



ESCUELA DE NEGOCIOS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
ASEGURADORA DE MASCOTAS”

AUTOR

CARLOS ANDRÉS ARELLANO YÁNEZ

AÑO

2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA ASEGURADORA DE MASCOTAS

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

Profesor guía:

Pahola del Carmen Guevara L.

Autor

Carlos Andrés Arellano Yáñez

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, 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”

Pahola del Carmen Guevara Llanos

C.I: 1712081213

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la producción y comercialización en Quito de maracuya orgánico liofilizado, de Francisco Crespo, en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Edison Fernando Játiva Baquero

C.I: 1706860424

DECLARACIÓN DE AUTORIA 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 autores vigentes”

Carlos Andrés Arellano Yánez
C.I: 1718861600

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres, a mi hermano, a mis tías y a los docentes de la universidad por su apoyo brindado durante mi formación profesional y su apoyo incondicional para cada día seguir adelante

DEDICATORIA

A mi madre, quien siempre ha estado presente en todo momento velando por mi desarrollo personal y profesional, acompañándome largas noches de estudio, convirtiéndose en mi inspiración y en el pilar fundamental de quien soy ahora.

RESUMEN

Insupet S.A., brindará un nuevo servicio de medicina pre-pagada enfocado a las mascotas de los hogares de la ciudad de Quito; por medio de pólizas de cobertura de los siguientes rubros: enfermedades médicas, accidentes y daños a terceros; considerando las necesidades de los clientes que muchas veces deben incurrir en gastos no presupuestados para el cuidado de su mascota.

La motivación para la creación de Insupet S.A, es presentar a los clientes y a la sociedad una propuesta innovadora en medicina pre-pagada, dirigida a la cobertura médica, accidentes y daños a terceros para las mascotas, que muchas veces no logran recibir una atención y cuidados íntegros.

Para llevar a efecto este objetivo; los servicios de medicina pre-pagada se brindarán de forma centralizada, bajo la colaboración de asesores comerciales, dentro del lapso de una semana por contrato, procurando obtener resultados en menor tiempo que las empresas del sector, con precios un poco elevados a los de la industria debido a los servicios complementarios que forman parte del contrato.

En conclusión, Insupet S.A., se presenta como un proyecto competitivo e innovador, con un modelo de negocio basado en la responsabilidad social empresarial, la transparencia dentro de los procesos de negocios dirigido a personas con mascotas.

Como adición se puede mencionar que los resultados financieros demuestran que la propuesta de negocio es rentable en el largo plazo, y que constituye un nuevo modelo de servicio dentro la medicina pre-pagada.

ABSTRACT

Insupet S.A., provides a new service of pre-paid medicine focused on the pets of Ecuadorian households through contracts (policies) covering the following items: medical illnesses, accidents and damages to third parties, taking into consideration the needs of the customers who often have to incur unbudgeted expenses for their pet's care.

The reason for the creation of the insurance company is to present to the clients and to the society medical coverage options, accidents and damages to third parties of different types directed towards the pets that often do not manage to receive a complete attention and care.

To carry out this objective; prepaid medical services are provided centrally, under the collaboration of commercial advisors, within a period of one week per account, obtaining results in less time than the competition, with prices slightly higher than those of the industry due to the complementary services that are part of the account.

Concluding, Insupet S.A., is a competitive and innovative project, aimed at people with pets that raises a business model based on social corporate responsibility, transparency within business processes which is aimed to people with pets.

Additionally, the financial results show that the business proposal is profitable in the long term, and that it constitutes a new model of pre-paid medicine services.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Justificación del Trabajo	1
1.1.1. Objetivo General del trabajo	2
1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo.....	2
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	3
2.1. Análisis del Entorno externo.....	3
2.1.1. Entorno político, económico, social y tecnológico.....	3
2.1.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	8
2.1.3. Conclusiones análisis del entorno	12
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1. Investigación.....	14
3.1.1. Oportunidad de mercado	14
3.1.2. Problema de decisión administrativa	14
3.1.3. Problema de investigación.....	15
3.1.4. Objetivo general.....	15
3.1.5. Objetivos específicos.....	15
3.1.6. Preguntas de investigación.....	16
3.1.7. Hipótesis del problema de investigación.....	16
3.1.8. Metodología aplicada.....	17
3.2. Investigación cualitativa.....	18
3.2.1. Principales hallazgos	18
3.3. Investigación cuantitativa	20
3.4. Conclusiones análisis cualitativo	24
3.5. Conclusiones análisis cuantitativo.....	24
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	26
4.1. Pasos para visualizar la estrategia	26
4.2. Matriz “eliminar-incrementar-reducir-crear (RICE)”	27

4.3.	Descripción de la oportunidad de negocio encontrada	28
5.	PLAN DE MARKETING	29
5.1.	Mercado Objetivo	29
5.1.1.	Estrategia general de marketing	29
5.1.2.	Propuesta de valor.....	31
5.2.	Mezcla de Marketing	33
5.2.1.	Producto o servicio	33
5.2.2	Precio.....	37
5.2.3	Plaza.....	39
5.2.4.	Promoción.....	40
5.2.5.	Procesos.....	42
5.2.6.	Personas	42
5.2.7.	Panorama del servicio	42
6.	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	43
6.2.	Misión, visión y objetivos de la organización	43
6.2.2.	Misión	43
6.2.3.	Visión.....	44
6.2.4.	Objetivos.....	44
6.3.	Plan de operaciones.....	46
6.3.2.	Cadena de valor	46
6.3.3.	Mapa de procesos	48
6.3.4.	Catálogo de procesos.....	49
6.3.5.	Flujograma de procesos	49
6.4.	Estructura organizacional.....	51
6.4.2.	Constitución legal	51
6.4.3.	Organigrama.....	51
7.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	53
7.1.	Proyección de ingresos, costos y gastos.....	53
7.1.1.	Proyección de los ingresos.....	53

7.1.2.	Proyección de costos y gastos	54
7.1.3.	Políticas financieras.....	55
7.2.	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	56
7.3.	Proyección de los Estados Financieros	57
7.3.1.	Estado de Resultados.....	57
7.3.2.	Estado de Situación financiera	58
7.3.3.	Estado de flujo de Efectivo	59
7.4.	Flujo de caja del proyecto y del inversionista, cálculo de las tasas de descuento y criterios de valoración.....	60
7.4.1.	Flujo de caja del proyecto descontado con la tasa WACC	60
7.4.2.	Flujo de caja del inversionista.....	61
7.5.	Índices financieros	62
7.5.1.	Medidas de liquidez	62
7.5.2.	Medidas de solvencia	62
7.5.3.	Medidas de Actividad.....	63
7.5.4.	Medidas de Rentabilidad	63
7.6.	Recomendaciones para mejorar los indicadores.....	63
	CONCLUSIONES	65
	REFERENCIAS	67
	ANEXOS	73

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del Trabajo

El ser humano por su naturaleza tiende a expresar su sensibilidad y afecto hacia los animales a los cuales los adoptan como miembros de su familia conviviendo de forma interdependiente en el mismo ambiente, por lo que amerita tomar conciencia y preocuparse por la salud y cuidado animal.

Con este trabajo se presenta una alternativa para apoyar a la protección de las mascotas y a su vez una nueva propuesta dirigida a la salud de las mismas como un método de resguardo y respaldo a posibles enfermedades y/o accidentes tanto a la mascota como a terceros.

Lo que se propone es ofertar servicios de medicina pre-pagada por medio de un seguro privado para que ante cualquier eventualidad que se llegase a presentar en la mascota, esta pueda ser respaldada a través de la aseguradora. La importancia radica principalmente en que el propietario pueda configurar las prestaciones de un seguro médico en función de su presupuesto, eligiendo qué asistencia médica quiere para su mascota y los planes de salud que le convenga. Además, para darle un valor agregado al cliente, se le prestará servicios complementarios tales como: hospedaje, alimentación, entretenimiento entre otros.

Los propietarios de las mascotas podrán elegir los servicios de medicina pre pagada ofertados por la aseguradora conforme a sus necesidades y las de su mascota; dándole la posibilidad de elegir la cobertura en función de enfermedades, accidente y/ o daños a terceros que necesiten o crean los más convenientes. Todo será posible y aplicable a través de las alianzas estratégicas que se lleguen a generar con los diferentes proveedores de servicios para mascotas.

Se espera que este aporte académico contribuya a solucionar en gran parte las necesidades de salud animal y controlar los posibles costos imprevistos que

generan el tener un animal como mascota cuando este requiere de servicios médicos.

1.1.1. Objetivo General del trabajo

- Analizar la factibilidad y funcionalidad para la implementación de una empresa aseguradora de mascotas en la ciudad de Quito.

1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo

- Identificar las oportunidades y amenazas de la industria.
- Identificar los comportamientos y preferencias de los clientes, así como sus necesidades, para poder llegar a determinar un mercado objetivo.
- Describir la oportunidad de negocio.
- Desarrollar un plan adecuado de marketing que le permita a la empresa generar valor al cliente y relaciones redituables.
- Presentar una estructura funcional y operativa acorde al modelo del negocio, donde se muestre y conozca el manejo administrativo de la empresa.
- Evaluar desde el punto de vista financiero la viabilidad del plan de negocio con una proyección de los estados financieros a cinco años.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. Análisis del Entorno externo

2.1.1. Entorno político, económico, social y tecnológico

Al momento de realizar el análisis CIIU, se identificaron categorías relacionadas a las compañías que financian servicios de atención integral de salud pre pagada; y a las inherentes a la cobertura de seguros de asistencia médica. Es por ello que se clasificó el negocio con el CIIU K6512.02 - Seguros, reaseguros y fondos de pensiones, excepto los planes de seguridad social de afiliación obligatoria; referente a servicios de seguro de medicina pre pagada (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012).

A continuación, se exponen las principales variables que pueden beneficiar o afectar a la industria y su impacto en la misma.

2.1.1.1. Aspecto político

Según la ley orgánica que regula a las compañías de servicios de atención integral de salud pre-pagada, el capital mínimo social debe ser de 1 millón de dólares (Asamblea Nacional República del Ecuador, 2016), lo cual se convierte en una **amenaza** puesto que para lograr cubrir dicho monto se requiere de un alto endeudamiento o de varios accionistas que estén dispuestos a invertir en la propuesta de negocio.

Dentro de la ley orgánica que regula a las compañías de servicios de atención integral de salud pre-pagada, también podemos encontrar que las compañías que decidan ingresar a competir en la industria deben mantener, en todo tiempo, requerimientos de solvencia (Asamblea Nacional República del Ecuador, 2016), siendo esto una **amenaza** debido a que se debe contar con

capital y reserva adicional al capital inicial como contingente líquido para cubrir al 100% de los clientes.

Por otra parte, la ley indica que las compañías de seguros y compañías de reaseguros deben invertir sus reservas técnicas, al menos el sesenta por ciento (60%) del capital pagado y la reserva legal (H. Congreso Nacional , 2014), lo que se convierte en **oportunidad** debido a que de esta manera se pueden generar ingresos de otras fuentes y no únicamente de la venta de pólizas.

En lo que se refiere al plazo de celebración de contratos, la ley indica que no podrá ser menor a un año calendario renovable (Asamblea Nacional República del Ecuador, 2016), esto se convierte en una **oportunidad** ya que, se podrá contar con ingresos mensuales durante 1 año por cada póliza emitida.

Finalmente, en la resolución emitida por la Junta Bancaria del Ecuador señala que cuando una empresa de seguros o una compañía de reaseguros no cumpla con los niveles de capital adecuado deberá fundamentarse en una proyección financiera a tres (3) años garantizando que la entidad cubrirá el déficit presentado, con un margen adicional del 25% (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2011), lo cual se convierte en una **oportunidad** debido a que si no se llegara a contar con la solvencia financiera exigida por la ley se podrá elaborar nuevos flujos que permitan cumplir con lo establecido y no se generaría un cierre inmediato de la compañía.

2.1.1.2. Aspecto económico

Como se observa en la figura no 1, el producto interno bruto del Ecuador (PIB) ha presentado un crecimiento del 3.4% durante los últimos 10 años, según datos del (Banco Central del Ecuador, 2018). Por otra parte, la industria referente a seguros, reaseguros y fondos de pensiones, excepto los planes de seguridad social de afiliación obligatoria; referente a servicios de seguro de medicina pre pagada ha presentado un crecimiento del 6.2% durante los

últimos 10 años (Banco Central del Ecuador, 2018). Esto es una **oportunidad**, puesto que la industria se encuentra en crecimiento volviéndose atractiva para ingresar a competir dentro de la misma.



Figura 1: Crecimiento de la industria respecto al crecimiento del PIB

Enero 2008 – Diciembre 2018

Adaptado de: Banco Central del Ecuador.

En la tabla no 1 se puede observar que los ecuatorianos destinan de manera mensual aproximadamente \$2.175.088 dólares en seguros de vida y \$6.834.975 en seguros relacionados con la salud (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012). Esto se convierte en una **oportunidad** debido a que los ecuatorianos destinan una cantidad considerable de sus ingresos a seguros de vida y de salud donde se puede aprovechar este factor para ofertar un nuevo servicio de medicina pre-pagada.

Tabla 1:

Gasto corriente de consumo mensual del hogar en seguros

2018

Área geográfica, división, grupo y clase de gasto	Total
Seguros en general	25.417.364
Seguros de vida (S)	2.175.088
Seguros relacionados con la vivienda (S)	291.607
Seguros relacionados con la salud (S)	6.834.975
Seguros relacionados con el transporte (S)	7.819.516
Otros seguros (S)	8.296.178

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

2.1.1.3. Aspecto social

En el Ecuador la cobertura de protección en salud corresponde únicamente al 37% de la población (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014). Se considera una **oportunidad** debido a que hay sectores que no cuentan con ningún tipo de cobertura de salud a los cuales se puede ofertar servicios de medicina pre-pagada.

Según datos del INEC en la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos 2011-2012; las personas en promedio gastan \$14' 621.171 dólares en lo que respecta a artículos y equipos para recreación jardines y animales domésticos principalmente en cuidados de salud, alimentación, entretenimiento entre otros, alrededor del 52% de sus gastos destinados para estos rubros (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012) como se puede observar en la tabla no 2.

Tabla 2:

Gasto corriente de consumo mensual del hogar en artículos y equipos para recreación, jardines y animales domésticos. 2018

Área geográfica, división, grupo y clase de gasto	Total
Otros artículos y equipos para recreación, jardines y animales domésticos	14.621.171
Juegos, juguetes y aficiones (SD)	5.071.136
Equipo de deportes, campamentos y recreación al	1.097.901
Jardines, plantas y flores (ND)	711.407
Animales domésticos y productos conexos (ND)	6.057.096
Servicios de veterinaria y de otro tipo para animales domésticos (S)	1.683.630

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Estudios realizados por el instituto de cuidado animal (AHI por sus siglas en inglés), indican que las mascotas mejoran la calidad de vida de sus

propietarios, la investigación detalla: que las personas que posee perros tienen un 36% menos riesgos de morir por alguna enfermedad cardiovascular y un riesgo inferior al 11% de sufrir un ataque al corazón (Animal Health Institute, 2018). Se considera una **oportunidad** ya que, las personas al tener un vínculo afectivo con las mascotas, les permite mejorar su salud, por lo cual, se verán más preocupados por los cuidados de éstas, llegando a optar por un seguro de medicina pre-pagada que les genere seguridad y sentirse respaldados ante una eventualidad suscitada a su mascota.

Según estudios realizados por la Secretaría de salud del Municipio de Quito, se estima que en la ciudad de Quito existe un promedio de un animal de compañía (perro o gato) por cada 4 habitantes dónde, con una proyección de 2'560.793 habitantes hay un estimado de 640.000 animales de compañía viviendo en el Distrito (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2018). El hecho de que en el Distrito Metropolitano de Quito existen alrededor de 640.000 animales de compañía es una **oportunidad** por cuanto existe la posibilidad de que un gran porcentaje de mascotas podrían recibir un servicio de cobertura médica pre-pagada.

2.1.1.4. Aspecto tecnológico

El 45,2% de las empresas investigadas por el INEC, han invertido en tecnologías de la información y comunicación (TICs) (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016). Se considera una **oportunidad**, ya que una empresa puede adquirir una ventaja competitiva si invierte en infraestructura tecnológica para innovar los servicios ofertados.

Por otra parte, según la aseguradora QBE seguros, en el mercado asegurador se realizaron más de \$650 millones en inversiones para tecnología “Blockchain e Insurtech durante el 2016” (Zurich Ecuador, 2018). Debido a las inversiones realizadas por las empresas que ya se encuentran en la industria, es considerado una **amenaza** ya que, durante los últimos años han venido

invirtiendo fuertes cantidades de dinero en tecnología logrando obtener una ventaja competitiva sobre las empresas que quieren ingresar.

2.1.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

2.1.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Requisitos de capital: Los requerimientos de inversión inicial o capital social, deberá ser mínimo \$1'000.000.00 de dólares según establece la ley (Asamblea Nacional República del Ecuador, 2016). Esto resulta una amenaza ya que llegar a cubrir dicho capital es complicado, llegando a considerarse como baja la amenaza de nuevos competidores.

Políticas gubernamentales y restrictivas: Para la constitución de una empresa que decida ingresar a la industria de seguros, deberá regirse bajo los 61 artículos según estipula la ley (Asamblea Nacional República del Ecuador, 2016). Esto se convierte en una amenaza, puesto que en algunas ocasiones llegar a cumplir con todos artículos estipulados en la ley resultan complicados.

Ventajas de las empresas establecidas independientemente de su tamaño: Las 213 empresa activas en la industria tienen en promedio 25 años de experiencia en el mercado (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018), convirtiéndose en una amenaza debido a que las empresas establecidas tiene experiencia en ofertar servicios de medicina pre-pagada a diferencia de las empresas que decidan ingresar a competir.

Diferenciación de servicios: Los servicios que se ofertan hoy por hoy en la industria son muy similares ya que utilizan paquetes estandarizados, motivo por el cuál, al ofertar un servicio distinto a los existentes, se convierte en una oportunidad ingresar a competir en la industria con una nueva propuesta de servicio.

2.1.2.2. Poder de negociación de los proveedores

Número de proveedores importantes: En el Ecuador existen 61 instituciones monetarias diferentes a los bancos que otorgan créditos (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018), 28 bancos que se encuentran en la misma capacidad que las instituciones mencionadas previamente (Corporación del Seguro de Depósitos, Fondos de Liquidez y Fondo de Seguros Privados, 2016) y 30 empresas dedicadas a la atención médica y control de animales domésticos (Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2018) Esto se convierte en una **oportunidad** puesto que existen diversas instituciones financieras a las cuales se podría solicitar un crédito, 30 empresas relacionadas a la atención médica de las mascotas con quienes se podría entablar alianzas estratégicas.

Servicios de cambio de proveedor: Cambiar de proveedor resulta relativamente fácil, ya que existe una amplia diversidad de proveedores como se expuso en el análisis anterior, lo que resulta una **oportunidad** debido a que existe una amplia gama de proveedores para establecer alianzas estratégicas.

Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante: Debido al número de leyes y al capital mínimo social requerido expuestos en la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza resulta ser baja convirtiéndose en una **oportunidad** ya que, los proveedores de diferentes servicio tendrán que cambiar de industria y regirse a la ley aplicable que resulta ser complicado en algunas ocasiones.

