Maestría en Gestión Financiera y Riesgo
Proyecto Integrador Caso de Negocio

FACULTAD DE POSTGRADO

Título de la propuesta o iniciativa: Implementación de Tecnología Escalable para la Diversificación del Portafolio Asegurador en VZ Seguros

Autores: Barros Terreros Olga Jamara; Rosero López Diego Esteban
Facultad: Postgrados
Maestría: Gestión Financiera y Riesgo
Fecha de culminación: 21 de junio de 2025

Resumen
El presente proyecto propone una estrategia de diversificación para VZ Seguros, empresa ecuatoriana con alta concentración en el ramo vehicular, lo cual incrementa su exposición al riesgo financiero. A través de un diagnóstico integral y un análisis de alternativas, se identifica la implementación de una tecnología escalable como solución prioritaria. Esta tecnología permitirá modernizar la infraestructura, automatizar procesos, incorporar nuevos ramos aseguradores y mejorar la toma de decisiones basada en datos. Se evalúan riesgos operativos, financieros y organizacionales, proponiendo medidas de mitigación y un plan estructurado de implementación por fases. El proyecto concluye que la adopción de una arquitectura tecnológica escalable es fundamental para garantizar la sostenibilidad, competitividad y resiliencia de VZ a largo plazo.
Palabras claves: Diversificación de portafolio, tecnología escalable, riesgo financiero, siniestralidad, gestión operativa, sostenibilidad empresaria, innovación tecnológica.

Abstract
This project proposes a diversification strategy for VZ Seguros, an Ecuadorian insurance company highly concentrated in the automotive branch, exposing it to significant financial risk. Through a comprehensive diagnostic and strategic alternatives analysis, the implementation of scalable technology is identified as the optimal solution. This approach enables modernization of infrastructure, automation of key processes, incorporation of new insurance lines, and data-driven decision-making. Operational, financial, and organizational risks are assessed, along with mitigation strategies and a phased implementation plan. The project concludes that adopting a scalable technological architecture is essential to ensure VZ's long-term sustainability, competitiveness, and resilience.
Keywords: Portfolio diversification, scalable technology, financial risk, claims ratio, operational management, business sustainability, technological innovation.

Olga Jamara, BARROS TERREROS[a] y Diego Esteban, ROSERO LÓPEZ[b] bajo la dirección de Diana Vanessa NAULA MERIZALDE[c]
a Contadora Pública Autorizada. E-mail olga.barros@uees.edu.ec
b Ingeniero en Mecánica Automotriz. E-mail diego.rosero@uees.edu.ec

c Ingeniera Comercial Mención en Marketing y Ventas. Magister en Administración de Empresas. Actualmente cursando un doctorado en Administración y Gestión de las Organizaciones. Docente de la Universidad Espíritu Santo. E-mail dnaulam@uees.com.ec

SÍNTESIS:	El presente proyecto plantea una estrategia para fortalecer la sostenibilidad financiera de la aseguradora VZ mediante la implementación de tecnología escalable como base para diversificar su portafolio de seguros. Actualmente, la empresa mantiene una alta concentración en el ramo vehicular, lo que incrementa su exposición al riesgo financiero. A través de una arquitectura tecnológica moderna y flexible, se busca facilitar la expansión hacia nuevos ramos con mayor rentabilidad y menor siniestralidad, reduciendo la dependencia actual y permitiendo un crecimiento equilibrado.
DESCRIPCIÓN:	VZ Seguros, con más de 20 años de experiencia en el mercado ecuatoriano, ha centrado gran parte de su operación en seguros vehiculares, aprovechando su sinergia con una concesionaria automotriz del mismo grupo empresarial. Esta concentración ha generado vulnerabilidades frente al aumento de la siniestralidad y a las condiciones cambiantes del mercado. El proyecto se enfoca en redefinir el modelo operativo de la empresa mediante la implementación de una tecnología escalable que permita operar múltiples ramos de manera eficiente, incorporar nuevos productos y optimizar los

	procesos internos. Esta solución considera aspectos estratégicos, técnicos y humanos, y se alinea con la visión institucional de crecimiento sostenible.
DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD:	La alta concentración de ingresos en el ramo vehicular representa una amenaza para la estabilidad financiera y operativa de VZ. Factores externos como el aumento de la delincuencia y la volatilidad económica han afectado este segmento, evidenciando la necesidad de diversificar el portafolio. Esta situación presenta una oportunidad estratégica para implementar una tecnología escalable que habilite la incorporación de nuevos ramos, mejore la eficiencia operativa y asegure la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.
OBJETIVO RELEVANTE DEL NEGOCIO:	Optimizar la rentabilidad técnica y financiera de VZ mediante la diversificación progresiva del portafolio asegurador, reduciendo la dependencia del ramo vehicular e impulsando el crecimiento de nuevos ramos mediante la implementación de soluciones tecnológicas escalables que fortalezcan los procesos operativos, comerciales y de análisis de datos.
ALTERNATIVA DE ANÁLISIS ELEGIDA:	**Tecnología Escalable.** Esta alternativa contempla la adopción de una arquitectura tecnológica modular, interoperable y flexible, capaz de adaptarse a nuevas líneas de negocio sin necesidad de reemplazos estructurales. Implica la migración a soluciones en la nube, automatización de

	procesos clave, implementación de herramientas de analítica avanzada, y preparación del talento humano. Su enfoque permite integrar nuevos canales digitales, reducir tiempos de respuesta, y construir una base sólida para la expansión estratégica de VZ.

1. Oportunidad o problema

1.1. Identificar la oportunidad/problema

La empresa VZ fue fundada en el año 2003, respaldado por un fuerte grupo económico del país. La empresa cuenta con una sólida trayectoria en el mercado asegurador nacional, principalmente en seguros para vehículos. VZ fue fundada con el firme propósito de dar respaldo, protección y soluciones financieras a personas, familias y empresas.

A lo largo de sus ya 22 años de trayectoria, VZ se ha enfrentado y se ha adaptado a diferentes escenarios, desde cambios en el entorno económico y regulatorios, eventos catastróficos como el terremoto del año 2016, la pandemia del Covid-19 en año 2020, entre otros; sin embargo, todos estos cambios que han surgido a lo largo de los años, no ha impedido que VZ logré adaptarse y sobreponerse ante las circunstancias, caracterizándose por un contar con un grupo humano sólido, capaz y resiliente, siempre con la mirada puesta en una constante evolución y mejora continua.

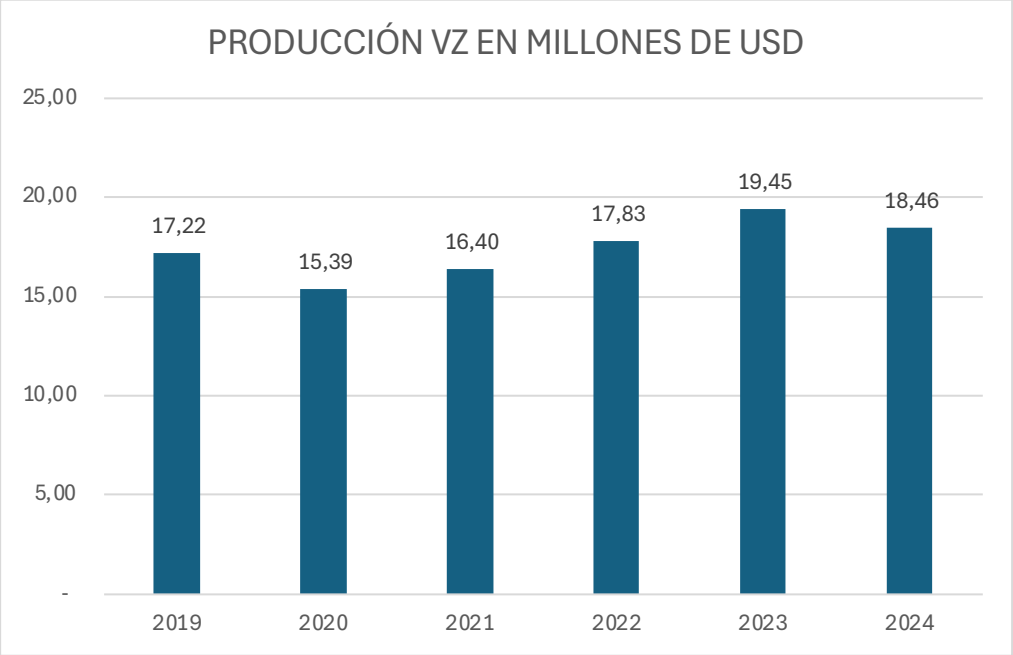
La empresa cuenta con un portafolio de productos amplio y diversificado; no obstante, una proporción significativa de sus pólizas corresponde al ramo de vehículos. Esta concentración responde, en gran medida, a la sinergia existente con una de las empresas del mismo grupo económico, la cual opera como concesionaria automotriz. A partir de esta relación, se han establecido alianzas estratégicas que han facilitado la comercialización de seguros vehiculares. Sin embargo, en los últimos años, diversos factores del entorno económico y del mercado han evidenciado la necesidad de replantear esta concentración. Para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo, se ha identificado como prioridad estratégica la diversificación del

portafolio, reduciendo la dependencia del ramo de vehículos e incursionando con mayor fuerza en otros segmentos del mercado asegurador.

Actualmente, VZ ha definido una planificación estratégica orientada a la diversificación de sus ramos, con el objetivo de mantener un nivel de ventas e ingresos que permita cubrir los gastos administrativos, alcanzar el rendimiento mínimo esperado según el capital invertido, y asegurar el crecimiento y la sostenibilidad financiera.

A continuación, se presenta la evolución de las ventas por ramo en los últimos 6 años.

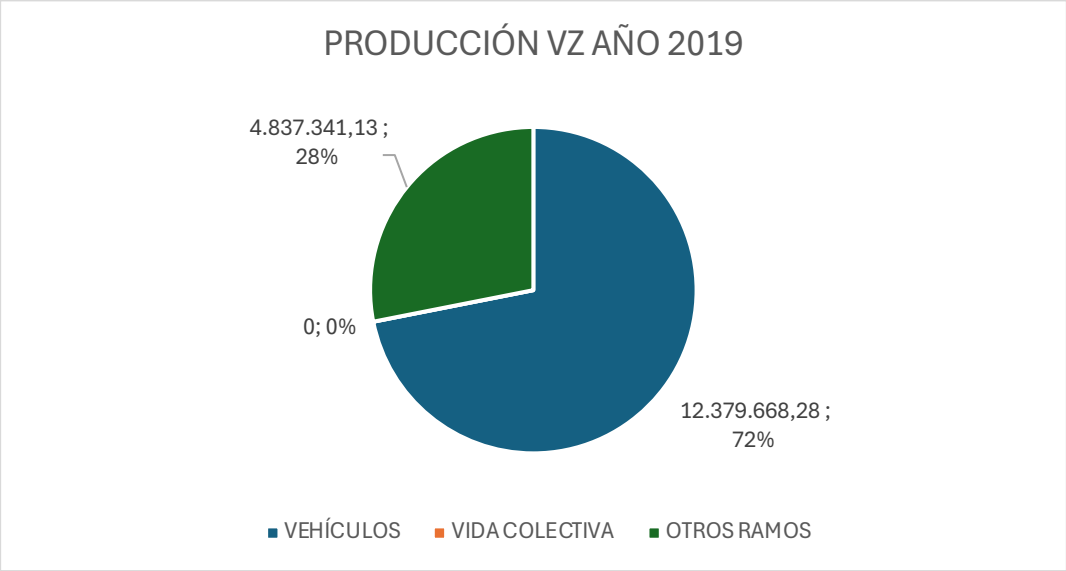
Figura 1. Ventas VZ últimos 6 años en millones de USD.



Fuente: Elaboración de autor, 2025.

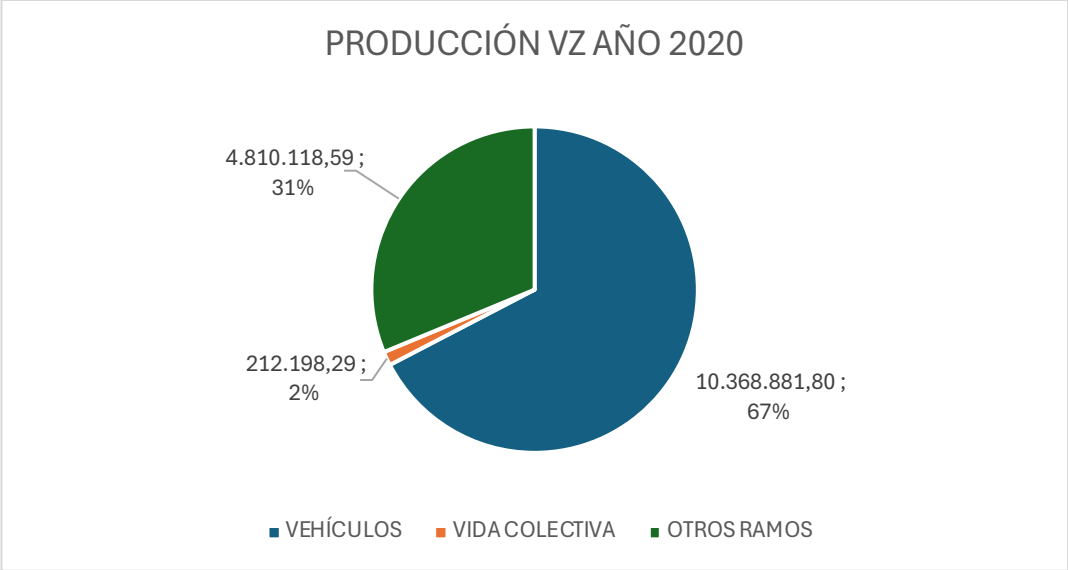
Nota: Año 2020 se da la pandemia por Covid-19.

Figura 2. Producción VZ año 2019



Fuente: Elaboración de autor, 2025.

