

Maestría en

Maestría en Gestión Integral de Seguros

**Trabajo de investigación previo a la obtención del título de
Magíster en Gestión Integral de Seguros**

AUTORES:

Ricardo Daniel Calvopiña Bravo

Mildred Carolina Borbor Véliz

Yadira Vanessa Ojeda Coello

Susana Elizabeth Pérez Suárez

Mariangel Cardozo Andrade

Mayra Alexandra Calle Sucuzhañay

**Creación de un mapa de riesgos de Tecniseguros, identificación del riesgo principal y
propuesta de mitigación del riesgo crítico a través de la creación del producto Cyber para
PYMES**

Quito, junio del 2026

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



Certificación de autoría

Nosotros, **Ricardo Daniel Calvopiña Bravo, Mildred Carolina Borbor Véliz, Yadira Vanessa Ojeda Coello, Susana Elizabeth Pérez Suárez, Mariangel Cardozo Andrade, Mayra Alexandra Calle Sucuzhañay**, 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

Ricardo Calvopiña Bravo

Firma del graduando

Mildred Borbor Véliz

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



Firma del graduando

Vanessa Ojeda Coello

Firma del graduando

Susana Pérez Suárez

Firma del graduando

Mariangel Cardozo Andrade

Firma del graduando

Mayra Calle Sucuzhañay

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



Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, **Ricardo Daniel Calvopiña Bravo, Mildred Carolina Borbor Véliz, Yadira Vanessa Ojeda Coello, Susana Elizabeth Pérez Suárez, Mariangel Cardozo Andrade, Mayra Alexandra Calle Sucuzhañay**, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado **Creación de un mapa de riesgos de Tecniseguros, identificación del riesgo principal y propuesta de mitigación del riesgo crítico a través de la creación del producto Cyber para PYMES**, 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, junio del 2026

Firma del graduando

Ricardo Calvopiña Bravo

Firma del graduando

Mildred Borbor Véliz

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



Firma del graduando

Vanessa Ojeda Coello



Firma del graduando

Susana Pérez Suárez



Firma del graduando

Mariangel Cardozo Andrade



Firma del graduando

Mayra Calle Sucuzhañay

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

Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, **Ivan Vals y Esteban Arias**, declaramos que los graduandos: **Ricardo Daniel Calvopiña Bravo, Mildred Carolina Borbor Véliz, Yadira Vanessa Ojeda Coello, Susana Elizabeth Pérez Suárez, Mariangel Cardozo Andrade, Mayra Alexandra Calle Sucuzhañay** son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



Iván Vals

Director/a de la

Maestría en Gestión Integral de Seguros



Validar Únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
ESTEBAN JOSE ARIAS
MAUNE

Esteban Arias

Coordinador/a de la

Maestría en Gestión Integral de Seguros

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



DEDICATORIA

Susana: Dedico el presente proyecto a Dios y a mi familia, quienes han sido un pilar fundamental y apoyo incondicional, a lo largo de este camino. Gracias por creer en mí, por acompañarme en cada paso y por darme la fortaleza necesaria para culminar esta etapa importante de mi vida.

Mildred: A Dios por darme la fortaleza, sabiduría y salud a lo largo de este camino, a mis padres, quienes me han apoyado siempre en cada paso y sobre todo mis hijos Mathias y Fabiana, a quienes dedico este logro con todo mi corazón, porque siempre han estado conmigo siendo mi motor, sostén y fuente de inspiración.

Mariángel: Dedico este logro a Dios Todopoderoso, fuente infinita de sabiduría y fortaleza, que ha sido mi guía constante, por su amor incondicional que me sostuvieron en cada paso y a mis padres quienes son mi ejemplo y con sus oraciones han sido mi sostén incondicional en cada etapa de este camino.

Mayra: Dedico este proyecto primero a Dios por ser mi luz y guía en cada paso he dado en esta vida, a mis padres por su amor incondicional, sus enseñanzas y por sembrar en mí los valores necesarios para alcanzar cada meta propuesta, a mi esposo por ser compañero fiel en cada desafío y mis hijos sin duda el motor que me impulsa a superarme cada día; con profundo amor a todos les dedico este logro.

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



Ricardo: Este proyecto lo dedico a mi familia y todas las magníficas personas que he podido conocer a lo largo de mi vida, y que han sido parte de mi crecimiento tanto profesional como personal.

Vanessa: Este proyecto lo dedico en primer lugar a Dios, a mis padres que desde el cielo me cuidan, a mi esposo Vinicio, a mis hijos Esteban y Romina por ser la fuente de inspiración y las personas más importantes de mi vida, a los cuales amo infinitamente y a quienes quiero dejar siempre mi ejemplo de fortaleza y dedicación.

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



AGRADECIMIENTOS

Susana: Quiero expresar mi sincero agradecimiento a Tecniseguros y a mi familia por impulsar de manera constante mi crecimiento profesional y por brindarme su valioso respaldo en el desarrollo de mis habilidades.

Mildred: A Dios y a mi familia, sobre todo mis hijos quienes han sido mi inspiración en mis momentos difíciles y mis ganas de no rendirme nunca, gracias porque este logro les pertenece y sé que sin ustedes el entusiasmo y las ganas no serían las mismas y finalmente agradezco a Tecniseguros por sembrar esa semilla de crecimiento profesional que nos ha permitido avanzar hasta ver los frutos de esta etapa.

Mariángel: Agradecida de Dios quien me ha abierto nuevos caminos y retos permitiéndome un crecimiento integral. Agradezco a mis padres por haberme instruido y, con su ejemplo, impulsado a buscar siempre la excelencia. A Luis, mi amor, por ser el equilibrio perfecto entre risas, paciencia y apoyo emocional en los días más intensos. Y, por último, a Tecniseguros por incentivarnos a la evolución profesional.

Mayra: Agradezco siempre en primer lugar a Dios por ser mi equilibrio y fortaleza, luego a Tecniseguros por abrir el camino y dejarme cumplir el sueño obtener mi maestría, su apoyo y apertura han sido fundamentales para la realización de este proyecto, a mis compañeros en esta titulación y a todas las personas que contribuyeron con su respaldo y orientación y poder finalizar este logro académico.

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



Ricardo: Agradezco a mis tutores, familia y personas quienes han influido positivamente en todo este proceso, así como a Tecniseguros por darme la oportunidad de aplicar mis conocimientos y crecer de manera conjunta.

Vanessa: Agradezco a Dios, a mis padres por haber contado siempre con su apoyo y amor incondicional, a mi esposo e hijos por su comprensión y respaldo permanente en el hogar. A Tecniseguros por darme la oportunidad de crecimiento profesional y académico, a mis tutores por su guía, y a mis compañeros de titulación por el aprendizaje compartido durante este proceso, a todas las personas que de una u otra forma aportaron a la obtención de este objetivo.

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



RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo el estudio, creación y análisis integral del mapa de riesgos de Tecniseguros, considerando su estructura organizacional, su modelo de negocio como bróker de seguros y los sistemas que respaldan su desarrollo organizacional.

El estudio parte del reconocimiento de que Tecniseguros opera en un entorno altamente regulado y competitivo, donde la adecuada gestión de riesgos no solo es fundamental para garantizar el cumplimiento normativo, sino también para asegurar la sostenibilidad, transparencia y confianza de sus grupos de interés. Bajo este concepto, mediante el presente proyecto se analiza cómo la empresa identifica, evalúa y trata los riesgos asociados a su operación.

Palabras Claves: seguros, matriz de riesgo, mapa de calor, concentración de producción,

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



ABSTRACT

The objective of this project is to study, develop, and comprehensively analyze Tecniseguros' risk map, considering its organizational structure, its business model as an insurance broker, and the systems that support its organizational development.

The study is based on the recognition that Tecniseguros operates in a highly regulated and competitive environment, where proper risk management is not only essential to ensure regulatory compliance but also to guarantee sustainability, transparency, and the trust of its stakeholders. This project analyzes how the company identifies, assesses, and addresses the risks associated with its operations.

Keywords: insurance, risk matrix, heat map, production concentration, insurance broker

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

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	13
ABSTRACT.....	14
INDICE DE CONTENIDO.....	15
INDICE DE TABLAS	24
INDICE DE FIGURAS.....	25
CAPÍTULO 1 Planteamiento del problema e importancia del estudio.....	26
1.1. Definición del proyecto.....	26
1.2. Naturaleza o tipo de proyecto.....	27
1.3. Objetivos	27
1.3.1. Objetivo general.....	27
1.3.2. Objetivos específicos	27
1.4. Justificación e importancia del trabajo de investigación.....	28
CAPÍTULO 2 Perfil de la organización	30
2.1. Nombre, Actividades, Mercados Servidos y Principales Cifras	30
2.1.1. Nombre de la empresa	30

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



2.1.2.	Misión, visión, valores.....	30
2.1.3.	Actividades, marcas, productos y servicios	31
2.1.4.	Ubicación de la sede	33
2.1.5.	Ubicación de las operaciones.....	34
2.1.6.	Propiedad y forma jurídica.....	34
2.1.7.	Mercados servidos o ubicación de sus actividades de negocio.....	36
2.1.8.	Tamaño de la organización	36
2.1.9.	Información sobre empleados y otros trabajadores.....	37
2.1.10.	Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto.....	37
2.1.11.	Principales cifras, ratios y números que definan a la empresa.....	39
2.1.12.	Modelo de negocio.....	40
2.1.13.	Grupos de interés internos y externos	40
2.1.14.	Otros datos de interés.....	42
CAPITULO 3 Sistema De Gobierno Corporativo		45
3.1.	Marco Legal y Normativo	46
3.1.1.	Estatutos Sociales.....	46

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

3.1.2.	Reglamento de la Junta General	47
3.1.3.	Reglamento del Directorio Ejecutivo.....	47
3.1.4.	Normas internas de funcionamiento de los órganos de gobierno	48
3.2.	Órganos de Gobierno y Estructura de Poder	48
3.2.1.	Junta General de Accionistas	48
3.2.2.	Directorio Ejecutivo	49
3.2.3.	Alta Administración	49
3.3.	Comités especializados.....	49
3.4.	Políticas corporativas y de buen gobierno.....	50
3.5.	Análisis Crítico del Sistema	51
3.6.	Sistema de Ética y Cumplimiento	52
3.6.1.	Código de Conducta.....	53
3.6.2.	Políticas de cumplimiento	53
3.6.3.	Política Anticorrupción	54
3.6.4.	Política de Normativa Legal	54

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

3.6.5. Política de Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos	55
3.7. Modelo de Gestión del Cumplimiento: Prevenir, Detectar y Reaccionar	55
3.8. Canal de Denuncias	56
3.9. Supervisión del Sistema de Cumplimiento del Gobierno Corporativo	58
3.10. Gestión Integral de Riesgos.....	61
3.10.1. Marco Institucional de la gestión de riesgos.....	62
3.11. Proceso de gestión de riesgos.....	63
3.11.1. Establecimiento del contexto	63
3.11.2. Identificación de riesgos	64
3.11.3. Análisis de riesgos	65
3.11.4. Evaluación y priorización de riesgos	65
3.11.5. Tratamiento de riesgos.....	66
3.11.6. Monitoreo y revisión.....	67
3.11.7. Comunicación y consulta.....	68
3.12. Herramientas para la evaluación y control de riesgos.....	68

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

3.12.1. Criterios de probabilidad e impacto	68
3.12.2. Riesgo inherente y riesgo residual	70
3.12.3. Matriz de riesgos.....	70
3.12.4. Mapa de Calor.....	74
3.12.5. Indicadores clave de riesgo (KRIs).....	79
3.13. Elementos complementarios de gestión de un bróker de seguros	80
3.13.1. Apetito de riesgos y tolerancias	80
3.14. Análisis crítico del sistema de gestión de riesgos	81
CAPITULO 4 Propuesta de mitigación del riesgo crítico.....	84
4.1. Investigación de Mercado	85
4.1.1. Modelo de encuesta (ver anexo 2)	86
4.1.2. Población y muestra para la investigación de mercado	86
4.1.3. Criterios de selección	87
4.1.4. El presente tamaño de muestra garantizará.....	88
4.1.5. Justificación técnica sobre el tamaño de la muestra	88
4.1.6. Beneficios	88

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

4.1.7.	Tabulación de datos de las encuestas	89
4.2.	Identificación de Sinergias	92
4.3.	Diseño del producto de Seguros.....	96
4.3.1.	Público Objetivo	96
4.3.2.	Enfoque de Diseño del Producto.....	97
4.3.3.	Coberturas incluidas (CORE)	97
4.3.4.	Coberturas Excluidas	98
4.3.5.	Estructura de Primas Referenciales.....	98
4.4.	Rentabilidad Técnica.....	99
4.5.	Presentación del caso	102
4.6.	Análisis de Índice de Gastos incurridos para el nuevo producto Cyber para PYMES	104
4.6.1.	¿En qué consiste?	104
4.6.2.	¿Qué datos contiene?	104
4.6.3.	¿Cómo se calcula?.....	106
4.6.4.	Análisis de los resultados.....	107

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

4.6.5.	Propuesta de acciones o estrategias.....	110
4.7.	Análisis de Índice de Renovaciones para el nuevo producto Cyber para PYMES	111
4.7.1.	¿En qué consiste?	111
4.7.2.	¿Qué datos contiene?	111
4.7.3.	¿Cómo se calcula?.....	112
4.7.4.	Análisis de los resultados.....	115
4.7.5.	Propuesta de acciones o estrategias.....	116
4.7.6.	Gestión activa durante toda la vigencia de la póliza.....	117
4.7.7.	Gestión anticipada y planificada de la renovación.....	118
4.7.8.	Adecuación técnica del producto al riesgo	120
4.7.9.	Propuesta de acciones en base a los hallazgos	120
4.8.	Análisis de Índice de Crecimiento para el nuevo producto Cyber para PYMES	120
4.8.1.	¿En qué consiste?	120
4.8.2.	¿Qué datos contiene?	121

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

4.8.3. ¿Cómo se calcula?.....	122
4.8.4. Análisis de los resultados.....	122
4.8.5. Propuesta de acciones o estrategias.....	125
4.9. Suscripción de una póliza de Cyber para PYMES.....	128
4.10. Selección del Producto.....	128
4.11. Análisis de criterios de suscripción.....	130
4.11.1. Apetito de riesgo.....	130
4.11.2. Control del riesgo.....	130
4.11.3. Prospección del cliente.....	132
4.11.4. Acercamiento al cliente.....	132
4.11.5. Análisis de límites de cobertura y primas.....	134
4.12. Evaluación de efectividad.....	135
4.12.1. Importancia del control en el proceso de suscripción.....	135
4.12.2. Medidas y controles por implementar.....	137
4.13. Propuesta de mejoras en el control de suscripción.....	139
CAPITULO 5 CONCLUSIONES Y APLICACIONES.....	143

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

5.1.	Conclusiones generales	143
5.2.	Conclusiones específicas	145
5.2.1.	Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación.....	146
5.2.2.	Contribución a la gestión empresarial.....	148
5.2.3.	Contribución a nivel académico.....	149
5.2.4.	Contribución a nivel personal	149
5.3.	Limitaciones a la Investigación	150
	Bibliografía.....	151
	ANEXOS	152

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Accionistas de Tecniseguros S.A.</i>	35
Tabla 2 <i>Ingresos de la Operación de Tecniseguros en el año 2024</i>	39
Tabla 3 <i>Probabilidad</i>	69
Tabla 4 <i>Impacto</i>	69
Tabla 5 <i>Participación histórica en el mercado de Tecniseguros</i>	72
Tabla 6 <i>Identificación de riesgos</i>	76
Tabla 7 <i>Tamaño de la muestra propuesto</i>	87
Tabla 8 <i>Estructura de primas referenciales</i>	98
Tabla 9 <i>Justificación Técnica</i>	100
Tabla 10 <i>Calculo Técnico</i>	101
Tabla 11 <i>Modelo para calculo</i>	105
Tabla 12 <i>Parámetros de medición del índice de renovaciones</i>	115
Tabla 13 <i>Evolución del Crecimiento del mercado de Seguros Ecuatoriano</i>	122
Tabla 14 <i>Índice de crecimiento promedio</i>	124
Tabla 15 <i>Distribución Geográfica de las PYMES</i>	125

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

INDICE DE FIGURAS

Ilustración 1 <i>Sistema Supervisión del Sistema de Cumplimiento.</i>	60
Ilustración 2 <i>Matriz de Identificación y evaluación de riesgos</i>	71
Ilustración 3 <i>Mapa de calor de riesgos de Tecniseguros según probabilidad e impacto</i>	75
Ilustración 4 <i>Dinámica del número de empresas por provincia</i>	86
Ilustración 5 <i>Segmentación del Tipo de Mercado</i>	90
Ilustración 6 <i>Interés de Adquisición</i>	90
Ilustración 7 <i>Coberturas requeridas</i>	91
Ilustración 8 <i>Participación prima neta emitida por ramo (2024-2025)</i>	95
Ilustración 9 <i>Índice de gastos Incurridos – Seguro Cibernético PYMES</i>	106
Ilustración 10 <i>Flujo de la Prima – Distribución Porcentual</i>	107
Ilustración 11 <i>Índice de Renovaciones del Seguro Cyber para PYMES</i>	112
Ilustración 12 <i>Seguimiento del Sistema de Renovaciones</i>	119
Ilustración 13 <i>Crecimiento Anual Ramo Responsabilidad Civil</i>	123
Ilustración 14 <i>Participación de PYMES por provincia</i>	126
Ilustración 15 <i>Listado de reaseguradores extranjeros vigentes</i>	131
Ilustración 16 <i>Análisis de riesgos</i>	136
Ilustración 17 <i>Resumen de una Suscripción Efectiva</i>	138
Ilustración 18 <i>Comparativo del Flujo del Proceso de Suscripción</i>	142

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



CAPÍTULO 1 Planteamiento del problema e importancia del estudio

1.1. Definición del proyecto

Nuestro proyecto de investigación busca diseñar y elaborar un Mapa de Riesgos para Tecniseguros S.A., con el fin de identificar, analizar y evaluar los principales riesgos a los que se encuentra expuesta la organización debido al desarrollo de sus actividades.

Dado que Tecniseguros opera como intermediario en el sector asegurador, su exposición al riesgo no se limita a factores internos, sino que también a aquellos asociados a terceros como: aseguradoras, clientes, proveedores y el marco regulatorio nacional, lo que incrementa la complejidad de su gestión.

Es por esto que comprender el riesgo como un elemento transversal a la estrategia y operación de la empresa, hace necesaria la utilización de herramientas técnicas para identificar los riesgos, analizar la probabilidad e impacto sobre los objetivos corporativos así como la continuidad del negocio, herramientas como la construcción de matrices y representación gráfica de mapas de calor para mostrar de manera clara y estructurada los niveles de exposición a los riesgos críticos y definir las estrategias a implementar para: mitigar, transferir, aceptar o evitar dichos riesgos.

Al final lo que busca este proyecto es aportar una solución efectiva con un enfoque práctico y estructurado en el riesgo de mayor relevancia para la gestión de Tecniseguros, alineado a las buenas prácticas y ajustado a las necesidades específicas del sector asegurador

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



ecuatoriano en el panorama actual, lo que contribuirá a la sostenibilidad, operatividad, mejora continua y la permanencia en el largo plazo como líder en la asesoría de seguros.

1.2. Naturaleza o tipo de proyecto

El presente proyecto, mediante la elaboración de un mapa de riesgos, busca aportar soluciones prácticas para fortalecer el control interno e impulsar la toma de decisiones.

Asimismo, posee un enfoque descriptivo, porque identifica y analiza los riesgos a los que se expone la empresa y finalmente es propositivo ya que no solo buscamos identificar y establecer los riesgos, sino también implementar mecanismos para su evaluación y tratamiento, de modo que estos tres aspectos se enfoquen en la gestión integral de riesgos de Tecniseguros como empresa.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un mapa de riesgos para Tecniseguros S.A. mediante el enfoque de la gestión integral de riesgos, con el propósito de identificar, analizar, evaluar y priorizar los riesgos inherentes al ejercicio de un bróker de seguros y con esto fortalecer la toma de decisiones, mejorar el sistema del control interno y mantener la sostenibilidad de la empresa.

1.3.2. Objetivos específicos

- a) Identificar de manera técnica los riesgos a los que se expone actualmente la empresa, considerando no solo los factores internos sino además los externos

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

asociados a su negocio.

- b) Analizar, evaluar y priorizar los riesgos a fin de medir la probabilidad e impacto que tendrán en la organización.
- c) Diseñar una matriz de riesgos que permita la clasificación, valoración y jerarquización de los riesgos encontrados.
- d) Elaborar un mapa de calor con una representación gráfica de los riesgos y con esto ayudar a la toma de decisiones a nivel directivo.
- e) Identificar el riesgo principal y proponer un método para su tratamiento, con estrategias claras de mitigación o transferencia, así como aceptación o evitación asociado al nivel de criticidad que corresponda.

1.4. Justificación e importancia del trabajo de investigación

El desarrollo de este proyecto se justifica ante la necesidad de fortalecer la gestión integral y empresarial de Tecniseguros, considerando que la intermediación de seguros se desarrolla en un sector bastante dinámico y competitivo. Según datos obtenidos de la SCVS hasta el 2011 la empresa ocupó el primer lugar en el ranking nacional de asesores productores de seguros, con una participación promedio en el mercado del 20.45% y al cierre del 2025 solo ocupa el 6.50%, lo que nos motiva a buscar estrategias de crecimiento sostenibles que lo coloquen nuevamente como el número uno a nivel nacional y esto solo se lograría mediante una adecuada gestión integral empresarial.

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



Por otra parte, la relevancia del proyecto toma forma ya que una vez establecido el Mapa de Riesgos tendríamos una herramienta clave, valiosa para la toma de decisiones corporativas a través de la visualización oportuna de eventos adversos a las cuales la empresa bien puede anticiparse, así como también generar mecanismos de control y actuar de manera oportuna en los posibles escenarios desfavorables y transformarlos en oportunidades.

En cuanto a sus líneas de negocio, la operación de Tecniseguros se estructura en cuatro principales segmentos: Patrimonial, VAM (Vida y Asistencia Médica), Affinity y Masivo. Dentro de esta estructura, el segmento patrimonial destaca por su mayor peso relativo en la generación de ingresos, con más de USD 6,3 millones y una participación equivalente al 40 % de los ingresos totales de la compañía en 2024 (Forero, 2024).

Adicionalmente existe una baja adopción de soluciones de transferencia de riesgos en el segmento PYMES, en gran parte por desconocimiento o por falta de productos adaptados a las necesidades específicas del mercado, en este sentido cerrar la brecha, mediante un análisis del mercado y la identificación de oportunidades para el desarrollo de una póliza de ciberseguro para las PYMES. Asimismo, se busca brindar información clave a los aliados estratégicos para la toma de decisión y creación de soluciones innovadoras.

CAPÍTULO 2 Perfil de la organización

2.1. Nombre, Actividades, Mercados Servidos y Principales Cifras

2.1.1. Nombre de la empresa

Tecniseguros S.A. Agencia Asesora Productora de Seguros

2.1.2. Misión, visión, valores

Misión: Empoderamos a nuestra comunidad, como socios expertos, con soluciones integrales de seguros, en la gestión de riesgos y bienestar, actuando con integridad, guiados por una cultura de resultados con impacto social y ambiental.

Visión: Transformar la cultura de seguros, siendo el referente para la comunidad en la búsqueda de su bienestar y crecimiento sostenible en el tiempo.

Valores: El sistema de cumplimiento se sustenta en una filosofía corporativa que establece sus valores y principios éticos y guían la conducta de todos sus colaboradores, constituyéndose en el eje central de una cultura organizacional que refleja el compromiso con una gestión basada en su integridad y transparencia. Los valores que componen la filosofía de la organización son:

- **Responsables:** Guiando el actuar de manera consciente y diligente en sus funciones que promueve la sostenibilidad en el mercado.
- **Apasionados:** Mostrando un desempeño motivado, comprometido y con sentido

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

de pertenencia a la visión y misión de la organización.

