



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA NUEVA LÍNEA DE PRODUCTO DE SEGUROS, 'ASISTENCIA MÉDICA VETERINARIA EQUINA', PARA LA EMPRESA MAPFRE ATLAS COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Ingeniería en Marketing e Ingeniería Comercial con Mención en Administración de Empresas.

Profesor Guía

Marco Antonio Jaramillo Racines

Autores

Carolina Elizabeth Jarrín Aguilar

Iván Felipe Reinoso Naranjo

Año

2016

### **DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación.”

---

Marco Antonio Jaramillo Racines, MBA.  
C.I.: 1715988059

### DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

-----  
Carolina Elizabeth Jarrín Aguilar  
CI: 171881297-5

-----  
Iván Felipe Reinoso Naranjo  
CI: 171167346-5

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a Dios por permitirme culminar con salud y felicidad una nueva etapa, quiero agradecer a mis padres que siempre me han apoyado en todos los emprendimientos que he realizado, guiándome y enseñándome valores como honestidad, respeto y puntualidad.

A mi compañero Feli, que siempre estuvo apoyándome y trabajando muy duro para que éste proyecto se desarrolle de la mejor manera.

Por último quiero agradecer a mi tutor Marco por su guía y por brindarme su conocimiento durante toda ésta etapa del desarrollo del proyecto.

Carolina E. Jarrín Aguilar

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por todas las bendiciones recibidas; una de ellas es la consecución de esta etapa tan gratificante, complicada y llena de enseñanzas. A mis padres que con todo el amor me han acompañado en momentos duros y trascendentales en mi vida; no me han soltado nunca. A mis hermanas, por ser mi inspiración y fuerza.

A mi compañera Carito, por ser el complemento perfecto para desarrollar este proyecto.

A mi prometida Ángela, mi futuro. Por su paciencia y aliento todos los días compartidos.

Iván Felipe Reinoso Naranjo

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar mi trabajo de titulación a mis padres que con su fuerza y determinación me han impulsado a desarrollarme tanto profesional como personalmente.

A mis hermanas, quienes siempre han sabido darme palabras de ánimo y han sido un ejemplo para mí, retándome a alcanzar nuevas metas.

Carolina E. Jarrín Aguilar

**DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo, a los promotores de este proyecto desde un principio: mis padres. Nada de esto hubiese podido ser posible sin su paciencia y amor para darme lo mejor en la vida. No me alcanzará la vida para devolver todas las atenciones recibidas.

Iván Felipe Reinoso Naranjo

## RESUMEN

Mapfre Atlas es una empresa aseguradora que se encuentra en el Ecuador desde hace 31 años teniendo una participación importante en el mercado con especialización en líneas técnicas, lo cual le da un gran impulso ante los nuevos retos del sector asegurador.

El producto “Asistencia Médica Veterinaria Equina” en la compañía Mapfre Atlas Compañía de Seguros S.A se ha creado en la presente investigación, mediante la conformación del departamento de seguros equinos y sin duda constituye un ramo especializado y nuevo en el mercado.

El servicio se propone debido a la necesidad encontrada en la investigación de contar con un seguro de asistencia veterinaria para equinos. El proyecto se centra en propietarios de caballos pura sangre, que realicen actividades comerciales y deportivas. El segmento de mercado se extenderá en las provincias de Pichincha, Imbabura y Tungurahua donde existe una importante concentración de la actividad ecuestre y al año se desarrollan muchos eventos relacionados con los equinos.

La principal ventaja competitiva del servicio, es la especialización, ya que es una línea que ataca a una porción de mercado específico y su concentración está en la asistencia médica, además actualmente no existe otro servicio similar en el mercado, sólo existe un competidor que brinda una póliza de vida. Es por ésta razón que el principal enfoque dentro del plan de marketing es demostrar esa especialización al mercado objetivo.

Se ha planteado que los principales canales de distribución sean brókers, asociaciones de caballos y venta directa. Se promocionará el producto en ferias, concursos y competencias deportivas, así como en la página web de la compañía.

El desarrollo del servicio requiere una inversión inicial de \$68.696 dólares americanos para el estudio de mercado, desarrollo del software, implementación del departamento dentro de la compañía, y la promoción

previa al lanzamiento del producto. Se espera recuperar el valor de la inversión en 2.8 años, generando ventas de \$ 512,457.14 al final del quinto año. Generando unas utilidades netas de \$ 22,917.59 que equivalen al 4.47% de la operación.

El precio del servicio, conocido como prima total será de \$578.07 dólares americanos anuales, el cual se encuentra por debajo del valor analizado en la investigación de mercado, de un producto con cobertura de muerte en la competencia; haciéndolo atractivo para el mercado objetivo.

Las sumatorias de todas las prestaciones de la póliza propuesta llega a satisfacer una demanda de atención veterinaria que beneficia a propietarios de caballos, a médicos que cuentan con más trabajo que cumplir por la cantidad de caballos que se asegurarán. Las coberturas son adaptadas a los problemas más comunes que afectan a los caballos y resultan riesgo compartido con el cliente para precautelar la vida de los semovientes.

Se han recogido impresiones entre todos los grupos de interés en torno al proyecto: Médicos veterinarios, propietarios de caballos, cuidadores de caballos, brókers de seguros, accionistas de Mapfre Atlas, entre otros, y se ha determinado de que existe una excelente proyección del producto, el cual cuenta con coberturas completas de asistencia médica: Cólicos, lesiones en aparato locomotor, complicaciones respiraciones y cardíacas, daños a terceros provocados por los caballos asegurados, además de campañas de prevención de enfermedades y cuidados básicos precautelar la salud del animal. Todos han sabido manifestar que son coberturas suficientes para ser un respaldo financiero para el propietario que invierte mucho dinero en la compra, cuidado y mantenimiento de los caballos, por lo que el riesgo se desplaza hacia una Compañía que es capaz de responder ante un reclamo provocado por un siniestro.

## ABSTRACT

Mapfre Atlas is an insurance company that has been in Ecuador for 31 years and has a significant market share in the country. The specialization on technique's areas makes the company a big competitor facing new challenges on the insurance market.

The service to be developed is a line "Equine Veterinary Medical Assistance" in the Insurance Company MAPFRE Atlas S.A. due to the conformation of an insurance department specialized on horses, which is a new branch in the market.

The service is proposed due to the finding the need to have insurance veterinary care for horses on the market search. The project focuses on owners of thoroughbred horses, conducting commercial activities and sports. The project will take place in the provinces of Pichincha, Imbabura and Tungurahua where there is a significant concentration of activities and events which involve owners each year.

The main competitive advantage of the service is specialization, due to the fact, that is a delimited to a certain kind of market, an specific one and it is specialized mainly in veterinary assistance, which is not currently available on the market. There is only one competitor that provides a life insurance policy. This is the reason why the marketing plan is based on standing out this specialization.

It has been agreed that the main distribution channels are brokers, Horses's associations and direct sales. The product will be promoted in fairs, contests and sports competitions as well as on the website of the company.

The development of the service requires an initial investment of \$ 68,696 US dollars for market research, software development, implementation department inside the company, and product launch promotion. The time of the expected pay back is in 2.8 years, with sales of \$ 512,457.14 at the end of the fifth year. The profit generated will be \$ 22,917.59 which means 4.47%.

The price of the service, known as the total annual premium is \$ 578.07 US dollars, which was analyzed during the market research making it attractive to the target market. The service meets the purpose to satisfy the need of the target market. All the health care treatments are high-costly and the owner will feel supported.

All the benefits of the policy comes to meet a demand for veterinary care benefits horse owners, doctors who have more work to fulfill the number of horses to be insured.

Coverages are adapted to the most common problems that affect horses and are shared with the customer to safeguard the lives of them.

Data was collected between all stakeholders involved in the project: veterinarians, horse owners, horse caretakers, insurance brokers, shareholders of Mapfre Atlas, among others, and it has been determined that there is an excellent projection of the Product (Service), which offers full health care coverages: cramps, musculoskeletal injuries, breathing and heart complications, damage to third parties caused by the insured horses, in addition to campaigns for disease prevention and basic care safeguard of the health of the animal.

All the stakeholders have said that policy offered is a financial back up for the owner who invests in care and maintenance of horses, so the risk is shifted to a company that is able to respond to a claim brought by an accident.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Aspectos Generales.....	1
1.1.1. Antecedentes.....	1
1.1.2. Objetivos Generales .....	3
1.1.3. Objetivos Específicos .....	3
1.1.4. Hipótesis.....	5
2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS.....	6
2.1. La Industria .....	6
2.1.1. Estructura de la industria .....	6
2.1.2. Análisis PESTEL.....	7
2.1.3. Tendencias .....	12
2.1.4. Marco Legal.....	16
2.1.5. Cadena de Valor de la industria.....	21
2.1.6. Canales de distribución .....	22
2.1.7. Las 5 fuerzas de Porter .....	28
2.2. La compañía y el concepto del negocio.....	35
2.2.1. La idea y el modelo de negocio .....	35
2.2.2. Cadena de valor de la Empresa .....	36
2.2.3. Estructura legal de la empresa .....	40
2.2.4. Misión, Visión, Objetivos y Valores.....	40
2.3. El producto y/o Servicio .....	40
2.3.1. Condiciones particulares de la póliza .....	41

2.3.2.	Condiciones generales de la póliza .....	44
2.4.	Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento .....	54
2.5.	Análisis FODA .....	55
<b>3.</b>	<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS .....</b>	<b>60</b>
3.1.	Mercado relevante y cliente potencial .....	60
3.1.1.	Mercado Objetivo.....	60
3.1.2.	Segmentación de mercado.....	60
3.2.	Tamaño de mercado y tendencias .....	62
3.3.	La competencia y sus ventajas .....	63
3.4.	Investigación de mercados.....	63
3.4.1.	Fuentes de información .....	63
3.4.2.	Investigación Cualitativa .....	64
3.4.3.	Investigación Cuantitativa .....	64
<b>4.</b>	<b>PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>79</b>
4.1.	Estrategia general de Marketing.....	79
4.2.	Política de precios .....	79
4.3.	Táctica de Ventas.....	87
4.4.	Política de servicio al cliente y garantías .....	89
4.5.	Promoción y publicidad .....	91
4.6.	Distribución .....	93
<b>5.</b>	<b>DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO .....</b>	<b>96</b>
5.1.	Estado actual de desarrollo y actividades pendientes .....	96
5.2.	Dificultades y riesgos.....	99

5.3. Mejoramiento del producto y nuevos productos .....	100
5.4. Costos de desarrollo proyectados .....	101
<b>6. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....</b>	<b>102</b>
6.1. Estrategia de operaciones.....	102
6.2. Ciclo de operaciones .....	103
6.3. Localización geográfica y requerimiento de espacio físico.....	106
<b>7. EQUIPO GERENCIAL .....</b>	<b>107</b>
7.1. Estructura organizacional .....	107
7.1.1. Organigrama.....	107
7.1.2. Personal administrativo clave y sus responsabilidades .....	107
7.1.3. Descripción de funciones.....	109
7.1.4. Actores directos .....	109
7.1.5. Actores de Soporte .....	110
7.1.6. Perfil de puestos .....	111
7.1.7. Actores Directos .....	111
7.1.8. Actores de Soporte .....	112
7.2. Políticas de empleo y beneficios.....	112
<b>8. CRONOGRAMA GENERAL .....</b>	<b>115</b>
8.1. Actividades necesarias para poner el negocio en marcha.....	115
8.2. Diagrama de Gantt.....	117
8.3. Riesgos e imprevistos .....	117
<b>9. RIESGOS CRÍTICOS.....</b>	<b>120</b>

9.1. Supuestos y criterios utilizados .....	120
<b>10. PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>122</b>
10.1. Inversión inicial .....	122
10.2. Fuentes de ingresos .....	125
10.3. Costos fijos, variables y semivARIABLES .....	128
10.3.1. Costos Fijos.....	128
10.3.2. Costos variables y semivARIABLES .....	130
10.4. Margen bruto y margen operativo .....	131
10.5. Estado de resultados proyectado.....	134
10.6. Balance general proyectado.....	136
10.7. Flujo de efectivo proyectado.....	137
10.8. Punto de equilibrio .....	140
10.9. Análisis de sensibilidad.....	142
10.9.1. Índices financieros.....	146
10.9.2. Escenarios.....	150
<b>11. PROPUESTA DE NEGOCIO .....</b>	<b>152</b>
11.1. Financiamiento deseado .....	152
11.2. Estructura de capital y deuda buscada .....	153
11.3. Capitalización.....	153
11.4. Uso de fondos.....	153
11.5. Retorno para el inversionista.....	154
<b>12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>155</b>
12.1. Conclusiones.....	155

12.2. Recomendaciones .....	162
REFERENCIAS .....	163
ANEXOS .....	165

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: PIB (2000-2015).....	9
Figura 2: Principales Contribuciones por industrias al PIB del 2013 .....	10
Figura 3: Estructura del sector privado de seguros .....	13
Figura 4: Participación de empresas en el mercado asegurador .....	14
Figura 5: Participación en el Mercado Ramo Agropecuario .....	15
Figura 6: Cadena de valor de la Industria .....	22
Figura 7: Canales de Distribución .....	23
Figura 8: Nuevos Canales .....	24
Figura 9: Fuerzas de Porter.....	31
Figura 10: Cuantificación de fuerzas de Porter .....	35
Figura 11: Cadena de Valor .....	36
Figura 12: Encuesta - Pregunta N°1.....	65
Figura 13: Encuesta - Pregunta N°2.....	66
Figura 14: Encuesta - Pregunta N° 3.....	67
Figura 15: Encuesta - Pregunta N° 4.....	68
Figura 16: Encuesta - Pregunta N° 4 - 1 .....	68
Figura 17: Encuesta - Pregunta N° 5.....	69
Figura 18: Encuesta - Pregunta N° 6.....	71
Figura 19: Encuesta - Pregunta N° 7.....	72
Figura 20: Encuesta - Pregunta N° 8.....	73
Figura 21: Encuesta - Pregunta N° 9.....	74
Figura 22: Encuesta - Pregunta N° 10.....	75
Figura 23: Encuesta - Pregunta N° 11.....	76
Figura 24: Encuesta - Pregunta N° 12.....	77
Figura 25: Principales Canales de Distribución .....	94
Figura 26: Proceso Gerencial Estratégico .....	103
Figura 27: Organigrama General.....	107
Figura 28: Estructura Departamento Seguro Ganado Equino .....	108
Figura 29: Actores de soporte .....	108
Figura 30: Beneficio .....	142

Figura 31: Diagrama de sensibilidad .....	145
Figura 32: Liquidez, Calidad de Activos, Rentabilidad y Eficiencia .....	149

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Efectos de un mal cuidado dental .....	12
Tabla 2: Prima neta emitida por aseguradora, 2015. ....	14
Tabla 3: Prima Neta Emitida Sector Agropecuario .....	32
Tabla 4: Matriz EFE.....	57
Tabla 5: Matriz EFI .....	58
Tabla 6: Matriz FODA.....	59
Tabla 7: Número de cabezas por Ganado según Región y Provincia .....	61
Tabla 8: Líneas de Tratamiento de Enfermedades .....	81
Tabla 9: Cálculo de Tasa Neta de Riesgo para las coberturas .....	83
Tabla 10: Costos Referenciales de Tratamiento .....	84
Tabla 11: Crecimiento PIB Anual .....	85
Tabla 12: Porcentaje Inflación Ecuador.....	85
Tabla 13: Gastos Variables .....	86
Tabla 14: Factor G .....	86
Tabla 15: Tarifa Final Prima Neta Mensual .....	87
Tabla 16: Valor Impuestos.....	87
Tabla 17: Proyección de pólizas emitidas en el primer año .....	89
Tabla 18: Ingresos de prima neta emitida y canales participantes .....	89
Tabla 19: Rol de pagos (Ejecutivo Comercial) .....	89
Tabla 20: Cronograma de Actividades de Marketing, Promoción y Publicidad (Previo a la operación).....	93
Tabla 21: Cronograma de Actividades de Marketing, Promoción y Publicidad (En operación) .....	93
Tabla 22: Presupuesto Cronograma de Marketing y Publicidad (En operación).....	93
Tabla 23: Cronograma de Actividades Previas a la Operación .....	96
Tabla 24: Costeo de Actividades Previas a la Operación.....	99
Tabla 25: Rol de Pagos (5 años).....	114
Tabla 26: Cronograma de Actividades en Operación.....	115
Tabla 27: Cronograma de Actividades previas a la operación .....	117

Tabla 28: Cronograma de Actividades en Operación.....	117
Tabla 29: Escenarios.....	120
Tabla 30: Activos fijos - Inversión.....	122
Tabla 31: Activos intangibles - Inversión .....	123
Tabla 32: Suministros de oficina - Inversión.....	124
Tabla 33: Resumen Inversión inicial.....	125
Tabla 34: Ventas Acumuladas.....	126
Tabla 35: Inversiones en títulos financieros .....	127
Tabla 36: Inversiones en periodos mensuales .....	127
Tabla 37: Sueldos y Salarios.....	128
Tabla 38: Servicios Básicos .....	128
Tabla 39: Marketing y Publicidad (Previos a la operación).....	129
Tabla 40: Marketing y Publicidad (En operación) .....	129
Tabla 41: Siniestros.....	130
Tabla 42: Análisis Vertical .....	132
Tabla 43: Estado de Resultados .....	134
Tabla 44: Balance General.....	136
Tabla 45: Flujo de caja detallado.....	137
Tabla 46: Flujo de Efectivo .....	139
Tabla 47: Punto de Equilibrio .....	141
Tabla 48: Análisis de Sensibilidad.....	143
Tabla 49: Análisis de sensibilidad detallado .....	144
Tabla 50: Costos Financieros.....	146
Tabla 51: Ratios Financieros.....	148
Tabla 52: Resultados Económicos .....	150
Tabla 53: Escenarios (Variación de primas).....	150
Tabla 54: Escenarios (Cantidad de pólizas emitidas).....	151
Tabla 55: Financiamiento deseado .....	152
Tabla 56: Uso de Fondos .....	153
Tabla 57: Retorno para socios .....	154

## **1. INTRODUCCIÓN.**

### **1.1. Aspectos Generales**

#### **1.1.1. Antecedentes**

La potencialidad del mercado asegurador en el Ecuador año a año sigue creciendo, con un 9.7% y se encuentra tomando más fuerza en línea directa con el crecimiento económico del país, siendo un espacio atractivo en el cual muchas multinacionales ponen sus ojos para invertir su capital y seguir desarrollando la industria local. La cultura del seguro se encuentra en crecimiento por la adquisición de bienes de consumo, bienes de capital, infraestructura, entre otros, para uso individual o de empresa, es por esto que el propietario de una inversión busca asegurar sus bienes ante algún siniestro que pudiera presentarse. En muchos casos la imposibilidad de asumir costos presentados por pérdidas totales o parciales, pueden concluir en una catástrofe económica y financiera.

La cultura del seguro va incrementándose, es decir, ya no se adquieren bienes sin preocuparse en el futuro. Asimismo, la protección de la salud y la vida de un individuo es un caso de preocupación que cada vez está tomándose en cuenta y de aquí, surge la necesidad tanto para personas y llega a extenderse a mascotas y animales de uso productivo, deportivo o de afición simplemente.

