



**UNIVERSIDAD CASA GRANDE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**

**MODELO DE NEGOCIO
“SMARTSEGUROS”:
GERENCIA DE ESTUDIO FINANCIERO**

Elaborado por:

ROSALES CARRILLO JOSÉ FRANCISCO

Tutoría por: Arauz Arroyo Oswaldo Orlando

GRADO

Trabajo previo a la obtención del Título de:

Licenciado en Administración de Empresas

Guayaquil, Ecuador

Septiembre, 2023

2. CLAÚSULA DE AUTORIZACIÓN

CLAÚSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

Yo, Rosales Carrillo José Francisco declaro libre y voluntariamente lo siguiente:

1. Que soy el autor del trabajo de titulación “Modelo de Negocio SMARTSEGUROS: Gerencia de Estudio Financiero”, el cual forma parte del proyecto Modelo de Negocio “SMARTSEGUROS”.
2. Que el trabajo de titulación contenido en el documento de titulación es una creación de mi autoría por lo que sus contenidos son originales, de exclusiva responsabilidad de su autor y no infringen derechos de autor de terceras personas.
3. Que el trabajo de titulación fue realizado bajo modalidad de aprendizaje colaborativo junto con los estudiantes Araujo Orrala Vicente Alfredo, Atoche Moreno Carlos Gabriel, Mateo Cedeño María de los Ángeles, Quishpi Mullo Claudio Alex y Solorzano Yonfa Solange Marianella

En virtud de lo antes declarado, asumo de forma exclusiva la responsabilidad por los contenidos del trabajo de titulación, su originalidad y pertinencia y exonero a la Universidad Casa Grande de toda responsabilidad civil, penal o de cualquier otro carácter por los contenidos desarrollados en dicho trabajo.



Rosales Carrillo José Francisco

0703018291

Declaro que

Yo, Rosales Carrillo José Francisco en calidad de autor y titular de del trabajo de titulación “Modelo de Negocio SMARTSEGUROS: Gerencia de Estudio Financiero” de la modalidad Modelos de Negocio, autorizo a la Universidad Casa Grande para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en su Repositorio Virtual, con fines estrictamente académicos, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Asimismo, autorizo a la Universidad Casa Grande a reproducir, distribuir, comunicar y poner a disposición del público mi documento de trabajo de titulación en formato físico o digital y en cualquier medio sin modificar su contenido, sin perjuicio del reconocimiento que deba hacer la Universidad sobre la autoría de dichos trabajos.



Rosales Carrillo José Francisco

0703018291

3. RESUMEN EJECUTIVO

En un contexto de creciente digitalización que ha transformado la relación de los consumidores con productos y servicios, existe una demanda creciente de soluciones tecnológicas eficientes, especialmente entre la generación Millennial, habituada a eficiencia digital en su vida diaria. A pesar de esta demanda, en Ecuador persiste una falta de aplicaciones eficientes y personalizables que aborden las necesidades específicas de las empresas, lo que se refleja en procesos burocráticos, retrasos en la emisión de pólizas y dificultades en la gestión de reclamos en la industria de seguros. Aunque se han realizado esfuerzos para digitalizar ciertos aspectos, como el pago de primas y presentación de reclamaciones, el sector asegurador en Ecuador sigue siendo en gran medida tradicional y conservadora. Esto es evidente en datos del Banco Central del Ecuador, que indican que solo el 37% de los adultos en el país tienen un seguro. En este escenario, surge SMARTseguros, una propuesta que integra tecnología e inclusión financiera para revolucionar la industria de seguros en Ecuador, la plataforma digital de SMARTseguros facilitará la compra, gestión y reclamación de seguros de manera transparente y eficiente. Esta iniciativa no solo busca cambiar la forma en que las personas adquieren y gestionan seguros, sino también ampliar el acceso a estos servicios mediante una aplicación móvil intuitiva. El compromiso de SMARTseguros va más allá de la innovación tecnológica; es el esfuerzo por operar de manera ética y responsable, contribuyendo al desarrollo sostenible y la equidad social en Ecuador. Este documento es el resultado del trabajo colaborativo Araujo Orrala Vicente Alfredo, Atoche Moreno Carlos Gabriel, Mateo Cedeño María de los Ángeles, Rosales Carrillo José Francisco, Solorzano Yonfa Solange Marianella y Quishpi Mullo Claudio Alex y explica el plan de negocios del proyecto denominado “SMARTSEGUROS”; por tal razón los contenidos están relacionados con los otros documentos que complementan el trabajo general, existiendo la posibilidad que ciertos datos se repitan, sin que esto implique plagio.

4. PALABRAS CLAVE

SMARTseguros, seguros, pólizas, plataforma digital, aplicativo móvil.

5. CONSIDERACIONES ÉTICAS

SMARTSEGUROS surge como una iniciativa empresarial, fruto del esfuerzo colaborativo de un grupo de seis colegas académicos, unidos por el deseo de potenciar su desarrollo profesional. El propósito de este proyecto es abordar las deficiencias en la automatización en el ámbito de los seguros en Ecuador, ofreciendo a los potenciales clientes una plataforma digital que simplifica la adquisición y administración de seguros de manera sencilla, eficiente y transparente.

La robustez científica del proyecto se fortalece mediante las diversas investigaciones realizadas, las cuales se han llevado a cabo seleccionando a los participantes de forma imparcial y sin discriminación, garantizando así el compromiso ético del equipo. Todos los entrevistados fueron completamente informados acerca del estudio, garantizando así el respeto a la propiedad intelectual de cada uno de ellos.

Además, se ha mantenido un estricto cuidado de la privacidad de los individuos encuestados, asegurando que sus datos personales no se revelan ni comparten. En todo momento, se ha priorizado la dignidad, la honestidad y el compromiso de preservar el bienestar de todos los participantes en el estudio. Los análisis financieros del proyecto se rigen por políticas equitativas y, es importante destacar, que este proyecto es original y no representa una copia de ningún otro trabajo anterior.

6. ÍNDICE DE CONTENIDO

2.	CLAÚSULA DE AUTORIZACIÓN	2
3.	RESUMEN EJECUTIVO	4
4.	PALABRAS CLAVE	4
5.	CONSIDERACIONES ÉTICAS	5
6.	ÍNDICE DE CONTENIDO	6
7.	ÍNDICE DE GRÁFICOS	7
8.	INDICE DE TABLAS	7
9.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	8
10.	OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PROYECTO	10
9.1.	Objetivo General	10
9.2.	Objetivos Específicos	10
11.	BREVE DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO COMPLETO	11
12.	GERENCIA: ESTUDIO FINANCIERO	14
12.1.	Presupuesto	14
12.1.1.	<i>Plan de inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento</i>	14
12.1.2.	<i>Política de cobros, pagos y existencias</i>	18
12.1.3.	<i>Depreciaciones de activos fijos y amortizaciones y activos diferidos</i>	19
12.1.4.	<i>Programa de producción y ventas</i>	21
12.1.5.	<i>Detalle de costos de generación de servicio</i>	23
12.1.6.	<i>Gastos de administración, ventas y financieros.</i>	24
12.2.	Planeación Financiera	25
12.2.1.	<i>Flujo de caja proyectado</i>	25
12.2.2.	<i>Estado de Pérdidas y Ganancias</i>	27
12.3.	Evaluación del Proyecto	29
12.3.1.	<i>Punto de Equilibrio</i>	29
12.3.2.	<i>Viabilidad financiera</i>	31
12.3.3.	<i>Análisis de Sensibilidad</i>	31
13.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	35
14.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38

7. ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Punto de Equilibrio	29
-------------------------------	----

8. INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Plan de Inversiones	16
Tabla 2 Fuentes de Financiamiento	16
Tabla 3 Tabla de Amortización	17
Tabla 4 Resumen crédito bancario	18
Tabla 5 Depreciaciones	19
Tabla 6 Amortizaciones	21
Tabla 7 Datos para Proyección de Ventas	22
Tabla 8 Resumen de Proyección de Ventas en Montos e Unidades	22
Tabla 9 Proyección de ventas Año 1	23
Tabla 10 Costos de Producción	24
Tabla 11 Gastos Administrativos	24
Tabla 12 Gastos de Ventas	25
Tabla 13 Flujo de Caja Proyectado	26
Tabla 14 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado	28
Tabla 15 Carga Porcentual P&G	28
Tabla 16 Viabilidad Financiera	31
Tabla 17 Análisis de Sensibilidad 1	32
Tabla 18 Análisis de Sensibilidad 2	33

9. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

El auge de la era digital ha transformado significativamente la forma en que los consumidores interactúan con los productos y servicios (Sanz, 2020), generando una creciente demanda de soluciones digitales eficientes y de alta calidad, las empresas, independientemente de su tamaño o sector, están constantemente buscando formas de optimizar sus operaciones, mejorar la eficiencia y aumentar su rentabilidad a través de soluciones tecnológicas (Laoyan, 2022).

Particularmente, el segmento generacional de los Millennials son grupos demográficos que han crecido rodeados de tecnología y están acostumbrados a soluciones digitales eficientes y rápidas en su día a día (Lluna, 2017). Por lo tanto, suelen buscar servicios que sean automatizados y que les permitan realizar tareas de manera más eficiente y sin la necesidad de interactuar con otras personas (IBM, 2021).

Sin embargo, un problema que persiste es la falta de aplicativos eficientes, seguros y personalizables que satisfacen las necesidades específicas de las empresas en Ecuador. Según datos de la Cámara de Industrias de Guayaquil, a pesar de que la digitalización ha presionado en los últimos años, todavía existen brechas significativas en términos de adopción y uso efectivo de las tecnologías digitales entre las empresas (CIG, 2021), este problema se ve agravado por la falta de proveedores locales de soluciones de software, lo que a menudo obliga a las empresas a depender de proveedores internacionales, que pueden no entender completamente las necesidades y contextos específicos del mercado (CEPAL, 2021).

