PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL

PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE "MBA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS"

MODELO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA ASESORA DE SEGUROS: FOXANDINA DE SEGUROS CIA LTDA.

SANDRA ELIZABETH CARMILEMA ZAMORA

DIRECTOR: MGTR. PABLO CARRERA NARVAEZ

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: EMPRENDIMIENTO

QUITO, JUNIO 2023

DIRECTOR:

Mgtr. Pablo Mauricio Carrera Narváez

LECTORES:

Mgtr. Carlos Aníbal Manosalvas Vaca.

Mgtr. Mayra Elizabeth Beltrán Morales

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a quienes han nutrido mi alma y mente durante este trayecto académico. A Dios, por ser el manantial de mi serenidad y discernimiento; a mi familia, por abrazar con empatía cada desafío y celebrar cada logro conmigo, comprendiendo los sacrificios y siendo la chispa en los momentos de desánimo. Mi profundo reconocimiento a mis docentes, quienes, con sensibilidad y sabiduría, me han guiado, reconociendo mis potenciales y apoyando mi autodescubrimiento. Su compromiso ha resonado en el corazón de mi formación.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por concederme la oportunidad de cursar la maestría en una de las mejores universidades del país.

A mis hijos, cuyo inquebrantable apoyo y comprensión han sido cruciales en mi trayectoria hacia este logro.

A mi esposo, por su incesante apoyo y guía durante cada fase de mi formación académica

A mi director de tesis, por sus valiosos consejos y guía en el desarrollo de este proyecto.

INDICE

PORTADA……..……..……i

Pagina de Director y Lectores……...……..…ii

Dedicatoria…...……..……iii

Agradecimiento…….iv

Indice General

Resumen ejecutivo…….……..viii

Abstract……...……...ix

INTRODUCCION……...…x

Capitulo 1. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO……1

1.1 Análisis PEST……..……..1

1.1.1. Factores Politicos……...……2

1.1.2. Factores Económicos……..……..….3

1.1.3. Factores Sociales……..…….…….5

1.1.4. Factores Tecnológicos……...…….……6

1.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter…….….9

1.3 Mapeo Competencia…….……..…….15

1.4 FODA……..……..…17

Capitulo 2.

DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA Y OBJETIVO DEL PROYECTO…….. 19

2.1. Problemática Inicial...…….…..….19

2.2. Estado deseado……..…….……..…20

2.3. Objetivo del Proyecto……...…….……20

2.4. Resultados de la entrevista / hallazgos ……..24

2.5. Objetivos SMART…….…..……..31

Capitulo 3. METODOLOGIA……..……..……33

3.1. Modelo Canvas de Alexander Osterwalder……...…33

Capitulo 4. PILARES ESTRATÉGICOS…….……..…….43

4.1. Estrategias genéricas…….……..…….….43

4.2 OKR……..……..……...44

4.3 Indicadores……..……..……..……..46

Capitulo 5. PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO 1.0…….....55

5.1 Segmento /cliente……..…….55

5.2 Propuesta de valor……...……..…….55

5.3 Canales de comunicación y de entrega……...……56

5.4 Relaciones con los clientes……..……..…56

5.5 Actividades clave……...….56

5.6 Recursos clave……...…….……56

5.7 Socios o aliados estratégicos……..……57

5.8 Estructura de costes…….…….. 57

Conclusiones y recomendaciones…….……..…….57

Referencias…….…….60

Anexos ……63

Marco conceptual……...…….…….……63

Ficha metodológica…….……..…….……..64

Otros

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Factores Políticos……..….3

Tabla 2. Factores Económicos……..…….4

Tabla 3. Factores Sociales……..…….6

Tabla 4. Factores tecnológicos ……...…...8

Tabla 5 Análisis FODA……..……..…..…..18

Tabla 6 Asesores Productores de Seguros…….,,,,,,,…..20

Tabla 7 Resultados encuesta ……..…..24

Tabla 8 Ventas expresadas en dólares……...…45

Tabla 9 Recolección y análisis de datos **……...**64

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Formato de márgenes……...……..1

Figura 2. Desempeño histórico 2011-2022……...…15

Figura 3. Participación de mercado…… 16

Figura 4 Ejes de Investigación…….....22

Figura 5 Metodología de encuestas……... 23

Figura 6 Resultados clientes corporativos……..…..23

Figura 7 Puntos de Oportunidad……...…...25

Figura 8 Asociaciones-satisfacción del cliente **…...…**25

Figura 9 Net Promoter Score (NPS)……..…..26

Figura 10 Objetivos Smart 2023…….32

Figura 11 Bussines Model Canvas**…….…**42

Figura 12 Pilares Estratégico 1 **……...…52**

Figura 13 Pilar Estratégico 2……..…..52

Figura 14 Pilar Estratégico 3 ……...…..53

Figura 15 Pilar Estratégico 4 ……..59

RESUMEN EJECUTIVO

En el actual contexto socioeconómico, el sector de los Servicios de Seguros se erige como piedra angular en la protección financiera, beneficiando tanto a individuos como a corporaciones. Sin embargo, la interpretación, elección y gestión adecuada de pólizas emergen como retos notorios en el ámbito. En este escenario, Foxandina, una firma naciente especializada en la asesoría y comercialización de Pólizas de Seguros para individuos y empresas percibe la imperativa necesidad de cultivar un modelo de negocio sólido y resiliente. Dicho modelo no solo debe enfocarse en la mera transacción de pólizas, sino en posicionarse como socio estratégico en la prosperidad financiera de su clientela. Una evaluación meticulosa del mercado evidencia una notable ausencia: un enfoque holístico que conjugue las demandas particulares de los consumidores con las soluciones multifacéticas del mercado de Seguros. Este enfoque es esencial para garantizar una trayectoria empresarial sostenible y ampliable. Motivados por esta observación, adoptamos un diseño metodológico mixto, amalgamando enfoques cualitativos y cuantitativos. Esta combinación se materializó a través de encuestas y entrevistas dirigidas a un grupo de especialistas y clientes propios, complementada con un análisis detallado de informes sectoriales y estadísticas pertinentes. Los hallazgos fueron claros: existe un clamor creciente por asesoramientos personalizados que simplifican la vastedad de opciones de seguros. La clientela ya no se adapta a una póliza estándar; ansía un consejero y experto que les guíe hacia soluciones optimizadas a sus únicas circunstancias. Esta necesidad se complementa con un llamado a la transparencia, confianza y educación financiera. Ante este diagnóstico, proponemos a Foxandina abordar una serie de iniciativas estratégicas. Primero, el desarrollo de programas didácticos que ilustran la relevancia de una cobertura adecuada. Segundo, la implementación de consultorías personalizadas, arraigadas en un escrutinio profundo de las exigencias del cliente. Tercero, una consolidación de su presencia digital, refinando sus plataformas en línea para potenciar la accesibilidad y claridad de la información. Finalmente, instamos a forjar alianzas con instituciones financieras, como bancos y cooperativas, para capitalizar oportunidades de crecimiento compartido mediante paquetes de Servicios integrados. Con este enfoque estratégico, Foxandina no solo se posiciona como una solución en el mercado de seguros, sino como el faro que guía a sus clientes en la intrincada maraña financiera del siglo XXI.

ABSTRACT

In today's socioeconomic context, the Insurance Services sector emerges as a cornerstone in financial protection, benefiting both individuals and corporations. However, the interpretation, selection, and proper management of policies pose significant challenges in the field. In this scenario, Foxandina, a budding firm specialized in the consultation and marketing of Insurance Policies for both individuals and businesses, recognizes the imperative need to develop a solid and resilient business model. Such a model should not merely focus on policy transactions but also position itself as a strategic partner in the financial growth of its clients. A thorough market assessment reveals a notable void: a holistic approach that integrates consumers' specific demands with the multifaceted solutions offered by the Insurance market. Such an approach is vital to ensure a sustainable and expandable business trajectory. Motivated by this insight, we adopted a mixed-methodological design, combining qualitative and quantitative perspectives. This approach materialized through surveys and interviews targeting a select group of specialists and small and medium-sized enterprises, complemented with a detailed review of industry reports and relevant statistics. The findings were clear: there's an increasing demand for personalized advice that deciphers the vast array of insurance options. Clients no longer simply seek a standard policy; they desire a counselor and expert to guide them toward tailored solutions fitting their unique circumstances. This requirement is further augmented by a call for transparency, trust, and financial education. Based on this assessment, we recommend Foxandina pursue several strategic initiatives: Firstly, to develop educational programs highlighting the significance of adequate coverage; secondly, to implement tailored consultations rooted in a deep analysis of client requirements; thirdly, to strengthen their digital presence, refining their online platforms for better accessibility and clarity of information; and lastly, to establish partnerships with financial institutions, like banks and cooperatives, to capitalize on joint growth opportunities through bundled Service packages. With this strategic approach, Foxandina positions itself not only as a solution provider in the insurance market but also as the guiding light for its clients navigating the complex financial landscape of the 21st century

INTRODUCCION

Dentro del contexto de la industria de seguros empresariales y para pymes, FoxAndina Agencia Asesora Productora de Seguros Cía Ltda ha consolidado su posición en la provincia de Pichincha, República del Ecuador. Constituida en noviembre de 2010 por la Superintendencia de Bancos y Seguros, su misión principal es proporcionar gestión, asesoramiento y colocación de contratos de seguros, así como servicios de asistencia médica a empresas legalmente establecidas en el país. Ofrece una amplia gama de seguros autorizados, como Multiriesgo, Accidentes Personales, Agropecuario, Asistencia Médica y Vehículos, FoxAndina se ha consolidado como un actor relevante en el sector.

La compañía posee una oficina principal en el sector del Valle de Puengasí, Cantón Quito. Su portafolio de clientes abarca tanto a entidades corporativas como individuales. En el ámbito empresarial, se enfoca en estaciones de servicio, empresas de transporte pesado y administradores de edificios. Asimismo, proporcionan pólizas de seguro de vida y vehículos a clientes individuales o masivos. No obstante, FoxAndina experimenta un estancamiento en sus ventas, lo que representa el reto de fidelizar a los clientes actuales y captar nuevos. Además, el tiempo de respuesta en el aviso y atención a siniestros es un aspecto crítico que precisa mejorar. Para abordar estos asuntos, se empleará la metodología de los 5 por qués, que facilita la identificación de la raíz de los desafíos y plantea soluciones efectivas.

La oportunidad de atender a la población del Ecuador que no posee seguros: Dentro del entorno de la industria de seguros ecuatoriana, existe una valiosa oportunidad para prestar servicio a la población que aún carece de cobertura. Pese a los avances en la conciencia sobre la importancia de estar asegurado, persiste un elevado número de individuos desprotegidos frente a diversos riesgos financieros y de salud. Esta circunstancia brinda a las agencias asesoras de seguros una ocasión única para expandir su mercado y proporcionar soluciones de protección financiera a aquellos que aún no tienen acceso a las mismas. Analizando meticulosamente las necesidades y características de este segmento poblacional, es factible desarrollar productos y servicios personalizados, asequibles, flexibles y que ofrezcan cobertura ajustada a sus requerimientos específicos. Esta estrategia no solo favorecerá la inclusión financiera, sino que propiciará un crecimiento significativo para la empresa al atender un segmento del mercado aún desatendido

La importancia de un modelo de negocio que permita la diferenciación frente a la competencia: En un entorno altamente competitivo, poseer un modelo de negocio que propicie la diferenciación es fundamental para el éxito empresarial. En el caso de una agencia asesora de seguros, esta distinción es todavía más crucial debido al gran número de competidores en el sector. Es imprescindible que la empresa elabore una propuesta de valor singular que la distinga de sus competidores y atraiga a los clientes. Esto se consigue identificando las fortalezas y ventajas competitivas de la empresa, como una diversa gama de productos, un excepcional servicio al cliente, conocimientos especializados en nichos concretos, tecnología avanzada, entre otros. Un modelo de negocio diferenciado también implica generar una experiencia de cliente excepcional que produzca lealtad y referencias positivas. Centrándose en la diferenciación, la empresa puede establecer una posición de liderazgo en el mercado y resistir la competencia de otras agencias asesoras de seguros.

La relevancia de descubrir nichos de mercado que requieran asesoría de seguros: Identificar nichos de mercado específicos que requieran asesoría especializada en seguros es esencial para el crecimiento y éxito empresarial en el sector. La identificación de estos nichos implica un estudio exhaustivo del mercado y las necesidades de los clientes potenciales. Al detectar segmentos de mercado con demandas y características particulares, la empresa puede adaptar su enfoque y proporcionar soluciones especializadas que satisfagan sus necesidades concretas. Esto posibilita a la empresa posicionarse como un experto en ese nicho en particular, ganar la confianza de los clientes y establecer relaciones sólidas y duraderas. Especializándose en nichos de mercado que requieren asesoría de seguros, la empresa puede ofrecer un mayor valor a sus clientes.

La necesidad de migrar a nuevos canales de comunicación y de venta para satisfacer las necesidades emergentes del mercado: En un mundo cada vez más digitalizado y conectado, es esencial migrar a nuevos canales de comunicación y de venta para responder a las demandas cambiantes del mercado. Los consumidores actuales esperan una experiencia omnicanal, donde puedan interactuar con la empresa a través de diversos medios, como plataformas en línea, redes sociales, aplicaciones móviles, entre otros.

Estos canales brindan la oportunidad de alcanzar a una audiencia más amplia, especialmente a segmentos más jóvenes y tecnológicamente avanzados. Además, los nuevos medios permiten una mayor eficiencia operativa, una personalización más amplia de los productos y servicios, y una major experiencia del cliente. La migracion a estos

canales Tambien proporciona la capacidad de recoger y analizar datos para entender mejor las necesidades y preferencias de los clientes, facilitando la personalización de la oferta y el desarrollo de estrategias de venta más efectivas. Al migrar a nuevos canales de comunicación y de venta, la empresa puede ampliar su alcance, incrementar su competitividad y adaptarse a las nuevas formas de interacción y compra en el mercado actual.

En conclusión, al realizar un análisis desde el entorno de la industria hasta el estudio específico de la empresa, es posible identificar la oportunidad de atender a la población no asegurada, la importancia de un modelo de negocio diferenciado, la relevancia de descubrir nichos de mercado específicos y la necesidad de migrar a nuevos canales de comunicación y de venta. Al entender y abordar estos aspectos estratégicos, la empresa estará en una posición sólida para proponer nuevas estrategias que la conduzcan al éxito empresarial en el mercado de seguros ecuatoriano.

Capitulo 1. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO



1.2 **Análisis PEST**

Dada la actual crisis de inseguridad, corrupción y falta de empleo en Ecuador, la empresa FoxAndina, agencia asesora productora de seguros, necesita una visión estratégica que le permita capitalizar oportunidades y minimizar riesgos. Para esto, el análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) es crucial, pues identifica las influencias macroambientales que pueden impactar en el negocio de asesoría y venta de seguros. Esta herramienta ayuda a comprender el entorno de operación y a diseñar estrategias de adaptación y prosperidad. La empresa puede evaluar cómo la política, la economía, la demografía y la tecnología pueden afectar sus operaciones y tomar decisiones basadas en esta información. Esta comprensión es esencial en un sector tan regulado y dependiente del contexto económico, social y tecnológico como el de seguros. Con el análisis PEST, FoxAndina podrá obtener una perspectiva clara del entorno de su negocio y prepararse para cambios que podrían afectar al sector asegurador en Ecuador.

A continuación, se muestra la figura 1 donde se encuentran los factores que conforman el análisis PEST y luego se detallaran cada uno de ellos

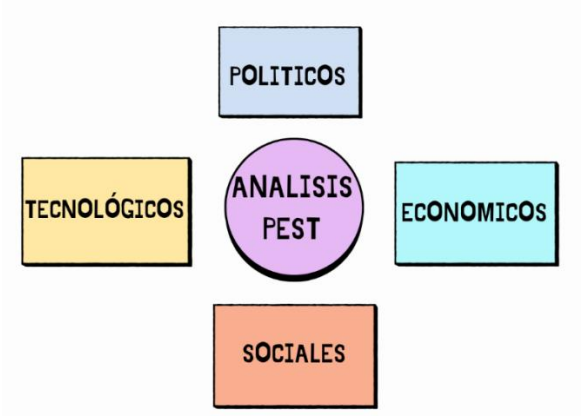


Figura 1. Factores que conforman el análisis PEST
Fuente: Elaboración Propia

FACTORES POLÍTICOS:

El sector asegurador en Ecuador, incluyendo intermediarios de reaseguros, peritos y asesores productores de seguros, debe cumplir con la obtención obligatoria de credenciales y certificaciones de autorización por cada ramo, según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, entidad que regula la actividad de los intermediarios de seguros. Adicionalmente, el país enfrenta un ambiente político tenso debido al adelanto de elecciones generales, causados por la disolución del Congreso en Ecuador y la muerte cruzada (transparencia electoral, 2023), lo cual, genera percepciones de conflictos y dificultades que pueden impactar el clima de negocios.