Por otra parte, el crecimiento de la actividad relacionada con animales, concientización y adquisición de todo tipo de especies, es interesante por su evolución. La importancia de los animales como acompañantes del ser humano para distintas actividades se ha dado a lo largo de la historia del mundo y se resalta la gran capacidad de interacción que generan, por la nobleza del animal y la disciplina del propietario. Este vínculo emocional existente hace que sea importante el cuidado del animal, que se encuentra de cierta manera más expuesto a externalidades que puedan comprometer su integridad. Específicamente el caballo, como un animal salvaje por naturaleza y muy compuesto por sus características, tiene una gran capacidad de relación con la especie humana, por tanto la sensibilidad y comunicación son fascinantes,

adaptándose a su entorno y conviviendo de manera armónica. Según una entrevista personal con Sebastián Mejía, (Mejía, 2015) experto en caballos y propietario de algunos, egresado de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad de las Américas, comenta que en la provincia de Pichincha existen 8 ranchos importantes, con alrededor de 70 caballos mínimo cada uno, en total un estimado de 560. Según sus estadísticas sólo uno de cada 10 caballos tiene seguro de vida pura, lo que constituye una ventaja para nosotros en el desarrollo del producto. Además supo manifestar que existen alrededor de 10 médicos veterinarios especializados en equinos que satisfacen la demanda de atención en los ranchos del país. Según datos proporcionados por el experto, las causas más comunes de muerte de caballos son: Cólico con un 58%, accidente con un 24%, 13% por enfermedad y el 5% por sacrificio forzoso.

La prevención de enfermedades tiene mucha relación con el manejo del animal en su hábitat; por lo que las condiciones de las pesebreras, alimentación, nutrición, cuidado dental, herraje, control parasitario, vacunación, higiene de la piel, cuidado de las extremidades y el cuidado prenatal de madres y crías, son vitales para garantizar una buena salud y prevenir enfermedades y lesiones crónicas que incapaciten al caballo para desarrollar actividades normales. Entre las enfermedades más comunes se encuentra el cólico, lesiones de extremidades, cushing (enfermedad que ataca al sistema endócrino), tétanos, encefalitis equina (ataca al sistema nervioso central), artritis por bacterias, gripe equina, entre otras. En cuanto a la edad de los equinos, en su mejor condición de salud, pueden considerarse como aptos para asegurar según los siguientes:

- Potros: De 1 a 5 años cumplidos.
- Adulto útil: De 6 a 12 años cumplidos.
- Adulto: De 13 a 18 años cumplidos.
- Seniles: De 19 a 20 años cumplidos.

En cuanto a la actividad aseguradora de Ecuador, no se encuentra vigente un producto de asistencia médica veterinaria equina, solamente un producto de Vida y Transporte de caballos, con ciertas coberturas extras, pero que no amparan cuidados veterinarios ambulatorios, por lo que el producto que

proponemos es nuevo y generará nuevas oportunidades en el desarrollo de las dos industrias.

El enfoque del producto satisface un campo en la asistencia veterinaria ambulatoria que no posee el mercado, con prevención, cuidado y atención profesional médica y soporte económico con el respaldo de MAPFRE Atlas. Se pretende trabajar con ranchos, criaderos y haciendas que poseen infraestructura de manejos básicos del animal y adiestramiento para actividades especiales. El desarrollo y asignación de costos relacionados con el seguro se desarrollará por medio del análisis de riesgo en actividades desempeñadas por los caballos y el entorno en el que viven.

La motivación del presente trabajo es la fusión de dos actividades totalmente distintas pero que pueden complementarse en un punto, el aseguramiento médico de caballos para la asistencia veterinaria ambulatoria y la protección de la inversión de los propietarios de los mismos, así como un nuevo ramo de seguros que será de beneficio para la empresa que busca ser rentable y perdurable en el tiempo.

#### **1.1.2. Objetivos Generales**

Crear el ramo de seguros de “Asistencia Médica Veterinaria Equina” en la compañía MAPFRE Atlas Compañía de Seguros S.A., dirigida a propietarios de caballos pura sangre, que sea rentable y arranque operaciones en el año 2016.

#### **1.1.3. Objetivos Específicos**

Generar un ramo de seguros para brindar protección al propietario de equinos, mediante la asistencia médica veterinaria para proteger la inversión y salvaguardar la salud de los semovientes.

Determinar las fortalezas y debilidades de la industria aseguradora en Ecuador, analizando variables que afectan a su comportamiento y guían sus decisiones dentro de las operaciones.

Estudiar el esquema de operación de los actores en el ámbito asegurador; la competencia, los clientes y los corredores de seguros, para determinar fuerzas existentes, debilidades, oportunidades y amenazas que delinear su comportamiento.

Estudiar el ámbito legal. Todas las exigencias del sector y la fortaleza financiera que deben tener para poder funcionar y responder ante todos los siniestros que se presenten.

Buscar a los mejores profesionales de la salud equina para que por medio de su apreciación, puedan delinear conceptos que puedan ser utilizados en el producto propuesto.

Realizar una investigación de mercado con una duración de 2 meses dentro del sector equino; en ferias, concursos, ranchos y visita a veterinarios especializados en la rama para crear un análisis de la idea de negocio, en base a las necesidades del mercado objetivo para crear un perfil de producto acorde con la demanda.

Delimitar las condiciones en las que el producto va a funcionar; prestaciones y ventajas que se pueden tener al ser pioneros en la línea.

Determinar las fortalezas y debilidades internas, además de las oportunidades y amenazas que brinda el mercado para poder tener un terreno sólido en la creación del producto.

Estudiar el mercado relevante y el cliente potencial que existe del producto a crearse, para poseer un escenario real en el cual se pueda generar estrategias de penetración al sector y pueda satisfacer las necesidades exigentes del propietario de caballos.

Describir una estrategia general de Marketing para penetrar al sector equino en el país, mediante la definición de tácticas que permitan llegar de mejor manera a los clientes potenciales.

Definir una política de precios, como uno de los puntos más críticos de la investigación, en donde se analicen variables de siniestralidad y factores que afecten a la tarificación de una póliza de seguros.

Definir la estrategia de operaciones para el funcionamiento eficiente de la cadena de valor y con ello poder ampliar la capacidad de respuesta ante reclamos generados por los riesgos asegurados.

Definir la estructura del departamento de seguros equinos, sus objetivos y roles para cumplir con la integralidad de la operación aseguradora y mantener cubiertas las fases de la cadena de valor.

Realizar un análisis financiero para definir la inversión inicial necesaria para el arranque del producto, las fuentes de ingreso, los costos generados por la operación, flujos, escenarios, financiamiento y el retorno para el inversionista, para determinar si el producto es sostenible y rentable por sí mismo de la empresa Mapfre Atlas Compañía de Seguros.

#### **1.1.4. Hipótesis**

La implementación del producto “Asistencia Médica Veterinaria para equinos” en la empresa MAPFRE Atlas es rentable por sí solo, independiente a otros productos existentes.

## **2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS.**

### **2.1. La Industria**

Las empresas aseguradoras son intermediarias financieras que captan el ahorro o excedente de las personas y se comprometen a restituirlo en caso de ocurrencia de un evento de riesgo.

De esta forma las empresas de seguros son entidades que se crean para mitigar o reducir el riesgo que implica una posible pérdida ante un siniestro que afecte la integridad personal, el ingreso, patrimonio o retorno de la inversión.

El incremento de la incertidumbre de los mercados financieros y la posibilidad de pérdidas que existen en las transacciones y operaciones tanto del mercado real de bienes como del mercado monetario y bursátil, incentivan cada vez más a los agentes económicos para trabajar con una entidad de seguros. (Ekos, 2014)

“Las compañías aseguradoras son las encargadas de brindar servicios que permitan al asegurado desarrollarse en un entorno provisto de herramientas que minimicen el riesgo de pérdida de bienes o salud”. (Revista Ekos, 2015)

La Economía de los países tiene una importante incidencia en la industria aseguradora, siendo muy ésta muy volátil a cualquier cambio de la política económica. Un claro ejemplo de esto, es cuando existe una desaceleración de la economía en donde los agentes económicos reaccionan siendo reservados en sus consumos a futuro (seguros), es decir, prefieren invertir sus ingresos en un consumo presente, por el contrario de las empresas que al encontrarse ante una incertidumbre se ven motivadas a adquirir un seguro.

#### **2.1.1. Estructura de la industria**

El sistema de Seguros privados en el Ecuador, en base a los ramos de seguro que ofertan, se puede clasificar en compañías de seguros de vida, generales y mixtos. En el Ecuador, en el año 2014, el mapa del sector asegurador contaba

con 35 instituciones, de las cuales 15 son compañías mixtas, 13 de seguros generales y 7 de seguros de vida.

"Durante este año fiscal se registró un crecimiento de 2.63% en primas emitidas netas, el cual fue menor a años anteriores debido al menor dinamismo de la economía del país. Sin embargo las utilidades netas tuvieron un importante crecimiento al ubicarse en 70.42 millones de dólares, resultado registrado por una mejor gestión en el sector" (Revista Ekos, 2015)

Las empresas aseguradoras principales en el país son: Seguros Sucre, Seguros Equinoccial y QBE Colonial, ocupando una participación por aseguradora dentro de las primas netas emitidas del sistema 11%, 10% y 9% respectivamente.

Si bien es cierto, las políticas de restricciones del gobierno durante el 2014 en cuanto a importaciones vehiculares, han repercutido en la disminución de las pólizas netas emitidas, las utilidades ni la rentabilidad se han visto mayormente afectadas dentro de la industria aseguradora. Esto se debe a que, las empresas son más conservadoras al emitir una póliza de seguro, permitiendo que aunque la siniestralidad aumente la rentabilidad no se vea afectada.

## **2.1.2. Análisis PESTEL**

### **2.1.2.1. Político**

Para el Ecuador la inestabilidad política ha sido el resultado de la época dictatorial de los años 70, durante 26 años se llamó la época del retorno a la democracia. Desde el año de 1997 apenas tres presidentes han culminado su mandato y se ha contado con al menos cuatro jefes de Estado, lo cual crea una inestabilidad política. Durante estos años se vivió la mayor crisis económica del país. A partir del año 2007, en el que el Economista Rafael Correa asume el poder, se ha vivido casi una década de estabilidad política. Una de las características más importantes del gobierno actual es su prioridad por la inversión social, que en 2008 fue más alta que 11% mayor que lo asignado a la deuda externa.

El Estado Ecuatoriano está integrado por tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial, los cuales se relacionan directamente pero no se intercalan en la toma de decisiones tanto ejecutivas como legislativas y judiciales. A partir de la creación de la nueva constitución en 2008, el Ejecutivo adquirió mayores poderes.

“Asimismo, se crearon dos nuevos poderes que fortalecen la institucionalidad del Estado a través de la corresponsabilidad: el Electoral, encargado de organizar y hacer respetar las normas en los procesos electorales y, el de Participación Ciudadana y Control Social, que incorpora a la ciudadanía en los distintos niveles de decisión del Estado” (Martín-Mayoral, 2009)

#### **2.1.2.2. Económico**

Con la crisis mundial en el 2009 el crecimiento del PIB tuvo un decrecimiento del 0.6% sin embargo, en el 2010 la economía del Ecuador atiende a una estabilidad y comenzó a recuperarse con una tasa aproximada del 3% llegando al 7.9% en el año 2011. Estos datos ubican a la economía ecuatoriana en el tercer puesto de toda la región. En el 2012 se notó la estabilidad con un crecimiento del 5.1%.

Bajo el mandato del actual presidente Rafael Correa, quien fue re-electo en el mes de febrero para un nuevo periodo de 4 años con una ventaja notoria en las urnas, claramente se ve la inclinación de seguir fortaleciendo la matriz productiva y mejorar la capacidad de mejoramiento de la planificación del gobierno.

La inversión en el sector público tuvo un incremento del 21% del PIB en el año 2006 a casi el 42% en el año 2012, ha sido destinada para programas y algunos proyectos relevantes de infraestructura básicamente y enfocada en el sector social.

Este crecimiento ha tenido un efecto directamente proporcional con los niveles de pobreza y desigualdad social. Se puede evidenciar el crecimiento de la clase media ecuatoriana, entre los años 2006 y 2013 la pobreza medida por

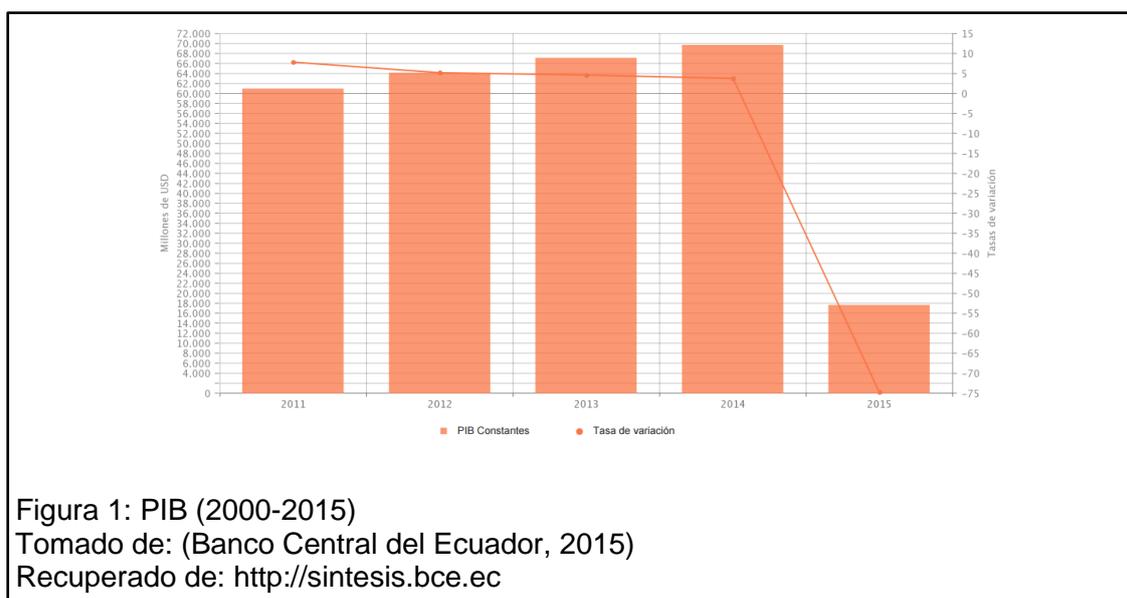
ingresos tuvo un relevante decrecimiento del 37.6% al 27.4% mientras que la pobreza extrema se redujo del 16.9% al 11.12%.

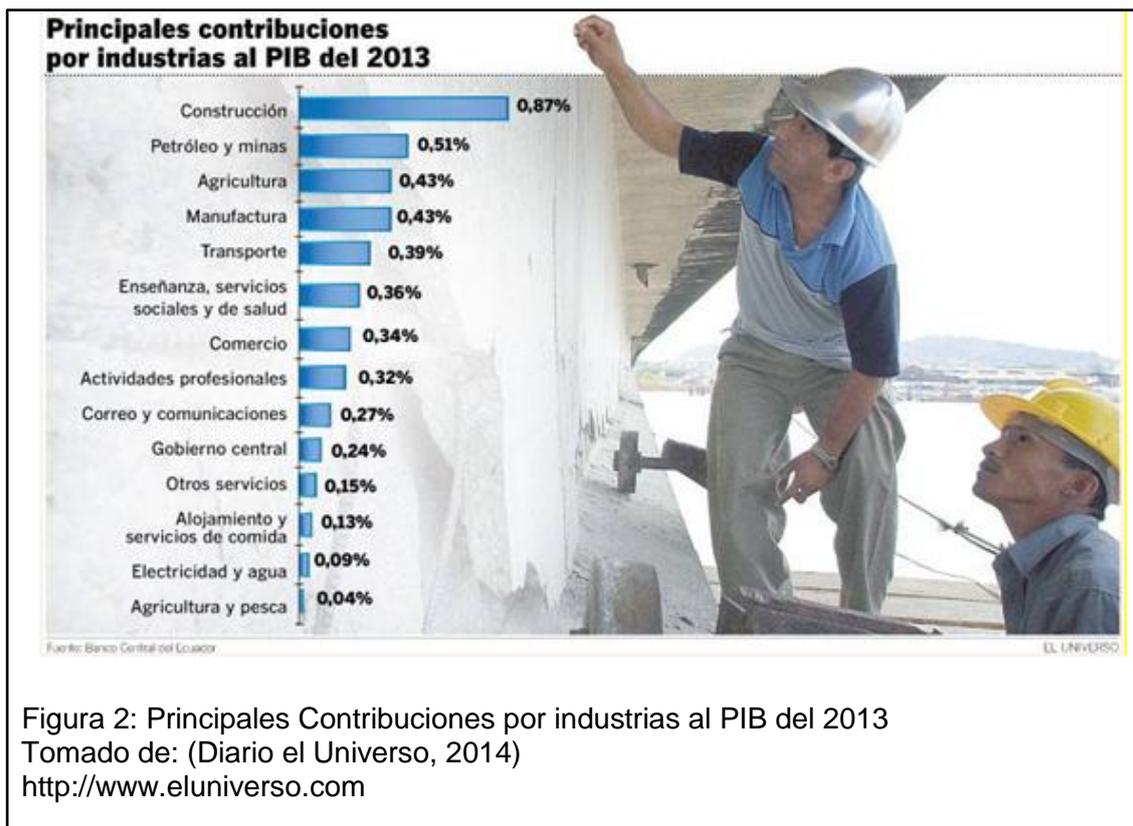
Tomando en cuenta y analizando el índice de Gini se redujo de 54 puntos a 48 entre los años 2006 y 2012 mientras que la llamada clase media evoluciono del 20% al 26% entre los años 2006 y 2009 esto es el resultado evidente que el crecimiento beneficio más al estrato pobre: en consecuencia y efecto entre los años 2000 y 2011 el crecimiento más relevante del ingreso se produjo en los 2 quintiles más pobres.

A pesar de los resultados antes mencionados, existen grandes desafíos para el actual gobierno para que este crecimiento sea sostenible e inclusivo, más de la mitad de los habitantes del país es todavía vulnerable a volver a la pobreza y todo esfuerzo para que la inversión pública siga en auge depende claramente de un solo sector: el petrolero.

### PRODUCTO INTERNO BRUTO:

Según datos del Banco Central, la economía del Ecuador creció 3.4% durante el tercer trimestre del 2014 comparada al mismo período del 2013. Este incremento se debió principalmente al consumo de hogares, inversión y exportaciones. El PIB a finales de 100.5 mil millones en el año 2014, lo que dio como resultado una caída en comparación del valor total de PIB 2013, causado por la caída del petróleo y el aumento en las importaciones de derivados del mismo.





El año 2013, las principales industrias que aportaron en gran parte al crecimiento del PIB fueron la construcción, petróleo y minas, agricultura y manufacturas dinamizando la economía ecuatoriana.

Siendo la construcción la base importante, dada una expansión de obras públicas y la cantidad de préstamos hipotecarios para viviendas en especial nuevas, dadas por el BIESS generando una política expansiva para la industria de la construcción.

La inflación es un índice muy importante para el análisis de la paridad de poder adquisitivo, en el año 2013 la inflación se ubicó en 0.18% este ha sido el nivel más satisfactorio en los últimos cinco años en comparación con el año 2012, que el índice de inflación alcanzó el 0.78% según el reporte de índice al consumidor (IPC), publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC.

La canasta básica tiene un costo de USD 602,07 mientras el ingreso familiar mensual con 1,6 integrantes de familia es de USD 593,60 concluyendo que este ingreso cubre alrededor del 99% de la canasta básica familiar.

