

Maestría en

FINANZAS CORPORATIVAS

Trabajo de titulación

Rommy Josué Arcos Vásconez

Karla Daniela Luzuriaga Álvarez

Luis Fernando Coronado Logroño

Horacio Rodrigo Murillo Chávez

**“Análisis de la viabilidad financiera del e-commerce como Canal de venta de seguros de
vehículos en Seguros Alianza”**

Quito-Ecuador

Junio-2025

Certificación de autoría

Nosotros, Rommy Josué Arcos Vásconez, Karla Daniela Luzuriaga Álvarez, Luis Fernando Coronado Logroño y Horacio Rodrigo Murillo Chávez, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada. Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



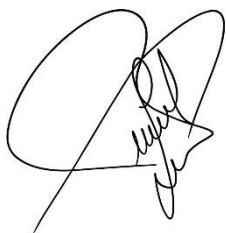
Firma del graduado

Rommy Josué Arcos Vásconez



Firma del graduado

Karla Daniela Luzuriaga Álvarez



Firma del graduado

Luis Fernando Coronado Logroño



Firma del graduado

Horacio Rodrigo Murillo Chávez

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, Rommy Josué Arcos Vásconez, Karla Daniela Luzuriaga Álvarez, Luis Fernando Coronado Logroño y Horacio Rodrigo Murillo Chávez, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado Título del trabajo de investigación “Análisis de la viabilidad financiera del e-commerce como Canal de venta de seguros de vehículos en Seguros Alianza” , autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador. D. M. Quito, (mes año)



Firma del graduado

Rommy Josué Arcos Vásconez



Firma del graduado

Karla Daniela Luzuriaga Álvarez



Firma del graduado

Luis Fernando Coronado Logroño



Firma del graduado

Horacio Rodrigo Murillo Chávez

Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, Jesús del Castillo, Director EIG y Esteban Arias, Coordinador UIDE, declaramos que los graduandos: Rommy Josué Arcos Vásconez, Karla Daniela Luzuriaga Álvarez, Luis Fernando Coronado Logroño y Horacio Rodrigo Murillo Chávez, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Jesús del Castillo

Director/a de la Maestría

Esteban Arias

Coordinador de la Maestría

Dedicatoria

A nuestras familias y personas más cercanas a cada uno de nosotros, que con paciencia y una gran comprensión han sabido darnos palabras de apoyo en esta incursión profesional. A ellos, que fueron el pilar de contención para continuar con este proyecto final y mantener ese cariño constante incluso en los momentos más complicados.

Dedicamos este trabajo a quienes estuvieron acompañándonos en cada paso dado durante una travesía educativa compleja y extensa, que nos han visto desvelarnos y trabajar incansablemente con la finalidad de crecer cada día más, con la firme intención de progresar en el amito profesional. Sin cada uno de ellos, este trabajo no sería posible.

De forma individual cada miembro del grupo manifiesta sus pensamientos:

Rommy

Quiero dedicar este trabajo a mi madre por estar presente en cada etapa de este proceso y por ser el pilar para completar mi segunda maestría, sin ella no hubiera empezado este camino. Todo te lo debo a ti. A mis hermanas, este trabajo es también de ustedes para demostrarles que todo es posible con dedicación y esfuerzo. Nunca se rindan, ustedes son mi inspiración. Finalmente, a ti padre este trabajo es un homenaje para ti y tus enseñanzas. En el cielo sé que estarás feliz por esto.

Karla

A mi familia, por ser mi base firme en los momentos de duda, por su amor, paciencia y sacrificios silenciosos. Este logro no habría sido posible sin su constante apoyo. Gracias por caminar siempre a mi lado.

Luis

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por haberme acompañado en cada etapa de mi vida, por darme la fortaleza en los momentos de duda y el aliento necesario para seguir adelante. A mi familia, por ser mi base, mi impulso y mi refugio. Gracias por su amor incondicional, por enseñarme con el ejemplo el valor del esfuerzo.

Horacio

A mis padres por su apoyo incondicional y estar en los momentos más difíciles. A mis hijos, por ser pilar fundamental con su amor y nobleza, me inspiran a seguir adelante. A mi esposa por estar conmigo en todo momento, y ser mi ayuda constante.

Agradecimiento

Como grupo, queremos agradecer de gran manera a todas las personas que nos acompañaron en este proceso y tuvieron palabras de aliento para poder culminar con la última etapa de este camino educativo. En especial deseamos expresar nuestro aprecio a nuestros familiares por la paciencia mostrada durante esta etapa.

Extendemos nuestras gracias a cada uno de los profesores que nos guiaron y enseñaron con su mejor actitud con la finalidad de que tengamos un crecimiento tanto educativo como profesional.

Finalmente, queremos agradecer a la institución por la oportunidad de permitirnos de especializarnos en Finanzas Corporativas y por todos los recursos que se nos brindó para completar este aprendizaje.

De manera personal cada uno desea expresar sus pensamientos:

Rommy

Un inmenso agradecimiento a mi madre, que me impulsó a seguir formándome profesionalmente y confiar siempre en mí. Sin ella, esto no sería posible. A mis hermanas, un gracias eterno por las palabras de aliento y paciencia durante este tiempo. Gracias a mis más allegados, quienes han formado parte de este proceso de diversas formas y me han dado sus palabras de apoyo.

Karla

Agradezco profundamente a mi madre por su constante respaldo y por estar presente en cada etapa de mi proceso académico. A mi hijo, mi mayor fuente de inspiración. A mi trabajo por facilitar las condiciones para continuar con mi formación.

Luis

A mi familia, por ser mi base, mi impulso y mi refugio. Gracias por su amor incondicional, por enseñarme con el ejemplo el valor del esfuerzo y por acompañarme con paciencia y confianza en cada etapa de este camino. Este logro también es suyo.

Horacio

Agradezco a Dios por siempre estar en cada paso que doy, a la prestigiosa universidad quien me abrió las puertas de formar parte, al equipo de docentes y a mis compañeros de grupo por su gran esfuerzo, constancia y trabajo.

Resumen

En un mundo cada vez más ligado a nuevas tecnologías, Seguros Alianza quiere formar parte de esta transformación digital con la intención de ofrecer un mejor servicio por medio de un nuevo canal de venta para seguros de vehículos. Este será un e-commerce pensado en un público objetivo millennial y centennial, que incluirá el uso de inteligencia artificial, menores tiempos de respuesta en siniestros y un menor uso de intermediarios para así obtener una ventaja competitiva frente al mercado e incrementar sus ventas y margen de beneficio.

La empresa genera valores altos de venta, y ejemplo de ello son los ingresos del último año 2024, el cual se obtuvieron \$206,103,138.1. A pesar de estos números, debido a los altos costos del sector como lo son pagos de primas, pagos de intermediarios y constitución de reservas técnicas, que son los gastos más elevados, la cifra de beneficio neto es de apenas 0,62% sobre las ventas. El e-commerce, junto al crecimiento y estrategias ya proyectadas de la empresa, logran subir dicha cifra de beneficio neto sobre ingresos a un 1,27%.

El proyecto tiene un CAPEX de \$513.238,00 que será financiado por deuda en un periodo de 10 años y la visa útil del mismo será en este periodo. Este incluye costos de desarrollo, infraestructura, personal fijo y temporal de soporte. El proyecto tiene un payback de 3,263, por lo cual se espera un retorno casi inmediato de la inversión y además se tiene un VAN de \$2.873.207,86 que indica un valor muy positivo sobre lo aportado. Finalmente, la TIR de 47,91%, indica un retorno alto sobre la inversión.

Los indicadores señalados demuestran que el proyecto es viable y que aportará a la empresa para obtener mejores beneficios, ampliar márgenes, y en consecuencia de la ventaja competitiva planteada, se reducirán tiempos de atención al cliente, mientras se reducen también los intermediarios, permitiendo una mejor operatividad en los servicios ofrecidos por Seguros Alianza.

Abstract

In an increasingly technology-driven world, Seguros Alianza aims to be part of this digital transformation by offering a new sales channel for vehicle insurance. This will be an e-commerce platform designed for a millennial and centennial target audience, incorporating the use of artificial intelligence, shorter response times for claims, and fewer intermediaries, to gain a competitive advantage in the market and increase both sales and profit and margins.

The company generates high sales volumes, as an example, in 2024, it reported revenues of \$ 206,103,138.10. However, despite these figures, due to the high costs in the sector, such as premium payments, intermediary commissions, and the establishment of technical reserves (the largest expenses), the net profit margin is only 0.62% of total sales. With the implementation of the e-commerce platform, alongside the company's projected growth and strategies, this net profit margin is expected to rise to 1.27% of revenues.

The project involves a CAPEX of \$513,238.00, which will be financed through debt over a 10-year period and the project's useful life is the same period of time. This includes development costs, infrastructure, and both permanent and temporary support staff. The project has a payback period of 3.263 years, which implies a near-immediate return on investment. Furthermore, it has a Net Present Value (NPV) of \$2.873.207,86, indicating a positive value creation. Finally, the Internal Rate of Return (IRR) of 47,91% demonstrates a high return on investment.

These indicators confirm the project's viability and its potential to improve the company's profitability and margins. As a result of the proposed competitive advantage, customer service response times will decrease, and intermediary involvement will be reduced, leading to more efficient operations in the services offered by Seguros Alianza.

Índice de contenido

Resumen	9
Abstract.....	10
CAPÍTULO I	21
1 Introducción.....	21
1.1 Planteamiento del caso	21
1.2 Justificación del caso	22
1.3 Objetivo General	23
1.4 Objetivos Específicos	23
1.5 Historia de la Compañía	23
1.6 Filosofía Corporativa	25
1.7 Misión de la empresa.....	25
1.8 Visión de la empresa	25
1.9 Valores	25
CAPÍTULO II	26
2 E-commerce.....	26
2.1 ¿Qué es un e-commerce?	26
2.2 Crecimiento e-commerce en ecuador	28
2.3 ¿Qué significa digitalizar un servicio?.....	30

2.4	Beneficios de implementar un e-commerce.....	31
2.4.1	Reducción de costos	31
2.4.2	Mayor alcance	32
2.4.3	Mayor obtención de datos, previo a compra y después de compra	33
2.4.4	Seguimiento personalizado a clientes.....	35
2.5	E-commerce en el sector seguros	35
2.5.1	Casos internacionales	36
2.5.2	Casos nacionales.....	37
2.6	Ventajas de venta de seguros a través del canal digital vs tradicional	37
2.7	Desventajas canal digital vs tradicional	38
2.8	Comportamiento del consumidor digital en seguros.....	38
CAPÍTULO III		40
3	Análisis del mercado y empresa actualmente.....	40
3.1	Análisis FODA	40
3.1.1	Fortalezas.....	40
3.1.2	Oportunidades.....	41
3.1.3	Debilidades	43
3.1.4	Amenazas.....	45
3.2	Análisis PESTEL.....	47

3.2.1	Político	47
3.2.2	Económico	50
3.2.3	Social	52
3.2.4	Tecnológico	53
3.2.5	Ecológico.....	55
3.2.6	Legal	56
3.3	Situación financiera de la empresa	57
3.4	Estado de Situación Financiera	70
3.4.1	Activos	70
3.4.2	Inversiones	70
3.4.3	Deudores por primas	70
3.4.4	Deudores por reaseguros y coaseguros.....	71
3.4.5	Otros Activos	71
3.4.6	Pasivos.....	72
3.4.7	Reservas Técnicas.....	72
3.4.8	Reaseguros y coaseguros cedidos	72
3.4.9	Otras primas por pagar	73
3.4.10	Obligaciones con instituciones del sistema financiero.....	73

3.4.11	Capital	73
3.4.12	Reservas.....	74
3.4.13	Resultados	74
3.5	Estado de Resultados.....	74
3.5.1	Ingresos.....	74
3.5.2	Egresos	75
CAPÍTULO IV		75
4	Proyecto e-commerce	75
4.1	Valor agregado del proyecto	75
4.2	Modelo del proyecto	76
4.2.1	Desarrollo del proceso frontend e-commerce	84
4.2.2	Inspección vehicular Weproov	85
4.2.3	Inspección Aprobada	85
4.2.4	Inspección rechazada	85
4.3	Requerimientos tecnológicos, humanos y de seguridad del proyecto.....	85
4.3.1	Requerimiento humano:	86
4.3.2	Sistemas:	87
4.3.3	Infraestructura física:	88
4.3.4	Requerimientos de seguridad:.....	89

4.4	Inversión Inicial y Costos	90
4.4.1	Costos de inversión	90
4.4.2	Costos operativos	93
4.4.3	Costos de contingencia	94
4.5	Costos totales	94
4.6	Modelo financiero aplicable al proyecto.....	96
4.7	Proyección de la empresa con e-commerce:.....	99
4.8	Proyección e-commerce.....	105
4.8.1	VAN.....	106
4.8.2	TIR.....	107
4.8.3	Payback.....	107
4.8.4	ROI.....	108
4.9	Índices financieros con e-commerce.....	108
4.10	Valoración actual de la empresa	117
4.10.1	Valor contable.....	117
4.10.2	Valoración por múltiplos	118
4.10.3	Valor económico agregado (EVA)	119
4.10.4	Valor de reposición.....	119

4.11	Comparativo de métodos de valoración actual de Seguros Alianza	120
4.12	Valoración de la empresa post e-commerce	121
4.12.1	Valor contable.....	121
4.12.2	Valoración por múltiplos	121
4.12.3	Valor económico agregado (EVA)	122
4.12.4	Valor de reposición.....	122
4.13	Comparativo valoración actual y post e-commerce	123
4.14	Análisis de escenarios: pesimista y optimista	124
4.14.1	Escenario Optimista	124
4.14.2	Escenario pesimista	125
CAPÍTULO V		126
5	Análisis de riesgos	126
5.1	Riesgos.....	126
5.1.1	Riesgos tecnológicos.....	127
5.1.2	Riesgos regulatorios y legales.....	129
5.1.3	Riesgos operacionales.....	134
5.1.4	Riesgos de mercado	134
5.2	Matriz de riesgos	136
5.3	Mapa de riesgos	140

CAPÍTULO VI	141
6 Conclusiones y recomendaciones	141
6.1 Conclusiones	141
6.2 Recomendaciones	142
Bibliografía	144
Anexos	149

Índice de tablas

Tabla 1: Activos, pasivos y patrimonio	58
Tabla 2: Ingresos y ventas	59
Tabla 3: Crecimiento empresa 2022-2024	60
Tabla 4: Indicadores financieros	62
Tabla 5: Ratios de liquidez.....	63
Tabla 6: Ratios gestión de costos	65
Tabla 7: Ratios de actividad.....	66
Tabla 8: Ratios de Endeudamiento.....	67
Tabla 9: Costos de inversión	94
Tabla 10: Costos de operación	95
Tabla 11: Deuda y amortización.....	98
Tabla 12: Activos, pasivos y patrimonio post e-commerce	108
Tabla 13: Ratios de Rentabilidad	110
Tabla 14: Ratios de liquidez.....	111
Tabla 15: Indicadores de deuda post e-commerce	112
Tabla 16: Ratios de gestión de costos con e-commerce	114
Tabla 17: Índices de actividad	115
Tabla 18: Valor contable empresa	117
Tabla 19: Valoración empresa por múltiplos	118
Tabla 20: Valor económico agregado.....	119
Tabla 21: Valor de reposición empresa.....	119
Tabla 22: Comparación métodos de valoración	120
Tabla 23: Valor contable con e-commerce	121

Tabla 24: Valoración por múltiplos con e-commerce	121
Tabla 25: Valor económico agregado con e-commerce	122
Tabla 26: Valor de reposición con e-commerce	122
Tabla 27: Comparación valoración con y sin e-commerce	123

Índice de Figuras

Figura 1: Flujo de venta e-commerce	82
Figura 2: Proyección estado de resultados con e-commerce	99
Figura 3: Proyección balance general con e-commerce	102
Figura 4: Proyección ventas e-commerce	105
Figura 5: Proyección ventas escenario optimista	124
Figura 6: Proyección ventas escenario pesimista	125
Figura 7: Matriz de riesgos tecnológicos	136
Figura 8: Matriz de riesgos legales	137
Figura 9: Matriz de riesgos operacionales	138
Figura 10: Matriz de riesgos de mercado	139
Figura 11: Cuadro de riesgos	140
Figura 12: Balance General Histórico	149
Figura 13: Estado de Resultados Histórico	150
Figura 14: Proyección Balance General sin e-commerce	151
Figura 15: Proyección Estado de Resultados sin e-commerce	151
Figura 16: Balance General 2022 a 2029 con e-commerce	152
Figura 17: Proyección Estado de Resultados con e-commerce	152
Figura 18: Deuda amortizada	153
Figura 19: Proyección venta e-commerce	153
Figura 20: Escenarios de venta e-commerce	154

CAPÍTULO I

1 Introducción

1.1 Planteamiento del caso

En el contexto actual de transformación digital, las empresas del sector asegurador enfrentan el desafío de adaptarse a los cambios en los hábitos de consumo y en las nuevas tecnologías para seguir siendo competitivas. En Ecuador, esta evolución se presenta como una oportunidad clave para compañías como Seguros Alianza S.A., una firma con más de cuatro décadas de experiencia, reconocida por su solidez financiera y compromiso con la innovación. Ante un entorno marcado por el crecimiento del comercio electrónico, la necesidad de optimizar costos operativos y la presión por ofrecer canales de atención ágiles y seguros surge la iniciativa de implementar un modelo de e-commerce para la comercialización de seguros vehiculares, como respuesta a las nuevas exigencias del mercado.

El presente proyecto tiene como objetivo principal analizar la viabilidad financiera de esta iniciativa, comparando los beneficios y riesgos de incorporar una plataforma digital frente al modelo tradicional de ventas intermediadas. La propuesta no solo busca evaluar la rentabilidad del canal digital, sino también identificar los impactos operativos, estratégicos y financieros que esta transformación implicaría para la organización.

A través de herramientas de análisis financiero, análisis de riesgo, proyecciones de venta, evaluación PESTEL, FODA y valoración de empresas, se abordará la factibilidad del proyecto considerando tanto factores internos como externos. Esto incluye el análisis de costos de implementación, proyección de ingresos, impacto en la eficiencia operativa y exposición a nuevos riesgos del entorno digital. Además, se analizará cómo esta estrategia puede posicionar a Seguros Alianza como líder en innovación dentro del mercado asegurador ecuatoriano,

alineando su estructura de gobernanza y gestión de riesgos a los requerimientos de la nueva economía digital.

1.2 Justificación del caso

Seguros Alianza S.A., con una trayectoria de más de 40 años y una calificación de riesgo “AAA”, busca innovar en sus procesos comerciales para mantenerse competitiva y responder a las nuevas demandas del mercado.

La transformación digital ha redefinido la forma en que las empresas interactúan con sus clientes. En el sector asegurador ecuatoriano, la adopción de canales digitales aún presenta oportunidades significativas de crecimiento, especialmente en el segmento de seguros de vehículos, que representa una parte fundamental del negocio de ramos generales.

La implementación del canal de e-commerce permitirá obtener beneficios estratégicos, como el incremento en los ingresos mediante ventas directas, eliminando la necesidad de intermediarios tradicionales como los brokers de seguros. Además, reducirá significativamente los costos operativos al minimizar la dependencia de fuerza de ventas física para la colocación de seguros vehiculares, lo que en conjunto potenciará la rentabilidad del negocio.

En el mercado asegurador ecuatoriano, algunas compañías ya han incursionado en la digitalización de sus procesos, aunque la especialización en seguros de vehículos a través de e-commerce aún está en una fase temprana. Un ejemplo de eso es Sweaden Seguros permite cotizar y contratar seguros en línea, incluyendo coberturas vehiculares, aunque su foco ha estado más orientado a seguros de vida y salud.

Seguros Alianza S.A. tiene la oportunidad de diferenciarse en el mercado como una empresa pionera en el segmento de seguros para vehículos mediante un modelo de

comercialización 100% digital y la inclusión de la inteligencia artificial para aumentar su participación de mercado y fortalecer su posición competitiva a nivel nacional.

1.3 Objetivo General

Analizar la viabilidad financiera en la implementación de venta de seguros de vehículos vía e-commerce para Seguros Alianza, logrando un incremento mínimo del 5% en ventas en un periodo de 5 años. Con el fin de incrementar la rentabilidad de la compañía, disminuir costos y gastos operativos con el fin de asegurar la sostenibilidad del proyecto.

1.4 Objetivos Específicos

1. Analizar la situación financiera actual de la empresa para identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa para identificar de qué forma es mejor desarrollar el proyecto.
2. Garantizar la viabilidad financiera del proyecto a través de una correcta elección de financiamiento identificando y evaluando los riesgos financieros asociados al desarrollo del e-commerce.
3. Reducir costos y gastos operativos bajo una estructura financiera operativa y organizacional.
4. Proyectar el impacto en ingresos aplicando los métodos de valoración de empresas asegurando el incremento mínimo en ventas del 5% hasta el año 2029.

1.5 Historia de la Compañía

Seguros Alianza S.A. es una compañía de seguros de origen ecuatoriano, fundada en 1982 por los empresarios Carlos Romero y Álvaro Flórez. Su creación representó un hito en el sector asegurador nacional, al constituirse como la primera firma de seguros totalmente

ecuatoriana. Desde sus inicios, la compañía se propuso consolidar un modelo de negocio basado en la cercanía con sus clientes y en altos estándares de calidad.

El crecimiento de Seguros Alianza fue notable desde sus primeros meses de operación. Tres meses después de su constitución, la empresa amplió su estructura organizacional mediante la contratación de nuevo personal y la apertura de oficinas en las ciudades de Guayaquil y Cuenca, además de su sede principal en Quito. Esta estrategia de expansión territorial respondió a la necesidad de fortalecer su presencia nacional y mejorar la atención al cliente, considerado su principal activo estratégico.

A lo largo de su trayectoria, Seguros Alianza ha cimentado una reputación de seriedad y solvencia en el mercado asegurador ecuatoriano. Su participación en organismos gremiales, como la Asociación de Compañías de Seguros del Ecuador (ACOSE), así como el reconocimiento de su gestión en mercados internacionales altamente exigentes, como el inglés, evidencian su compromiso con las mejores prácticas del sector.

En la actualidad, Seguros Alianza cuenta con 43 años de experiencia, una oficina matriz en Quito y operaciones en 10 ciudades del país, al incluir las principales regiones geográficas: Costa, Sierra y Oriente. Esta cobertura geográfica le permite ofrecer servicios ágiles y personalizados a sus aseguradores, corredores y proveedores, consolidando su posición como un actor relevante en el mercado asegurador ecuatoriano.

La compañía dispone de un equipo humano de más de 283 colaboradores y administra una cartera de más de 17.000 clientes a nivel nacional. Su estrategia corporativa se centra en la innovación constante de productos y servicios, así como en el fortalecimiento de sus políticas de atención al cliente.

Finalmente, su solidez financiera ha sido ratificada mediante la obtención de la calificación de riesgo “AAA”, otorgada por Pacific Credit Rating, distinción que certifica su fortaleza patrimonial y su capacidad para enfrentar escenarios económicos y de mercado adversos.

1.6 Filosofía Corporativa

Seguros Alianza basa su filosofía corporativa en su misión, como la esencia de la compañía que refleja el compromiso de trabajo hacia sus clientes, la visión como un eje de guía para proyectar a futuro que se quiere alcanzar y los valores: solidez, innovación y accesibilidad, son los pilares que complementan a misión y visión para definir una filosofía corporativa que busque lo mejor para el cliente bajo los parámetros de las bases expuestas.

1.7 Misión de la empresa

Proteger a las familias y empresas ecuatorianas mediante soluciones de seguros adaptadas a sus necesidades, contribuyendo al desarrollo económico, social y sostenible del país

1.8 Visión de la empresa

Ser la compañía líder en servicio e innovación, recomendada por 9 de cada 10 clientes.

1.9 Valores

Solidez: Este principio es el compromiso de manejarnos siempre de manera íntegra y transparente, logrando así la total confianza de nuestros clientes y colaboradores.

Innovación: Nos hemos convertido hacia soluciones ágiles e innovadoras, con la firme determinación de convertirlas en experiencias positivas para nuestros clientes que permitan estrechar sólidos vínculos emocionales.

Accesibilidad: Llegar a nuestros clientes de una manera mucho más cercana, transmite nuestra meta por estar, hablar y trabajar al mismo nivel con nuestros clientes, colaboradores y brókeres. Esta política de integración nos posicionará como la aseguradora de puertas abiertas por excelencia.

CAPÍTULO II

2 E-commerce

2.1 ¿Qué es un e-commerce?

Se define como e-commerce a toda plataforma en línea que permita una compra y venta de un producto o un servicio sin la necesidad de tener un espacio físico para completar la transacción comercial; en el caso de seguros alianza, la plataforma que se utilizará será una de intercambio de servicios. La plataforma de comercio no necesariamente tiene que ser una plataforma web, también puede ser un medio de redes sociales que permita el intercambio de servicios o productos con un pago de por medio.

Las plataformas más comunes de comercio digital suelen ser las de tipo web, es decir que alojan su base de comercio en una plataforma con un host propio o contratado, es decir no dependen de un tercero que limita el comercio a una forma específica como lo son las redes sociales. El tener una plataforma web, tiene varios beneficios de gran valor y es que se puede tener acceso total al diseño de la página, una selección específica del tipo de recolección de datos, y lo más característica, la oportunidad de elegir cómo se va a realizar la venta de un servicio o producto. Con ello, también existe la libertad para escoger qué pasos o qué medios se utilizarán para el pago del intercambio comercial a realizar .

La plataforma en el caso presentado tendrá como base a una plataforma web, es decir tendrá su propio host. Cabe destacar que las páginas web, también se dividen en autogestionadas y de tipo Saas. La última se describe como “Software as a Service” y es un sitio web que utiliza a otra plataforma madre como gestor de la página; todo lo que la plataforma de comercio requiera ya está implementado por una página maestra que brinda los atributos que el e-commerce requiera a cambio de un pago en específico de acuerdo con los requerimientos y alcance que tenga dicho comercio.

Así hay grandes plataformas que brindan este servicio como Prestashop, Vtex o Shopify. Estas permiten que un e-commerce se desarrolle de manera más rápida y escale prontamente, ya que todos los servicios que se requieren ya están disponibles y solo se deben acoplar a la forma que el comercio requiera; no hay que codificar una base de fondo. Este tipo de plataformas de gestión no serán usadas para la investigación del proyecto planteada, pero se usará otro tipo de plataforma explicada a continuación.

Existen sitios en línea que usan plataformas autogestionadas, estas son webs que han sido construidas desde cero, es decir que se han edificado completamente por la empresa que lo requirió y se le añadió las especificaciones requeridas para el tipo de negocio en concreto. Este tipo de e-commerce tiene como característica principal que el host que se utiliza es almacenado en un servidor propio y no de un tercero.

Con estas consideraciones, un amplio beneficio de la autogestión es que no se depende de terceros para un arreglo, y hay una mayor maniobrabilidad en cuanto a diseño, codificación y aditamento de funcionalidades. Una ejemplificación de lo descrito es Amazon, cuyo código fuente ha sido creado por la misma empresa, y todo cambio es gestionado por la misma.

Los e-commerce, como un comercio tradicional, pueden tener distintos tipos de canales de comercialización, entre los cuales destacan B2C y B2B, pero gracias a un nuevo contexto de consumo por parte del mercado se han abierto dos nuevas vías de comercialización que son C2B y C2C. Sus significados se presentan a continuación:

- **B2B:** Comercio digital en el cual se realiza un intercambio de valor entre dos empresas. Un ejemplo de ello es Salesforce, donde se comercializan servicios de software y CRM a empresas que lo requieran.
- **B2C:** E-commerce en el cual se comercializa un producto o servicio directamente de la empresa al consumidor como lo son casos de venta de seguros en línea y el cual será el caso para analizar.
- **C2C:** Comercio en línea en cuál la transacción comercial se da entre los propios consumidores, no hay una empresa que ofrezca sus servicios o productos. La plataforma digital es el intermediario para que los clientes finales se puedan conectar. Así, un gran ejemplo de ello es Wallapop, en la cual los propios consumidores ofrecen sus productos a otros consumidores.
- **C2B:** Es un tipo de negocio digital en el cual un consumidor final utiliza y sugiere un producto de una empresa para su comercialización. Un ejemplo de ello son los productos sugeridos por influencers en redes sociales. Así es la empresa quien en sí vende el producto, pero quien lo intenta comercializar o promocionar es un cliente final.

2.2 Crecimiento e-commerce en ecuador

Ecuador, como la mayoría de los países en el mundo, durante los últimos años ha experimentado un crecimiento exponencial de creación de comercios digitales y con ellos, a su vez, han crecido las ventas de diversos comercios. Tan solo en el 2024 las cifras a través de

medios digitales representaron ventas de 5.251 millones de dólares según CITEC, y la proyección para este 2025 es que la cifra alcance los 6.139 millones de dólares.

Desde la pandemia los hábitos de consumo del consumidor ecuatoriano cambiaron, la situación del COVID-19 obligó tanto a las empresas como al consumidor a cambiar su cultura comercial y ello se reflejó en un incremento del 2019 al 2020 del 38% en ventas de este tipo, alcanzando una cifra de 2.500 millones de dólares para el final del año mencionado. A partir de dicha fecha, la tendencia de crecimiento de los e-commerce se ha mantenido entre un 16% y 17% anual.

Además de este evento crítico, que fue la pandemia de COVID-19, uno de los motivadores que ha hecho que las ventas a través de medios digitales hayan crecido es que el consumidor ve al comercio digital como una plataforma más completa que permite una interacción mucho más directa e informada sobre los productos o servicios que requiere. Así, el cliente siente que puede obtener más información sobre lo que requiere, puede tener una atención más personalizada, tener la seguridad de que obtendrá una garantía por el producto y finalmente una mayor confidencialidad en cuanto al tratamiento de su información; según investigaciones de PWC en Ecuador.

En cuanto a los tipos de ventas que se realizan en Ecuador, el top 3 lo ocupan ventas de belleza, salud, cuidado personal y casa, seguido por bebidas y el top lo completa la venta de electrónicos. En este contexto, la venta de productos supera con un gran porcentaje a la venta de servicios, siendo ventas de productos físicos el top 8 de ventas en línea. La venta de servicios todavía no alcanza a llegar a este top y demuestra que aún hay una oportunidad de crecimiento en este tipo de mercados, una oportunidad que puede ser aprovechada por Seguros Alianza con la venta de seguros por el canal digital.

La oportunidad es muy amplia, ya que según estudios del CITEC, aunque servicios en cuanto a cantidad, no es el sector que más vende en plataformas digitales, sí es la segunda en segmento en cuanto a la frecuencia de compra del consumidor. Los clientes adquieren servicios en línea con una frecuencia superior a la de productos físicos, debido a la necesidad de adquirir el producto para su uso en la cotidianidad del contexto ecuatoriano.

Así, por ejemplo, se da la contratación en línea de internet, servicios básicos, banca, seguros y similares, como servicios necesarios para la rutina del consumidor ecuatoriano. Bajo esta línea, Seguros Alianza, ofrece un recurso necesario para la cotidianidad singular del Ecuador, y es un seguro vehicular. Hay una oportunidad de mercado grande si se comercializa este tipo de seguros a través de una plataforma digital, pues se agilizan los procesos para la contratación de estos, se reducen costos, hay una disminución de procesos operativos y el alcance de expansión sería mucho mayor a nivel nacional.

2.3 ¿Qué significa digitalizar un servicio?

La tradición de venta sobre un servicio es definida como una interacción entre dos partes físicas, en la cual una posición es la que oferta el servicio y la segunda es la que la adquiere y cierra el intercambio por medio de un pago. Las partes que interactúan son personas naturales o jurídica y se mantiene una comunicación entre ambas hasta completar la venta o se rechaza la misma.

Con el modelo de venta clásico definido, se puede definir de mejor manera que es la digitalización de este proceso. El digitalizar la venta de un servicio significa transformar un modelo establecido de manera presencial en uno digital, en el cual todo el proceso de comunicación por parte de una persona física es reemplazado y automatizado por una máquina que opera de manera independiente bajo los parámetros a los cuales ha sido asignada su función.

El proceso para conseguir la venta por medio digital es pensado de tal manera que todas las funciones de negociación, atención al cliente, contestación y solvencia de dudas hechas por la persona física sean reemplazadas por un sistema digital que incorpore todas estas funciones en un ecosistema que sea amigable con el usuario y permita que sea el propio consumidor final quien decida cómo informarse por dicho medio y finalmente sea de la misma manera, el consumidor quien decida cómo proceder con el cierre del proceso que es la adquisición del servicio.

La transformación digital puede ser hecha de varias maneras como aplicación móvil, página web, automatización por medio de asistente virtual, o la unión de todas ellas. En el presente caso la automatización propuesta busca eliminar la venta hecha por intermediarios físicos hacia el consumidor y reemplazarlo por un servicio completo de página web que incluye una página web, asistente virtual y uso de inteligencia artificial para análisis de la negociación de precio ofrecido.

2.4 Beneficios de implementar un e-commerce

El agregar a un e-commerce es una necesidad que las compañías deben adquirir si quieren aumentar sus ingresos, mejorar procesos o incrementar su capacidad analítica y operativa. Los cambios generados en la empresa al implementar estas plataformas digitales son profundos y traen consigo grandes beneficios que se detallan a continuación:

2.4.1 Reducción de costos

Al no necesitar un espacio físico, ni de un número elevado de personal para su operación, los costos fijos de la empresa se reducen. No se requiere pagos por renta, servicios básicos, u pagos extras por activos fijos. Si bien se requiere de personal, la cantidad de ello no es tan elevada como mantener un espacio físico, que requiere mantenimiento y revisión

constante. En comparativa, el e-commerce requiere menos personal y en consecuencia menos gastos por productividad.

En términos de inversión por publicidad, los costos disminuyen en comparación al uso de medios tradicionales como pauta en televisión, radio o publicidad en cartelera. Los costos de publicitarse a través de redes sociales, buscadores en línea o pagar por mejor posicionamiento en dichos buscadores son mucho menores y más efectivos que los canales convencionales, pues dicha publicidad es mejor enfocada y llega de mejor manera a los potenciales clientes.

En comparativa el anuncio en redes o buscadores puede iniciar a partir de 1 dólar, mientras que en medios tradicionales el valor mínimo por anuncio es de 2000 dólares, y si se va aumentando el alcance, de igual manera, el costo sigue siendo mucho menor en línea y mejor dirigido a la audiencia.

