategias para diferenciarse de la competencia.

3.4 Objetivos Estratégicos

3.4.1 Objetivos estratégicos por área de gestión

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos propuestos para cada área de gestión:

Comercial

Crecimiento de ventas, expansión de mercado, fidelización y retención de clientes

Indemnizaciones

Eficiencia en la gestión de siniestros, mejora en la experiencia del cliente, digitalización y automatización

Cartera

Recuperación de cartera, mejora de flujo de caja, digitalización del proceso de cobranza, fidelización del cliente

Financiero

Gestión de riesgos financieros, planeación y análisis financiero, apoyo al crecimiento estratégico

3.4.2 Ventas mensuales (en promedio)

Tabla 3. *Ventas mensuales*

VENTAS MENSUALES (en promedio)

Productos	Cantidad vendida (unidades)	Precio por unidad	Total, de ventas
Vaz Basic (tipo de pólizas)	206	$546	$112.476
Vaz medio (tipo de póliza)	456	$845	$385.320
Vaz Premium (tipo de póliza)	554	$1.115	$617.710
TOTAL			$1.115.506

Fuente: Elaboración propia con base en información interna de Vazseguros S.A. (2026).

El presente cuadro expone el promedio de ventas mensuales de la empresa Vazseguros S.A., considerando los distintos tipos de pólizas ofertadas: Vaz Basic, Vaz Medio y Vaz Premium. En él se presentan tres elementos fundamentales para el análisis: la cantidad de unidades comercializadas, el precio unitario y el total de ingresos generados por cada tipo de póliza. La información proviene de los registros comerciales internos de la empresa (Vazseguros S.A., 2026).

A partir de la información presentada, se evidencia que la póliza Vaz Premium registra el mayor nivel de ingresos, alcanzando un total de $617.710, lo cual denota una participación significativa en la generación de ingresos de Vazseguros, pese a su mayor valor unitario. En segundo lugar, la póliza Vaz Medio presenta una contribución relevante con $385.320, mientras que la póliza Vaz Basic refleja el menor nivel de ingresos, con un total de $112.476.

En términos globales, las ventas mensuales de Vazseguros S.A. ascienden a $1.115.506, lo que permite dimensionar el volumen económico derivado de la comercialización de sus servicios de aseguramiento.

Desde la perspectiva de la presente investigación, este análisis resulta pertinente, ya que facilita la identificación de los productos que generan mayor rentabilidad para Vazseguros y, en consecuencia, aquellos que podrían verse más afectados ante deficiencias en la gestión de reclamos. En este sentido, una inadecuada atención al cliente podría incidir negativamente en los niveles de satisfacción, generando la pérdida de clientes y una eventual disminución en los ingresos, particularmente en las pólizas de mayor valor.

3.4.3 Rendimiento por tipo de póliza

***Tabla 4**. Rendimiento por tipo de póliza*

	VENTAS ANUALES (por mes)												
Producto	**Enero**	**Febrero**	**Marzo**	**Abril**	**Mayo**	**Junio**	**Julio**	**Agosto**	**Set.**	**Oct.**	**Nov.**	**Dic.**	**Total año**
Vaz Basic (tipo de pólizas que se vende)													
Cantidad	200	213	180	250	244	250	213	260	150	112	200	205	2477
Precio x.u.	$546	$546	$546	$546	$546	$546	$546	$546	$546	$546	$546	$546	$546
Total, P1$.	$109.200	$116.298	$98.280	$136.500	$133.224	$136.500	$116.298	$141.960	$81.900	$61.152	$109.200	$111.930	$1.352.442
Vaz medio (tipo de póliza que se vende)													
Cantidad	433	500	412	513	480	430	412	530	390	433	480	460	5473
Precio x.u.	$845	$845	$845	$845	$845	$845	$845	$845	$845	$845	$845	$845	$845
Total, P2$.	$365.885	$422.500	$348.140	$433.485	$405.600	$363.350	$348.140	$447.850	$329.550	$365.885	$405.600	$388.700	$4.624.685
Vaz Premium (tipo de póliza que se vende)													
Cantidad	538	600	520	515	583	590	538	600	525	566	505	570	6650
Precio x.u.	$1.115	$1.115	$1.115	$1.115	$1.115	$1.115	$1.115	$1.115	$1.115	$1.115	$1.115	$1.115	$1.115
Total, P3$.	$599.870	$669.000	$579.800	$574.225	$650.045	$657.850	$599.870	$669.000	$585.375	$631.090	$563.075	$635.550	$7.414.750
VENTAS TOTALES													$13.391.877,00

Fuente: Elaboración propia con base en información interna de Vazseguros S.A. (2026).

La póliza Vaz Premium lidera claramente en ingresos, con un total de $7.414.750, lo que representa más del 55% de las ventas totales.

La póliza Vaz Medio aporta $4.624.685, mientras que la Vaz Basic genera $1.352.442, siendo el producto de menor contribución.
Esto indica que los clientes valoran más las pólizas de mayor cobertura y que las estrategias de marketing deben resaltar los beneficios de las pólizas premium para mantener y potenciar esta participación.

Tendencias mensuales

Se observan picos en ventas de todas las pólizas en los meses de febrero, mayo, agosto y diciembre, probablemente vinculados a promociones, renovaciones anuales o campañas estacionales.

Los meses con menor volumen, como septiembre y octubre, sugieren oportunidades para reforzar campañas de marketing y promociones específicas.

3.4.4 Segmentación

***Tabla 5**. Segmentación de mercado*

No.	Segmento	Perfil del segmento

1	Clientes familiares	Edad 30-50, casados con hijos, ingresos medios-altos, preocupados por la protección integral del hogar y vehículo, valoran eficiencia en la gestión y soporte confiable en caso de siniestro.
2	Clientes jóvenes / primer seguro	Edad 20-35, solteros o en pareja, nivel de ingresos medio, con poca experiencia en reclamaciones de seguros, buscan procesos simples y rápidos, prioridad en atención ágil y respuestas claras.
3	Grandes empresas / corporativos	Volumen de pólizas alto, múltiples sedes y empleados, antigüedad >10 años, requieren procesos robustos, integración con sistemas internos, y atención prioritaria que garantice satisfacción y eficiencia.
4	Clientes profesionales / ejecutivos	Edad 25-45, solteros o en pareja, ingresos altos, ocupación exigente, poco tiempo para trámites, requieren atención rápida, seguimiento personalizado y resolución eficiente de siniestros.

Fuente: Elaboración propia, 2026.

La segmentación de mercado constituye una herramienta estratégica fundamental para la gestión eficiente de siniestros, al permitir identificar y agrupar clientes según sus características, necesidades y expectativas específicas. Al diferenciar segmentos como familias, jóvenes, profesionales y corporativos, la organización puede diseñar procesos operativos más ágiles, comunicación personalizada y atención prioritaria, optimizando recursos y garantizando una experiencia satisfactoria. Esta aproximación contribuye directamente a mejorar la eficiencia operativa y la percepción de calidad del servicio, fortaleciendo la confianza y fidelización del cliente.

3.4.5 Análisis Competitivo

Escala de evaluación: Malo 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Excelente

Tabla 6. *Análisis competitivo entre aseguradoras*

Concepto	AIG	ATLANTIDA	SWEADEN	VAZSEGUROS
Tráfico de clientes	4	3	3	4
Precios	3	4	3	3
Reputación	4	3	3	3
Calidad en la atención	4	3	3	2
Ubicación del local	4	3	3	3
Imagen	4	3	3	3
Promociones	3	4	3	3
PUNTAJE	26	23	21	21

Fuente: Elaboración propia, 2026.

AIG (26): Sigue siendo líder del mercado, con la mejor reputación, atención y presencia física.

Atlántida (23): Segunda posición, destacando especialmente en precios y promociones, lo que les da ventaja competitiva frente a clientes sensibles al costo.

Sweaden (21): mantiene una calificación intermedia y homogénea (3) en todos los criterios, sin destacar en precios ni en promociones.

Vazseguros S.A. (21): obtiene una calificación alta en tráfico de clientes (4) e iguala a Sweaden en puntaje total; sin embargo, registra la calificación más baja en calidad de la atención (2), lo que confirma la necesidad de fortalecer la experiencia del cliente, especialmente durante el siniestro.

3.4.6 Ventaja Competitiva

Posibilidad de adaptar coberturas y condiciones según el cliente.

Procesos ágiles para gestión de siniestros y reclamos.

Reducción de tiempos y frustración del cliente.

Alta confianza en la respuesta rápida ante emergencias.

Vazseguros S.A. busca consolidarse como una aseguradora líder en nichos locales, destacándose por su atención personalizada, cercanía con el cliente y flexibilidad de productos.

Su objetivo es que los clientes perciban un valor único y superior al de otras aseguradoras, mediante precios competitivos, rapidez en la atención de reclamos y soluciones adaptadas a sus necesidades.

3.4.7 Mercado Proveedor

Escala de evaluación: Malo 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Excelente

Tabla 7. *Mercado de proveedores*

Concepto	Reaseguradora	Tecnología/TIC	Bróker
Precios	4	3	4
Financiación	4	3	3
Plazos	5	4	4
Descuentos	3	4	3
Disponibilidad	5	4	4
Variedad	5	4	3
Calidad	5	5	4
Rapidez	4	5	4
Garantías	5	4	3
Servicios	4	5	4
Reputación	5	4	4
Responsabilidad	5	5	4
Puntaje total	54	50	44

Fuente: Elaboración propia, 2026.

Reaseguradora (54 puntos): proveedor estratégico y confiable, destaca en plazos, disponibilidad, variedad, calidad y reputación.

Tecnología/TIC (50 puntos): fundamental para eficiencia operativa y experiencia digital.

Bróker / Agentes (44 puntos): importantes para captación de clientes y cercanía local.