La industria de los seguros no es la excepción, puesto que falta de automatización representa un problema en lo que respecta a la agilidad en la contratación, en muchos casos, los clientes tienen que pasar por múltiples procesos y trámites tediosos para poder contratar un seguro, lo que puede ser un proceso lento y frustrante (Vanner, 2020). Sin una automatización adecuada, los agentes de seguros tienen que dedicar tiempo y recursos valiosos para completar tareas manuales y administrativas, lo que ralentiza aún más el proceso de contratación y además, la falta de automatización puede aumentar la posibilidad de errores y retrasos en la emisión de pólizas, así como el procesamiento de reclamos, lo que puede afectar negativamente la satisfacción del cliente (DANAconnect, 2021).

El mundo de los seguros es un dominio que ha resistido el cambio durante muchos años y a pesar de los avances tecnológicos que han revolucionado muchas industrias, la industria de seguros en Ecuador se ha mantenido, en gran medida, tradicional y conservadora (Oliva,

2017). Aunque se han realizado esfuerzos para digitalizar algunas, como el pago de primas y la presentación de reclamaciones, el sector todavía se encuentra lejos de ofrecer una experiencia totalmente digital a sus clientes, esto se refleja en los resultados de la encuesta realizada por el Banco Central del Ecuador en 2021, que mostró que solo el 37% de los adultos en Ecuador tienen un seguro, una cifra significativamente baja comparada con otros países de la región (BCE, 2021).

Además, la falta de inclusión financiera ha sido una problemática de larga data en Ecuador, según el Global Findex del Banco Mundial, sólo el 48% de los adultos en Ecuador tiene una cuenta bancaria, y sólo el 15% ha solicitado un préstamo financiero de una institución en los últimos 12 meses, este limitado acceso a servicios financieros dificulta la inclusión social y económica de grandes segmentos de la población (Rios & Caizahuano, 2023).

En respuesta a este desafío, surge SMARTseguros, una propuesta innovadora que combina tecnología y inclusión financiera para revolucionar la industria de seguros en Ecuador. A través de una plataforma digital, SMARTseguros permitirá a los clientes comprar, gestionar y reclamar seguros de una manera fácil, rápida y transparente, además, mediante la iniciativa de Inclusión Financiera, SMARTseguros ampliará el acceso a seguros para segmentos tradicionalmente excluidos.

El modelo de negocio de SMARTseguros propone una solución a estos problemas mediante la aplicación de tecnologías disruptivas y un enfoque centrado en el cliente. La plataforma de SMARTseguros será intuitiva, fácil de usar y que eliminará las barreras que dificultan la adquisición de seguros. Colaborando con aseguradoras, SMARTseguros ofrecerá una amplia gama de productos para adaptarse a las necesidades y situaciones financieras de los clientes.

SMARTseguros planifica la ejecución de operaciones de manera ética y responsable, esto se refleja en su Plan de Acción para Mejorar la Eficiencia Energética en las Oficinas y su Iniciativa de Inclusión Financiera, que buscan no sólo maximizar el beneficio económico, sino también contribuir al desarrollo sostenible y la equidad social. SMARTseguros identifica una necesidad insatisfecha en el mercado ecuatoriano y propone una solución innovadora con el potencial de transformar el sector de seguros, cambiando la forma en que las personas adquieren seguros y ampliando el acceso a estos servicios.

10. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PROYECTO

9.1. Objetivo General

Desarrollar la plataforma digital SMARTseguros para ofrecer a millennials de las zonas urbanas de Guayaquil, Samborondón y Daule, con acceso a internet, de los niveles socioeconómicos B y C, una experiencia ágil y transparente en la adquisición, gestión y reclamación de seguros. SMARTseguros garantizará la seguridad y confidencialidad de los datos personales y financieros de los usuarios, brindando opciones de seguros asequibles y adaptadas a sus necesidades.

9.2. Objetivos Específicos

- Establecer las necesidades del público objetivo, en materia de seguros y protección familiar y con esta información, diseñar soluciones innovadoras y adaptadas a las demandas del mercado objetivo; mediante el uso de la metodología Design Thinking
- Evaluar, a través de un estudio de mercado, la aceptación de una aplicación móvil de seguros, que permite desde la plataforma; cotizar, comparar, contratar, solicitar reclamaciones y recibir asesorías, en los ramos preferentes de seguros, para luego desarrollar la planificación comercial;
- Determinar los requerimientos del modelo de negocios y establecer los procesos a cumplir tanto para la prestación del servicio al usuario, así como el procedimiento para la asociación con las aseguradoras, gracias al desarrollo de un estudio técnico;
- Diseñar la plantilla organizacional, los perfiles y procedimientos de contratación y al mismo tiempo, establecer la carga presupuestaria de la organización para asegurar una gestión de recursos eficiente y sostenible, por medio de un estudio administrativo;
- Desarrollar una planificación integral de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) para SMARTseguros, identificando proyectos y acciones que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de los stakeholders internos y externos;
- Definir los aspectos legales y regulatorios necesarios para el lanzamiento y funcionamiento del modelo de negocio SMARTseguros. Garantizar el cumplimiento de las normativas y requisitos legales relacionados con la prestación de servicios de seguros en Ecuador y
- Evaluar la viabilidad financiera del proyecto SMARTseguros, incluyendo la estimación de costos iniciales, los ingresos proyectados y el análisis de rentabilidad.

11. BREVE DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO COMPLETO

El modelo de negocio de SMARTseguros se materializa a través del desarrollo de una plataforma digital integral, este recurso tecnológico se ha diseñado con el propósito de simplificar y optimizar el proceso de adquisición y gestión de seguros en el mercado ecuatoriano. Este enfoque digital responde a las tendencias de digitalización que están transformando diversos sectores de la economía y que se han vuelto esenciales para satisfacer las nuevas expectativas de los usuarios, obtenidas mediante el uso de la metodología Design Thinking.

El propósito de SMARTseguros radica en la creación de una solución innovadora que, además de alinearse con las tendencias de digitalización, identifica y aborda problemas reales identificados en el sector de seguros ecuatoriano, estos problemas incluyen la complejidad en los procesos y trámites relacionados con la contratación y gestión de seguros y, por otro, la falta de transparencia en la información que las aseguradoras proporcionan a los usuarios.

La complejidad de los procesos se manifiesta en trámites burocráticos, largos tiempos de respuesta, la necesidad de realizar desplazamientos físicos para contratar o gestionar las pólizas de seguro, entre otros. En respuesta a esto, SMARTseguros ofrece un espacio donde los usuarios pueden cotizar, comparar, contratar, solicitar reclamaciones y recibir asesorías de manera rápida, intuitiva y desde la comodidad de su hogar o lugar de trabajo.

En cuanto a la falta de transparencia, se refleja en la que la información técnica y difícil de entender proporcionada por las aseguradoras, esto puede resultar en una mala elección de seguros o, lo que es peor, en una baja penetración de estos servicios en la sociedad, ya que los usuarios pueden renunciar a adquirirlos. Ante esto, SMARTseguros aborda este problema brindando información clara, sencilla y comparativa a los usuarios, facilitando la toma de decisiones informadas y promoviendo la contratación de seguros.

Para comprobar la viabilidad comercial del proyecto, llevamos a cabo un Estudio de Mercado centrado en las áreas urbanas de Guayaquil, Samborondón y Daule, donde la población tiene acceso a internet y pertenece a los niveles socioeconómicos B y C. Este estudio nos permitió entender la aceptación potencial de una aplicación móvil de seguros y establecer un plan comercial a seguir. El Estudio de Mercado hizo posible conocer que el 46% de los encuestados considera altamente importante la contratación de un seguro y en proporción un 90% de ese segmento encuentra optima la propuesta de digitalizar la contratación de seguros, afirmando además que están dispuestos a pagar por ello.

Para la promoción de SMARTseguros, se ha desarrollado un Plan de Marketing, que abarca tanto estrategias digitales como tradicionales. La finalidad de este plan es alcanzar satisfactoriamente al objetivo público, comunicando de forma clara y atractiva la facilidad de uso, la eficiencia y la transparencia que distinguen a nuestra plataforma. La estrategia digital se centra en una fuerte presencia en redes sociales, con enfoque en plataformas como Facebook, Instagram y TikTok. En donde no solo se interactuará con usuarios, sino que también da la oportunidad de construir y fortalecer la marca en un ambiente interactivo y dinámico.

La inversión en publicidad en redes sociales se orientará a crear campañas de expectativa, captación y mantenimiento, aprovechando la segmentación altamente detallada que estas plataformas ofrecen para llegar a nuestro público de manera eficiente. Complementaremos esto con contenido orgánico regular que muestre la propuesta de valor de SMARTseguros, proporcione consejos útiles sobre seguros, responda a las preguntas frecuentes y celebre los hitos importantes de la empresa.

Posteriormente, el Estudio Técnico permitió un análisis profundo de los procesos de trabajo necesarios para que SMARTseguros sea operativa y efectiva en el mercado. Este estudio abordó aspectos desde el desarrollo de la plataforma, la incorporación de las aseguradoras, hasta la prestación del servicio al usuario. Primero, el desarrollo de la plataforma es un componente crítico, se trabajó en colaboración con diseñadores y desarrolladores de software para crear una interfaz de usuario amigable, segura y eficiente.

Los procesos técnicos en esta fase incluyen el diseño y la programación de la plataforma, la creación de bases de datos robustas y seguras para almacenar la información de los usuarios y las pólizas de seguros, y la implementación de sistemas de seguridad de la información para proteger los datos sensibles, todo esto se lleva a cabo con un presupuesto asignado para asegurar la contratación de profesionales de alta calidad, la adquisición de los sistemas necesarios y la realización de pruebas y correcciones constantes para garantizar la funcionalidad óptima de la plataforma.

Luego, la incorporación de las aseguradoras es un paso crucial. Para ello, se estableció un proceso de validación, que incluye la verificación de las credenciales de la aseguradora, la revisión de sus productos y servicios, y la negociación de acuerdos de colaboración. Este proceso asegura que solo las aseguradoras confiables y de alta calidad sean parte de SMARTseguros y para gestionar estas tareas, es necesario asignar recursos para el personal de ventas y relaciones con los proveedores, así como para las herramientas y sistemas de gestión de relaciones con los clientes (CRM).