Este punto aplicado a la finalidad del análisis del presente estudio realizado es de gran importancia ya que los costos son uno de los principales motivadores para crear un e-commerce en seguros alianzas, se reducen intermediarios y costos de bonificación que son agregados como comisión a los vendedores de seguros.

2.4.2 Mayor alcance

Las ventas tradicionales se realizan por un medio físico, hay un espacio tangible en el cual dos partes realizan un intercambio de valor, que de manera general es un pago monetario por un producto o servicio. El evento se limita a un número determinado de repeticiones dependiendo de la capacidad de atención que se tenga en cuanto a personal, logística y operaciones. El intercambio expuesto en este tipo de venta tradicional solo puede darse en el espacio o espacios físicos en los que se dé apertura a una venta en específico.

Todo lo mencionado previamente demuestra que las ventas tradicionales se limitan a un determinado número de ventas dependiendo de la capacidad operativa y de recursos humanos que disponga una empresa. Por otra parte, en un e-commerce lo descrito con anterioridad cambia, pues las transacciones no se limitan a que el personal atienda a los compradores, o que se dé un asesoramiento por el producto, la venta se realiza de forma independiente por el usuario, quien tiene como guía a la plataforma web.

Este mecanismo de autogestión por parte del usuario final, sin limitaciones de espacio físico, permite que varias personas hagan uso de la plataforma al mismo tiempo y que incluso personas lejanas a la ubicación de la matriz de venta puedan realizar una compra. Este punto final en concreto permite que un negocio se expanda, pues el uso de e-commerce permite que personas lejanas a la ubicación puedan tener acceso a la venta, y además que se realicen múltiples compras sin necesidad de expandir operaciones. En definitiva, no hay limitaciones físicas que limiten el crecimiento en ventas.

En referencia a la presente investigación de Seguros Alianza, esta ventaja de poseer un e-commerce, es una gran oportunidad para expandir su mercado, pues no dependería de una cuota amplia de vendedores o asesores comerciales de seguros para vender los seguros. Basta con una inversión en publicidad en línea para atraer a varios usuarios a la plataforma para que obtengan su seguro, o que personas interesadas en adquirir un seguro vehicular al buscar información en motore de búsqueda, gracias a estrategias de posicionamiento digital, ingresen a la web de Seguros Alianza y procedan a la contratación del servicio tratado.

2.4.3 Mayor obtención de datos, previo a compra y después de compra

Una característica de las páginas web es la capacidad que posee para obtener datos, no solo de la cantidad de tráfico en el sitio, sino también de señalar la procedencia de las visitas, el tiempo de visita, el punto exacto de visión, el tiempo de permanencia y mucha

información más de relevancia. Hay un mayor control acerca de la información del cliente desde que piensa en hacer la compra hasta que después de que termina la compra.

En un mercado tradicional, la venta se realiza de manera personal, y no se genera una data estructurada al 100% sobre el recorrido de la totalidad de clientes hasta que llegaron a realizar dicha compra, se hace un seguimiento más cualitativo que cuantitativo. Las encuestas e investigaciones de mercado presenciales son un gran método para obtener data, pero por capacidad, no se puede asignar un rastreo a la totalidad de clientes que realizaron su compra, en vez de ello se hacen muestreos escalables que simulan la totalidad de la data requerida.

En cuanto a recursos y tiempo para entender el comportamiento del consumidor, de manera tradicional se usan investigaciones de mercado o encuestas, pero ellas requieren de un gran aporte de personal, dinero y horas de trabajo. En contraposición a ello, un e-commerce facilita la obtención de este tipo de datos por medio de programas de recolección de datos como Google Analytics, SEM Rush, Smart look o un ERP anclados a la propia página web para recolectar datos.

La estructura y organización de datos es primordial para poder realizar un análisis de datos óptimo. Por medio de un e-commerce se pueden estructurar los datos de forma más amplia, pues la obtención de datos es puntual en cada sección de la web y se puede organizar dicha data de la manera que mejor convenga al negocio.

En el proyecto planteado, se busca mejorar la analítica y la recolección de datos desde la creación de la página web y por ello que se incluirá tanto SEM Rush como Google Analytics desde la codificación inicial del e-commerce para recolectar información de todas las transacciones hechas y con ello realizar un mejor análisis oferta-demanda del servicio a vender

para buscar el precio óptimo de venta y los márgenes de rentabilidad mínimos que se pueden asignar a cada transacción.

2.4.4 Seguimiento personalizado a clientes.

Un e-commerce permite un mayor control sobre el customer journey del cliente, pues se permite combinar con mayor capacidad la información disponible. Así, se tiene la información completa de búsqueda del cliente sobre lo que observó en la web y lo que hizo en ella, desde el momento en el que selecciona el link que lo lleva a la página web hasta que abandona o realiza alguna compra en el sitio en línea. Un complemento muy efectivo, es que toda esa información de búsqueda se puede integrar con la venta específica realizada por el cliente, en caso se complete una compra y con ello definir mejores estrategias comerciales.

Con la combinación de información generada se puede generar un perfil de comprador específico y ofrecer mejores promociones o establecer parámetros de mejora para que el cliente obtenga un mejor servicio y con ello a su vez mejora la imagen de la empresa. Además, por medio de la información ya obtenida, se pueden generar programas de marketing personalizados que beneficien al cliente en su próxima compra o invitarlo a compartir sus experiencias con otros.

También, con la información obtenida se puede dar seguimiento al cliente en su poscompra, por medio de email-marketing es posible adquirir un feedback respecto a todo su proceso de compra, desde la selección y visita en el e-commerce, el método de pago, hasta la compra en línea hecha. Esto sumado a los datos ya obtenidos permiten ofrecer al cliente una mejor experiencia en una próxima compra, pues dicha personalización se ha hecho acorde a las parametrizaciones obtenidas del análisis de datos.

2.5 E-commerce en el sector seguros

La adopción de plataformas de comercio electrónico en el sector asegurador en los últimos años ha evolucionado y está transformando la forma de comercialización sin dejar de lado los procesos tradicionales de venta que en este mercado son muy valorados. Sin embargo, el e-commerce está permitiendo ampliar el alcance de las compañías de seguros para optimizar sus tiempos de emisión y mejorar la experiencia del cliente. En varios mercados tanto nacionales como internacionales, la implementación del e-commerce ha generado incrementos relevantes en las ventas, así como la captación de nuevos clientes.

2.5.1 Casos internacionales

1. Lemonade Inc. (Estados Unidos de América)

Esta compañía inició sus operaciones en 2016, ofreciendo productos de seguros para el hogar y vida mediante el uso de plataformas digitales. Este modelo de negocio se basa en que el cliente haga la contratación del seguro de manera 100% online, esto permitió que la empresa tenga un crecimiento acelerado. Año tras año fue aumentando considerablemente el volumen de sus ventas, en 2021 por ejemplo reportó un aumento del 87% en primas netas emitidas respecto al 2020, así también superó para ese mismo año los 100.000 clientes. Evidenciando así la efectividad del e-commerce como un paso importante para la expansión en el mercado asegurador, esto según Lemonade, Inc. (2021).

2. ACKO Seguros Generales (India)

Acko es una empresa de seguros digitales fundada en 2016 en la India. Ofrece seguros de vehículos, seguros de viajes, salud, vida y otros ramos, mediante canales de venta digital. Esta compañía reportó un crecimiento del 120% entre 2018 y 2021, esto impulsado por su plataforma online. También en el camino a través de alianzas estratégicas con algunas empresas de comercio electrónico como Amazon, Acko pudo masificar el acceso a sus

productos, reduciendo costos y así también logrando obtener mejores tasas para los clientes. (Startup Story Media, 2021).

2.5.2 Casos nacionales

a) Seguros Equinoccial

Seguros Equinoccial fue una de las primeras compañías en el Ecuador en desarrollar canales de venta digital. Inicialmente los clientes podían a través de la página web solicitar una cotización y posteriormente podían gestionar la contratación de un seguro de manera autónoma. Según reportes del mercado de seguros al fortalecer sus canales digitales, Equinoccial tuvo un incremento en su volumen de ventas por primas en un 12% en 2022 vs 2021, alcanzando ventas por USD 229 millones, siendo una de las compañías líder en el país. (The Business Year, 2023)

b) Seguros Pichincha

Seguros Pichincha por su parte es la compañía líder en el ramo de vida en Ecuador. En 2020 la compañía hizo el lanzamiento del producto “Vívelo” que es un producto de seguro de vida 100% digital, el proceso de contratación puede completarse en menos de cinco minutos. Como resultado, la compañía registró un incremento sostenido en su número de pólizas individuales durante 2021 y 2022, destacando especialmente en segmentos de clientes jóvenes y no bancarizados. (EMIS, 2023)

2.6 Ventajas de venta de seguros a través del canal digital vs tradicional

- Se eliminan bróker de seguros y costos fijos pesados, elevando el porcentaje de ingreso que impacta directamente en EBITDA y flujo de caja.
- A medida que crecen las ventas digitales, los costos adicionales son mínimos, lo que mejora la rentabilidad marginal del canal.

- Una vez realizada la inversión inicial en plataforma, no se requieren grandes inversiones físicas adicionales.
- El e-commerce proporciona datos en tiempo real que permiten construir proyecciones de flujo de caja mucho más precisas.

2.7 Desventajas canal digital vs tradicional

- Requiere una inversión significativa en tecnología y marketing para lograr tracción suficiente.
- En Ecuador, hay un comportamiento inestable del consumidor debido a factores como la dolarización, altos niveles de informalidad y cambios políticos frecuentes.
- Los costos de mantenimiento y actualización son constantes y necesarios para mantener la competitividad de la plataforma.
- En Ecuador, la regulación sobre protección de datos, firma y comercio electrónicos todavía evoluciona. Cambios regulatorios pueden exigir nuevas inversiones en cumplimiento tecnológico y legal.

2.8 Comportamiento del consumidor digital en seguros

La evolución tecnológica y la masificación del acceso a internet han transformado significativamente el comportamiento del consumidor ecuatoriano, especialmente en lo referente a la contratación de servicios. En el contexto del sector asegurador, esta transformación ha sido más lenta que en otros mercados como el de productos físicos; sin embargo, se evidencia una tendencia creciente hacia la adopción de plataformas digitales para la adquisición de seguros, motivada por la búsqueda de agilidad, personalización y autonomía en el proceso de compra.

El consumidor digital actual se caracteriza por ser más informado, más exigente y menos tolerante a procesos burocráticos. Según datos de CITEC (2024), aunque la venta de servicios no lidera en términos de volumen en el comercio electrónico ecuatoriano, sí representa uno de los sectores con mayor frecuencia de compra, lo que revela una alta recurrencia en la contratación de servicios como banca, telecomunicaciones y seguros a través de medios digitales. Este comportamiento se alinea con la necesidad de inmediatez y eficiencia que demandan los consumidores contemporáneos, especialmente los segmentos jóvenes como millennials y centennials, a quienes está dirigida la propuesta de e-commerce de Seguros Alianza.

Asimismo, la confianza en la seguridad de la plataforma digital, la posibilidad de comparar precios y beneficios en línea, y la disponibilidad de atención personalizada a través de asistentes virtuales, son factores determinantes en la decisión de compra. Los consumidores valoran la transparencia en la información, así como la facilidad para gestionar siniestros, acceder a pólizas y resolver dudas en tiempo real sin necesidad de intermediarios.

En este nuevo ecosistema digital, la experiencia del usuario (UX) se convierte en un elemento crítico. El diseño intuitivo de la plataforma, la velocidad de respuesta y la claridad en el proceso de cotización y contratación influyen directamente en la percepción de valor y fidelización del cliente. A este respecto, la estrategia digital de Seguros Alianza deberá contemplar no solo la automatización de procesos, sino también el fortalecimiento del engagement digital, a través de seguimiento postventa, personalización de ofertas y generación de confianza en cada etapa del viaje del cliente.

En conclusión, el comportamiento del consumidor digital en el ámbito asegurador evidencia un cambio estructural que exige a las empresas replantear sus canales de comercialización, adaptando sus procesos a las nuevas expectativas de eficiencia,

accesibilidad y autoservicio. La implementación de un canal e-commerce no solo responde a una demanda tecnológica, sino que representa una respuesta estratégica ante un consumidor que exige mayor control sobre su experiencia de compra.

CAPÍTULO III

3 Análisis del mercado y empresa actualmente

3.1 Análisis FODA

3.1.1 Fortalezas

Seguros Alianza cuenta con una cartera amplia de seguros, lo que permite a la empresa tener un mayor campo de negocio. Además de seguros para vehículos, cuenta con seguros para empresas, personas, de salud, de vida, para el hogar, exclusivos y para pymes. El catálogo de servicios ofrecidos permite capturar un diverso perfil de clientes, tanto corporativos como de personas naturales.

Según Interbroquer, un bróker experto en seguros del mercado, Seguros Alianza se encuentra en el top 10 de los mejores seguros del Ecuador al ofrecer las mejores tasas del mercado. En comparativa, es el 7mo seguro que ofrece una tasa competitiva en el mercado. Además de ello, según el reporte de rankinslatam, actualmente su participación en el mercado es del 2.8%, lo que indica una presencia sólida en la industria (RankingsLatam. 2023).

Según rankingslatam en su artículo sobre el mercado de seguros en Ecuador, Seguros Alianza entre 2023-2024 fue la segunda compañía aseguradora con mayor crecimiento en cuota de mercado, aumentando su porcentaje en un 0.32% (RankingsLatam. 2025). Ello demuestra nuevamente el crecimiento y presencia de la compañía en la industria.

La empresa cuenta con un personal en oficinas centrales y sucursales de más de 283 colaboradores. Cada uno de ellos ha sido seleccionado por sus capacidades técnicas, operativas y versátiles. Dicho conjunto de habilidades en el recurso humano permite a la empresa disponer de grandes capacidades de respuesta, atención y sobre todo innovación.

Como indica el medio digital “QOG!”, Seguros Alianza obtuvo en 2024 una calificación de riesgos AAA por la agencia calificadora Pacific Credit Rating, la cual es la mayor calificación para una empresa aseguradora e indica una solidez y liquidez robusta que permite hacer frente a todas las obligaciones con clientes y proveedores de la empresa sin importar el escenario económico en el que se encuentre el país (QueOndagye. s. f.). Dicha certificación, también demuestra al mercado la capacidad financiera y la seguridad de servicio que ofrece a sus clientes al contratar seguros.

Seguros Alianza cuenta con un desarrollo web y tecnológico muy sofisticado en el cual ya se ofrecen soluciones en seguros tanto para clientes finales como para agentes vendedores. La página de la empresa ya permite cotizar seguros, aunque no venderlos, brinda guías sobre la oferta de productos y también permite a sus vendedores tener acceso sobre estadísticas de la empresa, consulta de datos e información sobre la empresa actualizada en tiempo real.

3.1.2 Oportunidades

El mercado ecuatoriano está creciendo luego de superar una grave crisis energética y política. Según el Fondo Monetario Internacional en su informe sobre el PIB del Ecuador, la estadística prevista de crecimiento para el país este 2025 es del 1.2% y seguirá en aumento para los próximos años en un promedio del 0.6% anual. Esto implica que habrá la posibilidad de un incremento en el sector automotriz y con ella la oportunidad de adquirir nuevos clientes que adquieran un seguro vehicular. (Fondo Monetario Internacional, 2024).

El mundo se mueve a un ritmo de desarrollo muy avanzado, cada vez hay más tecnología, nuevos productos o servicios que se convierten en una cotidianidad para el ser humano y ello implica desde el punto de vista de seguros más oportunidades de mercado y nuevos sectores en los cuales incursionar para ofrecer soluciones aseguradoras. Incluso el factor cultural está en constante cambio, haciendo que el consumidor modifique sus pensamientos respecto a la cotidianidad.

Ejemplo de ello es el mercado para mascotas, el cual es resultado de un cambio en el estilo de vida del consumidor promedio. En concreto para el mercado asegurador, cada vez hay más necesidades informáticas y protección de datos; dichas necesidades pueden ser aseguradas si se establecen buenas condiciones para los consumidores.

En un mundo globalizado, se puede acceder cada vez más pronto a información y tecnología que pueden ser aplicadas en sector asegurador para ofrecer mejores servicios, realizar mejores análisis, optimizar procesos e incluso mejor el margen de ganancia. Un ejemplo de este fácil y beneficioso acceso a tecnología es la inteligencia artificial, ella se ha vuelto en un indispensable para el análisis de datos, apoyo creativo y complemento de procesos (UIE, s. f.).

La aplicación de ella es una oportunidad para entender de forma más precisa los procesos dentro de la empresa y de los mercados. Incluso su aplicación, como se menciona en un su análisis sobre la IA por parte de la “Universidad Intercontinental de la empresa”, permitirá a las empresas automatizar procesos repetitivos y personalizarlos a cada cliente, lo que eventualmente significará una reducción en tiempos y recursos.

Debido al ya mencionado crecimiento y desarrollo de las sociedades, cada día incrementan las formas de comercialización de productos. Así, estos nuevos canales de venta

pueden ser aprovechados por la aseguradora para ampliar su cuota de mercado al captar más clientes que buscan servicios a través de estos nuevos canales de venta

(Cognitivemarketresearch, s. f.).

Un caso concreto de ello y muy aplicable al sector asegurador es la venta de seguros por un e-commerce o por aplicaciones móviles. Según Cognitive Market Research, a nivel mundial la venta de seguros por canales digitales alcanzó un valor de 133.256,5 millones de dólares y específicamente en el mercado latinoamericano dichas ventas representaron un 5% del total de las transacciones. La previsión para los próximos 6 años es que dicha cuota de mercado aumente hasta un 11%.

3.1.3 Debilidades

Existe una demora en el análisis de la información de los asegurados, específicamente la inspección para los vehículos demora 24 horas. Este tiempo de revisión genera molestia al consumidor, quien, si encuentra una oferta, aunque sea de mayor valor, pero que tenga una respuesta más pronta, en ese momento se decanta por dicha opción.

La toma de decisiones y aprobaciones en casos específicos deben ser aprobadas por oficina central. El tiempo de espera para una respuesta ante una situación como las explicadas, puede ser demorosa y ello implica retraso en el cierre de acuerdos o incluso pérdida de oportunidades de ventas de gran tamaño.

Se puede catalogar la situación como un acaparamiento de decisión por parte de la matriz, impidiendo la libertad de planteamiento de estrategias de las sucursales o vendedores asociados de seguros, lo cual afecta directamente a las oportunidades de crecimiento y apertura de mercados.

Cuando suceden siniestros, los tiempos de procesamiento y respuesta de la situación son muy tardíos. Este proceso es conocido en seguros como SLA (Service Level Agreement) y se define como los tiempos de reacción ante ocurrencias asegurables. En Seguros Alianza la duración de procesamiento de información y su respuesta puede tomar hasta 72 horas, lo cual genera molestias en el consumidor final, quien cada vez espera una respuesta inmediata ante este tipo de situaciones.

Esta demora es derivada de un conjunto de factores a mejorar de la empresa como excesiva burocracia, pocos centros de atención, personal escaso para la atención de siniestros y sobre todo falta de implementación de tecnología de vanguardia para análisis de información.

La empresa actualmente cuenta con 283 trabajadores por contrato directo, divididos en 14 sedes a nivel nacional. Esta fuerza laboral ha quedado superada por la carga operativa y es necesario la contratación de más personal para hacer frente a las necesidades administrativas y operacionales que surgen del crecimiento de la empresa.

Se estima que para el 2026 habrá un crecimiento de la empresa de un 17% sin aplicar aún el proyecto de e-commerce. Esta expansión requerirá de más mano de obra si se desea continuar con la eficiencia empresarial de años anteriores. En conclusión, hay poco personal para las proyecciones de crecimiento de la empresa, lo cual puede ralentizar dicho desarrollo o incluso frenarlo.

Existen a fecha 2025 varios acuerdos con talleres multimarca y concesionarios a nivel nacional. En total la empresa cuenta con 160 talleres distribuidos de la siguiente manera: 27 en el sector Litoral, 114 en sector centro, y 19 en la zona Austro.

Además de ello, la empresa cuenta con diversos proveedores de piezas automovilísticas en constante cambio, que ofertan sus productos a través de la plataforma “En Parte”, en la cuál

por medio de subasta se seleccionan los mejores proveedores. A pesar de la variedad de convenios y distribuidores presentados, estos no son suficientes para el tamaño actual de clientes asegurados.

Los talleres actuales son diversos y no atienden la totalidad de necesidades requeridas por el cliente. Adicional a lo mencionado, el crecimiento esperado de la compañía hará que estos espacios de revisión sean insuficientes para atender el tamaño proyectado de clientes. Es necesario un acercamiento hacia nuevos centros especializados que permitan una mayor cobertura de atención al asegurado.

3.1.4 Amenazas

Ecuador atraviesa una situación particular en cuanto a seguridad, los índices de violencia han incrementado durante los últimos años y han afectado directamente a la economía del país. Los niveles de violencia han llegado a récord históricos; según los datos del ministerio del interior hasta finales de 2023 se llegaron a registrar hasta 19 asesinatos por día, y 40,4 muertes violentas por cada 100.000 habitantes (Primicias, 2023).

Ecuador se ha convertido en un sitio de guerra para bandas delincuenciales y el narcotráfico, lo que ha derivado en que crímenes como robos, extorciones, homicidios y vandalismo vayan en aumento a nivel nacional. Si bien existe una guerra interna declarada por el estado hacia estas organizaciones delincuenciales desde enero de 2024, los delitos siguen siendo un gran problema para la economía del país (BBC Mundo, s. f.).

En concreto para el caso del sector asegurador, los robos a vehículos y muertes van creciendo, lo cual origina que cada vez más se incremente el cobro de las pólizas de dichos servicios. Además, el riesgo de las aseguradoras por asegurar ciertos activos ha incrementado; se ha llegado a un punto en que ya no se aseguran ciertos tipos de vehículos por las pérdidas

técnicas que generan, superando este quebranto los 10 millones de dólares (América Economía, s. f.).

Como indica el artículo de la hora “¿Por qué cada vez es más caro asegurar un vehículo en Ecuador?”, en provincias como Guayas, Los Ríos y Manabí, se ha optado por no asegurar a cierta clasificación de vehículos que han presentado un alto índice de robos y debido al riesgo se ha optado por incrementar los valores por asegurar a vehículos, incrementar el precio de los deducibles o exigir mayores garantías para asegurar un carro (Primicias, 2023).

En conclusión, hay un excesivo índice de delincuencia que afecta directamente a las operaciones de seguros, Seguros Alianza es incluido dentro de ello y es propenso a que suban sus cobros por pólizas, afectando directamente al margen de la empresa o en un caso más negativo, si no decrecen los niveles de violencia, la economía se vería afectada, derivando en un menor consumo de la sociedad y en ese decremento se incluiría una menor venta de seguros.

Existe un creciente competidor en el sector de seguros desde hace algunos años y es Seguros Equinoccial, esta empresa ha adquirido y se ha fusionado con otras competidoras del mercado, adquiriendo cada año una cuota de mercado más amplia y con ello se ha podido ofrecer tasas de mercado más competitivas, lo cual atrae cada vez a más clientes.

En 2021 Grupo futuro decide que sus dos empresas socias, Seguros Equinoccial y Equivida, se fusionen con la finalidad de crear la aseguradora más grande del país. La fusión fue una adquisición de la cual Seguros Equinoccial absorbió a Equivida, resultando en un patrimonio en conjunto de \$33.924.686; para finales de 2022 la cuota del mercado de la empresa fue del 12% según un análisis hecho por (Revista Gestión, 2023).

En 2025 se realizó una nueva fusión en forma de adquisición, en la cual nuevamente Seguros Equinoccial adquiere a Ecuatoriano Suiza. Tan solo en 2024 la empresa adquiriente tuvo ingresos de 135.8 millones de dólares y la empresa adquirida 56,5 millones de dólares. Se espera que, en conjunto, las empresas ingresen a finales de 2025 más de 192 millones de dólares.

En cuanto a cuota de mercado, Seguros Equinoccial representa un 9.9% del mercado total de seguros a finales de 2024, siendo la segunda empresa de mayor presencia en el país. Con la fusión descrita, el market share de la compañía aumentará a un 14.5% y el patrimonio total de la empresa sería de 326 millones de dólares, como indican los boletines sobre patrimonio de la empresa. Será la mayor empresa aseguradora del país (LatinInsurance, s. f.).

Ante esta situación, se presenta una amenaza para Seguros Alianza que es el peligro de que un gran competidor con mayor poder de negociación ejerza una mayor presión en precios y estrategias comerciales. Así mismo, al existir más capital, las inversiones en I+D serán mayores, lo que implica que habrá mejor tecnología a comparativa con el resto de las aseguradoras. De igual manera, hay un riesgo constante de robo de talento ante la expansión proyectada de la nueva empresa fusionada.

3.2 Análisis PESTEL

3.2.1 Político

Ecuador atraviesa una coyuntura compleja en el plano político. En abril de 2025, Daniel Noboa fue elegido el presidente de Ecuador hasta 2029 con un apoyo electoral del 56.13%. En las mismas elecciones fueron seleccionados 151 asambleístas que representan el poder legislativo del país, y los resultados de la elección indican una polarización política que debe ser tomada en cuenta para la toma de decisiones críticas para el futuro del Ecuador.

La polarización mencionada se divide entre el bando oficialista (ADN) y el correista (Revolución ciudadana). El primero busca promover el desarrollo del país bajo una perspectiva de crecimiento enfocada en la inversión extranjera, el proteccionismo económico local y el apoyo internacional para la lucha contra el crimen organizado y un estado de enfoque más gerencial. En cuanto al contexto comunicacional, el gobierno busca una tónica conciliadora que busca la reconciliación con el pueblo.

Por otra parte, la segunda bancada busca una política más centralizada y controlada por el estado, con una economía de fuerte gasto público, una agenda que busca favorecer la impunidad de previos políticos que formaron parte del partido político en cuestión. Se denota un enfoque de victimización, ataque y poco trabajo por los intereses que Ecuador necesita.

Con este contexto explicado, el país cuenta con una constante lucha por el poder entre la línea política del correísmo y la contrapartida de mayoría a ese partido. Esto ha afectado al desarrollo de la economía y sociedad, pues al estar latente una pugna política, los debates se enfocan en demeritar cualquier trabajo del adversario político y no enfocar el trabajo en leyes que ayuden a solventar las necesidades del país.

Lo descrito se evidenció en la muerte cruzada aplicada por el expresidente Guillermo Lasso en 2023, quien, ante esta pugna de poderes y el peligro de una desinstitucionalización de los poderes del estado, tuvo que tomar una decisión para buscar una salida al conflicto político del momento. La situación fue crítica y se evidenció durante todo el periodo de legislación del presidente, con muchos obstáculos para que pueda ejercer su trabajo; la politóloga ecuatoriana Koya Shugulí menciona esta situación en sus relatos “Su estrategia es gobernar mediante decretos puesto que el panorama actual no le era favorable” (BBC Mundo, 2023).

La crisis descrita concluyó con la elección del actual presidente Daniel Noboa, quien tiene por delante un camino complicado que resolver, pues hay un gran déficit fiscal, una alta tasa de desempleo y un alto índice de delincuencia. A parte de ello, tiene un desafío institucional que es la constante pugna política con el poder legislativo y disputas con gobernantes regionales y locales que forman parte de la bancada de la Revolución Ciudadana.

En cuanto al desafío de la asamblea nacional, gracias a los acuerdos alcanzados con distintos asambleístas y aliados, el oficialismo alcanzó una participación de 71 curules, con los cuales se alcanza cierta maniobrabilidad para enviar reformas y nuevas leyes que servirán para afrontar los desafíos que enfrenta el Gobierno y llevar a cabo la política definida para el crecimiento y seguridad del país.

Este respaldo del capital político se ha evidenciado desde los primeros días de trabajo de la asamblea, siendo elegidos miembros del partido ADN como las autoridades regentes del pleno; Niels Olsen y Mishel Mancheno asumieron la presidencia y vicepresidencia de la cámara legislativa. De igual manera, los órganos internos del gobierno legislativo fueron mayormente ocupados por partidarios a fines al régimen, incluidos el más importante que es el CAL.

Este organismo de control es el encargado de verificar y seleccionar que temas de ley se tratarán y cuál es el orden de importancia para ser calificadas a debate; “es el primer filtro en el procedimiento legislativo”. Este consejo, al estar precedido por el oficialismo, permite que se trabajen y pasen a análisis leyes que el gobierno central considere son las necesarias para la coyuntura del país (GK.city, 2021, mayo 15).

Gracias a la mayoría en la asamblea y diversos órganos de control, se puede esperar que la autoridad ejecutiva pueda implementar su esquema de gobierno con cierta facilidad, y sin una gran oposición que ralentice su gobernanza, aun así, hay grandes retos por delante.

Como empresa, Seguros Alianza debe esperar las propuestas en normativa económica y de seguridad que implemente el estado.

La inseguridad y el decrecimiento económico son factores que afectan directamente al sector de seguros, y se evidencia en los bajos números de los estados de resultados presentados por diversas empresas, los cuales fueron drásticamente bajos en comparación con lo que esperaban de sus proyecciones para 2023 y 2024. Dichos problemas se podrían haber solventado con una acción pronta y eficaz intervención del estado, pero por la crisis política presentada, no se lograron implementar estrategias que mitiguen los efectos de la inseguridad.

Se espera que, en los próximos 4 años de gobierno, este contexto no se repita por el mayor control sobre la emisión de leyes por parte del ejecutivo y un mejor actuar de las fuerzas de seguridad. Con este escenario se proyecta una reducción de la violencia y con ello un incentivo para el crecimiento de la economía local. Esta situación puede ser aprovechada por la empresa y anticiparse a la promulgación de leyes o implementación inmediata de acciones con el objetivo de sacar el mayor provecho financiero u operativo de dichas leyes.

3.2.2 Económico

Ecuador durante el último año 2024 ha sido afectado por recesión en su economía, se estima que el PIB cayó en un 2% según informes del Banco Central. Esto, fue resultado de una grave crisis energética que limitó el uso de energía en todo el país; esta crisis fue la más grave de los últimos 60 años, que no solo ralentizó el crecimiento económico, sino que también lo hizo contraerse. Se estima que se perdieron cerca de 20 millones de dólares por cada hora de corte de luz, siendo el total de pérdidas un estimado de 1.916 millones de dólares (SwissInfo, 2025).

Adicional a la crisis energética, los niveles de delincuencia hicieron que la economía decrezca, generando pérdidas de hasta 20.000 millones de dólares de acuerdo con investigaciones del el Instituto para la Economía y la Paz (IEP). Estas cifras son resultado del miedo de la ciudadanía a adquirir un producto y que este sea sustraído o incluso por el temor a salir y que haya actos de violencia en los espacios a los que acuden (El Universo, 2024).

A pesar de los escenarios descritos, para el 2025 el Banco Central espera un crecimiento económico del 2.8% resultado de las políticas monetarias del gobierno central, una estabilización de la pugna política y una previsión de una menor crisis energética. Entre las medidas económicas tomadas para sanear el mercado ecuatoriano están la reducción de la deuda fiscal, la cual pasó de tener un déficit del 3.8% al 1.4%.

Además de esta medida, se incrementaron ciertos aranceles e impuestos y como el IVA que pasó del 12 al 15%. El dinero obtenido por estas acciones permitirá subsanar las arcas del estado y promover la economía a través del gasto público. También, se fortaleció las reservas del país hasta alcanzar un valor a finales del 2024 de 6,9 mil millones, siendo este valor un 5.9% del total del PIB; con ello se garantiza un mínimo de estabilidad para la inversión internacional (Banco Mundial, 2025).

Un indicador de las medidas tomadas por el gobierno y un factor clave para entender el movimiento de la economía del país es la inflación. Hasta mayo de 2025 la inflación tuvo un valor de 1% con un crecimiento del 0,27% de inflación mensual y se espera que hasta finales del año la cifra cierre en 1.5%, según datos del INEC. Si bien el escenario es alentador para el consumidor, esta cifra es un indicador del bajo crecimiento que hay en la economía y ello se constata con el poco crecimiento proyectado del 2% mencionado anteriormente (Primicias, 2023).

Las cifras del mes de mayo para el mismo en 2024 demuestran que los precios han bajado con respecto al año pasado, pero no por un manejo ordenado de la economía por parte del estado, pero si como resultado de la oferta y demanda en el mercado, en la que la crisis energética y de seguridad han hecho que, por el bajo consumo, se bajen los precios con el fin de dinamizar la economía.

Con este dato de inflación y de crecimiento de la economía, Seguros Alianza debe prever que la economía del mercado si bien ha crecido, el crecimiento no será tan grande y se deben tomar las decisiones de incremento en ventas de acuerdo con el cruce de información comercial de la empresa con el crecimiento del PIB proyecto, y analizar las tasas de inflación para la colocación de precios para los productos ofrecidos.

3.2.3 Social

La creciente tendencia del internet y el uso de dispositivos electrónicos en Ecuador son factores cruciales. Si bien la brecha digital aún está presente, una gran parte de la población, en especial, segmentos más jóvenes y de zonas urbanas tienen tanto acceso como conocimiento del uso de plataformas digitales. Este aumento en la conectividad facilita la disposición de los consumidores a realizar transacciones en línea, incluyendo la contratación de servicios de seguros.

Un desafío importante en el contexto social ecuatoriano es el nivel de confianza de las transacciones que se realizan en plataformas digitales, especialmente para productos financieros. La percepción de seguridad en los pagos, protección de datos personales y la fiabilidad de la información en las páginas web, son elementos clave para la decisión del consumidor para realizar un pago en línea. Incidentes como ciberdelincuencia o experiencias

negativas de otras personas pueden generar reticencia, por eso será fundamental para Seguros Alianza construir y comunicar activamente en la seguridad y transparencia.

Una proporción significativa de jóvenes entre ellos millennials y generación Z, está más inclinada a la inmediatez, autogestión y por supuesto la búsqueda de soluciones digitales. Estos segmentos valoran la conveniencia de comprar online, comparar opciones y tener acceso a la información en todo momento. El e-commerce de seguros por tanto debe estar diseñado para satisfacer estas expectativas, ofreciendo una experiencia fluida, fácil y transparente.

El conocimiento general sobre productos de seguros puede variar y por eso es importante considerar que, para algunos segmentos del mercado, es necesario una explicación clara y sencilla sobre el producto, en este caso seguros para vehículos. Por lo que la plataforma debe ser intuitiva y didáctica para guiar al usuario en el proceso y selección de una póliza adecuada.

