



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MBA

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA ASISTENCIA
VEHICULAR PARA COBERTURA DE DAÑOS MENORES EN LA CIUDAD DE
QUITO**

Profesor

Jesenia Eldelmira Verdezoto

Autores

Mingzhi Guo

Sthefany Carolina Montenegro Reinoso

2024

ÍNDICE DEL CONTENIDO

RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
1. CAPÍTULO 1: Descripción del Negocio	3
1.1. Planteamiento del problema	3
1.1.1 Objetivos Generales y Específicos	4
1.2. Revisión de la literatura relacionada al problema	5
1.3. Propuesta de Valor	8
1.4. Propuesta del Modelo de Negocio.....	13
1.4.1. Segmento de mercado.....	13
1.4.2. Canales de comercialización	13
1.4.3. Relación con clientes	14
1.4.4. Propuesta de valor	14
1.4.5. Actividades clave.....	15
1.4.6. Recursos clave	16
1.4.7. Alianzas clave.....	18
1.4.8. Estructura de costos	19
1.4.9. Fuentes de ingreso	19
1.5. Conclusiones del capítulo.....	22
2. CAPÍTULO 2: Análisis del Mercado	22
2.1. Análisis del mercado / investigación del mercado / mercado objetivo.....	22
2.2. Método de investigación.....	24
2.2.1. Información demográfica	24
2.2.2. Identificación de puntos de dolor	27
2.2.3. Aceptación del producto	31
2.2.4. Canales de comunicación	32
2.3. Conclusiones del capítulo.....	32
3. CAPÍTULO 3: Análisis de la Industria y Competencia.....	33
3.1. Análisis de la Industria	33
3.1.1. Político.....	33
3.1.2. Económico	34

3.1.3.	Social y Cultural	34
3.1.4.	Tecnológico	35
3.1.5.	Ambiental	36
3.1.6.	Legal	37
3.2.	Análisis de la competencia	38
3.2.1.	Rivalidad entre los competidores	38
3.2.2.	Amenaza de nuevos competidores	39
3.2.3.	Amenaza de productos sustitutos	40
3.2.4.	Poder de negociación de los proveedores.....	40
3.2.5.	Poder de negociación de los clientes	41
3.3.	Conclusiones del capítulo.....	41
4.	CAPÍTULO 4: Plan de Marketing	42
4.1.	Definición estratégica genérica específica del negocio.....	42
4.2.	Estrategia de Mercadeo	43
4.2.1.	Producto o servicio	43
4.2.2.	Estrategias de distribución.....	45
4.2.3.	Estrategias de precios	46
4.2.4.	Estrategias de Promoción y Comunicación.....	47
4.3.	Conclusiones del capítulo.....	47
5.	CAPÍTULO 5: Plan de Operaciones	48
5.1.	Gestión de Operaciones	48
5.1.1.	Ubicación.....	48
5.1.2.	Detalle de instalaciones	48
5.1.3.	Gestión Táctica de Operaciones	48
5.2.	Descripción del proceso.....	52
5.2.1.	Análisis de la capacidad del proceso – diagrama de flujo.....	53
5.3.	Necesidades y requerimientos / capacidad instalada.....	58
5.4.	Plan de producción	61
5.5.	Plan de compras.....	62
6.	CAPÍTULO 6: Aspectos legales.....	64
6.1.	Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo.....	64
6.2.	Misión y visión	65
6.3.	Tipo de empresa, estado legal actual o para constitución	66

7. CAPÍTULO 7: Plan Financiero	70
7.1. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero.....	70
7.2. Proyecciones de ventas	71
7.3. Costos en los que se incurren	73
7.4. Análisis de generación de Valor Financiero	74
8. CAPÍTULO 8: Conclusiones Generales y Recomendaciones	78
8.1. Conclusiones.....	78
8.2. Recomendaciones	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variables para el cálculo del tamaño de la muestra	23
Tabla 2. Comparativo de precios de asistencias vehiculares	46
Tabla 3. Estructura para operaciones	64
Tabla 4. Variables supuestas	71
Tabla 5. Cálculo de vehículos asegurados en Ecuador	72
Tabla 6. Cálculo de vehículos asegurados por provincia.....	72
Tabla 7. Cálculo de ingresos por ventas	73
Tabla 8. Estimación de siniestralidad	73
<i>Tabla 9. Costos de implementación</i>	<i>73</i>
Tabla 10. Estado de Resultados	74
Tabla 11. Flujo de efectivo	75
Tabla 12. Balance General.....	75
Tabla 13. Estado de flujo de caja	76
Tabla 14. Indicadores financieros	76
Tabla 15. Período de recuperación	77
Tabla 16. Punto de equilibrio.....	77
Tabla 17. Valor Actual Neto.....	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pantalla de logeo en la app.....	9
Figura 3. Género de los encuestados	25
<i>Figura 4. Estado civil de los encuestados</i>	<i>25</i>
<i>Figura 5. Edad de los encuestados.....</i>	<i>26</i>
<i>Figura 6. Sector de residencia de los encuestados.....</i>	<i>26</i>
<i>Figura 7. Valor comercial de los vehículos de los encuestados</i>	<i>27</i>
<i>Figura 8. Porcentaje de vehículos asegurados</i>	<i>27</i>
<i>Figura 9. Causales de no contratación de un seguro vehicular.....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 10. Principales preocupaciones durante un siniestro vehicular</i>	<i>30</i>
<i>Figura 11. Porcentaje de cobertura de siniestros reportados</i>	<i>31</i>
Figura 12. Disposición de pago de la asistencia.....	32
<i>Figura 13. Canales de preferencia para comunicación</i>	<i>32</i>
Figura 14. Roadmap de ejecución del proyecto	48
Figura 15. Mapa de procesos.....	53
Figura 16. Diagrama de flujo Procesamiento Operación comercial, Fidelización de clientes y Gestión de siniestros.....	54
Figura 17. Plan de compras	63
Figura 18. Estructura Organizacional.....	70

RESUMEN

Este trabajo busca diseñar un modelo de negocio que cubra las necesidades no satisfechas de los propietarios de vehículos asegurados en el país, con relación a la cobertura de sus siniestros, sean estos a consecuencia de pérdida parcial por daño o por robo, a través de la generación de alianzas estratégicas con las principales compañías de seguros del país.

En el primer capítulo, se define la justificación del proyecto y los objetivos ambicionados; luego, se presenta el modelo de negocio que detalla la propuesta de valor.

Luego, se presentan los resultados del estudio de mercado realizado mediante un método de investigación cualitativo y cuantitativo, que explica los principales “dolores” de los propietarios de vehículos asegurados en el país, así como su disposición de compra en relación al producto diseñado.

Acto seguido se describe el modelo operativo y sus medidas de desempeño, en relación a tiempos de ciclo y otros factores clave.

En el capítulo siguiente se muestra la factibilidad de implementación del modelo de negocio, en relación al potencial retorno por sobre la inversión y otros índices financieros.

Por último, se plantean las conclusiones obtenidas en el estudio, sobre la creación de una asistencia vehicular que brinde cobertura para siniestros leves que no superen el valor del deducible, y se exponen recomendaciones que aseguren la sostenibilidad del modelo de negocio.

ABSTRACT

This work seeks to design a business model that covers the unmet needs of the owners of insured vehicles in the country, in relation to the coverage of their claims, whether they are a result of partial loss due to damage or theft, through the generation of strategic alliances with the main insurance companies in the country.

In the first chapter, the justification of the project and the desired objectives are defined; Then, the business model that details the value proposition is presented.

Then, the results of the market study carried out through a qualitative and quantitative research method are presented, which explains the main “pains” of the owners of insured vehicles in the country, as well as their purchasing willingness in relation to the designed product.

The operating model and its performance measures are then described, in relation to cycle times and other key factors.

The following chapter shows the feasibility of implementing the business model, in relation to the potential return on investment and other financial indices.

Finally, the conclusions obtained in the study are presented, regarding the creation of vehicle assistance that provides coverage for minor accidents that do not exceed the value of the deductible, and recommendations are presented that ensure the sustainability of the business model.

1. CAPÍTULO 1: Descripción del Negocio

1.1. Planteamiento del problema

Según la Federación Ecuatoriana de Empresas de Seguros, al término del año 2021 el número total de vehículos asegurados en Ecuador ascendió a 403 unidades, distribuido entre las 22 aseguradoras autorizadas para operar en el ramo de vehículos en el país (Cobo, 2022).

Según el mismo Ente, la prima promedio del ramo de vehículos en al año 2021 fue de USD 850 anuales y el siniestro promedio cubierto, a nivel general, no fue menor a USD 1.500,00; compuesto en el 70% por el precio de repuestos y el 30% en mano de obra (Cobo, 2022). Además, en el mismo año, el monto de siniestros pagados fue de USD 248.461.883, lo que indica que en el año 2021 se cubrieron 165.641 siniestros, que representan el 41.10% de vehículos asegurados en el período.

Además, el nivel de siniestralidad de ramos generales al segundo trimestre del 2023, se posicionó en 54,5%; lo que devela que el 45,5% de clientes asegurados no han presentado siniestros, o bien, han tenido siniestros que no han superado el valor del deducible (Cobo, 2022), dato que va en línea con información recolectada mediante entrevista con el Director de Indemnizaciones de una importante compañía de seguros del país, quien afirma que el aproximadamente el 40% de siniestros reportados no reciben cobertura porque el costo total de reparación no supera el valor del deducible.

Bajo esta perspectiva, para efectos del desarrollo de este estudio, se realizaron encuestas iniciales con propietarios de vehículos asegurados en la ciudad de Quito, en donde se obtuvo que 4 de cada 10 siniestros vehiculares no son cubiertos por las Aseguradoras porque no superan el deducible, y que 4 de cada 10 personas no aseguran su vehículo por falta de cobertura integral. En ambos casos, los propietarios de vehículos afirman que en el escenario de presentar siniestros con daños menores que no

son cubiertos por las Aseguradoras, el seguro no es tangible, y al fin de vigencia de la póliza, terminan “perdiendo” su dinero.

1.1.1 Objetivos Generales y Específicos

1.1.1.1 Objetivo General

Diseñar una asistencia que brinde cobertura para siniestros que no superen el valor del deducible del seguro vehicular, a través de la generación de alianzas estratégicas con talleres mecánicos con cobertura a nivel nacional, a partir del año 2025.

1.1.1.2 Objetivos Específicos

- Establecer alianzas estratégicas con, al menos 60 talleres mecánicos, en la provincia de Pichincha, en el primer año de operación, para asegurar la reparación de siniestros dentro de los Acuerdos de Niveles de Servicio establecidos.
- Estandarizar los costos de reparación de siniestros vehiculares leves, en la red de talleres mecánicos aliados, a través de un sistema de tarifación automática de daños.
- Alcanzar un ROI mayor al 15% en los primeros 4 años de operación.
- Reducir el tiempo de ciclo del proceso de reporte de siniestros vehiculares en al menos 15%.
- Optimizar el proceso de asignación de talleres mecánicos para reparación de siniestros leves, con un nivel de automatización superior al 50%, a través de una App.

1.2. Revisión de la literatura relacionada al problema

En el análisis del proceso en el área de siniestros de vehículos de una aseguradora, en función de la satisfacción del cliente, desarrollado por Ricardo Araujo (2023), se aplicó un método de investigación cualitativo y cuantitativo sobre la base de datos de una aseguradora del Distrito Metropolitano de Quito que opera en el territorio ecuatoriano, para analizar las inconformidades del cliente. Con un total de 1021 clientes entrevistados en el período de los siete primeros meses del año 2022, se identificó un total de 145 clientes insatisfechos resumiendo 6 problemas principales. La atención demorada encabeza la lista de causales con el 24,73%, esto significa que aquellos clientes esperaban tiempos de respuesta menores al que obtuvieron, tanto del servicio de la compañía de seguros como del servicio que recibieron por parte de los talleres donde fueron reparados sus vehículos (Araujo, 2023). En segundo lugar, se reporta la falta de claridad en la información, con el 19,78% (Araujo, 2023). Tal como se ha evidenciado en la voz del cliente, las personas no entienden ciertos tecnicismos que las compañías de seguros en general utilizan, así mismo presentan quejas por tener que cancelar un determinado valor de deducible, dar garantía por el auto sustituto, entre otros. Como tercer problema está la falta de seguimiento sobre el estado de reparación del vehículo del cliente con el 16,48% (Araujo, 2023).

En la investigación de Mendoza, Rocha y Rodríguez (2021), se busca como objetivo, identificar factores que contribuyen a la fuga de clientes en el proceso de renovación del producto de seguro vehicular en la ciudad de Lima. A través de un diseño descriptivo y cuantitativo, con una muestra de 492 encuestas a clientes, las cuales se distribuyeron según la participación de mercado de las cuatro empresas principales en Perú y una entrevista a un panel de cuatro expertos en customer experience y seguros, se mostró como resultado que la cobertura es ampliamente

importante. Incluso, es considerada por la mayoría lo más importante para la renovación de su póliza. Por otro lado, la cobertura y el precio se complementan, puesto que gran parte de los encuestados buscan un buen precio (no abusivo) con una cobertura que esté acorde y que incluya beneficios adicionales que engrandezcan al seguro. El tiempo de atención también es fundamental a la hora de renovar el seguro vehicular, ya que puede encasillar a la empresa como lenta o rápida, ya sea en cualquiera de los procesos de la compañía desde la captación, la venta, la activación de la póliza y el servicio postventa.

En el estudio de Santos y Baque (2022), se busca como objetivo, el desarrollo e implementación de una aplicación móvil para brindar el servicio de revisión y mantenimiento vehicular en la ciudad de Guayaquil. A través de un diseño descriptivo y cuantitativo, con una muestra de 166 encuestas en la ciudad de Guayaquil, se presentan como resultados que el plan es rentable y factible ya que cuenta con un VAN de \$8.541,65 y una TIR de 36%; el periodo de recuperación de la inversión es de aproximadamente 2 años.

En el plan de negocio, Fiestas, León, Palomino y Villaverde (2021), se propone la creación de un aplicativo móvil que conecte a talleres mecánicos que son evaluados previamente, con conductores que han presentado un incidente o falla mecánica en Lima Metropolitana. Para ello, se realizó un estudio cuantitativo a 385 encuestados en Lima Metropolitana, llegando a la conclusión de que el 92.2% de encuestados está interesado en utilizar la aplicación móvil. Tras una inversión inicial de S/ 50,803 soles, se espera recuperar lo invertido en el quinto año de funcionamiento. Los resultados indican que el proyecto es viable, con un VAN de S/ 37,528 soles y una TIR de 27,15%.

Los autores Jerónimo, Larico, Gaspar, Yanac (2021), proponen en su plan de negocio la implementación de una plataforma digital colaborativa denominada “AuxiFlash”, en la ciudad de Lima, en las zonas denominadas Norte, Centro y Moderna.

A través de una aplicación móvil, se plantea enlazar a conductores que necesiten asistencia mecánica con una red de conductores que cumplan el rol de auxiliador mecánico, usando las herramientas necesarias para poder solucionar un problema sencillo o complejo que pudiera surgir en ruta. Mediante el análisis cuantitativo que se realizó basado en 358 encuestas hechas a conductores de vehículos, 125 encuestas hechas a taxistas y 57 encuestas hechas a talleres mecánicos, se concluyó que el 94.8% de conductores usarían la aplicación, además de que un 97.6% de taxistas están interesados en cumplir el rol de auxiliador mecánico, y 98.1% talleres están interesados en formar parte de la red de talleres de auxilio en la aplicación. De acuerdo con los cálculos realizados, tras una inversión inicial de S/ 288,132 soles, se espera recuperar lo invertido en el segundo año de funcionamiento. La evaluación del proyecto muestra un VAN de S/ 278,900 soles y una TIR de 46.62% bajo un escenario moderado. En conclusión, estos resultados indican que el proyecto es viable.

En su trabajo, Madueño, Lescano, Zambrano, Arteaga (2023), proponen la creación de una aplicación digital que provea información valiosa y en tiempo real al usuario para que pueda tomar una decisión más acertada sobre locales de servicios mecánicos cercanos, garantizados, con precios definidos y abiertos al público, idóneos para que realicen revisiones, mantenimientos y reparaciones de sus vehículos de manera temprana y oportuna. A través de un diseño descriptivo y cualitativo, con una muestra de 20 encuestados en Lima Metropolitana, se presentan como resultados que el proyecto es viable con una inversión inicial USD 78.028, un VAN de USD 5.454.505 y una TIR de 292%; el periodo de recuperación de la inversión es de aproximadamente 1.8 años.

1.3. Propuesta de Valor

El presente plan de negocio se centra en la creación de una asistencia vehicular que brinde cobertura para siniestros leves, a causa de daños y/o robo, que no llegaran a superar el valor del deducible; entendiéndose que la falta de cobertura para este tipo de eventos es uno de los principales puntos que aqueja a los propietarios de vehículos asegurados.

Esta asistencia será comercializada como una cobertura más de los seguros vehiculares ofertados por las Aseguradoras privadas del país. El costo de la asistencia no superará el 10% del valor del seguro principal, constituyéndose más bien, en una cobertura complementaria. Asimismo, la asistencia no podrá ser contratada de forma individual, sino que será anexada al seguro vehicular, de este modo, se facilitará la gestión de colocación y de cobranza.

La asistencia para cobertura de siniestros leves, al igual que la mayoría de coberturas propias del seguro vehicular, tendrá un límite de eventos cubiertos al año; dicho límite se definirá en función de las necesidades de los clientes y de las expectativas de rentabilidad del producto.

Cuando las Aseguradoras en convenio oferten sus seguros vehiculares, han de incluir la asistencia para cobertura de siniestros leves. Esta gestión simplifica en su totalidad los procesos de prospección y de colocación de la asistencia, y hace más bien, uso de la infraestructura comercial, técnica y operativa de la compañía de seguros.