La prestación del servicio al usuario es el núcleo de las operaciones, los procesos en esta área incluyen el registro de los usuarios, la cotización y comparación de seguros, la contratación de pólizas, la presentación de reclamaciones, y la atención al cliente. Para cada uno de estos procesos, se han establecido flujogramas detallados que muestran los pasos necesarios, los puntos de decisión y las interacciones con otros procesos o entidades. Asimismo, es esencial asignar un presupuesto para el personal de atención al cliente y la capacitación, así como para los sistemas y herramientas de gestión del servicio al cliente.

Desde el punto de vista administrativo, se determinó la estructura organizacional necesaria y se definieron los perfiles y procedimientos de contratación, asegurando que la organización cuente con los recursos humanos adecuados para cumplir sus objetivos. Además, se consideraron los aspectos de la Responsabilidad Social Corporativa como un componente crucial del modelo de negocio, mediante la planificación de proyectos que buscan mejorar la calidad de vida de los stakeholders internos y externos.

En términos legales, SMARTseguros ha considerado todas las regulaciones y requisitos necesarios para operar en Ecuador, el Estudio Legal proporciona una visión clara de los aspectos regulatorios que se deben cumplir, incluyendo los relacionados con el comercio electrónico, los derechos del consumidor y la protección de datos personales.

Finalmente, el Estudio Financiero proporciona una evaluación de la viabilidad económica del proyecto, a través de análisis financieros rigurosos, se ha estimado los costos de inversión, las fuentes de financiamiento y las proyecciones de ingresos, asegurando que SMARTseguros es un proyecto viable y sostenible en el tiempo, considerando como proyección una TIR del 43% y una VAN de \$85.313.

12. GERENCIA: ESTUDIO FINANCIERO

La planeación financiera es una parte crucial del proceso de creación y desarrollo de cualquier proyecto empresarial, ya que permite anticipar las necesidades de recursos, establecer los costos y los ingresos esperados, y finalmente evaluar la rentabilidad del proyecto (Estupiñán, 2020).

. En el caso de SMARTseguros, la planeación financiera se ha enfocado en garantizar la sostenibilidad de nuestras operaciones a largo plazo y en generar valor para los inversores, con este propósito, se ha desarrollado una proyección financiera de cinco años que permite visualizar los posibles escenarios y tomar decisiones informadas sobre la estrategia de inversión y financiamiento. A continuación, detallaremos la estructura de esta proyección y cómo se alinea con las metas y objetivos estratégicos.

12.1. Presupuesto

La estimación de los costos y gastos a través del presupuesto de inversión y la planificación del modelo empresarial son esenciales para el uso de un proyecto emprendedor. Establecer adecuadamente este presupuesto conlleva a invertir de manera estratégica, minimizando riesgos, ya que asegura la canalización de recursos de manera segura y efectiva (Tovar, 2001).

12.1.1. Plan de inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento

El plan de inversiones de SMARTseguros, proyectado para el lanzamiento y las primeras operaciones de la empresa, contempla un total de 62.420 dólares, los cuales están destinados a cubrir los activos fijos, el activo diferido y el capital de trabajo. En primer lugar, el componente de activos, que asciende a 17.928 dólares, está destinado a la adquisición de bienes duraderos que serán utilizados en las operaciones de la empresa, como equipos informáticos, muebles y demás activos tangibles que se requieran para operar eficazmente.

El activo diferido, que ascendió a 31.310 dólares, se destinará a gastos que, aunque se pague de inmediato, su beneficio se obtendrá en el largo plazo, como la inversión en desarrollo de software, así como en campañas de publicidad y marketing, que se amortizarán durante la vida útil de estos activos. El capital de trabajo, que se ha estimado en 13.182 dólares, se destinará a cubrir las necesidades operativas diarias de la empresa, tales como el pago de sueldos, compra de suministros, pago de servicios públicos, entre otros. Este capital es esencial para asegurar el flujo de caja y mantener las operaciones de la empresa en marcha y para ello se ha determinado un periodo preoperativo de 90 días, en los cuales se planea

desarrollar el software, constituir la empresa, captar a las aseguradoras y crear la expectativa en el potencial usuario. La estimación contempló un período preoperativo de 90 días, una decisión estratégica que permitió establecer una plataforma robusta antes del lanzamiento.

El proceso que SMARTseguros siguió para estimar el capital de trabajo necesario valorado en 13,182 dólares, estuvo fundamentado en una proyección para asegurar la fluida operación diaria durante la fase inicial y esta cantidad fue designada para cubrir aspectos vitales como el pago de sueldos, considerado un aspecto crucial para mantener una fuerza laboral dedicada y satisfecha, también para la compra de suministros, que permite asegurar la disponibilidad de los materiales necesarios para el funcionamiento diario, luego el pago de servicios públicos, orientado a mantener las operaciones básicas de las instalaciones.

En cuanto a las fuentes de financiamiento, el plan se propone cubrir el 61,48% de la inversión total, es decir, 38.375 dólares, a través de un préstamo bancario. Este tipo de financiamiento ha sido seleccionado por su disponibilidad y las condiciones de pago razonables que se pueden obtener. El restante 38,52% del capital, equivalente a 24.045 dólares, provendrá del aporte de los socios de SMARTseguros.

El establecimiento del periodo preoperativo de 90 días en la estructura de SMARTseguros no es una decisión arbitraria, sino que resulta de un análisis cuidadoso del tiempo necesario para sentar una base sólida antes del lanzamiento de las operaciones formales. A continuación, se expone los detalles que justifican la elección de este período y la división estratégica en tres fases mensuales, cada una centrada en elementos cruciales para el negocio:

Primer mes: Constitución del Proyecto, que incluye la alineación legal, estructural y estratégica inicial de la empresa, el Reclutamiento de Personal, donde se prioriza la identificación y contratación del equipo humano necesario, sin incurrir aún en gastos de salarios.

Segundo Mes: Adquisición de Equipos y Mobiliario, considera la compra de bienes duraderos esenciales para el funcionamiento operativo, el Desarrollo del Portal Web y del Aplicativo, correspondiente al inicio del desarrollo tecnológico esencial para la operatividad de SMARTseguros.

Tercer mes: Finalización del Desarrollo Tecnológico, que es la conclusión del desarrollo y prueba de las plataformas digitales, la Captación de Aseguradoras, donde se busca el establecimiento de relaciones con aseguradoras, un paso vital para el funcionamiento del negocio.

Tabla 1 Plan de Inversiones

PLAN DE INVERSIONES	
ACTIVOS FIJOS	
MUEBLES Y ENSERES	6.245
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	11.683
TOTAL ACTIVOS FIJOS	17.928
ACTIVOS DIFERIDOS	
GASTOS DE CONSTITUCIÓN - Capital	800
Desarrollo del portal web y del aplicativo	25.000
Registro de Marca	224
Contrato de Términos y Condiciones	2.500
Contrato Aseguradoras	800
Botón de Pagos	500
Firma electrónica	65
MARKETING (LANZAMIENTO)	500
GASTOS FINANCIEROS PREOPERATIVOS	921
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	31.310
CAPITAL DE TRABAJO	
FACTOR CAJA	28
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	
MATERIALES DIRECTOS	788
MATERIALES INDIRECTOS	220
MANO DE OBRA DIRECTA	3.270
CAPITAL DE TRABAJO ADM. Y VTAS	
GASTOS ADM	4.762
GASTOS DE VTAS	3.245
IMPREVISTOS (5%)	896
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	13.182
TOTAL PLAN DE INVERSIONES	62.420

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2 Fuentes de Financiamiento

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	MONTO	%
PRESTAMO BANCARIO	38.375	61,48%
APORTE DE CAPITAL	24.045	38,52%
TOTAL FINANCIAMIENTO	62.420	100%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3 Tabla de Amortización

TABLA DE AMORTIZACION ALEMANA				
INSTIT. FINANCIERA				
MONTO	38.375,00			
TASA	9,7600%			
PLAZO	5	años		
GRACIA	0	años		
MONEDA	DOLARES			
AMORTIZACION CADA	30	días		
Número de períodos	60	para amortizar capital		
No.	SALDO INICIAL	INTERES	PRINCIPAL	DIVIDENDO
0	38.375,00			
1	38.375,00	312,12	639,58	951,70
2	37.735,42	306,91	639,58	946,50
3	37.095,83	301,71	639,58	941,30
4	36.456,25	296,51	639,58	936,09
5	35.816,67	291,31	639,58	930,89
6	35.177,08	286,11	639,58	925,69
7	34.537,50	280,91	639,58	920,49
8	33.897,92	275,70	639,58	915,29
9	33.258,33	270,50	639,58	910,08
10	32.618,75	265,30	639,58	904,88
11	31.979,17	260,10	639,58	899,68
12	31.339,58	254,90	639,58	894,48
13	30.700,00	249,69	639,58	889,28
14	30.060,42	244,49	639,58	884,07
15	29.420,83	239,29	639,58	878,87
16	28.781,25	234,09	639,58	873,67
17	28.141,67	228,89	639,58	868,47
18	27.502,08	223,68	639,58	863,27
19	26.862,50	218,48	639,58	858,07
20	26.222,92	213,28	639,58	852,86
21	25.583,33	208,08	639,58	847,66
22	24.943,75	202,88	639,58	842,46
23	24.304,17	197,67	639,58	837,26
24	23.664,58	192,47	639,58	832,06
25	23.025,00	187,27	639,58	826,85
26	22.385,42	182,07	639,58	821,65
27	21.745,83	176,87	639,58	816,45
28	21.106,25	171,66	639,58	811,25
29	20.466,67	166,46	639,58	806,05
30	19.827,08	161,26	639,58	800,84
31	19.187,50	156,06	639,58	795,64
32	18.547,92	150,86	639,58	790,44
33	17.908,33	145,65	639,58	785,24
34	17.268,75	140,45	639,58	780,04
35	16.629,17	135,25	639,58	774,83