La contribución del sector asegurador se incluye dentro de otros servicios que apenas aporta el 0,15%, lo cual representa una oportunidad de crecimiento para la industria.

### **2.1.2.3. Social**

Durante la crisis del 1999, a partir de la dolarización la clase media sufrió un fuerte decrecimiento en el Ecuador. Gracias al boom petrolero y a la inversión de estado en incremento de sueldos al sector público, la clase media resurgió.

La tecnología ha tenido un gran impacto en el consumidor ecuatoriano. El 37% de los ecuatorianos son usuarios habituales de internet, según la revista Ekos.

“En el país, un 58% de la clase media cuenta con casa propia y totalmente pagada, lo que les permite contar con un 76% de sus ingresos para destinarlos a entretenimiento y consumo de bienes suntuarios.” (Negocios, 2015)

El cambio del consumidor actual se debe principalmente a su educación y acceso a las nuevas tecnologías ya que está al tanto de cualquier tendencia mundial, y comparar la mejor oferta fijándose en el precio y calidad.

Debido a la estratificación realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos se pudo observar varios grupos establecidos de acuerdo a diferentes características como bienes, uso de la tecnología, hábitos de consumo, educación y economía.

Una de los datos estadísticos más importantes para el estudio demuestra que el “79% de los hogares de estrato A tienen seguro de salud privada con o sin hospitalización, seguro internacional, seguros municipales y de Consejos Provinciales y/o seguro de vida comparado con el 6.1% del estrato C-”. (Negocios, 2015)

#### 2.1.2.4. Tecnológico

##### Consumidor tecnológico:

Al observar el comportamiento del consumidor de hoy en día, se puede definir que se ha dado un cambio sustancial gracias al acceso a la tecnología en el país. Las compras por Internet se han incrementado en los últimos años. “Según datos del Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico (ILCE), en el país se mueven unos USD 200 millones a través de este canal de ventas con un crecimiento anual del 50%”, (Negocios, 2015), lo que incrementa las facilidades de venta para las empresas.

##### Odontología Equina:

El desarrollo de la tecnología en todos los niveles de la ciencia, ha permitido que el Ecuador pueda tener excelentes profesionales que se hacen cargo de manejar el cuidado dental equino. El desarrollo de diferentes estudios y exámenes físicos ha arrojado resultados sorprendentes, de cuán importante es el cuidado dental en los caballos. Se han determinado diferentes problemas que pueden presentarse por un mal cuidado dental, siendo uno de los más significativos el desarrollo de cólicos frecuentes.

**Tabla 1: Efectos de un mal cuidado dental**

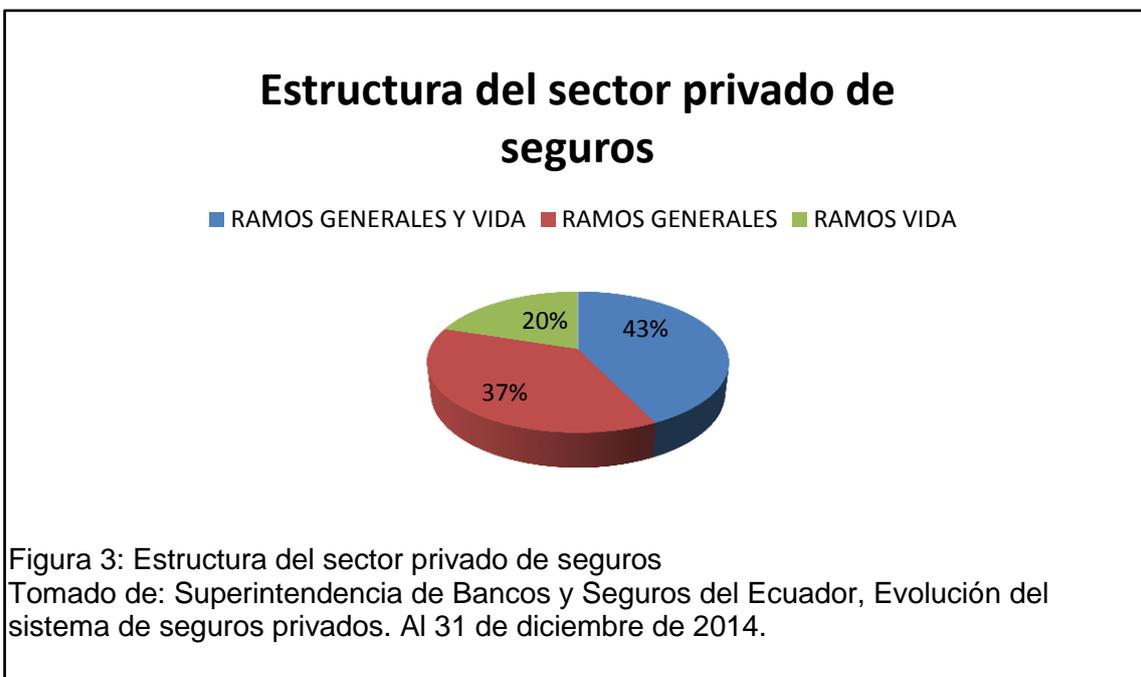
NUTRICIONALMENTE	DESEMPEÑO DEL CABALLO
PÉRDIDA DE PESO	MOVIMIENTO BRUSCO DE CABEZA A LOS LADOS
POCA ASIMILACIÓN DE NUTRIENTES	SE REHUSA A LA COLOCACIÓN DEL FRENO
LENTITUD AL COMER	DESOBEDIENCIA AL GIRAR
CÓLICOS FRECUENTES	PERDER EL CENTRO DE GRAVEDAD EN EL DESPLAZAMIENTO
DEJAR CAER EL ALIMENTO AL TRATAR DE MASTICARLO	REGIDEZ DE LA CABEZA Y CUELLO
SELECCIONAR EL ALIMENTO (BLANDO Y DURO)	DESCONCENTRACIÓN
ABULTAMIENTO DE ALIMENTO EN LOS CARRILLOS	IRRITABILIDAD E INDOSIBILIDAD
REMOJAR EL HENO ANTES DE COMERLO	VICIOS
HALITOSIS (Mal Olor en la boca)	HERIDAS Y LACERACIONES
PARTICULAS GRANDES DE ALIMENTO EN HECES	ARTICULACIÓN TEMPORO MANDIBULAR SENSIBLE
SALIVACIÓN ABUNDANTE	ATROFIA MUSCULAR
CARIES	
MOVIMIENTOS IRREGULARES DE LA MANDIBULA	

Tomado de: (Samaniego, 2012)

#### 2.1.3. Tendencias

En el Ecuador, una minoría del sector asegurador se centra solamente en seguros de vida. De las 35 empresas de seguros en el Ecuador el 20% se dedica a ésta rama, mientras que el resto de empresas también consideran seguros generales. Las empresas aseguradoras han ido desarrollando nuevas

ramas a lo largo de los años en el Ecuador, lo que ha permitido que la demanda de una póliza de seguro aumente. Los clientes han encontrado la necesidad de tener un seguro privado por varios factores económicos, políticos y sociales del país, como por ejemplo, la deficiente atención en Hospitales Públicos.



Las principales aseguradoras del país cuentan con una participación en el mercado bastante alta. En el primer puesto se encuentra Seguros Equinoccial con el 10.56% en base al valor de primas emitidas (434,996 miles de dólares). Mapfre Atlas se encuentra en el puesto 10 con el 3.92% de mercado (161,543 miles de dólares).

La mayoría de estas empresas manejan varias ramas de seguros como se ha mencionado anteriormente, pero su principal fuente de ingresos sigue siendo seguros generales y vehículos.

## PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO - TOP 10 (%)

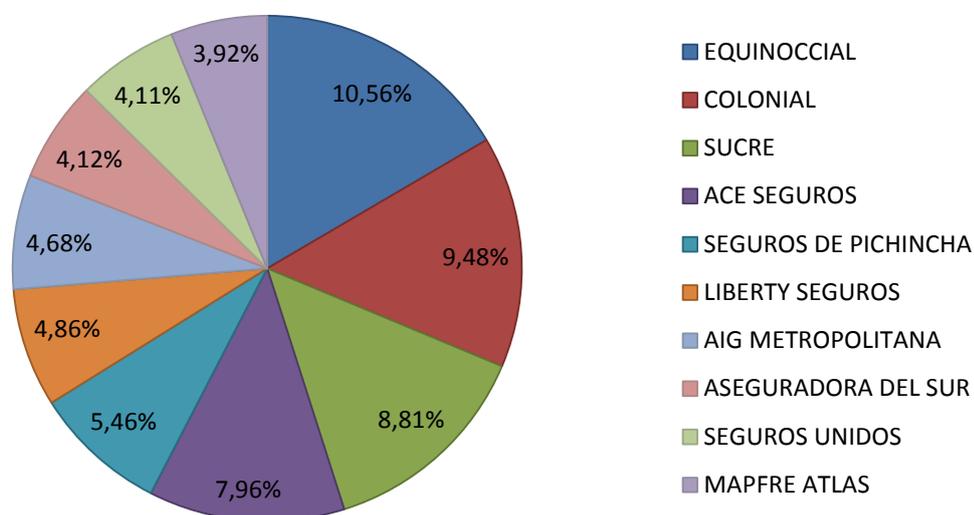


Figura 4: Participación de empresas en el mercado asegurador  
Tomado de: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, Evolución del sistema de seguros privados. Al 31 de diciembre de 2014.

Para el primer trimestre del 2015 los resultados han sido similares a los mantenidos en el 2014, las principales aseguradoras siguen siendo manteniendo los mismos puestos. A continuación se detalla las primas emitidas de las principales aseguradoras en millones de dólares.

Tabla 2: Prima neta emitida por aseguradora, 2015.

PUESTO	ASEGURADORA	PRIMA NETA EMITIDA PRIMER TRIMESTRE 2015 (DÓLARES)
1	EQUINOCCIAL	\$ 43,787,260.83
2	COLONIAL	\$ 41,113,833.54
3	ACE	\$ 36,062,040.61
4	SUCRE	\$ 32,410,223.10
5	PICHINCHA	\$ 24,076,198.11
6	ASEGURADO DEL SUR	\$ 21,031,205.88

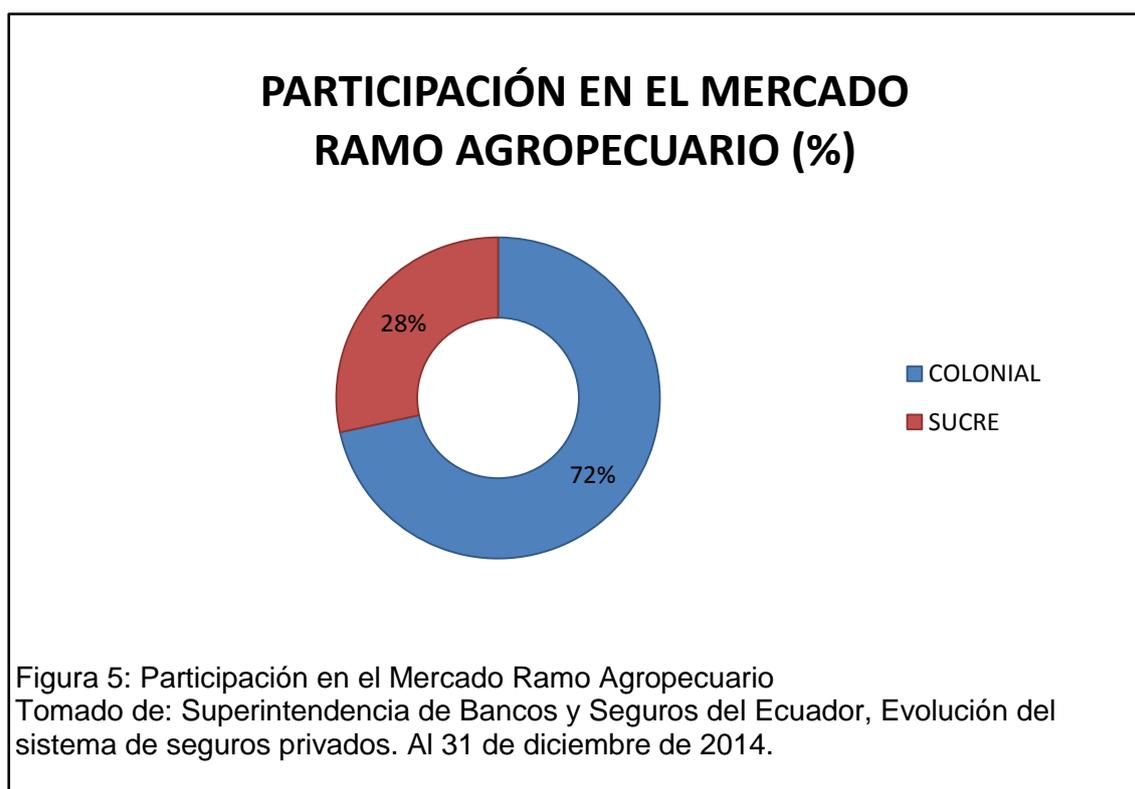
7	AIG METROPOLITANA	\$ 19,422,125.76
8	EQUIVIDA	\$ 16,630,054.79
9	LIBERTY SEGUROS S.A.	\$ 16,082,902.87
10	ECUATORIANO SUIZA	\$ 15,614,392.88
11	MAPFRE ATLAS	\$ 14,443,183.42

Tomado: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, Estadísticas de Seguros Privados. Al cierre del primer trimestre 2015.

Mapfre Atlas se encuentra en el puesto 11 a comparación del año 2014, que se ubicó en el puesto 10, sin embargo se espera que supere a Ecuatoriano Suiza a cierre de año.

#### Estructura de la industria de seguros agropecuarios

La estructura de la línea agropecuaria en el sector asegurador posee la siguiente participación:



Dentro del sector agropecuario, sólo existen dos aseguradoras que comparten ésta rama, convirtiéndolo en un sector muy atractivo para invertir. Sin embargo muchas empresas no se han arriesgado, por el miedo a fracasar debido al gran

conocimiento técnico que se necesita para desarrollar éste mercado. Las empresas que se dedican a éstos servicios son QBE Seguros Colonial y Sucre.

Sólo Seguros Colonial se ha dedicado a la emisión de seguro de vida para ganado Equino. Es aquí donde se ha visto una gran oportunidad de mercado para desarrollar éste sector que ha sido dejado de lado por la mayoría de aseguradoras. Gracias a la intervención de conocedores técnicos del mercado se han encontrado los principales beneficios que los clientes necesitarían dentro de las pólizas para que sea un servicio competitivo y con mayor valor agregado al ofrecido en el mercado actualmente.

#### **2.1.4. Marco Legal**

El funcionamiento de la industria se rige según varios Códigos, Leyes, Reglamentos y Resoluciones que van entrando en vigencia con el tiempo, sin embargo se mencionarán los dos ámbitos más importantes que regulan el mercado de Seguros Privados.

- Código Orgánico Monetario y Financiero.

Su publicación en el Registro Oficial N° 332, del viernes 12 de septiembre de 2014, hace oficial el nuevo código que dirige el funcionamiento de las instituciones financieras en el país. En el sector de seguros privados, se dan ciertos cambios que afectan directamente a la Ley General de Seguros Privados por medio de disposiciones reformativas y derogatorias.

Entre los más importantes incisos publicados que afectan al sector de seguros privados son:

### *DISPOSICIONES REFORMATIVAS Y DEROGATIVAS*

#### *CAPÍTULO 1*

##### *Reformas*

*Primera.- En la legislación vigente efectúense las siguientes reformas:*

1. Sustituir “Superintendencia de Bancos y Seguros” y “Superintendente de Bancos y Seguros” por “Superintendencia de Bancos” y “Superintendente de Bancos”, respectivamente;

2. Sustituir “Superintendencia de Compañías y Valores” y “Superintendente de Compañías y Valores” por “Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros” y “Superintendente de Compañías, Valores y Seguros”, respectivamente;... (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014)

Además de modificar la razón social del ente regulador del sector de seguros privados se cambia el domicilio del sector bancario al sector comercial de compañías, pero el cambio se hará efectivo hasta septiembre del año 2015, según información de la Institución.

Además, el sector de Seguros Privados entra en una campaña por la prevención de lavado de activos, lo cual es necesario para prevenir transacciones que pretendan encubrir actividades ilícitas dentro del territorio ecuatoriano. Según indican los Artículos 243 y 244 del Código:

*Art. 243.- Lavado de activos y financiamiento de delitos como el terrorismo. Las infracciones sobre lavado de activos y financiamiento de delitos como el terrorismo, se sancionarán de conformidad con las disposiciones del Código Orgánico Integral Penal y la Ley de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos.*

*Art. 244.- Control y prevención de lavado de activos. Las entidades del sistema financiero nacional tienen la obligación de establecer sistemas de control interno para la prevención de delitos, incluidos el lavado de activos y el financiamiento de delitos como el terrorismo, en todas las operaciones financieras. (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014)*

Según este Código, se incrementa el capital mínimo y reservas técnicas que el sector privado de seguros debe cumplir, detalle que se dará más adelante en el ámbito de la Ley General de Seguros Privados.

- Ley General de Seguros Privados.

Regula todo al funcionamiento relacionado con las Compañías de seguros y reaseguros constituidas en el país, incluyendo compañías que intervienen en su giro de negocio, como asesores productores de seguros y peritos, entre otros. Entre los principales artículos que regula la mencionada Ley y afectan al producto planteado se resaltan:

*Art. 1.- Esta Ley regula la constitución, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las personas jurídicas y las operaciones y actividades de las personas naturales que integran el sistema de seguro privado; las cuales se someterán a las leyes de la República y a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.*

*Art. 2.- Integran el sistema de seguro privado: a) Todas las empresas que realicen operaciones de seguros; b) Las compañías de reaseguros; c) Los intermediarios de reaseguros; d) Los peritos de seguros; y, e) Los asesores productores de seguros. (Ley General de Seguro Privados, 1998)*

Con la finalidad de brindar un control sistemático y adecuado para el funcionamiento de compañías de Seguros y Reaseguros, se analizan los ítems nombrados anteriormente y dirigen el curso normal de la actividad aseguradora en el país.

La ley menciona el capital mínimo suscrito y reserva legal que las compañías de Seguros y Reaseguros deben cumplir. Dicho capital ha sido modificado en septiembre de 2014 por la Asamblea Nacional por medio de la publicación del Código Orgánico Monetario y Financiero.

*Art. 14.- El capital pagado mínimo legal para la constitución de las compañías que conforman el sistema de seguros será el siguiente:*

*a) De seguros, será de USD 8'000.000 (ocho millones de dólares de los Estados Unidos de América).*

*b) De reaseguros será de trece millones de dólares de los Estados Unidos de América (USD \$ 13 '000.000, 00). En el caso de las compañías que operen en seguros y reaseguros, el capital será de trece millones de dólares de los Estados Unidos de América (USD \$13 '000.000,00);*

*El capital pagado deberá ser aportado en dinero.*

*La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, en cualquier momento, podrá incrementar los requisitos mínimos de capital. (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014)*

La nueva exigencia, limita a ciertas compañías en su funcionamiento, debido a la alta inversión que necesitarán inyectar a su capital suscrito. Debido a este modificadorio, muchas empresas consideran; cierre de operaciones o fusiones con otras.