- **Íntegros:** Manteniendo una conducta de honestidad, rectitud y transparencia en sus actuaciones, tanto internas como externas.
- **Creativos:** Promoviendo la generación de ideas innovadoras y soluciones eficaces que mejoren continuamente sus procesos dentro del marco normativo.
- **Buscadores de la Excelencia:** Orientando a los colaboradores hacia altos estándares de calidad, eficiencia y profesionalismo que supere expectativas.
- **Sostenibles:** Desarrollando actividades empresariales que cuiden el aspecto social, económico y ambiental garantizando su continuidad a largo plazo.

2.1.3. Actividades, marcas, productos y servicios

Tecniseguros S.A. es una agencia asesora productora de seguros en Ecuador cuya actividad principal consiste en la intermediación entre aseguradoras y clientes, actuando como un puente técnico y estratégico que permite identificar, analizar y transferir riesgos mediante la contratación de pólizas adecuadas a cada necesidad de sus clientes. Su operación se basa en un enfoque integral que combina asesoría especializada, gestión de riesgos y administración de programas de seguros, lo que la posiciona como un actor relevante dentro del mercado asegurador nacional.



Dentro de sus actividades principales, Tecniseguros desarrolla la asesoría en riesgos, que implica analizar las exposiciones de personas y empresas, proponiendo soluciones de mitigación y protección; además, realiza la intermediación de contratos de seguros, evaluando diferentes alternativas del mercado para recomendar la opción más adecuada según el perfil del cliente. También se encarga de la administración de programas de seguros, lo cual incluye la gestión de pólizas, renovaciones, modificaciones y seguimiento continuo, así como la gestión de siniestros, acompañando al cliente en el proceso de reclamación ante las aseguradoras para garantizar una adecuada y ágil indemnización.

En cuanto a sus productos, estos no son propios (como en el caso de las aseguradoras), sino que corresponden a soluciones estructuradas en distintas líneas de negocio. La primera es la línea patrimonial, orientada a empresas corporativas, que incluye seguros contra daños materiales, responsabilidad civil y líneas financieras; la segunda es la línea de vida y asistencia médica (VAM), que comprende seguros de vida, medicina prepagada, accidentes personales y programas de bienestar corporativo; affinity que consiste en ofrecer soluciones personalizadas a grupos de consumidores unidos por un mismo interés; y, finalmente, la línea masiva se enfoca en productos de gran distribución como seguros vehiculares y soluciones comercializadas a través de canales digitales, permitiendo mayor cobertura en el mercado.

Respecto a los servicios, Tecniseguros ofrece un alto valor agregado a través de la consultoría en riesgos, mediante la cual diseña estrategias personalizadas de protección; el diseño

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



de programas de seguros adaptados a cada cliente, optimizando coberturas y costos; y el acompañamiento continuo durante la vigencia de las pólizas, brindando seguimiento, asesoría y ajustes según las necesidades del cliente. A esto se suma la gestión especializada de siniestros, el monitoreo de la satisfacción del cliente y la mejora continua de procesos, elementos que refuerzan la calidad del servicio y la fidelización.

En relación con sus marcas y alianzas, Tecniseguros mantiene una representación exclusiva de Marsh McLennan, lo que le permite acceder a conocimiento técnico internacional, mejores prácticas del mercado global y soluciones avanzadas en gestión de riesgos. Esta relación estratégica fortalece su posicionamiento, capacidad técnica y competitividad en el mercado ecuatoriano.

En síntesis, Tecniseguros no solo se dedica a colocar seguros, sino que actúa como un asesor integral en riesgos, incluyendo actividades de intermediación, asesoría en productos diversificados y servicios especializados que permiten a sus clientes proteger sus activos, garantizar su continuidad operativa y mejorar su toma de decisiones frente a escenarios de riesgo.

2.1.4. Ubicación de la sede

La sede principal de Tecniseguros se ubica en la capital del país, Quito, Av. de las Palmeras N45-74 y De las Orquídeas. Sector El Inca, Norte de Quito

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

2.1.5. Ubicación de las operaciones

Tecniseguros opera en sucursales de las principales ciudades, según el siguiente detalle:

- **Guayaquil:** Calle Nahím Isaías y Av. Luis Orrantía, Edificio Tecniseguros.
- **Cuenca:** Av. 12 de Abril y Calle el Batán, Centro Comercial Los Nogales.
- **Ambato:** Av. Rodrigo Pachano y Juan Montalvo Edificio Ficoa Park, 4to piso oficina 403
- **Manta:** Av. Malecón entre calles 23 y 24 – Edificio Business Center – Torre B – Piso 4 – Oficina 403
- **Santo Domingo:** Avenida Río Toachi y Calle Río Pilatón.

2.1.6. Propiedad y forma jurídica

La estructura accionarial de Tecniseguros refleja una composición de propiedad diversificada, integrada por personas naturales y jurídicas. Entre los accionistas con participación relevante se encuentran Grupo Futuro GRUFUSA S.A., Fideicomiso de Tenencia FRH, Héctor Fernando Terneus Erazo, Luis Joaquín Romero Cevallos, Predial e Inversionista DORSA S.A. y José Patricio Palacios Serrano. Más allá del detalle porcentual de las acciones, esta configuración resulta significativa desde la perspectiva del gobierno corporativo, ya que permite identificar cómo se distribuye la propiedad y cuál es la base sobre la que se articula la toma de decisiones societarias.

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

Desde el punto de vista institucional, una estructura accionarial de esta naturaleza incide directamente en la conformación de los órganos de gobierno, en la definición de lineamientos estratégicos y en la relación entre propiedad, administración y supervisión. Por ello, este apartado no debe entenderse únicamente como información registral, sino como un elemento que contribuye a explicar la organización del poder corporativo dentro de la empresa (Ver tabla 1)

Tabla 1

Accionistas de Tecniseguros S.A.

Nº	Accionista	Capital
1	Aguirre Corella Patricia Miroslava	1,380,000
2	Alcivar Viteri Holding S.A.S	650,000
3	Araujo Castillo Esteban José	830,000
4	Cifuentes Montenegro Betty Elizabeth	1,380,000
5	Espin Pantoja Alba Aracely	1,100,000
6	Fideicomiso de Tenencia FRH	1.234,0000
7	Grupo Futuro GRUFUSA S.A.	45.099,0000
8	Hernández Cruz Ana Lucía	550,000
9	Holguín Salgado Cesar Ernesto	2,450,000
10	Jacome Harb Mónica del Carmen	180,000
11	Palacios Serrano Jose Patricio	1.159,0000
12	Parada Cevallos Juan Carlos	700,000
13	Pérez Coello Alexandra Maria del Carmen	1,380,000
14	Predial e Inversionista DORSA SA	1.177,0000
15	Ramírez Navarro Cristina Isabel	1,380,000
16	Robalino Vasconez Marco	330,000
17	Romero Cevallos Luis Joaquín	1.777,0000
18	Ruales Rojas Fernando Gonzalo	1.030,0000

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

19	Serrano Luciano Gabriel	1,380,000
20	Terneus Erazo Héctor Fernando	2.070,0000
21	Vasquez Hidalgo Mayra Elizabeth	1,380,000
22	Vizcaíno Cabezas Sonia Genoveva	1,380,000

Nota: La tabla muestra la estructura accionaria de Tecniseguros, con una variada participación entre personas naturales y jurídicas. Adaptado de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, por SCVS, 2026 (<https://n9.cl/b13go>).

2.1.7. Mercados servidos o ubicación de sus actividades de negocio

Tecniseguros tiene presencia operacional en Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Manta y Santo Domingo, lo que evidencia una cobertura territorial relevante dentro del mercado ecuatoriano, considerando a las tres primeras provincias como los motores económicos, políticos y turísticos del país. Esta presencia le permite atender distintos segmentos de clientes y sostener una operación descentralizada, acorde con la naturaleza de sus servicios de intermediación y asesoría.

2.1.8. Tamaño de la organización

Tecniseguros S.A. cuenta actualmente con 258 colaboradores, todos bajo contratos indefinidos, lo que evidencia una estructura formal, estable y profesionalizada para la gestión de sus operaciones a nivel nacional.

Desde la perspectiva económica, Tecniseguros registró en 2024 comisiones brutas por alrededor de USD 16 millones, ingresos netos similares y una utilidad neta superior a USD 2,3



millones, con una rentabilidad aproximada del 14 %, cifras que la ubican entre los principales brókers de seguros del país y reflejan una escala relevante dentro del mercado asegurador ecuatoriano.

Adicionalmente, su estructura de negocio está organizada en cuatro líneas estratégicas (Patrimonial, Vida y Asistencia Médica, Affinity y Masivo), siendo la línea patrimonial la de mayor peso, con más de USD 6,3 millones y una participación equivalente al 40 % de los ingresos totales de la compañía en 2024.

En síntesis, por su número de colaboradores, volumen de ingresos, cobertura nacional y diversificación de líneas de negocio, Tecniseguros se clasifica como una empresa grande dentro del sector de intermediación de seguros en Ecuador, con una posición consolidada y competitiva en el mercado.

2.1.9. Información sobre empleados y otros trabajadores

La empresa promueve una cultura organizacional orientada a los resultados, la inclusión y el bienestar de sus colaboradores, actualmente Tecniseguros cuenta con 251 empleados en relación de dependencia con contrato indefinido y 7 externos que mantienen contratos de servicio, bajo la figura de directores.

2.1.10. Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto

El proceso clave para la elaboración del mapa de riesgos en Tecniseguros inicia con el establecimiento del contexto, etapa fundamental donde se investiga integralmente el entorno en

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



el que opera la empresa. La segmentación de las unidades de negocio especializadas permite identificar con claridad las exposiciones de riesgo de cada una, considerando factores internos y externos como el entorno económico, regulaciones, competencia, tendencias tecnológicas y expectativas de los clientes.

Una vez definido el contexto, se procede con la identificación, análisis y evaluación de los riesgos, etapas que permiten pasar de una visión general a un entendimiento íntegro de las amenazas. Se identifican conectando cada riesgo con procesos, causas, consecuencias y actores involucrados. Luego, el análisis mide la naturaleza, causas e interrelaciones de estos riesgos, permitiendo dimensionar su impacto potencial en la operación y en la experiencia del cliente. La evaluación y priorización, por su parte, compara el nivel de exposición con el apetito de riesgo de la organización a través de criterios como la protección de ingresos, cumplimiento normativo, continuidad del negocio y relaciones con terceros, lo que permite enfocar los esfuerzos en los riesgos más críticos.

Finalmente, el proceso se consolida a través del tratamiento, monitoreo y comunicación de los riesgos, asegurando su adecuada gestión en el tiempo. El tratamiento contempla estrategias como evitar, mitigar, transferir o aceptar los riesgos, traducándose en planes de acción concretos con responsables y mecanismos de seguimiento, apoyados incluso por herramientas tecnológicas e inteligencia artificial. El monitoreo continuo permite evaluar la

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

efectividad de las medidas implementadas, identificar desviaciones y ajustar las estrategias según la evolución del entorno. De manera transversal, la comunicación y consulta fortalecen la cultura de gestión de riesgos, asegurando que la información fluya oportunamente entre las áreas y que las decisiones se tomen de forma informada y alineada con los objetivos estratégicos de la organización para la sostenibilidad a largo plazo.

2.1.11. Principales cifras, ratios y números que definan a la empresa

Al cierre del 2024, Tecniseguros contaba con 234 colaboradores, frente a 238 en 2023, con un índice de rotación acumulada de 1,64 % y una plantilla integrada en un 100 % por contratos indefinidos. Asimismo, registró en 2024 comisiones brutas por USD 16,064 millones, ingresos netos por USD 16,024 millones y una utilidad neta de USD 2,302 millones, con una rentabilidad neta del 14,4 %. Estos indicadores permiten identificar a Tecniseguros como una organización con trayectoria, cobertura nacional y una dimensión operativa relevante dentro del sector de intermediación de seguros en Ecuador. (Ver tabla 2)

Tabla 2

Ingresos de la Operación de Tecniseguros en el año 2024

	PRESUPUESTO	CUMPLIMIENTO
Facturación	USD 132.162	USD 130.282
Comisión Bruta	USD 16.600	USD 16.064
Ingresos Netos	USD 16.518	USD 16.024
Utilidad Neta	USD 2.331	USD 2.302

Nota: Los resultados financieros contrastados con el presupuesto evidencia una buena

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

gestión lo que posiciona a la empresa como sólida en el sector asegurador. Adaptado de Informe del Presidente Ejecutivo a la Junta General de Accionistas 2024 (p. 6), por Andres silva Forero, 2024.

2.1.12. Modelo de negocio

Tecniseguros S.A. es una sociedad anónima constituida en la República del Ecuador en 1973, dedicada a la intermediación y asesoría en seguros en calidad de agencia asesora productora de seguros. Por su naturaleza jurídica y por el tipo de actividad que desarrolla, la compañía actúa como intermediario especializado entre aseguradoras y clientes, prestando servicios de asesoría en riesgos, intermediación en contratos de seguros y soluciones vinculadas al bienestar corporativo. Asimismo, ha mantenido la representación exclusiva de Marsh McLennan, lo que refuerza su articulación con el mercado internacional de corretaje y gestión de riesgos.

2.1.13. Grupos de interés internos y externos

❖ Grupos de interés internos

Desde el enfoque teórico de los stakeholders, los grupos de interés internos de Tecniseguros corresponden a aquellos actores que forman parte directa de la estructura organizacional y participan activamente en la toma de decisiones, la gestión y la operación del negocio.

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



En primer lugar, se encuentran los accionistas, quienes aportan el capital y tienen un interés directo en la rentabilidad, sostenibilidad y crecimiento de la organización.

En segundo lugar, la alta dirección y el comité ejecutivo cumplen un rol fundamental en la definición de la estrategia, la supervisión del desempeño organizacional y el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Asimismo, los colaboradores constituyen un grupo de interés interno clave, ya que son responsables de la ejecución de los procesos operativos y técnicos de la empresa. De acuerdo con la información institucional, Tecniseguros cuenta con 258 colaboradores distribuidos a nivel nacional, organizados en áreas staff, áreas core y áreas estratégicas, las cuales permiten articular funciones de soporte, operación del negocio y dirección estratégica. Este enfoque refleja la importancia del talento humano como eje central de la organización y como factor clave para la prestación de servicios especializados en corretaje de seguros y gestión de riesgos. (Tecniseguros, 2026).

❖ **Grupos de interés externos**

Por su parte, los grupos de interés externos de Tecniseguros están conformados por aquellos actores que, sin pertenecer a la estructura interna de la empresa, mantienen una relación directa o indirecta con sus operaciones y resultados. Entre ellos se destacan los clientes, tanto corporativos como individuales, quienes demandan soluciones integrales de seguros, asesoría técnica especializada y una adecuada gestión de riesgos patrimoniales, de vida y de salud.

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



Otro grupo relevante lo constituyen las aseguradoras y reaseguradoras, con las cuales Tecniseguros intermedia productos y programas de seguros, manteniendo relaciones comerciales estratégicas basadas en la confianza y el cumplimiento normativo. A nivel internacional, sobresale la alianza con Marsh McLennan, de la cual Tecniseguros es corresponsal exclusivo, lo que le permite acceder a conocimiento técnico global, mejores prácticas y respaldo internacional en la gestión de riesgos.

Adicionalmente, forman parte de los grupos de interés externos los proveedores y socios comerciales, quienes suministran servicios tecnológicos, plataformas operativas y soluciones de soporte que fortalecen la eficiencia y la experiencia del cliente. También se incluyen las entidades de control y organismos reguladores, principalmente la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, encargada de supervisar el cumplimiento de la normativa vigente y la transparencia en la intermediación de seguros.

Finalmente, la sociedad y la comunidad constituyen un grupo de interés relevante, considerando el impacto de las prácticas de sostenibilidad, certificaciones de calidad y acciones ambientales que Tecniseguros impulsa como parte de su responsabilidad corporativa (Tecniseguros, 2026).

2.1.14. Otros datos de interés

El Grupo Futuro es un holding empresarial ecuatoriano originado en 1973 dedicado principalmente al sector financiero y de seguros, que integra compañías líderes orientadas a la

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



gestión de riesgos y planificación financiera. Su importancia radica en su enfoque integral bajo una misma visión estratégica, posicionándose como uno de los grupos más influyentes en el mercado asegurador del país. Para Tecniseguros, pertenecer al Grupo Futuro fortalece su capacidad de negociación, acceso a productos diversificados y respaldo técnico, lo que le permite ofrecer soluciones más competitivas y personalizadas a sus clientes; esto se traduce en una mayor confianza, solidez institucional y liderazgo en el sector.

Asesoría Virtual: Debido a la situación presentada a nivel mundial, Tecniseguros reestructuró el 100% de sus procesos internos, de esta manera nació LEO Virtual Xperience, herramienta de asesoría virtual que le ofrecen al cliente una interacción directa con sus colaboradores.

Marsh McLennan es una firma global líder en servicios profesionales que ofrece asesoría en riesgos, corretaje de seguros, consultoría estratégica y capital humano, operando en más de 130 países a través de compañías como Marsh, Guy Carpenter, Mercer y Oliver Wyman. Su principal línea de negocio en el sector asegurador es Marsh, uno de los brókers de seguros más grandes del mundo. Estructura sus servicios globales en dos grandes áreas: la gestión de riesgos y seguros, y la consultoría estratégica de capital humano y negocios. En este contexto, Tecniseguros es una empresa ecuatoriana de corretaje de seguros que tiene exclusividad de Marsh McLennan, operando como su representante en Ecuador. Esta relación implica que Tecniseguros cuenta con el respaldo técnico, metodológico y de acceso a mercados

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



internacionales, lo que le permite ofrecer soluciones de gestión de riesgos, colocación de seguros y manejo de siniestros con estándares globales adaptados al mercado local.

En el evento Círculo del Olivo, organizado por Sambito (Soluciones Ambientales Totales), Tecniseguros fue reconocido por sus avances alcanzados en sostenibilidad. Este hito reafirmó su camino, y muestra resultados concretos en: gestión medible de huella de carbono, uso eficiente de recursos y compromiso transversal en toda la organización. Este reconocimiento se suma a iniciativas que inspiran, refleja el esfuerzo diario del equipo. Cada acción, cada decisión y cada paso los acerca a un futuro más sostenible.

Los procesos que lleva a cabo Tecniseguros cuentan con el aval de la certificación ISO 9001:2015. Este sello de calidad certifica las fases administrativas, operativas y comerciales con normas y estándares internacionales para la seguridad de sus clientes. Los aspectos claves de esta norma se basan en: Un enfoque al cliente: pues busca principalmente satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor, que son el motor de los procesos; La gestión de riesgos: la versión del 2015 exige identificar y abordar los riesgos, así como oportunidades que afectan la calidad del servicio; y, finalmente, el ciclo PHVA; que usa el método de mejora continua mediante el: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

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

CAPITULO 3 Sistema De Gobierno Corporativo

El sistema de gobierno corporativo constituye el marco a través del cual se dirigen, controlan y supervisan las organizaciones, al definir las responsabilidades de los órganos de gobierno, los mecanismos de control interno y los principios que orientan la toma de decisiones estratégicas. Un gobierno corporativo adecuado fortalece la transparencia, el cumplimiento normativo y la gestión integral de riesgos, aspectos esenciales para la sostenibilidad institucional.

En el sector asegurador ecuatoriano, y particularmente en las agencias productoras de seguros, la relevancia del gobierno corporativo se intensifica debido a la intermediación de riesgos, la gestión de información sensible y la interacción permanente con aseguradoras, clientes y organismos de control. En este contexto, contar con estructuras claras de gobierno y supervisión resulta fundamental para garantizar una actuación ética, ordenada y alineada con el marco regulatorio vigente.

Tecniseguros, como agencia asesora productora de seguros en el Ecuador, desarrolla su actividad en un entorno regulado y competitivo, en el que la implementación de un sistema de gobierno corporativo sólido contribuye a fortalecer la confianza de las partes interesadas, optimizar la toma de decisiones y apoyar la sostenibilidad del negocio.

El sistema de Gobierno Corporativo de la compañía está conformado por un conjunto de normas, políticas y principios, que regulan la estructura de poder y la supervisión dentro de la



organización, se encuentra gobernada por la Junta General de Accionistas; la administran el Directorio, el presidente y vicepresidente.

El sistema de gobierno corporativo tiene como finalidad garantizar una gestión responsable, alineada con los reglamentos y los intereses de los accionistas, asegurados y demás grupos de interés, además se encuentra estructurado entorno a distintos instrumentos institucionales y normativos que regulan el funcionamiento de los órganos de gobierno de la compañía.

3.1. Marco Legal y Normativo

Dentro del marco legal que regula la organización se basa en normas que regulan el funcionamiento de todos los departamentos de la estructura corporativa. Los principales reglamentos normativos son:

3.1.1. Estatutos Sociales

Dentro de los estatutos sociales se puede confirmar que la organización nace bajo el nombre de Consegueros Cía. Ltda. El 21 de febrero de 1973 y en el mismo año el 27 de marzo deciden cambiarle el nombre al que conocemos hoy como Tecniseguros. Los estatutos establecen su objeto social el cual deberá procurar un impacto material positivo en la sociedad y el medio ambiente, considerados como un todo, (lo cual será evaluado tomando en consideración los estándares de un tercero independiente especializado en la materia), es todas las actividades para la gestión y obtención de contratos de seguros y contratos de servicios de asistencia médica para empresas de seguros y de medicina prepagada; la asesoría para el programa de seguros; la

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



asistencia técnica en la contratación de seguros; la administración, manejo de programas de seguros y asesoría integral de riesgos que le corresponden a un bróker de seguros.

3.1.2. Reglamento de la Junta General

La Junta General de Accionistas es el máximo órgano de gobierno de la compañía, con facultades para adoptar decisiones corporativas, administrativas y estratégicas. Sus funciones principales son:

- Convocar juntas ordinarias, extraordinarias, universales o telemáticas, de acuerdo con los estatutos vigentes.
- Asistencia y representación de la organización.
- Establecer resoluciones mediante actas que deberán ser firmadas por el presidente y el secretario y archivadas conforme a la ley.
- Designación de directores, aprobación de estados financieros, reformas estatutarias y decisiones estratégicas.

3.1.3. Reglamento del Directorio Ejecutivo

El reglamento establece la organización, supervisión y toma de decisiones estratégicas. El Directorio está conformado por 10 miembros externos, y cada vocal tendrá un alterno que lo supla en su ausencia. El directorio tiene como funciones:

- Elegir directores entre sus propios miembros.
- Reemplazar miembros.

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

- Establecer títulos.
- Supervisar el cumplimiento de decisiones.
- Ejecutar actividades del giro del negocio.
- Llevar a cabo juntas, actas y custodiar documentación del directorio.

3.1.4. Normas internas de funcionamiento de los órganos de gobierno

Las normas que establecen el correcto funcionamiento de los procedimientos internos que garantizan el adecuado funcionamiento de la estructura corporativa y gestión empresarial son:

- Seguridad de la información.
- Gestión de Riesgo y Cumplimiento.
- Seguridad física, técnica.
- Responsabilidad social.

3.2. Órganos de Gobierno y Estructura de Poder

El gobierno corporativo actúa bajo criterios de legalidad, transparencia, diligencia, lealtad, trazabilidad documental y responsabilidad corporativa que ordena, aprueba y supervisa la gestión para el correcto funcionamiento de Tecniseguros.

3.2.1. Junta General de Accionistas

La junta general de accionistas es el máximo órgano de Gobierno de la Compañía, cuyos roles:

- Aprobar o reprobar la gestión de los administradores.

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

- Nombrar o separar a miembros del consejo de administración.
- Aprobar o reprobar cambios en los estatutos de la compañía.
- Aseguran el cumplimiento de metas del negocio, políticas de riesgo y sostenibilidad.