3.5 Estrategia de Producto o servicio

Conclusiones sobre precios:

Vaz Basic: orientado a accesibilidad y captación, con margen moderado para mantener competitividad.

Vaz Medio: equilibrio entre costo, margen y valor percibido, para clientes que buscan balance precio-cobertura.

Vaz Premium: opción exclusiva con margen elevado, focalizada en clientes que priorizan calidad y atención personalizada.

3.6 Estrategia de Distribución

Estrategia selectiva que elige canales que garanticen alta calidad y atención personalizada, fundamental en gestión de siniestros.

Objetivos:

Controlar calidad

Reducir errores

Asegurar seguimiento cercano y rápido

Incrementar satisfacción y fidelización

3.7 Estrategia de Comunicación

Se propone distribuir el presupuesto de comunicación de forma equilibrada entre papelería, publicidad, plataformas digitales, relaciones públicas, promociones y comunicación directa.

Enfoque en digitalización de canales y servicios de atención directa como telemarketing y SAC para mejorar rapidez y calidad.

Esta distribución busca optimizar la experiencia del cliente y fortalecer la gestión de siniestros, al garantizar la transmisión de información clara y oportuna y un acompañamiento constante durante todo el proceso de atención.

El énfasis en la digitalización de canales y en servicios de atención directa, como telemarketing y SAC, refleja el compromiso de la organización con la mejora continua en la

rapidez y calidad de respuesta a los clientes, factores determinantes para elevar la satisfacción y fidelización. Esta diversificación en los medios de comunicación permite consolidar una imagen corporativa sólida, confiable y acorde con las demandas del mercado actual.

En consecuencia, esta estrategia de comunicación contribuiría a que Vazseguros S.A. alcance una mayor eficiencia operativa y consolide un posicionamiento competitivo fundamentado en la excelencia del servicio y en la gestión eficaz de reclamos e indemnizaciones.

3.8 Gestión Operativa

Activos Fijos

Los activos fijos del área de indemnizaciones equipos tecnológicos, mobiliario y materiales de oficina son fundamentales para el adecuado funcionamiento del área de indemnizaciones dentro de la gestión operativa, ya que permiten optimizar los procesos relacionados con la atención y resolución de siniestros. La disponibilidad de equipos tecnológicos, mobiliario y materiales de oficina garantiza una gestión ágil, ordenada y eficiente de la información, reduciendo tiempos de respuesta y minimizando errores operativos. Asimismo, estos recursos facilitan una comunicación efectiva con el cliente y entre las áreas involucradas, lo que contribuye directamente a mejorar la calidad del servicio. En este sentido, la correcta implementación y uso de estos activos incide positivamente en la eficiencia operativa y en el nivel de satisfacción del cliente durante el proceso de gestión de un siniestro.

3.8.1 Proceso de Producción o Ciclo del Servicio

Procesos internos

Procesos operativos

Recepción del siniestro, evaluación y análisis del caso, verificación de documentos, cálculo de indemnización, resolución y pago del siniestro

Procesos administrativos

Registro y archivo de documentación, control de expedientes, gestión de bases de datos, elaboración de reportes, cumplimiento de normativas

Procesos comerciales

Atención al cliente, comunicación del estado del siniestro, asesoría al asegurado, fidelización y seguimiento post-servicio

Los procesos internos identificados (operativos, administrativos y comerciales) conforman un ciclo integral del servicio en la gestión de siniestros, donde cada etapa se encuentra

interrelacionada y orientada a brindar una atención eficiente y de calidad al cliente. Desde la notificación del siniestro hasta la resolución y seguimiento, este ciclo permite organizar de manera sistemática las actividades, optimizando recursos y reduciendo tiempos de respuesta. Asimismo, la adecuada articulación entre estos procesos no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fortalece la comunicación, la transparencia y la confianza del cliente. Por tanto, el ciclo del servicio se convierte en un elemento clave para garantizar la satisfacción del asegurado y la mejora continua en la gestión de siniestros.

3.8.2 Flujograma de Procesos

Tabla 8. *Cursograma del proceso de indemnizaciones*

#	Ubicación descripción de la actividad					
1	Recepción del aviso de siniestro	*				
2	Registro del siniestro en el sistema	*				*
3	Solicitud de documentos al cliente	*	*			
4	Espera de documentos del cliente				*	
5	Verificación de documentos			*		
6	Evaluación y análisis del siniestro	*				
7	Verificación de cobertura			*		
8	Cálculo y aprobación de indemnización	*		*		
9	Pago, notificación y archivo del expediente	*	*			

Fuente: Elaboración propia, 2026.

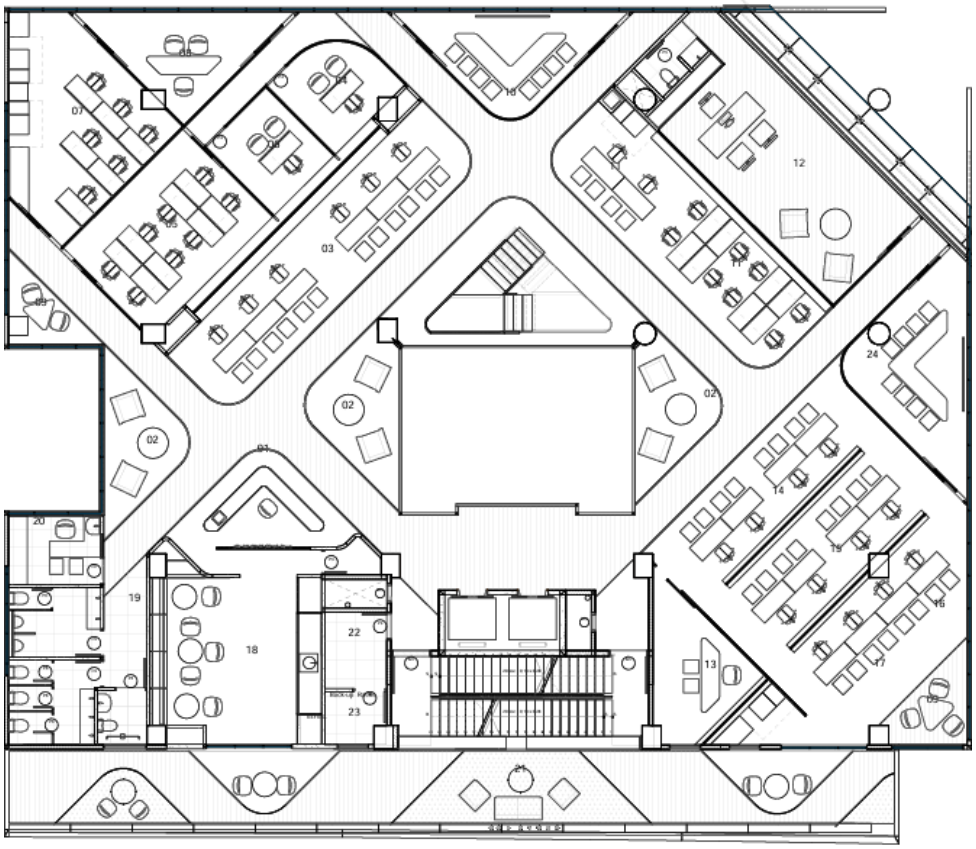
El cuadro detalla las actividades del área de indemnizaciones e identifica cada etapa mediante la simbología de operación, transporte, inspección o control, demora y almacenamiento.

Esta representación permite detectar los puntos críticos del proceso: la espera de documentos del cliente (actividad 4) constituye la principal demora, y las verificaciones de documentos y de cobertura (actividades 5 y 7) concentran los controles que inciden directamente en la eficiencia operativa. Estos puntos son los que la propuesta MIDAS busca agilizar mediante la carga digital de documentos, la validación automática y las alertas de vencimiento.

3.8.3 Distribución de la Planta

Figura 13

Croquis Vazseguros primera planta



Fuente: *Planos [Vazseguros S.A.], 2022.*

Los números indican el lugar asignado de cada puesto de trabajo.

3.8.4 Localización

N.º	Criterio	Puntuación
1	Accesibilidad para clientes	5
2	Cercanía a proveedores	3

3	Costo de operación	4
4	seguridad y entorno	5
5	Infraestructura y servicios	5
6	Disponibilidad transporte público	4
7	Espacio físico disponible	5
8	Posibilidad de expansión	2
9	Imagen y prestigio de la ubicación	5
10	Cumplimiento de normativas locales	4

La evaluación de la ubicación de la oficina de Vazseguros S.A. suma 42 de 50 puntos posibles. Obtiene la calificación máxima (5) en accesibilidad para clientes, seguridad y entorno, infraestructura y servicios, espacio físico disponible e imagen y prestigio de la ubicación, y calificaciones intermedias en costo de operación, transporte público y cumplimiento de normativas locales. Su principal limitación es la posibilidad de expansión (2) y, en menor medida, la cercanía a proveedores (3). En conjunto, la ubicación resulta favorable para la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente, aunque un eventual crecimiento del área de siniestros podría requerir espacio adicional.

3.8.5 Buenas Prácticas Laborales

La implementación de buenas prácticas basadas en normas de seguridad, higiene, ambientales, calidad y sociales es fundamental para garantizar una gestión operativa eficiente y responsable en el área de indemnizaciones. Estas normas no solo protegen al personal y al cliente, sino que también aseguran la continuidad del servicio, la calidad de los procesos y el cumplimiento legal.

Además, la adopción de estándares como ISO 45001, ISO 14001 y ISO 26000 fortalece la imagen corporativa y promueve un entorno de trabajo seguro, saludable y sostenible, contribuyendo de manera directa a la satisfacción del cliente y a la eficiencia operativa en el manejo de siniestros.

3.9 Gestión de Personas

3.9.1 Estructura Organizativa

Figura 14

Organigrama.