Amenaza del sustituto de productos de proveedores: No resulta ser muy representativa la amenaza, por los motivos expuestos en el punto anterior, motivo por el cuál, resulta ser un atractivo para ingresar a competir en la industria siendo esto una **oportunidad** al tener la relativa certeza de que los proveedores pretendan ofertar servicios de medicina pre-pagada.

2.1.2.3. Amenaza de productos sustitutos

Precio relativo de los sustitutos: El precio de los sustitutos es alto, debido a que en el mercado existe una gran diversidad de precios para servicios de medicina pre-pagada, razón por la cual, se considera una **amenaza** ya que el precio de servicio estará asociado directamente con los costos, mismos que variarían acorde a lo que se pretende ofertar y pueden resultar más altos que los de la competencia.

Disponibilidad de sustitutos cercanos: Los servicios de medicina y servicios de atención integral de salud pre-pagada; podrían ser sustituidos por servicios ofertados por instituciones públicas. Sin embargo, la fuerza puede ser considerada como una **amenaza**, ya que las personas podrían preferir un seguro médico público con un precio inferior a los ofertados por empresas privadas, lo que convierte este factor en una **alta amenaza de productos sustitutos**. No obstante, los servicios de medicina pre-pagada que se ofertan en el giro de negocio propuesto, no existen en el Ecuador; y no son brindados por empresas públicas ni privadas. Por tal motivo, se considera una **oportunidad** ingresar a un mercado donde no se ofertan servicios de medicina pre-pagada para mascotas.

Preferencia del cliente hacia el sustituto: Debido a la calidad de servicio ofertado por empresas públicas, no se percibe una preferencia por parte de los consumidores a los sustitutos, no obstante, el servicio ofertado por empresas privadas variará acorde al precio que el cliente esté dispuesto a pagar. Por tal motivo, se considera una **oportunidad** ya que, la propuesta de negocio está enfocada en brindar un servicio con mayor valor agregado de los que existen actualmente en el mercado, para que de esta manera, el cliente tenga preferencia hacia el servicio de medicina pre-pagada para mascotas.

2.1.2.4. Poder de negociación de los consumidores (Alto)

Concentración y tamaño de los compradores: El porcentaje de personas que tienen afiliación a algún tipo de seguro; público o privado a nivel de subregión la mayor proporción se encuentra en Galápagos (45%) y en Quito (49.5%) (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014). Es considerado como una **oportunidad** debido a que existe un alto porcentaje de la población a las cuales se les podría ofrecer el servicio medicina pre-pagada en la ciudad de Quito. No obstante, se debería analizar el número de personas que están en la capacidad de poder adquirir el servicio.

Sensibilidad al precio: Se clasifica como una **amenaza**, debido a que el precio del servicio de medicina pre-pagada varía dependiendo del contrato de la póliza, y en el mercado hoy por hoy podemos encontrar precios desde \$8 a más de \$150 dólares mensuales. Por tal motivo, los clientes puedan optar en no contratar el servicio debido a la diversidad de precios que existen en el mercado.

Costes de migración: Debido a que la industria está compuesta por 20 empresas que ofertan servicio de medicina pre-pagada (Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2018), el cliente tiene varias opciones por las cuales podría optar. Sin embargo, la relación costo-beneficio es el factor determinante en este tipo de servicios. A pesar de lo mencionado, es considerado una **amenaza** la existencia de diferentes empresas dentro de la industria.

2.1.2.5. Rivalidad de los competidores (Alta)

Tasa de crecimiento del sector industrial: El crecimiento de la industria ha sido significativo durante los últimos 10 años según se detalló en el análisis del entorno económico, llegando a ser superior al crecimiento del PIB. Por tal

motivo, es un atractivo ingresar a competir en la industria, resultando una **oportunidad** esta variable.

Número de competidores con recursos y capacidad similares: Si bien las empresas competidoras dentro de la industria no son muchas, los recursos y capacidades que poseen son sumamente grandes, por cuanto al ingresar a competir con las empresas que se encuentran actualmente resulta una **amenaza** debido a que cuentan con la capacidad financiera, capital humano y conocimiento necesarios como para competir con nuevas empresas.

Barreras de salida: Las compañías que decidan salir de la industria no podrán celebrar nuevos contratos y los que estuvieran en curso, deberán continuar vigentes hasta su vencimiento (H. Congreso Nacional, 2014). Esto representa una **amenaza** ya que, si se decide salir de la industria por falta de liquidez o por cualquier otro motivo, primero se deberán cumplir con todos los contratos existentes así no se cuente con recursos para asumirlos.

2.1.3. Conclusiones análisis del entorno

- Los resultados obtenidos de la matriz EFE (véase anexos, tabla no 3), indican que las oportunidades superan ligeramente las amenazas; sin embargo, el resultado de 2.66 no implica que la puesta en marcha del plan de negocios sea todavía factible.
- Uno de los datos más relevantes dentro del análisis, es el capital mínimo social requerido de USD 1'000,000.00; para poder constituir la compañía. A pesar de ser una suma significativa, esta se vuelve factible de alcanzar, al poder constituir la empresa bajo la figura de una sociedad anónima, ya que se puede conseguir el capital necesario a través de la inversión de N número de accionistas.
- Tanto el PIB del país como la industria de seguros han presentado un crecimiento de 3.4% y 6.2% durante los últimos 10 años

respectivamente, lo cual es un factor atractivo para ingresar a competir dentro de la industria ya que se encuentra en crecimiento.

- Algo a destacar es que existen alrededor de 640.000 mascotas en Distrito Metropolitano de Quito y que 3 de cada 5 familias tienen una mascota (El Telégrafo, 2015).
- La rivalidad entre los competidores obtiene una calificación ponderada de 2.3/5 volviendo poco atractiva a esta variable; lo cual nos permite inferir que ante la existencia de diferentes competidores y las altas barreras de salida, las amenazas o factores en contra son superiores a las oportunidades.
- La amenaza de entrada de nuevos competidores es baja, con una calificación ponderada de 2.5/5. Esto se da principalmente debido al monto económico que la ley exige para la creación de una empresa aseguradora; además, las políticas gubernamentales y ventajas de las empresas establecidas son altas. Por tales motivos, entrar a competir en la industria resulta complicado.
- El poder de negociación de los consumidores es alto, con una calificación de 2.7/5 lo que resulta poco atractivo para la industria. Si bien es cierto, la concentración y tamaño de los consumidores es alto, no obstante, la sensibilidad al precio y costes de migración son un factor relevante al momento de que los consumidores decidan optar por un servicio u otro.
- La amenaza de productos sustitutos es baja con una calificación ponderada de 3.3/5 volviéndose atractiva para la industria ya que, las empresas actuales no ofertan servicios de medicina pre-pagada dirigidos para mascotas, así mismo, los servicios actuales son estandarizados y con poca diferenciación.
- El poder de negociación de los proveedores es bajo con una calificación de 4.3/5 siendo atractivo para la industria debido a los costos de cambio de proveedores son bajos y es complicado que los proveedores decidan realizar una integración hacia adelante.

- En base al análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter, la industria en general obtiene una calificación ponderada de 3/5, lo cual indica que las empresas se enfrentan a un ambiente medianamente competitivo; y que, a pesar de eso, la industria resulta ser atractiva para ingresar a competir.

En la sección de anexos, se puede visualizar la tabla no 4 referente a la matriz de análisis de la industria basado el modelo de Michael Porter (Porter M. E., 2007).

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. Investigación

3.1.1. Oportunidad de mercado

Después de haber realizado el análisis externo de la industria, se ha podido determinar que las oportunidades encontradas son superiores a las amenazas, donde se pueden resaltar factores tales como: existencia de un potencial mercado objetivo al conocer que 3 de cada 5 familias cuentan con mascota y que por cada 4 habitantes existe un animal de compañía, así mismo, se ha generado un crecimiento significativo de la industria y existe un ambiente medianamente competitivo que se vuelve atractivo para ingresar a competir.

3.1.2. Problema de decisión administrativa

¿Debería aprovecharse la oportunidad de que 3 de cada 5 familias cuentan con mascota y que por cada 4 habitantes existe un animal de compañía, además de saber que existe un porcentaje de la población que no cuenta con un servicio de medicina pre-pagada?

3.1.3. Problema de investigación

¿Debería ofrecerse un servicio de medicina pre-pagada para mascotas teniendo en cuenta que estas tienen una influencia positiva en la salud y bienestar de los humanos, y que existe un considerable potencial de mercado?

3.1.4. Objetivo general

- Determinar los requerimientos, cualidades y características que debería tener un seguro de medicina pre-pagada para mascotas.

3.1.5. Objetivos específicos

- Identificar cuáles variables se deben considerar para la creación de una empresa aseguradora de mascotas.
- Determinar cuáles son los aspectos o factores más relevantes que se deben tener en cuenta para ofrecer seguros para mascotas.
- Determinar un precio estimado que los clientes estarían dispuestos a pagar por un seguro de medicina pre-pagada para mascotas en base a sus requerimientos y necesidades.
- Establecer el canal más óptimo e idóneo de comercialización para llegar al cliente.
- Identificar los factores que impulsan a la adquisición de un seguro.
- Definir los medios de comunicación más adecuados para difundir y dar a conocer acerca del servicio a los clientes.
- Establecer los procesos que generen valor para el cliente.
- Identificar las características y capacitaciones que deberá contar el personal.

3.1.6. Preguntas de investigación

1. ¿El servicio medicina pre-pagada para mascotas debería cubrir únicamente servicios médicos o se debería añadir servicios adicionales?
2. ¿Qué factores o aspectos son los más relevantes para la contratación de un seguro de medicina pre-pagada para mascotas?
3. ¿Qué servicios complementarios son los de mayor importancia y sería considerado como atractivo para contratar un servicio de medicina pre-pagada para mascotas?
4. ¿A qué precio se debería ofertar el servicio?
5. ¿Dónde se debería ofrecer el servicio?
6. ¿Se debería dar a conocer acerca del servicio por medios de comunicación masiva o de manera personalizada?
7. ¿Para ofertar el servicio se deberá contar con personal de contacto o de manera indirecta?

3.1.7. Hipótesis del problema de investigación

- El 70% de personas del género femenino con edades superiores a los 25 años que no han escuchado acerca de servicios de medicina pre-pagada para mascotas estarían dispuestas a adquirir el servicio.
- El 60% de personas con más de 30 años consideran que la principal característica para que adquieran un servicio de medicina pre-pagada para mascotas debe ser cobertura de accidentes mínimos establecidos por la ley.
- El 80% de personas que están dispuestas a adquirir el servicio consideran que el servicio complementario de mayor importancia es la alimentación para sus mascotas; además de la cobertura contra enfermedades, accidentes y daños a terceros.
- El 65% de las personas que no han escuchado acerca de servicios de medicina pre-pagada para mascotas y que estarían dispuestas a

adquirir el servicio, consideran como justo pagar un valor entre \$50 y \$80 dólares mensuales por el servicio.

- Al 75% de personas les gustaría conocer acerca del servicio en parques, sin embargo, la contratación del mismo les gustaría realizarlo en las oficinas de la aseguradora con la ayuda de un asesor comercial.
- El 80% de personas con edades inferiores a los 45 años, consideran que les gustaría recibir información del servicio por medio de redes sociales.
- El 45% de personas con edades superiores a los 50 años, consideran que para adquirir el servicio requerirían de la ayuda de un asesor comercial que los visite en su casa.

3.1.8. Metodología aplicada

Investigación cualitativa

- Entrevistas exhaustivas o entrevistas a expertos: Para ello se ha empleado la participación de dos expertos en el tema: Ignacio Ponce, actual gerente comercial de Asertec S.A y Manuel Árbol experto de Estados Unidos.
- Investigación en grupos de enfoque: Para el grupo focal se contó con la participación de 8 personas con los siguientes perfiles: estudiantes universitarios, madre de familia, empleados públicos y privados.

Investigación cuantitativa

- Método de recolección de información: Encuestas realizadas a 50 personas de la ciudad de Quito y los valles.

3.2. Investigación cualitativa

3.2.1. Principales hallazgos

Tabla 5:

Principales hallazgos del análisis cualitativo – Entrevista a expertos

Tema	Subtema	Información relevante
Industria de seguros	Composición de la industria	Compuesta por personas y parte patrimonial.
Motivos de adquisición de un seguro por parte de las personas	Factores que intervienen	Existe una mayor concientización de que hay factores que no se pueden controlar.
Mercado	Entrar a competir y factores primordiales	Se requiere de una alta inversión y las leyes son muy rigurosas.
Seguros para mascotas	Incursión en la industria	No existe seguro médico para perros ni para gatos. Únicamente existe para caballos y vacas que lo oferta seguros Zurich.
	Características que debería contar el servicio	Ofrecer servicios adicionales aparte de los médicos, mismos que deberían ser limitados por temas de costos. Generar convenios con diferentes empresas.
	Factores a analizar	Tener en consideración los diferentes costos asociados a la propuesta. Masificar los veterinarios y proveedores de servicios complementarios.

	Formas de llegar al cliente	Brindar atención personalizada. Descuentos para quienes decidan asegurar a más de una mascota.
--	-----------------------------	---

Tabla. 6:

Principales hallazgos del análisis cualitativo – Focus Group.

Tema	Subtema	Información relevante
Motivos de adquisición de un seguro	Factores que intervienen	Prevenir gastos no presupuestados. Sentirse respaldado ante una eventualidad.
Seguros para mascotas	Percepción de las mascotas	Son considerados como un miembro más de la familia.
	Características que debería contar el servicio	Ofrecer servicios adicionales aparte de los médicos. Brindar diferentes tipos de cobertura. Otorgar más beneficios que un seguro para humanos.
	Factores que influirían en la contratación del servicio	Descuentos. Precio. Convenios con empresas. Servicios adicionales.
	Precio	No más caro que un seguro para humanos. Diferentes opciones de precio y paquetes.
	Lugar de contratación	Oficinas de la aseguradora. En clínicas veterinarias. En lugares de venta de productos para mascotas.
	Comunicación	Redes sociales. Publicidad. Internet.

En la sección de anexos, figura no 2 se pueden observar de manera gráfica a través de un mapa mental las principales características, atributos, factores y demás variables, que tanto las personas como los expertos consideran que deberían contar los servicios de medicina pre-pagada para mascotas.

3.3. Investigación cuantitativa

Características del servicio

¿Ha escuchado sobre seguros médicos para mascotas?

El 79.7% de los encuestados no ha escuchado acerca de seguros médicos para mascotas como se muestra en la figura no 3, resultado que incide en la promoción que se deberá realizar para dar a conocer acerca del servicio.

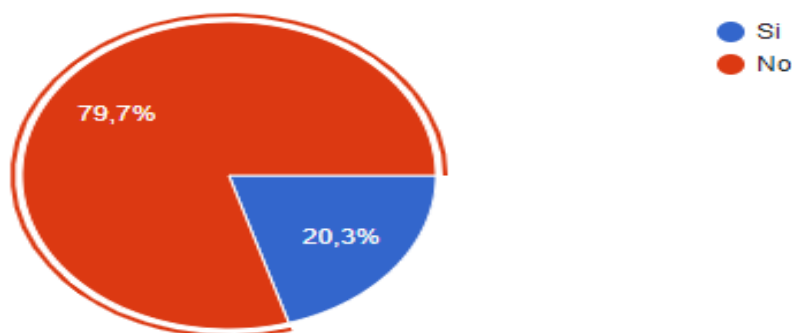


Figura 3: Porcentaje de personas que han escuchado acerca de seguros médicos para mascotas.

Mayo 2018

¿Qué aspectos consideraría como relevantes para contratar un seguro de medicina pre-pagada para su mascota? (Puede elegir más de una opción)

El 72.9% de las personas encuestadas estarían dispuestas a adquirir un seguro médico para su mascota teniendo en consideración como factor más importante los convenios que posee la empresa aseguradora con las clínicas veterinarias, como se puede observar en la figura no 4.

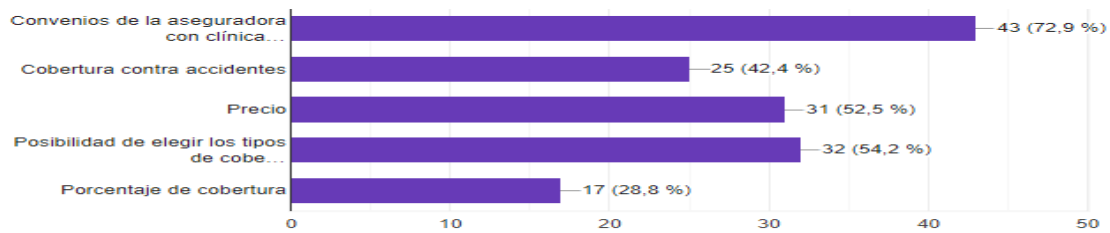


Figura 4: Porcentaje de aspectos considerados como relevantes para contratar un seguro médico para mascotas.

Mayo 2018

¿Qué características debería tener un seguro de medicina pre-pagada para mascotas que estaría dispuesto a adquirirlo? (Puede elegir más de una opción)

El 67.8% de encuestados consideran que las características que debería tener un seguro para mascotas para adquirirlo son: Cobertura de accidentes, enfermedades y/o daños a terceros, mismas que se ven reflejados en la figura no 5. Características que tendrán incidencia al momento de detallar los detalles del servicio y se verán reflejados en los costos ya que, a mayor atributos mayor será el precio.

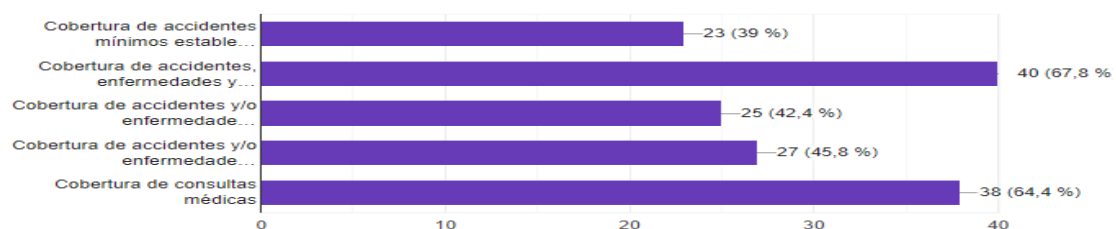


Figura 5 Porcentaje de características que debería tener un seguro para mascotas para adquirirlo

Mayo 2018

Enumere en orden de importancia del 1 al 5 (siendo 1 lo más importante y 5 lo menos importante), ¿Qué beneficios COMPLEMENTARIOS le gustaría recibir por parte de la aseguradora durante la vigencia del contrato?

El servicio complementario de mayor importancia es la alimentación para las mascotas ya que, el 40.68% de los encuestados (ver figura no 6) señalaron que les gustaría recibir este servicio complementario por la adquisición del servicio.