36	15.989,58	130,05	639,58	769,63
37	15.350,00	124,85	639,58	764,43
38	14.710,42	119,64	639,58	759,23
39	14.070,83	114,44	639,58	754,03
40	13.431,25	109,24	639,58	748,82
41	12.791,67	104,04	639,58	743,62
42	12.152,08	98,84	639,58	738,42
43	11.512,50	93,64	639,58	733,22
44	10.872,92	88,43	639,58	728,02
45	10.233,33	83,23	639,58	722,81
46	9.593,75	78,03	639,58	717,61
47	8.954,17	72,83	639,58	712,41
48	8.314,58	67,63	639,58	707,21
49	7.675,00	62,42	639,58	702,01
50	7.035,42	57,22	639,58	696,80
51	6.395,83	52,02	639,58	691,60
52	5.756,25	46,82	639,58	686,40
53	5.116,67	41,62	639,58	681,20
54	4.477,08	36,41	639,58	676,00
55	3.837,50	31,21	639,58	670,80
56	3.197,92	26,01	639,58	665,59
57	2.558,33	20,81	639,58	660,39
58	1.918,75	15,61	639,58	655,19
59	1.279,17	10,40	639,58	649,99
60	639,58	5,20	639,58	644,79
		9.519,56	38.375,00	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4 Resumen crédito bancario

Resumen	1	2	3	4	5	Total
PRINCIPAL	7.675,00	7.675,00	7.675,00	7.675,00	7.675,00	38.375,00
INTERESES	3.402,07	2.652,99	1.903,91	1.154,83	405,75	9.519,56

Fuente: Elaboración Propia

12.1.2. Política de cobros, pagos y existencias

El modelo de negocios SMARTseguros tiene un factor de caja de 28 días, la política de cobros es de 2 días, periodo en el que se considera la efectivización de los ingresos registrados mediante el botón de pagos, una vez que los usuarios han suscrito y pagado sus pólizas. La política de pagos es de 30 días de crédito para la cancelación de las obligaciones con los proveedores y el periodo preoperativo considerado para el arranque del negocio es de 90 días. Se debe analizar que SMARTseguros, no posee un periodo de rotación de existencias, debido a que la prestación es de un servicio, en este caso la colocación de pólizas de seguros en los ramos de vida y accidentes personales.

El lapso preoperativo designado para las asignaciones financieras relacionadas con el modelo de negocios SMARTseguros se extiende por un total de 90 días. Durante los primeros

30 días se planifica las inversiones destinadas a la constitución del proyecto, el segundo mes de esta fase de planificación, se llevará a cabo la compra de equipos informáticos, así como la adquisición de mobiliario y otros utensilios esenciales para el funcionamiento de la empresa.

Es vital subrayar que, en relación con los costos de operación y los gastos asociados a la administración y ventas, no está previsto el desembolso relacionado con salarios los primeros 30 días. Este intervalo de tiempo está específicamente designado para el proceso de reclutamiento y selección de los futuros colaboradores de la empresa, garantizando que se cuente con el equipo humano adecuado para impulsar el éxito de SMARTseguros. Finalmente el último mes del periodo estará destinado a la captación de las aseguradoras, pieza clave para la puesta en marcha de SMARTseguros.

El desarrollo de la plataforma digital, se tiene previsto primeros 60 días y habrá una fase de pruebas de 30 días, debido a ello la inversión se divide para cada periodo. El desarrollo de los contratos se realizará después del primer mes. Y también se considera los gastos por intereses del crédito bancario.

El cuanto a los aspectos operativos la política de Cobros (2 días), prevé este corto lapso para asegurar una rápida efectivización de los ingresos una vez que los usuarios han suscrito y pagado sus pólizas, otorgando una liquidez favorable a la empresa, política de Pagos (30 días), que otorga un margen adecuado para cumplir con las obligaciones hacia los proveedores, manteniendo una buena relación y confianza con ellos y la rotación de existencias, dado que SMARTseguros opera en el sector de servicios, específicamente en la colocación de pólizas de seguros, no tiene una rotación de existencias tradicional, lo que reduce significativamente los ciclos de efectivo y permite una operación más fluida desde el inicio.

12.1.3. Depreciaciones de activos fijos y amortizaciones y activos diferidos

Los activos fijos están conformados por los equipos computacionales y el periodo de obsolescencia de dichos bienes es de tres años, los muebles y enseres poseen un periodo de desgaste de cinco años; el valor por depreciación para cada año se expone en la tabla a continuación:

Tabla 5 Depreciaciones

DEPRECIACIÓN ANUAL	1	2	3	4	5
MUEBLES Y ENSERES	625	625	625	625	625
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	3.894	3.894	3.894		
TOTAL DEPRECIACIÓN	4.518	4.518	4.518	625	625

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a los Muebles y Enseres, se han asignado 5 años de vida útil para muebles y enseres, es decir, se espera que estos bienes puedan ser utilizados en condiciones óptimas durante este período. La depreciación anual establecida es de 625 dólares, representando una depreciación acumulada de 3,125 dólares al final de los 5 años.

Los equipos de computación tienen una vida útil de 3 años, considerando la obsolescencia tecnológica que caracteriza a estos bienes. El valor de depreciación anual es de 3,894 dólares, culminando con una depreciación total de 11,682 dólares al cabo de 3 años.

La amortización abarca una serie de inversiones y gastos necesarios para la constitución y operación inicial de la empresa, distribuyendo el costo total de estos elementos a lo largo de su vida útil estimada, que es de 5 años para todos los ítems descritos.

En cuanto a Gastos de Constitución, el valor de 800 dólares se amortizará en 160 dólares anuales, para el Desarrollo Web y Aplicativo la inversión más sustancial, con un costo de 25.000 dólares, será amortizada en cuotas anuales de 5.000 dólares, luego el registro de Marca, con un costo de 224 dólares, su amortización anual será de 45 dólares, posteriormente el Contrato de Términos y Condiciones, donde la inversión inicial de 2.500 dólares se traduce en una amortización de 500 dólares al año.

Otros gastos amortizables son el Contrato con Aseguradoras, que con un costo de 800 dólares, tiene una amortización anual de 160 dólares, también el Botón de Pagos, cuya configuración inicial, con un costo de 500 dólares, se amortizará a razón de 100 dólares al año., la Firma Electrónica, corresponde a una pequeña inversión de 65 dólares será amortizada a 13 dólares anuales, el Marketing de Lanzamiento, con gastos iniciales de 500 dólares se amortizarán a un ritmo de 100 dólares anuales y finalmente los Gastos Financieros Preoperativos de 921 dólares se amortizarán a 184 dólares anuales.

La suma de las amortizaciones anuales resulta en un total de 6.262 dólares por año, para una inversión inicial de 31.310 dólares y en la siguiente tabla presenta de forma detallada la amortización de los gastos iniciales relacionados con la constitución de la empresa. Es esencial destacar que se estima una vida útil para el negocio de cinco años, periodo para el que se han proyectado para ser amortizados en el transcurso. Esta decisión está basada en la relevancia y urgencia de estos aspectos, que son fundamentales para el inicio eficiente y efectivo de las actividades comerciales:

Tabla 6 Amortizaciones

AMORTIZACIÓN	Valor Total	5 años
GASTOS DE CONSTITUCIÓN - Capital	800	160
Desarrollo del portal web y del aplicativo	25.000	5.000
Registro de Marca	224	45
Contrato de Términos y Condiciones	2.500	500
Contrato Aseguradoras	800	160
Botón de Pagos	500	100
Firma electrónica	65	13
MARKETING (LANZAMIENTO)	500	100
GASTOS FINANCIEROS PREOPERATIVOS	921	184
TOTAL AMORTIZACIÓN	31.310	6.262

Fuente: Elaboración Propia

12.1.4. Programa de producción y ventas

SMARTseguros se propone ofrecer una plataforma digital única que simplifica y optimiza el proceso de contratación y gestión de seguros en las áreas urbanas de Guayaquil, Samborondón y Daule en Ecuador. Esta innovación responde a una demanda identificada en un mercado de aproximadamente 218.938 hombres y mujeres entre las edades de 25 y 44 años (INEC, 2010), que tienen acceso a internet (MENTINO, 2020) y pertenecen a los sectores socioeconómicos B y C+ (INEC, 2011).

El mercado actual cuenta con competidores, pero ninguno ofrece una solución tan integral como la que propone SMARTseguros, un ejemplo es seguros.com.ec, que ofrece un servicio de cotización en línea pero no permite a los usuarios contratar seguros directamente sin tener que lidiar con las aseguradoras individualmente ya que redirige las cotizaciones hacia un asesor de ventas de cada empresa consultada (Seguros.com.ec, s.f.), siendo esa un área donde SMARTseguros se distingue, pues requiere un proceso simplificado y todo en uno.

A través del estudio de mercado, se ha determinado que un 46,3% del público objetivo considera extremadamente importante adquirir un seguro privado, esto equivale a una potencial participación de mercado de 101.368 usuarios en el primer año y a partir de ahí, se espera una tasa de crecimiento anual del 3,37%, que está alineada con la variación histórica del crecimiento promedio de los seguros en el sector de asistencia médica y accidentes personales (FEDESEG, 2021).

En el primer año, se proyecta una absorción del 10% (FEDESEG, 2021) (dividido entre asistencia médica al 5,1% y accidentes personales al 4,9%), esto equivale a 10.137 nuevos usuarios, obteniendo ingresos de \$241.323,36 y de este número de usuarios se espera que crezcan anualmente, alcanzando 10.478 en el segundo año, 10.832 en el tercer año, 11.197 en

el cuarto año y 11.574 en el quinto año. Los ingresos correspondientes son \$245.351,29, \$249.514,97, \$253.818,97 y \$258.268,00, respectivamente.

La prima promedio que hemos calculado es de \$57,00 por póliza de seguro (Mendoza, 2018). Adicionalmente, se cobrará una tasa transaccional de \$2,50 por el uso de la plataforma SMARTseguros, basada en el Feedback de la encuesta, donde el 42% de los encuestados afirmó que estarían dispuestos a pagar entre \$1 y \$5 por una aplicación para gestionar seguros.

En cuanto a los costos administrativos que asume la aseguradora, el cálculo promedio es de \$350,00, lo que representa el 20,85% de la prima del seguro (FEDESEG, 2021). Además, se recibirá un promedio de comisión del 16,3% a las aseguradoras (FEDESEG, 2021), actualmente Ecuador cuenta con 29 aseguradoras con las que SMARTseguros trabajará y cada una de ellas ha sido cuidadosamente seleccionada y validada para asegurar que solo las compañías de seguros más confiables y de alta calidad sean parte de la oferta del modelo de negocios.