La influencia de las redes sociales junto con la opinión pública, son un canal poderoso para la difusión de información y la formación de opiniones. Una experiencia puede generar el boca a boca digital que potencie las ventas y de conocimiento de marca, pero en contrapartida, una negativa también puede viralizarse y afectar la reputación de la compañía. Por eso una correcta comunicación y estrategia digital serán cruciales para mantener una imagen que beneficie a los intereses del proyecto a realizar.

3.2.4 Tecnológico

Cada vez más personas tienen acceso a dispositivos móviles e internet gracias a un aumento en el desarrollo de tecnologías para su fabricación y una masificación en la producción de los mismo. Ello implica que el alcance de la plataforma de e-commerce

propuesta es muy amplio, hay más consumidores que pueden utilizar sus diversos dispositivos para acceder al e-commerce y adquirir los servicios de la empresa.

La integración de la Inteligencia Artificial es una tendencia que está en auge y se ha convertido en una herramienta muy importante para diversos objetivos de las empresas. En el contexto del sector asegurador, la IA puede ser una herramienta de análisis muy completa para la cotización de pólizas, personalización de ofertas, implementación de chat bots, análisis de riesgos, optimización de procesos, mejoras en la experiencia del usuario e incluso ser un instrumento que permite la reducción de costos.

El manejo de información de clientes como datos personales, financieros, y vehiculares, es un tema con gran importancia y sensibilidad en plataformas digitales de seguros. La data debe ser resguardada con los óptimos estándares de protección digital, pues hay un creciente número de casos de robo de datos personales, suplantación de identidad e incluso, falsificación de compras por hackeos a webs. Estos casos, son muy frecuentes y ante ello es importante la implementación de softwares de ciberseguridad y cifrado, que permitan un modelo de seguridad completo para salvaguardar información sensible.

Plataformas de pago digital facilitan las transacciones en línea, pero son un foco de robo y suplantación de identidad. A pesar de ser un método que brinda comodidad en pagos para e-commerce, si no se mantiene un intermediario de pago que ofrezca las garantías necesarias para salvaguardar las transacciones, el pago puede ser un riesgo para las empresas y el usuario. Debido a lo comentado, Seguros Alianza debe evaluar la integración de una plataforma de pago que avale todas las características indispensables para un pago seguro, como softwares anti hackeo y certificaciones internacionales.

3.2.5 Ecológico

El sector asegurador en Ecuador enfrenta desafíos ecológicos significativos, derivados del cambio climático. Ellos se manifiestan en una mayor frecuencia de fenómenos naturales extremos como sequías, inundaciones o deslizamientos, que, como consecuencia para el sector asegurador, aumentan la siniestralidad de vehículos, además de generar un aumento en los costos asociados a las coberturas de estos.

En Ecuador se esperan estiajes, de igual intensidad que el ocurrido en 2024 y que provocó apagones a lo largo del territorio nacional. Cada año, a consecuencia del calentamiento global, habrá sequías por un tiempo más prolongado y ya que el proyecto de e-commerce requiere de un continuo flujo de energía para su funcionamiento, esta falta de lluvia representa un posible problema para la empresa. Ante ello, Seguros Alianza debe tomar medidas que permitan que los servidores del nuevo proyecto se mantengan activos ante cualquier catástrofe natural, como por ejemplo usar generadores de energía autónomos, utilizar UPS que garanticen un funcionamiento continuo de servidores, e incluso considerar servidores en línea para no depender de los problemas ecológicos en Ecuador.

En la misma línea del cambio climático, cada acción hecha por la empresa, desde las emisiones causadas como corporativo, hasta las acciones hechas por sus colaboradores dentro de la empresa, dejan una huella ecológica. Estas, pueden ser mitigadas con diversas acciones como cambios dentro de las instalaciones para realizar una mejor recolección de residuos, optimizar el consumo de agua o luz y generar una cultura corporativa que facilite la reducción de emisiones de CO₂.

3.2.6 Legal

El entorno legal en el que opera el sector asegurador ecuatoriano presenta desafíos y obligaciones legales que condicionan directamente la implementación de modelos como el e-commerce propuesto para seguros vehiculares. Entre estos puntos a considerar hay varios reglamentos que se deben cumplir para un correcto funcionamiento del proyecto. El primero es la regulación en materia de protección de datos personales, la cual está enmarcada en la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (LOPD), vigente desde 2021.

Esta normativa exige a las empresas asegurar el consentimiento informado del usuario y establecer protocolos robustos para el tratamiento de información sensible, particularmente en plataformas digitales donde se manejan datos financieros y personales (LOPD, 2021). Ante esto, Seguros Alianza debe incluir softwares e infraestructura digital que permitan un correcto tratamiento de datos en sus servicios en línea.

Así mismo, el comercio electrónico está regulado por la Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos, que obliga a las empresas a garantizar la validez jurídica de los contratos digitales y la integridad de las firmas electrónicas. Esto implica que Seguros Alianza debe implementar mecanismos tecnológicos certificados para que la firma de sus clientes para pólizas en línea sea validada de acuerdo con los parámetros de ley establecido y que se asegure la trazabilidad y legalidad del proceso hasta que la venta se cierre (Superintendencia de Compañías, 2023).

Otro elemento legal relevante, es la regulación para el sector asegurador, el cual es supervisado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS). Esta entidad establece normas técnicas y de solvencia que deben cumplirse en toda empresa para garantizar una correcta operación de sus actividades, incluso cuando estas sean en canales

digitales. Las acciones o proyectos que la compañía requiera realizar deben adherirse a las normativas de la superintendencia, y para garantizar ello, se requiere un equipo jurídico que pueda validar el cumplimiento de las normas descritas.

Existe también, la Ley General de Seguros, la cual establece las normas de operación para las compañías aseguradoras. Entre los principales lineamientos que se exige a las aseguradoras, es que todas deben garantizar la suficiencia de reservas técnicas para cubrir siniestralidades y la transparencia en la emisión de pólizas para la seguridad del consumidor. Estos aspectos deben ser adecuadamente integrados por un equipo técnico financiero y legal cuando se implemente la plataforma de e-commerce.

Por último, se debe considerar que el marco legal ecuatoriano está en constante evolución, especialmente en áreas relacionadas con la ciberseguridad, protección al consumidor y transformación digital, lo que representa una amenaza potencial si no se anticipan adecuadamente los cambios normativos. En este sentido, mantener un sistema de cumplimiento normativo activo será clave para la sostenibilidad jurídica del canal e-commerce propuesto por Seguros Alianza.

3.3 Situación financiera de la empresa

Para comprender la situación financiera actual de la empresa, es necesario analizar el balance general junto con el estado de pérdidas y ganancias del último año fiscal 2024. Comprender que cuentas son las más importantes, para con ello hacer una comparativa de años previos que permitan trazar una ruta que de cuáles han sido las decisiones financieras que han llevado a la empresa a tener los números presentados en sus estados financieros. En adición a ello, se debe agregar indicadores financieros específicos para este tipo de empresa aseguradora, que den mayor claridad sobre la estructura que existe.

Se han seleccionado los balances financieros de la compañía desde el 2022 hasta 2024, y el motivo de ello, es que previo al año inicial seleccionado, ocurrió la pandemia de COVID-19 durante 2020 y 2021. Resultado de ello, los resultados fiscales de la empresa fueron atípicos y no representaron la realidad de la empresa, y una vez que retomaron su curso regular en 2022, se pudo reflejar la verdadera dinámica corporativa de Seguros Alianza. Los estados a analizar han sido seleccionados de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros y toda la información detallada de estos estados se encuentra en el anexo del presente documento.

Tabla 1:

Activos, pasivos y patrimonio

Activos	\$66.270.727,13
Pasivos	\$51.794.284,21
Patrimonio	\$14.476.442,92

Nota. Resumen de activos, pasivos y patrimonio de 2024 de Seguros Alianza S.A.

Como se puede ver en la tabla 1, la empresa hasta finales de 2024 cuenta actualmente con activos valorados en \$66.270.727,13 de los cuales \$9.750.941,49 son activos fijos. Los pasivos cuentan con un valor de \$51.794.284,21. De la cifra expuesta \$30.418.554,85 son deuda a corto plazo y \$21.375.729,4 es deuda a largo plazo. Por otra parte, el patrimonio de la empresa es de \$14.476.442,92, con un capital fijo de \$8.200.000,00, y una reserva de \$4.722.997,64.,

Los valores del equity cumplen con la normativa establecida por la Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros, y la Ley General de Seguros, en las cuales se establece que el mínimo de reservas que deben poseer las aseguradoras es no menor al 50% del capital

suscrito (COSEDE, 2018). La situación de la empresa refleja que tiene el 57,60% de reservas sobre el capital dispuesto.

Tabla 2:

Ingresos y ventas

Ingresos	\$206.103.138,11
Prima emitida (ventas)	\$111.676.167,12
EBITDA	\$5.117.892,68
EBIT	\$2.713.929,33
Utilidad	\$1.274.351,35

Nota. Resumen de ingresos por prima emitida en 2024 de Seguros Alianza S.A.

En cuanto a ventas, el sector asegurador define dicho término como “primas emitidas” o “pólizas generadas”. Seguros Alianza durante el 2024 alcanzó una cifra de \$111.676.167,12 en emisiones de primas como se observa en la tabla 2. En comparación con el sector general de \$2.224,3 millones, como indica el boletín de “Latino Insurance”, las primas emitidas por la empresa representan el 5,02% del mercado total. Una cifra que demuestra la fortaleza de la compañía en el mercado.

Si bien la cifra de ventas es alta, los resultados luego de sustraer costos, gastos, depreciaciones, intereses e impuestos indican que hay un valor muy alto por cubrir antes de obtener una utilidad. Así, en el EBITDA se presenta un valor de \$5.117.892,68, que indica que el total de beneficio se reduce hasta en un 94.9%, pues los costos de reservas, pagos de primas, comisiones y gastos operativos son muy altos en la industria.

A este último valor, se le debe restar la depreciación y amortizaciones de la empresa, con lo que se obtiene el EBIT de \$2.713.929,33. En cuanto a este punto, la empresa cuenta

con número promedio de activos fijos y por ello el valor de depreciación es de \$2.403.963,35 representando tan solo el 3.63% del valor total de los activos.

La utilidad neta del periodo 2024 representó un \$1.274.351,35 lo cual es una cifra baja si se toma en cuenta el margen neto, pues es de apenas 0,62%. Esto significa que, por cada dólar de emisión de primas, tan solo el 0,0062 es la utilidad que queda para los accionistas. Esta cifra es mucho menor a la del mercado que, según “Pacific Credit Rating”, hasta 2023 el promedio de margen neto del sector asegurador fue de 4,5%. Hay que tomar en cuenta que, por la naturaleza de la empresa, los fondos, reservas y costos por cubrir siniestros son altos, lo cual explica el bajo valor de utilidad presentado (PCR Ratings, 2023).

Sin embargo, a pesar de la condición descrita, se puede notar detalles como que hay un número alto de pago por comisiones de ventas de seguros, el balance general ubicado en anexos indica una cifra de \$12.891.092,99, lo cual representa un 11,5% de las ventas. Un valor que podría reducirse a medida que se aplique el nuevo modelo de e-commerce que se explicará a más detalle en los siguientes capítulos.

Tabla 3:

Crecimiento empresa 2022-2024

	2022-2023	2023-2024	PROMEDIO 2022-2023
Crecimiento activos	32,84%	35,88%	34,36%
Crecimiento pasivos	50,85%	47,19%	49,02%
Crecimiento patrimonio	1,45%	6,58%	4,01%
Crecimiento utilidades	20,79%	39,01%	29,90%
Crecimiento ventas (primas)	3,97%	23,25%	13,61%

Nota. Crecimiento anual de la empresa de 2022 a 2024, expresado en porcentaje.

El crecimiento de la empresa se puede calificar como positivo basado en los porcentajes de variación de las cuentas presentadas en la tabla 3. En esta, se muestra la variación de las ventas, utilidad, activos y patrimonio desde el 2022 hasta 2024 por año y en promedio de todo el tiempo.

En cuanto a activos, el crecimiento ha sido constante en estos últimos años, teniendo un crecimiento de 2022 a 2023 de 32,84% y del 2024 a 2025 del 35,88%. Ello indica que la empresa está invirtiendo cada año en más activos que ayuden a mejorar las ventas y la utilidad, lo cual se puede constatar con el incremento de estos valores a través de los años seleccionados.

Las ventas durante el periodo seleccionado muestran un incremento, pasando de 3,97% hasta un valor de 23,25%. Esto indica que las estrategias comerciales tomadas han sido fructíferas y que las reinversiones hechas en la empresa están rindiendo. Se espera que se mantenga la misma línea de crecimiento exponencial y que las ventas de la empresa aumenten a un ritmo de 17% anual.

Para 2023 el incremento de la ganancia neta de Seguros Alianza fue de 20,79% y para 2024 hubo una optimización de dicho valor, llegando a darse un aumento del 39,01%. La rentabilidad va en aumento y ello se refleja directamente en el patrimonio de la empresa, el cual ha crecido de 1,45% para 2023 y 6,58% para el año siguiente.

La deuda que maneja la empresa va en descenso y para 2024 el valor de esta se redujo de 50,85% a 47,19%. Esto indica que, se ha reducido la deuda total que tenía la empresa tanto con proveedores, deudas pendientes y préstamos. Además de que no se ha adquirido más deuda dentro del tiempo analizado.

Tabla 4:
Indicadores financieros

Ratios de rentabilidad	
ROA	1,92%
ROE	8,80%
Margen neto	0,62%
Margen bruto	3,99%
Margen operativo	1,32%

Nota. Indicadores financieros, ratios de rentabilidad 2024.

La rentabilidad de la empresa se puede analizar con el análisis de las ratios presentadas en la tabla 4. El ROA refleja un valor bajo del 1,92%; ello indica que por cada dólar invertido en activos se genera tan solo se generaría una ganancia de 0,0192 centavos. Este valor, comparándolo con las ventas y utilidad neta de la empresa, indica que la rentabilidad es mínima a pesar de que hay un gran valor de ventas. Pero, hay que considerar, como se explicó previamente, en el sector de seguros los costos por provisiones, pago de primas y comisiones son elevados y disminuyen el margen de rentabilidad.

El ROE indica que por cada dólar invertido de los accionistas se genera un 8,80% de rentabilidad. Si el inversor invierte un dólar, espera una ganancia de 0,088 centavos. Esta ratio es baja a comparativa del mercado, la cual supera el promedio del 10%, según la SCVS. Si se compara este dato con el aumento de activos, indica que existe una parte de las ganancias que se utiliza para reinversión.

Los indicadores de rentabilidad restantes comienzan por el margen bruto, el cual mide la eficiencia de la empresa a generar ganancia solo descontando los costos asociados con la venta del producto, o en el sector analizado, los egresos sobre primas emitidas. En el sector asegurador estas cuentas de desembolsos son el pago de siniestros, la constitución de

reservas técnicas y las comisiones por venta. Una vez aplicada la formula con estos parámetros expuestos se obtiene un número de 3,99%.

Dicho porcentaje bajo explica el porqué de la utilidad baja de la empresa, los costos directos son muy elevados. Específicamente en esta industria los gastos son muy elevados por las garantías que se deben ofrecer a los clientes y al ente regulador para que se puedan cumplir las primas en caso de que un siniestro se genere.

En cuanto al margen operativo, este mide la rentabilidad que es capaz de producir la empresa de la totalidad de sus ingresos antes de impuestos. Así, se utilizó el EBIT sobre total de ingresos para obtener 1,32%, nuevamente es un valor bajo que refleja el alto costo que tiene el emitir una prima. Contrastándolo con el margen neto, se concluye que el efecto de impuestos no es tan alto ya que valor baja hasta 0,62%, hay solo una variación del 0,70%.

En conclusión, la capacidad de la empresa a generar rentabilidad sobre sus ingresos y ventas es mínima, por el elevado coste que implica emitir una prima. Pero, como un dato importante a considerar, la compañía se mantiene fuerte a pesar de los márgenes bajos de rentabilidad, por las reservas y activos que dispone.

Tabla 5:

Ratios de liquidez

Ratios de Liquidez	
Índice de solvencia	1,27
Test ácido	2,007
Ratio de disponibilidad	0,21
Capital de trabajo	\$30.651.096,71

Nota. Indicadores financieros, ratios de liquidez 2024.

Ya que se comprendió el modelo de rentabilidad actual de la empresa y que se cuenta con varios gastos, es necesario comprender la capacidad que existe para poder cumplir con las obligaciones tanto en el corto como en el largo plazo. Para ello está el índice de solvencia e indica un valor de 1,27, lo que indica que la empresa es solvente para poder afrontar la totalidad de sus obligaciones, podría cubrir todas sus deudas y aun así quedar con un margen de 27 centavos por cada dólar de deuda que se cubre.

La prueba ácida, en el caso de una aseguradora, al no tener inventario fue obtenido de la división del activo corriente sobre el pasivo corriente y el resultado fue de 2,007 lo cual es un valor positivo que refleja la óptima capacidad de la empresa para pagar sus deudas a corto plazo. Se cuenta con el doble de liquidez por cada dólar de deuda que se posee, pero dicho número depende de la totalidad de activos. El valor obtenido se debe a activos como inversiones o cuantas por pagar que se podrían transformar en efectivo de manera inmediata.

Para entender a profundidad la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo, se ha utilizado la ratio de disponibilidad, en la cual, se indica que tanto se puede afrontar la deuda corriente con el efectivo inmediato disponible. Así, el valor generado es de 0,21. Dicha cifra es muy baja a comparación del mercado, pues no se puede cumplir con la deuda de corto plazo con activos que se puedan convertir en efectivo de manera inmediata, solo se cuenta con un 21% del total de la deuda.

La ratio descrita anteriormente, analizada en conjunto con la prueba ácida y las cuentas en el balance general, muestran que hay un alto nivel de deuda, en especial de pasivos por cobrar. Estos, superan los 40 millones de dólares divididos entre las cuentas de deudores por primas y deudores por coaseguros y reaseguros. A pesar del bajo ratio de disponibilidad, por un valor bajo en equivalentes de efectivo, la empresa si cuenta con recursos para hacer frente a su deuda a corto plazo, los cuales pueden ser obtenidos de reservas del equity.

En contraste de lo descrito, el capital de trabajo equivale a \$30.651.096,71, lo que permite a Seguros Alianza cubrir la deuda corriente que equivale a \$30.418.554,85. Aunque esta cifra cubre la deuda, se comprometería un aproximado de la totalidad de activos disponibles. En conclusión, la empresa cuenta con la liquidez necesaria para hacer frente a su deuda, pero no un margen amplio de ella; se podría mejorar dicha disponibilidad de efectivo al mejorar la capacidad de cobro de cuentas de efectivo y aumentando el dinero en caja.

Tabla 6:

Ratios gestión de costos

	Ratios de gestión de costos
Gastos administrativos sobre ingresos	5,97%
Gastos administrativos sobre venta	11,01%

Nota. Indicadores financieros, ratios de gestión de costos 2024.

Para entender a profundidad el origen de la baja rentabilidad de la empresa en comparación con sus ingresos, se debe comprender que tanto se consumen los beneficios en gastos de administración y localizar en ellos posibles puntos que podrían ser mejorados y para ello se utiliza la ratio de gastos administrativos sobre ventas e ingresos, indicadas en la tabla 6.

Este indicador muestra que el impacto de la parte administrativa en las ventas es de apenas un 11,01% y el efecto sobre los ingresos refleja un valor aún más bajo, de 5,97%. Ello indica que los gastos en administración no son la principal fuente de fuga de beneficios y que lo que afecta a la empresa son otras cuentas. La mayoría de los recursos que limitan los ingresos netos son las reservas técnicas, que representan un 46,91% de los egresos y el pago de primas por siniestros que abarcan un 27,10% de costos.

Tabla 7:
Ratios de actividad

	Ratios de actividad
Periodo medio de cobro	67,54962417
Periodo medio de pago	88,51710288

Nota. Indicadores financieros, ratios de actividad 2024.

Para comprender que tan eficiente es la empresa para cobrar sus deudas y pagarlas, se utiliza el periodo medio de cobro y de pago, mostrados en la tabla 7. El primero, indica que Seguros Alianza cobra sus deudas en un periodo promedio de 67 días, casi 68. Considerando que la media de cobro para el sector asegurador es de 29 días según el estudio de (Clearly Payments, 2024), la empresa está muy por encima del promedio y ello representa un problema en las estrategias para captar efectivo de sus deudores.

Más de 2 meses para recuperar las cuentas por cobrar implica una posible afectación a la liquidez inmediata de la empresa. En un previo análisis sobre la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas con efectivo, se señaló que hay un gran valor de activos en cuentas por cobrar; las cuentas referentes a ello representan el 61,68% de los activos y una de las razones de este valor podría ser la baja efectividad para el cobro de deudas. La empresa ya tiene proyectado mejorar la eficiencia en cobro, con mejores análisis de usuarios, y venta de deuda no clave a entidades financieras.

En cuanto al periodo medio de pago, esta ratio indica que la empresa en promedio paga sus deudas en 88 días, con mucha cercanía a los 89 días. El promedio de pago para el sector es de un promedio de 80 a 100 días, según artículos presentados por (GuruFocus, 2025, mayo

29). Tomando a consideración la cifra del sector asegurador, Seguros Alianza cuenta con una correcta hoja de ruta para el pago de sus deudas.

Si se analizan ambas ratios indicadas, la empresa mantiene una estrategia acertada en cuanto a la deuda general, mantiene un periodo extenso para pagar sus obligaciones y con ello tiene un margen de maniobra para obtener la liquidez necesaria. Este valor al ser mayor al periodo medio de cobro señala que la empresa tiene 30 días de diferencia entre lo que cobra y lo que paga. Aunque cabe señalar, nuevamente, que se puede mejorar el tiempo en el que se cobran las cuentas por cobrar.

Tabla 8:

Ratios de Endeudamiento

	Ratios de endeudamiento
Ratio de cobertura de gastos financieros	21,79
Ratio de endeudamiento	0,7816
Ratio de calidad de la deuda	58,73%
Ratio de margen de apalancamiento	4,578
Ratio de autonomía	21,84%
Ratio de cobertura al servicio de la deuda	41,08
Deuda financiera sobre EBITDA	0,31

Nota. Indicadores financieros, ratios de endeudamiento 2024.

En párrafos previos se indicó que la empresa se financia principalmente con recursos propios, pero aun así cuenta con deuda que es necesaria comprender para dar mayor amplitud a la estructura financiera de la empresa y para ello son necesarios las ratios mostradas en la tabla 8. El primer indicador que es de cobertura de gastos financieros muestra que la compañía

puede cumplir con sus gastos financieros por 21,79 de sus ingresos operativos. Hay una fuerte capacidad de soportar la deuda sin que se comprometan las actividades operativas.

La ratio de endeudamiento de la empresa implica que, por cada dólar de activos, el 78,16% se ha financiado con deuda. Este número es tolerable ya que no representa la totalidad de los activos y ya que se cuentan con reservas técnicas obligatorias razonables; la empresa cuenta con salud financiera positiva en referencia a la capacidad de pagar sus activos financiados con deuda.

La ratio de calidad de la deuda expande la perspectiva de cómo están repartidas las obligaciones de la compañía. Así se muestra que el 58,73% de los pasivos son corrientes, lo cual tiene concordancia por el tipo de industria. En seguros, debido a los siniestros y sus respectivos cobros de primas se generan deudas que deben ser cubiertas de manera inmediata, pues es el principal motivo por el cual se compran estos servicios.

Un problema que puede surgir por la naturaleza de esta deuda es que se genera un problema en liquidez inmediata y ello ya se ha reflejado con la ratio de disponibilidad que señala un bajo valor de apenas 0,21 para cubrir la deuda corriente. Por otra parte, la ratio de margen de apalancamiento, que muestra la cantidad de veces que la empresa respalda sus activos con su patrimonio, es de 4,578. Esta cifra indica que por cada \$1 de activos que posee la empresa, \$3,578 pertenecen a deuda, y refleja, nuevamente, que la empresa financia en mayor medida sus operaciones con deuda.

Lo explicado se corrobora con la siguiente ratio que es la de autonomía ya que expresa que porcentaje de los activos se financian con el patrimonio y el valor de 21,84% indica que, por cada dólar de activos, 21,84 centavos son financiados con patrimonio y como se señaló previamente, el gran porcentaje restante se financia con deuda externa.

La ratio de cobertura al servicio de la deuda señala un valor de 41,08 que indica la capacidad positiva de la empresa para liquidar sus obligaciones con los resultados operativos. En comparativa con el sector asegurador, esta cifra se encuentra dentro del promedio y confirma lo explicado previamente en párrafos anteriores, la empresa cuenta con una buena salud financiera en referencia a su deuda.

Finalmente, la métrica de deuda financiera sobre EBITDA contrasta nuevamente lo explicado en previo párrafo, la capacidad de la empresa para asumir su deuda es eficaz. El valor de 0,31 señala que se puede pagar la totalidad de su deuda con un tercio de su EBITDA.

En conclusión, respecto a la situación financiera de la empresa, se detalla que esta cuenta con grandes ingresos, pero poco margen de ganancia. Cuenta con grandes reservas y activos que se mantienen principalmente con deuda. Hay una buena estructura de deuda tanto de largo y corto plazo, además de una correcta estructura para cobro y pago de esta. La liquidez es buena por un gran número de cuentas por cobrar, pero en efectivo inmediato es baja, y no hay mucho efectivo en caja. Por último, la estrategia de costos es muy alta y podría reducirse solo en un pequeño porcentaje, debido a que la mayoría del gasto proviene de cuentas clave que deben ser cumplidas por ley.

El presente balance general expone la situación financiera de la entidad bajo un escenario sin implementación de e-commerce y se presenta con base en los principios contables generalmente aceptados. Este estado financiero permite observar un crecimiento progresivo y sostenido tanto en los activos como en los ingresos operacionales de Seguros Alianza S.A., reflejando una consolidación del modelo tradicional, aunque con limitaciones en eficiencia y rentabilidad. Su análisis resulta fundamental para evaluar la liquidez, solvencia y capacidad operativa de la organización. A continuación, se detallan los componentes

principales que conforman este estado financiero, con el propósito de brindar una comprensión clara y precisa de la posición contable de la entidad.

3.4 Estado de Situación Financiera

3.4.1 Activos

El activo total se incrementa de \$66,2 millones en 2024 a \$93,6 millones en 2029, reflejando el crecimiento operativo de la compañía, que va en concordancia con la estrategia de expansión de la empresa. Se obtienen más activos para poder desarrollar y sostener el incremento en ventas, ya que a mayores ventas se requiere mayor infraestructura, activos fijos y dinero para saldar las cuentas. Como se explicó en párrafos previos, de la totalidad de activos, el 80,61% corresponden a cuentas por cobrar, y a futuro estas seguirán en crecimiento en concordancia con el aumento de ventas y para ello, se implementarán estrategias que permitan un cobro más eficiente de estas cuentas.

3.4.2 Inversiones

La cuenta presenta un crecimiento de \$17,6 millones en 2024 a \$31 millones en 2029, incluye instrumentos financieros de renta fija y variable, liquidez inmediata (caja y bancos) y activos fijos. El aumento en títulos de renta fija y variable responde a la intención de mejorar la rentabilidad sobre excedentes bajo criterios de seguridad y diversificación. La evolución de caja y bancos está alineada a las necesidades operativas y de liquidez mínima para atender obligaciones corrientes. Finalmente, el incremento en activos fijos refleja inversiones principalmente en bienes raíces que faciliten un incremento de ventas en nuevas ciudades .

3.4.3 Deudores por primas

La cuenta presenta un crecimiento de \$20,7 millones en 2024 a \$26,4 millones en 2029, con un crecimiento promedio proyectado cercano al 5% anual. Este aumento se justifica por la

expansión sostenida del volumen de primas emitidas, así como por el otorgamiento de condiciones de crédito a los asegurados, quienes disponen de plazos para el pago de sus pólizas. No obstante, a pesar del aumento del saldo contable, la gestión de cobranza ha mejorado notablemente, reduciendo el promedio de días de cobro de 67 a 39 días, lo cual evidencia una mayor eficiencia en el recaudo de deuda.

3.4.4 Deudores por reaseguros y coaseguros

La cuenta refleja los valores a favor de la compañía provenientes de las operaciones cedidas a reaseguradoras o coaseguradoras, principalmente por conceptos de siniestros, primas por cobrar y recuperación de siniestros. Esta cuenta presenta un crecimiento de \$20,2 millones en 2024 a \$25,8 millones en 2029, con una tasa de crecimiento estimada en torno al 5% anual. Este aumento se justifica por una mayor participación del reaseguro en la estrategia de gestión del riesgo de la aseguradora, por el incremento en la suscripción de pólizas de con un valor superior y por la diversificación del portafolio de riesgos.

3.4.5 Otros Activos

La cuenta crece de \$7,8 millones en 2024 a \$10,4 millones en 2029, agrupa activos de naturaleza operativa y temporal como anticipos fiscales, cuentas por cobrar diversas y gastos diferidos. Su crecimiento está vinculado al mayor volumen de operaciones administrativas, comerciales y fiscales que conlleva la expansión del negocio asegurador. El incremento en anticipos fiscales refleja pagos provisionales de impuestos derivados del aumento de utilidades, mientras que las cuentas por cobrar a intermediarios, relacionados o personal responden al dinamismo de los canales de distribución y la estructura organizativa. Así mismo, los activos diferidos aumentan en proporción a la emisión de pólizas y al calendario contable de reconocimiento de ingresos y costos.

3.4.6 Pasivos

La cuenta crece de \$51,8 millones en 2024 a \$72,8 millones en 2029, y refleja el incremento de las obligaciones de la compañía tanto frente a asegurados como a terceros. Como se evidenció en puntos anteriores, la empresa mantiene una deuda amplia que financia a los activos y unas cuentas por pagar muy altas que provienen de pagos a sus asegurados y por pagos a terceros; pasivos que han sido adquiridos por coaseguros o reaseguros. La empresa mantiene una estructura alta de deuda que se mantiene a crecimiento, y que va concordancia con la expansión de ventas, las cuales requieren mayor deuda para impulsar los activos que facilitan el aumento de ingresos.

3.4.7 Reservas Técnicas

La cuenta crece de \$24,4 millones en 2024 a \$32,6 millones en 2029, representa el principal pasivo técnico de la aseguradora y está compuesta por reservas obligatorias que cubren riesgos asumidos, pero aún no devengados, siniestros pendientes de pago o de reconocimiento, así como provisiones para desviaciones de siniestralidad o eventos catastróficos.

3.4.8 Reaseguros y coaseguros cedidos

La cuenta crece de \$15,3 millones en 2024 a \$25,0 millones en 2029, refleja las obligaciones pendientes con compañías reaseguradoras y coaseguradoras derivadas de primas cedidas y siniestros compartidos. Este crecimiento está alineado con el incremento en la contratación de reaseguro proporcional y no proporcional, utilizado como herramienta clave para diversificar el riesgo asumido, proteger la estabilidad financiera y cumplir con límites técnicos establecidos por el regulador.

3.4.9 Otras primas por pagar

Esta partida está compuesta por primas pendientes de devolución o compensación a asegurados y mantiene un comportamiento estable en el tiempo proyectado, con un crecimiento leve que en número es de \$305 mil en 2024 a \$309 mil en 2029. Ello refleja que, existen pequeños pagos a diversos clientes que se deben completar cuando se regularicen situaciones contractuales y específicas que se dan en la coyuntura del servicio asegurados. Entre estas, se pueden dar casos como: devoluciones por anulaciones, ajustes de cobertura contratadas o pagos excedidos por parte del cliente.

3.4.10 Obligaciones con instituciones del sistema financiero

La categoría por analizar crece de \$1,6 millones en 2024 a \$3,5 millones en 2029, lo que representa un aumento del 115% en cinco años. La estrategia de crecimiento y expansión de la empresa se realiza por medio de la deuda, y el aumento de esta reflejado hasta 2029, evidencia que esta estructura elegida por Seguros Alianza, implica un aumento de deuda con entidades externas para financiar la compra de diversos requerimientos que permitirán alcanzar los objetivos de ventas planteados.

3.4.11 Capital

La cuenta se mantiene constante en \$8,2 millones entre 2024 y 2029, en cumplimiento con los requerimientos mínimos establecidos por la normativa vigente para compañías de seguros en Ecuador y a pesar de las situaciones que puedan afectar a la empresa, o las estrategias implementadas por la empresa. Este valor se mantendrá constante para poder garantizar a los accionistas y entidades reguladoras que hay una liquidez dentro del patrimonio para poder responder ante riesgos u obligaciones.

3.4.12 Reservas

La partida crece de \$4,7 millones en 2024 a \$6,3 millones en 2029, y está compuesta por reservas legales y especiales; ambas están destinadas al fortalecimiento del patrimonio institucional. La reserva legal es obligatoria según la Ley de Compañías del Ecuador, que establece la asignación del 10% de la utilidad neta anual hasta alcanzar al menos el 50% del capital pagado, funcionando como un colchón patrimonial ante contingencias eventuales y puntuales que puedan afectar a la compañía.

3.4.13 Resultados

Los números de este registro evidencian un crecimiento de \$1,55 millones en 2024 a \$6,3 millones en 2029. Dentro de ella se agrupan tanto las utilidades acumuladas de ejercicios anteriores como las generadas en cada nuevo período contable. El crecimiento presentado es un reflejo de las políticas comerciales de Seguros Alianza, en la cual hay un aumento anual en la rentabilidad de la empresa y en el margen de utilidad que queda para esta

3.5 Estado de Resultados

3.5.1 Ingresos

La cuenta crece de \$204,8 millones en 2024 a \$447,2 millones en 2029, presenta un incremento acumulado del 118,4% en cinco años, con un crecimiento promedio anual del 16,3%. Este aumento se explica por el comportamiento representativo de las primas emitidas, impulsada por el crecimiento en la cartera de asegurados y expansión de la empresa a nuevos territorios.

Las comisiones recibidas y recuperaciones de siniestros también contribuyen a reforzar la rentabilidad técnica, mientras que el rendimiento de inversiones responde al fortalecimiento y diversificación del portafolio financiero. A su vez, ingresos extraordinarios sobre primas y la

liberación de reservas técnicas reflejan una gestión eficiente de las provisiones y del ciclo de vida de las pólizas.

3.5.2 Egresos

Los gastos y costos crecen de \$204,8 millones en 2024 a \$447,2 millones en 2029, indicando un crecimiento promedio anual del 16,3%, el cual va en línea con la expansión del negocio. El principal componente corresponde a siniestros pagados, y aumenta como un resultado natural del mayor volumen de pólizas suscritas y eventos cubiertos.