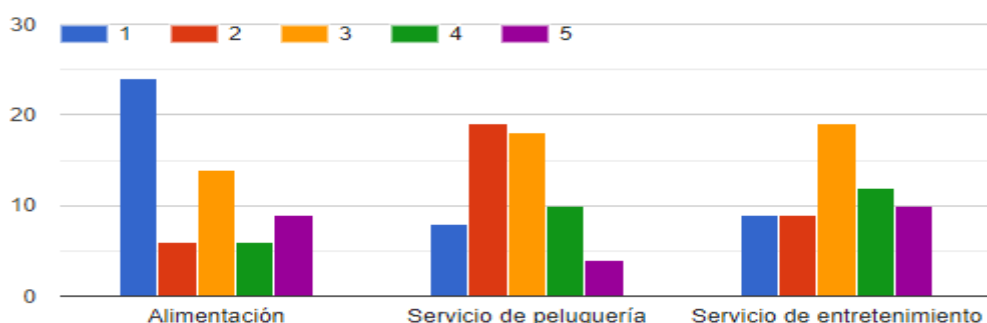


Figura 6: Servicio complementario de mayor importancia.

Mayo 2018

Definición del precio

En base al análisis del modelo Van Westendorp (Analytics Simplified Pty Ltd, 2019), el precio considerado como óptimo se encuentra donde se intersecta los valores de BNC y CNC. Este punto representa el precio "ideal", debido a que reduce el número de personas que rechazan el servicio por resultar demasiado caro o muy barato. Dicho precio sería de \$52.26 dólares (ver anexos, figura no 7).

Lugar de adquisición del servicio

El 50.8% de encuestados señalaron que les gustaría contratar el servicio de medicina pre-pagada para mascotas en clínicas veterinarias, mientras que el 23.7% prefiere hacerlo a través de las oficinas de la aseguradora (ver figura 8).



Figura 8: Lugar de preferencia para contratar el servicio expresado en porcentaje.

Marzo 2018

Comunicación

El 66.1% de encuestados les gustaría recibir asesoría por parte de un agente comercial para poder informarse y contratar el servicio de medicina pre-pagada para mascotas (ver figura 9).

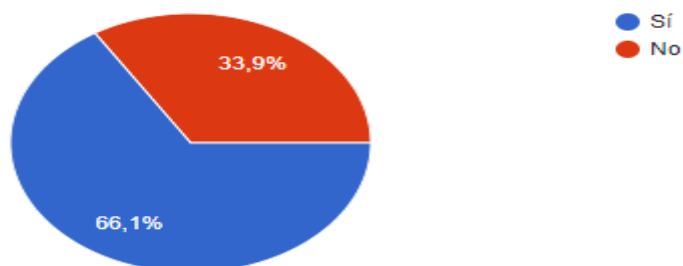


Figura 9: Porcentaje de personas que les gustaría recibir asesoría para contratar el servicio.

Marzo 2018

Tablas de contingencia y correlación entre variables

Al realizar un análisis de correlación, el 79.17% de personas del sexo femenino con edades superiores a los 25 años y que no han escuchado acerca de seguros de mascotas estarían dispuestos a adquirir el servicio (ver anexos, tabla 7). Por otra parte, al correlacionar la variable edad con la variable referente a las características que debería contar el seguro para mascotas, el 67.57% de las personas con edades comprendidas entre 21-26 años consideran que la característica más importante debería ser la cobertura de accidentes mínimos establecidos por la ley, mientras que las demás personas

con edad superior a los 30 años consideran otro tipo de características como más relevantes (ver anexos, tabla no 8).

Al cruzar las variables disposición de compra, servicios complementarios y atributos del servicio, se llegó a determinar que el 69.81% de las personas consideran la alimentación y la cobertura contra enfermedades, accidentes y daños a terceros como características relevantes del servicio para adquirirlo (ver anexos, tabla no 9). Finalmente, el 72.41% de personas encuestadas les gustaría recibir información a través de clínicas veterinarias y poder realizar la compra en dicho lugar (ver anexos, tabla no 10).

3.4. Conclusiones análisis cualitativo

- En base a los resultados del grupo focal y la entrevista a expertos; la propuesta de negocio es categorizada como innovadora e interesante.
- Los principales atributos o beneficios que deberían ser parte del servicio de medicina pre-pagada para mascotas son los servicios complementarios.
- El precio es considerado como un factor relevante al momento de optar por contratar el servicio.
- Tanto las oficinas de la aseguradora como clínicas veterinarias son los lugares de mayor preferencia para adquirir el servicio.
- Los medios de comunicación adecuados para llegar al cliente deben ser a través de internet y fuerza de ventas.

3.5. Conclusiones análisis cuantitativo

- El 79.7% de los encuestados no tienen conocimiento acerca de seguros de medicina pre-pagada para mascotas.
- Se acepta la hipótesis de que el 70% de personas del género femenino con edades superiores a los 25 años que no han escuchado acerca de

servicios de medicina pre-pagada para mascotas estarían dispuestas a adquirir el servicio.

- Se rechaza la hipótesis 60% de personas con más de 30 años consideran que la principal característica para que adquieran un servicio de medicina pre-pagada para mascotas debe ser cobertura de accidentes mínimos establecidos por la ley.
- Se rechaza la hipótesis de que el 80% de personas que están dispuestas a adquirir el servicio consideran que el servicio complementario de mayor importancia es la alimentación para sus mascotas; además de la cobertura contra enfermedades, accidentes y daños a terceros.
- El precio considerado como justo es de \$52.26 dólares mensuales aceptando la hipótesis de que el 65% de las personas estarían dispuestas a pagar por el servicio entre \$50 y \$80 dólares.
- Se rechaza la hipótesis de que el 75% de personas les gustaría conocer acerca del servicio en parques, sin embargo, la contratación del mismo les gustaría realizarlo en las oficinas de la aseguradora ya que, al 72.41% de personas les gustaría contratar el servicio en clínicas veterinarias.
- Se acepta la hipótesis de que el 80% de personas con edades inferiores a los 45 años, consideran que les gustaría recibir información del servicio por medio de redes sociales.
- Se rechaza la hipótesis de que el 45% de personas con edades superiores a los 50 años, consideran que para adquirir el servicio requerirían de la ayuda de un asesor comercial que los visite en su casa, debido a que el 66.1% de personas en general requerirían de un asesor comercial para contratar el servicio.

En la sección anexos, figura no 10 se puede visualizar de manera resumida a través de una infografía los principales hallazgos de la investigación cuantitativa.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1. Pasos para visualizar la estrategia

En base a la estrategia del océano azul de (Kim & Mauborgne, La estrategia del océano azul, 2005), se ha llegado a determinar diferentes variables que permiten establecer la oportunidad de negocio en base al análisis externo y del cliente. Dichas variables, se detallan a continuación:

1. **Despertar visual:** Hoy por hoy, las empresas aseguradoras brindan servicios de medicina pre-pagada homologados, donde el cliente no tiene la posibilidad de elegir los tipos de cobertura que mejor se ajusten a sus necesidades. Así mismo, existen pocos o ningún servicio adicional que le brinden un valor agregado al seguro como tal. Por tales motivos, se ha llegado a establecer variables que le generen más valor al cliente al momento de optar por contratar un seguro para su mascota tales como:
 - Libertad de elección: elegir los tipos de cobertura que mejor se adapten a sus necesidades y a las de su mascota.
 - Brindar servicios complementarios que le son atractivos al cliente tales como: spa, peluquería, alimentación, adiestramiento y consultas médicas.
2. **Principios de formulación:** Los principales aspectos que se deben abarcar son:
 - Seguros contra enfermedades, accidentes y/o daños a terceros.
 - Servicios complementarios
 - Permitir al cliente elegir los tipos de cobertura
 - Brindar el servicio a todas las razas y edades de mascotas de compañía (perros y gatos).
3. **Principios ejecución**
 - Análisis de las probabilidades de siniestro para llegar a fijar un precio.

- Establecer alianzas estratégicas con la mayor cantidad de proveedores de servicios para mascotas.
- Brindar diversos tipos de servicios de cobertura.
- Contar con capital humano capacitado para ofertar el producto.

4. Ventajas claras

- Relativo conocimiento acerca de lo que el cliente esperaría del servicio.
- Actualmente no existe en el mercado, seguros para mascotas.
- Existe un crecimiento significativo de la industria.

5. **Alianzas estratégicas:** En el caso de la propuesta de servicio, se llevaran a cabo 5 alianzas estratégicas con empresas proveedoras de bienes y/o servicios para mascotas como se detalla a continuación:

- **Servicio de adiestramiento y hospedaje:** El proveedor con el que se podrá llevar a cabo la propuesta será “Mundo Canino Hascan”.
- **Servicio médico de salud y contra accidentes:** Los proveedores que podrán brindar estos servicios a través de las alianzas estratégicas serán: “CABC Clínica Veterinaria” y el hospital veterinario “SINAI”.
- **Servicio de peluquería y spa:** La empresa con la cual se va a llevar a cabo la alianza estratégica para llegar a cubrir estos servicios será: “Servicios caninos buenos hábitos Quito”.
- **Servicio de alimentación:** La empresa “Comisariato de las mascotas” será nuestro proveedor en lo referente a alimentación para las mascotas.

4.2. Matriz “eliminar-incrementar-reducir-crear (RICE)”

La matriz RICE nos permite conocer los aspectos que están ocurriendo actualmente dentro de la industria de seguros que las empresas competidoras están llevando a cabo. Con el análisis de diferentes aspectos se plantean estrategias o factores que se deben eliminar, incrementar, reducir y crear para

ser más competitivos y diferenciados (Kim & Renée, El enfoque en la perspectiva global, 2005). En la matriz adjunta, se detallan todos esos aspectos que se deben tener en cuenta para entrar a competir contra las empresas que ofertan servicios de medicina pre pagada.

Tabla 11:
Matriz “eliminar-incrementar-reducir-crear (RICE)

<p style="text-align: center;">Eliminar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limitantes para elegir los tipos de cobertura. • Reembolso de dinero hasta utilización del servicio. • Cobro del deducible de la prima. • Limitantes de tipo de tratamientos, accidentes o enfermedades. 	<p style="text-align: center;">Incrementar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas con proveedores. • Alcance de la cobertura. • Servicios complementarios. • Tipos de cobertura. • Formas y métodos para contratar el servicio.
<p style="text-align: center;">Reducir</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempos y procedimientos para la adquisición del servicio. • Intermediarios • La complejidad de los contratos. 	<p style="text-align: center;">Crear</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma virtual (Ventas en línea). • Promociones. • Puntos de venta. • La facilidad de elegir. • Múltiples opciones de cobertura.

Adaptado de: Estrategia del océano azul.

4.3. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada

La idea de negocio surge de la necesidad de las personas de sentirse respaldados ante una eventualidad que le pueda ocurrir a su mascota y que esta requiera cuidados médicos donde en muchas ocasiones se generan gastos no presupuestados. Además, teniendo en cuenta que por cada 4 habitantes existe un animal de compañía, y que 3 de cada 5 familias posee una mascota a la cual le tienen un alto grado de afectividad, nace la oportunidad de negocio para la creación de una empresa aseguradora de mascotas que brinde diferentes tipos de cobertura y que les dé a los clientes la posibilidad de elegir

los beneficios que deseen, dándoles como valor agregado diferentes tipos de servicios que complementen el seguro de medicina pre-pagada.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Mercado Objetivo

Tabla 12:

Segmentación de mercado

Segmentación		
Geográfica	Habitantes	Porcentaje de la población
Ecuador	16.775.466	100%
Pichincha	2.583.422	15,4%
Quito	2.247.577	87%
Zonas: Tumbaco, Cumbayá, Eloy Alfaro, Brasil,	943.982	42%
Demográfica		
Clase social: A, B, C+	338.890	35,9%
Edad: 30-55 años	117.595	34,7%
Personas con mascotas	29.399	25%
Conductuales		
Personas dispuestas a adquirir el servicio	25.900	88,1%

Mercado objetivo: 25.900 personas.

5.1.1. Estrategia general de marketing

Para poder crear una ventaja competitiva con respecto a la competencia, se ha determinado establecer una estrategia de diferenciación y una estrategia de especialista o nicho debido a las características y atributos del servicio que se pretende ofrecer.

5.1.1.1. Estrategia de diferenciación

Brindar diferentes tipos y niveles de cobertura de servicio de medicina pre-pagada para mascotas, dándole al cliente la oportunidad de elegir el paquete que mejor se adapte a sus necesidades ya que, las empresas aseguradoras actualmente no permiten a los clientes armar el paquete de cobertura deseado.

Además, se pretende añadir al servicio diferentes tipos de “servicios complementarios” siendo estos los mayores diferenciadores dentro de la propuesta debido a que las aseguradoras existentes en el mercado no brindan ningún tipo de servicio complementario como por ejemplo:

- Peluquerías
- Spa
- Alimentación
- Hospedaje
- Adiestramiento
- Consulta veterinaria

Con esto se logrará:

- Aislarse de la rivalidad competitiva determinada por la lealtad de la marca y la sensibilidad hacia el precio, también se aumenta la rentabilidad.
- Se generarán altas barreras de entrada.
- Obtener lealtad del cliente y encontrarse mejor posicionado frente a productos sustitutos

Todas las características y atributos señalados previamente, otorgan una **ventaja competitiva** sobre la competencia ya que, se está ofertando un servicio de medicina pre-pagada enfocado a un segmento de mercado que no ha sido atacado y que se está ofertando un servicio único.

5.1.1.2. Especialista o nicho

Se aplicará esta estrategia con un enfoque en las necesidades del segmento de mercado sin intentar cubrirlo en su totalidad con la finalidad de abastecerlo de manera más eficaz que los competidores. Con lo cual se pretende lograr una gran oportunidad de mercado en el segmento objetivo.

5.1.1.3. Estrategia de posicionamiento

Se utilizará la estrategia de posicionamiento “más por más”; es decir, que se cobrará un precio más elevado que los de la competencia, sin embargo, se le añadirán más beneficios al servicio de medicina pre-pagada.

5.1.1.4. Matriz de Ansoff

Tabla 13:

Matriz de Ansoff

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Tomando de: (Ansoff, 1984)

Se aplicará una estrategia de **desarrollo de nuevos productos** a través de la creación de un servicio de medicina pre-pagada para mascotas nuevo e innovador, buscando llegar a mercados actuales que aún no han sido atacados con esta clase de servicios.

5.1.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor se resume en un servicio de medicina pre-pagada para mascotas que genere seguridad, confianza, tranquilidad y garantía para los propietarios al sentirse respaldados ante cualquier eventualidad que le pueda ocurrir al animal.

En la tabla no 14, se puede observar los elementos que describen la propuesta de valor de la empresa a través del modelo canvas.

Tabla 14:

Modelo Canvas

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
Instituciones financieras Inversionistas Empresas que brinden productos y/o servicios para mascotas	Asesoramiento Capacitación a asesores comerciales Seguimiento de pólizas	Seguridad Confianza Tranquilidad Garantía	Ofertas especiales Mail Redes sociales Asesoramiento	Familias con mascotas de la ciudad de Quito que vivan en el centro norte de la ciudad de clases sociales A, B y C+ entre los 30-55 años
	Recursos claves Plataforma tecnológica Capital Humano Infraestructura Fuerza de ventas Proveedores		Canales Página web Call center Oficinas de la aseguradora Visitas de asesores comerciales	
Costos Infraestructura Gastos administrativos Pago de comisiones Mantenimiento y soporte de plataforma tecnológica Marketing		Fuente de ingresos Pólizas Inversiones		

5.2. Mezcla de Marketing

5.2.1. Producto o servicio

El servicio a ofertar se encuentra catalogado como un servicio no buscado que según (Kotler/Amstrong, 2013, p.199) “son servicios que el consumidor no conoce, o que conoce pero que por lo general no consideraría comprar”. Debido a las características del servicio, requiere de mucha publicidad, ventas personales y otros esfuerzos de marketing.

5.2.1.1. Descripción del servicio

Serán seguros de medicina pre-pagada para mascotas enfocados en coberturas de diferentes tipos, tales como: salud médica, accidentes y/o daños a terceros. Además, para darle valor agregado al servicio que se está ofertando, se añadirán a los diferentes contratos, servicios catalogados como “complementarios”, dónde el cliente tendrá la posibilidad de elegir un paquete acorde a sus necesidades que incluya uno o dos servicios extra. A continuación, se detallan los diferentes paquetes de servicios a ser ofertados en función a las enfermedades, accidentes y daños a terceros más comunes:

Tabla 15:

Descripción de los paquetes de servicios médicos para perros ofertados por la aseguradora

Enfermedad	Detalle	Servicio complementario
Parásitos externos	<ul style="list-style-type: none"> • Leishmaniosis • Ácaros de la sarna • Giardia • Coccidia • Trichomonas • Demodex • Toxoplasmosis 	<ul style="list-style-type: none"> • SPA • Hospedaje • Peluquería • Alimentación • Adiestramiento • Consulta
Parásitos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Tenias • Gusanos 	

Enfermedades víricas	<ul style="list-style-type: none"> • Coronavirus • Hepatitis • Moquillo • Parvovirus • Influenza • Rabia 	
Enfermedades hereditarias	<ul style="list-style-type: none"> • Displasia de cadera • Artrosis • Vitiligo • Glaucoma 	
Enfermedades mentales	<ul style="list-style-type: none"> • Epilepsia • Dermatitis acral por lamido 	
Otras enfermedades	<ul style="list-style-type: none"> • Torsión gástrica • Estomatitis • Diabetes Melitus • Resfriado • Gastroenteritis 	

Adaptado de: (Grupo Latino Ltda, 2006), (Merck & Co., Inc., 1993)

Tabla 16:

Descripción de los paquetes de servicios médicos para gatos ofertados por la aseguradora.

Enfermedad	Detalle	Servicio complementario
Inflamatoria	Otitis	<ul style="list-style-type: none"> • SPA • Hospedaje • Peluquería • Alimentación • Consulta
Viral	Leucemia	
Viral	Panleucopenia	
Viral	Peritonitis infecciosa	
Ocular	Conjuntivitis	
Ocular	Cataratas	
Ocular	Glaucoma	

Adaptado de: (Grupo Latino Ltda, 2006), (Merck & Co., Inc., 1993)

Tabla 17:

Descripción de los accidentes que incluyen los paquetes de servicios de medicina pre-pagada para perros y gatos

Accidente	Descripción
Fracturas	Se brindará cobertura de los accidentes señalados, siempre y cuando no hayan sido preexistente o hayan sido causados por un mal cuidado por parte de los propietarios de las mascotas o por cualquier otro hecho que se vaya en contra del reglamento de tenencia y manejo responsable de perros emitido por el ministerio de salud pública y el ministerio de agricultura, ganadería, acuicultura y pesca. Cabe señalar que, los montos de cobertura de estos rubros no superan el 60% del valor de la póliza.
Mordeduras	
Lesiones	
Aruñones	

Tabla 18:

Descripción de los daños a terceros que incluyen los paquetes de servicios de medicina pre pagada para perros y gatos.

Daño	Descripción
Jardinería	Se brindará cobertura de este daño, siempre y cuando no haya sido ocasionado por influencia del propietario o por el propietario. El monto de cobertura NO superará el 20% de la póliza del contrato.
Muebles	Se brindará cobertura de este daño, siempre y cuando no haya sido ocasionado por influencia del propietario o por el propietario. El monto de cobertura NO superará el 20% de la póliza del contrato.
Ataque a terceros	La cobertura de este rubro, se podrá llevar a cabo, siempre y cuando el daño no haya sido producido por causa del propietario, influencia del mismo o por un problema médico de la mascota que no ha sido tratado con anterioridad. Así mismo, se podrá hacer efectiva la cobertura, cuando el daño generado no haya sido causado por motivos que se vayan en contra del reglamento de tenencia y manejo responsable de perros emitido por el ministerio de salud pública y el ministerio de agricultura, ganadería, acuicultura y pesca. Este monto NO superará el 60% de la póliza del contrato.
Artículos de cristal	Se brindará cobertura de este daño, siempre y cuando no haya sido ocasionado por influencia del propietario o por el propietario. El monto de cobertura NO superará el 20% de la póliza del contrato.



