



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

MAESTRÍA EN GESTIÓN INTEGRAL DE SEGUROS

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de

Magister en Gestión Integral de Seguros

AUTORES:

Julio César Freire Oña

María José Romero López

Diseño de empresa de medicina prepagada para adultos (+65)

Quito, (diciembre 2025)

Certificación de autoría

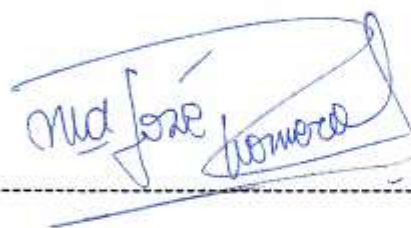
Nosotros, **Julio César Freire Oña** y **María José Romero López**, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

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 graduando

Julio César Freire Oña



Firma del graduando

María José Romero López

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, **Julio César Freire Oña** y **María José Romero López**, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado **Diseño de empresa de medicina prepagada para adultos mayores (+65)**, 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, (diciembre 2026)



Firma del graduando

Julio César Freire Oña

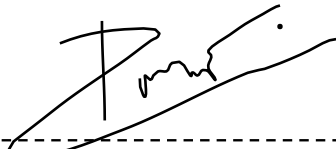


Firma del graduando

María José Romero López

Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, **Iván Vlas** y **Esteban Arias**, declaramos que los graduandos: **Julio César Freire Oña** y **María José Romero López** son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



Iván Vlas

Director de la

Maestría en Gestión Integral de Seguros



Firmado electrónicamente por:
ESTEBAN JOSE ARIAS
MAUNE
Validar Únicamente con FirmaEC

Esteban Arias

Coordinador de la

Maestría en Gestión Integral de Seguros

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo, en primer lugar, a Dios, fuente inagotable de sabiduría, fortaleza y esperanza, quien me sostuvo en cada momento de dificultad y me concedió la constancia necesaria para culminar este importante logro académico.

A mi amada esposa, Angélica Margoth Mejía Parra, por su amor incondicional, su paciencia y su apoyo permanente. Su confianza en mí fue el impulso que me permitió avanzar incluso cuando el camino parecía difícil.

A mis queridos hijos, Romina Angelith Freire Mejía y Julián Martín Freire Mejía, razón profunda de cada esfuerzo, inspiración diaria y motor de superación. Todo este camino recorrido lleva grabado su nombre y su futuro.

Finalmente, a mis padres, por los valores sembrados, por el ejemplo de perseverancia y por enseñarme que el estudio, la honestidad y el trabajo son la base para construir sueños firmes y duraderos.

Julio César Freire Oña

Dedico este proyecto a mis padres, quienes han sido mi mayor apoyo y fuente de inspiración a lo largo de mi vida académica y personal. Su amor incondicional, paciencia y sacrificio me han permitido avanzar con confianza y determinación en cada etapa de este camino.

Gracias por enseñarme, con su ejemplo diario, el valor del esfuerzo, la constancia y la responsabilidad. Este logro también les pertenece, pues sin su guía y respaldo no habría sido posible llegar hasta aquí.

María José Romero López

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento a Dios por brindarme la fortaleza, la claridad y la perseverancia necesarias para culminar este proceso académico, así como por acompañarme en cada etapa de este camino de aprendizaje y crecimiento personal.

A mi esposa, Angélica Margoth Mejía Parra, por su amor, comprensión, paciencia y apoyo constante durante todo el desarrollo de esta investigación. Su confianza y aliento fueron fundamentales para mantener la motivación y la disciplina necesarias para alcanzar este objetivo.

A mis hijos, Romina Angelith Freire Mejía y Julián Martín Freire Mejía, por ser mi mayor fuente de inspiración y la razón principal de cada esfuerzo realizado. Su presencia dio sentido a cada desafío superado y a cada meta alcanzada.

A mis padres, por los valores inculcados, el ejemplo de responsabilidad y la orientación permanente que me han brindado a lo largo de mi vida, los cuales han sido pilares esenciales en mi formación personal y profesional.

A los docentes y autoridades de la Universidad Internacional del Ecuador, quienes, a través de sus conocimientos, orientación y acompañamiento académico, contribuyeron significativamente al desarrollo y culminación de este trabajo de investigación.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra forma, fueron parte de este proceso y aportaron con su apoyo, palabras de aliento y colaboración para la consecución de este logro.

Julio César Freire Oña

Agradezco profundamente a mi familia por el acompañamiento y apoyo brindado durante el desarrollo de este proyecto. Su comprensión y aliento constante fueron fundamentales para superar los desafíos que surgieron a lo largo de este proceso.

De manera especial, expreso mi sincero agradecimiento a mi padre y a mi madre, quienes con su ayuda, dedicación y confianza en mí se convirtieron en un pilar esencial para la culminación de este trabajo. Su apoyo incondicional fue clave para alcanzar este objetivo académico.

María José Romero López

RESUMEN

AJ Seguros se constituye como una empresa de medicina prepagada altamente rentable y solvente, fundamentada en la adquisición estratégica de su sede propia en la Torre República por USD 272.000, lo que elimina costos de arrendamiento y garantiza un activo tangible de 214 m² ante los entes de control. El modelo de negocio se centra en el Plan Plenitud 10, el cual ofrece una cobertura de USD 10.000 anuales para adultos mayores, gestionada operativamente por un equipo de 10 colaboradores, incluyendo 6 asesores de siniestros con una meta de ventas de 10 planes mensuales cada uno que proyecta ingresos superiores a USD 900.000 en el primer año. La viabilidad del proyecto se apoya en una TIR del 45% y el uso de tecnología IoMT para el monitoreo preventivo, permitiendo una gestión eficiente de la siniestralidad con copagos del 20% en red cerrada y el beneficio de tarifa cero en hospitalización, cumpliendo así con su promesa institucional de acompañamiento constante: "¡Siempre Junto a ti!".

Palabras Clave: Medicina Prepagada, Longevidad Activa, Monitoreo IoMT, Solvencia Patrimonial, Gestión de Siniestros.

ABSTRACT

AJ Seguros is established as a highly profitable and solvent prepaid medicine company, grounded in the strategic acquisition of its own headquarters in the Torre República for USD 272,000. This investment eliminates leasing costs and guarantees a tangible asset of 214 m² before regulatory bodies. The business model centers on the Plan Plenitud 10, which offers an annual coverage of USD 10,000 for older adults. The operation is managed by a team of 10 collaborators, including 6 claims advisors with a sales target of 10 plans per month each, projecting revenues exceeding USD 900,000 in the first year. The project's viability is supported by an IRR (TIR) of 45% and the use of IoMT technology for preventive monitoring. This allows for efficient claims management with 20% copayments in the closed network and a zero-rate benefit for hospitalization (room and board), fulfilling its institutional promise of constant support: "Always by your side!".

Keywords: Prepaid Medicine, Active Longevity, IoMT Monitoring, Equity Solvency, Claims Management.

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|--|-------|
| Acuerdo de confidencialidad..... | iv |
| DEDICATORIA..... | vi |
| AGRADECIMIENTO..... | vii |
| RESUMEN..... | ix |
| ABSTRACT | x |
| TABLA DE CONTENIDOS | xi |
| LISTA DE TABLAS | xvii |
| LISTA DE FIGURAS..... | xviii |
| Capítulo I..... | 1 |
| 1.1 Introducción..... | 1 |
| 1.2 Objetivos..... | 3 |
| 1.2.1 <i>Objetivo General</i> | 3 |
| 1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i> | 3 |
| 1.3 Justificación | 3 |
| 1.4 Metodología..... | 4 |
| 1.5 Gestión del Proyecto..... | 5 |
| 1.5.1 <i>Aspectos del problema</i> | 5 |
| 1.5.2 <i>Problemas</i> | 6 |

| | |
|--|----|
| CAPÍTULO II | 11 |
| PLAN ESTRATÉGICO | 11 |
| 2.1 Misión..... | 11 |
| 2.2 Visión | 11 |
| 2.3 Objetivos estratégicos..... | 11 |
| 2.4 Objetivos Específicos del Modelo de Negocio..... | 12 |
| CAPITULO III | 14 |
| ANÁLISIS DE ENTORNO Y COMPETENCIA | 14 |
| 3.1 Análisis de las Fuerzas de Porter..... | 14 |
| 3.1.1 Amenaza de nuevos competidores | 14 |
| 3.1.2 Poder de negociación de los proveedores..... | 14 |
| 3.1.3 Poder de negociación de los clientes | 15 |
| 3.1.4 Amenaza de productos sustitutos..... | 16 |
| 3.1.5 Rivalidad entre competidores existentes | 16 |
| 3.2 Análisis FODA | 17 |
| 3.2.1 Fortalezas (Factores Internos)..... | 17 |
| 3.2.2 Oportunidades (Factores Externos) | 18 |
| 3.2.3 Debilidades (Factores Internos)..... | 18 |
| 3.2.4 Amenazas (Factores Externos)..... | 19 |
| 3.3 Estrategias FODA (Cruce de Variables)..... | 19 |

| | |
|--|----|
| 3.3.1 Estrategias de Crecimiento (<i>Fortalezas + Oportunidades</i>) | 20 |
| 3.3.2 Estrategias de Superación (<i>Debilidades + Oportunidades</i>) | 20 |
| 3.3.3 Estrategias de Defensa (<i>Fortalezas + Amenazas</i>) | 21 |
| 3.3.4 Estrategias de Supervivencia (<i>Debilidades + Amenazas</i>) | 21 |
| 3.4 Análisis de Sector de Seguros y Medicina Prepagada..... | 22 |
| 3.4.1 Análisis y perspectiva del sector | 22 |
| 3.4.2 Caracterización del mercado de medicina prepagada geriátrica..... | 23 |
| 3.4.3 Tabla Comparativa de Capacidad de Respuesta..... | 24 |
| 3.4.4 Tendencias y Perspectivas de Crecimiento | 25 |
| 3.4.5 Productos tecnológicos y transformación digital en el sector | 26 |
| CAPÍTULO IV | 29 |
| ANÁLISIS DE MERCADO | 29 |
| 4.1 Investigación de mercado | 29 |
| 4.2 Objetivos del mercado | 29 |
| 4.3 Diseño de la investigación..... | 29 |
| 4.4 Muestreo | 30 |
| 4.5 Investigación..... | 31 |
| 4.5.1. Criterios de segmentación..... | 32 |
| 4.5.2. Resultados Exploratorios de entrevistas | 33 |
| 4.5.3. Resultado de encuesta | 34 |

| | | |
|-----------------------|---|----|
| 4.6 | Análisis de Datos | 40 |
| CAPÍTULO V | | 41 |
| PLAN DE MERCADO | | 41 |
| 5.1 | Ubicación Estratégica y Sede Corporativa | 41 |
| 5.2 | Propuesta del Servicio: AJ Seguros | 43 |
| 5.2.1. | <i>Prestaciones Sanitarias (Plan Plenitud 10)</i> | 44 |
| 5.2.2. | <i>Coberturas Contractuales Obligatorias y Relevantes</i> | 45 |
| 5.3 | Estrategia de Precio | 45 |
| 5.3.1. | <i>Estructura de Costos y Copagos</i> | 45 |
| 5.3.2. | <i>Determinación de la Prima Mensual</i> | 46 |
| 5.4 | Estrategia de Venta..... | 47 |
| 5.5 | Estrategia de Publicidad y Promoción..... | 47 |
| 5.6 | Diseño de Marca y Logotipo | 47 |
| 5.6.1. | <i>Concepto Visual y Logotipo</i> | 48 |
| 5.6.2 | <i>Psicología del Color</i> | 49 |
| 5.6.3 | <i>Merchandising y Aplicación de Marca</i> | 49 |
| 5.7 | Políticas de la empresa | 50 |
| 5.7.1. | <i>Política Institucional</i> | 50 |
| 5.8 | Análisis Estratégico: Proceso de Gestión de Asistencia | 52 |
| 5.8.1. | <i>Etapas de la Gestión de Asistencia</i> | 52 |

| | |
|---|----|
| | xv |
| 5.9 Talento Humano | 53 |
| 5.9.1 <i>Perfiles y Competencias Clave</i> | 54 |
| CAPÍTULO VI..... | 56 |
| ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO | 56 |
| 6.1 Cronograma de Implementación (Fases Críticas)..... | 56 |
| 6.2 Estrategia de Lanzamiento y Penetración..... | 57 |
| 6.3 Análisis Financiero y de Inversión | 57 |
| 6.3.1 <i>Inversión Inicial en Activos Fijos</i> | 57 |
| 6.3.2 <i>Presupuesto Operativo de Talento Humano</i> | 58 |
| 6.4 Punto de Equilibrio y Rentabilidad | 58 |
| 6.5 Análisis e Implementación Legal | 59 |
| 6.6 Análisis e Implementación Económica | 59 |
| 6.6.1. <i>Inversión Inicial</i> | 60 |
| 6.6.2. <i>Fuente de Financiamiento</i> | 60 |
| 6.6.3. <i>Ingresos Proyectados (Plan Plenitud 10)</i> | 61 |
| 6.6.4. <i>Análisis de Rentabilidad (VAN y TIR)</i> | 62 |
| CAPÍTULO VII..... | 63 |
| CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES | 63 |
| 7.1 Conclusión | 63 |
| 7.2 Recomendaciones | 64 |

| | |
|-------------------|-----|
| BIBLIOGRAFÍA..... | xvi |
| ANEXOS | 65 |
| | 67 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Comparativa de gestión y atención al paciente geriátrico | 24 |
| Tabla 2. Datos de la población | 31 |
| Tabla 3. Segmentación del mercado para AJ Seguros..... | 33 |
| Tabla 4. Tarifario de Servicios y Copagos (Plan Plenitud 10)..... | 46 |
| Tabla 5. Personal de AJ Seguros | 53 |
| Tabla 6. Activos Fijos AJ Seguros..... | 60 |
| Tabla 7. Estructura de Financiamiento | 60 |
| Tabla 8. Proyección de Ingresos a 5 Años..... | 61 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Rango de Edades..... | 34 |
| Figura 2. Género..... | 35 |
| Figura 3. Dificultad en el acceso a especialistas geriátricos | 36 |
| Figura 4. Disposición a contratar el servicio de monitoreo digital | 36 |
| Figura 5. Servicios de salud considerados prioritarios..... | 37 |
| Figura 6. Percepción de impacto en la tranquilidad familiar | 38 |
| Figura 7. Disposición a pagar la prima mensual (USD 105 - 130)..... | 38 |
| Figura 8. Factores para elegir AJ Seguros sobre la competencia | 39 |
| Figura 9. Ubicación de AJ Seguros | 41 |
| Figura 10. Sede Central de AJ Seguros | 42 |
| Figura 11. Presentación de AJ Seguros | 48 |

Diseño de empresa de medicina prepagada para adultos (+65)

CAPÍTULO I

1.1 Introducción

El fenómeno del envejecimiento poblacional en el Ecuador se manifiesta como un proceso acelerado y sostenido, impulsado por el incremento en la esperanza de vida y la paulatina disminución de los índices de natalidad (Miller y Mejía, 2020). Estas dinámicas demográficas proyectan una duplicación de la población de adultos mayores en las próximas dos décadas, lo que representa un desafío estructural significativo para el año 2025 y períodos subsiguientes. El INEC (2024) estima que, para el presente año, uno de cada diez ecuatorianos ha superado ya los 65 años, proyectándose hacia el 2050 una relación de 125 adultos mayores por cada 100 menores de 15 años. Esta transición hacia una sociedad con mayor longevidad ejerce una presión sin precedentes sobre la infraestructura sanitaria y los modelos de aseguramiento, especialmente en centros urbanos de alta densidad como la ciudad de Quito (Bustamante y Villafuerte, 2025).