Las comisiones pagadas y primas cedidas a reaseguros también crecen proporcionalmente con las pólizas emitidas, debido al uso intensivo de canales de distribución y políticas prudentes de transferencia de riesgo. Por su parte, los gastos administrativos aumentan controladamente, impulsados por el crecimiento operativo y de personal. Por último, la constitución de reservas técnicas mantiene una evolución coherente con la política de sostenibilidad y cumplimiento regulatorio.

CAPÍTULO IV

4 Proyecto e-commerce

4.1 Valor agregado del proyecto

Considerando que el tema principal del proyecto es el “Análisis de la Viabilidad Financiera del E-commerce como Canal de Venta de Seguros de Vehículos en Seguros Alianza” y considerando la investigación previa del capítulo 2, en la cual se evidencia que actualmente no hay un e-commerce completamente desarrollado para seguros de vehículos en el mercado y enfocando la propuesta en un mercado específico de millennials y centennials, hemos seleccionado como valor agregado a la unión de los siguientes puntos:

1. Crear un e-commerce con una patente de software de uso de una inteligencia artificial para realizar un análisis de ofertas en tiempo real del mercado y brindar el mejor precio posible bajo parámetros oferta y demanda del sector asegurador de Ecuador y límites tarifarios de la empresa.
2. Reducción de tiempos en registro de siniestros y mayor rapidez en la asistencia vehicular en caso de sucesos adversos. Así, solo se suben fotografías directamente en la página web sobre un siniestro y con ello ya queda la evidencia del incidente, la empresa procesa de manera inmediata la información requerida y envía auxilio o envía procesos a realizar de acuerdo con la situación específica de cada particular. Con lo mencionado, se evita que llegue un asesor que compruebe el suceso y se reducen los tiempos de atención y respuesta.
3. Menores costes en comparativa con el mercado por eliminación de brókers y demás intermediarios que participan en el proceso de venta. Se prevé una reducción mínima del 10% en costos generados de comisiones al bróker y con dicho ahorro presupuestario se puede transferir una reducción al consumidor en el valor ofrecido sobre el seguro vehicular.

4.2 Modelo del proyecto

El presente proyecto propone la implementación de un canal de venta digital para seguros vehiculares a través de una plataforma de e-commerce, que se integra con los sistemas internos de Seguros Alianza. Este modelo busca transformar la experiencia de compra tradicional en una experiencia 100% digital, ágil y alineada a las exigencias del consumidor actual.

El proceso comercial online tiene un alcance a nivel nacional, llegando a todos los potenciales clientes que deseen realizar la compra de un seguro de forma virtual. Este modelo

involucra todas las áreas de Seguros Alianza que intervengan en el proceso comercial del ramo de vehículos y se limita únicamente para las ventas que se realicen mediante la plataforma de e-commerce y los potenciales clientes levantados por medio de una estrategia digital.

La estructura de creación se realizará bajo una plataforma propia, no se utilizarán plataformas de terceros para proteger la propiedad intelectual que se plantea aplicar al proyecto con el uso de inteligencia artificial. Se utilizará como base del e-commerce a la plataforma web preexistente de Seguros Alianza, en la cual se generaban cotizaciones de manera manual, es decir se cargaba la información, pero una persona es la encargada de analizar la solicitud y enviar la resolución de ello al correo del cliente.

Esta nueva plataforma reemplazará a la web actual y se hará un desarrollo In Home, con supervisión de Guideware Software, empresa referente en tecnología y desarrollo de software para aseguradoras y plataformas financieras. Además de ello, se realizarán auditorías con Synack, compañía especialista en auditorías de desarrollo web, para asegurar que la plataforma sea la más eficiente y que se acople a los parámetros de optimización requeridos para que la inteligencia artificial a incorporar sea correctamente aplicada.

El e-commerce se realizará con apoyo de Insurtech, empresa dedicada al desarrollo de Inteligencia artificial en Ecuador. En conjunto, se desarrollará un modelo de IA que ancla la base de datos de históricos de ventas de seguros vehiculares de la empresa y lanzará un análisis con la información existente que se encuentre del mercado para arrojar la mejor opción posible, es decir precio más bajo para el cliente, y que se alinee a los parámetros que permitan a la empresa tener un margen aceptable, el cual ha sido definido previamente por la organización.

Antes de empezar la búsqueda, la empresa define los parámetros por los cuales se van a permitir que los algoritmos analicen la información. Se definen los mínimos de margen que puede asignarse a un precio, el máximo de ofrecimientos de servicios que se puede dar por oferta y los parámetros de estrategia de mercado que se pueden utilizar. Cada uno de estos factores se definen de acuerdo con un histórico inicial de ventas y a través del machine learning del software a desarrollar, se irá actualizando en base a los resultados comerciales que se obtengan.

La inteligencia artificial utilizará un algoritmo similar al usado por Google, complejas funciones matemáticas aplicadas específicamente para seguros que cotejarán toda la información posible de todo lo que encuentre en la red, y seleccionará las mejores opciones como primer filtro para la aplicación del segundo algoritmo de búsqueda.

Una vez que se ha cotejado los sitios de mayor relevancia, para la zona desde la cual cotiza el cliente, la aplicación, a través de machine learning y parametrización de datos, añadido a un segundo algoritmo de inteligencia artificial para simular búsquedas, se genera diversas cotizaciones en dichas páginas en un periodo no mayor 1 minuto y se obtiene un compilado de ofertas que serán utilizados para el análisis de precios que genera un tercer software.

Además de la simulación, el software buscará información en los registros del estado y diversas agencias reguladoras para validar la información del usuario. Este proceso se desarrolla en conjunto con LexisNexis Risk Solutions, empresa que garantizará un ecosistema de validación de información personal, para evitar suplantaciones y para evitar suplantaciones de identidad.

También, con la información del carro proporcionada por el cliente, el sistema valida data histórica del modelo de vehículo y de la placa en sistemas de la ANT y registros policiales, para certificar que se cumplan con los requerimientos mínimos de contratación del servicio. Además, se establece una tabla por la cual se puede ofrecer un precio diverso, dependiendo del score de riesgo de la persona o del carro.

Una vez que se validen que los datos otorgados por el cliente sean aptos para una contratación del servicio, se genera una cotización inicial por parte de la empresa. Esta se suma a los históricos públicos de las diversas compañías y la cotización hecha en el momento por el software de IA de búsqueda, para generar una base de datos maestra que, a través de un tercer algoritmo analiza diversas variables en microsegundos para arrojar 3 precios al consumidor. Adjunto a esta información, también se muestra una comparativa con las dos mejores ofertas que se encontraron en el mercado.

Estas 3 opciones de venta mencionadas son mostradas al cliente con diversas características, por ejemplo, se puede ofrecer un precio más bajo que el mercado, pero no asistencia en ciertos casos, o menores beneficios para el carro. De igual manera, entre más alto sea el precio de una de esas opciones, el cliente poseerá mayores beneficios, como mayores espacios de atención, atención para rayones, revisiones gratis, cursos o factores adicionales que puedan generar un mayor valor para el cliente.

Un aspecto muy importante de esta parte del proceso es que, al producirse toda la fase de análisis descrita, el cliente tiene que aprobar el uso de la información personal que ha compartido con el fin de usarla para las simulaciones de cotización en otras aseguradoras y para buscar información sobre el vehículo a asegurar y la persona a contratar el seguro en la base nacional de riesgos.

Con solo la primera parte de cotización y cotejamiento de información, la plataforma ya permite un flujo más constante y eficiente para el consumidor final, eliminando intermediarios que buscan ofrecer una mejor oferta con un análisis manual y personal que se encarga de validar la información del usuario. Estos, generaban demora en el consumidor de hasta dos días generando perdidas en la venta, pero con la plataforma ya establecida, solo es necesario un máximo de 5 minutos para que se lance una oferta con las características óptimas que requiera el cliente y al mejor precio del mercado.

Una vez se genere la compra, entra en funcionamiento la continuación del desarrollo del e-commerce que es el cobro y entra en vigor de la póliza contratada. En cuanto al pago, se ha seleccionado a Datafast como la plataforma que genere el cobro del servicio, será un servicio subcontratado que cobrará una comisión por cada pago hecho y no será la página la que cobre, pero si será dicha plataforma externa, la cual, al certificar que se ha realizado el cobro correcto, vuelve a redirigir al cliente a la página de Seguros Alianza, para confirmar la contratación del seguro.

Los detalles de la contratación son enviados al correo del asegurado y con ello finaliza el proceso de compra. En caso de un siniestro, el cliente puede ingresar nuevamente al e-commerce para detallar los sucesos de lo acontecido con el vehículo, se pide un registro de datos y posteriormente se valida dicha información con los softwares de análisis mencionados previamente.

A continuación, se abren casillas de selección con los tipos de siniestros posibles y otra con el detalle de los subtipos de situaciones que pudieron haber ocurrido en cada caso específico de evento adverso. El cliente selecciona la opción que mejor se ajuste al accidente o inconveniente que haya ocurrido y finalmente redacta en un cuadro de texto el suceso que le

ha acontecido. Finalmente, envía imágenes de lo ocurrido a detalle y envía la información para su análisis.

Inmediatamente se procesa lo ingresado en un tiempo aproximado de 5 a 10 minutos y se activa un último software de procesamiento de información a desarrollar en conjunto de Insutech. Este desarrollo permite analizar las fotografías enviadas de los siniestros y concatena dicho procesamiento con la descripción del tipo de suceso que se ha seleccionado. El resultado arrojado se encasilla posteriormente entre los tipos de respuesta que ofrece la empresa y se envía la información de cómo proceder al correo del asegurado.

Dependiendo del tipo de agravio se dan distintos tipos de respuesta, si son sucesos urgentes, en concordancia con el requerimiento, se puede enviar equipos de auxilio o personal que asista al asegurado. La plataforma, al activarse una póliza, cuando envía la respuesta al usuario, a la vez envía una contestación a los equipos de soporte afiliados para que puedan ayudar al cliente, si es que es necesaria su presencia.

En casos no tan urgentes, que no requieran atención de personal inmediato, se genera un correo con los procedimientos que debe seguir el asegurado para que pueda recibir la ayuda, o los lugares a los que se debe acudir para poder recibir la atención. Si se requiere más información para dar una respuesta, el sistema puede solicitar más documentos, imágenes o certificados, para dar una conclusión al caso.

Con el fin de precautelar la propiedad intelectual de la tecnología desarrollada en el proyecto, y asegurar una ventaja competitiva en el mercado, los softwares implementados y creados para el proyecto se registrarán en el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales. La empresa contratada para servicios jurídicos será la encargada de realizar el trámite de registro y los costos de ello ya se incluyen dentro de los servicios legales contratados.

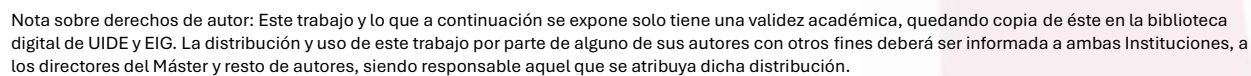
La plataforma opera bajo un diseño compuesto por cinco etapas clave o wizards que guían al usuario desde la cotización inicial hasta la emisión de la póliza, pasando por procesos de validación automática, inspección vehicular y firma electrónica de póliza y formulario de vinculación con el cliente. Estas etapas se encuentran interconectadas con sistemas internos como CRM, AutoClick, Weproov, AS400 y sistema de cumplimiento PLA, generando una trazabilidad integral del cliente y asegurando una eficiencia operativa.

El modelo está diseñado para que pueda operar 24/7, lo que representa una oportunidad de escalar en la captación de clientes sin tener que depender solamente del modelo tradicional de venta asistida o intermediarios. Además, al nutrirse de información en tiempo real en el CRM, permite a los ejecutivos de servicio hacer seguimiento proactivo, automatizar tareas y disminuir tiempos.

El diagrama que se muestra a continuación representa de forma integral el flujo del canal e-commerce, desde la captura del lead hasta la emisión de la póliza:

Figura 1:

Flujo de venta e-commerce



El flujo presentado asegura una experiencia fluida, automatizada y segura, elevando el nivel del servicio ofrecido y dando el factor diferenciador a Seguros Alianza en el mercado.

4.2.1 Desarrollo del proceso frontend e-commerce

1. **Wizard 1:** En esta primera actividad, el cliente registra los siguientes datos personales solicitados: Nombre, apellido, email y placa. Adicional, acepta términos y condiciones antes de continuar con el proceso de compra digital. La segunda actividad para el cliente potencial es ingresar los datos del vehículo que desea cotizar para su seguro. En este paso detalla la marca, modelo, año, uso, calor comercial y accesorios.
2. **Wizard 2:** Una vez ingresados los primeros datos personales y la información del vehículo la plataforma de forma automática mostrará 3 opciones de planes y el cliente selecciona si desea su cotización con o sin amparo patrimonial. Adicional, al continuar con el proceso el cliente acepta la cotización y la declaración de riesgo.
3. **Wizard 3:** La tercera actividad dentro de la plataforma muestra un resumen del plan seleccionado para verificar el valor de la cotización antes de continuar. La inteligencia artificial comienza a cotejar toda la información posible, con los datos que se ha proporcionado y en caso de requerir modificación por la información generada, se podrá regresar al paso anterior.
4. **Wizard 4:** Aceptada la cotización el cliente proporciona los datos para la emisión de la póliza y facturación, confirmando sus datos personales del primer wizard y adicional otros datos como: estado civil, dirección, fecha de nacimiento, actividad económica y teléfono. Por último, con los datos completos el cliente acepta seguir con el pago de su seguro vehicular.

5. **Wizard 5:** Para culminar la compra del seguro vehicular dentro de la plataforma e-commerce por medio del botón de pagos, donde el cliente ingresa los datos de su tarjeta de crédito y el tipo de crédito.

4.2.2 Inspección vehicular Weproov

Weproov es la plataforma a través de la cual se gestionan las inspecciones de vehículo, en la misma es posible revisar el estado de cada una de las inspecciones, es decir si fue aprobada o rechazada y revisar los documentos y fotografías que el cliente envió durante el proceso de inspección.

4.2.3 Inspección Aprobada

Una vez aprobada la inspección, el cliente recibirá la póliza emitida para la firma (Evicertia), cerrando el proceso de venta y se disparará de forma automática al correo del cliente su póliza para la firma e iniciará el registro contable automático para el registro del pago en cartera de la compañía.

4.2.4 Inspección rechazada

En caso de rechazo el cliente será notificado por su ejecutivo de servicio al cliente y se dará inicio al proceso de anulación automático, aceptado en el documento de términos y condiciones por el cliente en la plataforma de e-commerce.

4.3 Requerimientos tecnológicos, humanos y de seguridad del proyecto

La implementación de un canal e-commerce requiere de una planificación minuciosa de los recursos técnicos, humanos y de seguridad. Esta sección detalla los elementos necesarios para garantizar el correcto funcionamiento del proyecto y su operatividad.

4.3.1 Requerimiento humano:

1. Gerente de desarrollo de negocio (Project Manager):
 - Responsable del proyecto de venta digital.
2. Coordinador de marketing digital:
 - Ejecutar campañas digitales para levantamiento de lead y tráfico hacia la plataforma e-commerce.
 - Levantar y controlar los KPI's para análisis de cumplimiento de objetivos, en base a la estrategia de la compañía.
 - Supervisar a los ejecutivos de servicio al cliente en la venta digital.
 - Control de procesos de venta digital.
 - Reporte de venta digital.
3. Ejecutivas servicio al cliente – Venta digital:
 - Gestión y conversión de leads ingresados a la plataforma de e-commerce.
 - Venta de productos digitales.
 - Acompañar al cliente en el proceso comercial.
 - Acompañamiento para finalizar el proceso de venta de las oportunidades ganadas. Coordinación de inspecciones de oportunidades ganadas.
4. Jefe de proyectos:
 - Supervisión de las conexiones de la plataforma e-commerce con los programas comerciales utilizados por la compañía. (AS400, Weproov, CRM, Autoclick, etc.).
 - Apoyo en el backend de la plataforma e-commerce.
5. Ejecutivo de operaciones:
 - Manejo, edición y control del Backend de la plataforma e-commerce.
6. Jefe de comunicación:

- Gestión y control del frontend de la plataforma e-commerce.
 - Programación de campañas dentro de la plataforma e-commerce (productos).
7. Jefe CRM operativo:
- Conexión de plataforma e-commerce con CRM interno de la compañía.
8. Inspector de riesgos:
- Aprobación o rechazo de inspecciones.
 - Registro de observaciones sobre la inspección.
9. Oficial de cumplimiento:
- Gestión del formulario conozca a su cliente.
10. Jefe de emisión:
- Anular las pólizas con la autorización de la Gerente de operaciones. En los casos de inspecciones rechazadas y cerradas o desistimiento de tomar el riesgo.

4.3.2 Sistemas:

1. Plataforma e-commerce:
 - Canal de autogestión para cotizar y comprar seguros de forma digital, accesible desde cualquier dispositivo.
2. Guidewire Software:
 - Plataforma para el desarrollo y soporte de la plataforma web de e-commerce.
3. AutoClick:
 - Motor de emisión de pólizas y gestión automática de cotizaciones integradas.
4. CRM (HubSpot):
 - Seguimiento comercial en tiempo real, trazabilidad del lead, automatización de procesos postventa.
5. Weproov:

- Plataforma de inspección vehicular digital, con registro fotográfico y estado de aprobación.
6. Datafast (Botón de pagos):
 - Procesamiento seguro de pagos con tarjetas de crédito.
 7. Evicertia (Firma electrónica):
 - Permite firmar digitalmente la póliza con validez legal.
 8. LexisNexis Risk Solutions (PLA/AML):
 - Software para la validación automática contra listas de prevención de lavado de activos (PLA) y detección de fraudes (AML).
 9. Insurtech (Programa de IA):
 - Plataforma de inteligencia artificial para análisis en tiempo real de oferta en el e-commerce.
 10. Hosting en la nube (AWS):
 - Asegura disponibilidad continua, respaldo y almacenamiento de la plataforma y sus datos.

4.3.3 Infraestructura física:

1. HPE Proliant DL380 GN11:
 - Servidor principal para capacidad y respaldo interno.
2. Rack de servidores cerrados:
 - Protección física y organización de los equipos de servidor.
3. UPS trifásico de 3000-5000 VA:
 - Suministro de energía ininterrumpida para asegurar la continuidad operativa.
4. Estabilizador de voltaje:
 - Protección de equipos contra fluctuaciones de energía y apagones.

5. Sistema de sensores y cámaras:

- Monitoreo de seguridad y control de acceso físico en el centro de datos o sala de servidores.

6. Sistema antiincendios Novec 1230:

- Protección avanzada contra incendios para salvaguardar el hardware crítico.

7. Discos SSD NVMe:

- Almacenamiento de alta velocidad para datos críticos y operaciones de la plataforma.

8. Memoria RAM ECC 256GB:

- Memoria de alto rendimiento y corrección de errores para el servidor.

9. Cableado e instalación:

- Conectividad y montaje de toda la infraestructura de red y equipos.

4.3.4 Requerimientos de seguridad:

1. Validación cruzada con sistemas internos:

- Previene errores de registro, duplicidades y fraudes mediante verificación en varias bases de datos.

2. Encriptación de datos sensibles:

- Protege la confidencialidad de la información del cliente durante el almacenamiento y la transmisión.

3. Procedimientos automatizados de devolución

- Garantizan una respuesta ágil y segura en caso de rechazo de inspección o cancelación de la póliza.

4. Firma electrónica certificada (Evicertia):

- Asegura la integridad del documento firmado y brinda respaldo legal.

5. Accesos controlados y monitoreo continuo:

- Permite auditar cada interacción con la plataforma.

4.4 Inversión Inicial y Costos

Los costos del programa y los gastos generales los dividiremos en 3. El primer punto son los costos de inversión, los cuales provienen de la construcción del sitio web, incluyendo la infraestructura, implementación de tecnología física o virtual y el desarrollo general de la plataforma. Como segundo punto están los costos operativos que provienen del mantenimiento del sitio, una vez este haya sido implementado. Como último punto están los costos de contingencia que se asocian a prevención de eventos que puedan surgir del proyecto o variables que se han identificado y se incluyen como parte de mitigación de riesgos.

El proyecto se realizará en un año y para ello se aplicarán los costos de personal, investigación y desarrollo para el tiempo establecido y posteriormente los gastos de mantenimiento se calculan de manera mensual con visión a 5 años.

4.4.1 Costos de inversión

- Desarrollo de la plataforma web: El desarrollo se realizará en conjunto con la plataforma Guidewire Software, experta en desarrollo de tecnología para aseguradoras, con un costo promedio de \$110.000.
- Motor de emisión de pólizas (AutoClick): El pago inicial por la implementación de la plataforma que emite pólizas es de \$10.000 y una vez en funcionamiento se paga una cuota de \$3.500 mensuales.
- Firma electrónica: Se contratará a la empresa Evicertia para proveer el servicio de firma electrónica por su valor legal y experiencia en el campo. El costo de implementación sería \$1.800, y un fee por emisión de firma de \$1 por cada póliza emitida.

- Firma de inspección digital: Se contratará a Synack, firma experta en software y plataformas financieras y de seguros para realizar una auditoría durante el año de desarrollo de la plataforma, el valor por dicho servicio es de \$60.000 por el año.
- Integración de plataforma de pagos: Se selecciona a Datafast como el proveedor de este servicio y el pago inicial por suscripción es de \$80, a los cuales se le suma un pago de mantenimiento mensual de \$12, un costo de integración y actualizaciones anual de \$100, es decir un total de pago mensualizado de 28,66 y aparte una comisión de \$0,20 por transacción.
- Validadores AML / PLA: El software para detectar posibles estafas financieras, lavado de activos o suplantación de seguridad, será LexisNexis Risk Solutions que por su software cobra un estimado de \$17.500 por año.
- Programa de AI para análisis en tiempo real: Con la ayuda de Insurtech, empresa ecuatoriana con desarrollo de inteligencia artificial se aplicará la plataforma en el e-commerce para análisis en tiempo real de oferta y demanda por un valor de \$50.00 de inicio y después de la implementación \$3.000 mensuales
- Hardware, infraestructura y servidores: Se usarán los siguientes dispositivos para la construcción de la infraestructura física.
 - HPE Proliant DL380 GN11 por su capacidad y respaldo interno. Su coste es de \$7.000
 - Rack de servidores cerrados para protección: \$1.500
 - UPS trifásico de 3000-5000 VA ara asegurar energía: \$2.500
 - Estabilizador de voltaje en caso de apagones: \$400
 - Sistema de sensores y cámaras: \$1.200
 - Sistema antiincendios Novec 1230: \$3.500
 - Discos SSD NVMe para almacenamiento: \$3.000

- Memoria RAM ECC 256GB: \$2.500
- Cableado e instalación: \$2.000
- Costos de personal: Se necesitará a un personal de 7 personas, enfocadas únicamente en la construcción del sitio y se reparten de la siguiente manera:
 - Project Manager (control del proyecto): \$3500 mensuales.
 - Desarrollador full stack (interfaz interna y frontend, integración de CRM): \$2200 mensuales.
 - Cloud Architect (encargado infraestructura en nube): \$2100 mensuales.
 - Especialista en ciberseguridad (desarrollo protección digital y física): \$2000 mensuales.
 - Diseñador UX/UI (desarrollo interfaz al usuario): \$1700 mensuales.
 - Abogado in-house (supervisor de cumplimiento de normas y trámites legales): \$2200 mensuales.
 - Soporte General (Dar soporte a los demás desarrolladores): \$1100.

El gasto mensual del personal sería de \$12.800 y \$153.600 anuales.

- Capacitaciones: Se capacitará a todo el personal en la correcta ejecución de los servicios por contratar en nube o físicos con un costo de \$12.000.
- CRM digital: Para una integración completa de HubSpot y que ello mida las métricas del sitio es contratar el servicio premium que se ofrece el cual tiene un costo de \$3.000 mensualmente.
- Hosting en la nube (Amazon Web Services): El costo inicial será de \$1.000 y luego tendrá un costo mensual por tráfico.

4.4.2 Costos operativos

- Hosting en la nube (Amazon Web Services): El costo dependerá del tráfico, pero se necesitarán en promedio \$500 mensuales o \$6.000 anuales.
- Ciberseguridad, y renovación de sistemas: Renovación anual de sistemas de monitoreo y control, por LexisNexis Risk Solutions \$17.500 anuales, \$36.000 por uso de Insurtech.
- Costos por transacción (comisión Datafast): \$0,20 de comisión por transacción y cargo anual con mantenimiento mensual de \$244.
- Sueldos del equipo técnico: Una vez acabado el proyecto, se contará con el siguiente equipo para la web y tendrán un costo mensual de.
 - Especialista de cloud/services: \$2.100
 - Especialista en ciberseguridad: \$2.000
 - Especialista de desarrollo (monitoreo web): \$2.300
 - Jefe de E-commerce: \$3.000
 - Analista de contenido: \$1.300
 - Diseñador externo: \$1.000
 - Especialista CRM-Marketing digital: \$ 1.200
 - Servicio al cliente, 2 ayudantes: \$1.200
- Costos legales: Contratación de un equipo legal externo con valor de \$3.500, pero aplica a toda la empresa, y con el 5% de ventas estimado para la web, este costo se fraccionaría al mismo porcentaje de ventas, es decir \$175 mensuales
- Backup y almacenamiento en la nube AWS: Por el volumen alto esperado, se espera un costo mensual aproximado de \$1.000 mensuales o \$12.000 anuales.
- Marketing digital y mantenimiento del canal: En promedio las campañas y uso de CRM digital tendrá un costo promedio de \$3.500 mensuales.

4.4.3 Costos de contingencia

- Reposición de cables y equipos: \$2000 anuales
- Consultoría externa de validación: \$8.000 estimados al año.
- Capacitación continua del personal: \$3.200 anuales
- Reaseguro para la página: El costo anual de la web tendría una prima aproximada de \$12.000 con Liberty Seguros.
- Contingencia del 10% del total del CAPEX para imprevistos: \$46.658,00

4.5 Costos totales

Ya definido cada costo, se ha realizado una tabla en la que se especifican los mismos divididos en dos, los de capex, relacionado a la inversión inicial para la construcción del proyecto en un año, tomando en cuenta sería de 2024 hasta la implementación en 2025. El segundo costo sería el operativo, relacionado con lo que implaría gastar al año para mantener el e-commerce en funcionamiento.

Tabla 9:

Costos de inversión

C OSTOS DE INVERSIÓN		
DESCRIPCIÓN COSTO	PAGO MENSUAL	PAGO ANUAL
Desarrollo en plataforma Guidewire	\$-	\$110.000,00
Emisor de pólizas AutoClick	\$-	\$10.000,00
Evicertia (firma electrónica)	\$-	\$1.800,00
Synack (auditoría)	\$-	\$60.000,00
Plataforma de pagos	\$-	\$80,00
Validador LexisNexis Risk	\$-	\$17.500,00
Insurtch Inteligencia Artificial	\$-	\$50.000,00
Servidores	\$-	\$7.000,00
Rack de servidores	\$-	\$1.500,00
UPS trifásico	\$-	\$2.500,00
Estabilizador de voltaje	\$-	\$400,00
Sistema de sensores y cámaras	\$-	\$1.200,00

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Sistema antiincendios Novec	\$-	\$3.500,00
Discos SSD NVMe	\$-	\$3.000,00
Memoria RAM ECC 256GB	\$-	\$2.500,00
Cableado e instalación	\$-	\$2.000,00
Project Manager	\$3.500,00	\$42.000,00
Desarrollador full stack	\$2.200,00	\$26.400,00
Cloud Architect	\$2.100,00	\$25.200,00
Especialista ciberseguridad	\$2.000,00	\$24.000,00
Diseñador UX/UI	\$1.700,00	\$20.400,00
Abogado in-house	\$2.200,00	\$26.400,00
Soporte general	\$1.100,00	\$13.200,00
Capacitaciones	\$-	\$12.000,00
CRM Digital	\$-	\$3.000,00
Hosting	\$-	\$1.000,00
CAPEX		\$466.580,00
Contingencia (variación costos)	10%	\$46.658,00
CAPEX TOTAL		\$513.238,00

Nota. Inversión inicial para la construcción del proyecto en un año.

El CAPEX inicial es de \$466.580,00, como se puede observar en la tabla 9, pero a ello se le deben agregar los costos de contingencia ya que siempre hay imprevistos que no se pueden prevenir y para ello se debe tener un fondo de reserva para poder contrarrestar estos inconvenientes. Así el costo total de la inversión tendría un valor de \$513.238,00.

Tabla 10:

Costos de operación

COSTOS DE OPERACIÓN		
DESCRIPCIÓN COSTO	PAGO MENSUAL	PAGO ANUAL
Emisor de pólizas AutoClick	\$3.500,00	\$42.000,00
Plataforma de pagos	\$28,67	\$344,00
Insurtch Inteligencia Artificial	\$3.000,00	\$36.000,00
Validador LexisNexis Risk		\$17.500,00
Hosting	\$500,00	\$6.000,00
Especialista de cloud/services	\$2.100,00	\$25.200,00
Especialista en ciberseguridad	\$2.000,00	\$24.000,00

Especialista de desarrollo	\$2.300,00	\$27.600,00
Jefe de E-commerce	\$3.000,00	\$36.000,00
Analista de contenido	\$1.300,00	\$15.600,00
Diseñador externo	\$1.000,00	\$12.000,00
Especialista CRM-Marketing digital	\$1.200,00	\$14.400,00
Servicio al cliente, 2 ayudantes	\$1.200,00	\$14.400,00
Costos legales	\$175,00	\$2.100,00
Almacenamiento en nube	\$1.000,00	\$12.000,00
CRM y marketing digital	\$3.500,00	\$42.000,00
Reposición de cables y equipos:		\$2.000,00
Consultoría externa de validación:		\$8.000,00
Capacitación continua del personal		\$3.200,00
Reaseguro para la página:		\$12.000,00
COSTO TOTAL ANUAL		\$352.344,00

Nota. Costo operativo anual para mantener el e-commerce en funcionamiento.

Una vez culminado el proyecto, se suman los gastos necesarios para que el e-commerce se siga manteniendo estable, gastos de personal, de renovación de software, aplicativos, control de estructura, entre otros. Así, el capital necesario para que el proyecto opere con normalidad por año es de \$352.344,00, y se mantendrá igual bajo una perspectiva de crecimiento en ventas del 1% anual hasta llegar a un valor general de 5% en 5 años.

4.6 Modelo financiero aplicable al proyecto

El CAPEX del proyecto es de \$513.238,00 y se podría financiar este desarrollo por dos opciones. La primera por financiamiento externo, como bancos o cooperativas, y la segunda con capital propio de la empresa, obtenido de los accionistas y que en retorno exigirían un beneficio extra por asumir el riesgo de prestar dicho dinero.

Si se desea acceder a créditos, se debe considerar la tasa para el tipo de empresa. En este caso, la tasa sería de crédito productivo corporativo del 10,92% nominal a junio de 2025, la cual se publica en el informe mensual de “La junta de política y regulación financiera. El tipo de crédito en específico se establece para compañías con una trayectoria definida, de gran

tamaño y con necesidad de un préstamo superior a los \$300.000. Adicional a ello, se puede otorgar un tiempo para pago de deuda estimado entre 5 a 10 años, lo que otorga un mayor margen de maniobra a la empresa.

El retorno normal que se entrega a los accionistas es del 10.8% anual por acción, por lo que, si se requiere un abono mayor de los accionistas para financiar el proyecto con capital propio, ellos requerirían un retorno superior al que ya se percibe. De acuerdo con (CFA Institute, 2022), calculando el CAPM histórico para países en vías de desarrollo como Ecuador, y por el tipo de riesgo tecnológico y operativo que conllevan este tipo de proyectos, el retorno esperado para accionistas sería de 15-18% anual.

Por tasas, la mejor opción de financiación es la que se ofrece por créditos corporativos, pero para hacer una mejor comparativa, entre las opciones de financiación externa e interna se requiere hacer un análisis bajo los siguientes parámetros. En primer lugar, las facilidades de desembolso de capital y los requerimientos que se adscriban hacia la compañía por solicitar dicho dinero. La institución que ofrecerá el préstamo como entidad externa, será Banco del Pacífico por su coyuntura actual, al ser un banco del estado ofrece facilidades para proyectos que incentiven el crecimiento económico en el país.

Como segundo parámetro está el tiempo de pago de la deuda, en el caso exterto esta será amortizada a 10 años, y el pago sobre el monto recibido será por estilo alemán en cuotas parejas sobre el capital y pago de deuda decreciente sobre el interés. Por otra parte, el porcentaje exigido por los accionistas se establece en 17% por un periodo similar al del pago que sería en el pago de un supuesto préstamo que sería de una década.

Si se eligiera la inversión con capital propio, el total a pagar por año sería \$ 110.169,92 y en 10 años el pago total sería de \$ 1.953.809. En contrapartida, si se financiara con préstamo

se pagaría un capital anual de \$51.323,80, y un total de pago de interés de \$280.227,95. El pago total representaría \$793.465,95, una cifra 59,39% menor al valor de financiarse por capital propio

La decisión final para la financiación del proyecto, es la de banco del pacífico por su menor costo a comparativa de hacerlo por medio de los accionistas; y el pago de la deuda contraída se verá reflejado como se indica en la tabla 11. Allí se establece, nuevamente, que habrá pagos por año de capital de \$51.323,80 y un pago por interés que se aplica por año al restante de la deuda y para el cálculo de dicho pago se ha utilizado el promedio entre el capital total a pagar y el saldo restante por año, multiplicado por la tasa del 10,92%.