En las tablas no. 15, 16, 17 y 18 se detallan todas las enfermedades, accidentes y/o daños a terceros que la aseguradora cubrirá tanto a perros como a gatos de razas pequeñas (0-1.5 años), medianas (1.6-5 años) y grandes (5 años en adelante) independientemente de su origen genético. Junto con los servicios mencionados previamente, se brindarán hasta 2 servicios complementarios de manera mensual de 4 a 5 ocasiones durante un año. Cabe señalar, que el cliente tendrá la oportunidad de seleccionar las enfermedades, accidentes y/o daños a terceros que gusten; esto debido a que en la investigación cualitativa y cuantitativa las personas indicaron que les gustaría tener la posibilidad de optar por escoger los detalles de cobertura que estarían dispuestos a adquirir y que mejor se acoplen a su necesidad; de darse esta situación, solo se deberán ajustar los servicios y el precio a las necesidades del cliente. No obstante, la aseguradora está en la capacidad de brindar cobertura para todas las enfermedades, accidentes y daños a terceros que se indican en las tablas anteriores.

Por otra parte, tanto enfermedades como accidentes y daños a terceros podrán ser cubiertos siempre y cuando no hayan sido preexistentes o hayan sido causados por un mal cuidado por parte de los propietarios de las mascotas o por cualquier otro hecho que vaya en contra del reglamento de tenencia y manejo responsable de perros emitido por el ministerio de salud pública y el ministerio de agricultura, ganadería, acuicultura y pesca.

5.2.1.2. Descripción del servicio

Tabla 19:
Características de los servicios

<u>Atributos del Servicio</u>	
<u>Calidad del servicio:</u> dentro de los procesos de la aseguradora se va a manejar la <i>administración de la calidad total</i> (TQM), “un enfoque en que todo el personal de la empresa participa en mejorar constantemente la calidad del servicio y los procesos de negocios” (Kotler/Armstrong, 2013, p. 202) para entregar mayor valor y satisfacción al cliente.	Nivel de calidad: hace referencia a la <u>calidad de desempeño</u> . Por tal motivo, cada paquete presentará características únicas.
	Consistencia: hace referencia a la <u>calidad de cumplimiento</u> ; por lo cual según las necesidades del cliente; se establecerá un tipo de contrato específico.

<p><u>Características de los servicios:</u> Al ser un servicio especializado es necesario modificarlo acorde a las necesidades de los clientes. Es por ello, que se trabaja con paquetes estándar de contratos a los cuales se puedan realizar modificaciones y cláusulas específicas según los requerimientos de los clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Términos y condiciones legales involucrados en la celebración de los contratos. • El tiempo de validez de los contratos es mínimo de un año.
<p>Diseño y estilo del servicio (Empaque)</p>  <p>Figura 11: Diseño del empaque Diciembre 2018</p>	<p>El nombre y diseño que llevará el logo de la aseguradora ha sido creado en base a los diferentes servicios de medicina pre pagada que se ofertan.</p>
Branding	
<p>En base a lo que expone (Kotler/Armstrong, 2013, p. 203), “la marca es un nombre, termino señal, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que identifican al fabricante o vendedor de un producto.”</p>  <p>Figura 12: Diseño del logo empresarial Diciembre 2018</p>	<p>El Slogan de la compañía “<i>Cuidando las huellas del hogar</i>” hace referencia a la propuesta de valor; de estar conscientes de la salud que se merecen las mascotas que terminan siendo un miembro más de la familia; además refleja la importancia de la responsabilidad social y sobre todo la preocupación por la salud y cuidado de los animales</p>

5.2.2 Precio

5.2.2.1. Costos

Los costos del servicio de medicina pre-pagada de los diferentes paquetes a ofertar para perros y gatos, variarían acorde a las razas, probabilidades de siniestro, servicios complementarios, daños a terceros, capacidad de cobertura

de la aseguradora, costos asociados a servicios complementarios y alianzas estratégicas (Véase anexos, tablas no 20, 21, 22, 23, 24, 25 y 26),

Tabla 27:

Costeo basado en alianzas estratégicas y servicios complementario por póliza emitida.

DATOS		
<i>Alianzas Estratégicas</i>	5,00%	Por póliza emitida
<i>Convenios con terceros serv. Complementarios</i>	15,00%	Por póliza emitida

Los porcentajes señalados en la tabla 27, hacen referencia a los costos distribuidos entre todos los partícipes asociados a la emisión de cada póliza según corresponda.

5.2.2.2. Estrategia de fijación de precios

El precio establecido ha sido fijado en base a los costos de cobertura de las enfermedades más comunes tomando en cuenta la probabilidad de siniestro, así mismo, se ha considerado diferentes tipos de accidentes, daños a terceros y servicios complementarios que serán asumidos como gastos provisionados. (Véase anexos, tablas no 20, 21, 22, 23, 24, 25 y 26). Cabe señalar que, el precio fijado se encuentra por encima de lo que el cliente estaría dispuesto a pagar según el modelo Van Westendorf (véase anexos, figura no 7) debido a los diferentes costos variables que se ven involucrados acorde a la raza de la mascota, probabilidad de siniestros y en función a los atributos adicionales que se están ofertando que no existen actualmente en el mercado.

Tabla 28:

Precios de las diferentes pólizas para perros.

Raza	Edad / Años	Probabilidad de que ocurran todos los siniestros	Precio
Pequeña	0 – 1.5	19.59%	\$40.83
Media	1.6 – 5	16.88%	\$52.50
Grande	5 en adelante	20%	\$65.83

Tabla 29:
Precios de las diferentes pólizas para gatos.

Raza	Edad / Años	Probabilidad de que ocurran todos los siniestros	Precio
Pequeña	0 – 1.5	17.29%	\$25
Media	1.6 – 5	14.98%	\$34.29
Grande	5 en adelante	15.41%	\$45

5.2.2.3. Estrategia de precios

Según (Kotler/Armstrong, 2013, p. 275), “la fijación psicológica de precios considera la psicología de los precios y no simplemente factores económicos”. Se aplicará una estrategia de **ajuste** que tiene como objetivo que los servicios de medicina pre-pagada sean valorados como de alta calidad, mediante beneficios adicionales a la contratación de la póliza.

Por otra parte, se aplicará la estrategia de enfocada al **valor agregado** llegando a ofertar los diferentes servicios a un precio acorde a los atributos y beneficios añadidos.

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Estructura del Canal de Distribución

La estructura del canal de distribución es **directa** puesto que para llegar al cliente final no se requerirá de la intervención de intermediarios ya que, para la comercialización de los servicios a ofrecer, se los puede realizar de manera directa; de esta manera, se estaría ahorrando costos innecesarios que se podrían incurrir si se comercializaran los servicios a través de un intermediario o bróker.

5.2.3.2 Centro de operaciones de la aseguradora

En base a la matriz de selección (véase anexos, tabla no 30), el sector que mejor se adapta a las características buscadas para el centro de operaciones de la aseguradora sería en la Av. República del Salvador o en la Av. Shyris, sector la Carolina, Quito.

5.2.4. Promoción

5.2.4.1 Estrategia de mezcla de promoción

Se utilizará una estrategia de **jalar** dirigiendo las actividades de marketing hacia los consumidores finales para de este modo inducir a los clientes a adquirir los servicios ofertados.

5.2.4.2 Publicidad

Se utilizará publicidad directa masiva como un medio tradicional de comunicación, para poder llegar a un gran número de personas en un corto periodo a través de: correo electrónico, ferias, exhibiciones y ventas telefónicas.

5.2.4.3 Ventas personales

La fuerza de ventas será la responsable de sondear a los clientes para obtener información acerca de las necesidades de medicina pre-pagada para su mascota; para después ofertar los servicios en base a necesidades específicas. A su vez, la fuerza de ventas será responsable de manejar su propia cartera de clientes, atraer clientes potenciales y darles el seguimiento correcto hasta la finalización de los contratos.

5.2.4.4 Relaciones públicas

Se deberá construir buenas relaciones con los diferentes grupos de interés a través de la creación de un gobierno corporativo que dirija las actividades de la aseguradora en búsqueda de un beneficio mutuo con todos los stakeholders.

Para llevar a cabo lo mencionado previamente, se ha presupuestado \$18.891.37 dólares para el primer año de operaciones, mismos que serán destinados a la publicidad impresa, administración de redes sociales, diseño de marca, diseño de página web, publicidad en radio, vallas publicitarias, presentaciones digitales y artículos promocionales como: esferos, llaveros, libretas entre otros, según se detalla en la tabla adjunta.

Tabla 31:
Presupuesto de marketing proyectado.

Presupuesto de Marketing					
Detalle	2020	2021	2022	2023	2024
Diseño de Marca	\$ 300,00	\$ -	\$ 350,00	\$ -	\$ -
Impresión tarjetas de presentación	\$ 500,00	\$ 1.000,00	\$ 1.500,00	\$ 2.300,00	\$ 2.622,00
Diseño y mantenimiento Página Web	\$ 400,00	\$ 750,00	\$ 1.350,00	\$ 1.579,50	\$ 1.800,63
Vallas Publicitarias 4 veces al año (Letra I Sigma - Paseo San Francisco y NN.UU)	\$ 5.050,00	\$ 3.787,50	\$ 2.525,00	\$ 1.453,72	\$ 710,10
Redes sociales (Facebook, Instagram, Youtube)	\$ 2.500,00	\$ 3.175,24	\$ 3.475,00	\$ 4.065,75	\$ 4.634,96
Diseño e impresión flyers	\$ 1.800,00	\$ 2.600,00	\$ 2.943,92	\$ 3.444,39	\$ 3.926,60
Radio (La Otra - Oído fino - 4 cuñas durante el programa de 8:00am-12:00pm)	\$ 2.041,31	\$ 3.000,00	\$ 3.280,57	\$ 3.838,27	\$ 4.375,62
Ferias y Eventos	\$ 3.500,00	\$ 3.010,12	\$ 3.371,33	\$ 3.775,89	\$ 4.229,00
Merchandising	\$ 2.800,00	\$ 3.200,00	\$ 3.584,00	\$ 4.193,28	\$ 4.780,34
Presupuesto anual de Marketing	\$ 18.891,31	\$ 20.522,86	\$ 22.379,82	\$ 24.650,80	\$ 27.079,26

5.2.4.5 Marketing directo

La estrategia de promoción adoptará un sistema de marketing directo, donde todos los esfuerzos de marketing estarán dirigidos a clientes específicos. De esta manera, la empresa estará conectada con el cliente de manera frecuente y directa de forma interactiva permitiendo el diálogo entre la fuerza de ventas y el cliente con la finalidad de poder satisfacer sus necesidades. Para llevar a cabo lo mencionado, se empleará métodos de marketing detallados en la tabla no 31.

5.2.5. Procesos

El diseño de los procesos se encuentran reflejados en el capítulo 6 del presente archivo en la sección “catálogo de procesos”, donde se detallan los procesos operativos, sustantivos y adjetivos que van a permitir llevar a cabo la propuesta de manera eficiente; así mismo, la implementación de los procesos se encuentran detallados en la sección “flujograma de procesos”.

5.2.6. Personas

Debido al modelo de negocio propuesto, se requerirá de personal de contacto o fuerza de ventas que puedan llevar una interacción directa con los clientes. Por tal motivo, se ha diseñado un plan de capacitaciones y motivación de personal como se indica en la tabla no 32, que ayuden a fortalecer las actitudes y habilidades de la fuerza de ventas.

Tabla 32:

Plan de capacitación, entrenamiento y motivación de personal.

Tipo de capacitación	Capacitador	Área capacitada	Tiempo empleado	Costo	Responsable
Coaching y programación neurolingüística	Gallard Global Group	Gerente comercial y asesores comerciales	15 horas	\$1.000.00	Recursos humanos
Manejo y resolución de conflictos	Centro de formación empresarial	Gerente comercial y asesores comerciales	8 horas	\$240.00	Recursos humanos
Capacitación de Servicio al Cliente	Instituto Libertad Quito	Asesores comerciales	16 horas	\$90.00	Jefe de personal
Total				\$1330.00	

5.2.7. Panorama del servicio

Debido a las características del servicio que pretende ofertar, no se requiere de instalaciones físicas donde el cliente tenga la participación directa para recibir el servicio. Sin embargo, la descripción de la locación de la empresa se encuentra detallado en el apartado 5.2.3.2.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.2. Misión, visión y objetivos de la organización

6.2.2. Misión

Tabla 33:

Componentes y definición de la misión

Componentes	Descripción
1. ¿A qué se dedica?	1. Servicios de medicina pre pagada.
2. ¿Producto o servicio	2. Contratos de medicina pre-pagada dirigidos para propietarios de mascotas, mismos que se encontrarán enfocados en coberturas de diferentes tipos, tales como: salud médica, accidentes y/o daños a terceros buscando brindar un valor agregado a través de servicios complementarios.
3. Clientes	3. Personas con mascotas de clase media, media-alta y alta de la ciudad de Quito
4. Mercado	4. Sector norte y valles de la ciudad de Quito
5. Tecnología	5. Trabajando con tecnología de vanguardia
6. Auto-concepto	6. Servicio acorde a las necesidades del cliente, con flexibilidad en la contratación de seguros.
7. Capital humano	7. Profesionales en los campos de finanzas, derecho, administración, marketing y especializados en el tema de seguros.
8. Filosofía	8. Modelo de negocio basado en la transparencia, responsabilidad y compromiso de los procesos de negocio.
9. Rentabilidad	9. Enfocados en la sostenibilidad financiera y éxito para las partes involucradas.
10. Imagen pública	10. Velamos por el beneficio de nuestros clientes y el bienestar de todos nuestros colaboradores y sociedad.
<p><i>Somos una empresa aseguradora de mascotas que brinda servicios de medicina pre-pagada a través de contratos de cobertura dirigidos a personas que se preocupan por el bienestar y cuidado de sus mascotas, caracterizándonos por trabajar con tecnología de vanguardia, profesionales especializados; basándonos en la responsabilidad social empresarial y compromiso, velando por el beneficio de nuestros clientes y el bienestar de todos nuestros colaboradores y sociedad.</i></p>	

6.2.3. Visión

Tabla .34:

Componentes y definición de la visión

Componentes	Descripción
1. ¿Qué deseamos hacer en el futuro?	1. Ser una empresa reconocida y servir de referencia en la prestación de servicios de medicina pre-pagada a través de contratos de cobertura de diferentes tipos.
2. Filosofía	2. Demostrando compromiso, eficiencia, solidaridad con los animales y honestidad en todos nuestros procesos
3. Ventaja competitiva	3. Contratos acoplados a las necesidades de los clientes con servicios complementarios que generan valor.
4. ¿En qué tiempo?	4. Para el año 2024
5. Curso estratégico	5. Aportar de manera significativa en la economía del país.
<p><i>Ser una empresa reconocida a nivel nacional y servir de referencia en la prestación de servicios de medicina pre-pagada para mascotas, demostrando compromiso, eficiencia, solidaridad con los animales y honestidad en todos nuestros procesos, para que en el presente y futuro, podamos aportar de manera significativa en la economía del país.</i></p>	

6.2.4. Objetivos

Tabla 35:

Objetivos estratégicos definidos en base a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivos	Factor crítico de éxito	Dimensión	Indicador	Descripción
Financiera	Incrementar los ingresos en 30% provenientes de pólizas emitidas para finales del 2021, con respecto al primer mes de operaciones (2020).	Crecimiento y diversificación de los ingresos.	Financiera	Crecimiento de los ingresos.	Este indicador mide el porcentaje de ingresos incrementados en el año 2021.
Cliente	Incrementar el número de clientes asegurados en 10 personas nuevas, con respecto al primer mes de operaciones (2020).	Relaciones	Eficacia	Número de clientes nuevos	Este indicador mide el número de clientes nuevos.

Cliente	Incrementar la fidelización de los clientes en un 30% para el año 2020.	Calidad	Calidad	Porcentaje de clientes fidelizados	Este indicador mide el porcentaje de clientes fidelizados a la empresa en año $(n+1)/\text{clientes año } n)-1$
Proceso interno	Incrementar la línea de servicios en 2 nuevos servicios complementarios para el 2023 con respecto al primer año de operaciones (2020).	Operaciones	Eficiencia	Número de servicios nuevos	Mide el número de servicios en el año $(n+1/n)-1$.
Proceso interno	Reducir el número de reclamos en un 20% durante el primer año de operación de la empresa.	Calidad	Calidad	Porcentaje de servicios nuevos	Este indicador mide el porcentaje de clientes con reclamos.

Aprendizaje y crecimiento (Capital humano)	Incrementar los programas de capacitación para empleados en un 40% con relación al primer año de operaciones de la empresa (2020).	Competencias del personal	Eficacia	Nivel de capacitación de los empelados	Este indicador mide el nivel de capacitación de la fuerza laboral de la empresa
Aprendizaje y crecimiento (Capital sistemas de la información)	Incrementar la inversión en infraestructura tecnológica en un 25% para el 2024.	Tecnología de la información	Eficacia	Porcentaje de inversión en infraestructura tecnológica	El indicador mide el porcentaje de dinero invertido en infraestructura tecnológica nueva.

Aprendizaje y crecimiento (Capital Organizacional)	Incrementar los proyectos de negocio del área comercial y de marketing para finales del primer año de operaciones (2020).	Eficiencia	Eficiencia	Número de proyectos desarrollados	Este indicador mide el número de proyectos que han sido realizados por las diferentes áreas de la empresa.
--	---	------------	------------	-----------------------------------	--

Adaptado de: (Kaplan & Norton, 2009)

6.3. Plan de operaciones

6.3.2. Cadena de valor

En la tabla no 36, se detalla la cadena de valor en base al modelo propuesto por Pierre Eiglier y Eric Langeard (ver anexos, figura no 13) en su obra “Servuction: Le marketing des Services” (Eiglier & Langeard, 1989), misma que se encuentra establecida en base a la importancia y la división de las diferentes actividades y en base a la capacidad de la empresa para crear diferenciación según detalla Michael Porter (Porter M. , 1980). A continuación, se detallan las principales áreas y actividades que permiten diferenciarnos de la competencia.

- Marketing y ventas: Encargados de realizar la prospección de los clientes y elaborar herramientas publicitarias de alto nivel y calidad que permitan diferenciar a Insupet S.A. de la competencia.
- Personal de contacto: Será los encargados de brindar de dar seguimiento, soporte y acompañar a los clientes de manera específica, siendo estas actividades las de mayor relevancia al momento de ofertar el servicio ya que, los asesores comerciales serán los encargados de generar relaciones redituables con los clientes con servicios de atención diferenciados acorde a las necesidades específicas de los clientes. Así mismo, se encargaran de determinar los atributos y características que mejor se adapten a las necesidades de los clientes.
- Prestación del servicio: Dentro de este ámbito se genera la mayor diferenciación del servicio debido a que es la parte donde se establecen las términos y condiciones del servicio, así como, los atributos y beneficios que contemplan la póliza de contrato. Además, dentro de esta área se definen y se detallan las alianzas estratégicas con las que Insupet S.A. cuenta para que los clientes puedan gozar de los diferentes beneficios y atributos que otorga la contratación del servicio.

