



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN
SEGURO DE ASISTENCIA MÉDICA Y ACCIDENTES PARA PERROS Y
GATOS EN EL NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

JENNY ELIZABETH CORREA BUNCE

AÑO

2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN
SEGURO DE ASISTENCIA MÉDICA Y ACCIDENTES PARA PERROS Y
GATOS EN EL NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera Comercial con mención en
Administración de Empresas.

Profesor Guía

Ing. Angeline Beltrán, Msc.

Autor

Jenny Elizabeth Correa Bunce

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la creación e implementación de un seguro de asistencia médica y accidentes para perros y gatos en el norte de la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Jenny Elizabeth Correa Bunce, en el semestre 2019-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Ing. Angeline Alexandra Beltrán Vega, Msc.

CI: 070302058-6

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la creación e implementación de un seguro de asistencia médica y accidentes para perros y gatos en el norte de la ciudad de Quito, de Jenny Elizabeth Correa Bunce, en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Luis Eduardo Pavón Rosero

CI: 170974089-6

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Jenny Elizabeth Correa Bunce

CI: 172175266-3

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por su inmenso amor y por guiar cada paso de mi vida.

A mi esposo y a mi hijo, por su apoyo y motivación en este largo caminar.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi esposo y a mi hijo por ser mi motivación diaria y la razón de mi vida.

A mis padres y hermanas por su apoyo incondicional.

RESUMEN

Cada vez es mayor el número de personas que destinan su tiempo y dinero al cuidado y bienestar de su mascota, en este sentido se plantea la creación de un seguro de asistencia médica y accidentes para mascotas en la ciudad de Quito. Para llevar adelante esta idea de negocio, se realizó un análisis de la situación externa del sector, identificando las oportunidades y amenazas que pudieren afectar al futuro negocio a través del análisis de entornos y de industria Porter, en ambos casos se evidencia un ambiente y factores favorables para la generación del nuevo emprendimiento.

Como estrategia de marketing, el negocio utiliza la estrategia de enfoque combinada con la diferenciación que le permite alcanzar mayores resultados a una parte del mercado que comparte características similares como el amor y cuidado a sus mascotas, las actividades de la mezcla de marketing están enmarcadas en dar a conocer el servicio y captar el mayor número de afiliados al seguro de asistencia médica para mascotas, el canal de distribución elegido es el directo, y se promocionará el seguro con el apoyo de petshops, clínicas veterinarias y aseguradoras de la ciudad de Quito. La estructura organizacional de la empresa es la jerárquica distribuida entre 4 personas en un inicio, mientras que a partir del año 4 se prevé aumentar un asistente y un asesor comercial con el fin de apoyar el incremento laboral del negocio, basados en procesos enmarcados en generar una ventaja competitiva a través de la cadena de valor.

La inversión necesaria para llevar adelante el proyecto es \$ 56.362,84, que es financiada en el 70% por el capital propio de los accionistas, con un valor de \$39.453,99 y el 30% \$16.908,85 mediante un crédito con el Banco Pichincha. En el aspecto financiero el modelo de negocio determina una viabilidad económica a partir del año 2 que se incrementa hasta el año 5, generando flujos de caja positivos, la evaluación financiera es favorable ya que muestra un VAN para el inversionista de \$1.119, una TIR de 14,50% y un período de recuperación de la inversión de 3,11 años.

ABSTRACT

The number of people who dedicate their time and money to the care and welfare of their pet is increasing, in this sense the creation of a medical accident insurance for pets in the city of Quito is considered. To carry out this business idea, an analysis was made of the external situation of the sector, identifying the opportunities and threats that could affect the future business through the analysis of environments and Porter industry, in both cases an environment and factors are evident favorable for the generation of the new enterprise.

As a marketing strategy, the business uses the strategy of approach combined with the differentiation that allows it to achieve greater results to a part of the market that shares similar characteristics such as love and care for their pets, the activities of the marketing mix are framed in publicize the service and attract the largest number of pet health insurance affiliates, the distribution channel chosen is direct, and the insurance will be promoted with the support of petshops, veterinary clinics and insurers of the city of Quito. The organizational structure of the company is hierarchical distributed among 4 people at the beginning, while from year 4 it is expected to increase an assistant and a commercial advisor in order to support the business increase of the business, based on processes framed in generating a competitive advantage through the value chain.

The investment necessary to carry out the project is \$ 56,362.84, which is financed in 70% by shareholders' equity, with a value of \$ 39,453.99 and 30% \$ 16,908.25 through a loan with Banco Pichincha. In the financial aspect, the business model determines an economic viability from year 2 that increases until year 5, generating positive cash flows, the financial evaluation is favorable since it shows a NPV for the investor of \$ 1,119, a IRR of 14.50% and an investment recovery period of 3.11 years.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación	1
1.1.1 Objetivo General	2
1.1.2 Objetivos Específicos	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	3
2.1 Análisis del entorno externo	3
2.1.1 Entorno externo.....	3
2.1.2 Análisis de la industria (Porter)	8
2.2 Matriz EFE.....	13
2.3 Conclusiones del análisis de entornos.....	13
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	15
3.1.1 Investigación cualitativa	15
3.1.2 Investigación Cuantitativa	19
3.2 Conclusiones del análisis del cliente.....	20
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	21
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada y sustentada por el análisis externo y cliente	21
5. PLAN DE MARKETING	24
5.1 Estrategia general de marketing.....	24
5.1.1 Mercado Objetivo	25
5.1.2 Propuesta de valor	26
5.2 Mezcla de Marketing	28
5.2.1 Producto / Servicio	28
5.2.2 Precio	30
5.2.3 Plaza	32

5.2.4 Promoción y publicidad	34
5.2.5 Presupuesto de la mezcla de marketing	37
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	37
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	37
6.1.1 Misión.....	37
6.1.2 Visión	37
6.1.3 Objetivos de la organización	38
6.2 Plan de operaciones.....	38
6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa.....	38
6.2.2 Ciclo de operaciones.....	41
6.3 Estructura Organizacional	43
6.3.1 Estructura Legal de la empresa	43
6.3.2 Estructura Organizacional	43
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	46
7.1 Proyección de ingresos y gastos	46
7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo	47
7.2.1 Inversión inicial.....	47
7.2.2 Estructura de financiamiento.....	48
7.2.3 Capital de trabajo	48
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	48
7.3.1 Estado de resultados.....	48
7.3.2 Estado de situación financiera	49
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	50
7.3.4 Flujo de caja proyectado	50
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	50
7.4.1 Flujo de caja del inversionista	50

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	51
7.4.3 Criterios de valoración.....	51
7.5 Índices financieros.....	52
8. CONCLUSIONES GENERALES	53
REFERENCIAS.....	55
ANEXOS.....	60

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1: Competencia directa	10
Tabla 2: Segmentación del mercado	26
Tabla 3: Modelo canvas.....	27
Tabla 4: Precio de la competencia.....	31
Tabla 5: Equipamiento de oficina.....	34
Tabla 6: Presupuesto de marketing	37
Tabla 7: Descripción de funciones.....	45
Tabla 8: Gastos sueldos y salarios	45
Tabla 9: Proyección de Ingresos	46
Tabla 10: Proyección de gastos.....	47
Tabla 11: Estado de Resultados.....	48
Tabla 12: Estado de Situación Financiera	49
Tabla 13: Flujo de Caja del Proyecto.....	50
Tabla 14: Indicadores Económicos.....	51
Tabla 15: Índices Financieros	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Clasificación Nacional de Actividades Económicas.....	8
Figura 2: Logotipo de la Empresa	29
Figura 3: Tarjeta de Presentación	30
Figura 4: Canal de Distribución	33
Figura 5: Mapa de Procesos	39
Figura 6: Cadena de Valor	41
Figura 7: Flujograma del proceso de comercialización	42
Figura 8: Organigrama	44

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

El cuidado y amor por las mascotas es una tendencia en la actualidad a nivel mundial que ha permitido desarrollar variedad de servicios que brindan diferentes alternativas a los dueños para generar confort a sus mascotas, es así como encontramos tiendas con alimentos, spa para perros y gatos, peluquerías, gimnasios, boutiques, entre otros para consentir a sus amigos de cuatro patas (Colmedica Medicina Prepagada, 2014).

De acuerdo con el artículo publicado en la revista virtual Petmi, la cual es una revista que dedica sus páginas al bienestar animal y al cuidado de las mascotas fomentando la conciencia social y el buen trato a los animales con reportajes sobre salud, convivencia, veterinarios, petshops, entre otros, señala que la tendencia de las mascotas en este año 2018 crecerá en un 2,2%, y la industria de las mascotas en Estados Unidos tendrá un incremento del 6% al 8% anual, y Latinoamérica sigue la misma tendencia (Revista Petmi, 2018).

Según la Fundación Affinity, la cual trabaja hace más de 25 años por los derechos de los animales promoviendo su papel en la sociedad y dando a conocer los beneficios que proporcionan a los seres humanos, menciona a través de su directora Isabel Buil, que casi la mitad de los hogares (46%) conviven con un animal de compañía principalmente perros y gatos, estos se han convertido en un miembro más de la familia estableciendo un vínculo afectivo muy especial con todos sus integrantes. “El perro o gato aporta una nueva ilusión, alguien nuevo por quien preocuparse en el día a día y a quien ver crecer. En definitiva, les permite seguir sintiéndose una familia” (Fundación Affinity, 2018).

El Ecuador forma parte de esta tendencia donde se ofrece cada vez más servicios y productos para mascotas, en este país se elaboran 10 millones de pepitas para perro, lo que representa 53 millones de dólares en ventas, la fabricación de juguetes alcanza ventas por 73.100 millones de dólares, unas 167.772 unidades aproximadamente. En cuanto a servicios como veterinaria,

peluquería y guardería para mascotas, los ecuatorianos destinan mensualmente 1,6 millones de dólares (Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2011-2012).

Ante esta situación y considerando la tendencia del mercado mundial y ecuatoriano, se ha visto la necesidad de dar una mejor opción a los dueños de las mascotas en cuanto a atención médica y asistencia en caso de accidentes para sus animalitos, con la creación de un seguro que ofrezca excelentes condiciones y beneficios para perros y gatos y un respaldo económico para sus dueños que en casos emergentes contarán con coberturas y convenios que les implicará menor gasto.

1.1.1 Objetivo General

Realizar un estudio de factibilidad para la creación e implementación de un seguro de asistencia médica y accidentes para perros y gatos en el norte de la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos específicos

- Analizar el entorno externo para identificar factores que afecten al desarrollo e implementación del seguro.
- Realizar una investigación de mercado para determinar el mercado meta en la ciudad de Quito.
- Desarrollar un plan de marketing que permita establecer la propuesta de valor y diseñar una estrategia de mercado efectiva.
- Establecer la filosofía y estructura organizacional para conseguir posicionamiento en el mercado.
- Elaborar y evaluar el plan financiero mediante la proyección de ingresos, costos y gastos, estados financieros, flujo de caja e índices financieros que demuestren la viabilidad y rentabilidad del plan de negocio.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo

Entorno político

Regulador del sector de seguros

En el Ecuador la entidad que regula a las empresas relacionadas con el negocio asegurador se encuentra bajo la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, de acuerdo a lo dispuesto en el Código Orgánico Monetario y Financiero, en el artículo 78, donde se detalla el ámbito de trabajo de la mencionada superintendencia. Con el fin de normar a las empresas del sector asegurador se establece en la Ley General de Seguros, la cual fue expedida y codificada en el año 2014, posterior a la vigencia del Código Orgánico Monetario. En esta ley se delinea las atribuciones, derechos y obligaciones que tienen las empresas del sector de seguros (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014).

Según la mencionada ley, en el artículo 2 indica que “el sistema de seguro privado en el Ecuador está integrado por: empresas que realicen operaciones de seguros, compañías de reaseguros, intermediarios de reaseguros, peritos de seguros y asesores productores de seguros (Reglamento de la Ley General de Seguros, 2016).

Reglamento para la tenencia de mascotas

En el año 2009 se elaboró y entró en vigencia el Reglamento de Tenencia y Manejo Responsable de Perros, el cual establece obligaciones como otorgar condiciones de vida adecuadas al animal, educar, socializar e interactuar con el perro en la comunidad, mantener en buenas condiciones físicas e higiénicas a la mascota y cumplir con su vacunación, entre otras. Además, prohíbe maltratar, golpear, abandonar, encadenar, y cualquier otro tipo de agresiones hacia los

animales. (Ministerio de Salud Pública y Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2009)

El 15 de abril del 2011 se aprobó la ordenanza municipal 048, que regula la tenencia, protección y control de la fauna urbana en el Distrito Metropolitano de Quito, en la cual establecen derechos, obligaciones y prohibiciones a las personas que tienen en su poder un animal de compañía o de consumo. (Concejo Metropolitano de Quito, 2011)

Los documentos citados dan cuenta de la importancia que la política y leyes ecuatorianas otorgan al sector de los animales, lo cual aporta en crear conciencia sobre su bienestar, estos aspectos permiten identificar una oportunidad, debido a que este sector tiene una reglamentación clara donde se detallan las condiciones para participar en el mismo.

Entorno económico

Producto interno bruto

De acuerdo a la información establecida por el Banco Central, la economía ecuatoriana creció el 0,9% hasta el mes de junio de 2018. El sector de la economía con mayor crecimiento corresponde al PIB no petrolero, que tuvo un incremento de 2,1% (Banco Central del Ecuador, 2018). Este incremento del PIB, muestra una recuperación económica en el presente año, lo cual es beneficioso para los nuevos emprendimientos.

Producto interno de la industria

En lo que respecta al PIB de la industria de actividades financieras y seguros (código CIU K), la información proveniente del Banco Central del Ecuador, indica que en el año 2016 alcanzó un valor de \$ 3.112 millones de dólares, en el año 2017 este valor se incrementó a \$ 3.157 millones de dólares, esto es un incremento de 1,44%. El aporte de esta industria en el PIB es de 3,1% en el año 2017 (Banco Central del Ecuador, 2018).

Consumo de los hogares

En lo que respecta al consumo de los hogares, las cifras económicas muestran un aumento de 3,3% en el primer semestre de este año, este crecimiento se debe principalmente al incremento de las remesas de migrantes que fue del 9,8%. Otro indicador que tuvo un importante crecimiento fue la entrega de créditos por parte de la banca pública y privada, la cual creció en el 30% en el primer semestre de 2018. Este crecimiento del consumo se refleja en una mayor capacidad adquisitiva por parte de los hogares ecuatorianos (Banco Central del Ecuador, 2018).

Desempeño de las ventas del sector K6512.01

El proyecto pertenece a la industria de actividades financieras y seguros, específicamente en el código CIIU K6512.01 que establece los suministros de servicios de seguros. En el año 2017 esta industria reporta ventas por \$ 675.987.920, en promedio desde el año 2011 hasta el año 2017 ha crecido en el 10,5%, teniendo incremento de ventas en todos los años mencionados, con excepción del año 2016 que presentó un decrecimiento del 5,6%, esto debido a la recesión económica que atravesó el país (Superintendencia de Compañías, 2018). Ver Anexo 1

Esta información de la industria es una oportunidad porque muestra que existe un comportamiento positivo de las ventas, en concordancia con lo expresado en el análisis del producto interno bruto y el consumo de los hogares.

Entorno Social

Tendencia del consumidor respecto a las mascotas

La industria de las mascotas ha tenido un claro crecimiento a nivel mundial, tal es así que alrededor de 10.000 millones de dólares genera a nivel mundial esta industria, siendo los referentes Estados Unidos y Japón y parte de América Latina con alrededor del 72% de las ventas totales, así lo establece la empresa londinense líder mundial en investigación de mercado estratégico Euromonitor

International Inc., creada en 1972; en un estudio realizado en el año 2015, en el cual establece también que América Latina desde el año 2003 ha tenido un constante crecimiento en ventas en la industria de las mascotas (Euromonitor Internacional, 2015).

En la actualidad el mundo experimenta una nueva tendencia de humanizar a las mascotas, lo cual genera en el mercado excelentes oportunidades de negocios ya que no se detiene en la alimentación, sino que se destacan los gastos en cuidado, educación y entretenimiento, lo cual refleja un incremento en el gasto entre un 6 y 8% de los ingresos familiares en el 2016 y se pronostica un incremento mayor en los próximos años. (Euromonitor Internacional, 2015).

De acuerdo con la tendencia mundial, se determina que el interés de las personas por cuidar del bienestar de sus mascotas radica en incurrir en gastos de bienes y servicios creados especialmente para este segmento, por lo que la industria refleja una oportunidad para la creación de nuevos negocios.

Entorno Tecnológico

Uso de la tecnología

La tecnología representa hoy en día un gran aliado en casi todos los ámbitos de las vidas de los seres humanos, de hecho, ha sido capaz de transformar su estilo de vida. A nivel empresarial genera grandes beneficios como mejora de procesos, acceso a la información por parte de los consumidores, innovación, permite anticiparse a cambios futuros, ofertar mejores productos y así ser más competitivos y rentables. (CORPONET, 2017)

Según el documento publicado en la página web de la Unión Internacional de las Telecomunicaciones (ITU, el organismo especializado en telecomunicaciones de la ONU) el Internet es la única plataforma que permite la comunicación directa entre casi 3,5 mil millones de personas en el mundo, y además se ha convertido en el principal portal de conocimiento, aunque todavía el 52% de la población mundial no tiene acceso a internet. (Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU), 2017)

En el Informe presentado por el INEC al 2016, el 36% de los hogares ecuatorianos tienen acceso a internet. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2016).

De acuerdo con lo señalado por Ilifebelt, empresa consultora que brinda asesoría y realiza estudios e informes sobre temas relacionados al uso de internet y medios digitales, uso de las plataformas digitales, incidencia y hábitos de su uso, las tres cuartas partes de los usuarios de internet tienen cuentas activas en redes sociales, esto representa 3,2 billones de personas, de las cuales 9 de cada 10 acceden desde un teléfono móvil. Se estima que el usuario normal destina 6 horas diarias de su tiempo a mantenerse conectado al internet, es decir la tercera parte del tiempo que permanecen despiertos (ILIFEBELT TIMES, 2018).