Fuente: *Pagina http//vazseguros.com [Vazseguros S.A.], 2024.*

3.9.2 Necesidad de Personal

La estructura de personal se organiza en áreas gobernantes, áreas de apoyo y áreas de la cadena de valor, cuyas principales funciones se describen a continuación.

Principales Funciones

Áreas Gobernantes

- Definir políticas, objetivos estratégicos y metas corporativas.

- Supervisar el cumplimiento de normas, regulaciones y estándares internacionales.

- Coordinar los recursos humanos, financieros y tecnológicos de toda la empresa.

- Garantizar eficiencia operativa, sostenibilidad y satisfacción del cliente en todos los procesos.

Áreas de Apoyo

- Gestionar los recursos administrativos y financieros, incluyendo contabilidad, archivo y documentación.

- Mantener sistemas de control interno, auditorías y cumplimiento normativo.

- Proporcionar soporte tecnológico, infraestructura y capacitación al personal.

Áreas de Cadena de Valor

- Captación, evaluación y gestión de pólizas de seguros.

- Atención, asesoría y seguimiento de clientes en todo el ciclo de seguros (desde cotización hasta indemnización).

- Gestión de siniestros: recepción, análisis, cálculo de indemnizaciones y pago.

3.9.3 Proceso de Contratación

Cargo: Analista de indemnizaciones (siniestros)

Relevamiento de cargo: Identificación de necesidad de incorporar un Analista de Indemnizaciones para fortalecer la gestión de siniestros, reducir tiempos y mejorar satisfacción.

Perfil: Profesional titulado en Administración de Empresas, con conocimientos en seguros y orientación al cliente.

Conocimiento: Normativa de seguros, procesos de siniestros, atención al cliente y manejo de sistemas informáticos.

Experiencia: 2 años en gestión de siniestros y atención al cliente.

Actitudes: Responsabilidad, empatía, proactividad, capacidad analítica, comunicación y trabajo en equipo.

Funciones principales: Analizar siniestros, verificar documentación, evaluar indemnizaciones, coordinar con áreas técnicas y legales, informar al cliente.

Funciones secundarias: Elaborar reportes, mantener base de datos actualizada, apoyar auditorías, proponer mejoras.

Condiciones: Trabajo en oficina, uso de sistemas especializados, cumplimiento de tiempos, interacción con clientes.

Propuestas laborales: Estabilidad, capacitación y crecimiento.

Horario: lunes a viernes de 08:30 a 13:00 y 14:00 a 17:30.

Remuneración: salario acorde con el mercado y comisiones.

Tipo de contratación: Contrato a plazo fijo con posibilidad de renovación.

La gestión adecuada de personas en indemnizaciones es clave para eficiencia y satisfacción del cliente, impactando positivamente en la calidad del servicio.

3.10 Modelo Canvas

El modelo de negocio de Vazseguros se estructura a través de la metodología Canvas, identificando los siguientes elementos:

Figura 15

Canvas

METODO CANVAS								
SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES	RECURSOS CLAVE	CANALES	ESTRUCTURA DE COSTOS	FUENTES DE INGRESOS
Aseguradoras	Gestión de siniestros	Gestión rápida y eficiente de siniestros	Atención personalizada	Personas con seguros	Plataforma tecnológica	Redes sociales	Sueldos	Venta de pólizas
Talleres mecánicos	Atención al cliente	Procesos simples y sin complicaciones	Soporte 24/7	Empresas	Personal capacitado	Página web	Tecnología	Comisiones
Clínicas y hospitales	Evaluación de riesgos	Reducción de tiempos de espera	Seguimiento continuo	Clientes insatisfechos	Base de datos	WhatsApp	Marketing	Servicios de gestión
Peritos y ajustadores	Marketing y ventas	Acompañamiento total al cliente	Comunicación clara	Usuarios que buscan rapidez	Red de proveedores	Call center	Operación	Planes premium
Empresas tecnológicas	Desarrollo tecnológico	Uso de tecnología para agilizar	Encuestas de satisfacción		Capital financiero	Oficinas físicas		

Fuente: *Elaboración propia, 2026.*

3.11 Investigación de mercados

El estudio se enfocó en la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente en el proceso de gestión de siniestros de vehículos de Vazseguros S.A., considerando desafíos como el seguimiento de los reclamos y las exigencias del cliente. A partir de sus resultados se identificaron los aspectos del proceso que afectan la rapidez, la calidad del servicio y la experiencia del asegurado, y se plantearon estrategias orientadas a optimizar los tiempos de respuesta, la coordinación interna y la atención al cliente, con el fin de elevar su satisfacción en el momento del siniestro.

3.11.1 Objetivo general de la investigación

Analizar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente en Vazseguros S.A.

El objetivo principal fue analizar la relación entre la eficiencia operativa del proceso de gestión del siniestro y la satisfacción del cliente en Vazseguros S.A., a partir de la percepción de los asegurados sobre los atributos del servicio vinculados con la eficiencia (rapidez, facilidad del trámite y cumplimiento de tiempos) y con la atención recibida. Dado su carácter descriptivo, el estudio no pretende establecer relaciones causales, sino aportar evidencia que sustente la toma de decisiones gerenciales.

3.11.2 Objetivos específicos de la investigación

Diagnosticar la eficiencia operativa: identificar los factores operativos internos (tiempos de ciclo, puntos de coordinación y flujos de información) que constituyen las debilidades del proceso de gestión del siniestro.

Evaluar la satisfacción percibida: determinar el nivel actual de satisfacción del cliente de Vazseguros S.A. en función de los atributos clave del servicio recibido (rapidez, comunicación, fiabilidad y empatía) durante el siniestro.

Proponer estrategias de optimización: con base en el diagnóstico, proponer y estructurar estrategias de mejora concretas y viables, centradas en la eficiencia operativa, la integración tecnológica y el fortalecimiento de la comunicación, con miras a elevar la satisfacción del cliente.

3.11.3 Fuentes de información

Se utilizaron fuentes primarias y secundarias. Como fuentes primarias, se aplicó una encuesta de satisfacción a clientes que presentaron un siniestro vehicular, con el propósito de conocer su nivel de satisfacción y su experiencia durante el proceso, y se realizaron entrevistas al personal interno vinculado con la gestión de siniestros, con el fin de identificar oportunidades de mejora en la coordinación y en los tiempos de respuesta. Como fuentes secundarias, se revisaron documentos internos de la compañía, como registros de reclamos, políticas, procedimientos, reportes de siniestros e información comercial, que permitieron describir el proceso actual de gestión de siniestros y sustentar los datos de ventas y de la evaluación financiera.

3.11.4 Diseño del procedimiento

Se diseñó un estudio cuantitativo, de alcance descriptivo y corte transversal (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018), basado en una encuesta dirigida a clientes del ramo de vehículos que atravesaron un proceso de siniestro, con el fin de evaluar su nivel de satisfacción y detectar

los aspectos críticos que inciden en la calidad del servicio. Las características del estudio se resumen en la siguiente ficha técnica.

Tabla 9. *Ficha técnica de la encuesta*

Elemento	Descripción
Población de referencia	Clientes asegurados del ramo de vehículos de Vazseguros S.A. que presentaron un siniestro y culminaron su proceso de atención
Tamaño de la muestra	197 encuestados
Tipo de muestreo	No probabilístico, por conveniencia: participaron los clientes que respondieron la encuesta al cierre de su siniestro
Periodo de levantamiento	25 de febrero del 2026
Modalidad de aplicación	Digital (vía WhatsApp) y presencial, al momento de retirar el vehículo del taller
Instrumento	Cuestionario estructurado de 8 preguntas cerradas
Escala	Likert de 5 puntos (1 = Insatisfactorio o Nada probable; 5 = Muy satisfactorio o Muy probable)
Procesamiento y análisis	Tabulación de frecuencias relativas por pregunta, cálculo del promedio ponderado (escala de 1 a 5) y comparación entre atributos

Fuente: Elaboración propia, 2026.

3.11.5 Recogida de datos

Las encuestas de satisfacción se aplicaron a los clientes una vez concluida la gestión de su siniestro, de forma digital mediante WhatsApp o de manera física al momento de retirar el vehículo del taller. Se obtuvieron 197 respuestas válidas, que se analizaron con el fin de evaluar tanto la percepción de la eficiencia del proceso como la satisfacción del cliente con el acompañamiento recibido durante el siniestro.

3.11.6 Elaboración de informe

Los datos se tabularon y analizaron de forma cuantitativa mediante estadística descriptiva: para cada pregunta se calcularon los porcentajes de respuesta en cada nivel de la escala y el promedio ponderado, lo que permitió medir el nivel de satisfacción e identificar las áreas críticas de mejora en la eficiencia y en la calidad del servicio. Los resultados se presentan a continuación pregunta por pregunta y, al final, en una síntesis comparativa.

Resultados por pregunta

¿Recibió un trato amable por parte del personal que lo atendió?

• La mayoría de los clientes percibe un trato amable por parte del personal. El 69,04 % de los encuestados calificó el trato recibido como Muy satisfactorio o Satisfactorio (34,01 % y 35,03 %, respectivamente), lo que indica que, en general, el personal mantiene una actitud cordial y adecuada.