Tabla 36:
Cadena de valor de Insupet S.A.

Actividades de apoyo	Dirección general y Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> El capital humano de Insupet S.A. está compuesto por personal especializado y de calidad en cada uno de los procesos, puesto que este es considerado un activo importante ya que, es el responsable directo de entregar valor a los clientes.
		<ul style="list-style-type: none"> La dirección general serán los encargados de planificar las estrategias, organizar los recursos de la empresa, liderar el capital humano, controlar y reorganizar los procesos de Insupet S.A.
	Organización Interna y Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> El departamento de IT es el responsable de dar soporte a las diferentes plataformas tecnológicas así como, gestionar los accesos de todos los empleados de la empresa.
		<ul style="list-style-type: none"> La organización interna de la empresa será establecida bajo una estructura organizacional funcional, rigiéndose bajo los principios de un buen gobierno corporativo.
	Infraestructura y Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> La empresa desarrollará sus funciones desde una oficina arrendada en el sector de la Carolina según se señala en el mix de marketing. La promesa "cuidando las huellas del hogar" se verá reflejada en todos los ambientes de desarrollo de la propuesta.
Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> El departamento administrativo y de marketing serán los encargados de diseñar el presupuesto anual de marketing destinado a la compra de stock publicitario, eventos, campañas publicitarias y suministros de oficina. 	

	Marketing y ventas	Personal de contacto	Soporte físico y habilidades	Prestación	Manejo de contratos
Actividades primarias	Es el departamento encargado de realizar la prospección de los clientes y realizar actividades de marketing enfocados a la captación, satisfacción y fidelización de los clientes.	Sondeo de potenciales clientes	El grupo de asesores comerciales está compuesto por profesionales en los campos de ingeniería comercial y carreras afines.	La prestación del servicio ofrece los siguientes beneficios: Visitas eventuales a clientes. Seguimiento de contratos. Resumen de los contratos.	Insupet S.A brinda servicios acorde a las necesidades de los clientes, a través de la celebración de contratos de medicina pre-pagada enfocada a mascotas.
		Visitar a clientes para ofertar los servicios de la empresa.			
		Dar seguimiento a los diferentes clientes.			
	Publicidad: diseño e impresión de spots publicitarios de los servicios que oferta la empresa, diseño y administración de página web y redes sociales.	Brindar soporte a clientes en todo momento.	El material que contempla el servicio consta de contratos con la información referente a la póliza adquirida por el contratante.	Términos y condiciones legales involucrados en la celebración de los contratos.	

Adaptado de: Servuction: Le marketing des Services

6.3.3. Mapa de procesos

En la figura no 14, se encuentran detallados macro-procesos de Insupet S.A. que según (Fernández, 2004), “muestra la secuencia e interacción entre los procesos de la empresa y facilita la gestión de las interacciones críticas”. Los procesos estratégicos son aquellos que se encuentran a cargo de la alta gerencia debido a que involucran la formulación, implementación y evaluación de estrategias que permiten tomar decisiones para la compañía. Por otra parte, los procesos operativos son aquellos que sustentan la razón de ser del negocio; dichos procesos son aquellos que tienen una relación directa con la satisfacción del cliente, y resume como la empresa entrega valor al cliente. Finalmente, los procesos de apoyo, son aquellos que brindan soporte a todos demás procesos de la organización.

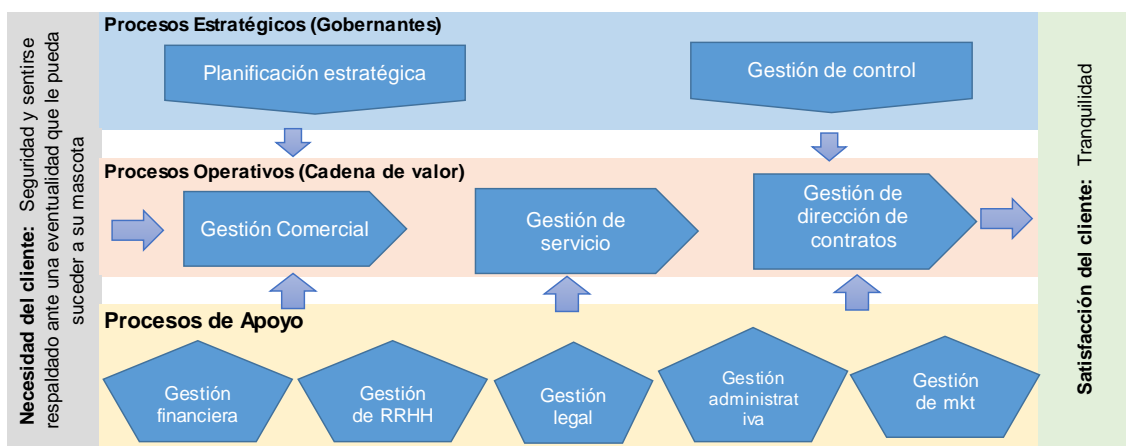


Figura No 14: Mapa de procesos de Insupet S.A.

6.3.4. Catálogo de procesos

Tabla 37
Catálogo de procesos

Catálogo de Procesos	
Gobernantes	Adjetivos
<p>1. Gestión de Planificación estratégica</p> <p>1.1. <u>Filosofía corporativa</u></p> <p>1.2. <u>Análisis situacional</u></p> <p> 1.2.1. Análisis externo</p> <p> 1.2.2. Análisis interno</p> <p>2. Gestión de Control</p> <p>2.1. <u>Diseño y seguimiento de procedimientos operativos</u></p> <p>2.2. <u>Diseño y seguimiento de procedimientos administrativos</u></p> <p style="text-align: center;">Sustantivos</p> <p>3. Gestión Comercial</p> <p>3.1. <u>Prospección y captación del cliente</u></p> <p>3.2. <u>Registro de datos en el sistema de CRM "SAGE".</u></p> <p>4. Gestión de Servicios</p> <p>4.1. <u>Asignación de agentes de seguros</u></p> <p> 4.1.1. Información de los procedimientos</p> <p> 4.1.2. Metodología de trabajo</p> <p>4.2. <u>Presentación del servicio</u></p> <p> 4.2.1. Análisis cualitativos, cuantitativos y requerimientos legales del cliente</p> <p> 4.2.2. Entrega del "contrato de cobertura".</p> <p> 4.2.3. Firma del contrato</p> <p>5. Gestión de Dirección de Contratos</p> <p>5.1. <u>Dirección de contratos.</u></p> <p> 5.1.1. Manejo de recursos del cliente</p> <p> 5.1.2. Mantenimiento de contratos con terceros</p> <p>5.2. <u>Administración de contratos hasta el vencimiento.</u></p>	<p>6. Gestión de Financiera</p> <p>6.1. <u>Planificación Financiera</u></p> <p>6.2. <u>Presupuestos</u></p> <p>6.3. <u>Contabilidad</u></p> <p> 6.3.1. Elaboración de Estados Financieros</p> <p> 6.3.2. Declaración fiscal</p> <p>6.4. <u>Tesorería</u></p> <p> 6.4.1. Política de Pagos</p> <p> 6.4.2. Política de Cobros</p> <p>7. Gestión de Talento Humano</p> <p>7.1. <u>Reclutamiento y selección de personal</u></p> <p>7.2. <u>Inducción y Capacitación.</u></p> <p>7.3. <u>Remuneración y bonificaciones</u></p> <p>7.4. <u>Elaboración de base de datos</u></p> <p>7.5. <u>Evaluaciones.</u></p> <p>8. Gestión de inteligencia e Investigación de mercado.</p> <p>8.1. <u>Estudios de mercado</u></p> <p> 8.1.1. Económicos</p> <p> 8.1.2. Tecnológicos</p> <p> 8.1.3. Legales</p> <p>8.2. Elaboración de reportes</p> <p>9. Gestión Legal</p> <p>9.1. <u>Tramitología legal</u></p> <p> 9.1.1. Registros mercantiles</p> <p> 9.1.2. Notarización de documentos</p> <p>9.2. <u>Legalización de contratos</u></p> <p>10. Gestión Administrativa</p> <p>10.1. <u>Compras de suministros y software</u></p> <p>10.2. <u>Soporte Tecnológico</u></p> <p> 10.2.1. Mantenimiento equipo e infraestructura tecnológica</p> <p> 10.2.2. Mantenimiento software y plataforma.</p> <p> 10.2.3. Manejo de accesos internos y externos al sistema "SAGE".</p>

6.3.5. Flujograma de procesos

La figura no 15 describe los principales procesos que entregan valor al cliente y forman parte de la cadena de valor según el modelo propuesto por Pierre Eiglier y Eric Langeard en su obra "Servuction: Le marketing des Services". (Eiglier & Langeard, 1989). (Véase anexos, figura no 13). El proceso tiene su

inicio desde el área comercial dónde, la gestión comercial son los encargados de realizar la prospección y captación de clientes, esta actividad requiere de aproximadamente 2 días ya que: a) se debe realizar una investigación del posible cliente; b) realizar un primer acercamiento al cliente; c) registrar la información en el sistema CRM; d) dar seguimiento al cliente. Posterior a estos eventos, el gerente comercial será el encargado de asignar a los agentes comerciales a los diferentes clientes para que estos puedan ser guiados y asesorados durante todo el desarrollo del servicio hasta la conclusión del contrato.

Por otra parte, para el direccionamiento de contratos se requerirá de 1 día para que el tesorero pueda realizar un análisis del manejo de los recursos de los posibles clientes, es decir, deberá analizar las fluctuaciones de mercado y ver que opciones son las que mejor se ajustan para poder invertir. Todo el proceso tendrá una duración de 1 semana por póliza.

Finalmente, el proceso de prestación de servicios concluye con el seguimiento, mantenimiento y administración de contratos hasta su vencimiento.

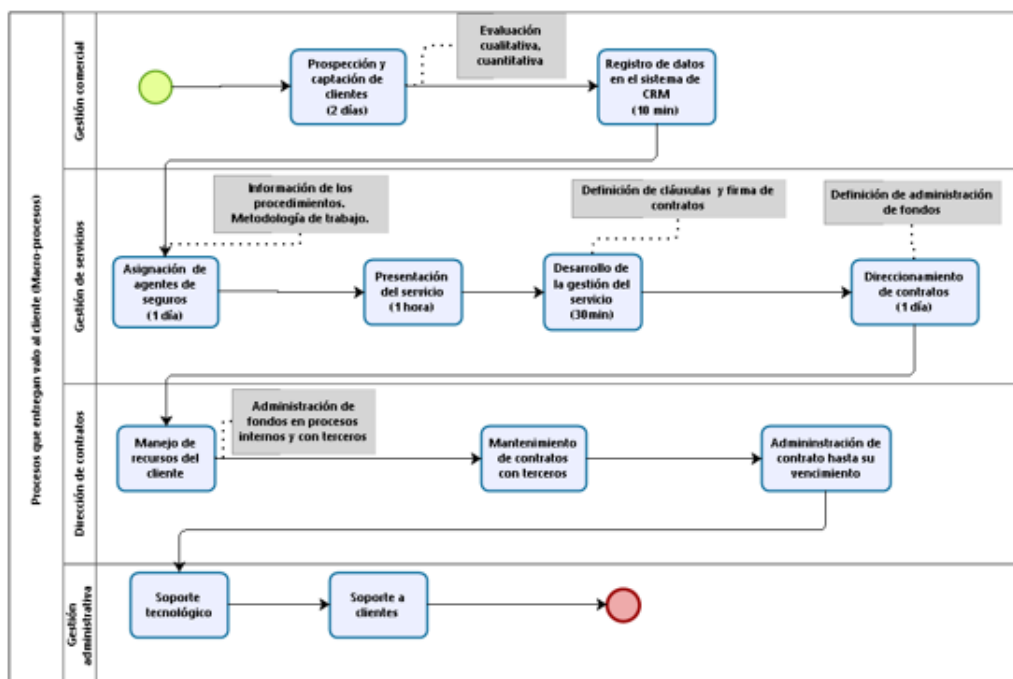


Figura 15: Flujograma de procesos

Noviembre 2018

6.4. Estructura organizacional

6.4.2. Constitución legal

La empresa estará constituida bajo la figura jurídica de “Sociedad Anónima”, que según la (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018) “la compañía se constituirá con dos socios, como mínimo y con un capital mínimo de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América.

6.4.3. Organigrama

La estructura organizacional de la empresa será de manera funcional, donde según (Jones, G., 2008, p.145) señala que, es un “diseño que agrupa a las personas con base en su experiencia y pericia en común o porque utilizan los mismos recursos”.

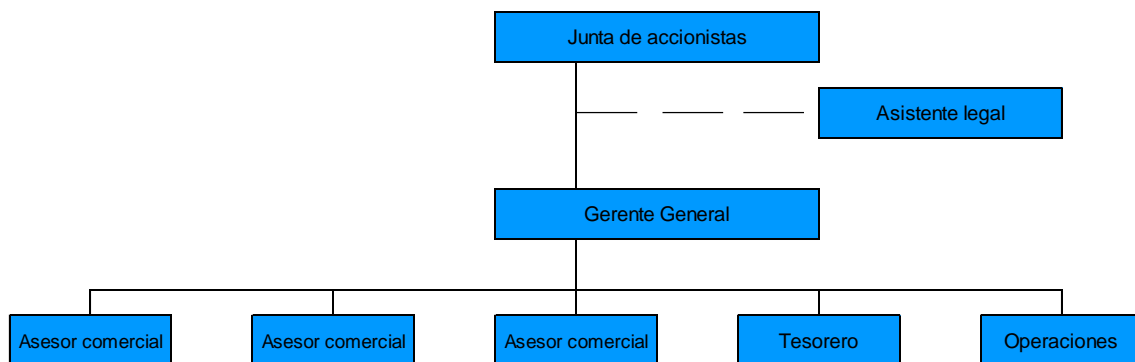


Figura 16: Estructura organizacional de Insupet S.A.

Tabla 38: Roles y Responsabilidades

Cargo	Funciones
Gerente general	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de los objetivos de nivel corporativo. - Asignación de funciones y responsabilidades a cada miembro de la organización. - Verificar y firmar los estados financieros de la empresa entregados por el contador y presentarlos a la junta de accionistas. - Aprobación de proyectos de innovación e inversión propuestos por los directores de departamentos y sus subalternos. - Control y monitoreo de resultados obtenidos con metas propuestas. - Negociación de alianzas estratégicas con diferentes tipos de empresas relacionadas al negocio.
Asesor comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Prospección y captación del cliente - Registro de información del cliente en el sistema. - Brindar soporte a las necesidades de los clientes. - Desarrollar presentación del servicio. - Visita a potenciales clientes
Tesorero	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo del portafolio de inversiones de la empresa. - Elaboración de los estados financieros. - Declaración tributaria - Manejo de la parte financiera.
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de datos entregados por parte de los asesores comerciales. - Elaboración de proyectos que permitan entregar mayor valor al cliente. - Prospección del cliente. - Control y regulación de contratos y documentación
Asistente legal	<ul style="list-style-type: none"> - Tramitología legal de la empresa y prospecto de operaciones. - Análisis de los reglamentos y normas actuales asociados a las actividades de la empresa. - Estructuración, redacción y manejo de contratos para clientes.

La empresa cuenta con 16 empleados, que se encargarán de las funciones descritas en tabla no 37. Cada asesor comercial desde la prospección del cliente hasta la firma del contrato, requerirá de 5 días aproximadamente para poder culminar con la venta del servicio. En base a la investigación cualitativa, los expertos señalan que este es el número apropiado de personal para brindar el servicio durante los primeros años de operaciones. Por otra parte, el

asistente legal será una contratación externa, motivo por el cuál no se encuentra incluido dentro de la nómina de la empresa.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1. Proyección de los ingresos

La tasa de crecimiento para los ingresos es del 8.028% proveniente del análisis externo, determinado en función del desarrollo que han tenido las empresas constituidas en los últimos 7 años en la industria.



Figura 17: Ciclo de vida del producto

Enero 2018

- La mayor concentración de las ventas se encuentran focalizadas en las razas pequeñas y medianas tanto de perros como gatos en 32.10% y 47.20% del total de ventas respectivamente.
- La celebración de contratos (pólizas) se llevan a cabo de manera periódica según la demanda.
- El crecimiento del precio varía entre el 6% y 7% debido a las fluctuaciones de los precios referentes a servicios de medicina pre-pagada.
- Aparte de la venta de pólizas, también se generan ingresos a través de las inversiones realizadas en el sector real y en el sector financiero.

Tabla 39:

Ingresos totales por póliza emitida y rendimientos financieros.

Total Ingresos por prima emitida	2020	2021	2022	2023	2024
Prima razas pequeñas de perros	144	156	168	182	198
Costo del servicio para perros de razas pequeñas	\$ 49,00	\$ 51,94	\$ 55,58	\$ 59,47	\$ 63,03
Prima razas medianas de perros	211	230	247	268	291
Costo del servicio para perros de razas medianas	\$ 63,00	\$ 66,78	\$ 71,45	\$ 76,46	\$ 81,04
Prima razas grandes de perros	93	101	109	118	128
Costo del servicio para perros de razas grandes	\$ 79,00	\$ 83,74	\$ 89,60	\$ 95,87	\$ 101,63
Total ingresos por prima de perros	\$ 27.717,12	\$ 31.959,88	\$ 36.788,80	\$ 42.694,35	\$ 49.009,43
Prima razas pequeñas de gatos	62	67	72	78	85
Costo del servicio para gatos de razas pequeñas	\$ 30,00	\$ 31,80	\$ 34,03	\$ 36,41	\$ 38,59
Prima razas medianas de gatos	91	99	106	115	125
Costo del servicio para gatos de razas medianas	\$ 41,14	\$ 43,61	\$ 46,66	\$ 49,93	\$ 52,93
Prima razas grandes de gatos	40	43	47	51	55
Costo del servicio para gatos de razas grandes	\$ 54,00	\$ 57,24	\$ 61,25	\$ 65,53	\$ 69,47
Total ingresos por prima de gatos	\$ 7.730,48	\$ 8.913,81	\$ 10.260,63	\$ 11.907,73	\$ 13.669,04
Sector Real	\$ 11.292,52	\$ 11.297,61	\$ 11.303,40	\$ 11.310,49	\$ 11.318,07
Sector Financiero	\$ 16.230,93	\$ 16.238,25	\$ 16.246,58	\$ 16.256,76	\$ 16.267,65
Ingresos por rendimientos financieros	\$ 27.523,44	\$ 27.535,85	\$ 27.549,98	\$ 27.567,25	\$ 27.585,72
Total Ingresos	\$ 62.971,04	\$ 68.409,55	\$ 74.599,41	\$ 82.169,32	\$ 90.264,19

El número de ventas ha sido establecido en base a la capacidad productiva de la empresa y en base al mercado objetivo establecido. Por tales motivos, se ha llegado a determinar que, al contar con 3 asesores comerciales cada uno podrá cerrar 2 contratos diarios durante el primer año de operaciones. A partir del segundo año en adelante, las ventas presentan variaciones acorde al crecimiento de la empresa. Por otra parte, cabe señalar que, la principal fuente de ingresos es a través de la venta de pólizas en un 56% mientras que, los ingresos generados por rendimientos financieros representan el 44%.