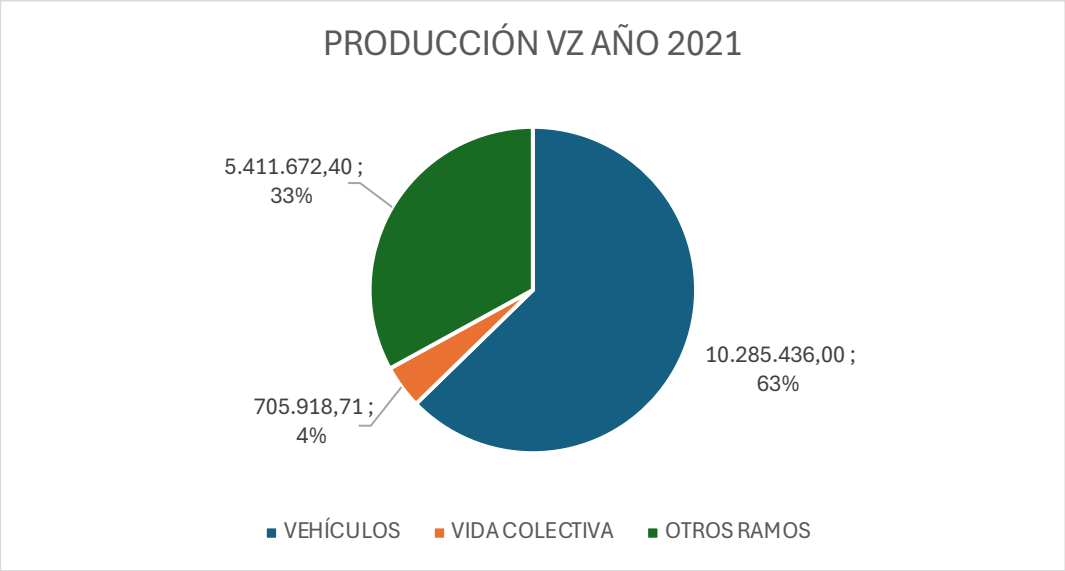
Figura 3. Producción VZ año 2020



Fuente: Elaboración de autor, 2025.

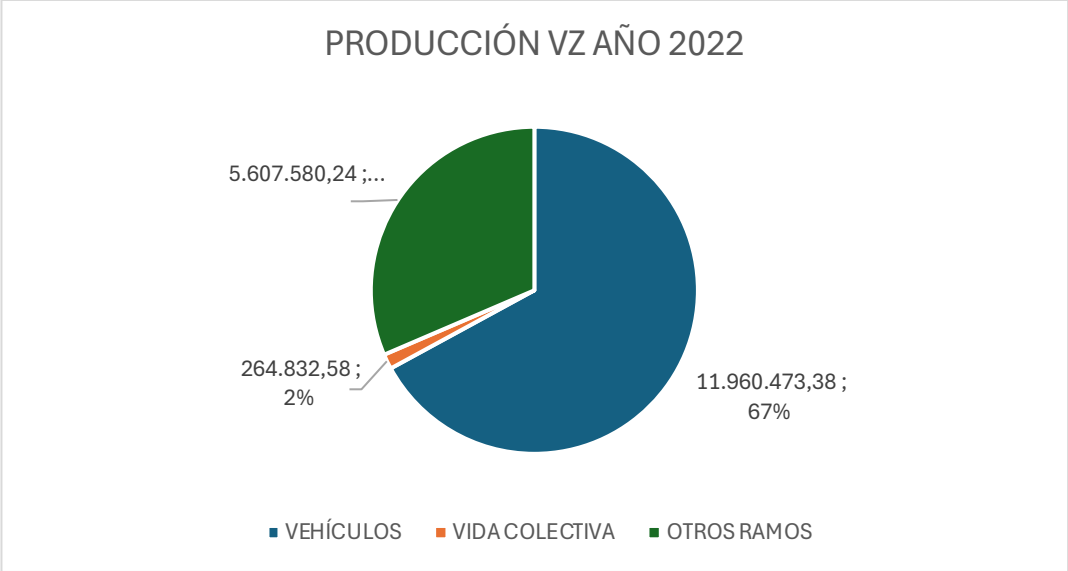
Nota: Brote de la pandemia por Covid-19.

Figura 4. Producción VZ año 2021



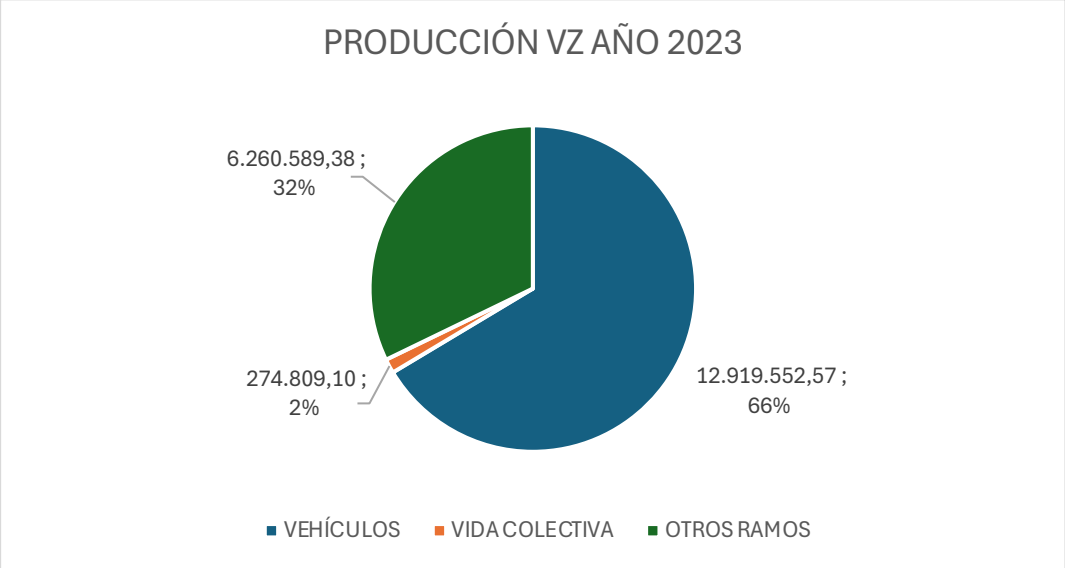
Fuente: Elaboración de autor, 2025.

Figura 5. Producción VZ año 2022



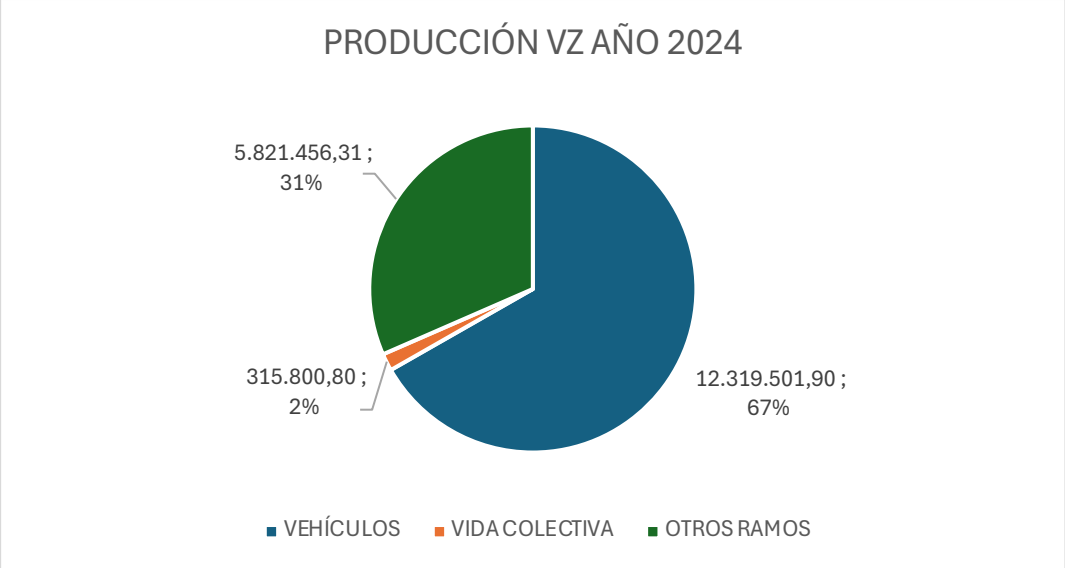
Fuente: Elaboración de autor, 2025.

Figura 6. Producción VZ año 2023



Fuente: Elaboración de autor, 2025.

Figura 7. Producción VZ año 2024



Fuente: Elaboración de autor, 2025.

Como se observa en el gráfico, el ramo de vehículos representa más del 65% de las ventas totales de VZ. No obstante, en los últimos años se ha evidenciado un crecimiento sostenido en los demás ramos. Esta tendencia resalta la importancia de que la estrategia de expansión se alinee con la distribución actual de los ramos, especialmente considerando que, por razones de sostenibilidad, gran parte de los riesgos son transferidos a través del reaseguro.

A continuación, se detallan los porcentajes de retención y cesión al reaseguro por cada ramo.

Tabla 1. Retención y cesión de reaseguro.

DESCRIPIÓN	RETENCIÓN	CESIÓN
ACCIDENTES PERSONALES	60,00%	40,00%
BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS (BBB)	0,01%	99,99%
EQUIPO DE MAQUINARIA DE CONTRATISTAS	20,00%	80,00%
EQUIPO ELECTRÓNICO	20,00%	80,00%
FIDELIDAD	20,00%	80,00%
GARANTÍAS ADUANERAS	20,00%	80,00%
INCENDIO Y LÍNEAS ALIADAS	10,00%	90,00%
LUCRO CESANTE A CONSECUENCIA DE INCENDIO	10,00%	90,00%
LUCRO CESANTE A CONSECUENCIA DE RIESGOS CATASTRÓFICOS	10,00%	90,00%
MONTAJE DE MAQUINARIA	20,00%	80,00%
PÉRDIDA DE BENEFICIO POR ROTURA DE MAQUINARIA	20,00%	80,00%
RESPONSABILIDAD CIVIL	20,00%	80,00%
RIESGOS CATASTRÓFICOS	10,00%	90,00%
ROBO	20,00%	80,00%
ROTURA DE MAQUINARIA	20,00%	80,00%
TODO RIESGO PARA CONTRATISTAS	20,00%	80,00%
TRANSPORTE	20,00%	80,00%
VEHICULOS	60,00%	40,00%
VIDA COLECTIVA	60,00%	40,00%

Nota: El ramo de vehículos en la tabla se considera únicamente para vehículos pesados, en el caso de los vehículos livianos la retención es del 100%.

Fuente: Elaboración de autor, 2025.

Como se puede evidenciar en el análisis, el porcentaje de cesión de primas es superior al de retención en la mayoría de los ramos, con excepción de los ramos de vehículos y vida, donde la compañía mantiene un mayor nivel de retención. Esta situación respalda la estrategia actual de fortalecer el crecimiento del ramo de vida, ya que representa una línea de negocio con un potencial de desarrollo sostenible, bajo riesgo relativo y mayor rentabilidad directa para la empresa.

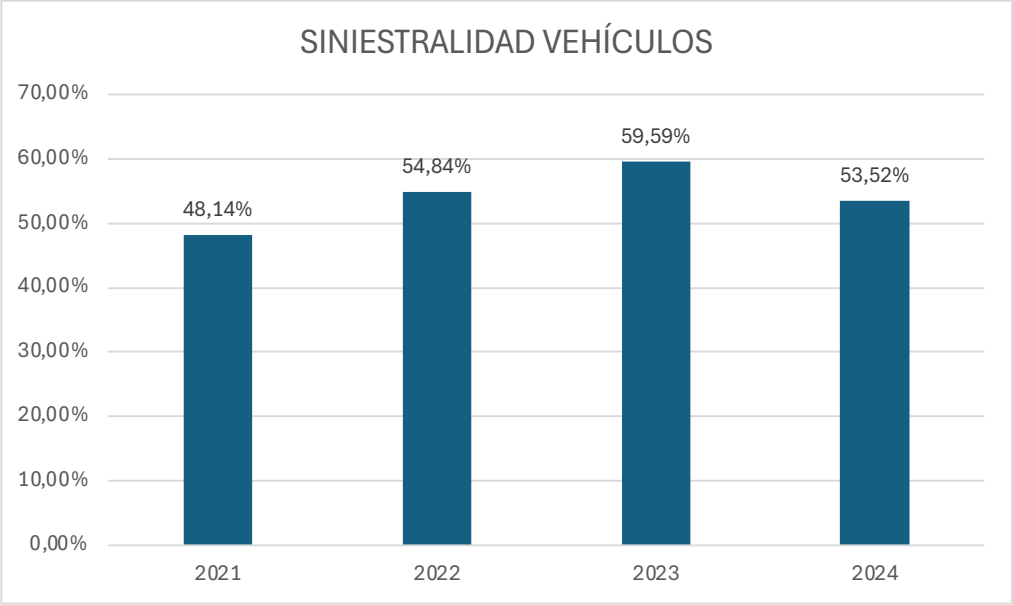
Asimismo, se concluye que el proceso de diversificación deberá ejecutarse de manera paulatina y estratégica, con el fin de no comprometer los ingresos actuales ni afectar negativamente el rendimiento financiero esperado por los accionistas. Un crecimiento gradual permitirá a la empresa adaptar sus procesos operativos, capacidades técnicas y estructura comercial,

minimizando riesgos y asegurando una transición efectiva hacia un portafolio más equilibrado y menos expuesto a la concentración en el ramo vehicular.

En los últimos años, el entorno nacional ha estado marcado por una serie de factores sociales y económicos que han generado un impacto directo en el sector asegurador. Uno de los efectos más notorios ha sido el incremento sostenido en los niveles de siniestralidad, situación que se ha visto agravada por el aumento de la delincuencia, particularmente en lo que respecta a robos. Este fenómeno ha afectado con especial intensidad al ramo de seguros de vehículos, que ha registrado un crecimiento considerable en la frecuencia y severidad de los siniestros reportados. Para VZ, esta situación representa un desafío significativo, ya que el ramo vehicular constituye actualmente su principal fuente de ingresos y, por ende, cualquier variación negativa en su desempeño incide de manera directa en la estabilidad financiera y operativa de la compañía. Esta realidad pone de manifiesto la necesidad de replantear la estrategia de concentración de portafolio y refuerza la importancia de avanzar hacia un modelo de negocio más diversificado, que permita mitigar los riesgos asociados a la dependencia de un solo ramo y mejorar la resiliencia organizacional frente a cambios en el entorno externo.

El cuadro muestra la tendencia de la siniestralidad en los últimos años en el ramo de vehículos.

Figura 8. Siniestralidad vehículos últimos 4 años.



Fuente: Elaboración de autor, 2025

En el cuadro presentado se observa con claridad la tendencia creciente de la siniestralidad en los últimos años, reflejo del entorno adverso que enfrenta el mercado asegurador. Esta evolución refuerza la necesidad de implementar una estrategia de diversificación de ramos dentro de VZ, que permita reducir la exposición al riesgo concentrado en el ramo vehicular. Una diversificación planificada y sostenida en el tiempo contribuiría no solo a estabilizar los ingresos de la compañía, sino también a fortalecer el margen técnico y cubrir de manera más eficiente los gastos administrativos. Además, esta estrategia sería clave para garantizar la generación de la rentabilidad esperada por los accionistas, brindando mayor solidez financiera y sostenibilidad operativa en el largo plazo. En este sentido, la diversificación no debe entenderse únicamente como una medida reactiva ante la coyuntura actual, sino como un pilar fundamental para el desarrollo estratégico y el crecimiento equilibrado de la aseguradora.