Tabla 7 Datos para Proyección de Ventas

PROYECCIÓN DE VENTAS PRIMER AÑO	
DEMANDA	218.938
COMPETENCIA	1
PARTICIPACIÓN MERCADO	101.368
ABSORCIÓN AÑO 1	10.137
CRECIMIENTO VENTAS	3,37%
PRIMA PROMEDIO	\$ 57,00
PRECIO	\$ 2,50
FEE (Gastos administrativos)	350,00
Comisión	16,30%
N° ASEGURADORAS	29

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8 Resumen de Proyección de Ventas en Montos e Unidades

PROYECCIÓN ANUAL DE VENTAS					
	1	2	3	4	5
VENTAS	\$ 241.323,36	\$ 245.351,29	\$ 249.514,97	\$ 253.818,97	\$ 258.268,00
PROYECCIÓN ANUAL DE UNIDADES DE VENTA					
	1	2	3	4	5
UNIDADES	10137	10478	10832	11197	11574

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9 Proyección de ventas Año 1

ABSORCIÓN	AÑO 1												
	MESES												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
CANTIDAD PRIMER TRIMESTRE	2534	845	845	845									
CANTIDAD SEGUNDO TRIMESTRE	2534			845	845	845							
CANTIDAD TERCER TRIMESTRE	2534						845	845	845				
CANTIDAD CUARTO TRIMESTRE	2534									845	845	845	
TOTAL	10137	845	845	845	845	845	845	845	845	845	845	845	845
FEE / Gastos administrativos	10.15	10.15	10.15	10.15	10.15	10.15	10.15	10.15	10.15	10.15	10.15	10.15	10.15
Transacción App	2.112	2.112	2.112	2.112	2.112	2.112	2.112	2.112	2.112	2.112	2.112	2.112	2.112
COMISIÓN	7.848	7.848	7.848	7.848	7.848	7.848	7.848	7.848	7.848	7.848	7.848	7.848	7.848
TOTAL VENTAS	20.11	20.11	20.11	20.11	20.11	20.11	20.11	20.11	20.11	20.11	20.11	20.11	20.11
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración Propia

SMARTseguros ha realizado una proyección detallada de los costos y gastos para los próximos cinco años, estas cifras reflejan las necesidades del negocio en cuanto a personal, infraestructura, servicios y marketing, y se han ajustado para tener en cuenta la inflación esperada, la planificación financiera precisa y cuidadosa es fundamental para asegurar la viabilidad y el éxito de cualquier negocio, y SMARTseguros no es la excepción. Los costos y gastos proyectados para los próximos cinco años para SMARTseguros se dividen en tres categorías principales: gastos administrativos, gastos de ventas y costos de producción. Todos estos costos están sujetos a una inflación anual del 1,54%.

12.1.5. Detalle de costos de generación de servicio

Costos de Producción: Los costos de producción en el primer año sumarán \$2.834. Esto incluye el servicio VPN (\$60), el servicio de hosting y dominio (\$360), el servicio de firewall - Care - Wilcard (\$170), el botón de pagos (\$900), y el software de facturación electrónica (\$1.344). Incorporando la inflación anual del 1,54%, los costos de producción para los próximos cuatro años serán: Año 2: \$2.878, Año 3: \$2.922, Año 4: \$2.967, Año 5: \$3.013.

Tabla 10 Costos de Producción

COSTOS DE PRODUCCIÓN	1	2	3	4	5	
Servicio VPN (Anual)	\$60	\$60	\$61	\$62	\$63	\$64
Servicio Hosting y Dominio (Anual)	\$360	\$360	\$366	\$371	\$377	\$383
Servicio Firewall - Care - Wilcard (Anual)	\$170	\$170	\$173	\$175	\$178	\$181
Botón de Pagos (Mensual)	\$75	\$900	\$914	\$928	\$942	\$957
Software Facturación electrónica	\$112	\$1.344	\$1.365	\$1.386	\$1.407	\$1.429
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	2.834	2.878	2.922	2.967	3.013	

Fuente: Elaboración Propia

12.1.6. Gastos de administración, ventas y financieros.

Gastos Administrativos: En el primer año, los gastos administrativos sumarán un total de \$61.228. Los salarios del personal administrativo representan el gasto más grande, sumando \$28.028. Otros gastos incluyen el alquiler de oficinas (\$6.000), servicios básicos (\$4.800), servicios de contabilidad externalizados (\$6.000), asesoría legal (\$2.688), gestores de nómina (\$10.752), suministros (\$480), mantenimiento de equipos y oficina (\$480), y un programa de responsabilidad social empresarial (\$2.000).

Asumiendo un aumento anual debido a la inflación del 1.54%, los gastos administrativos proyectados para los siguientes cuatro años serán los siguientes: Año 2: \$60.140, Año 3: \$61.066, Año 4: \$62.007, Año 5: \$62.962.

Tabla 11 Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVO	1	2	3	4	5	
Sueldo Personal Adm		28.028	28.460	28.898	29.343	29.795
Arriendo	500	6.000	6.092	6.186	6.281	6.378
Servicios Básicos	400	4.800	4.874	4.949	5.025	5.103
Outsourcing Contable	500	6.000	6.092	6.186	6.281	6.378
Asesoría Legal	224	2.688	2.729	2.771	2.814	2.857
Gestores De Nómina	896	10.752	10.918	11.086	11.256	11.430
Suministros	40	480	487	495	503	510
Mantenimiento De Equipos Y Oficina	40	480	487	495	503	510
Programa De RSE		2.000	0	0	0	0
TOTAL GASTO ADMINISTRATIVO		61.228	60.140	61.066	62.007	62.962

Fuente: Elaboración Propia

Gastos de Ventas: En el primer año, los gastos de ventas totalizarán \$41.717. Los salarios del personal de ventas son el mayor gasto, totalizando \$32.467. El servicio de correo electrónico costará \$250 por año, y el marketing y la publicidad costarán \$9000. Considerando la inflación anual del 1,54%, los gastos de ventas proyectados para los próximos cuatro años serán: Año 2: \$42.360, Año 3: \$43.012, Año 4: \$43.674, Año 5: \$44.347.

Tabla 12 Gastos de Ventas

GASTO DE VENTAS	1	2	3	4	5
Sueldos Personal De Ventas	32467	32967	33475	33991	34514
Servicio De Mailing (Anual)	\$250	\$250	\$254	\$258	\$266
Marketing Y Publicidad	750	9000	\$9.139	\$9.279	\$9.422
TOTAL GASTO DE VENTAS	41.717	42.360	43.012	43.674	44.347

Fuente: Elaboración Propia

12.2. Planeación Financiera

12.2.1. Flujo de caja proyectado

El flujo de caja proyectado proporciona una visión valiosa del desempeño financiero esperado de SMARTseguros en los próximos cinco años. Esto se basa en los flujos netos generados, que son las entradas netas de efectivo después de todos los gastos e inversiones.

Para el primer año, el flujo neto generado es de \$5.611. Aunque este número puede parecer bajo en comparación con los años siguientes, es importante recordar que el primer año suele implicar altos gastos de puesta en marcha y una inversión inicial de \$62417 que también se considera en este período. En el segundo año, el flujo neto generado ascendió a \$43.291, lo que indica un aumento significativo debido a un crecimiento esperado en las ventas y una reducción en los costos relativos. En el tercer año, el flujo neto generado aumenta ligeramente a \$45.100. Es en este año que se espera recuperar la inversión inicial, lo que es un hito financiero importante para cualquier negocio. Para el cuarto año, se proyecta un flujo neto generado de \$54.745, seguido por \$55.373 en el quinto año.

El flujo de caja proyectado es una herramienta financiera esencial que permite a las empresas prever la cantidad de dinero que se espera que entre y salga del negocio durante un período de tiempo específico. En el caso del modelo de negocios de SMARTseguros, es esencial para prever la capacidad de la empresa para generar efectivo positivo y administrar eficientemente sus recursos.

Las bases y supuestos para la proyección de ingresos y egresos en el flujo de caja proyectado se describen en; Ingresos Operacionales, cuyo primer segmento es la Recuperación por Ventas, que se refiere a los ingresos generados por la actividad principal de la empresa y suponiendo una tasa de crecimiento constante, se observa un incremento anual que podría estar basado en el Incremento en la base de clientes, la Aumento en la penetración del mercado y el Incremento de precios o tarifas.

Luego las Salidas Operacionales compuestas por Pago a Proveedores, que son los gastos incurridos por la adquisición de bienes o servicios necesarios para operar, hay un

incremento anual que refleja el Incremento en el volumen de negocio, los posibles incrementos en los precios de los proveedores, la Mano de Obra Directa e Indirecta. Posteriormente se encuentran los gastos administrativos, estos aumentan anualmente, lo que podría ser resultado del incremento en la infraestructura, los incrementos salariales anuales y la inflación. En cuanto a los gastos de ventas, corresponden al aumento constante que es capaz de reflejar mayores esfuerzos de marketing o mayores comisiones debido al aumento de las ventas, la participación de empleados, que equivale la participación en las ganancias que aumentan con el éxito de la empresa, el impuesto a la renta, que a medida que las ganancias aumentan, también lo hace la obligación tributaria.

Con parte de los Ingresos No Operacionales, se encuentran los Créditos Bancarios y Aporte de Capital, estos representan fuentes externas de financiamiento para la empresa, luego las Salidas No Operacionales, compuestos por el pago de intereses, el pago del crédito bancario, las inversiones, los activos fijos, los activos diferidos, el capital de trabajo y finalmente el Flujo Neto Generado, donde los incrementos anuales en ciertas líneas reflejan la inflación, el crecimiento previsto de la empresa y otros factores endógenos y exógenos.