Requisitos Regulatorios y Normatividad del Sector: Este subtema cubriría la necesidad de obtener credenciales y certificados de autorización por cada ramo ante la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Se estudiarían en detalle las implicaciones de la ley general de Seguros y cómo afecta a las operaciones y la planificación estratégica de la empresa. (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2017)

Inestabilidad Política y sus Efectos en el Negocio: Bajo este subtema, se analizaría cómo la transición política y las disputas internas, generadas por el adelanto de las elecciones generales para Presidente y Asambleístas, pueden afectar el ambiente de negocios en el sector asegurador. Se examinarían las posibles consecuencias directas e indirectas de estos factores en la operatividad y crecimiento de la empresa.

Cambio de Políticas con Nuevos Mandatos: Este subtema exploraría cómo los cambios en las políticas y las prioridades gubernamentales con los nuevos mandatos pueden impactar en el sector asegurador, y cómo FoxAndina puede prepararse y adaptarse a estos cambios.

Leyes y Regulaciones en Cambio: Este subtema podría examinar la posibilidad de futuras modificaciones y/o regulaciones en la normativa del sector asegurador y cómo esto podría afectar a FoxAndina.

Tabla 1. Factores Políticos
Fuente: Investigación Realizada

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Ventaja Competitiva Adaptabilidad regulatoria para aumentar la confiabilidad y el valor ante los stakeholders.	**Cambios Regulatorios** Posibles costos y desafíos operativos por alteraciones en los requisitos de certificación.
Cambio Positivo Potencial liberalización del mercado de seguros con nueva administración política.	**Inestabilidad Política** Incertidumbre electoral que puede afectar la confianza del consumidor y la toma de decisiones estratégicas

FACTORES ECONOMICOS:

En este ámbito se destacan el desempleo, el riesgo país, la recaudación tributaria y el pronóstico de desaceleración económica en Latinoamérica y a nivel global a causa de la pandemia del Covid19, la guerra Rusia-Ucrania y los riesgos de la dolarización en Ecuador

Según (Flores, 2023), "**La economía de Ecuador en 2023 debe analizarse, desde las perspectivas de la evidencia, la reflexión y la ciencia. De esta manera, debemos considerar primero un elemento relevante, que tiene que ver con que la economía ecuatoriana está dolarizada. Al estar dolarizada, somos más susceptibles o vulnerables a cualquier *shock* externo. Recordemos que, al adoptar el dólar, asumimos un tipo de cambio fijo, perdimos nuestra capacidad de manejar la política cambiaria. Los países utilizan la política cambiaria para enfrentar estos eventos externos; devaluar su moneda y tener menos efectos de los *shocks* externos. El segundo elemento que se debe tener en cuenta en términos de la dolarización es que debemos sostenerla. Para sostener la dolarización, al no ser nuestra moneda, debemos generar dólares. En principio, tenemos que vender más y comprar menos. Así los saldos de la balanza de comercio exterior serán positivos e ingresará dólares**"

Desempleo: En septiembre de 2022, se registró una cifra de 354,324 personas desempleadas en Ecuador, lo que representa aproximadamente el 4.1% de la Población Económicamente Activa (PEA).

Riesgo país: El 13 de octubre de 2022, el riesgo país de Ecuador alcanzó los 1,945 puntos básicos, siendo este el nivel más alto desde el inicio de la pandemia en 2020 y el segundo más alto entre los países de América Latina.

Recaudación tributaria y crecimiento económico: La recaudación tributaria alcanzó un récord de 16,000 millones de dólares, y se pronostica un crecimiento económico del 2.7%.

Pronóstico de desaceleración en la economía de Latinoamérica: Expertos del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional (FMI) han pronosticado una desaceleración económica en la región para el año 2023.

Tabla 2. Factores Económicos

Fuente: Investigación Realizada

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Desempleo Elevado Potencial crecimiento en emprendimientos que requieran seguros especializados.	**Riesgo país Elevado** Menores inversiones y reconsideración de gastos en seguros Alto nivel de endeudamiento
Recaudación Tributaria y Crecimiento Oportunidad para ofrecer seguros a nuevos nichos y empresas emergentes.	**Desaceleración económica regional** Menor demanda desde el mercado latinoamericano
	Contexto económico Incierto Priorización de gastos, seguros no esenciales podrían reducirse

.

En esencia, FOXANDINA debe adaptar su oferta y estrategia frente a la incertidumbre económica a causa de los shock externos e internos.

FACTORES SOCIALES:

Existe preocupaciones relacionadas con la seguridad, la movilidad, las catástrofes naturales y la inclusión financiera.

Temor por catástrofes naturales: La ocurrencia de catástrofes naturales ha generado temor en la sociedad, lo que resalta la necesidad de tomar acciones preventivas por parte de la sociedad civil y el gobierno. Respecto a la movilidad, el tráfico en las ciudades se ve afectado por restricciones en calles en mantenimiento, el sistema "pico y placa" en Quito y factores meteorológicos como fuertes lluvias, lo que dificulta la movilidad.

Inclusión financiera: La inclusión financiera es un tema crucial, especialmente en lo que respecta al acceso de jóvenes, mujeres y micro- negocios a servicios financieros, incluyendo créditos, seguros y otros productos que promuevan su desarrollo y superen barreras financieras.

Inseguridad y criminalidad: Los altos niveles de inseguridad en Ecuador Temor por catástrofes naturales: La ocurrencia de catástrofes naturales ha generado temor en la sociedad, lo que resalta la necesidad de tomar acciones preventivas por parte de la sociedad civil y el gobierno.

Congestión del tráfico: El tráfico en las ciudades se ve afectado por restricciones en calles en mantenimiento, el sistema "pico y placa" en Quito y factores meteorológicos como fuertes lluvias, lo que dificulta la movilidad.

Inclusión financiera: La inclusión financiera es un tema crucial, especialmente en lo que respecta al acceso de jóvenes, mujeres y micro- negocios a servicios financieros, incluyendo créditos, seguros y otros productos que promuevan su desarrollo y superen barreras financieras.

Inseguridad y criminalidad: Los altos niveles de inseguridad en Ecuador

Tabla 3. Factores Sociales
Fuente: Investigación Realizada

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Catástrofes Naturales Demanda creciente para seguros de desastres naturales ante el temor social frente a una posible erupción del volcán Cotopaxi o un terremoto en Quito	**Inseguridad** Incremento en reclamaciones por robos o daños
Inclusión Financiera Espacio para introducir seguros a jóvenes, mujeres y microempresas	**Congestión del tráfico** Posible alza en reclamaciones de seguros vehiculares
Desarrollo y superación de barreras Potencial para ofrecer productos financieros innovadores que impulsen el crecimiento personal y empresarial.	**Movilidad Restringida** Menor circulación vehicular podría reducir la demanda de ciertos seguros de transporte

FACTORES TECNOLÓGICOS:

En este ámbito, las herramientas digitales, la inteligencia artificial, la tecnología móvil, las redes sociales y el análisis de datos desempeñan un papel importante en la industria de seguros**.**

Herramientas digitales en la industria de seguros: En el mundo actual de los seguros, los brókeres deben hacer frente a un volumen y complejidad de operaciones abrumadoras. Por tanto, contar con herramientas digitales se ha vuelto esencial para simplificar y agilizar los procesos involucrados en la asesoría y venta de seguros empresariales**.**

Inteligencia artificial (IA): La IA ha demostrado ser una herramienta valiosa para la industria de seguros, ya que present a nuevas oportunidades y posibilidades. Uno de los principales beneficios que ofrece la lA a los aseguradores es su capacidad para analizar grandes cantidades de datos, lo que les permite encontrar oportunidades en el mercado y mejorar la toma de decisiones.

Crecimiento de la tecnología móvil y las aplicaciones: En Ecuador, la cantidad de teléfonos celulares ha superado el número de 600 habitantes. Además, la informática portátil y la creación de aplicaciones móviles se encuentran en constante crecimiento y expansión, lo que brinda oportunidades para la interacción y el acceso a servicios de seguros a través de dispositivos móviles.

Importancia de las redes sociales: Las redes sociales se han convertido en una referencia obligada para estar conectado con diversas comunidades de negocios, profesionales, sociales y familiares. Utilizar las redes sociales como parte de la estrategia de marketing y comunicación puede ayudar a las agencias de seguros a establecer una presencia sólida y a alcanzar a su público objetivo de manera efectiva.

Big data y análisis de datos: El rápido crecimiento de internet ha llevado al surgimiento de conceptos como el big data y el análisis de datos. Esta enorme cantidad de información disponible permite a las organizaciones, incluidas las agencias de seguros, detectar y pronosticar los comportamientos de consumo de los usuarios, lo que a su vez puede ayudar a personalizar las ofertas de seguros y mejorar la experiencia del cliente.

Estos factores del entorno deben tenerse en cuenta al desarrollar el modelo de negocios para las agencias de seguros empresariales, ya que pueden influir en la estrategia, el mercado objetivo y las decisiones operativas de la empresa.

Tabla 4. Factores Tecnológicos
Fuente: Investigación Realizada

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Herramientas Digitales Optimización y eficiencia en la gestión de operaciones de seguros	**Rápido Cambio tecnológico** La necesidad constante de actualización y adaptación ante la evolución tecnológica
Inteligencia Artificial (IA) Análisis avanzado de datos para descubrir oportunidades y mejorar la toma de decisiones.	**Competencia tecnológica** Riesgo de quedar rezagado si los competidores adoptan tecnologías emergentes más rápidamente
Tecnología móvil y Aplicaciones Mayor alcance y acceso a clientes potenciales a través de dispositivos móviles.	**Seguridad de datos** Con la creciente dependencia del análisis de datos y las herramientas digitales, existe un riesgo elevado de ciberataques y filtraciones de datos
Redes Sociales Potente medio para conectarse con el público objetivo y fortalecer la marca	
Big Data.- Capacidad para personalizar ofertas y mejorar la experiencia del cliente basándose en patrones de consumo	

1.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter



El análisis de las cinco fuerzas de Porter proporciona una metodología crucial para evaluar la competitividad y atractivo de un sector. Este marco, diseñado por el renombrado estratega Michael E. Porter, es esencial para comprender no solo la posición de una empresa dentro de su sector, sino también la naturaleza y el grado de competencia que puede enfrentar. En el ámbito de la asesoría y venta de seguros empresariales e individuales, estas fuerzas delinean las oportunidades, amenazas y el panorama general que FOXANDINA y similares deben considerar para desarrollar estrategias robustas y sostenibles.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter y como afectan o benefician a la venta de seguros empresariales e individuales:

1. **Amenaza de nuevos competidores:**

   Calificación: Alta

   Dentro del mercado de seguros en Ecuador, especialmente en el ámbito de asesoría y venta de pólizas de seguros empresariales e individuales, se observa un panorama dinámico y con potencial para la entrada de nuevos jugadores. Esto se debe a una combinación de factores estructurales y coyunturales.

   Barreras de Entrada Bajas: El primero y más evidente de estos factores es la ausencia de barreras de entrada significativas. Tanto en términos administrativos como legales, no existen trabas o requisitos prohibitivos que disuadan a nuevos entrantes. Esta situación facilita que nuevos participantes, desde startups hasta empresas extranjeras, puedan ingresar al mercado con relativa facilidad.

   Requerimientos de Capital: Adicionalmente, la naturaleza del negocio de seguros no exige un desembolso de capital extremadamente grande al comienzo. A diferencia de industrias como la minería o manufactura, el negocio de seguros es fundamentalmente un negocio de servicio, donde el capital humano y la gestión de relaciones son esenciales.

Dinámica de Mercado: La saturación potencial del mercado, con más actores compitiendo por la misma base de clientes, puede dar lugar a guerras de precios, lo que podría erosionar los márgenes de beneficio. Esto es especialmente cierto si los nuevos entrantes optan por una estrategia de penetración de mercado basada en precios bajos.

Importancia Estratégica:

Para FOXANDINA, esta amenaza no es simplemente un riesgo pasajero, sino una realidad que puede moldear el panorama competitivo en los próximos años.

Branding y Posicionamiento: Para protegerse de esta amenaza, es esencial que FOXANDINA invierta en fortalecer su marca. Esto no se trata simplemente de marketing, sino de establecer una propuesta de valor clara y distintiva en la mente del cliente.

Lealtad del Cliente: En un mercado donde los clientes pueden ser atraídos fácilmente por ofertas más baratas, la lealtad se convierte en un activo invaluable. FOXANDINA debe centrarse en construir relaciones a largo plazo, ofreciendo servicios postventa de calidad, promociones para clientes recurrentes y sistemas de retroalimentación.

Acceso a Canales Exclusivos: Otro enfoque podría ser asegurar acuerdos exclusivos con canales de distribución o con grupos empresariales, garantizando así una cierta cuota del mercado. Además, colaboraciones estratégicas y alianzas pueden ofrecer una ventaja en términos de acceso a clientes o capacidades.

Aunque la amenaza de nuevos competidores es alta, FOXANDINA tiene a su alcance una serie de estrategias para consolidar su posición en el mercado. Enfrentar proactivamente esta amenaza, en lugar de reaccionar cuando ya es demasiado tarde, permitirá a FOXANDINA mantener y posiblemente expandir su cuota de mercado en el competitivo sector de seguros de Ecuador.

Para consolidar a Foxandina como líder en su mercado, es imperativo que adopte la estrategia de diferenciación propuesta por Porter. Esta estrategia implica que Foxandina se posicione como única en su industria en áreas esenciales que los clientes valoran mucho. Mientras se esfuerza por ser diferenciadora, Foxandina no debe descuidar la eficiencia de costos en áreas que no afectan directamente a esta diferenciación, asegurando que los costos asociados a esta diferenciación

sean compensados por el valor percibido por el cliente. y un retorno superior sobre la inversión en su campo de acción" (Porter, ME, 2007).

2. **Poder de Negociación de los proveedores:**

   Calificación: Moderado a alto

   El poder de los proveedores es una fuerza que determina la capacidad de las organizaciones que proveen bienes y servicios para dictar los términos de su relación comercial. En el sector de seguros en Ecuador, especialmente en el ámbito de asesoría y venta de pólizas de seguros empresariales e individuales, observamos una serie de dinámicas que dan a ciertos proveedores (aseguradoras) un considerable poder:

   Proveedores Diferenciados: A pesar de que existen varias compañías aseguradoras, sólo una fracción de estas tiene la capacidad, el reconocimiento y la infraestructura para ofrecer servicios altamente competitivos. Estas compañías pueden, por lo tanto, dictar términos y condiciones debido a su posicionamiento y capacidad de ofrecer productos distintivos.

   Exclusividad y Personalización: Dado que muchos asesores de seguros establecen productos personalizados en colaboración con estas aseguradoras, surge una dependencia mutua. Esta situación es especialmente notable en FOXANDINA, que diseñaría pólizas a medida para diferentes sectores como industriales, comerciales, servicios y sectores estratégicos.

   Mercado Concentrado: La interacción entre un número limitado de aseguradoras con poder y la vasta cantidad de asesores y corredores crea una concentración de poder en el lado de los proveedores. Esto puede traducirse en una mayor capacidad de las aseguradoras para influir en precios, términos de contratos, comisiones y otros aspectos vitales del negocio.

   Importancia Estratégica:

   Dada esta dinámica, FOXANDINA tiene ante sí retos y oportunidades

   estratégicas:

   Alianzas a Largo Plazo: Es esencial que FOXANDINA establezca acuerdos duraderos con proveedores clave. Estos acuerdos no solo aseguran términos favorables, sino que pueden incluir cláusulas de exclusividad, condiciones

preferenciales en comisiones y una colaboración más profunda en el diseño y personalización de productos.

Negociación Activa: FOXANDINA debe cultivar un equipo de negociación robusto y con conocimientos profundos del mercado asegurador para enfrentar y equilibrar el poder de los proveedores.

Diversificación de Portafolio: Una manera de contrarrestar el poder de los proveedores es diversificando el portafolio de pólizas y productos, trabajando con diferentes aseguradoras y no dependiendo exclusivamente de una o pocas.

El poder de los proveedores en el sector de seguros de Ecuador, y en la relación específica con FOXANDINA, es una fuerza a tener en cuenta. Si bien estos proveedores dominantes ofrecen productos y servicios de alta calidad y distintivos, su posición da lugar a una dinámica que requiere una gestión estratégica hábil por parte de FOXANDINA. A través de la construcción de alianzas sólidas, una negociación proactiva y la diversificación, FOXANDINA puede navegar esta relación compleja y mantener su competitividad en el mercado.