De acuerdo con esta información el internet y redes sociales representan una oportunidad para dar a conocer el producto que se va a desarrollar e implementar, pues son un mecanismo eficiente para acceder a gran cantidad de posibles clientes promocionando el servicio.

Propiedad intelectual y patentes

En base a la búsqueda realizada en la plataforma de Google Patents, se encuentra que, en los Estados Unidos, la empresa Trupanium Inc, comercializa un sistema de seguro para mascotas que proporciona una rápida inscripción y un ágil proceso de reclamación, el seguro ayuda a cubrir el 90% de todos los gastos en la atención veterinaria, accidentes o condiciones graves, además genera un identificador del estado de salud de la mascota que se muestra a los usuarios del sistema, la solicitud de patente tiene ámbito de aplicación en el mencionado país. Este sistema está diseñado para facilitar la cobertura médica de las mascotas, los prestadores médicos se conectan a través de una plataforma en tiempo real para conocer la información de la mascota, su tipo de cobertura y la compañía de seguros en la cual está asegurado. (Google Patents, 2015). Este sistema de seguro para mascotas puede resultar muy útil a la hora de ofrecer el servicio en el país, pues al ser un sistema, en un futuro se podría comprar los derechos sobre el uso del mismo a la empresa Tripanium Inc.

2.1.2 Análisis de la industria (Porter)

De acuerdo con la Clasificación Internacional Industrial Uniforme “CIIU”, emitida por el Instituto Nacional Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, el presente plan de negocios tiene la siguiente clasificación: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2012)

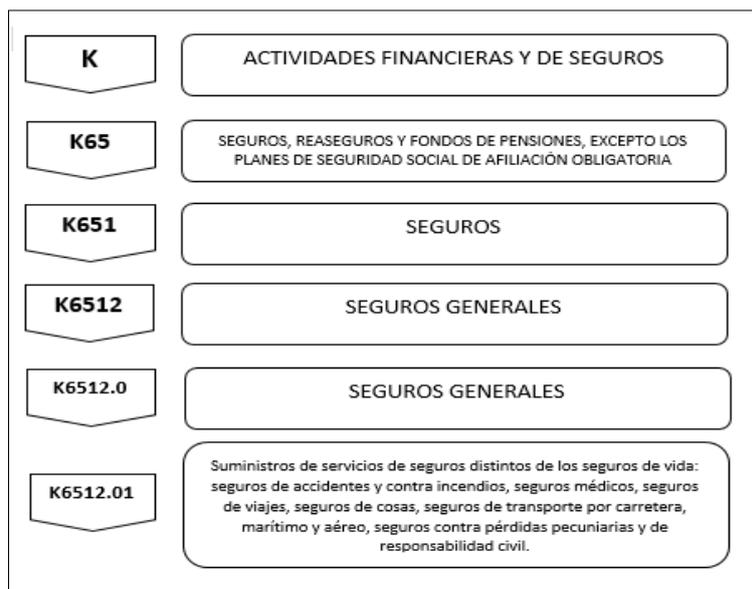


Figura 1: Clasificación Nacional de Actividades Económicas

Tomado de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012

Poder de negociación de los proveedores

Para el servicio que se desea desarrollar e implementar, es indispensable contar con proveedores de salud veterinaria que dispongan de equipamiento óptimo para brindar un servicio de calidad de asistencia médica a perros y gatos.

Según la base de datos de los establecimientos de atención médico veterinaria registrados en la página web de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro AGROCALIDAD, en el norte de Quito existen 47 establecimientos legalmente constituidos y registrados con locales y clínicas veterinarias equipadas (Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro AGROCALIDAD, 2017)

De acuerdo a la información del Servicio de Rentas Internas en la ciudad de Quito existen 90 negocios vinculados con el código CIIU M750002 que corresponde a Actividades de atención médica y control de animales domésticos, de los cuales 83 pertenecen a personas naturales y 7 son sociedades (personas jurídicas). Este sector ha generado ventas en el año 2017 por un valor de \$ 15.903.296 (Servicio Rentas Internas, 2018).

El poder de negociación de los proveedores es alto, pues al ser ellos los prestadores directos del servicio ofertado a través del seguro, pueden negociar condiciones y precios en los convenios que encarezcan el seguro ofertado, por lo cual hay que crear alianzas estratégicas que den como resultado un ganar-ganar y les sea llamativo el pertenecer a la red de prestadores médicos.

Cabe recalcar que también son proveedores del sector las empresas y negocios que proveen internet, mobiliario de oficina, telefonía y suministros de oficina. Ver Anexo 2

Poder de negociación del cliente

Los clientes del sector de seguros para mascotas son las familias que poseen una mascota en su hogar y residen en la ciudad de Quito, de acuerdo a la información de la Dirección de Salud del Municipio, el 60% de las familias de la ciudad posee una mascota, esto es 85.474 familias en el sector norte de Quito (Dirección de Salud del Distrito Metropolitano de Quito, 2015). Esta cifra define el número de posibles clientes del sector.

El poder de negociación de los consumidores es alto ya que a los dueños de las mascotas les compete la decisión de contratar un seguro, son ellos los que deciden si consideran necesario incurrir en el gasto del seguro ofertado que implique un ahorro en el futuro o seguir brindando una atención médica adecuada a sus mascotas con sus prestadores de confianza, al costo que sea.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

La entrada de nuevos competidores representa una amenaza alta debido a que el producto que se desea desarrollar es nuevo en el mercado, y aunque existen tres empresas registradas en el Ecuador al 2018 bajo el CIU K651201, éstas no han presentado un seguro de asistencia médica y accidentes para gatos y perros, sin embargo, ya se puede evidenciar el interés del sector asegurador por los animales ya que ciertas aseguradoras y bróker de seguros en el Ecuador han lanzado al mercado productos para mascotas con diferentes características al que se desea desarrollar y con el paso del tiempo pueden identificar más necesidades y crear mejores alternativas.

Ciaseg empresa de Asesoramiento y Corretaje de Seguros comercializa un seguro para mascotas a través de un negocio de peluquería y hospedaje para mascotas en la ciudad de Quito, el cual incluye al año dos visitas a la peluquería, hospedaje máximo de 10 días y seguro de accidentes para el dueño de la mascota, el valor del seguro anual es de 20 dólares. (CIASEG, 2018)

Seguros del Pichincha ofrece el producto ProtecPet a un costo mensual de 8,50 que incluye una visita veterinaria a domicilio, una peluquería y tres días de hospedaje al año, consultas veterinarias ilimitadas vía telefónica, además de un seguro de vida por muerte accidental del dueño de la mascota por 10.000 dólares que se entregará al tutor que adopte al peludito. (Seguros del Pichincha, 2018)

En la siguiente tabla se presenta información con respecto a las empresas que tienen productos relacionados con seguros o planes de atención veterinaria:

Tabla 1: Competencia Directa

Empresa	Tiempo en el mercado	Ingresos x ventas – año 2017
Ciaseg	Fecha constitución: 1983 Años de experiencia: 35 años	\$ 353.312
Seguros del Pichincha	Fecha constitución: 1995 Años de experiencia: 23 años	\$ 212.925.464

Tomado de Superintendencia de Compañías, 2018

El mercado de mascotas es de gran atractivo en la actualidad, una de las barreras de entrada es el conocimiento que se debe tener del mercado asegurador y de las mascotas, las empresas que se mencionan en la tabla

anterior tienen entre 23 y 35 años de experiencia, lo que indica una alta curva de experiencia, sin embargo no representa un limitante para ingresar este tipo de productos al mercado, el sector de seguros para mascotas es un mercado en desarrollo por lo que el ingreso de nuevos competidores representa una amenaza alta.

Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos para este seguro son los centros de atención veterinaria que ofrecen los organismos de control como el Municipio de Quito, así como fundaciones en pro de los animales a un bajo o cero costos. Las opciones ofertadas son:

- Urbanimal, Clínica Veterinaria Municipal – Ubicada al Sur de Quito, en la calle Francisco Fuentes y Gaspar Cujías (Sector San Bartolo).

Brinda servicio integral a las mascotas, cuenta con consultorios, quirófanos, salas de esterilización y laboratorios según información que refleja la comunidad virtual privada FOROS ECUADOR creada el 29 de abril del 2013. (FOROS ECUADOR, 2017)

- Servicios de Protección Animal Ecuador PAE

Clínicas a bajo costo en Quito y Tumbaco y laboratorio clínico, además esterilizaciones en unidades móviles visitando a los barrios.

Estos servicios están destinados especialmente a personas de bajos recursos económicos. (Protección Animal Ecuador (PAE), 2018)

Estos productos sustitutos se consideran una amenaza baja debido a que están destinados a un segmento de mercado de ingresos económicos bajos, además que se encuentran en el sur de Quito y este nuevo producto que se desea desarrollar tiene como mercado objetivo el norte de Quito y con clase económica media y alta.

Rivalidad de los competidores

En el CIIU K6512.01 existen tres empresas registradas, estas son: JFLORESSEGU, BOSTON INTERNATIONAL y STARKE, que se encuentran ubicadas en las ciudades de Guayaquil y Manta.

Además, existe la empresa VETS CARE CIA. LTDA. (RUC 1792649579001) bajo el CIIU M7500.02 quienes dentro de su oferta cuentan con el servicio de plan prepago de atención veterinaria, con valores desde \$ 15,41 dólares mensuales que cubre el 60% de las consultas veterinarias, medicinas y ciertos procedimientos, aunque su actividad económica principal es ofrecer servicios veterinarios.

VETS CARE dispone de otros planes más completos de 25, 35 y 60 dólares mensuales. Las diferentes opciones incluyen consultas generales, de especialización, vacunas, cirugías, entre otros (VETS CARE, 2018). VETS CARE representa la principal competencia para el producto que se desea desarrollar e implementar.

Adicional a las empresas antes detalladas, se puede mencionar a las empresas Ciaseg y Seguros del Pichincha, mismas que fueron analizadas en un inicio y la cuales ofrecen servicios que representan una competencia indirecta actual ya que su oferta está en parte relacionada a la atención médica, pues incluye una visita veterinaria a domicilio anual y consultas veterinarias ilimitadas vía telefónica.

En este caso la rivalidad entre competidores existentes es media, ya que el único producto similar al que se desea ofertar presenta costos mensuales altos. La amenaza de nuevos competidores se refiere a empresas que tienen varios años de experiencia en el sector de los seguros, siendo potenciales competidores.

La información respecto a las empresas involucradas en el sector industrial de seguro para mascotas se muestra en el Anexo 3.

2.2 Matriz EFE

El resultado del análisis de entornos se refleja en la matriz, la misma que se puede apreciar en el Anexo 4 del presente documento.

La calificación total de la matriz EFE es 2.75, el valor obtenido en el puntaje de las oportunidades es 1.60 y el puntaje de las amenazas es 1.15, esto concluye que los factores del entorno al proyecto tienen una incidencia positiva para la generación de la idea de negocio.

2.3 Conclusiones del análisis de entornos

El entorno político concluye que existe reglamentación que norma la actividad del sector de seguros y la tenencia de mascotas, lo cual favorece al ingreso de nuevas empresas en el sector, debido a que su entorno es confiable.

En el entorno económico, las cifras muestran una recuperación del producto interno bruto en el año 2018 con respecto a los años anteriores y un incremento en el consumo de los hogares, lo cual influye para que las familias tengan disponibilidad de recursos.

En el entorno social se concluye que los consumidores tienen un mayor cuidado en la relación con sus mascotas, esto incide en la adquisición de productos y servicios para mejorar el nivel de vida de sus animales domésticos.

El entorno tecnológico es favorable para la generación de acciones de promoción para negocios nuevos, debido a que los consumidores tienen mayor uso de internet y son propensos al recibir publicidad por medio de las redes sociales.

El poder de negociación de los proveedores es alto, debido a que están en capacidad de influir en las condiciones de los servicios, por lo que se debe establecer estrategias para mantener contratos de largo plazo.

El poder de negociación de consumidores es alto porque los propietarios de las mascotas tienen la capacidad para contratar el seguro en base a sus condiciones económicas o por la calidad del servicio.

La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta ya que el mercado de las mascotas se encuentra en crecimiento debido a la tendencia actual.

La amenaza de productos sustitutos es baja porque existen prestadores de servicios veterinarios a menores costos, que se posicionan en un segmento de la población con menores ingresos familiares.

La rivalidad de los competidores es baja porque los prestadores de servicios de seguros no han desarrollado un servicio para mascotas, con las características de seguro médico.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

El presente capítulo está compuesto por el análisis cualitativo, aplicando las siguientes técnicas: entrevistas a expertos y grupo focal. Para el análisis cuantitativo se aplicó una encuesta a través del cuestionario como herramienta de recolección de datos. La guía metodológica que delinea la investigación de mercado es la siguiente:

Problemas de investigación

- ¿Cuál es la caracterización del sector de seguros en el país?
- ¿Qué conocimiento tienen los potenciales clientes respecto a un seguro de asistencia médica y accidentes para mascotas en la ciudad de Quito?
- ¿Cuáles son las necesidades de las personas que tienen mascotas en su hogar respecto a la asistencia médica y accidentes?
- ¿Cuál es el lugar ideal para comercializar un seguro de asistencia médica y accidentes para mascotas en la ciudad de Quito?
- ¿Qué medio de promoción se adapta a los requerimientos de las personas que tienen mascotas en su hogar?
- ¿Cuál es el rango de precios óptimo para un seguro de asistencia médica y accidentes para mascotas?

Objetivos de investigación

- Describir la caracterización del sector de seguros en el país.
- Determinar el conocimiento de los potenciales clientes respecto a un seguro de asistencia médica y accidentes para mascotas en la ciudad de Quito.
- Identificar las necesidades de las personas que tienen mascotas en su hogar respecto a la asistencia médica y accidentes.
- Conocer el lugar ideal para comercializar un seguro de asistencia médica y accidentes para mascotas en la ciudad de Quito.
- Descubrir el medio de promoción se adapta a los requerimientos de las personas que tienen mascotas en su hogar.
- Investigar el rango de precios óptimo para un seguro de asistencia médica para mascotas.

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Investigación cualitativa

Entrevista a Expertos

A fin de conocer varios aspectos importantes sobre el tema de estudio, se entrevistó a un experto en el área de seguros y a un profesional experto en animales.

En primer lugar, se entrevistó a la Sra. Patricia Salazar, quien se desempeña como Director Técnico de Servicio al Cliente en el bróker de seguros Asertec S.A., tiene 26 años de experiencia en el sector de seguros, de los cuales 23 años ha trabajado en esta empresa. (Anexo 5)

Patricia define al seguro como una protección, y menciona que las personas en su mayoría lo ven como un gasto antes que, como una inversión, valoran sus beneficios cuando sufren un siniestro.

En el Ecuador el mercado asegurador no está totalmente explotado, si bien ha crecido en los últimos años, falta desarrollar la cultura de seguro. Este mercado se puede ver amenazado si existiera un estancamiento de la economía ecuatoriana.

El ramo de seguro que más factura es el de vehículos, debido principalmente a que se comercializa desde el concesionario, pues la venta del vehículo está ligado a la contratación de un seguro, este ramo y el masivo son los más rentables para las empresas dedicadas a este medio.

Comenta además que desconoce si en el mercado existe un seguro de asistencia médica y de accidentes para mascotas, le parece muy interesante la propuesta de este seguro debido a la tendencia de las familias por el cuidado e interacción con las mascotas, sugiere que se complemente el seguro médico con asistencia exequial y de rastreo en caso de pérdida, además de brindar servicios de peluquería y hospedaje, la comercialización de este seguro debe ser a través de una aseguradora.

Con respecto al costo mensual del seguro, estima que dependiendo del tipo de cobertura se puede cobrar entre 7 a 10 dólares. Como experiencia comentó que en una oportunidad gastaron más de 400 dólares en la hospitalización de su mascota por una enfermedad intestinal.

Para complementar el análisis se entrevistó al Médico Veterinario y Zootecnista José Paredes, graduado de la Universidad Central quien actualmente trabaja en la Asociación de Empresas de Nutrición y Salud Animal AENSA, adicional brinda servicio de veterinaria a domicilio y ocasionalmente presta sus servicios en la Clínica Veterinaria VETERPET. (Anexo 6)

José menciona que el grado de importancia que las personas dan a las mascotas es muy alto y sigue en crecimiento, las personas humanizan demasiado a los animales y se evidencia en todos los servicios creados para este segmento y en el trato brindado, lo cual les genera un daño pues les quitan su identidad o instinto animal, esta tendencia ha sido adoptada de Europa y Estados Unidos.

Comenta que los dueños de las mascotas rara vez les hacen chequeos preventivos, por lo general acuden al médico cuando el animal está enfermo y muchas veces es demasiado tarde, las enfermedades más comunes que se atiende son dermatitis, problemas gastrointestinales y últimamente tumores, un caso raro atendido hasta el momento es un perro de 14 años que tiene diabetes, es ciego y cada vez presenta más problemas de salud, le ha generado un reto su atención.

Las mascotas que atiende más comúnmente son perros y gatos, siendo en mayor número los perros, pues se evidencia que los gatos se enferman menos, depende de la situación económica de los dueños para cumplir con el tratamiento total de la mascota, el costo de exámenes dependiendo de la enfermedad y del lugar donde se los realiza oscilan entre 100 a 250 dólares.

Como conclusión José menciona que la propuesta de negocio es muy interesante, sugiere complementar con el servicio de cremación y conoce que este servicio si existe en el mercado. Además, que estaría interesado en formar parte de los prestadores médicos que brinden el seguro y como retribución espera descuentos o costos especiales en exámenes de especialidad que puede utilizarlos para sus clientes de bajos recursos económicos.

Focus Group

Para esta actividad se invitó vía llamada telefónica a varias personas, de las cuales asistieron seis participantes, quienes aportaron con información valiosa sobre el tema, misma que será utilizada para el desarrollo del análisis de factibilidad. (Anexo 7)

En primer lugar, se observó que cuatro de los asistentes tienen perros, una persona tiene dos gatos y otro participante tiene un gato y un perro, animalitos que llegaron a sus hogares por compra, rescate u obsequio.