7.1.2. Proyección de costos y gastos

Los costos del servicio han sido cargados directamente en el precio, dentro de este rubro, se encuentran involucrados los costos de cobertura médica, accidentes y daños a terceros. Por otra parte, al ser una empresa de servicios, se presentan en los balances cuentas de ingresos y gastos; estos últimos se han clasificados en 3 rubros: *gastos sueldos* y *gastos operativos*, mismos que contemplan aquellos egresos que tiene relación directa con los servicios de medicina pre-pagada y los *gastos de marketing* y *publicidad*, que como su nombre lo indican, son rubros destinados a la promoción del servicio planteados en función de la estrategia de marketing y la mezcla de marketing.

Tabla 40:
Proyección de gastos

Principales Egresos	2020	2021	2022	2023	2024
Gastos Sueldos	80.291,00	88.256,55	90.793,60	93.404,23	96.090,56
Gastos de Administración de Portafolio	\$ 550,47	\$ 550,72	\$ 551,00	\$ 551,34	\$ 551,71
Comisiones Pagadas	\$ 531,71	\$ 613,11	\$ 705,74	\$ 819,03	\$ 940,18
Primas por Reaseguros no Proporcionales	\$ 177,24	\$ 204,37	\$ 235,25	\$ 273,01	\$ 313,39
Primas de Reaseguros y Coaseguros Cedidos	\$ 106,34	\$ 122,62	\$ 141,15	\$ 163,81	\$ 188,04
Seguros de maquinaria	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 920,00	\$ 960,00	\$ 960,00
Mantenimiento y reparaciones equipos	\$ 420,00	\$ 435,41	\$ 451,39	\$ 467,96	\$ 485,13
Gastos Suministros de Oficina	\$ 480,00	\$ 497,62	\$ 515,88	\$ 534,81	\$ 554,44
Servicios básicos	\$ 900,00	\$ 933,03	\$ 967,27	\$ 1.002,77	\$ 1.039,57
Gasto arriendo	\$ 5.400,00	\$ 5.598,18	\$ 5.803,63	\$ 6.016,63	\$ 6.237,44
Gastos de Constitución	\$ 1.350,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos operativos	\$ 10.395,76	\$ 9.435,05	\$ 10.291,31	\$ 10.789,36	\$ 11.269,90
Diseño de Marca	300,00	-	350,00	-	-
Impresión tarjetas de presentación	500,00	1.000,00	1.500,00	2.300,00	2.622,00
Diseño y mantenimiento Página Web	400,00	750,00	1.350,00	1.579,50	1.800,63
Vallas Publicitarias 4 veces al año (Letra I Sigma - Paseo San Francisco y NN.UU)	5.050,00	3.787,50	2.525,00	1.453,72	710,10
Redes sociales (Facebook, Instagram, Youtube)	2.500,00	3.175,24	3.475,00	4.065,75	4.634,96
Diseño e impresión flyers	1.800,00	2.600,00	2.943,92	3.444,39	3.926,60
Radio (La Otra - Oído fino - 4 cuñas durante el programa de 8:00am-12:00pm)	2.041,31	3.000,00	3.280,57	3.838,27	4.375,62
Ferías y Eventos	3.500,00	3.010,12	3.371,33	3.775,89	4.229,00
Merchandising	2.800,00	3.200,00	3.584,00	4.193,28	4.780,34
Gatos de Marketing y Publicidad	\$ 18.891,31	\$ 20.522,86	\$ 22.379,82	\$ 24.650,80	\$ 27.079,25

7.1.3. Políticas financieras

- La política de cuentas por cobrar es de 30 días, clasificado en: 70% de contado y 30% a crédito, rubros establecidos en función de las necesidades de efectivo del proyecto, la estacionalidad de las ventas y la liquidez de los clientes para cancelar estos rubros.
- La política de cuentas por pagar es de 30 días.
- Al ser una empresa aseguradora no se requiere de inventario, por tal motivo no existen cuentas por pagar asociadas a la adquisición de materia prima.
- Los salarios se pagan mensualmente en efectivo, mientras que se provisionan los beneficios sociales.
- Se invertirá el 75% de la inversión inicial en el sector real, mientras que el 25% restante será invertido en el sector financiero.
- Mantener el 10% de liquidez en todo momento.
- Mantener una estructura de deuda y capital: 70% en capital y no mayor al 30% en deuda.
- La estructura de capital estará dividida entre 4 accionistas con las siguientes participaciones:
 - a) Propietario de la idea de negocio: 30% de participación.
 - b) Inversionistas: 13.33% de participación cada uno (3 inversionistas).

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial para la puesta en marcha del negocio es de \$1.044.000,00 compuestos de la siguiente manera:

- Inversiones en Propiedad, Planta y Equipo \$23.500,00
- Inversiones en activos intangibles \$2.500,00
- Capital de trabajo Neto \$ 1.000.000,00 (Exigidos por la ley) + \$1.373.000,00 de gastos de efectivo.

El capital de trabajo se estableció en función de las necesidades reales de efectivo del negocio. Tomando en consideración, la política de cuentas por cobrar de 30 días. Además, se analizó la fluctuación de las ventas y los gastos provisionados referentes a servicios contra accidentes, daños a terceros y servicios complementarios. En base a estas consideraciones, y la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente, se definió el capital de trabajo neto.

Tabla 41:
Proyección del Capital de trabajo

	<i>Inversión Inicial</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>
Inversión en capital de trabajo						
Capital de Trabajo inicial	\$ (1.000.000,00)					
Variación del capital de Trabajo		\$ (2.896,56)	\$ (504,57)	\$ (621,16)	\$ (694,05)	\$ (773,74)
Recuperación del Capital de trabajo						\$ 1.005.490,07
Total Capital de Trabajo	\$ (1.000.000,00)	\$ (2.896,56)	\$ (504,57)	\$ (621,16)	\$ (694,05)	\$ 1.004.716,34

7.3. Proyección de los Estados Financieros

7.3.1. Estado de Resultados

Tabla 42
Estado de Resultados proyectado

Estado de Resultados					
Al 31 de Diciembre de 20XX					
	2020	2021	2022	2023	2024
TOTAL INGRESOS	\$ 62.971,04	\$ 68.409,55	\$ 74.599,41	\$ 82.169,32	\$ 90.264,19
Ingresos por prima Emitida	\$ 35.447,60	\$ 40.873,69	\$ 47.049,43	\$ 54.602,08	\$ 62.678,47
Ingresos por Rendimientos Financieros	\$ 27.523,44	\$ 27.535,85	\$ 27.549,98	\$ 27.567,25	\$ 27.585,72
Sector Real	\$ 11.292,52	\$ 11.297,61	\$ 11.303,40	\$ 11.310,49	\$ 11.318,07
Sector Financiero	\$ 16.230,93	\$ 16.238,25	\$ 16.246,58	\$ 16.256,76	\$ 16.267,65
Costos asociados al servicio	\$ 32.148,28	\$ 35.546,39	\$ 38.731,76	\$ 41.244,90	\$ 43.796,12
UTILIDAD BRUTA	\$ 30.822,76	\$ 32.863,16	\$ 35.867,65	\$ 40.924,42	\$ 46.468,07
Gastos sueldos	\$ 80.291,00	\$ 88.256,55	\$ 90.793,60	\$ 93.404,23	\$ 96.090,56
Gastos Generales	\$ 27.021,31	\$ 27.551,69	\$ 29.666,61	\$ 32.205,01	\$ 34.910,70
Gastos Suministros de Oficina	\$ 480,00	\$ 497,62	\$ 515,88	\$ 534,81	\$ 554,44
Servicios básicos	\$ 900,00	\$ 933,03	\$ 967,27	\$ 1.002,77	\$ 1.039,57
Gasto arriendo	\$ 5.400,00	\$ 5.598,18	\$ 5.803,63	\$ 6.016,63	\$ 6.237,44
Gastos de Marketing	\$ 18.891,31	\$ 20.522,86	\$ 22.379,82	\$ 24.650,80	\$ 27.079,26
Gastos de Constitución	\$ 1.350,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de depreciación	\$ 3.156,47	\$ 3.156,47	\$ 3.156,47	\$ 3.090,08	\$ 3.156,47
Gastos de amortización	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
TOTAL GASTOS	\$ 110.968,78	\$ 119.464,71	\$ 124.116,68	\$ 129.199,31	\$ 134.657,73
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ (80.146,02)	\$ (86.601,55)	\$ (88.249,03)	\$ (88.274,89)	\$ (88.189,67)
Gastos de intereses	\$ 75.089,21	\$ 61.645,02	\$ 46.610,85	\$ 29.798,69	\$ 10.998,24
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ (155.235,23)	\$ (148.246,57)	\$ (134.859,88)	\$ (118.073,58)	\$ (99.187,91)
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (155.235,23)	\$ (148.246,57)	\$ (134.859,88)	\$ (118.073,58)	\$ (99.187,91)
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD NETA	\$ (155.235,23)	\$ (148.246,57)	\$ (134.859,88)	\$ (118.073,58)	\$ (99.187,91)

Como se puede apreciar, el flujo del proyecto durante todos los años presenta utilidad negativa con una variación del 28.7% en promedio. En el primer año de operaciones presenta la utilidad más baja debido a la participación de mercado que se obtiene durante dicho periodo. No obstante, durante los años consiguientes la participación de mercado incrementa, sin embargo, debido a las necesidades de capital de trabajo, gastos del proyecto y costos asociados al mismo, la utilidad del proyecto no alcanza valores positivos.

7.3.2. Estado de Situación financiera

Tabla 43
Estado de Situación financiera proyectado

Estado de Situación Financiera					
Al 31 de Diciembre de 20XX					
	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVOS	\$ 2.131.220,47	\$ 1.855.942,26	\$ 1.579.037,76	\$ 1.302.170,66	\$ 1.025.353,27
Corrientes	\$ 2.108.876,93	\$ 1.837.255,19	\$ 1.556.007,16	\$ 1.280.340,14	\$ 1.007.179,22
Efectivo	\$ 1.104.845,49	\$ 832.627,44	\$ 550.645,31	\$ 274.158,04	\$ 82,71
Primas por Cobrar	\$ 930,33	\$ 1.067,94	\$ 1.237,35	\$ 1.426,64	\$ 1.637,66
Portafolio de Inversiones	\$ 1.003.101,11	\$ 1.003.559,81	\$ 1.004.124,50	\$ 1.004.755,46	\$ 1.005.458,85
Sector Real	\$ 677.093,25	\$ 677.402,87	\$ 677.784,04	\$ 678.209,93	\$ 678.684,73
Sector Financiero	\$ 225.697,75	\$ 225.800,96	\$ 225.928,01	\$ 226.069,98	\$ 226.228,24
Liquidez disponible para Inv.	\$ 100.310,11	\$ 100.355,98	\$ 100.412,45	\$ 100.475,55	\$ 100.545,89
No Corrientes	\$ 22.343,53	\$ 18.687,07	\$ 23.030,60	\$ 21.830,52	\$ 18.174,06
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 23.500,00	\$ 23.500,00	\$ 31.500,00	\$ 33.890,00	\$ 33.890,00
Depreciación acumulada	\$ 3.156,47	\$ 6.312,93	\$ 9.469,40	\$ 12.559,48	\$ 15.715,94
Intangibles	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Amortización acumulada	\$ 500,00	\$ 1.000,00	\$ 1.500,00	\$ 2.000,00	\$ 2.500,00
PASIVOS	\$ 607.155,70	\$ 480.124,05	\$ 338.079,45	\$ 179.235,92	\$ 1.606,44
Corrientes	\$ 1.134,89	\$ 1.226,63	\$ 1.339,57	\$ 1.465,76	\$ 1.606,44
Cuentas por pagar	\$ 620,22	\$ 711,96	\$ 824,90	\$ 951,09	\$ 1.091,77
Sueldos por pagar	\$ 514,67	\$ 514,67	\$ 514,67	\$ 514,67	\$ 514,67
Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
No Corrientes	\$ 606.020,81	\$ 478.897,43	\$ 336.739,88	\$ 177.770,16	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 606.020,81	\$ 478.897,43	\$ 336.739,88	\$ 177.770,16	\$ -
PATRIMONIO	\$ 1.524.064,77	\$ 1.375.818,20	\$ 1.240.958,32	\$ 1.122.934,74	\$ 1.023.746,83
Capital	\$ 1.679.300,00	\$ 1.679.300,00	\$ 1.679.300,00	\$ 1.679.350,00	\$ 1.679.350,00
Utilidades retenidas	\$ (155.235,23)	\$ (303.481,80)	\$ (438.341,68)	\$ (556.415,26)	\$ (655.603,17)
PASIVO + PATIMONIO	\$ 2.131.220,47	\$ 1.855.942,26	\$ 1.579.037,76	\$ 1.302.170,66	\$ 1.025.353,27

Como se puede apreciar en la tabla no 42, el activo corriente está conformado por efectivo, primas por cobrar y portafolio de inversiones, lo cual garantiza la liquidez de corto plazo y la sostenibilidad operativa del proyecto. En cuanto a los activos no corrientes, únicamente están conformados por las inversiones en equipos tecnológicos y software. Mientras que en las cuentas de patrimonio, se puede apreciar las pérdidas y ganancias acumuladas del proyecto.

7.3.3. Estado de flujo de Efectivo

Tabla 44:
Estado de flujo de Efectivo proyectado

Estado de Flujo de Efectivo						
Al 31 de Diciembre de 20XX						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Actividades Operacionales	\$ (1.000.000,00)	\$ (154.475,32)	\$ (145.094,67)	\$ (131.824,57)	\$ (115.177,55)	\$ (96.305,18)
Utilidad Neta	\$ -	\$ (155.235,23)	\$ (148.246,57)	\$ (134.859,88)	\$ (118.073,58)	\$ (99.187,91)
+ Depreciación	\$ -	\$ 3.156,47	\$ 3.156,47	\$ 3.156,47	\$ 3.090,08	\$ 3.156,47
+ Amortización	\$ -	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
- Δ CxC	\$ -	\$ (930,33)	\$ (137,61)	\$ (169,41)	\$ (189,29)	\$ (211,02)
- Δ Portafolio Inv.	\$ (1.000.000,00)	\$ (3.101,11)	\$ (458,70)	\$ (564,69)	\$ (630,96)	\$ (703,40)
+ Δ CxP	\$ -	\$ 620,22	\$ 91,74	\$ 112,94	\$ 126,19	\$ 140,68
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ 514,67	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Inversión	\$ (26.000,00)	\$ -	\$ -	\$ (16.100,00)	\$ (2.800,00)	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ (26.000,00)	\$ -	\$ -	\$ (16.100,00)	\$ (2.800,00)	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 2.399.000,00	\$ (113.679,19)	\$ (127.123,38)	\$ (134.057,55)	\$ (158.509,72)	\$ (177.770,16)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 719.700,00	\$ (113.679,19)	\$ (127.123,38)	\$ (142.157,55)	\$ (158.969,72)	\$ (177.770,16)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ 1.679.300,00	\$ -	\$ -	\$ 8.100,00	\$ 460,00	\$ -
Incremento Neto de Efectivo	\$ 1.373.000,00	\$ (268.154,51)	\$ (272.218,05)	\$ (281.982,12)	\$ (276.487,27)	\$ (274.075,34)
Efetivo principios del Periodo	\$ -	\$ 1.373.000,00	\$ 1.104.845,49	\$ 832.627,44	\$ 550.645,31	\$ 274.158,04
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 1.373.000,00	\$ 1.104.845,49	\$ 832.627,44	\$ 550.645,31	\$ 274.158,04	\$ 82,71

Al analizar el flujo de efectivo del proyecto, se puede apreciar como la cuenta de efectivo disminuye durante el flujo del proyecto; esto se da, debido a que los costos y gastos asociados al giro del negocio son elevados, además de ello se puede evidenciar que durante los 5 años de evaluación del proyecto, solo se tiene pérdidas lo cual hace que el efectivo vaya disminuyendo ya que, se necesitan cubrir las operaciones del proyecto.

7.4. Flujo de caja del proyecto y del inversionista, cálculo de las tasas de descuento y criterios de valoración.

7.4.1. Flujo de caja del proyecto descontado con la tasa WACC

Tabla 45
Flujo de caja

	Inversión Inicial	2020	2021	2022	2023	2024
TOTAL INGRESOS POR SERVICIOS DE ASESORIA	\$ 62.971,04	\$ 68.409,55	\$ 74.599,41	\$ 82.169,32	\$ 90.264,19	
Gastos sueldos	\$ 80.291,00	\$ 88.256,55	\$ 90.793,60	\$ 93.404,23	\$ 96.090,56	
Gastos operativos	\$ 10.395,76	\$ 9.435,05	\$ 10.291,31	\$ 10.789,36	\$ 11.269,90	
Gastos de Marketing y Publicidad	\$ 18.891,31	\$ 20.522,86	\$ 22.379,82	\$ 24.650,80	\$ 27.079,25	
Gastos de depreciación	\$ 3.156,47	\$ 3.156,47	\$ 3.156,47	\$ 3.090,08	\$ 3.156,47	
Gastos de amortización	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ (80.146,02)	\$ (86.601,55)	\$ (88.249,03)	\$ (88.274,89)	\$ (88.189,67)	
Gastos de intereses	\$ 75.089,21	\$ 61.645,02	\$ 46.610,85	\$ 29.798,69	\$ 10.998,24	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ (155.235,23)	\$ (148.246,57)	\$ (134.859,88)	\$ (118.073,58)	\$ (99.187,91)	
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (155.235,23)	\$ (148.246,57)	\$ (134.859,88)	\$ (118.073,58)	\$ (99.187,91)	
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
UTILIDAD NETA	\$ (155.235,23)	\$ (148.246,57)	\$ (134.859,88)	\$ (118.073,58)	\$ (99.187,91)	
FEO Flujo Efectivo Operativo						
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ (80.146,02)	\$ (86.601,55)	\$ (88.249,03)	\$ (88.274,89)	\$ (88.189,67)	
Gastos de depreciación	\$ 3.156,47	\$ 3.156,47	\$ 3.156,47	\$ 3.090,08	\$ 3.156,47	
Gastos de amortización	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
FEO	\$ (101.074,62)	\$ (102.999,45)	\$ (98.920,42)	\$ (93.286,97)	\$ (86.799,61)	
Inversión en capital de trabajo						
Capital de Trabajo inicial	\$ (1.000.000,00)					
Variación del capital de Trabajo	\$ (2.896,56)	\$ (504,57)	\$ (621,16)	\$ (694,05)	\$ (773,74)	
Recuperación del Capital de trabajo					\$ 1.005.490,07	
Total Capital de Trabajo	\$ (1.000.000,00)	\$ (2.896,56)	\$ (504,57)	\$ (621,16)	\$ (694,05)	\$ 1.004.716,34
CAPEX (Inversiones flujos de capital)						
Inversiones PPyE	(26.000,00)	-	-	(16.100,00)	(2.800,00)	-
VRDI Maquinaria						17.312,50
VRDI Equipos de computacion						1.590,38
VRDI vehiculos						3.662,74
Total CAPEX	(26.000,00)	-	-	(16.100,00)	(2.800,00)	22.565,62
Flujo de Caja del Proyecto	\$ (1.026.000,00)	\$ (103.971,18)	\$ (103.504,02)	\$ (115.641,58)	\$ (96.781,03)	\$ 940.482,35

Tabla 46
Criterios de valoración para el flujo de caja

Flujo de Caja del proyecto Anualizado						
Inversión Inicial	2020	2021	2022	2023	2024	
\$ (1.026.000,00)	\$ (103.971,18)	\$ (103.504,02)	\$ (115.641,58)	\$ (96.781,03)	\$ 940.482,35	
\$ (1.026.000,00)	\$ (1.129.971,18)	\$ (1.233.475,20)	\$ (1.349.116,78)	\$ (1.445.897,80)	\$ (505.415,45)	

Criterios de Inversion del proyecto	
VPN	(\$ 821.259,49)
IR	\$ 0,20
TIR	-9,76%
Perd. Recup.	t > 5

De acuerdo a los criterios de evaluación, ante un VPN negativo el proyecto debe ser rechazado ya que, los flujos del proyecto no permiten recuperar la inversión inicial. Al ser el VPN el criterio de evaluación más importante, y este ser negativo la TIR y el IR pierden validez debido a que no existen rendimientos negativos y se aprecia que por cada dólar invertido se genera una pérdida de \$0.80 ctvs.