Una vez que el propietario del vehículo contrate su seguro (que incluya la asistencia objeto de análisis), la Aseguradora deberá compartir la información de nuevos clientes con la empresa en análisis, detallando características básicas del vehículo asegurado y del propietario; esta interacción podrá ser desarrollada a través de un servicio web entre el sistema de la Compañía Aseguradora y la empresa ofertante de la Asistencia, o bien,

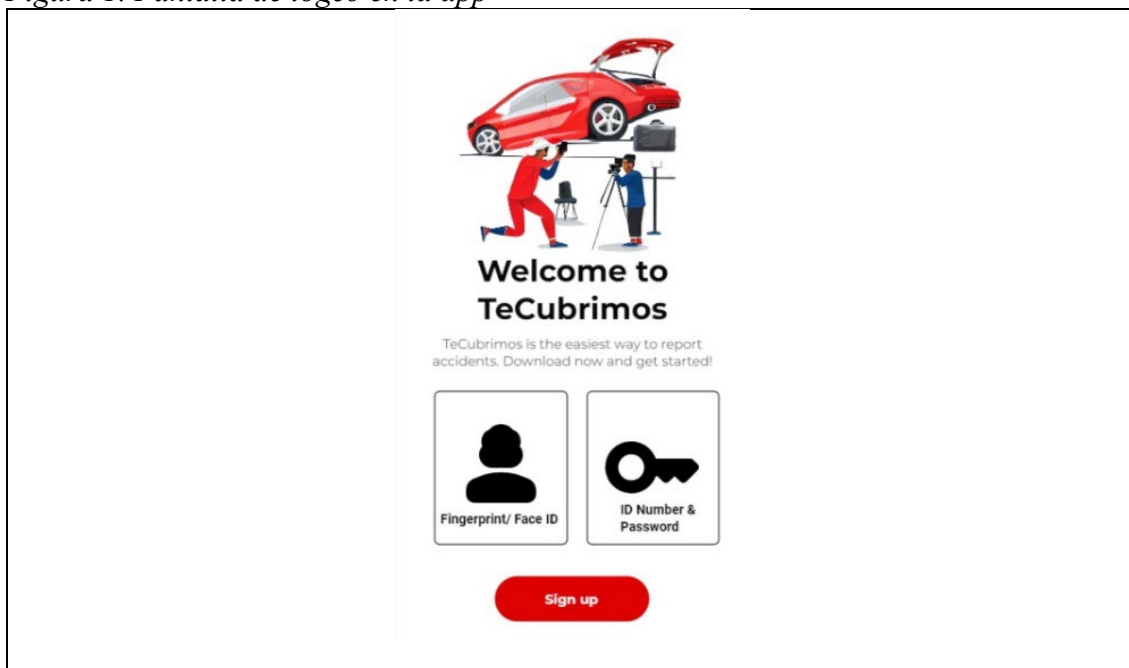
mediante carga de archivos planos en sitios de alojamiento de datos convenidos entre las partes, para así asegurar el “registro en línea” de los nuevos asegurados.

Una vez provista la información de clientes que hubieran contratado pólizas de seguros con cobertura de daños menores, se realizará la creación del cliente en el sistema de la Asistencia, se creará un usuario y contraseña para acceso a la app de reporte y monitoreo de siniestros, y se dará la bienvenida al cliente a través de canales alternativos. En complemento, se enviarán al nuevo afiliado las instrucciones para descarga y uso de la app, para asegurar que la información sea clara, concisa y oportuna.

Se incluirán también campañas de comunicación recurrentes a los clientes activos, para recordar las coberturas incluidas en el producto y los canales de comunicación habilitados.

Luego, en caso de presentarse un siniestro, el cliente deberá acceder a la app con su usuario y contraseña asignados, para realizar el reporte del siniestro, en un ambiente como el que se indica en la imagen a continuación:

Figura 1. Pantalla de logeo en la app



Elaboración propia

Una vez que el cliente haya accedido a la app, registrará información básica sobre el siniestro, con variables como: Placa (dato a partir del cual se obtendrá la información de identificación del propietario), descripción del evento, fecha y hora del siniestro, y, se incluirá un layout del vehículo asegurado, en donde el usuario, de forma sencilla y rápida, podrá seleccionar las partes afectadas por el siniestro. Acto seguido, el cliente cargará fotografías de los daños y anexará un video en vista 360, para tener una visualización integral de los posibles daños. En adición, se implementará el proceso de validación biométrica para asegurar que el reporte del siniestro sea realizado por el propietario del vehículo.

Figura 2. Pantallas de reporte del siniestro

The screenshot displays a mobile application interface for reporting an accident. It is organized into two columns. The left column, titled 'Accident Information', includes text input fields for 'Plate number', 'ID number', 'Event description' (with a '00/300' character limit), 'Date', and 'Time'. Below these is a 'Damaged Parts' section featuring a 3D cutaway diagram of a car and a list of parts for selection. The right column, titled 'Upload Photos and Videos', contains six square buttons with a plus icon for uploading media. At the bottom, there is a red 'Upload Photos and Videos' button on the left and a red 'Submit' button on the right, preceded by a checked checkbox and the text 'I confirm that the provided information is accurate'.

Elaboración propia

Una vez registrada esta información, la app, que será provista por la empresa mexicana Audatex, bajo reglas de negocio previamente configuradas, evaluará automáticamente si el tipo de daño reportado excede el valor del deducible del seguro principal, en cuyo caso, se notificará a la aseguradora para que tome contacto con el cliente y el siniestro sea atendido bajo la cobertura todo riesgo; caso contrario, si el costo de reparación inicialmente calculado no excede el valor del deducible, el requerimiento será procesado a través de la asistencia, en cuyo caso, la app asignará un taller de reparación cercano a la zona de reporte del siniestro, considerando también

criterios de balanceo en la distribución de requerimientos hacia los talleres que forman parte de la red. Vale especificar que los talleres en convenio formarán parte de la misma red de talleres calificados por las compañías de seguros, de este modo, se asegura que éstos cumplan con los criterios de calidad y de servicio esperados por las mismas aseguradoras, además, se simplifica el proceso de selección y evaluación de proveedores.

Cuando un requerimiento sea direccionado a un taller, éste recibirá una alerta a través de la app y mediante sms, a partir de lo cual podrá revisar la información del vehículo y las fotografías y video de los daños, y ratificar que el valor de reparación sea acorde al valor presupuestado, en cuyo caso tomará el pedido para ser resuelto dentro de los tiempos previamente acordados. En caso de identificar que pudieran existir daños ocultos que ocasionaran que el valor presupuestado se eleve y supere el valor del deducible, el taller lo reportará a través de la app, a partir de lo cual la app reportará el siniestro en línea a la aseguradora, para que ésta tome contacto con el cliente.

Aquí se presenta uno de los principales diferenciadores del producto, que, además, permite resolver uno de los dolores de los clientes del seguro vehicular tradicional. El modelo de negocio propuesto simplifica ampliamente el proceso de reporte de siniestro tradicional, en el que el cliente debería notificar el acontecimiento a través de los canales habilitados por la aseguradora, sean estos call center, oficinas u otros, para que la compañía, transcurrido un tiempo, tome contacto con el cliente para asignar un taller mecánico al que el cliente deberá llevar su vehículo para realizar una inspección de daños; una vez emitido el informe de inspección, pasará un tiempo hasta que la aseguradora analice el caso y defina si el evento tendrá cobertura o no; proceso que bien podría llegar a sumar hasta 30 días. Con el modelo de negocio propuesto, y haciendo

uso de la tecnología vigente en el mercado, se pretende reducir el tiempo de este proceso en más del 90%.

Durante el ciclo de reparación del vehículo, se emitirán alertas permanentes a través de la app y mediante sms al número de celular registrado del cliente, notificando los avances en el proceso, desde que el taller ha sido asignado, el vehículo ha ingresado a reparación, hasta que el auto se encuentra listo para ser entregado. De este modo, se cubre otro de los dolores del cliente identificados, la falta de claridad y transparencia de la información.

A continuación, el cliente podrá retirar su vehículo reparado, sin tener que cancelar ningún valor extra al taller ni a la aseguradora, sino que estos valores serán cancelados directamente al taller por parte de la asistencia.

Finalmente, en la app se incluirá el proceso de calificación de satisfacción del cliente, para recoger información que permite mejorar continuamente el servicio y procesos propuestos.

Para asegurar el éxito del modelo operativo, se consideran los siguientes aspectos clave:

- El valor de la asistencia será incluido en el valor del seguro todo riesgo, bajo negociación previa con las aseguradoras; de este modo se simplifica totalmente el proceso de cobranza y el riesgo de que el cliente mantenga pagos pendientes. Mediante integración con la aseguradora, se obtendrá información de aquellos clientes que hayan cancelado el producto o que hayan perdido cobertura por falta de pago, para quienes también se cancelará la cobertura bajo la asistencia propuesta.
- Los talleres mecánicos que formen parte de la red de talleres calificados para reparación, serán los mismos que hayan sido previamente calificados por las

aseguradoras; de este modo se simplifica por completo el proceso de selección y de calificación de talleres, y, se asegura además que estos cumplan con los mismos criterios de calidad establecidos por las compañías de seguros.

- La automatización de procesos, a través de herramientas tecnológicas, es clave para reducir el tiempo de ciclo de los procesos y mejorar la experiencia de los clientes.

1.4. Propuesta del Modelo de Negocio

1.4.1. Segmento de mercado

El producto se dirige a propietarios de vehículos asegurados con compañías privadas en Ecuador. Cabe indicar que, según la Federación Ecuatoriana de Empresas de Seguros, los riesgos aceptados por las Aseguradoras no incluyen vehículos con más de 15 años de antigüedad (Cobo, 2022).

1.4.2. Canales de comercialización

El producto será comercializado a través de todas las Aseguradoras privadas del país, como una cobertura adicional incluida en la póliza todo riesgo. Así, de inicio, la asistencia no podrá ser contratada directamente por el cliente, y estará restringida a propietarios de vehículos que tengan una póliza de seguro vigente.

Con esta estrategia, se simplifica el proceso de prospección proactiva, de asesoramiento y cierre de venta, y de cobranza; será la Compañía de Seguros quien realice el recaudo de valores y remita los valores correspondientes a la asistencia a la compañía en ideación.

Para que esta estrategia se implemente de forma efectiva, se realizarán acuerdos comerciales con cada Aseguradora, que incluirán la entrega de un rebote hacia la

Compañía de Seguros, en razón a la gestión de colocación y de cobranza que realizará la Aseguradora, y que representará el 10% del valor de la asistencia.

1.4.3. Relación con clientes

Dado que uno de los principales puntos de dolor de quienes contratan un seguro vehicular y no presentan siniestros es que el seguro “no es tangible”, se busca diseñar programas de recompensas para retribuir a los clientes que no hagan uso de la asistencia y que reporten buenos hábitos de conducción.

- Selección y entrega de premios a los clientes que no hayan presentado siniestros que incurrieran en la cobertura por asistencia de daños menores en el año de vigencia. Se dispondrá de un catálogo de productos que puedan ser escogidos y redimidos por el cliente desde la app, mismos que serán evaluados en el Caso de Negocio para asegurar que no afecten la rentabilidad del producto esperada, pero que, sobre todo, promuevan que el cliente tangibilice su asistencia.

Asimismo, habiendo identificado que otro de los puntos de dolor de los clientes, cuando se presenta un siniestro, es no conocer el proceso que deben seguir para reportar un siniestro, se implementará la siguiente medida:

- Inclusión de guías en la app, que detallen los pasos a seguir para reporte de siniestros e indemnización, tanto de siniestros que superen el valor de deducible como de eventos que no excedan este valor. Las guías serán remitidas también, periódicamente, vía correo electrónico a los clientes, y mediante de con shortlinks comunicadas a través de sms.

1.4.4. Propuesta de valor

La oferta de valor consiste en una asistencia vehicular que brinda cobertura de siniestros vehiculares que no superen el valor del deducible, tales como, raspones,

rayones u otro tipo de eventos, que ocurren de manera fortuita pero común.

Acompañado con el seguro todo riesgo, se ofertará una cobertura integral a los clientes asegurados; en la que, en caso de incurrir en siniestros que excedan el valor del deducible, el valor de reparación será cubierto por parte de la Aseguradora, y, en caso de presentar siniestros de daños menores que no lleguen a exceder el valor del deducible, serán cubiertos mediante la asistencia.

1.4.5. Actividades clave

Para asegurar que el modelo operativo sea efectivo, se requiere el diseño e implementación de las siguientes acciones:

- Desarrollo de app para reporte y monitoreo de siniestros: Con la finalidad de reducir el tiempo y costo de diseño y parametrización de una app en la que los asegurados puedan realizar el reporte del siniestro de forma autónoma, y de automatizar el proceso de presupuestación de costo de reparación y de asignación del taller mecánico encargado de realizar los arreglos, se hará uso del sistema “Audatex” bajo el producto “AudaTarget”, provisto por la multinacional “Solera Vehicle Claims”. Esta compañía actualmente oferta a las principales aseguradoras de vehículos del país, una solución que permite a los Inspectores de Riesgo de la Compañía seleccionar las autopartes afectadas del vehículo, producto de un siniestro, y obtener un presupuesto de reparación, que se calcula bajo reglas preconfiguradas en función de la marca, modelo, año del vehículo y valores de reparación preconfiguración por autoparte, permitiendo a los Inspectores de Riesgo cruzar el valor presupuestado en la app con el valor cotizado por el taller de reparación, para identificar desviaciones importantes. En la asistencia que se busca desarrollar, se hará uso de la aplicación, en una interfaz de fácil uso para el

usuario, para que el cliente seleccione las piezas del vehículo afectadas, y sea el taller mecánico el encargado de ratificar el valor presupuestado.

- **Desarrollo de programa de recompensas:** Para generar un programa de lealtad robusto, es clave identificar el tipo de premios ambicionados por los clientes, a ser entregados a aquellos que denoten buenos hábitos de conducción y que no hayan presentado siniestros. Acto seguido, es fundamental identificar a los proveedores clave de estos productos, con quienes deberán realizarse alianzas estratégicas, de modo que se puedan emitir cupones desde la app que puedan ser redimidos en los locales de los proveedores.
- **Estructuración de red de talleres de reparación:** La experiencia del cliente se genera no solo en el proceso de reporte de siniestro, sino también bajo el resultado de la reparación del vehículo siniestrado. De ahí, que es clave contar con talleres de reparación efectivos y confiables, para controlar este aspecto, es necesario trazar la red de talleres de reparación que forman parte de la red de talleres calificados por las Aseguradoras, y realizar acuerdos comerciales para el direccionamiento de vehículos siniestrados, y reparación bajo acuerdos de niveles de servicio previamente pactados. Han de existir tantos talleres en convenio, como clientes vinculados existan, que permitan cumplir los tiempos de reparación establecidos.

1.4.6. Recursos clave

Para operar el modelo y asegurar su viabilidad, es fundamental disponer de los siguientes recursos:

- Técnicos

- Estudio Actuarial: Antes de iniciar operaciones, es necesario contar con un estudio técnico en el que se proyecte, con un nivel de confianza admisible, el nivel de siniestralidad esperado para el producto, de modo que permita cuantificar el número máximo de eventos que serán cubiertos al año. Para este ejercicio, se considerará la contratación de los servicios de “Actuaría”, empresa ecuatoriana especializada en el desarrollo de modelos estadísticos y matemáticos para la generación de indicadores clave en el mercado de seguros (Actuaría, s.f.).
- Humanos
 - Director Comercial: Será el encargado de definir, implementar y mantener los acuerdos comerciales con las Aseguradoras que operan bajo el ramo de vehículos, así como con los talleres de reparación que formarán parte de la red.
 - Jefe de Operaciones: Es el responsable de asegurar la activación y cancelación de clientes en la empresa, así como de controlar el cumplimiento de acuerdos de niveles de servicio por parte de los talleres de reparación, y de identificar y gestionar la actualización de información en la app.
 - Jefe Financiero: Es el encargado de asegurar la recaudación de valores de venta de asistencia por cada una de las Aseguradoras, del cálculo y desembolso de rebates a las Compañías de Seguros, y del cálculo y pago de valores de reparación a cada taller mecánico, así como del cumplimiento de otras obligaciones financieras.

- Mercadeo (outsourcing): Será necesario contar con una Agencia de Medios responsable de diseñar y comunicar campañas de marca e institucionales, que afiancen el posicionamiento de la marca en el mercado.
- Tecnología (outsourcing): Con la finalidad de atender preguntas o requerimientos que el cliente presente durante el reporte de un siniestro, es necesario contar con recursos que brinden atención en línea. Para este efecto, se considerará la contratación de una empresa especializada, que brinde asesoría tecnológica y técnica a los clientes, con capacidad de atención 24/7; al tratarse de eventos fortuitos, no podría predecirse su reporte en horarios específicos.

1.4.7. Alianzas clave

La elección de aliados y proveedores es clave para la consecución de objetivos, aún más en el modelo de negocio que se presenta, en donde se plantea el uso de la infraestructura técnica y operativa de otras organizaciones que forman parte de la cadena de valor. De ahí, se identifican las siguientes alianzas clave:

- Aseguradoras privadas que comercialicen seguros vehiculares en Ecuador:
Esta alianza garantizará la colocación del producto, atada a la venta de seguros vehiculares todo riesgo, recordando que éste será un producto que se comercializará únicamente a clientes con este tipo de pólizas vigentes.
- Talleres de reparación vehicular que formen parte de la red de talleres calificados por las aseguradoras en convenio: Así se garantiza que, al menos, se mantenga el nivel de servicio convenido entre los talleres mecánicos y las Aseguradoras; y se elimina el esfuerzo requerido para diseñar e implementar una red desde cero.

1.4.8. Estructura de costos

Dentro de los costos inherentes al producto, más importantes, se incluyen los siguientes:

- Estudio actuarial, que permita predecir técnicamente la siniestralidad del producto.
- Cobertura de siniestros de daños menores, que será desembolsada a los talleres mecánicos, a razón de la reparación de vehículos siniestrados.
- Parametrización y uso de app para reporte de siniestros, a través del sistema provisto por Audatex. Se requerirá la contratación de un paquete de usuarios de acuerdo con el número de clientes esperado.
- Rebates aseguradoras, que representarán el 10% del valor de venta de la asistencia.
- Campañas de comunicación en medios, que serán dirigidas por una Agencia Externa especializada, incluyendo pauta en los medios con mayor alcance a clientes tipo.
- Soporte tecnológico, a través de un proveedor externo, con disponibilidad de servicio 24/7 para atención en línea de consultas y requerimientos.
- Personal, con una estructura controlada, que asegure la productividad del equipo, y cobertura de áreas como Comercial, Finanzas y Operaciones.