Tabla 11:

Deuda y amortización

DEUDA						
AÑO	CUOTA CAPITAL	SALDO RESTANTE	SALDO PROMEDIO	INTER ES	CUOTA INTERES	ABONO TOTAL
2024	\$513.238,00					
2025	\$51.323,80	\$461.914,20	\$487.576,10	10,92 %	\$53.243,31	\$104.567,11
2026	\$51.323,80	\$410.590,40	\$436.252,30	10,92 %	\$47.638,75	\$98.962,55
2027	\$51.323,80	\$359.266,60	\$384.928,50	10,92 %	\$42.034,19	\$93.357,99
2028	\$51.323,80	\$307.942,80	\$333.604,70	10,92 %	\$36.429,63	\$87.753,43
2029	\$51.323,80	\$256.619,00	\$282.280,90	10,92 %	\$30.825,07	\$82.148,87
2030	\$51.323,80	\$205.295,20	\$230.957,10	10,92 %	\$25.220,52	\$76.544,32
2031	\$51.323,80	\$153.971,40	\$179.633,30	10,92 %	\$19.615,96	\$70.939,76
2032	\$51.323,80	\$102.647,60	\$128.309,50	10,92 %	\$14.011,40	\$65.335,20
2033	\$51.323,80	\$51.323,80	\$76.985,70	10,92 %	\$8.406,84	\$59.730,64
2034	\$51.323,80	\$0,00	\$25.661,90	10,92 %	\$2.802,28	\$54.126,08

TOTAL	\$513.238,00				\$280.227,95	\$793.465,95
--------------	---------------------	--	--	--	---------------------	---------------------

Nota. Proyección de la tabla de amortización para la financiación del proyecto.

4.7 Proyección de la empresa con e-commerce:

Figura 2:

Proyección estado de resultados con e-commerce

NOMBRE	2022	2023	2024	\$ 2.025,00	\$ 2.026,00	\$ 2.027,00	\$ 2.028,00	\$ 2.029,00
EGRESOS	\$ 131.194.338,05	\$ 151.521.520,83	\$ 204.828.786,76	\$ 239.386.902,37	\$ 278.795.278,36	\$ 326.019.422,28	\$ 381.466.117,34	\$ 446.617.060,08
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 8.434.304,61	\$ 9.882.576,70	\$ 12.295.721,31	\$ 14.397.635,91	\$ 16.806.613,06	\$ 19.648.729,86	\$ 23.007.869,91	\$ 26.986.604,03
COMISIONES PAGADAS	\$ 8.434.304,61	\$ 10.546.966,65	\$ 12.891.092,99	\$ 13.066.111,55	\$ 15.287.350,52	\$ 17.886.200,10	\$ 20.926.854,12	\$ 24.484.419,32
PRIMAS POR REASEGUROS NO PROPORCIONALES	\$ 410.833,47	\$ 544.921,17	\$ 447.238,87	\$ 523.692,94	\$ 331.731,84	\$ 388.126,26	\$ 454.107,72	\$ 531.306,03
PRIMAS DE REASEGUROS Y COASEGUROS CEDIDOS	\$ 40.334.532,88	\$ 45.745.059,01	\$ 54.117.910,81	\$ 63.369.196,20	\$ 73.971.974,80	\$ 86.481.157,40	\$ 101.265.946,13	\$ 118.777.792,15
LIQUIDACIONES Y RESCATES	\$ 29.632.556,56	\$ 19.356.246,91	\$ 26.904.121,40	\$ 31.746.863,25	\$ 37.143.830,00	\$ 43.458.281,11	\$ 50.846.188,89	\$ 59.490.041,01
SINIESTROS PAGADOS	\$ 17.444.963,78	\$ 24.841.473,52	\$ 34.544.907,08	\$ 40.762.990,33	\$ 47.692.698,69	\$ 55.800.457,46	\$ 65.286.535,23	\$ 76.385.246,22
OTROS EGRESOS	\$ 1.941.404,93	\$ 3.340.824,33	\$ 3.843.541,33	\$ 4.500.582,54	\$ 5.253.608,98	\$ 6.142.031,31	\$ 7.192.070,86	\$ 8.435.790,41
CONSTITUCION DE RESERVAS TECNICAS	\$ 24.041.172,77	\$ 36.346.691,89	\$ 59.784.252,99	\$ 70.545.418,53	\$ 81.838.663,92	\$ 95.751.236,78	\$ 112.028.947,04	\$ 131.073.868,03
DEUDA E-COMMERCE				\$ 104.567,11	\$ 98.962,55	\$ 93.357,99	\$ 87.753,43	\$ 82.148,87
GASTO OPERATIVO E-COMMERCE				\$ 352.344,00	\$ 352.344,00	\$ 352.344,00	\$ 352.344,00	\$ 352.344,00
GASTO DEPRECIACION WEB E-COMMERCE				\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
GASTO DEPRECIACION WEB				\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
PERDIDAS Y GANANCIAS	\$ 758.967,97	\$ 916.760,65	\$ 1.274.351,35	\$ 1.948.914,20	\$ 2.920.255,54	\$ 3.336.195,14	\$ 4.196.022,40	\$ 5.737.351,47
INGRESOS	\$ 131.194.338,05	\$ 151.521.520,83	\$ 206.103.138,11	\$ 241.335.816,57	\$ 281.715.533,91	\$ 329.355.617,42	\$ 385.662.139,74	\$ 452.354.411,55
PRIMA E-COMMERCE				\$ 1.116.761,67	\$ 1.306.611,16	\$ 1.528.735,05	\$ 1.788.620,01	\$ 2.092.685,41
PRIMA EMITIDA	\$ 87.151.043,37	\$ 90.609.022,53	\$ 111.676.167,12	\$ 130.661.115,53	\$ 152.873.505,17	\$ 178.862.001,05	\$ 209.268.541,23	\$ 244.844.193,24
COMISIONES RECIBIDAS	\$ 10.031.465,41	\$ 13.263.217,84	\$ 16.485.289,05	\$ 20.490.107,18	\$ 25.467.827,16	\$ 31.654.798,80	\$ 39.344.789,05	\$ 48.902.930,49
RECUPERACIONES Y SALVAMENTOS DE SINIESTROS	\$ 10.308.604,04	\$ 15.843.541,08	\$ 19.162.180,97	\$ 20.120.290,02	\$ 21.126.304,52	\$ 22.182.619,75	\$ 23.291.750,73	\$ 24.456.338,27
RENDIMIENTO DE INVERSIONES	\$ 158.092,05	\$ 228.977,88	\$ 365.580,49	\$ 583.676,88	\$ 931.884,25	\$ 1.487.823,63	\$ 2.375.422,87	\$ 3.792.542,12
OTRAS RENTAS	\$ 11.862,15	\$ 3.038,03	\$ 2.569,36	\$ 3.107,55	\$ 3.758,46	\$ 4.545,72	\$ 5.497,89	\$ 6.649,49
OTROS INGRESOS	\$ 165.010,76	\$ 339.746,60	\$ 493.545,84	\$ 596.925,56	\$ 721.959,54	\$ 873.183,55	\$ 1.056.083,43	\$ 1.277.294,12
LIBERACION DE RESERVAS TECNICAS	\$ 23.368.260,27	\$ 31.233.976,87	\$ 57.917.805,28	\$ 67.763.832,18	\$ 79.283.683,65	\$ 92.761.909,87	\$ 108.531.434,55	\$ 126.981.778,42

Nota. Proyección de estado de resultados de 2025 a 2029 con implementación de proyecto.

Para la proyección de estados financieros, se inició por el estado de resultados en el cual se ha mantenido el porcentaje de crecimiento de las ventas normales de un 17%, que se presentó previamente en el análisis de situación de la empresa y sus proyecciones de crecimiento bajo circunstancias normales. Se ha añadido a ello, el incremento por ventas del proyecto en la cuenta prima e-commerce que representa las ventas del 1% que habrá con respecto al año previo.

Así, en el primer año habrá ingresos esperados por \$1.116.761,67 hasta llegar a \$2.092.685,41 de ventas de primas por e-commerce al quinto año. Y los ingresos en general

tendrán un incremento de \$241.335.816,57 a \$452.354.411,55 en 5 años. Para los gastos derivados de este nuevo e-commerce, se han tomado en cuenta costos operativos, la deuda por el financiamiento de este, el interés de la deuda generado y la depreciación de la web y de la patente del software de análisis del e-commerce.

En cuanto a los demás costes, se ha mantenido un porcentaje de acuerdo con el crecimiento que estas cuentas tenían con respecto a las ventas o ingresos en años previos. Las cuentas de “Gastos Administrativos, Primas por Reaseguros no proporcionales, Primas de Reaseguros y Coaseguros, y Otros ingresos” se han calculado por su porcentual sobre ingresos debido a que estas cuentas se afectan no solo por las ventas propias, pero por las diversas fuentes de ingresos de la empresa como coaseguros y reaseguros.

Las cuentas en específico que se han seleccionado por las ventas han sido “Comisiones pagadas, y Liquidaciones y Rescates” debido a su afectación directa con las ventas que se hacen, tanto en e-commerce como de ventas normales. Las cuentas restantes como comisiones pagadas se reducen debido al uso del e-commerce y la reeducación del consumidor para contratos de servicios por la web. Gracias a lo descrito ha fijado que la partida en cuestión bajará a un porcentaje de 10% de crecimiento anual, bajo la perspectiva de que este 10% que se generaba en comisiones ahora lo resuelva la página, como cotizaciones, información y lo más importante, contratación de servicios.

En referencia a las reservas técnicas como gasto de la empresa, estas se mantendrán con un crecimiento similar previsto sin el e-commerce, debido a que esta cuenta no se calcula sobre las ventas, pero si por el riesgo y probabilidad de sucesos de los asegurados y si bien se incrementa las ventas por el canal de e-commerce, no se establece una relación directa al riesgo perenne en los asegurados. Con ello el porcentaje de crecimiento para esta cuenta es de 53,53%.

Las cuentas de depreciación del proyecto se reparten con la patente amortizada en un periodo de 20 años que se establece para patentes y de 10 años para la página web, como se establece la depreciación para este tipo de proyectos en las “Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)”, en la sección de software y plataformas digitales. De esta manera la depreciación de la patente será de \$2.500,00 por año y de \$15.000,00 anuales para la web.

En referencia al gasto operativo, se explicó previamente que los costos serían de \$352.344,00 anuales mientras siga en operación el proyecto y la amortización de la deuda con sus intereses será de \$104.567,11. Y con todas las cuentas descritas, se procede con el cálculo de gastos e ingresos totales.

Los ingresos totales aumentarán de \$241.335.816,57 en 2025 a \$452.354.411,55 en 2029, un ingreso alto, pero como se especificó en capítulos anteriores, los costos en el sector asegurador son muy altos en cuanto a pago de las propias primas cobradas y por las reservas técnicas que se deben cumplir por ley. Así, en gastos se tiene un incremento de \$238.789.059,84 a \$446.617.060,08 en los 5 años de proyección, acorde al incremento de ventas que se estima.

Los ingresos netos de la empresa tienen un incremento con el primer año de e-commerce a \$2.546.756,73 hasta los \$5.737.351,47. Esto no solo por la implementación del e-commerce, pero también por la expectativa de reducción de costos sobre comisiones y la reducción de personal de ventas.

Figura 3:
Proyección balance general con e-commerce

NOMBRE	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
ACTIVO	\$ 36,716,232.23	\$ 48,772,192.49	\$ 66,270,727.13	\$ 71,756,779.48	\$ 77,525,592.13	\$ 83,827,330.87	\$ 90,717,904.53	\$ 98,259,663.29
INVERSIONES	\$ 11,321,432.22	\$ 13,050,690.63	\$ 17,597,749.55	\$ 19,885,456.99	\$ 22,470,566.40	\$ 25,391,740.03	\$ 28,692,666.24	\$ 32,422,712.85
DEUDORES POR PRIMAS	\$ 7,413,733.49	\$ 19,698,938.42	\$ 20,667,624.98	\$ 21,907,682.48	\$ 23,222,143.43	\$ 24,615,472.03	\$ 26,092,400.36	\$ 27,657,944.38
DEUDORES POR REASEGUROS Y COASEGUROS	\$ 11,049,174.65	\$ 9,146,389.19	\$ 20,208,727.32	\$ 21,421,250.96	\$ 22,706,526.02	\$ 24,068,917.58	\$ 25,513,052.63	\$ 27,043,835.79
OTROS ACTIVOS	\$ 6,931,891.87	\$ 6,876,174.25	\$ 7,796,625.28	\$ 8,342,389.05	\$ 8,926,356.28	\$ 9,551,201.22	\$ 10,219,785.31	\$ 10,935,170.28
ACTIVOS E-COMMERCE				\$ 150,000.00	\$ 150,000.00	\$ 150,000.00	\$ 150,000.00	\$ 150,000.00
ACTIVOS PATENTE E-COMMERCE				\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00
PASIVOS	\$ 23,327,630.15	\$ 35,189,761.46	\$ 51,794,284.21	\$ 56,341,072.50	\$ 60,665,037.63	\$ 65,429,810.89	\$ 70,655,139.91	\$ 76,392,385.11
RESERVAS TECNICAS	\$ 5,388,258.01	\$ 13,779,905.80	\$ 24,371,907.28	\$ 26,077,940.77	\$ 27,903,396.62	\$ 29,856,634.39	\$ 31,946,598.79	\$ 34,182,860.71
REASEGUROS Y COASEGUROS CEDIDOS	\$ 10,391,729.05	\$ 10,680,050.24	\$ 15,283,050.62	\$ 17,025,318.39	\$ 18,966,204.69	\$ 21,128,352.02	\$ 23,536,984.15	\$ 26,220,200.35
OTRAS PRIMAS POR PAGAR	\$ 230,151.14	\$ 181,478.93	\$ 305,316.28	\$ 309,193.80	\$ 313,120.56	\$ 317,097.19	\$ 321,124.32	\$ 325,202.60
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO	\$ 252,652.99	\$ 1,440,521.43	\$ 1,605,933.14	\$ 1,880,462.32	\$ 2,195,096.67	\$ 2,566,303.00	\$ 3,005,037.27	\$ 3,524,696.17
OTROS PASIVOS	\$ 5,966,938.96	\$ 9,107,805.06	\$ 10,228,076.91	\$ 10,534,919.22	\$ 10,850,966.79	\$ 11,176,495.80	\$ 11,511,790.67	\$ 11,857,144.39
DEUDA E-COMMERCE				\$ 513,238.00	\$ 436,252.30	\$ 384,928.50	\$ 333,604.70	\$ 282,280.90
PATRIMONIO	\$ 13,388,602.08	\$ 13,582,431.03	\$ 14,476,442.92	\$ 15,415,706.98	\$ 16,860,554.50	\$ 18,397,519.98	\$ 20,062,764.63	\$ 21,867,278.18
CAPITAL	\$ 8,200,000.00	\$ 8,200,000.00	\$ 8,200,000.00	\$ 8,200,000.00	\$ 8,200,000.00	\$ 8,200,000.00	\$ 8,200,000.00	\$ 8,200,000.00
RESERVAS	\$ 4,503,886.44	\$ 4,595,562.50	\$ 4,722,997.64	\$ 5,053,607.47	\$ 5,407,360.00	\$ 5,785,875.20	\$ 6,190,896.46	\$ 6,624,248.51
RESULTADOS	\$ 684,715.64	\$ 786,868.53	\$ 1,553,445.28	\$ 2,162,099.51	\$ 3,253,194.50	\$ 4,411,644.78	\$ 5,671,878.16	\$ 7,043,029.67
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Nota. Proyección del balance general del 2025 al 2029 con proyecto en funcionamiento.

Para la generación del balance general, se mantuvo una línea similar de proyección que el balance proyectado sin el e-commerce, pero presentando variaciones en porcentajes por la inclusión del e-commerce. Así en cuanto a activos se tiene un incremento del 1% en ciertas cuentas por el incremento en ventas proyectado por el proyecto.

Las cuentas de “Deudores por primas, Deudores por reaseguros y Coaseguros, otros activos e inversiones” se mantienen con un incremento porcentual respecto al año anterior con los mismos valores más uno, de lo que se presentó en la proyección sobre ventas, es decir que en el balance proyectado sin e-commerce, la cuenta de “Inversiones” tenía un crecimiento proyectado de 12% y ahora es de 13%.

Se prevé que las cuentas por deudores sigan manteniendo la misma línea de crecimiento proyectado y sigan teniendo la misma carga de activos porcentualmente. Tanto las cuentas por reaseguros, coaseguros y seguros propios mantienen una dinámica similar en cuanto a peso sobre los activos, siendo ambos un valor que varía año a año entre el 28 y 30% de activos.

Se agregaron dos cuentas más de activo con nombre Activos E-commerce y Activos Patente E-commerce que son el nombre de los activos que surgen tras la creación del proyecto. El valor asignado al proyecto de la web como tal recibe un valor de \$150.000, al ser un intangible y dicho valor se podrá ajustar a futuro, de acuerdo con las actualizaciones y mejoras que reciba. Este valor se desgasta año a año de acuerdo con el valor de \$15.000 anuales, como se evidencia en el estado de pérdidas y ganancias adjunto en anexos.

El activo de la patente funciona de igual manera que la cuenta explicada previamente, su valor empieza en \$50.000 y se desgasta anualmente \$2.500. En total los activos tienen un crecimiento en 5 años de \$71.756.779,48 a \$98.259.663,29, lo que equivale a un incremento del 36,93%. Este crecimiento se respalda con financiación y por ello se explica el aumento de deuda en concordancia de incremento de activos.

El principal valor de la deuda son las reservas técnicas, que como se había explicado en párrafos anteriores, son valores altos que se deben mantener por ley. Esta cuenta en específico se mantiene con un crecimiento del 7%, de la misma manera que en las proyecciones sin el proyecto. Esto debido a que las reservas son consideradas en función de la probabilidad de sucesos y no por el incremento en prima. Otro motivo para mantener este valor es que las ventas del e-commerce en 5 años, no representan todavía un valor muy amplio en las cuentas de la empresa.

La cuenta previa tendrá un crecimiento de \$26.077.940,77 a \$34.182.860,71, lo que, como se mencionó previamente, es un indicador del crecimiento de la empresa en primas emitidas. Por otra parte, las cuentas de “Reaseguros y Coaseguros Cedidos, Otras primas por pagar y Otros pasivos” si tendrán un valor distinto de proyección en comparación con el proyectado sin e-commerce. Estas tendrán un 1% de incremento por el crecimiento de ventas proyectado del 1% del e-commerce.

Así, estas cuentas tendrán un crecimiento de la siguiente forma: Reaseguros y Coaseguros Cedidos 11,40%, Otras primas por pagar 1,27% y Otros pasivos 3%. La partida contable “Obligaciones con Instituciones del sistema financiero”, se calcula con el crecimiento en ingresos y por ello se establece un porcentaje de 0,78% sobre los ingresos ya que muchos de los ingresos se financian con deuda como se explicó previamente en análisis de la estructura de la empresa.

La última cuenta del nuevo balance es la derivada del proyecto y es la “Deuda E-commerce”, valor que proviene de la deuda por CAPEX adquirida con el banco. El monto es de \$513.238,00 y se refleja desde el 2025, hasta que se reduce en el último año del proyectado a \$282.280,90 (5 años) . La deuda total con estos valores se estima crecerá de \$56.341.072,50 en 2025 a \$76.392.385,11 en 2026.

El patrimonio a medida que crecerán los ingresos también subirá sus valores. La cuenta principal del equity es el capital y esta se mantendrá fija en el tiempo con un valor de \$8.200.000,00, sin importar el proyecto e-commerce. La cuenta de reservas tendrá un crecimiento de 7% respecto al año pasado; ello, de igual manera por la inclusión del e-commerce, y si en el pronóstico sin proyecto esta cuenta crecía a un ritmo de 6% anual, ahora lo es en 1% más.

Con este porcentaje de crecimiento y un capital fijo, se garantiza que se cumpla la normativa de la SCSV, en la que se especifica que las cuentas de reservas deben tener un valor superior al 50% de la cuenta de capital. Por otra parte, la cuenta de resultados crece de manera distinta cada año ya que se ajusta a las necesidades de la empresa cada año, y además, esta se ve afectada por cambios indirectos derivados del comportamiento de cuentas patrimoniales como las reservas.

La cuenta de Patrimonio tiene un crecimiento de \$15.415.706,98 a \$21.867.278,18. Este incremento representa un 29% y refleja el incremento esperado de ventas por medios tradicionales, como brokers, vendedores directos, negociaciones y la implementación del proyecto de e-commerce.

4.8 Proyección e-commerce

Figura 4:

Proyección ventas e-commerce

AÑO	0	2025	2026	2027	2028	2029
INGRESOS		\$ 1.116.761,67	\$ 1.306.611,16	\$ 1.528.735,05	\$ 1.788.620,01	\$ 2.092.685,41
DEUDA		\$ 51.323,80	\$ 51.323,80	\$ 51.323,80	\$ 51.323,80	\$ 51.323,80
INTERES DEUDA		\$ 53.243,31	\$ 47.638,75	\$ 42.034,19	\$ 36.429,63	\$ 30.825,07
GASTO OPERATIVO E-COMMERCE		\$ 352.344,00	\$ 352.344,00	\$ 352.344,00	\$ 352.344,00	\$ 352.344,00
GASTO DEPRECIACIÓN WEB E-COMMERCE		\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
GASTO DEPRECIACIÓN WEB		\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
PROVISIONES		\$ 558.380,84	\$ 653.305,58	\$ 764.367,53	\$ 894.310,01	\$ 1.046.342,71
BAI		\$ 83.969,73	\$ 184.499,03	\$ 301.165,53	\$ 436.712,57	\$ 594.349,83
IMPUESTOS (25%)		\$ 20.992,43	\$ 46.124,76	\$ 75.291,38	\$ 109.178,14	\$ 148.587,46
BENEFICIO NETO	-\$ 513.238,00	\$ 62.977,29	\$ 138.374,27	\$ 225.874,15	\$ 327.534,43	\$ 445.762,37
PAYBACK (DEUDA-BENEFICIO X AÑO)		\$ -450.260,71	\$ -311.886,44	\$ -86.012,29	\$ 241.522,14	

Nota. Proyección de ventas del 2025 al 2029 con la implementación del e-commerce.

Es primordial separar el crecimiento del e-commerce del crecimiento general de la empresa con el proyecto, ya que con ello se puede reflejar el correcto funcionamiento de la empresa y el retorno real de la inversión hecha. Así, para tener una visión clara del proyecto se hace una estimación a 5 años porque ello representa el objetivo del proyecto, el cual plantea generar un incremento en ventas del 5% durante el periodo en cuestión.

El comienzo de la proyección de e-commerce son los ingresos, los cuales seguirán siendo en función del crecimiento general de ventas y serán el 1% de ello anualmente, es decir se estima un crecimiento regular de ventas. La deuda, al ser amortizada en estilo alemán, se

paga una cuota fija hasta el año 10 y los intereses de ella, se reflejan con la tasa del 10,92% que se estableció previamente.

Los gastos operativos son fijos durante los 10 años, pues incluso con el crecimiento, la plataforma fue diseñada para soportar dicho crecimiento y con las automatizaciones, requerir menos del personal. Los Gastos de depreciación se mantienen fijos, y como se explicó previamente, la web se depreciará a ritmo constante por 10 años, y la patente de igual manera, pero a 20 años.

Las provisiones del proyecto se estiman que sean el 50% de los ingresos, y así cumplir con la normativa de ley para reservas de seguros. Este valor, como se ha comentado en distintas ocasiones, es la cifra que más disminuye la ganancia neta de la empresa. Finalmente, los impuestos del e-commerce se establecen en un 25% que es la tasa impositiva empresarial en Ecuador. La previsión presentada servirá para el análisis de rentabilidad del proyecto que se indicará a continuación y en la cual se establece un periodo de vida útil y amortización total de la deuda, a 10 años. La totalidad de la proyección a la totalidad de años se indica en la figura 19 del apartado de anexos.

4.8.1 VAN

El VAN proyectado con un periodo de vida del proyecto a 10 años, refleja un valor de \$2.873.207,86. Este valor, se ha obtenido descontando todos los flujos futuros al valor presente con la tasa de costo de capital (WACC) de 8,19%. La tasa expuesta, a su vez, fue obtenida usando la tasa de financiación del proyecto de 10.92% y una tasa impositiva del 25%, no se consideró CAPM para el proyecto ya que no se utiliza fondos propios para su desarrollo. Con lo descrito, el proyecto genera un valor adicional de más de 2.8 millones de dólares sobre el capital invertido (CAPEX de \$513.238,00).

En el contexto empresarial de Ecuador, donde la industria aseguradora tiene márgenes estrechos, lograr un VAN superior a \$2,8 millones es una señal de eficiencia operativa y una estructura financiera adecuada que permite retorno sobre capital alto. La cifra valida que la implementación del canal digital es financieramente rentable, considerando los costos de operación e inversión. Este resultado se genera por:

- Incremento en ventas por canal e-commerce del 1% anual hasta llegar al 5%.
- Reducción del 10% en comisiones a intermediarios.
- Apalancamiento financiero con condiciones favorables para su pago.

4.8.2 TIR

La TIR representa la rentabilidad del proyecto. El valor obtenido de 26,51%% supera ampliamente el costo de capital (10,92% de tasa del proyecto financiado con deuda), lo cual indica el alto atractivo financiero del proyecto. Esta tasa supera por mucho no solo al costo de capital, pero también a la rentabilidad mínima esperada por accionistas para este tipo de proyectos (17%). La TIR obtenida sugiere que la inversión se multiplica rápidamente en un periodo de 10 años, si se mantiene la misma línea del proyecto a más años del planteado, se espera un retorno a largo plazo alto. En industrias tradicionales como seguros, el número obtenido, confirma que el canal digital actúa como un catalizador de rentabilidad.

4.8.3 Payback

El periodo de recuperación de la inversión es de aproximadamente 3 años y 2,6 meses. Esto implica que, en poco más de tres años, se recuperará completamente el CAPEX inicial gracias a los flujos netos generados. En mercados conservadores como el asegurador, un Payback menor a 4 años se considera excelente, y resalta la estabilidad, más flujo consistente

generado por ventas digitales. Si se verifica la figura 19 en anexo, desde el año 2028 los beneficios son de utilidad libre.

4.8.4 ROI

El ROI bajo el objetivo planteado de obtención de rentabilidad, es aproximadamente 234% en 5 años, lo cual indica que el proyecto recupera su inversión inicial en ese período, y si la inversión se toma en cuenta con la misma proyección a 10 años el ROI esperado podría llegar a 1171%. Aunque el VAN y la TIR sugieren mayor rentabilidad, el ROI confirma que el proyecto es financieramente atractivo, incluso sin reinversión sobre la plataforma.

4.9 Índices financieros con e-commerce

Tabla 12:

Activos, pasivos y patrimonio post e-commerce

Activos	\$98.259.663,29
Pasivos	\$76.392.385,11
Patrimonio	\$21.867.278,18

Nota. Cuentas principales de Seguros Alianza post e-commerce con proyección a 2029.

Los activos de la empresa para 2029 representarían \$98.259.663,29 y ello refleja un crecimiento frente a 2024 del 48,37%, pues como se refleja en la figura 16 de anexos, en el 2024 la empresa tiene un valor en activos de \$66.270.727,13. El crecimiento es muy amplio y ello es resultado tanto de las políticas y previsiones de crecimiento que mantenía la empresa, como por la implementación del proyecto de e-commerce.

Específicamente el e-commerce, en activos representa un 0,20% del total de la deuda, un valor muy reducido que mantiene concordancia por el tamaño del proyecto y la rentabilidad que este genera frente a la infraestructura ya creada desde hace años por Seguros Alianza.

En cuanto a pasivos la empresa pasará de \$51.794.284,21 en 2024, a \$76.392.385,11 en 2029 y es un reflejo de la estructura de capital y operación que mantiene la empresa. Se mantiene un gran porcentaje de deuda, la cual es en su mayoría generada por deudas de reservas técnicas, y reaseguros y coaseguros. Estas dos cuentas representan más del 60% de la deuda que posee la empresa; siendo un espejo de la industria en la que se encuentra Seguros Alianza, el sector asegurador. Hay muchas deudas adquiridas con clientes y con terceros a quienes se ha cedido los seguros vendidos, o se ha hecho una pertenecía conjunta de pólizas.

La deuda del e-commerce para 2029, representa un valor inferior de 0,37%, y no afecta directamente a la estructura de la empresa, la cual como se puede apreciar en el balance general de la figura 16 de anexos, mantiene una línea de crecimiento en cuanto a deuda por el giro de negocio. Con mayores ventas proyectadas, se genera una mayor deuda con clientes por pólizas, y un incremento sustancial de deuda para financiar dicha expansión. Finalmente, se adquieren en consecuencia con lo descrito, deudas con proveedores e intermediarios diversos que incrementan linealmente con las ventas proyectadas.

El patrimonio de la empresa incrementaría de 2024 a 2029 en 66,20%. Así, el valor que posee la empresa pasaría de \$14.476.442,92 a \$21.867.278,18, un resultado que es consecuencia del incremento de ventas, mejor reestructuración de las finanzas de la empresa y una mejora operativa con la implantación del e-commerce. Lo descrito anteriormente permite una mayor rentabilidad, y con ello un mayor porcentaje que se designa al equity de la empresa. La cifra capital se mantiene fija en el tiempo, al ser un mínimo que cumplir por ley, pero las reserva y resultados, son cuentas que crecen exponencialmente, junto al incremento de ventas proyectadas. Dichas cuentas se pueden apreciar en la figura 16 del apartado de anexos.

Tabla 13:
Ratios de Rentabilidad

Ratios de rentabilidad	
ROA	5,84%
ROE	26,24%
Margen neto	1,27%
Margen bruto	5,74%

Nota. Ratios para comprensión de rentabilidad con proyecto e-commerce en 2029.

El ROA del 5,84% para el 2029 refleja que Seguros Alianza generará aproximadamente \$5,84 de utilidad por cada \$100 invertidos en activos totales. En este caso, la implementación del proyecto de e-commerce supone que ha favorecido a un mejor aprovechamiento de los activos tecnológicos y comerciales, por lo que el canal digital permite ampliar la cartera de clientes, reducir costos administrativos y agilizar la colocación de seguros sin necesidad de grandes inversiones adicionales en infraestructura física. Indica que los activos cumplen su función de generar rentabilidad en el largo plazo.

El ROE 26,24% muestra un retorno elevado para los accionistas. Esto implica que por cada \$100 de capital propio invertido, la empresa obtiene \$26,24 de utilidad neta. Este resultado es importante porque refleja el beneficio que obtienen los socios de la compañía, y confirma que el proyecto de e-commerce fortalece la generación de valor patrimonial. En términos de competitividad, este resultado sitúa a Seguros Alianza en una posición atractiva frente a otras aseguradoras, dado que su retorno sobre el patrimonio se encuentra en un rango elevado.

En cuanto al margen neto de 1,27%, este refleja que la compañía obtiene una utilidad final de \$1,27 por cada \$100 de ingresos. Este valor, aunque bajo en comparación con otros

sectores, es consistente con la naturaleza del negocio asegurador, en el que la mayor parte de los ingresos se destina a cubrir costos de siniestralidad, gastos operativos y provisiones técnicas. La aplicación del e-commerce permitió aumentar el volumen de ventas y mejorar la eficiencia comercial, pero aún existe presión sobre los márgenes debido a la inversión inicial en plataformas digitales, estrategias de marketing online y capacitación del personal.

El margen bruto de 5,74% indica que por cada \$100 en ventas, quedan \$5,74 una vez deducido el costo directo de los servicios prestados. Aunque este margen también es bajo, refleja un manejo más eficiente en la estructura de costos derivados de la operación del negocio. El uso de canales digitales contribuye a reducir costos de intermediación, comisiones y procesos administrativos, lo que favorece la conservación de una parte mayor de los ingresos generados.

En sí, los indicadores de rentabilidad proyectados para el 2029 muestra a Seguros Alianza como una empresa rentable y competitiva, con una ventaja para los accionistas, aunque con márgenes estrechos que deberán optimizarse en la medida en que la digitalización madure.

Tabla 14:

Ratios de liquidez

Ratios de Liquidez	
Índice de solvencia	1,286249449
Ratio de disponibilidad	0,42
Capital de trabajo	\$21.867.278,18

Nota. Ratios para análisis de liquidez de empresa con e-commerce en 2029.

El índice de solvencia (1,29) refleja que la compañía dispone de \$1,29 en activos corrientes por cada \$1 de pasivos corrientes. Este resultado indica que Seguros Alianza cuenta con recursos suficientes para cubrir sus obligaciones de corto plazo sin comprometer su operatividad. Este resultado es coherente con la estrategia de crecimiento a través del e-commerce, ya que se incrementó el nivel de ventas y, en consecuencia, el volumen de activos circulantes, manteniendo la capacidad de pago en niveles seguros.

La ratio de disponibilidad de 0,42, evidencia que la empresa posee \$0,42 en efectivo disponible por cada \$1 de deuda exigible a corto plazo. Se muestra una mejora con respecto al 2024. Este indicador, si bien aún es bajo, es habitual en compañías aseguradoras, dado que gran parte de su liquidez se encuentra comprometida en inversiones de corto plazo y cuentas por cobrar. Aunque la disponibilidad inmediata de efectivo no es suficiente para cubrir la totalidad de las deudas de corto plazo, el flujo constante de ingresos provenientes de primas y la mayor eficiencia de cobranza derivada del e-commerce compensan esta situación, reduciendo el riesgo de iliquidez en el corto plazo.

En cuanto al capital de trabajo (\$21.867.278,18), este resultado positivo demuestra que los activos corrientes superan a los pasivos corrientes, lo cual es una señal favorable de estabilidad financiera. Gracias a la implementación del e-commerce, Seguros Alianza no solo logró incrementar sus ingresos, sino que también logra mantener un nivel adecuado de liquidez que le permite financiar su operación diaria, afrontar gastos inesperados y cumplir oportunamente con sus compromisos. Un capital de trabajo de este nivel asegura que la compañía no dependa de financiamiento externo inmediato para sostener sus operaciones.

Tabla 15:

Indicadores de deuda post e-commerce

	Ratios de endeudamiento
Ratio de endeudamiento	0,7775
Ratio de margen de apalancamiento	4,4935
Ratio de autonomía	22,25%

Nota. Ratios para análisis de deuda de Seguros Alianza en 2029.

La ratio de endeudamiento de la empresa indica que el 77,75% de los activos que posee la empresa están siendo financiados por deuda. Más de la mitad de lo que producen los activos de la empresa depende de la deuda. En comparativa con la ratio, previo al uso del e-commerce, la cual se puede observar en la tabla 8, el valor ha decrecido de 0,7816 a 0,7750. Este decremento, es mínimo y va en concordancia con las acciones de la empresa, cada vez menos financiamiento externo para mantener a los activos y con ello reducir los costos de deuda como intereses y seguros que generan la deuda.

Tan solo se ha adquirido una deuda de gran tamaño que es la financiación por medio de una entidad externa y ella se adquirirá para poder desarrollar el proyecto en un periodo no menor a 1 año, y con una vida útil de 10 años. El saldo de deuda sería por el mismo periodo de tiempo. Al año 2029 de proyección, la deuda adquirida y sus intereses aún no han sido saldados y por ello la ratio no varía mucho en comparación a sin proyecto. El valor de la ratio presentada es alto, ya que, en sectores aseguradores, las deudas son altas porque hay primas por pagar a clientes o por coaseguros y reaseguros adquiridos.