3.2.2. Directorio Ejecutivo

Dentro de los directores actuales de Tecniseguros tenemos a Diana Correa como presidente del Directorio y Ana María Molina como vicepresidente del Directorio, como equipo tienen la responsabilidad de:

- Precisar las estrategias para cumplir los objetivos de la junta general de accionistas.
- Supervisar las diligencias de la alta dirección.
- Aprobar o desaprobar políticas corporativas.
- Observar el desarrollo del sistema interno de la compañía.

3.2.3. Alta Administración

Las gerencias son las encargadas del progreso corporativo y de la realización de los objetivos establecidos por el consejo de administración.

De esta manera se tiene una correcta estructura de gobierno corporativo, segmentada en la creación de ideas, supervisión y ejecución de planteamientos.

3.3. Comités especializados

De la información analizada se identifica la siguiente estructura:

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

- **Comité ejecutivo** con enfoque en:
 - Liquidez.
 - Gestión de clientes clave.
 - Eficiencia operativa.
 - Control de gastos.
- **Comité Comercial**, analiza el cumplimiento por ciudad y línea de negocio:
 - Cumplimiento de presupuestos.
 - Genera estrategias comerciales.
 - Comparte información estratégica.
- **Comité de Auditoría**, se centran en analizar los estados financieros:
 - Se realizan anualmente.

3.4. Políticas corporativas y de buen gobierno

Alineados con el Grupo Futuro, Tecniseguros es parte de un sistema de gestión formal que busca al cumplimiento de mejores prácticas y políticas clave, que son:

- Política de transparencia y revelación de la información.
- Código de Ética.
- Política de Conflicto de Intereses.
- Política Antifraude.
- Política de Remuneraciones.

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

- Política de Gestión de Riesgos.
- Política de Sostenibilidad.

3.5. Análisis Crítico del Sistema

De acuerdo con los estándares establecidos en las normas ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo y posterior análisis con el Sistema de Gobierno Corporativo de Tecniseguros hemos evidenciado que cuentan con una estructura coherente con la escala y complejidad de un bróker de seguros de alcance nacional, con operaciones diversificadas por segmento y una creciente sofisticación técnica y operativa. La existencia de órganos de gobierno formalmente definidos, junto con políticas corporativas orientadas a la ética, la transparencia y la sostenibilidad, constituye un marco institucional alineado con las buenas prácticas del sector de intermediación.

La segmentación del modelo de negocio en líneas Patrimoniales, Vida - Asistencia Médica y Masivo, así como la interacción permanente con múltiples aseguradoras y corresponsales técnicos internacionales, incrementan las exigencias de coordinación, control interno y supervisión estratégica. En este contexto, el sistema de gobierno corporativo cumple un rol relevante como eje articulador entre la dirección estratégica, la toma de decisiones comerciales y el cumplimiento de los marcos regulatorios aplicables.

En conjunto, el sistema analizado proporciona una base organizacional adecuada para una empresa de intermediación, según las normas ecuatorianas para el buen gobierno corporativo ya

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



que de acuerdo a este enfoque depende de la capacidad de los órganos de gobierno para ejercer una supervisión estructurada, periódica y debidamente documentada, la misma que se publica de manera anual en su página oficial y en las páginas de los entes reguladores así como la implementación de mecanismos de control internos formales y la adecuada gestión de riesgos, acorde con la complejidad real de su operación.

3.6. Sistema de Ética y Cumplimiento

En una empresa de intermediación de seguros, la ética y el cumplimiento constituyen elementos esenciales para asegurar una actuación responsable, transparente y alineada con las exigencias legales, regulatorias y corporativas del sector. La ética define los principios y valores que deben orientar la conducta de la organización, mientras que el compliance establece las políticas, controles y mecanismos internos destinados a prevenir, detectar y corregir incumplimientos.

En un entorno cada vez más exigente en materia de integridad, transparencia y gestión responsable, contar con un sistema de ética y cumplimiento no solo fortalece la confianza de clientes, aseguradoras y demás grupos de interés, sino que también contribuye a reducir riesgos legales, operativos, reputacionales, entre otros. Sobre esta base, el presente capítulo desarrolla los principales componentes de dicho sistema en Tecniseguros, incluyendo los principios éticos, el código de conducta, las políticas de cumplimiento, el modelo de gestión del cumplimiento, el canal de denuncias y la supervisión interna.

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



3.6.1. Código de Conducta

El Código de Conducta organizacional representa una guía práctica que orienta el comportamiento diario de quienes forman parte de la organización. A través de este documento, la empresa define los valores y principios que reflejan su forma de actuar y la manera en que espera que sus colaboradores se relacionen con clientes, aseguradoras, proveedores y demás grupos de interés.

El Código busca fomentar una cultura basada en la honestidad, el respeto, la transparencia y el cumplimiento de la ley, promoviendo un entorno de trabajo ético y responsable. Su aplicación es obligatoria y constituye un apoyo permanente para la toma de decisiones en el día a día de la organización.

Asimismo, se aborda temas como la gestión de conflictos de interés, la prohibición de prácticas indebidas, el cuidado de la información confidencial y el uso responsable de los recursos de la empresa. De igual forma, refuerza el compromiso de Tecniseguros con la igualdad de oportunidades, la no discriminación y la erradicación de cualquier forma de violencia o acoso en el ámbito laboral.

3.6.2. Políticas de cumplimiento

Tecniseguros cuenta con un marco de políticas corporativas orientado a asegurar el cumplimiento normativo, la prevención de riesgos legales y penales y la actuación ética en todas sus operaciones. Estas políticas constituyen el soporte fundamental de su sistema de

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

cumplimiento y son de observancia obligatoria para directores, administradores, colaboradores y terceros relacionados; el Código de conducta contiene principios sobre integridad, anti-fraude, regalos y conflictos de interés.

3.6.3. Política Anticorrupción

Existe una política de intolerancia ante actos de corrupción y eventos relacionados a fraudes, la cual involucra a todo el personal y orienta a que sea replicado de manera absoluta en todo momento, obligando a los colaboradores a prevenir, detectar y denunciar hechos o sospecha de cualquier acto de corrupción. Esta denuncia deberá realizarse ante la Presidencia Ejecutiva y/o Gerencia Nacional de Gestión Humana.

Se deja expresa constancia, además, sobre el tratamiento que se debe manejar ante sucesos derivados de posibles sobornos o beneficios económicos fuera del ámbito regulado y de la actividad propia de la empresa.

3.6.4. Política de Normativa Legal

Tiene como objeto prevenir la ocurrencia de delitos dentro del ámbito de actuación legal de la compañía y mitigar la responsabilidad penal de la personería jurídica, mediante la identificación, evaluación y control de riesgos jurídicos asociados a sus actividades.

Se definen los principios de actuación ética y legal, la responsabilidad individual y colectiva frente al cumplimiento normativo aprobadas por el Directorio y equipo legal.

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

3.6.5. Política de Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos

Tecniseguros se rige bajo las leyes y normativa vigente en el estado ecuatoriano, en donde se adoptan políticas y procedimientos para la prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo, aplicables a sus operaciones, cliente y terceros relacionados.

3.7. Modelo de Gestión del Cumplimiento: Prevenir, Detectar y Reaccionar

El enfoque de cumplimiento adoptado por Tecniseguros se basa en un modelo sencillo y funcional que busca anticiparse a los riesgos, identificar posibles situaciones irregulares y actuar de manera oportuna cuando estas se presentan. Este modelo se sustenta en tres pilares fundamentales: prevenir, detectar y reaccionar.

La prevención se trabaja principalmente a través de la difusión y conocimiento de su código de conducta, además mediante la capacitación sobre prevención de lavado de activos y de las políticas de confidencialidad enmarcadas en la normativa legal vigente. La acción directa de estos procesos está a cargo del Departamento de Talento Humano y de la plataforma digital interna en la cual se comunican y muestran estos acuerdos, lo que permite fortalecer la cultura ética de la organización, así como reducir la probabilidad de acciones contrarias a sus valores.

La detección se apoya en el monitoreo, a través de auditorías en la metodología aplicada de cada puesto de trabajo a cargo de la Coordinación Nacional de procesos, información y mejora continua; quienes buscan identificar irregularidades en los procesos establecidos;

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



adicional se realizan encuestas a los clientes para identificar los índices de satisfacción, esto a cargo del Departamento de Experiencia al cliente; finalmente cualquier irregularidad interna se maneja a través de las jefaturas inmediatas quienes son en primera instancia el canal autorizado para receptar posibles denuncias que puedan desencadenar en: conflicto de intereses, incumplimiento del código de conducta, de las políticas internas o cambios arbitrarios a procesos operativos, facilitando así una identificación temprana de los riesgos.

Cuando se trata de reacción, Tecniseguros asegura una respuesta coherente y justa, reforzando la confianza en su código de conducta, de sus políticas internas y cada uno de sus procesos. De este modo una vez abordado el problema por el coordinador o jefe inmediato se activan los procesos de investigación interna mediante la documentación del caso, para luego de elaborado el respectivo informe presentarlo a la gerencia y tomar las medidas correctivas y disciplinarias de ser necesarias, esto con el fin de elaborar o mantener guías de seguimiento que contribuyan a la mitigación del riesgo.

3.8. Canal de Denuncias

Se cuenta con un canal interno de denuncias como herramienta del sistema de cumplimiento, designado para recibir, registrar y tramitar reportes relacionados con posibles incumplimientos del código de conducta, conflictos de interés, fraude, corrupción, irregularidades legales, uso indebido de información confidencial, así como situaciones de acoso o violencia laboral. Este canal puede activarse a través de medios digitales, físicos o verbales,

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



garantizando la confidencialidad del denunciante y la prohibición de represalias. Los casos recibidos son analizados por el departamento legal y la coordinación nacional de procesos, información y mejora continua, quienes documentan los hechos, evalúan su procedencia y realizan las recomendaciones correspondientes a la alta dirección para la adopción de medidas correctivas o disciplinarias, según corresponda.

Cada unidad de negocio utiliza la siguiente metodología para poder procesar las respectivas denuncias:

- **Quién recibe la denuncia:** Jefatura inmediata superior.
- **Quién analiza la denuncia:** Gerencia regional de cada unidad de negocio
- **Quién investiga la denuncia:** el departamento legal y la coordinación nacional de procesos, información y mejora continua.
- **Quién decide:** Gerencia Nacional de Gestión Humana, Presidencia Ejecutiva
- **Confidencialidad:** Todas las denuncias son recibidas bajo estricta modalidad de confidencialidad garantizándole al denunciante no represalias ni castigos.

En su Código de Conducta se tiene establecido que todo colaborador debe reportar ante la Presidencia Ejecutiva o Gerencia Nacional de Gestión Humana, sobre posibles incumplimientos que vulneren los principios de la organización, en su reglamento se establece también un canal de comunicación interna que obliga reportar irregularidades de acuerdo con las siguientes instancias: reporte de peligros, reclamos, sugerencias y accidentes de trabajo.

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



Cada uno de sus reglamentos y políticas internas identifican al presidente ejecutivo y a la Gerencia Nacional de Gestión Humana como las máximas autoridades para la toma de decisiones disciplinarias y resoluciones de requerimientos. La gerencia de cada unidad de negocio realiza auditorias periódicas que permiten garantizar el cumplimiento ético, corporativo y legislativo.

Estas auditorias periódicas previenen errores, fraudes, corrupción, acoso, incumplimientos legales, pérdidas económicas y malas prácticas, los controles sobre procesos, tareas y cargos previamente definidos en los perfiles ejecutivos por la coordinación nacional de procesos permiten que estas auditorías sean más precisas ayudando a detectar irregularidades más allá de una denuncia previa. Si se detecta alguna anomalía esta es investigada por el departamento legal, la coordinación nacional de procesos, información y mejora continua, quienes documentarán el caso y adoptarán las medidas correspondientes en conjunto con la presidencia ejecutiva.

3.9. Supervisión del Sistema de Cumplimiento del Gobierno Corporativo

La supervisión del Sistema de Cumplimiento en Tecniseguros. tiene como finalidad asegurar la observancia permanente de la normativa legal y regulatoria aplicable, así como de las políticas internas y los principios éticos adoptados por la compañía.

La normativa vigente no exige que los asesores de seguros deban contar en su estructura con un Oficial de Cumplimiento, no obstante, las funciones de supervisión del cumplimiento

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



normativo se encuentran claramente definidas y asignadas dentro de la estructura organizacional, evitando la dispersión de obligaciones.

La responsabilidad principal del sistema de cumplimiento recae en la Alta Dirección, siendo el presidente ejecutivo quien lidera el sistema, supervisa su funcionamiento general y asegura la correcta aplicación de las disposiciones legales y corporativas. Asimismo, recibe los reportes relevantes y adopta decisiones frente a eventuales incumplimientos.

La supervisión operativa del cumplimiento es ejercida por la Coordinación Nacional de Procesos, la cual actúa como instancia técnica de apoyo a la Alta Gerencia.

La supervisión legal liderada por el equipo jurídico de Tecniseguros, se encarga de interpretar la normativa vigente, monitorear riesgos e impacto jurídico y asesorar a las distintas áreas de la organización, elevar reportes periódicos al presidente ejecutivo.

El presidente ejecutivo informa y propone las estrategias a ejecutarse para la revisión y aprobación por parte del Directorio, en reuniones que se realizan de manera mensual.

Adicionalmente se cuenta con un Directorio conformado por miembros externos a la organización, que actúa como el máximo órgano de supervisión del sistema de cumplimiento. El Directorio aprueba políticas y lineamientos, conoce los informes de auditoría interna y externa y exige la implementación de planes de acción correctiva cuando se identifican debilidades o desviaciones.

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

La auditoría externa anual constituye un mecanismo de control complementario que aporta una evaluación independiente del sistema de control interno y del cumplimiento normativo; sin embargo, no sustituye la supervisión ni la responsabilidad de la Alta Dirección en la gestión del sistema de cumplimiento.

Ilustración 1

Sistema Supervisión del Sistema de Cumplimiento.



Nota: La figura representa la estructura jerárquica del sistema de cumplimiento de Tecniseguros; esta distribución fortalece el gobierno corporativo a través del control

normativo y seguimiento, que ayudan a la toma de decisiones basadas en información idónea y validada. Elaborado por el autor.

3.10. Gestión Integral de Riesgos

La coordinación nacional de procesos, infraestructura y mejora continua se encarga de la supervisión constante de todos los procesos que influyen directamente en la generación de cumplimiento de los objetivos de la organización.

En un bróker de seguros la gestión integral de riesgos tiene mucha relevancia como en cualquier otra línea de negocio ya que su actividad está relacionada directamente con las actividades de sus socios estratégicos como aseguradoras, compañías de medicina prepagada, socios corporativos y tecnológicos y esto interviene directamente en la gestión de riesgos de terceros.

Por ello, la coordinación nacional de procesos se encarga de auditar internamente cada área con la finalidad de exponer procedimientos acertados o no y actuar adecuadamente para lograr el rendimiento esperado.

Tecniseguros cuenta con la certificación **ISO 9001:2015** la cual le permite mantener su nivel de compromiso en cuestión de gestión de calidad y con esto garantizar la mejora continua y satisfacción bajo esta norma aplicado a la asesoría, gestión de riesgos de terceros y comercialización de seguros.



Desde una perspectiva corporativa, este enfoque permite que la gestión de riesgos se convierta en una herramienta práctica desde la dirección, capaz de orientar decisiones de suscripción con socios estratégicos, cumplimiento, tecnología y continuidad del negocio. Un bróker de seguros no solo se encarga de la gestión integral de sus riesgos, sino que también es el responsable directo de la gestión integral de los riesgos de terceros.

3.10.1. Marco Institucional de la gestión de riesgos

El marco institucional de la gestión de riesgos en Tecniseguros. se sustenta en principios de gobierno corporativo, control interno y cumplimiento normativo, en concordancia con las disposiciones aplicables al sector y con buenas prácticas de gestión empresarial. Este marco permite que la gestión de riesgos no se conciba como una función aislada, sino como un proceso integrado en la estructura de dirección, supervisión y operación de la empresa.

En este sentido, la Junta General de Accionistas y el Directorio constituyen las instancias responsables de definir las directrices generales y supervisar la gestión de los riesgos más relevantes para la organización. A su vez, la Alta Gerencia asume la responsabilidad de implementar las políticas y lineamientos aprobados, asegurando que la gestión de riesgos se mantenga alineada con los objetivos estratégicos, operativos y comerciales del bróker.

De manera complementaria, las distintas áreas de la empresa participan en la identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos vinculados a sus procesos, especialmente en ámbitos como la intermediación comercial, la atención al cliente, la gestión operativa, la

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



tecnología y el cumplimiento normativo. Esta participación permite que la gestión de riesgos se desarrolle de forma transversal y se vincule directamente con la actividad diaria de la organización.

Asimismo, la empresa cuenta con mecanismos de seguimiento y control interno que contribuyen a monitorear la exposición a los riesgos y a fortalecer la mejora continua del sistema. En este marco, la función de control y la revisión periódica de los riesgos permiten detectar desviaciones, proponer ajustes y reforzar la capacidad de respuesta de la organización frente a cambios del entorno.

De esta manera, este marco institucional favorece una adecuada distribución de responsabilidades entre supervisión, ejecución y control, y permite que la gestión de riesgos contribuya de manera efectiva a la sostenibilidad, estabilidad y buen desempeño de Tecniseguros.

3.11. Proceso de gestión de riesgos

3.11.1. Establecimiento del contexto

Tener establecidas unidades de negocio especializadas permite mantener claridad del manejo de cada segmento, entendiendo de esta manera las exposiciones de riesgo al que pertenece y cómo será su tratamiento frente a la aseguradora o compañía de medicina prepagada.

Internamente establecer estas unidades de manera estratégica ha garantizado el control del riesgo interno como de terceros desde su nacimiento hasta finalizado su proceso. Cada

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



unidad de negocio del bróker examina: la actividad comercial, entorno económico, regulaciones, la competencia entre brókers y aseguradoras, tendencias tecnológicas, los riesgos generales, expectativas de los clientes para tener todas las aristas contempladas de manera personalizada.

Esta fase es primordial porque permite entender de dónde pueden surgir los riesgos y qué impacto podrían tener sobre la empresa. Un bróker de seguros gestiona riesgos desde un contexto macro ya que debe considerar la estabilidad financiera del cliente y aseguradora, inflación que impacta a la aseguradora, cliente y asesor de seguros inclusive, y regulaciones generales.

3.11.2. Identificación de riesgos

Una vez definido el contexto estratégico, se debe identificar de forma sistemática los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos como asesor de seguros, en donde se debe identificar, detallar y visualizar el alcance de estos. Esta etapa no se limita a listar riesgos: se debe conectar cada uno con procesos, áreas, causas, consecuencias y responsables, incluyendo su relación con clientes, aseguradoras, proveedores e incluso autoridades. Para hacerlo Tecniseguros combina: revisión documental (políticas internas y normativas SCVS), entrevistas con dueños de proceso, análisis de reclamos, tendencias del mercado y revisión periódica de incidencias emergentes como disrupciones del sector incluyendo cambios regulatorios.

Dada la naturaleza de bróker, la identificación de riesgos se organiza en las siguientes categorías que reflejan su exposición real: riesgos estratégicos y de mercado, riesgos de asesoría y de colocación, riesgos de relaciones con aseguradoras y terceros, riesgos financieros del bróker,

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

riesgos operacionales, riesgos tecnológicos y de ciberseguridad, riesgos de cumplimiento regulatorio y reputacionales, riesgos de personas-cultura y finalmente riesgos emergentes.

3.11.3. Análisis de riesgos

Con los riesgos identificados, el análisis busca entender su naturaleza, causas y efectos sobre la operación del bróker y la experiencia del cliente. Pasamos de “ver” el riesgo a comprender qué tan expuestos estamos y por qué, considerando controles actuales e interrelaciones entre conflictos.

La afectación que se puede tener con los diferentes riesgos identificados, así como los procesos que se tiene para su control son especialmente importantes para poder visualizar de mejor manera la afectación que se puede llegar a tener. Por ejemplo, la pérdida de cuentas por competencia y/o servicio, no solo representan una amenaza económica sino reputacional y hasta eventualmente normativo.

3.11.4. Evaluación y priorización de riesgos

La evaluación compara el nivel de exposición estimado con los criterios y límites definidos por la compañía (apetito y tolerancias), para decidir qué riesgos requieren tratamiento prioritario. En un bróker, además de probabilidad e impacto, conviene ponderar: velocidad de materialización, capacidad de detección/recuperación, afectación reputacional y efecto en ingresos de comisiones.

Criterios de priorización para Tecniseguros

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

1. Protección de ingreso y base de clientes.
2. Cumplimiento y conducta.
3. Continuidad y tecnología.
4. Relación con aseguradoras y proveedores.
5. Personas y capacidades.

3.11.5. Tratamiento de riesgos

Luego de evaluar y priorizar los riesgos, estos deben tratarse mediante respuestas adecuadas; según la naturaleza del riesgo, el nivel de exposición que cada uno representa y usando la capacidad que tenga la empresa para asumir o mitigarlo.

En Tecniseguros se contemplan cuatro respuestas básicas:

Evitar, cuando la organización decide no asumir una exposición incompatible con su estrategia o capacidad, cuando la empresa mediante una infraestructura segura y restricciones de acceso evita ingresos no autorizados que desencadenarían en Ciberataques.

Mitigar, cuando implanta controles o acciones para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo; como auditorías en los procesos de suscripción.

Transferir, cuando el riesgo principal de la empresa se asocia a los errores u omisiones en la asesoría con la contratación de la póliza E&O (Errors and Omissions) protegiéndola con defensa legal e indemnización ante demandas o perjuicios; y,

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

Aceptar, cuando el riesgo residual se considera inevitable pues es inherente al ejercicio del negocio, cuando la empresa conoce del cambio tecnológico, pero se adapta a éste con la actualización continua de sus herramientas de trabajo.

Para Tecniseguros, el tratamiento se traduce en planes concretos, responsables, definidos, con plazos y mecanismos de seguimiento. Por ejemplo, el riesgo de fraude en la gestión y asesoría de siniestros se maneja con implementación de tecnologías asociadas a la detección del fraude incluso con el apoyo de la IA y además con auditorías internas; el riesgo de fuga de datos de clientes con capacitaciones periódicas de protección de datos, uso de medios tecnológicos y auditorías en el manejo de la seguridad; y el riesgo de incumplimiento de la normativa de un bróker de seguros, con actualización normativa, capacitación y monitoreo específico en esta área.

3.11.6. Monitoreo y revisión

Tomar medidas no finaliza la gestión del riesgo, para esto es que existe el monitoreo ya que solo así se permite evaluar si las acciones implementadas realmente disminuyen la exposición al riesgo o si el perfil del riesgo cambia con el tiempo. En esta etapa Tecniseguros se permite conocer si se dan desviaciones, mediante la renovación en la que se evalúan los riesgos o incluso, ajusta las respuestas conforme cambian las condiciones del negocio tanto interna como externamente.

Para la empresa, el monitoreo incluye el seguimiento de indicadores clave de riesgo, revisión periódica del mapa de riesgos, control de planes de acción, análisis de incidentes y reportes a la alta dirección y a la comisión correspondiente.

3.11.7. Comunicación y consulta

La comunicación y consulta es clave en cada etapa del proceso, ya que la gestión de riesgos requiere que la información relevante llegue hasta las áreas que deben actuar, con el fin de coordinar efectivamente cada proceso; esto asegura que la gerencia y los comités asignados afirmen una gestión efectiva y oportuna del riesgo y no sean meros ejercicios técnicos.

La consulta permite enriquecer la identificación de riesgos, validar evaluaciones, mejorar decisiones de tratamiento y fortalecer su cultura. Por esto, en Tecniseguros se maneja mediante el uso de boletines informativos, flujos continuos de comunicación interna y retroalimentación de clientes a través de encuestas.