3. **Poder de Negociación de los clientes:**

   Calificación: Alto

   El poder de los clientes, también conocido como el poder de negociación de los compradores, hace referencia a la capacidad de los clientes para influir en los precios y términos de un producto o servicio. En el contexto de FOXANDINA y el mercado de seguros en Ecuador, observamos una dinámica particular que otorga a los clientes un notable poder de decisión:

   Sensibilidad al Precio: El sector de seguros, en especial en Ecuador, es altamente competitivo, y los clientes muestran una fuerte sensibilidad al precio. Esta situación puede llevar a que, ante pequeñas variaciones en tarifas, los clientes se sientan inclinados a cambiar de proveedor o asesor.

   Facilidad de Cambio: El mercado asegurador ecuatoriano no presenta grandes barreras para que un cliente cambie de asesor o proveedor de seguros. Esta facilidad potencia aún más el poder del cliente al ejercer presión sobre las agencias y asesores, incluido FOXANDINA, para ofrecer términos competitivos y un servicio excepcional.

Demanda de Personalización: El cliente moderno no solo busca un precio competitivo sino también un producto que se adapte a sus necesidades específicas. Esto implica que desean participar activamente en la configuración de su póliza, eligiendo las coberturas que mejor se adaptan a sus circunstancias y, a veces, ajustando las primas que están dispuestos a pagar.

Necesidad de Información: El cliente de seguros de hoy busca transparencia. Desea entender los pormenores de su póliza, desde cómo se calcula su prima hasta las leyes que lo amparan. Esta necesidad implica que las agencias y asesores deben proporcionar un servicio informativo, técnico y oportuno.

Importancia Estratégica:

Dada esta dinámica, FOXANDINA tiene ante sí importantes retos y oportunidades:

Educación al Cliente: Es esencial ofrecer a los clientes información detallada y accesible sobre sus pólizas y el mercado en general. FOXANDINA podría invertir en sesiones informativas, herramientas en línea y otros recursos para educar a sus clientes.

Flexibilidad y Personalización: FOXANDINA debe trabajar estrechamente con las aseguradoras para ofrecer productos altamente personalizables. Además, es esencial contar con un equipo técnico capaz de asesorar a los clientes en la configuración de sus pólizas.

Excelencia en el Servicio: Más allá de la simple transacción, FOXANDINA debe aspirar a ser un socio estratégico para sus clientes, ofreciendo un servicio postventa de calidad, técnico y eficiente.

El poder de los clientes en el mercado asegurador ecuatoriano es palpable. En este contexto, FOXANDINA, al ser un intermediario, debe equilibrar la necesidad de mantener relaciones saludables con las aseguradoras y, al mismo tiempo, satisfacer las demandas crecientes y específicas de los clientes. La estrategia pasa por la educación, la flexibilidad y la excelencia en el servicio, convirtiéndose así en un aliado indispensable en la gestión de riesgos de sus clientes.

4. **Amenaza de productos o servicios sustitutos:**

   Calificación: Media – Alta

El mercado de seguros está viendo una proliferación de productos y servicios sustitutos que, si bien no replican completamente el valor de una póliza de seguro tradicional, ofrecen ciertas garantías que pueden ser suficientes para un segmento de la población.

Justificación:

Productos Financieros como Sustitutos: Las tarjetas de crédito, por ejemplo, están ofreciendo seguros en ciertos casos, como seguros de viaje, seguros contra accidentes, entre otros. Esto convierte al producto financiero en una opción viable para el consumidor que solo necesita una cobertura básica.

Simplicidad y Accesibilidad: Estos productos sustitutos, como los seguros vinculados a tarjetas de crédito, suelen ser más simples en estructura y ofrecen una facilidad de acceso para el consumidor promedio. Al estar ya integrados en productos financieros, el cliente no necesita realizar esfuerzos adicionales para adquirirlos.

Segmentación de Mercado: Es vital entender que estos productos sustitutos podrían no atender las necesidades de todos los segmentos del mercado. Por ejemplo, una gran empresa con requerimientos complejos no optaría por un seguro básico de una tarjeta de crédito. Sin embargo, un individuo o pequeña empresa podría considerarlo suficiente.

Importancia Estratégica:

Diferenciación y Valor Agregado: FOXANDINA debe concentrarse en resaltar la diferencia y el valor agregado de sus servicios. Mientras que los productos sustitutos pueden ofrecer coberturas básicas, una agencia especializada como FOXANDINA puede ofrecer pólizas personalizadas, atención directa y una gestión de riesgos más detallada.

Educación al Cliente: Es esencial que FOXANDINA eduque a sus clientes sobre la importancia de un seguro completo y cómo las opciones sustitutas pueden no ofrecer la protección integral que necesitan.

Innovación y Adaptabilidad: Además de la educación y la diferenciación, FOXANDINA debe estar en constante innovación, ofreciendo productos que se adapten a las necesidades cambiantes de sus clientes y que vayan un paso adelante de lo que ofrecen los sustitutos.

Servicio Postventa: La capacidad de FOXANDINA para brindar asesoría continua, manejar reclamaciones eficientemente y estar al lado del cliente en momentos críticos es una ventaja competitiva que muchos productos sustitutos no pueden replicar.

Aunque la amenaza de productos o servicios sustitutos es real y creciente, FOXANDINA tiene herramientas y estrategias a su disposición para mantener su relevancia en el mercado. La clave está en la adaptabilidad, la educación del cliente y la constante búsqueda de innovación para ofrecer valor más allá de lo que un producto sustituto puede proporcionar.

5. **Rivalidad de competidores Existentes:**

Calificación: Muy Alta

El mercado de seguros en Ecuador, con un espectro que abarca a cerca de 700 intermediarios, muestra una competencia intensa. La vasta presencia de competidores significa que la lucha por el dominio del mercado y la atención del cliente es persistente y agresiva.

Justificación:

Saturación del Mercado: Con tantos intermediarios en juego, existe una probabilidad alta de solapamiento en la oferta de productos y servicios. Esto puede resultar en una guerra de precios, lo que diluye los márgenes de ganancia.

Presión Continua en Precios y Calidad: La alta competencia no sólo lleva a una guerra de precios, sino que también aumenta la demanda por calidad en el servicio y atención al cliente.

Elevado Volumen de Comisiones: Las comisiones que totalizaron 170'000.000,oo al cierre del 2022 demuestran la significativa actividad económica en este sector. Sin embargo, con tanta competencia, las partes individuales de este pastel son probablemente reducidas para muchos competidores.

Importancia Estratégica:

Diferenciación y Valor Agregado: Más que nunca, FOXANDINA debe enfocarse en diferenciarse de la multitud. Esto implica entender y anticipar las

necesidades del cliente, ofrecer pólizas personalizadas, y brindar una experiencia de cliente superior.

Metodología del Océano Azul: Ante un océano rojo saturado de competidores, FOXANDINA debe considerar la aplicación de la estrategia del "Océano Azul". Esto implica identificar y crear nichos de mercado no explotados o nuevos segmentos, donde la competencia es irrelevante. Se trata de innovar y ofrecer valor de formas que los competidores no han considerado. Algunas de las posibles estrategias incluyen la digitalización de servicios, programas de lealtad exclusivos, o incluso expandir el rango de servicios ofrecidos más allá de los seguros tradicionales.

Innovación y Adaptabilidad: Dada la intensidad de la competencia, es esencial que FOXANDINA permanezca a la vanguardia de la innovación en productos, servicios y tecnologías.

Mientras la rivalidad entre competidores existentes es una de las amenazas más palpables para FOXANDINA, también representa una oportunidad. Al adoptar estrategias de diferenciación, como la metodología del "Océano Azul", y al poner énfasis en la innovación constante y la excelencia en el servicio al cliente, FOXANDINA tiene el potencial de navegar con éxito a través de este mercado altamente competitivo.

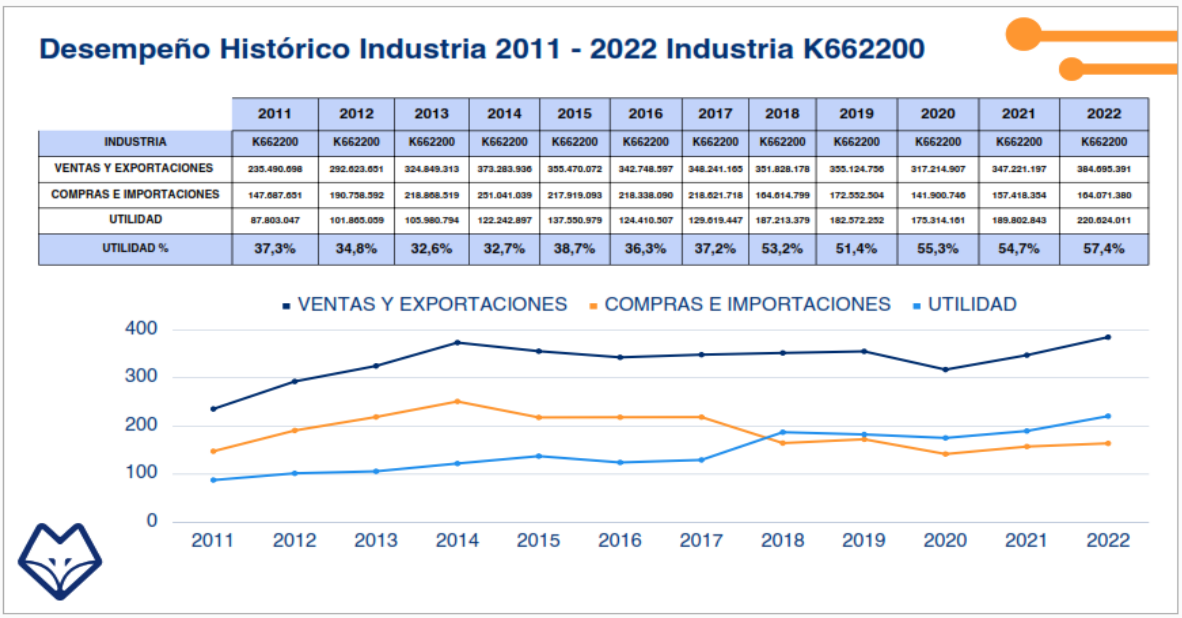
CONCLUSION

Dentro del complejo tejido del mercado asegurador ecuatoriano, FOXANDINA se encuentra en la encrucijada de desafíos y oportunidades marcadas por las cinco fuerzas de Porter. Estas fuerzas dictan una competencia aguda, poderosas dinámicas de negociación y la constante sombra de alternativas sustitutas. A pesar de estos desafíos, la adaptabilidad, la innovación y la diferenciación son las luces guía que pueden conducir a FOXANDINA hacia el éxito sostenible. A medida que se enfrenta a estos vientos cambiantes, la empatía y la comprensión profunda de las necesidades emocionales y prácticas de sus clientes se convierten en baluartes, permitiendo que la asesoría y venta de pólizas trascienda de un simple intercambio comercial a una relación de confianza duradera.

1.3 **Mapeo Competencia**

El mapeo de la competencia en la industria K6622.00 proporciona una representación clara de la participación en el mercado de agentes y corredores de seguros, permitiendo entender con precisión las dinámicas de oferta y negociación de contratos de anualidades y pólizas en el sector

Según (EMIS, 2022), la industria K662200 ha experimentado cambios significativos en la última década. Durante el período 2011-2022, esta industria ha mostrado una tendencia creciente. En el año 2011 la industria, en general obtuvo unos ingresos por US$ 235´490.696. A medida que avanzaba la década ha presentado un crecimiento sostenido En el año 2022 obtuvo unos ingresos totales (comisiones), por el valor de US$ 384’695,391 como podemos ver en la siguiente figura



	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
INDUSTRIA	K662200	K662200	K662200	K662200	K662200	K662200	K662200	K662200	K662200	K662200	K662200	K662200
VENTAS Y EXPORTACIONES	235.490.696	292.623.651	324.849.313	373.283.936	355.470.072	342.748.597	348.241.165	351.828.178	355.124.756	317.214.907	347.221.197	384.695.391
COMPRAS E IMPORTACIONES	147.687.651	190.758.592	218.868.519	251.041.039	217.919.093	218.338.090	218.621.718	164.614.799	172.552.504	141.900.746	157.418.354	164.071.380
UTILIDAD	87.803.047	101.865.059	105.980.794	122.242.897	137.550.979	124.410.507	129.619.447	187.213.379	182.572.252	175.314.161	189.802.843	220.624.011
UTILIDAD %	37,3%	34,8%	32,6%	32,7%	38,7%	36,3%	37,2%	53,2%	51,4%	55,3%	54,7%	57,4%

Figura 2: Desempeño histórico 2011-2022 Industria K662200
Fuente: EMIS An ISI Emerging Markets Group Company

Distribución de la Participación de la Industria K662200 en el Mercado – 2022

Según datos revelados por EMIS en diciembre de 2022, la industria K662200 ha manifestado una distribución particular en el mercado. Esta representación es producto de innovaciones tecnológicas, políticas sectoriales o dinámicas de consumo. Es indispensable recordar que el panorama del mercado se configura a partir de decisiones estratégicas de actores principales y la penetración de nuevos competidores. Esta distribución, sin duda, arroja luces sobre el estado actual y potencial evolutivo de la industria, ofreciendo perspectivas claras para stakeholders y agentes económicos involucrados.



Figura 3: Participación de Mercado Industria K662200
Fuente: EMIS An ISI Emerging Markets Group Company

1.4 **FODA**



El análisis FODA (o DAFO en algunos contextos) representa "Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas" y se originó en el Instituto de Investigaciones de Stanford entre 1960 y 1970 con el propósito de identificar fallos gerenciales en las empresas. Es una herramienta vital que ayuda a comprender la situación de una empresa y es crucial para la toma de decisiones actuales y futuras. Proporciona una imagen holística de la organización, ayudando a identificar ventajas competitivas y áreas problemáticas, y orienta el camino futuro de la empresa. Además, evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa puede conducir a soluciones y estrategias para mejorar. Un análisis FODA también es esencial para planificar el crecimiento, y su naturaleza es inherentemente subjetiva, iniciativa y temporal, ya que depende de la perspectiva humana, sirve como base para la estrategia, y refleja un momento específico en el tiempo, respectivamente (HubSpot, s.f.)

Relacionado con la asesoría de seguros, el análisis FODA puede ser instrumental para comprender las fortalezas inherentes de la organización en términos de expertise y relaciones con los clientes, identificar oportunidades de crecimiento en el mercado de seguros, ser consciente de las debilidades operativas o estratégicas y prever posibles amenazas en el mercado.

Tabla 5. Análisis FODA

Fuente: Elaboración Propia

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Servicio al cliente excepcional y asesoría prioritaria. • Expertise en contratos y coberturas de seguros. • Alianzas estratégicas con aseguradoras. • NPS destacado de 9, reflejando alta recomendación.	• Adaptación a demandas mediante transformación digital. • Exploración de nuevas líneas en mercado de seguros. • Expansión mediante negocios relacionados. • Capitalización de infidelidad de clientes competidores.
• Ausencia de especialización y reconocimiento en seguros. • Lentitud en cotizaciones para nuevos clientes. • Falta de estrategias de venta adicional. • Carencia en planificación comercial y marketing. • Falta de estrategia de crecimiento sostenible	• Guerra de precios debido a competencia intensa. • Riesgo de pérdida de clientes hacia competidores.
DEBILIDADES	**AMENAZAS**

Fortalezas:

- Alto nivel de servicio al cliente, tratando cada contacto con los clientes actuales como urgente y brindando asesoría prioritaria.
- Amplio conocimiento de los contratos y coberturas de seguros, respaldado por una experiencia humana sólida en el sector.
- Relaciones cercanas con las aseguradoras y alianzas estratégicas para desarrollar nuevos productos.

- NPS (Net Promoter Score) de 9, lo que indica que los clientes recomiendan los servicios.

Debilidades:

- Falta de posicionamiento y especialización en la industria de seguros.
- Demora en los procesos de cotización para nuevos clientes.
- Necesidad de implementar estrategias de venta adicional para los clientes actuales.
- Falta de planificación comercial y de marketing para impulsar el crecimiento.
- Necesidad de establecer una estrategia de escalamiento y sostenibilidad del negocio.

Oportunidades:

- Transformación digital empresarial para adaptarse a las demandas del mercado.
- Explorar nuevas líneas y oportunidades en el mercado de seguros.
- Establecer negocios relacionados que permitan expandir el alcance y crecimiento del negocio.
- Explotar la infidelidad de los clientes de la competencia.