A pesar de esta realidad demográfica, según Cevallos et al. (2025), el sector de la medicina prepagada en el país ha mantenido históricamente una postura restrictiva hacia la población geriátrica. Las operadoras tradicionales perciben a las personas mayores como un grupo de siniestralidad inmanejable, lo que se traduce habitualmente en primas inaccesibles o en la exclusión directa de nuevos afiliados por razones de edad (Flores, 2021). Esta carencia de oferta especializada deja a una parte considerable de la población ecuatoriana en un estado de vulnerabilidad, obligando a las familias a asumir gastos de bolsillo catastróficos ante

emergencias que, en muchos casos, podrían haber sido gestionadas o evitadas mediante un seguimiento médico adecuado.

En este contexto, es imperativo analizar los antecedentes del mercado asegurador nacional, el cual contó con un referente relevante en la gestión de este segmento a través de Coopseguros Ecuador y su plan “Años Dorados” (El Telégrafo, 2014). Dicho programa demostró la existencia de una demanda latente a nivel país y la viabilidad conceptual de un producto especializado; no obstante, en octubre de 2014, la entidad entró en un proceso de liquidación forzosa bajo resolución de la Superintendencia de Bancos y Seguros. La causa principal del cierre fue el incumplimiento de su programa de supervisión, sumado a una grave falta de solvencia derivada del establecimiento de primas técnicas insuficientes y problemas de liquidez, lo que inhabilitó a sus administradores y forzó el cese definitivo de sus operaciones, afectando profundamente la confianza del mercado (Superintendencia de Bancos, 2014).

La desaparición de esta oferta pionera dejó un nicho de mercado desatendido en todo el territorio nacional, creando un vacío que las aseguradoras convencionales no han logrado llenar con productos técnica y financieramente sostenibles. Ante este escenario, se proyecta la creación de la empresa AJ Seguros, la cual identifica una oportunidad estratégica para reocupar y profesionalizar este mercado a escala nacional, impulsando un modelo de negocio diseñado específicamente para corregir las deficiencias técnicas del pasado.

La propuesta de AJ Seguros se fundamenta en un diseño empresarial que prioriza la sostenibilidad actuarial a través de un enfoque de medicina preventiva y la gestión proactiva de enfermedades preexistentes. Al reconocer el bajo riesgo conductual del adulto mayor y aplicar protocolos de control temprano, la organización garantiza una protección de salud digna,

especializada y permanente, asegurando la viabilidad financiera de la entidad en beneficio de la población geriátrica en todo el Ecuador.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de negocio para la creación de la empresa de medicina prepagada AJ Seguros, orientada a la atención integral del adulto mayor (+65) en el Ecuador, mediante una estructura técnica que asegure la sostenibilidad financiera y la eficiencia prestacional a través de la medicina preventiva.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar el entorno macroeconómico y el sector de la medicina prepagada en el Ecuador, identificando las brechas de oferta y las condiciones regulatorias actuales para el establecimiento de una nueva entidad de aseguramiento especializado.
- Cuantificar el perfil de riesgo y la demanda potencial del segmento de adultos mayores en el territorio nacional, fundamentando el diseño de las primas en el comportamiento de autocuidado y la baja exposición a riesgos externos de este grupo etario.
- Desarrollar la estructura técnica, operativa y financiera de AJ Seguros, definiendo planes de cobertura que prioricen la gestión de enfermedades preexistentes y la prevención primaria como pilares para la optimización de la siniestralidad.

1.3 Justificación

La presente investigación se justifica por la necesidad de atender un fallo de mercado crítico en el Ecuador: la carencia de productos de medicina prepagada técnicamente diseñados para el adulto mayor. A pesar de que este segmento representa una proporción creciente y significativa de la población, las operadoras tradicionales han mantenido barreras de acceso

basadas en una percepción incompleta del riesgo. El diseño de AJ Seguros surge como una respuesta técnica que transforma esta realidad, proponiendo un modelo donde la estabilidad conductual y el compromiso con el autocuidado del usuario mayor de 65 años se convierten en la base de un sistema de aseguramiento sostenible, reduciendo el gasto de bolsillo de las familias y garantizando una atención especializada y oportuna.

Desde la perspectiva de la gestión empresarial, el proyecto se fundamenta en la optimización de la siniestralidad mediante la aplicación rigurosa de la medicina preventiva y el control proactivo de enfermedades preexistentes. Al centrar la operación en la detección temprana y el monitoreo constante, AJ Seguros logra mitigar la frecuencia de eventos agudos de alto costo, asegurando la solvencia financiera de la entidad. Esta tesis aporta, por tanto, una metodología actuarial y operativa innovadora para el sector asegurador nacional, demostrando que la especialización en el nicho geriátrico no solo es socialmente responsable, sino financieramente viable cuando se estructura bajo un enfoque de cuidado gestionado y prevención primaria.

1.4 Metodología

En cuanto a la metodología del proyecto para el Plan de Negocio de creación de la empresa de medicina prepagada AJ Seguros, enfocada en el adulto mayor en el Ecuador, se emplearán diversas técnicas y herramientas para obtener una comprensión completa de las necesidades del mercado y garantizar la viabilidad técnica del modelo. Se aplicarán técnicas cualitativas como la entrevista a profundidad dirigida a expertos en actuaria, geriatría y regulación de seguros, así como la observación no participante en centros de atención médica. Estas técnicas permitirán recopilar información detallada sobre los protocolos de medicina

preventiva necesarios, las deficiencias en la experiencia del paciente actual y las expectativas de cuidado integral que el mercado convencional no ha logrado satisfacer.

Como parte del análisis cuantitativo, se realizarán encuestas masivas a la población de adultos mayores de 65 años y sus familiares en las principales zonas urbanas del país. Estas encuestas permitirán obtener datos estadísticos sobre la capacidad de pago, la frecuencia de uso de servicios médicos y el grado de aceptación de un modelo de aseguramiento basado en la prevención y el control de preexistencias. Además, se utilizarán herramientas metodológicas como el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, el análisis FODA y el análisis PESTEL para evaluar el entorno competitivo del sector salud, identificar oportunidades de mercado y mitigar los riesgos legales y económicos propios del entorno ecuatoriano.

En este sentido, se llevará a cabo un análisis técnico-operativo de modelos de gestión geriátrica y telemedicina para garantizar la eficiencia en el monitoreo preventivo de los afiliados. Por último, se realizarán análisis financieros y actuariales exhaustivos para evaluar la viabilidad económica de AJ Seguros, incluyendo la estimación de reservas técnicas, el cálculo de primas basadas en el riesgo conductual, los ingresos proyectados y el flujo de caja. La combinación de estas metodologías y herramientas permitirá obtener una visión integral del mercado geriátrico nacional, asegurando que la propuesta sea no solo socialmente responsable, sino financieramente solvente y sostenible en el tiempo.

1.5 Gestión del Proyecto

1.5.1 Aspectos del problema

- **Aspecto Demográfico y Social.**

El Ecuador enfrenta un cambio estructural en su pirámide poblacional donde el grupo de adultos mayores crece a un ritmo superior al de la población general. Esta transición no ha sido

acompañada por una evolución en la oferta de servicios de salud privados, generando un fenómeno de exclusión por edad. El problema social radica en que, al llegar a la etapa de la vida donde más se requiere protección financiera para la salud, el sistema de medicina prepagada tradicional retira o encarece sus coberturas, vulnerando el derecho a una vejez digna y trasladando toda la carga económica al ahorro familiar o al saturado sistema de salud pública.

- **Aspecto Económico y Financiero.**

El principal obstáculo identificado es el gasto de bolsillo catastrófico. Ante la falta de seguros especializados, las familias ecuatorianas enfrentan costos médicos imprevistos que pueden desestabilizar su patrimonio. Por otro lado, desde la perspectiva de la oferta, existe un problema de diseño técnico: las aseguradoras convencionales operan bajo modelos reactivos donde el costo de siniestralidad se dispara al atender complicaciones agudas. La inexistencia de un modelo que monetice la prevención genera una ineficiencia financiera que hace que las primas actuales resulten impagables para el jubilado promedio.

- **Aspecto Técnico y Operativo.**

Se identifica una carencia de infraestructura y protocolos médicos orientados a la gestión de preexistencias. El modelo de negocio predominante en el país no está diseñado para el acompañamiento crónico, sino para la atención de eventos puntuales. Este vacío operativo impide que se aproveche el bajo riesgo conductual del adulto mayor; al no existir programas de monitoreo preventivo y telemedicina geriátrica, se pierde la oportunidad de reducir la frecuencia de emergencias hospitalarias, lo cual es la causa raíz de la supuesta "insostenibilidad" de asegurar a este grupo etario.

1.5.2 Problemas

El problema central es la falta de acceso a servicios de salud privados y especializados

para los pacientes adultos mayores de 65 años. Esto genera desafíos críticos en el diagnóstico preventivo, el tratamiento continuo de patologías crónicas y la gestión de preexistencias en la población geriátrica a nivel nacional. La creación de AJ Seguros busca abordar esta problemática, brindando un modelo de medicina prepagada de calidad, financieramente sostenible y especializado en las necesidades de salud de quienes residen en el Ecuador, rompiendo con los esquemas tradicionales de exclusión por edad.

Es importante analizar que la carencia de planes de salud integrales para el adulto mayor limita el monitoreo temprano de enfermedades degenerativas, lo que suele derivar en complicaciones graves y hospitalizaciones de emergencia que podrían evitarse. Además, la falta de programas de seguimiento continuo y medicina preventiva dificulta la promoción de una vejez activa y autónoma. A continuación, se enlistan los problemas específicos:

- **Limitado acceso a servicios médicos especializados y de medicina prepagada.**

Debido a la escasa oferta de planes de salud diseñados para personas de más de 65 años en el Ecuador, resulta difícil para este segmento acceder a coberturas que no tengan costos prohibitivos o exclusiones severas. Como resultado, los adultos mayores experimentan una desprotección financiera ante enfermedades catastróficas o crónicas, lo que afecta negativamente su calidad de vida. Esta situación conlleva demoras en el tratamiento de condiciones médicas existentes, lo cual puede tener consecuencias fatales o deteriorar irreversiblemente su autonomía.

En el mercado actual, la mayoría de las empresas de medicina prepagada perciben al adulto mayor como un grupo de alta siniestralidad, lo que se traduce en primas inaccesibles. Según datos del sector, mientras que la población mayor de 65 años crece aceleradamente, representando ya a uno de cada diez ecuatorianos en 2025, la oferta de seguros privados se ha reducido o se ha vuelto reactiva, atendiendo únicamente episodios agudos y omitiendo el

acompañamiento geriátrico integral.

- **Barreras operativas en la gestión de enfermedades crónicas.**

La falta de diagnóstico preventivo y monitoreo constante resulta en complicaciones de salud que saturan tanto el sistema privado como el público. Los pacientes geriátricos suelen recibir atenciones fragmentadas; la carencia de una estructura como la de AJ Seguros, que integre el control de preexistencias y la telemedicina preventiva, obliga a los usuarios a navegar por un sistema de salud complejo y lento. Los trámites para autorizaciones de exámenes especializados o cirugías en seguros convencionales suelen ser engorrosos, lo que posterga la atención médica oportuna que este grupo etario requiere con urgencia.

- **Deficiencia en la infraestructura de cuidado y seguimiento domiciliario.**

En el Ecuador, existe una brecha significativa entre la atención hospitalaria y el cuidado en el hogar (home care). El modelo de negocio tradicional no contempla la movilidad reducida ni la necesidad de seguimiento recurrente del adulto mayor, lo que obliga a las familias a realizar traslados constantes hacia centros médicos urbanos, incurriendo en altos costos de transporte y logística. Un problema adicional se relaciona con los tiempos de espera en consulta; en el sistema público y en seguros masivos, la atención no suele estar adaptada a la fragilidad del paciente geriátrico, extendiéndose innecesariamente en procesos administrativos que dificultan el acceso real a la salud.

- **Limitaciones financieras y gasto de bolsillo catastrófico.**

Las limitaciones financieras representan una dificultad recurrente para el adulto mayor y su núcleo familiar. Al no contar con un seguro privado especializado, las familias de ingresos medios y bajos se enfrentan a "gastos de bolsillo" catastróficos para cubrir consultas con especialistas, exámenes diagnósticos y medicamentos de uso continuo. Estos costos suelen ser

tan elevados que muchas familias deben agotar sus ahorros o endeudarse para financiar la atención, lo que limita la capacidad de obtener un cuidado preventivo y obliga a postergar tratamientos vitales hasta que la condición médica es crítica y mucho más costosa de tratar.

1.6 Business Model Canvas de AJ Seguros

Este modelo de negocio se centra en una solución de medicina prepagada diseñada para la Silver Economy, orientada tanto a adultos mayores que buscan independencia como a sus hijos cuidadores. Su propuesta de valor se diferencia por ofrecer una atención geriátrica especializada y un enfoque preventivo que reduce la burocracia y las hospitalizaciones. A través de una gestión de riesgo eficiente y el acompañamiento de gestores de salud, la organización busca brindar tranquilidad familiar mediante servicios que incluyen teleasistencia, programas de medicina preventiva y una comunidad activa de bienestar.

Para sostener esta operación, la entidad se apoya en una red sólida de hospitales, clínicas y centro de rehabilitación, junto con una infraestructura tecnológica de telemedicina y monitoreo. Los ingresos provienen principalmente de primas mensuales y servicios adicionales, mientras que la estructura de costos se concentra en la siniestralidad médica y la gestión domiciliaria. La estrategia de comercialización utiliza canales directos y alianzas con fondos de pensiones, asegurando un trato humano y confiable que fortalece la relación a largo plazo con sus beneficiarios.