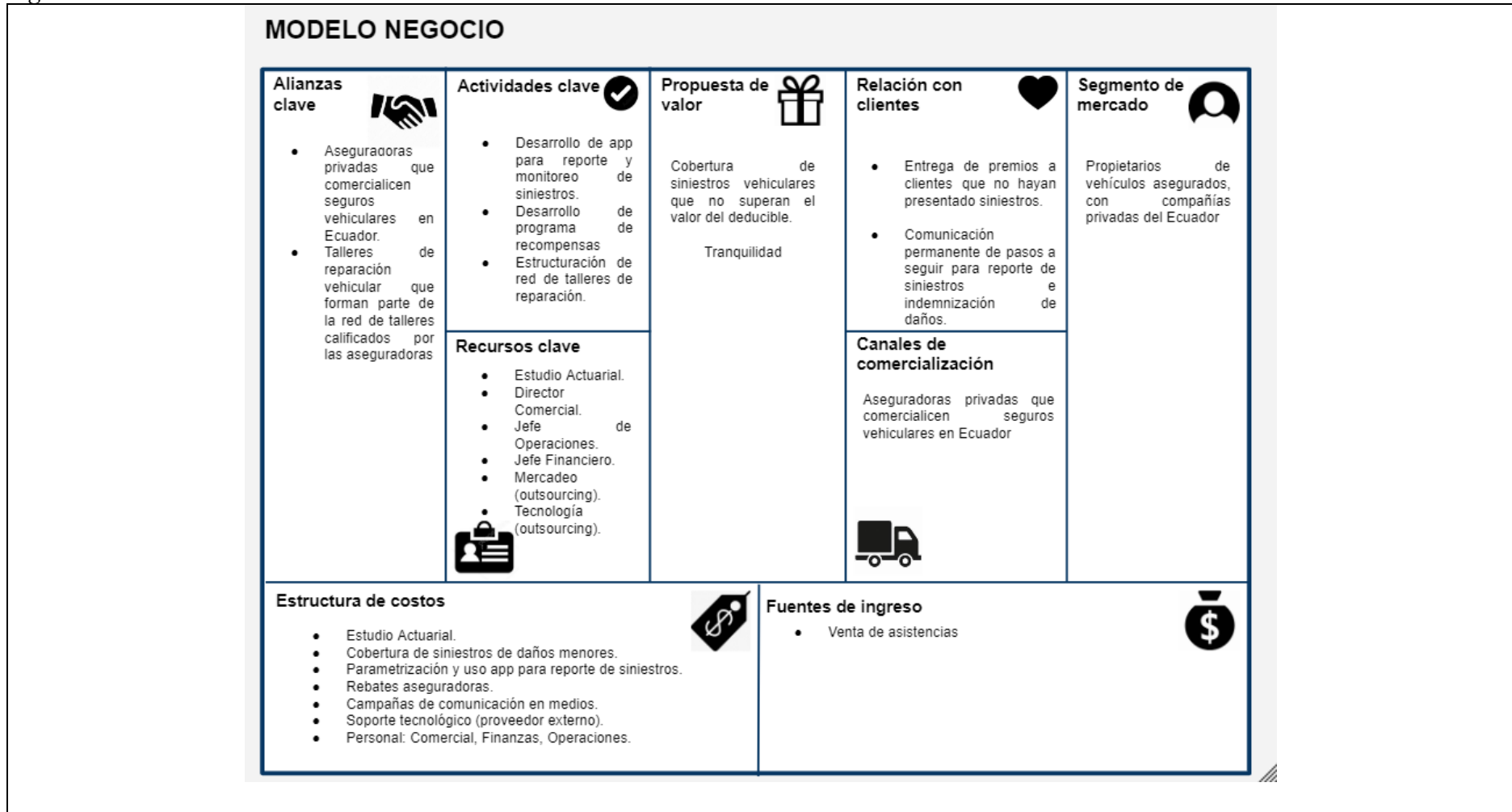
1.4.9. Fuentes de ingreso

La fuente de ingresos se asocia directamente a la recaudación de valores de venta de la asistencia. Según la Federación Ecuatoriana de Empresas de Seguros, la prima promedio mensual de un seguro vehicular es de USD 75 (Cobo, 2022), por lo que el costo mensual de la asistencia no podría exceder los USD 7,50, bajo los márgenes de

referencia del sector que indican que el costo de las coberturas complementarias al seguro principal no puede exceder el 10% del producto principal.

En la figura a continuación, se muestra el Business Model Canvas, que resume el modelo de negocio explicado.

Figura 3. Business Model Canvas



Elaboración propia

1.5. Conclusiones del capítulo

Con la información levantada se concluye que el aprovechamiento de la infraestructura comercial, técnica y operativa, de las Aseguradoras, y de los talleres mecánicos que forman parte de la red de talleres calificados por las Compañías de Seguro, sumado al uso de las aplicaciones tecnológicas que se ofertan en el mercado, permite reducir los tiempos de respuesta hacia los clientes y entregar información oportuna, de modo, que se atienda a varios de los principales puntos de dolor declarados por los propietarios de vehículos asegurados.

2. CAPÍTULO 2: Análisis del Mercado

2.1. Análisis del mercado / investigación del mercado / mercado objetivo

De acuerdo con la Cámara de Industria Automotriz Ecuatoriana, en el Boletín Parque Automotor Circulante de Junio 2023, en el Ecuador existen 2.501.593 vehículos circulantes, de clase automóvil, camioneta y jeep, que corresponden a las categorías de vehículos particulares asegurables (CINAE, 2023). Sobre este valor, el 44% de vehículos tienen hasta 10 años de antigüedad, que corresponde a la edad máxima asegurable en la mayoría de pólizas todo riesgo, obteniendo un valor de 1.100.701 vehículos asegurables en Ecuador.

Para entender las necesidades del público objetivo, constituido por propietarios de vehículos asegurables en Ecuador, y evaluar el nivel de aceptación de la asistencia para cobertura de siniestros vehiculares que no superen el valor del deducible, se ha

calculado el tamaño de la muestra de potenciales clientes requerido, que asegure que la información recolectada durante la investigación sea representativa sobre la población.

La fórmula empleada para el cálculo, es la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde,

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

De acuerdo con la fórmula anterior, se utilizaron los siguientes valores de referencia:

Tabla 1. Variables para el cálculo del tamaño de la muestra

Variable	Valor	Observación
Tamaño de la población	1.100.701	Total de vehículos tipo automóvil, camioneta y jeep, de hasta 10 años de antigüedad, en Ecuador
Nivel de Confianza	95%	Dentro de rangos de referencia.
Probabilidad de éxito	50%	Dentro de rangos de referencia.
Probabilidad de fracaso	50%	Dentro de rangos de referencia.
Error máximo admisible	3,0%	Dentro de rangos de referencia.

Elaboración propia

Con los valores referenciados, se obtuvo un tamaño de la muestra de 250 propietarios de vehículos asegurables en Ecuador.

$$n = \frac{1.100.701 \times 95\%^2 \times 50\% \times 50\%}{3\%^2 \times (1.100.701 - 1) + 95\%^2 \times 50\% \times 50\%} = 250$$

2.2. Método de investigación

A continuación, se utilizó un método de investigación cualitativo por muestreo por conveniencia, a través de entrevistas a 7 propietarios de vehículos asegurables en Ecuador, para recabar información sobre los principales puntos de dolor en relación a la contratación del seguro vehicular y durante la vigencia de la póliza, que permitieran identificar la información que debía ser profundizada a través de encuestas.

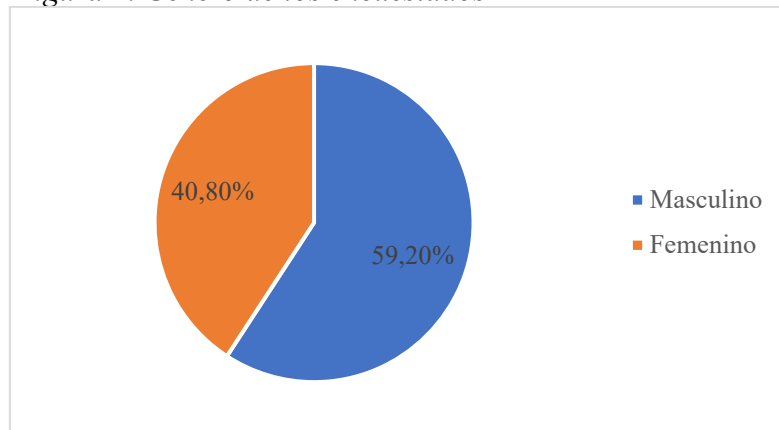
Una vez realizadas las entrevistas, se utilizó un método de investigación cuantitativo a través de encuestas a 250 propietarios de vehículos asegurables en Ecuador de la provincia de Pichincha, provincia en la que se realizará el despliegue inicial del producto, para evaluar la posibilidad de penetración del producto en el mercado, realizar un análisis de precios y determinar los medios de comunicación preferidos por los potenciales clientes. Se diseñó una encuesta de 13 preguntas para relevar datos demográficos y comportamentales del grupo objetivo.

2.2.1. Información demográfica

En cuanto a la demografía de los encuestados, se obtuvo la siguiente información:

- La encuesta fue completada por casi un 20% más de hombre que de mujeres. Este valor ha de ser de utilidad para el diseño de portafolio de premios a entregar a clientes que no hubieran presentado siniestros de daños menores, mismos que, mayoritariamente, se centrarán en el género masculino.

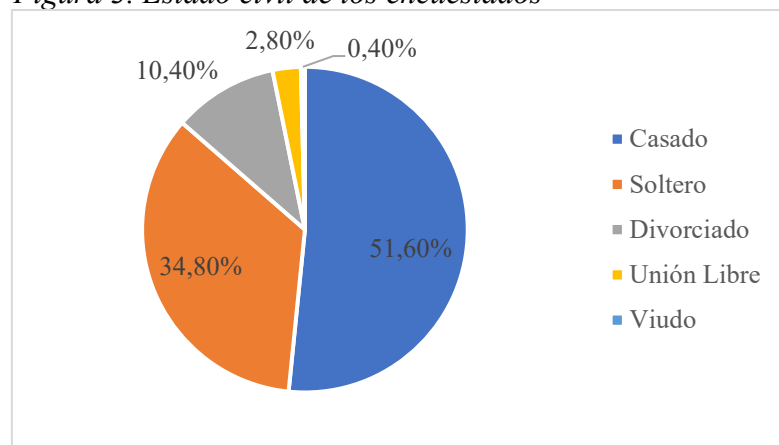
Figura 2. Género de los encuestados



Elaboración propia

- La mitad de encuestados reportan un estado civil de casado/a, lo que devela su comportamiento preventivo y su necesidad de sentirse protegido. Esta información es de utilidad para definir las audiencias para envío de campañas de expectativa y de promoción del producto.

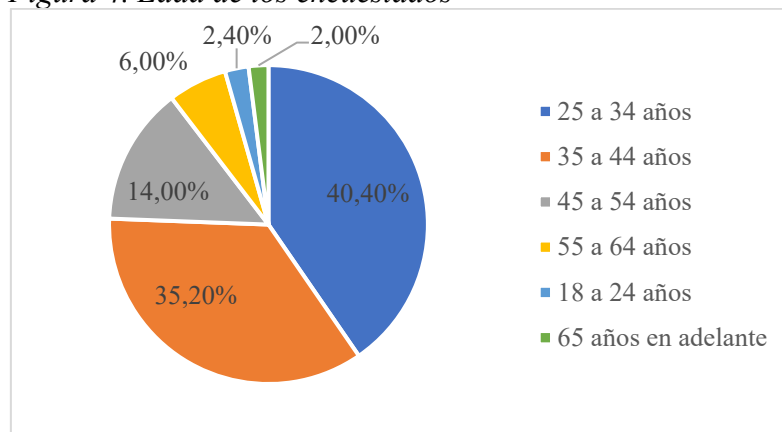
Figura 3. Estado civil de los encuestados



Elaboración propia

- En cuanto a la composición etaria, la mayoría de encuestados tienen edades comprendidas entre 25 y 34 años; al igual que las variables anteriores, esta información será de utilidad para segmentar el público objetivo a quienes se enviarán campañas de mercadeo.

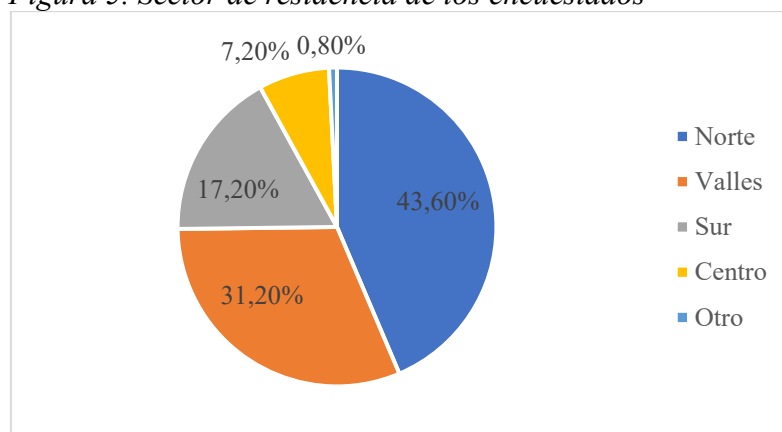
Figura 4. Edad de los encuestados



Elaboración propia

- En relación al sector de residencia, se identificó que la mayor concentración de clientes se encuentra en el Norte de la ciudad y en los Valles. De aquí, se determina la necesidad de priorizar la generación de alianzas comerciales con talleres de reparación mecánica con cobertura en estas zonas de la provincia.

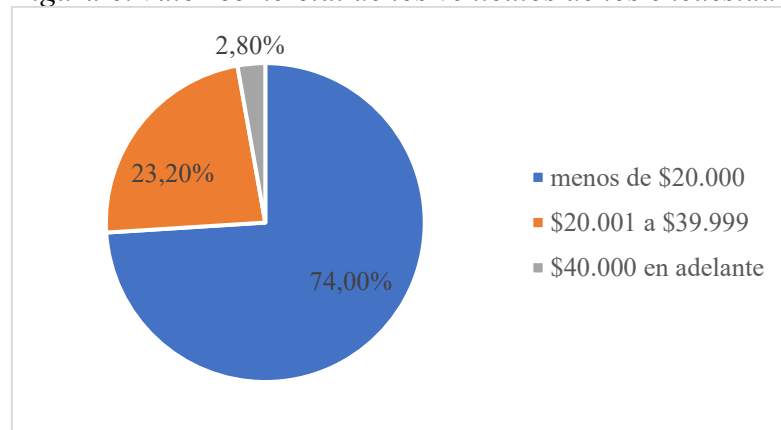
Figura 5. Sector de residencia de los encuestados



Elaboración propia

- Respecto del costo aproximado de los vehículos, se obtuvo que el 74% de los vehículos tienen un valor comercial inferior a USD 20.000, de ahí que el tipo de talleres de reparación con los que se priorizarán los acercamientos comerciales, serán talleres multimarca de media y baja gama. Esta información, además, permitirá proyectar certeramente el costo promedio de reparación de un siniestro de daños leves.

Figura 6. Valor comercial de los vehículos de los encuestados

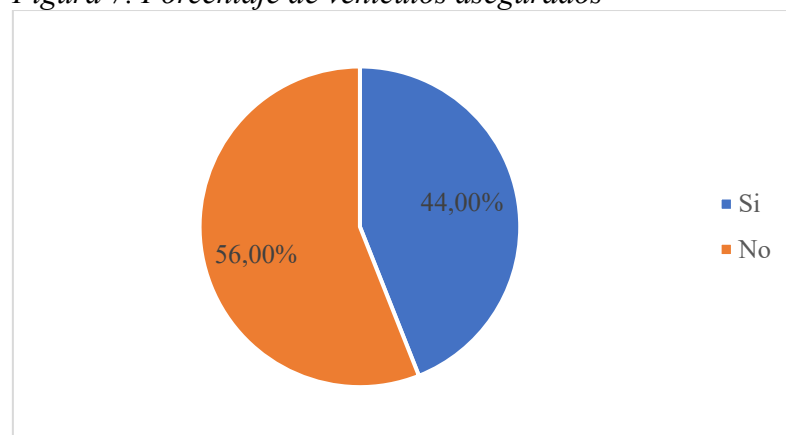


Elaboración propia

2.2.2. Identificación de puntos de dolor

- Por otro lado, se obtuvo que solo el 44% de los vehículos se encuentran asegurados, representando un valor mayor que el reportado por la Federación Ecuatoriana de Empresas de Seguros al año 2021, que se posicionó en 30% (Cobo, 2022). Esta diferencia puede deberse a la reactivación del ramo postpandemia, al recordar que, durante la pandemia de la Covid19, el ramo de vehículos decreció en colocación, y que, según los analistas, al término del 2021 no alcanzaba los resultados prepandemia.

Figura 7. Porcentaje de vehículos asegurados



Elaboración propia

- Respecto de quienes no contaban con un seguro vehicular vigente, se indagó sobre las causas principales por las que no habían contratado un seguro, obteniéndose que:
 - Existe una oportunidad de colocación del producto en hasta el 40% de propietarios de vehículos no asegurados, que no han realizado esta gestión porque no han tenido siniestros graves que excedan el valor tradicional del deducible del seguro, han tenido una mala experiencia pasada con seguros particulares, o no han recibido información clara y concisa respecto de los beneficios de un seguro vehicular.

Figura 8. Causales de no contratación de un seguro vehicular



Elaboración propia

- Dentro de las principales causas que mencionaron quienes no contaban con un seguro vehicular vigente, por haber tenido malas experiencias en el pasado, se mencionaron los siguientes puntos:

“Cuando me choqué la aseguradora no me cubrió”.

“El valor que se paga por el seguro no siempre se recupera al momento de tener un siniestro, sino que se incurre en más gastos que la aseguradora no cubre”.

“Cuando tuve un siniestro, la aseguradora me puso muchas trabas para cubrirme, y se demoraron mucho tiempo en pagarme”.

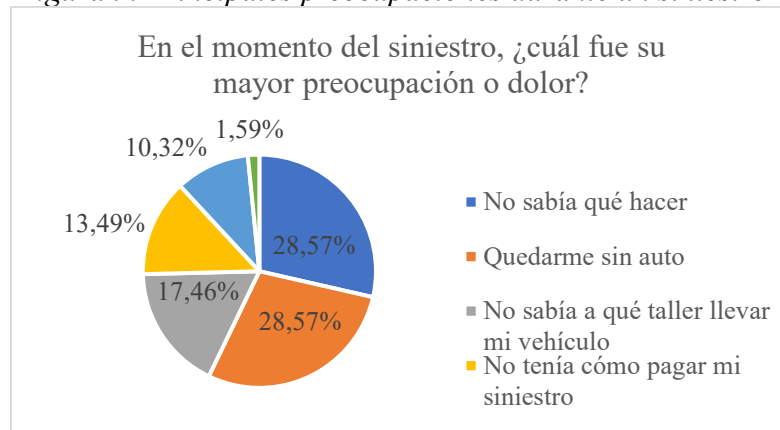
“La aseguradora se demoró mucho en pagarme, me choqué en diciembre y se demoraron hasta febrero en autorizar la reparación”.

“Sólo cubren lo que les conviene”.

De ahí que, mediante la asistencia especializada en cobertura para daños menores, se podrán mitigar los puntos de dolor de los clientes que indican no contar con un seguro vigente por falta de cobertura y por procesos con tiempos de respuesta elevados.

- Para quienes contaban con un seguro vehicular vigente, se obtuvo que casi el 51.82% de clientes presentaron al menos un siniestro vehicular durante la vigencia de su póliza.

Figura 9. Principales preocupaciones durante un siniestro vehicular



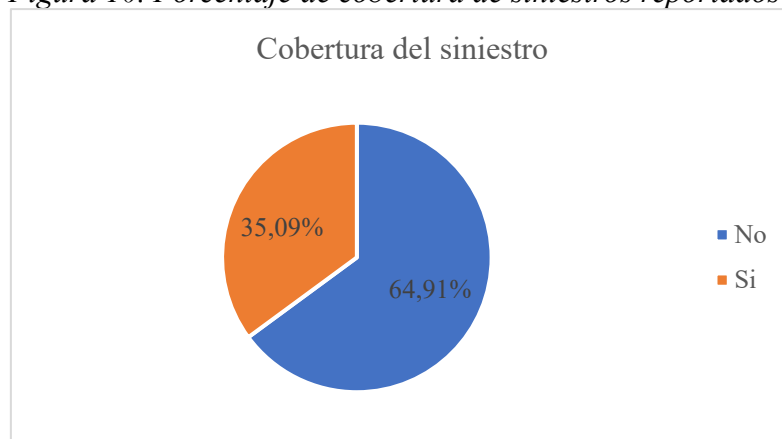
Elaboración propia

Quienes indicaron que sus principales preocupaciones en el momento del siniestro fueron las siguientes:

- 28,57% - “No saber qué hacer”: Para mitigar este punto de dolor, la oferta de valor propuesta incluye la comunicación de los pasos a seguir para reportar un siniestro, sea de daños que superen el valor del deducible, o de daños menores, a través de la app y de otros medios electrónicos.
- 17,46% - “No sabía a qué taller llevar mi vehículo”: En respuesta a este punto de dolor, el modelo de negocio incluye la asignación automática del taller para reparación vehicular, cuando el siniestro no exceda el valor del deducible, en no más de 2 horas, al generar una asignación automática de talleres de acuerdo con la zona de reporte y con la capacidad instalada de cada uno; la asignación será confirmada por el taller a través de la app dentro del tiempo establecido.
- 13,89% - “No tenía cómo pagar mi siniestro”: En atención a este particular, cuando el valor de reparación no exceda el valor del deducible, los costos de reparación serán cubiertos por la asistencia.