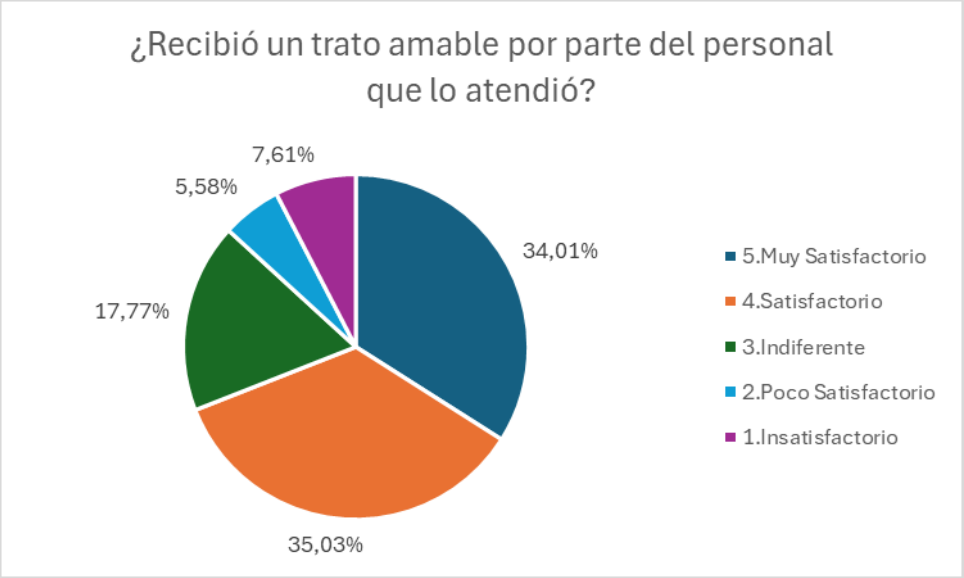
• Un 17,77 % de los clientes se mostró indiferente, lo que puede significar que la atención fue correcta, pero no lo suficientemente destacada como para generar una percepción claramente positiva.

• El 13,20 % de los encuestados manifestó insatisfacción (5,58 % Poco satisfactorio y 7,61 % Insatisfactorio), lo que sugiere que en algunos casos la atención no cumplió las expectativas de los clientes.

• El promedio ponderado es de 3,82 sobre 5, el más bajo de los ocho atributos evaluados: el trato del personal es valorado positivamente, pero constituye el principal aspecto a fortalecer.

Figura 16

Recibió un trato amable por parte del personal que lo atendió



Fuente: Encuesta de satisfacción aplicada a clientes de Vazseguros S.A. (n = 197), 2026.

¿El servicio fue brindado de manera rápida y eficiente?

• La gran mayoría de los clientes percibe que el servicio fue brindado de manera rápida y eficiente. El 88,32 % de los encuestados lo calificó como Muy satisfactorio o Satisfactorio (55,33

% y 32,99 %, respectivamente), lo que refleja una valoración muy positiva del tiempo de atención y de la eficiencia del proceso.

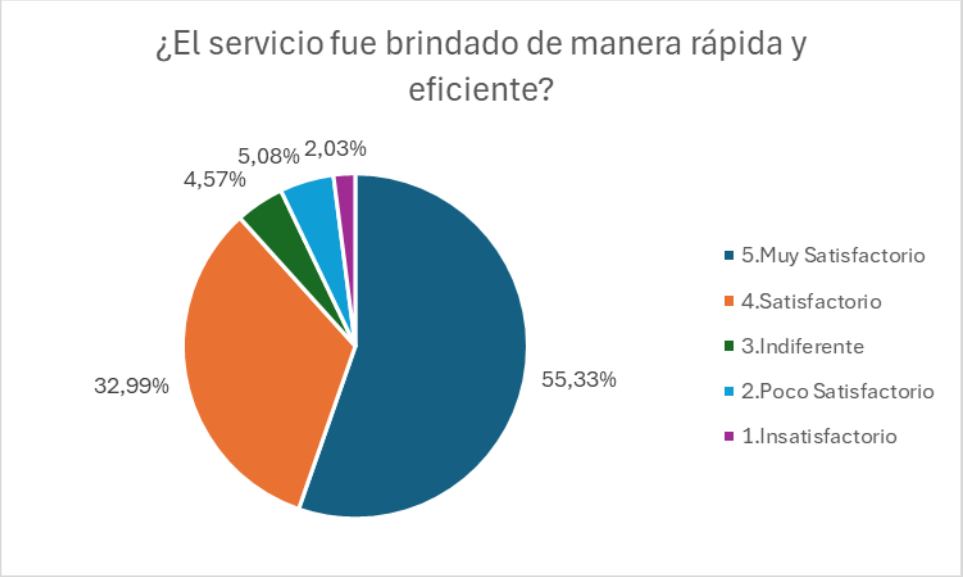
• Un 4,57 % de los clientes manifestó una posición indiferente, lo que puede indicar que el servicio fue aceptable, pero no destacó en cuanto a rapidez o eficiencia.

• El 7,11 % de los encuestados expresó insatisfacción (5,08 % Poco satisfactorio y 2,03 % Insatisfactorio), lo que sugiere que en algunos casos existieron demoras o situaciones que afectaron la percepción de eficiencia.

• El promedio ponderado es de 4,35 sobre 5, lo que indica un nivel de satisfacción muy alto respecto a la rapidez y eficiencia del servicio.

Figura 17

El servicio fue brindado de manera rápida y eficiente



Fuente: Encuesta de satisfacción aplicada a clientes de Vazseguros S.A. (n = 197), 2026.

¿La información proporcionada fue clara y fácil de entender?

• La mayoría de los clientes percibe que la información proporcionada fue clara y fácil de entender. El 83,76 % de los encuestados la calificó como Muy satisfactoria o Satisfactoria (54,31 % y 29,44 %, respectivamente), lo que indica que, en general, los clientes reciben la información de manera comprensible y accesible.

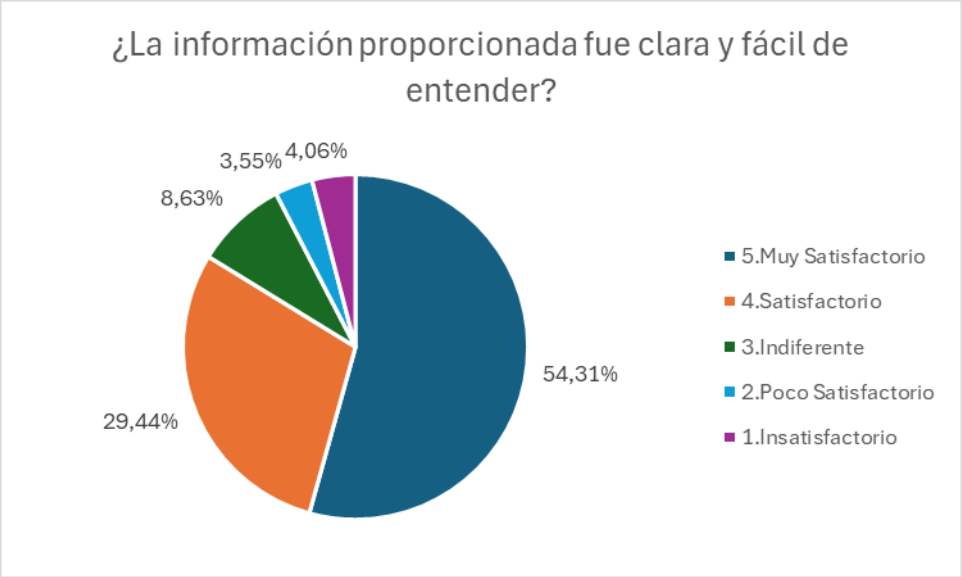
• Un 8,63 % de los clientes se mostró indiferente, lo que sugiere que la información fue suficiente, pero no generó un impacto positivo destacado en su experiencia.

• El 7,61 % de los encuestados manifestó insatisfacción (3,55 % Poco satisfactorio y 4,06 % Insatisfactorio), lo que evidencia que algunos clientes tuvieron dificultades para entender la información recibida.

• El promedio ponderado es de 4,26 sobre 5, lo que refleja un nivel alto de satisfacción con la claridad de la información.

Figura 18

La información proporcionada fue clara y fácil de entender



Fuente: Encuesta de satisfacción aplicada a clientes de Vazseguros S.A. (n = 197), 2026.

¿Qué tan fácil fue realizar el trámite de su siniestro o accidente con nuestro seguro?

• La gran mayoría de los clientes percibe que realizar el trámite de su siniestro fue fácil y ágil. El 87,31 % de los encuestados calificó la facilidad del trámite como Muy satisfactoria o Satisfactoria (57,87 % y 29,44 %, respectivamente), lo que refleja un proceso bien gestionado para la mayoría de los usuarios.

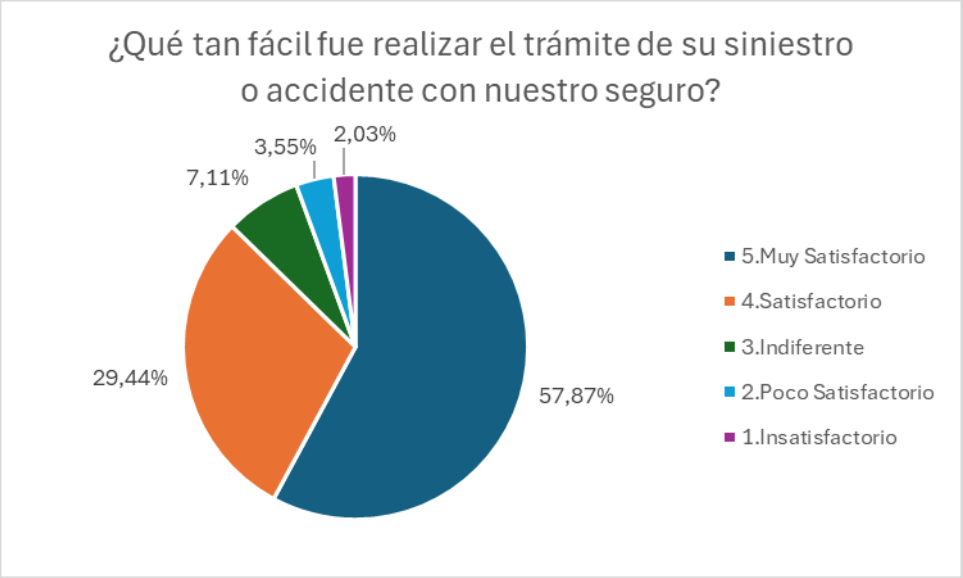
• Un 7,11 % de los clientes se mostró indiferente, lo que sugiere que el trámite fue aceptable, pero no lo suficiente para generar una percepción destacadamente positiva.