Tabla 13 Flujo de Caja Proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	INV. INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS OPERACIONALES						
RECUPERACIÓN POR VENTAS		180.993	244.344	248.474	252.743	257.156
EGRESOS OPERACIONALES						
PAGO A PROVEEDORES		9.292	10.450	10.802	11.166	11.542
MANO DE OBRA DIRECTA		42.042	42.042	42.042	42.042	42.042
MANO DE OBRA INDIRECTA		10.025	10.025	10.025	10.025	10.025
GASTOS ADMINISTRATIVOS		61.228	60.140	61.066	62.007	62.962
GASTOS DE VENTAS		41.717	42.360	43.012	43.674	44.347
PARTICIPACION DE EMPLEADOS			10.377	11.110	11.557	12.604
IMPUESTO A LA RENTA			14.701	15.739	16.372	17.855
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES		164.304	190.095	193.795	196.842	201.376
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL		16.689	54.249	54.679	55.900	55.780
INGRESOS NO OPERACIONALES						
CREDITOS BANCARIOS	38.375					
APORTE DE CAPITAL	24.045					
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	62.420	0	0	0	0	0
EGRESOS NO OPERACIONALES						
PAGO DE INTERESES		3.402	2.653	1.904	1.155	406
PAGO DE CREDITO BANCARIO		7.675	7.675	7.675		
INVERSIONES						
ACTIVOS FIJOS	17.928					
ACTIVOS DIFERIDOS	31.310					
CAPITAL DE TRABAJO	13.182					
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	62.420	11.077	10.328	9.579	1.155	406
FLUJO NO OPERACIONAL	0	-11.077	-10.328	-9.579	-1.155	-406
FLUJO NETO GENERADO	-62.420	5.612	43.921	45.100	54.746	55.374

Fuente: Elaboración Propia

12.2.2. Estado de Pérdidas y Ganancias

El estado de resultados proyectados para los próximos cinco años muestra una tendencia de crecimiento constante en las ventas, la utilidad bruta y la utilidad neta, lo que sugiere que SMARTseguros está en una buena posición para ser rentable en el futuro.

El estado de resultados proyectado para los próximos cinco años muestra un análisis detallado de las finanzas de SMARTseguros. Aquí está el desglose: En el primer año, se espera que las ventas totalicen \$241.323, mientras que el costo de las ventas sea de \$55.012. Esto resultará en una utilidad bruta de \$186.310. Tras deducir los gastos administrativos y los gastos de venta, se obtiene un EBITDA (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) de \$83.365. Posteriormente, se deducen los gastos de amortización y los gastos de depreciación, obteniendo un EBIT (beneficio antes de intereses e impuestos), que tras deducir los gastos financieros de \$3.402,07, se obtiene una utilidad previa a la participación del 15% ascendió, por lo que la utilidad después de deducir los impuestos del 25% equivale a \$44.104.

Los cálculos para los años subsiguientes siguen el mismo patrón. En el segundo año, las ventas son de \$245.351, el costo de ventas es de \$55.354 y la utilidad bruta es de \$189.996. Tras los gastos administrativos, de venta, de amortización, de depreciación y financieros, la utilidad antes de impuestos es de \$60.140. Tras deducir los impuestos, la utilidad neta es de \$47.215. En el tercer año, con ventas de \$249.514, el costo de ventas es de \$55.707 y la utilidad bruta es de \$193.807. La utilidad antes de impuestos, tras todos los gastos y deducciones, es de \$65.488, y la utilidad neta es de \$49.116.

Para el cuarto año, las ventas ascendieron a \$253.818, el costo de ventas es de \$56.072 y la utilidad bruta es de \$197.746. La utilidad antes de impuestos, después de todas las deducciones, es de \$71.420, y la utilidad neta es de \$53.565. En el quinto y último año, las ventas proyectadas totalizan \$258.268, el costo de ventas es de \$56.449 y la utilidad bruta es de \$201.818. Tras todas las deducciones y gastos, la utilidad antes de impuestos es de \$74.134, y la utilidad neta es de \$55.601.

Tabla 14 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
PERIODOS	1	2	3	4	5
VENTAS	241.323,36	245.351,29	249.514,97	253.818,97	258.268,00
COSTO DE VENTAS	55.012,71	55.354,32	55.707,44	56.072,47	56.449,79
UTILIDAD BRUTA	186.310,65	189.996,97	193.807,53	197.746,50	201.818,21
GASTOS ADMINISTRATIVOS	61.227,92	60.140,03	61.066,19	62.006,61	62.961,51
GASTOS DE VENTAS	41.717,32	42.359,77	43.012,11	43.674,49	44.347,08
EBITDA	83.365,41	87.497,18	89.729,23	92.065,40	94.509,62
GASTOS DE AMORTIZACIÓN	6.261,95	6.261,95	6.261,95	6.261,95	6.261,95
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	4.518,44	4.518,44	4.518,44	624,50	624,50
EBIT	72.585,01	76.716,78	78.948,84	85.178,95	87.623,18
GASTOS FINANCIEROS	3.402,07	2.652,99	1.903,91	1.154,83	405,75
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN	69.182,94	74.063,79	77.044,93	84.024,12	87.217,42
15% PARTICIPACIÓN	10.377,44	11.109,57	11.556,74	12.603,62	13.082,61
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	58.805,50	62.954,22	65.488,19	71.420,50	74.134,81
25% IMPUESTOS	14.701,38	15.738,56	16.372,05	17.855,13	18.533,70
UTILIDAD NETA	44.104,13	47.215,67	49.116,14	53.565,38	55.601,11

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 15 Carga Porcentual P&G

ANÁLISIS PORCENTUAL				
1	2	3	4	5
100%	100%	100%	100%	100%
22,80%	22,56%	22,33%	22,09%	21,86%
77,20%	77,44%	77,67%	77,91%	78,14%
25,37%	24,51%	24,47%	24,43%	24,38%
17,29%	17,26%	17,24%	17,21%	17,17%
34,55%	35,66%	35,96%	36,27%	36,59%
2,59%	2,55%	2,51%	2,47%	2,42%
1,87%	1,84%	1,81%	0,25%	0,24%
30,08%	31,27%	31,64%	33,56%	33,93%
1,41%	1,08%	0,76%	0,45%	0,16%
28,67%	30,19%	30,88%	33,10%	33,77%
4,30%	4,53%	4,63%	4,97%	5,07%
24,37%	25,66%	26,25%	28,14%	28,70%
6,09%	6,41%	6,56%	7,03%	7,18%
18,28%	19,24%	19,68%	21,10%	21,53%

12.3. Evaluación del Proyecto

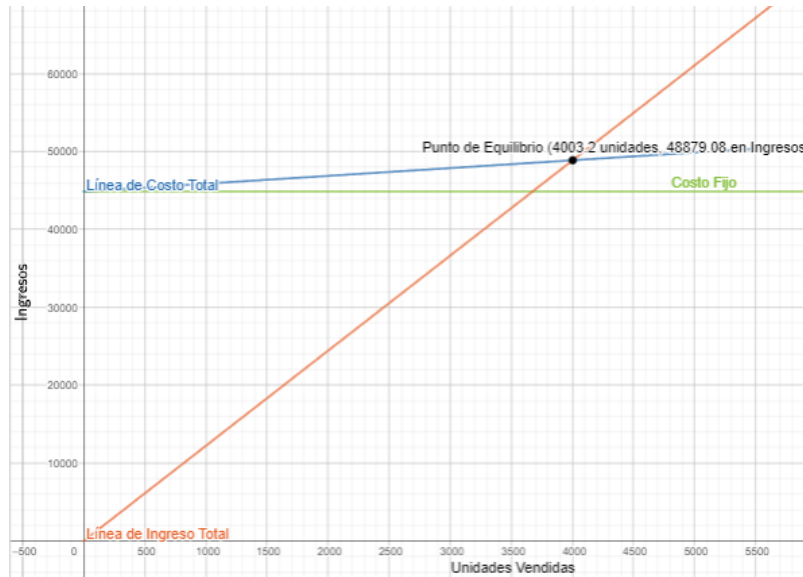
12.3.1. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es una herramienta financiera crucial que permite a las empresas determinar el nivel de ventas o unidades necesarias para cubrir todos los costos, sin obtener ganancias ni pérdidas. Para el modelo de negocio SMARTseguros, este indicador es esencial para comprender la sostenibilidad financiera y planificar estrategias comerciales efectivas.

Tras realizar un análisis detallado y aplicar la fórmula correspondiente del punto de equilibrio, los resultados obtenidos arrojaron cifras reveladoras. En términos de ventas, el punto de equilibrio para SMARTseguros se establece en \$48.880,75. Esto significa que la empresa necesita generar ventas por ese monto para cubrir todos sus costos fijos y variables, sin incurrir en pérdidas ni obtener beneficios. Por otro lado, al considerar la métrica en unidades, el punto de equilibrio se sitúa en 4.005 unidades. Es decir, SMARTseguros debe vender esa cantidad de unidades de su servicio o producto para alcanzar un saldo entre ingresos y gastos.

Estos son valores fundamentales para la gestión y toma de decisiones dentro de SMARTseguros. Proporcione un objetivo claro para el equipo de ventas y marketing y ofrezca una perspectiva sobre la salud financiera del negocio. Conocer y trabajar en función del punto de equilibrio garantiza una operación más informada y estratégica, logrando a la empresa no solo cubrir sus costos sino también identificar oportunidades para maximizar sus ganancias en el futuro.

Gráfico 1 Punto de Equilibrio



Fuente: <https://www.plandemejora.com/calculadora-punto-equilibrio/>

El análisis del punto de equilibrio es vital en cualquier plan de negocios, ya que permite identificar el nivel de ventas necesario para cubrir todos los costos de la empresa, tanto fijos como variables, la correcta identificación y cálculo de estos costos es fundamental para estimar de forma precisa el punto de equilibrio.

La estimación de los costos fijos y variables para SMARTseguros se divide en estimación de Costos Fijos, que son aquellos que no varían con el nivel de producción o ventas de la empresa y fueron estimados teniendo en cuenta los siguientes componentes; salarios de Empleados Administrativos (Mano de obra indirecta), que incluye los salarios de los empleados que no están directamente involucrados en la producción pero que son necesarios para la operación de la empresa. Estos salarios se consideran fijos, ya que deben pagarse independientemente del nivel de ventas.