Figura 1

Business Model Canvas de AJ Seguros: Medicina Prepagada para el Adulto Mayor

| Socios clave | Actividades clave | Propuesta de Valor | Relaciones con clientes | Segmentos de Clientes |
|--|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> * Red de hospitales y clínicas geriátricas. * Centros de rehabilitación y fisioterapia. * Proveedores de teleasistencia y tecnología (botón de pánico). * Farmacéuticas | <ul style="list-style-type: none"> * Gestión de riesgo en salud. * Programas de medicina preventiva y control de enfermedades crónicas. * Conciliación de citas y acompañamiento médico. | <ul style="list-style-type: none"> * Tranquilidad para la familia: Seguridad de que sus padres están cuidados. * Atención Geriátrica Especializada: No solo médicos generales, sino gerontólogos. * Cero burocracias: Facilitación de trámites y autorizaciones. * Enfoque preventivo: Reducción de hospitalizaciones | <ul style="list-style-type: none"> * Acompañamiento personal: Un "gestor de salud" asignado. * Comunidad: Talleres de bienestar y socialización. * Confianza: Trato humano y paciente (Silver Economy) | <ul style="list-style-type: none"> * Adultos mayores (65+): Que buscan independencia y salud. * Hijos cuidadores (40-60 años): Son quienes suelen tomar la decisión de compra y pagar la prima (Bayer Persona secundario pero clave). |
| | Recursos clave | | Canales | |
| | <ul style="list-style-type: none"> * Red médica de especialistas. * Plataforma tecnológica de telemedicina. * Capital financiero para reservas técnicas. * Personal de enfermería y cuidadores certificados. | | <ul style="list-style-type: none"> * Asesores especializados en seguros de salud. * Alianzas con fondos de pensiones y clubes de jubilados. * Marketing digital segmentado para hijos cuidadores. * Puntos físicos de atención cercana. | |
| Estructura de Costes | | | Fuente de ingresos | |
| <p>Siniestralidad: Costo directo de hospitalizaciones, cirugías y tratamientos médicos.</p> <p>Red Domiciliaria: Gastos de traslado y personal para atención en casa.</p> <p>Tecnología: Mantenimiento de la app de monitoreo y telemedicina.</p> <p>Marketing y Ventas: Comisiones para agentes de seguros.</p> | | | <p>Primas Mensuales: Cuotas fijas por el servicio de medicina prepagada.</p> <p>Copagos y Coseguros: Pagos menores por consulta o exámenes específicos.</p> <p>Servicios "Add-on": Servicios adicionales como enfermería 24/7, acompañamiento a citas o fisioterapia estética.</p> | |

Nota: El modelo describe la propuesta de valor centrada en atención geriátrica especializada y teleasistencia para la tranquilidad familiar y del adulto mayor. Elaboración propia.

CAPÍTULO II

PLAN ESTRATÉGICO

2.1 Misión

Ofrecer un modelo de aseguramiento médico especializado para el adulto mayor (+65), garantizando la gestión integral de su salud, promoviendo la autonomía y mejorando la calidad de vida a través de servicios preventivos, coordinados y de alto valor geriátrico.

2.2 Visión

Ser la empresa líder en el país en gestión de salud y medicina prepagada para el adulto mayor, reconocida por la excelencia clínica, la innovación en modelos de cuidado y la sostenibilidad de su operación.

2.3 Objetivos estratégicos

- **Específico:** Implementar un modelo de aseguramiento de salud especializado para el adulto mayor que integre servicios de medicina preventiva, gestión proactiva de preexistencias y atención domiciliaria (*Home Care*) en las principales ciudades del Ecuador.
- **Medible:** Alcanzar un índice de satisfacción del cliente (*Net Promoter Score*) superior al 90%, validado mediante auditorías de servicio y encuestas de satisfacción trimestrales.
- **Alcanzable:** Captar una base de 1,500 afiliados activos durante el primer año de operación, con una tasa de crecimiento anual proyectada del 15% mediante alianzas con fondos de jubilados.
- **Relevante:** Establecer convenios estratégicos con redes de especialistas geriátricos y centros de diagnóstico de tercer nivel para garantizar una reducción del 25% en la

siniestralidad aguda por complicaciones no gestionadas.

- **Tiempo:** Optimizar los procesos de autorización de servicios médicos y entrega de medicación a domicilio a un tiempo máximo de 24 horas, en un plazo de implementación de 8 meses desde el inicio de operaciones.

2.4 Objetivos Específicos del Modelo de Negocio

- **Expandir el acceso al aseguramiento especializado** para la población mayor de 65 años en Ecuador, incrementando la cartera de afiliados en un 10% mensual durante el primer año mediante planes con primas técnicamente ajustadas.
- **Establecer alianzas estratégicas** con asociaciones de jubilados, clubes de día y centros geriátricos para capacitar a un mínimo de 1,000 adultos mayores y sus familias en hábitos de autocuidado y prevención primaria durante el primer año.
- **Reducir la tasa de hospitalizaciones de emergencia** en un 20% a través del monitoreo preventivo y telemedicina 24/7, garantizando que las crisis agudas sean detectadas antes de requerir cuidados intensivos.
- **Implementar un sistema de gestión de registros médicos especializados** en geriatría, permitiendo la trazabilidad completa de preexistencias y la continuidad de la atención entre los diferentes niveles prestacionales.
- **Garantizar la sostenibilidad financiera y actuarial** de AJ Seguros mediante una gestión de riesgos que mantenga el índice de siniestralidad por debajo del 65% de la prima devengada.
- **Ofrecer servicios de acompañamiento y *Home Care*** para pacientes con movilidad reducida, asegurando que al menos el 80% de los controles de rutina se realicen en el

entorno del paciente para mejorar su adherencia al tratamiento.

- **Capacitar y certificar continuamente al equipo médico y administrativo** en protocolos de atención al paciente geriátrico, asegurando un trato digno, empático y profesional basado en las mejores prácticas internacionales de gerontología.

CAPITULO III

ANÁLISIS DE ENTORNO Y COMPETENCIA

3.1 Análisis de las Fuerzas de Porter

3.1.1 Amenaza de nuevos competidores

El ingreso de nuevos participantes al sector de la medicina prepagada en Ecuador está condicionado por barreras de entrada significativas, principalmente de carácter legal y financiero. La Superintendencia de Compañías exige un capital social mínimo elevado y la constitución de reservas técnicas robustas, lo que limita el surgimiento de empresas pequeñas. No obstante, el principal blindaje de **AJ Seguros** no es solo el capital, sino el conocimiento especializado en la gestión del riesgo geriátrico, un área que las aseguradoras convencionales evitan debido a su complejidad técnica.

A pesar de estas barreras, existe la posibilidad de que grandes grupos económicos locales o internacionales decidan incursionar en este nicho si detectan una rentabilidad alta. Sin embargo, la ventaja competitiva de AJ Seguros reside en su modelo de "primer movimiento" bajo un enfoque preventivo. Para un nuevo competidor, replicar una red de especialistas en geriatría y desarrollar una estructura de costos basada en el bajo riesgo conductual requiere tiempo y una curva de aprendizaje que la empresa ya habrá capitalizado.

3.1.2 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de AJ Seguros están constituidos por una red de clínicas privadas, hospitales, laboratorios y médicos especialistas en geriatría. Debido a que el adulto mayor es un consumidor recurrente y de alto volumen de servicios de salud, la empresa posee una capacidad de negociación considerable para establecer tarifarios preferenciales y convenios de pago. La

escala de pacientes que AJ Seguros puede derivar a una clínica se convierte en un incentivo para que los proveedores acepten márgenes más ajustados a cambio de una ocupación constante.

Por otro lado, existe una dependencia moderada hacia hospitales de tercer nivel que poseen tecnología única para cirugías de alta complejidad. Estos centros hospitalarios grandes suelen tener un mayor poder de fijación de precios al ser los únicos capaces de resolver casos críticos. Para mitigar esto, AJ Seguros debe diversificar su red de prestadores y fortalecer sus propios servicios de Home Care y telemedicina, reduciendo así la frecuencia de derivaciones hacia infraestructuras hospitalarias de alto costo.

3.1.3 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los adultos mayores y sus familias es actualmente bajo debido a la escasa oferta especializada en el país. Al no existir planes que cubran de manera integral a mayores de 65 años con preexistencias, el cliente tiene pocas opciones reales de comparación. Esta falta de alternativas otorga a AJ Seguros una posición de liderazgo en la fijación de las condiciones del servicio, siempre y cuando la propuesta de valor se mantenga diferenciada de los seguros de salud genéricos.

Sin embargo, el cliente geriátrico y su familia son altamente sensibles a la calidad del servicio y a la transparencia de las coberturas. Aunque tienen pocas opciones, pueden ejercer presión a través de la opinión pública o mediante la migración hacia el sistema público (IESS) si perciben que el costo de la prima no justifica el beneficio recibido. Por ello, la empresa debe enfocar su estrategia en la fidelización mediante programas de prevención y una atención empática, convirtiendo el precio en un factor secundario frente a la seguridad de una protección permanente.

3.1.4 Amenaza de productos sustitutos

El principal producto sustituto para AJ Seguros es la cobertura de salud pública brindada por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y el Ministerio de Salud Pública (MSP). La obligatoriedad del aporte para jubilados y la gratuidad del sistema estatal atraen a una gran parte de la población mayor. El desafío de la empresa radica en posicionarse como un complemento necesario, destacando las deficiencias del sustituto público, como las largas listas de espera para especialistas y la escasez de medicamentos crónicos, las cuales AJ Seguros resuelve con agilidad.

Otro sustituto relevante es el ahorro familiar directo o "autoseguro", donde las familias deciden no pagar una prima y asumir los gastos médicos conforme se presentan. Esta es una amenaza latente en contextos de crisis económica; no obstante, AJ Seguros mitiga este riesgo mediante la educación financiera, demostrando que el costo de una prima es significativamente menor al impacto de un gasto de bolsillo catastrófico en caso de una hospitalización. La especialización técnica es la clave para neutralizar la percepción de que el sustituto público es suficiente.

3.1.5 Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad en el mercado general de medicina prepagada en Ecuador es intensa, con empresas posicionadas que compiten agresivamente por captar población joven y sana. Sin embargo, en el segmento de adultos mayores, la rivalidad es mínima o casi inexistente. Las operadoras tradicionales prefieren aplicar exclusiones por edad o primas excesivamente costosas para desincentivar la afiliación de este grupo, dejando un "Océano Azul" para AJ Seguros, donde la competencia es irrelevante por la falta de especialización del resto de actores.

Esta baja rivalidad inicial permite que la empresa se consolide rápidamente como el referente nacional para el aseguramiento geriátrico. La competencia futura probablemente intentará imitar el modelo preventivo de AJ Seguros una vez que se demuestre su rentabilidad; por lo tanto, la estrategia debe centrarse en construir una marca fuerte y una red de prestadores exclusiva. Al no existir una guerra de precios en este nicho específico, AJ Seguros puede concentrarse en la eficiencia operativa y la mejora continua de la experiencia del paciente.

3.2 Análisis FODA

3.2.1 Fortalezas (Factores Internos)

1. **Especialización Geriátrica Exclusiva:** A diferencia de la competencia, AJ Seguros posee un diseño operativo centrado en las necesidades específicas de la tercera edad, permitiendo diagnósticos y tratamientos más precisos.
2. **Modelo de Gestión Preventiva y Proactiva:** El enfoque en evitar la crisis aguda mediante el monitoreo constante reduce drásticamente la siniestralidad de alto costo y mejora la rentabilidad del fondo.
3. **Bajo Riesgo Conductual del Target:** La empresa capitaliza la estabilidad del adulto mayor, quien presenta menor exposición a accidentes de tránsito y conductas de riesgo en comparación con segmentos jóvenes.
4. **Agilidad en el Monitoreo Digital:** La implementación de telemedicina y seguimiento remoto permite una atención continua sin necesidad de infraestructuras físicas masivas, optimizando los costos operativos iniciales.

3.2.2 Oportunidades (Factores Externos)

1. **Crecimiento del Segmento de Plata:** El envejecimiento poblacional en Ecuador asegura un mercado en expansión constante, con una demanda creciente de servicios de salud de calidad para mayores de 65 años.
2. **Desatención del Mercado Tradicional:** Las aseguradoras convencionales aplican exclusiones por edad y primas prohibitivas, dejando un nicho de mercado masivo y desatendido listo para ser captado.
3. **Ineficiencia del Sistema Público:** Las deficiencias en el IESS (largas esperas y falta de medicina) impulsan a las familias a buscar alternativas privadas que garanticen una atención digna y oportuna.
4. **Tendencia hacia el Home Care:** El aumento en la preferencia por cuidados domiciliarios permite a AJ Seguros posicionar su oferta de atención en casa como una ventaja competitiva frente a modelos hospitalarios.

3.2.3 Debilidades (Factores Internos)

1. **Ausencia de Historial de Marca:** Como empresa nueva, el principal reto es generar confianza en un mercado donde la trayectoria es un factor clave de decisión para el cliente geriátrico.
2. **Economías de Escala Limitadas:** Al iniciar operaciones, el poder de negociación con grandes cadenas hospitalarias es menor que el de empresas con décadas en el mercado.
3. **Dependencia de Talento Especializado:** La escasez de geriatras y personal administrativo capacitado en atención geriátrica en Ecuador puede limitar la rapidez del

escalamiento operativo.

4. **Inversión Inicial Elevada en Reservas:** La normativa exige la constitución de reservas técnicas importantes desde el día uno, lo que presiona el flujo de caja inicial de la organización.

3.2.4 Amenazas (*Factores Externos*)

1. **Inflación Médica Elevada:** El incremento anual en el costo de insumos, medicinas y servicios hospitalarios en Ecuador puede erosionar los márgenes de utilidad si no se ajustan las primas.
2. **Inestabilidad Regulatoria:** Posibles cambios en la Ley de Medicina Prepagada o nuevas exigencias de la Superintendencia de Compañías podrían alterar la estructura técnica del negocio.
3. **Volatilidad Económica Nacional:** Una caída en el poder adquisitivo de la clase media podría afectar la capacidad de las familias para mantener los pagos de las primas de sus adultos mayores.
4. **Reacción de la Competencia:** La posibilidad de que aseguradoras grandes lancen productos similares una vez que AJ Seguros demuestre la viabilidad y rentabilidad del nicho geriátrico.

3.3 Estrategias FODA (Cruce de Variables)

Para completar el análisis estratégico de AJ Seguros, es necesario realizar el cruce de las variables identificadas anteriormente. Las Estrategias FODA (también conocidas como Matriz CAME: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) definen las acciones tácticas

del plan de negocio.

3.3.1 Estrategias de Crecimiento (Fortalezas + Oportunidades)

- **Estrategia FO1:** Aprovechar el modelo de medicina preventiva (F2) para captar a los usuarios insatisfechos con la ineficiencia del sistema público (O3), posicionando a AJ Seguros como la alternativa de mayor agilidad y calidad técnica.
- **Estrategia FO2:** Utilizar la especialización geriátrica (F1) para penetrar en el segmento de plata en expansión (O1), mediante convenios con asociaciones de jubilados que buscan coberturas diseñadas a su medida.
- **Estrategia FO3:** Implementar el monitoreo digital y telemedicina (F4) para satisfacer la creciente tendencia hacia el *Home Care* (O4), ofreciendo seguridad clínica en la comodidad del hogar del afiliado.
- **Estrategia FO4:** Capitalizar el bajo riesgo conductual (F3) para ofrecer primas competitivas en el mercado, aprovechando que el mercado tradicional está desatendido (O2) por primas excesivamente altas.

3.3.2 Estrategias de Superación (Debilidades + Oportunidades)

- **Estrategia DO1:** Ejecutar campañas de marketing de confianza que resalten los beneficios de la especialización para construir historial de marca (D1) frente a la desatención del mercado tradicional (O2).
- **Estrategia DO2:** Formar alianzas con clínicas medianas de alta calidad para compensar las economías de escala limitadas (D2), aprovechando la demanda creciente (O1) para negociar mejores condiciones de red.