3.12. Herramientas para la evaluación y control de riesgos

3.12.1. Criterios de probabilidad e impacto

La identificación, evaluación y análisis de los riesgos se miden considerando los principales factores que pueden afectar los planes estratégicos de la empresa. Cada riesgo es evaluado considerando la probabilidad de que se presenten y el impacto potencial que podría generar. Esto facilita la toma las decisiones necesarias para su tratamiento y mitigación.

Tabla 3*Probabilidad*

Valor	Interpretación
1	Muy baja – evento poco probable
2	Baja – puede ocurrir ocasionalmente
3	Media – ocurre de forma ocasional
4	Alta – ocurre con frecuencia
5	Muy alta – ocurre regularmente

Nota: La tabla organiza los criterios cualitativos-cuantitativos que mide la probabilidad de ocurrencia del riesgo. Elaborado por el autor.

Tabla 4*Impacto*

Valor	Interpretación
1	Impacto menor
2	Impacto moderado
3	Impacto relevante
4	Impacto severo
5	Impacto crítico

Nota: La tabla de categorización de impacto establece las potenciales secuelas del riesgo sobre la empresa. Elaborado por el autor.

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

3.12.2. Riesgo inherente y riesgo residual

El riesgo inherente es el nivel máximo de exposición existente antes de considerar los controles y medidas de mitigación establecidas por la empresa. Consiste en la magnitud o impacto que puede llegar a alcanzar un riesgo sin medidas o mecanismos de prevención, protección y respuesta.

El riesgo residual es el riesgo real que la empresa mantiene luego de aplicar las medidas de control eficientemente.

Es importante considerar el riesgo residual para establecer si se mantiene en parámetros aceptables o si se deben optar por otras medidas para ajustar más la brecha.

3.12.3. Matriz de riesgos

La matriz de riesgos no elimina los riesgos, permite identificar y priorizar los planes de mitigación para los eventos que se consideran prioritarios. Permite visualizar el panorama integral sobre los riesgos de exposición que tiene la empresa, facilitando información importante que permite tomar decisiones alineadas a las estrategias generales y evitar un impacto que pueda obstaculizar el normal funcionamiento de la compañía. (ver Anexo 1)

Ilustración 2

Matriz de Identificación y evaluación de riesgos

Matriz de identificación y evaluación de riesgos								
Riesgo	Categoría	Causas Principales	Probabilidad	Impacto	Nivel	Controles existentes	Valoración del riesgo residual	Medidas de mitigación
R1. Concentración de Ingresos	Financiera	Estrategias comerciales enfocadas, mayor rentabilidad del sector corporativo, limitada incursión en el segmento PYMES.	5	4	20	Comités Comerciales, revisión de índices.	Alto	Diversificación de clientes, creación de nuevos nichos de mercados.
R2. Mala gestión de reclamaciones	Reputacional	Cliente molesto por reprocesos, demoras y falta de claridad.	3	5	15	Sistema de atención al cliente, encuestas de satisfacción, control de tiempos de SLA	Alto	Capacitación constante sobre procesos, mayor frecuencia de comités, automatización de SLA
R3. Externalización de Servicios	Reputacional	Clientes no reciben la información esperada o ingresan requerimientos y no reciben respuesta.	3	5	15	Acuerdos de confidencialidad, solo se visualiza información en línea.	Alto	Capacitación al personal externo y encuesta de satisfacción al cliente.
R4. Ciberataques a sistemas de la compañía	Tecnológico	Vulnerabilidad en sistemas informáticos y baja conciencia de seguridad de los usuarios.	3	5	15	Sistemas de ciberseguridad, firewall, transferencia del riesgo cyber, doble Autenticación	Alto	Refuerzo de monitoreo y pruebas de penetración. Ethical Hacking anual, Security Score Card.
R5. Mercado	Reputacional	Normativas y tendencias del mercado obligan a cambiar las estrategias del bróker.	3	5	15	Implementación de herramientas virtuales, Leobot, APP Tecni	Alto	Realización de pruebas y error, medición de respuesta y encuesta de satisfacción a los clientes
R6. Suscripción de pólizas	Operacional	Falta de transparencia sobre coberturas, desconocimiento sobre las limitaciones de su contrato.	3	3	9	Procedimientos de control, auditorías periódicas, notificación escrita sobre condiciones.	Medio	Automatización de procesos, implementación de IA consultiva, BenchMarking del mismo giro.
R7. Fraude en la gestión y asesoría de siniestros	Reputacional	Afiliados que envíen documentos adulterados	2	5	10	Supervisión de la gestión y cumplimiento del proceso	Medio	Implementar sistemas de detección de fraude, tales como auditorías internas
R8. Fuga de datos de clientes	Tecnológico	Divulgación de información, vulnerabilidad de los sistemas de protección implementados	2	5	10	Políticas de protección de datos, cifrado de información. Convenio de confidencialidad interno	Medio	Auditorías, capacitación y soluciones tecnológicas de protección de datos.
R9. Canales de comunicación	Reputacional	No enviar boletines informativos con cada actualización.	2	4	8	Envío de boletines informativos sobre actualizaciones o beneficios a los clientes	Medio	Revisión en la maestra de clientes el detalle de los boletines enviados a los clientes.
R10. Incumplimiento de normativa de bróker de seguros	Regulatorio	No cumplir con los permisos, obligaciones y regulaciones de la SCVS	1	5	5	Revisión por el departamento legal y alta Gerencia	Bajo	Fortalecer monitoreo regulatorio, capacitaciones al personal clave del marco normativo actual

Nota: La matriz aporta una visión organizada del perfil de riesgo institucional y se constituye en una herramienta clave para la gestión integral del riesgo; su uso muestra la prioridad de los riesgos críticos y como asignar los recursos para su mitigación.

Elaborado por el autor

A través de las entrevistas realizadas: con la encargada del área legal de la empresa, subgerencia comercial, gerencia de siniestros, coordinación nacional de procesos, información y mejora continua, subgerencia técnica y departamento de recursos humanos; el informe de

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

auditoría externa del 2025 y el análisis propio de quienes hemos realizado este estudio, hemos coincidido en que los siguientes riesgos pueden generar consecuencias relevantes en la organización y estos son:

- ✓ Concentración de ingresos: No es si no la tendencia de concentración de ingresos en el sector corporativo lo que resulta en el canibalismo comercial entre corredores más grandes del sector asegurador ecuatoriano, esto ha llevado a la disminución de participación en el mercado, además de su alta dependencia de un número reducido de clientes y descuido de otros segmentos.

Tabla 5

Participación histórica en el mercado de Tecniseguros

Año	Ranking	Participación en el Mercado
2000	1	21.45%
2001	1	22.93%
2002	1	22.16%
2003	1	24.55%
2004	1	25.68%
2005	1	20.73%
2006	1	21.93%
2007	1	19.22%
2008	1	19.41%
2009	1	17.47%
2010	1	17.38%
2011	1	12.46%

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

2012	2	11.01%
2013	2	10.82%
2014	2	9.22%
2015	2	9.00%
2016	2	9.54%
2017	2	8.92%
2018	2	8.37%
2019	2	8.41%
2020	2	8.50%
2021	2	8.07%
2022	2	7.29%
2023	2	6.65%
2024	2	6.46%
2025	2	6.50%

Nota: La evolución en el tiempo de Tecniseguros y su progresiva disminución en la participación de mercado evidencia la dinámica competitiva del sector y la necesidad de diversificar estrategias de crecimiento. Elaborado por el autor

- ✓ Mala gestión de reclamaciones: Respuesta al cliente sin observaciones claras sobre sus reclamos, genera afectación reputacional y pérdida de clientes
- ✓ Externalización de Servicios: Cuentan con Call center y telemedicina tercerizada cuyos operadores brindan información errada y no cuentan con el seguimiento adecuado, generando malestar, afectación en la credibilidad sobre el servicio y quejas.
- ✓ Ciberataques a sistemas de la compañía: Vulnerabilidad de datos personales lo

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

que generaría afectación reputacional, financiera y regulatoria.

- ✓ Mercado: Cambio en las necesidades del cliente, regulación del sector y adopción de tendencias tecnológicas del mercado. El cliente puede prescindir del servicio o cambiar de proveedor

3.12.4. Mapa de Calor

En la elaboración de este mapa de calor se puede determinar que el mismo constituye una herramienta clave para la visualización y priorización de los riesgos identificados en la Matriz de Gestión Integral de Riesgos.

Esta herramienta permite representar gráficamente la evaluación de los riesgos a partir de la combinación entre la probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial, facilitando una lectura ejecutiva del perfil de riesgo de la organización y apoyando la toma de decisiones por parte de la Alta Dirección.

Para el análisis, se seleccionan riesgos representativos codificados y se los posiciona en función de su nivel de exposición, considerando escalas cualitativas de probabilidad e impacto.

Ilustración 3

Mapa de calor de riesgos de Tecniseguros según probabilidad e impacto

Impacto	Crítico 5	R10	R7 R8	R2 R3 R4 R5		
	Severo 4		R9			R1
	Relevante 3			R6		
	Moderado 2					
	Menor 1					
		1 Muy baja	2 Baja	3 Media	4 Alta	5 Muy alta
		Probabilidad				

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

Nota: El mapa de calor muestra de forma clara la criticidad de cada riesgo, donde se destaca R1 y también aquellos que requieren de atención prioritaria establecidos en la zona de alto impacto (R2, R3, R4 y R5). Elaborado por el autor

Tabla 6

Identificación de riesgos

Código	Riesgo	Probabilidad	Impacto
R1	Concentración de Ingresos	5	4
R2	Mala gestión de reclamaciones	3	5
R3	Externalización de Servicios	3	5
R4	Ciberataques a sistemas de la compañía	3	5
R5	Mercado	3	5
R6	Suscripción de pólizas	3	3
R7	Fraude en la gestión y asesoría de siniestros	2	5
R8	Fuga de datos de clientes	2	5
R9	Canales de comunicación	2	4
R10	Incumplimiento de normativa de bróker de seguros	1	5

Nota: La tabla muestra los riesgos identificados con su probabilidad e impacto, junto con el nivel de criticidad de cada uno. Elaborado por el autor

El riesgo **R1 (Concentración de ingresos)** se ubica como el más crítico al situarse en un nivel muy alto, debido a su elevada probabilidad e impacto, lo que muestra una dependencia importante del segmento corporativo, por lo que, se necesita de acciones inmediatas, esto se

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



corroborar con los datos que se consiguieron de nuestra entrevista con personal comercial en donde la composición de ingresos para el 2025 es 79% de participación del segmento de negocios corporativos mientras que el individual apenas con el 21% restante; es importante precisar que dentro del 79% de ingresos del segmento corporativo la participación de PYMES es apenas el 12.15%.

En un segundo nivel se encuentran **R2 (Mala gestión de reclamaciones)** lo cual, de acuerdo a la entrevista realizada con la gerencia de siniestros, establece que en el año se maneja un aproximado de menos de 10 casos relacionados a un mal asesoramiento que pueden derivar a posibles pagos comerciales, fidelización de los clientes y exposición a una mala reputación, **R3 (Externalización de servicios)** Tecniseguros cuenta con servicios clave tercerizados, los cuales, coordinan beneficios al cliente final y donde el hecho de cometer errores en la prestación traen como consecuencia quejas y malestar que terminan en afectar la relación con el cliente, **R4 (Ciberataques)** “Para 2024, América Latina y el Caribe es la región de más rápido crecimiento en incidentes cibernéticos divulgados, con una tasa promedio de crecimiento anual del 25 % en la última década” (BANCO MUNDIAL , 2024), esto hace que la exposición de la organización sea una amenaza real y **R5 (Mercado)** en el sector asegurador hay una alta rotación de cuentas clave debido al relacionamiento estratégico que se maneja en el ámbito empresarial, esto, sumado a los cambios normales de las necesidades, hace que sea un riesgo importante de pérdida de cartera; todos los riesgos antes mencionados combinan un impacto crítico con una

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

probabilidad media, por lo que requieren de una gestión prioritaria y fortalecimiento de controles internos centrados en aspectos reputacionales y tecnológicos.

Por su parte, los riesgos **R6 (Suscripción de pólizas)**, **R7 (Fraude en siniestros)**, **R8 (Fuga de datos)** y **R9 (Canales de comunicación)** se localizan en un nivel medio, debido a los controles y experiencia que Tecniseguros mantiene, este tipo de eventos son relativamente bien controlados; sin embargo, implican la necesidad de monitoreo continuo y optimización de procesos para evitar su escalamiento. Finalmente, **R10 (Incumplimiento normativo)** tiene un nivel bajo de probabilidad gracias a la fuerte estructura de gobierno corporativo y sistema de cumplimiento establecidos en la compañía, tal como lo visualizamos en el capítulo, pero de igual manera debe mantenerse bajo vigilancia para prevenir impactos regulatorios significativos.

Los riesgos identificados en el presente estudio y mostrados gráficamente en el mapa de calor, fueron concluyentes a partir de un enfoque basado en el conocimiento técnico y criterio profesional y personal de quienes elaboramos esta investigación, complementado con información extraída de las reuniones mensuales establecidos por la alta gerencia y personal clave de Tecniseguros.

En conclusión, esta interacción permanente facilitó la identificación de los riesgos planteados, identificando su impacto y probabilidad dentro del plan estratégico y operativo de la empresa. El mapa de calor desarrollado se muestra como un instrumento analítico que integra,



tanto la percepción informada, como la práctica organizacional en coherencia con las buenas prácticas de gobierno corporativo y la gestión de riesgos.

3.12.5. Indicadores clave de riesgo (KRIs)

Los indicadores clave de riesgo (KRIs) constituyen una herramienta esencial dentro del sistema de gestión integral de riesgos de Tecniseguros, dado que permiten monitorear de forma continua la evolución de los riesgos identificados y anticipar posibles desviaciones antes de que se materialicen eventos adversos. Mientras que la matriz de riesgos y el mapa de calor proporcionan una visión de la exposición al riesgo en un momento específico, los KRIs posibilitan un seguimiento dinámico y prospectivo del comportamiento de dichos riesgos a lo largo del tiempo.

En el contexto de la empresa analizada, los KRIs deben orientarse prioritariamente a aquellos riesgos que, por su nivel de criticidad, pueden impactar de manera significativa la operación, la calidad del servicio, el cumplimiento normativo y la relación con clientes y aseguradoras. Entre los indicadores más relevantes se incluyen el número de reclamaciones o quejas de clientes, los tiempos de respuesta en la atención de requerimientos, los errores operativos en procesos de emisión o renovación, la frecuencia de reprocesos, los incidentes asociados al manejo de información confidencial, los incumplimientos regulatorios y las fallas en procesos tecnológicos o administrativos clave.

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

El análisis sistemático de estos indicadores permite establecer alertas tempranas cuando los valores observados se aproximan o superan los niveles de tolerancia definidos, lo que activa la revisión de los controles y la implementación de medidas correctivas pertinentes. De este modo, los KRIs fortalecen el enfoque preventivo de la gestión de riesgos y contribuyen a que la Alta Dirección efectúe una toma de decisiones basada en datos reales, garantizando la coherencia entre el desempeño operativo y los objetivos estratégicos de Tecniseguros.

3.13. Elementos complementarios de gestión de un bróker de seguros

3.13.1. Apetito de riesgos y tolerancias

El apetito de riesgo representa el nivel y tipo de riesgo que la organización está dispuesta a asumir en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, sin comprometer su estabilidad financiera, su continuidad operativa ni su reputación institucional. Este concepto constituye un elemento central del marco COSO ERM, ya que, conecta explícitamente la estrategia organizacional con la gestión del riesgo.

La definición del apetito de riesgo se apoya en los resultados obtenidos en la matriz de riesgos y en el mapa de calor, permitiendo identificar aquellos riesgos que requieren una postura conservadora y aquellos en los que se admite una exposición moderada. En particular, la organización mantiene un apetito de riesgo bajo frente a los riesgos financieros y de siniestros, debido a su alto impacto potencial sobre la solvencia y los resultados, mientras que acepta



niveles moderados de exposición en riesgos operacionales y tecnológicos, siempre que existan controles adecuados y mecanismos de monitoreo permanente.

La tolerancia al riesgo complementa el concepto de apetito al establecer los rangos aceptables de variación en el desempeño. Cuando los indicadores o KRIs superan los niveles de tolerancia definidos, cada área involucrada activa la revisión de las estrategias, los controles y las respuestas al riesgo. Este enfoque permite que la gestión de riesgos no se limite a un ejercicio descriptivo, sino que se integre de forma efectiva en la toma de decisiones estratégicas y operativas, promoviendo una gestión prudente, coherente y alineada con la creación y preservación de valor.

3.14. Análisis crítico del sistema de gestión de riesgos

El sistema de gestión de riesgos implementado en Tecniseguros refleja un enfoque integral y alineado con las mejores prácticas del sector. Su diseño evidencia que la organización comprende el riesgo no solo como un elemento a controlar, sino como una variable estratégica que influye directamente en el gobierno corporativo, la sostenibilidad del negocio y la calidad del servicio brindado a clientes y socios estratégicos.

Una de las principales fortalezas del sistema es su estructura metodológica clara y coherente, desarrollada a partir de etapas bien definidas que incluyen el establecimiento del contexto, la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y comunicación de los riesgos. Esta secuencia facilita la comprensión del proceso y permite que la gestión de riesgos

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

sea uniforme, sistemática y aplicable a las distintas unidades de negocio del bróker, incluyendo tanto los riesgos propios como los riesgos de terceros.

La integración de herramientas como la matriz de riesgos, el mapa de calor y los indicadores clave de riesgo (KRIs) fortalece la toma de decisiones estratégicas y contribuye a una gestión integral de riesgos alineada con el marco COSO ERM / ISO 9001:2015 y las buenas prácticas del sector asegurador.

Asimismo, resulta relevante la articulación entre la política corporativa de gestión de riesgos, los órganos de gobierno, la coordinación de procesos y el esquema de líneas de defensa. Esta integración favorece una adecuada asignación de responsabilidades, reduce la posibilidad de vacíos de control y fortalece la rendición de cuentas, elementos indispensables en una organización cuyo modelo de negocio depende en gran medida de la confianza y el cumplimiento normativo.

No obstante, a pesar de sus fortalezas, el sistema también enfrenta desafíos importantes. Uno de ellos es el riesgo de que la gestión se enfoque excesivamente en el cumplimiento formal de políticas, matrices y reportes, sin que estos influyan de manera consistente en las decisiones estratégicas y operativas del negocio. En un entorno altamente dinámico como el asegurador, existe el peligro de que las herramientas pierdan efectividad si no se actualizan con base en la experiencia real, los incidentes y los cambios del entorno.



Otro aspecto crítico es la calidad del proceso de identificación y evaluación de riesgos. Si bien el modelo contempla un enfoque amplio que incluye riesgos estratégicos, financieros, operacionales, tecnológicos, de cumplimiento y reputacionales, su efectividad depende de la profundidad del análisis, del criterio profesional aplicado y de la calidad de la información disponible.

Adicionalmente, el sistema debe enfrentar el reto permanente de adaptarse a riesgos emergentes, como la ciberseguridad, la dependencia del avance tecnológico, la tercerización de servicios clave. En este sentido, la actualización continua del mapa de riesgos y de los KRIs es fundamental para evitar desactualización y pérdida de relevancia frente a nuevas amenazas.

Finalmente, resulta indispensable considerar la relación entre la gestión de riesgos y la cultura organizacional.

CAPITULO 4 Propuesta de mitigación del riesgo crítico

A partir del análisis del mapa de riesgos desarrollado, hemos identificado como riesgo crítico la alta concentración de la cartera en el segmento Patrimonial, que para Tecniseguros engloba al sector corporativo o grandes empresas, lo cual generaría una exposición crítica frente a cambios que pudiera sufrir esta unidad de negocio y su dependencia pone en riesgo la estabilidad financiera de la compañía e incrementa la vulnerabilidad frente a la pérdida de cuentas clave, cambios regulatorios o desaceleraciones económicas sectoriales.

De acuerdo con esto, proponemos una estrategia enfocada en la diversificación de la cartera de clientes, mediante el fortalecimiento del segmento PYME, a través de la alianza con un socio estratégico para la propuesta de creación y futura comercialización de pólizas de seguro cibernético. Con esto se prevé transformar el modelo de negocio tradicional a uno proactivo y predictivo incursionando así en mercados no tradicionales y poco explotados.

En la actualidad la transformación digital ha impulsado a las empresas a adoptar nuevas tecnologías para optimizar sus operaciones y mejorar su competitividad. Sin embargo, con este avance también se ha incrementado la exposición a riesgos cibernéticos, especialmente en pequeñas y medianas empresas que suelen contar con recursos limitados en materia de ciberseguridad.

En este contexto, el presente estudio tiene como objetivo analizar las necesidades del mercado, con énfasis en las PYMES, a fin de identificar las principales vulnerabilidades y

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



riesgos a los que se enfrentan. A partir de este análisis, se busca sustentar y proponer a los aliados estratégicos el desarrollo de una póliza de ciberseguro que responda de manera efectiva a dichas necesidades.

La implementación de este tipo de soluciones no solo permitirá mitigar los impactos financieros derivados de incidentes cibernéticos, sino que también contribuirá a fortalecer la cultura de gestión del sector PYMES, promoviendo la continuidad del negocio y la confianza en el entorno digital.

4.1. Investigación de Mercado

El estudio se desarrollará bajo un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos; en primer lugar, se realizará una revisión documental de fuentes secundarias relacionadas con ciberseguridad y ciberseguros. Posteriormente, se aplicarán encuestas para conocer el nivel de exposición al riesgo y percepción sobre este tipo de productos. Adicionalmente, se proyecta realizar entrevistas a expertos del sector asegurador y tecnológico para complementar el análisis.

La información recopilada será analizada para identificar patrones, necesidades y oportunidades de mercado, lo que permitirá formular una propuesta alineada a la realidad del segmento estudiado.

Técnica de investigación del mercado

- ✓ Encuesta para conocer el perfil del cliente

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

- ✓ Establecer las necesidades de ciberseguridad para PYMES
- ✓ Segmentar los perfiles
- ✓ Comparar riesgos

4.1.1. Modelo de encuesta (ver anexo 2)

4.1.2. Población y muestra para la investigación de mercado

Tomando como referencia la información estadística al cierre del 2025 la concentración del comercio digital se condensa mayormente en las ciudades de Quito y Guayaquil.

El presente estudio se desarrollará considerando a PYMES de Tecniseguros en las principales sucursales Quito – Guayaquil – Cuenca para su análisis y estudio de factibilidad.

Como dato relevante en Quito se registraron 297.381 empresas, de las cuales 276.575 son microempresas, lo cual evidencia un mercado potencial importante.

Ilustración 4

Dinámica del número de empresas por provincia



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

Nota: La imagen muestra la alta concentración de PYMES en las provincias de Pichincha y Guayas, lo que confirma la existencia del mercado potencial y a donde debe orientarse la estrategia comercial para optimizar la colocación del producto. Adaptado de Dinámica del número de empresas por provincia (p. 19), por (INEC, 2024), (<https://n9.cl/0ztqe>)

Al no conocer el comportamiento real del mercado, el presente estudio se ha enfocado en los clientes actuales de Tecniseguros para obtener la validación temprana de un producto mínimo viable, donde el objetivo principal no es la generalización estadística sino la obtención de insights accionables, patrones de comportamiento y necesidades reales del cliente.

4.1.3. *Criterios de selección*

- Cartera PYMES de Tecniseguros
- Uso activo de tecnologías: e-commerce y medios digitales
- Empresas que facturen hasta \$1'000.000,00 al año
- Actividad comercial, industrial y servicios

Tabla 7

Tamaño de la muestra propuesto

Tipo de empresa	Número de encuestas
PYMES	61 empresas
Total	61 empresas

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

Nota: El tamaño de la muestra responde a criterios estadísticos válidos y que generan información relevante para el estudio de este proyecto. Elaborado por el autor

Debido a que el universo de cuentas PYMES actuales en Tecniseguros es de 546 empresas, se evaluó el tamaño de la muestra con un nivel de confianza del 90% y margen de error del 10%, dando así un tamaño mínimo de 61 empresas a ser encuestadas.