El Alquiler de Oficinas y Mantenimiento, cuyo costo fue estimado en el mercado inmobiliario actual y los costos asociados con el mantenimiento regular de las instalaciones de la empresa, las depreciaciones, donde para estimar el desgaste anual se dividió el costo original del activo entre su vida útil, los gastos administrativos, que incluyen costos como seguros, servicios públicos y otros que no están directamente ligados a la producción pero son necesarios para el funcionamiento de la empresa.

En cuanto a la estimación de costos variables, se parte del principio que cambian en proporción al nivel de actividad de la empresa y para SMARTseguros, estos costos fueron estimados considerando; la Mano de Obra Directa que corresponde a los salarios de los

empleados directamente involucrados en la prestación del servicio, los materiales y suministros, los gastos de ventas.

Para realizar estas estimaciones, se realizó un análisis detallado del mercado, considerando los precios actuales y las tarifas de los proveedores, además, se revisaron estudios de sector para obtener datos sobre salarios y otros costos asociados a empresas del mismo rubro. Se debe enfatizar que estas estimaciones están basadas en información proyectada, lo que implica que están sujetas a cambios y es vital revisar y ajustar periódicamente estas estimaciones a medida que se disponga de más información real y actualizada.

El enfoque adoptado para la estimación de los costos se centra en la precisión y la representatividad, asegurando que las estimaciones sean realistas y se alineen con las condiciones y dinámicas del mercado en el que SMARTseguros operará. Esto garantiza que el punto de equilibrio calculado sea un reflejo confiable del rendimiento financiero que se puede esperar.

12.3.2. Viabilidad financiera

La información presentada refleja una tendencia de crecimiento constante en el flujo de caja a lo largo del período de cinco años, lo que es un signo positivo para la salud financiera a largo plazo de la empresa y dicho análisis arroja una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 43.57%. La TIR es una métrica que indica la rentabilidad potencial de las inversiones y en este caso, la TIR es muy favorable, ya que muestra una alta tasa de rendimiento esperado para la inversión inicial.

Además, el Valor Actual Neto (VAN) de la inversión es de \$85.313. El VAN es la diferencia entre el valor actual de las entradas de efectivo y el valor actual de las salidas de efectivo. Un VAN positivo, como en este caso, es un indicador de que el proyecto es financieramente viable y se espera que genere un rendimiento económico neto positivo. La proyección del flujo de caja sugiere que SMARTseguros es una inversión atractiva con un rendimiento financiero positivo esperado, un punto de equilibrio alcanzado en el tercer año y un crecimiento constante en el flujo de caja el período proyectado de cinco años, constituyéndose un proyecto viable.

Tabla 16 Viabilidad Financiera

TIR	43,57%			
VAN	85.313,48			
PERIODO	INVERSIÓN	FLUJO	RENTABILIDAD EXIGIDA	RECUPERACIÓN INVERSIÓN

1	62.419,76	5.611,67	6.149,88	-538,20
2	62.957,97	43.921,29	6.202,90	37.718,39
3	25.239,58	45.100,14	2.486,72	42.613,43
4	-17.373,85	54.745,64	-1.711,75	56.457,39

Fuente: Elaboración Propia

12.3.3. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad es un método útil para prevenir cómo diferentes escenarios de negocio podrían impactar los resultados financieros. En este caso, se han considerado dos escenarios: una disminución del 10% en las ventas y un aumento del 10% en la mano de obra directa.

En el primer escenario, si las ventas disminuyen un 10%, la Tasa Interna de Retorno (TIR) cae al 11,81% y el Valor Actual Neto (VAN) se reduce a \$4.770,13. Aunque aún se obtiene una TIR positiva y un VAN mayor que cero, este cambio sustancial en los valores puede poner en riesgo la viabilidad financiera del proyecto. Una disminución del 10% en las ventas podría ser el resultado de factores como un cambio en las condiciones del mercado, un aumento en la competencia o una disminución en la demanda del producto.

Tabla 17 Análisis de Sensibilidad 1

TIR	13,67%			
VAN	9.292,51			
PERIODO	INVERSIÓN	FLUJO	RENTABILIDAD EXIGIDA	RECUPERACIÓN INVERSIÓN
1	62.419,76	-12.487,58	6.149,88	-18.637,46
2	81.057,22	19.486,86	7.986,12	11.500,74
3	69.556,48	26.386,52	6.853,02	19.533,50
4	50.022,98	35.709,22	4.928,49	30.780,73
5	19.242,25	36.003,65	1.895,83	34.107,82
	-14.865,57			

Con 10% menos en ventas						
FLUJO DE CAJA PROYECTADO	INV. INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS OPERACIONALES						
RECUPERACIÓN POR VENTAS		162.893,26	219.909,88	229.760,43	233.706,54	237.785,64
EGRESOS OPERACIONALES						
PAGO A PROVEEDORES		9.292,09	10.449,97	10.802,14	11.166,17	11.542,47
MANO DE OBRA DIRECTA		42.041,88	42.041,88	42.041,88	42.041,88	42.041,88
MANO DE OBRA INDIRECTA		10.024,56	10.024,56	10.024,56	10.024,56	10.024,56
GASTOS ADMINISTRATIVOS		61.227,92	60.140,03	61.066,19	62.006,61	62.961,51

GASTOS DE VENTAS		41.717,32	42.359,77	43.012,11	43.674,49	44.347,08
PARTICIPACION DE EMPLEADOS			10.377,44	11.109,57	11.556,74	12.603,62
IMPUESTO A LA RENTA			14.701,38	15.738,56	16.372,05	17.855,13
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES		164.303,77	190.095,03	193.794,99	196.842,50	201.376,24
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL		-1.410,51	29.814,85	35.965,43	36.864,05	36.409,40
INGRESOS NO OPERACIONALES						
CREDITOS BANCARIOS	38.375,00					
APORTE DE CAPITAL	24.044,76					
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	62.419,76	-	-	-	-	-
EGRESOS NO OPERACIONALES						
PAGO DE INTERESES		3.402,07	2.652,99	1.903,91	1.154,83	405,75
PAGO DE CREDITO BANCARIO		7.675,00	7.675,00	7.675,00		
INVERSIONES						
ACTIVOS FIJOS	17.928,00					
ACTIVOS DIFERIDOS	31.309,74					
CAPITAL DE TRABAJO	13.182,02					
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	62.419,76	11.077,07	10.327,99	9.578,91	1.154,83	405,75
FLUJO NO OPERACIONAL	-	-11.077,07	-10.327,99	-9.578,91	-1.154,83	-405,75
FLUJO NETO GENERADO	-62.419,76	-12.487,58	19.486,86	26.386,52	35.709,22	36.003,65

Fuente: Elaboración Propia

En el segundo escenario, un aumento del 10% en los costos de mano de obra directa produce una TIR del 22,92% y un VAN de \$27.768,50. Si bien estos valores son mayores que en el primer escenario, todavía son significativamente inferiores a los obtenidos en el análisis de flujo de caja original. Este escenario podría ser el resultado de un aumento en los salarios, la contratación de personal adicional o un incremento en los costos de capacitación.

Tabla 18 Análisis de Sensibilidad 2

PERIODO	INVERSIÓN	FLUJO	RENTABILIDAD EXIGIDA	RECUPERACIÓN INVERSIÓN
1	62.419,76	1.407,48	6.149,88	-4.742,39
2	67.162,16	35.092,50	6.617,12	28.475,38

3	38.686,78	31.184,28	3.811,60	27.372,69
4	11.314,09	35.234,00	1.114,72	34.119,29
5	-22.805,20	29.706,77	-2.246,87	31.953,64

Con 10% más en MOD

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	INV. INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS OPERACIONALES						
RECUPERACIÓN POR VENTAS		180.992,52	244.344,31	248.474,05	252.742,97	257.155,74
EGRESOS OPERACIONALES						
PAGO A PROVEEDORES		9.292,09	10.449,97	10.802,14	11.166,17	11.542,47
MANO DE OBRA DIRECTA		46.246,07	50.870,67	55.957,74	61.553,52	67.708,87
MANO DE OBRA INDIRECTA		10.024,56	10.024,56	10.024,56	10.024,56	10.024,56
GASTOS ADMINISTRATIVOS		61.227,92	60.140,03	61.066,19	62.006,61	62.961,51
GASTOS DE VENTAS		41.717,32	42.359,77	43.012,11	43.674,49	44.347,08
PARTICIPACION DE EMPLEADOS			10.377,44	11.109,57	11.556,74	12.603,62
IMPUESTO A LA RENTA			14.701,38	15.738,56	16.372,05	17.855,13
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES		168.507,96	198.923,82	207.710,86	216.354,13	227.043,23
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL		12.484,55	45.420,49	40.763,19	36.388,84	30.112,52
INGRESOS NO OPERACIONALES						
CREDITOS BANCARIOS	38.375,00					
APORTE DE CAPITAL	24.044,76					
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	62.419,76	-	-	-	-	-
EGRESOS NO OPERACIONALES						
PAGO DE INTERESES		3.402,07	2.652,99	1.903,91	1.154,83	405,75
PAGO DE CREDITO BANCARIO		7.675,00	7.675,00	7.675,00		
INVERSIONES						
ACTIVOS FIJOS	17.928,00					
ACTIVOS DIFERIDOS	31.309,74					
CAPITAL DE TRABAJO	13.182,02					
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	62.419,76	11.077,07	10.327,99	9.578,91	1.154,83	405,75
FLUJO NO OPERACIONAL	-	-11.077,07	-10.327,99	-9.578,91	-1.154,83	-405,75
FLUJO NETO GENERADO	-62.419,76	1.407,48	35.092,50	31.184,28	35.234,00	29.706,77

Fuente: Elaboración Propia

13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el panorama empresarial ecuatoriano, la adaptación a las demandas de una generación nativa digital representa un desafío significativo, esto no es ajeno al sector asegurador, puesto que a pesar de la evolución tecnológica exponencial, aún hay un notable retraso en la implementación efectiva de soluciones digitales en el país y como respuesta a esta brecha, surge el aplicativo móvil SMARTseguros, una propuesta innovadora.