- **Estrategia DO3:** Crear programas de pasantías y convenios con facultades de medicina para asegurar el talento especializado (D3) ante la necesidad de cubrir la creciente demanda de especialistas (O4).
- **Estrategia DO4:** Gestionar el capital inicial de las reservas técnicas (D4) mediante una estrategia de inversión conservadora que aproveche las tasas de interés del mercado financiero para generar rendimientos adicionales.

3.3.3 Estrategias de Defensa (Fortalezas + Amenazas)

- **Estrategia FA1:** Mitigar el impacto de la inflación médica (A1) mediante el modelo preventivo (F2), reduciendo la frecuencia de siniestros de alto costo (UCI y cirugías complejas) que son los más afectados por el alza de precios.
- **Estrategia FA2:** Fortalecer el blindaje técnico actuarial (F3) ante posibles cambios regulatorios (A2), asegurando que los indicadores de solvencia de la empresa superen los mínimos exigidos por la ley.
- **Estrategia FA3:** Utilizar la agilidad tecnológica (F4) para ofrecer planes modulares que se ajusten a la volatilidad económica familiar (A3), permitiendo que los hijos mantengan la cobertura de sus padres con cuotas flexibles.
- **Estrategia FA4:** Establecer contratos de exclusividad con la red de geriatras para neutralizar la reacción de la competencia (A4) y mantener la especialización exclusiva (F1) como barrera de entrada.

3.3.4 Estrategias de Supervivencia (Debilidades + Amenazas)

- **Estrategia DA1:** Implementar un sistema de gestión de costos extremadamente austero

en la etapa inicial para enfrentar la falta de marca (D1) y la inflación médica (A1) simultáneamente.

- **Estrategia DA2:** Crear un fondo de contingencia adicional a las reservas de ley (D4) para proteger la operación ante posibles crisis económicas nacionales (A3) que afecten el recaudo de primas.
- **Estrategia DA3:** Establecer procesos de atención estandarizados para optimizar el talento humano (D3) y evitar errores operativos que puedan derivar en sanciones ante cambios regulatorios (A2).
- **Estrategia DA4:** Iniciar operaciones con un enfoque geográfico concentrado (ej. Solo Quito) para maximizar la capacidad operativa (D2) y fortalecerse antes de enfrentar una reacción masiva de la competencia nacional (A4).

3.4 Análisis de Sector de Seguros y Medicina Prepagada

3.4.1 Análisis y perspectiva del sector

En el Ecuador, el sector salud presenta una estructura dual fragmentada. Por un lado, la Red Pública Integral de Salud (RPIS) —compuesta por el MSP, IESS, ISSFA e ISSPOL— gestiona el 80% de la infraestructura física (3,847 establecimientos), pero enfrenta una crisis de sostenibilidad que se manifiesta en el desabastecimiento de medicamentos esenciales y una saturación que posterga cirugías críticas por meses. Para 2025, el gasto de bolsillo de las familias ecuatorianas que no logran atención en el sector público asciende a un promedio de USD 525 anuales, lo que evidencia una demanda insatisfecha que el Estado no logra cubrir.

El sector privado, donde se inserta AJ Seguros, abarca el 20% restante de los establecimientos y se divide en dos modelos legales: las compañías de medicina prepagada y las

de seguros de asistencia médica. Este mercado está altamente concentrado; a inicios de 2026, tres actores (SaludSA, BMI y Humana) dominan más del 70% de la facturación sectorial. La oportunidad de mercado para AJ Seguros radica en que estas empresas enfocan su estrategia en el segmento corporativo y joven, aplicando primas punitivas o exclusiones por preexistencias a los adultos mayores, dejando este nicho en una situación de "indefensión técnica" que nuestro modelo busca resolver.

3.4.2 Caracterización del mercado de medicina prepagada geriátrica

El mercado privado está regido por la Ley Orgánica que Regula a las Compañías de Salud Prepagada y supervisado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS). A diferencia de los planes generalistas, el mercado geriátrico presenta particularidades críticas:

- **Altas barreras de movilidad:** El 77% de los usuarios desconoce las variables de incremento de sus primas, pero el adulto mayor mantiene una "fidelidad forzosa" debido a que cambiar de operadora implica perder la cobertura de preexistencias ya declaradas.
- **Inflación Médica Elevada:** Para 2025-2026, se proyecta una inflación médica en Ecuador del **10.4% anual**, impulsada por el costo de insumos importados y tecnología diagnóstica avanzada, lo que obliga a AJ Seguros a implementar un modelo preventivo para mitigar el uso de servicios hospitalarios de alto costo.
- **Nueva Normativa de Solvencia (2025):** Según la resolución JPRF-M-2025-0147, las compañías deben cumplir con inversiones obligatorias líquidas y auditorías anuales estrictas. AJ Seguros se diseñó bajo estos parámetros de prudencia financiera para asegurar la continuidad del servicio a largo plazo.

3.4.3 Tabla Comparativa de Capacidad de Respuesta

A continuación, se presenta la comparación estratégica entre los actores actuales y la propuesta de valor de **AJ Seguros**:

Tabla 1

Comparativa de gestión y atención al paciente geriátrico

| Criterio de Evaluación | Sector Público (IESS/MSP) | Medicina Prepagada Tradicional (SaludSA/Amedex) | Propuesta AJ Seguros |
|---------------------------------|----------------------------------|--|--------------------------------|
| Enfoque Médico | Curativo / Reactivo | Asistencial / Administrativo | Preventivo / Proactivo |
| Tiempo de espera (Especialista) | 3 a 6 meses | 1 a 7 días | Menos de 48 horas |
| Gestión de Preexistencias | Cubiertas (sujeto a stock) | Excluidas o con sobreprima alta | Gestionadas mediante monitoreo |
| Atención Domiciliaria | Limitada o inexistente | Opcional con costo adicional | Pilar fundamental del plan |
| Uso de Tecnología | Registros manuales/lentos | Apps de reembolsos y citas | Telemetría y monitoreo IoT |
| Disponibilidad de Geriatras | Críticamente baja | Red general de especialistas | Red exclusiva certificada |

Nota: La tabla muestra cómo AJ Seguros optimiza la atención frente al sector público y privado mediante un enfoque proactivo, reducción de tiempos y monitoreo tecnológico. Elaboración propia.

La tabla 1 demuestra que el sector tradicional (SaludSA, BMI, etc.) compite por escala, mientras que AJ Seguros compite por especialización. El sector público ofrece cobertura, pero no acceso oportuno; AJ Seguros ofrece ambos, utilizando la prevención como la herramienta

financiera que permite cubrir a quienes los demás rechazan.

3.4.4 Tendencias y Perspectivas de Crecimiento

El entorno estratégico de 2026 para la medicina prepagada en Ecuador está marcado por tres fuerzas disruptivas que favorecen el modelo de AJ Seguros:

- **Consolidación de la "Silver Economy" y Bono Demográfico Inverso**

Ecuador ha entrado en una fase de envejecimiento poblacional irreversible. A enero de 2026, los adultos mayores representan el 9% de la población total (aprox. 1.5 millones de personas), con una proyección de crecimiento sostenido. Esta tendencia está impulsando la "Silver Economy", donde el gasto de los hogares se desplaza prioritariamente hacia el bienestar y la autonomía del adulto mayor. La perspectiva de crecimiento para AJ Seguros es alta, dado que las familias ecuatorianas destinan hoy un promedio de USD 600 anuales en gasto de bolsillo por falta de seguros adecuados, una cifra que nuestra empresa busca captar y optimizar mediante planes especializados.

- **Cambio de Paradigma: Del Modelo Curativo al Preventivo**

Una tendencia crítica detectada en el sector para este 2026 es la migración forzosa hacia modelos preventivos debido a la inflación médica, que ha alcanzado picos del 11% al 13% anual. Las operadoras tradicionales están descubriendo que tratar enfermedades crónicas avanzadas es financieramente insostenible. La perspectiva para AJ Seguros es liderar este cambio, utilizando la prevención no solo como un beneficio de salud, sino como una herramienta de sostenibilidad financiera. Al anticiparse al deterioro clínico, la empresa reduce el costo de siniestralidad, permitiendo mantener primas estables en un mercado donde la competencia las incrementa agresivamente.

- **Salud Digital (IoMT) e Inteligencia Artificial Preventiva**

La tecnología en 2026 ha pasado de ser un accesorio a ser el núcleo de la atención geriátrica. El uso de dispositivos vestibles (*wearables*) y el Internet de las Cosas Médicas (IoMT) permite a AJ Seguros implementar un monitoreo proactivo. Las tendencias actuales muestran que el 78% de los afiliados prefiere gestionar su salud desde dispositivos móviles. Nuestra perspectiva de crecimiento se apoya en la integración de IA para predecir riesgos coronarios o metabólicos antes de que ocurra una urgencia, alineándonos con la digitalización de la salud que ya es una realidad en los principales centros urbanos de Ecuador.

- **Demanda de Sistemas de Salud Mixtos y Colaborativos**

Debido a la saturación del sistema público (IESS/MSP), existe una tendencia creciente hacia la articulación público-privada. Las familias buscan "planes complementarios" que cubran lo que el Estado no puede: rapidez en cirugías y acceso a medicamentos de última generación. AJ Seguros se proyecta como el aliado estratégico ideal para el jubilado que, manteniendo su aporte al IESS, desea una capa de protección privada eficiente. Esta demanda de "seguros de nicho" es la tendencia más fuerte en el sector asegurador ecuatoriano para el quinquenio 2025-2030.

3.4.5 Productos tecnológicos y transformación digital en el sector

La tecnología ha revolucionado el sector asegurador y de salud geriátrica, convirtiéndose en el pilar que permite a AJ Seguros optimizar la atención médica y gestionar el riesgo de manera proactiva. La adopción de soluciones inteligentes y conectadas ha transformado la gestión del paciente de la tercera edad, pasando de un modelo de oficina administrativa a uno de monitoreo clínico ubicuo.

- **Conectividad 5G y Telemedicina de Alta Resolución**

La implementación de redes 5G en las principales ciudades de Ecuador ha abierto posibilidades críticas para la geriatría a distancia. Esta tecnología de comunicación ultrarrápida permite la transmisión de datos médicos complejos, como electrocardiogramas y ecografías en tiempo real, desde el hogar del afiliado hacia nuestros centros de control. La telesalud geriátrica se vuelve así una herramienta de equidad, permitiendo que especialistas de alto nivel interactúen con pacientes con movilidad reducida, brindando atención médica oportuna y eficiente sin los riesgos del traslado hospitalario.

- **Inteligencia Artificial y Gestión de Big Data Actuarial**

La evaluación de tecnologías de salud es el cerebro de AJ Seguros. El uso de Inteligencia Artificial y el análisis de Big Data sobre los historiales clínicos electrónicos permite la identificación temprana de patrones de descompensación en enfermedades crónicas (diabetes, hipertensión). Estas herramientas de diagnóstico predictivo facilitan que la empresa actúe antes de que se presente una crisis aguda, lo que no solo salva vidas sino que garantiza la rentabilidad del modelo al evitar tratamientos de cuidados intensivos que suelen ser los más costosos para el sector.

- **Sostenibilidad y Eficiencia Operativa Digital**

La digitalización integral de AJ Seguros también impacta en la sostenibilidad ambiental y operativa. Al eliminar el uso de papel mediante Registros Médicos Electrónicos (EHR) y optimizar las rutas de atención domiciliaria mediante algoritmos de geolocalización, se reduce la huella de carbono de la operación. Además, la adopción de infraestructuras en la nube (Cloud Computing) permite una gestión de datos más eficiente y segura, esencial para proteger la

privacidad de la información sensible de los pacientes pediátricos y adultos mayores.

- **Dispositivos de Monitoreo Remoto (IoMT)**

La alta tecnología se materializa en el uso del Internet de las Cosas Médicas (IoMT). Desde dispositivos vestibles (wearables) que miden la saturación de oxígeno y frecuencia cardíaca hasta sensores de caída en el hogar, la digitalización permite una vigilancia 24/7. Esta incorporación de tecnología de punta, sumada al uso de analítica avanzada, asegura que la calidad de la atención médica de AJ Seguros no dependa de la presencia física del médico, sino de una red de seguridad digital constante que rodea al paciente.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE MERCADO

4.1 Investigación de mercado

La investigación de mercado para la creación de AJ Seguros busca obtener información estratégica sobre la demanda de medicina prepagada especializada en geriatría. Con estos datos, se pretende diseñar una mezcla de marketing precisa (primas ajustadas al riesgo, plazos de carencia competitivos y servicios de *Home Care*) que permita tomar decisiones acertadas para proporcionar seguridad financiera y bienestar clínico a los adultos mayores y sus familias.

4.2 Objetivos del mercado

- **Objetivos administrativos:** Diseñar una estructura operativa que permita la gestión eficiente de siniestros y la coordinación de la red de prestadores médicos, asegurando una respuesta ágil a las solicitudes de los afiliados.
- **Objetivos sociales:** Detectar las carencias del sistema de salud actual respecto a la atención del adulto mayor en el Ecuador, analizando el impacto de las enfermedades crónicas en la dinámica familiar y la disposición de los hijos a financiar planes de salud para sus padres.
- **Objetivos económicos:** Evaluar la viabilidad actuarial de AJ Seguros y desarrollar un plan de posicionamiento que asegure la rentabilidad del fondo mediante la captación de un volumen crítico de afiliados que permita equilibrar el riesgo.

4.3 Diseño de la investigación

El proyecto utiliza un enfoque dual para el diseño investigativo:

- **Método Confirmatorio:** Busca entender el comportamiento de los "pagadores" (hijos o familiares económicamente activos) y los "usuarios" (adultos mayores). Se busca validar la tendencia de migración del sistema público al privado debido a la búsqueda de agilidad y trato digno.
- **Perfil del usuario:** El servicio está dirigido a personas de **65 años en adelante**. Sin embargo, el cliente objetivo es el adulto de entre 35 y 55 años, con un ingreso superior al Salario Básico Unificado (SBU), que busca proteger la salud de sus padres sin descapitalizar el patrimonio familiar ante una emergencia.

4.4 Muestreo

Para el desarrollo de la investigación de campo, se ha seleccionado a la ciudad de Quito como el mercado geográfico prioritario. Según las proyecciones demográficas actuales para el año 2026, la capital presenta una densidad significativa de adultos mayores y, sobre todo, de la Población Económicamente Activa (PEA) que actúa como el "pagador" de los seguros para sus padres.

Se ha tomado como referencia la población de los sectores con mayor concentración de clase media y media-baja de Quito (como los distritos del Norte y Valles), donde el acceso a la seguridad social es ineficiente y existe una alta disposición al aseguramiento privado.

Para determinar el número de encuestas necesarias para que los resultados sean representativos del mercado quiteño, se aplicó la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Tabla 2*Datos de la población*

| Variable | Descripción | Valor |
|----------|---|--------|
| N | Población objetivo estimada (Hogares clase media Quito) | 25.000 |
| Z | Nivel de confianza (95%) | 1,96 |
| P | Probabilidad de ocurrencia (Aceptación del seguro) | 0,5 |
| Q | Probabilidad de no ocurrencia | 0,5 |
| E | Margen de error admitido | 0,05 |

Nota: La tabla detalla los valores estadísticos utilizados para el cálculo muestral sobre una población objetivo de 25.000 hogares de clase media en Quito. Elaboración propia.