- Sobre el grupo de encuestados con seguro vehicular vigente que presentaron al menos un siniestro durante la vigencia de la póliza, se obtuvo que apenas el 35,09% de los siniestros reportados fueron cubiertos por parte de la Aseguradora. Mediante la asistencia propuesta, se busca incrementar este porcentaje, y mejorar la percepción de los clientes de las Aseguradoras respecto al nivel de cobertura. Esto generará también un impacto positivo en el número de asistencias contratadas, a partir de un mayor nivel de renovación de la póliza principal.

Figura 10. Porcentaje de cobertura de siniestros reportados

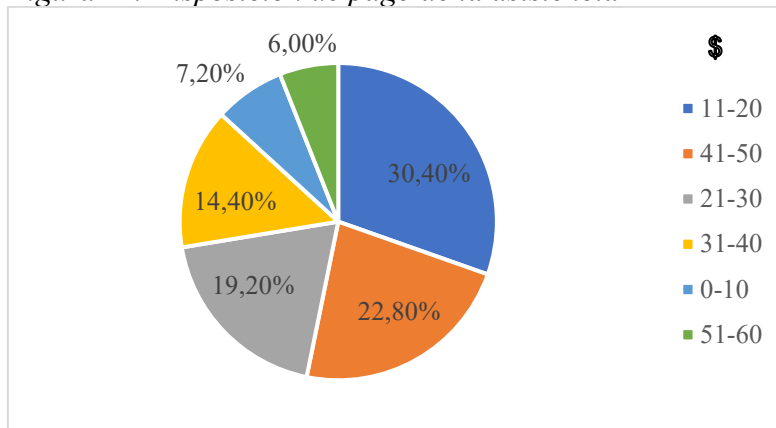


Elaboración propia

2.2.3. Aceptación del producto

- En cuanto a la aceptación del producto, se obtuvo que el 84,80% de los encuestados contratarían un seguro vehicular que incluyera cobertura para siniestros con daños menores que no superen el valor del deducible.
- Asimismo, se evaluó el valor que los encuestados estarían dispuestos a pagar por la asistencia idealizada, identificando que el 92,80% estarían dispuestos a pagar un valor incluso más alto que el dimensionado.

Figura 11. Disposición de pago de la asistencia

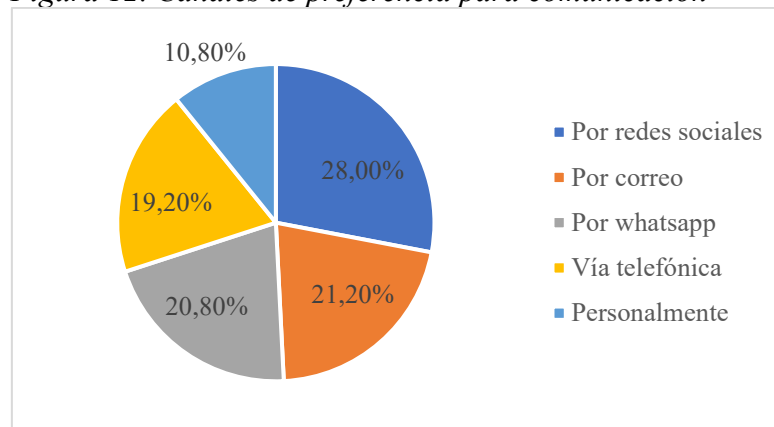


Elaboración propia

2.2.4. Canales de comunicación

Finalmente, se recogió información respecto de los medios a través de los que los potenciales clientes preferirían obtener información sobre el producto, obteniendo que las campañas de expectativa y de prospección deben centrarse principalmente en redes sociales.

Figura 12. Canales de preferencia para comunicación



Elaboración propia

2.3. Conclusiones del capítulo

De la información recogida se concluye que el producto diseñado satisface los principales puntos de dolor tanto de propietarios de vehículos asegurados, como de quienes no cuentan con una póliza vigente, por una mala percepción del seguro tradicional. Se concluye además que el nivel de aceptación del producto bordea el 85%,

lo que favorece los pronósticos de colocación del seguro, y que los potenciales clientes estarían dispuestos el costo proyectado de la asistencia.

3. CAPÍTULO 3: Análisis de la Industria y Competencia

3.1. Análisis de la Industria

3.1.1. Político

Ecuador, que antes era considerado como uno de los países más pacíficos en la región, está experimentando la peor crisis de inseguridad en su historia. Según las estadísticas de la Policía, durante los primeros seis meses del año en curso, se han registrado 3,513 asesinatos, lo que representa un aumento significativo del 58% en comparación con el año 2022. En 2022, la tasa de homicidios fue de 26 por cada 100,000 habitantes, y actualmente está en 20. Sin embargo, se predice que esta cifra aumentará, alcanzando posiblemente 40 homicidios por cada 100,000 habitantes al final del año. Este incremento proyectado llevaría a Ecuador a convertirse en el país más violento de la región, destacando una tendencia alarmante hacia el aumento de la violencia y la inseguridad (Mella, 2023).

La creciente escalada de inseguridad en Ecuador está afectando directamente a las aseguradoras del país. Estas compañías han anunciado cambios en sus políticas internas debido al aumento de la siniestralidad, especialmente por robos de ciertas marcas y modelos de vehículos. En consecuencia, algunas de estas marcas y modelos ya no serán tenidos en cuenta para renovar o suscribir nuevos contratos de aseguramiento. Patricio Salas, Secretario Ejecutivo de la Federación Ecuatoriana de Empresas de Seguros (Fedeseg) y Gerente General de la Asociación de Compañías de Seguros del Ecuador (Acose), ha reconocido que el gremio está al tanto de estos cambios. Además, señala que históricamente, la siniestralidad de vehículos se mantenía alrededor del 54%, pero en 2022 aumentó significativamente al 68%, y hasta julio de

2023 ha llegado al 75%. Este aumento en la siniestralidad está teniendo un impacto serio en los resultados financieros de las empresas aseguradoras en el país (El Universo, 10).

3.1.2. Económico

En Ecuador, el gasto promedio anual en seguros por persona es de \$113,56, mientras que la media en América Latina es de \$265,45. Esto significa que en Ecuador, el gasto en seguros es un 134% menos que el promedio regional. Los seguros de vida, automóviles y ramas generales son los más solicitados en el país, lo que ha llevado a un crecimiento anual en primas del 9% de 2021 a 2022 entre las 28 aseguradoras que operan en el mercado nacional (El Universo, 2023).

Latinoinsurance, proveedora de información técnica y económica de seguros en América Latina, señala que el sector asegurador en Ecuador representa solo el 1,83% del Producto Interno Bruto (PIB) del país, mientras que en América Latina, este porcentaje promedio es del 3%. Esta diferencia destaca que el sector asegurador en Ecuador tiene un impacto económico relativamente menor en comparación con otros países de la región (El Universo, 2023).

Por lo tanto, hay una necesidad de fortalecer la cultura de seguros en Ecuador, ya que el bajo porcentaje del PIB dedicado a este sector indica que hay un potencial de crecimiento y desarrollo en la industria aseguradora del país. Un mayor conocimiento y participación en seguros podrían contribuir no solo a la protección financiera de los individuos y las empresas, sino también a un mayor desarrollo y estabilidad del sector asegurador en la economía ecuatoriana.

3.1.3. Social y Cultural

Ing. Teresa Peña Hurtado, Presidenta de la Federación Ecuatoriana de Empresas de Seguros (Fedeseg), en el Anuario 2022 de la FEDESEG, indica lo siguiente (Salas, Apolo, Manrique, & Reza, 2022):

“El sector asegurador es un pilar importante para la recuperación de las economías, tanto gubernamentales, empresariales y personales; pues al momento de un siniestro, si existe un seguro de por medio, por lo menos el efecto económico queda resarcido. Este es un tema que, como sector, debemos animarnos a abordar; no en el perfil de publicidad comercial, que cada uno implementa de acuerdo a sus posibilidades y estrategias de marketing, sino a un interés general de protección y previsión. Y en esta línea encaja perfectamente la responsabilidad social: proteger al planeta, prevenir desastres, tener buenas prácticas de administración; son temas que fácil y demostrablemente cumplimos, pero que sin embargo no mostramos tan abiertamente. Muchos estamos suscritos al Pacto Global o nos identificamos y practicamos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), somos un gremio con un alto grado de empleabilidad femenina en todos los niveles; para muestra, un botón.”.

3.1.4. Tecnológico

En Ecuador, al igual que en muchas otras partes del mundo, actividades cotidianas como pedir taxi, hacer transferencias, escuchar música, agendar citas, pedir comida a domicilio o reservar un alojamiento para vacaciones, están siendo realizadas cada vez más comúnmente a través de dispositivos móviles, como teléfonos y tabletas. Esto sugiere una creciente dependencia y comodidad de los usuarios con la tecnología móvil para realizar estas tareas, lo que probablemente esté impulsado por la conveniencia y la accesibilidad que ofrecen estos dispositivos. Esto también puede indicar un avance significativo en la digitalización y la adaptación tecnológica en la sociedad ecuatoriana.

La tendencia de realizar actividades cotidianas a través de dispositivos móviles está en aumento tanto a nivel nacional en Ecuador como a nivel global. Este crecimiento se atribuye al desarrollo y popularización de aplicaciones móviles, así como a la mayor disponibilidad y uso de teléfonos inteligentes. Según datos del Instituto Nacional de

Estadística y Censos (INEC), hasta julio de 2023, el porcentaje de hogares con acceso a internet es de 62.2% de la totalidad de 5.022.207 hogares, el porcentaje de personas que utilizan internet ocupa el 72.7% de la población, y el número de las personas que tienen teléfono inteligente alcanzado al 55,6% de la población (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2023).

Las aplicaciones móviles han tenido un gran crecimiento durante los últimos años. A pesar de que las aplicaciones más populares y descargadas en Ecuador son de origen internacional, el mercado de aplicaciones desarrolladas localmente en el país está experimentando un crecimiento. En el año 2019 PRIMICIAS ha listado 10 aplicaciones de emprendedores locales que brindan servicios como mensajería, entretenimiento y transporte, entre ellos se encuentran Tipti, Buen Plan, 40 Caída y Limpia, etc. Según un reporte de la consultora Mentinno, entre las aplicaciones móviles de desarrolladores ecuatorianos, DeUna es la única app dentro del Top 10 de plataformas más descargadas en el país. Esta aplicación facilita el proceso de cobrar y pagar utilizando un código QR. Esto sugiere que los usuarios están mostrando interés y confianza en este tipo de herramientas para realizar transacciones electrónicas (Primicias, 2019).

3.1.5. Ambiental

La Revista Haz afirma que los principales extremos climáticos relevantes para los sectores financiero en general, y asegurador en particular, son: las temperaturas máximas y mínimas y los impactos sobre la salud animal; las precipitaciones torrenciales e inundaciones y su ausencia, con sequías, desertización y fuegos, los episodios de rayos, las tormentas tropicales y extratropicales y el incremento del nivel medio del mar. El clima y su modificación intervienen en el sector asegurador a través de tres aspectos fundamentales, como son la suscripción de los seguros, las inversiones y las políticas medioambientales de las compañías (Vilariño, 2021).

La gestión de la sostenibilidad se basa en tres principios fundamentales: el impacto ambiental, la huella social y la gobernanza, conocidos como los parámetros ASG. Una gestión sostenible tiene como objetivo preservar el ecosistema, promover relaciones sociales beneficiosas para todos y actuar con transparencia y responsabilidad. El sector asegurador despliega acciones significativas para promover la sostenibilidad en diversas dimensiones, entre ellas se encuentra la incorporación de consideraciones sostenibles en la suscripción de seguros, enfocándose especialmente en la cobertura de riesgos climáticos como "proveedor de prevención" con el fin de ayudar a su cliente a mejorar su propia gestión sostenible (estamos seguros, 2023).

3.1.6. Legal

En Ecuador, la regulación del sector de seguros se rige por la "Ley General de Seguros" número 1551, la cual fue promulgada el 21 de julio de 1965 y ha experimentado reformas a lo largo del tiempo, siendo modificada por última vez el 12 de septiembre de 2014. En virtud de estas disposiciones legales, se confiere a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros la responsabilidad de controlar y regular la actividad aseguradora en el país. La Superintendencia actúa como entidad encargada de supervisar el cumplimiento de las normativas establecidas en la ley, asegurando así la adecuada operación y transparencia en el sector de seguros en Ecuador (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2024).

La Ley General de Seguros en Ecuador, en su Artículo 1, establece su alcance regulatorio sobre personas naturales y jurídicas que se dediquen a actividades vinculadas con seguros. Además, señala que las aseguradoras están sujetas al control de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. El Artículo 2 de la ley especifica a quiénes se aplica esta regulación, incluyendo aseguradoras, reaseguradoras, intermediarios o brokers, peritos de seguros y asesores comerciales.

La Ley General de Seguros en Ecuador abarca tanto a aseguradoras nacionales como a aseguradoras extranjeras con sucursales registradas en el país. La legislación establece dos categorías principales de seguros: los seguros generales y los seguros de vida. Los seguros generales se centran en la cobertura de daños a la salud o bienes, así como en los riesgos relacionados con fianzas o garantías. Por otro lado, los seguros de vida se ocupan de los riesgos asociados con las personas y garantizan una renta única o periódica para el asegurado o sus beneficiarios. Conforme al artículo 3 de la ley, se exige llevar una contabilidad separada para ambos tipos de seguros, destacando la necesidad de una clara distinción y registro de las operaciones financieras y contables correspondientes a cada categoría.

En el marco de la Ley General de Seguros, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros tiene la responsabilidad de definir los derechos y obligaciones de todos los actores sujetos a esta legislación. Además, esta entidad otorga autorizaciones y credenciales a asesores, intermediarios y peritos. La Superintendencia también es la encargada de conceder el certificado de operación a las aseguradoras, permitiéndoles operar en el sector. Este certificado tiene un período de validez de seis meses a partir de su emisión, durante el cual las aseguradoras deben iniciar sus operaciones. Es importante señalar que estos certificados se emiten específicamente para cada rama de seguros, reflejando la especialización y regulación detallada de las actividades dentro del ámbito asegurador.

3.2. Análisis de la competencia

3.2.1. Rivalidad entre los competidores

En Ecuador, la regulación del sector de la asistencia para siniestros leves se integrará como una cobertura complementaria en los seguros vehiculares, en este

momento, en Ecuador no hay un producto similar, por lo tanto, la rivalidad entre los competidores es baja.

Sin embargo, la ausencia de productos similares en el mercado podría atraer a nuevas aseguradoras o incluso a actores externos al sector de seguros a explorar este nicho. A medida que la asistencia para siniestros leves se convierta en una oferta común, se podría enmarcarla como una oportunidad para diferenciar los productos y retener a los clientes actuales. La participación en futuro dependerá de la rapidez con la que puedan adaptarse a esta nueva tendencia.

3.2.2. Amenaza de nuevos competidores

Barreras de entrada: La generación de alianzas estratégicas con talleres mecánicos a nivel nacional como parte fundamental de la propuesta sería una barrera significativa para nuevos participantes, ya que su conformación requeriría tiempo y recursos considerables.

Costos iniciales: El costo inicial para establecer una red de talleres mecánicos y desarrollar una aplicación tecnológica para la gestión de siniestros sería elevado. Esto podría disuadir a nuevos competidores que no estén dispuestos o no tengan los recursos necesarios para realizar esta inversión.

Diferenciación del producto: La diferenciación del producto mediante la APP sería clave. La estandarización de costos de reparación y una experiencia automatizada a través de la APP, podría reducir la rivalidad al generar lealtad entre los clientes.

En definitiva, la amenaza de nuevos competidores es baja dado que las barreras actúan como obstáculos significativos que podrían desalentar a nuevos competidores. La combinación de acuerdos estratégicos, costos iniciales elevados y diferenciación del producto fortalece la posición de la empresa actual en el mercado y reduce la probabilidad de que nuevos actores entren con éxito.

3.2.3. Amenaza de productos sustitutos

Alternativas de reparación independientes: Los propietarios de vehículos podrían optar por buscar servicios de reparación de siniestros leves de manera independiente, sin utilizar la asistencia para siniestros leves. Esto podría incluir talleres mecánicos independientes o servicios de reparación de automóviles no afiliados a acuerdos estratégicos.

Cambio en comportamientos del consumidor: Cambios en el comportamiento del consumidor, como la creciente preferencia por soluciones de movilidad compartida en lugar de la propiedad de vehículos individuales, podrían impactar la demanda de servicios de reparación de siniestros leves.

En conclusión, se considera que la amenaza de productos sustitutos es medio al existir alternativas de reparación independientes y cambios en comportamiento del consumidor en futuro.

3.2.4. Poder de negociación de los proveedores

Los talleres mecánicos asociados a la red de asistencia representan un componente esencial. La gran cantidad de talleres mecánicos disponibles y dispuestos en Ecuador a asociarse permite que la empresa de asistencia tenga más poder para negociar términos favorables y reducir el costo de cambio. La diversidad de talleres mecánicos puede ofrecer una variedad de servicios y especializaciones, lo que puede beneficiar a la empresa de asistencia al proporcionar soluciones más adaptadas a las necesidades específicas de los clientes. Con una gran cantidad de talleres mecánicos disponibles, la empresa de asistencia tiene la flexibilidad de adaptarse a las demandas cambiantes del mercado. Puede seleccionar talleres que cumplan con los estándares de calidad y servicio requeridos, asegurando una oferta atractiva para los clientes.

Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es bajo por la diversidad de talleres mecánicos en el mercado del Ecuador.

3.2.5. Poder de negociación de los clientes

La inexistencia de un producto similar en el mercado confiere a la empresa de asistencia un cierto monopolio temporal. Esto facilita cerrar negocios con los propietarios de vehículos, ya que no tienen opciones directas comparables. Por ende, el poder de negociación de los clientes es bajo.

Sin embargo, la ausencia de competidores directos puede otorgar a la empresa una posición más fuerte en las negociaciones. En futuro si la asistencia para siniestros leves se convierte en una oferta común entre las aseguradoras, podría surgir una competencia más intensa. Los propietarios de vehículos tendrían más opciones para comparar y podrían negociar términos más favorables al tener alternativas fácilmente accesibles. La mayor disponibilidad de opciones podría afectar las ventas del producto, ya que los propietarios de vehículos podrían ser más selectivos y buscar la oferta que mejor se adapte a sus necesidades y preferencias.