Amenazas:

- Competencia intensa y la posibilidad de una guerra de precios.
- Riesgo de infidelidad de los clientes hacia la competencia.

Capitulo 2. DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA Y OBJETIVO DEL PROYECTO



2.1. Problemática Inicial:

Foxandina Agencia Asesora Productora de Seguros, ha detectado un estancamiento en su rendimiento, manifestado en un crecimiento de ventas anual de tan solo el 1% entre 2021 y 2022. Tal estancamiento se asocia con una metodología de ventas tradicional, limitada al correo, venta al frío y llamadas telefónicas, sin aprovechar otros canales emergentes de comunicación y venta. Esta falta de diversificación y adaptación podría conducir a la empresa a experimentar incrementos marginales similares en el futuro.

A ello se suma el panorama competitivo del mercado ecuatoriano de seguros, donde en 2022 se contabilizaron 487 empresas del mismo rubro según figura adjunta, amplificando el desafío de crecer y captar nuevos clientes.



EMPRESAS	VENTAS 2021	%
Novasecuador S.A. Agencia Asesora Productora de Seguros	26.309.690	12,43%
Tecniseguros S.A.	17.007.224	8,04%
Asertec S.A.	10.587.754	5,00%
Ecusprimas CIA Ltda	10.421.754	4,93%
Serviseguros S.A. Agencia Asesora Productora de Seguros	4.779.614	2,26%
Multiapoyo CIA Ltda	4.617.167	2,18%
Roseney Salcedo y Asociados S.A. Ras	4.138.640	1,96%
Acosaustro S.A.	3.808.946	1,80%
Zhm Seguros S.A. Agencia Asesora Productora de Seguros	3.692.486	1,75%
Grupo Mancheno Villacreses CIA Ltda Asesora Productora de Seguros	3.126.717	1,48%
Kerygmaseg Agencia Asesora Productora de Seguros S.A.	2.820.371	1,33%
Raul Coka Barriga Agencia Asesora Productora de Seguros CIA Ltda	2.588.822	1,22%
Vanguardia Agencia Asesora Productora de Seguros CIA Ltda	2.565.619	1,21%
Som.Us Ecuador Intermediario Dereaseguro C.A.	2.513.784	1,19%
Mrsc Intermediaria de Reaseguros S.A.	2.472.407	1,17%
Maraseguros S.A.	2.382.022	1,13%
Cidescol S.A.	2.251.106	1,06%
Olandaseguros S.A. Agencia Asesora Productora de Seguros	2.072.529	0,98%
Interbroquer S.A. Agencia Asesora Productora de Seguros	1.981.700	0,94%
Claveseguros C.A.	1.948.087	0,92%
Custodiaseg CIA Ltda Agencia Asesora Productora de Segu	1.944.510	0,92%
Citraseg S.A.	1.918.300	0,91%
Thb Re - Innovation Intermediario de Reaseguros S.A.	1.912.866	0,90%
Megabrokersecuador Agencia Asesora Productora de Seguros Cia.Ltda	1.826.212	0,86%
Agencia Productora de Seguros Jalilbrokers S.A.	1.747.710	0,83%
Sonne Broker S.A. Agencia Asesora Productora de Seguros	1.717.714	0,81%
Vital S.A.	1.459.163	0,69%
Seguauarez Agencia Asesora Productora de Seg. CIA Ltda	1.352.189	0,64%
Qualityseg S.A. Agencia Asesora Productora de Seguros	1.338.061	0,63%
Agencia Asesora Productora de Seguros Fusiongroup - Broker S.A.	1.318.431	0,62%
Agencia Asesora Productora de Seguros Emprendedores y Asociados e & A Brokers CIA Ltda	1.287.476	0,61%
Atesegu Ate S.A.	1.244.822	0,59%
Otras Empresas	80.434.016	38,01%
TOTAL	211.588.509	100,00%

Tabla 6. Asesores Productores de Seguros
Fuente: EMIS An ISI Emerging Markets Group Company

2.2. Estado deseado

Se busca una revitalización en las ventas de Foxandina Agencia Asesora Productora de Seguros. La meta es lograr ventas por $65,000 USD en comisiones, reflejando un crecimiento del 30% en comparación al año previo. Este anhelo se alinea con la tendencia creciente de la industria aseguradora.

2.3. Objetivo del proyecto

El horizonte es claro: romper con el estancamiento en ventas y consolidar a Foxandina como una entidad competitiva en el sector asegurador. Para ello, se proyecta diversificar y modernizar los canales de comunicación y venta, y así responder a las demandas actuales del mercado, diferenciándose de la competencia. Asimismo, se pretende capitalizar oportunidades en segmentos del mercado que demanden asesoramiento en seguros. Los objetivos secundarios incluyen 3 puntos importantes como:

- Evaluar la percepción de satisfacción de los clientes respecto al servicio ofrecido.
- Diagnosticar las fortalezas y áreas de mejora tanto en el servicio como en la percepción de la marca.
- Cuantificar la resonancia y asociatividad de la marca entre los consumidores.

2.4. Resultados de la entrevista / hallazgos

Tras realizar entrevistas con una muestra representativa de clientes y colaboradores, se identificaron las siguientes observaciones:

- Los clientes valoran la personalización y asesoría brindada por Foxandina, pero desean una mayor presencia digital y opciones más dinámicas de interacción.
- Existe desconocimiento sobre algunos productos y servicios que ofrece la empresa, sugiriendo oportunidades en marketing y comunicación.
- Los colaboradores internos visualizan la necesidad de capacitación en herramientas digitales y estrategias modernas de venta.

DESARROLLO METODOLOGICO - ENCUESTAS

1. Participantes

Número de Participantes: 12 individuos con cargos de Gerente

Procedencia: 12 PYMES

Características: Las PYMES pertenecen a sectores como servicios, transporte e industria alimenticia.

Los individuos tienen variadas ocupaciones y perfiles de riesgo.

Método de Selección: Encuestas según categorías específicas: tamaño de empresa

2. Recolección de Datos:

Instrumentos: Se emplearán encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas.

Validez del Instrumento: Las encuestas y entrevistas han sido validadas por expertos en seguros

Consistencia Interna: Se firmemente el coeficiente alfa de Cronbach para garantizar que los ítems de las encuestas son coherentes entre sí.

Datos Primarios: Se recopilarán mediante entrevistas con representantes de las PYMES

3. Procedimiento de procesamiento:

Modelo Estadístico: Se realizará un análisis para determinar qué factores influyen más en la elección de pólizas.

Análisis Cualitativo: Las respuestas abiertas de las entrevistas serán analizadas utilizando el método de análisis de contenido, identificando temas recurrentes y patrones.

4. Datos de Entrevistas:

Rol de Personal Entrevistado: Expertos en seguros

Temas Abordados: Necesidades de seguro, percepciones y tendencias sobre el mercado de seguros, experiencias pasadas, expectativas, entre otros.

Preguntas Utilizadas: Las preguntas se centrarán en identificar las necesidades y expectativas de los participantes en cuanto a seguros, así como su nivel de conocimiento y confianza en el sector.

La presente investigación esta basado en los siguientes ejes:



Figura 4: Ejes de Investigación
Fuente: Investigación Propia

Los clientes corporativos, son propios de la empresa

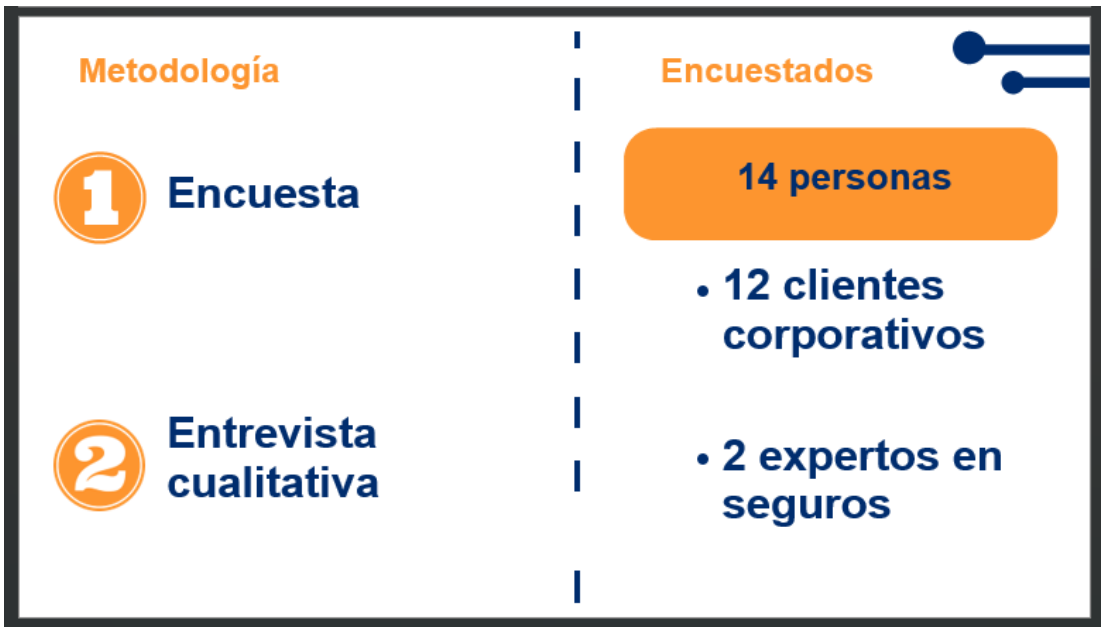


Figura 5: Metodología – encuesta
Fuente: Investigación Propia

Se realiza el análisis de los resultados



Figura 6: Resultados clientes corporativos
Fuente: Investigación Propia

RESULTADOS CLIENTES CORPORATIVOS

Llevo muchos años con Fox Andina porque nunca hemos tenido inconvenientes	Leónidas Romero – Gerente Empresa_ Nuvagetrans S.A.
Me siento segura con la atención y el asesoramiento que nos ha dado Fox Andina	Yolanda Villareal – Gerente Empresa: Arias Villareal Cia Ltda
Mas que seguros, me brinda confianza	Ing. Marcelo Jaramillo – Gerente Empresa: Casesfal
Obtengo la asesoría adecuada en el momento oportuno	Ing. Andres Cordovilla – Gerente Empresa: Translagoil S.A.
Me brindan atención personalizada en cualquier momento	Marlene Jarrin – Presidente Empresa: TransJorgeStalin S.A.
Asesoría oportuna para solucionar los siniestros presentados	Armando Toapanta – Gerente, Empresa: Fasoil S.A.
Trabajo por muchos años con Foxandina y siempre me han ayudado con la asesoría personalizada	Ing. Lenyn Mestanza – Gerente, Empresa: Johrengal S.A.
Expertos en seguros y predisposición en ayudar a sus clientes	Mónica Perez – Gerente, Empresa: Transeconti S.A.
Asesoría especializada para la contratación de nuestras pólizas y atención oportuna en caso de siniestros	Lic. Juan Puli, Gerente de Comercio Exterior – Empresa: Sucesores de Jacobo Paredes
Atención oportuna las 24 horas del día	Sra. Margoth Cevallos – Gerente, Empresa: Ultrarap S.A.
Servicio Personalizado y oportuno	Sr. Fernando Cargua – Gerente. Empresa: Virgen del Cinto
Brindan confianza en sus servicios	Ing. Cecibel Paz – Gerente, Empresa: Herrera Ordoñez S.A.

Tabla 7: Resultados – encuesta
Fuente: Investigación Propia

Revisión de los puntos de oportunidad que se debe trabajar para conseguir que los clientes asocien rápidamente la marca



Figura 7: Puntos de oportunidad
Fuente: Investigación Propia

Asociación de términos para determinar el índice de satisfacción del cliente

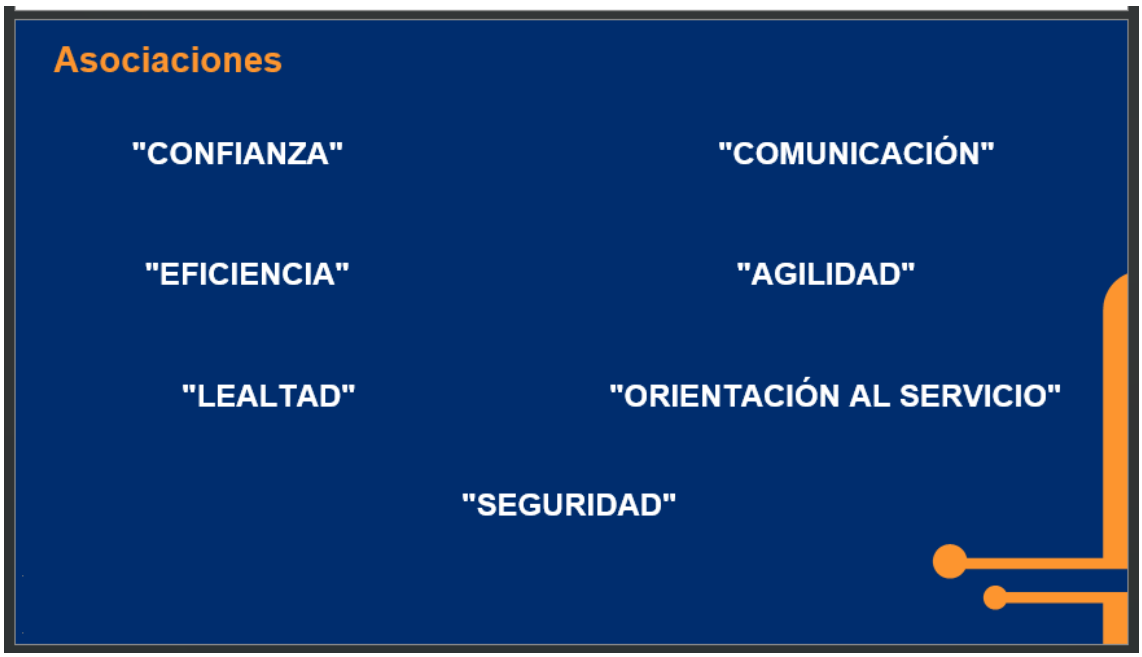


Figura 8: Asociaciones - satisfacción del cliente
Fuente: Investigación Propia

Al término de la encuesta se determina que se tiene una calificación del 90% sobre la satisfacción del cliente como podemos ver en la figura que se detalla a continuación.

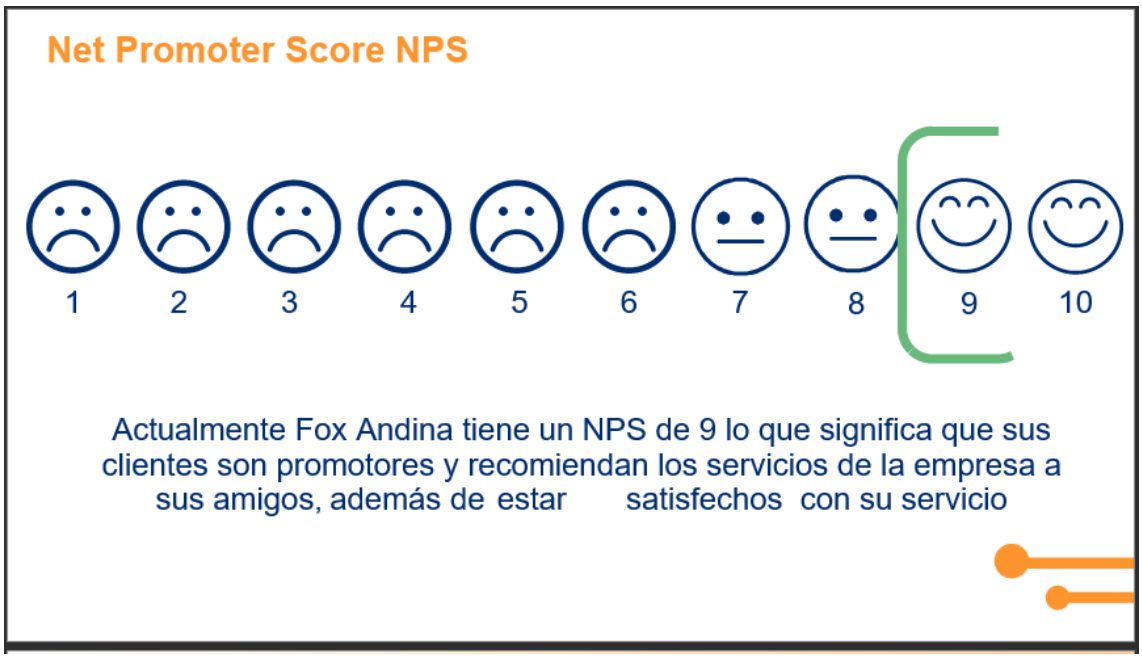


Figura 9: Net Promoter Score (NPS)
Fuente: Investigación Propia

En vista de dicho resultado obtenido se realiza las siguientes recomendaciones

Recomendaciones Estratégicas para la Optimización del Valor del Cliente:

- Sustentar y fortalecer el compromiso institucional hacia la excelencia en el servicio al cliente, asegurando eficiencia en cada punto de contacto.
- Diversificar los canales y métodos de atracción del cliente, trascendiendo la recomendación verbal y explorando innovadoras estrategias de engagement.
- Consolidar la presencia y reconocimiento de la marca mediante estrategias de branding dirigidas a nuestra base de clientes existentes, fortaleciendo así la lealtad.
- Optimizar la experiencia del cliente mediante un mapeo detallado de su recorrido, a incluir tanto canales digitales como tradicionales.