Destinan poco tiempo diario para su cuidado y distracción debido a las diferentes obligaciones de cada dueño, se preocupan principalmente por su alimentación, mantener un espacio adecuado para su descanso y en el caso de los perros

sacarlos a pasear, mencionan que los gatos son más independientes y necesitan menos cuidado.

A fin de mantener a sus mascotas saludables, aseadas y bien cuidadas han contratado en algún momento el servicio de peluquería, spa y hospedaje, incurriendo en un costo mensual aproximado de 15 dólares para peluquería y para hospedaje entre 7 y 15 dólares por día. Los asistentes llevan a sus mascotas al veterinario sobre todo por vacunas, desparasitación y cuando se enferman, más no por prevención.

Cinco asistentes han vivido una emergencia médica con su mascota, por diferentes motivos como heridas por agresiones de otros perros, obstrucción uretral y rinofaringitis, los costos asumidos por las atenciones médicas requeridas fueron de 60, 200, 250, 700 y 1000 dólares, por lo que los asistentes consideran óptimo encontrar en el mercado un seguro que cubra temas médicos para sus mascotas debido a las experiencias vividas, y están dispuestos a cancelar por el mismo mediante débito automático del banco o cargo a su tarjeta de crédito entre 10 a 20 dólares dependiendo de la cobertura que se ofrezca. Un participante propuso un costo de 5 dólares mensuales para el seguro de gatos ya que éstos se enferman menos y son más independientes.

Prefieren pagar un valor mensual más alto y no un deducible en el momento de la emergencia, es preferible pagar un 80-20. (80% Aseguradora y 20% Cliente), o manejar costo preferencial o un copago.

Los participantes consideran que el seguro se complemente con servicio de peluquería, spa, hospedaje, cremación, seguimiento telefónico para recordar vacunas.

El servicio de asistencia telefónica generó controversia, pero se concluye que este servicio puede ser útil en caso de emergencia hasta estabilizar al animal y hasta que llegue la ayuda o trasladarlo al médico, prefieren asistencia médica directa a domicilio.

3.1.2 Investigación Cuantitativa

El cálculo de la muestra se basa en 85.474 familias con mascotas en el Norte de la ciudad de Quito. (Secretaría de Salud del Distrito Metropolitano de Quito). Al aplicar la fórmula para el cálculo de la muestra, arroja como resultado que se deben realizar 195 encuestas en la ciudad de Quito (Anexo 8.), sin embargo, por motivos académicos sólo se realizaron 55 encuestas de 24 preguntas. (Anexo 9)

Entre los principales resultados se determinó que el 89,1% de los encuestados tienen mascotas, de los cuales el 81,6% son perros y el 18,4% gatos. El 95,9% de los propietarios de mascotas mencionan que les han realizado controles médicos, de los cuales el 40,4% ha sido con una frecuencia de cada seis meses, seguido del 23,4% que lo hace cada tres meses (Anexo 10).

El 51% de las mascotas tienen médico de cabecera, de los cuales el 91,8% de sus dueños mencionan que estarían dispuestos a hacerles atender con otro médico que les represente mejores condiciones y beneficios económicos.

Del 53,1% de las mascotas que han tenido una emergencia médica, sus dueños han gastado en su mayoría entre 1 y 50 dólares. El 87,8% de los dueños indican que les gustaría contar con un seguro para sus mascotas y de éstos el 93% destinarían un valor mensual para este rubro.

En el análisis de correlación se construye una matriz entre las preguntas de la encuesta. La principal conclusión de esta matriz es que no existe una fuerte relación entre las respuestas obtenidas en la encuesta. El mayor índice de correlación está entre la pregunta del sector de residencia y la edad de los encuestados, esta relación no permite establecer una conclusión que aporte a la investigación. (Anexo 11).

En lo que respecta a las conclusiones del análisis multivariado con el uso de las tablas de contingencia se puede establecer lo siguiente:

- Los encuestados entre 35 y 55 años prefieren utilizar tarjeta de crédito en el pago del servicio, mientras que las personas entre 26 y 35 años prefieren el

uso de efectivo. El grupo entre 18 y 25 años prefiere el uso de tarjeta de débito o crédito.

- Con respecto al uso de medio de comunicación para recibir información sobre el servicio, las personas entre 18 y 25 años prefieren el uso de mensajes de WhatsApp, seguido de correo electrónico. En las personas entre 26 y 35 años el medio preferido es el WhatsApp y las personas entre 35 y 55 años prefieren el correo electrónico.
- Del grupo de personas que respondió afirmativamente con respecto a contar con el seguro para las mascotas, existió un mayor porcentaje en el grupo de personas entre 26 y 35 años.

3.2 Conclusiones del análisis del cliente

- El sector de seguros en el país se encuentra dominado por los seguros de vehículos, otros ramos de seguros aún no han sido bien explotados comercialmente o no han tenido la orientación adecuada para llegar a los consumidores. El sector de seguros ha crecido en los últimos años, pero aún no existe una cultura de seguros.
- El mercado desconoce la existencia de un seguro para mascotas, aunque los consumidores tienen una alta valoración con respecto a la salud de sus mascotas. La disposición de compra del seguro tiene un porcentaje de 87% entre los encuestados.
- Los propietarios de mascotas se preocupan por su salud, el 53% de los encuestados ha tenido una situación de emergencia con su mascota, el 51% de los encuestados tiene un veterinario de cabecera, pero el 91% no tendría inconveniente con asistir a otra clínica veterinaria.
- El lugar acertado para comercializar este servicio debe ser la clínica veterinaria o los lugares donde se comercializa productos para animales, como pet shops. Además, es importante recibir la explicación del seguro de parte de una persona especializada en el tema.

- Los medios de promoción adecuados son la comercialización directa mediante un asesor de seguros, el cual puede ser respaldado por un canal de promoción digital.
- El modelo de precios determina que el rango de precios se ubica entre los puntos de cruce entre las curvas de barato y caro, que es \$ 7,20, y el punto de cruce entre las curvas de demasiado barato y demasiado caro que es \$ 8,40, como se muestra en el anexo 12.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada y sustentada por el análisis externo y cliente

La oportunidad de negocio se establece en base de la información recabada en el análisis del entorno y en la investigación de mercado, la cual contó con herramientas cualitativas y cuantitativas.

En lo que concierne a los factores del entorno externo, existen aspectos que permiten delinear la oportunidad del negocio en base a la formulación de políticas públicas en favor de las mascotas, el crecimiento económico y de la industria y en el cambio en el comportamiento del consumidor, este factor es avalado por la información captada de parte de los expertos y participantes en el grupo focal y las encuestas.

En el entorno político, es importante mencionar que el sector de seguros es regulado por diversos cuerpos legales, como es el caso de la Ley General de Seguros y el Código Orgánico Monetario y Financiero, como ente regulador se establece a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Este aspecto de orden público es una oportunidad porque el sector donde se pretende desarrollar el servicio de asistencia médica para mascotas cuenta con normas específicas que favorecen la seguridad jurídica a los inversionistas que participan en el sector.

Con la emisión de la Constitución de la República en el año 2008, se emitió en el país los derechos de la naturaleza, incluyendo a los animales silvestres y mascotas, esto facilitó para que exista una conciencia por el manejo responsable de las mascotas, especialmente perros y gatos.

Es así como el Municipio de Quito, emitió una ordenanza para regular la tenencia de las mascotas en la ciudad, este aspecto es una oportunidad porque visibiliza a las mascotas y su necesidad de mantener una vida saludable, lo cual satisface a los consumidores que tienen un apego sentimental con sus perros y gatos.

Los aspectos relacionados con el entorno político obedecen a un cambio de tendencia en el comportamiento del consumidor, dado que el mercado relacionado con los productos y servicios dirigidos para mascotas se ha incrementado en los últimos años.

Como lo estableció el análisis del entorno social, desde el año 2003 existe un crecimiento constante por el bienestar de las mascotas, lo cual conlleva a que las familias tengan un presupuesto mensual destinado a la alimentación y cuidado de sus mascotas, esto genera una importante oportunidad de negocio, porque el servicio ligado a la asistencia médica de perros y gatos puede tener una respuesta positiva por parte de los consumidores en la ciudad de Quito.

La perspectiva para el negocio que se pretende implementar es positiva, debido a que, el consumo de los hogares se ha incrementado en el 3% en el primer semestre del año 2018, esto permite a las familias destinar recursos para gastos asociados a servicios como es el caso de la asistencia médica para mascotas.

La opinión recabada en el grupo focal y la encuesta permite corroborar este análisis, el 95% de los encuestados indica que realiza o ha realizado controles veterinarios a sus mascotas y en algunos casos han tenido que pagar desembolsos altos de dinero para curar de enfermedades a sus mascotas.

Es por ello, que los participantes en la investigación están de acuerdo con contratar un seguro que cubra este tipo de requerimientos de emergencia a sus mascotas, ya que son consideradas como miembros de la familia.

Según la información captada en la encuesta el 87% de los encuestados está dispuesto a contratar el seguro, este porcentaje es alto y permite construir una oportunidad de negocio en base a la aceptación de los consumidores.

Por el lado del canal de comercialización del servicio, que corresponde a las organizaciones que forman parte del sector asegurador, especialmente los asesores de seguros, la opinión de los expertos es favorable a la creación de un seguro de asistencia médica para mascotas.

La tendencia del sector de seguros es creciente, en el año 2017 este sector creció en el 1,44% a pesar de la existencia de una recesión económica en el país y las cifras de ventas del sector han crecido en promedio el 10% entre el año 2011 y 2017, a pesar de que los expertos mencionan que la comercialización de seguros se concentra en pocos ramos, como son el ramo de vehículos, incendio y robo para las propiedades y seguro de vida para las personas.

A criterio de los expertos, este tipo de servicio no ha sido explotado correctamente en la ciudad de Quito, opinan que se ha detectado una necesidad que no ha sido cubierta y que existe espacio para que una empresa comercialice este servicio entre las familias que cuentan con una mascota.

Este seguro se comercializará a través de una aseguradora, empresa que dispone de los permisos reglamentarios y será directamente responsable ante el cliente, por lo que también para las aseguradoras es una oportunidad de negocio pues al alinearse con la propuesta del plan de negocios, puede participar en un mercado masivo de seguros que tiene una importante perspectiva de crecimiento debido al comportamiento del consumidor respecto a sus mascotas.

El criterio de la experta del sector de seguros permite desarrollar una oportunidad de negocio, debido a que es la opinión de una persona con conocimiento del usuario del sistema de seguros; adicionalmente, se cuenta con la valoración positiva del veterinario que participó en la investigación cualitativa, quien mencionó que la propuesta de negocio es muy interesante y que le interesaría formar parte de los proveedores veterinarios que requiere el seguro.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

El establecimiento de una estrategia general de marketing es muy importante para la empresa ya que permite alinear las acciones y recursos a los objetivos propuestos por la alta dirección. La estrategia general de marketing declara una forma de llegar al consumidor con base en la construcción de acciones orientadas a satisfacer sus necesidades.

En este sentido se ha seleccionado la estrategia de enfoque o alta segmentación combinada con la estrategia de diferenciación. El enfoque consiste en “concentrarse en un mercado reducido con características similares (Porter, 1982, p. 42) y la diferenciación consiste en alcanzar mejores resultados con base a alguna ventaja importante que valore la mayor parte del mercado” (Kotler & Armstrong, 2013).

En este caso, según la información recabada en el análisis del cliente, se pudo determinar que el servicio está dirigido a un determinado grupo de personas que comparten características homogéneas como es el amor y la preocupación por el bienestar de su mascota y necesidades similares como el mantener a su mascota saludable, aseada y bien cuidada. La diferenciación consiste en promover entre el mercado objetivo las cualidades o atributos de un seguro de asistencia médica y accidentes para perros y gatos que le brinde atención médica permanente a través de prestadores de medicina veterinaria, con una cobertura que ayude a los dueños a proteger a su mascota ante cualquier emergencia, consulta médica, vacunas, cirugías, medicamentos hospitalización,

etc. sin afectar tanto su economía. Se complementará con servicios de cuidado físico y estético para generar confort a los animalitos.

5.1.1 Mercado Objetivo

No existe información sobre el número de familias que tengan mascotas en la ciudad de Quito, por lo tanto, se definirá el mercado objetivo en base a la información de la población en la ciudad de Quito obtenida del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC; sin embargo, de acuerdo a información emitida por el Municipio de Quito, aproximadamente el 60% de las familias quiteñas tienen una mascota en sus hogares (Dirección de Salud del Distrito Metropolitano de Quito, 2015).

Para este año 2018, la proyección de la población del Ecuador es de 17'023.408 habitantes, según el documento de la Proyección por edades del 2010 al 2020 que consta en la página web del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC), donde además se obtiene que la proyección para la ciudad de Quito al 2018 es de 2'690.150 habitantes.

Realizadas las encuestas se obtuvo que las personas entre 26 a 35 años, que corresponde al 41,86% de los encuestados están interesados en obtener un seguro para sus mascotas, representan el mercado potencial de este proyecto, lo que representa un total de 440.776 habitantes de la ciudad de Quito. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017)

En vista de que se desconoce de este grupo quienes tienen mascotas, y aplicando el criterio de que el 60% de las familias las tienen, se calculará en primer lugar el número de familias consideradas en este rango de edad, basándose en el promedio de personas por hogar a nivel nacional que es de 3,78. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2010). Lo cual da como resultado 116.607 familias en Quito.

Según el modelo fijación de precios de VanWesterndop se determinó que el rango de precios recomendado para este seguro debe ser entre 7,20 y 8,40

dólares, por lo que el nivel socioeconómico de los clientes debe ser medio. De los cinco niveles socioeconómicos establecidos por el INEC, este segmento de mercado se encuentra en el nivel A que corresponde al 1,9%, nivel B con el 11,2% y nivel C+ que abarca el 22,8%. (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC, 2011)

Tabla 2: Segmentación del Mercado

SEGMENTACIÓN	SEGMENTO	DETALLES
Geográfica	2.690.150,00	Población total de Quito al 2018
Demográfica	440.776,00	Población de Quito entre 26 a 35 años
	116.607,40	Estimación Número de Familias de este rango de edad
Psicográfica	41.862,05	Clase Social A, B, C+
% de aceptación	36.754,88	87,8% Nivel de aceptación

Adaptado del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

5.1.2 Propuesta de valor

Kotler & Armstrong (2013, p. 278) define a la propuesta de valor como el “posicionamiento completo de una marca, esta abarca la unión de todos los beneficios que diferencian y posicionan una marca de otras”, en base a esto, la empresa establecerá una propuesta de valor basado en el posicionamiento “Más por Menos”, que implica ofrecer un mejor servicio a un costo menor que el ofrecido por la competencia, en este sentido, se ha considerado como referencia los costos por el seguro para mascotas de la única empresa que representa la principal competencia, la cual brinda el servicio a un costo mensual que supera los 15 dólares y de acuerdo a la cobertura llega hasta 60 dólares.

Con esta propuesta se pretende ofertar un seguro de excelentes condiciones a un precio mensual que no supere los 10 dólares, según lo que determinó el modelo de fijación de precios. A fin de desarrollar la propuesta de valor, se utiliza el modelo CANVAS de acuerdo a lo siguiente:

Tabla 3: Modelo Canvas

<p><u>ASOCIADOS CLAVE</u></p>  <p>Prestadores de medicina veterinaria: Clínicas veterinarias Pet shops Compañías aseguradoras</p>	<p><u>ACTIVIDADES CLAVE</u></p>  <p>Diseño de las estrategias de promoción y comercialización del seguro de salud para mascotas a través de compañías aseguradoras. Proceso de operación del servicio</p>	<p><u>PROPUESTA DE VALOR</u></p>  <p>Seguro de asistencia médica y accidentes para mascotas que cubra las necesidades de atención médica y emergencias a través de prestadores calificados de medicina veterinaria, a un menor costo que la competencia y con una cobertura que permita a los dueños sentirse seguros de que sus mascotas están protegidas sin afectar tanto su economía, para ello se ha establecido una estrategia de posicionamiento Mas por menos con el fin de ofrecer un servicio con mejores beneficios y atributos a un precio menor que el ofrecido por la competencia</p>	<p><u>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</u></p>  <p>Comunicación eficiente y constante en atención al cliente, servicio ágil para una negociación de mejores condiciones para las partes involucradas</p>	<p><u>SEGMENTO DE CLIENTES</u></p>  <p>36.754 familias que están conformadas por personas 26 a 35 años de edad, cuyo nivel económico esté considerado entre los niveles A, B y C+ de la ciudad de Quito</p>
	<p><u>RECURSOS CLAVE</u></p>  <p>Talento humano calificado y con experiencia en venta de seguros. Tecnológicos para el equipamiento de la oficina</p>		<p><u>CANALES</u></p>  <p>Venta directa en aseguradoras e indirecta en clínicas veterinarias, tiendas de mascotas, promoción a través de medios digitales, página web, redes sociales, mensajería instantánea.</p>	
<p><u>ESTRUCTURA DE COSTOS</u></p>  <p>Gastos administrativos, operativos y de promoción.</p>		<p><u>FUENTE DE INGRESOS</u></p>  <p>Inversión inicial de accionistas, financiamiento bancario Ingreso por las ventas del seguro de asistencia médica para mascotas</p>		

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto / Servicio

El servicio que se busca ofrecer al mercado está basado en la creación de un seguro de asistencia médica y accidentes dirigido a gatos y perros de la ciudad de Quito, que cubra las necesidades de atención médica y emergencias a través de prestadores calificados de medicina veterinaria.

Atributos del servicio

La principal característica del seguro de mascotas es que está diseñado para cuidar del bienestar de la mascota, en este sentido el seguro ofrece una cobertura de asistencia médica y emergencias adaptadas a las necesidades reales de cualquier propietario de un animal de compañía (perros y gatos) como consultas veterinarias, consultas telefónicas, atención por emergencias en casos de accidentes, hospitalización, medicamentos. El servicio será otorgado por profesionales veterinarios con experiencia, pero sobre todo con gran calidad humana y sensibilidad por los animales.