En cuanto a la aprobación, de pólizas, ramos y tarifas, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros tendrá la potestad para su permiso o rechazo, según el Artículo 25 del capítulo III, que trata 'de las pólizas y tarifas':

*Art. 25.- La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros determinará las cláusulas que obligatoriamente contendrán las pólizas, así como las cláusulas prohibidas, las cuales carecerán de efectos y se tendrán por no escritas en caso de existir. Las tarifas de primas y notas técnicas requerirán autorización previa de la Superintendencia. Copias de las pólizas, tarifas y notas serán remitidas a la Superintendencia, por lo menos treinta días antes de su utilización, para fines de verificación, control y sanción.*

*Las pólizas deberán sujetarse mínimo a las siguientes condiciones:*

- a) Responder a normas de igualdad y equidad entre las partes contratantes;*
- b) Ceñir su contenido a la legislación sobre el contrato de seguro constante en el Código de Comercio, el Decreto Supremo No. 1147, publicado en el Registro Oficial No. 123 de 7 de diciembre de 1963 a la presente Ley y a las demás disposiciones que fueren aplicables;*
- c) Encontrarse redactada de manera clara, de modo que sea de fácil comprensión para el asegurado;*
- d) Los caracteres tipográficos deben ser fácilmente legibles;*
- e) Figurar las coberturas básicas y las exclusiones con caracteres destacados en la póliza;*
- f) Incluir el listado de documentos básicos necesarios para la reclamación de un siniestro;*
- g) Incluir una cláusula en la que conste la opción de las partes de someter a decisión arbitral o mediación las diferencias que se originen en el contrato o póliza de seguros; y,*
- h) Señalar la moneda en la que se pagarán las primas y siniestros. La cotización al valor de venta de la moneda extranjera serán los vigentes a la fecha efectiva de pago de las primas y de las indemnizaciones.*

*Cuando las condiciones generales de las pólizas o de sus cláusulas especiales difieran de las normas establecidas en la legislación sobre el contrato de seguros, prevalecerán estas últimas sobre aquellas.*

*Las tarifas de primas se sujetarán a los siguientes principios:*

- 1. Ser el resultado de la utilización de información estadística que cumpla exigencias de homogeneidad y representatividad; o,*

2. Ser el resultado del respaldo de reaseguradores de reconocida solvencia técnica y financiera.

*En todo contrato de seguro se entienden incorporadas las normas de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. Se tendrá por no escrita toda cláusula que se oponga a las leyes, en perjuicio del asegurado, o a las prohibiciones que determine la Superintendencia conforme al inciso primero de este artículo. (Ley General de Seguro Privados, 1998)*

*A continuación el Artículo 26, complementa al Artículo 25:*

*Art. 26.- En toda póliza emitida y vigente se entenderán incorporados los requisitos señalados en el artículo 25 aun cuando éstos no consten en su texto en forma expresa. Este incumplimiento será causal para que el Superintendente de Bancos y Seguros prohíba o suspenda la emisión de nuevas pólizas hasta cuando sea satisfecho el o los requisitos respectivos. Si tales faltas u omisiones resulten reiteradas, el Superintendente de Bancos y Seguros podrá retirar el certificado de autorización del ramo correspondiente sin perjuicio de las sanciones legales pertinentes.*

*Las empresas de seguros procederán en los casos de pólizas emitidas con anterioridad y que hayan sido sujetas a observaciones por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros a notificar a los asegurados de tales enmiendas. (Ley General de Seguro Privados, 1998)*

#### **2.1.5. Cadena de Valor de la industria**

Las aseguradoras basan su cadena de valor en 5 actividades primarias principales, las cuales son: Suscripción, que es donde el cliente inicia el proceso de contratación del servicio, se cotiza el seguro y se envía la propuesta con las condiciones definidas. En las actividades de operaciones se maneja todo el proceso de la creación de pólizas que fueron cotizadas en suscripción y por otra parte se gestionan los reclamos que ingresan a la compañía de pólizas contratadas. Las actividades de marketing y ventas,

marcan también uno de los pilares de las compañías aseguradoras, en donde se maneja el servicio al cliente, control de calidad, publicidad y relaciones con grupos de interés. El servicio de posventa, gestiona el seguimiento de los clientes existentes para medir niveles de satisfacción, además de la gestión de renovaciones de cuentas al año.

Las actividades de soporte comprenden el apoyo a todas las actividades primarias del giro del negocio; en cuanto a la infraestructura, se realiza la planificación financiamiento y las relaciones con accionistas e inversionistas. En cuanto a la gestión de recursos humanos, se realiza la administración de toda la nómina que trabaja en actividades primarias y secundarias. Finalmente, el desarrollo de tecnología, gestiona el desarrollo de plataformas para gestionar todas las actividades mediante software especializado de contabilidad, seguros, siniestros, riesgos, entre otros.

Todas las actividades, tanto las primarias como las secundarias establecen un valor que en conjunto permiten atender las necesidades de los clientes en el sentido de protección con los seguros y el pago de los siniestros que afectan su patrimonio.

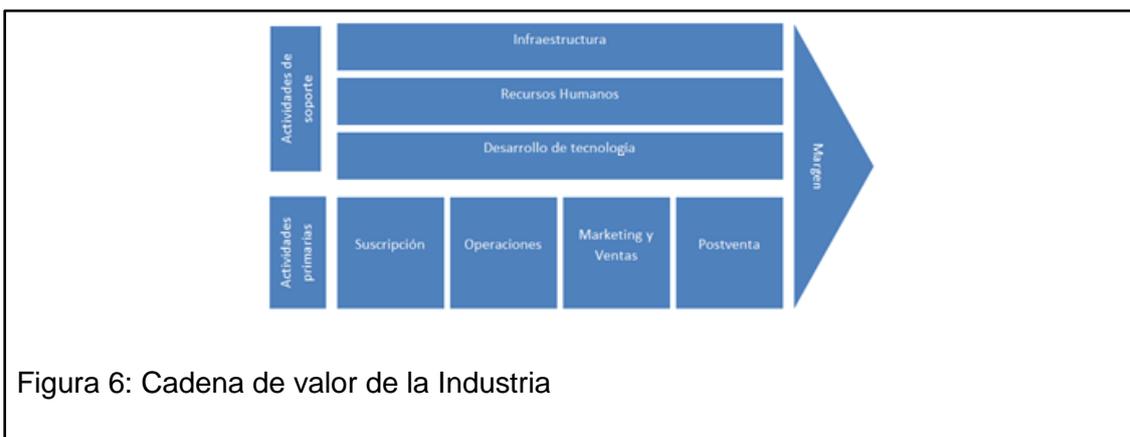
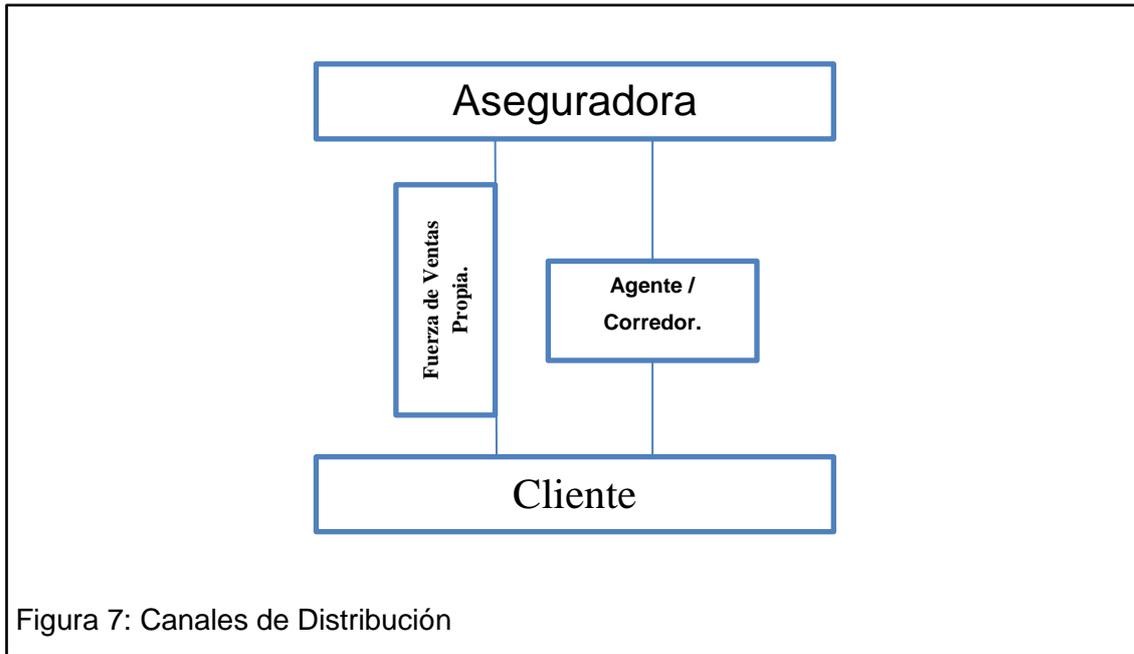


Figura 6: Cadena de valor de la Industria

### 2.1.6. Canales de distribución

El canal de distribución se integra tradicionalmente por los siguientes actores:



Uno de los canales tradicionales y de mayor aporte para las aseguradoras y Mapfre Atlas, que no es excepción, son los bróker de seguros o agencias asesoras productoras de seguros. Según datos de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, el 75% de las primas emitidas por las aseguradoras, corresponden a ventas colocadas por el canal de bróker de seguros, resultado que es concluyente en la importancia de la gestión intermediadora para la canalización de los seguros en el país.

La industria se ha ido adaptando en los últimos años a canales nuevos que han ido surgiendo con el desarrollo de otros sectores, dando como resultado una modernización en el canal de distribución, pudiendo presentarse de la siguiente manera:

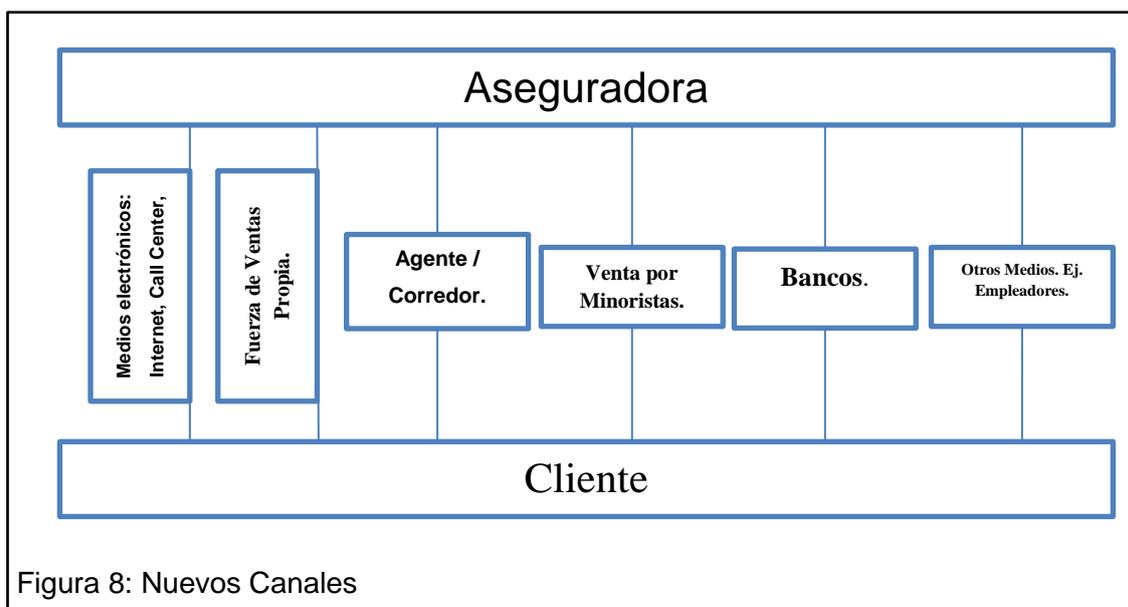


Figura 8: Nuevos Canales

Los medios de distribución se amplían y masifican los seguros por medio de instituciones que se relacionen a la actividad. Aparecen los medios electrónicos que sin duda alguna son facilitadores virtuales de las ventas, claramente reducen la relación con el cliente por mantener una distancia pero ayuda a difundir el producto ampliamente en el territorio. Las llamadas telefónicas a bases de datos que se pueden obtener son un medio tradicional pero que cuenta con cobertura amplia, para socialización del producto y una atención hablada con el cliente, puede ayudar a llegar a posibles clientes que no han tenido acceso a cualquier medio electrónico. Sin duda, es un medio que no ha tenido una explotación adecuada todavía, por el alcance de internet o una línea telefónica y por la falta de preparación en estos medios que todavía existen en el país, a pesar de que se está acudiendo a una gran socialización acerca del manejo virtual y redes sociales en la actualidad.

Las ventas directas, son otra opción al momento de comercializar un producto de seguros. Es el canal más puro, de mejor especialización, al menos es lo que se pretende, ya que los comerciales pertenecientes a la empresa, deben manejar el producto perfectamente y poder brindar mayor y mejor asesoría al cliente. Además, es el medio en donde se evita una comisión a un intermediario y se puede obtener un mejor margen de utilidad. La fuerza de ventas se limita por su alcance; muchas compañías se ven reflejadas en esto, y, Mapfre Atlas

también destina a sus ejecutivos comerciales a la gestión de relaciones con los intermediarios, mantenimientos de cuentas y atención a clientes que ingresan a la empresa buscando un seguro para distintas necesidades, pero descuida la gestión comercial pura, es decir, la búsqueda de nuevos negocios en el campo; desperdiciando su fuerza de ventas y desaprovechando oportunidades que existen pero a las que no les ha llegado un mensaje de promoción. Dejan el trabajo de campo a los corredores o intermediarios.

Las ventas por minoristas se llevan a cabo en puntos de venta situados de manera directa o indirecta. De forma directa se maneja el negocio con un ejecutivo comercial que se instala de manera temporal en un punto estratégico con una isla o stand en ciertos sitios concurridos por el público, se da en sitios de interés o relacionados con el producto, Ej. Isla ubicada en un centro comercial, junto a una tienda de insumos veterinarios para caballos. Por otra parte, la manera indirecta es cuando los puntos comerciales son manejados por terceros, pero que relacionan su actividad con el producto ofertado, Ej. Venta de seguros para asistencia médica veterinaria para equinos en una tienda que comercializa vestimenta para jinetes.

La comercialización por medio de instituciones bancarias se genera por medio de un vínculo del producto con la institución que otorga créditos productivos o de consumo. Por ejemplo, si se otorga un crédito para la compra de un caballo, la institución bancaria podría exigir la contratación de un seguro vinculado al crédito para garantizar la integridad del animal mientras dure el crédito concedido, generando una propiedad con figura de beneficiario acreedor al banco, como dueño proporcional por el valor de la deuda. Es un medio que se ha masificado, principalmente en ramos de Vehículos, Incendio y líneas aliadas, etc. ante créditos que representan cantidades significativas de dinero y son un riesgo importante para las instituciones financieras por las garantías de cobro que poseen. Los seguros más conocidos en ésta línea son los de desgravamen, que aseguran la deuda ante la muerte del asegurado y asignan como beneficiario acreedor al banco por el valor de la deuda insoluta.

La categoría, otros intermediarios, pueden constituir personas naturales o jurídicas que otorgan un beneficio a empleados, contratistas, obreros, artesanos, etc. Para cubrir un riesgo específico. Por ejemplo, un empleador otorga como beneficio a toda su nómina, una póliza de asistencia médica local, para atención médica en centros concertados con la aseguradora. Este medio es importante también pues muchas empresas están interesadas en este plus que pueden dar a sus empleados, siendo un rubro importante para el canal de distribución de las empresas aseguradoras.

Dentro del planteamiento del presente estudio, vamos a realizar la distribución por medio de los siguientes canales: a) Agencias asesoras productoras de seguros; b) Venta directa; y; c) Asociaciones de propietarios de caballos pura sangre.

a) Las agencias asesoras productoras de seguros, o brókers de seguros, constituyen el canal principal de ventas de seguros en el sector. Por lo tanto, se dará principal énfasis a este canal para llegar a cubrir el mayor territorio posible. Dichos agentes han generado US\$ 146,729,510.37 con corte al 31 de diciembre de 2013 en comisiones, entre 333 agencias registradas en la Superintendencia de Bancos y Seguros, que trabajan regularmente en el país. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2015) Dentro del ramo agropecuario se han generado comisiones por 94,323.03, con corte al 31 de Diciembre de 2013, entre 28 agencias que operan con el giro mencionado. Lo que muestra que por concepto de comisiones, el ramo agropecuario representa tan solo el 0,06% frente al total de comisiones ganadas por el resto de ramos, representando un desafío y oportunidad de crecer la cifra con el desarrollo del sector agropecuario, incluido el de la actividad equina. El canal constituye aproximadamente el 75% de las ventas de las aseguradoras.

Es clave un manejo adecuado de este canal, pues hablando de un producto tan especializado, requiere de una capacitación y experiencia amplia, principalmente por ser un ramo relativamente nuevo y sin explotar.

La gestión de un corredor de seguros es la asesoría al asegurado en todas las fases de operación de las aseguradoras. Brindan soporte en la suscripción, negociación, emisión de pólizas, gestión de siniestros, gestión de cobranzas y gestión de las relaciones con el cliente; reduciendo la carga operativa a la aseguradora.

- b) La venta directa seguramente es el canal más apropiado para la distribución, sin ser necesariamente el más fuerte. Y esto es debido a que se puede manejar las cuentas de manera directa y se puede llevar un control mayor desde la etapa de suscripción hasta la liquidación de reclamos. Al ser un canal directo, representa un ahorro en el porcentaje de comisión que se encuentra contemplada en la prima neta, lo cual mejora el beneficio.

El trato directo con el cliente mejora la relación y manejo de la cuenta. Las dudas pueden ser solventadas de mejor manera y la especialización siempre será mejor ya que los ejecutivos comerciales dominan por completo las condiciones de cada una de las pólizas.

Es importante señalar que la carga operativa se aumenta sin la participación de un corredor de seguros, la gestión de suscripción, emisión, siniestros, cobranzas y atención al cliente; corren por cuenta de la aseguradora, pudiendo saturar la operatividad de la empresa por la cantidad de clientes que se pueden presentar.

- c) La gestión de medios que poseen influencia directa en la industria equina es el canal fundamental para llegar directamente a los propietarios de caballos deportivos pura sangre, por lo tanto, la comercialización por medio de las distintas asociaciones de caballos pura sangre (aglomerados por razas), será uno de los componentes más fuertes para llegar masivamente al nicho de mercado. El conocimiento y especialización del canal, nos brindará una fortaleza indirecta para nosotros, pues la experiencia de dicha plaza, influirá en la contratación de las pólizas por parte de los propietarios

de dichos animales. Es importante mencionar que el canal no puede generar beneficios por comisiones pero puede promover directamente su desarrollo por el apoyo financiero y económico que se propone con la creación del producto. En todo momento, el apoyo por una empresa aseguradora comenzará a rendir frutos cuando la industria ecuestre apoye y acuda a las asociaciones para su federación. Como se ha mencionado anteriormente, la concentración y masificación del entorno ecuestre/equino, será el principal soporte para el nivel de ventas que se propondrá.

### **2.1.7. Las 5 fuerzas de Porter**

En el año 1979, Michael Porter, Economista y catedrático de la universidad Harvard Business School, publica su libro “Competitivity Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, y con él, nos muestra la influencia que tienen 5 fuerzas en el funcionamiento del mercado. En realidad, constituyen 4 fuerzas que crean una quinta; rivalidad entre los competidores. El estudio de todas las fuerzas se plantean en la planificación estratégica dirigida a la penetración y crecimiento del mercado, que finalmente, determinan la rentabilidad del negocio.