En cuanto a la ratio de autonomía, la cifra es de 22,25%, es decir que por cada dólar que posee la empresa 0,2225 son financiados con capital de la empresa y como una proporción, el valor de esta ratio refleja la cantidad de activos propios que posee la empresa. Esta cifra en contraste con 2024, la cual fue 21,84%, indica un crecimiento de activos propios

de la empresa que son financiados con capital propio, pero este es un valor mínimo, no ha bajado sustancialmente y se debe a que la estructura de la empresa, como se ha mostrado en indicadores anteriores, principalmente es de deuda.

El último índice de deuda, es la ratio de margen de apalancamiento de 4,4935, y refleja que por cada dólar de activos que posee la empresa, \$3,49 en comparativa, son adquiridos por deuda. Ello implica que la deuda es la poseedora de más del 60% de los activos de la empresa. Si se contrasta este dato sin el proyecto, el resultado indicado en la tabla 8 muestra un valor de 4,578. Esta cifra es mayor que la actual y se debe a la política de la empresa de financiar sus activos ya finalizados con capital propio, es decir saldar las deudas pendientes.

A pesar de lo mencionado, el valor del indicador no varía mucho y es por el proyecto de e-commerce, pues este se financia con deuda y hace que el porcentaje de deuda no baje de la manera incremental que se espera.

Tabla 16:

Ratios de gestión de costos con e-commerce

	Ratios de gestión de costos
Gastos administrativos sobre ingresos	5,94%
Gastos administrativos sobre Primas	10,88%

Nota. Índices para identificar gestión de costos de la empresa en 2029.

Los gastos administrativos sobre ingresos de 5,94% muestra que por cada \$100 en ingresos generados, cerca de \$6 se destinan a cubrir la estructura administrativa. En términos comparativos con otras compañías aseguradoras de la región, este nivel es moderado, aunque si se compara esta ratio en 2024, en la tabla 6, el valor ha decrecido 0,03% y es resultado de la

implementación de e-commerce para reducir el porcentaje de gasto que se destina administrativamente para generar rentabilidad. Además, en el sector asegurador, donde los márgenes son estrechos, una proporción cercana a 5% se considera más competitiva.

Los gastos administrativos sobre primas dan una cifra de 10,88% y relaciona los egresos administrativos con la base principal del negocio: las primas emitidas. Destinar cerca de \$11 por cada \$100 a la gestión administrativa significa que la empresa aún mantiene una dependencia de estructuras internas (procesos manuales, revisión de pólizas, atención tradicional al cliente). Y si bien este dato es aún alto, se logra disminuir en comparación con dicha ratio en 2024, la cual se muestra en la tabla 6 y es de 11, 01%. Gracias al entorno digital propuesto, esta ratio indica la reducción progresiva del gasto administrativo debido a la automatización en la emisión de pólizas y liquidación de siniestros.

El peso de los gastos administrativos indica que, el e-commerce representa un avance para disminuir la intermediación y las comisiones, todavía existen valores por mejorar, pero progresivamente estos irán disminuyendo a medida que el e-commerce vaya generando mayores beneficios y reemplazando a la venta tradicional que aún genera cuellos de botella operativos que limitan la eficiencia global.

Tabla 17:

Índices de actividad

	Ratios de actividad
Periodo medio de cobro	41
Periodo medio de pago	69

Nota. Ratios calculadas con proyecto de e-commerce con proyección hasta 2029.

El periodo medio de cobro de 41 días revela el tiempo promedio que la empresa tarda en hacer efectivo el cobro de las primas. En el sector asegurador, donde muchas pólizas se pagan mensualmente, 41 días es un valor razonable, y se da por las políticas implementadas de la empresa para reducir deudas y cobrarlas en el menor tiempo posible. A comparación con de esta ratio en 2024, la cual se muestra en la tabla 7, los días de cobro se han reducido en 26 días, indicando la eficiencia de las políticas optadas por la empresa para agilizar el cobro de deuda.

El e-commerce ha sido una de las mejoras para reducir la deuda por cobrar, ya que se automatizan los procesos de análisis, seleccionando mejor los perfiles de los usuarios y generando políticas acordes a la información presentada, lo que asegura una mayor garantía para que los usuarios paguen sus deudas.

El periodo medio de pago de 69 refleja que el tiempo que la empresa demora en saldar sus deudas con proveedores, en este caso pagos de pólizas o proveedores varios. El valor indicado es de aproximadamente 2.3 meses. El hecho de que este periodo sea mayor al de cobro implica que la compañía dispone de un apalancamiento operativo positivo, es decir, financia parte de su actividad con el capital de terceros sin comprometer liquidez inmediata.

Ciclo de conversión de efectivo de 28 días positivos, el diferencial entre el periodo de pago y el de cobro ($69 - 41 = 28$ días) muestra que la empresa cobra antes de pagar, lo que le otorga una ventaja competitiva en términos de gestión de capital de trabajo. Este resultado es consistente con la naturaleza del sistema asegurador, en el cual las primas suelen cobrarse de forma anticipada o periódica, mientras que los pagos (principalmente siniestros y compromisos con reaseguradoras) tienen una periodicidad más extensa.

La comparación de este dato, con lo obtenido en 2024 en la tabla 7, indica que el valor por pago de días ha bajado 12 días, resultado de políticas para un pago de pasivos más ágil. Además, esto es posible gracias a una mejor estructura financiera de la empresa que permite obtener mayor rentabilidad, y ello resulta en una mayor liquidez para poder hacer frente a las deudas contraídas.

La gestión de la actividad de Seguros Alianza se puede considerar eficiente, ya que logra sostener sus operaciones con un ciclo de caja favorable. Esto le otorga un margen de maniobra para invertir en mejoras tecnológicas o sostener gastos administrativos sin comprometer de inmediato la liquidez.

No obstante, el riesgo radica en que un aumento en la siniestralidad o en los tiempos de pago de clientes podría estrechar esta ventaja, lo que resalta la importancia de mantener políticas estrictas de cobranza y control de cuentas por pagar.

4.10 Valoración actual de la empresa

Con el objetivo de estimar el valor de la empresa, previo a la incorporación del canal e-commerce, se han aplicado cuatro metodologías reconocidas en finanzas: valor contable, valoración por múltiplos, valor económico agregado (EVA) y valor a reposición. Se han tomado en cuenta las opciones ya que cada una ofrece una perspectiva distinta sobre el valor y el potencial de la empresa.

4.10.1 Valor contable

Tabla 18:

Valor contable empresa

ACTIVOS	\$66.270.727,13
PASIVOS	\$51.794.284,21

VALOR CONTABLE	\$14.476.442,92
---------------------------	------------------------

Nota. Valor contable de la empresa previo a la aplicación del e-commerce, año 2024.

Este método representa el valor histórico de la empresa registrado en los estados financieros y se obtiene al restar los pasivos del total de los activos. El valor contable o de patrimonio es de \$ 14.47 millones, sin embargo, no incluye intangibles como marca, cartera de clientes, tecnología y tampoco considera el potencial de crecimiento futuro. Sin embargo, es útil como punto de partida ya que ofrece un valor contable base y conservador.

4.10.2 Valoración por múltiplos

Tabla 19:

Valoración empresa por múltiplos

EBIT 2024	\$1.274.351,35
Múltiplo EV/EBIT (Damodaran)	8,01
VALOR ESTIMADO	\$10.207.554,31

Nota. Valoración por múltiplos de la empresa previo a la aplicación del e-commerce.

Este enfoque toma el valor de mercado de la empresa en función de la utilidad operativa (EBIT) y un múltiplo promedio del sector, en este caso se utilizó EV/EBIT = 8,01, correspondiente al sector “Insurance (General)” para mercados emergentes, según los datos publicados por Aswath Damodaran (2025). El resultado fue \$ 10.20 millones. Este método refleja cómo sería valorada la empresa por el mercado si fuera comparable con otras del mismo sector, sin embargo, el valor puede verse limitado ya que tampoco considera activos o inversiones intangibles.

4.10.3 Valor económico agregado (EVA)

Tabla 20:

Valor económico agregado

EBIT 2024	\$1.274.351,35
Tasa de impuestos	25%
WACC	10,50%
Capital invertido (promedio de activos)	\$57.521.459,81
EBIT después de impuestos	\$955.763,51
Costo de capital invertido	\$6.039.753,28
EVA	\$-5.083.989,77
Valor estimado EVA	\$9.102.509,64

Nota. Valor económico agregado de la empresa previo a la aplicación del e-commerce.

Este método estima si la empresa genera valor por encima del costo de su capital. Su cálculo considera la utilidad operativa después de impuestos (EBIT), el capital invertido y el costo promedio ponderado de capital. El resultado fue una valoración ajustada de \$9.10 millones. Aunque el EVA fue negativo, este valor indica que la empresa se encuentra cerca de cubrir su costo de capital, lo que representa una base para futuras mejoras en rentabilidad.

4.10.4 Valor de reposición

Tabla 21:

Valor de reposición empresa

Activos recurrentes	
Clientes	17.000
Años cliente más antiguo	12
Promedio Ingreso	\$150,00
	\$30.600.000,00
Inmuebles terminados	\$6.556.898,55

Terrenos	\$1.342.945,32
	\$7.899.843,87
Valor estimado a reposición	\$38.499.843,87

Nota. Valor de reposición de la empresa previo a la aplicación del e-commerce.

Este método proporciona una visión orientada al valor estratégico del negocio, ya que incluye elementos que no se ven reflejados en los estados financieros. Considera el tiempo y el costo de crear y formar una base de clientes y adquirir los activos necesarios para operar.

4.11 Comparativo de métodos de valoración actual de Seguros Alianza

Tabla 22:

Comparación métodos de valoración

Método de valoración	Valor estimado
Valor contable (en libros)	\$14.476.442,92
Múltiplos de EBIT (8.01X)	\$10.207.554,31
Valor estimado agregado (EVA)	\$9.102.509,64
Valor de reposición	\$38.499.843,87

Nota. Análisis comparativo de métodos de valoración de empresas con datos de 2024.

Los resultados reflejan que la empresa tiene un valor desde los \$9.1 a \$14.4 millones, según los métodos tradicionales, pero podría tener un valor económico mucho mayor de hasta \$38.4 millones si se considera el costo de reconstrucción y su base de clientes actual. Este análisis justifica el uso combinado de métodos en decisiones estratégicas y establece una línea base para valorar el impacto que futuras acciones como la de implementar un canal e-commerce.

4.12 Valoración de la empresa post e-commerce

4.12.1 Valor contable

Tabla 23:

Valor contable con e-commerce

ACTIVOS	\$98.259.663,29
PASIVOS	\$76.392.385,11
PATRIMONIO	\$21.867.278,18

Nota. Valor contable de la empresa posterior a la aplicación del e-commerce, año 2029.

El valor muestra un aumento en el valor patrimonial e indica una acumulación sostenida de capital. Se puede evidenciar que la empresa ha fortalecido su base financiera tras la expansión hacia canales digitales.

4.12.2 Valoración por múltiplos

Tabla 24:

Valoración por múltiplos con e-commerce

EBIT 2029	\$5.737.351,47
Múltiplo (Promedio crecimiento aseguradoras Ecuador)	4,25
VALOR ESTIMADO	\$24.383.743,76

Nota. Valoración por múltiplos de la empresa posterior a la aplicación del e-commerce.

Este enfoque refleja cómo podría el valorar el mercado a la empresa si se compara con otras similares. El crecimiento en el EBIT sugiere una mejora importante en la eficiencia operativa.

4.12.3 Valor económico agregado (EVA)

Tabla 25:

Valor económico agregado con e-commerce

EBIT 2029	\$5.737.351,47
Tasa de impuestos	25%
WACC	10,50%
Capital invertido (promedio activos)	\$94.488.783,91
EBIT después de impuestos	\$4.303.013,60
Costo de capital invertido	\$9.921.322,31
EVA	\$-5.618.308,71
Valor estimado EVA	\$40.981.081,94

Nota. Valor económico agregado de la empresa posterior a la aplicación del e-commerce.

Este método refleja también una tendencia clara de creación de valor de la empresa. Lo que nos sugiere que con mejoras operativas adicionales SEGUROS ALIANZA tiene el potencial de incrementar significativamente su valor y alcanzar niveles sostenibles de rentabilidad.

4.12.4 Valor de reposición

Tabla 26:

Valor de reposición con e-commerce

Activos recurrentes	
Clientes	17.000
Años cliente más antiguo	15
Promedio Ingreso	\$150,00
	\$38.250.000,00
Inmuebles terminados	\$6.556.898,55
Terrenos	\$1.342.945,32
	\$7.899.843,87
Valor estimado a reposición	\$46.149.843,87

Nota. Valor de reposición de la empresa previo a la aplicación del e-commerce.

El valor de reposición muestra el potencial estratégico de la empresa, con su base de clientes leales y activos. El crecimiento refleja que el valor estructural del negocio sigue fortaleciéndose y que el e-commerce ha ampliado su capacidad de generar ingresos de forma sostenible.

4.13 Comparativo valoración actual y post e-commerce

Tabla 27:

Comparación valoración con y sin e-commerce

Método de valoración	Sin E-commerce	Con E-commerce
Valor contable (en libros)	\$14.476.442,92	\$21.867.278,18
Múltiplos de EBIT (8.01X)	\$10.207.554,31	\$24.383.743,76
Valor estimado agregado (EVA)	\$9.102.509,64	\$40.981.081,94
Valor de reposición	\$38.499.843,87	\$46.149.843,87

Nota. Análisis comparativo de los métodos de valoración de empresas con datos a 2029.

La comparación entre los valores de 2024 y los proyectados para 2029 muestran un crecimiento sustancial en todos los métodos de valoración que se aplicaron. Esto refleja que hay una consolidación estratégica de la empresa a partir del e-commerce. Su implementación tendría un rol clave en este proceso, al expandir la capacidad de generación de ingresos y mejorar la eficiencia del negocio.

4.14 Análisis de escenarios: pesimista y optimista

4.14.1 Escenario Optimista

Figura 5:

Proyección ventas escenario optimista

AÑO	0	2025	2026	2027	2028	2029
INGRESOS		\$ 1.675.142,51	\$ 1.959.916,73	\$ 2.293.102,58	\$ 2.682.930,02	\$ 3.139.028,12
DEUDA		\$ 51.323,80	\$ 51.323,80	\$ 51.323,80	\$ 51.323,80	\$ 51.323,80
INTERES DEUDA		\$ 53.243,31	\$ 47.638,75	\$ 42.034,19	\$ 36.429,63	\$ 30.825,07
GASTO OPERATIVO E-COMMERCE		\$ 352.344,00	\$ 352.344,00	\$ 352.344,00	\$ 352.344,00	\$ 352.344,00
GASTO DEPRECIACIÓN WEB E-COMMERCE		\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
GASTO DEPRECIACIÓN WEB		\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
PROVISIONES		\$ 837.571,25	\$ 979.958,37	\$ 1.146.551,29	\$ 1.341.465,01	\$ 1.569.514,06
BAI		\$ 363.160,14	\$ 511.151,82	\$ 683.349,30	\$ 883.867,57	\$ 1.117.521,18
IMPUESTOS (25%)		\$ 90.790,04	\$ 127.787,95	\$ 170.837,32	\$ 220.966,89	\$ 279.380,30
BENEFICIO NETO	-\$ 513.238,00	\$ 272.370,11	\$ 383.363,86	\$ 512.511,97	\$ 662.900,68	\$ 838.140,89

Nota. Proyección de ventas con un escenario optimista, de 2025 al 2029.

En el escenario de que la empresa sobrepase con las expectativas de ventas, los valores de retorno serían ampliamente cuantiosos. Para ejemplificar este supuesto, se ha decidido colocar el incremento de ventas anual en un 1,5% sobre las ventas. Como se estableció previamente, los costos operativos seguirán iguales a pesar del incremento o decrecimiento de las ventas, ya que la plataforma tiene una estructura de automatización que permite operar sin afectar a los costos.

Los costos de deuda y depreciación se mantienen iguales y las cuentas que se verían afectadas por el incremento en ventas serían las de provisiones, que al ser un 50% de ventas, crecerían dependientemente del número de ventas y la cuenta de impuestos también se vería afectada en el mismo porcentaje de crecimiento que las ventas, pues representan el 25% sobre el BAI.

Este incremento de 0,5% permite al proyecto obtener un beneficio total a 5 años de \$ 2.669.287,51, un valor 44,98% más de crecimiento en comparación con el escenario realista. Además, el retorno de la inversión es más pronto, se genera un Payback de 1,63 años. En menos de dos años se recuperaría la inversión bajo este supuesto, lo cual haría de la inversión un proyecto muy atractivo para seguir invirtiendo capital en el sitio web y que se dé una expansión hacia otros seguros que ofrece la empresa.

4.14.2 Escenario pesimista

Figura 6:

Proyección ventas escenario pesimista

AÑO	0	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
INGRESOS		\$ 558.380,84	\$ 653.305,58	\$ 764.367,53	\$ 894.310,01	\$ 1.046.342,71	\$ 1.224.220,97	\$ 1.432.338,53	\$ 1.675.836,08	\$ 1.960.728,21	\$ 2.294.052,01
DEUDA		\$ 51.323,80	\$ 51.323,80	\$ 51.323,80	\$ 51.323,80	\$ 51.323,80	\$ 51.323,80	\$ 51.323,80	\$ 51.323,80	\$ 51.323,80	\$ 51.323,80
INTERES DEUDA		\$ 53.243,31	\$ 47.638,75	\$ 42.034,19	\$ 36.429,63	\$ 30.825,07	\$ 25.220,52	\$ 19.615,96	\$ 14.011,40	\$ 8.406,84	\$ 2.802,28
GASTO OPERATIVO E-COMMERCE		\$ 352.344,00	\$ 352.344,00	\$ 352.344,00	\$ 352.344,00	\$ 352.344,00	\$ 352.344,00	\$ 352.344,00	\$ 352.344,00	\$ 352.344,00	\$ 352.344,00
GASTO DEPRECIACIÓN WEB E-COMMERCE		\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
GASTO DEPRECIACIÓN WEB		\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
PROVISIONES		\$ 279.190,42	\$ 326.652,79	\$ 382.183,76	\$ 447.155,00	\$ 523.171,35	\$ 612.110,48	\$ 716.169,27	\$ 837.918,04	\$ 980.364,11	\$ 1.147.026,01
BAI		\$ -195.220,69	\$ -142.153,76	\$ -81.018,23	\$ -10.442,43	\$ 71.178,48	\$ 165.722,17	\$ 275.385,51	\$ 402.738,84	\$ 550.789,47	\$ 723.055,93
IMPUESTOS (25%)		\$ -48.805,17	\$ -35.538,44	\$ -20.254,56	\$ -2.610,61	\$ 17.794,62	\$ 41.430,54	\$ 68.846,38	\$ 100.684,71	\$ 137.697,37	\$ 180.763,98
BENEFICIO NETO	\$ -513.238,00	\$ -146.415,52	\$ -106.615,32	\$ -60.763,67	\$ -7.831,82	\$ 53.383,86	\$ 124.291,63	\$ 206.539,13	\$ 302.054,13	\$ 413.092,10	\$ 542.291,94

Nota. Proyección de ventas con un escenario pesimista, de 2025 al 2034.

Para asumir un escenario atípico para la empresa, se ha establecido un crecimiento en ventas del 0,05% sobre las ventas totales. Los cambios en las cuentas se mantienen, como se explicó en el escenario optimista, en donde la deuda, interés de deuda, y depreciaciones se mantienen iguales, mientras que los impuestos, reservas, bai y en consecuencia la utilidad neta baja en concordancia con las primas totales comercializadas.

Esta baja en la comercialización de seguros, genera una rentabilidad en 5 años de \$ - 268.242,48, no hay rentabilidad hasta dicho año, como si lo hay en el escenario realista. Si se expande los años de proyección de la empresa se generaría, con este proyectado pesimista,

un beneficio de \$ 1.320.026,46, un valor 455,22% menor sobre un escenario normal de \$6.008.982,38, en caso de una proyección a 10 años. El proyecto funcionaría a pérdida hasta el cuarto año y se tendría que apalancar de los ingresos normales de la empresa para seguir funcionando.

El Payback, de igual manera se ve afectado y tendría un incremento en tiempo, a penas al octavo año se tendría una recuperación de la inversión sobre lo invertido, específicamente en un periodo de 8,36 años. Esto, ya que además de la deuda y los intereses de deuda adquiridos, también se suman las pérdidas generadas por las bajas ventas. Si se diera este supuesto, se tendría una utilidad, pero al largo plazo, y por el riesgo generado de esta espera, la empresa tendría que recurrir a su propio apalancamiento para mantener activo al proyecto.

CAPÍTULO V

5 Análisis de riesgos

5.1 Riesgos

La creación de un e-commerce desde su codificación inicial implica, como todo proyecto, que existan riesgos asociados a su desarrollo en sus diferentes etapas. Desde la etapa inicial existe la posibilidad que fallen las indicaciones de codificación, que haya un retraso por condiciones adversas en la empresa o que por cuestiones económicas se tengan que modificar los planes iniciales del proyecto.

De similar manera, en el desarrollo y culminación del proyecto se pueden presentar situaciones adversas en la interpretación de leyes, venta de los servicios, mal funcionamiento de la plataforma o incluso ataques cibernéticos que representen un riesgo para el correcto desempeño del proyecto.

Con lo descrito previamente, se han podido identificar 4 posibles tipos de riesgos que pueden afectar al funcionamiento del nuevo e-commerce, tanto en su etapa de planeación como su etapa de desarrollo y finalmente la entrada en operación de la plataforma con su respectiva comercialización. Estos riesgos se explican a continuación con sus respectivas medidas de prevención para mitigarlos y son tecnológicos, de mercado, operacionales y regulatorios.

5.1.1 Riesgos tecnológicos

El principal tipo de riesgo asociado con el proyecto es el tecnológico dada su naturaleza, pues es un e-commerce, todo recae en este punto y es crucial identificar y mitigar las posibles amenazas que afectarían al proyecto antes, durante y en la implementación de este.

Como primer punto a considerar está la adquisición de un host confiable, si es que no se establece una infraestructura estable que soporte la cantidad de usuarios y la velocidad de interacciones en la página, esta puede colapsar y generar enormes pérdidas en la confianza hacia la empresa y por ende en ventas. Para mitigar ello se debe contratar un hosting de gran nivel como Amazon Web Services.

Esta plataforma cuenta con la ISO 27001 y PCI-DSS, la primera garantiza el control sobre los sistemas de gestión de seguridad de la información y la segunda es una normativa internacional para preservar los pagos con tarjetas de crédito. Además de ello permiten escalabilidad, por lo cual, si crecen las visitas, el host se puede incrementar su capacidad, evitando una caída. De igual manera, permite una disponibilidad uptime mayor al 99,9% que indica una disponibilidad total de la infraestructura.

Siguiendo el tema final, la infraestructura sobre la que se construye la web debe ser de alta calidad para evitar caídas o pérdida total del sistema, por ello es necesario implementar un

modelo híbrido on premise que garantice que la información de relevancia esté alojada en servidores propios de la empresa que cuenten con todas las normativas de seguridad físicas y digitales. El restante de información de la web puede estar alojada en los servidores del hosting contratados y el seleccionado, es el que mejor capacidad de seguridad provee.

En cuanto al sistema físico, los servidores deben ser de alta gama como el HPE ProLiant DL380 Gen11 o Dell PowerEdge R750, que garantizan un funcionamiento continuo y en caso de falla eléctrica tienen un alimentador que lo permite seguir trabajando. Así mismo, se deben implementar sistemas de ventilación eficaz para evitar que suba la temperatura del servidor y falle. Adicional, debe existir un sistema correcto antiincendios que proteja a la infraestructura sin dañarla.

Uno de los mayores riesgos que pueden surgir del uso de tecnología son los ciberataques y ello puede generar suplantación de identidad, robo de información, robo de cuentas e incluso sustracción de dinero o cobro indebido por servicios. Para evitar este tipo de riesgo, se deben aplicar medidas como Infraestructura con cifrado de extremo a extremo o también, una opción es aplicar una plataforma de cifrado de TLS 1.3 y una de encriptación de datos AES-256.

Sumado a este factor, se debe incluir un firewall de última generación que incluyen un sistema de IDS que permite rastrear IPS, contrastar el comportamiento usual del usuario e identificar cual es una señal de alarma para bloquear su acceso de manera inmediata. Añadido a ello, es necesario crear accesos a la información de manera segmentada, ello bajo una política de “Zero Trust”.

Este punto implica que no se confía en ningún acceso, sea interno o externo, a la plataforma. Todo ingreso debe verificarse y certificarse para evitar un hackeo in-house. La

separación de información bajo esta perspectiva evita que, si es que se vulnera un punto de acceso, no se comprometa todo el acceso y salvaguarde la integridad general de la plataforma.

Durante la construcción del proyecto puede generarse robo de información o mal actuar por parte del personal que construya la web y para evitar estas amenazas es necesario contratar una empresa auditora digital que supervise el avance del proyecto y contar con supervisiones continuas en cada fase del proyecto para garantizar que no se hayan cometido irregularidades en la construcción.

Una sugerencia de estas empresas auditoras es Synack, una compañía estadounidense que se dedica a realizar auditorías con un enfoque en el sector financiero y de aseguradoras. Su modelo híbrido implica el realizar test con inteligencia artificial y vulneración física con humanos.

Finalmente, la falta de actualización de sistemas y tipo de información puede hacer que el sistema quede obsoleto y las garantías de protección o seguridad que fueron establecidas en un inicio queden obsoletas. Para evitar este desfase, se requiere una capacitación continua del personal para que este informado de la última tecnología en protección de datos y que estos apliquen estos conocimientos en la renovación continua del sistema.

5.1.2 Riesgos regulatorios y legales

Todo proyecto con fines lucrativos está sujeto a normativas y disposiciones legales que deben cumplirse conforme al marco jurídico del país en el que se desarrolla. En el caso de Seguros Alianza, al implementar un proyecto de comercio electrónico basado en inteligencia artificial en Ecuador, cuyos beneficios generan obligaciones tributarias en el país, es indispensable considerar las regulaciones legales aplicables, que se detallan en los párrafos

siguientes. Asimismo, resulta fundamental identificar los posibles riesgos jurídicos asociados para garantizar el cumplimiento normativo y mitigar contingencias legales.

Como punto de partida, se debe considerar el marco regulatorio que incluye al sector asegurador. Así, Seguros Alianza al ser una compañía dedicada a la comercialización de seguros vehiculares, para el hogar, empresa y personales, se rige bajo la Ley General de Seguros y la Ley de Compañías expedidas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Esta ley y resoluciones emitidas por la institución mencionada detallan de manera específica los parámetros bajo los cuales las empresas de este tipo deben actuar en cuanto a emisión de pólizas, forma de comercialización de estas, información requerida para operación y comunicación a cliente, mínimos financieros que se debe prever con la finalidad de tener liquidez frente a una posible cobra de pólizas y normativas base para la operación de este tipo de negocios.

Ante este conjunto de parámetros que se deben cumplir, existe un riesgo inherente que es el posible incumplimiento de las normas por falta de entendimiento de los textos jurídicos, por omisión involuntaria de un artículo o por un cambio en la normativa que afecte a la estructura ya planificada de la empresa. Para mitigar este riesgo, debe existir un estudio jurídico o personal de jurisprudencia enfocado en el entendimiento y correcta aplicación de las disposiciones legales. De igual manera, ante posibles cambios en el reglamento, este equipo debería estar atento para realizar las correctas y prontas acciones para cumplir con las disposiciones.

Un punto para considerar, de igual manera bajo este primer riesgo de incumplimiento de la normativa de la SCVS, es que específicamente para la venta de seguros vehiculares a través

de un e-commerce y con el uso de inteligencia artificial, no existe un marco legal que controle a detalle este tipo de proyectos, se podrían generar vacíos legales que pueden generar conflictos con el consumidor final. En el caso de la inteligencia artificial, ni siquiera existe una normativa general sobre cómo debe ser usada y ello también abre un vacío legal que puede afectar a la empresa.

Así, por ejemplo, podrían generarse inconsistencias en la contratación de pólizas bajo una ambigüedad jurídica. También podría caber la posibilidad de una mala interpretación por parte del ente regulador respecto a la forma de operar de este tipo de negocio y en consecuencia dictar multas en contra de la empresa.

Para mitigar este riesgo, se puede contratar un equipo de abogados expertos en derecho corporativo y mercantil que realicen un estudio de las posibles lagunas jurídicas que puedan afectar a la empresa y anticiparse a las posibles notificaciones del ente regulador. También, estarían atentos a las posibles reestructuraciones de la ley de la SCVS y deberán estar en constante contacto con la entidad para poder adaptar a la empresa a las nuevas normas y que esta cumpla con las obligaciones jurídicas correspondientes.

Un segundo riesgo que surge de este proyecto es el riesgo de mal procesamiento o robo de datos personales. Desde la perspectiva jurídica, al existir información sensible en el e-commerce como lo es información personal, financiera y vehicular de los consumidores, la empresa debe acogerse bajo la Ley Orgánica de Datos Personales, en la cual se establecen los métodos y vías de procedimiento para tratar con la información de los clientes.

Un mal procesamiento de datos implica que la información fue mal utilizada por la empresa o un tercero, lo cual generó un daño en el consumidor. Esto puede surgir por un robo o hackeo a la organización de datos sensibles, por un mal procedimiento en la obtención y

procesamiento de datos o por un mal manejo en la conservación de esta información.

Cualquiera de estos posibles sucesos, derivarían en una multa e imposibilidad de operativizar el proyecto.

Ante estos posibles riesgos, se deben crear planes de contingencia. En el caso de mal procesamiento de datos, se debe establecer un control y auditorías sobre el proceso de obtención de la información y establecer cláusulas sancionatorias a los responsables del tratamiento de la data. Así mismo, se debe informar al cliente de que está aceptando los términos y condiciones del uso de su información. En caso de que surja esta vulnerabilidad, se debe establecer un protocolo para recuperación de los datos y una posible indemnización para quienes se afectarían por el error.

En referencia a un posible ataque cibernético, se puede reducir este riesgo con un software de protección de datos y un equipo de white hackers que se mantenga en constante monitoreo de la página web y en especial de las bases de datos. Además de ello, se debe contar con plataformas que garanticen la correcta obtención de datos, y ello se logra con una construcción de la web por parte de la empresa integrado por un equipo especializado en fintech y legaltech.

Para la opción de pagos se debe contar con plataformas como Datafast que cuentan con certificaciones como PCI DSS que es un estándar internacional que garantiza una alta eficacia para el procesamiento de datos personales y de tarjetas de crédito. El uso de esta plataforma disminuye el riesgo de filtración y robo de datos en el momento que se genera la compra del seguro vehicular.

En cuanto al almacenamiento de datos, estos son recolectados en servidores on-premise, y son servidores propios de la organización. El riesgo que puede surgir en estas

instalaciones son posibles afectaciones físicas como cortes de luz, incendios, o fluctuaciones en el sistema eléctrico. Al ser un servidor in-house, se puede construir una infraestructura que pueda contrarrestar todos los contratiempos que afecten a estos servidores.

El último riesgo jurídico es aquel que proviene de la comercialización de productos a través de canales digitales. Este tipo de proyectos de comercios se rigen bajo la Ley de Comercio Electrónico, Firmas y Mensajes de Datos, y en esta se establecen las garantías necesarias para hacer válido un contrato digital entre el emisor del contrato y el adquirente.

El riesgo presente en este caso sería el no cumplir con las garantías de validación de datos del contrato de compra tanto para la empresa como para el cliente. Desde esta perspectiva, el riesgo implicaría la posible incapacidad de autenticación de datos del consumidor y error en el procesamiento de dicha información, y también, la falta de garantías para autenticar como empresa una firma que dé validez al documento.

Para reducir la exposición a estos riesgos es necesario contar con una validación de la persona que va a adquirir el seguro, pues puede ser un bot, un tercero o incluso alguien que está suplantando la identidad. Esta validación se puede lograr por medio de softwares especializados en reconocer a una persona natural, como Google reCAPTCHA que verifican que no sea un bot u ordenador quien está operando la página web.

Como segundo mitigador que evite suplantación de identidad o la facilitación del uso del nombre de una persona por un tercero, se va a integrar softwares LexisNexis Risk Solutions, la cual es una empresa global que provee entre sus servicios de análisis, un servicio de validación de identidad por medio de uso de inteligencia artificial que analiza los documentos de identidad. La implementación de este servicio reduciría en gran medida el riesgo planteado y con ello se cumpliría la norma de comercio digital establecida.

5.1.3 Riesgos operacionales

Los riesgos operacionales representan uno de los factores críticos para evaluar la viabilidad del proyecto ya que puede afectar directamente a la continuidad, eficiencia y seguridad del nuevo canal de venta.

1. Fallas tecnológicas como interrupciones del sitio web, errores en los módulos de cotización y emisión de pólizas, dificultades de navegación en dispositivos móviles, problemas de integración de sistemas, pueden generar retrasos en los procesos lo cual impactaría negativamente la operatividad y la satisfacción del cliente.
2. Los errores humanos constituyen un componente importante del riesgo operacional, errores al procesar solicitudes manuales derivadas de operaciones incompletas o fallidas del sistema, como correcciones en datos personales o ajustes en la forma de pago.
3. El manejo de información sensible como datos personales y financieros de los clientes exponen la plataforma a riesgos asociados con accesos no autorizados y la hace vulnerable a ciberataques, lo que comprometería la confidencialidad afectando la imagen institucional de la empresa y el cumplimiento normativo de Seguros Alianza.
4. Fallas en atención al cliente digital, como la ausencia de protocolos adecuados para responder a consultas, podría generar insatisfacción entre los clientes y perjudicar la fidelización

5.1.4 Riesgos de mercado

El proyecto de implementación de un canal de venta digital para seguros vehiculares en Seguros Alianza enfrenta diversos riesgos de mercado que deben ser gestionados de forma anticipada para garantizar su viabilidad. Uno de los principales riesgos de este tipo es la alta competencia del sector asegurador ecuatoriano, especialmente por la presencia de actores

consolidados como Seguros Equinoccial, que ha ganado terreno mediante adquisiciones estratégicas y un portafolio diversificado. Esta competencia ejerce una presión significativa sobre las primas y los márgenes de rentabilidad, dificultando el posicionamiento de nuevas propuestas comerciales (Primicias, 2024).