Cálculo del Índice de Satisfacción al Cliente (ISC):

Formula del ISC:
Índice de satisfacción al Cliente (ISC)

$$ISC = \frac{\text{Número de respuestas 'Muy Satisfecho' y 'Satisfecho'}}{\text{Número total de respuestas}} \times 100$$

Usando la información proporcionada:

Yo SC - (90/100) x 100 – 90

El índice de satisfacción al cliente actual es del 90%.

Si desea aumentar este índice en un 5%, sumaría el 5% al 90% original.

Yo SC objetivo=90

Por lo tanto, si tu línea base actual es del 90% y deseas incrementar este índice en un 5%, tu objetivo para el ISC sería del 95%.

Recomendaciones para mantener y mejorar el ISC:

- **Realizar encuestas periódicas**: Asegurarse de comprender qué es lo que realmente aprecian tus clientes y en qué áreas sienten que puede haber mejoras.
- **Asesoría personalizada**: Al mencionar que la asesoría personalizada es una fortaleza, considerar capacitar aún más al equipo en técnicas avanzadas de asesoramiento y atención al cliente.
- **Programas de lealtad**: Establecer programas de lealtad o recompensas para los clientes más antiguos o leales puede reforzar su satisfacción y compromiso.
- **Resolución rápida de problemas**: Cuando surjan problemas o inquietudes, asegúrese de resolver rápidamente. Un servicio postventa eficiente puede convertir una experiencia negativa en una positiva.
- **Capacitación continua**: Garantiza que el equipo esté siempre actualizado en las últimas tendencias de la industria, productos y técnicas de servicio al cliente.
- **Monitoreo de la competencia**: Mantente informado sobre lo que hacen los competidores. Si ofrecen algo nuevo o diferente que sea popular, considera adaptar a esos cambios o superarlos.

- **Feedback continuo**: Considerar establecer un sistema donde los clientes puedan proporcionar retroalimentación en cualquier momento, no solo después de una compra o interacción.

Lograr un ISC de 95% sería notable, y las recomendaciones anteriores deberían ayudar no solo a alcanzar ese objetivo, sino también a mantener esa calificación alta en el futuro. Es esencial entender que la satisfacción del cliente es un esfuerzo continuo y se debe adaptar a sus cambiantes necesidades y expectativas

GUIA DE LA ENTREVISTA

Entrevista Cualitativa a Expertos en Seguros para la Agencia Foxandina

En un mundo en constante evolución, las opiniones y perspectivas de los líderes en el campo de seguros son esenciales para trazar el camino hacia el éxito en el mercado. Con el propósito de obtener una visión profunda y actualizada del sector, la Agencia Foxandina se embarcó en un ejercicio de recolección de información directa: entrevistas cualitativas a dos destacados expertos en seguros. Esta exploración, estructurada en tres fases esenciales, proporciona insights valiosos que se detallan a continuación

A continuación, nos complace presentar a los dos renombrados expertos en seguros que han brindado valiosos insights para este proyecto:

1. Abog. Gabriel Varela: Con una vasta experiencia de más de dos décadas en el dominio de los seguros, el Abogado Varela ha dejado una huella indeleble en la industria. Su doble rol, tanto en la práctica profesional de seguros como en la academia, lo distingue como una autoridad en la materia. Su trayectoria en diversas compañías de seguros del mercado respalda su profundo conocimiento y experiencia.

2. Luis Llivipuma: Reconocido por su trabajo como consultor independiente y asesor de cuentas especializado en seguros, Luis ha sido el bastión de protección patrimonial para numerosas empresas durante aproximadamente 15 años. Su enfoque estratégico y su capacidad para personalizar soluciones han sido esenciales para que sus clientes salven eficientemente sus activos.

Ambos expertos, con sus distintos recorridos y especializaciones, proporcionan una visión holística y enriquecedora para nuestra investigación.

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

1. **Introducción**

Entrevistador: "Agradecemos sinceramente su tiempo y disposición para compartir sus conocimientos y experiencia en el campo de seguros. Con la evolución constante del mercado, buscamos entender y adaptarnos a las tendencias y desafíos. Sus recomendaciones serán esenciales para guiar a la agencia Foxandina en su camino hacia la excelencia y el éxito sostenible."

2. **Cuerpo de la Entrevista**

Entrevistador:

- ¿Cómo ve los seguros en la actualidad?

Experto 1: Los seguros están experimentando una transformación profunda. La adaptabilidad a los cambios socioeconómicos y tecnológicos es crucial. Hoy en día, la personalización y el enfoque centrado en el cliente son primordiales para cualquier compañía que busque mantenerse relevante.

Experto 2: Considero que los seguros han evolucionado para convertirse en un servicio más accesible, con productos adaptados a las necesidades individuales. La clave está en entender que los clientes ya no buscan solamente protección, sino también asesoría y valor agregado.

Entrevistador:

- ¿Cuáles son los principales retos de los seguros para los brokers en el año 2023?

Experto 1: El principal reto es la digitalización. La automatización y las plataformas online están cambiando la forma en que interactuamos con los clientes. Además, la competencia está creciendo, con nuevos actores que entran al mercado con propuestas innovadoras.

Experto 2: El cambio en las expectativas del cliente es un desafío significativo. Los clientes de hoy son más informados y exigen transparencia, rapidez y soluciones a

medida. Para los brokers, esto significa redefinir su propuesta de valor y enfocarse en construir relaciones de confianza.

Entrevistador:

- ¿Qué recomendaciones pueden ofrecer a los corredores de seguros para mantener clientes fieles y proteger adecuadamente sus patrimonios?

Experto 1: La educación es fundamental. Los brokers deben educar a sus clientes sobre la importancia de la cobertura adecuada, los riesgos y cómo minimizarlos. Además, es esencial mantener una comunicación regular y transparente, anticipando las necesidades del cliente antes de que surjan.

Experto 2: La fidelidad se gana siendo consistentes y efectivo en las acciones y promesas frente al cliente. Proporcionar un servicio excepcional, estar disponible cuando el cliente lo necesita y ofrecer soluciones proactivas son prácticas que, en mi experiencia, generan lealtad.

Entrevistador:

- ¿Cuáles son las tendencias en seguros con la digitalización?

Experto 1: La inteligencia artificial y el análisis de datos están revolucionando la toma de decisiones en seguros. Las plataformas digitales permiten una gestión de riesgos más precisa, personalización de productos y un servicio al cliente más eficiente.

Experto 2: Además de la personalización, la digitalización está introduciendo nuevos modelos de negocio, como seguros bajo demanda (suscripción online), y plataformas peer-to-peer que permitan el intercambio de información entre plataformas. Los intermediarios de seguros deben estar dispuestos a adaptarse y aprender a utilizar estas herramientas para mantenerse competitivo.

3. Conclusión

Luego de las perspicaces intervenciones de nuestros expertos, es evidente que el sector asegurador se encuentra en un momento de evolución trascendental, donde la digitalización y la personalización emergen como ejes fundamentales. Para mantenerse al frente, es imperativo que los brokers reconozcan y se adapten a las cambiantes expectativas del cliente, que hoy busca no solo protección, sino también un valor agregado enriquecido por la asesoría y transparencia. La adopción de tecnologías como la inteligencia artificial y el análisis de datos, junto con la anticipación y respuesta proactiva a las necesidades del cliente, son esenciales. Además, la educación y comunicación constante emergen como herramientas vitales para fortalecer la lealtad del cliente.

En este nuevo panorama, los corredores de seguros deben no solo adaptarse, sino innovar, explorando y adoptando nuevas herramientas y modelos de negocio que responden a las necesidades contemporáneas. La adhesión temprana a tendencias emergentes, como seguros bajo demanda y plataformas colaborativas, puede posicionarlos favorablemente frente a la competencia. Es crucial que se mantengan en constante aprendizaje y actualización, estableciendo alianzas estratégicas y capitalizando las oportunidades que la digitalización trae consigo, para garantizar un servicio de excelencia y mantener la confianza y lealtad de sus clientes.

Entrevistador:

Agradecemos sus valiosas aportaciones. Las perspectivas y recomendaciones que han compartido no solo enriquecen nuestro conocimiento, sino que también guiarán a la agencia Foxandina hacia una estrategia más informada y adaptativa en este mercado en constante cambio. Gracias nuevamente por su tiempo y su experiencia.

2.5. Declaración de los objetivos SMART



La asesoría de seguros, como cualquier otro ámbito comercial, enfrenta desafíos que exigen soluciones estratégicas y una planificación cuidadosa. En este contexto, es esencial que las empresas no solo establezcan objetivos, sino que los definan de manera que sean efectivos, claros y alineados con su visión y misión. La metodología SMART, propuesta por George T. Doran en 1981 y más tarde profundizada por Paul J. Meyer en 2003, emerge como una herramienta inestimable en este proceso. Esta metodología se basa en cinco componentes fundamentales que aseguran que los objetivos sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un límite de tiempo (Doran, 1981; Meyer, 2003).

Al adaptar este enfoque a nuestro proyecto, esperamos garantizar no solo la creación de metas coherentes y significativas, sino también la implementación de estrategias que nos permitan alcanzarlas eficientemente.



Figura 10: Objetivos Smart 2023
Fuente: Investigación Propia

Desarrollo de objetivos

Incrementar las ventas en un 20%, alcanzando $65,000 USD, para el final del año fiscal.

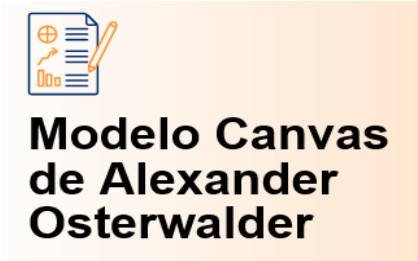
Desarrollar y lanzar al menos dos nuevos canales digitales de venta y comunicación en los próximos 6 meses.

Realizar tres capacitaciones sobre herramientas digitales y técnicas de venta moderna para el equipo de ventas en el próximo trimestre.

Conducir una encuesta de satisfacción al cliente semestralmente, buscando mejorar la puntuación en un 20% al cierre del año.

Incrementar el reconocimiento de la marca en un 15% a través de campañas de marketing y publicidad en los próximos 9 meses.

Capítulo 3. METODOLOGIA



3.1. Modelo Canvas de Alexander Osterwalder

El Modelo Canvas de Alexander Osterwalder es una metodología altamente efectiva que ofrece a las empresas asesoras de seguros un marco estructurado para comprender y mejorar su modelo de negocio. Sus beneficios son diversos e incluyen la promoción de una comprensión holística del negocio, la identificación de oportunidades y desafíos, y la mejora de la adaptabilidad frente a un mercado en constante cambio.

Además, el Modelo Canvas fomenta la comunicación eficiente al proporcionar un lenguaje común entre las partes interesadas de la empresa y sirve como herramienta de evaluación para nuevas ideas de negocio. Finalmente, facilita la toma de decisiones estratégicas mediante la visualización clara de la interconexión de los elementos del modelo de negocio.

En esencia, el Modelo Canvas es un recurso valioso y versátil que puede impulsar el desarrollo, la evaluación y la optimización de los modelos de negocio en el sector de las empresas asesoras de seguros.

El Modelo Canvas, propuesto por Alexander Osterwalder, representa una herramienta estratégica visual que posibilita la concepción y análisis integrado de modelos de negocio, potenciando la adaptabilidad y coherencia estratégica en empresas asesoras de seguros, como la nuestra." (SEMrush, s.f.)

La metodología Busines Model Canvas está estructurado en 9 módulos que son:

1. **Segmentos de Mercado:**

   En el Modelo de Negocios Canvas, los Segmentos de Mercado representan los diferentes grupos de personas u organizaciones que una empresa se esfuerza por alcanzar y servir. En el caso de Foxandina de Seguros Cía. Ltda., la empresa ha identificado claramente dos segmentos de mercado primordiales, corporativos e individuales, cada uno con sus respectivas necesidades y requerimientos de seguros.

   Segmento Corporativo: Este segmento está compuesto por organizaciones empresariales que buscan proteger sus activos, responsabilidades y personal. Foxandina ofrece una gama de productos de seguros empresariales para satisfacer estas necesidades, incluyendo pólizas de seguros Multirriesgo, seguros de ramos técnicos, seguros de fianzas y seguros de vida. La asesoría a este segmento es personalizada y se enfoca en proporcionar soluciones que se adapten a las necesidades y contextos específicos de cada empresa.

   Segmento Individual: Este segmento abarca a individuos que buscan protegerse a sí mismos, sus familias y sus propiedades personales. Los productos ofrecidos por Foxandina para este segmento incluyen seguros de vehículos livianos y pesados, seguros de incendio para el hogar, seguros de vida y seguros de accidentes personales. Al igual que con el segmento corporativo, Foxandina se esfuerza por brindar una asesoría personalizada a cada cliente, buscando soluciones de seguros que se alineen con sus circunstancias y necesidades individuales.

Para cada uno de estos segmentos, Foxandina está adoptando una estrategia de comunicación diversificada, utilizando tanto canales online como offline para maximizar el alcance y la eficacia de su interacción con los clientes. Este enfoque omnicanales permite a la empresa llegar a sus clientes dondequiera que estén y de la manera que prefieran interactuar, lo que puede mejorar la satisfacción del cliente y, en última instancia, el rendimiento del negocio.

En conclusión, la segmentación de mercado de Foxandina está claramente orientada hacia la satisfacción de las necesidades específicas de cada segmento de cliente, a través de una asesoría personalizada y una comunicación efectiva.

2. Propuesta de Valor:

La Propuesta de Valor es la razón por la cual los clientes eligen una empresa en lugar de otra; representa los productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. Su propuesta de valor deberá ser diseñada con un enfoque centrado en la personalización y la accesibilidad digital.

Personalización de Ofertas: Foxandina reconoce que cada cliente, ya sea corporativo o individual, tiene necesidades y circunstancias de seguro únicas.

Por lo tanto, se esfuerzan por proporcionar una asesoría personalizada para cada cliente, realizando un análisis minucioso de las necesidades de seguro para cada uno y personalizando sus ofertas de seguros en consecuencia. Este enfoque centrado en el cliente permitirá a

Foxandina adaptar sus soluciones de seguro a las necesidades específicas de cada cliente, lo que puede resultar en una mayor satisfacción y fidelidad.

Plataforma y Aplicación Digital Accesible: En el entorno digital de hoy, los clientes valoran cada vez más la conveniencia y la eficiencia que ofrecen las soluciones digitales. Reconociendo esto, Foxandina debe desarrollar una aplicación y una plataforma digital que permita a los clientes gestionar sus seguros de manera sencilla y amigable. Esto incluye tanto la contratación de nuevas pólizas como la atención de siniestros. Esta accesibilidad digital no solo mejorará la experiencia del cliente, sino que también puede aumentar la eficiencia operativa de la empresa.

En conclusión, la propuesta de valor de Foxandina deberá basarse en la combinación de la personalización de las ofertas de seguros con la accesibilidad y la eficiencia de una plataforma digital. Al alinear su propuesta de valor con las necesidades y preferencias de sus segmentos de mercado objetivo, Foxandina puede posicionarse como un socio de seguros de confianza y preferido para sus clientes.

3. **Canales:**

Los canales son los medios a través de los cuales una empresa se conecta con sus clientes, proporcionando información, distribuyendo productos o servicios y proporcionando apoyo postventa. Los canales adecuados pueden mejorar la eficiencia de la empresa, mejorar la experiencia del cliente y aumentar la visibilidad de la marca. Para Foxandina de Seguros Cía. Ltda., sus canales actuales y futuros potenciales incluyen:

Llamadas Telefónicas: Este es un canal directo y personal que permite a Foxandina establecer una relación cercana con los clientes y comprender mejor sus necesidades.

Visitas Puerta a Puerta: Este canal permite a Foxandina interactuar cara a cara con los clientes potenciales, proporcionando una oportunidad para demostrar el valor de sus servicios de manera tangible.