Según Porter, los sectores económicos actúan a partir de la innovación comercial o tecnológica e inicialmente, cuando un producto es nuevo, puede gozar de ganancias sustanciales por no tener competidores iniciales. Lo que, con el pasar del tiempo cambia, debido a la competencia potencial. Pueden surgir imitadores, ofertando un producto o servicio parecido, o diferenciado por muy poco. La rentabilidad se merma para la empresa pionera de manera progresiva pero goza del primer golpe, si lo sabe mantener.

La rivalidad con competidores directos a futuro puede ser limitada según los siguientes factores según Michael Porter: a) Las barreras de entrada frente a los competidores, b) Nivel o grado de rivalidad existente entre las empresas que se dedican al mismo giro, c) Poder de negociación con proveedores y con clientes, d) Riesgo de aparición de productos sustitutos.

Las barreras de entrada son factores que limitan o impiden el ingreso de nuevos participantes en el negocio, estas pueden ser; económicas, sociales e institucionales. Porter señala las siguientes como barreras de entrada:

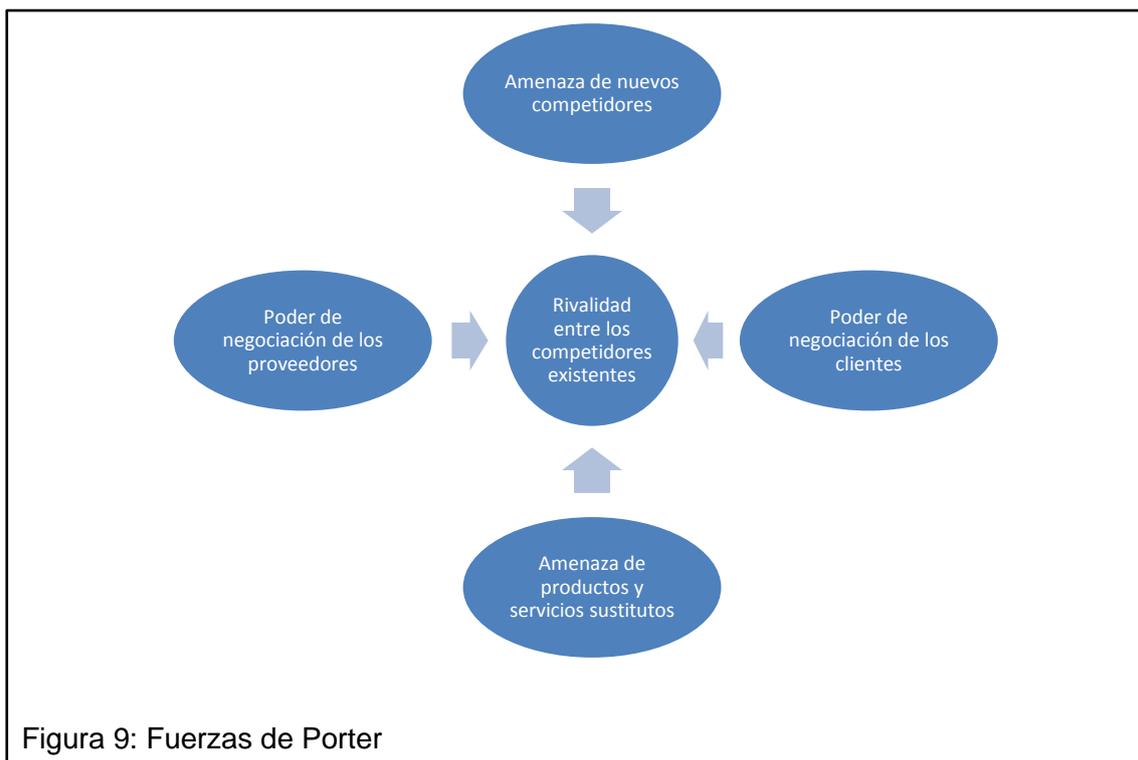
- Economías de escala, que se define como la reducción del costo unitario de un producto originado por el mayor volumen de producción por un periodo definido. Lo que sin duda, dificulta a los nuevos competidores porque no pueden pretender tener producciones altas, o a su vez tener claras desventajas por costos originados para igualar a empresas que se encuentran en la industria.
- Desventajas en costos, difiere un tanto a las economías de escala por la razón de que las empresas existentes pueden tener convenios o preferencias de proveedores que facilitan su servicio a precios menores.
- El capital requerido para la implementación de la operación puede ser un factor importante para que muchas empresas no se aventuren en ciertas ramas.
- Lealtad de los clientes a marcas existentes, es un factor muy complicado de romper, más cuando están satisfechos. Suele ser muy costoso intervenir en una campaña para que los clientes abandonen a empresas con las que ya han trabajado.
- Canales de distribución: el alcance que puedan tener las empresas para llegar con sus productos o servicios a los clientes por medio de la distribución. Es un factor genuinamente comercial y logístico.
- Regulaciones gubernamentales: el proceso de implementación o creación puede ser conflictivo para ciertas empresas que no cumplen con condiciones adecuadas para el funcionamiento en ciertos sectores.

La rivalidad que puede existir entre empresas que se dedican al mismo sector económico suele ser muy agresiva y determinante a la hora de la implementación o creación de nuevos productos o servicios. Si una empresa lanza un producto o servicio la otra no quiere quedarse atrás y busca ofertar una opción similar para el consumidor, situación que es normal y sana para la competencia pero el grado de agresividad varía de acuerdo al sector y al

histórico de rivalidad. El prestigio se determina por la variedad, accesibilidad y asequibilidad, de productos ofertados y la calidad del servicio que se presta, al menos es una idea general en la que los clientes ponen sus ojos al momento de elegir una empresa que satisfaga sus necesidades. Por ello, constantemente vemos la creación de sustitutos o similares en las industrias, cosa que puede ser sana por el excesivo crecimiento de la demanda que muchas veces no puede ser satisfecha por una sola mano por temas operativos o decisiones técnicas. Los productos sustitutos aparecen y el cliente finalmente es el que decide, pero la diferenciación determina la preferencia y apego hacia las empresas.

La capacidad para negociar con clientes y proveedores es vital en el funcionamiento de las empresas. Grandes negocios se han hecho y otros han fracasado por este tema importante. Contar con proveedores serios y comprometidos con el trabajo puede no ser algo muy complicado, pero al momento de negociar condiciones con los mismos pueden existir discrepancias y falta de resoluciones para poder continuar. Los mejores proveedores suelen ser confundidos con los de precios bajos, pero las empresas dejan de lado la calidad de sus productos o servicios. Precios bajos normalmente no significan buena calidad. En el sector asegurador, los proveedores cumplen con una función de gran importancia y garantizan el éxito de un producto, lo cual se analizará más adelante.

La capacidad de llegar a un acuerdo con los clientes en diferentes instancias nos da también éxito o fracaso, según como se ha manejado en la empresa esta relación. Los clientes buscan siempre las mejores condiciones con los precios más bajos y muy pocos se fijan en el valor que encuentran en opciones no necesariamente baratas pero con mejores condiciones y beneficios. El manejo del cliente y la relación que se establezca lo fideliza o lo descarta, por lo tanto, se debe mejorar los beneficios y prestaciones de lo que las empresas ofertan.



Realizando un análisis de las fuerzas de Porter, se ha determinado que existen criterios favorables para la creación del producto y su funcionamiento dentro del mercado asegurador ecuatoriano. Se cuantificará cada una de las fuerzas de acuerdo al grado de poder de Mapfre Atlas y la rentabilidad de cada una de ellas en la operación; en una escala de 1 al 5, siendo 1 el grado y rentabilidad más bajo, y 5 el grado y rentabilidad más alto.

- Amenaza de nuevos competidores: A partir del análisis de las empresas que actualmente operan con el ramo agropecuario, figuran dos empresas: QBE Seguros Colonial y Seguros Sucre; que a propósito son protagonistas del sector y año a año luchan por el liderazgo del mercado con nuevos y mejorados productos con respecto a su competencia. Fijándose en su participación, se puede observar en el siguiente gráfico su aporte de participación:

Tabla 3: Prima Neta Emitida Sector Agropecuario

<b>ASEGURADORA</b>	<b>PRIMA NETA EMITIDA AGROPECUARIO(miles de dólares)</b>	<b>PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO RAMO AGROPECUARIO (%)</b>
QBE SEGUROS COLONIAL	71751	71,57%
SUCRE	28508	28,43%
	\$ 100.260	100,00%

Tomado de: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, Estadísticas de Seguros Privados. Al 31 de diciembre de 2014.

Claramente, los dos actores realizan un aporte importante en el ramo agropecuario y dedican un esfuerzo no tan significativo para el desarrollo del sector asegurador, es decir, el rubro es apenas de US\$ 100.260.000; el 2,43% de prima emitida neta total de la industria. Lo que demuestra que todavía existe mucho trabajo que realizar para impulsar la cifra y colocar al ramo agropecuario en un importante rubro que aporte al desarrollo asegurador.

Hablando específicamente del ramo que se enfoca al aseguramiento de caballos es todavía menor, ya que solamente QBE Seguros Colonial se dedica a esta área y aporta alrededor de US\$ 180.000 anuales a la cuenta de prima neta emitida, lo que resulta solamente un 0,004% de participación de aseguramiento equino frente al resultado neto de toda la industria. Además de la diferencia que existe en la oferta del producto, por tratarse de un ramo únicamente de Vida de Caballos y no de asistencia médica.

El ramo no se ha consolidado como el más atractivo en la industria y los participantes no han puesto los ojos en el desarrollo de productos de seguros afines, por lo que la fuerza de Porter analizada es realmente baja, es decir no existe una real amenaza de nuevos competidores en la actualidad. Sin embargo en un futuro, luego de la implementación del producto planteado, se puede dar un mayor interés por parte de otras

empresas que mirarán fijamente los resultados, por lo que se podría calificar como un riesgo medio, con calificación de 3 en grado y 4 en rentabilidad.

En el caso del ingreso de otros actores en la misma línea de producto, el precio no podría variar significativamente debido a que la fijación del precio se lo analiza por un histórico de siniestralidad y costos administrativos y por seguridad técnica no se puede disminuir la tarifa, a menos de que se sacrifiquen márgenes y se modifique las prestaciones de la póliza.

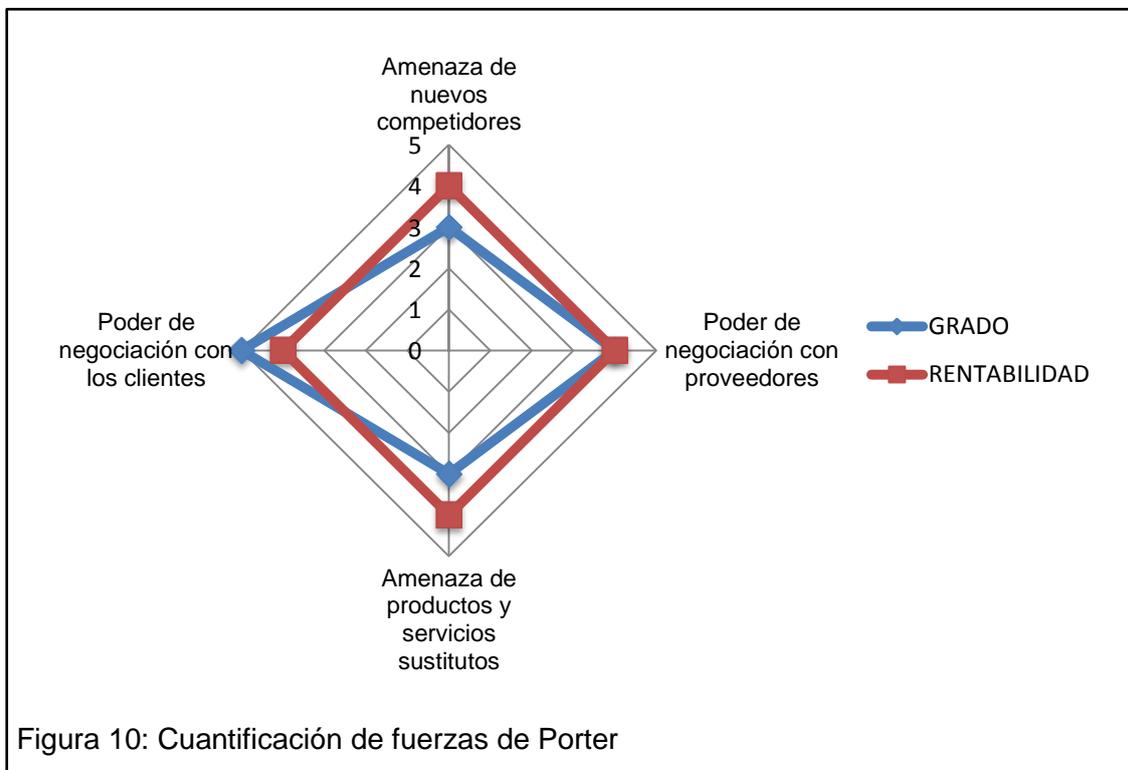
El nivel de competitividad de la industria, en el rubro agropecuario es bajo, tomando en cuenta que el ramo todavía no es explotado a pesar de la gran importancia que tiene la agricultura en la economía del país por lo que la inclusión de un nuevo producto de asistencia médica no cambiaría este nivel debido a las prioridades conocidas en la industria en las que existe competencia más reñida, por citar un ejemplo: Vehículos, incendio y líneas aliadas, asistencia médica de personas y vida personas.

- Amenaza de productos y servicios sustitutos: La existencia de QBE Seguros Colonial constituye un posible sustituyo al producto, a pesar de que no se dedica directamente a suscribir asistencia médica pero por el otro lado de la moneda, brinda una protección a la inversión del propietario de un caballo. Los propietarios pueden considerar que la mayor importancia del aseguramiento radica en la protección en caso de muerte y asumir los costos de atención veterinaria independientemente. Como se ha mencionado anteriormente, el producto propuesto por la presente investigación se centra en el reembolso por la atención veterinaria dando así una situación preventiva ante la muerte del animal y no sacrificarlo por no poseer la capacidad de pago. Por otra parte, la sustitución del producto propuesto por la investigación, puede ser la atención preventiva de los animales. Pueden preferir atender constantemente a los animales para evitar existencia de enfermedades,

lesiones o cólicos; pero sabemos que todo se desenvuelve en el escenario de incertidumbre, es decir no se puede poseer un control eficaz en la prevención de complicaciones por lo que el seguro es siempre la mejor opción. La calificación de la fuerza es media, de 3 puntos y la rentabilidad para la empresa es de 4 puntos.

- Poder de negociación con proveedores: Dentro del giro del negocio existen proveedores indirectos, y aunque no hay una relación directa, dan al servicio el respaldo técnico en el tratamiento de enfermedades. No existe un poder de negociación de su parte, ya que ellos pueden emitir una factura por su servicio más alta de la media del mercado, y en ese caso el asegurador sólo cubrirá los gastos que se encuentren amparados en las condiciones particulares de la póliza. Los proveedores, por nivel de costeo para sus servicios deberán siempre ajustarse a los costos acostumbrados y normales de la industria equina, por lo que gastos excesivos para algún tratamiento estará sujeto a una revisión y posible ajuste de cobertura. El poder está en el lado de Mapfre Atlas, debido a que existen límites de aseguramiento, en donde el cliente también defendería una cotización justa debido a que corre con los gastos definidos por el deducible. Por lo que el poder de Mapfre Atlas sobre los proveedores es alto, 4 puntos y de rentabilidad es alto también, con 4 puntos.
- Poder de negociación con clientes: Las condiciones generales y particulares del producto de asistencia médica veterinaria para equinos se encuentran delineados y a partir del protocolo de suscripción y proceso de gestión de siniestros, los clientes deben ajustarse para cumplir con todos los requerimientos. Una negociación únicamente puede darse en el ámbito comercial, ajustando una tasa neta para otorgar un descuento por contratación masiva, siempre y cuando la gerencia técnica lo apruebe, y aumento o disminución de garantías para la contratación, dependiendo el riesgo presente en el objeto asegurado. Se presenta una ventaja el plantear un producto paquetizado (que no varíe de un contratante a otro), ya que todas las pólizas cuentan con

condiciones comunes, salvo excepciones comerciales o meramente técnicas, según el riesgo asegurable. El grado de poder de parte de Mapfre Atlas es de 5 y en rentabilidad de 4.



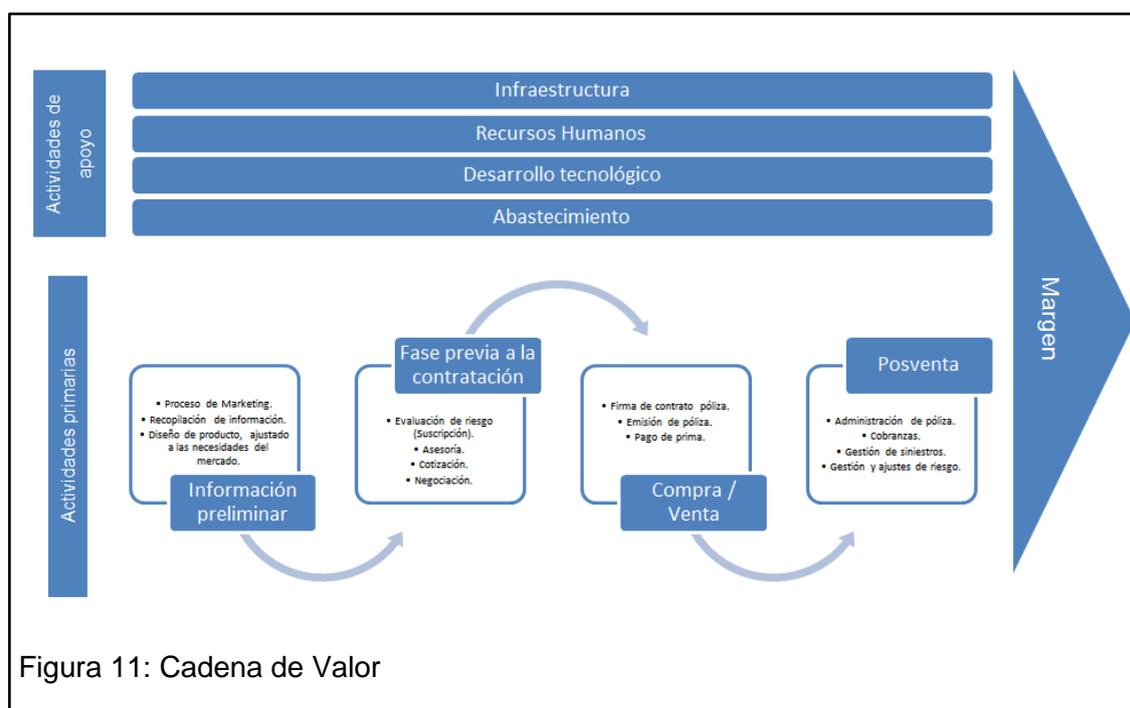
## 2.2. La compañía y el concepto del negocio

### 2.2.1. La idea y el modelo de negocio

La idea y el modelo de negocio Se plantea la creación del departamento de Seguros Equinos para operar el ramo de Asistencia Médica Veterinaria de Equinos, el cual será el encargado de ocupar su gestión en el desarrollo de suscripción, gestión comercial, operaciones, gestión de siniestros y recaudación de cartera. El mismo que gestionará las relaciones con los grupos de interés del producto. Es importante delinearlos para entenderlos: Propietarios de caballos, corredores de seguros o brókers, asociaciones de propietarios de equinos (todas las razas) y accionistas. Cada uno de los grupos de interés, representan una gran responsabilidad para el departamento, debido a que la operación debe ser realizada de manera técnica y financieramente sostenible; debido a que se debe responder a obligaciones adquiridas por la

Compañía de seguros en cuanto a siniestros y a un margen de utilidad aceptable para los accionistas. Como se ha visto en el capítulo anterior, el producto de asistencia médica veterinaria no existe en la industria aseguradora, por lo que constituye una ventaja competitiva en el mercado. Mapfre Atlas sería la empresa pionera y líder en la línea debido a que es difícil que otra lo haga rápidamente por la complejidad del proyecto. El beneficio para el cliente final sería un aporte importante y lo valoraría de manera muy positiva por el respaldo financiero y económico que busca un ramo de seguros. Se presenta una idea innovadora y necesaria según el sector equino del país, como menciona la Doctora Veterinaria Marie Bernal, en una entrevista, (M. Bernal: "...es la primera vez que una empresa de esta naturaleza se preocupa por el cuidado de la salud de los caballos porque realmente es un alivio para los dueños de los animales y más trabajo para los veterinarios especialistas, lo que mejora las condiciones de la industria..." (Entrevista personal, 15 de abril, 2015)

### 2.2.2. Cadena de valor de la Empresa



**Información preliminar:** Proceso que se cumple para determinar las necesidades del mercado, orientado al producto que se tiene pensado lanzar. En el caso de estudio, el seguro de asistencia médica veterinaria para equinos, requiere confirmar una demanda del producto en el país y determinar las condiciones en las que se desenvuelve el sector equino. Toda la estadística y datos que se puedan tener como referencia para asegurar un proceso exacto. El estudio del marketing mix es importante en esta etapa, para saber posibles condiciones del producto. Precio ajustado a las condiciones del sector equino. Plaza para determinar el nicho de mercado que se atacará y las oportunidades de crecimiento que se poseen. Promoción para conocer los canales que se utilizarán para difundir la información del producto ofertado. La presente fase le corresponde a la compañía aseguradora desarrollarla y consolidarla previamente al lanzamiento del producto al mercado. Estos temas se tratarán a profundidad en el capítulo 4 de la presente investigación.