Las condiciones de cobertura del seguro para mascotas es la siguiente:

Eventos	Cobertura
Asistencia veterinaria por accidente	80%
Consulta veterinaria por control (1 vez al año)	100%
Estancia en clínica veterinaria por hospitalización	Hasta \$60 diarios (máximo 7 días)
Medicamentos	70%
Pruebas diagnósticas	60%
Asistencia veterinaria por enfermedad	60%
Gastos por sacrificio necesario y eliminación cadáver	Hasta \$200
Deducible anual	\$120

- Para acceder al porcentaje de cobertura de los eventos detallados, el asegurado debe primero cubrir el deducible anual establecido.
- Adicionalmente, se brindará el servicio de consultorio telefónico en horario laborable de 9:00 a 18:00, donde se brinda información sobre residencias

caninas, hoteles que admiten animales, sociedades protectoras, centros de adiestramiento, celebración de exposiciones y concursos, alimentación, vacunas y todo aquello que pueda interesar a los propietarios de las mascotas.

Para constancia de todas las coberturas del seguro de asistencia médica y de los deducibles por la cobertura, se emitirá una póliza donde firma la empresa aseguradora y el propietario de la mascota.

Branding

Con el fin de crear una marca que ayude en el posicionamiento del servicio en el mercado se ha escogido el nombre de SEGUPETS, en referencia al seguro de asistencia médica para mascotas, el nombre se compone de SEGU por seguros y Pet palabra en inglés que significa mascota, se seleccionó este nombre porque es llamativo y sobre todo porque es de fácil recordación para los clientes que buscan el bienestar para sus mascotas.

Logotipo: Para el diseño del logotipo se usó la imagen de las mascotas de compañía, perro y gato unidos con un corazón, en el fondo la fachada de una casa que simboliza el bienestar, seguridad y protección que se les brindará a las mascotas con Segupets, por último, bajo la imagen se presenta el nombre y slogan del seguro con dos tipografías diferentes en color azul y fucsia, como se muestra a continuación:



Figura 2: Logotipo de la Empresa

Colores: Los principales colores seleccionados para el diseño del logotipo son azul, turquesa, violeta y marrón. La psicología cromática señala que el color azul se asocia con la fantasía representa la simpatía, confianza y amistad; el color turquesa representa la tranquilidad y armonía, es un color refrescante; el color violeta se relaciona con la alegría, libera las emociones negativas; y el color marrón que representa la constancia, la sencillez, la amabilidad, por lo que la conjunción de estos colores en el logo representa la seguridad, confianza, liberación de emociones negativas y tranquilidad que representa al propietario de una mascota de contar con un aliado en la protección de su animalito (Lovelock & Wirtz, 2015).

Slogan: El slogan de la marca es “Tú mascota siempre protegida” que hace referencia a la protección que tiene la mascota con la cobertura de asistencia médica Segupets.

El costo del diseño de la marca de la empresa es de \$600,00 más IVA, el cual se pagará al inicio del proyecto, incluye el logotipo, diseño de tarjetas y papelería, como se muestra a continuación:

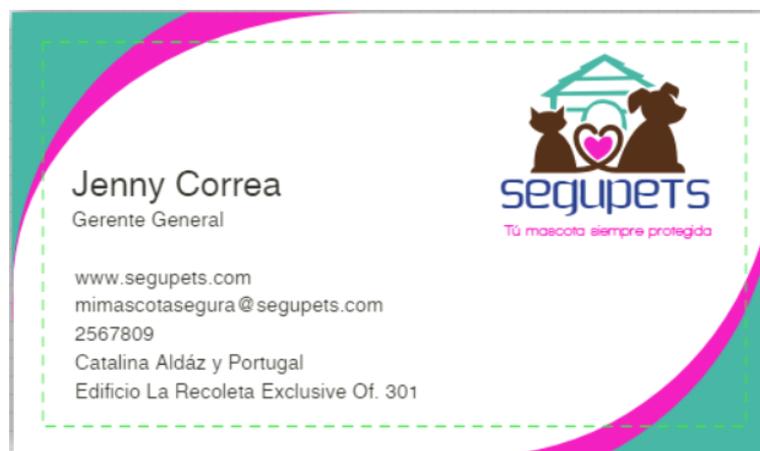


Figura 3: Tarjeta de Presentación

5.2.2 Precio

Estrategia de precios

La estrategia de precios que la empresa utilizará es la estrategia de penetración de mercado según Lambin, Galluci, & Sicurello (2015), consiste en penetrar mercados en base a un precio atractivo para la demanda o con la entrega de beneficios adicionales a los consumidores, los cuales no ofrece la competencia, que en este caso es el seguro de asistencia médica y accidentes para mascotas que cubra las necesidades de atención médica y emergencias a través de prestadores calificados de medicina veterinaria, a un menor costo que la competencia.

Estrategia de entrada

Para establecer el precio de entrada del servicio de asistencia médica y accidentes para mascotas, se ha establecido la estrategia de más por menos, según Kotler & Armstrong (2013) se debe entregar mayores beneficios a los consumidores a menor precio que la competencia, de esta manera, se puede posicionar a la empresa en la mente del consumidor y se puede ganar mercado en el menor tiempo posible. La estrategia de más por menos se alinea a la estrategia general de precios de penetración de mercado.

Para determinar el precio es importante conocer el precio de la competencia directa e indirecta:

Tabla 4: Precio de la Competencia

Empresa competencia	Tipo de seguro	Precio mensual (USD)	Características
VETS CARE	Plan básico	\$15	Cobertura: 60% del valor de la consulta, procedimientos quirúrgicos y medicinas
	Plan completo	\$25	Cobertura: 70% del valor de la consulta, procedimientos quirúrgicos y medicinas
	Plan avanzado	\$35	Cobertura: 80% del valor de la consulta, procedimientos quirúrgicos y medicinas

Empresa competencia	Tipo de seguro	Precio mensual (USD)	Características
PROTECPET Seguros del Pichincha	Plan mi mascota	\$30	Consulta veterinaria a domicilio una vez al año y consultas telefónicas ilimitadas. Hospitalización \$ 30 diarios hasta 20 días

Considerando la estrategia de más por menos, el precio inicial se establece en \$10 mensuales por el seguro de asistencia médica y emergencias de mascotas, en este precio se incluye la comisión que la empresa cobrará por colocar el seguro.

Estrategia de ajuste

Segupets utilizará la estrategia de ajuste de precios promocional y será utilizada de manera temporal en épocas o meses en los que las ventas del seguro disminuyan, este ajuste se llevará a cabo ofreciendo a los propietarios de mascotas que contraten el seguro de asistencia médica la cobertura de un mes sin pago de la mensualidad, con el objetivo de estimular las ventas del seguro en el corto plazo.

5.2.3 Plaza

Estrategia de distribución

Como estrategia de distribución del servicio Segupets se establece una distribución selectiva, de acuerdo con Kotler & Armstrong (2008) "No existen intermediarios para hacer llegar el servicio al consumidor final". Esta estrategia se alinea con el modelo de negocio de la empresa, que busca llegar directamente hacia los propietarios de las mascotas para ofrecer el seguro de asistencia médica.

Estructura del canal de distribución

La estructura del canal de distribución que utilizará la empresa es el canal de distribución nivel cero sin intermediarios, el canal de distribución será de manera

directa entre la empresa que comercializa seguro de asistencia médica Segupets y el consumidor final.

Tipo de canal

El tipo de canal es el directo se da en el caso del servicio directo de Segupets con el cliente final (propietario de mascota), sin embargo, se contará con la participación de Aseguradoras, Clínicas Veterinarias y PetsShop como puntos de venta del seguro de asistencia médica pero no como distribuidores, como se muestra en la siguiente figura:

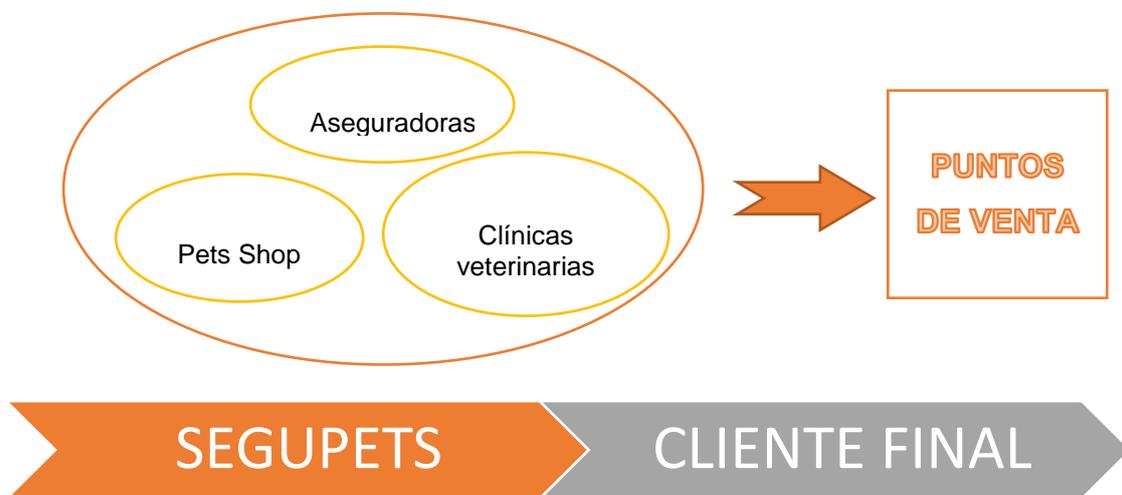


Figura 4: Canal de Distribución

Punto de venta

En la planificación en el uso de los recursos operativos se establece que Segupets tenga un espacio físico donde se canalizarán las gestiones financieras, operativas y comerciales. Para dar cumplimiento con esa planificación se determina la localización de una oficina en el sector norte de la ciudad de Quito, en el centro comercial y financiero debido a la cercanía a sus proveedores y mercado objetivo.

La ubicación de la oficina será en el Edificio La Recoleta, que se encuentra ubicado en la calle Catalina Aldaz y avenida Portugal, el espacio disponible está en el tercer piso, en un área de 50 metros cuadrados. Este edificio cuenta con tres áreas separadas, un área central donde se dispone el mobiliario de oficina

del personal, área comunal donde se encuentra la sala de reuniones y área de esparcimiento con una cafetería equipada para el personal de la empresa.

Adicionalmente el edificio cuenta con guardianía privada, circuito cerrado de vigilancia, parqueadero para visitas y sala comunal. El precio del arriendo es \$450,00 mensuales más impuestos. El horario de atención de la oficina de Segupets es 09:00 – 18:00 de lunes a viernes. El equipamiento de la oficina tiene el siguiente presupuesto:

Tabla 5: Equipamiento de Oficina

Implementos de oficina	Unidades	Valor unitario	Valor total
Escritorios	5	350	1.750
Equipo de computación	5	900	4.500
Equipos comunicación	5	110	550
Impresora	2	450	900
Mobiliario	5	650	3.250
Proyector	1	600	600
Mesa de reunión	1	190	190
Pizarrón	2	75	150
		Total	11.890

5.2.4 Promoción y publicidad

Estrategia promocional

Segupets ha seleccionado la estrategia de atracción o pull, la cual se define como un grupo de actividades llevadas a cabo con el fin de generar demanda por determinado servicio. En este caso se genera acciones de promoción y publicidad para captar el mayor número de solicitantes del seguro de asistencia médica para mascotas.

El aspecto central de las actividades de promoción y publicidad es dar a conocer los atributos del servicio, con el fin de posicionar al seguro para mascotas en la mente del consumidor y que se adquirido al momento de sentir la necesidad de contratarlo, al momento de visitar la clínica veterinaria o el pet shop de su preferencia. La venta también se puede realizar a través del personal comercial de Segupets. Las acciones de promoción son las siguientes:

Publicidad

La publicidad consiste en “cualquier forma pagada de representación y promoción no personal acerca de ideas, bienes o servicios por un patrocinador” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 550). La publicidad de la empresa se realizará a través de medios digitales:

- **Diseño de página web:** La empresa contratará los servicios de un diseñador gráfico para la elaboración de una página web con el fin de proveer información de Segupets y la descripción del seguro de asistencia médica para mascotas.

El diseño de la página web será plano, esto indica con el menor número de direccionamiento en la navegación, con el fin de que el visitante pueda conocer rápidamente sobre el producto. En la página web se alojará videos promocionales con la narración de personas que han contado con los servicios de Segupets y como fueron beneficiados con el seguro de asistencia médica en caso de un evento y/o siniestro.

La página web contará con un blog donde se ofrece a los propietarios de mascotas consejos respecto al cuidado de su perro y/o gato, información nutricional y otro tipo de aspectos que son del interés de las personas que tienen un cuidado especial con su mascota.

El pago por el diseño de la página web es de \$ 940 más IVA, este valor se pagará al diseñador por una sola vez, sin embargo, el valor a partir del segundo año por \$ 199,00 más IVA considera el mantenimiento, uso del hosting y dominio.

- **Redes sociales:** Segupets utilizará las redes sociales para enviar publicidad a través de una fan page creada en Facebook y con un perfil de Instagram, se ha seleccionado estas redes sociales porque permite llegar con la publicidad de la empresa a varios usuarios a un costo menor que otros medios tradicionales como televisión, radio o prensa escrita. El costo que se generará en redes sociales mediante las campañas en la fan page se estima en \$150,00 mensuales, este rubro cubre una campaña cada mes, con el fin de crear

reconocimiento de nombre y de marca; además de dar a conocer los beneficios del seguro de asistencia médica e incentivar su compra. Se realizarán doce campañas en el primer año y a partir del segundo año las campañas se reducirán a seis cada año.

Fuerza de Ventas

Segupets contará con dos asesores comerciales que se encargarán de visitar las clínicas veterinarias y pet shops para incentivar la participación de estos puntos de venta en la distribución del servicio; mantendrán contacto con los clientes que acceden a través de los canales directos y proveerán de información a los posibles clientes que visiten la oficina de la empresa.

Según el diseño del servicio se ha provisto de la contratación de dos asesores comerciales, los cuales serán divididos en zonas de la ciudad y tendrán turnos para atender en la oficina central. El salario del personal de ventas se asignará en el estudio organizacional.

Marketing directo

- **Mail marketing:** A través del programa Master Base se podrá enviar correos masivos de manera mensual a posibles clientes, segmentados según las características definidas en el mercado objetivo. El correo contendrá materia de atracción, con el uso de cupones de descuento en clínicas veterinarias y/o pet shops, para de esta manera impulsar la compra del seguro médico para mascotas. El costo por utilizar el programa es de \$ 45 mensuales en un plan básico con capacidad hasta 6 envíos mensuales a 15.000 suscriptores.
- **Material promocional:** Se mantendrá material promocional como volantes para dejar en los puntos de venta como las clínicas veterinarias, aseguradoras y pet shops. Durante el fin de semana se repartirá información a través de volantes en los parques de la ciudad y en eventos especiales como el ciclo paseo dominical y ferias especializadas para las mascotas. El tamaño de la impresión de este material es 5.000 volantes y brochures mensuales, este servicio tendrá un costo de \$ 200 más IVA.

5.2.5 Presupuesto de la mezcla de marketing

En el presupuesto establecido en la mezcla de marketing se puede observar que en el primer año el gasto es mayor que el resto de los años, esto se debe a que ciertas actividades son generadas al inicio del proyecto con el fin de estimular la venta de los seguros de asistencia médica, como se muestra a continuación:

Tabla 6: Presupuesto de Marketing

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PROMOCIÓN					
Diseño de página web	1.052,80	0	0	0	0
Mantenimiento y Actualización página web	0	222,88	225,11	227,36	229,63
Redes sociales	1.800,00	900,00	909,00	918,09	927,27
Mail marketing	540,00	545,40	550,85	556,36	561,93
Volantes	224,00	226,24	228,50	230,79	233,10
Branding (Diseño logotipo)	672,00	0	0	0	0
TOTAL COSTEO PLAN MARKETING	4.288,80	1.894,52	1.913,47	1.932,60	1.951,93

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, Visión y Objetivos de la organización

6.1.1 Misión

“Somos una empresa de servicios en la ciudad de Quito dedicada a la comercialización de seguros de asistencia médica para mascotas que, a través de alianzas estratégicas con las mejores clínicas veterinarias y compañías aseguradoras, buscamos conservar el bienestar animal y fortalecer el vínculo emocional que existe entre las personas y sus animales de compañía”

6.1.2 Visión

“Para el año 2025, Segupet será una empresa competitiva y eficiente en la provisión de servicios ligados a la salud de las mascotas, educando a la comunidad y siendo copartícipes de la calidad de vida y la tenencia responsable de los animales”

6.1.3 Objetivos de la organización

Objetivos a mediano plazo (2 a 3 años)

Destinar el 6% de la utilidad anual para diseñar un programa de capacitación para la fuerza de ventas con el fin de mantener actualizado los conocimientos del personal, a partir del año 2020.

Incrementar el 11,00% en ventas para el año 2022, con respecto del año anterior.

Objetivos de largo plazo (3 a 5 años)

Alcanzar el 32,00% de rentabilidad sobre el patrimonio de la empresa para el año 2023.

Obtener el 55% de relación entre gastos operacionales e ingresos por ventas a partir del año 2021.

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa

Mapa de procesos

El mapa de procesos de la empresa se fundamenta en tres tipos de procesos que se consideran esenciales para el buen funcionamiento de las actividades desarrolladas en la empresa, estos son: Estratégicos, Claves u operativos y de apoyo, como se describen a continuación:

PROCESOS ESTRATÉGICOS



Figura 5: Mapa de Procesos

Procesos Estratégicos: Este proceso se relaciona con el establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos que orientan la gestión de la empresa y lo lleva a cargo la Gerencia General con el fin de guiar a la empresa siguiendo los lineamientos establecidos en pos de cumplir con los objetivos y misión de la empresa, estos son la planeación estratégica y el mejoramiento continuo.

Procesos Claves u operativos: Son aquellos procesos claves que proporcionan el resultado previsto por la organización. Estos procesos son:

- **Marketing y ventas:** se relaciona con todo el proceso de mercadear el seguro de asistencia médica para mascotas a través de la publicidad, promoción, fuerza de ventas, comunicación que permita atraer a las personas dueñas de mascotas que buscan una cobertura de asistencia médica y emergencias adaptadas a sus necesidades reales, estará a cargo del área Comercial de la empresa.
- **Operaciones:** Este proceso se refiere a la entrega del servicio de asistencia médica para mascotas a través de las mejores clínicas veterinarias que

cuenten con profesionales calificados para que otorguen el servicio de cuidado médico animal.