Referencias de Clientes Satisfechos: Este es un canal valioso ya que los clientes satisfechos pueden proporcionar testimonios creíbles y pueden ayudar a atraer a nuevos clientes a través de referencias personales.

Propuestas de Canales Futuros:

Aplicación Móvil y Plataforma Digital: Al desarrollar su propia aplicación móvil y plataforma digital, Foxandina puede mejorar su accesibilidad y proporcionar a los clientes una forma conveniente y eficiente de administrar sus pólizas de seguro. Además, estas plataformas digitales pueden proporcionar una valiosa fuente de datos sobre el comportamiento y las preferencias de los clientes, lo que puede informar las estrategias de marketing y desarrollo de productos futuros.

Sitio Web Intuitivo: Un sitio web bien diseñado puede mejorar la visibilidad de la marca, proporcionar información valiosa y permitir a los clientes interactuar con la empresa a su conveniencia.

Redes Sociales e Email Marketing: Estos canales digitales pueden aumentar la visibilidad de la marca, permitir una interacción más inmediata con los clientes y facilitar la distribución de contenido relevante y promociones atractivas.

Al diversificar sus canales, Foxandina puede llegar a una audiencia más amplia, mejorar la experiencia del cliente y aumentar la eficiencia de su proceso de ventas. Sin embargo, es importante recordar que cada canal tiene su propia dinámica y requerirá una estrategia adaptada a sus características particulares.

4. **Relaciones con Clientes**:

Las relaciones con los clientes son fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de cualquier negocio. Representan la interacción continua entre la empresa y los clientes a lo largo de su ciclo de vida. Para Foxandina de Seguros Cía. Ltda., estas relaciones se han construido en base a los siguientes principios:

Asesoría Personalizada: Desde el primer contacto con los clientes potenciales, Foxandina se centra en proporcionar asesoría personalizada para identificar las necesidades de seguros específicas del cliente y ofrecer la mejor póliza que satisfaga esas necesidades.

Soporte Continuo: Una vez que un cliente ha contratado una póliza de seguro, Foxandina proporciona un soporte continuo 24/7 para resolver cualquier inquietud o problema que pueda surgir.

Gestión de Siniestros: En caso de un siniestro, Foxandina se compromete a asistir al cliente durante todo el proceso de reclamación, lo que ayuda a garantizar que los clientes reciban una indemnización oportuna y adecuada.

Para fortalecer aún más estas relaciones con los clientes, Foxandina podría considerar las siguientes estrategias:

Formación del Personal: La calidad del servicio al cliente es a menudo un reflejo de la competencia y actitud del personal de la empresa. Para garantizar un alto nivel de servicio al cliente, Foxandina podría invertir en formación y desarrollo del personal, enfocándose en habilidades clave como la empatía, la resolución de problemas y la comunicación efectiva.

Medición y Mejora Continua: Foxandina podría implementar sistemas de medición de la satisfacción del cliente, como encuestas de satisfacción del cliente o el Net Promoter Score (NPS). Estas métricas pueden proporcionar información

valiosa sobre la calidad del servicio al cliente y ayudar a identificar áreas de mejora.

Programas de Recomendación: Foxandina podría considerar implementar un programa de recomendación que recompense a los clientes existentes por referir a nuevos clientes a la empresa. Esto no sólo puede ayudar a adquirir nuevos clientes, sino que también puede fortalecer las relaciones con los clientes existentes al reconocer y valorar su lealtad.

Construir y mantener relaciones sólidas con los clientes es fundamental para la retención de clientes y la rentabilidad a largo plazo. Al centrarse en la prestación de un servicio excepcional y personalizado, Foxandina puede mejorar su reputación, aumentar la lealtad de los clientes y posicionarse como una empresa de seguros de confianza en el mercado.

5. **Fuentes de Ingresos:** Las fuentes de ingresos de la empresa., se centran exclusivamente en comisiones derivadas de las primas de seguros abonadas por los clientes a las compañías aseguradoras. Este modelo de ingresos es el resultado de nuestra labor integral de asesoramiento y comercialización de pólizas de seguros.

   En el marco de un mercado competitivo y en constante evolución, nuestra función primordial como asesores es orientar a nuestros clientes hacia las opciones de pólizas que mejor se adapten a sus necesidades individuales y corporativas. Al hacerlo, agregamos un valor significativo al proceso de selección de seguros, lo cual es recompensado mediante las comisiones generadas por las primas de seguros pagadas.

   Este enfoque nos permite mantener un flujo de ingresos constante y al mismo tiempo asegura que nuestros clientes reciban el servicio de alta calidad que buscan en su compañía de seguros.

   En resumen, nuestra estrategia de generación de ingresos se basa en proporcionar un servicio de asesoramiento experto y personalizado que finalmente conduce a la venta de pólizas de seguros, generando comisiones a partir de las primas de seguros pagadas por nuestros clientes a las aseguradoras.

6. **Actividades Clave:**

En el contexto de Foxandina, empresa asesora de seguros, las actividades clave, según el Modelo Canvas de Osterwalder, son aquellas acciones estratégicas que permiten a la empresa desplegar su propuesta de valor y establecer relaciones sólidas con sus clientes. En este sentido, se pueden identificar tres áreas fundamentales:

Gestión de la Información: La primera actividad clave de la empresa es el mantenimiento y la actualización constante de su sistema de administración de pólizas. Este esfuerzo permite que la empresa tenga acceso en todo momento a información precisa y actualizada de las pólizas que cada cliente ha contratado. Esto resulta esencial para llevar a cabo un servicio eficiente y para poder dar respuesta rápida a cualquier consulta o solicitud que provenga de los clientes.

Excelencia en el Servicio al Cliente: Foxandina debe caracterizarse por dar un servicio al cliente oportuno, que se manifieste en la asistencia y el acompañamiento profesional que ofrece a los clientes antes, durante y después de la contratación de seguros. Este servicio deberá incluir el apoyo en todas las gestiones necesarias, como renovaciones de pólizas, presentación y pago de reclamos y el servicio postventa. La excelencia en el servicio al cliente es una actividad fundamental que contribuye a generar una relación de confianza con los clientes, esencial para la retención y fidelización de los mismos.

Marketing y Ventas: Para atraer y retener a los clientes, la empresa deberá realizar actividades de marketing y ventas, que van desde la promoción de sus servicios de asesoría de seguros hasta la gestión activa de relaciones con los clientes. Este conjunto de actividades tiene como finalidad posicionar a Foxandina como la opción preferente para contratar seguros, aumentando su cartera de clientes y mejorando su rentabilidad.

Estas actividades clave reflejaran la orientación estratégica de Foxandina, centrada en la prestación de un servicio de asesoría de seguros de alta calidad.

Para seguir mejorando su rendimiento, la empresa podría considerar algunas acciones como la digitalización de procesos, la formación continua de su personal,

la medición de la satisfacción del cliente y la mejora continua de sus canales de atención al cliente.

7. **Recursos Clave:**

Los Recursos Clave según el Modelo Canvas de Osterwalder, son los activos más valiosos que la empresa necesita para llevar a cabo sus actividades y entregar su propuesta de valor. Estos se pueden clasificar en cuatro áreas principales:

Personal altamente capacitado: El equipo de Foxandina es un recurso crucial para la empresa. Su conocimiento, habilidades y experiencia en el sector de seguros permiten a la compañía brindar una asesoría personalizada y de alta calidad a sus clientes. El desarrollo constante de sus competencias a través de formación continua asegura que Foxandina esté siempre a la vanguardia de las tendencias y los cambios en el sector de seguros.

Plataforma digital: La plataforma digital es otro recurso clave a considerar. Esta herramienta, al ser intuitiva y eficiente, facilitaría el proceso de contratación y gestión de las pólizas de seguros para los clientes. Además, permitirá a Foxandina mantener una comunicación fluida y omnicanal con sus clientes, fortaleciendo así las relaciones con ellos.

Cartera de productos de seguros: Los productos de seguros que debe ofrecer representaran un recurso importante para la empresa. Esta cartera diversificada permite a la empresa satisfacer las necesidades específicas de distintos segmentos de clientes, tanto corporativos como individuales.

Recursos financieros: Los recursos financieros de Foxandina permiten a la empresa llevar a cabo sus operaciones, innovar y expandirse. Una gestión financiera prudente y estratégica asegura la estabilidad financiera de la empresa y le proporciona la flexibilidad necesaria para adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado.

Reputación de marca: La reputación de la empresa en el mercado es un recurso intangible pero fundamental. Esta reputación, construida a través de la consistencia en la entrega de valor, buenas prácticas de responsabilidad social y la gestión efectiva de relaciones con los grupos de interés, ayuda a la empresa a diferenciarse de sus competidores y a atraer y retener a los clientes.

Estos recursos clave, trabajando de manera conjunta, son esenciales para la operación exitosa de Foxandina y para la entrega continua de su propuesta de valor a sus clientes.

Para mantener y mejorar estos recursos, la empresa podría considerar estrategias como la inversión en desarrollo de personal, la mejora continua de su plataforma digital, la expansión y actualización de su cartera de productos, y la gestión proactiva de su reputación.

8. **Socios Clave:**

Los Socios Clave, según el Modelo Canvas de Osterwalder, representan las relaciones que Foxandina debe afianzar con otras entidades para optimizar sus operaciones, reducir riesgos y adquirir recursos, En este caso los siguientes socios son fundamentales:

Proveedores de Tecnología: Para asegurar un funcionamiento eficiente de la plataforma digital y la infraestructura tecnológica de la empresa, los proveedores de tecnología son esenciales. Estos socios ofrecen soporte técnico, mantenimiento y actualizaciones necesarias para garantizar la continuidad de las operaciones y la innovación.

Agencias de Marketing Digital y Redes Sociales: Dada la importancia de tener una presencia fuerte y eficaz en línea, los expertos en marketing digital y en manejo de redes sociales son socios clave. Ayudan a Foxandina a optimizar su estrategia de marketing, aumentar la visibilidad de la marca y atraer y retener a los clientes.

Empresas de servicios contables: Los expertos en contabilidad e impuestos garantizan que la empresa cumpla con todas sus obligaciones legales y fiscales. Estos socios asesoran sobre las mejores prácticas de contabilidad y ayudan a la empresa a navegar por el complejo panorama fiscal.

Abogados de Seguros: Para mantenerse al día con las regulaciones en constante evolución del sector de seguros, Foxandina necesita contar con expertos en

derecho de seguros. Estos socios asesoran sobre cuestiones legales y ayudan a la empresa a cumplir con las leyes y regulaciones pertinentes.

Asesores de Seguros Especializados: Los asesores de seguros proporcionan asesoramiento experto y personalizado a los clientes. Su conocimiento especializado y su experiencia en el sector son vitales para ofrecer la mejor atención a los clientes y ayudarles a seleccionar las pólizas de seguros que mejor se ajusten a sus necesidades.

Compañías de Seguros: Las compañías de seguros son socios fundamentales para Foxandina. La empresa colabora con estas compañías para diseñar productos de seguros personalizados que satisfacen las necesidades específicas de sus clientes. Estos socios ayudan a diferenciarse en el mercado y ofrecer valor a sus clientes.

Al establecer y mantener relaciones sólidas y beneficiosas con estos socios clave, Foxandina puede asegurar la continuidad de sus operaciones, acceder a recursos y conocimientos especializados y mejorar la calidad de su servicio al cliente.

9. **Estructura de Costos:**

La Estructura de Costos en el Modelo de Negocio Canvas de Osterwalder describe todos los gastos que una organización incurre para operar con éxito su modelo de negocio. Esta estructura se puede desglosar de la siguiente manera:

Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas: Esto incluye los costos de desarrollo inicial, así como los costos continuos de mantenimiento, actualización y escalabilidad de la plataforma y el sistema de administración de pólizas. Los gastos relacionados pueden variar, pero son esenciales para garantizar una experiencia de usuario fluida y una gestión eficaz de las operaciones de seguros.

Adquisición y Retención de Clientes: Estos son los costos asociados a las actividades de marketing y ventas que Foxandina realiza para atraer nuevos clientes y mantener a los existentes. Esto podría incluir publicidad, promociones, eventos de networking y comisiones de ventas.

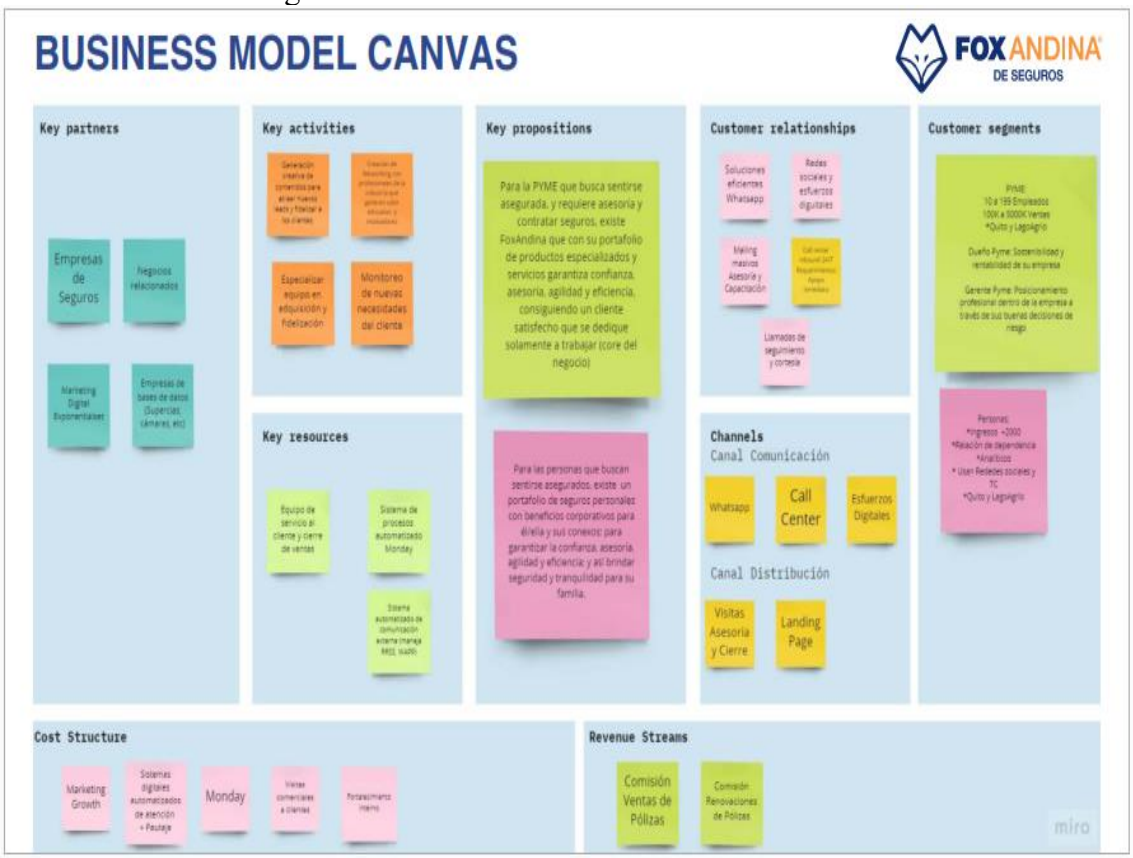
Costos Operativos y Administrativos: Estos son los costos asociados con el funcionamiento diario de la empresa. Incluyen salarios, alquiler de oficinas,

servicios públicos, suministros de oficina, costos de depreciación y amortización, pólizas de seguros, obligaciones patronales y otros gastos generales que son necesarios para mantener las operaciones.

Es fundamental que Foxandina gestione estos costos de manera eficaz para garantizar su viabilidad financiera a largo plazo. Esto puede implicar la búsqueda de eficiencias operativas, la renegociación de contratos con proveedores y aseguradoras, y la inversión estratégica en áreas que generen el mayor retorno, como la tecnología y el servicio al cliente.

En el marco de nuestro proyecto, el Business Model Canvas se presenta como una hoja de ruta de 9 pasos esenciales, permitiendo a todos, con o sin experiencia administrativa, describir, analizar y evaluar integralmente los elementos cruciales del modelo de negocio de Foxandina Agencia Asesora Productora de Seguros, así como entender las propuestas de valor de nuestros competidores y la singularidad de nuestra marca como se describe en la siguiente figura.