Adicionalmente, la volatilidad en la demanda debido a factores económicos y sociales es un riesgo relevante. La contracción del PIB en 2024 (-2%) por la crisis energética y la inseguridad ha reducido el consumo y la adquisición de seguros. Aunque se proyecta una recuperación para 2025 (crecimiento del 2.8% según el Banco Central del Ecuador), el entorno sigue siendo incierto, especialmente ante posibles nuevos choques externos o internos (Banco Central del Ecuador, 2024).

También se identifica como riesgo la sensibilidad del mercado ante la variación de precios. La digitalización reduce costos operativos, pero el consumidor ecuatoriano sigue siendo altamente sensible al precio final. Si los beneficios del canal digital no se traducen en precios más accesibles o mayor valor percibido, el mercado podría no adoptar rápidamente el nuevo modelo comercial, afectando las metas de crecimiento.

Por otra parte, el comportamiento del consumidor digital en Ecuador aún está en evolución. Si bien se observa un crecimiento del e-commerce en general (proyectado en USD 6.139 millones para 2025), la participación del sector de servicios (como seguros) sigue siendo menor frente a productos físicos. Esto implica que el proyecto requiere una estrategia educativa y de confianza digital para reducir la fricción en el proceso de compra (CITEC, 2024).

Finalmente, el riesgo reputacional y de experiencia de usuario cobra relevancia. En plataformas digitales, una falla técnica, un siniestro mal gestionado o una mala experiencia pueden viralizarse rápidamente, afectando la imagen institucional. Este riesgo se amplifica por

el uso de inteligencia artificial y firma electrónica, que deben garantizar seguridad, transparencia y cumplimiento normativo.

5.2 Matriz de riesgos

Para poder evaluar los riesgos asociados a cada factor descrito anteriormente, se utiliza una tabla de matriz de riesgos en la cual, se realiza un análisis utilizando escalas distintas para ponderar la importancia de cada factor: la probabilidad de ocurrencia se evalúa en una escala de 1 a 5, mientras que el impacto potencial se mide en una escala de 10 a 25. La valoración numérica del riesgo se obtiene del producto de ambos factores, y el resultado se clasifica cualitativamente como "Bajo", "Moderado" o "Alto". Los controles y coberturas detallados corresponden a las medidas de mitigación implementadas para cada riesgo. Con ello explicado, los resultados obtenidos se pueden constatar en las ilustraciones expuestas a continuación.

Figura 7:

Matriz de riesgos tecnológicos

Riesgo: Descripción	Causa	Efecto	Clasificación Tipo Riesgo	Análisis: Probabilidad * Impacto	Controles y coberturas	Valoración del Riesgo en función control/cobertura	Responsable
Riesgos Tecnológicos							
Caída del sistema / Colapso de la página	Infraestructura inestable (host no confiable, servidores de baja calidad, falta de ventilación, fallas eléctricas).	Pérdida de confianza de los usuarios, enormes pérdidas en ventas, interrupción del servicio.	Tecnológico	3 * 20 = 60	Contratación de hosting de gran nivel (AWS, Google Cloud, Azure) con ISO 27001 y PCI-DSS, escalabilidad y uptime >99.9%.	Moderado	Gerente de TI / CTO
Ciberataques (suplantación de identidad, robo de información, robo de cuentas, sustracción de dinero, cobro indebido)	Vulnerabilidades en la seguridad, falta de cifrado, firewall inadecuado, accesos no segmentados.	Pérdida de datos sensibles (personales, financieros), afectación a la imagen, incumplimiento normativo, pérdidas económicas.	Tecnológico	4 * 25 = 100	Infraestructura con cifrado de extremo a extremo (TLS 1.3, AES-256). Firewall de última generación con IDS/IPS.	Moderado	Gerente de TI / CTO / Equipo de Ciberseguridad
Robo de información / Mal actuar del personal durante la construcción	Falta de supervisión, personal sin ética, ausencia de auditorías.	Irregularidades en la construcción del e-commerce, filtración de información sensible.	Tecnológico	2 * 15 = 30	Contratación de empresa auditora digital para supervisión continua del proyecto. Supervisión interna en cada fase del proyecto.	Bajo	Gerente de Proyecto / Gerente de TI
Obsolescencia del sistema y la seguridad	Falta de actualización de sistemas, falta de capacitación del personal en nuevas tecnologías.	Vulnerabilidades no cubiertas, sistema obsoleto, reducción de garantías de protección.	Tecnológico	2 * 10 = 20	Capacitación continua del personal en protección de datos y últimas tecnologías. Renovación continua del sistema.	Bajo	Gerente de TI / RRHH

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Nota. La tabla presenta una matriz de riesgos tecnológicos, detallando posibles escenarios.

Figura 8:

Matriz de riesgos legales

Riesgos Regulatorios Legales							
Incumplimiento de la normativa (Ley General de Seguros, Ley de Compañías)	Falta de entendimiento de textos jurídicos, omisión involuntaria de artículos, cambios en la normativa.	Multas, imposibilidad de operar, conflictos con el ente regulador.	Legal	$2 * 10 = 20$	Estudio jurídico en el entendimiento y aplicación de disposiciones legales. Monitoreo constante de cambios en la normativa.	Bajo	Asesor Legal / Cumplimiento
Vacíos legales (venta de seguros vehiculares IA, uso de IA en general)	Ausencia de un marco legal específico para la venta de seguros vehiculares con IA y el uso de IA.	Inconsistencias en la contratación de pólizas, malas interpretaciones del ente regulador, multas.	Legal	$3 * 20 = 60$	Contratación de equipo de abogados expertos en derecho corporativo y mercantil para estudio de lagunas jurídicas. Contacto constante con la SCVS para adaptación a nuevas normas.	Moderado	Asesor Legal
Mal procesamiento o robo de datos personales	Mal uso de información, robo/hackeo de datos sensibles, mal procedimiento en obtención/procesamiento/conservación de datos.	Daño al consumidor, multas, imposibilidad de operativizar el proyecto.	Legal	$4 * 25 = 100$	Establecer control y auditorías sobre el proceso de obtención de información. Información al cliente sobre términos y condiciones. Software de protección de datos. Plataformas de pago certificadas.	Moderado	Gerente de TI / Asesor Legal / Cumplimiento
Incumplimiento de garantías de validación de datos en contratos digitales	Incapacidad de autenticación de datos del consumidor, error en procesamiento de información, falta de garantías para autenticar firma de la empresa.	Invalidez del contrato digital, suplantación de identidad, fraude.	Legal	$3 * 20 = 60$	Implementación de softwares de reconocimiento de persona natural (Google reCAPTCHA).	Moderado	Gerente de TI / Asesor Legal

Nota. La tabla presenta una matriz de riesgos legales que influyen en el e-commerce.

Figura 9:
Matriz de riesgos operacionales

Riesgos Operacionales							
Fallas tecnológicas (interrupciones web, errores cotización/emisión, navegación móvil, integración sistemas)	Problemas de codificación, falta de pruebas exhaustivas, infraestructura inadecuada.	Retrasos en procesos, insatisfacción del cliente, impacto negativo en operatividad.	Operacional	$3 * 15 = 45$	Pruebas de usabilidad exhaustivas. Monitoreo constante de la plataforma. Mantenimiento preventivo.	Moderado	Gerente de TI / QA
Errores humanos en procesamiento manual	Errores al procesar solicitudes manuales (correcciones de datos, ajustes de pago).	Impacto negativo en la operatividad, insatisfacción del cliente.	Operacional	$2 * 10 = 20$	Capacitación continua al personal. Implementación de sistemas automatizados donde sea posible. Doble verificación de procesos manuales.	Bajo	Gerente de Operaciones / RRHH
Acceso no autorizado / Ciberataques	Manejo de información sensible, vulnerabilidades en la plataforma.	Compromiso de confidencialidad, afectación imagen institucional, incumplimiento normativo.	Operacional	$4 * 25 = 100$	Implementación de medidas de ciberseguridad robustas (cifrado, firewalls, Zero Trust). Auditorías de seguridad periódicas.	Moderado	Gerente de TI / CISO
Fallas en atención al cliente digital	Ausencia de protocolos adecuados para responder a consultas.	Insatisfacción del cliente, perjuicio a la fidelización.	Operacional	$2 * 10 = 20$	Desarrollo de protocolos claros de atención al cliente digital. Capacitación del personal de soporte. Herramientas de gestión de tickets y chatbots.	Bajo	Gerente de Operaciones / Atención al Cliente

Nota. La tabla presenta una matriz de 4 riesgos operacionales asociados al proyecto.

Figura 10:
Matriz de riesgos de mercado

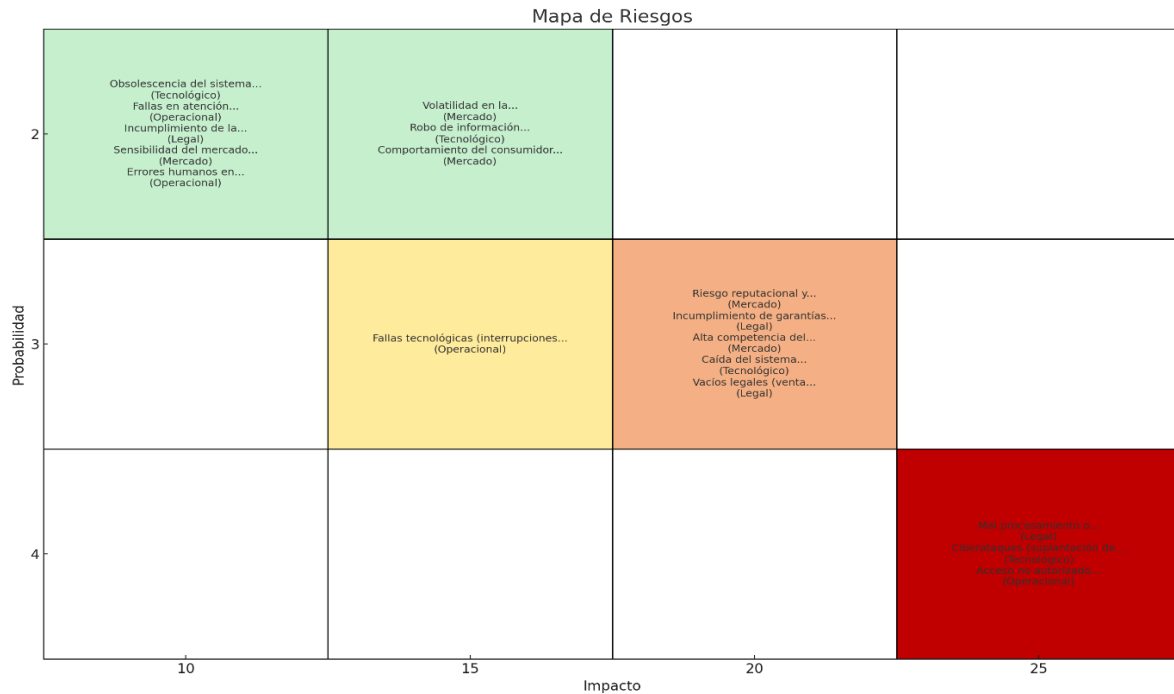
Riesgos de Mercado							
Alta competencia del sector asegurador	Presencia de actores consolidados	Presión sobre primas y márgenes de rentabilidad, dificultad para posicionar nuevas propuestas.	Mercado	3 * 20 = 60	Estrategias de diferenciación del producto/servicio. Análisis competitivo constante.	Moderado	Gerente de Marketing / Comercial
Volatilidad en la demanda (factores económicos y sociales)	Contracción del PIB (crisis energética, inseguridad), incertidumbre económica.	Reducción del consumo y adquisición de seguros, afectación a las metas de crecimiento.	Mercado	2 * 15 = 30	Monitoreo de indicadores económicos. Flexibilidad en las estrategias de marketing y precios.	Bajo	Gerente Financiero / Gerente de Marketing
Sensibilidad del mercado ante variación de precios	Consumidor ecuatoriano sensible al precio final.	No adopción rápida del nuevo modelo comercial si los beneficios no se traducen en precios accesibles o mayor valor.	Mercado	2 * 10 = 20	Estrategia de precios competitiva. Comunicación clara del valor añadido del canal digital.	Bajo	Gerente Comercial / Marketing
Comportamiento del consumidor digital en evolución	Menor participación del sector servicios en e-commerce en Ecuador.	Dificultad para generar confianza y reducir la fricción en el proceso de compra.	Mercado	2 * 15 = 30	Estrategia educativa y de confianza digital. Campañas de marketing que resalten seguridad y transparencia.	Bajo	Gerente de Marketing
Riesgo reputacional y de experiencia de usuario	Falla técnica, siniestro mal gestionado, mala experiencia, viralización rápida de problemas.	Afectación a la imagen institucional, pérdida de confianza.	Mercado	3 * 20 = 60	Gestión eficiente de siniestros. Monitoreo de redes sociales y opiniones online. Garantizar seguridad y transparencia en el uso de IA y firma electrónica.	Moderado	Gerente de Marketing / Atención al Cliente

Nota. La tabla presenta una matriz de riesgos de mercado cuando el proyecto empiece.

5.3 Mapa de riesgos

Figura 11:

Cuadro de riesgos



Nota. El mapa de calor de riesgos presenta la distribución de los riesgos identificados en el proyecto. La ubicación de cada riesgo se determina por su probabilidad de ocurrencia y su impacto potencial.

El mapa de riesgos presentado muestra la evaluación de los riesgos identificados para el proyecto e-commerce, en donde se mide la probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial de los mismos. Cada celda del gráfico muestra una combinación específica entre estos dos factores, y para facilitar su interpretación se coloca de color rojo a aquellos que requieren atención y acción inmediata, de naranja a aquellos riesgos que deben ser mitigados con prioridad, de amarillo a los que deben estar monitoreados y en color verde los riesgos considerados aceptables. Además, dentro de cada celda se incluye la descripción del riesgo y

su clasificación según su tipo. Esto nos permite una gestión de riesgos más estratégica y fundamentada.

CAPÍTULO VI

6 Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

La oportunidad de incluir un e-commerce al sector de seguros es de gran valor, en base a la información presentada. Cada vez más, las nuevas generaciones toman el mundo y con él, sus hábitos de compra, que ahora son en su mayoría digitales. Seguros Alianza aprovecha esta coyuntura para ofrecer un mejor servicio y crear un producto que mejore su estructura financiera.

El sector de seguros genera ingresos cuantiosos, en 2024 Seguros Alianza generó \$206.103.138,11 y espera a 2029 crecer a \$450.261.726,14. Sin embargo, los costos son elevados, haciendo que las ganancias sean menores al 1% de los ingresos. El proyecto de e-commerce, más una mejor estrategia de recuperación de cuentas por cobrar han permitido que este valor incremente hasta en un 1,27%.

El proyecto ha logrado una disminución de costos y una mejora en la estructura de costes ya que no se requieren mayores intermediarios y solo se mantienen unos costos fijos de operación de \$352.344,00 anuales.

La inversión total para llevar a cabo la página es de \$513.238,00 y basado en un payback de 3,263, un VAN con proyección a 10 años de \$2.873.207,86 y una TIR de 47,91, se puede confirmar que, el proyecto es viable, garantizando un retorno alto y una recuperación del

capital en menos de los propuestos 5 años. La rentabilidad sobrepasa la de ventas normales al existir un menor costo por intermediarios y gastos operativos.

La financiación del proyecto se realizará con capital externo, ya que este representa un menor coste frente a la tasa exigida por los accionistas. Los accionistas esperarían una rentabilidad anual de 17% sobre su inversión, mientras que el banco impone una tasa de 10,92% nominal. El banco seleccionado es el Banco del Pacífico, por sus facilidades de pago que incluyen un término de 10 años, un sistema de pago fijo sobre el capital y un abono variable sobre el interés, el cual depende del restante de la deuda por año.

En cuanto a los riesgos del proyecto, hay una gran cantidad de ellos, pero los que más afectarían a la empresa son los legales y tecnológicos, llegando incluso a frenar el e-commerce totalmente. Ante ello, se ejecutan distintas alternativas como contratación de auditorías legales y tecnológicas, además de softwares y estructuras de prevención que permiten un correcto funcionamiento de la web.

6.2 Recomendaciones

Se puede iniciar con una etapa de prueba zonal sobre el proyecto. Así, se prueba como funcionaría el mercado durante 6 meses antes de lanzar el proyecto en su totalidad. La página web podría ser habilitada solo para Guayaquil y Loja, para después pasar a una etapa donde el e-commerce esté habilitado para todo el Ecuador.

Una vez pasado los 5 años del lanzamiento de la web, esta debería ser renovada o integrada con la tecnología del momento ya que, debido a la velocidad del avance de desarrollo en TI, las webs cada vez quedan obsoletas en menor tiempo. Además, se deberían incluir parches a software a medida que se expanda el proyecto para que la capacidad no afecte a la capacidad de análisis del sitio.

Se debe seguir invirtiendo en seguridad, el gasto en buscar mejoras a sistemas para evitar hackeos no se debe desestimar. Este es el mayor riesgo presentado y siempre estará presente, una continua actualización de los sistemas permitirá a la empresa reducir la incertidumbre sobre el tema.

Las cuentas por cobrar son muy altas y se deberían buscar mecanismos que ayuden a que se cobren estas, se podrían aplicar medidas como negociaciones, reducción en multas por impago e incluso factoring. Se podrían juntar las empresas con las que se tienen coaseguros e implementar las medidas descritas.

La empresa podría considerar expandir aún más sus inversiones, como compra de bonos u participaciones en otras empresas para tener un mejor retorno y así no continuar con el bajo porcentaje de beneficio sobre ingresos, que como se explicó previamente, proviene de un alto gasto de reservas y pago de siniestros que están relacionados con la naturaleza de negocio.

El proyecto muestra mucho potencial y solo se ha tomado en cuenta el servicio de seguros vehiculares. En una segunda fase del proyecto se podrían seleccionar más seguros que puedan ser ofrecidos a través de la web, y Seguros Alianza dispone de muchos de ellos como: Seguros de vida, seguros de salud, seguros personales, entre otros.

Bibliografía

- América Economía. (s. f.). Ecuador: Aseguradoras de vehículos excluyen modelos y marcas de sus servicios. <https://www.americaeconomia.com/negocios-e-industrias/ecuador-aseguradoras-de-vehiculos-excluyen-modelos-y-marcas-de-sus-servicio>
- Banco Central del Ecuador. (2023). Reporte de coyuntura macroeconómica. <https://www.bce.fin.ec/>
- Banco Mundial. (2025). Ecuador: Panorama general. <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- BBC Mundo. (2023). [Título del artículo]. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-65624119>
- BBC Mundo. (s. f.). [Artículo sin título visible - artículo c3gy2zz03dpo]. <https://www.bbc.com/mundo/articles/c3gy2zz03dpo>
- CFA Institute. (2022). International guide to cost of capital: 2022 summary edition. <https://www.cfainstitute.org/sites/default/files/-/media/documents/article/industry-research/igcc-summary-edition-2022.pdf>
- Clearly Payments. (2024). Statistics on payment collections for business. <https://www.clearlypayments.com/blog/statistics-on-payment-collections-for-business/>
- Cognitivemarketresearch. (s. f.). Digital insurance market report. <https://www.cognitivemarketresearch.com/digital-insurance-market-report>
- COSEDE. (2018). COMF: Comité de Financiamiento del Sistema de Seguridad Financiera. <https://www.cosedecob.gov.ec/wp-content/uploads/2018/08/COMF.pdf>

- Deloitte. (2022). Insurance Consumer Trends Report.
<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/financialservices/articles/insurance-industry-outlook.html>
- El Diario. (2025, mayo 21). Equinoccial absorbe a Ecuatoriano Suiza: Fusión cambia el mapa de los seguros en Ecuador. <https://www.eldiario.ec/lamarea/equinoccial-absorbe-a-ecuatoriano-suiza-fusion-cambia-el-mapa-de-los-seguros-en-ecuador-20250521/>
- El Universo. (2024). Apagones y pérdidas por cortes de luz en Ecuador superan los 2.000 millones en 2024. <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/apagones-cortes-de-luz-perdidas-2000-millones-en-2024-ecuador-nota/>
- EY Global. (2021). NextWave Insurance: Personalizing the digital insurance experience. https://www.ey.com/en_gl/insurance/how-insurers-can-win-in-a-customer-driven-world
- FIDESeguros. (2024, julio). Relatorio FIDES 2024.
https://fideseguros.com/doc/consultas/2024/2024-07_relatorioFIDES.pdf
- Fitch Ratings. (2022). Ecuador Insurance Market Outlook.
<https://www.fitchratings.com/research/insurance>
- Fondo Monetario Internacional. (2024). [Título del artículo].
<https://www.elibrary.imf.org/view/journals/002/2024/357/article-A001-en.xml>
- GK.city. (2021, mayo 15). Consejo de Administración Legislativa del Ecuador.
<https://gk.city/2021/05/15/consejo-administracion-legislativa-ecuador/>
- GuruFocus. (2025, mayo 29). Aon (AON) Days Payable.
<https://www.gurufocus.com/term/days-payable/AON>
- INEC Ecuador. (2022). Encuesta nacional sobre tecnologías de la información y comunicación en hogares. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-tic-hogares/>

- Informe Anual 202 Lemonade, Inc. (2021). Informe anual 2021, Inc.
<https://investor.lemonade.com/static-files/>
- IPCC. (2021). Informe de síntesis sobre el cambio climático. Panel Intergubernamental sobre el Cambio Climático. <https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/>
- LatinoInsurance. (s. f.). Nace la aseguradora más grande del Ecuador tras fusión entre Ecuatoriano Suiza y Equinoccial. <https://boletines.latinoinurance.com/nace-la-aseguradora-mas-grande-del-ecuador-tras-fusion-entre-ecuatoriano-suiza-y-equinoccial>
- McKinsey & Company. (2020). The future of digital insurance: Innovation and customer experience. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance-2030-the-impact-of-ai-on-the-future-of-insurance>
- Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica del Ecuador. (2022). Normativa ambiental para empresas del sector financiero y de seguros.
<https://www.ambiente.gob.ec/>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). El futuro del trabajo en América Latina: políticas laborales sostenibles. https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/how-the-ilo-works/multilateral-system/q20/reports/WCMS_755553/lang--es/index.htm
- PCR Ratings. (2023). Sector seguros Ecuador 2023: Reporte sectorial.
<https://informes.ratingspcr.com/Files/notas/ecuador/1717786522/ec-seguros-202312-final.pdf>
- Primicias. (2020, 6 de octubre). Las compañías de seguros se transforman y cada vez son más digitales. <https://www.primicias.ec/noticias/patrocinado/la-companias-de-seguros-se-transforman-y-cada-vez-son-masdigitales/>

- Primicias. (2023). Cifras de violencia e inseguridad en Ecuador 2024.
<https://www.primicias.ec/seguridad/cifras-violencia-inseguridad-robos-ecuador-2024-86371/>
- Primicias. (2023). Ecuador: Crecimiento del PIB e inflación.
<https://www.primicias.ec/economia/economia-ecuador-crecimiento-pib-inflacion-97947/>
- PwC. (2021). Insurance Banana Skins: Managing risks in turbulent times.
<https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/insurance/publications/insurance-banana-skins.html>
- PwC. (2024). 2024 Voice of the Consumer Survey. <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2024/pwc-2024-voice-of-consumer-survey.html>
- QueOndagye. (s. f.). Seguros Alianza obtuvo la calificación AAA en fortaleza financiera.
<https://queondagye.com/seguros-alianza-obtuvo-la-calificacion-aaa-en-fortaleza-financiera/>
- RankingsLatam. (2023, diciembre). Insurance market in Ecuador 2023-12.
<https://rankingslatam.com/es-la/blogs/industry-news/insurance-market-in-ecuador-2023-12-rankings>
- RankingsLatam. (2025, marzo). Ecuador insurance market: Industry size, growth and technical performance. <https://rankingslatam.com/es-la/blogs/industry-news/ecuador-insurance-market-industry-size-and-growth-market-shares-and-technical-performance-by-insurer-march-2025-rankings>
- Revista Gestión. (2023). Seguros Equinoccial cierra el 2022 con más de USD 229 millones. <https://revistagestion.primicias.ec/empresas/seguros-equinoccial-cierra-el-2022-con-mas-de-229-millones>

- Seguros Acko. (2022). Acerca de nosotros. Acko Technology and Services Pvt.
<https://www.acko.com/support/home/>
- Seguros Alianza. (2025). PD-CD-02 Venta ecommerce (Versión 01) [Documento institucional]. Gerencia desarrollo de Negocios, Seguros Alianza.
- Seguros Equinoccial. (2023). Informe anual de resultados 2022. Seguros Equinoccial SA. <https://www.segurosequinoccial.com.ec>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador. (2023). Boletín estadístico de compañías de seguros. <https://www.supercias.gob.ec/estadisticas-seguros>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador. (2023). Normas legales para el control de aseguradoras. <https://www.supercias.gob.ec/>
- SwissInfo. (2025). La economía de Ecuador se contrajo un 2 % en 2024 y prevé crecer un 2,8 % en 2025.
<https://www.swissinfo.ch/spa/la-econom%C3%ADa-de-ecuador-se-contrajo-un-2-%25-en-2024-y-prev%C3%A9-crecer-un-2%2C8-%25-en-2025/89170190>
- UIE. (s. f.). Inteligencia artificial en las empresas: Ventajas y desafíos.
<https://uie.edu/inteligencia-artificial-en-las-empresas-ventajas-y-desafios/>
- VLEX. (2016). Reformase la norma sobre el régimen de reservas técnicas de las compañías de seguros y reaseguros.
<https://vlex.ec/vid/reformese-norma-regimen-reservas-657780709>

Anexos

Figura 12:

Balance General Histórico

CUENTA	NOMBRE	2022	2023	2024
1	ACTIVO	\$ 36,716,232.23	\$ 48,772,192.49	\$ 66,270,727.13
11	INVERSIONES	\$ 11,321,432.22	\$ 13,050,690.63	\$ 17,597,749.55
1101	FINANCIERAS	\$ 4,252,017.15	\$ 5,283,859.08	\$ 7,468,547.22
	Renta Variable a Valor Razonable	\$ 2,688,532.53	\$ 3,989,326.66	\$ 5,202,409.52
1102	CAJA y BANCOS	\$ 2,076,626.14	\$ 2,071,600.68	\$ 4,837,026.88
1103	ACTIVOS FIJOS	\$ 4,992,788.93	\$ 5,695,230.87	\$ 5,292,175.45
12	DEUDORES POR PRIMAS	\$ 7,413,733.49	\$ 19,698,938.42	\$ 20,667,624.98
1201	PRIMAS POR COBRAR	\$ 7,262,987.78	\$ 19,188,120.25	\$ 20,190,146.48
1202	PRIMAS DOCUMENTADAS	\$ 150,745.71	\$ 99,398.32	\$ 25,018.94
1203	PRIMAS TARJETAS DE CRÉDITO	#N/D	\$ 411,419.85	\$ 452,459.56
13	DEUDORES POR REASEGUROS Y COASEGUROS	\$ 11,049,174.65	\$ 9,146,389.19	\$ 20,208,727.32
1302	Deudores por siniestros de reaseguros cedidos	\$ 4,635,474.16	\$ 1,493,772.53	\$ 3,925,231.72
1303	Primas por cobrar coaseguros aceptados	\$ 2,884,821.62	\$ 995,777.76	\$ 903,241.59
1304	Deudores por siniestros de coaseguros cedidos	\$ 413,644.16	\$ 264,927.79	\$ 277,514.79
1305	Recuperacion de siniestros avisados por reaseguros cedidos	\$ 3,126,729.01	\$ 6,415,510.60	\$ 15,134,337.40
1399	(Provisiones (credito))	-\$ 11,494.30	-\$ 23,599.49	-\$ 31,598.18
14	OTROS ACTIVOS	\$ 6,931,891.87	\$ 6,876,174.25	\$ 7,796,625.28
1401	DEUDAS DEL FISCO	\$ 2,189,477.50	\$ 1,003,715.83	\$ 1,950,336.09
1402	DEUDORES VARIOS	\$ 3,619,239.44	\$ 4,188,095.74	\$ 3,339,094.58
1403	DIFERIDOS	\$ 1,123,174.93	\$ 1,684,362.68	\$ 2,507,194.61
2	PASIVOS	\$ 23,327,630.15	\$ 35,189,761.46	\$ 51,794,284.21
21	RESERVAS TECNICAS	\$ 5,388,258.01	\$ 13,779,905.80	\$ 24,371,907.26
2101	RESERVAS DE RIESGO EN CURSO	\$ 1,317,372.58	\$ 5,767,128.00	\$ 6,147,722.43
2103	RESERVAS PARA OBLIGACIONES DE SINIESTROS PENDIENTES	\$ 3,995,574.66	\$ 8,006,675.69	\$ 18,219,196.74
2104	RESERVAS DESVIACION DE SINIESTRALIDAD Y CATASTROFICAS	\$ 19,074.88	\$ 6,102.11	\$ 4,988.09
22	REASEGUROS Y COASEGUROS CEDIDOS	\$ 10,391,729.05	\$ 10,680,050.24	\$ 15,283,050.62
2201	Primas por pagar reaseguros cedidos	\$ 8,337,124.50	\$ 10,214,175.72	\$ 14,038,602.78
2203	Primas por pagar coaseguros cedidos	\$ 2,031,995.14	\$ 381,340.17	\$ 1,077,114.50
2204	Acreedores por siniestros coaseguros aceptados	\$ 22,609.41	\$ 84,534.35	\$ 167,333.34
23	OTRAS PRIMAS POR PAGAR	\$ 230,151.14	\$ 181,478.93	\$ 305,316.28
2301	Primas por pagar asegurados	\$ 230,151.14	\$ 181,478.93	\$ 305,316.28
24	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO	\$ 252,652.99	\$ 1,440,521.43	\$ 1,605,933.14
2401	Corto plazo	\$ 252,652.99	\$ 1,440,521.43	\$ 1,605,933.14
25	OTROS PASIVOS	\$ 5,966,938.96	\$ 9,107,805.06	\$ 10,228,076.91
2501	IMPUESTOS, RETENCIONES Y CONTRIBUCIONES SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS	\$ 959,767.82	\$ 1,589,145.66	\$ 2,423,293.21
2502	CUENTAS POR PAGAR AL PERSONAL	\$ 485,312.93	\$ 615,866.48	\$ 509,572.37
2590	OTROS PASIVOS POR PAGAR	\$ 4,521,858.21	\$ 6,902,792.92	\$ 7,295,211.33
3	PATRIMONIO	\$ 13,388,602.08	\$ 13,582,431.03	\$ 14,476,442.92
31	CAPITAL	\$ 8,200,000.00	\$ 8,200,000.00	\$ 8,200,000.00
3101	CAPITAL PAGADO	\$ 8,200,000.00	\$ 8,200,000.00	\$ 8,200,000.00
32	RESERVAS	\$ 4,503,886.44	\$ 4,595,562.50	\$ 4,722,997.64
3201	LEGALES	\$ 669,059.58	\$ 760,735.64	\$ 888,170.78
3202	ESPECIALES	\$ 16.98	\$ 16.98	\$ 16.98
3206	RESERVA DE CAPITAL	\$ 3,834,809.88	\$ 3,834,809.88	\$ 3,834,809.88
34	RESULTADOS	\$ 684,715.64	\$ 786,868.53	\$ 1,553,445.28
3401	ACUMULADOS	\$ 251,188.98	\$ 251,188.98	\$ 786,868.53
3402	DEL EJERCICIO	\$ 433,526.66	\$ 535,679.55	\$ 766,576.75

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Figura 13:
Estado de Resultados Histórico