- **Logística interna y externa:** La logística interna se refiere al proceso de coordinación de los recursos materiales e información con el objetivo de garantizar un servicio adecuado al menor costo posible. Planeación de las actividades que conlleva brindar el servicio de asistencia médica, búsqueda de los mejores prestadores para el servicio veterinario, generar alianzas estratégicas con clínicas, aseguradoras, petshops. La logística externa se refiere al proceso que la empresa debe generar para contactar al propietario de la mascota con las diferentes clínicas veterinarias para el uso del seguro de asistencia médica.
- **Servicio Postventa:** Se refiere al soporte que brinda la empresa con el fin de solventar dudas, inquietudes, quejas y reclamos de los clientes para entregar un servicio de calidad.

Procesos de Soporte: Incluye aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos y operativos. Los procesos de apoyo de la empresa son:

- **Talento Humano:** Manejo de los recursos humanos de la empresa, a cargo de la administración.
- **Gestión Financiera:** Manejo de la parte financiera de la empresa, a cargo del área contable

Cadena de Valor

En la siguiente figura se pueden apreciar las actividades primarias y secundarias establecidas en la cadena de valor de la empresa para garantizar su buen funcionamiento.



Figura 6: Cadena de Valor

De acuerdo con lo establecido en la cadena de valor, la actividad primaria que genera más valor para la empresa, así como para el cliente es el proceso de operaciones el cual se refiere a la prestación del servicio.

6.2.2 Ciclo de operaciones

El ciclo de operaciones de la empresa SeguPets inicia con el proceso de comercialización del seguro de asistencia médica para la mascota y finaliza con la emisión de la póliza y afiliación de la mascota al seguro de asistencia médica por parte de la compañía aseguradora, tal como se muestra en el siguiente diagrama de flujo:

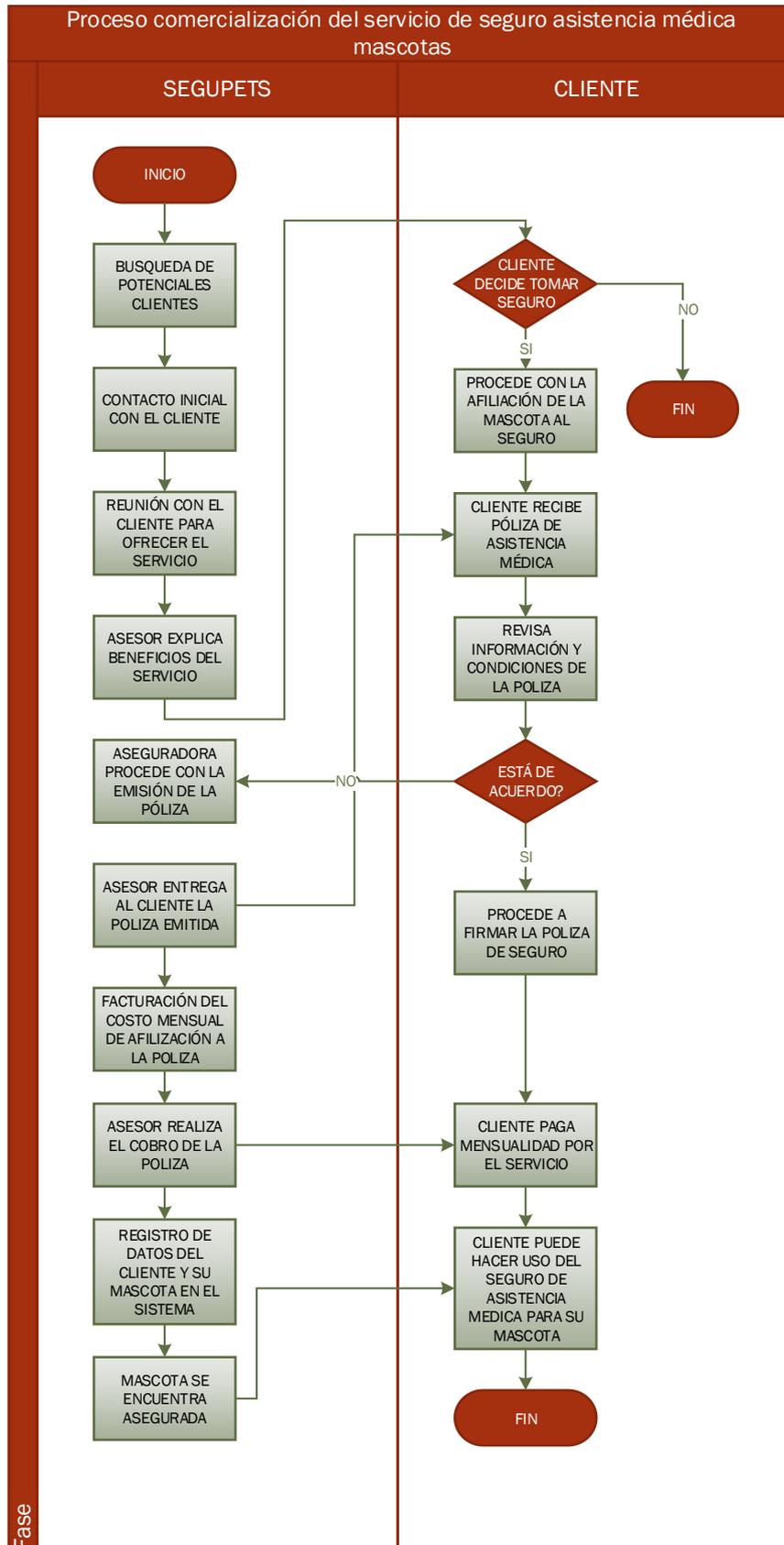


Figura 7: Flujograma del proceso de comercialización

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura Legal de la empresa

La figura legal bajo la cual se va a constituir la empresa es la de compañía de Responsabilidad Limitada, esta figura implica que para su constitución se requiere un mínimo de dos y un máximo de quince personas, que responden por sus obligaciones sociales solamente hasta el monto de sus aportes individuales. La empresa en un inicio se suscribirá con el aporte de dos socios, los cuales aportarán la inversión inicial en partes iguales de 50%. Las disposiciones legales que debe cumplir la figura legal de compañía limitada se encuentran estipuladas en el artículo 92 de la Ley de Compañías.

La empresa para iniciar sus operaciones deberá cumplir con ciertos requisitos y solicitar permisos a las autoridades de control para su normal funcionamiento, estos permisos son los siguientes:

- * Obtener el Registro único de contribuyentes en el Servicio de Rentas Internas, el RUC es el número de identificación que se le asigna a cada contribuyente y con el que se inicia todas las operaciones de la empresa (Servicio de Rentas Internas, 2018)
- * Obtener el número patronal e inscribir a la empresa y representante legal como empleador en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2018)
- * Obtener la Licencia Única de Actividades Económicas que es el permiso de funcionamiento que otorga el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, este permiso incluye la Patente Municipal, Permiso Ambiental y el Permiso de funcionamiento de Bomberos previa revisión de las instalaciones (Municipio de Quito, 2018)

6.3.2 Estructura Organizacional

Tipo de Estructura

La estructura organizacional utilizada en la empresa será la estructura formal, esta se caracteriza por que la empresa estructura una división de las actividades que le permita alcanzar los objetivos mediante la implementación del organigrama y manuales que pueden ser visualizados por los colaboradores de la empresa ya que están a su completa disposición.

Se definirá una departamentalización funcional que agrupa los puestos de trabajo de acuerdo a las funciones. (Robbins, 2010)

Organigrama de la Empresa

Por su contenido el organigrama propuesto es del tipo integral, este organigrama representa toda la estructura de la empresa, relacionando la jerarquía entre los departamentos, este esquema jerárquico permitirá a la empresa una correcta distribución de responsabilidades, como se muestra en la siguiente figura:

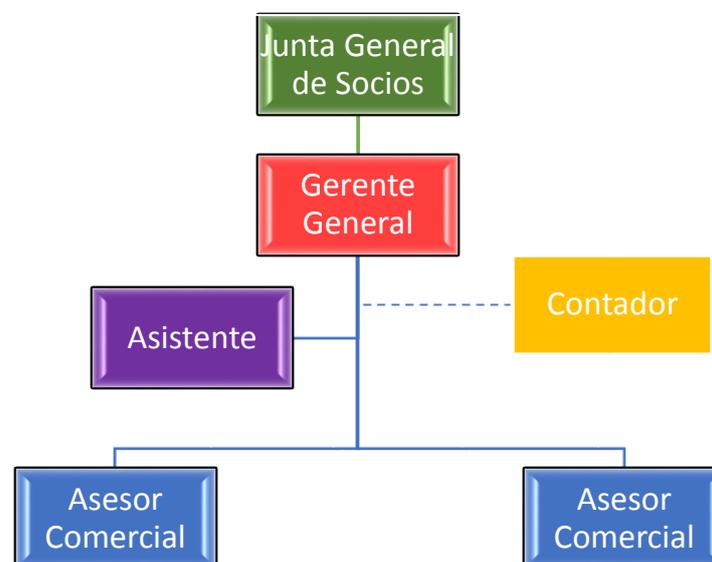


Figura 8: Organigrama

La descripción de funciones del personal de la empresa es la siguiente:

Tabla 7: Descripción de Funciones

Cargo	Reporta	Funciones	Perfil académico y experiencia	Sueldo
Gerente General	Junta General de Socios	Desarrollar estrategias empresariales. Planificación y control de gestión Emisión de políticas, directrices Gestión de los recursos financieros y administrativos de la empresa. Contacto con las entidades de control Diseño de estrategias de comercialización Contacto y negociación con Aseguradoras y Clínicas Veterinarias	Profesional en ciencias empresariales. Experiencia de 5 años en cargos similares. Conocimiento en seguros de asistencia médica	\$1.350,00
Asistente	Gerente General	Facturación, Control de gastos, pago de nómina, atención al cliente, atención telefónica, archivo y correspondencia Apoyo a la gestión del Gerente General	Estudiante y/o graduado de ciencias empresariales. Experiencia de 1 año en actividades administrativas y financiera.	\$450,00
Asesor Comercial	Gerente General	Gestión comercial Elaboración del plan de ventas, Cobro de facturas Visitas a los clientes para la comercialización del seguro de asistencia médica.	Profesional en ciencias empresariales y/o mercadeo. Experiencia de tres años en comercialización de servicios	\$650,00

El detalle de los gastos en sueldos y salarios que corresponden al personal de la empresa, así como los costos para la empresa de manera mensual y anual, es el siguiente:

Tabla 8: Gastos Sueldos y Salarios

Cargo	Número de personas	Salario mensual por persona	Costo empresa mensual	Costo empresa anual
Gerente General	1	1.350,00	1.659,36	19.912,30
Asistente administrativo	1	450,00	575,01	6.900,10
Asesor Comercial	2	650,00	1.599,12	19.189,40
TOTAL			3.833,49	46.001,80

A partir del año 4, la empresa necesita contratar un asistente administrativo y un Asesor comercial adicional para apoyar en el incremento de actividades y carga laboral, de esta manera se equilibra la capacidad comercial y operativa en la organización.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos y gastos

La proyección de los ingresos se realiza en base a los indicadores de crecimiento de las ventas de la industria que es 10,58% y la inflación proyectada de 1,07%. Para el caso determinar el número de pólizas de asistencia médica para mascotas, se emplea la capacidad que tienen los asesores comerciales por visitar los puntos de venta autorizados. El número de pólizas que podrían vender los dos asesores comerciales se ha determinado en 154 por mes, en base a la curva de aprendizaje que tiene que disponer cada asesor se determina que en el primer mes se comercialice el 60%, esto es 92 pólizas. Debido al crecimiento comercial de la empresa en el mes 37 se planifica contratar un asesor comercial.

Otro aspecto importante para la proyección de ingresos es la negociación con la compañía de seguros para recibir la comisión por la venta del seguro, la comisión se ha establecido en el 35%, esto significa que por cada póliza vendida la empresa recibe \$ 3,50, esta comisión se recibe mensualmente durante el tiempo de dos años, a partir del tercer año de vigencia de la póliza de asistencia médica la empresa deja de percibir la comisión. En base a estos aspectos se planifica los siguientes ingresos proyectados:

Tabla 9: Proyección de Ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	27.244	92.169	112.877	126.153	140.990

El crecimiento de los ingresos se acentúa en el año 2 debido a la acumulación en el pago de comisión y las nuevas pólizas comercializadas, a partir del año 3 existe un crecimiento sostenido hasta el año 5.

En lo que respecta a la proyección de gastos se toma en cuenta la inflación proyectada para incrementar el pago de nómina del personal y los gastos operativos de la empresa, donde se incluye el plan de marketing. La proyección de gastos es la siguiente:

Tabla 10: Proyección de Gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	46.002	49.615	50.133	68.026	68.741
Gastos generales	16.577	14.314	14.466	14.619	14.774
Total	62.579	63.929	64.599	82.645	83.515

A partir del año 4 existe un incremento en el gasto por sueldos debido a la contratación de un asesor comercial y una asistente administrativa, de esta manera se equilibra el incremento comercial de la empresa. Los gastos generales en el año 1 son mayores debido a que la fuerza del plan de marketing se realiza en este período.

7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial en el proyecto es \$ 56.362,84, el desglose de este valor se determina en el Anexo 13.

La implementación y equipamiento está compuesto por la compra de mobiliario de oficina y equipo tecnológico para el personal; en el caso de la constitución de la empresa corresponde a los gastos legales para la apertura de la empresa donde se registra la solicitud de permisos de operación y registro de marca ante el Instituto de Propiedad Intelectual.

El 71% de la inversión inicial está compuesta por el capital de trabajo, el cual será explicado más adelante en el plan financiero, esta composición de la inversión inicial se refiere a una empresa vinculada con la prestación de un servicio, que no requiere una alta inversión en maquinaria, pero debe disponer de liquidez para sustentar la operación de la empresa.

7.2.2 Estructura de Financiamiento

La inversión inicial de \$ 56.362,84 es financiada por capital propio en el 70%, esto es un valor de \$ 39.453,99 y el 30% corresponde a un crédito bancario solicitado en el Banco Pichincha, con las condiciones de crédito de tasa fija 11,30% y plazo de cinco años. La cuota mensual resultante de este crédito es \$ 370,17, la cual puede ser asumida por la empresa sin complicar su estructura financiera.

7.2.3 Capital de trabajo

El valor que corresponde al capital de trabajo es \$ 40.212,84 este valor se determina en base al flujo de efectivo que recibe la empresa, tomando en consideración que los ingresos por comisiones serán cancelados hasta el día 30 de cada mes, lo cual no supone la presencia de una cartera por cobrar mayor a 30 días, esto se determina como una política financiera para sustentar la liquidez de la empresa. Lo que incrementa el capital de trabajo inicial es el déficit de liquidez que existe durante el primer y segundo año de operación, como se establece en el Anexo 14.

Como se puede establecer en la figura anterior, los egresos de la empresa son mayores a los ingresos hasta el mes 14, esto determina que debe existir una inyección de dinero en la etapa inicial de la empresa para sustentar este déficit.

7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados proyectado se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 11: Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	27.244	92.169	112.877	126.153	140.990
UTILIDAD BRUTA	27.244	92.169	112.877	126.153	140.990
Gastos sueldos	46.002	49.615	50.133	68.026	68.741
Gastos generales	16.577	14.314	14.466	14.619	14.774
Gastos de depreciación	937	894	894	384	384
Gastos de amortización	300	300	300	300	300

UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(36.572)	27.046	47.084	42.823	56.790
Gastos de intereses	1.775	1.458	1.103	705	260
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(38.347)	25.588	45.982	42.118	56.530
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	3.838	6.897	6.318	8.479
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(38.347)	21.750	39.084	35.800	48.050
25% IMPUESTO A LA RENTA	-	5.727	9.771	9.094	12.109
UTILIDAD NETA	(38.347)	16.023	29.313	26.707	35.942

Como se estableció en la figura anterior, la empresa tiene una pérdida durante el primer año de operación, este valor de \$ 38.347 es cubierto por el capital de trabajo inicial. Esto sucede debido a que la comercialización del seguro de asistencia médica tiene un lento crecimiento durante el año 1. A partir del año 2, la empresa equilibra este déficit y puede alcanzar una utilidad de \$ 16.023, la cual se incrementa hasta \$ 35.942 en el año 5.

En base a la información del estado de resultados conforme la generación de utilidades, la recuperación de la inversión inicial se produciría entre el año 4 y 5.

7.3.2 Estado de Situación Financiera

El estado de situación financiera proyectado se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 12: Estado de Situación Financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>ACTIVOS</u>	56.363	15.743	30.557	57.261	80.254	112.595
<i>Corrientes</i>	40.213	830	16.838	44.736	68.413	101.438
Efectivo	40.213	830	16.838	44.736	68.413	101.438
<i>No Corrientes</i>	16.150	14.913	13.719	12.525	11.841	11.157
Propiedad, Planta y Equipo	13.390	13.390	13.390	13.390	13.390	13.390
Depreciación acumulada	-	937	1.831	2.725	3.109	3.493
Intangibles	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760
Amortización acumulada	-	300	600	900	1.200	1.500
<u>PASIVOS</u>	16.909	14.636	13.427	10.818	7.104	3.504
<i>Corrientes</i>	-	394	2.169	2.899	2.923	3.504
Sueldos por pagar	-	394	394	394	394	394
Impuestos por pagar	-	-	1.775	2.505	2.529	3.110
<i>No Corrientes</i>	16.909	14.242	11.258	7.919	4.182	-
Deuda a largo plazo	16.909	14.242	11.258	7.919	4.182	-
<u>PATRIMONIO</u>	39.454	1.107	17.130	46.443	73.150	109.091
Capital	39.454	39.454	39.454	39.454	39.454	39.454
Utilidades retenidas	-	(38.347)	(22.324)	6.989	33.696	69.637

Como resultado de la pérdida en el año 1, el patrimonio de la empresa se disminuye en el año 2 y 3, alcanzando su punto más bajo en el año 1 con un valor de \$ 1.107. A partir del año 3 existe un incremento hasta alcanzar un valor de \$ 109.091. Como medida de sustentabilidad financiera, la gerencia establece una política financiera de acumulación de utilidades en la cuenta de patrimonio para sostener la disminución del patrimonio. Debido a la naturaleza del negocio como la prestación de un servicio no existe cuentas por pagar a proveedores, ya que las cuentas con los prestadores externos se pagarán hasta el día 30 de cada mes, como parte de la política financiera de pago a proveedores.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo se presenta en el anexo 15, en donde se muestra que la etapa crítica del proyecto la constituye el año 1, debido a que se alcanza niveles bajos del patrimonio y la cuenta de efectivo, este hecho es cubierto por el capital de trabajo inicial.