**Fase previa a la contratación:** Todos los criterios técnicos e información relevante que se tenga acerca del funcionamiento de la actividad equina son elemento fundamentales en esta fase. Censo de animales, índices de mortalidad, información de manejo de animales, condiciones y regulaciones de la tenencia de los animales, entre otros criterios; serán importantes para una correcta evaluación del riesgo y éxito del negocio.

La suscripción del riesgo es la fase más importante al momento de entrar a una posible negociación y firma de un contrato, las condiciones en las que se encuentra el animal y atenciones profesionales que se les dé son garantías para el asegurador de que el riesgo se minimice y pueda contar con un manejo saludable y aceptable de negocio.

La asesoría para el cliente es importante, todos requieren contar con la mejor información antes de tomar una decisión de contratación; las condiciones deben ser claras y con esto se evitan riesgos morales y malas interpretaciones a futuro.

En cuanto a la cotización que se presentará al cliente, ajustada a las condiciones en las que el (los) caballo(s) se encuentre(n) con ello se presenta una propuesta económica con condiciones en las que se puede celebrar el contrato.

La negociación se presentará en el caso en que se puedan considerar garantías y condiciones que puedan favorecer el riesgo de parte del tomador o en caso de que la compañía pueda asumir mayores riesgos por cantidad de animales suscritos en la cotización. En esta fase, la compañía de seguros lo puede realizar o a su vez puede otorgar facultad a una compañía de servicios capacitada previamente para cumplir con todo el proceso de suscripción o un bróker de seguros que de la misma manera pueda asumir el papel con criterios técnicos adquiridos previamente. Compañías especializadas en el ramo pueden ser la mejor opción a considerar ya que cuentan con el conocimiento adecuado.

**Fase de compra / venta:** Constituye en el acuerdo al que han llegado el tomador de la póliza y la empresa aseguradora, con condiciones, tarifa y otros acuerdos que suscriben las dos partes. En este punto el proceso de suscripción ha terminado y se procede con la emisión de la póliza en el departamento especializado, que cuenta con un slip de cotización, en donde se resumen todas las condiciones de la futura póliza. Una vez emitida la póliza, el sistema de seguros de la empresa contabiliza la prima emitida y origina un documento de póliza que es el contrato físico donde constan los acuerdos previamente pactados. El tomador / solicitante de la póliza revisa y firma el contrato para legalizar la compra.

**Fase de posventa:** Es la fase que se desarrolla después de la emisión de la póliza. En la industria aseguradora se la denomina 'mantenimiento de póliza', en donde se puede brindar servicios personalizados para dar seguimiento al riesgo, gestión de cobranza de primas a los tomadores / solicitantes de la póliza, gestión de siniestros o reclamos presentados. En caso de presentarse novedades con el riesgo en curso, la empresa aseguradora tomará decisiones bajo criterios técnicos que repercutirán en una posible renovación de la póliza

dentro el plazo acordado, en donde se consideraría si el riesgo se agravó o mejoró y con eso, se mejoran condiciones, se restringen coberturas y amparos o se encarece la tarifa. Incluso, la empresa aseguradora, según el riesgo puede tomar la decisión de cancelación de póliza, si cumple con algún criterio que esté estipulado en la cláusula de cancelación anticipada a pedido de la compañía; la cual se revisará más adelante en el estudio.

Una vez entendido cual es el proceso con el cual las empresas aseguradoras, crean productos, suscriben riesgos, negocian con los clientes, emiten pólizas y generan servicio posventa, se puede describir los canales de distribución con los que se manejará la empresa para el funcionamiento del producto.

**Actividades de apoyo:** Todas las actividades delineadas en la cadena de valor de la industria son similares; la diferenciación se centra en las actividades primarias que cada compañía desarrolla como músculo para cumplir con las actividades aseguradoras. En la infraestructura, se toman las decisiones de la dirección de la empresa, se realiza la planificación estratégica y se delinear las estrategias de operación del negocio. Recursos humanos gestiona el reclutamiento, contratación, desarrollo y capacitación del personal de acuerdo al plan de carrera y manejo de nómina, como una actividad muy importante para mantener al talento humano en óptimas condiciones para desempeñar sus funciones. El desarrollo tecnológico tiene un deber muy importante en la compañía, ya que busca soluciones que aporten a la eficiencia de las operaciones con la interacción de los usuarios, cumpliendo con el mantenimiento de la plataforma general de seguros, emisión de reportes financieros a los órganos reguladores que se obtienen de la plataforma y soporte a los usuarios. En cuanto al abastecimiento, como otra actividad secundaria importante, se consiguen y direccionan los recursos necesarios para el funcionamiento de una unidad o de la compañía, se identifican necesidades de gasto e inversión en materiales, equipos, servicios varios que aporten al desarrollo de las operaciones.

### 2.2.3. Estructura legal de la empresa

La estructura organizativa de MAPFRE ATLAS Compañía de Seguros S.A. se da a través de tres niveles ejecutivos: a) Junta General de Accionistas b) Directorio c) Presidencia Ejecutiva PRESIDENCIA EJECUTIVA – Rafael Suárez El Presidente Ejecutivo es el representante legal de la compañía y está a cargo de sus atribuciones y deberes, son los que están señalados en el estatuto de la empresa y los que determine el Directorio. Su designación con una permanencia de cuatro años y puede ser reelegido indefinidamente. (Mapfre Atlas, 2015)

El departamento de Seguros Equinos operaría dentro de la empresa ya constituida.

### 2.2.4. Misión, Visión, Objetivos y Valores

- **“Misión:** Somos un equipo multinacional que trabaja para avanzar constantemente en el servicio y desarrollar la mejor relación con nuestros clientes, distribuidores, proveedores, accionistas y la sociedad.
- **Visión:** MAPFRE quiere ser la aseguradora global de confianza.
- **Objetivos:** Desarrollar políticas de crecimiento rentable, incrementar la eficiencia, reduciendo los costes, potenciar la orientación al cliente y mejorar el retorno de sus actividades.
- **Valores:**
  - Solvencia.
  - Integridad.
  - Vocación de servicio.
  - Innovación para el liderazgo.
  - Equipo comprometido.” (Mapfre Atlas, 2015)

### 2.3. El producto y/o Servicio

El producto de seguro de asistencia médica veterinaria pretende cumplir con el objetivo de su creación; brindar protección a los caballos pura sangre y cuidar

la inversión del propietario. Se ha desarrollado un producto con coberturas básicas y otras coberturas, según las necesidades del contratante. Es importante resaltar la diferenciación que se realiza en la industria, con un producto enfocado a la protección de la salud de los animales.

### **2.3.1. Condiciones particulares de la póliza**

Cobertura básica:

- Cobertura de asistencia médica para enfermedades, lesiones, accidentes, cólicos.

Coberturas adicionales:

- Muerte o sacrificio por enfermedad o accidente. Se incluye la muerte a consecuencia de cólico.
- Cobertura de daños a terceros (Responsabilidad Civil).

Otras coberturas:

- Costo de levantamiento del cadáver.

Límites asegurables:

- Asistencia médica veterinaria: Gastos de atención veterinaria: Honorarios profesionales + Hospitalización + Insumos + Fármacos + Recuperación: Hasta US\$ 5,000, Límite Único Combinado y Agregado Anual, para todas las enfermedades y complicaciones incluidas en la póliza.
- Muerte o sacrificio por enfermedad o accidente: Hasta US\$ 1,000.00.
- Costo de levantamiento del cadáver: Hasta US\$ 200.
- Cobertura de daños a terceros: Hasta US\$ 1,000, Límite Único Combinado y Agregado Anual.

Límites de elegibilidad y permanencia:

- Edad elegible mínima: 1 año cumplido.
- Edad elegible máxima: 15 años cumplidos.

- Edad de permanencia máxima: 20 años cumplidos.

Periodos de carencia / deducibles o franquicias:

- Muerte o sacrificio por enfermedad o accidente: Sin deducible.
- Asistencia médica veterinaria:
  - Periodo de carencia: 2 meses.
  - Copago: 80/20 (Pago compartido entre aseguradora y asegurado).
- Costo de levantamiento del cadáver: Sin deducible.
- Cobertura de daños a terceros (Responsabilidad Civil): Sin deducible.

Cláusulas:

- EXTENSION DE VIGENCIA A PRORRATA.- En caso de que el Asegurado decida extender la vigencia de la póliza, el cobro de prima por el nuevo periodo se lo realizará a prorrata.
- CLAUSULA DE PAGO DE PRIMA 15 DIAS.- No obstante lo que se estipula en las condiciones generales de la presente Póliza, el Asegurado dispone de 15 días contados desde la fecha de inicio de vigencia, para el pago de la prima correspondiente. En el caso de pólizas con financiamiento, el pago será efectivo cuando el Asegurado haya cancelado la cuota inicial y entregada las letras debidamente firmadas. En el caso de pólizas al contado, el pago será efectivo cuando haya cancelado la totalidad de la prima más los impuestos de ley. El pago de las letras, cuotas o cualquier otra forma de pago aceptada por las partes se realizará de acuerdo a la fecha de su vencimiento.
- CLAUSULA DE CANCELACION DE POLIZA A 30 DIAS.- El plazo de notificación para cancelar esta póliza previsto en las Condiciones Generales se extiende a 30 días, salvo el caso de que la cancelación fuere a consecuencia de mora en el pago de las letras, en cuyo caso se aplicará lo que consta en las Condiciones Generales de la póliza.

- CLAUSULA AVISO DE SINIESTRO 3 DIAS.- El Asegurado deberá dar aviso a la Aseguradora en caso de producirse un siniestro dentro de los 3 días calendarios subsiguientes a la fecha en que haya ocurrido el mismo.
- CLAUSULA ARBITRAL.- No obstante lo estipulado en las Condiciones Generales de la póliza, en caso de controversia que surja o se relacione con la interpretación del presente contrato, el caso se podrá someter de común acuerdo a un consejo de arbitraje, según lo que determina la ley de Arbitraje Comercial y su reglamento de la Cámara de Comercio de Guayaquil. El Laudo arbitral tendrá fuerza obligatoria para las partes pagando cada una los honorarios de sus respectivos árbitros y el dirimente, será cubierto a medias por las partes.
- CLAUSULA DE AJUSTADORES.- Si en caso de siniestro se decide contratar ajustadores, éstos serán nombrados de mutuo acuerdo entre asegurado y asegurador.
- DOCUMENTOS BASICOS PARA TRAMITE DE SINIESTROS.-
  - a. Carta formal notificando el siniestro;
  - b. Formulario de aviso de siniestro;
  - c. Valoración del perjuicio;
  - d. Certificado del tratamiento, intervención o utilización de cualquier medio para la atención, detallando hora de inicio del tratamiento, protocolo utilizado, evolución y resultado final del tratamiento; detallando la utilización de insumos, fármacos, equipo de asistencia (Asistentes de quirófano, anestesiólogo, u otra persona titulada capacitada para dar atención médica);
- CLAUSULA DE ADHESIÓN: Si durante la vigencia de la póliza se presentan modificaciones en las Condiciones Generales, legalmente aprobadas y que representan un beneficio para el Asegurado se incorporan automáticamente en la póliza, siempre que no implique pago de prima.
- TRASLADO TEMPORAL: Queda convenido y declarado que la Póliza a la cual se adhiere la presente Cláusula cubre además: Los caballos

asegurados, mientras sean trasladados (excluyendo el transporte) de los locales descritos a otros sitios diferentes y mientras permanezcan en ellos, para su atención veterinaria u otros fines similares, o para evitar daños por cualquier riesgo asegurado bajo la Póliza, por un período de 60 días a partir de la fecha de inicio del traslado, vencidos los cuales cesará automáticamente esta cobertura. Esta cláusula se aplicará a caballos trasladados de los locales descritos, para permanencia temporal para la participación de los caballos en eventos, ferias, concursos, competencias y/u otra actividad que desempeñe el animal, según la declaración de su actividad, no puede ser mayor a 30 días, previa autorización de la Compañía de Seguros. Todos los demás términos y condiciones de la Póliza, con excepción de lo establecido en esta cláusula, quedan en pleno vigor y sin modificación alguna.

### **2.3.2. Condiciones generales de la póliza**

Mapfre Atlas Compañía de Seguros S.A., que en adelante se denominará Mapfre Atlas o Aseguradora, en base a las declaraciones que ha presentado el Asegurado / Tomador, se incorporan al presente contrato y hacen parte del mismo, dentro del segmento Seguro Agropecuario, cubre con los siguientes servicios que corresponden al seguro de asistencia médica veterinaria para equinos.

Mapfre Atlas, asume la cobertura de los riesgos objeto de este contrato y garantiza el pago de las indemnizaciones que correspondan con arreglo a las condiciones del mismo.

El alcance general de las coberturas, se delimita por los siguientes amparos, que se definen en la cláusula 'definición de amparos' y por las exclusiones previstas en la cláusula 'exclusiones'.

#### **I) AMPAROS:**

- a) Muerte por enfermedad no epizootica, o por accidente.

- b) Sacrificio necesario del semoviente por accidente o por enfermedad no epizoótica.
- c) Indemnización de atención médica y/o intervención quirúrgica por: Cólico médico, cólico quirúrgico, lesiones en el sistema locomotor, problemas cardiacos, problemas respiratorios. Según límites asegurables el inciso VII de las presentes condiciones particulares.
- d) Responsabilidad civil.
- e) Levantamiento de cadáver.

## II) EXCLUSIONES:

Queda entendido y convenido que el presente seguro no cubre daños y pérdidas originados por:

- a) Mala fe, dolo, estafa, fraude, trampa, engaño o cualquier manifestación que pretenda engañar a la compañía aseguradora;
- b) Eventos catastróficos de la naturaleza que afecten a los semovientes; Terremoto, erupción volcánica, colapso de infraestructura, maremoto u otra convulsión de la naturaleza;
- c) Muerte o daño ocasionados por: Tifón, huracán, tornado, ciclón u otra perturbación atmosférica;
- d) Muerte por enfermedad epizoótica;
- e) Muerte o daños a semovientes ocasionados por: guerra, invasión, acto de enemigo extranjero, hostilidad u operaciones militares (exista o no declaración de guerra) guerra civil;
- f) Muerte o daño ocasionados por: Insubordinación, motín, huelgas, alborotos populares, disturbios laborales, conmociones civiles, levantamiento militar o popular, insurrección, rebelión, revolución, poder militar o usurpación de poder, ley marcial o estado de sitio o cualesquiera de los eventos o causas que determinen la proclamación o el mantenimiento de la ley marcial o estado de sitio. Cualquier daño o pérdida que sobrevenga durante la subsistencia de condiciones anormales (bien físicas o de otra naturaleza) que directa o

indirectamente sean ocasionadas por o sean consecuencia de cualesquiera de dichas ocurrencias y dichos hechos, se establecen como pérdida o daño no amparado por este seguro, excepto en cuanto el Asegurado pruebe que tal pérdida o daño ocurrió independientemente de la existencia de tales condiciones anormales;

- g) Los daños ocasionados por el empleo de la energía atómica;
- h) Los daños ocasionados por el empleo de explosivos de cualquier naturaleza;
- i) Los daños ocasionados por incendio provocado o accidental, caída de rayo, explosión, lluvia e inundación incluyendo granizada, daños por humo o gases;
- j) Caída de objetos, caída de edificios o parte de ellos, caída de meteoritos, aerolitos u otros cuerpos siderales;
- k) Utilización de caballos a otra actividad distinta a la declaración que el asegurado presente previo a la emisión de la póliza;
- l) Muerte o lesiones en caballos producidas por: Exceso de trabajo, maltrato, mala alimentación, condiciones higiénicas insuficientes; cuando estas condiciones sean responsabilidad del asegurado.
- m) Muerte, lesiones o enfermedades producidas por actividades como: Rejoneo y coleo;
- n) Envenenamiento;
- o) Robo y/o hurto del animal.
- p) Riesgos de transporte; excepto cuando es para transportar a semovientes y con esto evitar muerte o lesiones mayores.
- q) Sacrificio económico;
- r) Negligencia o mal proceder por parte de: herradores, veterinarios, miembros de la cuadrilla de cuidadores, o cualquier persona que intervenga en el cuidado o tratamiento del semoviente y con esto se cause muerte o daños;
- s) Muerte a consecuencia de intervenciones quirúrgicas por parto y/o aborto (para yeguas reproductoras);

- t) Cobertura de gastos médicos por parto y/o aborto (para yeguas reproductoras).

### III) DEFINICIONES:

- a) Anexo de definiciones adjunto en glosario.

### IV) DEFINICIÓN DEL SINIESTRO:

En concordancia con la contratación de la presente póliza, es denominado siniestro a un evento al que el objeto del seguro se encuentre amparado por las garantías contratadas por el asegurado.

### V) LÍMITES DE COBERTURAS:

Límite territorial: El presente contrato posee cobertura para el objeto del riesgo, única y exclusivamente dentro del territorio ecuatoriano y su legislación.