El mercado asegurador ecuatoriano ha estado marcado por la concentración en seguros vehiculares y por altos índices de siniestralidad, especialmente en los últimos años (Superintendencia de Compañías, 2023). La pandemia del Covid-19 y el aumento de la delincuencia han impactado directamente la estabilidad técnica de las aseguradoras, lo que hace imprescindible revisar su modelo de negocio (IAIS, 2023). Una estrategia de expansión a ramos menos expuestos podría ser clave para mejorar la sostenibilidad financiera a largo plazo.

Como parte de la estrategia integral de sostenibilidad y eficiencia, se considera fundamental el control del gasto administrativo. Para ello, resulta necesario que la política de asignación y distribución de costos por ramo guarde una relación directa con variables clave como la siniestralidad, la prima neta emitida, el volumen de producción, la gestión de cartera, y el nivel de retención frente a los reaseguradores. Esta correlación permitirá establecer de forma más precisa la carga operativa y administrativa correspondiente a cada ramo, tanto en los procesos de comercialización como en los de liquidación. De esta manera, la compañía podrá generar resultados más técnicos, ajustados a la realidad de cada línea de negocio, facilitando una evaluación más objetiva del desempeño operativo y favoreciendo la toma de decisiones estratégicas basadas en datos consistentes. Esta perspectiva contribuirá significativamente a optimizar la rentabilidad por ramo y a reforzar el control financiero de la empresa en un entorno cada vez más competitivo.

Como se puede evidenciar en el cuadro del cálculo de la Reserva de Insuficiencia de Prima.

Tabla 2. Cálculo de reserva de insuficiencia de prima (RIP).

	DESCRIPCIÓN	COSTO DE SINIESTROS	GASTOS ADMISTRATIVOS	COMISIONES PAGADAS	PRIMAS POR REASEGUROS NO PROPORCIONALES	COMISIONES RECIBIDAS	PRIMA RETENIDA DEVENGADA	EGRESOS	INGRESOS	RIP DIC	PORCENT. RESERVA	RESERVA
OTROS RAMOS	PÉRDIDA DE BENEFICIO POR ROTURA DE MAQUINARIA	-	8.953,42	338,53	-	709,92	634,31	9.291,95	1.344,23	691%	591%	3.750,34
	MONTAJE DE MAQUINARIA	-	8.953,42	486,50	-	745,34	788,00	9.439,92	1.533,34	616%	516%	4.063,28
	TODO RIESGO PARA CONTRATISTAS	5.967,28	8.953,42	2.387,63	-	5.121,15	1.492,10	17.308,33	6.613,25	262%	162%	2.413,05
	GARANTÍAS ADUANERAS	1.971,77	17.906,83	13.068,69	-	16.367,43	5.060,44	32.947,29	21.427,87	154%	54%	2.720,45
	LUCRO CESANTE A CONSECUENCIA DE INCENDIO	-221,01	8.953,42	9.154,76	-	12.693,65	2.418,28	17.887,17	15.111,93	118%	18%	444,11
	LUCRO CESANTE A CONSECUENCIA DE RIESGOS CATASTRÓFICOS	-	8.953,42	10.911,95	-	12.823,94	4.015,78	19.865,37	16.839,72	118%	18%	721,53
	EQUIPO DE MAQUINARIA DE CONTRATISTAS	16.429,14	71.627,34	35.805,48	-	63.154,42	42.069,95	123.861,96	105.224,37	118%	18%	7.451,53
	FIDELIDAD	4.951,54	17.906,83	10.587,00	-	17.548,78	12.284,73	33.445,37	29.833,51	112%	12%	1.487,28
	INCENDIO Y LÍNEAS ALIADAS	228.529,04	8.953,42	263.894,48	30.211,24	266.398,08	234.929,88	531.588,18	501.327,96	106%	6%	14.180,40
	TRANSPORTE	98.969,93	214.882,01	198.243,96	-	268.669,76	220.083,62	512.095,90	488.753,38	105%	5%	10.511,04
	ROTURA DE MAQUINARIA	25.352,76	35.813,67	32.434,84	-	56.351,52	35.460,66	93.601,27	91.812,18	102%	2%	691,00
	EQUIPO ELECTRÓNICO	247.753,90	214.882,01	36.432,96	-	66.715,36	442.060,34	499.068,87	508.775,70	98%		
	RIESGOS CATASTRÓFICOS	34.675,49	26.860,25	344.540,07	66.717,50	262.455,93	222.808,81	472.793,31	485.264,74	97%		
	ROBO	31.410,43	107.441,00	76.854,85	-	127.476,97	95.615,00	215.706,28	223.091,97	97%		
	RESPONSABILIDAD CIVIL	110.798,06	71.627,34	19.760,93	-	33.191,36	182.036,18	202.186,33	215.227,54	94%		
	ACCIDENTES PERSONALES	-13.905,16	53.720,50	14.454,93	9.593,91	10.905,41	61.065,41	63.864,18	71.970,82	89%		
	BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS (BBB)	27,88	8.953,42	7.466,00	-	5.700,00	19.086,71	16.447,30	24.786,71	66%		
VEHÍCULOS	VEHÍCULOS	5.761.373,13	2.686.025,09	2.145.608,30	210.573,72	345.037,41	10.764.161,97	10.803.580,24	11.109.199,38	97%		
VIDA COLECTIVA	VIDA COLECTIVA	8.630,38	103.677,97	95.717,18	14.390,85	32.023,64	198.350,09	222.416,38	230.373,73	97%		
	TOTAL	6.562.714,56	3.685.044,75	3.318.149,04	331.487,22	1.604.090,07	12.544.422,26	13.897.395,57	14.148.512,33	98%		48.433,99

Fuente: Elaboración de autor, 2025

De esta manera, la administración contará con información relevante y oportuna que le permitirá tomar decisiones estratégicas fundamentadas en el desempeño técnico y financiero de cada ramo. Al contar con un análisis detallado, será posible identificar aquellos ramos que presentan desviaciones significativas, en particular aquellos cuyo Resultado Integral del Producto (RIP) supere el umbral del 100%, lo cual indica un desequilibrio técnico que requiere la implementación de medidas correctivas. Al mismo tiempo, esta información facilitará la identificación de los ramos con mayor rentabilidad, permitiendo redirigir esfuerzos comerciales y operativos para impulsar su crecimiento sostenido. En conjunto, este enfoque basado en datos contribuirá a optimizar la rentabilidad global de la compañía, fortalecer su estructura técnica y garantizar una gestión más eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de largo plazo.

Adicionalmente, y en cumplimiento de la normativa vigente, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros establece que las entidades aseguradoras deben realizar un monitoreo constante de la desviación de su siniestralidad en comparación con la del mercado. Esta práctica tiene como finalidad proporcionar un punto de referencia técnico que permita a cada compañía evaluar su desempeño en relación con sus pares del sector. En caso de que la siniestralidad registrada por la entidad supere la media del mercado, se requiere el cálculo y constitución de una reserva técnica adicional que garantice la solvencia y capacidad de respuesta frente al cumplimiento de sus obligaciones, en particular, el pago de siniestros. Esta disposición no solo fortalece la solidez financiera del sistema asegurador, sino que también ofrece a las entidades información estratégica para evaluar su posición competitiva y ajustar sus políticas técnicas y comerciales. En este contexto, el análisis comparativo con el mercado se convierte en una herramienta fundamental para la toma de decisiones y para la implementación de acciones correctivas orientadas a mejorar la eficiencia operativa y la sostenibilidad del negocio.

Se detalla cálculo de reserva.

Tabla 3. Cálculo de reserva por desviación de siniestralidad.

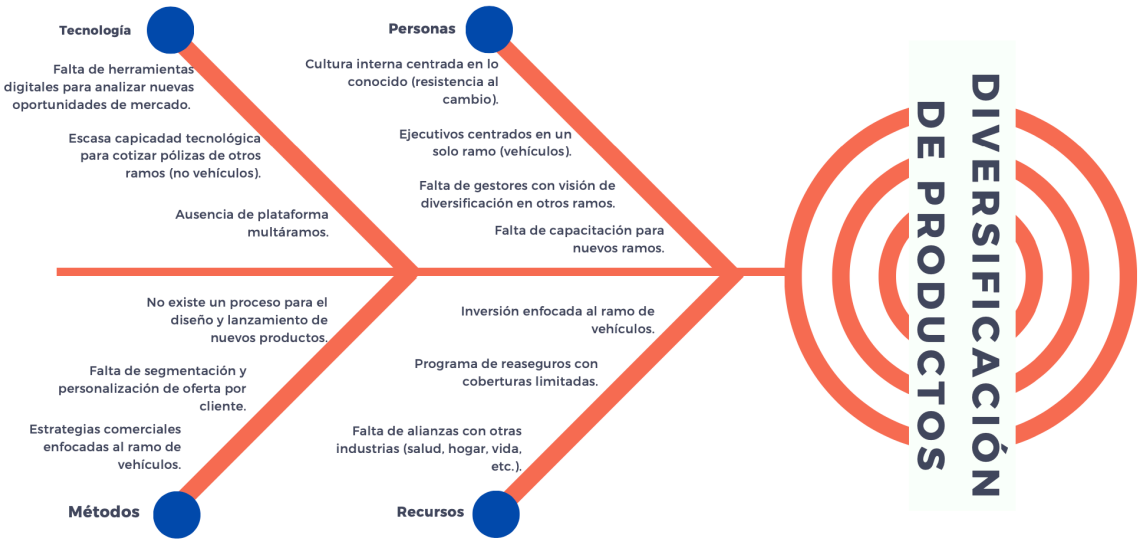
DESCRIPCIÓN	COSTO SINIESTRO	PRIMA RETEN. DEVENGADA	SINIESTRALIDAD	TASA SINIESTRALIDAD DEL MERCADO	B=	G=	DESVIACIÓN	A	PRIMA RETENIDA	CALCULO DIC-2024	RESERVA ENE-2025 (Dic-2024)
RESPONSABILIDAD CIVIL	110.798,06	182.036,18	60,87%	25,00%	25,00%	25,00%	35,87%	10,00%	136.413,84	13.641,38	234.800,50
EQUIPO DE MAQUINARIA DE CONTRATISTAS	16.429,14	42.069,95	39,05%	53,04%	53,04%	53,04%	-13,99%	0,00%	41.251,98	-	-
ROTURA DE MAQUINARIA	25.352,76	35.460,66	71,50%	18,04%	20,00%	20,00%	51,50%	10,00%	35.190,15	3.519,02	14.225,56
BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS (BBB)	27,88	19.086,71	0,15%	-12,92%	20,00%	20,00%	-19,85%	0,00%	18.582,72	-	-
FIDELIDAD	4.951,54	12.284,73	40,31%	24,84%	24,84%	24,84%	15,47%	5,00%	13.314,02	665,70	5.924,45
LUCRO CESANTE A CONSECUENCIA DE INCENDIO	(221,01)	2.418,28	-9,14%	-56,95%	20,00%	20,00%	-29,14%	0,00%	2.289,04	-	-
TODO RIESGO PARA CONTRATISTAS	5.967,28	1.492,10	399,92%	8,67%	20,00%	20,00%	379,92%	10,00%	662,33	66,23	66,23
MONTAJE DE MAQUINARIA	-	788,00	0,00%	3,51%	20,00%	20,00%	-20,00%	0,00%	556,00	-	-
PÉRDIDA DE BENEFICIO POR ROTURA DE MAQUINARIA	-	634,31	0,00%	329,66%	329,66%	55,00%	-55,00%	0,00%	452,83	-	-
GARANTÍAS ADUANERAS	1.971,77	5.060,44	38,96%	0,26%	20,00%	20,00%	18,96%	5,00%	7.887,07	394,35	394,35
TOTAL	**165.277,42**	**301.331,36**							**256.599,98**	**18.286,69**	**255.411,10**

Fuente: Elaboración de autor, 2025

Tomando en cuenta las consideraciones expuestas sobre el manejo interno de VZ y el comportamiento general del mercado asegurador, se ha identificado una problemática clave: la alta concentración de la cartera en el ramo de vehículos. Esta situación representa un riesgo operativo y financiero significativo para la sostenibilidad de la compañía. Con el objetivo de analizar en profundidad las causas que originan esta concentración y sus efectos, se emplea el diagrama de Ishikawa o diagrama de causa-efecto. Esta herramienta permitirá representar de manera estructurada los factores que contribuyen a esta situación, facilitando la identificación de las raíces del problema y sentando las bases para el diseño de estrategias correctivas y de diversificación que mejoren la estructura del portafolio y reduzcan la exposición a riesgos específicos.

Como se podrá evidenciar en el diagrama de Ishikawa.

Figura 9. Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración de autor, 2025.

Los análisis realizados han permitido identificar las áreas críticas que requieren una planificación estratégica adecuada por parte de la alta dirección. Estos datos constituyen una base fundamental para la implementación de acciones orientadas a diversificar el portafolio de la compañía. El objetivo es fortalecer el crecimiento sostenido en otros ramos sin comprometer la sostenibilidad financiera ni la calidad del servicio que distingue a VZ en el mercado. Para lograrlo, será necesario desarrollar estrategias progresivas, fundamentadas en una visión de largo plazo, que

permitan redistribuir los esfuerzos operativos y comerciales, mantener el equilibrio técnico y consolidar una estructura más resiliente frente a las fluctuaciones del entorno económico y sectorial. De esta manera, se sentarán las bases para una evolución ordenada, eficiente y alineada con los valores corporativos de la organización.

1.2. Formalizar la declaración de la Oportunidad/Problema

La concentración en un solo ramo de seguros incrementa significativamente la exposición al riesgo financiero, especialmente cuando dicho ramo se ve afectado por variables externas como el entorno económico o el aumento de la siniestralidad. Diversificar el portafolio permite reducir esa exposición, estabilizar los ingresos y mejorar la rentabilidad operativa (Aguilar & Rojas, 2022). Según la OCDE (2023), esta estrategia es particularmente importante en mercados emergentes como el ecuatoriano, donde las aseguradoras enfrentan alta volatilidad.