7.3.4 Flujo de caja proyectado

El flujo de caja proyectado entre el año 1 y el año 5 es el siguiente:

Tabla 13: Flujo de Caja del Proyecto

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DEL PROYECTO	(56.362,84)	5.467,54	16.565,26	31.055,66	28.195,86	3.665,10

Desde el año 1 existe un flujo positivo, a pesar de la pérdida reflejada en el estado de resultados, esto se debe a la presencia del capital de trabajo inicial, que equilibra la entrada de dinero para la valoración financiera.

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

7.4.1 Flujo de caja del Inversionista

El flujo de caja del inversionista se observa en el Anexo 16.

El saldo del flujo de caja del inversionista es positivo debido a que el pago del crédito inicial no afecta la generación de efectivo, en el año 5 existe una disminución del flujo del inversionista debido al efecto de la recuperación del capital de trabajo inicial.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento se calcula en base a los siguientes indicadores:

Tabla 14: Indicadores Económicos

Tasa libre de riesgo	2,88%
Rendimiento del Mercado	9,24%
Beta	0,78
Beta Apalancada	0,71
Riesgo País	7,10%
Tasa de Impuestos	25,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	36,25%
Razón Deuda/Capital	43%
Costo Deuda Actual	11,30%

Con la aplicación de la fórmula del WACC se obtiene una tasa de descuento para el flujo del proyecto de 13,74% y CAPM para el flujo del inversionista de 16,54%.

7.4.3 Criterios de valoración

Los criterios de valoración aplicados para la evaluación financiera son los siguientes:

1. VAN: el flujo de caja del proyecto se obtiene un resultado de \$ 1.119,01 y en el flujo de caja del inversionista de \$ 622,56; esto permite concluir que el proyecto es viable y se recomienda su ejecución porque la empresa tiene la capacidad de recuperar la inversión inicial y un valor de efectivo adicional para mejorar la rentabilidad de los accionistas.
2. TIR: la rentabilidad de los flujos de caja e inversionista se ubican en el 14,50% y 17,15%; esto concluye que la empresa es viable porque tiene la capacidad de mejorar la rentabilidad de los accionistas.

3. PRI: la recuperación de la inversión se produce entre 3,05 y 3,11 años, esto concluye que la empresa recupera la inversión inicial en un período de tiempo menor a 5 años.

Existe una marcada diferencia entre el período de recuperación de la inversión inicial en base al estado de resultados y el flujo de caja del proyecto, debido a que este último toma en cuenta la entrada real de dinero, es decir no valora los criterios contables de depreciación y amortización, además se toma en cuenta el cálculo del escudo fiscal.

La recomendación relacionada a los indicadores presentados en el plan financiero, se refiere a que la empresa en el año 1 es un período de aprendizaje para conocer el mercado, a partir del año 2 debe aprovechar este conocimiento y generar utilidades para beneficio de sus accionistas.

7.5 Índices financieros

Los índices financieros que permiten evaluar los estados contables proyectados y compararlos con la industria son los siguientes:

Tabla 15: Índices Financieros

	INDUSTRIA	PROMEDIO
LIQUIDEZ		
Razón corriente	1,740	15,532
ENDEUDAMIENTO		
Razón deuda / capital	56,00%	28,65%
RENTABILIDAD		
Rentabilidad sobre activos	24,22%	42,21%
Rentabilidad sobre patrimonio	20,62%	44,19%

La comparación entre los indicadores financieros de la empresa y la industria muestra que existe una mejor posición financiera para Segupets porque sus proyecciones financieras parten de supuestos conservadores y criterios de mantener la liquidez y la acumulación de utilidades. En el indicador de liquidez muestra que la empresa tiene en promedio entre el año 1 y 5, 18 dólares por cada dólar de deuda esto se debe a que el crédito inicial no representa un efecto negativo en las finanzas de la empresa, esto se complementa con la información del indicador de endeudamiento. Con relación a la rentabilidad, la empresa

alcanza un porcentaje superior a la industria a pesar de tener pérdida en el primer año de operación.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- En el análisis de entornos se concluye que existe una amenaza en el ingreso de nuevos competidores, debido a que existe un mercado en crecimiento y las compañías de seguros pueden interesarse por emitir una póliza relacionada con la prestación de servicios hacia mascotas, por lo tanto, es recomendable que Segupets tenga un contrato de largo plazo con la empresa aseguradora, donde se establezcan las condiciones de comisión, para ello, se debe negociar el pago de comisión del 35% durante dos años de vigencia de la póliza, de esta manera existe un equilibrio el modelo de negocio como se explicó en el plan financiero.
- La principal definición para el mercado meta, la constituyen las personas que tienen un comportamiento de apego emocional con su mascota, que lo constituye un grupo elevado de personas, que tiene a su mascota como un miembro de su familia, es por ello, que tienen necesidades relacionadas con su bienestar. La cuantificación del mercado objetivo indica un tamaño de 36.754 personas que cumplen con estas características.
- La construcción del plan de marketing se alinea a una estrategia de enfoque, la cual permite generar acciones de promoción para comunicar la propuesta de valor que concierne a la idea de negocio, esta propuesta hace referencia a la prestación de un servicio para personas que se preocupan por la salud de su mascota y sin destinar un presupuesto elevado para este propósito, para cumplir con esto se asume una estrategia de posicionamiento de más por menos.
- La estructura organizacional se enfoca en la prestación del servicio mediante la función principal de dos asesores comerciales, quienes serán los encargados de promocionar el servicio, el personal de apoyo lo constituye el asistente administrativo y el contacto con los prestadores médicos y la

compañía de seguros se realiza a través de la gerencia general. De esta manera se construye un modelo organizacional donde cada persona tiene una tarea específica para cumplir con los objetivos organizacionales.

- En lo que respecta a la evaluación financiera, un punto central en este aspecto es el capital de trabajo de \$ 40.212, el cual permite que la empresa funcione durante el primer año de operación, donde se planifica que sea una etapa de aprendizaje. El control de la gestión de los asesores comerciales es primordial para que el proyecto obtenga los resultados financieros expresados en la evaluación correspondiente.
- La conclusión con respecto al análisis financiero indica que el proyecto se debe ejecutar, debido a que representa una oportunidad financiera para los inversionistas, porque obtienen un incremento de su patrimonio y generan una rentabilidad superior al mercado, esto se mide a través de los indicadores del valor actual neto (proyecto: \$ 1.119 – inversionista: \$ 622) y tasa interna de retorno (proyecto: 14,50% - inversionista: 17,15%).
- Como recomendación respecto al manejo técnico del servicio de seguro de asistencia médica para mascotas, Segupets en coordinación con la compañía de seguros debe ajustar el precio de acuerdo a la siniestralidad que se presenta en el grupo asegurado, con el fin de mantener criterios técnicos de sustentabilidad del seguro.

REFERENCIAS

Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro AGROCALIDAD. (21 de 01 de 2017). *Base 24 01 2017*. Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2016/07/Base-24-01-2017.xlsx>

Asamblea Nacional. (2014). *Código Orgánico Monetario y Financiero*. Quito: Registro Oficial.

Banco Central del Ecuador. (28 de septiembre de 2018). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de Boletín Económico BCE: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1126-la-economia-ecuatoriana-crecio-09-en-el-segundo-trimestre-de-2018>

CIASEG, K. R. (15 de Junio de 2018). Consulta sobre el seguro para mascotas. (J. Correa, Entrevistador)

Colmedica Medicina Prepagada. (14 de Julio de 2014). *El amor por los animales, una tendencia en crecimiento*. Obtenido de <http://www.feelbycolmedica.com/el-amor-por-los-animales-una-tendencia-en-crecimiento/>

Concejo Metropolitano de Quito. (15 de Abril de 2011). *ORDM-0048 Tenencia, protección y control de fauna urbana*. Obtenido de [http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZA S%20MUNICIPALES%202011/ORDM-0048%20%20%20%20TENENCIA,%20PROTECCI%C3%93N%20Y%20CONTROL%20DE%20FAUNA%20URBANA.pdf](http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZA%20MUNICIPALES%202011/ORDM-0048%20%20%20%20TENENCIA,%20PROTECCI%C3%93N%20Y%20CONTROL%20DE%20FAUNA%20URBANA.pdf)

CORPONET. (21 de Febrero de 2017). *¿Cómo ayuda la tecnología a las empresas para crecer y competir?* Obtenido de <http://blog.corponet.com.mx/como-ayuda-la-tecnologia-a-las-empresas-para-crecer-y-competir>

Dirección de Salud del Distrito Metropolitano de Quito. (30 de agosto de 2015). *www.eltelgrafo.com.ec*. Obtenido de *www.eltelgrafo.com.ec*: <https://www.eltelgrafo.com.ec/noticias/quito/1/3-de-cada-5-familias-tienen-una-mascota>

EL COLOMBIANO. (19 de Octubre de 2016). *Mercado de mascotas crece, Colombia es el cuarto en américa latina*. Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/cultura/mascotas/mascotas-mercado-crece-en-colombia-un-13-por-ciento-IX5202497>

FOROS ECUADOR. (18 de Noviembre de 2017). *Clínica Veterinaria Municipal Urbanimal*. Obtenido de <http://www.forosecuador.ec/forum/aficiones/mascotas/130735-cl%C3%ADnica-veterinaria-municipal-urbanimal-quito-gratis-las-24-horas>

Fundación Affinity. (2018). *un animal de compañía puede ayudar a superar el síndrome del "nido vacío"*. Recuperado el 25 de Octubre de 2018, de <https://www.fundacion-affinity.org/blog/segun-la-fundacion-affinity-un-animal-de-compania-puede-ayudar-superar-el-sindrome-del-nido>

Google Patents. (27 de octubre de 2015). *www.patents.google.com*. Obtenido de *www.patents.google.com*: <https://patents.google.com/patent/CA2946608A1/en?q=~patent%2fCA2946608A1>

ILIFEBELT. (9 de Febrero de 2018). *Usuarios de internet y redes sociales en el mundo en 2018*. Obtenido de <https://ilifebelt.com/usuarios-internet-redes-sociales-mundo-2018/2018/02/>

ILIFEBELT TIMES. (9 de Febrero de 2018). *Usuarios de internet y redes sociales en el mundo en 2018*. (I. González, Editor) Recuperado el 20 de Octubre de 2018, de <https://ilifebelt.com/usuarios-internet-redes-sociales-mundo-2018/2018/02/>

Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC. (2011). *Encuesta de Estratificación, nivel Socio económico*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2011-2012). *Ecuador, Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos y Rurales 2011-2012*. Obtenido de http://anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog/291/get_microdata

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Obtenido de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2016). *Tecnologías de la Información y Comunicación TIC'S*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2010). *Población Promedio por hogar, según nacional*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/plugins/download-monitor/download.php?id=337&force=0>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (s.f.). *Proyección por edades Provincias 2010 - 2020 y Nacional*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Proyecciones_Poblacionales/PROYECCION_POR_EDADES_PROVINCIAS_2010-2020_Y_NACIONAL_2010-2020.xlsx

Kotler, & Armstrong. (2008). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Mexico: Prentice Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del Marketing*. México DF: Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Tercera ed.). México: Pearson.

Lambin, J., Galluci, C., & Sicurello, C. (2015). *Dirección de marketing*. Mexico: McGraw Hill.

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*. México: Pearson.

MILENIO. (07 de Enero de 2018). *Perrijos, un negocio de millones de dólares*. Obtenido de <http://www.milenio.com/negocios/perrijos-un-negocio-de-millones-de-dolares>

Ministerio de Salud Pública y Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (05 de Febrero de 2009). *Acuerdo N.- 0116* . Obtenido de https://www.google.com/search?biw=1366&bih=613&ei=NJckW52TCdKO5wLe6JXICw&q=Acuerdo+N%C2%B0+0116&oq=Acuerdo+N%C2%B0+0116&gs_l=psy-ab.3..33i22i29i30k1.1309.1309.0.1770.1.1.0.0.0.148.148.0j1.1.0....0...1c.1.64.psy-ab..0.1.147....0.TK3GSd9PcNM

Porter, M. (2012). *Competitive Advantage*. Nueva York: Free Press.

Protección Animal Ecuador (PAE). (2018). *Servicios PAE*. Obtenido de <http://www.pae.ec/servicios/>

Quito Informa. (29 de Noviembre de 2017). *Más de 500 atenciones mensuales realizará la nueva Clínica Veterinaria Municipal*. Obtenido de <http://www.quitoinforma.gob.ec/2017/11/29/mas-de-500-atenciones-mensuales-realizara-la-nueva-clinica-veterinaria-municipal/>

Revista Petmi. (2018). *Tendencias 2018 en el segmento mascotas: lo que el mercado debe saber*. Obtenido de <http://revistapetmi.com/tendencias->

2018-en-el-segmento-mascotas-lo-que-el-mercado-debe-saber/#.WyJtA_ZFzIV

Robbins, S. &. (2010). *Administración*. México: Pearson.

Secretaria de Salud del Distrito Metropolitano de Quito. (s.f.).

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *PROYECCIONES REFERENCIALES DE POBLACIÓN CANTONAL SEGÚN AÑOS EN GRUPOS DE EDADES* . Obtenido de <http://sni.gob.ec/proyecciones-y-estudios-demograficos>

SEGUROS DEL PICHINCHA. (2018). *Mi mascota*. Obtenido de <https://www.segurosdelpichincha.com/productos/mi-mascota>

Servicio Rentas Internas. (2018). *www.sri.gob.ec*. Obtenido de www.sri.gob.ec: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/estadisticas-sri>

Superintendencia de Compañías. (24 de enero de 2018). *Portal de Información Sector Societario*. Obtenido de [www.supercias.gob.ec](http://appscvs.supercias.gob.ec): http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul

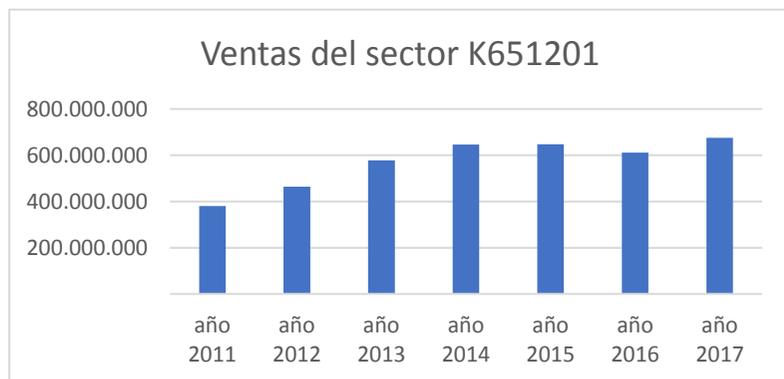
Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2016). *Reglamento de la Ley General de Seguros*. Quito: Registro Oficial.

Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU). (Septiembre de 2017). *The State of Broadband 2017*. Obtenido de https://www.itu.int/dms_pub/itu-s/opb/pol/S-POL-BROADBAND.18-2017-PDF-E.pdf

VETS CARE. (2018). *Vets Care Publicaciones*. Obtenido de https://www.facebook.com/pg/vetscare01/posts/?ref=page_internal

ANEXOS

Anexo 1: Ventas del Sector K651201



Adaptado de Superintendencia de Compañías, 2018

Anexo 2: Proveedores y Competidores

CIU	DETALLE	DESCRIPCIÓN	Nº EMPRESAS	INGRESOS AÑO 2017	PROVEEDOR / COMPETENCIA
J6110.01	Actividades de operación, mantenimiento o facilitación del acceso a servicios de transmisión de voz, datos, texto, sonido y vídeo utilizando una infraestructura de telecomunicaciones alámbricas, como: operación y mantenimiento de sistemas de conmutación y transmisión para suministrar servicios de comunicaciones de punto a punto por líneas alámbricas, por microondas o por una combinación de líneas alámbricas y conexiones por satélite.	Servicio internet	93	91.448.356,89	PROVEEDOR
J6110.02	Actividades de operación en sistemas de distribución por cable (por ejemplo, para la distribución de datos y señales de televisión). Transmisión de sonido, imágenes, datos u otro tipo de información por cable (transmisión tv. por cable).	Servicio internet	36	212.950.548,75	PROVEEDOR
J6120.01	Operación, mantenimiento o facilitación del acceso a servicios de transmisión de voz, datos, texto, sonido y vídeo utilizando una infraestructura de telecomunicaciones inalámbricas.	Telefono celular y fijo	113	2.945.154.811,28	PROVEEDOR

	Actividades de mantenimiento y explotación de telefonía móvil y otras redes de telecomunicaciones inalámbricas.				
J6120.02	Actividades de compra de acceso y capacidad de red concedida por los dueños y operadores de las redes y el abastecimiento de servicios de telecomunicaciones inalámbrico (excepto el satélite) que utilizan esta capacidad a empresas y hogares	Telefono celular y fijo	38	6.351.251,55	PROVEEDOR
K6512.01	Suministros de servicios de seguros distintos de los seguros de vida: seguros de accidentes y contra incendios, seguros médicos, seguros de viajes, seguros de cosas, seguros de transporte por carretera, marítimo y aéreo, seguros contra pérdidas pecuniarias y de responsabilidad civil.	Seguros	3	800.065,80	COMPETENCIA
M7500.02	Actividades de atención médica y control de animales domésticos. Estas actividades son llevadas a cabo por veterinarios cualificados que prestan servicios en hospitales veterinarios, así como también en establecimientos agropecuarios, en perreras, a domicilio, en consultorios, quirófanos privados y en otros lugares.	Clínicas veterinarias	14	2.989.049,00	PROVEEDOR