### VI) OBLIGACIONES DEL ASEGURADO:

- a) Permitir en cualquier momento a Mapfre Atlas, la inspección y verificación del estado de los caballos asegurados, siendo obligación del asegurado la cesión de información necesaria requerida que aporte con las necesidades del conocimiento del riesgo por parte del asegurador.
- b) Poseer en todo momento un certificado actualizado y vigente de que los caballos asegurados no poseen Anemia Infecciosa Equina, según estipula el reglamento sanitario para la vigilancia, prevención y control de la anemia infecciosa equina; expedido por la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro Agrocalidad.
- c) Garantizar en todo momento las medidas necesarias para el cuidado del caballo asegurado; alimentación, condiciones sanitarias e higiénicas adecuadas, y atención veterinaria oportuna para el tratamiento óptimo de cualquier problema, lesión, enfermedad o accidente; que el caballo asegurado requiera.
- d) Al tener Conocimiento de una pérdida, producida por alguno de los riesgos amparados por esta Póliza, el Asegurado tendrá la obligación de

ejecutar todos los actos que tiendan a evitar disminuir el daño. Si no hay peligro en la demora, pedirá instrucciones a la Compañía y se atenderá a las que ella le indique.

- e) Comunicar en todo momento a Mapfre Atlas la aparición y/u ocurrencia de: enfermedades, lesiones, accidentes, cólicos o cualquier problema que posea el caballo, que sea motivo de atención veterinaria inmediata.

#### VII) LÍMITE ASEGURADO:

La suma asegurada mostrada en la carátula de la presente póliza, constituye la obligación máxima de la compañía de seguros por cada caballo asegurado en cada uno de los rubros de cobertura.

#### VIII) PAGO DE PRIMA:

Las primas son pagaderas al contado y por anticipado, contra recibo oficial de la Compañía, cancelado por la persona autorizada para la cobranza. A falta de cobro por medio de corresponsales banqueros, es obligatorio pagar la prima en cualquiera de las oficinas de la Compañía. En el caso de que la Compañía aceptare dar facilidades de pago al cliente para cobrar ella la prima, la demora de 30 días o más en el pago de cualquiera de las cuotas, priva al asegurado o a sus beneficiarios del derecho a la indemnización por el siniestro ocurrido durante el período de atraso, aún sin necesidad de que el asegurado o la persona que lo represente según esta póliza, hayan sido requeridos para efectuar el pago. El derecho a la indemnización no convalece por el pago posterior de la cuota.

El plazo de gracia, de 30 días, mencionado en el inciso anterior, no es aplicable al pago de la cuota inicial de la prima, ya que el contrato de seguro no se considerará vigente mientras dicha cuota no haya sido pagada en efectivo a la Compañía.

El pago que se haga mediante la entrega de un cheque, no se reputa válido sino cuando éste se ha hecho efectivo, pero su efecto se retrotrae al momento de la entrega.

#### IX) OBLIGACIONES DEL TOMADOR / ASEGURADO EN CASO DE SINIESTRO:

- a) Al ocurrir algún siniestro que pudiera dar lugar a indemnización conforme a este seguro, el Asegurado tendrá la obligación de dar aviso a la Compañía dentro de los 10 días siguientes en que hubiere tenido conocimiento del mismo. La compañía podrá requerir en cualquier momento la intervención de su veterinario para la inspección del suceso y valorar los daños o gastos normales a los que se va a incurrir por la intervención.
- b) En caso de ocurrir el siniestro en un día no hábil o en horarios fuera de atención de la aseguradora y se imposibilite comunicarse con la Compañía, el aviso debe darse el primer día hábil subsiguiente a la ocurrencia del mismo, cumpliendo el proceso del inciso a) sobre las obligaciones del tomador / asegurado en caso de siniestro, sin embargo, es obligación del tomador / asegurado tomar las medidas necesarias para reducción de pérdidas del siniestro y dar las atenciones requeridas al momento de conocerse el evento.
- c) Emplear todos los medios necesarios para aminorar las pérdidas ocasionadas por un siniestro. En caso de que se detecte un intento de perjuicio o engaño a la Compañía, ésta quedará librada de cualquier indemnización sujeta al contrato de seguros.
- d) En caso de atención veterinaria particular por un médico tratante considerado por el asegurado, éste deberá presentar a la Compañía lo siguiente: 1) Certificado del tratamiento, intervención o utilización de cualquier medio para la atención, detallando hora de inicio del tratamiento, protocolo utilizado, evolución y resultado final del tratamiento; detallando la utilización de insumos, fármacos, equipo de asistencia (Asistentes de quirófano, anestesiólogo, u otra persona titulada capacitada para dar atención médica).
- e) En caso de requerir un sacrificio necesario, se debe presentar toda la documentación descrita en el inciso d), con la justificación para el sacrificio. Dicha práctica debe ser aceptada y autorizada por el

veterinario certificado de Mapfre Atlas, quedando así sujeto de indemnización por las pérdidas ocurridas hasta los límites estipulados en la carátula de la póliza; caso contrario, la Compañía podrá reservarse el derecho de negación de indemnización por no cumplir con la exigencia impuesta en el presente seguro.

- f) Se deben proporcionar con absoluta veracidad a la Compañía todos los informes en relación con el tratamiento o intervención y avisarle toda modificación importante de sus consecuencias. La compañía puede exigir que se practique necropsia aún si para el efecto debe exhumarse el cadáver, salvo prohibición legal.
- g) El incumplimiento de cualquiera de las obligaciones del Asegurado, como se detallan en este Artículo, ocasionará la pérdida de todo derecho a indemnización bajo esta póliza. Si el Asegurado y/o sus beneficiarios actuaron con mala fe en el reclamo o produjeron agravación de las consecuencias del problema, perderán igualmente todo derecho a indemnización.

#### X) VALORACIÓN DEL RIESGO:

El asegurado / tomador de la póliza proporcionará toda la información necesaria para este fin, en todo momento debe ser veraz. En la solicitud para la contratación se detallarán datos relevantes para el seguro.

#### XI) PAGO DE INDEMNIZACIONES:

Si la Compañía acepta una reclamación en caso de un siniestro amparado por esta póliza, tendrá la obligación de pagar al Asegurado la indemnización correspondiente a la pérdida debidamente comprobada y documentada, dentro de los 30 días siguientes a aquel en que el Asegurado o su representante le presente por escrito la correspondiente reclamación aparejada de los documentos que, según este contrato, sean indispensables. En caso que el reclamo sea rechazado por la Compañía, se estará a lo dispuesto en la Ley General de Seguros.

La Compañía no estará obligada a pagar, en ningún caso intereses, daños ni perjuicios por los valores que adeude al Asegurado, como resultado de un siniestro, y cuyo pago fuera diferido con motivo de cualquier acción judicial entre el Asegurado y la Compañía o con motivo de retención, embargo o cualquier otra medida precautelatoria solicitada por terceros y ordenada por autoridad competente.

#### XII) ARBITRAJE Y PERITAJE:

Cuando entre la Compañía y el Asegurado se suscitare alguna diferencia sobre el monto de la indemnización, entonces, de común acuerdo, se podrá recurrir al arbitraje. Para este efecto, cada parte designará un árbitro, los cuales deberán nombrar un tercero dirimente antes de iniciar el arbitraje. Si esto último no fuese posible por falta de acuerdo entre los árbitros, el dirimente será nombrado por el Presidente de la Cámara de Comercio del domicilio de la Compañía. Los árbitros procederán a determinar el valor de las pérdidas o daños, sometiendo solamente los puntos en desacuerdo al laudo del tercero dirimente. El laudo arbitral tendrá fuerza obligatoria para las partes. Cada parte pagará los honorarios de su respectivo árbitro y el honorario del dirimente será cubierto a medias por las partes.

#### XIII) ERRORES U OMISIONES:

Toda declaración falsa o inexacta hecha a la Compañía, relativa a los caballos asegurados por la presente póliza, a los inmuebles, locales y lugares donde dichos caballos están contenidos y situados, toda reticencia o disimulación de cualquier circunstancia que aminorase el concepto de gravedad del riesgo o cambiase el sujeto del mismo, anula la presente póliza en todos sus efectos con relación a los caballos sobre los cuales la compañía no ha podido formarse un criterio exacto en cuanto al riesgo.

#### XIV) MODIFICACIONES, MOVILIZACIÓN Y LOCALIZACIÓN DE LOS ANIMALES:

El asegurado / tomador de la presente póliza de seguros, está en la obligación de reportar con veracidad las condiciones en las que se encuentra el o los caballos asegurados, incluyendo toda modificación en las condiciones en las que se encuentre, todas y cada una de las movilizaciones que realice; ya sea por: atención veterinaria, participación en ferias y/o concursos, cambio de domicilio, etc. En caso de no existir declaración por escrito de algún cambio, y en el transcurso o posteriormente se presenta un siniestro, la Compañía de Seguros podría llegar a negar indemnizaciones y/o dar por terminado unilateralmente el presente contrato.

#### XV) JURISDICCIÓN DE LA PÓLIZA:

Cualquier litigio que se suscitare entre la Compañía y el Asegurado, con motivo del presente contrato de seguro, queda sometido a la jurisdicción ecuatoriana. Las acciones contra la Compañía deben ser deducidas en el domicilio de ésta; las Acciones contra el Asegurado o beneficiario, en el domicilio del demandado.

#### XVI) SUBROGACIÓN:

En caso de siniestro, el Asegurado queda obligado, sea antes o después del pago de la indemnización, a realizar, consentir y sancionar a petición y expensas de la Compañía, cuantos actos sean razonablemente necesarios, con el fin de que ella pueda ejercer por cesión o subrogación, los derechos, recursos y acciones que por causa del siniestro aquel tuviere contra terceros.

La compañía no puede ejercer la acción subrogatoria en los casos señalados en la Ley vigente.

#### XVII) REVOCACIÓN ANTICIPADA DEL SEGURO:

Durante la vigencia del presente contrato, el Asegurado podrá solicitar la terminación anticipada del seguro, en cuyo caso la Compañía atenderá el pedido y liquidará la prima aplicando la tarifa de corto plazo. Por su parte, la

Compañía también podrá dar por terminado el seguro, en cualquier tiempo antes del vencimiento, mediante notificación al asegurado en su domicilio con antelación no menor de diez días y si no pudiere determinar el domicilio del Asegurado, la revocación del contrato será notificada mediante tres avisos en un periódico de buena circulación en la ciudad en que tenga su domicilio la Compañía, con intervalo de tres días entre cada publicación, en este caso, queda obligada a devolver al Asegurado la parte de prima en proporción al tiempo no corrido.

Cuando la Compañía haya dado por terminado el contrato, deberá especificar claramente la fecha de terminación del mismo.

#### XVIII) COEXISTENCIA DE SEGUROS:

- a) Si la totalidad o parte de los bienes mencionados en la presente póliza son garantizados por otros contratos suscritos antes o después de la fecha de la misma, el Asegurado está obligado a declararlo por escrito a la Compañía y a hacerlo mencionar en el cuerpo de la póliza o adicionar en la misma, por la Compañía, a falta de lo cual, en caso de siniestro, el Asegurado queda privado de todo derecho a indemnización, siempre que la omisión se deba a reticencia o mala fe de su parte.
- b) Si al momento del siniestro, que cause daños y/o pérdidas en los bienes asegurados por la presente póliza, existieren uno o varios otros seguros declarados a la Compañía sobre los mismos bienes, ella sólo queda obligada a pagar los daños y/o pérdidas en proporción a la cantidad que hubiere asegurado, sin perjuicio de lo dispuesto en la Ley General de Compañías de Seguros vigente.

#### XIX) NOTIFICACIONES:

Cualquier declaración que haya de notificarse a la Compañía para la ejecución de las estipulaciones anteriores, deberá efectuarse por escrito. Toda comunicación que la Compañía tenga que pasar al Asegurado deberá también hacerse por escrito y será hecha a la última dirección conocida por ella.

## XX) PÉRDIDA DE DERECHOS:

El asegurado o sus derechohabientes perderán todo derecho procedente de la presente póliza en los siguientes casos:

- a) Cuando la reclamación de daños fuera fraudulenta;
- b) Cuando en apoyo de dicha reclamación, se hicieren o utilizaren declaraciones falsas, o se emplearen medidas o documentos engañosos o dolosos, por parte del Asegurado o terceras personas obrando por cuenta de éste;
- c) Cuando el siniestro hubiere sido voluntariamente causado por el asegurado o con su intervención o complicidad; y,

Cuando la Compañía rechazare la reclamación de daños que se le hiciere y la otra parte no propusiere ninguna acción judicial dentro de los plazos señalados por la Ley.

### **2.4. Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento**

La especialización será la estrategia para poder ingresar al mercado, el ofertar un producto nuevo, puede llegar a tener altos niveles de preferencia y contratación por parte de los interesados. El alcance que tiene la especialización es la atención integral que se pueda ofrecer en la rama de asistencia. El componente de cobertura para la asistencia médica veterinaria es un componente especializado totalmente, nos brinda una clara ventaja ante los competidores y ampara los costos que los propietarios tienen que desembolsar por tratamientos que muchas veces son muy costosos, que los propietarios no pueden asumir y deciden dar muerte al animal. Con este componente aportaríamos al tratamiento de enfermedades y lesiones de los caballos, aumentaríamos la oferta de atención veterinaria; lo que impulsaría al desarrollo de ese sector, y evitaríamos más indemnizaciones por muerte del animal. Además de la cobertura de vida para el animal, posee un amparo contra robo del animal y responsabilidad civil (daños a terceros), que puede ser un dolor de cabeza para los propietarios. Se conoce que los daños que puedan ocasionar; sean, materiales, a personas o a otros caballos, pueden ser un gasto adicional

a la tenencia y pueden representar altos costos para los dueños. Al ser un producto de seguros creado para propietarios de animales de pura sangre, se limita el alcance del mismo, pero se definirá, según resultados técnicos, si se puede ampliar la cobertura a caballos de baja gama. La base de este criterio responde ciertamente al poder adquisitivo que poseen los propietarios de animales que cuestan miles de dólares en el mercado y su inversión es alta, por lo que por el momento, quedará con una visión de crecimiento en años siguientes. Además, el caballo de pura raza, al ser costoso en adquisición y tenencia, supone tener un mejor cuidado por los dueños. Con esto, se satisfacen amplias necesidades a un mercado concreto y un tanto estrecho, pero que cuenta con las atenciones aceptables para la tenencia. Con el paso del tiempo la cartera suscrita en la Compañía se estabilizará el comportamiento de la siniestralidad y el rubro de prima neta emitida seguirá creciendo a niveles sostenidos conforme la difusión.

La especialización es sustentable en el tiempo, ya que en el presente estudio se busca la creación de una unidad que se dedique únicamente a esta rama y se demostrará que el resultado técnico y financiero puede ser positivo, manteniendo una buena salud de la cartera asegurada, es decir con una siniestralidad moderada y con ingresos que cubran la operación.

## **2.5. Análisis FODA**

### – Fortalezas:

- Mapfre Atlas constituye una empresa multinacional muy fuerte y de alto prestigio a nivel mundial y local, lo que representa un valor para los clientes, de solvencia y respaldo.
- Conocimiento del sector equino y las condiciones de riesgo, el sector veterinario y el ámbito en el que se desenvuelven los caballos deportivos, debido a que el jefe del departamento de equinos será un médico veterinario y poseerá criterio formado para el análisis de condiciones.
- La especialización en la rama, permitirá desarrollos contantes en el producto y en otras líneas complementarias a futuro.

- Debilidades:
  - o Falta de estadísticas en el manejo equino en el país, lo que dificulta el análisis de variables, como enfermedades, intervenciones médicas y control del manejo equino.
- Oportunidades:
  - o La competencia no ha explotado el producto que tiene y su alcance no satisface a la demanda nacional.
  - o Precio elevado de caballos de pura raza, lo que constituye una inversión grande de los propietarios y hace que busquen aseguramiento en todas las líneas del seguro disponibles.
  - o Crecimiento de la actividad equina en el país.
  - o Aumento de los niveles de preparación de veterinarios especializados en la rama equina.
- Amenazas:
  - o Altos niveles de eutanasias practicadas por los propietarios, debido a que los costos médicos son elevados y las enfermedades degenerativas pueden obligar a incurrir en sacrificios necesarios por sufrimiento del animal.
  - o Falta de infraestructura veterinaria a nivel nacional. En la ciudad de Quito solamente se cuenta con un quirófano especializado para cualquier intervención, el cual se ubica en el Rancho San Francisco.
  - o Posibles intentos de fraude por parte de los asegurados para sacar provecho del seguro en siniestros no justificados, lo que constituye un alto riesgo moral.
  - o La industria del seguro no posee mucha fuerza en el ramo agropecuario, por lo tanto el conocimiento de aseguradoras y brókers es muy bajo, es un área relativamente nueva y la experiencia puede no ser suficiente como para fortalecer su funcionamiento en la práctica.
  - o Baja cultura de seguro en Ecuador. La tendencia de contratación per cápita es bajo, por lo que dificulta acceder a la mente del

cliente como una inversión y no como un gasto. El aporte del sector asegurador rodea el 1,8% aproximadamente del PIB ecuatoriano, lo que no muestra la baja participación actual del aseguramiento en el mercado ecuatoriano.

**Tabla 4: Matriz EFE**

<b>FACTORES CRITICOS DE ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
<b>O.1.</b> Ecuador es considerado país 100% libre de peste equina, lo que permite despreocuparse de la enfermedad que puede afectar a la mortalidad de los animales. El control permanente de la institución reguladora, brinda un soporte para el monitoreo constante a nivel nacional.	5%	3	0,15
<b>O.2.</b> La competencia no ha explotado el producto que tiene y su alcance no satisface a la demanda nacional.	20%	4	0,80
<b>O.3.</b> Precio elevado de caballos de pura raza, lo que constituye una inversión grande de los propietarios y hace que busquen aseguramiento en todas las líneas del seguro disponibles.	10%	3	0,3
<b>O.4.</b> Crecimiento de la actividad equina en el país.	10%	3	0,3
<b>O.5.</b> Aumento de los niveles de preparación de veterinarios especializados en la rama equina.	10%	3	0,3
<b>AMENAZAS</b>			
<b>A.1.</b> Altos niveles de eutanasias practicadas por los propietarios, debido a que los costos médicos son elevados y las enfermedades degenerativas pueden obligar a incurrir en sacrificios necesarios por sufrimiento del animal.	15%	3	0,45
<b>A.2.</b> Falta de infraestructura veterinaria a nivel nacional. En la ciudad de Quito solamente se cuenta con un quirófano especializado para cualquier intervención, el cual se ubica en el Rancho San Francisco.	15%	3	0,45
<b>A.3.</b> Posibles intentos de fraude por parte de los asegurados para sacar provecho del seguro en siniestros no justificados, lo que constituye un alto riesgo moral.	5%	3	0,15
<b>A.4.</b> La industria del seguro no posee mucha fuerza en el ramo agropecuario, por lo tanto el conocimiento de aseguradoras y brókers es muy bajo, es un área relativamente nueva y la experiencia puede no ser suficiente como para fortalecer su funcionamiento en la práctica.	5%	2	0,10
<b>A.5.</b> Baja cultura de seguro en Ecuador. La tendencia de contratación per cápita es bajo, por lo que dificulta acceder a la mente del cliente como una inversión y no como un gasto. El aporte del sector asegurador rodea el 1,8% aproximadamente del PIB ecuatoriano, lo que no muestra la baja participación actual del aseguramiento en el mercado ecuatoriano.	5%	2	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>3,10</b>

El peso ponderado de 3,10 muestra que las oportunidades pueden ser bien aprovechadas para el éxito del proyecto, principalmente por la inexistencia de competencia directa para el producto, cabe indicar que las oportunidades pueden ser explotadas siempre y cuando las amenazas sean controladas y se

mantengan en niveles bajos de incidencia, fundamentalmente por el cuidado de la salud de los caballos asegurados y el funcionamiento de los profesionales de la salud animal.