• El 5,58 % de los encuestados manifestó insatisfacción (3,55 % Poco satisfactorio y 2,03 % Insatisfactorio), lo que indica que algunos clientes experimentaron dificultades o demoras durante el proceso.

• El promedio ponderado es de 4,38 sobre 5, el más alto de los ocho atributos evaluados.

Figura 19

Qué tan fácil fue realizar el trámite de su siniestro o accidente con nuestro seguro



Fuente: Encuesta de satisfacción aplicada a clientes de Vazseguros S.A. (n = 197), 2026.

¿Cómo calificaría la atención brindada por su asesor de seguros al momento del siniestro?

• La mayoría de los clientes percibe una atención positiva por parte de su asesor de seguros durante el siniestro. El 72,08 % de los encuestados la calificó como Muy satisfactoria o Satisfactoria (45,69 % y 26,40 %, respectivamente), lo que refleja que, en general, los asesores brindan un servicio adecuado.

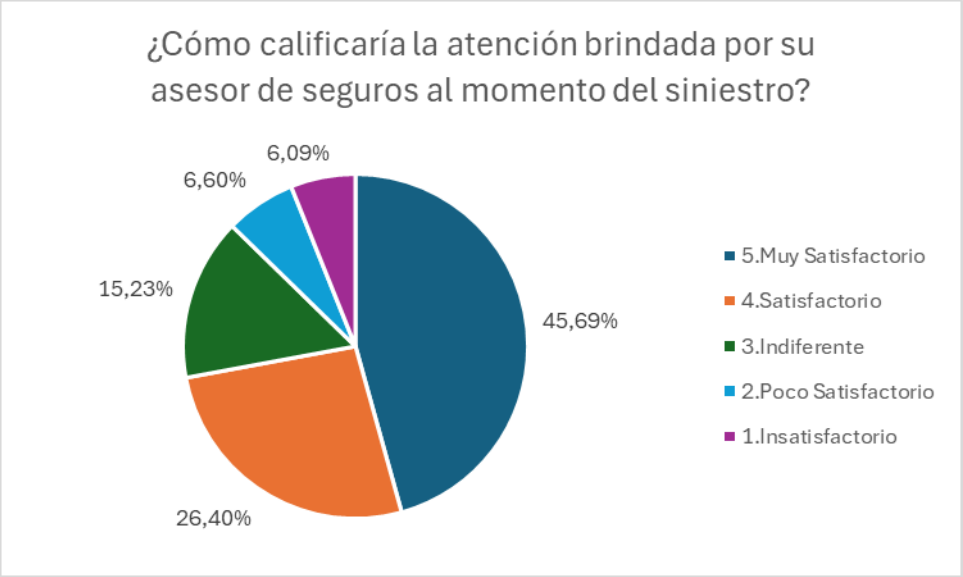
• Un 15,23 % de los clientes se mostró indiferente, lo que sugiere que, aunque la atención fue aceptable, no generó un impacto positivo destacado.

• El 12,69 % de los encuestados expresó insatisfacción (6,60 % Poco satisfactorio y 6,09 % Insatisfactorio), lo que evidencia que un grupo de clientes percibió deficiencias en la atención de su asesor.

• El promedio ponderado es de 3,99 sobre 5, un nivel bueno, pero con margen de mejora para garantizar una atención más consistente.

Figura 20

Cómo calificaría la atención brindada por su asesor de seguros al momento del siniestro



Fuente: Encuesta de satisfacción aplicada a clientes de Vazseguros S.A. (n = 197), 2026.

¿Cómo califica su satisfacción con el taller que le atendió?

• La mayoría de los clientes manifiesta una satisfacción positiva con el taller que los atendió, aunque con menor contundencia que en otros aspectos del servicio. El 64,97 % de los encuestados calificó la atención del taller como Muy satisfactoria o Satisfactoria (41,62 % y 23,35 %, respectivamente), el porcentaje favorable más bajo de la encuesta.

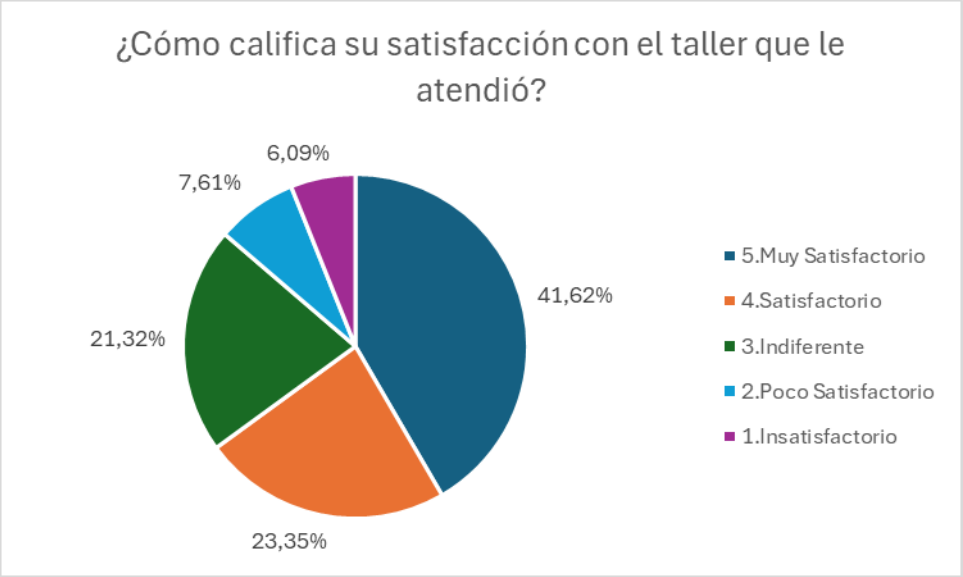
• Un 21,32 % de los clientes se mostró indiferente, la proporción más alta entre todos los atributos, lo que sugiere que la experiencia en el taller fue aceptable, pero no destacada.

• El 13,71 % de los encuestados manifestó insatisfacción (7,61 % Poco satisfactorio y 6,09 % Insatisfactorio), lo que evidencia problemas en algunos aspectos del servicio del taller.

• El promedio ponderado es de 3,87 sobre 5, un nivel bueno, aunque con mayor margen de mejora que otras áreas del servicio.

Figura 21

Cómo califica su satisfacción con el taller que le atendió



Fuente: Encuesta de satisfacción aplicada a clientes de Vazseguros S.A. (n = 197), 2026.

¿Qué tan satisfecho está con el cumplimiento del tiempo de entrega del vehículo?

• La mayoría de los clientes percibe que el cumplimiento del tiempo de entrega del vehículo fue satisfactorio. El 74,11 % de los encuestados lo calificó como Muy satisfactorio o Satisfactorio (44,67 % y 29,44 %, respectivamente), lo que indica que, en general, los talleres cumplen con los plazos prometidos.

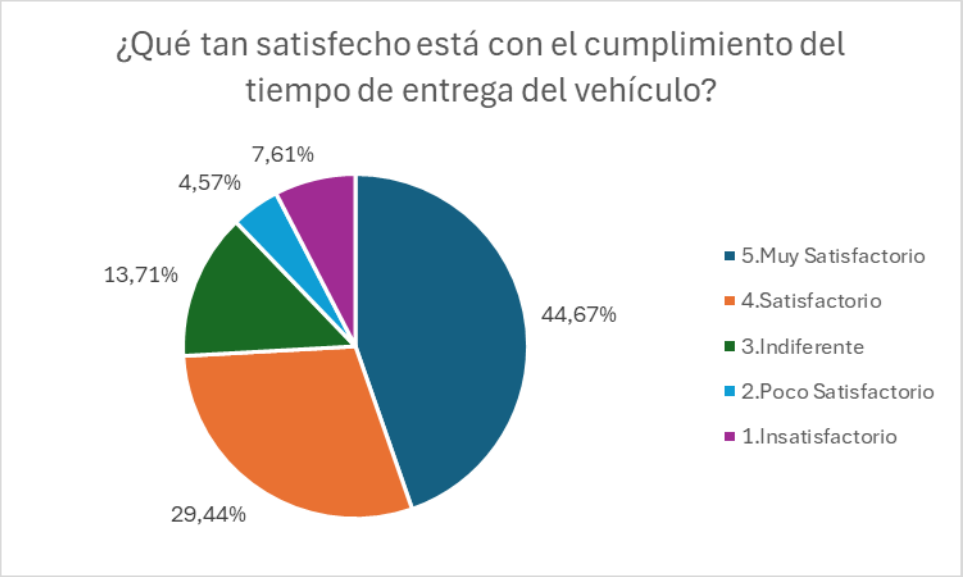
• Un 13,71 % de los clientes se mostró indiferente, lo que sugiere que la entrega fue adecuada, pero no generó una percepción positiva fuerte.

• El 12,18 % de los encuestados manifestó insatisfacción (4,57 % Poco satisfactorio y 7,61 % Insatisfactorio), lo que evidencia que algunos clientes experimentaron retrasos o incumplimientos en los tiempos de entrega.

• El promedio ponderado es de 3,99 sobre 5, un nivel bueno, aunque con margen de mejora en el cumplimiento de plazos.

Figura 22

Qué tan satisfecho está con el cumplimiento del tiempo de entrega del vehículo



Fuente: Encuesta de satisfacción aplicada a clientes de Vazseguros S.A. (n = 197), 2026.

¿Qué tan probable es que recomiende nuestro seguro después de haberlo utilizado tras el siniestro o accidente que experimentó?

• La mayoría de los clientes está dispuesta a recomendar el seguro después de haberlo utilizado tras un siniestro. El 79,19 % de los encuestados calificó la probabilidad de recomendación como Muy probable o Probable (51,78 % y 27,41 %, respectivamente), lo que refleja una percepción positiva del servicio.