Fuente: Superintendencia de Compañías (2018)

Anexo 3. Empresas del Sector

Empresa	Tiempo en el mercado	Ingresos x ventas – año 2017
Vets-Care	Fecha constitución: 2016 Años de experiencia: 2 años	\$ 32.375
JFLORESSEGU	Fecha constitución: 2014 Años de experiencia: 4 años	\$ 0,00
BOSTON INTERNATIONAL	Fecha constitución: 2009 Años de experiencia: 8 años	\$ 281.493
STARKE	Fecha constitución: 2014 Años de experiencia: 4 años	\$ 518.573

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2018)

Anexo 4: Matriz EFE

OPORTUNIDADES	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Cumplimiento de la Ordenanza Municipal 048 que regula la tenencia de mascotas	0.10	4	0.20
Recuperación económica del país con el crecimiento de 0,9% del PIB en el año 2018	0.05	3	0.15
Crecimiento de las ventas de la industria de 10,5% entre el año 2011 y 2017	0.10	3	0.30
Tendencia de humanizar a las mascotas	0.05	3	0.15
Uso de la tecnología favorece al crecimiento de nuevos negocios	0.05	3	0.15
Crecimiento del consumo de los hogares en el 3,3% en el año 2018	0.05	2	0.10
Crecimiento de productos y servicios ligados al mercado de las mascotas	0.05	3	0.15
Baja rivalidad entre competidores	0.10	4	0.40
Calificación total	0.55		1.60
AMENAZAS	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Proveedores tienen alto poder de negociación	0.10	1	0.20
Clínicas veterinarias pueden presionar sobre las condiciones de uso del seguro	0.05	2	0.10
Alto poder de negociación de los consumidores	0.05	2	0.10
Consumidores buscan un servicio de menor precio	0.05	2	0.10
Facilidad para el ingreso de nuevos competidores	0.10	3	0.30
Amenaza de servicios sustitutos	0.05	3	0.15
Poder de negociación de las compañías de seguros	0.05	4	0.20
Calificación total	0.45		1.15
TOTAL			2.75

Anexo 5: Entrevista a Experto – Patricia Salazar

NOMBRE: Patricia Salazar
 LUGAR DONDE TRABAJA: Asertec S.A. Agencia Asesora Productora de Seguros
 CARGO: Director Técnico de Servicio al Cliente

1. Por favor defina, para usted ¿Qué es un Seguro?
2. Según su criterio, ¿Cómo ve el mercado asegurador en el Ecuador?, ¿Qué amenazas u oportunidades enfrenta?
3. ¿Cómo puede incentivar o apoyar el Estado a este sector?
4. ¿Existe en el Ecuador cultura para asegurar?
5. ¿Las personas ven al seguro como un gasto o como una inversión?
6. Entre las distintas clases de seguro que existen en el mercado, ¿Cuál es el más contratado por las personas?
7. ¿Cuál es el más rentable para las empresas que comercializan seguros?
8. ¿Conoce si existe en el mercado un seguro de asistencia médica y accidentes para perros y gatos?
9. ¿Qué opina sobre un seguro de estas características?
10. Se desea comercializar este producto a través de una aseguradora. ¿Qué opina sobre este medio de comercialización?
11. ¿Qué características cree usted debe contener un seguro ideal para perros y gatos?
12. ¿Cree que este seguro se deba enfocar a otro tipo de cobertura a parte de asistencia médica y accidentes?
13. ¿En el rango de precio de \$3 a \$12 dólares, qué precio mensual cree conveniente para este seguro?

Anexo 6: Entrevista a Experto – José Paredes

ENTREVISTA A EXPERTO

NOMBRE: Dr. José Paredes
LUGAR DONDE TRABAJA: Asociación de Empresas de Nutrición y Salud Animal
AENSA,
CARGO: Médico Veterinario|

1. Según su criterio, en la actualidad ¿Cuál es el grado de importancia que las personas dan a sus mascotas?
2. ¿Cree que en la actualidad las personas humanizamos a los animales?, ¿Cómo evidenciamos esto?
3. ¿Los dueños suelen hacer chequeos preventivos de control a sus mascotas?
4. ¿Cuenta con clientes frecuentes?
5. ¿Cuáles son las causas más comunes por las cuales los dueños de las mascotas acuden a solicitar atención médica para sus animalitos?
6. ¿Cuáles son las mascotas más comunes que las traen a su consulta?
7. ¿Los dueños incurren en los gastos médicos necesarios hasta la rehabilitación completa de la mascota, o no inician o suspenden el tratamiento debido al costo?
8. Según su criterio, ¿en la decisión de compra de los dueños de las mascotas para contratar un servicio médico para su mascota, influye el precio antes que el servicio o viceversa?
9. ¿Ha escuchado sobre seguros médicos para gatos y perros en la ciudad de Quito?
10. ¿Qué opina sobre un seguro creado para estas mascotas?
11. ¿Le gustaría formar parte de la red de prestadores médicos para este seguro?
12. ¿Qué beneficios espera recibir con una alianza de este tipo?

Anexo 7: Guía Focus Group

GUIA PARA FOCUS GROUP

PARTICIPANTES:

- Para participar en este **focus group**, se ha invitado mediante correo electrónico y vía WhatsApp a personas que viven en el norte de Quito y tienen mascotas.
- Se realizará una sola sesión con 8 personas que han aceptado asistir a la invitación.
- El **focus group** se realizará en
- En el transcurso de la reunión habrá bebidas y snacks.
- Luego de la reunión se entregará un refrigerio.

MODERADOR:

Jenny Correa **Bunce**

GUIA DEL MODERADOR

INTRODUCCIÓN (1 minuto)

Buenas tardes con todos mi nombre es Jenny Correa, en primer lugar agradezco el haber aceptado esta invitación y tomarse este tiempo para compartir con todos los asistentes, valoro mucho su presencia y colaboración.

Es grato informarles, que soy estudiante de la Universidad de las Américas UDLA y actualmente estoy cursando octavo semestre de Ingeniería Comercial, me encuentro realizando un estudio de factibilidad para el desarrollo e implementación de un seguro de asistencia médica y accidentes para perros y gatos en el norte de la ciudad de Quito, para lo cual se requiere analizar el mercado y se ha decidido hacerlo en primer lugar a través de una técnica de investigación de mercados llamada **Focus Group**, ésta comprende realizar una entrevista que será guiada por mi persona, les iré formulando ciertas preguntas referentes a las mascotas.

INDICACIONES GENERALES (1 minuto)

Brevemente les daré ciertas indicaciones importantes que por favor deben tomar en cuenta, a fin de desarrollar esta actividad con la mayor claridad y fluidez posible.

- Por favor su ayuda colocando su nombre en la tarjeta que se encuentra frente a ustedes y ubicársela en su pecho, a fin de facilitar nuestra identificación.
- La sesión tendrá una duración aproximada de 60 minutos, misma que por motivos académicos será grabada. Les garantizamos la debida confidencialidad.
- Solicito por favor respetar el orden de participación que se les vaya indicando, si tienen alguna inquietud, por favor levantar la mano para darles la palabra y con toda libertad pueden formular la misma.
- Muy comedidamente les solicito apagar sus teléfonos celulares o colocarlos en silencio.

Siéntanse en plena libertad de expresar sus opiniones, pues su participación es de gran ayuda para el desarrollo de esta actividad.

ACTIVIDAD PARA ROMPER EL HIELO (5 minutos)

Antes de empezar con la sesión, realizaremos una actividad para irnos conociendo y romper el hielo.

- Nos vamos a presentar, diciendo nuestro nombre, actividad que realizamos y color favorito. Empiezo con mi presentación y al finalizar elijo a la persona siguiente, diciendo: "les presento a"
- Ejemplo: Mi nombre es Jenny Correa, mi color favorito es el azul. Les presento a "Juan".

INICIO DE SESION

PREGUNTAS GENERALES O DE APERTURA (10 minutos)

1. ¿Cuántas mascotas tienen, cuál es su raza y nombre?
2. ¿Cómo llegaron a su hogar estos animalitos (adopción, compra, regalo)?
3. ¿Destina tiempo de calidad para su mascota?

PREGUNTAS DE TRANSICION (10 minutos)

4. ¿Ha contratado un servicio para su mascota? (peluquería, spa, hospedaje, etc.)
5. ¿Con qué frecuencia contrata estos servicios y cuál es el precio?
6. ¿Cuál es la razón principal de contratar estos servicios?
7. ¿Ha tenido alguna emergencia médica con su mascota?
8. ¿Dónde acudió por esta emergencia?
9. ¿Recibió la atención necesaria?
10. ¿Implicó un costo alto, qué precio?
11. ¿Debido al costo suspendió el tratamiento?

PREGUNTAS ESPECÍFICAS (20 minutos)

12. Por favor definan qué es seguro médico.
En esta parte se explica la idea de negocio

13. ¿Qué les parece un seguro de estas características para su mascota?
14. ¿Destinaría un valor mensual a este servicio?
15. ¿Qué valor estarían dispuestos a pagar?
16. ¿Qué debe contener principalmente el seguro ideal para su mascota?
17. ¿Qué método de pago les gustaría aplicar al contratar este seguro?
18. ¿Qué servicio sería un complemento ideal para este seguro?

Anexo 8: Cálculo del tamaño de la Muestra

La fórmula utilizada para el cálculo de la muestra es:

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

N = Número de familias con mascotas en la ciudad de Quito 85.474

Z = nivel de confianza: 1.96

p = probabilidad éxito: 50%

q = probabilidad de fracaso: 50%

e = error: 5%

Con la aplicación de la fórmula se obtiene los siguientes resultados:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 85.474}{(0,05^2 (85.474 - 1)) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

n = 195

Anexo 9: Encuesta

ENCUESTA

1. ¿Tiene mascota?

- Si No
- Si su respuesta es NO la encuesta ha finalizado

2. ¿Qué mascota tiene?

- Gato Perro Otro
- Si su respuesta es otro la encuesta ha finalizado

3. ¿Cuántas mascotas tiene?

- Gato 1 2 3 más
- Perro 1 2 3 más

4. ¿Realiza o le ha realizado controles médicos a su mascota?

- Si No

5. ¿Por qué motivos no le ha realizado controles médicos?

6. ¿Con qué frecuencia realiza estos controles?

- Una vez al mes
- Una vez cada tres meses
- Una vez cada seis meses
- Cuando se enferma

7. ¿Cuál es el precio que cancela por estos controles médicos?

8. ¿Tiene médico de cabecera para su mascota?

- Si No

- Si su respuesta es No pase a la pregunta 10

9. ¿Le haría atender a su mascota con otro médico que le represente a usted mejores condiciones y beneficios económicos?

- Si No

10. ¿Ha tenido su mascota una emergencia médica?

- Si No
- Si su respuesta es No pase a la pregunta 12

11. ¿Cuál fue el costo en el cuál usted incurrió por esta emergencia?

- Entre 1 y 50 dólares
- Entre 51 y 100 dólares
- Entre 101 y 150 dólares
- Más de 151 dólares

12. ¿Le gustaría contar con un seguro médico y de accidentes para su mascota?

- Si No
- Si su respuesta es No pase a la pregunta 22

13. ¿Destinaría un valor mensual para este seguro?

- Si No
- Si su respuesta es No pase a la pregunta 22

14. ¿Dentro de este rango de \$ 3 a \$12 qué precio mensual consideraría usted como muy barato para un seguro de mascotas, que le haría dudar de sus beneficios y no lo contrataría?

15. ¿Dentro de este rango de \$ 3 a \$12 qué precio mensual consideraría usted como barato para un seguro de mascotas y aun así lo contrataría?

16. ¿Dentro de este rango de \$ 3 a \$12 qué precio mensual consideraría usted como caro para un seguro de mascotas y aun así lo contrataría?

17. ¿Dentro de este rango de \$ 3 a \$12 qué precio mensual consideraría usted como muy caro para un seguro de mascotas como para comprarlo?

18. De los siguientes atributos que debe contener un seguro, ordene en orden de importancia.

- Precio
- Cobertura
- Establecimientos médicos
- Método de pago

19. ¿Es importante para usted escoger la aseguradora con la cual se va a comercializar el seguro para su mascota?

20. ¿Por qué medio le gustaría recibir información sobre el seguro de su mascota?

- Correo electrónico
- Redes Sociales
- Mensaje de Texto
- Mensaje de WhatsApp
- Volantes

21. ¿Qué forma de pago prefiere para cancelar el seguro médico para su mascota?

22. ¿Cuál es su Género?

- Masculino
- Femenino

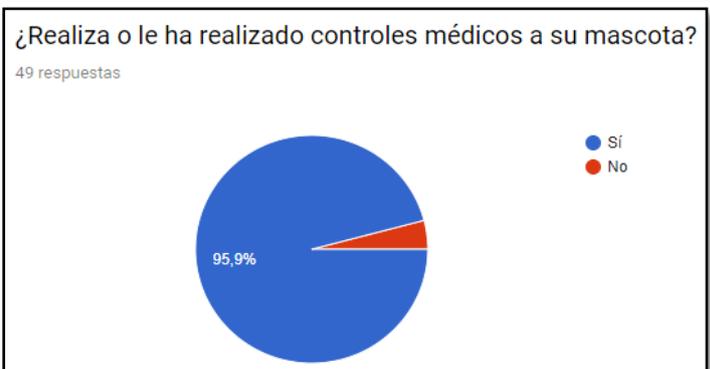
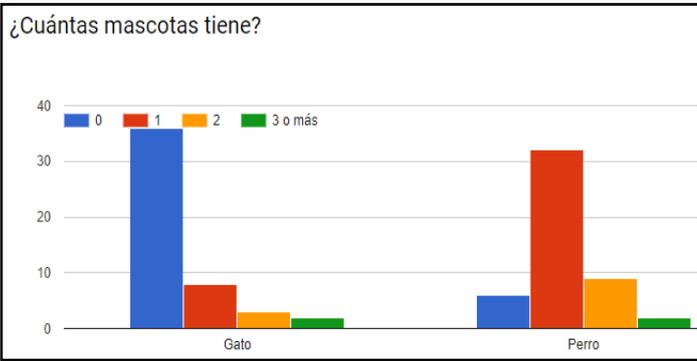
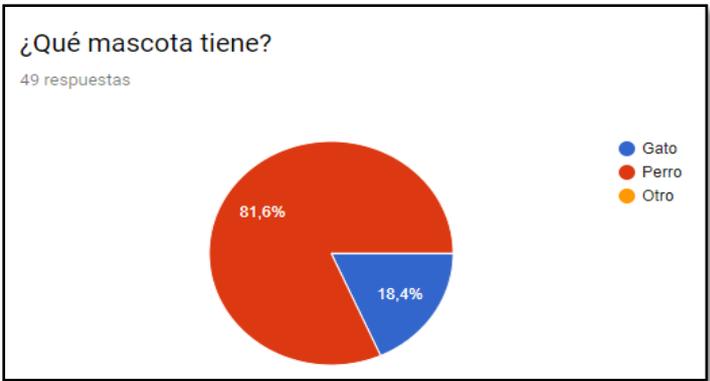
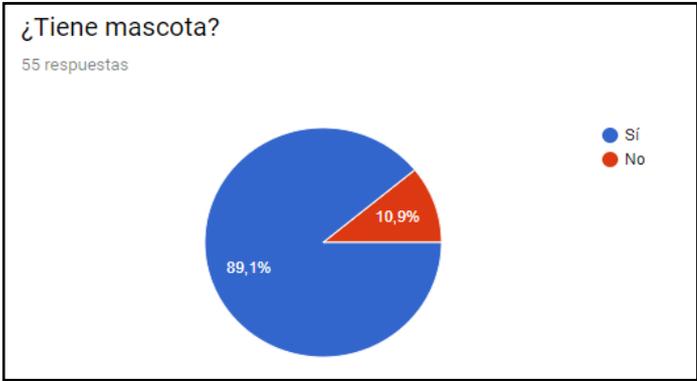
23. ¿Qué edad tiene?

- 18 a 25 años
- 26 a 35 años
- 35 a 55 años
- Más de 55 años

24. Sector de la ciudad dónde vive

- Norte
- Centro
- Sur
- Quito

Anexo 10: Tabulación de Encuestas



¿Por qué motivo no le ha realizado controles médicos?

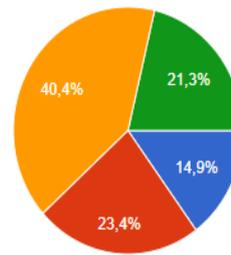
2 respuestas

Por descuido

Descuido

¿Con qué frecuencia le realiza estos controles?

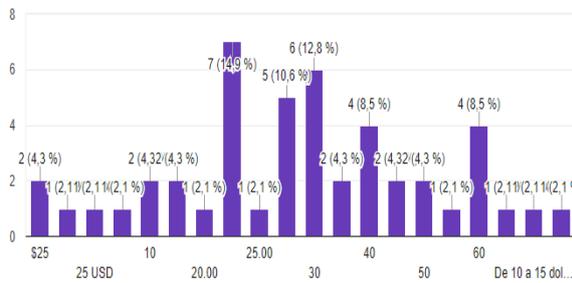
47 respuestas



- Una vez al mes
- Una vez cada tres meses
- Una vez cada seis meses
- Cuando se enferma

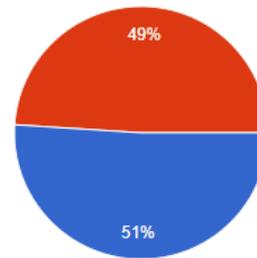
¿Cuál es el precio que cancela por los controles médicos?

47 respuestas



¿Tiene médico de cabecera para su mascota?

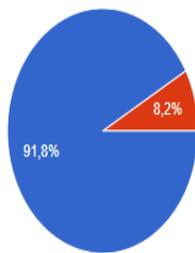
49 respuestas



- Sí
- No

¿Le haría atender a su mascota con otro médico que le represente a usted mejores condiciones y beneficios económicos?

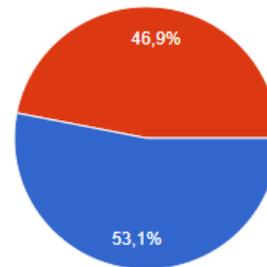
49 respuestas



- Sí
- No

¿Ha tenido su mascota una emergencia médica?