7.4.2. Flujo de caja del inversionista

Tabla 47

Criterios de valoración para el flujo del inversionista

Flujo de Caja del Inversionista Anualizado					
<i>Inversión Inicial</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>
\$ (306.300,00)	\$ (267.434,51)	\$ (271.498,05)	\$ (288.702,12)	\$ (275.507,27)	\$ 755.420,35
\$ (306.300,00)	\$ (573.734,51)	\$ (845.232,56)	\$ (1.133.934,69)	\$ (1.409.441,96)	\$ (654.021,60)

Criterios de Inversion del Inversionista	
VPN	(\$ 715.883,19)
IR	\$ (1,3372)
TIR	-19,95%
Perd. Recup.	t> 5

Al igual que el flujo de caja del proyecto, el flujo del inversionista presenta resultados negativos. Ante un VPN negativo el proyecto debe ser rechazado ya que, los flujos del proyecto no permiten recuperar la inversión inicial. Además, se aprecia que por cada dólar invertido se genera una pérdida de \$0.33 ctvs., y que la inversión se recuperaría en un periodo superior a los 5 años.

7.5. Índices financieros

Tabla 48

Razones financieras

Razones Financieras						Industria
Medidas de Liquidez	2020	2021	2022	2023	2024	
Razón Circulante	2,36	2,42	2,60	3,36	204,49	1,74
Capital de trabajo Neto a Activo Corriente	0,999	0,999	0,999	0,999	0,998	0,67
Medidas de Solvencia	2020	2021	2022	2023	2024	
Razón Deuda - Capital (Apalancamiento)	0,36	0,29	0,20	0,11	-	0,46
Razón de Cobertura de interés	(1,07)	(1,40)	(1,89)	(2,96)	(8,02)	3,07
Medidas de Actividad	2020	2021	2022	2023	2024	
Rotación de Activos Fijos	2,82	3,66	3,24	3,76	4,97	7,46
Rotación Cuentas por Cobrar	67,69	64,06	60,29	57,60	55,12	40,92
Días por cuentas por Cobrar	5,32	5,62	5,97	6,25	6,53	8,00
Rotación del Capital de Trabajo neto	0,03	0,04	0,05	0,06	0,09	0,055
Medidas de Rentabilidad	2020	2021	2022	2023	2024	
Margen de Utilidad	\$ (2,47)	\$ (2,17)	\$ (1,81)	\$ (1,44)	\$ (1,10)	\$ 0,051
Rendimiento de los activos (ROA)	\$ (0,07)	\$ (0,08)	\$ (0,09)	\$ (0,09)	\$ (0,10)	\$ 0,089
Rendimiento sobre el Capital (ROE)	\$ (0,10)	\$ (0,11)	\$ (0,11)	\$ (0,11)	\$ (0,10)	\$ 0,206

7.5.1. Medidas de liquidez

- Razón circulante: Insupet S.A., por cada dólar de pasivo corriente se tiene en promedio 2.46 en activo corriente, lo que significa que la empresa puede cubrir sus obligaciones de corto plazo más rápido que la industria. Esto se presenta debido a la política liquidez del 10% en todo momento.
- Capital de trabajo a activo corriente: tras haber pagado los pasivos corrientes, la empresa dispone en promedio \$0,99 centavos para trabajar en el corto plazo, mientras que la industria obtiene un promedio de \$0.67 centavos. Esto se da debido al manejo del portafolio de inversiones. No obstante, dicho monto no logra cubrir los gastos y costos en el corto plazo.

7.5.2. Medidas de solvencia

- Razón deuda capital: En promedio, la empresa mantiene una razón promedio de 0,19 presentando un valor de 0 en el último año debido a que hasta tal fecha no se ha logrado cubrir la deuda adquirida.

- Razón de Cobertura: de acuerdo a los resultados obtenidos, en promedio la empresa cubre sus obligaciones financieras con valores negativos debido a que los flujos no cubren las obligaciones financieras, por lo cual, estas obligaciones directamente se cubren con el efectivo disponible.

7.5.3. Medidas de Actividad

- Rotación de cuentas por cobrar: En promedio, la empresa presenta una rotación promedio de 60.95 veces, lo cual indica que se están cobrando las cuentas en un periodo superior al de la industria.
- Días por cuentas por cobrar: en base a la estrategia planteada por la empresa respecto al crédito otorgado a los clientes, la empresa presenta una razón de 5.94 días en cuentas por cobrar.
- Rotación del capital de trabajo: en promedio, la empresa mantiene una razón promedio de 0,05 veces.

7.5.4. Medidas de Rentabilidad

- Margen de utilidad: en promedio, la empresa muestra un margen de ganancia negativo de \$1.80. Esto se explica, debido a que la empresa presenta pérdidas durante todo el flujo del proyecto.
- ROA: por cada dólar invertido en activo, la empresa en promedio pierde \$0.09 ctvs., de rentabilidad.
- ROE: en promedio, por cada dólar invertido en patrimonio la empresa pierde \$0.10 ctvs., en rentabilidad.

7.6. Recomendaciones para mejorar los indicadores

Debido a las políticas financieras planteadas y las estrategias establecidas durante el proyecto, los indicadores se encuentran por debajo a los de la industria. Sin embargo, para mejorar los índices; se recomienda emplear acciones de tesorería, es decir, invertir en diferentes instituciones financieras

los excesos de liquidez llegando a aumentar las políticas de inversiones por periodos cortos de tiempo, para de este modo, mantener trabajando el efectivo y generar una rentabilidad extra que permita no solo cubrir parte de los costos y gastos, sino también realizar nuevas inversiones. Otra alternativa es buscar nuevas fuentes de financiamiento a través del mercado de valores, por el Registro Especializado Bursátil (REB), con lo cual se puede adquirir deuda en mejores condiciones, que el ofertado por las entidades bancarias. De este modo, al pagar menos intereses los índices de rentabilidad aumentarán y se dispondrá de mayor flexibilidad para trabajar en el corto plazo.

CONCLUSIONES

Uno de los datos más relevantes dentro del análisis externo, es el capital mínimo social requerido para poder constituir la empresa. Sin embargo, a pesar del factor mencionado previamente, al poder constituir una empresa bajo sociedad anónima resulta beneficioso ya que se podrá conseguir el capital necesario a través de la inversión de N número de accionistas.

En base al análisis externo, se identificó que la tasa de crecimiento de la industria es de 6.2%. Por otra parte, debido a la composición de la industria, resulta ser atractiva con una puntuación de 3/5 en base al análisis de las 5 fuerzas de Porter.

En base al análisis del cliente, se identificó que la propuesta de negocio es innovadora ya que no existe actualmente en el mercado; así mismo, lo catalogan como no convencional, debido al enfoque del servicio en base a las necesidades y preferencia de los clientes. Además, se infiere que el 88.1% de las personas que fueron parte del análisis les interesa adquirir el servicio.

El core business de Insupet S.A. es brindar servicios de medicina pre-pagada enfocados en perros y gatos de diferente razas a través de pólizas de cobertura basadas en: enfermedades médicas, accidentes y daños a terceros.

Para atacar el mercado meta, la estrategia de posicionamiento se basa en ofrecer un servicio de calidad único y diferente a los servicios de medicina pre-pagada que existen actualmente en el mercado con precios que van acorde a todos los atributos que se están ofertando. Por otra parte la propuesta de valor, que se ofrece a los clientes, queda resumida en: garantía y seguridad de poder cubrir gastos no presupuestados ante cualquier eventualidad que le pueda llegar a ocurrir a la mascota.

Debido a la naturaleza del negocio, la estrategia de promoción a utilizarse consiste en el marketing directo, es decir la empresa se dirige a un segmento de mercado específico y diseña ofertas para dicho mercado, dirigiendo el mensaje a clientes específicos; contactando al cliente de manera directa y frecuentemente, permitiendo el diálogo entre el equipo de asesores comerciales y el cliente. No obstante, se considera una estrategia de promoción masiva ya que, se busca llegar a la mayor cantidad de potenciales clientes para que estos se informen y conozcan acerca del servicio, y que no se encuentren limitados por la segmentación de mercado realizada.

Para la selección de la ventaja competitiva, se ha diseñado la cadena de valor en la cual, cada uno de los eslabones tiene un factor diferenciador de la competencia. La ventaja competitiva para Insupet S.A. radica en los atributos que se le añaden al servicio y principalmente los servicios catalogados como “complementarios” que resultan ser el mayor atractivo para los potenciales clientes.

En base a la evaluación financiera, se identificó que el proyecto debiera ser rechazado. El flujo de caja descontado con el WACC, obtuvo un VPN negativo de \$(821.259,49), una pérdida de \$0,80 ctvs., por dólar invertido con recuperación en un periodo superior a los 5 años. Mientras que en el flujo del inversionista, el VPN es de \$ (715.883,19), con pérdida de \$0,33 ctvs., por dólar invertido, donde se recupera la inversión inicial en un periodo superior a los 5 años. Por otra parte, debido a los resultados negativos del proyecto, el criterio de la TIR pierde validez.

REFERENCIAS

- Analytics Simplified Pty Ltd. (2019). *Van Westendorp's Price Sensitivity Meter*. Retrieved from Conjoint.ly: https://conjoint.online/products/van-westendorp/?gclid=EAlaIQobChMIksjKtO6W4AIVg56zCh1UcgR6EAAYA SAAEgIDt_D_BwE
- Animal Health Institute. (2018, Marzo). *U.S. Animal Healthy Industry*. Retrieved from U.S. Animal Healthy Industry: Pets in America: https://www.ahi.org/wp-content/uploads/2018/03/PetsInAmerica_AHI.pdf
- Ansoff, H. (1984). *Implanting Strategic Management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Asamblea Nacional República del Ecuador. (2016, Octubre Lunes 17). *Ley orgánica que regula a las compañías que financien servicios de atención integral de salud prepagada y a las de seguros que oferten cobertura de seguros de asistencia médica*. Retrieved from Ley orgánica que regula a las compañías que financien servicios de atención integral de salud prepagada y a las de seguros que oferten cobertura de seguros de asistencia médica: <http://www.calidadsalud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/08/LEY-ORGANICA-MEDICINA-PREPAGADA.pdf>
- Ayora, P., & Ochoa, R. (2011). *Estudio de la prevalencia de giardia sp. en caninos (canis familiaris)*. Retrieved from Repositorio Universidad de Loja: <http://dspace.unl.edu.ec/handle/123456789/5424>
- Banco Central del Ecuador . (2018). *Tasas de interés*. Retrieved from Tasas de interés: <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco Central del Ecuador. (2018, Noviembre). *Información Estadística Mensual No. 2001 - Noviembre 2018*. Retrieved from Producto interno bruto por industria: <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>

- Banco Central del Ecuador. (2018). *Riesgo país*. Retrieved from Riesgo país: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Betas - NYU Stern. (2018). *Betas by Sector (US)*. Retrieved from Betas by Sector (US): http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Corporación del Seguro de Depósitos, Fondos de Liquidez y Fondo de Seguros Privados. (2016, 12 31). *Cosede*. Retrieved from LISTADO DE ENTIDADES DEL SECTOR FINANCIERO PRIVADO CUBIERTAS POR EL SEGURO: <http://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2017/02/LISTADO-DE-ENTIDADES-SECTOR-FINAN-PRIVADO.pdf>
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1989). *Servuction: Le marketing des Services*. Paris: McGraw Hill.
- El Telégrafo. (2015). 3 de cada 5 familias tienen una mascota. *El Telégrafo*, p. 1.
- Fernández, J. A. (2004). *Gestión por Procesos: Como utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización*. Madrid: ESIC .
- Galindo, E. (2011). *Estadística "Métodos y Aplicaciones"*. México: Pearson.
- Grupo Latino Ltda. (2006). *Vademécum Veterinario*. Colombia: D´vinni Ltda.
- H. Congreso Nacional . (2014). *Ley General de Seguros, Codificación*. Retrieved from Ley General de Seguros, Codificación: http://oidprd.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Ley_general_seguros_12_sept_14.pdf
- H. Congreso Nacional. (2014). *Código orgánico monetario y financiero libro III Ley General de Seguros*. Retrieved from Código orgánico monetario y financiero libro III Ley General de Seguros: https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/libro%20III-COMF.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2017). <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>.

- Retrieved from
<http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>:
<http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012, Junio). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Retrieved from Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <file:///C:/Users/Carlos/Documents/Carlos%20A!/ciiu.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales*. Retrieved from Tabulados ENIGHUR 2011-2012 : <http://www.ecuadorencifras.gob.ec//encuesta-nacional-de-ingresos-y-gastos-de-los-hogares-urbanos-y-rurales/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014, Octubre 6). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición* . Retrieved from ENSANUT-ECU 2012: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/MSP_ENSANUT-ECU_06-10-2014.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Ecuador en cifras*. Retrieved from Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC´S): http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Harvard Business School Press.
- Kim, C. W., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Harvard Business School Press.
- Kim, C. W., & Renée, M. (2005). El enfoque en la perspectiva global. In C. W. Kim, & M. Renée, *La estrategia del océano azul* (pp. 117-136). Bogotá: Harvard Business School Press.
- Martínez, S., & Sheyla, J. (2014). *Determinación del índice de prevalencia del sarcoptes scabiei en caninos*. Retrieved from Universidad Técnica de Machala: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/1470>

- Méndez, B., & Almeida, C. (n.d.). *Prevalencia e identificación de protozoos Giardia canis, Ameba spp. y coccidia spp. en caninos*. Retrieved from Repositorio Digital de la Universidad de Cuenca: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/jspui/handle/123456789/3025>
- Merck & Co., Inc. (1993). *El Manual Merck de Veterinaria* (Cuarta ed.). España: Oceano Grupo Editorial, S.A.
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2018). *Secretaría de salud*. Retrieved from Urbanimal: <http://www.quito.gob.ec/index.php/secretarias/secretaria-de-salud#urbanimal>
- Porter, M. (1980). Cadena de Valor . In M. Porter.
- Porter, M. E. (2007). *Comprender la estructura de un sector*. Estados Unidos: Harvard Business School.
- Ramos, D. Z. (2018). Enfermedades más comunes en mascotas. (C. A. Arellano, Interviewer)
- Revollo, V., & Sánchez, T. (2010). *Evaluación de la prevalencia de ácaros en caninos, en el quinquenio 2000-2004*. Retrieved from Facultad de Ciencias Veterinarias, UAGRM: http://www.fcv.uagrm.edu.bo/sistemabibliotecario/doc_tesis/ROMULO%20REVOLLO-20101029-103645.pdf
- Romero, M. H., López, M. C., Echeverry, M. C., & Rivas, F. A. (2008, Mar./May). *Leishmaniasis Visceral Canina: Pruebas Diagnósticas no identifican Estados Reales* . Retrieved from Revista de salud pública: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-00642008000200009&script=sci_arttext&tIng=en
- Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. (2011). *RESOLUCIÓN No JB-2011-1988*. Retrieved from http://oidprd.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/2011/resol_JB-2011-1988.pdf
- Superintendencia de compañías, valores y seguros. (2018). *Compañías de medicina prepagada*. Retrieved from Compañías de medicina prepagada:

http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/cias_medicina_prepagada.zul

Superintendencia de compañías, valores y seguros. (2018). *Compañías por actividad económica*. Retrieved from 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 perrera:

https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2

Superintendencia de Compañías, valores y seguros. (2018). *Portal de información / Compañías por actividad económica*. Retrieved from G4659.11 - VENTA AL POR MAYOR DE MAQUINARIA Y EQUIPO DE OFICINA: CALCULADORA, MÁQUINAS DE ESCRIBIR, CONTADORA DE MONEDAS, EXCEPTO COMPUTADORAS Y EQUIPO INFORMÁTICO. :

https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2018). *Portal de información / compañías por actividad económica*. Retrieved from K6512.02 - SERVICIOS DE SEGURO DE MEDICINA PRE PAGADA:

https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2018). *Portal de información / Compañías por actividad económica*. Retrieved from

K6419.02 - ACTIVIDADES DE RECEPCIÓN DE DEPÓSITOS Y/O SIMILARES CERCANOS DE DEPÓSITOS Y LA CONCESIÓN DE CRÉDITOS O PRÉSTAMOS DE FONDOS. LA CONCESIÓN DE CRÉDITO PUEDE ADOPTAR DIVERSAS FORMAS, COMO PRÉSTAMOS, HIPOTECAS, TRANSACCIONES CON TARJETAS DE CRÉDITO,:

https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2018). *Portal de información / Compañías por actividad económica* . Retrieved from

G4651.02 - VENTA AL POR MAYOR DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS (SOFTWARE):

https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2

U.S. DEPARTMENT OF THE TREASURY. (2018). *Daily Treasury Yield Curve Rates*. Retrieved from <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>

Yáñez, D. Z. (2018). Enfermedades más comunes en mascotas. (C. Arellano, Interviewer)

Zurich Ecuador. (2018). *Zurich Seguros*. Retrieved from Blockchain en el mundo de los seguros: https://www.qbe.com.ec/blockchain_y_el_mundo_de_los_seguros

ANEXOS

Figuras

Figuras análisis del entorno

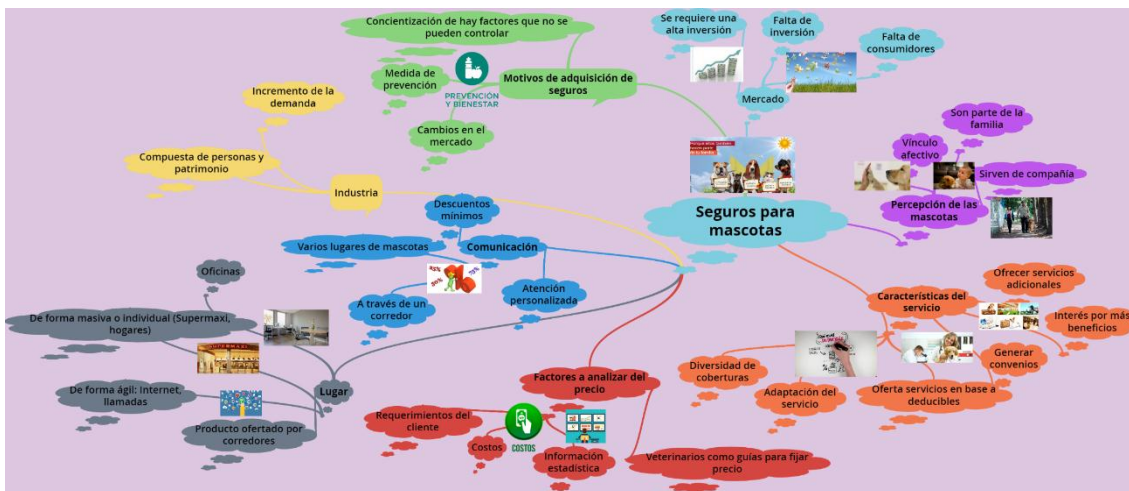


Figura No 2: Mapa mental principales hallazgos investigación cualitativa.