ESTADO DE RESULTADOS						
Tipo	CUENTA	NOMBRE	2022	20	2024	
1 4		EGRESOS	\$ 131,194,338.05	\$ 151,521,520.83	\$ 206,103,138.11	
2 41		GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 8,434,304.61	\$ 9,882,576.70	\$ 12,295,721.31	
4 4101		DEL PERSONAL	\$ 5,298,548.75	\$ 5,587,250.47	\$ 6,795,063.50	
4 4102		VARIOS	\$ 3,135,755.86	\$ 4,295,326.23	\$ 5,500,657.81	
2 42		COMISIONES PAGADAS	\$ 8,434,304.61	\$ 10,546,966.65	\$ 12,891,092.99	
4 4201		POR SEGUROS	\$ 4,301,283.83	\$ 6,210,494.71	\$ 7,562,714.90	
4 4202		POR COASEGUROS	\$ 164,832.39	\$ 67,169.66	\$ 28,768.83	
4 4204		POR OTROS CONCEPTOS	\$ 3,729,484.86	\$ 4,269,302.28	\$ 5,299,609.26	
2 43		PRIMAS POR REASEGUROS NO PROPORCIONALES	\$ 410,833.47	\$ 544,921.17	\$ 447,238.87	
4 4302		AL EXTERIOR	\$ 410,833.47	\$ 544,921.17	\$ 447,238.87	
2 44		PRIMAS DE REASEGUROS Y COASEGUROS CEDIDOS	\$ 40,334,532.88	\$ 45,745,059.01	\$ 54,117,910.81	
4 4401		PRIMAS DE REASEGUROS CEDIDOS EN EL PAIS	\$ 7,248,760.16	\$ 7,266,260.85	\$ 7,076,390.87	
4 4402		PRIMAS DE REASEGUROS CEDIDOS AL EXTERIOR	\$ 32,378,006.28	\$ 38,461,822.38	\$ 46,300,911.65	
4 4403		PRIMAS DE COASEGUROS CEDIDOS	\$ 707,766.44	\$ 16,975.78	\$ 740,608.29	
2 45		LIQUIDACIONES Y RESCATES	\$ 29,632,556.56	\$ 19,356,246.91	\$ 26,904,121.40	
4 4501		POR ANULACIONES	\$ 27,744,760.97	\$ 16,781,060.42	\$ 24,090,634.51	
4 4502		POR CANCELACIONES	\$ 1,837,111.97	\$ 2,531,113.93	\$ 2,813,486.89	
2 46		SINIESTROS PAGADOS	\$ 17,444,963.78	\$ 24,841,473.52	\$ 34,544,907.06	
4 4601		DE SEGUROS	\$ 16,339,780.84	\$ 23,280,178.72	\$ 33,113,878.02	
4 4602		DE COASEGUROS	\$ 22,752.68	\$ 61,924.94	\$ 82,798.99	
4 4604		GASTOS LIQUIDACIONES DE SINIESTROS	\$ 739,222.52	\$ 1,009,540.14	\$ 811,468.68	
4 4605		PARTICIPACION DE REASEGURADORES EN SALVAMENTOS	\$ 343,207.74	\$ 489,829.72	\$ 536,761.37	
2 47		OTROS EGRESOS	\$ 1,941,404.93	\$ 3,340,824.33	\$ 3,843,541.33	
4 4701		INTERESES PAGADOS	\$ 105,251.57	\$ 87,802.86	\$ 124,571.32	
4 4702		OTROS	\$ 715,347.18	\$ 1,859,703.40	\$ 1,961,368.34	
4 4703		PROVISIONES, AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES	\$ 300,934.99	\$ 334,142.14	\$ 400,844.36	
4 4704		CONTRIBUCIONES E IMPUESTOS	\$ 731,216.72	\$ 900,223.76	\$ 1,038,733.62	
4 4705		PARA CUENTAS DE DUDOSO RECAUDO	\$ 88,654.47	\$ 158,952.17	\$ 318,023.69	
2 48		CONSTITUCION DE RESERVAS TECNICAS	\$ 24,041,172.77	\$ 36,346,691.89	\$ 59,784,252.99	
4 4801		PARA RIESGO EN CURSO	\$ 3,901,558.29	\$ 7,970,602.21	\$ 6,399,701.69	
4 4803		PARA SINIESTROS PENDIENTES	\$ 20,055,335.14	\$ 28,147,912.63	\$ 53,379,563.21	
4 4804		PARA DESVIACION DE SINIESTRALIDAD Y CATASTROFICAS	\$ 28,043.45	\$ 228,177.05	\$ 4,988.09	
2 49		PERDIDAS Y GANANCIAS	\$ 758,967.97	\$ 916,760.65	\$ 1,274,351.35	
4 4901		UTILIDADES	\$ 758,967.97	\$ 916,760.65	\$ 1,274,351.35	
1 5		INGRESOS	\$ 131,194,338.05	\$ 151,521,520.83	\$ 206,103,138.11	
2 51		PRIMA EMITIDA	\$ 87,151,043.37	\$ 90,609,022.53	\$ 111,676,167.12	
4 5101		DE SEGUROS DIRECTOS	\$ 86,013,070.92	\$ 90,251,229.57	\$ 111,464,650.44	
4 5103		De coaseguros aceptados	\$ 1,137,972.45	\$ 357,792.96	\$ 211,516.68	
2 52		COMISIONES RECIBIDAS	\$ 10,031,465.41	\$ 13,263,217.84	\$ 16,485,289.05	
4 5202		POR COASEGUROS	\$ 147,679.98	\$ 3,891.32	\$ 140,716.97	
4 5203		POR REASEGUROS CEDIDOS	\$ 9,883,785.43	\$ 13,259,326.52	\$ 16,344,572.08	
2 53		RECUPERACIONES Y SALVAMENTOS DE SINIESTROS	\$ 10,308,604.04	\$ 15,843,541.08	\$ 19,162,180.97	
4 5301		RECUPERACIONES DE REASEGUROS CEDIDOS	\$ 9,418,254.15	\$ 14,756,075.41	\$ 18,040,097.33	
4 5302		RECUPERACIONES DE COASEGUROS CEDIDOS	\$ 161,294.47	\$ 69,625.61	\$ 12,587.00	
4 5303		SALVAMENTOS DE SEGUROS DIRECTOS	\$ 729,055.42	\$ 1,010,875.77	\$ 1,109,496.64	
2 54		RENDIMIENTO DE INVERSIONES	\$ 158,092.05	\$ 228,977.88	\$ 365,580.49	
4 5401		DE RENTA FIJA	\$ 66,380.39	\$ 70,450.08	\$ 140,036.04	
4 5402		DE RENTA VARIABLE	\$ 91,711.66	\$ 158,527.80	\$ 225,544.45	
2 55		OTRAS RENTAS	\$ 11,862.15	\$ 3,038.03	\$ 2,569.36	
4 5503		Otras	\$ 11,862.15	\$ 3,038.03	\$ 2,569.36	
2 56		OTROS INGRESOS	\$ 165,010.76	\$ 339,746.60	\$ 493,545.84	
4 5602		POR VENTA DE ACTIVOS FUOS	\$ -	\$ 436.81	\$ 44,044.62	
4 5604		POR DEUDAS O PERDIDAS RECUPERADAS	\$ -	\$ -	\$ 2,454.11	
4 5605		POR OTROS CONCEPTOS	\$ 165,010.76	\$ 339,309.79	\$ 447,047.11	
2 57		LIBERACION DE RESERVAS TECNICAS	\$ 23,368,260.27	\$ 31,233,976.87	\$ 57,917,805.28	
4 5701		DE RIESGOS EN CURSO	\$ 3,608,420.97	\$ 3,520,846.79	\$ 6,019,107.26	
4 5703		DE SINIESTROS PENDIENTES	\$ 19,675,370.51	\$ 27,415,744.37	\$ 51,892,595.91	
4 5704		DE DESVIACION DE SINIESTRALIDAD Y CATASTROFICAS	\$ 60,681.37	\$ 241,149.82	\$ 6,102.11	
2 71		DEUDORAS	\$ 13,330,991.81	\$ 14,438,731.72	\$ 15,576,722.05	
4 7101		Valores en custodia	\$ 4,252,017.15	\$ 5,283,859.08	\$ 7,468,547.22	
4 7102		Valores en garantia	\$ 8,623,699.68	\$ 8,590,023.21	\$ 7,416,284.16	
4 7190		Otras	\$ 455,274.98	\$ 564,849.43	\$ 691,890.67	
2 72		ACREEDORAS POR EL CONTRARIO	\$ 13,330,991.81	\$ 14,438,731.72	\$ 15,576,722.05	

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Figura 14:

Proyección Balance General sin e-commerce

BALANCE GENERAL										
Tipo	CUENTA	NOMBRE	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
1	1	ACTIVO	\$ 36,716,232.23	\$ 48,772,192.49	\$ 66,270,727.13	\$ 70,894,072.21	\$ 75,901,083.61	\$ 81,328,963.87	\$ 87,218,921.09	\$ 93,616,625.71
2	11	INVERSIONES	\$ 11,321,432.22	\$ 13,050,690.63	\$ 17,597,749.55	\$ 19,709,479.50	\$ 22,074,617.04	\$ 24,723,571.08	\$ 27,690,399.61	\$ 31,013,247.56
2	12	DEUDORES POR PRIMAS	\$ 7,413,733.49	\$ 19,698,938.42	\$ 20,667,624.98	\$ 21,701,006.23	\$ 22,786,056.54	\$ 23,925,359.37	\$ 25,121,627.34	\$ 26,377,708.70
2	13	DEUDORES POR REASEGUROS Y COASEGUROS	\$ 11,040,174.65	\$ 9,146,389.19	\$ 20,208,727.32	\$ 21,219,163.69	\$ 22,280,121.87	\$ 23,394,127.96	\$ 24,563,834.36	\$ 25,792,026.08
2	14	OTROS ACTIVOS	\$ 6,931,891.87	\$ 6,876,174.25	\$ 7,796,625.28	\$ 8,264,422.80	\$ 8,760,288.16	\$ 9,285,905.45	\$ 9,843,059.78	\$ 10,433,643.37
1	2	PASIVOS	\$ 23,327,630.15	\$ 35,189,761.46	\$ 51,794,284.21	\$ 55,560,968.37	\$ 59,663,797.37	\$ 64,137,396.91	\$ 69,020,687.63	\$ 74,357,625.31
2	21	RESERVAS TECNICAS	\$ 5,388,258.01	\$ 13,779,905.80	\$ 24,371,907.26	\$ 26,077,940.77	\$ 27,903,396.62	\$ 29,856,634.39	\$ 31,946,598.79	\$ 34,182,860.71
2	22	REASEGUROS Y COASEGUROS CEDIDOS	\$ 10,391,729.05	\$ 10,680,050.24	\$ 15,283,050.62	\$ 16,872,487.88	\$ 18,627,226.62	\$ 20,564,458.19	\$ 22,703,161.85	\$ 25,064,290.68
2	23	OTRAS PRIMAS POR PAGAR	\$ 230,151.14	\$ 181,478.93	\$ 305,316.28	\$ 306,140.63	\$ 306,967.21	\$ 307,796.03	\$ 308,627.07	\$ 309,460.37
2	24	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO	\$ 252,652.99	\$ 1,440,521.43	\$ 1,605,933.14	\$ 1,871,760.64	\$ 2,184,915.70	\$ 2,554,391.26	\$ 2,991,100.54	\$ 3,508,390.19
2	25	OTROS PASIVOS	\$ 5,966,938.96	\$ 9,107,805.06	\$ 10,228,076.91	\$ 10,432,638.45	\$ 10,641,291.22	\$ 10,854,117.04	\$ 11,071,199.38	\$ 11,292,623.37
1	3	PATRIMONIO	\$ 13,388,602.06	\$ 13,582,431.03	\$ 14,476,442.92	\$ 15,333,103.84	\$ 16,237,286.24	\$ 17,191,566.96	\$ 18,198,233.46	\$ 19,259,000.40
2	31	CAPITAL	\$ 8,200,000.00	\$ 8,200,000.00	\$ 8,200,000.00	\$ 8,200,000.00	\$ 8,200,000.00	\$ 8,200,000.00	\$ 8,200,000.00	\$ 8,200,000.00
2	32	RESERVAS	\$ 4,503,886.44	\$ 4,595,962.50	\$ 4,722,997.64	\$ 5,006,377.50	\$ 5,306,760.15	\$ 5,625,165.76	\$ 5,962,675.70	\$ 6,320,436.24
2	34	RESULTADOS	\$ 684,715.64	\$ 786,468.53	\$ 1,553,445.28	\$ 2,126,726.34	\$ 2,730,526.09	\$ 3,366,401.20	\$ 4,035,557.76	\$ 4,738,564.16
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Figura 15:

Proyección Estado de Resultados sin e-commerce

ESTADO DE RESULTADOS										
Tipo	CUENTA	NOMBRE	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
1	1	EGRESOS	\$ 131,194,338.05	\$ 151,521,520.83	\$ 204,828,786.76	\$ 238,636,931.77	\$ 278,983,127.09	\$ 326,323,961.09	\$ 381,907,462.50	\$ 447,219,281.48
2	41	GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 8,434,304.61	\$ 9,882,576.70	\$ 12,295,721.31	\$ 14,331,012.03	\$ 16,728,663.13	\$ 19,557,528.43	\$ 22,901,164.24	\$ 26,861,758.40
2	42	COMISIONES PAGADAS	\$ 8,434,304.61	\$ 10,546,966.65	\$ 12,891,092.99	\$ 14,385,993.93	\$ 16,831,612.90	\$ 19,692,987.09	\$ 23,040,794.90	\$ 26,957,730.03
2	43	PRIMAS POR REASEGUROS NO PROPORCIONALES	\$ 410,833.47	\$ 544,921.17	\$ 447,238.87	\$ 521,269.59	\$ 608,480.64	\$ 711,376.48	\$ 832,996.34	\$ 977,057.15
2	44	PRIMAS DE REASEGUROS Y COASEGUROS CEDIDOS	\$ 40,334,532.88	\$ 45,745,059.01	\$ 54,117,910.81	\$ 63,075,960.45	\$ 73,628,888.97	\$ 86,079,746.98	\$ 100,796,295.94	\$ 118,228,301.42
2	45	LIQUIDACIONES Y RESCATES	\$ 29,632,556.56	\$ 19,356,246.91	\$ 26,904,121.40	\$ 31,477,822.04	\$ 36,829,051.78	\$ 43,089,990.59	\$ 50,415,288.99	\$ 58,985,888.12
2	46	SINIESTROS PAGADOS	\$ 17,444,963.78	\$ 24,841,473.52	\$ 34,544,907.06	\$ 40,417,541.26	\$ 47,288,523.27	\$ 55,327,572.23	\$ 64,733,259.51	\$ 75,737,913.63
2	47	OTROS EGRESOS	\$ 1,941,404.93	\$ 3,340,824.33	\$ 3,843,541.33	\$ 4,479,756.47	\$ 5,229,242.47	\$ 6,113,522.50	\$ 7,158,715.54	\$ 8,396,764.70
2	48	CONSTITUCION DE RESERVAS TECNICAS	\$ 24,041,172.77	\$ 36,346,691.89	\$ 59,784,252.99	\$ 69,947,576.00	\$ 81,838,663.92	\$ 95,751,236.78	\$ 112,028,947.04	\$ 131,073,868.03
2	49	PERDIDAS Y GANANCIAS	\$ 758,967.97	\$ 916,780.65	\$ 1,274,351.35	\$ 1,582,123.13	\$ 1,425,795.66	\$ 1,502,921.28	\$ 1,966,057.23	\$ 3,042,444.66
1	5	INGRESOS	\$ 131,194,338.05	\$ 151,521,520.83	\$ 206,103,138.11	\$ 240,219,054.90	\$ 280,408,922.75	\$ 327,826,882.36	\$ 383,873,519.73	\$ 450,261,726.14
2	51	PRIMA EMITIDA	\$ 87,151,043.37	\$ 90,609,022.53	\$ 111,676,167.12	\$ 130,661,115.53	\$ 152,873,505.17	\$ 178,862,001.05	\$ 209,268,541.23	\$ 244,844,193.24
2	52	COMISIONES RECIBIDAS	\$ 10,031,465.41	\$ 13,263,217.84	\$ 16,485,289.05	\$ 20,490,107.18	\$ 25,467,827.16	\$ 31,654,798.80	\$ 39,344,789.05	\$ 48,902,930.49
2	53	RECUPERACIONES Y SALVAMENTOS DE SINIESTROS	\$ 10,308,604.04	\$ 15,843,541.08	\$ 19,162,180.97	\$ 20,120,290.02	\$ 21,126,304.52	\$ 22,182,619.75	\$ 23,291,750.73	\$ 24,456,338.27
2	54	RENDIMIENTO DE INVERSIONES	\$ 158,092.05	\$ 228,977.88	\$ 365,580.49	\$ 583,676.88	\$ 931,884.25	\$ 1,487,823.63	\$ 2,375,422.87	\$ 3,792,542.12
2	55	OTRAS RENTAS	\$ 11,862.15	\$ 3,038.03	\$ 2,569.36	\$ 3,107.55	\$ 3,758.46	\$ 4,545.72	\$ 5,497.89	\$ 6,649.49
2	56	OTROS INGRESOS	\$ 165,010.76	\$ 339,746.60	\$ 493,545.84	\$ 596,925.56	\$ 721,959.54	\$ 873,183.55	\$ 1,056,083.43	\$ 1,277,294.12
2	57	LIBERACION DE RESERVAS TECNICAS	\$ 23,368,260.27	\$ 31,233,976.87	\$ 57,917,805.28	\$ 67,763,832.18	\$ 79,283,683.65	\$ 92,761,909.87	\$ 108,531,434.55	\$ 126,981,778.42

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Figura 16:
Balance General 2022 a 2029 con e-commerce

BALANCE GENERAL									
Tipo	NOMBRE	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
1	ACTIVO	\$ 36,716,232.23	\$ 48,772,192.49	\$ 66,270,727.13	\$ 71,756,779.48	\$ 77,525,592.13	\$ 83,827,330.87	\$ 90,717,904.53	\$ 98,259,663.29
2	INVERSIONES	\$ 11,321,432.22	\$ 13,050,690.63	\$ 17,597,749.55	\$ 19,885,456.99	\$ 22,470,566.40	\$ 25,391,740.03	\$ 28,692,666.24	\$ 32,422,712.85
2	DEUDORES POR PRIMAS	\$ 7,413,733.49	\$ 19,698,938.42	\$ 20,667,624.98	\$ 21,907,682.48	\$ 23,222,143.43	\$ 24,615,472.03	\$ 26,092,400.36	\$ 27,657,944.38
2	DEUDORES POR REASEGUROS Y COASEGUROS	\$ 11,049,174.65	\$ 9,146,389.19	\$ 20,208,727.32	\$ 21,421,250.96	\$ 22,706,526.02	\$ 24,068,917.58	\$ 25,513,052.63	\$ 27,043,835.79
2	OTROS ACTIVOS	\$ 6,931,891.87	\$ 6,876,174.25	\$ 7,796,625.28	\$ 8,342,389.05	\$ 8,926,356.28	\$ 9,551,201.22	\$ 10,219,785.31	\$ 10,935,170.28
2	ACTIVOS E-COMMERCE				\$ 150,000.00	\$ 150,000.00	\$ 150,000.00	\$ 150,000.00	\$ 150,000.00
2	ACTIVOS PATENTE E-COMMERCE				\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00
1	PASIVOS	\$ 23,327,630.15	\$ 35,189,761.46	\$ 51,794,284.21	\$ 56,341,072.50	\$ 60,665,037.63	\$ 65,429,810.89	\$ 70,655,139.91	\$ 76,392,385.11
2	RESERVAS TECNICAS	\$ 5,388,258.01	\$ 13,779,905.80	\$ 24,371,907.26	\$ 26,077,940.77	\$ 27,903,396.62	\$ 29,856,634.39	\$ 31,946,598.79	\$ 34,182,860.71
2	REASEGUROS Y COASEGUROS CEDIDOS	\$ 10,391,729.05	\$ 10,680,050.24	\$ 15,283,050.62	\$ 17,025,318.39	\$ 18,966,204.69	\$ 21,128,352.02	\$ 23,536,984.15	\$ 26,220,200.35
2	OTRAS PRIMAS POR PAGAR	\$ 230,151.14	\$ 181,478.93	\$ 305,316.28	\$ 309,193.80	\$ 313,120.56	\$ 317,097.19	\$ 321,124.32	\$ 325,202.60
2	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO	\$ 252,652.90	\$ 1,440,521.43	\$ 1,605,933.14	\$ 1,880,462.32	\$ 2,195,096.67	\$ 2,566,303.00	\$ 3,005,037.27	\$ 3,524,696.17
2	OTROS PASIVOS	\$ 5,966,938.96	\$ 9,107,805.06	\$ 10,228,076.91	\$ 10,534,919.22	\$ 10,850,966.79	\$ 11,176,495.80	\$ 11,511,790.67	\$ 11,857,144.39
2	DEUDA E-COMMERCE				\$ 513,238.00	\$ 436,252.30	\$ 384,928.50	\$ 333,604.70	\$ 282,280.90
1	PATRIMONIO	\$ 13,388,602.08	\$ 13,582,431.03	\$ 14,476,442.92	\$ 15,415,706.98	\$ 16,860,554.50	\$ 18,397,519.98	\$ 20,062,764.63	\$ 21,867,278.18
2	CAPITAL	\$ 8,200,000.00	\$ 8,200,000.00	\$ 8,200,000.00	\$ 8,200,000.00	\$ 8,200,000.00	\$ 8,200,000.00	\$ 8,200,000.00	\$ 8,200,000.00
2	RESERVAS	\$ 4,503,886.44	\$ 4,595,562.50	\$ 4,722,997.64	\$ 5,053,607.47	\$ 5,407,360.00	\$ 5,785,875.20	\$ 6,190,886.46	\$ 6,624,248.51
2	RESULTADOS	\$ 684,715.64	\$ 786,868.53	\$ 1,553,445.28	\$ 2,162,099.51	\$ 3,253,194.50	\$ 4,411,644.78	\$ 5,671,878.16	\$ 7,043,029.67
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Figura 17:
Proyección Estado de Resultados con e-commerce

ESTADO DE RESULTADOS									
Tipo	NOMBRE	2022	2023	2024	2,025.00	2,026.00	2,027.00	2,028.00	2,029.00
1	EGRESOS	\$ 131,194,338.05	\$ 151,521,520.83	\$ 204,828,786.76	\$ 239,386,902.37	\$ 278,795,278.36	\$ 326,019,422.28	\$ 381,466,117.34	\$ 446,617,060.08
2	GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 8,434,304.61	\$ 9,882,576.70	\$ 12,295,721.31	\$ 14,397,635.91	\$ 16,806,613.06	\$ 19,648,729.86	\$ 23,007,869.91	\$ 26,986,604.03
2	COMISIONES PAGADAS	\$ 8,434,304.61	\$ 10,546,966.65	\$ 12,891,092.99	\$ 13,066,111.55	\$ 15,287,350.52	\$ 17,886,200.10	\$ 20,926,854.12	\$ 24,484,419.32
2	PRIMAS POR REASEGUROS NO PROPORCIONALES	\$ 410,833.47	\$ 544,921.17	\$ 447,238.87	\$ 523,692.94	\$ 331,731.84	\$ 388,126.26	\$ 454,107.72	\$ 531,306.03
2	PRIMAS DE REASEGUROS Y COASEGUROS CEDIDOS	\$ 40,334,532.88	\$ 45,745,059.01	\$ 54,117,910.81	\$ 63,369,196.20	\$ 73,971,974.80	\$ 86,481,157.40	\$ 101,265,946.13	\$ 118,777,792.15
2	LIQUIDACIONES Y RESCATES	\$ 29,632,556.56	\$ 19,356,246.91	\$ 26,904,121.40	\$ 31,746,863.25	\$ 37,143,830.00	\$ 43,458,281.11	\$ 50,846,188.89	\$ 59,490,041.01
2	SIEMBROS PAGADOS	\$ 17,444,963.78	\$ 24,841,473.52	\$ 34,544,907.06	\$ 40,762,990.33	\$ 47,692,898.69	\$ 55,800,457.46	\$ 65,286,535.23	\$ 76,385,246.22
2	OTROS EGRESOS	\$ 1,941,404.93	\$ 3,340,824.33	\$ 3,843,541.33	\$ 4,500,582.54	\$ 5,253,608.98	\$ 6,142,031.31	\$ 7,192,070.86	\$ 8,435,790.41
2	CONSTITUCION DE RESERVAS TECNICAS	\$ 24,041,172.77	\$ 36,346,691.89	\$ 59,784,252.99	\$ 70,545,418.53	\$ 81,838,663.92	\$ 95,751,236.78	\$ 112,028,947.04	\$ 131,073,868.03
2	DEUDA E-COMMERCE				\$ 104,567.11	\$ 98,962.55	\$ 93,357.99	\$ 87,753.43	\$ 82,148.87
2	GASTO OPERATIVO E-COMMERCE				\$ 352,344.00	\$ 352,344.00	\$ 352,344.00	\$ 352,344.00	\$ 352,344.00
2	GASTO DEPRECIACION WEB E-COMMERCE				\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
2	GASTO DEPRECIACION WEB				\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
2	PERDIDAS Y GANANCIAS	\$ 758,967.97	\$ 916,760.65	\$ 1,274,351.35	\$ 1,948,914.20	\$ 2,920,255.54	\$ 3,336,195.14	\$ 4,196,022.40	\$ 5,737,351.47
1	INGRESOS	\$ 131,194,338.05	\$ 151,521,520.83	\$ 206,103,136.11	\$ 241,335,816.57	\$ 281,715,533.91	\$ 329,355,617.42	\$ 385,662,139.74	\$ 452,354,411.55
2	PRIMA EMITIDA	\$ 87,151,043.37	\$ 90,609,022.53	\$ 111,676,167.12	\$ 130,661,115.53	\$ 152,873,505.17	\$ 178,862,001.05	\$ 209,268,541.23	\$ 244,844,193.24
2	COMISIONES RECIBIDAS	\$ 10,031,465.41	\$ 13,263,217.84	\$ 16,485,289.05	\$ 20,490,107.18	\$ 25,467,827.16	\$ 31,654,798.80	\$ 39,344,789.05	\$ 48,902,930.49
2	RECUPERACIONES Y SALVAMENTOS DE SIEMBROS	\$ 10,308,604.04	\$ 15,843,541.08	\$ 19,162,180.97	\$ 20,120,290.02	\$ 21,126,304.52	\$ 22,182,619.75	\$ 23,291,750.73	\$ 24,456,338.27
2	RENDIMIENTO DE INVERSIONES	\$ 158,092.05	\$ 228,977.88	\$ 365,580.49	\$ 583,676.88	\$ 931,884.25	\$ 1,487,823.63	\$ 2,376,422.87	\$ 3,792,542.12
2	OTRAS RENTAS	\$ 11,862.15	\$ 3,038.03	\$ 2,569.36	\$ 3,107.55	\$ 3,758.46	\$ 4,545.72	\$ 5,497.89	\$ 6,497.89
2	OTROS INGRESOS	\$ 165,010.76	\$ 339,746.80	\$ 493,545.84	\$ 596,925.56	\$ 721,959.54	\$ 873,183.55	\$ 1,056,083.43	\$ 1,277,294.12
2	LIBERACION DE RESERVAS TECNICAS	\$ 23,368,260.27	\$ 31,233,976.87	\$ 57,917,805.28	\$ 67,763,832.18	\$ 79,283,683.65	\$ 92,761,909.87	\$ 108,531,434.55	\$ 126,981,778.42

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Figura 18:
Deuda amortizada

DEUDA						
AÑO	CUOTA CAPITAL	SALDO RESTANTE	SALDO PROMEDIO	INTERES	CUOTA INTERES	ABONO TOTAL
2024	\$ 513,238.00					
2025	\$ 51,323.80	\$ 461,914.20	\$ 487,576.10	10.92%	\$ 53,243.31	\$ 104,567.11
2026	\$ 51,323.80	\$ 410,590.40	\$ 436,252.30	10.92%	\$ 47,638.75	\$ 98,962.55
2027	\$ 51,323.80	\$ 359,266.60	\$ 384,928.50	10.92%	\$ 42,034.19	\$ 93,357.99
2028	\$ 51,323.80	\$ 307,942.80	\$ 333,604.70	10.92%	\$ 36,429.63	\$ 87,753.43
2029	\$ 51,323.80	\$ 256,619.00	\$ 282,280.90	10.92%	\$ 30,825.07	\$ 82,148.87
2030	\$ 51,323.80	\$ 205,295.20	\$ 230,957.10	10.92%	\$ 25,220.52	\$ 76,544.32
2031	\$ 51,323.80	\$ 153,971.40	\$ 179,633.30	10.92%	\$ 19,615.96	\$ 70,939.76
2032	\$ 51,323.80	\$ 102,647.60	\$ 128,309.50	10.92%	\$ 14,011.40	\$ 65,335.20
2033	\$ 51,323.80	\$ 51,323.80	\$ 76,985.70	10.92%	\$ 8,406.84	\$ 59,730.64
2034	\$ 51,323.80	\$ 0.00	\$ 25,661.90	10.92%	\$ 2,802.28	\$ 54,126.08
TOTAL	\$ 513,238.00				\$ 280,227.95	\$ 793,465.95

Figura 19:
Proyección venta e-commerce

PROYECCIÓN E-COMMERCE											
AÑO	0	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
INGRESOS		\$ 1,116,761.67	\$ 1,306,611.16	\$ 1,528,735.05	\$ 1,788,620.01	\$ 2,092,685.41	\$ 2,448,441.93	\$ 2,864,677.06	\$ 3,351,672.16	\$ 3,921,456.43	\$ 4,588,104.02
DEUDA		\$ 51,323.80	\$ 51,323.80	\$ 51,323.80	\$ 51,323.80	\$ 51,323.80	\$ 51,323.80	\$ 51,323.80	\$ 51,323.80	\$ 51,323.80	\$ 51,323.80
INTERES DEUDA		\$ 53,243.31	\$ 47,638.75	\$ 42,034.19	\$ 36,429.63	\$ 30,825.07	\$ 25,220.52	\$ 19,615.96	\$ 14,011.40	\$ 8,406.84	\$ 2,802.28
GASTO OPERATIVO E-COMMERCE		\$ 352,344.00	\$ 352,344.00	\$ 352,344.00	\$ 352,344.00	\$ 352,344.00	\$ 352,344.00	\$ 352,344.00	\$ 352,344.00	\$ 352,344.00	\$ 352,344.00
GASTO DEPRECIACIÓN WEB E-COMMERCE		\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
GASTO DEPRECIACIÓN WEB		\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
PROVISIONES		\$ 558,380.84	\$ 653,305.58	\$ 764,367.53	\$ 894,310.01	\$ 1,046,342.71	\$ 1,224,220.97	\$ 1,432,338.53	\$ 1,675,836.08	\$ 1,960,728.21	\$ 2,294,052.01
BAI		\$ 83,969.73	\$ 184,499.03	\$ 301,165.53	\$ 436,712.57	\$ 594,349.83	\$ 777,832.65	\$ 991,554.77	\$ 1,240,656.88	\$ 1,531,153.58	\$ 1,870,081.93
IMPUESTOS (25%)		\$ 20,992.43	\$ 46,124.76	\$ 75,291.38	\$ 109,178.14	\$ 148,587.46	\$ 194,458.16	\$ 247,888.69	\$ 310,164.22	\$ 382,788.39	\$ 467,520.48
BENEFICIO NETO	-\$ 513,238.00	\$ 62,977.29	\$ 138,374.27	\$ 225,874.15	\$ 327,534.43	\$ 445,762.37	\$ 583,374.49	\$ 743,666.08	\$ 930,492.66	\$ 1,148,365.18	\$ 1,402,561.45

Figura 20:
Escenarios de venta e-commerce

ESCENARIO OPTIMISTA											
PROYECCIÓN E-COMMERCE											
AÑO	0	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
INGRESOS		\$ 1,675,142.51	\$ 1,959,916.73	\$ 2,293,102.58	\$ 2,682,930.02	\$ 3,139,028.12	\$ 3,672,662.90	\$ 4,297,015.59	\$ 5,027,508.24	\$ 5,882,184.64	\$ 6,882,156.03
DEUDA		\$ 51,323.80	\$ 51,323.80	\$ 51,323.80	\$ 51,323.80	\$ 51,323.80	\$ 51,323.80	\$ 51,323.80	\$ 51,323.80	\$ 51,323.80	\$ 51,323.80
INTERES DEUDA		\$ 53,243.31	\$ 47,638.75	\$ 42,034.19	\$ 36,429.63	\$ 30,825.07	\$ 25,220.52	\$ 19,615.96	\$ 14,011.40	\$ 8,406.84	\$ 2,802.28
GASTO OPERATIVO E-COMMERCE		\$ 352,344.00	\$ 352,344.00	\$ 352,344.00	\$ 352,344.00	\$ 352,344.00	\$ 352,344.00	\$ 352,344.00	\$ 352,344.00	\$ 352,344.00	\$ 352,344.00
GASTO DEPRECIACIÓN WEB E-COMMERCE		\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
GASTO DEPRECIACIÓN WEB		\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
PROVISIONES		\$ 837,571.25	\$ 979,958.37	\$ 1,146,551.29	\$ 1,341,465.01	\$ 1,569,514.06	\$ 1,836,331.45	\$ 2,148,507.80	\$ 2,513,754.12	\$ 2,941,092.32	\$ 3,441,078.02
BAI		\$ 363,160.14	\$ 511,151.82	\$ 683,349.30	\$ 883,867.57	\$ 1,117,521.18	\$ 1,389,943.13	\$ 1,707,724.04	\$ 2,078,574.92	\$ 2,511,517.68	\$ 3,017,107.94
IMPUESTOS (25%)		\$ 90,790.04	\$ 127,787.95	\$ 170,837.32	\$ 220,966.89	\$ 279,380.30	\$ 347,485.78	\$ 426,931.01	\$ 519,643.73	\$ 627,879.42	\$ 754,276.98
BENEFICIO NETO	\$ -513,238.00	\$ 272,370.11	\$ 383,363.66	\$ 512,511.97	\$ 662,900.68	\$ 838,140.89	\$ 1,042,457.35	\$ 1,280,793.03	\$ 1,558,931.19	\$ 1,883,638.26	\$ 2,262,830.95
PAYBACK (DEUDA-BENEFICIO X AÑO)		\$ -240,867.89	\$ 142,495.97								
PAYBACK	1.88										
ESCENARIO PESIMISTA											
PROYECCIÓN E-COMMERCE											
AÑO	0	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
INGRESOS		\$ 558,380.84	\$ 653,305.58	\$ 764,367.53	\$ 894,310.01	\$ 1,046,342.71	\$ 1,224,220.97	\$ 1,432,338.53	\$ 1,675,836.08	\$ 1,960,728.21	\$ 2,294,052.01
DEUDA		\$ 51,323.80	\$ 51,323.80	\$ 51,323.80	\$ 51,323.80	\$ 51,323.80	\$ 51,323.80	\$ 51,323.80	\$ 51,323.80	\$ 51,323.80	\$ 51,323.80
INTERES DEUDA		\$ 53,243.31	\$ 47,638.75	\$ 42,034.19	\$ 36,429.63	\$ 30,825.07	\$ 25,220.52	\$ 19,615.96	\$ 14,011.40	\$ 8,406.84	\$ 2,802.28
GASTO OPERATIVO E-COMMERCE		\$ 352,344.00	\$ 352,344.00	\$ 352,344.00	\$ 352,344.00	\$ 352,344.00	\$ 352,344.00	\$ 352,344.00	\$ 352,344.00	\$ 352,344.00	\$ 352,344.00
GASTO DEPRECIACIÓN WEB E-COMMERCE		\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
GASTO DEPRECIACIÓN WEB		\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
PROVISIONES		\$ 279,190.42	\$ 326,652.79	\$ 382,183.76	\$ 447,155.00	\$ 523,171.35	\$ 612,110.48	\$ 716,169.27	\$ 837,918.04	\$ 980,364.11	\$ 1,147,026.01
BAI		\$ -195,220.69	\$ -142,153.76	\$ -81,018.23	\$ -10,442.43	\$ 71,178.48	\$ 165,722.17	\$ 275,385.51	\$ 402,738.84	\$ 550,789.47	\$ 723,055.93
IMPUESTOS (25%)		\$ -48,805.17	\$ -35,538.44	\$ -20,254.56	\$ -2,610.61	\$ 17,794.62	\$ 41,430.54	\$ 68,846.38	\$ 100,684.71	\$ 137,697.37	\$ 180,763.98
BENEFICIO NETO	\$ -513,238.00	\$ -146,415.52	\$ -106,615.32	\$ -60,763.67	\$ -7,831.82	\$ 53,383.86	\$ 124,291.63	\$ 206,539.13	\$ 302,054.13	\$ 413,092.10	\$ 542,291.94
PAYBACK (DEUDA-BENEFICIO X AÑO)		\$ -659,653.52	\$ -766,268.84	\$ -827,032.51	\$ -834,864.34	\$ -781,480.48	\$ -657,188.85	\$ -450,649.72	\$ -148,595.59	\$ 264,496.51	\$ 806,788.46
PAYBACK	8.36										