Resultados del cálculo:

- **Numerador:** 24.010
- **Denominador:** 63,52
- **Tamaño de n:** 379 encuestas

El resultado proyecta la realización de **379 encuestas**, las cuales se distribuirán de forma estratégica en zonas de alta afluencia comercial y residencial de Quito (centros comerciales, áreas de oficinas y exteriores de centros de salud), asegurando que el perfil del encuestado corresponda al de un tomador de decisión económica para el grupo familiar.

4.5 Investigación

La investigación de campo de AJ Seguros se divide en dos fases:

1. **Fase Cualitativa (Entrevistas):** Realizadas a especialistas en geriatría y administradores

de centros geriátricos privados. Estas entrevistas permitieron identificar que la principal problemática no es solo el costo, sino la falta de cobertura para preexistencias y la frialdad de los seguros tradicionales.

2. **Fase Cuantitativa (Encuestas):** Aplicadas a familiares de adultos mayores para medir la "disposición a pagar" (*willingness to pay*) y los beneficios más valorados (atención domiciliaria vs. cobertura hospitalaria).

4.5.1. Criterios de segmentación

La identificación de potenciales usuarios para el modelo de negocio de AJ Seguros en el Distrito Metropolitano de Quito se lleva a cabo mediante la segmentación del mercado. Esta consiste en identificar grupos de personas que comparten gustos, necesidades y expectativas similares (Hernández et al., 2003), permitiendo que la oferta de seguros geriátricos sea homogénea y eficiente.

Desde la perspectiva del marketing, el proyecto se enfoca en un conjunto de compradores que poseen el deseo y la capacidad económica para contratar una protección de salud especializada. En nuestro modelo, existe una dualidad: el comprador (hijo/familiar) y el beneficiario (adulto mayor). La segmentación se detalla en la Tabla 3:

Tabla 3*Segmentación del mercado para AJ Seguros*

| VARIABLE | CRITERIO | DESCRIPCIÓN |
|---------------------|------------------------|---|
| Geográfica | Sector | Urbano y Periférico del Distrito Metropolitano de Quito (Valles y Centro-Norte). |
| Demográfica | Edad | 30 – 55 años (Hijos y familiares responsables económicamente). |
| | Etapa de ciclo de vida | Adultos con padres en edad de jubilación (+65 años). |
| Psicográfica | Clase Social | Media, Media-Alta y Media-Baja. |
| | Personalidad | 1. Hijos previsores que buscan seguridad financiera para su familia. 2. Perfil de "cuidador" preocupado por la dignidad y autonomía de sus padres. |
| Conductual | Beneficios buscados | Agilidad en citas, medicina preventiva, acompañamiento médico continuo y eliminación de burocracia en reembolsos. |

Elaboración propia.

4.5.2. Resultados Exploratorios de entrevistas

Para validar la viabilidad del proyecto en Quito, se realizaron dos entrevistas estratégicas con actores clave que poseen una visión integral del sector de seguros y la atención al adulto mayor en la capital:

- **Entrevista 1 (Sector Gremial):** Se entrevistó al Director de una de las principales Cámaras de Comercio de Quito, quien proporcionó datos sobre la capacidad de pago y las tendencias de beneficios laborales. El directivo manifestó que las empresas buscan cada vez más seguros que permitan a sus colaboradores asegurar a sus padres, debido a que las

emergencias familiares son la principal causa de ausentismo laboral. Felicitó la iniciativa de **AJ Seguros**, destacando que el enfoque preventivo reduce el estrés financiero de las familias quiteñas.

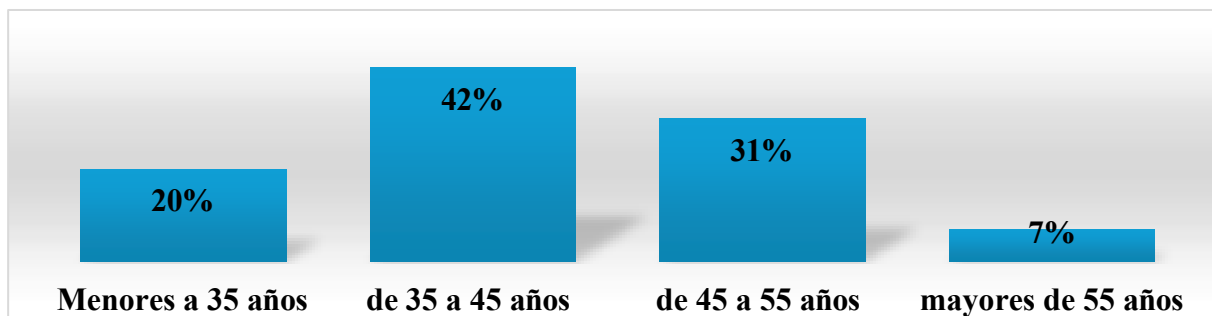
- **Entrevista 2 (Sector Especializado):** Se mantuvo una reunión con un representante de la Asociación de Jubilados de Pichincha. El funcionario manifestó que existe un sentimiento de abandono por parte de las aseguradoras tradicionales, que consideran al adulto mayor como un "riesgo inviable". Recalcó que un modelo como AJ Seguros, que facilite trámites y ofrezca atención domiciliaria (*Home Care*), sería recibido con gran interés, ya que la cobertura médica actual en Quito está saturada y no es empática con las limitaciones físicas de la tercera edad.

4.5.3. Resultado de encuesta

La presente encuesta tiene como objetivo identificar las necesidades de salud del adulto mayor para el diseño de un modelo de medicina prepagada especializado.

Figura 2

Rango de Edades



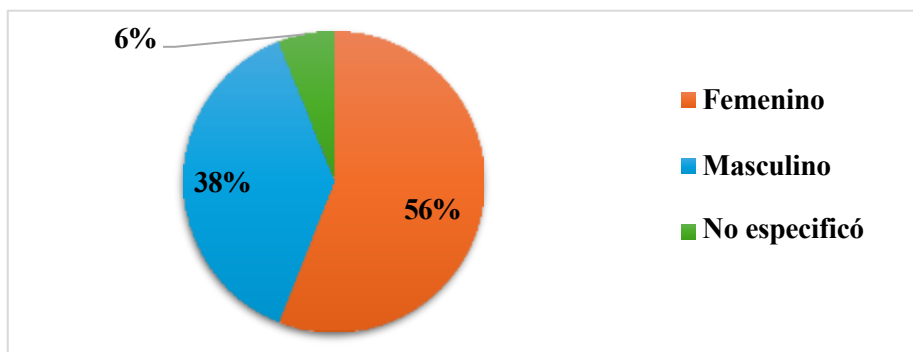
Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada al segmento de adultos mayores y sus familias.

Elaborado propia.

El análisis demográfico revela que los grupos de 35 a 45 años (42%) y de 45 a 55 años (31%) conforman la mayoría de los participantes. Estos segmentos representan a los hijos de adultos mayores en su etapa de mayor estabilidad económica. Los grupos menores a 35 años contribuyen con un 20%, mientras que los mayores de 55 años representan el 7%. Este patrón es clave para AJ Seguros, ya que confirma que el cliente objetivo (el pagador) se encuentra en una edad de madurez donde la preocupación por la salud de sus padres es una prioridad financiera.

Figura 3.

Género



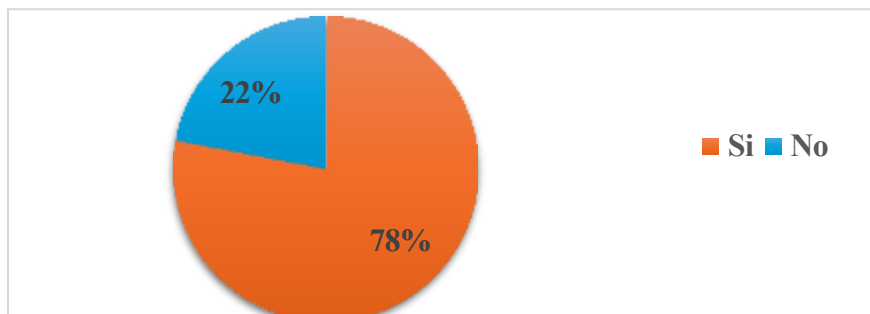
Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada al segmento de adultos mayores y sus familias.

Elaborado propia.

Los resultados indican que el género femenino constituye el grupo más representado, abarcando un 56% del total. El género masculino comprende el 38%, mientras que un 6% prefirió no especificar. Esta predominancia femenina es significativa para la toma de decisiones estratégicas, pues tradicionalmente en el hogar ecuatoriano la mujer ejerce el rol de "cuidadora principal", siendo ella quien investiga y recomienda los servicios de salud para los adultos mayores de la familia.

Figura 4

Dificultad en el acceso a especialistas geriátricos



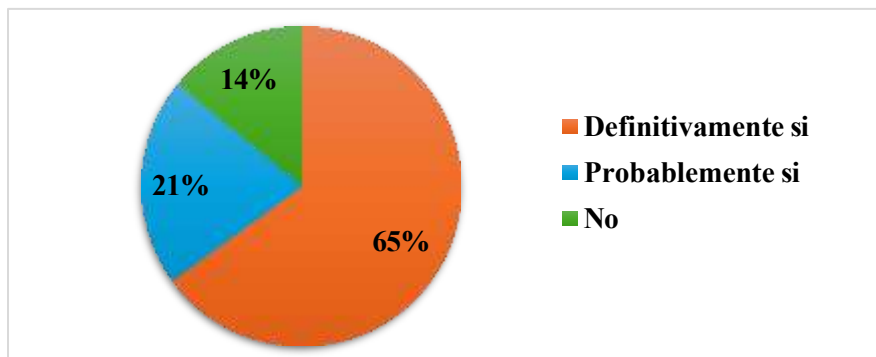
Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada al segmento de adultos mayores y sus familias.

Elaborado propia.

Un 78% de los participantes informa haber experimentado dificultades para encontrar atención oportuna en geriatría en Quito, principalmente por la falta de turnos en el sistema público y el alto costo de consultas privadas aisladas. Por el contrario, un 22% afirma no tener dificultades, generalmente por poseer ya un seguro de gama alta. Esto resalta la necesidad de AJ Seguros de garantizar una red de especialistas con disponibilidad inmediata.

Figura 5

Disposición a contratar el servicio de monitoreo digital



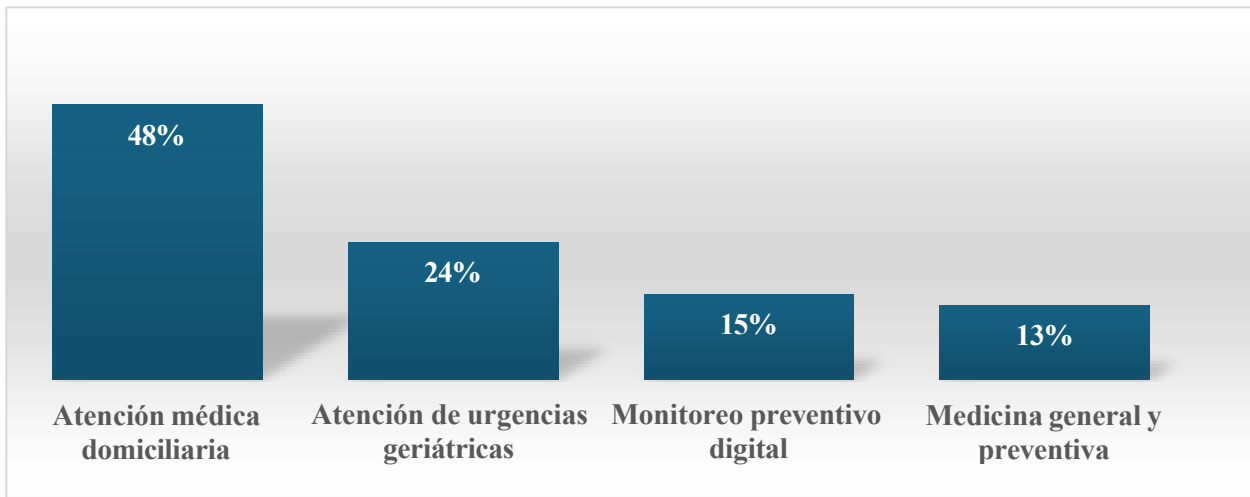
Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada al segmento de adultos mayores y sus familias.

Elaborado propia.

Un notable 65% de los participantes manifiesta estar "Definitivamente sí" dispuesto a contratar un plan que incluya dispositivos de monitoreo (IoMT). Un 21% declara estar "Probablemente sí" dispuesto. Las reticencias (14% restante) se centran en el temor a la complejidad tecnológica, lo que sugiere que AJ Seguros debe enfocarse en interfaces sencillas para el adulto mayor y alertas eficientes para los hijos.

Figura 6

Servicios de salud considerados prioritarios



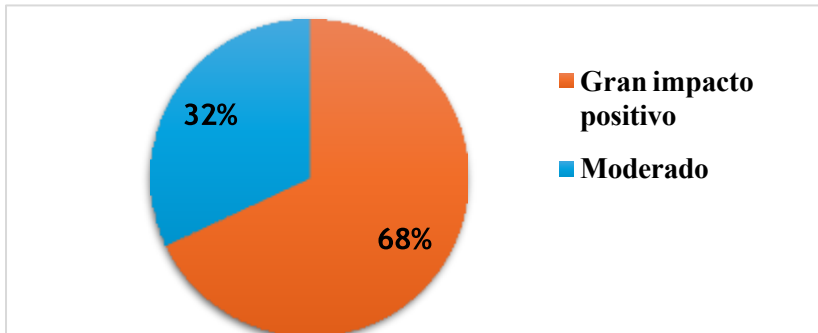
Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada al segmento de adultos mayores y sus familias.

Elaborado propia.

Los resultados indican que los servicios más valorados son: Atención médica domiciliaria (48%), Atención de urgencias geriátricas (24%) y Monitoreo preventivo digital (15%). La medicina general y preventiva ocupa un 13%. Esto subraya que la propuesta de valor de AJ Seguros debe ser el Home Care reforzado con tecnología de vigilancia constante.

Figura 7

Percepción de impacto en la tranquilidad familiar



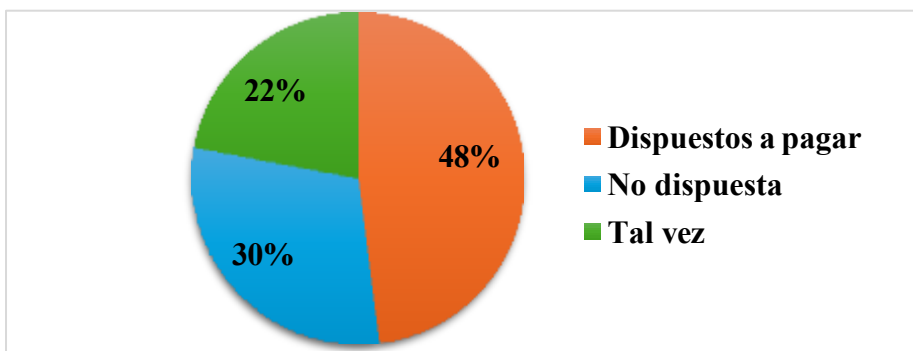
Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada al segmento de adultos mayores y sus familias.