La diversificación de una cartera excesivamente concentrada en el ramo vehicular constituye una estrategia clave para mejorar la competitividad de la compañía, al ampliar la presencia en otros ramos del mercado asegurador, VZ no solo fortalece su posicionamiento a nivel nacional, sino que también incrementa su capacidad para generar ingresos estables y sostenibles en el tiempo. Esta diversificación contribuye a mitigar riesgos específicos asociados a un solo segmento y permite mejorar los resultados técnicos y financieros, generando un portafolio más equilibrado, resiliente y orientado al crecimiento sostenido.

1.3. Identificar objetivos a partir de la Oportunidad/Problema

A partir del análisis de la problemática relacionada con la alta concentración del portafolio en el ramo vehicular, se identifica como principal desafío para la alta dirección el alineamiento estratégico entre las distintas funciones organizacionales, tanto dentro de la cadena de valor como en las áreas de apoyo. En muchos casos, los objetivos son interpretados de forma distinta según la perspectiva de cada área, lo que dificulta la implementación coordinada de una estrategia de diversificación sostenible.

En este sentido, el objetivo general debe orientarse hacia la creación de un enfoque integral que promueva el equilibrio entre la sostenibilidad financiera, la protección del capital de trabajo y el crecimiento en ventas, mediante una adecuada redistribución de esfuerzos hacia ramos con alto potencial de rentabilidad. Alcanzar dicho equilibrio requiere que todas las áreas de la organización

comprendan y se alineen con los objetivos estratégicos comunes, permitiendo una ejecución eficaz de las decisiones corporativas orientadas a la diversificación y consolidación del negocio en el largo plazo.

1.3.1. Objetivos comerciales.

Ampliar la presencia de VZ en el mercado asegurador nacional mediante el fortalecimiento de la oferta en ramos distintos al vehicular, incrementando la participación de estos ramos, con estrategias comerciales diferenciadas, enfoque en nuevos nichos de mercado, y fortalecimiento de canales de distribución que potencien la captación de clientes y el reconocimiento de marca.

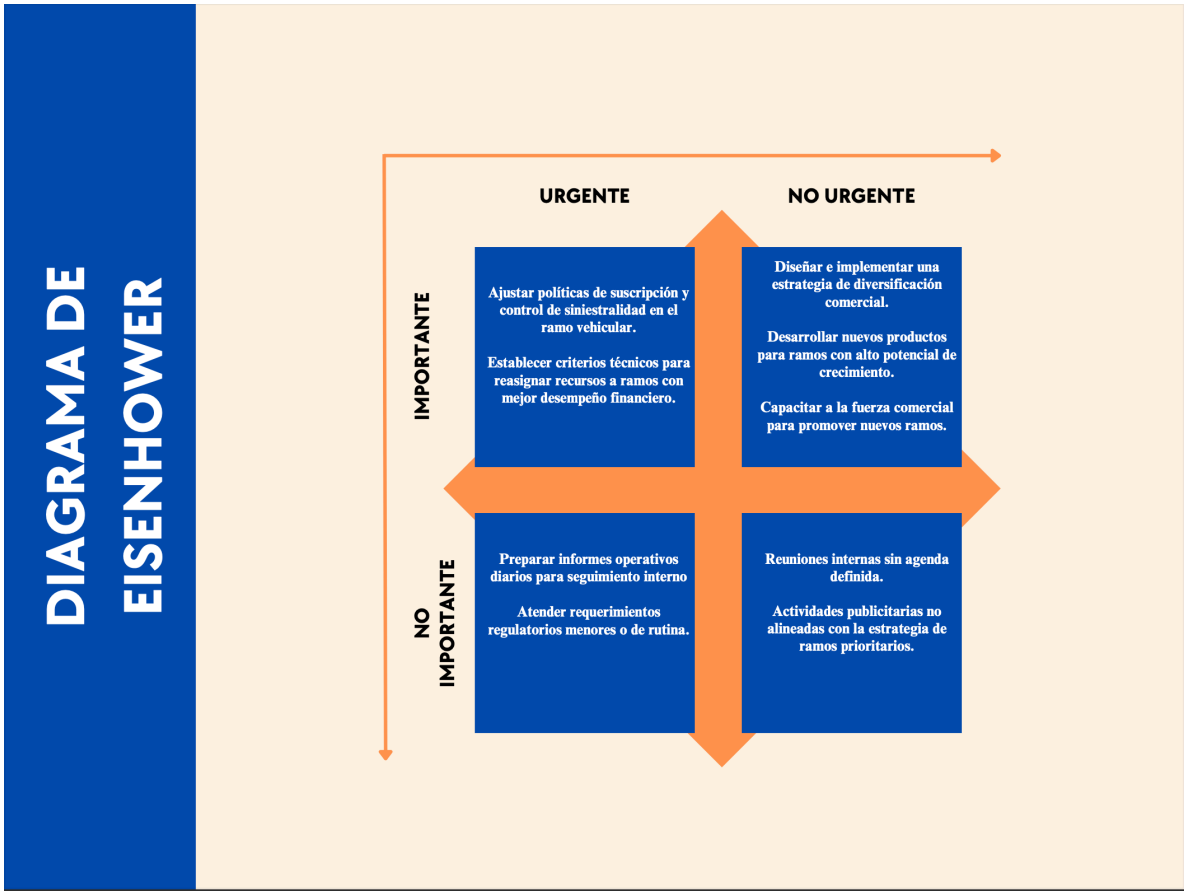
1.3.2. Objetivos financieros

Optimizar la rentabilidad técnica y financiera de VZ mediante la diversificación progresiva del portafolio de seguros, reduciendo la dependencia del ramo vehicular y fortaleciendo la participación en ramos estratégicos, con el fin de alcanzar un resultado integral del producto (RIP) positivo y sostenible, que contribuya a mejorar el margen operativo, proteger el capital de trabajo y cumplir con los niveles de rentabilidad esperados por los accionistas.

1.4. Establecer prioridades en sus objetivos.

En el proceso de planificación estratégica del proyecto de diversificación de ramos en VZ, se vuelve fundamental priorizar adecuadamente las acciones y objetivos para asegurar una ejecución eficiente y alineada con las metas institucionales. Para ello, se ha utilizado la Matriz de Eisenhower, una herramienta de gestión del tiempo y toma de decisiones que clasifica las actividades según su nivel de urgencia e importancia.

Figura 10. Diagrama de Eisenhower



Fuente: Elaboración de autor, 2025.

Esta matriz permite visualizar de manera clara cuáles son las tareas que deben ser abordadas de inmediato, cuáles requieren planificación a mediano o largo plazo, cuáles pueden ser delegadas y cuáles deben ser minimizadas o eliminadas. Aplicada al contexto de este proyecto, la matriz contribuye a enfocar los recursos y esfuerzos en aquellas actividades que generan mayor valor estratégico, facilitando una implementación coherente de la diversificación y fortalecimiento del portafolio de seguros de VZ.

1.5. Asignar indicadores de seguimiento y control para las opciones, además de los criterios o indicadores para comparar las opciones.

Como se podrá evidenciar en la tabla los indicadores de seguimiento.

Tabla 4. Indicadores de seguimiento para los objetivos propuestos.

OBJETIVO	PLAN DE ACCIÓN	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	KPI	RESPONSABLE	FRECUENCIA REVISIÓN	SEGUIMIENTO
Alcanzar un mínimo de USD 20 millones en Prima Neta Emitida.	Fortalecer fuerza de ventas y brokers independientes.	Cumplimiento mensual del presupuesto asignado.	USD	Monto de Prima Neta Emitida mensualmente	Vicepresidencia ejecutiva, Gerencia Comercial y Gerencia de Suscripción.	Mensual	Reunión con el departamento comercial.
	Lanzar campañas de comisiones e incentivos por cumplimiento.						
	Abrir nuevos canales digitales (cotización y emisión en línea para seguros individuales).						
	Establecer alianzas estratégicas con bancos, concesionarios, inmobiliarias y gremios.						
Reducir el peso del ramo de VH de 66% a 64%.	Fortalecer herramientas de suscripción y selección de	% de participación del ramo VH en la Prima Neta Emitida.	%	Porcentaje de participación del ramo de VH con relación a la Prima Neta Emitida mensual.	Vicepresidencia ejecutiva, Gerencia Comercial y Gerencia de Suscripción.	Mensual	Reunión con el departamento comercial.
	Impulsar productos de otros ramos: Incendio, Robo, Responsabilidad Civil, Transporte, Ramos Técnicos y Personas.						
	Incentivar brokers y agentes con comisiones mayores en otros ramos (no VH).						
Aumentar la producción en el ramo de personas del 2% al 4%.	Diseñar o rediseñar seguros de vida individual, salud, accidentes personales y funerarios.	% de participación del ramo de Personas en la Prima Neta Emitida.	%	Porcentaje de participación del ramo de Personas con relación a la Prima Neta Emitida mensual.	Vicepresidencia ejecutiva, Gerencia Comercial, Gerencia de Suscripción y Departamento de Marketing	Mensual	Reunión con departamento comercial y marketing.
	Crear paquetes familiares y corporativos con beneficios adicionales, competitivos con el mercado.						
	Bonificaciones y concursos para fuerza de ventas y brokers por producción en este ramo.						
	Campañas de concientización sobre protección personal y familiar.						
	Casos de éxito y testimonios en redes y medios digitales.						
Alcanzar una producción del 32% en otros ramos (no VH ni personas).	Impulsar productos de otros ramos: Incendio, Robo, Responsabilidad Civil, Transporte, Ramos Técnicos y	% de participación de otros ramos (excluyendo Vehículos y Personas) en la Prima Neta Emitida	%	Porcentaje de participación del ramos generales con relación a la Prima Neta Emitida mensual.	Vicepresidencia ejecutiva, Gerencia Comercial, Gerencia de Suscripción y Departamento de Marketing	Mensual	Reunión con departamento comercial y marketing.
	Formación técnica en seguros de bienes y patrimoniales						
	Contenido técnico en redes, webinars, y eventos con aliados						

Fuente: Elaboración de autor, 2025.

2. Explorar, limitar y formalizar las alternativas.

Ante la alta concentración del portafolio de VZ Seguros en el ramo vehicular, se hace necesario evaluar diversas alternativas estratégicas que permitan reducir esta dependencia y avanzar hacia un modelo de negocio más equilibrado, rentable y sostenible. La toma de decisiones en este contexto debe basarse en un análisis riguroso que considere las capacidades internas de la organización, las condiciones del mercado, los riesgos asociados y la normativa vigente del sector asegurador.

Con la finalidad de explorar diferentes cursos de acción, limitar aquellas opciones que resultan poco viables o de bajo impacto, y finalmente formalizar una estrategia que esté alineada con los objetivos institucionales de largo plazo. Este proceso constituye un paso esencial para estructurar

la propuesta de mejora dentro del proyecto, y servirá como base para el diseño e implementación de un plan estratégico enfocado en la diversificación efectiva del portafolio de seguros.

2.1. Explorar alternativas

Como resultado del levantamiento de necesidades del negocio realizado a nivel estratégico dentro VZ, se identificaron cinco posibles modelos de gestión de inventario que serán evaluados como alternativas estratégicas.

2.1.1. Alternativa 1. Infraestructura y Capacitación:

La digitalización es un factor determinante en la competitividad empresarial. Según la CEPAL (2022), las organizaciones que invierten en herramientas digitales mejoran su productividad, reducen costos y se adaptan con mayor agilidad a los cambios del entorno. En el contexto del sector asegurador, esto se traduce en una mejor experiencia del cliente y en la posibilidad de ofrecer productos personalizados (Deloitte., 2023). Porter & Heppelmann (2014) señalan que los productos conectados y plataformas inteligentes están cambiando las reglas del juego en todos los sectores, incluido el financiero.

Esta alternativa propone una inversión dirigida a fortalecer la infraestructura tecnológica y operativa de VZ, acompañada de un plan integral de capacitación técnica y comercial. El objetivo principal es crear las condiciones necesarias para soportar la expansión hacia nuevos ramos de seguros, con procesos más eficientes, automatizados y alineados con las mejores prácticas del sector.

Desde el punto de vista operativo, se contempla la modernización de los sistemas de gestión de pólizas, siniestros y reportes, permitiendo una mayor trazabilidad, agilidad en la toma de decisiones y control técnico del portafolio. En paralelo, la capacitación del talento humano se enfoca en actualizar conocimientos técnicos relacionados con los nuevos ramos, así como en el fortalecimiento de habilidades comerciales para lograr una penetración efectiva en segmentos aún no desarrollados por la compañía.

Esta alternativa es considerada fundamental para lograr una diversificación exitosa, ya que dota a la organización de las capacidades internas necesarias para operar con solidez en mercados

nuevos o poco explorados, al tiempo que mejora la eficiencia y sostenibilidad de las operaciones existentes.

2.1.2. Alternativa 2. Tecnología Escalable:

La transformación tecnológica en el sector asegurador ya no es una opción, sino una necesidad. La implementación de tecnología escalable permite mejorar la eficiencia operativa, automatizar procesos críticos y adaptarse rápidamente a nuevas líneas de negocio (PwC, 2022). Fernández y Gómez (2021) destacan que estas soluciones aumentan la trazabilidad de datos y reducen los tiempos de respuesta, aspectos esenciales para competir en entornos digitales. Además, Gartner (2023) subraya que la infraestructura tecnológica modular facilita una evolución continua sin reestructurar todo el sistema base.

Se basa en la implementación de una arquitectura tecnológica escalable que permita acompañar el crecimiento proyectado por la diversificación de ramos en VZ Seguros, esta estrategia contempla la adopción de plataformas tecnológicas modulares, interoperables y flexibles, capaces de adaptarse a nuevas líneas de negocio sin requerir una reestructuración tecnológica completa en el futuro.

Este modelo considera la migración progresiva hacia soluciones en la nube, automatización de procesos clave (como la emisión de pólizas, gestión de siniestros y seguimiento de cartera) y el uso de herramientas de analítica avanzada para la toma de decisiones comerciales y técnicas. Asimismo, se busca integrar sistemas que soporten múltiples ramos de manera simultánea, reduciendo costos de mantenimiento y aumentando la capacidad de adaptación frente a las condiciones del mercado.

El enfoque escalable no solo favorece la eficiencia operativa y la reducción de tiempos de respuesta, sino que además habilita a la organización para integrar nuevos canales digitales, alianzas estratégicas y productos sin fricciones técnicas, favoreciendo una expansión sostenible y controlada. Esta alternativa es clave para posicionar a VZ como una compañía innovadora y competitiva dentro del mercado asegurador nacional.