4.1.4. El presente tamaño de muestra garantizará:

- Calidad de información
- Validez para diseño de coberturas
- Viabilidad operativa

4.1.5. Justificación técnica sobre el tamaño de la muestra

- Suficiente para identificar las tendencias claras, patrones repetitivos en: riesgos cibernéticos, nivel de digitalización, sensibilidad al precio, necesidad de coberturas.
- Permite reducir: sesgo operativo, costo de levantamiento de información y tiempo de análisis.

4.1.6. Beneficios

- Menor tiempo de levantamiento de información
- Menor costo operativo
- Mayor profundidad cualitativa

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

- Facilita ajustes del producto

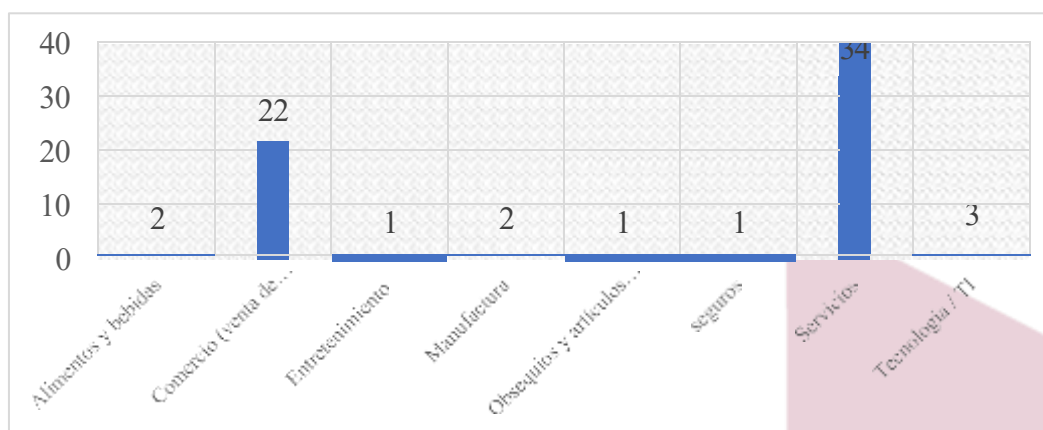
4.1.7. Tabulación de datos de las encuestas

Se realizaron 66 encuestas, en donde se determinó que el mercado está fuertemente concentrado en el sector de servicios 51.50% del total, seguido de comercio con un 33.33%. Esto indica que el mercado objetivo son estos giros de negocio, muchos de los cuales tienen baja madurez en ciberseguridad, la mayoría no vende digitalmente o están desprotegidos y más del 85% no ha tenido pérdidas, no obstante, pudimos evidenciar que sí existe conciencia e intereses con adquirir el producto en aproximadamente el 25–30% del total, lo que representa una real demanda inmediata; otro 40% está poco interesado lo que representa un mercado potencial educable.

Más del 70% está disposición a pagar entre \$50 y \$100 mensuales, la sensibilidad al precio es alta porque aún no tenido siniestros. Los encuestados consideran importante contratar coberturas en: protección de datos, fraude electrónico y responsabilidad civil frente a terceros.

Ilustración 5

Segmentación del Tipo de Mercado

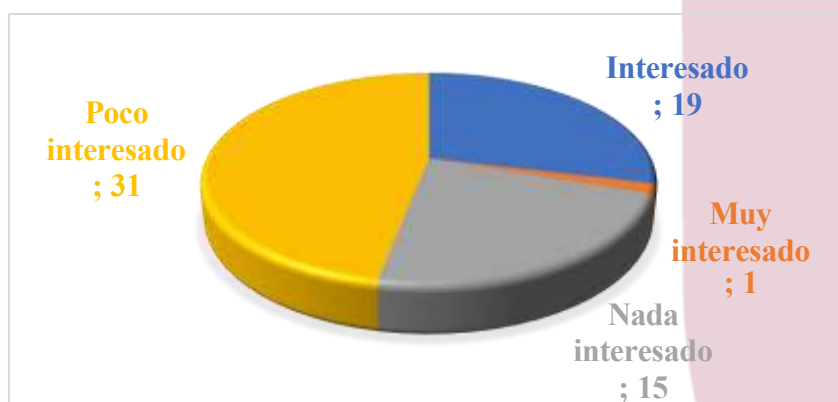


Nota: La gráfica muestra al sector de servicios como predominante, seguido del sector comercial, lo que permite visualizar los principales nichos de mercado objetivo.

Elaborado por el autor

Ilustración 6

Interés de Adquisición

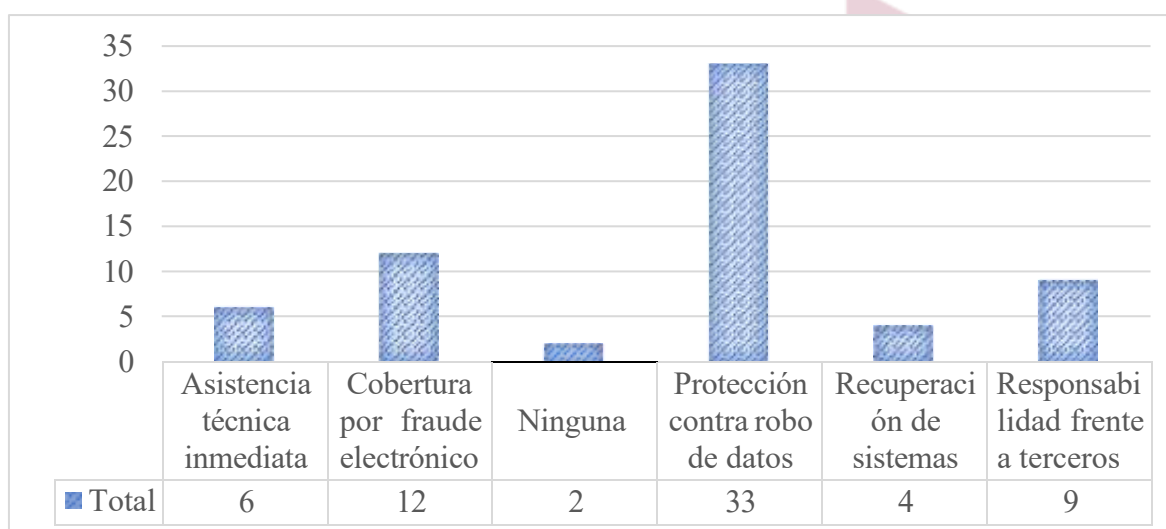


Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones,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

Nota: La imagen describe un nivel moderado de interés, con alrededor de un 30% de interés seguido de un 40% de mercado educable, lo que se traduce en la necesidad de crear un producto accesible y de fácil comprensión. Elaborado por el autor

Ilustración 7

Coberturas requeridas



Nota: La gráfica evidencia las necesidades de coberturas con respecto a riesgos de ciberseguridad del segmento PYMES. Elaborado por el autor

La reducción de la muestra mediante métodos ágiles no compromete la calidad del estudio, sino que, lo hace más eficiente, práctico y alineado a los procesos modernos de desarrollo, permitiendo a Tecniseguros proponer la creación en menor tiempo y con mayor precisión para facilitar el análisis del socio estratégico.

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

4.2. Identificación de Sinergias

El análisis de sinergias entre las necesidades del mercado y la propuesta del producto parte de una comprensión amplia del entorno operativo, tecnológico y emocional en el que se desenvuelven las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas. Actualmente, las PYMES enfrentan un contexto caracterizado por una alta dependencia de herramientas digitales, incremento sostenido de la siniestralidad cibernética, escasa cultura de prevención y una percepción incompleta del riesgo digital.

Desde la perspectiva del entorno, la digitalización acelerada ha llevado a que las PYMES utilicen plataformas de comercio electrónico, sistemas contables en línea, medios de pago digitales y bases de datos con información personal de clientes, sin que ello vaya acompañado, en la mayoría de los casos, de controles adecuados de ciberseguridad. Esta situación incrementa la frecuencia de incidentes cibernéticos tales como accesos no autorizados, robo de información, fraude electrónico y caídas de sistemas, los cuales pueden afectar de forma crítica la continuidad del negocio.

En términos de siniestralidad, si bien muchos incidentes no son formalmente reportados, existe una percepción creciente de vulnerabilidad entre los empresarios, especialmente cuando han experimentado pérdidas económicas directas, interrupciones operativas o afectaciones reputacionales. Estas experiencias refuerzan sentimientos de incertidumbre, temor a la

paralización del negocio, miedo a sanciones legales y preocupación por la pérdida de confianza de los clientes, los cuales se traducen directamente en necesidades asegurables.

Los principales miedos identificados en el segmento PYME incluyen:

- La imposibilidad de continuar operando tras un incidente cibernético.
- La falta de recursos técnicos y financieros para responder a un ataque.
- La exposición a demandas o sanciones derivadas de la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales.
- La pérdida de información crítica del negocio o de clientes.
- El daño reputacional frente a terceros.

Estas preocupaciones generan una sinergia natural entre el riesgo percibido y una solución que no solo cubra la pérdida económica, sino que también brinde acompañamiento técnico, asesoría legal y apoyo inmediato en la gestión del incidente.

Adicionalmente, existe una brecha entre la oferta actual de seguros cibernéticos — orientada principalmente a grandes corporaciones, con altos costos y lenguaje técnico complejo— y las expectativas de las PYMES, que demandan productos accesibles, claros y enfocados en la continuidad operativa más que en conceptos técnicos avanzados.

En este contexto, la propuesta de una póliza de ciberseguro diseñada específicamente para PYMES genera sinergias a nivel:



- **Cliente – Producto:** alineación entre miedos reales del empresario y coberturas prácticas.
- **Producto – Mercado:** creación de una categoría intermedia no cubierta por la oferta actual.
- **Aseguradora – Canal:** oportunidad de posicionamiento estratégico con penetración progresiva y sostenibilidad técnica.
- **Prevención – Transferencia del riesgo:** integración de servicios de respuesta temprana y asistencia especializada.

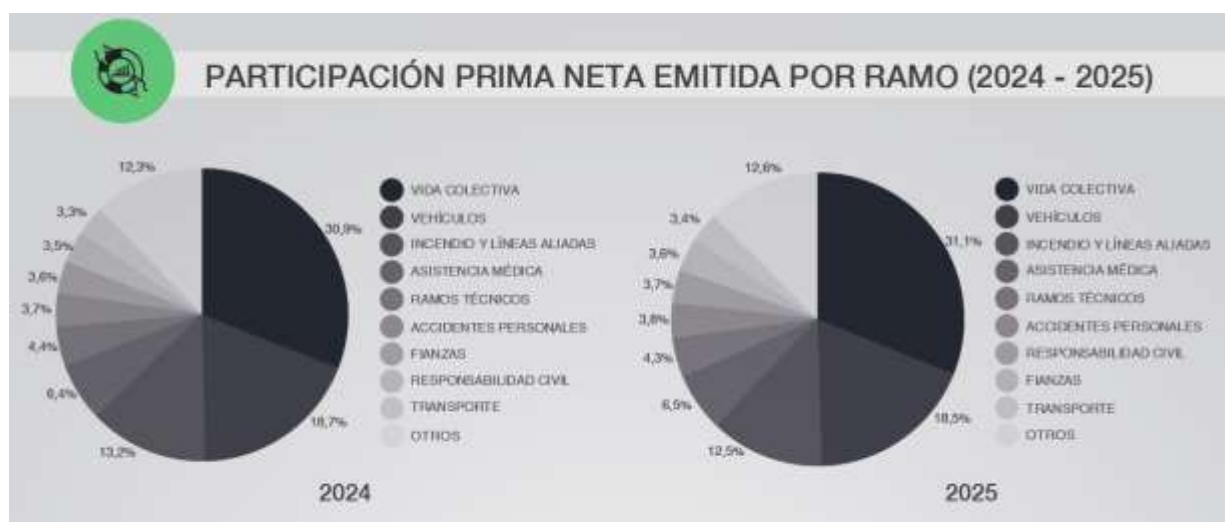
En consecuencia, el producto propuesto no solo responde a una necesidad latente del mercado, sino que se integra de manera coherente al entorno económico, tecnológico y regulatorio, fortaleciendo la propuesta de valor tanto para el cliente como para los aliados estratégicos.

El ramo de Cyber se suele contratar bajo el paraguas de Responsabilidad Civil, por lo que podemos revisar su penetración en comparación de otras líneas de seguros tradicionales, según el informe anual de FEDESEG que indica que el ramo de Responsabilidad Civil cuenta con una participación del 3.7% en el 2025 de prima neta emitida, tomando en cuenta que el universo de póliza de Cyber es mucho menor a las de Responsabilidad Civil General vemos que la colocación y participación de mercado de este ramo es mínima.

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

Ilustración 8

Participación prima neta emitida por ramo (2024-2025)



Nota: La imagen evidencia la baja participación en el mercado ecuatoriano del ramo de responsabilidad civil. Adaptado de Anuario (p. 33), por (FEDESEG, 2025), (<https://n9.cl/gpcd8>)

Una PYME pretende principalmente la continuidad de su negocio a través de soluciones prácticas más no técnicas, esto a través de la protección financiera ante eventos inesperados y asistencia inmediata si el problema se presenta; la póliza debe basarse en coberturas claras, que aporten a la recuperación de sistemas mediante el apoyo técnico oportuno.

Desde una perspectiva estratégica, el producto se posiciona en un segmento totalmente innovador, y no compite directamente con seguros cyber corporativos, sino que se crea una

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

nueva categoría adaptada a la realidad económica y operativa del emprendimiento digital ecuatoriano.

Las PYMES ecuatorianas enfrentan una alta exposición a riesgos cibernéticos debido al uso intensivo de plataformas digitales, el manejo de datos personales y la limitada implementación de controles de ciberseguridad. Estas empresas requieren soluciones accesibles, comprensibles y orientadas no solo a la indemnización, sino también a la gestión integral del riesgo. El aumento de incidentes cibernéticos y la aplicación de la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales incrementan la demanda de este tipo de seguros.

4.3. Diseño del producto de Seguros

En el Ecuador operan aproximadamente 26 aseguradoras; sin embargo, únicamente dos compañías suscriben actualmente el ramo de Riesgos Cibernéticos con capacidades propias, es decir, sin necesidad de facultar el riesgo caso por caso. Incluso dentro de estas dos aseguradoras, el enfoque de suscripción está orientado principalmente a empresas grandes, ya que las primas mínimas y los requisitos técnicos asociados hacen que este producto resulte poco accesible para el segmento de pequeñas y medianas empresas del mercado ecuatoriano. En base a las limitaciones de las PYMES, se presenta una propuesta, enfocada en primas más accesibles, sin perder la protección esencial, que fomente el crecimiento del comercio en el sector.

4.3.1. Público Objetivo

- Microempresas, Pequeñas y Medianas empresas

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

- Facturación anual estimada hasta \$1,000.000.00
- Uso de tecnología, manejo de datos

4.3.2. Enfoque de Diseño del Producto

En base a la información obtenida de la muestra se sugiere para la creación del producto considerar las siguientes necesidades del consumidor final.

- Coberturas adaptadas a los principales riesgos.
- Sublímites más bajos para el pago de primas en relación con el riesgo.
- Deducibles accesibles, acorde a las coberturas contratadas.
- Lenguaje contractual simplificado y de fácil comprensión

4.3.3. Coberturas incluidas (CORE)

a) Responsabilidad cibernética y Privacidad (Básica)

- Violación de datos personales
- Acceso no autorizado
- Divulgación o pérdida de información.

b) Notificación de Violación de Privacidad

- Auditoría forense básica
- Asesoría legal
- Notificación a clientes afectados
- Gestión básica de reputación

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

c) Costos de Restauración de Datos

- Recuperación de datos
- Limpieza de malware
- Restauración de sistemas afectados

d) Interrupción de Negocio por Incidente Cibernético

- Pérdida de ingresos como consecuencia directa de un ataque

e) Costos de Extorsión

- Asesoría especializada

Todas las coberturas se sublimitan a \$3,000 por evento y límite agregado anual de \$50,000 con un deducible fijo de \$500,00 (primer evento), de \$1.000,00 (segundo evento) y de \$1.500,00 (tercer evento en adelante).

4.3.4. Coberturas Excluidas

- Guerra y operaciones cibernéticas estatales
- Responsabilidad profesional tecnológica

4.3.5. Estructura de Primas Referenciales

Tabla 8

Estructura de primas referenciales

Tamaño Empresarial	Ventas	Prima Anual	Prima Mensual
Micro y PYMES	Hasta \$1,000,000.00	\$600.00	\$50.00

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

Nota: La estructura de primas propuesta se ordena con la capacidad de pago del segmento PYMES. Elaborado por el autor

El análisis del mercado ecuatoriano muestra la existencia de planes digitales de mediano costo con coberturas limitadas y pólizas corporativas con primas elevadas. El Seguro Cibernético PYMES se posiciona estratégicamente en el nuevo segmento, ofreciendo una relación equilibrada entre cobertura, prima y sostenibilidad técnica.

La comercialización y distribución del Seguro Cibernético PYMES se diseña en coherencia con el perfil del segmento objetivo y la naturaleza del riesgo asegurado. El producto se orienta principalmente a canales digitales y a intermediarios especializados en PYMES, lo que permite un mayor alcance, reducción de costos operativos y una adecuada explicación de un producto técnicamente complejo.

Adicionalmente, se establecería una alianza estratégica exclusiva con Tecniseguros como canal preferente de distribución, incorporando un enfoque educativo en ciberseguridad. Esta estrategia permite mejorar la comprensión del riesgo por parte del cliente y contribuir a la sostenibilidad técnica y comercial del producto.

4.4. Rentabilidad Técnica

Desde el punto de vista actuarial, el producto presenta una estructura de riesgos caracterizada por alta frecuencia y baja severidad. La utilización de sublímites por cobertura,

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

deducibles escalonados y exclusiones específicas permite mantener el equilibrio técnico del portafolio.

Este modelo permite la sostenibilidad financiera del producto a largo plazo, alineándose con los principios de rentabilidad técnica exigidos por el sector asegurador.

Tabla 9

Justificación Técnica

Variable	Valor	Justificación Técnica
Número de pólizas	1000	Portafolio mínimo escalable (<1% PYMES)
Prima neta mensual promedio (USD)	\$50.00	Rango comercial viable PYME
Prima neta anual por póliza (USD)	\$600.00	
Comisión bróker (%)	15%	Tecniseguros
Gastos operativos (%)	15%	Canal digital + soporte
Frecuencia indemnizable (%)	20%	Con prevención + deducible
Severidad promedio (USD)	\$1,500.00	Eventos pequeños/medios
Sublímite por evento (USD)	\$3,000.00	Control de severidad
Deducible por evento (USD)	\$500.00	Filtro de siniestros menores
Suma asegurada máxima (USD)	\$50,000.00	Límite contractual

Nota: Los elementos detallados en esta tabla permiten evaluar la viabilidad técnica del producto y verificar el equilibrio entre rentabilidad y coberturas. Elaborado por el autor

El universo de cuentas micro, pequeñas y medianas empresas en el Ecuador bordea el 1.07 millón de entidades con actividad vigente, según datos del Registro estadístico de empresas

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

del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos que corresponde al 2024. Tomando en cuenta este universo, se presupuestó alcanzar una comercialización de menos del 0.10%, estableciendo así las 1000 pólizas anuales. Adicional, existe una fuerza de ventas a nivel nacional en Tecniseguros estructurada con aproximadamente 15 ejecutivos, por lo cual, con esta proyección, serían responsables de vender alrededor de 6 pólizas mensuales, lo que es plenamente alcanzable.

La frecuencia indemnizable del 20% incluida en este ejercicio se genera con un benchmark de la región debido a que no existen estudios actualizados del riesgo Cyber en el mercado ecuatoriano. Este porcentaje se minimiza por el monto del deducible y las capacitaciones e información en función de prevención que se entregará a los clientes.

Tabla 10

Calculo Técnico

Concepto	Valor
Prima anual total	\$600,000.00
Costo comisiones	\$90,000.00
Gastos operativos	\$90,000.00
Prima técnica disponible	\$420,000.00
Costo esperado siniestros	\$300,000.00
Resultado técnico del portafolio	\$120,000.00
Margen técnico (%)	20.00%

Nota: Bajo el escenario planteado, los resultados de la tabla muestran un margen técnico positivo y un producto financieramente viable. Elaborado por el autor

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

4.5. Presentación del caso

El diseño del nuevo producto Seguro Cibernético PYMES responde directamente a las necesidades y principales brechas identificadas en el segmento de micro, pequeñas y medianas empresas quienes se caracterizan por una alta dependencia de la tecnología, exposición creciente a riesgos cibernéticos y limitaciones financieras y técnicas para implementar sistemas avanzados de ciberseguridad.

Las PYMES ecuatorianas priorizan la continuidad operativa frente a eventos inesperados. En este sentido, este producto se estructura sobre coberturas que protegen los impactos financieros inmediatos derivados de incidentes cibernéticos y permiten al asegurado reestablecer sus operaciones en el menor tiempo posible, mitigando pérdidas económicas directas y evitando el cierre temporal o definitivo del negocio.

Constatando el bajo nivel de conocimiento técnico en ciberseguridad, la póliza incorpora servicios de auditoría forense básica, asesoría legal y gestión de reputación, así como apoyo en la notificación de filtración de datos. Estas coberturas no solo transfieren el riesgo, sino que acompañan activamente al asegurado durante el incidente, alineándose con las expectativas del segmento PYMES.

El análisis del mercado revela que el seguro cibernético en Ecuador presenta baja penetración en las pequeñas empresas y una oferta limitada a planes corporativos con primas elevadas y altos requerimientos técnicos. El Seguro Cibernético PYMES se posicionará

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



estratégicamente en un segmento potencial y no atendido, por lo que su creación cerrará esta brecha mediante una propuesta que equilibra cobertura, prima y sostenibilidad técnica

Por otro lado, el incremento de incidentes cibernéticos, junto con la aplicación de la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales, ha elevado la exposición legal y reputacional de las empresas. La cobertura de responsabilidad cibernética, incluyendo violación de datos personales y notificación a afectados, responde directamente a estas nuevas obligaciones regulatorias

El Seguro Cibernético PYMES propuesto constituye una solución integral, innovadora y técnicamente viable, diseñada específicamente para la realidad económica, operativa y tecnológica de las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas.

El producto satisface las necesidades del cliente al ofrecer protección financiera, asistencia especializada y continuidad del negocio, se adapta eficazmente a las condiciones del mercado mediante una propuesta accesible y asegura la rentabilidad y sostenibilidad de la aseguradora a través de una adecuada gestión del riesgo y una estructura técnica sólida.

En este contexto, la propuesta no solo cubre una necesidad latente del mercado, sino que posiciona a Tecniseguros como un aliado estratégico en la gestión de riesgos digitales, fortaleciendo la confianza del sector PYME en el ecosistema asegurador y en la transformación digital del país.

4.6. Análisis de Índice de Gastos incurridos para el nuevo producto Cyber para PYMES

4.6.1. ¿En qué consiste?

También conocido como *Expense Ratio*, este indicador en palabras básicas muestra cuanto gasto para generar cada dólar que obtengo como ingreso; dicho esto mide qué tan eficientes son los costos operativos, administrativos de una organización en relación con los ingresos (primas) que genera en un periodo de tiempo determinado.

Este índice es clave para evaluar la eficiencia operativa, para controlar costos administrativos y de adquisición, para definir las estrategias de fijación de precios (pricing) y finalmente apoyar la supervisión y solvencia del asegurador.

4.6.2. ¿Qué datos contiene?