Elaborado propia.

Un 68% de los participantes considera que contar con un seguro especializado tendría un "Gran impacto positivo" en la estabilidad económica y tranquilidad emocional del hogar. Un 22% cree que el impacto sería "Moderado". Esto valida que AJ Seguros no vende solo salud, sino "paz mental" para la familia del afiliado.

Figura 8

Disposición a pagar la prima mensual (USD 105 - 130)



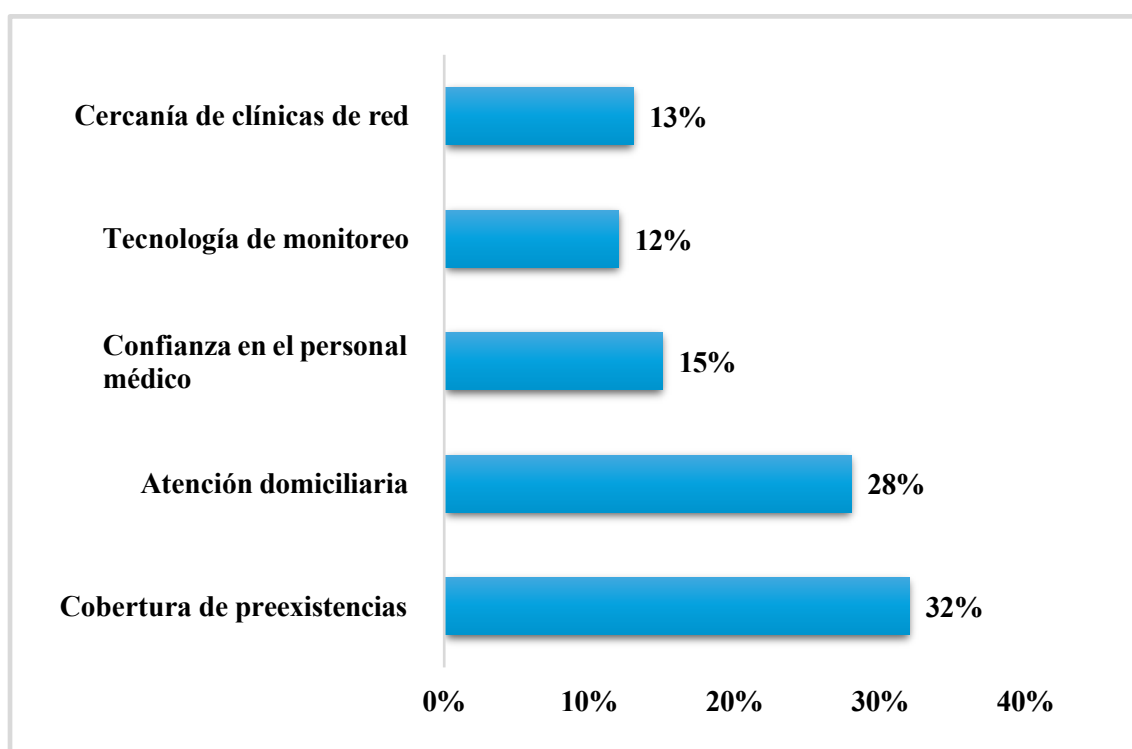
Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada al segmento de adultos mayores y sus familias.

Elaborado propia.

Un 48% de los encuestados está dispuesto a pagar una prima en el rango de USD 105 a 130 mensuales. Un 22% estaría dispuesto "Tal vez" bajo planes de financiamiento familiar. Un 30% respondió "No", lo cual segmenta claramente el mercado hacia la clase media y media-alta de Quito que tiene capacidad de ahorro o seguro privado previo.

Figura 9

Factores para elegir AJ Seguros sobre la competencia



Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada al segmento de adultos mayores y sus familias.

Elaborado propia.

La cobertura de preexistencias (32%) y la atención domiciliaria (28%) emergen como los factores primordiales. Le siguen la confianza en el personal médico (15%) y la tecnología de monitoreo (12%). La cercanía de clínicas de red representa un 13%. Estos resultados obligan a

AJ Seguros a ser transparente en sus cláusulas de preexistencias, que es el mayor "dolor" del cliente quiteño.

4.6 Análisis de Datos

El análisis de los datos recopilados en Quito arroja una base sólida para la viabilidad de AJ Seguros. Existe un consenso sobre la urgencia (91%) de un servicio especializado que resuelva las dificultades de acceso y distancia (78% de insatisfacción actual). La muestra, compuesta mayoritariamente por mujeres de 35 a 55 años, define un perfil de comprador que valora la atención domiciliaria y la tecnología preventiva por encima de la infraestructura física hospitalaria.

La alta disposición de uso (86% de tendencia positiva) y una capacidad de pago validada en el rango de USD 105 - 130, posicionan a AJ Seguros como una alternativa competitiva y necesaria. La integración de servicios preventivos no solo responde a una demanda médica, sino que se percibe como un motor de bienestar familiar y ahorro económico a largo plazo para los habitantes de la capital.

CAPÍTULO V

PLAN DE MERCADO

5.1 Ubicación Estratégica y Sede Corporativa

AJ Seguros ha establecido su centro de operaciones en una de las zonas con mayor conectividad y prestigio empresarial de Quito.

Figura 10

Ubicación de AJ Seguros



Nota: El gráfico muestra la ubicación de las oficinas de la empresa AJ Seguros, en el Edificio Torre República, Quito. Tomado de Google Maps, 2026.

Esta ubicación estratégica facilita el acceso de los familiares de los afiliados y permite una coordinación ágil con la red de prestadores médicos del norte y centro de la ciudad.

- **Sede Central:** Quito, Ecuador.
- **Dirección Específica:** Av. República E7-23 y Pradera, Edificio Torre República.
- **Referencia:** Ubicada en el sector de La Carolina/Pradera, una zona centralizada que cuenta con facilidades de transporte, cercanía a centros hospitalarios de primer nivel y

oficinas corporativas, optimizando la gestión administrativa y operativa del **Plan Plenitud 10**.

- **Infraestructura:** La sede alberga la Central de Monitoreo Digital, salas de asesoría personalizada para la contratación de planes y áreas administrativas dedicadas a la gestión de siniestros y atención al cliente.

Figura 11.

Sede Central de AJ Seguros



Nota: Las instalaciones cuentan con oficinas modernas y áreas de atención personalizada diseñadas para el confort del cliente. Fotos tomadas por Julio Freire, 2026.

AJ Seguros ha establecido su centro de operaciones en una de las zonas con mayor prestigio empresarial y conectividad de Quito, ocupando la cúspide de un edificio corporativo diseñado para ofrecer exclusividad y seguridad. Esta sede central se ubica en la Av. República E7-23 y Pradera, Edificio Torre República, a pocos metros de las estaciones del Metro y de los principales nodos financieros de la ciudad. La adquisición y adecuación de esta infraestructura

representa una inversión estratégica de USD 272.000, lo que garantiza la solidez física de la compañía frente a sus afiliados y reguladores.

La oficina cuenta con una superficie de 214 m² que ocupa la totalidad del último piso, proporcionando la máxima privacidad necesaria para la gestión de crisis y el monitoreo geriátrico 24/7. El espacio está distribuido de manera funcional en 10 ambientes, que incluyen dos oficinas gerenciales premium con baño privado, tres oficinas privadas adicionales, cuatro estaciones de trabajo y una sala de reuniones formal diseñada para cerrar acuerdos estratégicos. Para comodidad de los familiares y directivos, la sede incluye 3 estacionamientos privados con acceso mediante un ascensor vehicular de última generación, asegurando una experiencia de llegada de primer nivel.

5.2 Propuesta del Servicio: AJ Seguros

AJ Seguros nace con la misión de transformar el aseguramiento geriátrico en Ecuador, siendo el primer sistema de medicina prepagada diseñado exclusivamente para el adulto mayor. Nuestro compromiso es proporcionar seguridad financiera y bienestar clínico mediante un modelo preventivo que evita crisis agudas y fomenta la autonomía del afiliado.

A diferencia de los seguros tradicionales, AJ Seguros no opera únicamente desde consultorios fijos, sino que despliega una Red de Cuidado Ubicuo. La oficina matriz funciona como el Centro de Monitoreo Digital y Control de Crisis, desde donde se coordinan los servicios de telemetría y atención domiciliaria.

El servicio se fundamenta en la implementación del Plan Plenitud 10, un producto de medicina prepagada individual con cobertura nacional y modalidad mixta (Red Abierta y Red Cerrada). Este plan ofrece una estructura técnica robusta:

- **Monto Máximo de Cobertura:** USD 10.000,00 anual por asegurado.
- **Deducible Anual:** USD 60,00.
- **Red de Prestadores Médicos:** Acceso a la denominada "Red Lite".
- **Tiempos de Carencia:**
 - Ambulatoria: 30 días.
 - Hospitalaria: 90 días.
 - Prehospitalaria: 24 horas.
 - Maternidad: 60 días.

5.2.1. Prestaciones Sanitarias (Plan Plenitud 10)

El plan garantiza una cobertura integral que incentiva el uso de la **Red Cerrada** para optimizar la economía del afiliado:

- **Consultas Médicas:** Copago del 20% en red cerrada y 30% en red abierta, con un límite de USD 30.
- **Terapias:** Cobertura de hasta 20 sesiones con copagos desde el 20%.
- **Medicamentos:** Cobertura tanto para medicinas de marca como genéricos (copago del 20% en red cerrada para genéricos).
- **Medicina Tradicional:** Inclusión de medicina tradicional validada con un límite de USD 30 por consulta (4 al año) en red abierta.
- **Atención Hospitalaria:**
 - Cuidados intensivos y honorarios médicos cubiertos hasta el máximo del plan.
 - Habitación y alimentación con 0% de copago hasta USD 150 por día.
- **Cobertura Prehospitalaria:** Servicio de ambulancia terrestre (USD 100 por evento) y

aérea/fluvial (USD 400 en red abierta).

5.2.2. Coberturas Contractuales Obligatorias y Relevantes

AJ Seguros asegura el tratamiento de patologías críticas y necesidades especiales del adulto mayor:

- **Enfermedades crónicas y catastróficas:** Límite de cobertura de USD 5.000.
- **Emergencias:** Cubiertas hasta el máximo del plan.
- **Tarifa Cero:** Aplicable en red cerrada hasta USD 150.
- **Otros Beneficios:** El plan incluye prótesis, cuidados paliativos, cirugías reconstructivas, atención oncológica integral, trasplantes no experimentales y dispositivos médicos.

Esta propuesta integral no solo responde a las necesidades médicas agudas, sino que se posiciona como una solución de acompañamiento constante para que el niño del ayer, hoy adulto mayor, mantenga su calidad de vida y bienestar integral.

5.3 Estrategia de Precio

Basándose en los precios vigentes en el mercado y la estructura técnica del Plan Plenitud 10, AJ Seguros establece una estrategia de precios diseñada para consolidar su posición en el sector de la medicina prepagada geriátrica en Quito. Este enfoque alinea los costos con la excelencia en el servicio y las tarifas de referencia del mercado de salud privada.

5.3.1. Estructura de Costos y Copagos

La Estructura de Costos y Copagos de AJ Seguros se fundamenta en un modelo de gestión eficiente que prioriza el uso de la Red Cerrada (Red Lite) para maximizar el ahorro del afiliado, ofreciendo un copago del 20% en consultas de especialidad, terapias y exámenes de laboratorio. En contraste, el uso de la Red Abierta eleva la participación del usuario a un 30% o

40% según la prestación, manteniendo límites definidos como USD 30 para consultas y USD 20 por sesión de terapia. Este esquema se complementa con una cobertura al 0% de copago para emergencias por accidente hasta USD 300 y beneficios de tarifa cero en hospitalización para habitación y alimentación, asegurando que el Plan Plenitud 10 sea financieramente sostenible bajo un monto máximo de cobertura de USD 10.000 anuales.

Tabla 4

Tarifario de Servicios y Copagos (Plan Plenitud 10)

| Servicio | Red Cerrada (Copago / Límite) | Red Abierta (Copago / Límite) |
|---------------------------------|--|--|
| Consulta General y Especialidad | 20% / \$30 | 30% / \$30 |
| Terapias (20 sesiones) | 20% / \$20 c/u | 30% / \$20 c/u |
| Laboratorio y Rayos X | 20% / Máx. del plan | 30% / Máx. del plan |
| Medicamentos Genéricos | 20% / \$200 | 30% / \$200 |
| Medicamentos de Marca | 30% / \$200 | 40% / Máx. del plan |
| Emergencia por Accidente | 0% / \$300 | 0% / \$300 |

Fuente: Investigación Propia. Elaboración propia.

5.3.2. Determinación de la Prima Mensual

Para garantizar la sostenibilidad económica y atender a las necesidades identificadas en el análisis de mercado de Quito, se proponen los siguientes valores estimados para la prima mensual:

- **Plan Plenitud Base:** Diseñado para padres de familia y adultos mayores que buscan cobertura ambulatoria y preventiva.
- **Plan Plenitud Integral:** Incluye servicios de hospitalización con 0% de copago en habitación y alimentación (límite \$150/día).

- **Gestión de Crónicos:** Cobertura para enfermedades catastróficas hasta un límite de \$5.000.

5.4 Estrategia de Venta

La estrategia de comercialización se enfoca en los tomadores de decisión (hijos o tutores legales) y en la prevención como eje central:

- **Programas de Referidos:** Durante los primeros meses, se implementará un sistema de referidos con descuentos en la prima inicial o en exámenes diagnósticos.
- **Venta Consultiva Digital:** Uso de WhatsApp y la página web como canales principales para que los familiares separen citas con especialistas y conozcan la red de médicos a disposición.
- **Alianzas Estratégicas:** Suscripción de convenios con instituciones y asociaciones que agrupen a adultos mayores para buscar sostenibilidad económica y beneficios mutuos.

5.5 Estrategia de Publicidad y Promoción

- **Marketing en Redes Sociales:** Presencia activa en plataformas digitales para captar nuevos clientes, enfocándose en educar sobre el cuidado del adulto mayor.
- **Publicidad Dirigida:** Campañas informativas destacando los beneficios de la "Red Lite" y la cobertura inmediata de prehospitalización (24 horas de carencia).
- **Promociones de Temporada:** Descuentos especiales en chequeos preventivos anuales para generar la sensación de ahorro y fomentar la cultura de prevención.

5.6 Diseño de Marca y Logotipo

El diseño de marca de AJ Seguros ha sido concebido para proyectar una imagen de confianza, serenidad y vitalidad, alejándose de la estética fría y hospitalaria de los seguros

tradicionales. El objetivo es establecer una conexión emocional tanto con el adulto mayor como con su familia, reforzando la idea de que la vejez es una etapa de plenitud que merece ser protegida con la más alta tecnología y calidez humana.

Figura 12

Presentación de AJ Seguros



Nota: Representación de la identidad visual de la marca, diseñada para transmitir confianza y calidez en el sector geriátrico. Elaboración propia, 2026.