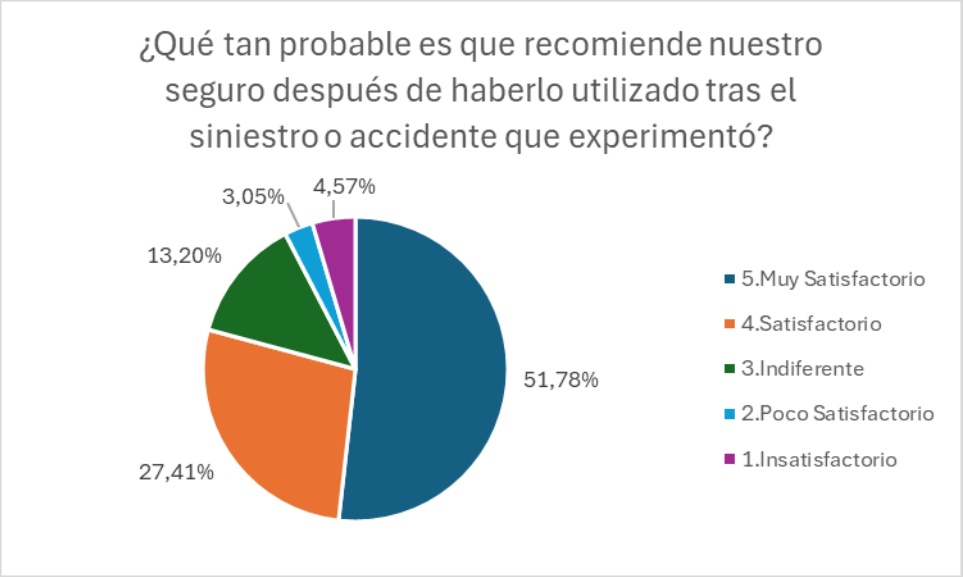
• Un 13,20 % de los clientes se mostró neutral, lo que sugiere que, aunque no tienen una opinión negativa, aún no están convencidos de recomendar el seguro.

• Solo el 7,61 % de los encuestados manifestó una baja probabilidad de recomendación (3,05 % Poco probable y 4,57 % Nada probable), lo que indica que existe un grupo reducido de clientes cuya experiencia podría mejorarse.

• El promedio ponderado es de 4,19 sobre 5, lo que refleja un nivel alto de recomendación potencial y la oportunidad de convertir a los clientes neutrales en promotores.

Figura 23

Qué tan probable es que recomiende nuestro seguro después de haberlo utilizado tras el siniestro o accidente que experimentó



Fuente: Encuesta de satisfacción aplicada a clientes de Vazseguros S.A. (n = 197), 2026.

3.11.7 Síntesis comparativa de resultados

La tabla siguiente compara los ocho atributos evaluados, ordenados de mayor a menor según su promedio ponderado.

Tabla 10. *Síntesis comparativa de los atributos evaluados*

Atributo evaluado	% favorable (4 y 5)	% desfavorable (1 y 2)	Promedio (1 a 5)
Facilidad del trámite	87,31 %	5,58 %	4,38
Rapidez y eficiencia del servicio	88,32 %	7,11 %	4,35
Claridad de la información	83,76 %	7,61 %	4,26
Probabilidad de recomendación	79,19 %	7,61 %	4,19
Atención del asesor de seguros	72,08 %	12,69 %	3,99
Cumplimiento del tiempo de entrega	74,11 %	12,18 %	3,99
Satisfacción con el taller	64,97 %	13,71 %	3,87
Trato del personal	69,04 %	13,20 %	3,82

Fuente: Encuesta de satisfacción aplicada a clientes de Vazseguros S.A. (n = 197), 2026.

La síntesis permite distinguir dos grupos de atributos. Los mejor evaluados son la facilidad del trámite (4,38), la rapidez y eficiencia (4,35) y la claridad de la información (4,26), con más del 83 % de valoraciones favorables y menos del 8 % de valoraciones desfavorables. Estos resultados indican que los clientes perciben positivamente los aspectos procedimentales del proceso de siniestros.

En contraste, los atributos con mayor margen de mejora son el trato del personal (3,82), la satisfacción con el taller (3,87), y la atención del asesor y el cumplimiento del tiempo de entrega (3,99 en ambos casos). En ellos, la proporción de clientes indiferentes o insatisfechos supera el 25 % y, en el caso del taller, alcanza el 35 %. Se trata de aspectos vinculados con la atención personalizada y con la coordinación con terceros (asesores y talleres), es decir, con etapas del proceso en las que Vazseguros S.A. depende de la articulación con otros actores y en las que el seguimiento resulta más difícil.

Pese a ello, el 79,19 % de los encuestados recomendaría el seguro, lo que refleja una relación globalmente positiva. Cabe precisar que, al tratarse de una muestra no probabilística de 197 clientes, los resultados describen la percepción de los encuestados y deben interpretarse como referenciales para el conjunto de asegurados. Estos hallazgos orientan la propuesta MIDAS hacia el fortalecimiento del seguimiento, la coordinación con talleres y asesores, y la comunicación del estado del caso.

CAPÍTULO IV

4. Gerencia financiera

4.1 Resumen ejecutivo

Vazseguros S.A. evalúa la implementación del sistema MIDAS, una plataforma de gestión y automatización del flujo de siniestros, por una inversión de USD 500.000 que incluye licenciamiento, integración, portal de autoservicio, ciberseguridad, capacitación y migración de datos. El proyecto se financia con un préstamo bancario de USD 200.000 al 10,50% anual a cinco años bajo sistema de amortización francés, y USD 300.000 de recursos propios con un costo de oportunidad del 15%, lo que determina un costo de capital promedio ponderado (CCPP) de 11,68%. Considerando los gastos anuales de mantenimiento y soporte del sistema, la evaluación del flujo del proyecto arroja un VAN de USD 50.833, una TIR de 15,32% y un periodo de recuperación de 3 años y 7 meses. El flujo del inversionista, descontado al costo del patrimonio, mejora estos indicadores con una TIR de 20,15%. Bajo un escenario pesimista el proyecto deja de ser viable y no recupera la inversión, por lo que se recomienda ejecutarlo únicamente acompañado de un plan de gestión del cambio que garantice la adopción efectiva de la herramienta.

4.2 Descripción general de la empresa y del proyecto

Vazseguros S.A. es una empresa aseguradora de origen cuencano con más de veintitrés años de trayectoria en el mercado ecuatoriano. Ofrece soluciones de seguros para personas y

empresas y se destaca especialmente en el ramo de vehículos. Su portafolio se estructura en tres líneas de pólizas Vaz Basic, Vaz Medio y Vaz Premium, que en conjunto generan primas anuales cercanas a USD 13,4 millones, según información interna de la empresa (Vazseguros S.A., 2026). La empresa se apoya en una atención personalizada y en la cercanía con el cliente como principales factores de diferenciación.

El sector asegurador ecuatoriano registró en 2025 una prima neta emitida de aproximadamente USD 2.368 millones, cifra que representó un crecimiento del 11 % respecto de 2024, de acuerdo con información publicada por Forbes Ecuador con base en datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (Forbes Ecuador, 2026). Este comportamiento del mercado se toma como referencia para establecer la tasa de crecimiento utilizada en las proyecciones financieras de Vazseguros durante el horizonte de evaluación del proyecto.

En el ramo de vehículos, el de mayor frecuencia de reclamos del mercado, la gestión de siniestros constituye un punto crítico tanto para la eficiencia operativa como para la satisfacción del cliente. Tiempos de respuesta prolongados, falta de transparencia y trámites poco ágiles afectan la experiencia del asegurado en el momento de mayor sensibilidad y elevan el costo de operación.

Ante este escenario, Vazseguros S.A. plantea un proyecto de inversión nuevo de carácter tecnológico: la implementación del sistema MIDAS, una plataforma de gestión y automatización del flujo de siniestros. La solución incluye un portal y aplicación de autoservicio para el cliente, flujos de trabajo automatizados, validación documental automática, comunicación proactiva del estado del trámite y encuestas de satisfacción post-siniestro. El proyecto genera un impacto social positivo al brindar al asegurado mayor transparencia, rapidez y acompañamiento en momentos críticos.

El proyecto crea valor a través de dos palancas: eficiencia operativa, mediante la reducción del costo de gestión de siniestros por menos horas-hombre y reprocesos; y satisfacción del cliente, que al mejorar la experiencia incrementa la retención y renovación de pólizas, recuperando primas que hoy se pierden por una atención deficiente.

Figura 24

Flujograma del proceso de gestión de siniestros con el sistema MIDAS



Fuente: Elaboración propia, 2026.

4.3 Financiamiento del proyecto

La inversión inicial total del proyecto asciende a USD 500.000 e incluye el rubro de ciberseguridad, indispensable en una plataforma que gestiona datos personales y financieros de los asegurados. Los montos de cada componente constituyen estimaciones de evaluación:

Tabla 11.*Componentes de la inversión inicial*

Componentes de la inversión	Monto (USD)
Licencias del sistema MIDAS	$200.000
Implementación e integración con el core	$130.000
Portal / app de autoservicio al cliente	$60.000
Ciberseguridad (protección de datos y monitoreo)	$50.000
Capacitación y gestión del cambio	$40.000
Migración de datos y contingencia	$20.000
TOTAL, INVERSIÓN INICIAL	**$500.000**

Fuente: Elaboración propia, 2026.

El financiamiento combina un préstamo bancario y recursos propios de los accionistas. El préstamo se pacta a un plazo de cinco años, con una tasa de interés anual del 10,50% y sistema de amortización francés (cuota fija). Los recursos propios tienen un costo de oportunidad del 15%.