La adopción tecnológica debe ir acompañada de un cambio organizacional que incluya la capacitación constante del talento humano. Suárez y Cevallos (2021) indican que sin una formación

adecuada, las inversiones en tecnología no generan los resultados esperados. En este sentido, la formación comercial también se convierte en un componente estratégico para fortalecer la propuesta de valor y mejorar la ejecución de ventas (Universidad de los Andes, 2023).

2.1.3. Alternativa 3. Evaluación con Enfoque Diversificado:

Se propone implementar un modelo de evaluación integral orientado específicamente a la diversificación del portafolio de seguros, mediante el análisis técnico, comercial y financiero de cada uno de los ramos actuales y potenciales, el objetivo es contar con información precisa y actualizada que permita identificar oportunidades de crecimiento sostenible, minimizar los riesgos asociados a la concentración y tomar decisiones basadas en criterios de rentabilidad, exposición al riesgo, demanda del mercado y alineación con las capacidades internas de la compañía.

El enfoque diversificado implica el uso de herramientas de inteligencia de negocios (BI), análisis de datos históricos, proyecciones actuariales y comparativas de desempeño frente al mercado, con base en estos resultados, se diseñan estrategias específicas por ramo, segmentando productos, canales, asesores y clientes, con el fin de fortalecer aquellos negocios más rentables y corregir desviaciones en los ramos con alto índice de siniestralidad o bajo margen técnico.

Esta alternativa proporciona una visión estratégica más equilibrada y menos reactiva, permitiendo a la alta dirección orientar los esfuerzos hacia la construcción de un portafolio robusto, diversificado y adaptable a los cambios del entorno asegurador.

2.1.4. Alternativa 4. Estudios de Mercado:

Los estudios de mercado son herramientas clave para identificar oportunidades reales de expansión. Permiten analizar la demanda insatisfecha, evaluar la percepción de marca y diseñar productos ajustados al contexto (Banco Interamericano de Desarrollo, 2023). Esto reduce la probabilidad de error en la entrada a nuevos ramos y mejora el retorno de la inversión en innovación.

Esta alternativa se enfoca en la realización de estudios de mercado especializados como herramienta clave para guiar la diversificación estratégica del portafolio de VZ, esta opción parte del reconocimiento de que una expansión efectiva hacia nuevos ramos requiere comprender a

profundidad las tendencias del sector, el comportamiento de los consumidores, las necesidades no cubiertas y la dinámica competitiva en los diferentes segmentos del mercado asegurador, los estudios incluirían análisis cuantitativos y cualitativos, encuestas a clientes actuales y potenciales, benchmarking con competidores, estudios de viabilidad comercial por ramo, y evaluación de percepción de marca en segmentos no tradicionales. Estos insumos permitirán identificar oportunidades reales de posicionamiento, definir propuestas de valor diferenciadas y establecer prioridades de desarrollo en función de la demanda y rentabilidad proyectada.

Esta alternativa es esencial para reducir la incertidumbre en la toma de decisiones estratégicas, minimizando el riesgo de lanzar productos o iniciativas en mercados poco atractivos o saturados. Además, proporciona una base objetiva para el diseño de estrategias comerciales, desarrollo de productos y adecuación de los canales de distribución, asegurando una diversificación alineada con las verdaderas necesidades del mercado.

2.1.5. Alternativa 5. Formación Comercial:

El fortalecimiento de las capacidades del equipo comercial mediante un programa estructurado de formación y desarrollo enfocado en la venta consultiva, el conocimiento técnico de nuevos ramos y el uso de herramientas digitales para la gestión eficiente de clientes, esta alternativa reconoce que la diversificación del portafolio no puede alcanzarse únicamente desde la perspectiva técnica o de productos, sino que requiere una transformación del enfoque comercial de la organización, el programa incluiría capacitación continua sobre las características y beneficios de los ramos en los que VZ busca crecer (vida, incendio y líneas aliadas, equipo electrónico, multirriesgo, entre otros), estrategias de posicionamiento, manejo de objeciones, segmentación de clientes y cierre efectivo de ventas. Además, se complementaría con el uso de plataformas CRM, análisis de datos comerciales y gestión de indicadores de desempeño (KPIs), con el fin de profesionalizar la labor del equipo de ventas.

Esta alternativa es clave para garantizar que la oferta de nuevos productos llegue efectivamente al mercado, se comunique de forma adecuada y logre resultados sostenibles. Una fuerza comercial bien preparada es fundamental para generar confianza en los clientes, aumentar la retención, y posicionar a VZ como una aseguradora experta y comprometida con las necesidades del mercado.

2.2. Limitar las alternativas.

De acuerdo con el análisis realizado y la información recopilada durante el proceso de diagnóstico estratégico, se ha procedido a delimitar las opciones viables para abordar la problemática identificada. Como resultado, se han priorizado aquellas alternativas que presentan una mayor factibilidad de implementación y un impacto positivo más directo en el proceso de diversificación del portafolio de VZ Seguros. En este sentido, se ha determinado que las alternativas más adecuadas para avanzar en la siguiente fase del proyecto son: **Tecnología Escalable, Evaluación con Enfoque Diversificado, Estudios de Mercado y Formación Comercial**. Estas opciones han sido seleccionadas por su alineación con los objetivos estratégicos institucionales, su potencial para mejorar la competitividad de la compañía y su contribución al desarrollo sostenible de nuevos ramos.

Tabla 5. Matriz para limitar alternativas.

ALTERNATIVA	ALINEACIÓN CON OBJETIVOS PROPUESTOS	ASPECTOS A TOMAR EN CUENTA	RESULTADOS ESPERADOS
Asegurar que la infraestructura tecnológica pueda soportar el crecimiento y la complejidad de la gestión de múltiples ramos.	Clave para el soporte operativo de nuevos ramos.	Evaluación de la escalabilidad tecnológica.	Operación eficiente en nuevos ramos, crecimiento sostenido. Alcanzar 32% en otros ramos.
Incorporar objetivos relacionados con la diversificación en los procesos de evaluación del desempeño de los empleados y directivos.	Incentiva al personal a enfocarse en la diversificación.	Adecuar KPIs y sistemas de evaluación.	Mayor compromiso con metas de diversificación.
Realizar estudios de mercado detallados para comprender las necesidades y expectativas de los clientes en los nuevos ramos.	Permite diseñar productos más atractivos para nuevos segmentos.	Rigor metodológico, alcance del estudio.	Mayor efectividad comercial, crecimiento en otros ramos.
Capacitar al departamento comercial en los nuevos productos y proporcionarles las herramientas necesarias para comercializarlos eficazmente.	Alineado con todos los objetivos de crecimiento y diversificación.	Diseño del programa de formación, recursos disponibles.	Aumento de la Prima Neta Emitida y crecimiento del ramo de personas y otros.

Fuente: Elaboración de autor, 2025.

2.3. Formalizar alternativas.

Después del análisis efectuado, se proponen las siguientes alternativas estratégicas como base para impulsar la diversificación de ramos en VZ Seguros:

Alternativa 1. Tecnología Escalable.

Alternativa 2. Evaluación con Enfoque Diversificado.

Alternativa 3. Estudios de Mercado.

Alternativa 4. Formación Comercial.

3. Analizar y valorar alternativas.

3.1. Análisis de alternativas.

Una vez formalizadas las alternativas estratégicas, se procede con su respectiva evaluación, considerando tanto las necesidades actuales del negocio como los factores técnicos, funcionales y de viabilidad operativa. El análisis se orienta a identificar los beneficios potenciales y las limitaciones de cada opción, con el objetivo de sustentar una toma de decisiones informada por parte de la alta dirección. A continuación, en la ***tabla 6***, se presenta una comparación detallada de las alternativas seleccionadas, destacando sus ventajas y desventajas dentro del contexto de la diversificación del portafolio de VZ Seguros.

Como se puede observar Análisis de ventajas y desventajas de las distintas alternativas:

Tabla 6. Análisis de ventajas y desventajas de las distintas alternativas.

	Alternativa 1 Tecnología Escalable	Alternativa 2 Evaluación con Enfoque Diversificado	Alternativa 3 Estudios de Mercado	Alternativa 4 Formación Comercial
	VENTAJAS			
Característica	Asegura soporte técnico a la complejidad de productos y ramos múltiples.	Alineación de incentivos con objetivos estratégicos de crecimiento.	Identificación de necesidades, tendencias y oportunidades en nuevos ramos.	Capacitación técnica y comercial sobre nuevos productos.
Grupos de interés	Impacta positivamente a TI y operaciones.	Motiva al personal y a líderes.	Alinea con marketing, ventas y producto.	Potencia al equipo comercial.
Aplicación	Soporte robusto para crecimiento.	Integra diversificación al rendimiento.	Define con precisión las necesidades del cliente.	Mejora la venta y conocimiento del portafolio.
Costos de implementación	Medio-alto, por inversión tecnológica.	Bajo, cambios en procesos internos.	Medio, depende del alcance del estudio.	Medio, requiere capacitación y materiales.
Tiempo de implementación	Medio-largo plazo.	Corto plazo.	Mediano plazo.	Corto-mediano plazo.
	DESVENTAJAS			
Grupos de interés	Alta dependencia del área de TI.	Riesgo de rechazo por parte de empleados.	Puede no ser considerado prioritario.	Puede requerir mucho acompañamiento.
Aplicación	Riesgo si no se alinea con procesos actuales.	Puede ser percibida como burocrática.	Resultados pueden tardar en reflejarse.	Depende de la actitud del equipo comercial.
Costos de implementación	Considerables por infraestructura.	Bajos, pero con retorno a largo plazo.	Costosos si se terceriza.	Variables según la profundidad de la formación.
Tiempo de implementación	Puede demorar por la complejidad técnica.	Rápido, pero el impacto toma tiempo.	Medio, requiere análisis y validación.	Puede requerir sesiones periódicas.

Fuente: Elaboración de autor, 2025.

3.2. Valoración de alternativas.

Dado que la implementación de estrategias de diversificación en el sector asegurador requiere un enfoque integral, se evaluaron distintas alternativas que combinan elementos tecnológicos, organizativos y comerciales, estas soluciones no solo responden a la necesidad de ampliar la participación de VZ en nuevos ramos, sino que también contemplan la sostenibilidad operativa y el fortalecimiento técnico del modelo de negocio.

En este contexto, se identificaron y analizaron cuatro alternativas estratégicas: **Tecnología Escalable, Evaluación con Enfoque Diversificado, Estudios de Mercado** y **Formación Comercial**. Cada opción fue desglosada considerando los componentes esenciales para su implementación,

tales como: adquisición tecnológica, revisión de procesos, estudios de mercado, formación de personal y mejoras operativas en infraestructura.

La ***tabla 7*** presenta una comparación detallada de los costos asociados a cada alternativa, así como su tiempo estimado de implementación. La **Alternativa 1 - Tecnología Escalable** representa la inversión más alta (USD 57.000), al incluir una fuerte componente tecnológica y de infraestructura para sostener el crecimiento en múltiples ramos. En contraste, la **Alternativa 4 - Formación Comercial**, con una inversión de USD 25.000, está orientada a reforzar las capacidades internas del equipo comercial y administrativo, siendo más accesible en términos de costos y de rápida ejecución (3 meses).

Cada una de las alternativas aporta ventajas específicas en función del enfoque adoptado. Las más tecnológicas (Alternativas 1 y 2) permiten establecer bases estructurales para el crecimiento, mientras que las más enfocadas en el conocimiento de mercado y capacidades humanas (Alternativas 3 y 4) permiten una ejecución táctica más inmediata. Este análisis sirve como insumo clave para priorizar las decisiones estratégicas en función de los objetivos de diversificación de VZ y su visión de largo plazo.

Tabla 7. Valoración y costos de las alternativas.

DETALLE	Alternativa 1 Tecnología Escalable	Alternativa 2 Evaluación con Enfoque Diversificado	Alternativa 3 Estudios de Mercado	Alternativa 4 Formación Comercial
Incorporación de tecnología para gestión multirramos. Incluye licencias, servidores, software especializado.	30.000,00	5.000,00	3.000,00	5.000,00
Revisión de procesos, implementación de mejoras organizativas y evaluación del desempeño orientado a diversificación.	5.000,00	20.000,00	5.000,00	4.000,00
Estudios cualitativos y cuantitativos sobre nuevos ramos, necesidades del cliente y posicionamiento.	2.000,00	3.000,00	15.000,00	3.000,00
Formación al personal administrativo y comercial sobre nuevos productos, procesos y herramientas de gestión.	5.000,00	4.000,00	2.000,00	10.000,00
Mejora de redes, servidores, estaciones de trabajo para sostener el crecimiento operativo.	15.000,00	3.000,00	2.000,00	3.000,00
TOTAL DE COSTOS	57.000,00	35.000,00	27.000,00	25.000,00
TIEMPO DE IMPLEMNTACIÓN	8 meses	4 meses	3 meses	3 meses

Fuente: Elaboración de autor, 2025.

Esta alternativa fue evaluada considerando que la alta dirección de VZ Seguros ha manifestado su intención de fortalecer la infraestructura tecnológica como parte fundamental de su estrategia de diversificación a mediano plazo, si bien representa una inversión más elevada en comparación con otras opciones, se trata de una solución robusta, confiable y altamente diferenciada, que permitiría a la compañía gestionar de manera eficiente múltiples ramos, automatizar procesos críticos y mejorar la toma de decisiones basada en datos. Su implementación serviría como una base tecnológica sólida para acompañar el crecimiento sostenido y la mejora continua en la operación multiramo de la compañía.

En la siguiente tabla se muestra el costo mensual de cada alternativa.

Tabla 8. Valoración y costos mensuales de las alternativas.

DETALLE	Alternativa 1 Tecnología Escalable	Alternativa 2 Evaluación con Enfoque Diversificado	Alternativa 3 Estudios de Mercado	Alternativa 4 Formación Comercial
Incorporación de tecnología para gestión multirramos. Incluye licencias, servidores, software especializado.	600,00	100,00	50,00	100,00
Revisión de procesos, implementación de mejoras organizativas y evaluación del desempeño orientado a diversificación.	100,00	400,00	150,00	100,00
Estudios cualitativos y cuantitativos sobre nuevos ramos, necesidades del cliente y posicionamiento.	100,00	150,00	500,00	100,00
Formación al personal administrativo y comercial sobre nuevos productos, procesos y herramientas de gestión.	150,00	100,00	100,00	400,00
Mejora de redes, servidores, estaciones de trabajo para sostener el crecimiento operativo.	400,00	100,00	50,00	100,00
TOTAL DE COSTOS	1.350,00	850,00	850,00	800,00

Fuente: Elaboración de autor, 2025.

Resumen de la tabla de valoración y costeo por cada alternativa.