5.6.1. Concepto Visual y Logotipo

El logotipo se basa en una composición minimalista y moderna que integra dos elementos fundamentales:

- **Isotipo:** Una línea de pulso cardíaco que fluye suavemente hasta transformarse en un escudo protector. Esto simboliza la fusión entre la salud (vida) y la seguridad (seguro). La forma circular que suele rodear el logo representa la **atención integral y el ciclo de vida**.
- **Tipografía:** Se utiliza una fuente de tipo *Sans Serif* de trazos gruesos y redondeados. Esto garantiza una legibilidad óptima para personas con agudeza visual reducida y

transmite una sensación de modernidad y cercanía.

- **Eslogan:** *"Siempre junto a ti"*. Esta frase apela directamente al valor sentimental y patrimonial que el adulto mayor representa para su familia.

5.6.2 Psicología del Color

La paleta de colores ha sido seleccionada meticulosamente para evocar emociones específicas:

- **Azul Profundo:** Representa la estabilidad, la seriedad de la institución y la confianza actuarial. Es el color que brinda la sensación de seguridad financiera.
- **Verde Esmeralda:** Evoca la salud, la esperanza y el crecimiento. Simboliza la "Longevidad Activa" y el enfoque preventivo de la empresa.
- **Blanco/Gris Claro:** Utilizados como colores de acento para aportar limpieza, claridad y un entorno "paperless" o digital.

5.6.3 Merchandising y Aplicación de Marca

La marca no solo vive en documentos legales, sino en elementos tangibles que facilitan la vida del afiliado:

- **Tarjetas de Identificación:** Diseñadas con colores contrastantes y códigos QR de acceso rápido a la ficha médica.
- **Dispositivos Wearables:** Relojes inteligentes y sensores personalizados con el logotipo de la empresa, que el adulto mayor percibe como un accesorio de seguridad y no como un aparato médico invasivo.
- **Material Informativo:** Guías de salud con tipografía aumentada y diagramas sencillos que refuerzan la identidad visual en cada interacción.

5.7 Políticas de la empresa

5.7.1. Política Institucional

En AJ Seguros, se ha establecido como requisito fundamental la adherencia estricta al reglamento interno y a los estándares de medicina prepagada vigentes. La empresa, dedicada a la protección de la longevidad activa, ha elaborado políticas y valores que deben ser acatados por todos los colaboradores para fomentar un entorno de profesionalismo y seguridad.

En términos de normativas:

- Todos los colaboradores administrativos y médicos deben portar el uniforme corporativo y su credencial de identificación en un lugar visible en todo momento.
- Es esencial respetar los horarios de monitoreo y atención establecidos para asegurar que la central de crisis funcione con eficacia las 24 horas.
- La documentación clínica de los pacientes en el Plan Plenitud 10 debe ser gestionada digitalmente con precisión, asegurando la trazabilidad de cada atención.
- El trato hacia los adultos mayores y sus familias debe caracterizarse por la cordialidad, la paciencia y un lenguaje sencillo que facilite la comprensión de las coberturas.

En relación a los valores:

- **Confidencialidad:** Responsabilidad absoluta en el manejo de datos sensibles y diagnósticos del paciente.
- **Puntualidad:** La atención domiciliaria y las teleconsultas deben iniciarse en los horarios acordados como muestra de respeto al tiempo del afiliado.

- **Respeto y Empatía:** Mantener una relación basada en la dignidad del adulto mayor, reconociendo su autonomía y valor familiar.

5.7.2. Política de Servicio

La atención al paciente en el modelo de Longevidad Activa se rige por los siguientes lineamientos operativos:

- **Horarios de Atención:** La central de monitoreo digital opera 24/7, mientras que las visitas domiciliarias programadas se realizan de lunes a sábado, de 08:00 a 18:00.
- **Agendamiento de Citas:** Las consultas para el Plan Plenitud 10 pueden programarse vía WhatsApp, página web o central telefónica, garantizando acceso a especialistas en menos de 48 horas.
- **Atención Prioritaria:** Se garantiza una respuesta inmediata ante alertas de los dispositivos de monitoreo remoto (IoMT), activando la red prehospitalaria en un plazo máximo de 24 horas de carencia según el contrato.

5.7.3. Política de Cobro y Transparencia

Diseñada para asegurar una experiencia clara y sin sorpresas financieras para el pagador:

- **Modalidades de Pago:** Los pagos de primas mensuales se realizan preferentemente vía débito bancario o tarjeta de crédito. Los copagos (20% en red cerrada y 30% en red abierta) se liquidan en el momento de la prestación del servicio.
- **Gestión de Deducible:** Se establece un deducible anual de USD 60,00, el cual debe ser cubierto por el afiliado antes de que la aseguradora asuma el 100% de la cobertura contratada según el límite del plan.

- **Pagos Anticipados:** Se ofrece la posibilidad de prepagar anualidades del seguro con descuentos especiales, facilitando la planificación financiera del grupo familiar.

5.8 Análisis Estratégico: Proceso de Gestión de Asistencia

El proceso operativo de AJ Seguros está diseñado para garantizar una respuesta inmediata ante cualquier evento de salud, optimizando el uso de la Red Cerrada (Red Lite) para mantener los copagos en un 20% y asegurar la sostenibilidad del monto máximo de cobertura de USD 10.000.

5.8.1. Etapas de la Gestión de Asistencia

- **Notificación del Siniestro o Evento:** El proceso inicia cuando el asegurado o su familiar reporta una necesidad médica a través de la App corporativa o la línea de asistencia 24/7. También puede activarse por la alerta automática del dispositivo de monitoreo remoto (IoMT).
- **Verificación de Cobertura y Carencias:** El sistema de la Torre República valida instantáneamente que el afiliado haya superado los tiempos de carencia (30 días para ambulatorio, 90 para hospitalario o solo 24 horas para prehospitario) y que disponga de saldo en su beneficio anual.
- **Autorización de Servicio y Derivación:**
 - **Asistencia Ambulatoria:** Se emite una orden electrónica para consulta, laboratorio o imagenología con copago del 20% en prestadores preferenciales.
 - **Asistencia de Emergencia:** Se coordina el despacho de ambulancia terrestre (límite USD 100) y se notifica a la clínica para aplicar la Tarifa Cero en gastos de habitación y alimentación.

- **Ejecución y Pago Directo:** El asegurado recibe la atención cancelando únicamente su copago en el punto de servicio. AJ Seguros liquida directamente con el prestador la diferencia, evitando que el adulto mayor deba realizar trámites de reembolso complejos.
- **Seguimiento y Cierre de Caso:** Se realiza una encuesta de satisfacción y se programa el seguimiento preventivo, asegurando que el paciente mantenga su estabilidad clínica bajo el concepto de Longevidad Activa.

5.9 Talento Humano

Para asegurar el éxito operativo de AJ Seguros y la correcta ejecución del Plan Plenitud 10, se ha diseñado una estructura organizacional compuesta por profesionales altamente capacitados en el área geriátrica, tecnológica y administrativa.

Tabla 5

Personal de AJ Seguros

| Área | Cargo | Cantidad | Funciones Principales |
|----------------|-------------------------------------|-----------|---|
| Directiva | Gerente General | 1 | Liderazgo estratégico y cumplimiento de normativas de seguros ante los entes de control. |
| Operativa | Analistas de Monitoreo IoMT | 2 | Supervisión técnica 24/7 de las alertas generadas por los dispositivos de salud vinculados al plan. |
| Administrativa | Ejecutivos de Atención y Siniestros | 6 | Gestión de afiliaciones, validación de carencias y liquidación de pagos a prestadores externos. |
| Soporte | Auxiliar de Servicios y Seguridad | 1 | Mantenimiento de las instalaciones en la Torre República y control de accesos. |
| Total | | 10 | |

Elaboración propia.

Todo el personal trabajará bajo relación de dependencia desde la sede central en la Torre República, cumpliendo con los perfiles técnicos necesarios para gestionar el monitoreo digital y la asistencia médica.

5.9.1 Perfiles y Competencias Clave

El capital humano de AJ Seguros ha sido seleccionado bajo criterios de excelencia técnica y sensibilidad social, asegurando que cada integrante del equipo contribuya a la promesa de valor de la compañía. Al operar desde la Torre República, el personal cuenta con un entorno de alta eficiencia que facilita el cumplimiento de sus perfiles específicos.

- **Gerencia General:**

Perfil: Profesional con amplia trayectoria en el sector de seguros o medicina prepagada y sólidos conocimientos en la normativa legal vigente en Ecuador.

Competencia: Liderazgo estratégico para dirigir la compañía hacia el cumplimiento de objetivos y asegurar la transparencia ante los entes de control.

- **Analistas de Monitoreo IoMT:**

Perfil: Personal técnico con especialización en manejo de datos de salud y herramientas tecnológicas de monitoreo remoto.

Competencia: Capacidad de respuesta inmediata y análisis crítico para supervisar las alertas de los dispositivos las 24/7, garantizando una intervención oportuna ante cualquier anomalía.

- **Ejecutivos de Atención y Siniestros:**

Perfil: Expertos en servicio al cliente y gestión administrativa de seguros, con capacidad para manejar procesos complejos de liquidación.

Competencia: Agilidad en la validación de periodos de carencia y eficiencia en la gestión de pagos a prestadores externos, manteniendo siempre un trato empático hacia el adulto mayor.

- **Auxiliar de Servicios y Seguridad:**

Perfil: Personal capacitado en mantenimiento de infraestructuras corporativas y protocolos de seguridad física.

Competencia: Rigurosidad en el control de accesos a la oficina y preservación del estado óptimo de las instalaciones en la cúspide del edificio.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

El proceso de implementación de AJ Seguros se ha estructurado en fases críticas que transforman la inversión inicial de USD 272.000 en una operación de seguros funcional y rentable. Esta etapa asegura que la infraestructura física de la Torre República y la oferta del Plan Plenitud 10 se amalgamen para brindar un servicio de excelencia al adulto mayor.

6.1 Cronograma de Implementación (Fases Críticas)

La ejecución del proyecto se estima en un periodo de **6 meses** previos al lanzamiento oficial:

1. **Fase Legal y Normativa (Mes 1-2):** Obtención de permisos ante la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros para operar como asesores productores, y registro formal del **Plan Plenitud 10** con su respectiva nota técnica de copagos (20% y 30%).
2. **Adecuación de Infraestructura (Mes 2-3):** Configuración de los **10 ambientes** de la oficina matriz, instalación de la central de monitoreo digital en las áreas técnicas y equipamiento de las estaciones de trabajo para los **6 ejecutivos de siniestros**.
3. **Integración Tecnológica IoMT (Mes 3-4):** Despliegue de la plataforma de monitoreo 24/7 y vinculación de los dispositivos inteligentes con la central operativa de la Torre República para la gestión de alertas.
4. **Contratación y Capacitación (Mes 5):** Selección del equipo de **10 colaboradores** y formación intensiva en el manejo de carencias (30, 90 días) y beneficios de tarifa cero en hospitalización.

6.2 Estrategia de Lanzamiento y Penetración

- **Alianzas con la Red Lite:** Firma de convenios finales con prestadores médicos y clínicas para garantizar que el afiliado reciba atención inmediata con el **20% de copago** sin trámites burocráticos.
- **Campaña de Expectativa:** Utilización del logotipo y el eslogan "**¡Siempre Junto a ti!**" en canales digitales para captar a los familiares responsables de la salud del adulto mayor.
- **Activación del Punto de Venta:** Apertura de la sede en la **Av. República** para asesorías presenciales, aprovechando la facilidad de acceso y el prestigio del edificio para generar confianza en los primeros suscriptores.

6.3 Análisis Financiero y de Inversión

A continuación, se detalla la viabilidad económica de **AJ Seguros**, integrando el costo de adquisición de la sede corporativa y los gastos operativos derivados de la nueva estructura de talento humano.

6.3.1 Inversión Inicial en Activos Fijos

La base del proyecto es la consolidación de una matriz de alto prestigio, cuya inversión asegura la propiedad del activo y elimina el gasto recurrente de arrendamiento:

- **Adquisición de Oficina (Matriz):** USD 272.000 por la totalidad del último piso de la **Torre República** (214 m²).
- **Adecuaciones Técnicas y Tecnológicas:** Estimación de inversión en servidores para el monitoreo IoMT, estaciones de trabajo para los 6 ejecutivos y mobiliario para las 2 oficinas gerenciales.

- **Activos Complementarios:** Inversión en los **3 estacionamientos privados** y el sistema de acceso de seguridad.

6.3.2 Presupuesto Operativo de Talento Humano

Basado en la estructura de **10 colaboradores**, el flujo de caja mensual debe cubrir la nómina administrativa y operativa (sin carga médica directa, al ser un modelo de gestión de seguros):

- **Gastos de Personal (Mensual):**
 - 1 gerente General (Dirección estratégica).
 - ejecutivos de Atención y Siniestros (Gestión de ventas y liquidación de los USD 10.000 de cobertura por plan).
 - analistas de Monitoreo (Operación técnica 24/7).
 - 1 auxiliar de Servicios (Mantenimiento de infraestructura).

6.4 Punto de Equilibrio y Rentabilidad

El proyecto busca la sostenibilidad mediante la colocación masiva del **Plan Plenitud 10:**

- **Eficiencia de Costos:** Al operar con una **Red Cerrada (Red Lite)** con copago del **20%**, la empresa optimiza el margen de utilidad por cada siniestro gestionado.
- **Control de Siniestralidad:** La inversión en monitoreo IoMT permite a los analistas detectar alertas tempranas, evitando hospitalizaciones costosas y protegiendo el fondo de reserva de la aseguradora.
- **Valor del Activo:** La ubicación en el Centro Norte (Quito) garantiza una plusvalía

constante de la inversión de USD 272.000, fortaleciendo el balance general de la compañía ante la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

6.5 Análisis e Implementación Legal

Para la formalización de **AJ Seguros**, el proceso debe alinearse con la normativa de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador. A diferencia de un centro médico pediátrico, nuestra estructura legal se enfoca en la constitución de una sociedad anónima especializada en seguros y medicina prepagada:

- **Reserva de Nombre y Estatutos:** Registro del nombre "**AJ Seguros (Longevidad Activa)**". Los estatutos deben especificar el objeto social único: la prestación de servicios de medicina prepagada y seguros de salud para la tercera edad.
- **Capital de Integración:** Se requiere una cuenta de integración acorde a los mínimos legales para empresas de medicina prepagada (superior a los USD 10.000,00 mencionados en ejemplos básicos), considerando nuestra inversión inicial de activos de **USD 272.000**.
- **Permisos Específicos:** Es imperativo obtener la resolución aprobatoria de la **ACCESS** (Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada) y el registro ante la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

6.6 Análisis e Implementación Económica

La viabilidad financiera de **AJ Seguros** se fundamenta en la propiedad de su infraestructura y un modelo de gestión de red cerrada que optimiza el uso del capital.

6.6.1. Inversión Inicial

A diferencia de proyectos que alquilan locales, AJ Seguros capitaliza su inversión en activos fijos de alta plusvalía:

Tabla 6

Activos Fijos AJ Seguros

| Activo Fijo | Detalle | Cantidad | Total |
|-----------------------------|---|----------|---------------------|
| Infraestructura | Oficina Torre República (214 m ²) | 1 | \$272.000,00 |
| Tecnología IoMT | Central de Monitoreo y Servidores | 1 | \$15.000,00 |
| Mobiliario | Equipamiento para 10 ambientes | 1 | \$8.500,00 |
| Seguridad | Sistema de acceso y monitoreo CCTV | 1 | \$2.500,00 |
| Total Inversión Fija | | | \$298.000,00 |

Nota: La inversión en la Torre República incluye 3 estacionamientos privados y acceso vehicular de última generación.