Tabla 12. *Fuentes de financiamiento*

Fuente de financiamiento	**Monto (USD)**	**Participación**
Préstamo bancario (deuda)	$200.000	40,00%
Recursos propios	$300.000	60,00%
Total	$500.000	100,00%

Fuente: Elaboración propia, 2026.

4.4 Costo de capital promedio ponderado (CCPP)

El costo de capital promedio ponderado (CCPP; en inglés, WACC) constituye la tasa de descuento del flujo del proyecto (Sapag Chain et al., 2014). El costo de la deuda después de impuestos se obtiene aplicando el escudo fiscal sobre la tasa del préstamo. En Ecuador, la base gravable se ve afectada por la participación de trabajadores (15%) y el impuesto a la renta (25%), lo que determina una tasa combinada efectiva del 36,25%. Ponderando el costo de cada fuente según su participación en la estructura de capital, el CCPP resultante es del 11,68%.

Tabla 13. *Costo de capital promedio ponderado (CCPP)*

Componente	Valor
Costo de la deuda antes de impuestos (Kd)	10,50%
Costo de la deuda después de impuestos (ki)	6,69%
Costo de recursos propios (Ke)	15,00%
Participación de la deuda (wd)	40,00%
Participación de recursos propios (we)	60,00%
CCPP	**11,68%**

Fuente: Elaboración propia, 2026.

4.5 Flujos de efectivo del proyecto

Inversión inicial. Corresponde a los USD 500.000 desembolsados en el año 0 para la adquisición e implementación del sistema MIDAS, incluida la ciberseguridad.

Flujos operativos. Se estiman a partir de las dos palancas de beneficio, proyectadas con una tasa de crecimiento del 11 % anual tomada como referencia del crecimiento registrado por el mercado asegurador ecuatoriano en 2025 (Forbes Ecuador, 2026). En eficiencia, se asume que el costo de gestión de siniestros equivale al 12% de las primas y que el sistema MIDAS lo reduce en un 9%. En satisfacción, se asume que la mejora en la experiencia incrementa la retención en 1,2 puntos porcentuales sobre el 60% de primas expuestas a renovación, con un margen de contribución del 40% sobre las primas retenidas. Al beneficio anual se le restan los gastos de mantenimiento, actualizaciones y soporte del sistema (USD 50.000 anuales) y la amortización del intangible (USD 100.000, a cinco años); luego se aplica la participación e impuestos (36,25%) y se reincorpora la amortización por no representar una salida real de efectivo.

Flujo terminal. En el año 5 se incorpora el valor residual de la plataforma, estimado en 10% de la inversión (USD 50.000) y neto de impuestos.

Para dar transparencia a la evaluación, la tabla siguiente distingue el origen de cada cifra utilizada: información interna de Vazseguros S.A., fuentes externas y supuestos de evaluación definidos para este proyecto. Los resultados del VAN, la TIR y el análisis de escenarios dependen principalmente de estos últimos.

Tabla 14. *Origen de los datos y supuestos de la evaluación financiera*

Dato	Valor	Origen
Primas anuales del año base (Vaz Basic, Vaz Medio y Vaz Premium)	USD 13,4 millones	Información interna de Vazseguros S.A.

Número de pólizas del año base	14.600	Información interna de Vazseguros S.A.
Tasa de crecimiento anual de las primas	11 %	Fuente externa (Forbes Ecuador, 2026)
Participación de trabajadores e impuesto a la renta	15 % y 25 % (36,25 % combinada)	Normativa laboral y tributaria ecuatoriana
Inversión inicial y sus componentes	USD 500.000	Supuesto de evaluación (estimación)
Condiciones del préstamo	USD 200.000; 10,50 %; 5 años	Supuesto de evaluación
Costo de oportunidad de los recursos propios (Ke)	15 %	Supuesto de evaluación
Costo de gestión de siniestros sobre primas	12 %	Supuesto de evaluación
Reducción del costo de gestión con MIDAS	9 % (4 % en el escenario pesimista)	Supuesto de evaluación
Incremento de la retención de clientes	1,2 puntos porcentuales (0,4 en el escenario pesimista)	Supuesto de evaluación
Primas expuestas a renovación	60 %	Supuesto de evaluación
Margen de contribución de las primas retenidas	40 %	Supuesto de evaluación
Mantenimiento, actualizaciones y soporte	USD 50.000 anuales	Supuesto de evaluación
Valor residual de la plataforma	10 % de la inversión	Supuesto de evaluación

Fuente: Elaboración propia con base en información interna de Vazseguros S.A. (2026) y Forbes Ecuador (2026).

El flujo de efectivo del proyecto resultante es el siguiente:

Tabla 15. *Flujo de efectivo del proyecto*

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo del proyecto	-500.000	121.166	134.013	148.273	164.101	213.546

Fuente: Elaboración propia, 2026.

Tabla 16. *Indicadores del flujo del proyecto*

Indicador Flujo del proyecto	Resultado
Valor Actual Neto (VAN)	USD 50.833
Tasa Interna de Retorno (TIR)	15,32%
Periodo de recuperación (PR)	**3 años y 7 meses**

Fuente: Elaboración propia, 2026.

El VAN es positivo y la TIR (15,32 %) supera al CCPP (11,68 %), por lo que el proyecto es viable en el escenario base; no obstante, el margen es moderado, ya que el VAN representa aproximadamente el 10 % de la inversión inicial.

4.6 Flujo del inversionista

Con el préstamo de USD 200.000 al 10,50% a cinco años bajo sistema francés se obtiene una cuota anual fija de USD 53.435,10. La tabla de amortización es la siguiente:

Tabla 17. *Tabla de amortización del préstamo*

Año	Cuota	Interés	Abono capital	Saldo
0	0	0	0	200.000,00
1	53.435,10	21.000,00	32.435,10	167.564,90
2	53.435,10	17.594,31	35.840,78	131.724,12
3	53.435,10	13.831,03	39.604,07	92.120,05
4	53.435,10	9.672,61	43.762,49	48.357,56
5	53.435,10	5.077,54	48.357,56	0

Fuente: Elaboración propia, 2026.

El flujo del inversionista parte del flujo operativo del proyecto, resta el servicio de la deuda (capital e intereses), incorpora el escudo fiscal de los intereses y se descuenta al costo del patrimonio (Ke = 15 %), y no al CCPP:

Tabla 18. *Flujo del inversionista*

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo del inversionista	-300.000	75.343	86.955	99.851	114.173	161.952

Fuente: Elaboración propia, 2026.

Tabla 19. *Indicadores del flujo del inversionista*

Indicador Flujo del inversionista	Resultado
Valor Actual Neto (VAN) al Ke	USD 42.717
Tasa Interna de Retorno (TIR)	20,15%

Periodo de recuperación (PR)	**3 años y 4 meses**

Fuente: Elaboración propia, 2026.

El apalancamiento financiero eleva la rentabilidad para el accionista: con una menor inversión propia (USD 300.000), la TIR asciende a 20,15% y el periodo de recuperación se reduce a 3 años y 4 meses.

4.7 Análisis de escenarios

Se plantea un escenario pesimista en el que la herramienta no alcanza los resultados esperados: la reducción del costo de gestión de siniestros llega apenas al 4% (frente al 9% del escenario base) y la mejora en la retención se limita a 0,4 puntos porcentuales (frente a 1,2). Bajo estos supuestos, los indicadores se deterioran significativamente:

Tabla 20. *Flujo del proyecto en el escenario pesimista*

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo del proyecto	-500.000	53.550	58.959	64.963	71.628	110.901

Fuente: Elaboración propia, 2026.

Tabla 21. *Indicadores del escenario pesimista*

Indicador Escenario pesimista	Resultado
Valor Actual Neto (VAN)	USD (248.243)
Tasa Interna de Retorno (TIR)	−9,08%
Periodo de recuperación (PR)	**No se recupera**

Fuente: Elaboración propia, 2026.

En este escenario el VAN es fuertemente negativo, la TIR cae por debajo de cero y la inversión no se recupera dentro del horizonte, lo que evidencia que la viabilidad del proyecto depende directamente de una adopción efectiva de la herramienta.

4.8 Punto de equilibrio incremental del proyecto

El punto de equilibrio se estima únicamente para el proyecto MIDAS (incremental) y no para toda la operación de Vazseguros S.A. El proyecto se equilibra cuando su beneficio incremental cubre sus costos fijos incrementales, que comprenden la amortización anual del sistema (USD 100.000) y los gastos de mantenimiento y soporte (USD 50.000), es decir USD 150.000 al año. El beneficio incremental proviene de las dos palancas y equivale al 1,368% de las primas gestionadas, o USD 12,55 por póliza.