Los gastos que generalmente incluyen son:

- Comisiones a brókers
- Publicidad y marketing
- Gastos operativos
- Costos administrativos
- Gastos de comercialización y soporte
- Incentivos comerciales
- Infraestructura y tecnología

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

- Sueldos y beneficios del personal
- Alquileres y servicios
- Gastos legales y de cumplimiento
- Demás gastos y costos

Sobre el modelo presentado en el que se propone la creación del producto CYBER para PYMES; el índice de gastos incurridos se plantea de la siguiente manera:

Tabla 11

Modelo para calculo

Concepto	Valor USD
Prima anual	600
Gastos operativos	90
Comisiones	90

Nota: La tabla muestra las variables técnicas para el cálculo del índice de gastos incurridos. Elaborado por el autor

“Los datos utilizados para el cálculo del Índice de Gastos Incurridos provienen del modelo técnico-financiero del producto Seguro Cibernético para PYMES, desarrollado en Excel

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

y sustentado en supuestos actuariales, benchmarking regionales y estadísticas oficiales del INEC y Aon LatAm, ante la limitada disponibilidad de información histórica local para este ramo emergente.

4.6.3. ¿Cómo se calcula?

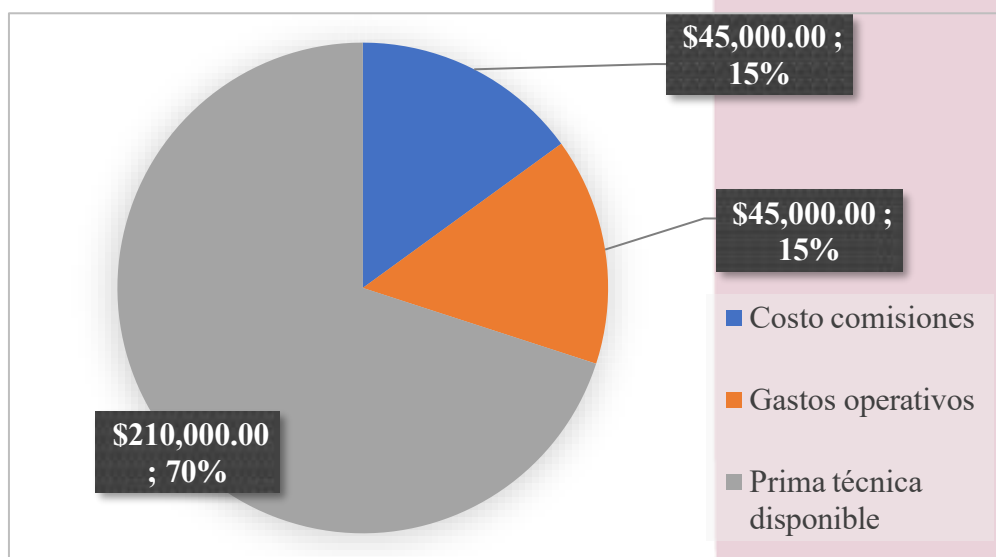
$$\text{Indice de Gastos Incurridos} = \left(\frac{\text{Gastos de adquisición} + \text{Gastos administrativos}}{\text{Primas devengadas}} \right) \times 100$$

$$\text{Indice de Gastos Incurridos} = \left(\frac{\$90,000.00 + \$90,000.00}{\$600,000.00} \right) \times 100$$

$$\text{Indice de Gastos Incurridos} = 30\%$$

Ilustración 9

Indice de gastos Incurridos – Seguro Cibernético PYMES



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

Nota: La imagen proyecta como se distribuye el gasto, reflejando un equilibrio entre costos operativos y el resultado técnico. Elaborado por el autor

4.6.4. Análisis de los resultados

Esto se traduce en que 30 ctvs. de cada dólar en prima devengada se destina al gasto operativo y de adquisición, mientras que los 70 centavos restantes se destinarán a cubrir siniestros y generar resultados técnicos.

Esto también gracias a que el producto CYBER PYMES usa canales digitales y soporte operativo optimizado ayudando a mantener los gastos en niveles coherentes para el segmento propuesto que es el de las pequeñas y medianas empresas.

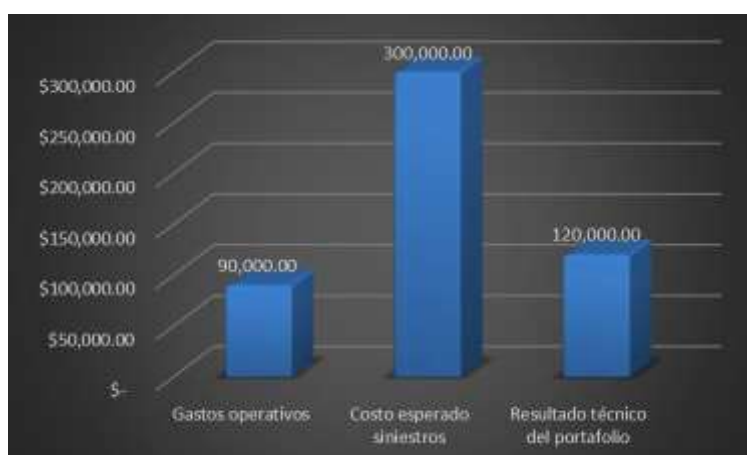
En un ramo emergente como lo es el de CYBER y más aún planteado como para las PYMES; el control del gasto es sumamente relevante ya que las primas para el segmento a atacar no pueden ser altas, de ser así el mercado perdería el interés en el producto.

El modelo actual con un índice de gastos del 30%, hace que el producto mantenga un margen técnico del 20.0% haciéndolo viable técnica y comercialmente.

Ilustración 10

Flujo de la Prima – Distribución Porcentual

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



Nota: El gráfico muestra la distribución porcentual de la prima anual del Seguro Cibernético para PYMES. Se observa que el 30% de la prima se destina a gastos incurridos, el 50% a siniestros esperados y el 20% corresponde al resultado técnico del portafolio. Elaborado por el autor.

El indicador de gastos incurridos aporta información relevante sobre:

- a) La eficiencia operativa, porque ayuda a controlar los costos en relación con el nivel de ingresos: índice bajo = empresa eficiente; índice alto = costos fuertes o ingresos bajos.
- b) La escalabilidad del negocio pues permite evaluar si la empresa puede crecer sin que sus gastos crezcan a la par, con esto un índice estable o a la baja muestra que el negocio crece de manera eficiente.

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

- c) Estructura de costos, el índice ayuda a identificar si los gastos se alinean con la complejidad del negocio.
- d) La comparación, este índice permite la comparación, en períodos, contra las metas propuestas y contra la competencia.

La relevancia del indicador se basa justamente en que los gastos impactan directamente en la rentabilidad del negocio, una empresa puede generar grandes ingresos, pero si sus gastos son altos; su utilidad será baja, por lo que un menor índice de gastos se iguala a un mayor margen operativo.

Además, evalúa la capacidad y la calidad de la gestión administrativa basada en un adecuado control de costos, una optimización de procesos y que se ha invertido los recursos obtenidos de forma eficiente.

Finalmente, el índice apoya la toma de decisiones estratégicas, ya que en base a este se evalúa la contratación de personal, la inversión en tecnología y ajustes en la estructura comercial y da la cara a los socios e inversionistas pues en un informe presentado en estas instancias el índice de gastos incurridos demuestra la disciplina financiera, la adecuada administración de los recursos y que el riesgo de la operación está controlado o no.



4.6.5. Propuesta de acciones o estrategias

Si bien es cierto actualmente el margen técnico alcanza un 20.00% requiere de una ardua disciplina en el control de gastos para que el producto Seguro Cibernético para Pymes sea sostenible en el tiempo; para lograr esto se plantea:

Si bien el canal digital reduce costos, no podemos esperar que estos se mantengan fijos si el número de pólizas no crece conforme se pretende y para acelerar el crecimiento del producto, el mejor camino será buscar la automatización de los procesos de emisión, renovación y cobranza a través de la implementación de formularios de suscripción simplificados que promuevan una rápida aceptación del riesgo.

Otra acción importante para considerar es la comisión planteada para el intermediario actualmente del 15%; al ser el canal oficial TECNISEGUROS el corredor más grande a nivel nacional, se plantearán bonificaciones por volumen y menor siniestralidad, lo que incentivará la búsqueda de la colocación de las pólizas a perfiles adecuados, gracias a la expertiz y conocimientos del corredor.

Y finalmente al ser un ramo emergente como el de Ciber, un incremento en la frecuencia de siniestros puede subir indirectamente los costos administrativos y de soporte técnico, para combatir esto se plantea la educación preventiva como herramienta básica; incluyendo capacitaciones de ciberseguridad para los asegurados, boletines masivos con información de buenas prácticas de: phishing, uso de contraseñas y necesidad de respaldos de la información.

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

4.7. Análisis de Índice de Renovaciones para el nuevo producto Cyber para PYMES

4.7.1. *¿En qué consiste?*

El índice de renovaciones es un indicador clave de desempeño (KPI) que mide la capacidad de una compañía o bróker de seguros para retener riesgos asegurados al momento del vencimiento de las pólizas. Mide cuántas pólizas de seguro no se renuevan en comparación con las que estaban activas al inicio de un período, por lo cual, es uno de los indicadores más relevantes para evaluar la estabilidad, sostenibilidad y competitividad de una aseguradora/bróker de seguros.

Existen varias razones por las que una empresa analiza cuidadosamente su índice de renovación de pólizas. Una de las principales informaciones que proporciona este indicador es la competitividad de las tarifas de las pólizas en comparación con el mercado, pero también es muy importante, debido a que indica la satisfacción del cliente con el servicio y asesoramiento recibido.

4.7.2. *¿Qué datos contiene?*

Al ser un producto nuevo se tomará la prospección al término del primer año en donde se prevé comercializar 1000 pólizas nuevas. Esperando encontrar al finalizar la vigencia un número de 850 pólizas renovadas. Dicha estimación se basa en el promedio del registro histórico nacional de las renovaciones en el segmento Pymes de Tecniseguros durante los últimos 3 años.

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

4.7.3. ¿Cómo se calcula?

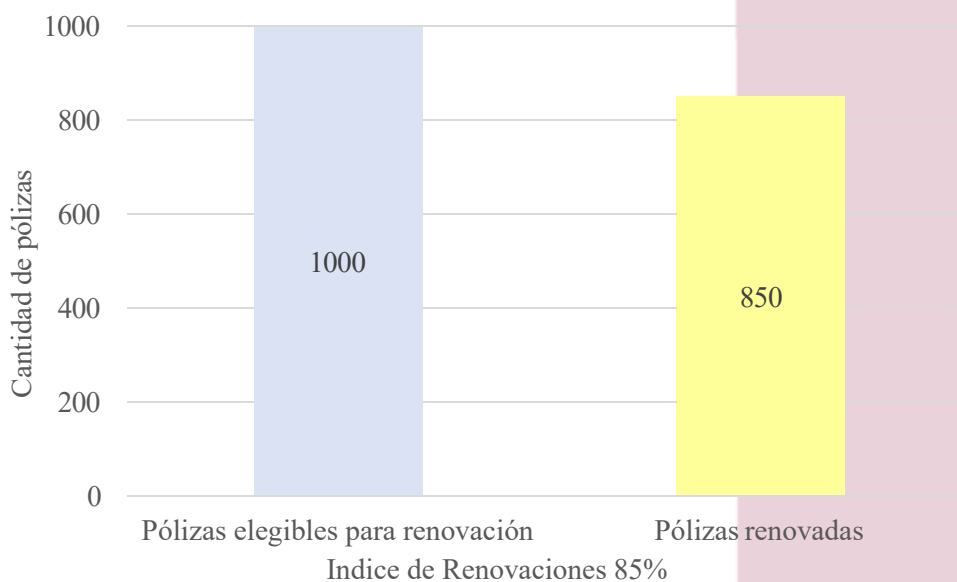
$$\text{Índice de Renovación} = \left(\frac{\text{Pólizas Renovadas}}{\text{Pólizas que vencieron en el Período}} \right) \times 100$$

$$\text{Índice de Renovación} = \left(\frac{850}{1000} \right) \times 100$$

$$\text{Índice de Renovación} = 85\%$$

Ilustración 11

Índice de Renovaciones del Seguro Cyber para PYMES



Nota: La imagen muestra un índice de renovación proyectado del 85%. Elaborado por el autor.

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



El índice en un bróker de seguros mide la continuidad y la confianza que posee la organización para retener a sus clientes y su cartera cuando las pólizas llegan a vencimiento. Este permite medir de forma cuantitativa los siguientes aspectos:

- a) *Retención de clientes y riesgos:* Indica el grado de lealtad y permanencia de los asegurados.
- b) *Percepción de valor del cliente:* Sugiere que el cliente considera que la prima es justa, sus coberturas son adecuadas a su riesgo y tiene un nivel de satisfacción alto por la atención recibida en sus reclamaciones.
- c) *Calidad técnica de la suscripción:* Una cartera bien suscrita tiende a renovarse más debido a que no presenta incrementos abruptos de primas y mantiene una siniestralidad controlada
- d) *Salud del portafolio:* Sostenible en el tiempo, fija la fidelización de los clientes puesto que en caso contrario reflejaría pérdida de competitividad, problemas reputacionales y desequilibrios técnicos.

El Índice de Renovaciones es un indicador clave para el desempeño de una empresa de seguros, ya que refleja el nivel de fidelización de los clientes y la estabilidad del portafolio. Este índice impacta directamente en los ingresos recurrentes y refleja la calidad de la gestión del bróker.

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



Un índice elevado indica satisfacción del cliente y menor costo de adquisición, mientras que un índice bajo puede evidenciar problemas en el diseño del producto, el servicio o la competitividad del precio.

Es importante monitorear este índice puesto que es más barato retener que captar clientes nuevos.

Estos factores son múltiples y van mucho más allá del precio del producto. A continuación, se describen algunos de ellos:

- **Factores comerciales:**
 - a) *Precio y variaciones de prima:* Incrementos significativos de prima en renovación seguidos de una falta de explicación clara del porqué de ese ajuste, lo cual, lleva al cliente a buscar otras ofertas del mercado.
 - b) *Gestión de la renovación:* Cuando hay un contacto tardío con el cliente no habrá tiempo de dar alternativas o trabajar en la mejora de coberturas. El cliente tendrá la percepción de que solo es un trámite administrativo.
- **Factores operativos y de servicio:**
 - a) *Calidad del servicio postventa:* El cliente mide la calidad en la rapidez y claridad de la respuesta y comunicaciones, así como también, en el cumplimiento oportuno de compromisos.

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

b) *Manejo de siniestros*: Este es uno de los factores más determinantes que se mide por el acompañamiento activo del asesor, el nivel de defensa que percibe el cliente de sus intereses, la claridad del proceso, coberturas, exclusiones y deducibles en la reclamación y cumplimiento oportuno de la gestión de todo el proceso. Una mala experiencia en siniestros reduce drásticamente la probabilidad de renovación.

- **Factores técnicos (muy relevantes en líneas especializadas)**

- a) *Adecuación del producto al riesgo*: Encontrar coberturas poco alineadas a la realidad del cliente, límites inadecuados o deducibles excesivos. Exclusiones no explicadas desde el inicio. En ramos como Cyber, D&O, Responsabilidad Civil, esto impacta fuertemente la renovación.
- b) *Exigencias técnicas del mercado*: Nuevos requisitos de underwriting., solicitud de mejoras de control (ej. ciberseguridad) o restricciones técnicas impuestas por aseguradoras deben ser explicadas claramente al cliente.

4.7.4. *Análisis de los resultados*

Tabla 12

Parámetros de medición del índice de renovaciones

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

Índice	Interpretación
> 90 %	Excelente retención
80 – 90 %	Bueno / saludable
70 – 79 %	Riesgo moderado
< 70 %	Alerta: posible pérdida de cartera

Nota: La tabla describe los parámetros de indicadores por cumplimiento de renovación que maneja Tecniseguros. Elaborado por el autor

Un índice de renovación mayor al 90% refleja una empresa sólida y fidelizada, mientras que en el rango del 80% al 90% posiciona un nivel sano y sostenible. Cuando tenemos como resultado un índice dentro del 70% y 79% la empresa posee un riesgo moderado pero aceptable en ramos técnicos, sin embargo, si el índice ya es menor al 70% ya se emite una alerta de posible pérdida de cartera y se convierte en un riesgo palpable estratégico y comercial.

En consecuencia, el resultado del índice de renovaciones en el Seguro Cibernético en Tecniseguros muestra que la empresa se posiciona en un nivel sano y sostenible y refleja un desempeño sólido. El índice de renovación evidencia una cartera estable, clientes fidelizados y una gestión efectiva del riesgo y del servicio, alineada con buenas prácticas del mercado.

4.7.5. Propuesta de acciones o estrategias

Un buen índice de renovación es el resultado de procesos, cultura y estrategia, no de una acción aislada. Este índice refleja cómo funciona la empresa durante todo el año, no solo en el último mes de la póliza.

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



Es la consecuencia lógica de procesos bien definidos, una cultura enfocada en el cliente y una estrategia clara de largo plazo. Por ello, se sugieren diferentes puntos de recomendación y buenas prácticas para lograr un alto índice de renovación:

4.7.6. Gestión activa durante toda la vigencia de la póliza

Mantener contacto regular con el cliente, incluso cuando no hay siniestros, realizar revisiones de riesgo o de cobertura cuando el giro del negocio cambia, dar alertas al cliente sobre cambios relevantes del mercado se traduce en acompañar al cliente como asesor, no solo como intermediario. Esa relación sostenida hace que la renovación sea una conversación natural, no una llamada fría.

La clave de una gestión activa es cambiar el enfoque tradicional: la póliza Cyber no se vende y se archiva, sino que se acompaña y gestiona durante toda su vigencia, con el objetivo de reducir la agravación del siniestro, evitar rechazos por desconocimiento o incumplimientos, preparar al cliente para actuar correctamente en caso de incidente y fidelizar al asegurado y mejorar la renovación.

Estructura propuesta de gestión activa durante la vigencia

- *Inicio de vigencia – Comunicación de “alineación”:* Dentro de los primeros 15–30 días se coordinará una reunión virtual o presencial para la capacitación del manejo de la póliza, coberturas, obligaciones, controles, cómo actuar si hay un incidente y

mencionar exclusiones importantes a tomar en cuenta. Luego se enviará un acta de los puntos tratados a través de correo para sustento.

- *Durante la vigencia – Comunicación preventiva trimestral y comités:*

Estableciendo comité virtual o presencial para revisión de los procesos comerciales o de siniestros que se estén gestionando. Así también, enviar un boletín a través de un correo ejecutivo cada 3 meses que brinde información clave del riesgo como buenas prácticas para evitar ransomware, errores comunes que afectan las coberturas, actualizaciones básicas y brechas de datos.

- *Gestión reactiva positiva – Simulación o recordatorio de incidentes:* En la mitad de la vigencia se organizará una reunión de simulación ligera que incluya actuaciones en escenarios de ataques cibernéticos, pasos a seguir, contacto de emergencia y tiempos de notificación para preparar al cliente.
- *Pre-renovación – Comunicación estratégica:* Aplicando la gestión de seguimiento 90-60 días antes del vencimiento para la revisión de cambios en el negocio, controles y retroalimentación del servicio.

4.7.7. Gestión anticipada y planificada de la renovación

Es una buena práctica segmentar a los clientes antes de contactarlos, dividir la cartera en su escala de valor y esto permitirá dar una atención personalizada. Implementar un sistema de

seguimiento para renovaciones de seguros basado en tres checkpoints: 90, 60 y 30 días antes del vencimiento.

Ilustración 12

Seguimiento del Sistema de Renovaciones



Nota: El esquema detalla el proceso de renovación. Elaborado por el autor

A 90 días del vencimiento, el seguimiento no va dirigido al cliente. Es una auditoría interna de lo que el asesor sabe de su cuenta. A 60 días, el cliente todavía tiene tiempo de comparar opciones. El contacto llega sin presión de fecha, lo cual abre espacio para una

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



propuesta en vez de un recordatorio. A 30 días, el vencimiento ya es una decisión y el cliente que va a renovar ya lo sabe.

4.7.8. Adecuación técnica del producto al riesgo

Siempre realiza un diagnóstico previo a la renovación para que puedas definir ajustes personalizados según evolución del negocio. Esto permitirá diseñar coberturas alineadas a la realidad del cliente, revisar límites, deducibles y exclusiones con criterio técnico, evitar sobreseguros mal entendidos o infraseguros y algo muy importante, ofrecer alternativas y no solo la misma póliza.

4.7.9. Propuesta de acciones en base a los hallazgos

- Implementar incentivos por renovación anticipada para clientes PYMES.
- Incluir servicios preventivos de ciberseguridad como valor agregado.
- Fortalecer la atención y acompañamiento post-siniestro.
- Desarrollar campañas educativas sobre riesgos cibernéticos.

4.8. Análisis de Índice de Crecimiento para el nuevo producto Cyber para PYMES

4.8.1. ¿En qué consiste?

El índice de crecimiento busca medir la variación del crecimiento de un negocio en un tiempo determinado, el desarrollo o evolución de un producto; en un producto ya existente se puede hacer la evaluación de manera trimestral, semestral o anual según lo determine el ramo y

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

aseguradora sin considerar la inflación anual, ya que, si este es considerado para ese análisis, no tendríamos un crecimiento real. Actualmente tenemos como referencia que el promedio de crecimiento en el mercado asegurador es del 5.7% para que una aseguradora se considere con buen desempeño debe tener su crecimiento por encima de este promedio, no podemos dejar de lado la vigilancia del crecimiento ya que se debe considerar el respaldo a nuevos riesgos que se asuma y demás servicios ofrecidos en las emisiones.

4.8.2. ¿Qué datos contiene?

Las aseguradoras utilizan su información técnica y comercial para calcular su índice de manera general, esto es:

- Primas netas emitidas
- Primas Renovadas y Primas por nuevas emisiones
- Número de pólizas vigentes

De manera específica una compañía de seguros puede medir su crecimiento respecto a las líneas de negocio que maneja, esto es:

- Producción por ramo
- Participación por canal

Estos datos permiten analizar de manera más detallada qué línea de negocio está creciendo y a qué ritmo lo hace, comparar periodos, impulsar estrategias que permitan acelerar este crecimiento y mapear aquellas líneas de negocio que no son rentables.

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

4.8.3. ¿Cómo se calcula?

$$\text{Indice de Crecimiento} = \left(\frac{\text{Primas año actual} - \text{Primas año anterior}}{\text{Primas año anterior}} \right) \times 100$$

$$\text{Indice de Crecimiento} = \left(\frac{\$600,000.00 - \$0.00}{\$0.00} \right) \times 100$$

4.8.4. Análisis de los resultados

Para lograr la colocación de mil pólizas en el año, se debe considerar la colocación diaria de al menos tres pólizas diarias, lo que implicaría crear una campaña de ventas muy agresiva y si se logra el cumplimiento absoluto de la meta podríamos aplicar el índice de crecimiento el cual nos mostrará que tenemos un startup con buena proyección y con gran interés de los clientes sobre el producto.