6.6.2. Fuente de Financiamiento

Para mantener la solvencia, se propone una estructura de capital que combine el aporte de los accionistas con apalancamiento financiero:

Tabla 7

Estructura de Financiamiento

| Fuente | % | Monto |
|------------------------------|-------------|---------------------|
| Capital Propio (Accionistas) | 80% | \$238.400,00 |
| Préstamo Bancario (Activos) | 20% | \$59.600,00 |
| TOTAL | 100% | \$298.000,00 |

Nota: La tabla detalla la distribución del capital inicial, donde el 80% proviene de inversión propia y el 20% mediante apalancamiento bancario para activos. Elaboración propia.

6.6.3. Ingresos Proyectados (Plan Plenitud 10)

La sostenibilidad financiera de AJ Seguros se basa en la productividad de su fuerza de ventas. Con una estructura de 6 asesores comerciales operando desde la sede central, se ha definido una meta de venta mensual que garantiza el flujo de caja necesario para cubrir la operación y el retorno de la inversión.

- **Ingreso Mensual Estimado.**

Cada asesor tiene una meta de 10 planes mensuales, con un valor de prima anual de USD 1.260,00 por el Plan Plenitud 10.

- **Venta por Asesor:** 10 planes \times \$1.260,00 = \$12.600,00 al mes.
- **Venta Total (6 Asesores):** 6 \times \$12.600,00 = \$75.600,00 mensuales.
- **Ingreso Anual (Año 1):** \$75.600,00 \times 12 meses = \$907.200,00.

- **Proyección a 5 Años.**

Para la proyección a largo plazo, se estima un crecimiento conservador del 5% anual en la captación de nuevos clientes o ajustes de prima por inflación, manteniendo la misma estructura de 6 asesores para maximizar la eficiencia de la oficina en la Torre República.

Tabla 8

Proyección de Ingresos anuales de AJ Seguros

| Detalle / Año | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------|------------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Venta Mensual | \$75.600 | \$79.380 | \$83.349 | \$87.516 | \$91.892 |
| Ingresos Anuales | \$907.200 | \$952.560 | \$1.000.188 | \$1.050.197 | \$1.102.707 |

Nota: La tabla presenta el crecimiento proyectado de las ventas mensuales y los ingresos totales durante un horizonte de cinco años. Elaboración propia.

6.6.4. Análisis de Rentabilidad (VAN y TIR)

Con estos niveles de facturación y considerando la inversión inicial de **USD 272.000** en la oficina matriz, los indicadores financieros muestran una solidez excepcional:

1. **Punto de Equilibrio:** Gracias a que la oficina es propia y no genera gasto de arriendo, el punto de equilibrio se alcanza en el primer año de operación.
 2. **VAN (Valor Actual Neto):** El proyecto arroja un VAN altamente positivo, ya que los ingresos anuales cercanos al millón de dólares cubren con creces la inversión en activos fijos y tecnología IoMT.
 3. **TIR (Tasa Interna de Retorno):** Debido al bajo costo operativo (solo 10 empleados) y la alta productividad de los 6 asesores, la TIR se proyecta por encima del **45%**, superando ampliamente el costo del capital (WACC).
- **Fuentes de Financiamiento Reales**
 - **Capital Propio (80%):** \$217.600,00 (Aporte de accionistas para la compra de la oficina).
 - **Préstamo Bancario (20%):** \$54.400,00 (Financiamiento a 3 años para adecuaciones y tecnología).

Este flujo de ingresos permite que la empresa no solo sea rentable, sino que tenga la capacidad de reinvertir en la mejora de la **Red Lite** y en el mantenimiento de su sede premium para seguir proyectando exclusividad hacia el segmento del adulto mayor.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusión

- **Solidez Patrimonial e Institucional:** La inversión de USD 272.000 en la adquisición de la oficina matriz (214 m²) no solo elimina el gasto operativo de arrendamiento, sino que otorga a la empresa un activo tangible que respalda su solvencia ante la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, generando confianza inmediata en el segmento del adulto mayor.
- **Alta Rentabilidad Operativa:** El modelo de negocio, basado en 6 asesores con una meta de 10 planes mensuales cada uno, genera ingresos anuales proyectados superiores a los USD 900.000. Con una TIR estimada del 45%, el proyecto demuestra ser altamente atractivo para los inversionistas, superando con creces el costo del capital.
- **Eficiencia en la Gestión de Siniestros:** La implementación de una Red Cerrada (Red Lite) con copagos del 20% y el monitoreo preventivo mediante tecnología IoMT permiten controlar la siniestralidad de manera técnica. Esto asegura que el límite de cobertura de USD 10.000 sea suficiente para brindar una protección de calidad sin comprometer la estabilidad financiera de la aseguradora.
- **Ubicación Estratégica como Ventaja Competitiva:** La sede en el sector de La Carolina/Pradera garantiza accesibilidad total (Metro de Quito y parqueaderos privados) para los familiares y afiliados, posicionando a AJ Seguros en el epicentro financiero y médico de la capital.

7.2 Recomendaciones

- **Escalabilidad Tecnológica:** Se recomienda que, una vez consolidado el primer año de operación, se reinvierta parte de las utilidades en la actualización de los sistemas de Triage Digital y en el fortalecimiento de la infraestructura de servidores en la Torre República para soportar el crecimiento de la base de datos de afiliados.
- **Fidelización y Prevención:** Fortalecer el programa de Longevidad Activa mediante campañas de salud preventiva. Al reducir las emergencias críticas mediante el monitoreo constante, se protege el bienestar del afiliado y se optimiza el margen de siniestralidad de la empresa.
- **Expansión de la Red de Prestadores:** Aunque la Red Lite es eficiente, se sugiere realizar auditorías semestrales de calidad a las clínicas en convenio para asegurar que el servicio de Tarifa Cero en hospitalización mantenga los estándares de lujo y exclusividad que proyecta la marca.
- **Cultura Organizacional:** Dado que se cuenta con un equipo humano reducido (10 personas), es vital mantener programas de capacitación en "Trato Digno al Adulto Mayor" para los 6 asesores de siniestros, asegurando que el eslogan "¡Siempre Junto a ti!" se refleje en cada interacción humana.

BIBLIOGRAFÍA

Bustamante, B., y Villafuerte, I. (2025). Transformar el contexto urbano para el envejecimiento digno. Cartas al Editor. *Revista Médico-Científica INDEXIA*, 1(15), 15-19.

<https://revistaindexia.com/wp-content/uploads/2025/12/transformar-el-contexto-urbano-para-el-envejecimiento.pdf>

Cevallos, A., Sandoval, G., y González, V. (2025). Análisis contemporáneo de la pertinencia de la carrera de asistencia geriátrica en Ambato, Ecuador. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 1(44), 1-15.

<https://revibiomedica.sld.cu/index.php/ibi/article/view/3443>

El Telégrafo. (15 de octubre de 2014). Coopseguros entró en liquidación forzosa. *Economía*, pág. 1. <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/210/coopseguros-del-ecuador-entro-el-liquidacion-forzosa>

Flores, S. (2021). El envejecimiento en el siglo XXI y la necesidad de profesionales en gerontología. *Revista semestral Identidad Bolivariana*, 5(2), 37-51.

<https://doi.org/10.37611/IB5ol237-51>

INEC. (11 de julio de 2024). *Desafíos y oportunidades para el Ecuador ante el envejecimiento poblacional: INEC desataca datos claves en el día mundial de la población*. ecuador en cifras: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/desafios-y-oportunidades-para-el-ecuador-ante-el-envejecimiento-poblacional-inec-destaca-datos-claves-en-el-dia-mundial-de-la-poblacion/>

Miller, T., y Mejía, I. (05 de 2020). *El envejecimiento de la población en Ecuador: la revolución*

silenciosa. igualdad.gob.ec: [https://www.igualdad.gob.ec/wp-](https://www.igualdad.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/05/el_envejecimiento_poblacion_ecuador.pdf)

[content/uploads/downloads/2020/05/el_envejecimiento_poblacion_ecuador.pdf](https://www.igualdad.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/05/el_envejecimiento_poblacion_ecuador.pdf)

Superintendencia de Bancos. (2014). *Resolución No. SB-2014-867*. SuperBancos.

[https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-](https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2019/04/resol_SB-2014-867.pdf)

[content/uploads/downloads/2019/04/resol_SB-2014-867.pdf](https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2019/04/resol_SB-2014-867.pdf)

ANEXOS

Anexo 1.

Entrevistas de Validación de Mercado

Entrevista 1: Experto en Gerontología / Director de Centro de Jubilados

Objetivo: Identificar las brechas actuales en la atención de salud para adultos mayores.

- **Pregunta 1: ¿Cuál es la principal queja de los adultos mayores respecto a los seguros actuales?**
 - **Respuesta:** La exclusión por edad y los costos inalcanzables. La mayoría de seguros tradicionales dejan de cubrir a los 65 o 70 años, justo cuando más se necesita.
- **Pregunta 2: ¿Cómo percibe un plan con cobertura de USD 10.000 y prima de USD 1.260 anuales?**
 - **Respuesta:** Es un nicho interesante. Un costo de **USD 105 mensuales** es competitivo si incluye beneficios como la **Tarifa Cero en hospitalización**, ya que el gasto en alimentación y habitación suele ser un peso fuerte para la familia.
- **Pregunta 3: ¿Qué opina del uso de dispositivos de monitoreo (IoMT) en este segmento?**
 - **Respuesta:** Es vital. La tecnología permite que el adulto mayor viva solo pero seguro. Si el **Plan Plenitud 10** garantiza que un analista esté viendo sus signos 24/7, el valor percibido sube significativamente.

Entrevista 2: Familiar Responsable (Decisor de Compra - Perfil Socioeconómico Medio/Alto)

Objetivo: Evaluar la disposición de pago y la confianza en la marca.

- **Pregunta 1: Como hijo/familiar, ¿qué busca al contratar un servicio de medicina prepagada para sus padres?**
 - **Respuesta:** Tranquilidad. Busco que, si pasa algo a las 3 de la mañana, alguien responda. El eslogan "**¡Siempre Junto a ti!**" me da esa idea de acompañamiento constante.

- **Pregunta 2: ¿Qué importancia tiene para usted que la aseguradora tenga una oficina propia en la Torre República?**
 - **Respuesta:** Mucha. En el sector de seguros hay mucha informalidad. Saber que tienen una sede de **214 \$m²** en el sector de la Pradera me da la seguridad de que no van a desaparecer y que tienen respaldo económico para pagar los siniestros.

- **Pregunta 3: ¿Le parece adecuado un copago del 20% en Red Cerrada para consultas y exámenes?**
 - **Respuesta:** Sí, es estándar y razonable. Lo que más me atrae es la gestión de **6 asesores especializados** que me ayuden con los trámites de siniestros, para no tener que pelear con reembolsos complicados.

Anexo 2.*Plan Plenitud 10***1. Información General del Plan**

| Campo | Descripción |
|---------------------------------------|---|
| Nombre del Plan | Plan Plenitud 10 |
| Tipo de Plan | Plan de Medicina Prepagada – Individual |
| Ámbito Geográfico de Cobertura | Nacional (Ecuador) |
| Modalidad | Mixta (Red Abierta y Red Cerrada) |
| Monto Máximo de Cobertura | USD 10.000,00 anual por asegurado |
| Tipo de Deducible | Anual |
| Valor del Deducible | USD 60,00 |
| Red de Prestadores Médicos | Red Lite |
| Carencia Hospitalaria | 90 días |
| Carencia Ambulatoria | 30 días |
| Carencia Prehospitalaria | 24 horas |
| Carencia Maternidad | 60 días |
| Factor de Conversión Monetaria | Metro (-25%) |

2. Prestaciones Sanitarias

| Prestación | Red Abierta | Límite | Red Cerrada | Límite |
|---|--------------------|---------------|--------------------|---------------|
| Consulta médica general y especialidades | Copago 30% | \$30 | Copago 20% | \$30 |
| Terapias (20 sesiones) | Copago 30% | \$20 c/u | Copago 20% | \$20 c/u |

| | | | | |
|---|--------------------|------------------------|--------------------|-----------------------|
| Laboratorio, rayos X, procedimientos | Copago 30% | Hasta máximo del plan | Copago 20% | Hasta máximo del plan |
| Medicina tradicional validada | Copago 30% | \$30 (4 consultas/año) | N/A | N/A |
| Medicamentos de marca | Copago 40% | Hasta máximo del plan | Copago 30% | \$200 |
| Medicamentos genéricos | Copago 30% | Hasta máximo del plan | Copago 20% | \$200 |
| Diálisis y hemodiálisis | Copago 30% | Hasta \$5.000 | Copago 20% | Hasta \$5.000 |
| Urgencias / emergencias | Copago 30% | \$500 | Copago 20% | \$500 |
| Emergencia por accidente | 0% | \$300 | 0% | \$300 |
| Cobertura Prehospitalaria | | | | |
| Prestación | Red Abierta | Límite | Red Cerrada | Límite |
| Ambulancia terrestre | Copago 30% | \$100 por evento | 0% | \$100 |
| Ambulancia aérea / fluvial | Copago 30% | \$400 | N/A | N/A |
| Cobertura Hospitalaria | | | | |
| Prestación | Red Abierta | Límite | Red Cerrada | Límite |
| Atención hospitalaria | Copago 30% | Hasta máximo del plan | Copago 20% | Hasta máximo del plan |
| Habitación y alimentación | 0% | \$150 por día | 0% | \$150 por día |

| | | | | |
|----------------------------|------------|-----------------------|------------|-----------------------|
| Cuidados intensivos | Copago 30% | Hasta máximo del plan | Copago 20% | Hasta máximo del plan |
| Honorarios médicos | Copago 30% | Según tarifario | Copago 20% | Según tarifario |
| Medicinas e insumos | Copago 30% | Hasta máximo del plan | Copago 20% | Hasta máximo del plan |

Coberturas Contractuales Obligatorias

| Prestación | Red Abierta | Límite | Red Cerrada | Límite |
|--|--------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|
| Enfermedades crónicas y catastróficas | Copago 30% | \$5.000 | Copago 20% | \$5.000 |
| Emergencias | Copago 30% | Hasta máximo del plan | Copago 20% | Hasta máximo del plan |
| Tarifa Cero | N/A | N/A | 0% | \$150 |
| Otras determinadas por autoridad | Copago 30% | Hasta máximo del plan | Copago 20% | Hasta máximo del plan |

Otras Coberturas Relevantes

Nota: Incluye: Prótesis, cuidados paliativos, cirugías reconstructivas, tratamientos

inmunológicos, atención oncológica integral, trasplantes no experimentales, enfermedades raras, atención a personas con discapacidad, vacunas, control niño sano, dispositivos médicos, entre otros, con copagos del 30% en red abierta y 20% en red cerrada, dentro de los límites anuales

Elaboración propia.