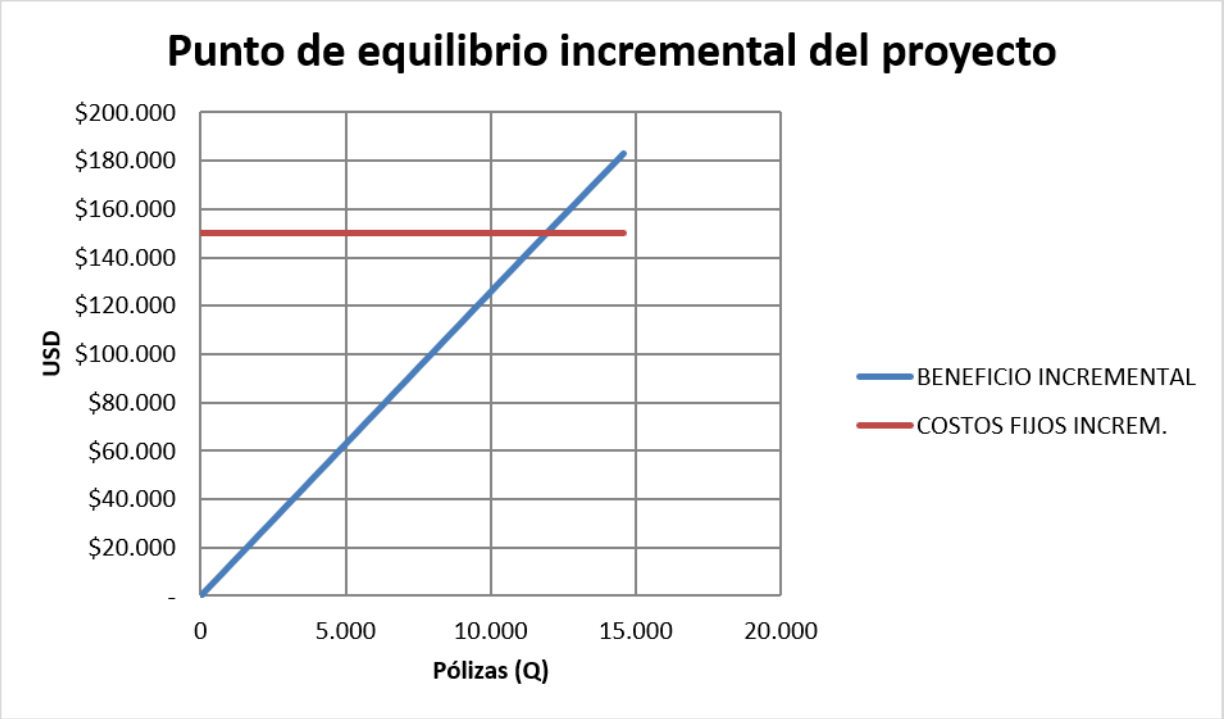
Tabla 22. *Punto de equilibrio incremental del proyecto*

Concepto	Valor
Amortización anual del sistema MIDAS	USD 100.000
Mantenimiento, actualizaciones y soporte (anual)	USD 50.000
Costos fijos incrementales (CF)	**USD 150.000**
Contribución incremental (% de primas)	1,37%
Contribución incremental por póliza	USD 12,55
PE incremental (pólizas/año)	**11.954**
PE incremental (primas)	**USD 10.964.912**
Pólizas actuales (año base)	14.600
Margen de seguridad	**18,10%**

Fuente: Elaboración propia, 2026.

Figura 25

Punto de equilibrio



Nota. Beneficio incremental frente a costos fijos incrementales. Fuente: Elaboración propia, 2026.

El proyecto MIDAS necesita gestionar 11.954 pólizas al año (USD 10,96 millones en primas) para que sus beneficios cubran sus costos fijos incrementales. Como en el año base se gestionan 14.600 pólizas, el proyecto opera con un margen de seguridad del 18,1%; por debajo de ese umbral, el beneficio incremental no alcanzaría a cubrir la amortización y el mantenimiento del sistema.

Resumen comparativo de resultados

Tabla 23. *Comparación de resultados por escenario*

Indicador	Proyecto	Inversionista	Pesimista
VAN (USD)	50.833	42.717	-248.243
TIR	15,32%	20,15%	−9,08%
Periodo de recuperación	3 años y 7 meses	3 años y 4 meses	No se recupera

Fuente: Elaboración propia, 2026.

4.9 Conclusiones y recomendaciones

Con base en el análisis financiero realizado, se concluye lo siguiente:

En condiciones normales el proyecto es viable: presenta un VAN positivo de USD 50.833 y una TIR de 15,32% que supera al costo de capital promedio ponderado de 11,68%, con recuperación de la inversión en 3 años y 7 meses. El margen es moderado, ya que la evaluación incluye la inversión en ciberseguridad y los gastos operativos anuales del sistema.

El flujo del inversionista, descontado al costo del patrimonio (Ke), es más atractivo gracias al apalancamiento, con una TIR de 20,15% y recuperación en 3 años y 4 meses.

El proyecto se equilibra a nivel incremental gestionando 11.954 pólizas al año; como la empresa gestiona 14.600, opera con un margen de seguridad del 18,1% sobre los costos propios del proyecto.

El análisis de escenarios advierte que la viabilidad depende por completo de la adopción efectiva de la herramienta: si las palancas no rinden, el proyecto destruye valor y no recupera la inversión. Por ello se recomienda ejecutar la inversión únicamente acompañada de un plan de gestión del cambio, capacitación del personal y monitoreo de indicadores clave tiempo de ciclo del siniestro, índice de satisfacción (NPS) y tasa de renovación que aseguren la materialización de los beneficios estimados.

Nota metodológica sobre la tasa de crecimiento: la proyección de primas a cinco años utiliza una tasa de crecimiento anual del 11 %, tomada como referencia del crecimiento registrado por el mercado asegurador ecuatoriano en 2025, año en el que se alcanzaron USD 2.368 millones en prima neta emitida (Forbes Ecuador, 2026).

5. Conclusiones

Los resultados de los cuatro capítulos permiten responder al objetivo general del proyecto: analizar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente en el proceso de gestión de siniestros de Vazseguros S.A. y establecer una propuesta integral de mejora. Las conclusiones se organizan en función de los objetivos específicos planteados.

El análisis estratégico y operativo muestra que Vazseguros S.A. cuenta con fortalezas relevantes, como su especialización, la atención personalizada y el reconocimiento de su marca (matriz IFE: 2,75), y con un entorno externo favorable (matriz EFE: 2,95). Sin embargo, el proceso de gestión de siniestros presenta puntos críticos: la espera de documentos del cliente, los controles de verificación concentrados en etapas manuales, la ausencia de una plataforma integrada de seguimiento y la dependencia de terceros (brókeres y talleres) para cumplir los plazos. En el análisis competitivo, la calidad de la atención es el criterio en el que la empresa obtiene la menor

calificación frente a sus competidores. En conjunto, el diagnóstico indica que las oportunidades de mejora no se encuentran en la cobertura ofrecida, sino en la coordinación, el seguimiento y la trazabilidad del proceso.

La encuesta aplicada a 197 clientes que atravesaron un siniestro revela una percepción mayoritariamente favorable: la facilidad del trámite (4,38 sobre 5), la rapidez y eficiencia (4,35) y la claridad de la información (4,26) son los atributos mejor evaluados, y el 79,19 % de los encuestados recomendaría el seguro. Los atributos con mayor margen de mejora son el trato del personal (3,82), la satisfacción con el taller (3,87), y la atención del asesor y el cumplimiento del tiempo de entrega del vehículo (3,99). Dado que se trata de una muestra no probabilística, estos resultados describen la percepción de los encuestados y no deben generalizarse sin reservas; aun así, son consistentes con el diagnóstico, pues señalan que las debilidades se concentran en las etapas que dependen de la coordinación con asesores y talleres.

La comparación entre el diagnóstico y la encuesta permite concluir que los clientes valoran positivamente los aspectos del proceso que la empresa controla directamente, mientras que su satisfacción disminuye en aquellos en los que intervienen terceros y el seguimiento es más difícil. Esto sugiere que mejorar la coordinación y la trazabilidad del proceso es la vía más directa para elevar la satisfacción, aunque el diseño descriptivo del estudio no permite establecer una relación causal entre ambas variables.

El sistema MIDAS responde a los problemas identificados porque centraliza la información del siniestro, automatiza la validación documental y las alertas de vencimiento, permite al cliente consultar el estado de su caso y facilita el control de los tiempos de talleres y asesores. La propuesta articula las cuatro dimensiones del proyecto integrador: se alinea con los objetivos estratégicos del área de siniestros (capítulo I), fortalece la promesa de acompañamiento y confianza de la marca (capítulo II), rediseña el ciclo operativo del servicio a partir de la evidencia de la investigación de mercados (capítulo III) y se somete a una evaluación económica (capítulo IV).

Con una inversión de USD 500.000, financiada en un 40 % con deuda y en un 60 % con recursos propios, el proyecto presenta en el escenario base un VAN de USD 50.833, una TIR de 15,32 %, superior al CCPP de 11,68 %, y un periodo de recuperación de 3 años y 7 meses; para el inversionista, la TIR asciende a 20,15 %. El punto de equilibrio incremental se alcanza con 11.954 pólizas al año, frente a las 14.600 actuales, lo que otorga un margen de seguridad del 18,1 %. No obstante, en el escenario pesimista el VAN es negativo (USD −248.243) y la inversión no se recupera. Por tanto, la viabilidad del proyecto depende del cumplimiento de los supuestos de reducción de costos y de mejora de la retención, lo que exige una adecuada gestión del cambio, la capacitación del personal y el monitoreo permanente de indicadores.

6. Referencias Bibliográficas

David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson.

Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press.

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of business process management* (2nd ed.). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4

Eckert, C., Neunsinger, C., & Osterrieder, K. (2022). Managing customer satisfaction: Digital applications for insurance companies. *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice, 47*(3), 569–602. https://doi.org/10.1057/s41288-021-00257-z

Forbes Ecuador. (2026, 27 de mayo). Las 10 aseguradoras con mayor prima neta emitida en 2025. *Forbes Ecuador*.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. HarperBusiness.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing, 80*(6), 69–96. https://doi.org/10.1509/jm.15.0420

Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research, 17*(4), 460–469. https://doi.org/10.1177/002224378001700405

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing, 64*(1), 12–40.

Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review, 81*(12), 46–54.

Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag Puelma, J. M. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos* (6.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Vazseguros S.A. (2021). *Pólizas*. https://vazseguros.com/polizas/

Vazseguros S.A. (2024). *Vazseguros* [Sitio web]. https://vazseguros.com

Vazseguros S.A. (2024–2026). *Publicaciones institucionales* [Facebook e Instagram].

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Nota: La mayoría de los datos, análisis y documentos utilizados en este trabajo provienen directamente de la empresa Vazseguros S.A., obtenidos a través de información interna, entrevistas al personal y la encuesta de satisfacción aplicada a sus clientes.