3.3. Conclusiones del capítulo

El análisis integral de la industria de seguros en Ecuador revela un entorno político marcado por la supervisión rigurosa de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Sin embargo, la inseguridad creciente, evidenciada por estadísticas alarmantes de homicidios, impacta directamente a las aseguradoras, que se ven obligadas a ajustar sus políticas debido al aumento en la siniestralidad. Desde una perspectiva económica, la inversión promedio en seguros es notablemente baja en comparación con la media latinoamericana, señalando la necesidad de fortalecer la cultura de seguros en el país. La presidenta de la Federación Ecuatoriana de Empresas de Seguros destaca el papel crucial del sector asegurador en la recuperación económica y aboga por una mayor

conciencia social y responsabilidad ambiental. En el ámbito tecnológico, la creciente dependencia de los dispositivos móviles sugiere una oportunidad para la innovación en seguros a través de aplicaciones y servicios digitales. El análisis de la competencia destaca la introducción de la asistencia para siniestros leves como una oportunidad única en el mercado ecuatoriano, pero la amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos exige una adaptación rápida. Además, el poder de negociación tanto de proveedores como de clientes está influenciado por la novedad del producto y su exclusividad en el mercado actual. En conjunto, estos factores delinean un panorama desafiante y dinámico para la industria aseguradora en Ecuador.

4. CAPÍTULO 4: Plan de Marketing

4.1. Definición estratégica genérica específica del negocio

Según la clasificación propuesta por Michael Porter, existen tres tipos de estrategias genéricas de Marketing: liderazgo en costo, diferenciación de productos y segmentación de mercado (Comunicare, 2019). Bajo esta clasificación, el producto en análisis se alinea a una estrategia de diferenciación, dado que oferta una cobertura vehicular no tradicional en seguros todos riesgos y que, además, busca mejorar la experiencia de los propietarios de vehículos asegurados que no han presentado siniestros que superen el valor del deducible pero que sí han incurrido en raspones, rayones o siniestros leves no sujetos de cobertura todo riesgo. Por otro lado, la asistencia vehicular se diferencia también respecto de los seguros vehiculares todo riesgo, en los tiempos de respuesta de confirmación de cobertura, de asignación de taller y de reparación de los vehículos, que pueden reducirse incluso en más del 90% del lead time promedio del sector, al hacer uso de herramientas digitales. Por ejemplo, el tiempo promedio de aprobación de reparación

de vehículos a consecuencia de siniestros amparados en las pólizas vehiculares, por parte de las Aseguradoras, es de 48 horas, mientras que en el modelo de negocio propuesto el tiempo establecido para la misma actividad se reduce a 2 horas, representando una optimización del lead time del 96%.

4.2. Estrategia de Mercadeo

4.2.1. Producto o servicio

El producto diseñado consiste en una asistencia vehicular que cubre pérdidas parciales ocasionadas por robo o por daño, que no superen el valor del deducible del seguro vehicular. Las características principales del seguro son las siguientes:

- Límite de eventos: tres (3) eventos al año siempre que el valor del siniestro ajustado no supere en su reparación el valor del deducible sin incluir el valor agregado IVA del seguro vehicular, siempre y cuando el vehículo se encuentre en cobertura por parte de la Aseguradora.
 - Incluye: reparación y/o sustitución de partes y piezas.
 - Cobertura: a nivel nacional, para vehículos asegurados en las siguientes zonas:
 - Primer año de operación: provincia de Pichincha.
 - Segundo año de operación: provincias de Pichincha y del Guayas.
 - Desde el tercer año de operación: provincia de Pichincha, Guayas, Tungurahua, Azuay.
- * La zonificación propuesta se basa en la capacidad operativa para conformación y mantenimiento de la red de talleres de reparación.

- No está incluido dentro del servicio lo siguiente: reparación y/o sustitución de partes y/o piezas por daño mecánico no asociado a un choque o un robo, ni mantenimientos correctivos ni preventivos.
- Canales de atención a clientes: en caso de requerir atención a preguntas, quejas, requerimientos, o de presentación de siniestros, el cliente podrá acceder a su aplicación móvil que estará disponible las veinticuatro (24) horas del día, los trescientos sesenta y cinco (365) días del año.
- Asignación de taller: para la reparación se asignará un concesionario autorizado por la marca del vehículo, para aquellos vehículos con una antigüedad igual o inferior a tres (3) años y/o un taller que mantenga un contrato de servicios vigente con la Aseguradora para vehículos con más de tres (3) años de antigüedad. La asistencia tendrá un tiempo máximo de hasta dos (2) horas para asignar el taller de reparación desde recibido el aviso de siniestro completo en la aplicación móvil.
- Designación de nuevo taller: en caso de no existir conformidad por parte del Usuario con la reparación del vehículo, el Usuario y la Compañía, en acuerdo común, designarán el nuevo taller de mecánica en el que se verificarán las reparaciones y/o se efectuarán los nuevos trabajos que sean necesarios.
- Acceso al servicio: para acceder al servicio, se pone a disposición del Usuario una aplicación móvil.
- Cobertura para radios: no se cubre el robo de radios desmontables o pull out. En caso de robo de radios de carilla desmontable fase out, el Usuario deberá entregar la respectiva mascarilla desprendible, caso contrario no se brindará cobertura. Se brindará cobertura para el robo de radios y sus componentes

siempre y cuando estos hayan sido declarados como extras en la póliza vehicular.

- Exclusiones: no ampara daños a consecuencia de guerra, invasión, operaciones militares, guerra civil.
- Notificación de siniestros: el Usuario deberá realizar el aviso de siniestro en la aplicación móvil dispuesta para este efecto, hasta cinco (5) días hábiles después de ocurrido el siniestro. En caso de que el reporte del siniestro se realizara fuera de este plazo, no se procederá con la cobertura.

4.2.2. Estrategias de distribución

La asistencia vehicular será comercializada a través de las 27 Aseguradoras privadas que operan el ramo de vehículos en el país, como una asistencia adicional que se adhiere a la póliza de seguro vehicular. La adopción de esta estrategia conlleva los siguientes beneficios:

- Asegura que la Compañía de Seguros haya certificado previamente el estado del vehículo, mediante la inspección vehicular correspondiente, que minimiza la probabilidad de presentación de siniestros ocurridos antes de cobertura y garantiza que el vehículo sea asegurable.
- Dado que la Aseguradora, antes de la vinculación, revisa el historial de siniestralidad del propietario del vehículo para evaluar su riesgo, se limita la vinculación de vehículos con mayor probabilidad de presentar siniestros, lo que mantiene el nivel de utilidad esperado.
- Se aprovechan las capacidades técnicas y operativas de las Aseguradoras, para minimizar la capacidad instalada interna requerida para calificación de clientes.

- Se minimizan los costos de adquisición de clientes, y la capacidad instalada que esto representa, al utilizar un canal de distribución externo.
- Se amplía el alcance de la asistencia al atar la venta del producto al seguro vehicular ofertado por parte de las Aseguradoras.
- Se asegura el medio de pago, dado que el valor de la asistencia será incluido en el seguro vehicular y recaudado por parte de las Aseguradoras, lo que minimiza la capacidad instalada interna requerida para proceso de cobranzas y recuperación de cartera.

Dado que los procesos de prospección, colocación y cobranza serán asumidos por las Aseguradoras, en el presupuesto se considerará el pago de un rebate hacia estas compañías correspondiente al 10% del valor del producto.

4.2.3. Estrategias de precios

El precio mensual establecido para la asistencia será de USD 7, justificado por las siguientes razones:

- Según los valores de referencia del sector, el costo de las coberturas complementarias al seguro vehicular no puede exceder el 10% del producto principal y según la Federación Ecuatoriana de Empresas de Seguros, la prima promedio mensual de un seguro vehicular es de USD 75 (Cobo, 2022).
- En la investigación de mercado realizada se validó que el 92,8% de los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar más de USD 10 mensuales por el producto.
- El precio de la asistencia, comparado con los precios de otras asistencias vehiculares que brindan coberturas de menor usabilidad, es competitivo.

Tabla 2. Comparativo de precios de asistencias vehiculares

Asistencia Vehicular	Canal de Distribución	Proveedor	Coberturas	Precio mensual
----------------------	-----------------------	-----------	------------	----------------

Assist 365	Banco Diners Club del Ecuador	Coris del Ecuador	Remolque y transporte del vehículo, conductos profesional en caso de accidente, auto sustituto, otros (Banco Diners Club del Ecuador S.A., 2014)	USD 7,08
SOS	Movistar	Ecuasistencia	Cambio de neumático, paso de corrientes, envío de gasolina, otros (Movistar, 2024)	USD 3,44
Pacificard Assist	Banco del Pacífico	-	Envío y pago de remolque, referencias mecánicas (Banco del Pacífico, 2024)	USD 2,98

Elaboración propia

4.2.4. Estrategias de Promoción y Comunicación

La promoción del producto hacia el beneficiario final será cubierta por las Aseguradoras, dado que la asistencia vehicular estará anclada a la venta del seguro vehicular. Se recomendará a las Aseguradoras que el producto sea ofertado hacia el beneficiario como un diferenciador que brinda cobertura integral.

4.3. Conclusiones del capítulo

Se concluye que la utilización de canales de distribución externos no solo incrementa el alcance de colocación del producto, sino que también optimiza los procesos de gestión comercial y de cobranzas, a razón de lo cual se justifica la entrega de un rebate a cada Aseguradora, lo que se pretende incremente el nivel de fidelización de cada una. Asimismo, el precio establecido para el producto es competitivo de acuerdo con otras asistencias ofertadas en el mercado, y se encuentra dentro de los rangos establecidos en la industria.

5. CAPÍTULO 5: Plan de Operaciones

5.1. Gestión de Operaciones

5.1.1. Ubicación

El servicio diseñado, por su naturaleza, no requiere el diseño ni construcción de una planta ni tampoco de instalaciones físicas, ya que, según se explicará en apartados siguientes, la estructura de la compañía será reducida y más bien se optará por contratación de servicios outsourcing. Las reuniones de negocios para desarrollo de portafolio se llevarán a cabo en las instalaciones de cada Aseguradora, taller de reparación o proveedor; mientras que las reuniones internas para comunicación de directrices, monitoreo de resultados u otros, se ejecutarán bajo modalidad virtual. De este modo, se optimiza la infraestructura física requerida.

5.1.2. Detalle de instalaciones

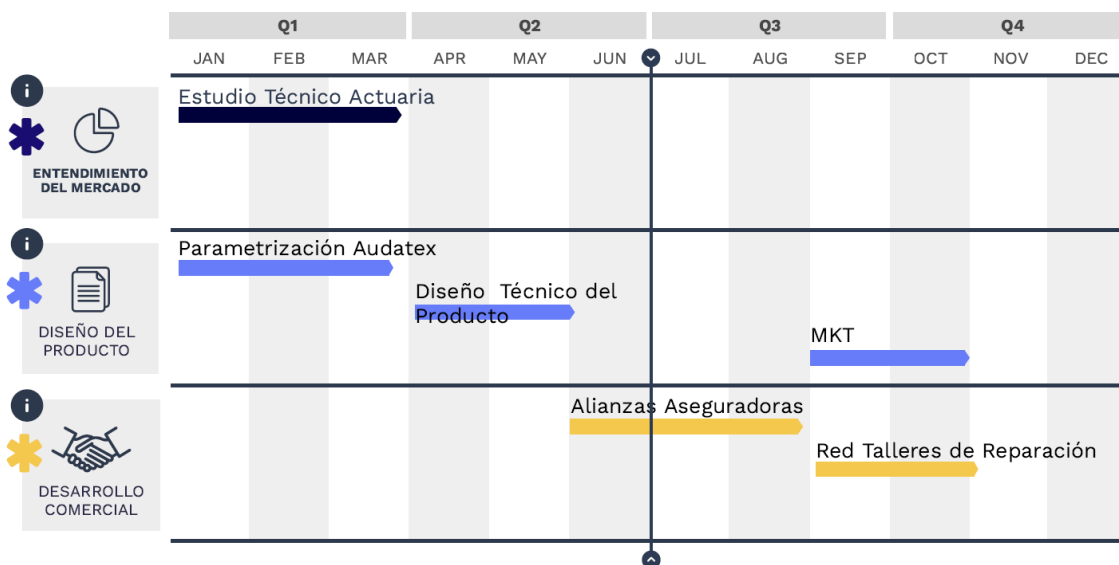
Según se detalla en el punto anterior, este modelo de negocio no requiere el diseño ni construcción de instalaciones físicas.

5.1.3. Gestión Táctica de Operaciones

Para la operativización del modelo se requiere el desarrollo de los hitos principales que se detallan en la imagen a continuación, considerando el inicio de desarrollo del proyecto desde el mes de Enero del año 2025, mientras en el año 2024 se obtienen los fondos para la inversión inicial.

Figura 13. Roadmap de ejecución del proyecto

Roadmap



Elaboración propia

- Estudio Técnico Actuarial: Para el diseño técnico del producto es necesario realizar un estudio actuarial que avale el precio de venta del producto, el límite de eventos que se cubrirán al año por asegurado, y el nivel de siniestralidad esperado, general y por tipo de vehículo. La realización de este estudio se gestionará con proveedores especializados, como, por ejemplo, la empresa Actuarial, que actualmente provee estudios técnicos a las principales Aseguradoras del país. Por la precisión del estudio requerido y los tiempos de levantamiento de información que éste amerita, así como por experiencia propia, se estima el desarrollo de esta actividad en 3 meses.
- Parametrización Audatex: El modelo de negocio se basa en la utilización de una aplicación móvil, para el reporte de siniestros, autenticación de vigencia del cliente, valoración automática de daños, asignación de taller mecánico y seguimiento al estado de reparación del vehículo. Así como, la inclusión de un ambiente de Administración para generación de reportería, análisis de datos (siniestralidad, valores a facturar por taller, niveles de servicio por taller, otros),

medición de satisfacción de clientes, entre otros. Para este ejercicio, se contratará la aplicación provista por la empresa mexicana Audatex, que actualmente provee servicios relacionados, a las principales aseguradoras del país. La aplicación en su modelo base provee el seteo de los modelos de vehículos rodantes, junto con el desglose de sus autopartes y el costo estimado de reparación para cada una, que permitirá la cotización en línea de los daños. En adición, se solicitará al proveedor la parametrización de la herramienta, con el siguiente alcance:

- Carga masiva de clientes a través de reportes remitidos por las Aseguradoras, y creación de usuarios y contraseñas.
- Inactivación de usuarios que cancelan o no renuevan sus pólizas vehiculares, a través de reportes remitidos por las Aseguradoras.
- Reporte de siniestros en donde el usuario seleccione las partes del vehículo afectadas y cargue fotografías y un video de los daños.
- Cotización da reparación de daños, en línea.
- Preasignación de taller de reparación, en función de proximidad con la dirección de domicilio del asegurado, y de la capacidad instalada del taller (balanceo).
- Control de cumplimiento de ANS's por parte de los talleres.
- Generación de reportes de siniestralidad por marca, modelo, antigüedad del vehículo y Aseguradora.
- Generación de reportes de facturación por cada taller, para cruces contables.
- Generación de reportes de facturación para cada Aseguradora.

- Emisión de notificaciones a los intervinientes, a través de app, whatsapp y/o correo electrónico.
- Otros.

Por experiencia previa en proyectos de desarrollos tecnológicos, se estima que el tiempo de parametrización por parte del proveedor sea de tres meses, incluyendo los tiempos asociados a pruebas de certificación. Este ejercicio se realizará en paralelo con la elaboración del estudio técnico por parte de Actuaría, siendo actividades no dependientes.

- **Diseño Técnico del Producto:** Una vez recibido el estudio técnico por parte de Actuaría, se ajustarán las condiciones del producto en cuanto a: límite de eventos, coberturas, exclusiones y tarifación. Esta actividad se desarrollará durante dos meses y tendrá como salida principal el manual del producto para comercialización.
- **Alianzas Aseguradoras:** Una vez definidas las condiciones particulares del producto, el Gestor Comercial iniciará acercamientos comerciales con las Aseguradoras privadas del país que operan el ramo de vehículos, iniciando por aquellas con mayores niveles de cobertura y market share. En la prospección se indicarán las condiciones particulares del producto, se realizará una demo de la aplicación y se mostrarán proyecciones de colocación del producto de acuerdo a la cartera de cada Aseguradora y proyecciones de entrega de rebates; finalmente se alinearán los medios de integración entre ambas compañías para intercambio de información. La salida principal de esta actividad es la suscripción del Acuerdo Comercial para inicio de actividades con cada aseguradora. Esta actividad se llevará a cabo durante los próximos tres meses.

- **Red de Talleres de reparación:** El Gestor Comercial seleccionará talleres de reparación que mantengan convenio con las aseguradoras y cuyas ubicaciones físicas permitan dar cobertura a toda la ciudad. En estos acercamientos se buscará la aceptación de los talleres sobre los costos estándar de reparación (seteados en Audatex) y sobre los tiempos de respuesta esperados para confirmación de toma de tickets de servicio asignados y para reparación, y se capacitará a los talleres en el uso del aplicativo. La principal salida de esta actividad es la suscripción de Acuerdos Comerciales con cada taller y la habilitación de usuarios para gestión de siniestros en la aplicación. Esta actividad se realizará durante dos meses.
- **Marketing:** Una vez generadas las alianzas comerciales con las Aseguradoras, el Gestor Comercial brindará soporte a cada una en la elaboración de los scripts de ventas, protocolos de manejo de objeciones y diseño del producto bajo marca blanca. Este ejercicio se prevé se realice durante dos meses.

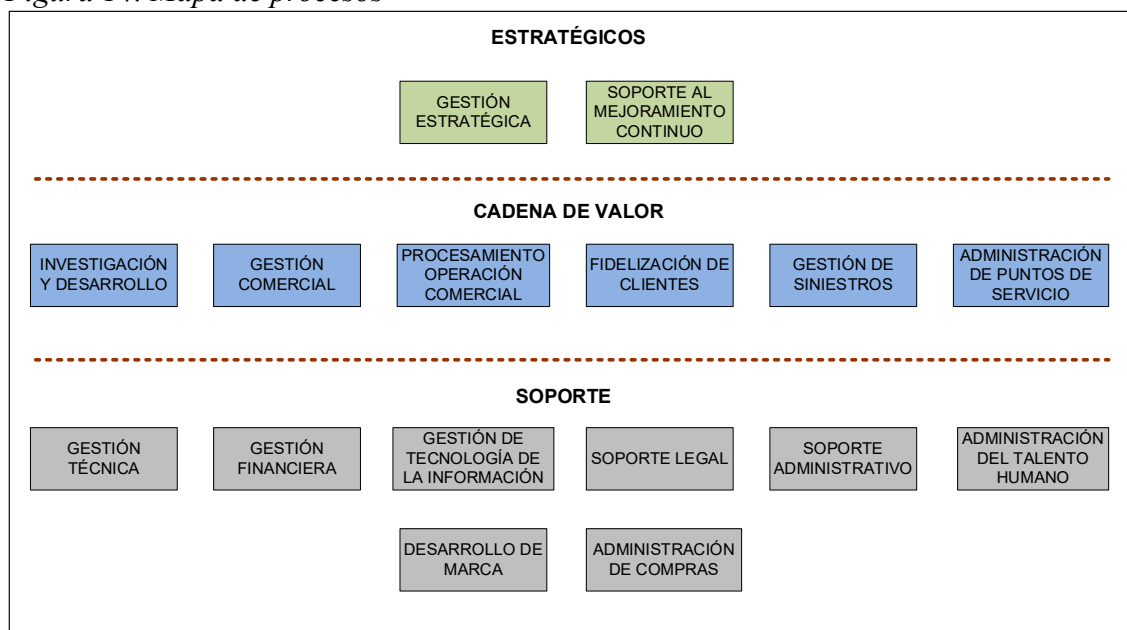
Para la operativización del modelo se requiere el desarrollo de los hitos principales que se detallan en el siguiente cuadro, considerando el inicio de desarrollo del proyecto desde Enero del 2025, mientras en el año 2024 se obtienen los fondos para la inversión inicial.