El mercado total de seguros del Ecuador tiene un promedio de crecimiento de los tres últimos años del 5.57%, revisando el crecimiento anual tenemos:

Tabla 13

Evolución del Crecimiento del mercado de Seguros Ecuatoriano

Año	Crecimiento Anual	Valor Total de Primas (USD)
2023	9.70%	\$2,203M
2024	1.70%	\$2,241M
2025	5.70%	\$2,368M

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

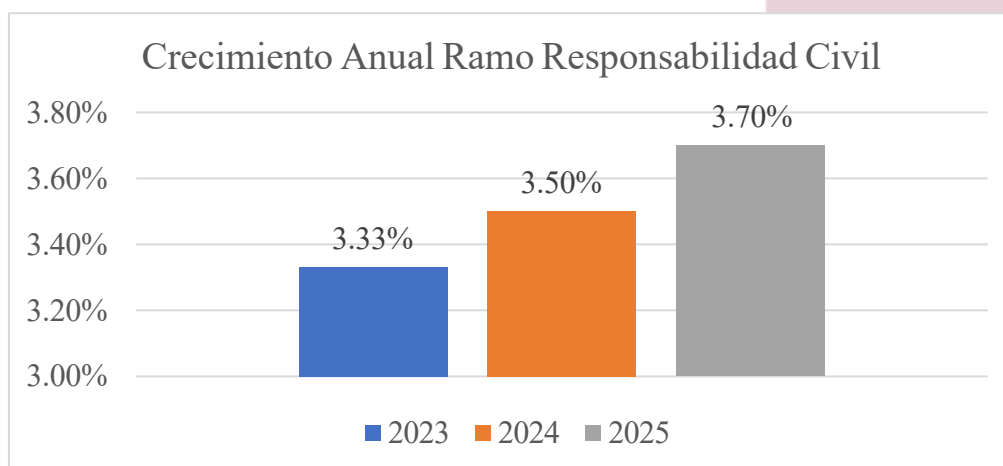
Nota: La información detallada muestra la conducta del mercado asegurado en los tres últimos años. Adaptado de Anuario (p. 16) y Anuario (p.10), por (FEDESER, 2024) y (FEDESEG, 2025), (<https://n9.cl/rp45a>) y (<https://n9.cl/gpcd8>)

El año 2025 se consolidó como el mejor año de la última década de acuerdo con datos de la Federación Ecuatoriana de Empresas de Seguros, el crecimiento del mercado asegurador en general fue del 5.70%

Conociendo este preámbulo, podemos introducirnos al ramo de Responsabilidad Civil que según Fedeseg creció un 3.7% al cierre del 2025, con una participación en el mercado del 3.7% que corresponde al ramo de Cyber; bajo este ramo se introduciría el producto de Cyber para PYMES.

Ilustración 13

Crecimiento Anual Ramo Responsabilidad Civil



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

Nota: La imagen muestra el crecimiento del ramo de Responsabilidad. Elaborado por el autor

En el ejercicio de un crecimiento acorde al promedio tenemos:

Tabla 14

Índice de crecimiento promedio

Año	Ventas	Renovaciones	Total	Pólizas Vendas y Renovadas
0	\$600,000.00	0	\$600,000.00	1000
1	\$712,200.00	\$510,000.00	\$1'222,200.00	2037

Nota: La tabla muestra las proyecciones de ventas y renovaciones del primer y segundo año para el producto de CYBER. Elaborado por el autor.

$$\text{Índice de Crecimiento} = \left(\frac{\text{Primas año actual} - \text{Primas año anterior}}{\text{Primas año anterior}} \right) \times 100$$

$$\text{Índice de Crecimiento} = \left(\frac{\$1'222,200.00 - \$600,000.00}{\$600,000.00} \right) \times 100$$

$$\text{Índice de Crecimiento} = 103.70\%$$

Tomando como base el cumplimiento del promedio de la participación del ramo en el mercado asegurador podríamos establecer una meta base para el crecimiento, esta meta se cumpliría con la comercialización de 1.187 pólizas en el año, considerando que en el primero

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

año existirán pólizas no renovadas, es decir solo se renovarían 850 pólizas de las 1000 que inicialmente se contrataron.

4.8.5. Propuesta de acciones o estrategias

Según el Registro Estadístico de Empresas elaborado por el INEC la distribución geográfica de las PYMES se encuentra de la siguiente manera:

Tabla 15

Distribución Geográfica de las PYMES

Provincia	Participación
Guayas	41%
Pichincha	37%
Otras regiones	22%

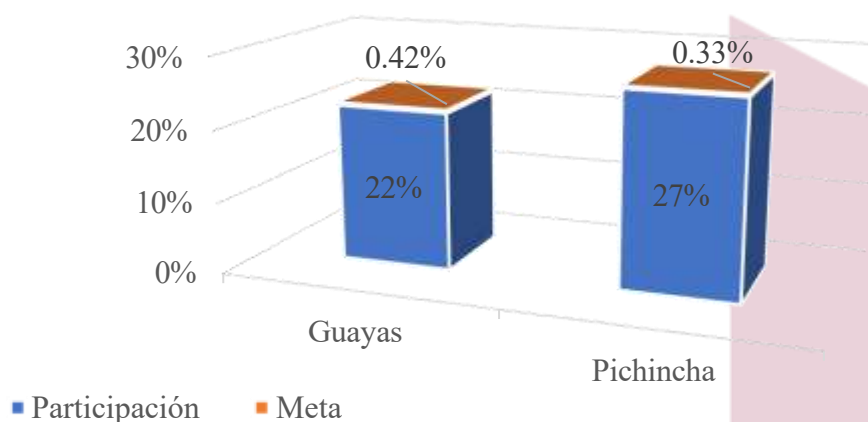
Nota: La tabla muestra la distribución geográfica con las zonas de mayor concentración de empresas PYMES. Elaborado por el autor.

Estratégicamente para la colocación del producto se puede iniciar en las provincias del Guayas y Pichincha donde se concentran mayormente estas PYMES que son nuestro apetito, en Guayas tenemos 237,738 empresas activas y estas representan el 22% del mercado empresarial nacional; por lo que para poder cumplir nuestro objetivo de 1000 pólizas de Cyber para PYMES significa que tendríamos que efectivizar ventas en tan solo el 0.42% del total de empresas del Guayas, de la misma forma hay 299,000 empresas activas en Pichincha lo que significa el 27%

de participación y para cumplir la meta en esta provincia, sería efectivizar ventas en el 0.33% del mercado.

Ilustración 14

Participación de PYMES por provincia



Nota: La gráfica muestra la concentración de PYMES en las provincias de Pichincha y Guayas. Elaborado por el autor

Si el nivel de aceptación crece en esta muestra de comercialización, se podría:

- Incrementar a meta
- Incrementar el tamaño de la muestra
- Ampliar la distribución geográfica
- Establecer alianzas estratégicas con cámaras y gremios que nos faciliten el acercamiento sea individual o masivo

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



- Optimizar coberturas
- Perfilar a los clientes segmentándolos de acuerdo con sus necesidades.
- Modular beneficios

Al mejorar la experiencia del cliente, se crea la fidelización y por ende su permanencia en la cartera, lo que favorece la estabilidad técnica y comercial del producto.

Se espera que se venda mucho y que esos clientes fidelicen su renovación, que no se pierdan clientes y que no se gaste mucho en captar clientes que se pudieran perder por mal servicio, falta de conocimiento de sus coberturas, altos costos, entre otros.

Si bien es cierto los números suenan potencialmente atractivos y retadores, el mercado aún no está completamente convencido sobre el valor del producto de Cyber para PYMES y las coberturas que les brindarían en el caso de un siniestro, la cultura en el Ecuador en general no se encuentra convencida sobre la necesidad de los seguros y este sería un indicador para que estos números se vuelvan no tan viables, y a su vez generen dificultad en la colocación del producto totalmente nuevo del que no se tiene experiencias ni garantías palpables, solo el respaldo de la aseguradora basado en el principio de buena fe.

El accionar ante la negativa sobre este producto innovador, se podría:

- Crear campañas de publicidad agresivas que visualice los beneficios y exposiciones que tienes los clientes al no contar con este beneficio.

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

- Replantear la propuesta de valor, destacando el beneficio del producto como estrategia para garantizar la continuidad del negocio
- Intensificar campañas educativas sobre ciberseguridad básica
- Revisar estrategias de segmentación
- Cuantificar monetariamente las pérdidas con ejemplos acercados a la realidad

4.9. Suscripción de una póliza de Cyber para PYMES

La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros es el ente de control que supervisa el proceso de suscripciones de pólizas de seguros en el Ecuador según indica el artículo 25 de la Ley de Seguros, así como la resolución SCVS-INS-2018-0007. Existe un proceso normado para la suscripción que incluye la cotización, suscripción, regulación a través de la firma de contratos y aprobación de la SCVS, generalmente las compañías aseguradoras empiezan desde la prospección hasta el objetivo final que es la emisión.

4.10. Selección del Producto

Para la suscripción de la póliza Cyber para PYMES deberíamos seguir el esquema planteado a continuación:

- **Apetito de riesgo**, se estableció que será el mercado PYME ecuatoriano mediante la investigación y segmentación con el fin de poder determinar quienes sean elegibles o no.

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

- **Control del riesgo**, será medido por medio de mecanismos externos como reaseguro.
- **Prospección del cliente**, los potenciales se elegirán a través de varias estrategias.
- **Acercamiento al cliente**, mercado objetivo para conocer su necesidad, presupuesto e interés en adquirir el producto.

Concluido el protocolo de suscripción, la póliza se convierte en un producto 100% atendido por la postventa y su sostenibilidad, renovación y mantenimiento dependen del servicio que ofrece la aseguradora y asesoría del bróker en caso de ser contratada por un intermediario.

Una vez aceptada la venta se procede con la verificación de los siguientes pasos para la suscripción:

- ✓ Solicitud del seguro
- ✓ Análisis del riesgo (suscripción)
- ✓ Solicitud de información adicional en caso de que aplique
- ✓ Cotización
- ✓ Emisión

Con esto se cierra el ciclo de venta y se continúa con la postventa durante la vigencia de cada póliza.

La importancia del proceso de suscripción define el mercado objetivo al que la compañía va a atacar, aplicando las políticas que la aseguradora establece en función del producto a

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

comercializar para que así se pueda mantener un equilibrio entre la salud financiera de la aseguradora y el posicionamiento estratégico que tendrá el producto en el mercado. Finalmente, garantiza la correcta articulación de cada etapa evitando selección de riesgo adversos y que se reduzcan sesgos en la siniestralidad.

4.11. Análisis de criterios de suscripción

4.11.1. Apetito de riesgo

El departamento técnico de la aseguradora deberá incluir el apetito de negocio para el producto Cyber Pyme dentro del ramo de Responsabilidad Civil, que es en donde se registrará el producto, este apetito evidentemente será para empresas que facturen menos de 1 millón de dólares al año, dentro del territorio ecuatoriano y que sean de todos los giros de negocio a excepción de actividades propiamente tecnológicas o de servicios tecnológicos por su alta exposición, las mismas que podrán ser revisadas y manejadas con una excepción.

4.11.2. Control del riesgo

La aseguradora deberá negociar un contrato automático no proporcional tipo exceso de pérdida (Excess of loss XL) con reaseguradores como SCOR SE quien está registrado como reasegurador autorizado por la SCVS; la ley dice que “Las empresas de seguros deberán contratar los reaseguros con empresas reaseguradoras en forma directa o a través de intermediarias de reaseguros autorizadas a operar en el país o registradas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, según sea el caso.” (VLEX, s.f.)) quienes tienen amplia

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

trayectoria en este tipo de riesgos asegurando la calidad de servicio que se entregará; en el producto de Cyber para PYMES se estableció un sublímite por evento de \$ 3.000,00 y la suma asegurada por póliza máxima será de \$50.000,00, esto favorecerá el control de la severidad de siniestros por lo cual el tipo específico de reaseguro ayudará a garantizar que las pérdidas no superen un techo que la compañía tolere.

Ilustración 15

Listado de reaseguradores extranjeros vigentes

 **INTENDENCIA NACIONAL DE SEGUROS**
LISTADO DE REASEGURADORES EXTRANJEROS VIGENTES
ACTUALIZADO AL 04 DE JUNIO DE 2026

Nº	REG.	NOMBRE	PAÍS	FIRMA CALIFICADORA	CALIFICACIÓN	VIGENCIA		APODERADO	E-MAIL DE APODERADO
						DESDE	HASTA		
1	1-0001-00	SWISS REINSURANCE COMPANY LTD.	SUIZA	AM BEST	aa	08/03/25	6/30/26	Juan David Páez García	jpaez@swissre.com
2	1-0001-01	SWISS RE COLOMBIA - OFICINA DE REPRESENTACIÓN	COLOMBIA	AM BEST	aa	26/7/2025	30/7/2026	Juan David Páez García	jpaez@swissre.com
3	1-0001-02	SWISS REINSURANCE COMPANY LTD. - OFICINA DE REPRESENTACIÓN EN MÉXICO	MÉXICO	AM BEST	aa	19/1/2025	19/1/2027	Juan David Páez García	jpaez@swissre.com
4	1-0002-00	MÜNCHENER RÜCKVERSICHERUNGSGESELLSCHAFT AG	ALEMANIA	SAP GLOBAL RATINGS	AA	1/9/2025	1/9/2028	Luis Ricardo Muñoz Pineda	luis.pineda@munichre.com
5	1-0002-01	MÜNCHENER RÜCKVERSICHERUNGSGESELLSCHAFT AG - OFICINA DE REPRESENTACIÓN EN COLOMBIA	COLOMBIA	FITCH RATINGS	AA	9/9/2025	9/9/2028	Luis Ricardo Muñoz Pineda	luis.pineda@munichre.com
6	1-0003-00	ASSICURAZIONE GENERALI S.p.A.	ITALIA	MOODY'S	A3	5/1/2030	5/1/2037	Delgado Representaciones S.C.C.	psarmiento@delgadorepresentaciones.com
7	1-0007-00	BALCOSE INSURANCE LTD	SUIZA	SAP GLOBAL RATINGS	A+	28/9/2025	30/9/2026	Fernando Mera Espinosa	fmerabalco@gmail.com
8	1-0009-00	WIRECO INTERNATIONAL REINSURANCE COMPANY	ISLAS CANARIAS	AM BEST	A	22/4/2026	22/4/2027	Marta Patricia Perera Astola	mperera@wireco-international.com
9	1-0010-00	ZURICH INSURANCE COMPANY LTD	SUIZA	SAP GLOBAL RATINGS	AA	19/12/2025	19/12/2028	Walter Amador Hinojosa Reinos	walter@zurglobalreins.com
10	1-0016-01	ZURICH INSURANCE COMPANY LTD SUICURSAL UK	INGLATERRA	SAP GLOBAL RATINGS	AA	13/1/2025	13/1/2028	Walter Amador Hinojosa Reinos	walter@zurglobalreins.com
11	1-0021-00	MAPPRE RE CIA. DE REASEGUROS S.A.	ESPAÑA	SAP GLOBAL RATINGS	A+	18/1/2025	18/1/2028	Dominica Soto Intrago	domencia_2008@hotmail.com
12	1-0021-01	MAPPRE RE CIA. DE REASEGUROS S.A. (OFICINA DE REPRESENTACIÓN EN COLOMBIA)	COLOMBIA	SAP GLOBAL RATINGS	A+	18/1/2025	18/1/2028	Dominica Soto Intrago	domencia_2008@hotmail.com
13	1-0024-00	PB BRASIL RESEGUROS S.A.	BRASIL	AM BEST	A-	1/8/2025	1/8/2026	Exorwalm S.A.	pyrmass@shplan.com
14	1-0025-00	GENERALI RE	FRANCIA	SAP GLOBAL RATINGS	A+	6/8/2025	6/8/2026	Blanca Mariana Pineda Cortés	bpineda@shplan.com
15	1-0027-00	GENERALI REINSURANCE AG	ALEMANIA	SAP GLOBAL RATINGS	A++	1/7/2025	1/7/2028	Juan Fernando Sarante Sánchez	jsarante@shplan.com
16	1-0029-00	TOKIO MARINE & NICHIDO FIRE INSURANCE CO. LTD.	JAPÓN	SAP GLOBAL RATINGS	A+	28/12/2025	28/12/2026	José Luis Barzallo Sandoz	jbarzallo@nri.com.ec
17	1-0041-00	REASEGURADORA PATRIA S.A.	MÉXICO	AM BEST	A	3/11/2025	3/11/2026	Susana Chacón Flores	tsusana_chacon_flores@hotmail.com
18	1-0044-00	EVEREST REINSURANCE COMPANY	ESTADOS UNIDOS	AM BEST	aa-	30/1/2026	30/1/2027	Anelise Roberto Martinez Luciani	anelise.martinez.chavez@gmail.com
19	1-0067-00	NATIONAL UNION FIRE INS. CO. OF PITTSBURGH, PA	ESTADOS UNIDOS	SAP GLOBAL RATINGS	A+	2/10/2025	2/10/2026	Esteban Pabon S.A.S.	epabon@shplan.com
20	1-0068-00	HANNOVER RUCK AG	ALEMANIA	SAP GLOBAL RATINGS	AA-	26/1/2025	30/1/2027	Fernando Pineda Ramos	fernandop@complan.com

Nota: El listado muestra las reaseguradoras extranjeras registradas en el órgano de control nacional. Adaptado de Intendencia Nacional De Seguros Listado De

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

Reaseguradores Extranjeros Vigentes Actualizado Al 04 De Junio De 2026 (p. 1), por Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2026 (<https://n9.cl/vsvjd>)

4.11.3. Prospección del cliente

- Clientes nuevos: acercamiento a gremios y a través de las alianzas estratégicas que ya mantiene Tecniseguros.
- Upselling: clientes que ya manejan pólizas en otros ramos, pero no tienen su póliza Cyber contratada.
- Crossselling: clientes actuales de Tecniseguros que se encuentran en otras líneas de negocio.
- Referidos dentro de la cartera de clientes de Tecniseguros, cuya cartera nacional es de 546 clientes en el segmento PYMES, según datos entregados por el corredor.

4.11.4. Acercamiento al cliente

- Solicitud del seguro: contiene información básica y relevante del riesgo una vez que el cliente haya demostrado su interés por adquirir la póliza Cyber PYME, la información que se requerirá es la siguiente detallada en el anexo 3 (ver anexo 3).
- La aseguradora evalúa el riesgo, verifica la información proporcionada por el futuro asegurado para aceptar o caso contrario declinar un potencial cliente por no ser parte del interés asegurable.

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

- En esta etapa, el análisis del riesgo para una póliza Cyber para PYMES dependerá de la información proporcionada por el cliente donde se detallarán las vulnerabilidades, cantidad de información que se posee sean estos datos personales, información financiera, medica, dependencia tecnológica, proveedores externos, antecedentes cibernéticos y medidas técnicas de seguridad.
- Si el asegurado acepta términos, condiciones y primas establecidas por la aseguradora, deberá llenar obligatoriamente los formularios regulatorios que exige ley vigente y entregar y firmar documentos obligatorios de acuerdo a su personería jurídica: Formulario de solicitud, nombramiento y cedula de identidad del representante legal, formulario de licitud de fondos, planilla de servicios básicos, copia del RUC, estados financieros del último año, nómina de accionistas (si aplica), certificado de cumplimiento de obligaciones.

Posteriormente la aseguradora podrá emitir la póliza.

- Con una cotización clara, de fácil entendimiento en cuanto a terminología se puede lograr la captación de más grupos de interés, en la elaboración de este nuevo producto se podría iniciar con la cobertura básica de responsabilidad civil por fugas de datos para las PYMES; La Ley Orgánica de Protección de Datos Personales es una normativa legal que garantiza el derecho a la protección de la información personal,

las empresas públicas, personas naturales o jurídicas que infrinjan con esta ley serán sancionados económicamente con multas de hasta el 1% del volumen de negocio del año anterior hasta el cierre definitivo del negocio (Delgado, 2024), amparados en este principio regulatorio, se podría establecer el perfil de iniciación donde la cotización es fundamental para conocer la efectividad de aceptación basándonos en el público que se preocupa por cumplir con el marco legal ecuatoriano.

- Una vez emitida la póliza de seguros, el asegurado deberá pagar la prima establecida, lo cual activa la vigencia de la póliza.

Para lograr la suscripción de una póliza Cyber para PYMES, se debería ofrecer herramientas digitales con terminologías de fácil entendimiento para los potenciales clientes que en muchos casos no son personas con conocimientos informáticos o que entiende sobre infraestructura IT, de esta manera el prospecto podrá comprender lo que va a asegurar y lo que espera de la aseguradora al invertir en la seguridad de sus plataformas, canales o información digital propia o de terceras que tenga bajo su responsabilidad.

4.11.5. Análisis de límites de cobertura y primas

De acuerdo a nuestro análisis previamente revisado se establece el monto máximo que la aseguradora va a indemnizar por cada siniestro cibernético en \$3.000,00 por evento y \$50.000,00 en el agregado anual, estos son calculados técnicamente y en base al tipo de riesgo, prevemos que la prima a pagar por la cobertura será de \$600,00 anuales, con estos límites se busca

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



controlar la exposición máxima por póliza, garantizando la sostenibilidad del producto y evitando el desborde por siniestros de severidad que terminen afectando la estabilidad de la cartera de clientes. Todo esto sustentando en nuestro análisis de mercado y de sensibilidad.

4.12. Evaluación de efectividad

4.12.1. Importancia del control en el proceso de suscripción

El control del proceso de suscripción es fundamental para garantizar una correcta evaluación y selección de los riesgos que la aseguradora decide asumir a través de la comercialización directo o a través de un corredor.

Un proceso controlado permite verificar la veracidad, suficiencia y coherencia de la información proporcionada por el cliente, reduciendo la probabilidad de aceptar riesgos mal clasificados o subvalorados. Esto contribuye directamente a la estabilidad técnica de la cartera, ya que evita decisiones basadas en criterios subjetivos o incompletos y asegura que las condiciones, coberturas, exclusiones y primas se ajusten al perfil real del asegurado.

Asimismo, el control en la suscripción tiene un impacto directo en la rentabilidad y sostenibilidad financiera de la empresa aseguradora. Al aplicar políticas claras, límites definidos y revisiones periódicas, se minimiza la siniestralidad inesperada y se mejora el equilibrio entre primas cobradas y siniestros pagados. Además, fortalece el cumplimiento normativo y la trazabilidad de las decisiones, permitiendo auditorías internas más efectivas y una mejor gestión de reclamaciones futuras. En conjunto, un adecuado control del proceso de suscripción se

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

convierte en una herramienta estratégica para la gestión integral del riesgo y la protección del negocio.

Ilustración 16

Análisis de riesgos



Nota: La imagen muestra la importancia del correcto análisis del riesgo que genera una adecuada suscripción y una sólida sostenibilidad del producto. Elaborado por el autor



4.12.2. Medidas y controles por implementar

Debido a que el producto Cyber PYMES se encuentra en su etapa inicial de desarrollo se plantea un control de suscripción efectivo anual que inicia con la definición precisa del apetito de riesgo del producto, el cual se enfoca en empresas con facturación anual inferior a USD 1.000.000 y con una dependencia digital básica o intermedia. Esta segmentación permite evitar la aceptación de riesgos excesivamente expuestos que podrían generar desequilibrios técnicos y pérdidas significativas.

Asimismo, la efectividad del control de suscripción se refuerza mediante la aplicación sistemática de formularios estructurados que recopilan información relevante sobre el manejo de datos personales, el nivel de digitalización de la operación, la existencia de proveedores tecnológicos externos, los antecedentes de incidentes cibernéticos y las medidas mínimas de seguridad implementadas. Esta información constituye la base técnica sobre la cual la aseguradora determina la aceptación o la exclusión del riesgo.

Otro elemento fundamental para implementar en la evaluación del control de suscripción es la gestión de la severidad del riesgo, la cual se materializa a través de sublímites por evento y límites agregados anuales previamente definidos. En el producto Cyber PYMES, estos límites permiten controlar la exposición máxima por póliza, contribuyendo a la sostenibilidad técnica del portafolio y evitando concentraciones de pérdidas.

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

Adicionalmente, al exigir que los asegurados cuenten con medidas mínimas de seguridad informática, como certificados SSL, se controlará o se minimizará la exposición a siniestros mediante el condicionamiento de coberturas y en caso de no cumplir con este requisito la solicitud será rechazada.

En contraste, una deficiente evaluación del control de suscripción puede generar consecuencias negativas como alta siniestralidad, primas insuficientes, incremento no planificado de deducibles y, en escenarios extremos, la inviabilidad del producto. Por ello, la revisión continua de la efectividad del control de suscripción resulta indispensable para garantizar la permanencia del Seguro Cibernético PYMES en el mercado asegurador ecuatoriano.

Ilustración 17

Resumen de una Suscripción Efectiva



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

Nota: El pastel distribuye de manera adecuada los factores clave en la suscripción.

Elaborado por el autor.