Como se muestra en la ***tabla 7***, se ha realizado un análisis comparativo de los costos asociados a cada una de las alternativas propuestas para apoyar la estrategia de diversificación de ramos en VZ Seguros. La alternativa 1 **Tecnología Escalable** representa la inversión más alta con un total de $57.000 y un tiempo estimado de implementación de 6 meses, dado que incluye una robusta incorporación tecnológica y mejoras de infraestructura que permitirán escalar operativamente con eficiencia.

La alternativa 2 Evaluación con **Enfoque Diversificado** tiene un costo total de $35.000 y un tiempo de implementación de 4 meses. Esta opción se enfoca en una revisión profunda de procesos, acompañada de análisis estratégicos de nuevos ramos, representando una solución balanceada entre análisis, capacitación y tecnología moderada.

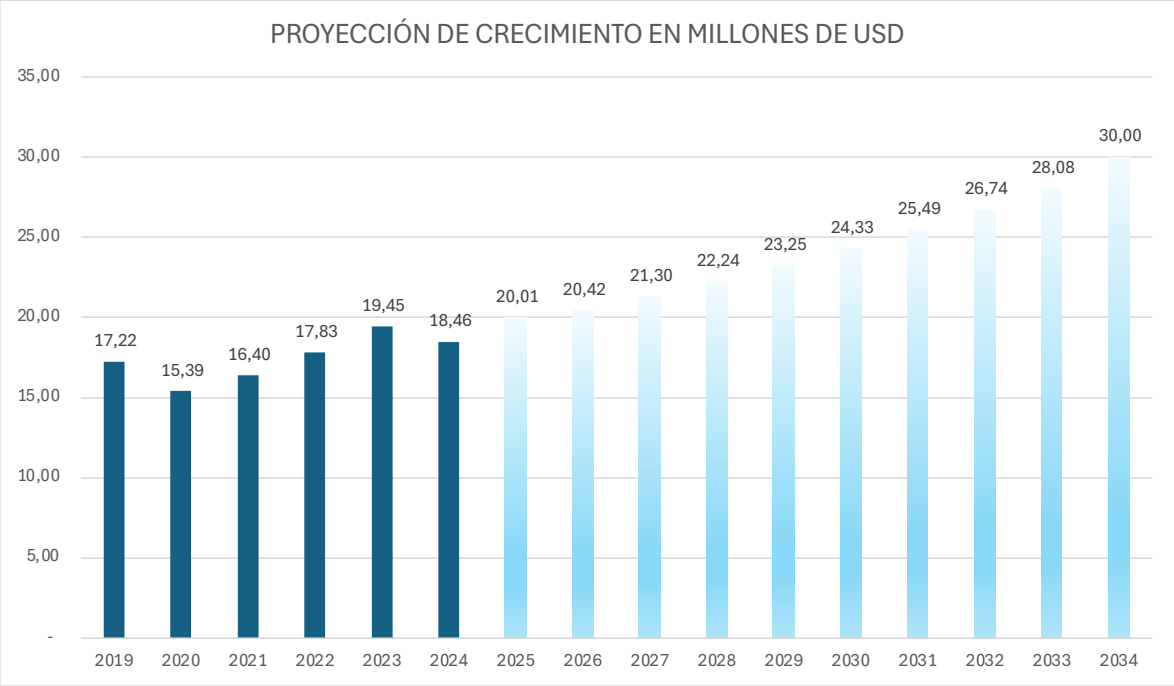
Por su parte, la alternativa 3 **Estudios de Mercado** contempla un enfoque más centrado en la obtención de información del entorno y necesidades del cliente, con un costo total de $27.000 y un tiempo estimado de implementación de 3 meses, es una opción clave para mitigar el riesgo en la introducción de nuevos productos, aunque con menor inversión tecnológica.

Finalmente, la alternativa 4 **Formación Comercial** representa la inversión más baja con $25.000 y el mismo plazo de implementación de 3 meses, está centrada en fortalecer las capacidades del equipo comercial y administrativo, alineando al talento humano con los objetivos de diversificación, aunque con menor impacto estructural en infraestructura o análisis estratégico.

En términos comparativos, las principales diferencias radican en la profundidad de los enfoques (tecnológico, organizativo o comercial), los niveles de inversión requeridos y el tiempo de ejecución, factores que deben ser considerados en función de las capacidades actuales de la organización y los objetivos estratégicos de corto y mediano plazo.

Como se puede ver en el evolutivo de ventas del 2019 al 2034 estimado.

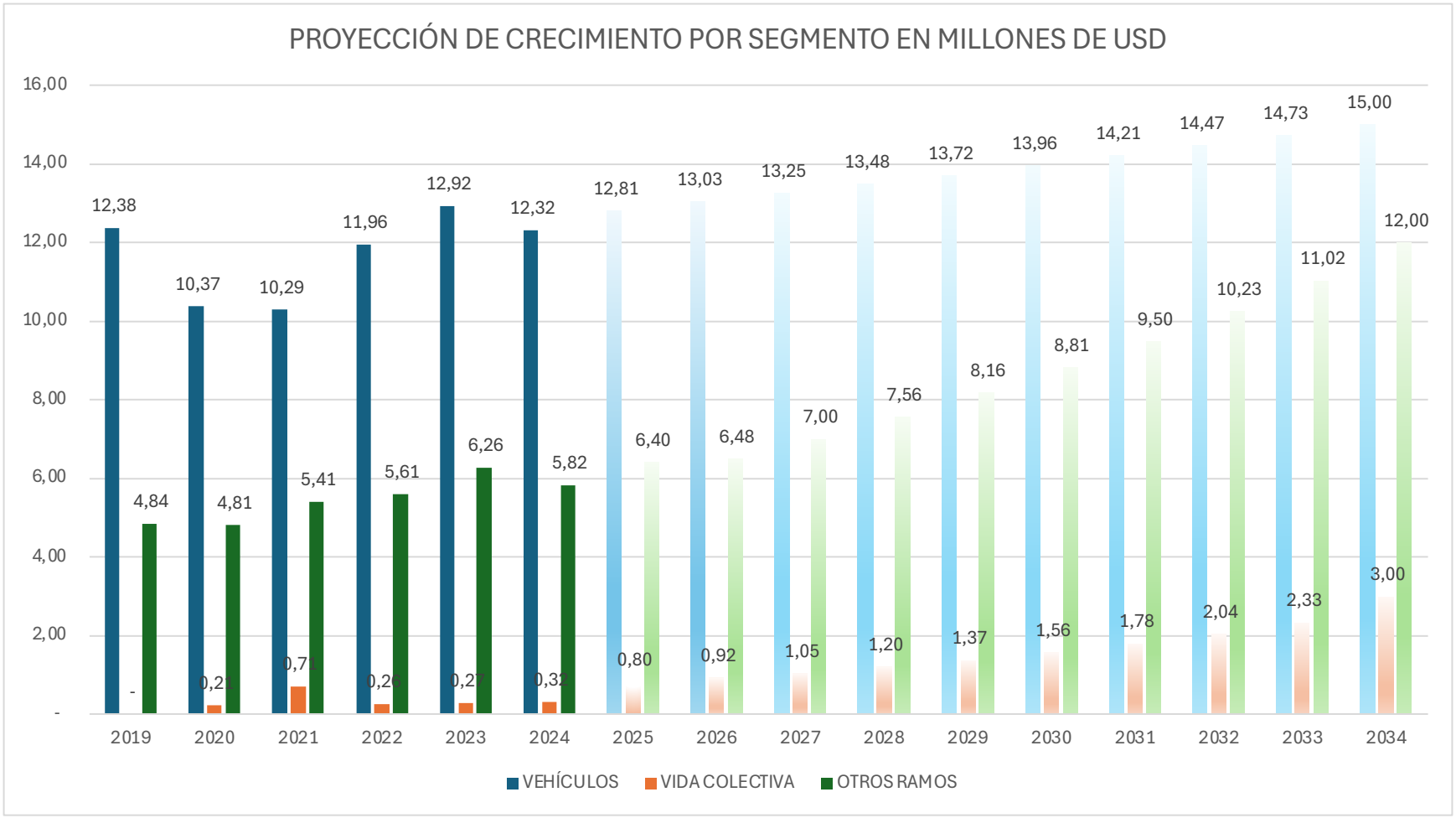
Figura 11. Proyección de crecimiento por los próximos 10 años.



Fuente: Elaboración de autor, 2025.

La proyección de crecimiento presentada refleja el impacto esperado de las estrategias de diversificación del portafolio de VZ. A partir del año 2025, se prevé un crecimiento sostenido que alcanzaría los 30 millones de USD en 2034, como resultado de la implementación de soluciones tecnológicas, expansión a nuevos ramos y fortalecimiento comercial. Este comportamiento proyectado valida la necesidad de invertir en capacidades internas que garanticen sostenibilidad financiera a largo plazo.

Figura 12. Proyección de crecimiento por los próximos 10 años por ramos.



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Como se observa en la proyección por segmentos, la diversificación propuesta en este proyecto comienza a evidenciar resultados desde el año 2025. El crecimiento sostenido de los ramos distintos al vehicular, en particular los denominados 'otros ramos' y vida colectiva, demuestra que, con una estrategia adecuada de infraestructura tecnológica y fortalecimiento comercial, es posible reducir progresivamente la dependencia de VZ Seguros en el ramo de vehículos. Este cambio no solo estabiliza los ingresos, sino que también mejora la rentabilidad técnica esperada a mediano y largo plazo.

Como se pude verificar en la ***tabla 9*** de beneficio de las alternativas:

Tabla 9. Análisis de beneficios de las alternativas por modelo de gestión y solución técnica.

	BENEFICIOS
Alternativa 1: Tecnología escalable	**1.** Fortalece la transformación digital. **2.** Sostiene el crecimiento a largo plazo. **3.** Mejora la competitividad del modelo multiramos. **4.** Automatiza procesos clave. **5.** Optimiza la infraestructura tecnológica. **6.** Facilita la integración con otros sistemas. **7.** Permite ofrecer productos más personalizados. **8.** Mejora la experiencia del cliente. **9.** Respalda nuevos canales de venta.
Alternativa 2: Evaluación con enfoque diversificado	**1.** Alinea el portafolio con la demanda del mercado. **2.** Mejora la toma de decisiones estratégicas. **3.** Identifica mejoras organizativas orientadas a la diversificación. **4.** Evalúa el desempeño de procesos clave. **5.** Detecta oportunidades comerciales emergentes. **6.** Potencia el posicionamiento de marca.
Alternativa 3: Estudios de mercado	**1.** Genera inteligencia de mercado sobre nuevos ramos. **2.** Reduce el riesgo de lanzamiento de productos. **3.** Aporta datos útiles para priorizar recursos. **4.** Mejora el conocimiento del entorno competitivo. **5.** Permite diseñar campañas más efectivas. **6.** Mejora la precisión del enfoque comercial.
Alternativa 4: Formación comercial	**1.** Alinea al personal con la estrategia de crecimiento. **2.** Fomenta una cultura de innovación comercial. **3.** Incrementa la eficiencia en procesos de atención y venta. **4.** Mejora el desempeño del equipo de trabajo. **5.** Aumenta la capacidad de venta consultiva. **6.** Mejora el cierre de ventas y retención de clientes.

Fuente: Elaboración de autor, 2025.

Como resultado del análisis realizado, el equipo recomienda a la alta dirección priorizar la Alternativa 1: Implementación de tecnología escalable, como base para la estrategia de diversificación de ramos, esta alternativa permitirá integrar de manera eficiente nuevas líneas de negocio al portafolio actual, apalancándose en soluciones tecnológicas que serán compatibles con el core de seguros a futuro, de esta forma, se asegura la sostenibilidad operativa, la trazabilidad de datos y la capacidad de adaptación frente a las nuevas demandas del mercado, fortaleciendo la posición competitiva de la compañía en el mediano y largo plazo.

4. Evaluar riesgos de la alternativa seleccionada

4.1. Determinación de riesgos

El análisis de riesgos es esencial para anticipar fallos y tomar decisiones preventivas, especialmente cuando se implementan transformaciones estructurales como la tecnología escalable. El uso del AMFE (Análisis Modal de Fallos y Efectos) permite priorizar amenazas de alto impacto, como errores presupuestarios, resistencia al cambio o fallas de compatibilidad (Torres & Zambrano, 2023). World Economic Forum (2023) recomienda que las empresas adopten una cultura de gestión proactiva del riesgo para garantizar su competitividad futura. En el caso de VZ Seguros, cuyos ingresos se encuentran altamente concentrados en el ramo vehicular, el riesgo se materializa en una exposición significativa ante cambios económicos, regulatorios o técnicos que afecten dicho segmento.

En este contexto, resulta fundamental anticiparse a los posibles eventos que puedan comprometer el éxito de la estrategia de diversificación planteada en este proyecto. La implementación de la Alternativa 1: **Tecnología Escalable** implica una transformación estructural en los sistemas y procesos de la empresa, lo cual conlleva riesgos operativos, financieros y organizacionales que deben ser identificados y gestionados oportunamente.

Por ello, se propone realizar un ejercicio de análisis de riesgos mediante la técnica de **lluvia de ideas**, con la participación de actores clave de las áreas técnicas, comerciales y tecnológicas. Este ejercicio permitirá detectar los principales factores que podrían dificultar la implementación de la alternativa seleccionada y establecer medidas preventivas y correctivas. A continuación, se presenta la recopilación de riesgos identificados.

Tabla 10. Riesgos de implementación.

CATEGORÍA	RIESGOS IDENTIFICADOS
Estratégicos	**1.** Interrupciones temporales en los servicios debido a la migración o implementación. **2.** Falta de capacitación o resistencia del personal al uso de nuevas herramientas. **3.** Errores en la parametrización que afecten la operación diaria.
Operativos	**1.** Fallos en la planificación del cronograma de implementación. **2.** Escasa capacitación del personal en el uso de nuevas herramientas. **3.** Cambios organizacionales no acompañados de una gestión del cambio adecuada. **4.** Falta de documentación sobre nuevos procesos operativos. **5.** Disrupciones temporales en los servicios al cliente. **6.** Dependencia del conocimiento técnico de terceros (consultores externos).
Financieros	**1.** Costos adicionales por personalización o integración no prevista. **2.** Demora en la obtención del retorno esperado de la inversión. **3.** Errores de estimación en el presupuesto de mantenimiento y soporte. **4.** Incremento en los costos de renovación de licencias a futuro. **5.** Impacto financiero en caso de interrupciones operativas prolongadas.
Técnicos	**1.** Incompatibilidad con los sistemas actuales (legados o externos). **2.** Problemas en la migración de datos históricos. **3.** Fallos en los protocolos de ciberseguridad o brechas en la protección de datos **4.** Saturación de servidores o limitaciones de capacidad. **5.** Dificultades técnicas para mantener la disponibilidad 24/7. **6.** Falta de soporte técnico especializado en el país.
Externos	**1.** Cambios regulatorios en el sector asegurador que impacten la operación del sistema. **2.** Dependencia de proveedores externos para soporte y mantenimiento. **3.** Factores externos como inflación o devaluación que afecten los costos del proyecto.