5.2. Descripción del proceso

Se ha levantado el mapa de procesos de la compañía que centraliza los macroprocesos estratégicos que delimitan la misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias y tácticas; los macroprocesos de cadena de valor que intervienen directamente en la generación de valor que el cliente percibe; y los macroprocesos de soporte que posibilitan la materialización de los procesos

claves del negocio. La figura a continuación muestra el mapa de procesos propuesto:

Figura 14. Mapa de procesos

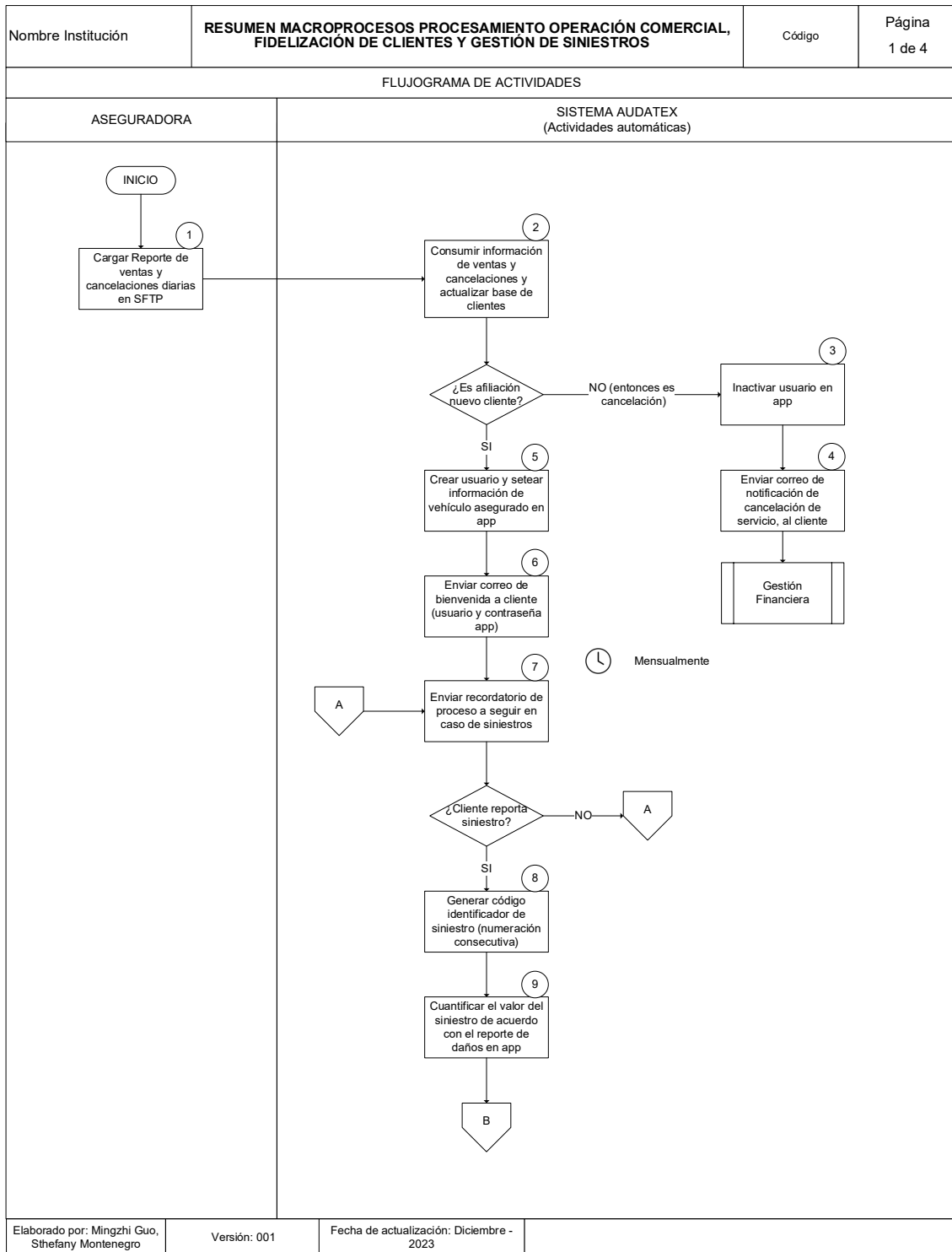


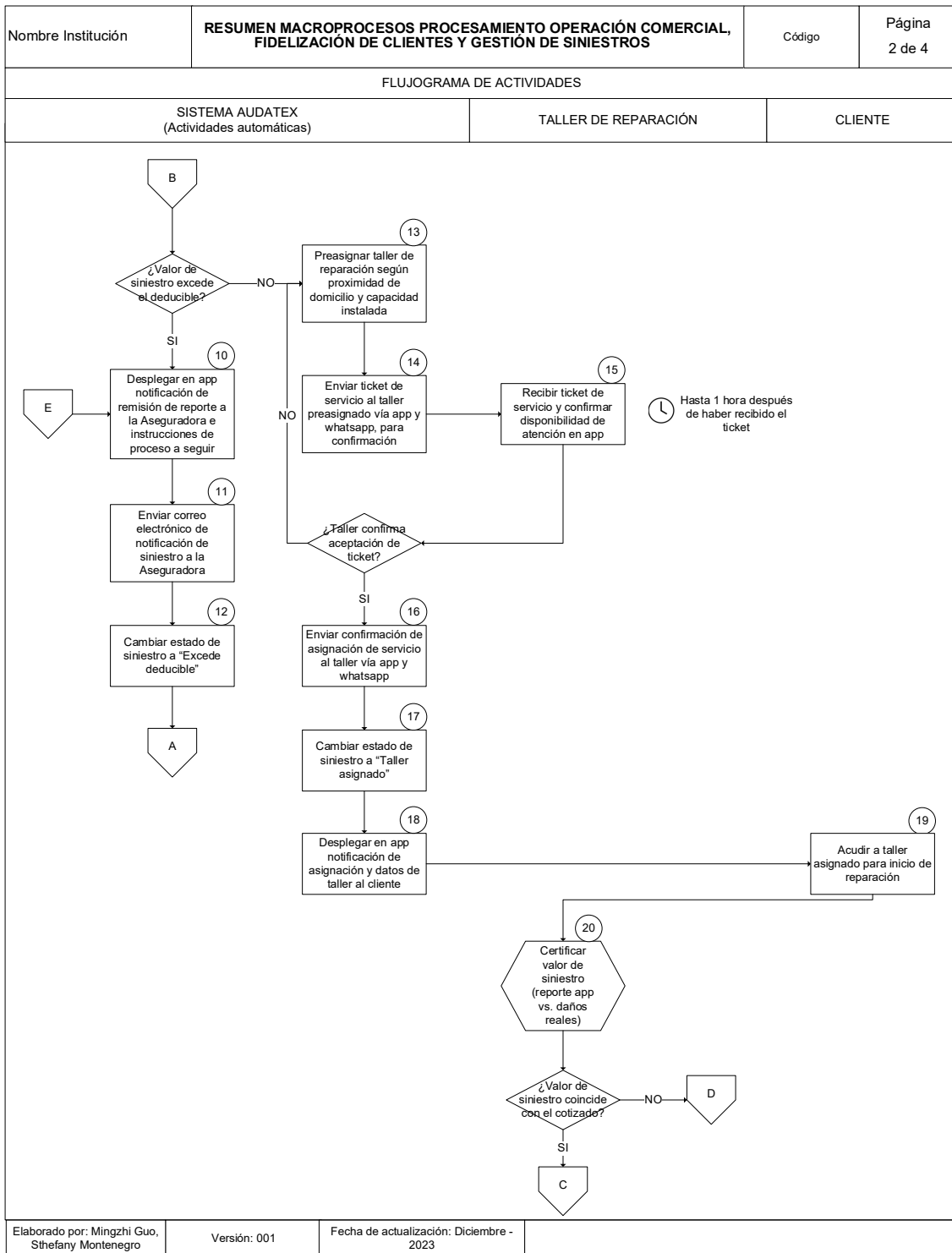
Elaboración propia

5.2.1. Análisis de la capacidad del proceso – diagrama de flujo

Se han definido y estructurado las actividades clave en el modelo de negocio que aseguran el procesamiento de la operación comercial en cuanto a registro de usuarios asegurados, la gestión de siniestros reportados y la fidelización de clientes mediante la realización de encuestas de satisfacción. El diagrama de flujo siguiente resume las actividades primarias:

Figura 15. Diagrama de flujo Procesamiento Operación comercial, Fidelización de clientes y Gestión de siniestros

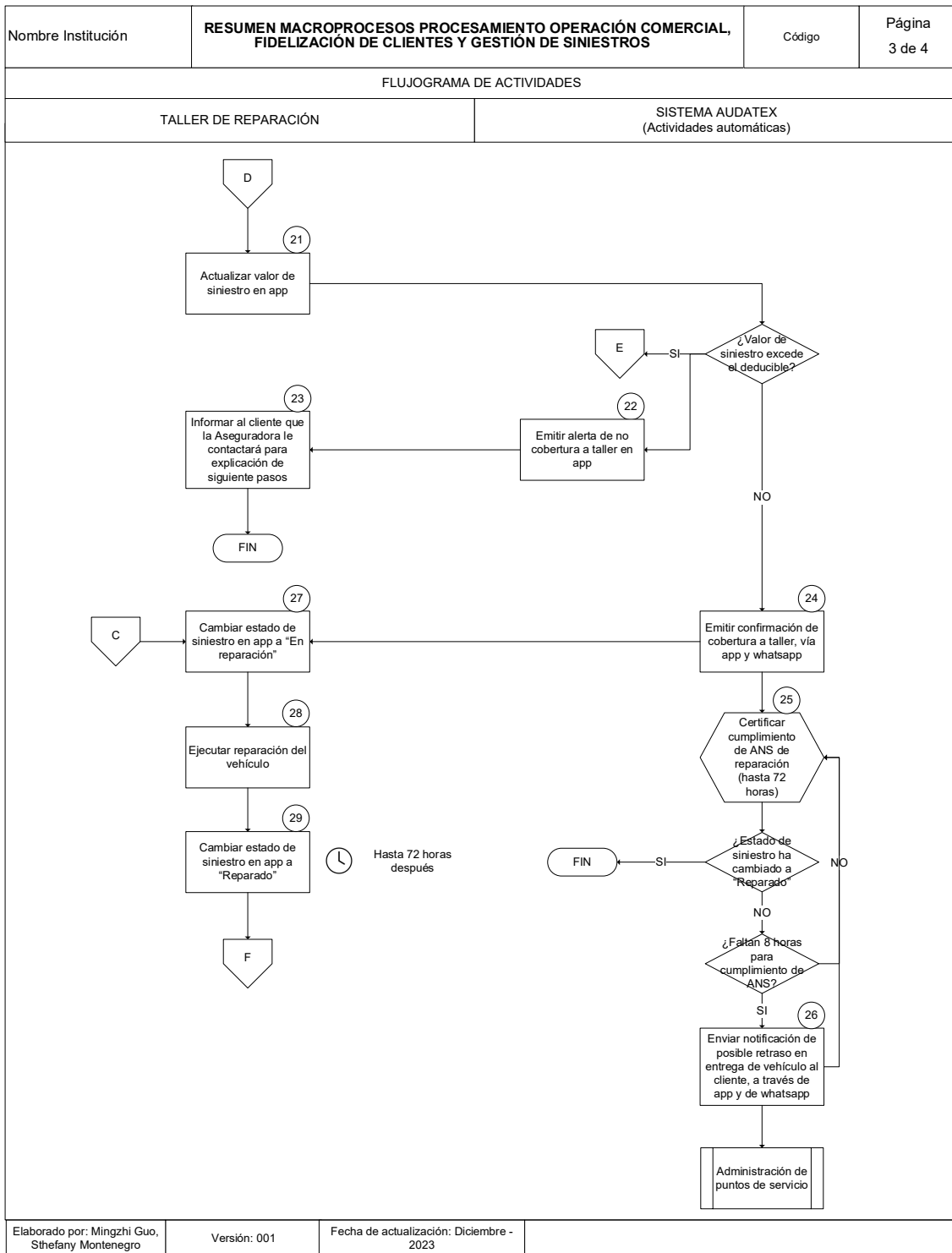




Elaborado por: Mingzhi Guo, Sthefany Montenegro

Versión: 001

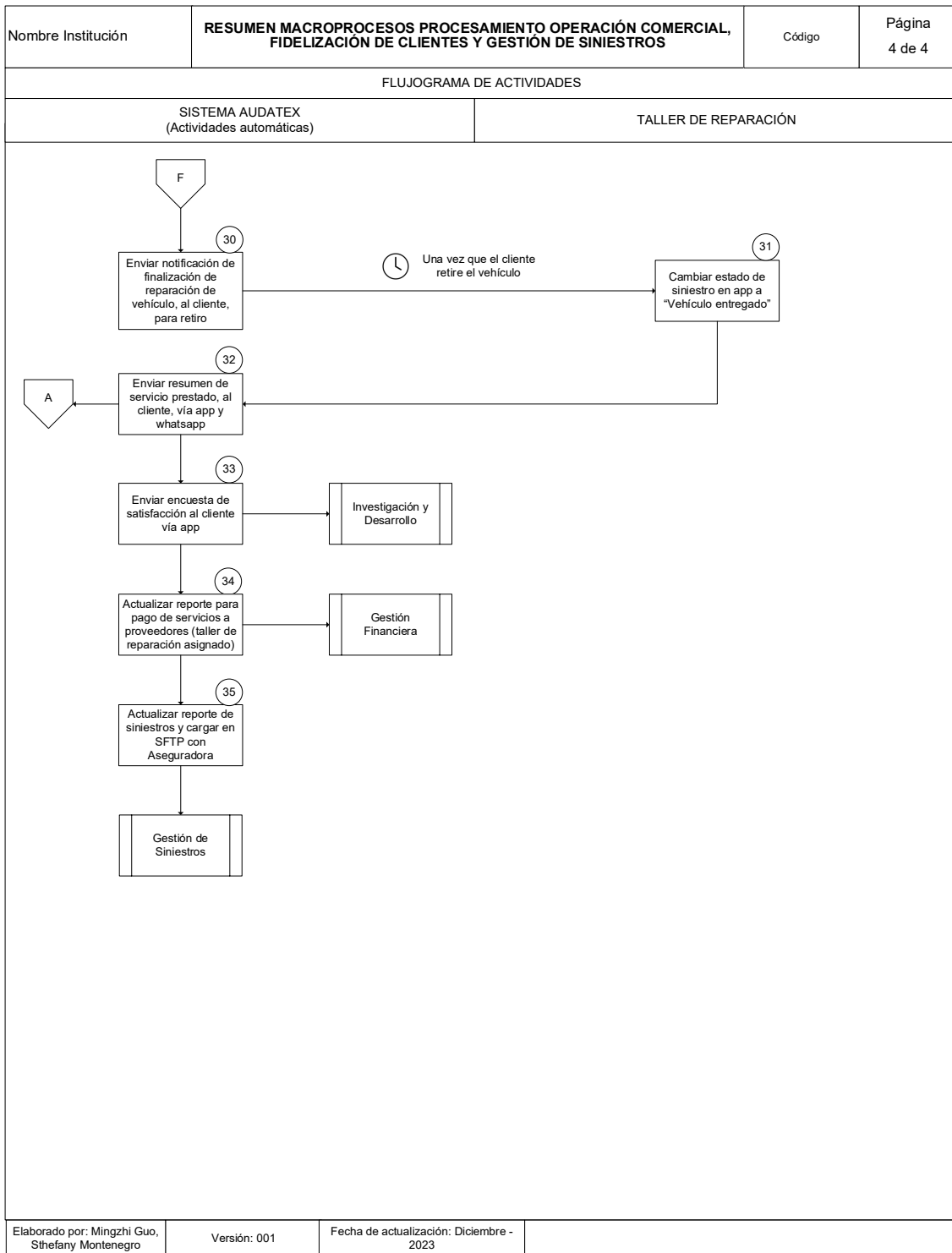
Fecha de actualización: Diciembre - 2023



Elaborado por: Mingzhi Guo, Sthefany Montenegro

Versión: 001

Fecha de actualización: Diciembre - 2023



Elaborado por: Mingzhi Guo, Sthefany Montenegro	Versión: 001	Fecha de actualización: Diciembre - 2023	
---	--------------	--	--

Elaboración propia

5.3. Necesidades y requerimientos / capacidad instalada

De acuerdo con la naturaleza de la asistencia vehicular, para el desarrollo de esta iniciativa se requerirán recursos tecnológicos y de mano de obra especializada, según se describe a continuación.

- Recursos tecnológicos:
 - Sistema Audatex (aplicación móvil y ambiente de administración)
 - Alcance: Adquisición y parametrización de la herramienta mexicana “Audatex” que automatizará la administración de usuarios, gestión de siniestros y generación de reportería de facturación, cobros y siniestralidad.
 - Capacidad instalada: Se evaluará permanentemente con el proveedor el espacio en el servidor requerido para centralización y almacenamiento de la data generada.
 - Inversión inicial: Se estima un costo inicial de parametrización de USD 80.000. Este valor se obtiene de experiencia previa en proyectos tecnológicos de alcance similar, con proveedores locales.
 - Gastos recurrentes: Se negociará con el proveedor el pago de un fee mensual por uso de la aplicación y ambiente de administración, que se estima alcance los USD 20.000 mensuales.
- Mano de obra especializada:
 - Director Financiero
 - Capacidad instalada: Tres meses después del inicio de operaciones, se realizará un “Análisis de Carga Laboral” de este recurso, para asegurar que su nivel de carga se encuentre entre el

100% y 110%, valores que se asocian con niveles de carga laboral “normales”, con base a 6 horas diarias de trabajo. En caso de identificar subutilización de este recurso, se considerará la asignación de funciones complementarias, como por ejemplo, realización de auditorías internas y a proveedores para certificar la transparencia de las operaciones.