Esta aplicación móvil va más allá de una simple digitalización del proceso de contratación de seguros, posee un enfoque centrado en el cliente, y utiliza la metodología Design Thinking como base del diseño, contando dicho prototipo con una interfaz intuitiva, busca eliminar barreras previas que desincentivan la adquisición de seguros. El objetivo primordial del proyecto es brindar a los millennials de ciertas zonas urbanas ecuatorianas un acceso claro y eficiente a seguros mediante esta plataforma digital, para definir el público objetivo, así como las preferencias, se realizó el análisis de mercado que posteriormente permitió evaluar la aceptación satisfactoria ante la propuesta del modelo de negocios.

Desde el ámbito administrativo, SMARTseguros destaca la importancia de una base sólida y el cumplimiento de las regulaciones. El análisis técnico es indispensable para asegurar una plataforma operativa, escalable y segura. Es en esta etapa donde se seleccionan las herramientas y tecnologías para su desarrollo y mantenimiento. Ignorarla podría llevar a fallos o vulnerabilidades. Además, el estudio legal garantiza el cumplimiento normativo en temas como seguros y protección de datos, evitando conflictos legales.

Pero SMARTseguros no es solo tecnología; es también un compromiso con la ética y responsabilidad en los negocios. Va más allá de la rentabilidad, aspirando a promover un desarrollo sostenible y equitativo en Ecuador a través de iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa. Concluyentemente SMARTseguros se postula como una solución óptima para las necesidades aseguradoras de los millennials en Ecuador, debido al enfoque en el usuario, el compromiso ético y los estudios en aspectos técnicos, legales, administrativos y, sobre todo, financieros, auguran un cambio revolucionario en el panorama de seguros ecuatoriano. De este modo, ejemplifica cómo la tecnología, cuando se combina con una visión integral, puede generar propuestas empresariales viables, éticas y alineadas con las demandas sociales.

Sin embargo, el estudio de viabilidad financiera es crucial, ya que indica que no solo es una propuesta visionaria, sino también viable económicamente. El análisis financiero del proyecto SMARTseguros revela indicadores sumamente prometedores en cuanto a la viabilidad financiera del emprendimiento, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 43,57% significa que el proyecto no solo promete retornar la inversión inicial, sino que ofrece un rendimiento anual

considerablemente superior a las tasas promedio del mercado, indicando un atractivo muy favorable para potenciales inversores.

Por otro lado, el Valor Actual Neto (VAN) de \$85.313,48 sugiere que el valor presente de los flujos de efectivo futuros, descontados a una tasa adecuada, supera ampliamente la inversión inicial, lo que confirma la rentabilidad del proyecto en términos de valor. Monetario y finalmente, la recuperación de la inversión proyectada para el cuarto año, aunque podría considerarse un período medianamente extenso, es coherente con proyectos tecnológicos y digitales que requieren tiempo para consolidar su presencia en el mercado, captar usuarios y generar ingresos sostenidos. En conclusión, desde una perspectiva financiera, SMARTseguros se presenta como una iniciativa robusta y viable, con proyecciones económicas que respaldan su potencial de éxito en el mercado asegurador.

La proyección de ventas considera una absorción para el año 1 de 10.137 primas, monto muy realista y muy por debajo de la colocación real en el mercado asegurador, esto debido a que la plataforma se presenta como un proyecto nuevo. En el ramo de vida y accidentes personales, la industria de seguros tiene una colocación de primas en promedio de cuatro millones anuales y con tendencia de crecimiento, esto indica que para nada es una propuesta irreal.

Incluso en la exposición de escenarios, se denota que el equipo ha considerado situaciones en las que SMARTseguros pudiera enfrentarse a problemas y a pesar de que la TIR y el VAN siguen siendo positivos, los cambios en estas métricas clave son lo suficientemente significativos como para cuestionar la viabilidad financiera del proyecto. Este análisis de sensibilidad subraya la importancia de mantener las ventas sobre la base realista expuesta y controlar los costos para garantizar la salud financiera a largo plazo de SMARTseguros.

Es crucial para SMARTseguros considerar estas posibles fluctuaciones en las ventas y costos de mano de obra al planificar sus estrategias financieras y operativas. Aunque los valores originales proyectados parecen muy prometedores y aterrizados, estas situaciones alternativas demuestran la importancia de la gestión de riesgos y la planificación anticipada para asegurar la viabilidad y el éxito a largo plazo del proyecto.

Dada la naturaleza dinámica y fluctuante de los mercados, es fundamental que SMARTseguros incida en el seguimiento y revisión continua de sus proyecciones financieras, este procedimiento debe ejecutarse para cotejar las proyecciones realizadas en la fase de planificación con los resultados reales obtenidos durante la operación del negocio, permitiendo así realizar ajustes oportunos y estratégicos que resguarden la salud financiera del proyecto.

La recomendación más importante que se puede dar; es apostar por un proyecto en el que se pueda no solo incluir más ramos de seguros como opciones para el usuario, tales como vehículos e incendios, cuyos números se ubican en segundo y tercer lugar de colocación de primas, si no también potenciar la captación a nivel nacional, promoviendo entre los ecuatorianos la cultura de contratación de seguros en los ramos previamente elegidos, como son vida y accidentes personales, estando estos en primer y sexto lugar de captación respectivamente.

Para asegurar una gestión financiera saludable y proactiva, es necesario abordar estrategias que permitan optimizar los costos y gastos operativos de SMARTseguros. En primer lugar, recomendamos la implementación de tecnologías que faciliten la automatización de procesos, reduciendo así los tiempos y costos asociados a las operaciones manuales.

A su vez, propongo una estrategia de renegociación con proveedores, buscando siempre las mejores condiciones que permitan una operación más económica y eficiente y es prudente explorar oportunidades de colaboraciones estratégicas y alianzas que pueden resultar en beneficios mutuos, como descuentos por volumen o tarifas preferenciales.

Otra estrategia relevante es la implementación de una cultura de ahorro y eficiencia energética en la empresa, incentivando prácticas sustentables que no solo reduzcan los gastos, sino que también alineen a SMARTseguros con los valores de responsabilidad social y ambiental que son cada vez más valorados por los consumidores, además, sería beneficioso llevar a cabo una revisión periódica y sistemática de todas las áreas del negocio para identificar oportunidades de mejora y optimización de recursos, instalando un sistema de mejora continua que ponga foco en la eficiencia operativa y financiera.

Finalmente, se recomienda la creación de un equipo o comité financiero dedicado a la constante supervisión de las finanzas del negocio, asegurando que se cumplan los objetivos trazados y que se realicen los ajustes necesarios de forma oportuna para preservar y potenciar la rentabilidad y sostenibilidad de SMARTseguros.

Durante la formación universitaria, la adquisición de conocimientos en el ámbito financiero resulta esencial para cualquier estudiante que aspire a desarrollar o gestionar un modelo de negocios en el futuro, debido a que el estudio financiero no solo aborda la estructura de costos y los flujos de caja, sino que también desentraña la complejidad de las inversiones, el retorno esperado y las fuentes de financiamiento. A través de mi formación académica, adquirí habilidades cruciales para la determinación de la viabilidad financiera de un proyecto, permitiendo identificar si un negocio es sustentable a largo plazo o si requiere ajustes en su estructura o estrategia para garantizar su éxito y esta capacidad de discernimiento, que se

cultiva y refina en el entorno universitario, se convierte en una herramienta invaluable en el mundo real.

14. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BCE. (2021). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- CEPAL. (28 de 04 de 2021). Obtenido de Tecnologías digitales para un nuevo futuro: <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/46816>
- CIG. (2021). Transformación digital . *Revista Industrias*, https://issuu.com/industrias/docs/revista_industrias_mayo_2021.
- DANAconnect. (2021). *DANAconnect Corp*. Obtenido de <https://es.danaconnect.com/el-mapeo-de-procesos-hace-la-transformacion-digital-sea-menos-abstracta/>
- Estupiñán, R. (2020). *Análisis Financiero y de Gestión*. ECOE Ediciones, Tercera Edición.
- FEDESEG. (2021). Obtenido de <https://www.fedeseq.org/estadisticas>
- IBM. (08 de 2021). *IBM Corporation*. Obtenido de IBM España, S.A: <https://www.ibm.com/downloads/cas/AYX90073>
- INEC. (2010). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>
- INEC. (2011). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/#:~:text=La%20encuesta%20reflej%C3%B3%20que%20los,%2C9%25%20en%20nivel%20D>.
- Laoyan, S. (11 de 11 de 2022). *ASANA*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/operational-efficiency>
- Lluna, S. (06 de 04 de 2017). Millennials: ¿Son realmente una generación de nativos digitales? *EL PAÍS*, pág. https://elpais.com/tecnologia/2017/04/05/actualidad/1491420652_610290.html.
- Mendoza, T. (2018). Obtenido de Análisis del mercado de seguros de vida en el Ecuador : <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6001/1/T2494-MAE-Mendoza-Analisis.pdf>
- MENTINO. (10 de 2020). Obtenido de <https://blog.formaciongerencial.com/actualizacion-julio-2020-ecuador-estado-digital/>
- Oliva, F. (03 de 2017). *Deloitte*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/strategy-operations/articles/La-transformacion-de-las-companias-de-seguros-en-la-era-digital.html>
- Rios, A., & Caizahuano, A. (06 de 2023). Obtenido de Análisis sectorial del periodo 2015 a 2023 de la industria de seguros en Ecuador, basado en un enfoque con inteligencia de negocios: https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes_Economicos/article/view/144
- Sanz, B. (16 de 04 de 2020). *Telefónica Tech*. Obtenido de <https://telefonicatech.com/blog/eficiencia-operativa>
- Seguros.com.ec*. (s.f.). Obtenido de <https://seguros.com.ec/>
- Tovar, J. (2001). *Finanzas y presupuestos*. Barcelona: Ed. Centro de Estudios Financieros ISBN: 8445422138 ISBN-13: 9788445422137.
- Vanner, C. (26 de 03 de 2020). *BIZAGI*. Obtenido de <https://www.bizagi.com/es/blog/servicios-financieros/5-procesos-para-las-aseguradoras-transformados-por-la-automatizacion-digital-de-procesos>