4.13. Propuesta de mejoras en el control de suscripción

El proceso de suscripción de seguros cibernéticos para Pymes presenta retos estructurales derivados de la creciente sofisticación del riesgo Cyber y de las limitaciones propias de este segmento empresarial. Diversos estudios y reaseguradores coinciden en que las Pymes son hoy uno de los principales objetivos de la ciberdelincuencia, debido a su alta dependencia tecnológica y a su limitada madurez en ciberseguridad, mientras que los procesos de suscripción siguen basándose en cuestionarios extensos y poco adaptados a su realidad operativa.

Adicionalmente, existe una brecha importante de aseguramiento ya que si bien es cierto no existen estudio de la penetración de este tipo de seguros en el mercado PYME, se prevé que menos de 5 % cuentan con un seguro Cyber, en gran medida porque el proceso de contratación y suscripción resulta complejo, técnico y poco comprensible para el cliente final. Esto evidencia la necesidad de rediseñar la suscripción, enfocándola tanto en la correcta evaluación del riesgo como en la accesibilidad del producto.

A continuación, señalamos las mejoras propuestas en el control de suscripción:

- Considerando que el Seguro Cibernético para PYMES es un producto nuevo, dinámico y altamente sensible a la evolución tecnológica, se vuelve imprescindible fortalecer los controles de suscripción con un enfoque preventivo,

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

adaptable y orientado a la sostenibilidad técnica. Con esto se logrará mantener índices sanos de siniestralidad para que el producto sea sostenible en el tiempo.

- Se propone la incorporación de herramientas digitales de autoevaluación que permitan a los potenciales asegurados identificar su nivel de exposición al riesgo cibernético. Estas herramientas incluirán check lists interactivos y cuestionarios automatizados enfocados en controles básicos de ciberseguridad, los cuales se integrarán directamente al proceso de cotización y suscripción, mejorando la eficiencia y estandarización del análisis. Con esto el producto pudiera evolucionar a manejar rangos de primas según las seguridades que cada PYME puede llegar a demostrar, para que así se pueda diversificar los planes propuestos y poder captar mayores primas con un menor riesgo.
- Implementar modelos de scoring técnico que asignen puntajes objetivos al riesgo, en función de variables como el nivel de dependencia tecnológica, el tipo de información que maneja la empresa, el historial de incidentes cibernéticos, las medidas de seguridad existentes y el sector económico al que pertenece. Este sistema permitirá transformar información cualitativa en criterios cuantificables para apoyar la toma de decisiones.
- Adicionalmente, los criterios de suscripción deberán ajustarse de manera dinámica y periódica, considerando la evolución de las amenazas digitales, las

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

nuevas modalidades de fraude, los cambios regulatorios y la experiencia siniestral del portafolio. La suscripción de riesgos cibernéticos no puede mantenerse estática, sino que debe adaptarse en función del entorno tecnológico y del comportamiento del mercado. Con esto lograremos que el producto se reinvente durante el tiempo y evitaremos su desactualización.

- Otra mejora relevante corresponde al seguimiento permanente de la siniestralidad del producto. Al tratarse de un seguro nuevo, se recomienda realizar evaluaciones trimestrales durante el primer año de vigencia en lugar de revisiones anuales, con el fin de verificar que la prima fija anual sea suficiente para cubrir el riesgo asumido y realizar ajustes oportunos en los controles técnicos cuando sea necesario.
- Finalmente, se resalta la importancia del factor humano en el proceso de suscripción. La capacitación continua del personal técnico permitirá una mejor comprensión del riesgo cibernético y una correcta aplicación de los criterios de aceptación. De forma complementaria, se plantea incorporar servicios adicionales, como capacitaciones anuales en ciberseguridad para las PYMES aseguradas, contribuyendo a la reducción de la frecuencia siniestral y al fortalecimiento de los índices de renovación y fidelización del producto.

Ilustración 18

Comparativo del Flujo del Proceso de Suscripción



Nota: El cuadro comparativo evidencia los procesos a mejorar como la optimización de tiempos, controles y procesos operativos para fortalecer la gestión interna. Elaborado por el autor

CAPITULO 5 CONCLUSIONES Y APLICACIONES

5.1. Conclusiones generales

Posterior a la creación del mapa de riesgos y al análisis del actual modelo de ingresos de Tecniseguros pudimos evidenciar una alta dependencia de las comisiones que se generan a través de su segmento corporativo, lo que la vuelve vulnerable ante la pérdida de cuentas clave, competencia entre brókers y, sobre todo, cambios que pudieran afectar los diversos sectores económicos.

Según datos del registro estadístico de empresas en su informe del 2024 el segmento de las PYMES tiene una participación del 99.49% del mercado nacional, por lo que, es considerado como el núcleo comercial del Ecuador; este segmento es un océano de oportunidades significativas que podrían cambiar el rumbo de las comisiones del bróker. Incursionando en este mercado, se obtendría volumen de clientes, variedad y, sobre todo, una base diversa de ingresos que resistiría a impactos económicos del país.

La enfermedad del Coronavirus COVID-19, aceleró drásticamente la digitalización global, procesos industriales, educación digital, modalidades laborales, etc., por lo que, el mundo se ha sumergido en nuevas amenazas mundiales, entre ellas, riesgos digitales, secuestro de datos, robo de información, suplantaciones, ataques cibernéticos, fraude electrónico y demás. Una póliza Cyber diseñada específicamente para PYMES no solo cubre sus necesidades básicas como

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



comercio, sino que también es un producto innovador, diferenciador y competitivo que capta la atención del sector.

Nuestro proyecto busca el lanzamiento del producto en conjunto con una aseguradora aliada, que cuente con las mejores características operativas, responsables, financieras y reputacionales del mercado. La alineación de la aseguradora con los intereses de diversificación de ingresos del bróker logrará que ambas partes alcancen su máxima rentabilidad al explorar y explotar mercados que no han sido incursionados con la comercialización de este nuevo producto.

En conclusión, la creación del mapa de riesgos y posterior análisis constituye una herramienta de mucha utilidad que permite la visibilidad de vulnerabilidades que presenta el bróker y que necesitan atención inmediata, la implementación de acciones correctivas y sobre todo el cambio de estrategia comercial para la generación de ingresos por comisiones permitirá que Tecniseguros equilibre su rentabilidad y que se consolide nuevamente como el bróker número uno del país, pero esta vez con una cartera diversificada y resistente.

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

5.2. Conclusiones específicas

- La construcción del mapa de riesgos permite organizar de manera estructurada la información crítica, facilitando la identificación de los riesgos más relevantes dentro de la operación de Tecniseguros, como concentración de ingresos, gestión de reclamos, relación con terceros, seguridad de la información y procesos de suscripción, además. se posiciona no solo como un instrumento de análisis, sino como una guía para la mejora continua, permitiendo identificar, corregir y monitorear debilidades de forma constante.
- El mapa de calor permite la clasificación de los riesgos según su probabilidad e impacto proporciona una visión clara de la situación actual de la empresa, permitiendo diferenciar aquellos riesgos que requieren intervención inmediata de aquellos que pueden ser gestionados con controles existentes.
- La matriz de riesgos y el mapa de calor facilitan la priorización de acciones y el fortalecimiento de los controles internos dentro de la organización, contribuyendo al seguimiento de procesos y al direccionamiento de la alta gerencia.
- Se concluye la importancia de adoptar un enfoque preventivo, dado que fallas en áreas críticas como atención al cliente, suscripción o manejo de información pueden afectar directamente la confianza del cliente y los ingresos de la empresa.
- La propuesta del producto Cyber para PYMES surge como una estrategia viable

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

de diversificación, orientada a reducir la concentración de ingresos y aprovechar oportunidades en un segmento con creciente demanda en el mercado ecuatoriano.

- En el entorno ecuatoriano, donde existe una creciente tendencia hacia la digitalización de las empresas PYMES, y una limitada cultura de gestión de riesgos cibernéticos, la propuesta brinda una solución que no solo transfiere el riesgo, sino que también promueve la continuidad del negocio, el cumplimiento normativo ecuatoriano.
- Al incorporar servicios de ciberseguridad, Tecniseguros respondería a las necesidades del entorno actual y reafirmaría su posición como un socio estratégico capaz de proteger los negocios frente a los riesgos emergentes
- La atención al segmento de PYMES representa una oportunidad de crecimiento sostenible, al alinearse con la realidad del mercado nacional y ampliar la cobertura comercial de la empresa.

5.2.1. Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación

El objetivo general se ha cumplido de manera integral ya que no solo logramos el diseño y estructura de un mapa de riesgos para Tecniseguros, incluyendo su representación gráfica a través de la matriz y mapa de calor, sino que también identificamos su riesgo crítico que es la concentración de ingresos en el segmento de patrimoniales para luego de esto trascender y



proponer una solución concreta que es la creación del producto CYBER PYMES alineada a la diversificación de cartera generando una estrategia comercial real que aporta a la empresa.

Sobre los objetivos específicos se han alcanzado de la siguiente manera:

Identificación de riesgos, en su mayoría internos ya que dependen de la gestión y procesos de la empresa como: la concentración de ingresos en el sector corporativo, la mala gestión de reclamaciones, la externalización de servicios, los ciberataques, suscripción de pólizas, mala asesoría, fuga de datos, canales de comunicación e incumplimiento de la normativa; así como el único externo el mercado pues está fuera del alcance de la empresa.

El análisis, evaluación y priorización en donde aplicamos el análisis de probabilidad e impacto.

La elaboración de la matriz de riesgos una vez definidos los riesgos se estructuró de manera gráfica a fin de visualizar y facilitar su monitoreo constituyéndose una herramienta básica de gestión empresarial.

El mapa de calor por su parte permitió identificar los niveles de prioridad que se debe asignar a cada riesgo y tratar de manera adecuada al más crítico.

Finalmente, el tratamiento del riesgo principal R1 (concentración de ingresos) se cumplió pues hemos integrado la propuesta de desarrollar un producto CYBER dirigido a PYMES, un mercado poco explotado, que reduce la dependencia en sectores tradicionales como el corporativo.

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



5.2.2. Contribución a la gestión empresarial

El presente proyecto contribuye a la gestión empresarial de Tecniseguros al proporcionar un mapa de riesgos que permite identificar, analizar y priorizar los principales riesgos a los que está expuesta la organización, facilitando la toma de decisiones y mejorando el control interno de las operaciones.

Asimismo, contribuye a mejorar el control de los riesgos al establecer mecanismos para el monitoreo, seguimiento y control. La incorporación de herramientas como el mapa de riesgos, mapa de calor y el uso de indicadores clave de riesgos (KRIs), permite una gestión más eficiente, orientada a la prevención y al control continuo.

Por otra parte, desde una perspectiva estratégica, la propuesta de diversificación de cartera mediante el desarrollo de un producto de ciberseguridad dirigido a las Pymes resulta relevante ya que permite reducir la dependencia del sector corporativo y ayuda a mitigar el riesgo de concentración de ingresos.

Es importante destacar, que la presente propuesta busca fortalecer la competitividad de la organización al promover una cultura de gestión de riesgos orientada a la mejora continua, la eficiencia operativa y la generación de valor.

En conjunto el proyecto fortalece la sostenibilidad, competitividad y capacidad de adaptación de la organización en un entorno dinámico.

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



5.2.3. Contribución a nivel académico

El presente trabajo aporta en el ámbito académico al evidenciar la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos durante la maestría, especialmente en la gestión de riesgos, gobierno corporativo y dirección técnica para la toma de decisiones estratégicas.

De igual manera, constituye un referente para futuros maestrantes, al ofrecer un modelo aplicable del uso de herramientas que faciliten el desarrollo de nuevos proyectos, con enfoques prácticos y actualizados.

En conclusión, contribuye al fortalecimiento de conocimiento aplicado y a futuras investigaciones orientadas al desarrollo empresarial y a una adecuada gestión de riesgos.

5.2.4. Contribución a nivel personal

El desarrollo de este trabajo ha permitido fortalecer el conocimiento personal al consolidar los aprendizajes adquiridos, de igual manera, ha contribuido al desarrollo de habilidades analíticas y críticas facilitando la comprensión del entorno real del sector asegurador y a las prácticas de herramientas técnicas en un contexto empresarial.

Por otra parte, ha impulsado el crecimiento profesional al fomentar la capacidad de proponer soluciones innovadoras, orientadas a generar valor, permitiendo una obtener una mejor preparación para enfrentar los desafíos del entorno empresarial.

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



5.3. Limitaciones a la Investigación

Nuestra investigación entrega una mirada técnica y práctica de los riesgos que Tecniseguros enfrenta, así mismo, ofrece una posible solución al principal riesgo que identificamos lo cual permitirá poder implementar acciones específicas en función de poder mantener una adecuada gestión integral de riesgo.

Sin embargo, existen ciertas limitaciones dentro del estudio, inicialmente está la poca cantidad de información que existe en Ecuador con respecto al ramo de seguros cibernéticos y aplicados en el segmento Pymes, esto sobre todo ya que se trata de un mercado nuevo.

Luego, tenemos la posibilidad de que la captación del producto no llegué a montos esperados ya que justamente el segmento a atacar no cuenta con una cultura de compra de seguros fuerte y la poca siniestralidad hace que comercializar un intangible como lo es un seguro sea complicado.

Finalmente, debido al enfoque ágil que se decidió tomar para la generación de la muestra y con esto el estudio de mercado de factibilidad y demanda del producto Seguros Cibernético para Pymes hace que los resultados se puedan sesgar a una muestra estadísticamente no representativa.

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

Bibliografía

BANCO MUNDIAL . (2024). Obtenido de

<https://blogs.worldbank.org/es/latinamerica/seguridad-cibernetica-en-america-latina-y-el-caribe>

Delgado, A. M. (2024). *DELTECH AUDIT*. Obtenido de <https://deltechaudit.ec/conoce-la-ley-organica-de-proteccion-de-datos/#gsc.tab=0>

FEDESEG. (2025). *Anuario*.

INEC. (2024). *Registro Estadístico de Empresas*.

VLEX. (s.f.). *LEY DE SEGUROS* . Obtenido de <https://vlex.ec/vid/codigo-organico-monetario-financiero-671656425>

ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de Riesgos

Matriz de identificación y evaluación de riesgos								
Riesgo	Categoría	Causas Principales	Probabilidad	Impacto	Nivel	Controles existentes	Valoración del riesgo residual	Medidas de mitigación
R1. Concentración de Ingresos	Financiera	Estrategias comerciales enfocadas, mayor rentabilidad del sector corporativo, limitada incursión en el segmento PYMES.	5	4	20	Comités Comerciales, revisión de índices.	Alto	Diversificación de clientes, creación de nuevos nichos de mercados.
R2. Mala gestión de reclamaciones	Reputacional	Cliente molesto por reprocesos, demoras y falta de claridad.	3	5	15	Sistema de atención al cliente, encuestas de satisfacción, control de tiempos de SLA	Alto	Capacitación constante sobre procesos, mayor frecuencia de comités, automatización de SLA
R3. Externalización de Servicios	Reputacional	Clientes no reciben la información esperada o ingresan requerimientos y no reciben respuesta.	3	5	15	Acuerdos de confidencialidad, solo se visualiza información en línea.	Alto	Capacitación al personal externo y encuesta de satisfacción al cliente.
R4. Ciberataques a sistemas de la compañía	Tecnológico	Vulnerabilidad en sistemas informáticos y baja conciencia de seguridad de los usuarios.	3	5	15	Sistemas de ciberseguridad, firewall, transferencia del riesgo cyber, doble Autentificación	Alto	Refuerzo de monitoreo y pruebas de penetración. Ethical Hacking anual, Security Score Card.
R5. Mercado	Reputacional	Normativas y tendencias del mercado obligan a cambiar las estrategias del bróker.	3	5	15	Implementación de herramientas virtuales, Leobot, APP Teeni	Alto	Realización de pruebas y error, medición de respuesta y encuesta de satisfacción a los clientes
R6. Suscripción de pólizas	Operacional	Falta de transparencia sobre coberturas, desconocimiento sobre las limitaciones de su contrato.	3	3	9	Procedimientos de control, auditorías periódicas, notificación escrita sobre condiciones.	Medio	Automatización de procesos, implementación de IA consultiva, BenchMarking del mismo giro.
R7. Fraude en la gestión y asesoría de siniestros	Reputacional	Afiliados que envíen documentos adulterados	2	5	10	Supervisión de la gestión y cumplimiento del proceso	Medio	Implementar sistemas de detección de fraude, tales como auditorías internas
R8. Fuga de datos de clientes	Tecnológico	Divulgación de información, vulnerabilidad de los sistemas de protección implementados	2	5	10	Políticas de protección de datos, cifrado de información. Convenio de confidencialidad interno	Medio	Auditorías, capacitación y soluciones tecnológicas de protección de datos.
R9. Canales de comunicación	Reputacional	No enviar boletines informativos con cada actualización.	2	4	8	Envío de boletines informativos sobre actualizaciones o beneficios a los clientes	Medio	Revisión en la maestra de clientes el detalle de los boletines enviados a los clientes.
R10. Incumplimiento de normativa de bróker de seguros	Regulatorio	No cumplir con los permisos, obligaciones y regulaciones de la SCVS	1	5	5	Revisión por el departamento legal y alta Gerencia	Bajo	Fortalecer monitoreo regulatorio, capacitaciones al personal clave del marco normativo actual

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

ANEXO 2: Modelo de Encuesta

1. Giro del negocio

¿Cuál es el giro principal de su empresa?

- ☐ Comercio (venta de productos)
- ☐ Servicios
- ☐ Manufactura
- ☐ Tecnología / TI
- ☐ Alimentos y bebidas
- ☐ Otro: _____

2. Uso de plataformas digitales

¿Su empresa vende productos o servicios a través de plataformas digitales?

- ☐ Sí
- ☐ No

3. Protección tecnológica

¿Cuenta actualmente con alguna protección tecnológica en sus plataformas de ventas? (Ejemplo: antivirus, firewall, certificados SSL, monitoreo, etc.)

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ No estoy seguro

4. Incidentes cibernéticos

En el último año, ¿ha experimentado algún evento relacionado con ciberseguridad? (Ejemplo: hackeo, robo de información, fraude digital, caída de sistemas, etc.)

- ☐ Sí
- ☐ No

5. Impacto económico (si respondió “Sí” en la anterior)

En caso de haber sufrido un evento cibernético, ¿qué valor aproximado de ingresos dejó de percibir?

- ☐ Menos de \$100
- ☐ Menos de \$1000
- ☐ Menos de \$5000

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

- ☐ Mas de \$5000
- ☐ No he tenido perdidas

6. Disposición de inversión

¿Qué valor estaría dispuesto a invertir mensualmente en una póliza de ciberseguro para proteger su negocio?

- ☐ Menos de \$50
- ☐ Menos de \$100
- ☐ Menos de \$1000
- ☐ Mas de \$1000
- ☐ No deseo invertir

7. (Opcional – recomendada) Nivel de interés

¿Qué tan interesado estaría en contratar una póliza de ciberseguro?

- ☐ Muy interesado
- ☐ Interesado
- ☐ Poco interesado
- ☐ Nada interesado

8. (Opcional – valor agregado) Tipo de cobertura que le interesaría

¿Qué tipo de protección consideraría más importante? (puede elegir más de una)

- ☐ Protección contra robo de datos
- ☐ Cobertura por fraude electrónico
- ☐ Recuperación de sistemas
- ☐ Asistencia técnica inmediata
- ☐ Responsabilidad frente a terceros
- ☐ Otro: _____

ANEXO 3: Formulario de Solicitud

FORMULARIO DE SOLICITUD – SEGURO CYBER PYMES (ECUADOR)

Producto diseñado para pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Ecuador, con ingresos anuales de hasta USD 1.000.000. Este formulario permite validar la elegibilidad para la contratación del Seguro CYBER bajo un esquema de evaluación automática y revisión interna en casos específicos.

Condiciones del Plan Estándar

Suma asegurada: USD 50.000

Límite por evento: USD 3.000

Costo anual: USD 600

Formulario de Evaluación

1. Número de RUC

Indique el número de RUC de la empresa (13 dígitos).

Respuesta: _____

2. Nombre o Razón Social

Nombre completo o razón social de la empresa.

Respuesta: _____

3. Giro del Negocio

Seleccione el giro principal del negocio:

- ☐ Comercio
- ☐ Manufactura
- ☐ Servicios profesionales
- ☐ Turismo / Hotelería
- ☐ Educación
- ☐ Salud
- ☐ Servicios tecnológicos / IT
- ☐ Marketing digital / Relaciones públicas
- ☐ Otro: _____

Nota: Si el giro del negocio corresponde a servicios tecnológicos, IT, marketing digital o manejo intensivo de datos de terceros, la solicitud será enviada automáticamente a revisión interna.

4. Ingresos Anuales

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

Seleccione el rango de facturación anual de la empresa:

☐ Menos de USD 1.000.000

☐ Más de USD 1.000.000

Nota: Empresas con ingresos superiores a USD 1.000.000 no califican para este producto PYME.

5. Certificado SSL en la Página Web

¿La página web de la empresa cuenta con certificado SSL activo (https://)?

☐ Sí

☐ No

☐ No tengo página web

Condición obligatoria: Si la empresa NO cuenta con certificado SSL activo, no podrá contratar el seguro.

Lógica de Decisión

1. Rechazo automático: Si la respuesta sobre certificado SSL es "No".

2. Revisión interna: Si el giro del negocio es tecnológico, marketing digital, relaciones públicas o si la empresa no tiene página web.

3. No elegible: Si los ingresos anuales superan USD 1.000.000.

4. Aprobación automática: Si la empresa cuenta con SSL activo, giro no sensible y facturación $\leq$ USD 1.000.000.

De conformidad con la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales, el responsable del tratamiento de los datos personales proporcionados a través de este formulario es Tecniseguros, los cuales serán tratados de manera lícita, leal y transparente.

Los datos recolectados serán utilizados exclusivamente para:

Evaluar la elegibilidad y suscripción del Seguro CYBER PYMES

Analizar el riesgo asegurado y emitir la póliza correspondiente

Cumplir obligaciones legales, contractuales y regulatorias aplicables al sector asegurador

Gestionar comunicaciones relacionadas con la contratación, vigencia y renovación del seguro

Los datos podrán ser compartidos únicamente con reaseguradores, autoridades de control y proveedores relacionados con el proceso de suscripción, conforme a la normativa vigente.

El titular de los datos podrá ejercer sus derechos de acceso, rectificación, actualización, eliminación, oposición, portabilidad y revocatoria del consentimiento escribiendo a: mcalle@tecniseguros.com.ec

Consentimiento Expreso para el Tratamiento de Datos

☐ *Declaro que he leído y comprendido el Aviso de Protección de Datos Personales y otorgo mi consentimiento libre, previo, expreso, informado e inequívoco para el tratamiento de los datos personales proporcionados en este formulario, conforme a la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales del Ecuador.*

☐ *Declaración de Veracidad de la Información*

☐ *Declaro que la información proporcionada es veraz, completa y actualizada. Entiendo que cualquier omisión, inexactitud o información falsa podrá afectar la evaluación del riesgo, generar el rechazo de la solicitud, la nulidad de la póliza o la pérdida de derechos indemnizatorios.*

☐ *Consentimiento para Evaluación Técnica del Riesgo Cibernético*

☐ *Autorizo expresamente a Tecniseguros SA a analizar la información técnica, operativa y digital de la empresa, incluida aquella relacionada con medidas de seguridad informática, con el único fin de evaluar el riesgo cibernético y la procedencia de la contratación del Seguro CYBER PYMES.*

☐ *Consentimiento para Compartir Información con Reaseguradores*

☐ *Autorizo el intercambio de mi información con reaseguradores, intermediarios y proveedores relacionados con el proceso de suscripción y administración del seguro, de conformidad con la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales y las normas del sector asegurador.*

☐ *Derecho de Revocatoria del Consentimiento*

☐ *El consentimiento otorgado podrá ser revocado en cualquier momento, sin efectos retroactivos, mediante solicitud escrita dirigida al responsable del tratamiento, conforme a la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales.*

****Este formulario será enviado a aprobación a la SCVS***