- Costo de mano de obra: De acuerdo con las expectativas del recurso, la modalidad de contratación será bajo facturación por servicios profesionales, con un valor mensual de USD 4.000.
- Director de Operaciones
 - Capacidad instalada: Al igual que se propone para el Director Financiero, se realizará un “Análisis de Carga Laboral” de este recurso tres meses después del inicio de operaciones, para asegurar que su nivel de carga laboral se encuentre entre el 100% y 110%, con base a 6 horas diarias de trabajo. En caso de identificar subutilización de este recurso, se considerará la asignación de funciones complementarias, como, por ejemplo, propuesta e implementación de proyectos operativos clave.
 - Costo de mano de obra: La modalidad de contratación será bajo facturación por servicios profesionales, con un valor mensual de USD 4.000, de acuerdo con las expectativas del recurso.
- Jefe Comercial
 - Capacidad instalada: Al igual que en roles anteriores, se realizará un “Análisis de Carga Laboral” de este recurso, transcurridos los tres meses de inicio de operación, con la finalidad de asegurar

que su nivel de carga se encuentre entre el 100% y 110%, con base a 8 horas diarias de trabajo. En caso de identificar subutilización, se le asignarán nuevas funciones, como, por ejemplo, realización de auditorías de calidad en los talleres de reparación.

- Costo de mano de obra: La modalidad de contratación será bajo facturación por servicios profesionales, con un valor mensual de USD 3.000.
- Servicios de outsourcing:
 - Soporte Tecnológico - Redime
 - Alcance:
 - Administración del chat en línea que se incorporará en la plataforma para atención de preguntas, quejas y/o requerimientos de los clientes.
 - Escalamiento de tickets de servicio al Jefe de Ventas, de acuerdo con el tipo de soporte requerido.
 - Capacidad instalada: De inicio, se requerirá la disposición de un recurso del proveedor, con atención en jornada laboral.
 - Gastos recurrentes: Se negociará con el proveedor el pago de un fee mensual, con un valor de USD 500 mensuales.
 - Agencia Externa – MullenLowe Delta
 - Alcance:
 - Colaboración con las Aseguradoras para desarrollo de estrategias publicitarias que integren la asistencia vehicular.

- Conceptualización, diseño y ejecución de campañas publicitarias en conjunto con las Aseguradoras, para promover los productos que incluyan la asistencia.
 - Construcción y fortalecimiento de la marca de la compañía.
 - Realización de investigaciones de mercado para comprensión de tendencias de los consumidores y de la competencia.
- Capacidad instalada: Se contratará un pool de horas de trabajo mensuales, cuyo valor será dimensionado en función de las necesidades de las Aseguradoras.
 - Gastos recurrentes: Se negociará con el proveedor el pago de un fee mensual, con un valor aproximado de USD 1.000 mensuales.

5.4. Plan de producción

Según se explica más adelante, el número de siniestros anuales esperados durante el primer año de operación es de 23.667 en la provincia de Pichincha. Considerando que cada taller de reparación en convenio disponga de un recurso al 75% para reparación de los siniestros derivados por la Compañía de asistencia, se requerirá iniciar operaciones con 66 talleres de reparación distribuidos en toda la provincia.

A partir del segundo año, la Compañía se expandirá a la provincia de Guayas, en donde se prevé un volumen de 16.144 siniestros anuales, lo que demandará el inicio de operaciones con al menos 45 talleres de reparación, que se distribuyan en toda la provincia de acuerdo con la incidencia de clientes por zona, y que dispongan de al

menos un recurso al 75% de ocupación para atención de los siniestros asignados al taller.

Desde el tercer año de operación, la Compañía se expandirá hacia las provincias de Azuay, Manabí, Tungurahua, Imbabura y Loja, que corresponden a zonas con cobertura por parte de las principales Aseguradoras del país. En este escenario se prevén 39.812 siniestros anuales, para cuya atención se requerirá la operativa de al menos 33 talleres de reparación distribuidos en toda la zona, cada uno con un recurso asignado al 75% de ocupación.

5.5. Plan de compras

La tabla a continuación resume las compras requeridas para la operativización del modelo de negocio, según se describe en el apartado 4.2.6 Necesidades y requerimientos / capacidad instalada.

Figura 16. Plan de compras

Tipo de Proveedor	Nombre Proveedor	Tipo de Proveedor	Descripción	Capacidad Instalada	Tipo de pago	Cantidad mensual	Valor mensual	Valor anual
Tecnología	Audatex	Internacional	Parametrización de plataforma	-	Único	1	USD 80.000	USD 80.000
Tecnología	Audatex	Internacional	Uso mensual de plataforma	-	Mensual	1	USD 20.000	USD 240.000
Mano de obra especializada	Director Financiero	Local	Asesoría bajo prestación de servicios profesionales	6 horas diarias (lunes a viernes)	Mensual	1	USD 4.000	USD 48.000
Mano de obra especializada	Director de Operaciones	Local	Asesoría bajo prestación de servicios profesionales	6 horas diarias (lunes a viernes)	Mensual	1	USD 4.000	USD 48.000
Mano de obra especializada	Jefe Comercial	Local	Asesoría bajo prestación de servicios profesionales	8 horas diarias (lunes a viernes)	Mensual	1	USD 3.000	USD 36.000
Servicios de outsourcing	Redime	Local	Asesoría bajo prestación de servicios profesionales	8 horas diarias (lunes a viernes)	Mensual	1	USD 500	USD 6.000
Servicios de outsourcing	MullenLowe Delta	Local	Asesoría bajo prestación de servicios profesionales	Pool de horas / mes	Mensual	1	USD 1.000	USD 12.000

Elaboración propia

5.5.1. Detalle de estructura para operaciones

Para la operativización del modelo, y por el tipo de negocio, no son requeridos maquinaria, equipos ni recursos físicos, sino, solo los recursos humanos que se indican en la tabla a continuación, cuyas funciones se detallan en el apartado 4.2.6 4.2.6 Necesidades y requerimientos / capacidad instalada.

Tabla 3. Estructura para operaciones

Rol	Capacidad Instalada
Director Financiero	6 horas diarias (lunes a viernes)
Director de Operaciones	6 horas diarias (lunes a viernes)
Jefe Comercial	8 horas diarias (lunes a viernes)

Elaboración propia

6. CAPÍTULO 6: Aspectos legales

6.1. Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo

Las bases que permitirán la construcción de relaciones sólidas con clientes, proveedores, y otras partes interesadas, y que guiarán el comportamiento y decisiones dentro de la organización, se basan en los siguientes valores corporativos:

- Integridad: Actuamos con honestidad y transparencia en todas las interacciones con clientes, colaboradores, proveedores y otras partes interesadas.
- Innovación: Nos enfocamos en comprender y en satisfacer las necesidades de nuestros clientes, proporcionándoles soluciones oportunas y un servicio excepcional.

- **Innovación:** Fomentamos la creatividad y la búsqueda permanente de nuevas soluciones y tecnologías que mejoren la experiencia de nuestros clientes y optimicen procesos internos.
- **Colaboración:** Valoramos el trabajo en equipo y la colaboración entre los empleados para lograr los objetivos planteados y superar desafíos.
- **Resiliencia:** Mantenemos actitud de adaptabilidad y resiliencia frente a los cambios del mercado y las circunstancias, conservando un enfoque proactivo y positivo.
- **Empatía:** Promovemos la empatía hacia los clientes, colaboradores y proveedores, demostrando comprensión y consideración hacia sus necesidades y expectativas.

En complemento, la compañía se compromete a cumplir con la normativa externa vigente aplicable a las operaciones; y, con los reglamentos, contratos y lineamientos de las Compañías de Seguros en convenio. Asimismo, se ratifica el compromiso hacia el cumplimiento de las disposiciones tributarias vigentes, laborales, societarias, de defensa de los derechos del consumidor y cualquier otra que se aplicare al giro de negocio.

6.2. Misión y visión

- **Misión:** Brindar tranquilidad y seguridad a nuestros clientes, protegiendo sus bienes más preciados a través de soluciones innovadoras con rápida respuesta en momentos de necesidad y un servicio centrado en la excelencia.
- **Visión:** Ser la compañía de asistencias líder en Ecuador, reconocida por nuestra innovación, integridad y compromiso con la protección del patrimonio de nuestros asegurados. Nos esforzamos por ser pioneros en el desarrollo de soluciones avanzadas que anticipen las necesidades cambiantes de nuestros

clientes. Buscamos expandir nuestra presencia a lo largo del país, siendo un referente en excelencia en el servicio al cliente y manteniendo prácticas sostenibles y responsables. Aspiramos ser reconocidos como aliados confiables en el viaje de cada conductor.

6.3. Tipo de empresa, estado legal actual o para constitución

La empresa operará bajo la figura de “asistencia vehicular” y requerirá la participación accionaria de inversionistas con un monto de inversión inicial de USD 500.000.

6.3.1. Objetivos de crecimiento y financieros

- **Objetivos de crecimiento**

- Alcanzar una penetración del 30% sobre el total de vehículos asegurados con Aseguradoras privadas del país, en las provincias de operación, desde el primer año.
- Mantener una tasa de retención de clientes superior al 80%, a partir del segundo año de operación, implementando estrategias de fidelización y programas de recompensas.
- Incrementar la participación de mercado en un 5% mediante asociaciones estratégicas, a partir del cuarto año de operación.
- Introducir al menos dos nuevos productos relacionados a asistencias vehiculares, para ampliar la oferta y generar otras fuentes de ingresos, desde el cuarto año de operación.

- **Objetivos financieros**

- Alcanzar un ROI mayor al 15% en los primeros 4 años de operación.

- Aumentar los ingresos generados por cliente en un 10% mediante la promoción de coberturas adicionales y la revisión de la estructura de precios, a partir del cuarto año de operación.

6.3.2. Legislación vigente

La compañía, por su naturaleza, será regulada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, en conformidad con lo establecido en la “Ley General de Seguros” número 1551, modificada por última vez el 12 de septiembre de 2014.

Asimismo, se realizará el registro de la compañía en la Superintendencia de Compañías, para reportar información pública.

6.3.3. Estructura Organizacional

La estructura organizacional requerida para la implementación del modelo de negocio es la siguiente:

- **Director Financiero**

Esta posición será cubierta por uno de los miembros del equipo a manera de asociado. Dentro de sus principales funciones constarán:

- Definición de estrategias financieras a corto, mediano y largo plazo.
- Elaboración de presupuesto anual y pronósticos financieros.
- Gestionar la liquidez e inversiones de la compañía.
- Elaboración y presentación de información financieros a los asociados a los entes reguladores.
- Investigación e implementación de normativas contables y regulaciones aplicables al producto.
- Desarrollo de estrategias para mitigación de riesgos financieros.
- Mantener relaciones con los inversionistas y comunicar la situación financiera de la compañía.

- Pago de valores generados por reparación de siniestros a los talleres mecánicos.
- Pago a otros proveedores.
- Facturación y recaudación de valores a las Aseguradoras por clientes suscritos al servicio.
- Supervisión del Equipo de Ventas.
- Director de Operaciones

Esta posición, al igual que el Director Financiero, será cubierta por uno de los miembros del equipo a manera de asociado. Dentro de las funciones principales de este recurso constarán:

- Supervisión del diseño e implementación de herramientas digitales.
- Aseguramiento de disponibilidad de aplicación móvil.
- Supervisión y optimización de procesos internos.
- Valoración de la aplicación e identificación de ajustes funcionales o de experiencia al cliente.
- Definición de línea base de ANS's con talleres de reparación, Aseguradoras y otros proveedores.
- Evaluación de cumplimiento de ANS's por parte de los talleres de reparación, definición y seguimiento al cierre de planes de acción.
- Desarrollo de políticas, procesos y procedimientos.
- Ejecución de análisis de capacidad instalada requerida: recursos internos y proveedores.
- Monitoreo de reportes de siniestralidad.
- Evaluación y gestión de riesgos operativos.
- Supervisión de proveedores relacionados con soluciones tecnológicas.

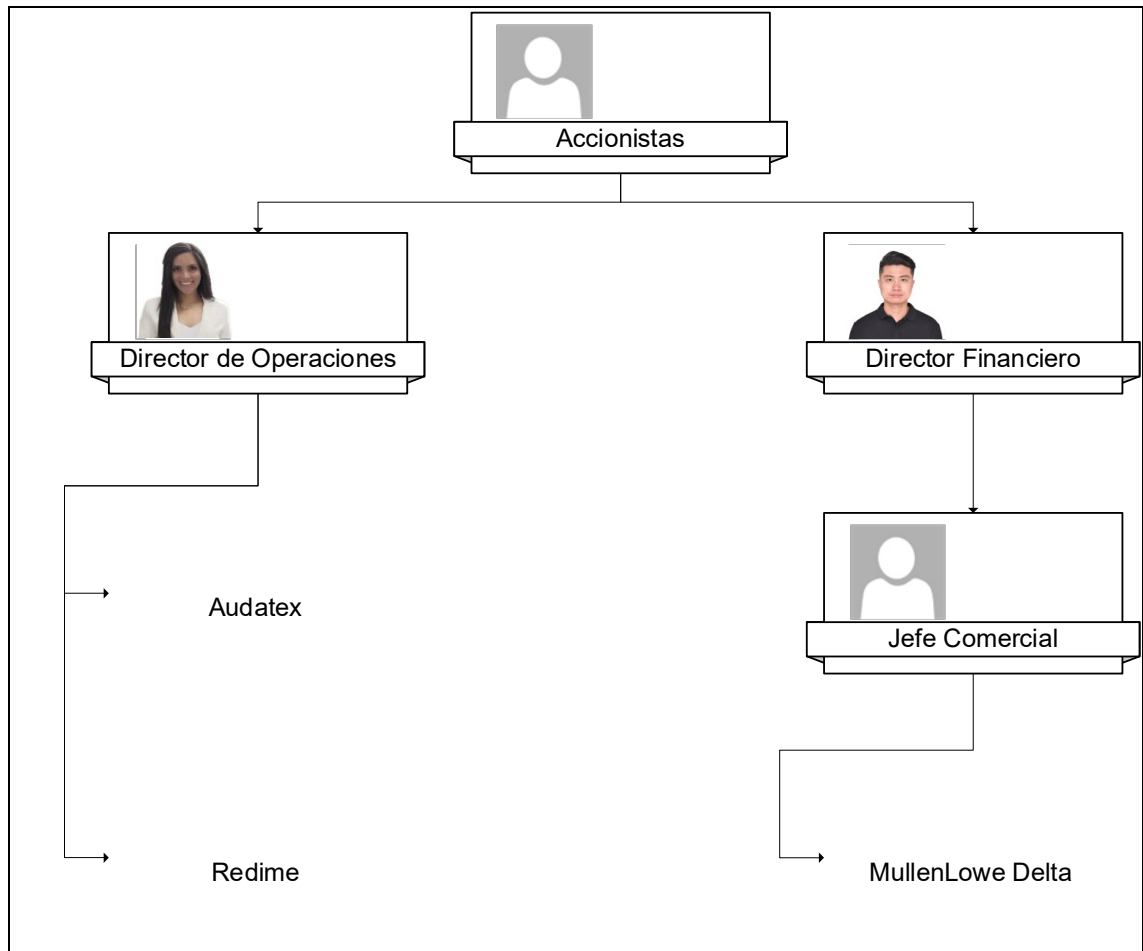
- Jefe Comercial

Este recurso será contratado bajo servicios profesionales, y deberá contar con más de cinco años de experiencia ocupando posiciones como Ejecutivo de Ventas o Jefe de Ventas en empresas Aseguradoras del país. Dentro de sus principales funciones se incluirán:

- Desarrollo de estrategias comerciales para generación de convenios con Aseguradoras.
- Desarrollo de estrategias comerciales para conformación de red de talleres de reparación.
- Análisis del mercado para ajuste de estrategias comerciales.
- Fomento de relaciones sólidas con las Aseguradoras, talleres de reparación y otros proveedores.
- Determinación de estrategias de ajuste de precios.
- Análisis del desempeño de ventas y adopción de estrategias para cumplimiento de objetivos.
- Supervisión de la Agencia Externa contratada para desarrollo de marca.

La figura a continuación muestra la estructura organizacional requerida, y las líneas de supervisión de cada recurso.

Figura 17. Estructura Organizacional



Elaboración propia

7. CAPÍTULO 7: Plan Financiero

7.1. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero

Para la realización del estudio financiero se consideran los siguientes supuestos:

- El porcentaje de vehículos asegurados sobre el parque automotor no presentará variaciones durante los cinco primeros años de operación.

- El porcentaje de siniestros de vehículos asegurados, que no excedan el valor del deducible, tampoco presentará variaciones durante los cinco primeros años de operación.
- El costo promedio de reparación de siniestros de daños menores, negociado con los talleres mecánicos, no sufrirá ajustes durante los cinco primeros años de operación.
- No existirán incrementos en los costos negociados por uso de la plataforma Audatex, durante los cinco primeros años de operación.
- Tampoco existirán incrementos en los valores de fee mensual negociados con la Agencia Externa de Marketing y con el proveedor de soporte tecnológico, durante los cinco primeros años de operación.

7.2. Proyecciones de ventas

De acuerdo con información recolectada mediante entrevista con el Director de Indemnizaciones de una importante compañía de seguros del país, se tiene que el valor de reparación del 40% de siniestros vehiculares reportados no supera el valor del deducible, así como que, el costo promedio de reparación de este tipo de siniestros en talleres en convenio es de USD 50.

Tabla 4. Variables supuestas

Tasa de penetración	30%
Costo anual del producto	\$ 84,00
Tasa de siniestralidad daños menores	40%
Costo promedio de reparación	\$ 50,00
No. Eventos cubiertos / Año	2
% Rebate Aseguradoras	10%

Elaboración propia

Por otro lado, según el Boletín del Parque Automotor Circulante emitido en Junio de 2023 (CINAE, 2023), en Ecuador existen 1.100.701 vehículos asegurables por categoría y años de antigüedad, de los cuales apenas el 44% se encuentran asegurados.

Tabla 5. Cálculo de vehículos asegurados en Ecuador

	No. Vehículos a nivel nacional
No. Automóviles Ecuador	1111726
No. Camionetas Ecuador	695942
No. Jeeps Ecuador	693925
<i>No. Total Vehículos de categorías asegurables en Ecuador</i>	<i>2501593</i>
% Vehículos de hasta 10 años de antigüedad (asegurables) en Ecuador	44,00%
<i>No. Total Vehículos asegurables en Ecuador</i>	<i>1100701</i>
% Vehículos asegurados en Ecuador	44%
No. Total Vehículos asegurados en Ecuador	485207

Elaboración propia

De acuerdo con el mismo Boletín del Parque Automotor Circulante (CINAE, 2023), en las provincias de Pichincha, Guayas, Azuay, Manabí, Tungurahua, Imbabura y Loja, se concentra el 89% de vehículos asegurables.

Tabla 6. Cálculo de vehículos asegurados por provincia

% Vehículos / Parque automotor		No. Vehículos asegurados / Provincia
Pichincha	41%	447408
Guayas	28%	305204
Azuay, Manabí, Tungurahua, Imbabura, Loja	20%	222821

Elaboración propia

Con el precepto anterior, y considerando las ciudades en las que las principales Aseguradoras del país tienen oficinas, agencias o sucursales, se prevé escalar la operación, bajo el siguiente esquema:

- Año 1 de operación: Penetrar la provincia de Pichincha, con un nivel de aceptación del producto del 30%.
- Año 2: Expandir las operaciones a la provincia de Guayas, manteniendo el nivel de aceptación del 30%.
- Año 3: Ampliar cobertura a las provincias de Azuay, Manabí, Tungurahua, Imbabura y Loja, manteniendo el nivel de penetración de las otras plazas.

Además, se mantendrá el precio de venta establecido de USD 84 anuales / asistencia.