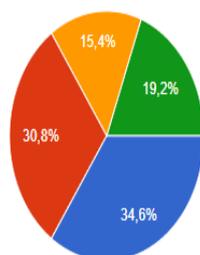
49 respuestas



- Sí
- No

¿Cuál fue el costo en el cual usted incurrió por esta emergencia?

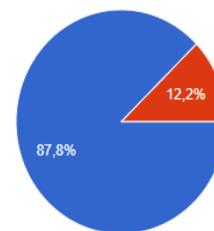
26 respuestas



- Entre 1 y 50 dólares
- Entre 51 y 100 dólares
- Entre 101 y 150 dólares
- Más de 151 dólares

¿Le gustaría contar con un seguro médico y de accidentes para su mascota?

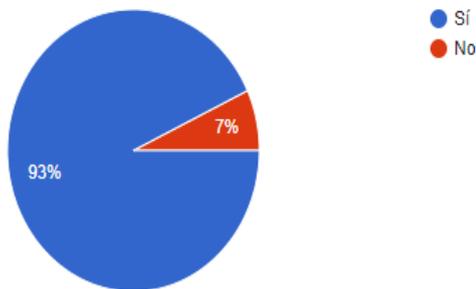
49 respuestas



- Sí
- No

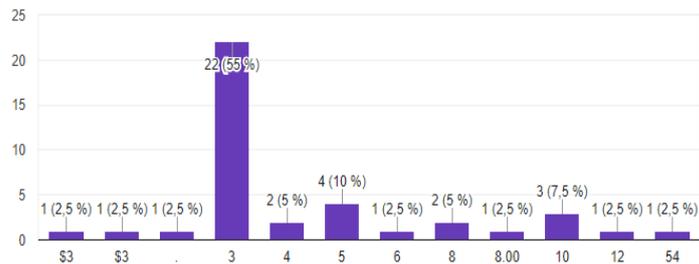
¿Destinaría un valor mensual para este seguro?

43 respuestas



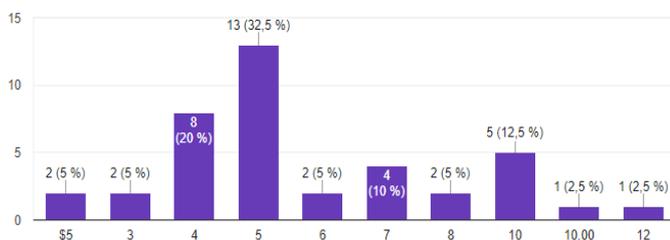
Dentro de este rango de \$3 a \$12 dólares ¿Qué precio mensual consideraría usted como muy barato para un seguro de mascotas, que le haría dudar de sus beneficios y no lo contrataría?

40 respuestas



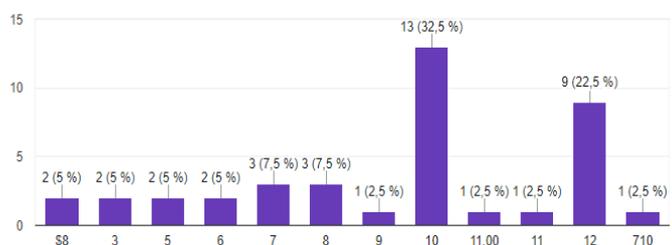
Dentro de este rango de \$3 a \$12 dólares ¿Qué precio mensual consideraría usted como barato para un seguro de mascotas y aún así lo contrataría?

40 respuestas



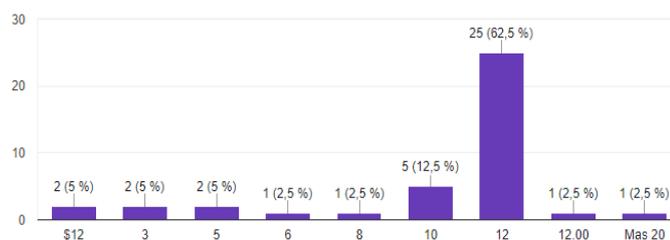
Dentro de este rango de \$3 a \$12 dólares ¿Qué precio mensual consideraría usted como caro para un seguro de mascotas y aún así lo contrataría?

40 respuestas

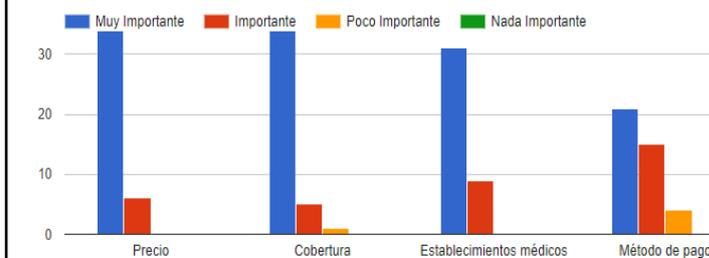


Dentro de este rango de \$3 a \$12 dólares ¿Qué precio mensual consideraría usted como muy caro para un seguro de mascotas y no lo contrataría?

40 respuestas

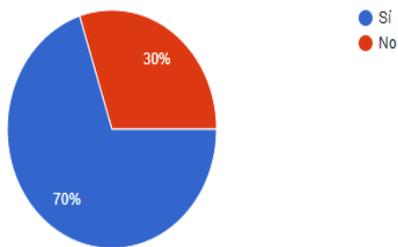


De los siguientes atributos que debe contener un seguro, coloque su importancia



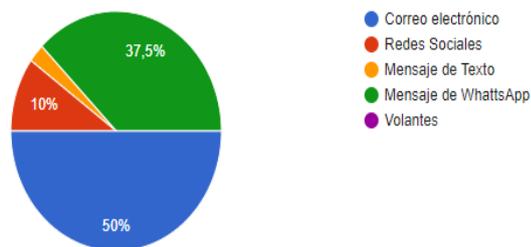
¿Es importante para usted escoger la aseguradora con la cual se va a comercializar el seguro para su mascota?

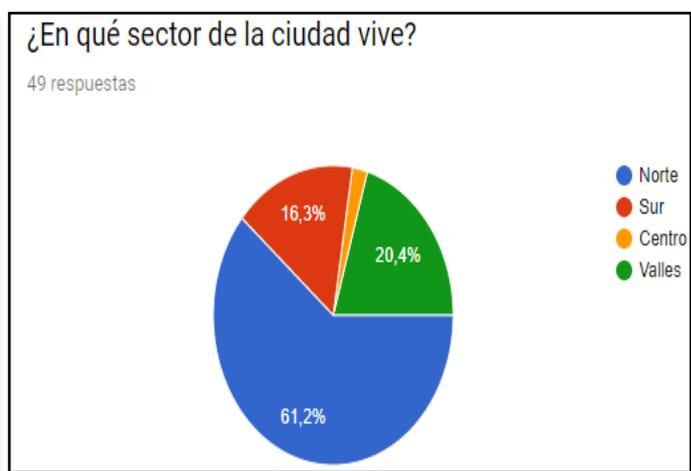
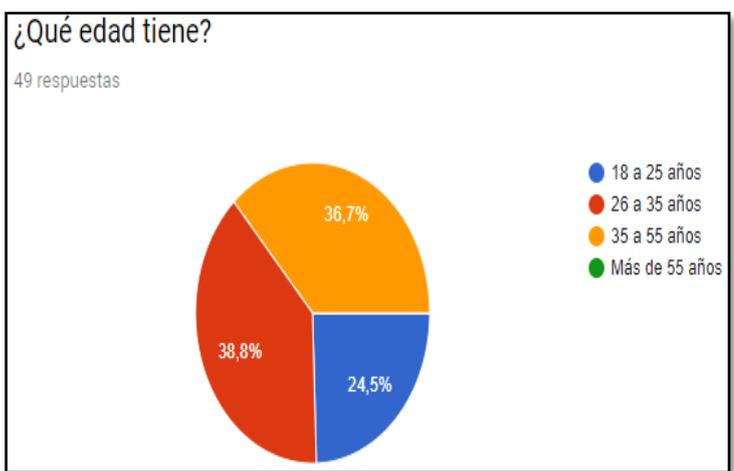
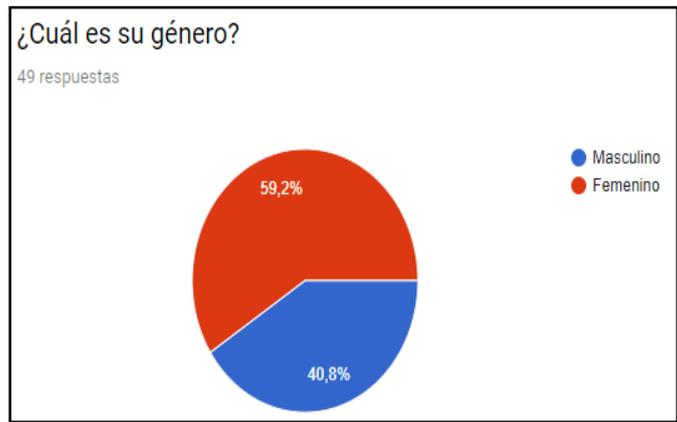
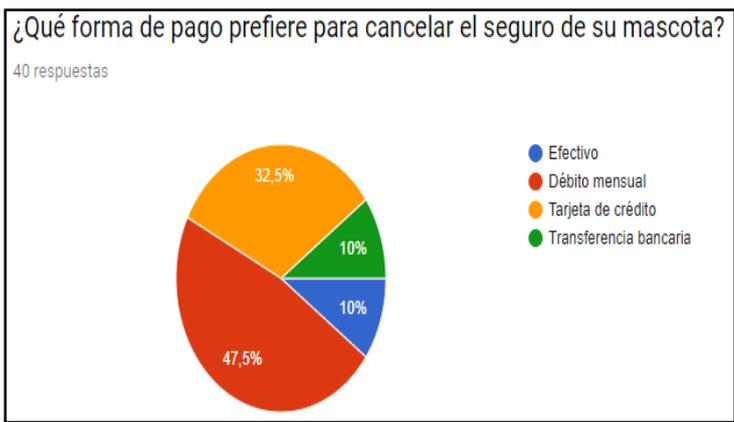
40 respuestas



¿Por qué medio le gustaría recibir información sobre el seguro de su mascota?

40 respuestas

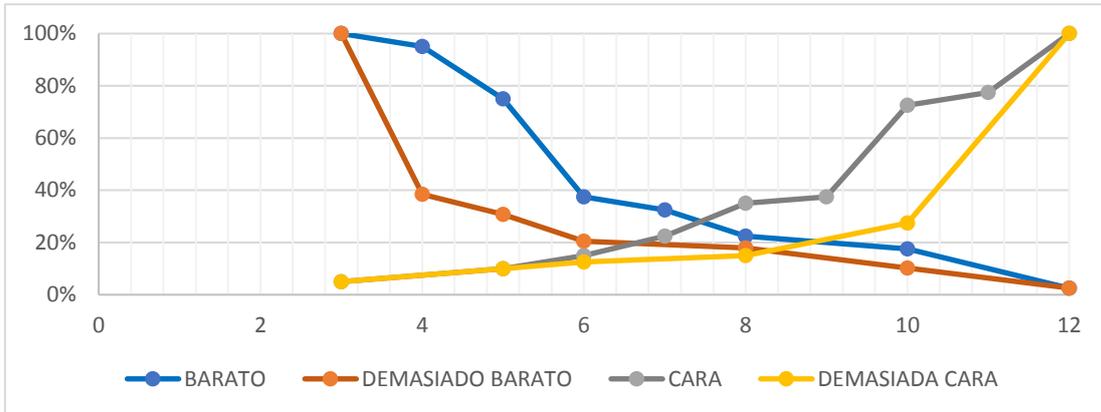




Anexo 11: Matriz de Correlación

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21
P1	1,0000																				
P2	0,1362	1,0000																			
P3	0,3701	-0,0978	1,0000																		
P4	0,2370	0,0245	0,1532	1,0000																	
P5	-0,2994	-0,1799	0,0406	0,1983	1,0000																
P6	0,0800	-0,1485	0,2105	0,1362	0,2996	1,0000															
P7	0,1143	-0,1414	-0,0615	0,0443	-0,1548	-0,1430	1,0000														
P8	-0,0024	0,1875	0,0127	0,2452	-0,0774	0,0601	0,0183	1,0000													
P9	0,4201	0,1543	-0,2148	0,3701	0,2370	-0,2994	0,0800	0,1955	1,0000												
P10	-0,2148	-0,0164	0,2376	0,1089	-0,0989	0,0076	0,1160	0,2724	-0,0346	1,0000											
P11	0,2195	-0,1309	-0,0423	-0,1040	0,0316	-0,0849	0,2833	-0,0473	-0,1825	0,1494	1,0000										
P12	0,0989	0,0350	0,0673	0,1143	-0,0024	0,4201	-0,2249	0,2195	-0,2470	0,1955	0,1594	1,0000									
P13	-0,2203	0,0350	0,0673	0,1143	0,0237	0,1400	-0,2249	-0,2054	0,0700	-0,0312	-0,0959	-0,1765	1,0000								
P14	0,1974	-0,0299	-0,2972	-0,0232	-0,2209	-0,2993	0,1236	-0,0212	0,1195	-0,0164	0,0237	-0,0587	0,2766	1,0000							
P15	0,2566	-0,0250	-0,1683	-0,0529	0,0326	0,0501	-0,0115	-0,0937	-0,1061	-0,1309	-0,2249	0,3014	0,0210	0,3267	1,0000						
P16	0,1963	-0,0546	-0,1048	-0,1323	0,2776	0,1091	-0,1502	-0,2318	-0,1044	0,4201	0,1236	-0,0306	-0,0306	-0,1698	-0,0328	1,0000					
P17	0,0989	0,0658	0,2845	0,2124	-0,2203	0,1974	0,2566	0,1963	0,0989	0,1400	-0,0115	-0,0092	0,0829	-0,1694	-0,1087	0,0144	1,0000				
P18	0,0048	-0,0386	-0,1359	0,3502	-0,1363	0,0257	0,1594	0,3630	-0,2998	-0,2993	0,2305	0,0684	-0,1477	0,1494	0,0348	-0,2189	0,0525	1,0000			
P19	0,2067	-0,2867	0,0385	0,2305	0,1532	0,2661	-0,0959	0,0509	0,0767	0,0698	-0,0347	-0,0857	0,3430	0,1955	-0,0409	0,0223	0,1074	0,2521	1,0000		
P20	0,0406	-0,1102	0,0048	0,2067	0,0406	0,0700	0,0070	-0,0720	0,0312	0,1521	-0,0827	0,1377	0,0567	-0,0312	0,0029	-0,0883	0,0114	0,0789	0,2585	1,0000	
P21	0,0700	-0,1518	0,2521	0,1191	0,2961	-0,0330	0,0097	-0,0344	0,2124	0,2589	0,0372	-0,2994	-0,0030	-0,3334	-0,0562	0,0970	0,0153	-0,1138	0,1586	0,5209	1,0000

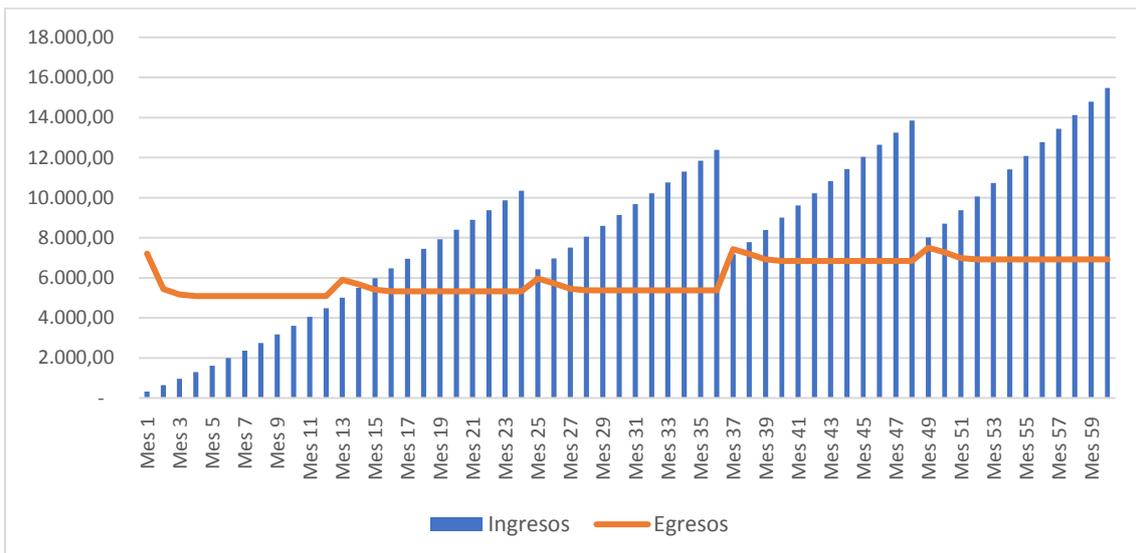
Anexo 12: Análisis de Precios



Anexo 13: Detalle de Inversión Inicial

Inversión inicial	Valor
Implementación y equipamiento	13.390,00
Constitución empresa	2.760,00
Capital trabajo inicial	40.212,84
TOTAL	56.362,84

Anexo 14: Capital de Trabajo



Anexo 15: Estado de Flujo de Efectivo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	(36.716)	18.992	31.238	27.414	37.207
Utilidad Neta		(38.347)	16.023	29.313	26.707	35.942
+ Depreciación		937	894	894	384	384
+ Amortización		300	300	300	300	300
+ Δ Sueldos por pagar		394	-	-	-	-
+ Δ Impuestos		-	1.775	731	23	581
Actividades de Inversión	(16.150)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(16.150)		-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	56.363		(2.984)	(3.339)	(3.737)	(4.182)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	16.909	14.242	(2.903)	(3.339)	(3.737)	(4.182)
+ Δ Capital	39.454		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	40.213	(39.383)	16.008	27.899	23.677	33.025
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		40.213	830	16.838	44.736	68.413
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	40.213	830	16.838	44.736	68.413	101.438

Anexo 16: Flujo de Caja del Inversionista

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(39.453,99)	1.469,30	12.487,66	26.889,25	23.930,07	(721,90)