Figura 11. Business Model Canvas
Fuente. Investigación realizada – Plantilla Bussines Model Canvas





Capítulo 4. PILARES ESTRATÉGICOS

4.1. Estrategias genéricas

Porter identifica tres estrategias genéricas cruciales para alcanzar una ventaja competitiva: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Estas estrategias, aplicadas adecuadamente al contexto de FOXANDINA, permiten a las organizaciones destacarse en mercados competitivos y explorar oportunidades en un océano azul de innovación (Porter, 1980; Alfonso, sf

Liderazgo en costos: FOXANDINA podría optar por ser la empresa con los costos más bajos en el sector de seguros, lo que permitiría a la empresa ofrecer precios más bajos que los competidores o mantener márgenes de beneficio más altos. Sin embargo, este enfoque podría ser desafiante dado que la empresa es un intermediario y los costos de las pólizas de seguros están en gran medida controlados por las aseguradoras.

Diferenciación: FOXANDINA podría diferenciarse de la competencia al proporcionar un servicio superior, experiencia en el asesoramiento de seguros, y ofrecer un portafolio más completo o especializado de pólizas de seguros. Esto permitiría a FOXANDINA atraer clientes dispuestos a pagar una prima por estos servicios diferenciados.

Enfoque o concentración: FOXANDINA podría concentrarse en un segmento específico del mercado, como pólizas de seguros para pequeñas y medianas empresas, y adaptar sus servicios para satisfacer las necesidades de este segmento de manera excepcional.

La estrategia seleccionada para diseñar la ventaja competitiva de FOXANDINA es la de **DIFERENCIACION**. En un entorno de seguros caracterizado por una intensa competencia, donde los precios suelen ser el principal diferenciador, la estrategia de diferenciación adoptada por FOXANDINA se destaca como una innovadora respuesta a las necesidades del mercado. González (2019) ha explorado las estrategias competitivas

en empresas aseguradoras, ilustrando la importancia de crear propuestas únicas en el sector. Siguiendo esta línea, FOXANDINA ha elegido la ruta de ofrecer servicios superiores, apalancados en una sólida experiencia en asesoramiento de seguros y en un portafolio especializado centrado en las pólizas empresariales para pymes.

El verdadero diferenciador de FOXANDINA radica en su servicio personalizado. Desde el análisis inicial de las necesidades del cliente hasta la gestión postventa y de siniestros, la empresa se esfuerza por exceder las expectativas. Esta atención meticulosa ha generado una amplia base de clientes leales que actúan como defensores de la marca, promoviendo el servicio a través del boca a boca. Además, en un esfuerzo por mantenerse a la vanguardia tecnológica y responder a las demandas actuales, la empresa ha implementado herramientas digitales como un multicotizador online y la opción de programar asesorías virtuales. Estos avances no solo optimizan la operación, sino que también enriquecen la experiencia del cliente.

A pesar de las restricciones en competencia por precio, FOXANDINA ha demostrado una habilidad única para diseñar propuestas adaptadas a cada cliente, garantizando que paguen un precio justo por proteger su patrimonio. Este enfoque centrado en el cliente, combinado con una robusta presencia digital, posiciona a FOXANDINA como una entidad que no solo vende seguros, sino que también ofrece tranquilidad y confianza.

4.2 OKR

Los OKR (Objectives and Key Results) son una metodología de gestión de objetivos que busca garantizar la productividad y colaboración en equipos y organizaciones. Esta metodología fue popularizada por John Doerr, quien introdujo el concepto a Google en 1999, convirtiéndose en un pilar fundamental en la gestión de objetivos de muchas empresas de renombre global (Doerr, J. 2018). A continuación, se describirá cómo aplicar los OKR al proyecto de Foxandina.

Objetivo Foxandina: Convertirse en el principal asesor de seguros para PYMES en Ecuador.

- **Resultado clave 1**: Aumentar la cartera de clientes PYMES en un 20% para el final del año, partiendo de esta línea base

Tabla 8. Ventas expresadas en dólares y en %

AÑO	VENTAS	% INCREMENTO
2021	49.100USD	
2022	49.900USD	1%

- **Resultado clave 2**: Mejorar la satisfacción del cliente en un 5% según las encuestas de satisfacción del cliente.

  Usando la información proporcionada:

  Yo SC - (90/100) x 100 – 90

  El índice de satisfacción al cliente actual es del 90%.

  Si desea aumentar este índice en un 5%, sumaría el 5% al 90% original.

  Yo SC objetivo=90

  Por lo tanto, si tu línea base actual es del 90% y deseas incrementar este índice en un 5%, tu objetivo para el ISC sería del 95%.

- **Resultado clave 3**: Incrementar el índice de retención de clientes PYMES en un 5%.

  Si bien la satisfacción no es directamente igual a la retención, un alto nivel de satisfacción a menudo indica una alta retención. Asumimos que, por simplicidad, nuestro índice de retención inicial es también del 90%, es decir, de cada 10 clientes, 9 continúan con nosotros

Ejemplo de Implementación OKR-Caso éxito:

La agencia Foxandina en el caso descrito se enfrenta a numerosos retos, desde la adaptación digital hasta la mejora del clima laboral. La implementación de OKR les permitirá:

Identificar problemas: A través de sesiones de diagnóstico y exploración, la empresa podrá definir sus principales desafíos y oportunidades.

Definir estrategias: A partir de los problemas identificados, se diseñarán estrategias enfocadas en el teletrabajo, nuevas ofertas comerciales y la digitalización de sus procesos.

Implementación: Se lleva a cabo un proceso de transformación estructurada en tres fases - Conocer, Conectar, Conseguir - que culminará con un aumento significativo en la cartera de clientes, mejora en la satisfacción del cliente y un clima laboral fortalecido.

Conclusión: La implementación de los OKR en Foxandina permitirá establecer objetivos claros y medibles que orienten a la organización hacia su meta principal. Siguiendo el caso de éxito presentado, Foxandina podrá enfrentar y superar los desafíos, mejorando constantemente y adaptándose a las necesidades cambiantes del mercado. Es esencial que todo el equipo esté alineado y comprometido con estos objetivos para asegurar el éxito del proyecto.

4.3 Indicadores

Los indicadores son medidas cuantitativas que proporcionan información sobre el rendimiento de la empresa. Aquí hay algunos indicadores que FOXANDINA podría considerar:

I. **Índice de satisfacción del cliente**:

Índice de Satisfacción del Cliente (ISC) para FOXANDINA
El Índice de Satisfacción del Cliente (ISC) es una herramienta crucial para cualquier negocio que busque mejorar su relación con los clientes. Proporciona información valiosa sobre las áreas en las que una empresa está funcionando bien y donde podría necesitar mejorar. Para FOXANDINA, medir el ISC puede proporcionar información detallada sobre cómo perciben los clientes su servicio.
¿Cómo medir el ISC a través de una encuesta?
Ejemplo de Encuesta para medir el Índice de Satisfacción del Cliente (ISC) de FOXANDINA:

Encuesta de Satisfacción del Cliente – FOXANDINA
Estimado cliente,
Le agradecemos por elegir **FOXANDINA.** Nos gustaría conocer su opinión sobre el servicio que le hemos proporcionado. Esta encuesta tomará solo unos minutos de su tiempo, y sus respuestas nos ayudarán a mejorar nuestra oferta y servicio**.**

1. **Calidad del Servicio:**

¿Cómo calificaría la calidad del servicio que recibió de FOXANDINA?

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

2. **Tiempo de respuesta:**
   ¿Estuvo satisfecho con el tiempo que tomó FOXANDINA en responder a sus preguntas o inquietudes?

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

3. **Trato del personal:**
   ¿Cómo calificaría el trato que recibió del personal de FOXANDINA?

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

4. **¿Recomendaría FOXANDINA a un colega o amigo?**

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Neutral
- Probablemente no
- Definitivamente no

Comentarios Adicionales:

Por favor, comparta cualquier comentario o sugerencia sobre cómo podemos mejorar nuestro servicio.

Cálculo del ISC:

Una vez que haya recopilado las respuestas, puede calcular el ISC utilizando la siguiente fórmula:

$$ISC = \frac{\text{Número de respuestas 'Muy Satisfecho' y 'Satisfecho'}}{\text{Número total de respuestas}} \times 100$$

El resultado le dará el porcentaje de clientes que están satisfechos con su servicio.

Es esencial analizar el ISC regularmente y tomar medidas en función de los resultados y comentarios para garantizar la mejora continua y la satisfacción del cliente en FOXANDINA.

II. **Tasa de retención de clientes**:

La Tasa de Retención de Clientes (TRC) es una métrica esencial que indica la capacidad de una empresa para mantener a sus clientes a lo largo del tiempo. Es un reflejo directo de la satisfacción del cliente y de la calidad del servicio ofrecido. Una alta TRC sugiere que FOXANDINA está cumpliendo o superando las expectativas de sus clientes.

¿Cómo calcular la Tasa de Retención de Clientes?

Fórmula para calcular la Tasa de Retención de Clientes (TRC):

$$TRC = \frac{\text{Número de clientes al final del periodo - Nuevos clientes durante el periodo}}{\text{Número de clientes al inicio del periodo}} \times 100$$

Ejemplo de cómo utilizar este indicador para medir el porcentaje de clientes que se mantienen con FOXANDINA en un periodo:

Supongamos que FOXANDINA comenzó el año 2022 con 1000 clientes. Durante el año, consiguió 300 nuevos clientes. Al finalizar el año, FOXANDINA tenía 1,150 clientes. Utilizando la fórmula anterior, podemos calcular la TRC.

- **Clientes al inicio del periodo (1 de enero de 2022)**: 1,000 clientes.
- **Nuevos clientes durante 2022**: 300 clientes.
- **Clientes al final del periodo (31 de diciembre de 2022):** 1,150 clientes

Utilizando la formula

$$TRC = \frac{1{,}150-300}{1{,}000} \times 100$$
$$TRC = \frac{850}{1{,}000} \times 100$$
$$TRC = 0.85 \times 100$$
$$TRC = 85$$

Por lo tanto, la Tasa de Retención de Clientes de FOXANDINA para el año 2022 fue del 85%. Esto significa que FOXANDINA retuvo al 85% de sus clientes a lo largo del año, lo cual es un indicativo de que la mayoría de sus clientes están satisfechos con los servicios o productos ofrecidos.

Es esencial para FOXANDINA monitorear y analizar este indicador regularmente. Una TRC decreciente puede ser una señal de alerta temprana de problemas en la calidad del servicio o en la relación con los clientes, y es una oportunidad para tomar medidas correctivas antes de que la situación empeore. Por otro lado, una TRC creciente indica que las estrategias de retención y satisfacción del cliente están funcionando correctamente.

III. **Tasa de conversión de clientes potenciales**:.

La Tasa de Conversión de Clientes Potenciales es un indicador crucial que muestra cómo una empresa, en este caso FOXANDINA, está convirtiendo a sus prospectos o clientes potenciales en clientes reales. Es una métrica que refleja directamente la eficiencia de la estrategia de ventas y el proceso de conversión.

¿Cómo calcular la Tasa de Conversión de Clientes Potenciales?

Fórmula para calcular la Tasa de Conversión de Clientes Potenciales (TCCP):

$$TCCP = \frac{\text{Número de clientes potenciales convertidos en clientes reales}}{\text{Total de clientes potenciales}} \times 100$$

Ejemplo de cómo utilizar este indicador para medir la eficacia con la que FOXANDINA convierte a los clientes potenciales en clientes reales:

Imaginemos que, en el mes de agosto, FOXANDINA tuvo 500 clientes potenciales interesados en sus servicios o productos. De esos 500 clientes potenciales, 125 se convirtieron en clientes reales al adquirir una póliza de seguros

- Total de clientes potenciales en marzo: 500
- Clientes potenciales convertidos en clientes reales en marzo: 125

Usando la formula

$$TCCP = \frac{125}{500} \times 100$$
$$TCCP = 0.25 \times 100$$
$$TCCP = 25$$

Por lo tanto, la Tasa de Conversión de Clientes Potenciales de FOXANDINA para el mes de julio fue del 25%. Esto indica que de cada 100 clientes potenciales que mostraron interés en los servicios o productos de FOXANDINA, 25 se convirtieron en clientes reales.

Es vital que FOXANDINA evalúe constantemente esta tasa. Si la TCCP es baja, puede ser necesario revisar y mejorar las estrategias de ventas o la propuesta de valor ofrecida a los clientes potenciales. Si la TCCP es alta, indica que las estrategias actuales son efectivas y se pueden replicar o ampliar para obtener aún más conversiones.

IV. **Crecimiento de la cartera de clientes**:

El Indicador de Crecimiento de la Cartera de Clientes es una métrica esencial para determinar cuán rápido una empresa, en este caso FOXANDINA, está expandiendo su base de clientes en un período de tiempo determinado. Es un reflejo directo de la efectividad de las estrategias de marketing, ventas y retención de clientes

¿Cómo calcular el Crecimiento de la Cartera de Clientes?

Fórmula para calcular el Crecimiento de la Cartera de Clientes (CCC):

$$CCC = \frac{\text{Número de clientes al final del período} - \text{Número de clientes al inicio del período}}{\text{Número de clientes al inicio del período}} \times 100$$

Supongamos que al inicio del trimestre (1 de enero), FOXANDINA tenía 1,000 clientes. Al finalizar el trimestre (31 de marzo), FOXANDINA registró un total de 1,200 clientes.

- Clientes al inicio del trimestre: 1,000
- Clientes al final del trimestre: 1,200

Usando la formula:

$$CCC = \frac{1{,}200 - 1{,}000}{1{,}000} \times 100$$
$$CCC = \frac{200}{1{,}000} \times 100$$
$$CCC = 0.20 \times 100$$
$$CCC = 20$$

Por lo tanto, el Crecimiento de la Cartera de Clientes de FOXANDINA durante el trimestre fue del 20%. Esto indica que FOXANDINA aumentó su base de clientes en un 20% en los tres meses analizados.

Este indicador es esencial para FOXANDINA porque permite identificar tendencias de crecimiento o disminución en su base de clientes, lo que a su vez puede ayudar a orientar estrategias futuras. Es recomendable que FOXANDINA monitoree regularmente el CCC y lo compare con períodos anteriores para identificar patrones o tendencias y adaptar las estrategias de negocio en consecuencia.

La digitalización, con internet a la vanguardia, ha redefinido profundamente la relación marca-cliente, otorgando al consumidor una voz y acceso sin precedentes a la información, así como la expectativa de interacciones más rápidas y personalizadas (González, 2023). En este contexto, los indicadores estratégicos de la satisfacción del cliente, la tasa de retención, la tasa de conversión de posibilidades y el crecimiento de la cartera, se definirán en pilares fundamentales. Estos indicadores no solo reflejan la capacidad de una empresa, en este caso en el ámbito de los seguros, para estabilizarse al día con las expectativas cambiantes, sino también para anticiparlas. Una gestión efectiva de estos indicadores garantiza que FOXANDINA, u otras empresas, se alineen con las tendencias actuales

DESARROLLO DE LOS PILARES ESTRATEGICOS

1. **Foxandina hasta en la sopa:**



Figura 12. Pilar estratégico 1

Fuente. Investigación realizada

Inspirado en la estrategia de diferenciación propuesta por Porter, este pilar busca consolidar la imagen de Foxandina como la elección predilecta en seguros empresariales. A través de OKR (Objectives and Key Results), se puede medir el alcance de la marca en el mercado y su recordación en la mente del consumidor, empleando indicadores como el índice de satisfacción del cliente y la tasa de conversión de clientes potenciales para evaluar el impacto y efectividad de la diferenciación.

2. **Efecto cascada. Inicia en la empresa y cae en las personas**



Figura 13. Pilar estratégico 2

Fuente. Investigación realizada

Este pilar se centra en la segmentación estratégica del mercado, buscando que los clientes empresariales se conviertan en embajadores de la marca. A través de OKRs, se puede establecer objetivos específicos para la conversión de estos clientes en promotores, y usando indicadores como la tasa de retención, se puede monitorear la eficacia con la que se logra esta transición.

3. **Mamá gallina:**



Figura 14. Pilar estratégico 3
Fuente. Investigación realizada

Este pilar busca fomentar la lealtad del cliente, poniendo énfasis en el servicio postventa y en una diferenciación que fomente la retención. Los OKRs aquí pueden centrarse en tasas de renovación y referencias de clientes satisfechos. Indicadores como el crecimiento de la cartera de clientes y la tasa de retención proporcionarán información valiosa sobre cómo se está logrando este objetivo y dónde se pueden hacer mejoras.