Tabla 7. Cálculo de ingresos por ventas

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
No. Asistencias Vendidas	19722,5	59168	99530	128996	128996
\$ Venta	\$ 552,230,00	\$ 4,970,112,00	\$ 8,360,520,00	\$ 10,835,664,00	\$ 10,835,664,00
INGRESOS	\$ 552,230,00	\$ 4,970,112,00	\$ 8,360,520,00	\$ 10,835,664,00	\$ 10,835,664,00

Elaboración propia

7.3. Costos en los que se incurren

Uno de los principales costos a considerar en el modelo de negocio es el de reparación de vehículos siniestrados. Para su cálculo, se considera un nivel de siniestralidad del 40% y un costo promedio de reparación de USD 50.

Tabla 8. Estimación de siniestralidad

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
No. Siniestros pronosticado	7889	23667	39812	51598,4	51598,4
Costo por siniestralidad / evento	\$ 394,450,00	\$ 1,183,360,00	\$ 1,990,600,00	\$ 2,579,920,00	\$ 2,579,920,00

Elaboración propia

Por otro lado, conforme se ha explicado en puntos anteriores, se incurre en otros costos relacionados con: mano de obra especializada, plataformas digitales, soporte tecnológico y de mercadeo y estudios actuariales, según se detalla en la tabla a continuación.

Tabla 9. Costos de implementación

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo por siniestralidad total (2 eventos)	\$ 788,900,00	\$ 2,366,720,00	\$ 3,981,200,00	\$ 5,159,840,00	\$ 5,159,840,00
Rebates Aseguradoras	\$ 78,890,00	\$ 236,672,00	\$ 398,120,00	\$ 515,984,00	\$ 515,984,00
Parametrización Audatex	\$ 80,000,00				\$ -
Uso Audatex	\$ 80,000,00	\$ 240,000,00	\$ 240,000,00	\$ 240,000,00	\$ 240,000,00
Fee Agencia	\$ 4,000,00	\$ 12,000,00	\$ 12,000,00	\$ 12,000,00	\$ 12,000,00
Fee Redime	\$ 2,000,00	\$ 6,000,00	\$ 6,000,00	\$ 6,000,00	\$ 6,000,00
Jefe Comercial	\$ 36,000,00	\$ 36,000,00	\$ 36,000,00	\$ 36,000,00	\$ 36,000,00
Director de Finanzas	\$ 48,000,00	\$ 48,000,00	\$ 48,000,00	\$ 48,000,00	\$ 48,000,00
Director Operaciones	\$ 48,000,00	\$ 48,000,00	\$ 48,000,00	\$ 48,000,00	\$ 48,000,00
Estudios Actuarial	\$ 20,000,00	\$ 20,000,00	\$ 20,000,00	\$ 20,000,00	\$ 20,000,00
EGRESOS	\$ 1,185,790,00	\$ 3,013,392,00	\$ 4,789,320,00	\$ 6,085,824,00	\$ 6,085,824,00

Elaboración propia

7.4. Análisis de generación de Valor Financiero

7.4.1. Estado de Resultados

Desde el segundo año de operación, la Utilidad bruta reporta eficiencia en la producción. Asimismo, al quinto año de operación el nivel de Utilidad neta proyectado es del 28% sobre las ventas, lo que representa un habilitador para conseguir fondeo de inversión.

Tabla 10. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A 5 AÑOS (USD)						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESO		552,230,00	4,970,112,00	8,360,520,00	10,835,664,00	10,835,664,00
COSTO POR SINIESTROS		788,900,00	2,366,720,00	3,981,200,00	5,159,840,00	5,159,840,00
UT. BRUTA		(236,670,00)	2,603,392,00	4,379,320,00	5,675,824,00	5,675,824,00
Rebate		78,890,00	236,672,00	398,120,00	515,984,00	515,984,00
Parametrización Audatex		80,000,00				0,00
Uso Audatex		80,000,00	240,000,00	240,000,00	240,000,00	240,000,00
Fee Agencia		4,000,00	12,000,00	12,000,00	12,000,00	12,000,00
Fee Redime		2,000,00	6,000,00	6,000,00	6,000,00	6,000,00
Jefe Comercial		36,000,00	36,000,00	36,000,00	36,000,00	36,000,00
Estudios Actuaría		20,000,00	20,000,00	20,000,00	20,000,00	20,000,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS		300,890,00	550,672,00	712,120,00	829,984,00	829,984,00
UT. OPERATIVA		(537,560,00)	2,052,720,00	3,667,200,00	4,845,840,00	4,845,840,00
GASTOS FINANCIEROS		96,000,00	96,000,00	96,000,00	96,000,00	96,000,00
UT. ANTES DE IMP.		(633,560,00)	1,956,720,00	3,571,200,00	4,749,840,00	4,749,840,00
15% TRABAJADORES		0,00	293,508,00	535,680,00	712,476,00	712,476,00
25% IMP. RTA.		0,00	415,803,00	758,880,00	1,009,341,00	1,009,341,00
UT. NETA		(633,560,00)	1,247,409,00	2,276,640,00	3,028,023,00	3,028,023,00

Elaboración propia

7.4.2. Flujo de efectivo

Desde el segundo El flujo de efectivo proyectado indica que desde el primer año de operación la compañía tendrá capacidad de generar efectivo para financiar sus operaciones y cumplir con sus obligaciones financieras.

Tabla 11. Flujo de efectivo

CONCEPTO	FLUJO DE EFECTIVO					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIONES	<u>(1,000,000,00)</u>					
INGRESO		552,230,00	4,970,112,00	8,360,520,00	10,835,664,00	10,835,664,00
VALOR TERMINAL						59,998,139,53
EGRESO		300,890,00	1,259,983,00	2,006,680,00	2,551,801,00	2,551,801,00
FLUJO DE EFECTIVO	(1,000,000,00)	251,340,00	3,710,129,00	6,353,840,00	8,283,863,00	68,282,002,53

Elaboración propia

7.4.3. Balance General

De acuerdo con el Balance General se prevé que la compañía tenga liquidez y solvencia para cumplir con sus obligaciones a corto y largo plazo. La tabla a continuación muestra el Balance General para los cinco primeros años de operación.

Tabla 12. Balance General

CONCEPTO	BALANCE GENERAL					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Caja	1,000,000,00	266,440,00	2,296,890,80	3,431,968,00	4,233,627,60	4,133,627,60
CxC	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Activo Corriente	1,000,000,00	266,440,00	2,296,890,80	3,431,968,00	4,233,627,60	4,133,627,60
Prop. Planta y equipo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dep. Acumulada	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Activo no Corriente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Activo	1,000,000,00	266,440,00	2,296,890,80	3,431,968,00	4,233,627,60	4,133,627,60
Proveedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pasivo Corriente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Obligaciones Financieras	500,000,00	400,000,00	300,000,00	200,000,00	100,000,00	0,00
Pasivo no Corriente	500,000,00	400,000,00	300,000,00	200,000,00	100,000,00	0,00
Pasivo	500,000,00	400,000,00	300,000,00	200,000,00	100,000,00	0,00
Capital	500,000,00	500,000,00	500,000,00	500,000,00	500,000,00	500,000,00
Utilidad retenida		0,00	249,481,80	455,328,00	605,604,60	605,604,60
Utilidad del ejercicio	0,00	(633,560,00)	1,247,409,00	2,276,640,00	3,028,023,00	3,028,023,00
PATRIMONIO	500,000,00	(133,560,00)	1,996,890,80	3,231,968,00	4,133,627,60	4,133,627,60

Elaboración propia

7.4.4. Estado de flujos de caja

El Estado de Flujo de Caja indica que la compañía tendrá la capacidad para pagar deudas y dividendos a partir del segundo año de operación. A continuación, se muestra el Estado de Flujo de Caja previsto para los cinco primeros años fiscales de operación.

Tabla 13. Estado de flujo de caja

CONCEPTO	ESTADO DE FLUJO DE CAJA					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Entradas						
Financiamiento	500,000,00					
Ventas		552,230,00	4,970,112,00	8,360,520,00	10,835,664,00	10,835,664,00
Otros ingresos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Entradas	500,000,00	552,230,00	4,970,112,00	8,360,520,00	10,835,664,00	10,835,664,00
Salidas						
Inversiones						
Costos de producción, administración y ventas		1,185,790,00	3,013,392,00	4,789,320,00	6,085,824,00	6,085,824,00
Pago obligaciones financieras		100,000,00	100,000,00	100,000,00	100,000,00	100,000,00
Pago de obligaciones a trabajador		0,00	293,508,00	535,680,00	712,476,00	712,476,00
Pago de Impuesto a la renta		0,00	415,803,00	758,880,00	1,009,341,00	1,009,341,00
Total de Salidas	0,00	1,285,790,00	3,822,703,00	6,183,880,00	7,907,641,00	7,907,641,00
Flujo N.E.	500,000,00	(733,560,00)	1,147,409,00	2,176,640,00	2,928,023,00	2,928,023,00

Elaboración propia

7.4.5. Análisis de relaciones financieras

La empresa se encasilla en el sector asegurador, de ahí que el principal indicador a medir es el nivel de siniestralidad, que no podrá exceder al 40% del valor de ventas obtenido, a fin de conservar los precios inicialmente planteados que además guardan relación con el valor máximo de un producto complementario que se incluya dentro del seguro vehicular todo riesgo.

7.4.6. Análisis de Viabilidad

Dado que la Tasa Interna de Retorno (TIR) es superior a la Tasa de descuento (WACC), se concluye que el proyecto es rentable.

Tabla 14. Indicadores financieros

TASA DE DESCUENTO (WACC)	18,06%
VAN	39,770,963,05
TIR	211%
B/C	39,77

Elaboración propia

En cuanto al período de recuperación, la inversión inicial que requiere el proyecto se recuperará en 1.2 años, lo cual prevé un escenario positivo en el que los beneficios financieros se materializan en un corto plazo. Este indicador sugiere además que la inversión es rentable.

Tabla 15. Período de recuperación

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE EFECTIVO	(1,000,000,00)	251,340,00	3,710,129,00	6,353,840,00	8,283,863,00	68,282,002,53
FLUJO DE EFECTIVO ACUMULADO	(1,000,000,00)	(748,660,00)	2,961,469,00	9,315,309,00	17,599,172,00	85,881,174,53
PR(PERÍODO DE RECUPERACIÓN)	1,20					

Elaboración propia

Con respecto al punto de equilibrio, este se obtiene con una penetración anual de mercado del 6%, índice mucho menor al objetivo propuesto, que corresponde al 30%.

Tabla 16. Punto de equilibrio

CONCEPTO	AÑO 0	PUNTO DE EQUILIBRIO				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PRECIO DE VENTA		84	84	84	84	84
COSTO PROMEDIO		40	40	40	40	40
GASTOS FIJOS		300,890,00	550,672,00	712,120,00	829,984,00	829,984,00
PUNTO DE EQUILIBRIO		6838	12515	16185	18863	18863

Elaboración propia

7.4.7. Análisis de Sensibilidad Bivariante

El Valor Actual Neto (VAN) es mayor a cero y reporta un valor alto, lo que corrobora que el proyecto es rentable.

Tabla 17. Valor Actual Neto

VAN	39,770,963,05
-----	----------------------

Elaboración propia

8. CAPÍTULO 8: Conclusiones Generales y

Recomendaciones

8.1. Conclusiones

Tras la realización del estudio, a continuación, se exponen las conclusiones derivadas del trabajo, en función de los objetivos específicos planteados en el estudio:

- La utilización de las principales Aseguradoras del país que operan en el ramo de vehículos, como canales de distribución del producto, facilita la selección de talleres de reparación previamente calificados por las compañías de seguros, con lo cual se garantiza la calidad del servicio provisto por éstos y el cumplimiento de normativas legales.
- Se ha podido concluir que la adopción del sistema “AudaTarget” permitirá no solo la estandarización de precios de reparación y la tarificación automática de daños, sino también la automatización de actividades de asignación de talleres de reparación y de generación de reportes de siniestralidad y de gestión; optimizando así las operaciones.
- Se ha verificado que la comercialización de la asistencia vehicular que brinda cobertura para reparación de siniestros leves que no superan el valor del deducible, genera un Retorno sobre la Inversión (ROI) del 163%, lo que representa un valor aún mayor al esperado y demuestra la eficacia de la inversión en relación al costo.
- Se concluye que al hacer uso de la tecnología provista por el sistema “AudaTarget”, el lead time de aprobación de reparación vehicular a consecuencia de siniestros amparados en la asistencia vehicular, se reduce en un

96%, con respecto al tiempo de respuesta provisto por las Aseguradoras para el mismo fin, lo que representa una ventaja comparativa para la compañía.

- La asignación del taller mecánico para reparación de cada siniestro vehicular reportado genera el 100% de optimización, al ser automatizada en “AudaTarget”, optimización así los costos de gestión.

8.2. Recomendaciones

A continuación, se presentan las recomendaciones que aseguran la sostenibilidad del negocio.

- Se recomienda la contratación de un Estudio Técnico Actuarial que avale el precio mensual establecido para la asistencia, así como el límite de eventos a cubrir en el año, en función de proyecciones de siniestralidad del producto.
- Tres meses después del inicio de operaciones, se recomienda la realización de un “Análisis de Carga Laboral” de todos los recursos internos, para asegurar que su nivel de carga se encuentre entre el 100% y 110%, valores que se asocian con niveles de carga laboral “normales”.
- Se recomienda continuar con el diseño y desarrollo del programa de recompensas para aquellos clientes que denoten buenos hábitos de conducción y que no hayan presentado siniestros en el período de análisis, con la finalidad de mantener un nivel de retención de clientes superior al esperado.
- Se aconseja el análisis de ampliación de ofertas de valor que incluyan productos complementarios, como, por ejemplo, comercialización de repuestos vehiculares y sus derivados, dentro de la aplicación a diseñar.

REFERENCIAS

- Actuarial. (s.f.). *Actuarial*. Obtenido de Asesoramiento Estratégico: <https://actuarial.com.ec/es/>
- Araujo, R. (2023). *Análisis del proceso en el área de siniestros de vehículos de una aseguradora, en función de la satisfacción del cliente*. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/6050/1/UIDE-Q-TMMA-2023-3.pdf>
- Bague, J., & Santos, M. (2022). Obtenido de Estudio de factibilidad para la creación de una App- Datacar, para brindar el servicio de revisión y mantenimiento vehicular en la ciudad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/65496>
- Banco del Pacífico. (2024). *MasterCard y Visa Internacional*. Obtenido de <https://www2.pacificard.com.ec/FormulariosPC/servicios-al-cliente/bienvenido/mastercard-y-visa-internacional>
- Banco Diners Club del Ecuador S.A. (2014). *Asistencia Vehicular Assist 365*. Obtenido de <https://www.dinersclub.com.ec/seguros/assist-365>
- CINAE. (Junio de 2023). *Estadísticas*. Obtenido de Boletín Parque Automotor Circulante: https://www.cinae.org.ec/wp-content/uploads/2023/08/Parque_automotor_jun23-1.pdf
- Cobo, S. (14 de Septiembre de 2022). *Cifras que dejó la pandemia en el ramo de Vehículos y expectativas para el 2022*. Obtenido de Federación Ecuatoriana de Empresas de Seguros: <https://www.fedese.org/post/cifras-que-dej%C3%B3-la-pandemia-en-el-ramo-de-veh%C3%ADculos-y-expectativas-para-el-2022>
- Comunicare. (2019). *Estrategias genéricas de Marketing*. Obtenido de <https://www.comunicare.es/estrategias-genericas-de-marketing/>
- El Universo. (2023 de Agosto de 10). *El Universo*. Obtenido de Robo de vehículos deja pérdida técnica de \$ 10 millones hasta julio a las aseguradoras, por lo que ahora excluyen modelos y marcas de sus servicios: <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/robo-de-vehiculos-deja-perdida-tecnica-de-10-millones-hasta-julio-a-las-aseguradoras-por-lo-que-ahora-excluyen-modelos-y-marcas-de-sus-servicios-nota/>
- El Universo. (14 de Junio de 2023). *Un ecuatoriano invierte \$ 113 en seguros al año, en promedio, menos de la mitad que la media de la región que es de \$ 265*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/un-ecuatoriano-invierte-113-en-seguros-al-ano-en-promedio-menos-de-la-mitad-que-la-media-de-la-region-que-es-de-265-nota/>
- estamos seguros*. (25 de Septiembre de 2023). Obtenido de Las 5 cosas que hace el seguro por la sostenibilidad: <https://www.estamos-seguros.es/las-5-cosas-que-hace-el-seguro-por-la-sostenibilidad/>
- Fiestas, G., León, J., Palomino, J., & Villaverde, I. (2021). Obtenido de Plan de negocio para determinar la viabilidad de implementar una app que conecte a usuarios que

presentan un incidente mecánico en Lima Metropolitana, con talleres que brinden estos servicios:

https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/3028/2021_MAT_P_19-2_09_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Julio de 2023). *Tecnologías de la información y comunicación*. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2023/202307_Tecnologia_de_la_Informacion_y_Comunicacion-TICs.pdf
- Jerónimo, D., Larico, C., Gaspar, M., & Yanac, P. (2021). Obtenido de Plan de negocio para el desarrollo de una plataforma virtual: https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/2306/2021_MAD_TI_18-2_05_T.pdf?sequence=1
- Mandueño, C., Lescano, J., Zambrano, K., & Arteaga, W. (2023). Obtenido de Modelo proLab: App Meca, una propuesta digital para mejorar la eficiencia en la búsqueda de servicios mecánicos idóneos: <http://hdl.handle.net/20.500.12404/25892>
- Mella, C. (10 de Julio de 2023). *El País*. Obtenido de La inseguridad en Ecuador escala a niveles históricos y se impone como prioridad del próximo Gobierno: <https://elpais.com/internacional/2023-07-10/la-inseguridad-en-ecuador-escala-a-niveles-historicos-y-se-impone-como-prioridad-del-proximo-gobierno.html>
- Mendoza, D., Rocha, Ú., & Rodríguez, O. (2021). Obtenido de Factores que contribuyen a la fuga de clientes en el proceso de renovación del producto de seguro vehicular en la ciudad de Lima: https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/2751/2021_MAM_19-1_03_T.pdf?sequence=1
- Movistar. (2024). *Cobertura Movistar con SOS*. Obtenido de <https://ofertas.movistar.com.ec/seguros-movistar/#/>
- Primicias. (26 de Junio de 2019). *Primicias*. Obtenido de Las aplicaciones hechas en Ecuador ofrecen juegos de azar, taxis y mensajería: <https://www.primicias.ec/noticias/tecnologia/apps-ecuatorianas-entretenimiento-mensajeria-transporte/>
- Salas, P., Apolo, C., Manrique, R., & Reza, A. (2022). *Federación Ecuatoriana de Seguros*. Obtenido de Anuario: https://www.fedeseg.org/_files/ugd/f39f07_9de184cfad184be18496e3f560e63027.pdf
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2024). *Ley General de Seguros - Codificación*.
- Vilariño, A. (18 de Octubre de 2021). *revista haz*. Obtenido de El sector asegurador ante la recuperación verde: <https://hazrevista.org/rsc/2021/10/sector-asegurador-ante-recuperacion-verde/>