Fuente: Elaboración de autor, 2025.

La ***tabla 10*** identifica los riesgos potenciales relacionados con la diversificación de ramos y la implementación de la alternativa de Tecnología Escalable, abarcando aspectos estratégicos, operativos, financieros, técnicos y externos. Esta categorización permite una evaluación integral de los desafíos que podrían afectar el éxito del proyecto. A partir de esta identificación, se procederá a desarrollar la matriz de riesgos, en la cual se analizarán la gravedad, probabilidad e impacto de cada riesgo. Para ello, se establecerán las escalas de medición correspondientes, las cuales se detallan en la tabla 11, proporcionando un marco sólido para la evaluación y priorización de los riesgos en este proceso de transformación tecnológica y diversificación.

Tabla 11. Escalas de gravedad y probabilidad para evaluación de riesgos.

Escala de Gravedad		Escala de Probabilidad		Niveles de Impacto	
Insignificante	1	Muy improbable	1	Bajo	1 - 6
Menor	2	No es probable	2	Medio	7 - 12
Moderada	3	Posible	3	Alto	13 - 25
Importante	4	Probable	4		
Catastrófica	5	Muy probable	5		

Fuente: Elaboración de autor, 2025.

Tabla 12. Matriz de impacto de riesgos.

Gravedad	Probabilidad					
		1	2	3	4	5
	1	1	5	3	4	5
	2	2	4	6	8	10
	3	3	6	9	12	15
	4	4	8	12	16	20
	5	5	10	15	20	25

Fuente: Elaboración de autor, 2025.

En la ***tabla 12*** se visualiza el nivel de impacto de los riesgos mediante el uso de colores, lo que permite una fácil identificación y priorización de estos en base a su probabilidad y gravedad.

La cuantificación del impacto se ha calculado con la siguiente fórmula:

Impacto del Riesgo = Gravedad × Probabilidad

Como se podrá ver en la ***tabla 13***:

Tabla 13. Determinación del impacto de los riesgos identificados.

TIPO DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	GRAVEDAD	PROBABILIDAD	IMPACTO DEL RIESGO
Estratégicos	Interrupciones temporales en los servicios debido a la migración o implementación.	4	2	8
	Falta de capacitación o resistencia del personal al uso de nuevas herramientas.	4	2	8
	Errores en la parametrización que afecten la operación diaria.	5	2	10
Operativos	Fallos en la planificación del cronograma de implementación.	3	3	9
	Escasa capacitación del personal en el uso de nuevas herramientas.	3	4	12
	Cambios organizacionales no acompañados de una gestión del cambio adecuada.	4	1	4
	Falta de documentación sobre nuevos procesos operativos.	2	3	6
	Disrupciones temporales en los servicios al cliente.	5	3	15
	Dependencia del conocimiento técnico de terceros (consultores externos).	3	3	9
Financiero	Costos adicionales por personalización o integración no prevista.	3	3	9
	Demora en la obtención del retorno esperado de la inversión.	3	2	6
	Errores de estimación en el presupuesto de mantenimiento y soporte.	4	3	12
	Incremento en los costos de renovación de licencias a futuro.	3	2	6
	Impacto financiero en caso de interrupciones operativas prolongadas.	4	2	8
Tecnicos	Incompatibilidad con los sistemas actuales (legados o externos).	3	2	6
	Problemas en la migración de datos históricos.	4	2	8
	Fallos en los protocolos de ciberseguridad o brechas en la protección de datos	4	3	12
	Saturación de servidores o limitaciones de capacidad.	4	2	8
	Dificultades técnicas para mantener la disponibilidad 24/7.	4	1	4
	Falta de soporte técnico especializado en el país.	4	1	4
Externos	Cambios regulatorios en el sector asegurador que impacten la operación del sistema.	3	4	12
	Dependencia de proveedores externos para soporte y mantenimiento.	3	3	9

Fuente: Elaboración de autor, 2025.

En la ***tabla 13*** se evidencia que los riesgos estratégicos, operativos, financieros y técnicos presentan impactos significativos, lo que subraya la importancia de una gestión proactiva y oportuna para evitar afectaciones en el desarrollo del proyecto. En particular, los riesgos operativos y financieros muestran valores de impacto elevados, asociados a disrupciones en el servicio, errores presupuestarios y deficiencias en la capacitación del personal, elementos clave en un proceso de transformación tecnológica, aunque algunos riesgos externos reflejan impactos moderados, su

naturaleza exógena representa un desafío adicional debido a la limitada capacidad de control sobre su ocurrencia, como es el caso de posibles cambios regulatorios o la dependencia de proveedores externos.

Este análisis pone de manifiesto la necesidad de diseñar estrategias diferenciadas de mitigación para cada tipo de riesgo, considerando tanto su origen como su impacto potencial, con el fin de asegurar una implementación efectiva de la alternativa de Tecnología Escalable en el proceso de diversificación de ramos.

4.2. Priorización de riesgos y estrategias de mitigación

Para priorizar los riesgos identificados en el marco del proyecto de diversificación de ramos mediante la implementación de Tecnología Escalable, se aplicará el análisis modal de fallos y efectos (AMFE), una herramienta sistemática que permite evaluar y jerarquizar los riesgos con base en tres variables clave: gravedad, probabilidad y capacidad de detección. Esta metodología es ampliamente utilizada en proyectos de transformación tecnológica por su capacidad de anticipar fallos y orientar acciones preventivas.

En este contexto, el AMFE se convierte en una herramienta fundamental para analizar los riesgos previamente identificados, permitiendo a la organización concentrar sus recursos en aquellos eventos con mayor impacto potencial y menor capacidad de detección. De esta forma, se podrá priorizar adecuadamente las acciones correctivas y establecer estrategias de mitigación eficaces que aseguren la continuidad operativa durante el proceso de implementación.

A continuación, en la ***tabla 14***, se presenta el AMFE correspondiente a este proyecto, donde se detallan los principales riesgos, su nivel de criticidad y las medidas propuestas para su control. Este enfoque proactivo fortalecerá la gestión del cambio y reducirá la exposición de la empresa frente a los desafíos tecnológicos, garantizando así una ejecución más segura y eficiente del modelo de diversificación con soporte escalable.

Tabla 14. Mitigación de riesgos.

TIPO	EVENTO DEL RIESGO	EFECTO DEL RIESGO	CAUSA POTENCIAL	GRAV X PROB	ACCIÓN RECOMENDADA	RESPONSABLE
Estratégicos	Interrupciones temporales en los servicios debido a la migración o implementación.	Pérdida de disponibilidad de los sistemas clave.	Migración sin planificación adecuada.	MEDIO	Elaborar plan de contingencia y pruebas previas.	Gerencia de Tecnología/Seguridad de lalNformación
	Falta de capacitación o resistencia del personal al uso de nuevas herramientas.	Baja adopción de la solución tecnológica.	Resistencia al cambio y falta de formación.	MEDIO	Plan de gestión del cambio y capacitaciones continuas.	Desarrollo Humano
	Errores en la parametrización que afecten la operación diaria.	Afectación en procesos críticos del negocio.	Falta de pruebas funcionales y validación.	MEDIO	Validar configuración con pilotos y QA.	Proyectos
Operativos	Fallos en la planificación del cronograma de implementación.	Retrasos y sobrecostos.	Subestimación del esfuerzo y recursos.	MEDIO	Uso de herramientas de gestión de proyectos.	Proyectos
	Escasa capacitación del personal en el uso de nuevas herramientas.	Errores operativos y bajo rendimiento.	Cronograma no incluye fases de capacitación.	MEDIO	Establecer plan de capacitación escalonado.	Desarrollo Humano
	Cambios organizacionales no acompañados de una gestión del cambio adecuada.	Rechazo y desmotivación del personal.	Falta de comunicación y liderazgo.	BAJO	Implementar estrategia de comunicación y liderazgo visible.	Presidencia Ejecutiva
	Falta de documentación sobre nuevos procesos operativos.	Dificultad en la continuidad operativa.	No se asignaron responsables de documentación.	BAJO	Asignar responsables y auditar entregables.	Jefe de Procesos
	Disrupciones temporales en los servicios al cliente.	Pérdida de clientes e imagen.	Integración sin pruebas en entorno real.	ALTA	Plan de transición con pruebas piloto y soporte extendido.	Tecnología de la Información
	Dependencia del conocimiento técnico de terceros (consultores externos).	Falta de autonomía post-implementación.	No se transfiere conocimiento a personal interno.	MEDIO	Establecer plan de transferencia de conocimiento.	Gerente de Tecnología
Financiero	Costos adicionales por personalización o integración no prevista.	Incremento del presupuesto global.	Requerimientos mal definidos.	MEDIO	Revisión y cierre de alcance previo a contrato.	Financieros / Proyectos
	Demora en la obtención del retorno esperado de la inversión.	Afectación en KPIs financieros.	Implementación extendida o fallida.	BAJO	Análisis de costo-beneficio por fases.	Presidencia Ejecutiva
	Errores de estimación en el presupuesto de mantenimiento y soporte.	Sobreprecios operativos a mediano plazo.	No se consideraron costos ocultos.	MEDIO	Revisar contratos con proveedores y benchmarking.	Financiero
	Incremento en los costos de renovación de licencias a futuro.	Aumento en el OPEX.	Contrato sin escalabilidad clara.	BAJO	Negociar cláusulas de crecimiento.	Proyectos/Financiero
	Impacto financiero en caso de interrupciones operativas prolongadas.	Pérdidas económicas directas.	Falta de continuidad operativa.	MEDIO	Plan de continuidad de servicios críticos.	Gestión de Riesgos
Tecnicos	Incompatibilidad con los sistemas actuales (legados o externos).	Falla en la integración total.	No se hizo análisis de compatibilidad previa.	BAJO	Hacer pruebas de integración desde el inicio.	Tecnología de la Información
	Problemas en la migración de datos históricos.	Pérdida o corrupción de información.	Migración sin pruebas de calidad.	MEDIO	Validación por muestreo y respaldo.	Tecnología de la Información
	Fallos en los protocolos de ciberseguridad o brechas en la protección de datos	Riesgos legales y de reputación.	Configuración débil o errores humanos.	MEDIO	Revisión de seguridad por terceros.	Srguridada de la Información
	Saturación de servidores o limitaciones de capacidad.	Baja disponibilidad del sistema.	Mal dimensionamiento inicial.	MEDIO	Pruebas de estrés y monitoreo.	Tecnología de la Información
	Dificultades técnicas para mantener la disponibilidad 24/7.	Caídas de servicio en horarios críticos.	Falta de redundancia o monitoreo.	BAJO	Diseño de arquitectura de alta disponibilidad.	Tecnología de la Información
	Falta de soporte técnico especializado en el país.	Mayor tiempo de respuesta ante incidentes.	Mercado reducido o proveedores limitados.	BAJO	Contratos con soporte remoto y formación interna.	Tecnología de la Información
Externos	Cambios regulatorios en el sector asegurador que impacten la operación del sistema.	Necesidad de ajustes no planificados.	Nuevas normativas regulatorias.	MEDIO	Seguimiento normativo constante.	Área Legal / Cumplimiento
	Dependencia de proveedores externos para soporte y mantenimiento.	Riesgo de servicio no disponible.	Monopolio o dependencia de contrato.	MEDIO	Evaluar proveedores alternativos y cláusulas de SLA.	tecnología de la Información / Financiero

Fuente: Elaboración de autor, 2025.

El análisis permitió priorizar los riesgos identificados en el proyecto de diversificación de ramos con la adopción de Tecnología Escalable, considerando tres criterios fundamentales: gravedad, probabilidad y capacidad de detección, esta herramienta facilitó una evaluación más precisa de los riesgos críticos que podrían afectar la implementación del proyecto, permitiendo enfocar los esfuerzos de mitigación en aquellos eventos con mayor impacto potencial.

Los resultados del análisis muestran que los riesgos operativos y financieros presentan los niveles más altos de prioridad, en especial aquellos relacionados con la capacitación del personal, la planificación del cronograma, y los errores de presupuesto. Asimismo, los riesgos técnicos, aunque con valores moderados en su mayoría, requieren una atención especial debido a posibles brechas en ciberseguridad y dificultades de compatibilidad con sistemas existentes.

Por su parte, los riesgos estratégicos, como la resistencia al cambio y los errores de parametrización, también deben ser abordados oportunamente, dado que pueden comprometer la aceptación interna de la nueva tecnología, en cuanto a los riesgos externos, a pesar de presentar niveles de impacto moderado, su naturaleza fuera del control de la organización como cambios regulatorios o la dependencia de proveedores exige una estrategia de monitoreo constante.

La tabla 14 se presenta la priorización de riesgos y sus respectivas estrategias de mitigación, este enfoque proactivo permitirá a la organización anticiparse a los posibles escenarios adversos y establecer planes de acción concretos para asegurar una implementación efectiva y sostenible de la tecnología escalable en el proceso de diversificación de ramos.

5. Plan de implementación

La implementación de la tecnología escalable como estrategia prioritaria en el proceso de diversificación del portafolio de VZ Seguros se desarrollará conforme a una metodología estructurada, basada en buenas prácticas del sector y recomendaciones de los proveedores tecnológicos. Esta implementación contempla una planificación por fases que permitirá garantizar una transición ordenada, minimizar riesgos operativos y asegurar resultados medibles en el corto y mediano plazo. Cada etapa ha sido diseñada para asegurar la integración efectiva de los nuevos sistemas con el core actual, posibilitar la automatización de procesos clave, y preparar a la organización para gestionar de forma eficiente múltiples líneas de negocio. La planificación detallada y el enfoque escalonado de esta iniciativa contribuirán a fortalecer la infraestructura tecnológica de la compañía, habilitando su crecimiento sostenible y competitivo dentro del mercado asegurador nacional.

Tabla 15. Fase de implementación de tecnología escalable.