4. **Poner la zanahoria y vender:**



Figura 15. Pilar estratégico 4
Fuente. Investigación realizada

El **cuarto pilar estratégico** de FOXANDINA, denominado "**Poner la Zanahoria y Vender**", refleja una adaptación a la evolución contemporánea de las ventas. Su enfoque radica en la diferenciación, esencial para destacarse en un ámbito altamente competitivo, como lo indica González (2019). La estrategia se articula en torno a tres ejes fundamentales:

Reconocimiento Holístico a la Excelencia Comercial: FOXANDINA va más allá de la simple retribución económica. La compañía valora y recompensa la excelencia en el servicio y el compromiso mediante incentivos que abarcan dimensiones profesionales y personales. Esta visión holística integra la formación continua, la seguridad laboral y el empoderamiento de los colaboradores en decisiones estratégicas.

Evolución Tecnológica en la Gestión Comercial: FOXANDINA se adelanta a los desafíos tecnológicos al incorporar sistemas avanzados de gestión, como el CRM. Esta herramienta optimiza las operaciones y amplifica la diferenciación al permitir una

segmentación efectiva de clientes, personalización de ofertas y decisiones basadas en datos.

Promoción a Través de la Confianza y Seguridad: La orientación de FOXANDINA no se centra únicamente en productos, sino en experiencias. La empresa aspira a que los clientes se sientan tranquilos y seguros. Con este fin, desarrolla un programa de incentivos que fomenta que los usuarios actuales se conviertan en promotores de la marca.



Capítulo 5. PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO 1.0

5.1. Segmento /cliente

El segmento de mercado principal de Foxandina se centra en dos grupos:

a) **Pequeñas y medianas empresas (PYMES)**: Las cuales requieren pólizas empresariales que protejan su patrimonio y activos tangibles e intangibles.
b) **Clientes individuales:** Personas y familias que buscan proteger sus bienes personales, como vehículos, así como su salud y vida.

5.2.Propuesta de valor

- **Para las PYMES:**
  Asesoría especializada y personalizada para determinar los riesgos y necesidades específicas de cada empresa.
  Pólizas integrales que protegen desde infraestructura, mercadería, maquinaria, hasta el bienestar de los colaboradores.
- **Para clientes individuales:**
  Amplia gama de pólizas adaptadas a las necesidades de cada individuo o familia, desde seguros de vehículos hasta seguros de vida.

En ambos casos, la asesoría técnica, eficiente y oportuna es un fuerte valor añadido, permitiendo a los clientes tomar decisiones informadas.

5.3 Canales de comunicación y de entrega

Venta Tradicional:

- Telemercadeo con bases de datos actualizadas.
- Visitas al frío, estableciendo conexiones directas con posibles clientes.
- Charlas educativas dirigidas a empresas.
- Gestión de referidos, aprovechando la red de clientes satisfechos.

Venta Digital:

- Publicidad en redes sociales como Facebook, Instagram y LinkedIn.
- Campañas de email marketing segmentadas.
- Plataforma online intuitiva donde los clientes pueden solicitar cotizaciones y asesoría.

5.4 Relaciones con los clientes

- **Asesoramiento Personalizado**: Atención directa y especializada para entender las necesidades específicas de cada cliente.
- **Soporte Continuo**: Acompañamiento durante el año de vigencia de la póliza y asistencia en caso de siniestros.
- **Educación**: Charlas y seminarios sobre la importancia de los seguros y cómo elegir la póliza adecuada.

5.5 Actividades clave

- Evaluación constante del mercado para identificar nuevos riesgos y necesidades.
- Formación continua del equipo de asesores.
- Negociaciones con aseguradoras para obtener las mejores pólizas a precios competitivos.
- Estrategias de marketing digital y tradicional para alcanzar a nuevos clientes.

- Gestión y seguimiento de siniestros

5.6 Recursos clave

- Equipo capacitado de asesores y agentes de ventas.
- Plataforma digital para gestión de pólizas y atención al cliente.
- Bases de datos de clientes y posibles leads.
- Alianzas con aseguradoras reconocidas.

5.7 Socios o aliados estratégicos

- Aseguradoras nacionales con prestigio y solidez.
- Plataformas digitales y agencias de marketing para potenciar la presencia online.
- Organizaciones PYMES para charlas y seminarios.

5.8 Estructura de costes

- Comisiones, honorarios y salarios del personal.
- Plataforma digital y mantenimiento.
- Campañas publicitarias y herramientas de marketing.
- Capacitación y formación del personal.
- Gastos operativos y administrativos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. **Segmentación Dual:** Foxandina atiende a dos segmentos primarios: PYMES y clientes individuales. Cada segmento tiene requerimientos distintos en términos de protección y asesoría, lo que requiere enfoques personalizados.
2. **Propuesta de Valor Robusta:** La asesoría personalizada, el soporte continuo y la oferta educativa son distintivos claves. Estos elementos no solo venden pólizas,

sino que construyen confianza, cimentando la idea de Foxandina como un aliado en la protección del patrimonio.

3. **Evolución en la Venta**: Con la adopción de modalidades de venta digital y tradicional, Foxandina está a la vanguardia de las expectativas del cliente moderno. Sin embargo, la implementación y equilibrio de ambas modalidades son esenciales para el éxito.
4. **Relación Cliente-Empresa**: La fortaleza de Foxandina radica en el establecimiento de relaciones a largo plazo con sus clientes, posicionándose como un consultor de confianza en lugar de un simple vendedor de pólizas.
5. **Recursos y Alianzas**: La calidad de los recursos humanos y las alianzas estratégicas con aseguradoras sólidas son esenciales para mantener la propuesta de valor y garantizar la satisfacción del cliente.

RECOMENDACIONES

1. **Formación Continua**: Invertir en capacitación regular para el equipo, garantizando que están actualizados con las últimas tendencias, regulaciones y productos en el mercado de seguros.
2. **Optimización Digital:** Reforzar la plataforma digital, enfocándose en la experiencia del usuario, integrando chatbots para asesoría instantánea y proporcionando cotizaciones en tiempo real.
3. **Fidelización:** Implementar programas de lealtad y referidos, incentivando a los clientes actuales a referir nuevos clientes y premiando su lealtad con descuentos o beneficios adicionales.
4. **Análisis de Costo-Beneficio:** Cada decisión gerencial, ya sea la adopción de nuevas tecnologías o la entrada a nuevos segmentos de mercado, debe ser respaldada por un análisis riguroso de costo-beneficio.
5. **Alianzas Estratégicas Extendidas**: Más allá de las aseguradoras, considerar alianzas con organizaciones empresariales, cámaras de comercio y entidades financieras para ofrecer paquetes de seguros adaptados.
6. **Responsabilidad Social:** Establecer programas que reflejen el compromiso de Foxandina con el desarrollo económico y bienestar de la comunidad. Por ejemplo, ofrecer talleres gratuitos sobre gestión de riesgos para emprendedores.

7. **Revisión y Mejora Continua:** Implementar ciclos regulares de revisión de la estrategia, asegurando que la empresa se mantenga relevante y alineada con las necesidades cambiantes de su mercado objetivo.
8. **Diversificación de Productos:** Considerando las tendencias emergentes y los cambios demográficos, Foxandina podría explorar pólizas especializadas, como seguros para startups tecnológicas o seguros adaptados a la economía gig.

ESTRATEGIAS PARA LA ESCALABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD

Para asegurar que Foxandina crezca y se mantenga a lo largo del tiempo, se recomienda:

1. **Adoptar Tecnologías Emergentes**: Utilizar la inteligencia artificial y el análisis de datos para predecir tendencias, comprender mejor a los clientes y optimizar la toma de decisiones.
2. **Modelo de Negocio Modular**: Establecer un modelo que permita agregar o quitar servicios con facilidad, basado en la demanda y las tendencias del mercado.
3. **Enfoque en la Educación:** Convertirse en una autoridad en el ámbito de seguros, ofreciendo seminarios web, publicaciones y cursos que eduquen al público y establezcan a Foxandina como líder del sector.

4. **Sostenibilidad Ambiental y Social**: Alinearse con objetivos sostenibles, mostrando compromiso no solo con los clientes sino también con el planeta y la sociedad. Esto puede traducirse en iniciativas ecológicas, apoyo a la comunidad y ética empresarial.

En conclusión, para que Foxandina alcance sus objetivos gerenciales y se posicione como un aliado estratégico inigualable en el mercado, debe equilibrar innovación con una sólida ética empresarial, centrarse en la educación y adaptarse constantemente a las cambiantes necesidades de sus clientes.

REFERENCIAS

Alfonso (sf). *Estrategias genéricas de Porter*. Econopedia. https://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html

Becas Santander. (s.f.). *¿Qué son los objetivos SMART y cómo puedes definirlos*? Recuperado el [fecha de consulta], de https://www.becas-santander.com/es/blog/objetivos-smart.html

Caldas, M. E., Carrión, R., & Heras, A. J. (2017). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Novedad 2017. Editorial Editex. https://books.google.com.ec/books?id=Wu0kDwAAQBAJ&printsec=

Diaz, R. (2022). *Metodologías "Agile, Scrum, Lean Startup, Design Thinking, entre otras" aplicadas para la creación de una guía para el desarrollo nuevos modelos de negocios en Colombia.* [Tesis de especialización, Universidad EAN]. Recuperado de: http://hdl.handle.net/10882/11824

Doerr, J. (2018). Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs. Portfolio/Penguin.

Drucker, P. (1994). *La Teoría del Negocio*. Revisión de negocios de Harvard.

Ecuador. (2006). *Código Orgánico Monetario y Financiero*: Libro III - Ley General Seguros (Codificación 10, Registro Oficial 403). Artículos 7 y 8, Normas para los asesores productores de seguros. Recuperado de https://vlex.ec/vid/codigo-organico-monetario-financiero-671656425#section_5. Última modificación: 29 de diciembre de 2017

Flores, R. (2023). *Los desafíos económicos de Ecuador en 2023*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado de https://conexion.puce.edu.ec/los-desafios-economicos-de-ecuador-en-2023/

González, P. (2023). *Así ha cambiado internet la atención al cliente y las marcas*. Futuro INESE . Recuperado de https://future.inese.es/asi-ha-cambiado-internet-la-atencion-al-cliente-y-las-marcas/

González, P. (2019). *Estrategias competitivas en empresas aseguradoras*. Un estudio del municipio Cabimas - Venezuela. Panel, 1(1), 63-80. https://doi.org/10.33996/panel.v1i1.5

HubSpot. (s.f.). *Análisis FODA*. https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda

Kubr, M. (2015). *Técnicas de Consultoría para el Diagnóstico Organizacional*. Oficina Internacional del Trabajo.

Li, Y., Shi, Y., Wang, L., & Chen, J. (2021). *Customer Profile Analysis in Business Model Innovation*: A Systematic Literature Review. Sustainability 13(4), 1809 https://acortar.link/QVYNER

Osterwalder, A. (2010). *Generación de un modelo de negocios*. En Gaviria, A. (Trad.), Generación de un modelo de negocios (p.xx). Editorial Editex. https://acortar.link/oiJkEy

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generacion de un modelo de negocios*. En Deusto SA Ediciones.
https://www.academia.edu/9142310/Generacion_de_Modelos_de_Negocios

(Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons)

Premetus GS. (2020). *Sistema de información estratégica*: tu mejor aliado para dirigir ahora de forma acertada tu negocio, Recuperado de https://prometeusgs.com/sistema-de-informacion-estrategica-tu-mejor-aliado-para-dirigir-ahora-de-forma-acertada-tu-negocio/

Portero, ME (2007). *ESTRATEGIA COMPETITIVA*. Educación ejecutiva en línea. Recuperado https://www.academia.edu/24621661/ESTRATEGIA_COMPETITIVA_T%C3%A9cnicas_para_el_an%C3%A1lisis_de_los_sectores_y_de_la_competencia

Portero, ME (1985). *Ventaja competitiva: creación y mantenimiento de un rendimiento superior*. Nueva York: Prensa libre.

SEMrush. (s.f.). *Modelo de negocio Canvas:* ¿cómo usarlo? Recuperado de https://es.semrush.com/blog/modelo-negocio-canvas-como-usarlo/

Susanto, A. (2022). Transformación digital de la industria de seguros: El potencial de la tecnología de seguros (insurtech) en Indonesia. Revista de Humanidades, Ciencias Sociales y Negocios, 2(1), 54-62. http://ojs.transpublika.com/index.php/JHSSB/article/view/375

Transparencia Electoral. (2023). *La disolución del Congreso en Ecuador y la muerte cruzada*. Blog de Transparencia. https://transparenciaelectoral.org/la-disolucion-del-congreso-en-ecuador-y-la-muerte-cruzada/

Zapata, L. (2022). *Ejemplo de implementación OKR-Caso éxito*. Talentos Reunidos. https://talentosreunidos.com/2022/04/18/ejemplo-de-implementacion-okr/

ANEXOS

ANEXO A: MARCO CONCEPTUAL AMPLIADO

Seguros Empresariales e Individuales:

1. **Seguros Empresariales:**

Las políticas empresariales surgen como un esquema integral de protección contra riesgos que podrían afectar la viabilidad financiera y operativa de una organización.

Estas políticas abordan aspectos multifacéticos, tales como:

Seguro de Propiedad: Protege los bienes tangibles de una empresa contra riesgos como incendios, robos o desastres naturales.

Responsabilidad Civil: Cubre a la empresa contra reclamaciones legales derivadas de daños o lesiones causadas a terceros.

Asistencia Médica: Asegura contra lesiones, enfermedades laborales o naturales que puedan sufrir los empleados durante el ejercicio de sus funciones y su vida diaria.

Seguro de Lucro cesante por incendio: Proporciona cobertura por pérdida de ingresos debido a eventos que interrumpen las operaciones normales.

2. **Seguros Individuales:**

Estos seguros se centran en la protección personal y patrimonial de individuos, comprendiendo:

Seguro de Vida: Garantiza el bienestar financiero de los seres queridos en caso de fallecimiento.

Seguro de Salud: Cubre gastos médicos derivados de enfermedades o accidentes.

Seguro de Vehículos: Protege contra daños al vehículo o responsabilidades hacia terceros.

Seguro de Vivienda u hogar: Resguarda la propiedad y contenido de una vivienda contra diversos riesgos.

3. Asesoría en Seguros:

La asesoría en seguros emerge como un servicio indispensable que proporciona claridad y dirección en el complejo mundo de las pólizas.

Esencialmente en:

Análisis de Riesgos: Evalúa potenciales amenazas y vulnerabilidades para identificar la cobertura adecuada.

Recomendaciones Personalizadas: Proporciona soluciones a medida basadas en el perfil y necesidades del cliente.

Gestión y Renovación: Supervisa y actualiza pólizas existentes para mantener la protección relevante y actualizada.

4. Modelo de Negocio en Seguros:

El modelo de negocio en el ámbito de seguros es el modelo que articula cómo una entidad genera, entrega y retiene valor.

Es una representación holística que aborda:

Propuesta de Valor: Lo que diferencia y destaca a la empresa en el mercado. Para Foxandina, es la asesoría personalizada ya medida.

Relación con el Cliente: La forma en que la empresa interactúa y mantiene relaciones a largo plazo con sus clientes.

Canales de Distribución: Las vías a través de las cuales los servicios son entregados a los clientes.

Fuentes de Ingreso: Los mecanismos a través de los cuales la empresa genera retornos monetarios.

Este marco conceptual robustece la comprensión de las variables esenciales en la propuesta de valor de Foxandina, alineándose con los estándares académicos y de investigación requeridos en el mundo de la Administración de Empresas.

FICHA METODOLOGICA

Tabla 9. Proceso de recolección y análisis de datos

Procedimiento	Fuentes de datos	Técnica de recolección	Instrumento	Presentación de resultados de análisis
Diagnóstico de la empresa y su entorno	Base de datos Supercias y SRI.	Revisión de registros	Análisis de datos secundarios	Desempeño histórico de la industria, participación de mercado del sector
	Biblioteca de Anuncios de Meta/Redes sociales	Revisión de registros	Análisis posicionamiento/ Percepción	Tabla presencia de la competencia
	Clientes Actuales			NPS (Net Promoter Score)
				Matriz FODA
		Encuestas	Cuestionario	
Diagnóstico del problema y objetivo del proyecto	Stakeholders industria de seguros.	Entrevista	Guía de entrevista	Resultados de la entrevista/Hallazgos
	Gerencia Fox Andina	Entrevista	Guía de la entrevista	Declaración de objetivos Smart
Metodología	Libro Alexander Osterwalder	Revisión de teoría y herramienta	Análisis de Datos secundarios	Elementos del modelo Canvas y sus conceptos
Pilares estratégicos	Estrategias de Porter	Revisión de teoría y herramienta	5 fuerzas de Porter, Análisis FODA, Problema	Declaración de la estrategia, Pilares estratégicos
Propuesta de modelo de negocio 1.0	Casos empresariales basados en metodología Canvas.	Revisión teoría y herramienta	Análisis de casos	Definir la ventaja competitiva y determinar la propuesta de valor