Mayo 2018



Figura No 10: Infografía análisis investigación cuantitativa

Mayo 2018

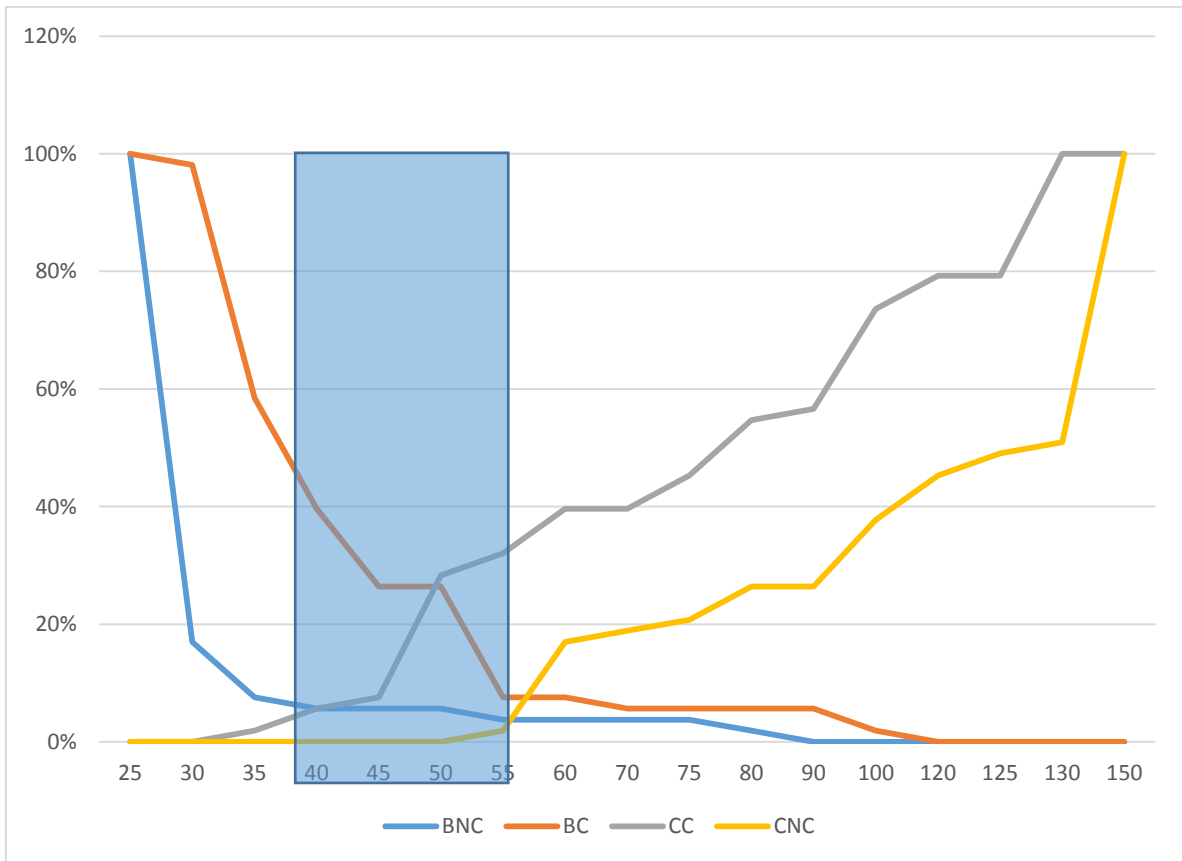


Figura No 7: Modelo Van Westendorp

Mayo 2018



Figura No 13: Cadena de valor de una empresa de servicios.

Tomado de: Servuction: Le marketing des Services

Tabla No 3: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Matriz EFE				
Oportunidades		Ponderación	Calificación	Ponderación calificada
O1	Obtención de ingresos a través de inversiones y no solo por la venta de pólizas.	0,04	4	0,16
O2	Celebración de contratos mínimo por un año.	0,01	4	0,04
O3	Crecimiento tanto de la industria como del PIB.	0,05	3	0,15
O4	Alta inversión por parte de los ciudadanos en seguros de vida.	0,1	3	0,3
O5	Existencia de un considerable mercado potencial.	0,04	3	0,12
O6	Alta inversión en mascotas.	0,08	3	0,24
O7	Existencia de 640.000 animales de compañías en Quito.	0,03	2	0,06
O8	Poca diferenciación de servicios de medicina pre-pagada.	0,04	4	0,16
O9	Existencia de diferentes proveedores de actividades relacionadas a servicios de medicina pre-pagada.	0,04	4	0,16
O10	Baja amenaza de los proveedores de integrarse hacia atrás.	0,02	4	0,08
O11	Ausencia de servicios de medicina pre-pagada para mascotas.	0,1	4	0,4
Amenaza				0
A1	Elevado requerimiento de capital (\$1'000.000,00).	0,1	1	0,1
A2	Requerimientos de solvencia en todo momento exigido por la	0,06	2	0,12
A3	Inversión significativa en tecnología por parte de los competidores de la industria.	0,01	3	0,03
A4	Varias políticas legales para poder ingresar a la industria.	0,04	2	0,08
A5	Empresas competidoras con 25 años de experiencia en promedio.	0,05	2	0,1
A6	Diferentes precios.	0,03	2	0,06
A7	Diversas empresas ofertan servicio de medicina pre-pagada.	0,04	3	0,12
A8	Competidores con recursos y capacidades grandes.	0,06	1	0,06
A9	Difícil salir de la industria.	0,05	2	0,1
A10	Existencia de servicios de medicina pre-pagada ofertados por instituciones públicas y privadas.	0,01	2	0,02
1				2,66

Tabla No 4: Matriz de análisis de la industria

Matriz de Análisis de la Industria

		1	2	3	4	5	Calificación	Promedio de calificación
Rivalidad entre competidores								
Número de competidores con recursos y capacidad similares	Muchos	1					Pocos	1
Tasa de crecimiento del sector industrial	Lento					5	Rápido	5
Barreras de salida	Muchos	1					Pocos	1
								2,3
Amenaza de entrada de nuevos competidores								
Barreras de Entrada								
Requisitos de capital	Alto	1					Bajo	1
Políticas gubernamentales y restrictivas	Alto	1					Bajo	1
Diferenciación de servicios	Alto					5	Bajo	5
Ventajas de las empresas establecidas independientemente de su tamaño	Bajo			3			Alto	3
								2,5
Poder de negociación de los proveedores								
Número de proveedores importantes	Pocos				4		Varios	4
Servicios de cambio de proveedor	Alto				4		Bajo	4
Amenaza del sustituto de productos de proveedores	Alto				4		Bajo	4
Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante	Alto					5	Bajo	5
								4,3
Poder de negociación de los consumidores								
Concentración y tamaño de los consumidores	Pocos				4		Varios	4
Sensibilidad al precio	Alto		2				Bajo	2
Costes de migración	Alto		2				Bajo	2
								2,7
Amenaza de productos sustitutos								
Precio relativo de los sustitutos	Alto		2				Bajo	2
Preferencia del cliente hacia el sustituto	Alto				4		Bajo	4
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Alto				4		Bajo	4
								3,3
Total Análisis Industria								
Rivalidad entre competidores	Bajo						Alto	2,3
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Bajo						Alto	2,5
Poder de negociación de los proveedores	Bajo						Alto	4,3
Poder de negociación de los consumidores	Bajo						Alto	2,7
Amenaza de productos sustitutos	Bajo						Alto	3,3
								3,0

Tabla No 7: Correlación de variables 1, 21, 22 y 23 del modelo de la encuesta.

Count of 1. ¿Ha escuchado sobre seguros médicos para mascotas? Column Labels		
Row Labels	1	2
1	60,00%	79,17%
2	40,00%	20,83%
Grand Total	100,00%	100,00%

Tabla No 20: Costes de enfermedades de perros

Raza	Edad / Años
Pequeña	0 - 1.5 años
Probabilidad de siniestro	(30% -100%)
Precio - En funcion del costo y la probabilidad de las enfermedades más recurrentes	\$ 40,83

Raza	Edad / Años
Mediana	1.6 - 5 años
Probabilidad de siniestro	(30% -100%)
Precio - En funcion del costo y la probabilidad de las enfermedades más recurrentes	\$ 52,50

Raza	Edad / Años
Grande	5.1 años en adelante
Probabilidad de siniestro	(30% -100%)
Precio - En funcion del costo y la probabilidad de las enfermedades más recurrentes	\$ 65,83

Tabla No 21: Costes de enfermedades de gatos

Raza	Edad / Años
Pequeña	0-5
Probabilidad de siniestro	(6%-44%)
Monto de cobertura en promedio	\$ 25,00

Raza	Edad / Años
Mediana	0-5
Probabilidad de siniestro	(6%-44%)
Monto de cobertura en promedio	\$ 34,29

Raza	Edad / Años
Grande	0-5
Probabilidad de siniestro	(6%-44%)
Monto de cobertura en promedio	\$ 45,00

Tabla No 22: Costes de accidentes de perros

Accidente	Raza	Costo promedio
Fractura de cualquier tipo	Pequeña	\$ 25
Mordedura		\$ 25
Lesiones		\$ 25
Aruñones		\$ 25
Costo promedio de cobertura		\$ 25

Accidente	Raza	Costo promedio
Fractura de cualquier tipo	Mediana	\$ 32
Mordedura		\$ 32
Lesiones		\$ 32
Aruñones		\$ 32
Costo promedio de cobertura		\$ 32

Accidente	Raza	Costo promedio
Fractura de cualquier tipo	Grande	\$ 40
Mordedura		\$ 40
Lesiones		\$ 40
Aruñones		\$ 40
Costo promedio de cobertura		\$ 40

Tabla No 23: Costes de accidentes de gatos

Accidente	Raza	Costo promedio
Fractura de cualquier tipo	Pequeña	\$ 15
Mordedura		\$ 15
Lesiones		\$ 15
Aruñones		\$ 15
Costo promedio de cobertura		\$ 15

Accidente	Raza	Costo promedio
Fractura de cualquier tipo	Mediana	\$ 21
Mordedura		\$ 21
Lesiones		\$ 21
Aruñones		\$ 21
Costo promedio de cobertura		\$ 21

Accidente	Raza	Costo promedio
Fractura de cualquier tipo	Grande	\$ 27
Mordedura		\$ 27
Lesiones		\$ 27
Aruñones		\$ 27
Costo promedio de cobertura		\$ 27

Tabla No 24: Costes de daños a terceros de perros

Daño	Raza	Edad	Costo promedio
Jardinería	Pequeña	0 - 1.5 años	\$ 8
Muebles			\$ 8
Ataque a terceros			\$ 25
Artículos de cristal			\$ 8
Costo promedio de cobertura		0 - 1.5 años	\$ 12

Daño	Raza	Edad	Costo promedio
Jardinería	Grande	5.1 años en adelante	\$ 13
Muebles			\$ 13
Ataque a terceros			\$ 40
Artículos de cristal			\$ 13
Costo promedio de cobertura		5.1 años en adelante	\$ 20

Daño	Raza	Edad	Costo promedio
Jardinería	Mediana	1.6 - 5 años	\$ 11
Muebles			\$ 11
Ataque a terceros			\$ 32
Artículos de cristal			\$ 11
Costo promedio de cobertura		1.6 - 5 años	\$ 16

Tabla No 25: Costes de daños a terceros de gatos

Daño	Raza	Edad	Costo promedio
Jardinería	Pequeña	0 - 1.5 años	\$ 5
Muebles			\$ 5
Ataque a terceros			\$ 15
Artículos de cristal			\$ 5
Costo promedio de cobertura		0 - 1.5 años	\$ 8

Daño	Raza	Edad	Costo promedio
Jardinería	Mediana	1.6 - 5 años	\$ 7
Muebles			\$ 7
Ataque a terceros			\$ 21
Artículos de cristal			\$ 7
Costo promedio de cobertura		1.6 - 5 años	\$ 10

Daño	Raza	Edad	Costo promedio
Jardinería	Grande	5.1 años en adelante	\$ 9
Muebles			\$ 9
Ataque a terceros			\$ 27
Artículos de cristal			\$ 9
Costo promedio de cobertura		5.1 años en adelante	\$ 14


Tabla No 26: Costes de servicios complementarios

Servicio	Raza	Costo
Consulta	Pequeña, Mediana y Grande	\$ 25
SPA		\$ 12
Hospedaje		\$ 15
Peluquería		\$ 15
Alimentación		\$ 35
Adiestramiento		\$ 30
Costo promedio de cobertura		\$ 22

Tabla No 30: Matriz de selección del centro de operaciones de la aseguradora

Microlocalización							
Factor	Ponderación	Quito tennis		La Carolina		Sector financiero	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Ubicación	30%	3	0,9	5	1,5	5	1,5
Concentración de la competencia	15%	3	0,45	4	0,6	5	0,75
Costo	25%	1	0,25	2	0,5	1	0,25
Servicios básicos y de internet	5%	5	0,25	5	0,25	5	0,25
Cercanía a los clientes	20%	4	0,8	5	1	4	0,8
Empresas o negocios aledaños	5%	4	0,2	5	0,25	5	0,25
Total	100%	2,85		4,1		3,8	

Tabla No 48: Modelo Encuesta

 Modelo de la encuesta <i>La siguiente encuesta corresponde a una investigación de mercados para conocer su opinión para un plan de negocios para la creación de una empresa aseguradora para mascotas. Toda la información proporcionada en este cuestionario será completamente confidencial y no se utilizará para otros propósitos que no sean académicos. Agradezco de antemano su colaboración.</i>	
1. ¿Ha escuchado sobre seguros médicos para mascotas?	<ul style="list-style-type: none"> • Si _____ • No _____
2. ¿Qué aspectos consideraría como relevantes para contratar un seguro de medicina pre-pagada para su mascota? (Puede elegir más de una opción)	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios de la aseguradora con clínicas veterinarias • Cobertura contra accidentes • Precio • Posibilidad de elegir los tipos de cobertura • Porcentaje de cobertura
3. ¿Qué características debería tener un seguro de medicina pre-pagada para mascotas que estaría dispuesto a adquirirlo? (Puede elegir más de una opción)	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura de accidentes mínimos establecidos por la ley • Cobertura de accidentes, enfermedades y/o daños a terceros • Cobertura de accidentes y/o enfermedades no comunes • Cobertura de accidentes y/o enfermedades de diferentes áreas • Cobertura de consultas médicas
4. ¿Hasta dónde considera que debería llegar el nivel de cobertura del servicio?	<ul style="list-style-type: none"> • Provincial • Cantonal • Regional • Nacional
5. Enumere en orden de importancia del 1 al 5 (siendo 1 lo más importante y 5 lo menos importante), ¿Qué beneficios COMPLEMENTARIOS le gustaría recibir por parte de la aseguradora durante la vigencia del contrato?	<ul style="list-style-type: none"> • Alimentación _____ • Servicio de peluquería _____ • Servicio de entretenimiento _____ • Visitas médicas domiciliarias _____ • Servicio de guardería _____
El servicio de medicina pre-pagada para mascotas ofrece servicios de cobertura médica a través de contratos en los cuales se detallan: el tipo de cobertura que desea, porcentaje de cobertura, monto acorde al tipo de cobertura que desee, políticas y condiciones de cobertura. En base al servicio que requiere conteste las siguientes preguntas.	
6. ¿A qué precio dentro de este rango (\$25-\$150 mensuales) consideraría este servicio como muy barato que le haría dudar de su calidad y no contratarlo?	• _____
7. ¿A qué precio dentro de este rango (\$25-\$150 mensuales) consideraría este servicio como barato y aun así lo contrataría?	• _____
8. ¿A qué precio dentro de este rango (\$25-\$150 mensuales) consideraría este servicio como caro y aun así lo contrataría?	• _____
9. ¿A qué precio dentro de este rango (\$25-\$150 mensuales) consideraría justo para este tipo servicio como muy caro como para contratarlo?	• _____

10. ¿A qué precio dentro de este rango (\$25-\$150 mensuales) consideraría justo para este tipo de servicio?	• _____
11. ¿Dónde le gustaría contratar este servicio?	<ul style="list-style-type: none"> • Puntos de ventas de mascotas • Clínicas veterinarias • Oficinas de la aseguradora • Puntos de venta de productos para mascotas
12. ¿En cuál de los siguientes sectores le gustaría que se encuentren ubicadas las oficinas de la aseguradora?	<p>La Carolina El Batán El Condado El Recreo La Mariscal</p>
13. ¿Dónde le gustaría recibir la asesoría para la contratación o renovación del servicio?	<ul style="list-style-type: none"> • Casa • Lugar de trabajo • Oficinas de la aseguradora • Clínicas veterinarias
14. Usted preferiría contratar este servicio a través de:	<ul style="list-style-type: none"> • Intermediarios • De manera directa • Internet
15. ¿Qué medio de comunicación es el que más utiliza?	<ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales • Correo electrónico • Televisión • Radio • Periódicos • Llamadas telefónicas
16. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información sobre este servicio?	<ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales • Correo electrónico • Televisión • Radio • Periódicos • Llamadas telefónicas
17. ¿Dónde le gustaría obtener información acerca de este servicio?	<ul style="list-style-type: none"> • Parques • Clínicas veterinarias • Pancartas • Vallas publicitarias • Hoteles para mascotas
18. ¿Revisa o ve usted los anuncios comerciales en sus redes sociales?	<ul style="list-style-type: none"> • Si _____ • No _____
19. Para la contratación del servicio requeriría de un asesor comercial?	<ul style="list-style-type: none"> • Si _____ • No _____
20. ¿Qué información considera usted que es fundamental en la publicidad de este tipo de servicio?	<ul style="list-style-type: none"> • Precio • Convenios de la aseguradora con clínicas veterinarias • Tipos de cobertura • Servicios complementarios
21. ¿Estaría interesado/a en contratar este tipo de servicio de medicina pre-pagada para su mascota?	<ul style="list-style-type: none"> • Si _____ • No _____
22. Edad	<ul style="list-style-type: none"> • 15-20 años • 21-26 años • 27-32 años • 33-38 años • 39-44 años • Más de 45 años
23. Género	<ul style="list-style-type: none"> • Masculino • Femenino
24. Ocupación	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiante • Empleado/a privado • Empleado/a público • Patrono/a • Trabajador/a independiente
25. Número de mascotas	• _____

26. Raza	<ul style="list-style-type: none">• Pequeño• Mediano• Grande
27. Tipo de mascota	<ul style="list-style-type: none">• Perro• Gato• Otro _____