	Análisis Estratégico y Técnico	Diseño de la Solución Escalable	Construcción e Implementación	Preparación para Operación y Puesta en Marcha	Monitotero y Mejora Continua
Actividades Clave	Levantamiento de requerimientos funcionales y tecnologicos Diagnóstico de sistemas actuales-Priorización de ramos a integrar Análisis de brechas y riesgos técnicos	Diseño de arquitectura modular Selección de proveedores y herramientas Integración con core de seguros Definición de KPIs y control de calidad	Parametrización de sistemas Migración y validación de datos. Desarrollo de integraciones-Pruebas funcionales y de carga	Instalación en ambiente productivo Formación especializada para equipos clave Desarrollo de manuales técnicos y operativos Ejecución de plan piloto	Monitoreo en tiempo real de procesos críticos Gestión de incidentes y ajustes correctivos Mesa de ayuda técnica y operativa Evaluación post implementación Escalamiento a nuevos ramos
Objetivo	Definir el alcance del proyecto y alinear la tecnología con la estrategia de diversificación	Establecer la base tecnológica flexible y alineada con el negocio	Configurar la solución tecnológica y validar su funcionamiento técnico	Asegurar que el equipo esté listo, que el sistema funcione correctamente.	Validar el funcionamiento en producción, segurar sostenibilidad, evolución y replicabilidad del modelo.

Fuente: Elaboración de autor, 2025.

Tabla 16. Fase de implementación.

	FASE 1: Diagnóstico y planificación	FASE 2: Infrestructura tecnológica	FASE 3: Rediseño de Procesos y Evaluación	FASE 4. Capacitación y Gestión del Cambio	FASE 5: Integración, Pruebas y Optimización
ACTIVIDAD	1.1. Análisis de la situación actual. 1.2. Identificación de necesidad. 1.3. Estudios cualitativos y cuantitativos sobre nuevos ramos y clientes.	2.1. Compra de servidores, licencias, redes y estaciones de trabajo. 2.2. Licencias de software especializado (multiramos) 2.3. Mejora de redes internas (LAN/Wi-Fi) 2.4. Estaciones de trabajo (hardware) 2.5. Instalación, configuración y pruebas iniciales	3.1. Revisión y rediseño de procesos operativos y comerciales 3.2. Diseño de mejoras organizativas 3.3. Desarrollo del sistema de evaluación de desempeño	4.1. Capacitación al personal administrativo 4.2. Capacitación al personal comercial 4.3. Desarrollo de materiales de formación 4.4. Actividades de gestión del cambio y comunicación interna 4.5. Seguimiento y evaluación post-capacitación	5.1. Integración de sistemas y plataformas 5.2. Pruebas funcionales y ajustes 5.3. Medición de resultados y mejora continua

Fuente: Elaboración de autor, 2025.

5.1. Cronograma de implementación

Tabla 17. Detalle de cronograma proyectado.

Actividad	Duración (meses)	MESES							
		1	2	3	4	5	6	7	8
FASE 1: Diagnóstico y planificación	1								
1.1. Análisis de la situación actual.	1	X							
1.2. Identificación de necesidad.	1	X							
1.3. Estudios cualitativos y cuantitativos sobre nuevos ramos y clientes.	1	X							
FASE 2: Infrestructura tecnológica	2								
2.1. Compra de servidores, licencias, redes y estaciones de trabajo.	1		X						
2.2. Licencias de software especializado (multiramos)	1		X						
2.3. Mejora de redes internas (LAN/Wi-Fi)	1		X						
2.4. Estaciones de trabajo (hardware)	1			X					
2.5. Instalación, configuración y pruebas iniciales	1			X					
FASE 3: Rediseño de Procesos y Evaluación	2								
3.1. Revisión y rediseño de procesos operativos y comerciales	1				X				
3.2. Diseño de mejoras organizativas	1				X				
3.3. Desarrollo del sistema de evaluación de desempeño	1					X			
FASE 4. Capacitación y Gestión del Cambio	2								
4.1. Capacitación al personal administrativo	1						X		
4.2. Capacitación al personal comercial	1						X		
4.3. Desarrollo de materiales de formación	1						X		
4.4. Actividades de gestión del cambio y comunicación interna	1							X	
4.5. Seguimiento y evaluación post-capacitación	1							X	
FASE 5: Integración, Pruebas y Optimización	1								
5.1. Integración de sistemas y plataformas	1								X
5.2. Pruebas funcionales y ajustes	1								X
5.3. Medición de resultados y mejora continua	1								X

Fuente: Elaboración de autor, 2025.

5.2. Costos de implementación

La implementación de la tecnología escalable como eje estratégico para la diversificación del portafolio asegurador requiere una estructura de costos bien definida que permita planificar, controlar y justificar cada inversión realizada en el proceso, esta estructura contempla aspectos tecnológicos, operativos, de formación y soporte, alineados con los requerimientos específicos de cada fase del proyecto. La distribución detallada de estos costos se presenta en la tabla

correspondiente, permitiendo a la alta dirección contar con una visión clara de los recursos necesarios y facilitar la toma de decisiones presupuestarias en función de los beneficios esperados.

Tabla 18. Detalle de costos de proyecto de acuerdo con sus fases.

CRONOGRAMA PROYECTADO									
ACTIVIDAD	2025					2026			TOTAL
	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	
FASE 1: Diagnóstico y planificación	**6.000,00**								**6.000,00**
1.1. Análisis de la situación actual.	1.500,00								
1.2. Identificación de necesidad.	1.000,00								
1.3. Estudios cualitativos y cuantitativos sobre nuevos ramos y clientes.	3.500,00								
FASE 2: Infrestructura tecnológica		**15.000,00**	**7.000,00**						**22.000,00**
2.1. Compra de servidores, licencias, redes y estaciones de trabajo.		7.000,00							
2.2. Licencias de software especializado (multiramos)		5.000,00							
2.3. Mejora de redes internas (LAN/Wi-		3.000,00							
2.4. Estaciones de trabajo (hardware)			5.000,00						
2.5. Instalación, configuración y pruebas iniciales			2.000,00						
FASE 3: Rediseño de Procesos y				**4.500,00**	**3.500,00**				**8.000,00**
3.1. Revisión y rediseño de procesos operativos y comerciales				2.000,00					
3.2. Diseño de mejoras organizativas				2.500,00					
3.3. Desarrollo del sistema de evaluación de desempeño					3.500,00				
FASE 4. Capacitación y Gestión del						**7.000,00**	**4.000,00**		**11.000,00**
4.1. Capacitación al personal administrativo						3.000,00			
4.2. Capacitación al personal comercial						3.000,00			
4.3. Desarrollo de materiales de formación						1.000,00			
4.4. Actividades de gestión del cambio y comunicación interna							2.000,00		
4.5. Seguimiento y evaluación post-capacitación							2.000,00		
FASE 5: Integración, Pruebas y								**10.000,00**	**10.000,00**
5.1. Integración de sistemas y plataformas								4.000,00	
5.2. Pruebas funcionales y ajustes								3.000,00	
5.3. Medición de resultados y mejora continua								3.000,00	
									57.000,00

Fuente: Elaboración de autor, 2025.

El cronograma detalla las actividades, fases, montos estimados y el calendario de ejecución del proyecto de implementación de tecnología escalable en VZ Seguros, como base para la estrategia de diversificación de ramos.

En función de los objetivos definidos para la implementación de la tecnología escalable y su contribución directa al proceso de diversificación de ramos en VZ Seguros, se ha desarrollado un cronograma proyectado que detalla las actividades específicas, los tiempos de ejecución y los costos estimados por fase. Este cronograma permite visualizar de manera estructurada la distribución de recursos a lo largo del proyecto, facilitando la planificación financiera y el seguimiento operativo.

La ejecución se organiza en cinco fases: diagnóstico y planificación, fortalecimiento de infraestructura tecnológica, rediseño de procesos, capacitación y gestión del cambio, e integración final con pruebas y optimización. Cada fase contempla acciones clave orientadas a garantizar una transición progresiva, minimizar riesgos y asegurar la sostenibilidad técnica y operativa del nuevo modelo de negocio.

La Tabla 18 presenta la distribución mensual de los costos estimados y actividades programadas desde agosto de 2025 hasta marzo de 2026, con una inversión total prevista de USD 57.000.

6. Conclusiones

El presente proyecto ha demostrado que la diversificación del portafolio asegurador de VZ Seguros es no solo una prioridad estratégica, sino también una necesidad operativa frente al contexto actual de alta concentración en el ramo de vehículos y el entorno económico adverso, a través de un diagnóstico detallado, se identificaron riesgos significativos asociados a esta concentración, como el incremento sostenido en la siniestralidad, la volatilidad del mercado y la exposición financiera ante eventos inesperados.

En respuesta a este diagnóstico, se propuso la implementación de una solución de **tecnología escalable**, concebida como una base estructural para soportar el crecimiento sostenible y eficiente de nuevos ramos. Esta alternativa permite modernizar la infraestructura tecnológica, optimizar procesos operativos, automatizar funciones críticas y mejorar la capacidad de adaptación de la empresa frente a las demandas del mercado asegurador, con una planificación por fases, un enfoque multidisciplinario y un cronograma claro de ejecución, la propuesta establece condiciones reales para transformar el modelo de negocio y fortalecer la competitividad institucional a largo plazo.

El análisis de costos, riesgos y capacidades internas valida la viabilidad técnica y financiera del proyecto, al tiempo que resalta la importancia de acompañar el cambio con programas de formación y gestión del talento humano, asimismo, la incorporación de herramientas de evaluación continua permitirá asegurar que las decisiones estratégicas estén respaldadas por información confiable y actualizada.

En definitiva, la adopción de una tecnología escalable no solo representa una solución táctica a la concentración de ramos, sino que se configura como un pilar fundamental para la evolución de VZ Seguros hacia un modelo de negocio más resiliente, rentable y alineado con las tendencias del sector asegurador moderno.

7. Recomendaciones

Con la implementación exitosa de tecnología escalable, se derivan recomendaciones para optimizar aún más los resultados y garantizar la continuidad operativa de la VZ.

7.1. Recomendaciones específicas de tecnología escalable

Adoptar una visión de largo plazo, que integre tecnología, talento humano y datos como pilares fundamentales del crecimiento sostenible.

Involucrar a la alta dirección y líderes clave desde las etapas iniciales, asegurando el alineamiento estratégico y la toma de decisiones informadas.

Monitorear permanentemente la siniestralidad y el rendimiento técnico por ramo, utilizando indicadores claros para la toma de decisiones y ajustes correctivos.

Promover una cultura organizacional orientada al cambio, con un enfoque colaborativo, proactivo y centrado en la innovación.

7.2. Recomendaciones generales para mejorar la tecnología escalable

Implementar la tecnología escalable en etapas progresivas, iniciando con los procesos de mayor impacto (emisión, siniestros y cartera), y luego expandir al resto de áreas operativas.

Desarrollar un plan de formación continua para los equipos comerciales, técnicos y administrativos, enfocado en nuevos ramos, gestión digital y herramientas tecnológicas.

Establecer un comité interno de diversificación, que supervise la ejecución, el cumplimiento del cronograma, y sirva como puente entre la operación y la estrategia.

Realizar estudios de mercado periódicos, para ajustar la oferta de productos a las necesidades del entorno, identificando oportunidades emergentes por segmento y territorio.

Revisar y actualizar anualmente la arquitectura tecnológica, garantizando su escalabilidad y compatibilidad con futuras soluciones regulatorias, analíticas y de servicio al cliente.

8. Referencias

Aguilar, L., & Rojas, D. (2022). *Diversificación de portafolios en mercados emergentes: análisis de riesgos*. Revista Latinoamericana de Finanzas, 18(3), 79–95.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2023). *Tecnologías digitales para la transformación empresarial en América Latina*. https://publications.iadb.org

CEPAL. (2022). *La digitalización en América Latina y el Caribe: desafíos y oportunidades*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Deloitte. (2023). *Seguros 2030: retos estratégicos para el sector asegurador*.

Fernández, M. & Gómez, J. (2021). *Transformación digital en el sector asegurador: retos y oportunidades*. Revista de Innovación y Tecnología, 15(2), 45–60.

Gartner. (2023). *The Future of IT Infrastructure in Insurance*. https://www.gartner.com/en/insights/insurance

International Association of Insurance Supervisors (IAIS). (2023). *Global Insurance Market Report (GIMAR) 2023*. https://www.iaisweb.org

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2023). *Estudios económicos de la OCDE: Ecuador 2023*. https://www.oecd.org/economy/ecuador

Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). *How Smart, Connected Products Are Transforming Competition*. Harvard Business Review.

PwC. (2022). *Insurance 2025: The Future of Insurance*. https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/insurance

Suárez, L. & Cevallos, F. (2021). *Uso de tecnología escalable en pymes ecuatorianas: una revisión sistemática*. Universidad Andina Simón Bolívar.

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador. (2023). *Informe del mercado asegurador ecuatoriano 2022*. https://www.supercias.gob.ec

Torres, M., & Zambrano, E. (2023). *Gestión del riesgo en empresas de seguros: aplicación del AMFE*. Revista Científica de Administración y Finanzas, 11(1), 25–39.

Universidad de los Andes. (2023). *Estrategias tecnológicas y competitividad en empresas latinoamericanas*. Repositorio institucional.

Vaz Seguros (2020). *Condición financiera Vazseguros S.A. Balance General al 31 de diciembre de 2020* https://vazseguros.com/wp-content/uploads/2021/11/2020-DICIEMBRE-CONDICION-FINANCIERA.pdf

Vaz Seguros (2021). *Condición financiera Vazseguros S.A. Balance General al 31 de diciembre de 2021 https://vazseguros.com/wp-content/uploads/2022/01/CONDICION-FINANCIERA-DICIEMBRE-2021.pdf*

Vaz Seguros (2022). *Condición financiera Vazseguros S.A. Balance General al 31 de diciembre de 2022 https://vazseguros.com/wp-content/uploads/2023/01/CONDICION-FINANCIERA-DICIEMBRE-2022.pdf*

Vaz Seguros (2023). *Condición financiera Vazseguros S.A. Balance General al 31 de diciembre de 2023* https://vazseguros.com/wp-content/uploads/2024/01/CONDICION-FINANCIERA-DICIEMBRE-2023.pdf

Vaz Seguros (2024). *Condición financiera Vazseguros S.A. Balance General al 31 de diciembre de 2024* https://vazseguros.com/wp-content/uploads/2025/01/CONDICION-FINANCIERA-DICIEMBRE-2024.pdf

Vaz Seguros (2025). *Condición financiera Vazseguros S.A. https://vazseguros.com/wp-content/uploads/2025/06/CONDICION-FINANCIERA-MAYO-2025.pdf*

World Economic Forum. (2023). *Global Risks Report 2023*. https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2023