**Tabla 5: Matriz EFI**

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
F.1. Mapfre Atlas constituye una empresa multinacional muy fuerte y de alto prestigio a nivel mundial y local, lo que representa un valor para los clientes, de solvencia y respaldo.	20%	3	0,60
F.2. Conocimiento del sector equino y las condiciones de riesgo, el sector veterinario y el ámbito en el que se desenvuelven los caballos deportivos, debido a que el jefe del departamento de equinos será un médico veterinario y poseerá criterio formado para el análisis de condiciones.	40%	4	1,60
F.3. La especialización en la rama, permitirá desarrollos contantes en el producto y en otras líneas complementarias a futuro.	15%	3	0,45
<b>DEBILIDADES</b>			
D.1. Falta de estadísticas en el manejo equino en el país, lo que dificulta el análisis de variables, como enfermedades, intervenciones médicas y control del manejo equino.	25%	1	0,25
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,90</b>

Mediante el análisis de las fortalezas y debilidades se ha visto que debe existir en todo momento un grado alto de especialidad en la rama equina, por lo que el jefe del departamento debe ser un veterinario con experiencia en el manejo del cuidado del animal, por lo tanto, se constituye en una fortaleza desde el inicio del proyecto. Si bien es cierto, el producto se encuentra en fase de estudio y no se puede tener muchas debilidades y fortalezas, las que por supuesto surgirán con el pasar del tiempo, para el arranque se constituyen en grandes retos para el producto. El peso ponderado final es el 2,90, lo que representa una posición interna fuerte, versus a la debilidad que se muestra. El estudio se basa en criterios técnicos brindados por profesionales en la rama, lo que puede concluir en una inferencia válida de los resultados, situación que se mostrará en el desarrollo de esta investigación.

Tabla 6: Matriz FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p><b>O.1.</b> Ecuador es considerado país 100% libre de peste equina, lo que permite despreocuparse de la enfermedad que puede afectar a la mortalidad de los animales. El control permanente de la Institución reguladora, brinda un soporte para el monitoreo constante a nivel nacional.</p> <p><b>O.2.</b> La competencia no ha explotado el producto que tiene y su alcance no satisface a la demanda nacional.</p> <p><b>O.3.</b> Precio elevado de caballos de pura raza, lo que constituye una inversión grande de los propietarios y hace que busquen aseguramiento en todas las líneas del seguro disponibles.</p> <p><b>O.4.</b> Crecimiento de la actividad equina en el país.</p> <p><b>O.5.</b> Aumento de los niveles de preparación de veterinarios especializados</p>	<p><b>A.1.</b> Altos niveles de eutanasias practicadas por los propietarios, debido a que los costos médicos son elevados y las enfermedades degenerativas pueden obligar a incurrir en sacrificios necesarios por sufrimiento del animal.</p> <p><b>A.2.</b> Falta de infraestructura veterinaria a nivel nacional. En la ciudad de Quito solamente se cuenta con un quirófano especializado para cualquier intervención, el cual se ubica en el Rancho San Francisco.</p> <p><b>A.3.</b> Posibles intentos de fraude por parte de los asegurados para sacar provecho del seguro en siniestros no justificados, lo que constituye un alto riesgo moral.</p> <p><b>A.4.</b> La industria del seguro no posee mucha fuerza en el ramo agropecuario, por lo tanto el conocimiento de aseguradoras y brókers es muy bajo, es un área relativamente nueva y la experiencia puede no ser suficiente como para fortalecer su funcionamiento en la práctica.</p> <p><b>A.5.</b> Baja cultura de seguro en Ecuador. La tendencia de contratación per cápita es bajo, por lo que dificulta acceder a la mente del cliente como una inversión y no como un gasto. El aporte del sector asegurador rodea el 1,8% aproximadamente del PIB ecuatoriano, lo que no muestra la baja participación actual del aseguramiento en el mercado ecuatoriano.</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIA F.O.	ESTRATEGIA F.A.
<p><b>F.1.</b> Mapfre Atlas constituye una empresa multinacional muy fuerte y de alto prestigio a nivel mundial y local, lo que representa un valor para los clientes, de solvencia y respaldo.</p> <p><b>F.2.</b> Conocimiento del sector equino y las condiciones de riesgo, el sector veterinario y el ámbito en el que se desenvuelven los caballos deportivos, debido a que el jefe del departamento de equinos será un médico veterinario y poseerá criterio formado para el análisis de condiciones.</p> <p><b>F.3.</b> La especialización en la rama, permitirá desarrollos contantes en el producto y en otras líneas complementarias a futuro.</p>	<p><b>1.</b> La fortaleza financiera de Mapfre Atlas es importante para poder afrontar todos los reclamos que se pueden presentar, el hecho de ser la pionera con el producto, hace que genera grandes expectativas y deba cubrir una cantidad importante de demanda insatisfecha.</p> <p><b>2.</b> El conocimiento del área especializada es importante para aprovechar el crecimiento constante del mercado equino y presentar ofertas de producto que puedan satisfacer las necesidades de los propietarios y de los caballos, con soluciones oportunas e innovadoras.</p> <p><b>3.</b> La creación del departamento de seguros equinos hace que se puedan concentrar esfuerzos en la línea y se puedan brindar mejores servicios, junto con los veterinarios que atienden a los caballos.</p>	<p><b>1.</b> La experiencia y preparación del departamento de seguros equinos trabajarán para disminuir significativamente la cantidad de eutanasias. El hecho de poseer un seguro, disminuye el impacto financiero de los propietarios y se hace más fácil el tratamiento del problema en los caballos.</p> <p><b>2.</b> La solvencia, además de la experiencia, hace que mejore la experiencia entre la Empresa y el propietario del caballo. Le hace generar una mayor confianza en el sector asegurador y que poco a poco vaya confiando sus caballos a una empresa que le ofrece respaldo financiero.</p> <p><b>3.</b> Una empresa multinacional cuenta con un mayor respaldo de especialidad y solvencia financiera, lo que hace que la creación de un nuevo ramo de seguros sea más fácil. El ramo agropecuario debe desarrollarse con el respaldo de una empresa sólida y con el conocimiento para hacerlo.</p> <p><b>4.</b> El conocimiento de la rama hace que se pueda evaluar las condiciones en las que se desenvuelven los caballos, sus necesidades y capacidades, junto con la toma de decisiones al momento de afrontar un siniestro, por lo que se puede minimizar el riesgo en intervenciones por falta de infraestructura.</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIA D.O.	ESTRATEGIA D.A.
<p><b>D.1.</b> Falta de estadísticas en el manejo equino en el país, lo que dificulta el análisis de variables, como enfermedades, intervenciones médicas y control del manejo equino.</p>	<p><b>1.</b> El crecimiento de la actividad equina en el país, hará que cada vez se cuente con más información de la industria y se puedan mejorar las prestaciones de los servicios de asistencia veterinaria.</p> <p><b>2.</b> La especialización en el exterior de muchos profesionales de la salud veterinaria es una gran oportunidad para mejorar los controles de salud y estadística en el sector equino. Cada vez existe mayor preparación en el sector.</p>	<p><b>1.</b> Con la mayor especialización de profesionales y el crecimiento del sector equino en el país, se podrá obtener mayor información y contar con mejores servicios profesionales en el ámbito asegurador como en el equino.</p> <p><b>2.</b> Un mejor manejo de las especialidades médicas, junto con un mercado con respaldo financiero dan como resultado un mejoramiento en la salud de los animales, lo que reducirá significativamente las eutanasias.</p> <p><b>3.</b> Un control estricto de la suscripción de pólizas a propietarios que posean licitud en sus fondos hará que la entrada de capital a la empresa sea legal y transparente, mediante solicitudes firmadas en donde se reflejen declaraciones sin irregularidades.</p> <p><b>3.</b> La especialización inicia una curva de aprendizaje en donde a lo largo de 3 años se estabiliza el comportamiento técnico y financiero del producto, lo que incrementa el beneficio y brinda mejoras en las prestaciones.</p>

### **3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS**

#### **3.1. Mercado relevante y cliente potencial**

##### **3.1.1. Mercado Objetivo**

El perfil del cliente asegurado por la póliza de seguros de Asistencia Médica Veterinaria para equinos debe ser propietario de un semoviente el cual constituye el interés asegurable para la Compañía de Seguros. Según Bernarda Hinojosa, veterinaria La industria ecuestre posee alto interés en altos estratos sociales por ser una actividad de 'clase y de alta estirpe', por lo que constituye una oportunidad de aseguramiento por alto poder adquisitivo. El propietario de caballos por tradición posee varios ejemplares para distintas actividades, sean comerciales, recreacionales o deportivas por lo que busca siempre tener atenciones en clubes, ranchos, ferias, competencias y concursos. Desembolsan grandes cantidades de dinero en alimentación, mantenimiento, entrenamiento, atención veterinaria, movilización y participación en eventos ecuestres.

##### **3.1.2. Segmentación de mercado**

Propietarios de caballos pura sangre que posean domicilio y actividad en la República del Ecuador, sea de manera comercial o deportiva. Dichos propietarios poseen alto poder adquisitivo por la actividad desempeñada y destinan grandes cantidades de dinero en adquisición, mantenimiento, traslado, atención veterinaria, entrenamiento y otros servicios para los equinos. La actividad posee altos costos de manutención en el área deportiva, por lo que el producto busca atender este segmento que mira con buenos ojos un respaldo económico por parte de una aseguradora. El segmento de mercado se centra en las provincias más próximas a Pichincha, debido a que se ha establecido un plan piloto para determinar la demanda potencial en una escala menor a la nacional; se han considerado las siguientes: Imbabura al norte y Tungurahua al sur. Existe, en estas tres provincias, una importante concentración de la actividad ecuestre y al año se desarrollan muchas actividades relacionadas con

los equinos, siendo estos muy apetecibles por personas con alto poder adquisitivo y con un estilo de vida adaptado al perfil ecuestre.

Se ha determinado el segmento de mercado en base a un censo poblacional de equinos proporcionado por la Subsecretaría de ganadería del año 2013:

**Tabla 7: Número de cabezas por Ganado según Región y Provincia**

<b>NÚMERO DE CABEZAS DE GANADO POR ESPECIES, SEGÚN REGIÓN Y PROVINCIA</b>	
<b>REGIÓN Y PROVINCIA</b>	<b>Caballar</b>
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>363.886</b>
<b>REGIÓN SIERRA</b>	<b>179.466</b>
<b>REGIÓN COSTA</b>	<b>127.344</b>
<b>REGIÓN ORIENTAL</b>	<b>57.075</b>
<b>REGIÓN SIERRA</b>	
<b>AZUAY</b>	<b>37.416</b>
<b>BOLÍVAR</b>	<b>17.009</b>
<b>CAÑAR</b>	<b>9.875</b>
<b>CARCHI</b>	<b>7.460</b>
<b>COTOPAXI</b>	<b>12.493</b>
<b>CHIMBORAZO</b>	<b>12.811</b>
<b>IMBABURA</b>	<b>13.515</b>
<b>LOJA</b>	<b>27.801</b>
<b>PICHINCHA</b>	<b>33.722</b>
<b>TUNGURAHUA</b>	<b>7.364</b>
<b>REGIÓN COSTA</b>	
<b>EL ORO</b>	<b>6.308</b>
<b>ESMERALDAS</b>	<b>22.847</b>
<b>GUAYAS</b>	<b>40.990</b>
<b>LOS RÍOS</b>	<b>15.041</b>
<b>MANABÍ</b>	<b>42.158</b>
<b>REGIÓN ORIENTAL</b>	
<b>NORORIENTE</b>	<b>17.276</b>
<b>CENTRO-SURORIENTE</b>	<b>39.799</b>

Tomado de: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) ESPAC - 2013

Pichincha: 33,772 cabezas de ganado.

Imbabura: 13,515 cabezas de ganado.

Tungurahua: 7,364 cabezas de ganado.

Como se mencionó anteriormente, se ha delimitado el alcance del estudio para calcular el segmento por una facilidad logística, a pesar de que existen otras provincias con mayor número de equinos registrados, sin embargo en la zona centro norte del país, son las provincias con mejor desarrollo en el ámbito equino, en cuanto a la formalización de la actividades afines a la rama.

### **3.2. Tamaño de mercado y tendencias**

Dentro de las provincias de Pichincha, Imbabura y Tungurahua, se totalizan 54,601 caballos, dentro de los cuales, según cálculos proporcionados por Sebastián Mejía, Bernarda Hinojosa y Marie Bernal, expertos veterinarios que manejan atención médica a nivel nacional, un 25% aproximadamente, constituyen caballos de pura sangre que son destinados a deporte o exhibición; con lo cual se tienen 13,650 equinos de éste tipo.

Para determinar el número caballos por propietarios se toma en cuenta un estimado que se mide por tradición social o estilo de vida, es decir, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, al 2010 se calcula que en Ecuador una familia en promedio posee 2 hijos, lo que sumado a las cabezas de hogar, se tendría 4 integrantes de familia y tradicionalmente para establecer el número de propietarios existentes de caballos pura sangre, se dice que cada familia posee un ejemplar por cada uno de los miembros de la familia, se obtiene entonces, que por cada familia existen en promedio 4 ejemplares. Es decir que; de 13,650 caballos que existen, se constituyen alrededor de 3413 familias propietarias que serían el universo de estudio de posibles asegurados/tomadores de pólizas. Cabe mencionar que pueden existir propietarios que posean más caballos en su poder, pero para fines de estudio se ha determinado que la estimación es válida y se manejarán dichos resultados.

### **3.3. La competencia y sus ventajas**

QBE es la única empresa que brinda un servicio de póliza de vida para ganado equino en el Ecuador. Su póliza no incluye asistencia veterinaria, ni responsabilidad civil.

Su localización es a nivel país, y su servicio no está dirigido a un nicho específico: ni por raza, ni actividad realizada por el animal, lo que le permite atender a una amplia gama de consumidores. La cobertura que ofrece es del 6% al 10% del valor del caballo asegurado. Es decir que la prima neta es calculada en relación al valor comercial del caballo y el riesgo de siniestralidad.

Las características principales del servicio son:

- Permite la reposición inmediata del animal siniestrado
- Mantiene el equilibrio del hato Equino
- Equino asegurable desde los 7 meses hasta los 20 años
- Inspección física del equino

Las coberturas son por enfermedad o accidente, sacrificio forzoso e incluye muerte por cólico. (QBE, 2015)

Una de las amenazas principales que tiene QBE es el reclamo de siniestros por pérdidas totales, el cual puede provocar el desembolso de sumas de dinero muy altas.

### **3.4. Investigación de mercados**

#### **3.4.1. Fuentes de información**

Se utilizan varias fuentes para el levantamiento de información relevante para la creación del producto. Se destina el interés al conocimiento de la industria equina y el manejo que tienen sus propietarios con el entorno de manutención, atención veterinaria. Es importante para el estudio, conocer todos los detalles en los que se lleva a cabo la crianza de los animales y su evolución dentro del campo, para así poder determinar el nivel de riesgo al que están expuestos y

mejorar el control de tenencia. Una vez estudiados todos los parámetros planteados, se podrá determinar la viabilidad del proyecto y su alcance a futuro.

#### ***Fuentes Primarias***

- Visitas a criaderos, ranchos, haciendas y cualquier lugar en donde pueda darse la crianza de equinos.
- Entrevistas a profesionales de la salud animal especializada en equinos.
- Encuestas personales a propietarios de caballos que puedan estar interesados en contratar una póliza de asistencia médica.

#### ***Fuentes Secundarias***

- Subsecretaría de Ganadería del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.
- Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro, Agrocalidad.
- Internet.
- Bibliotecas.

### **3.4.2. Investigación Cualitativa**

Entrevista a Veterinarios especializados en caballos.

### **3.4.3. Investigación Cuantitativa**

Para esta investigación se utilizan encuestas personales que servirán para obtener información directa de propietarios de caballos pura sangre con un cuestionario que se ha elaborado previamente para este fin. Con dicha investigación, se conocerá el perfil del propietario con sus caballos, las preferencias de actividad, atención veterinaria, precios; características que buscan en una póliza de seguros, entre otras variables.

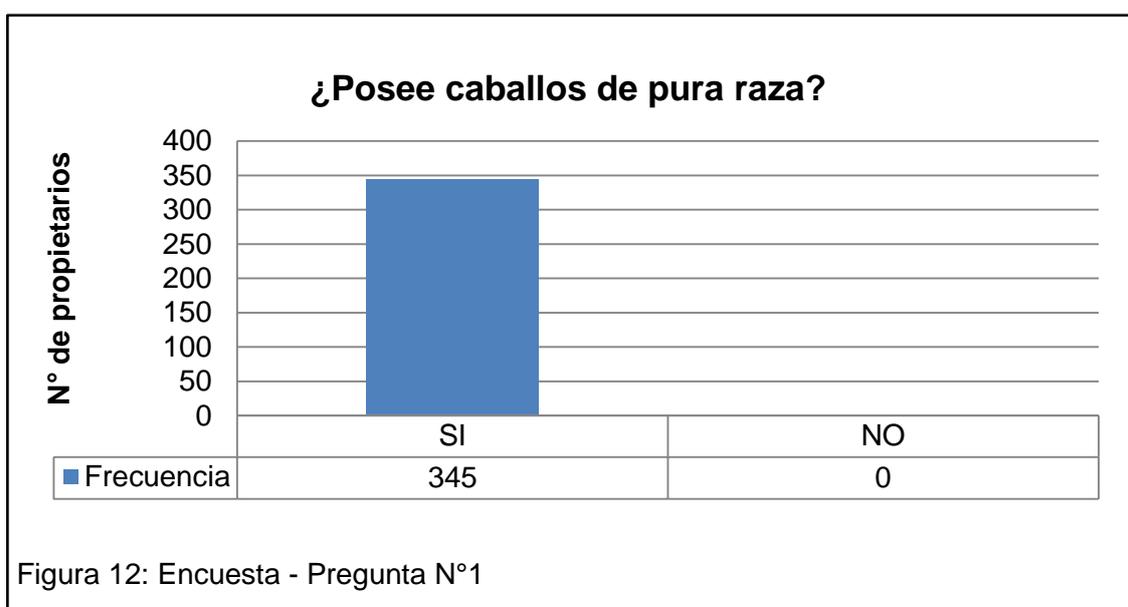
Se han realizado 345 encuestas personales a posibles contratantes de una póliza de asistencia veterinaria para equinos, las cuales se realizaron en: Club Rancho San Francisco, Los Arrayanes Country Club, Club el Condado ubicado en Quito Tenis y Golf Club, Escuela de Equitación Ilse Bruckmann de Orrantia

– UIDE, Hacienda La Merced Baja – Zuleta, Hacienda Urkusumak – Machachi, Criadero Ana Isabel – Tungurahua, Asociación de Criadores de Caballos Árabes del Ecuador – Cumbayá, Asociación Ecuatoriana de Criadores de Caballos de Pura Raza Española, varias ferias equinas realizadas en Pichincha, Tungurahua e Imbabura.

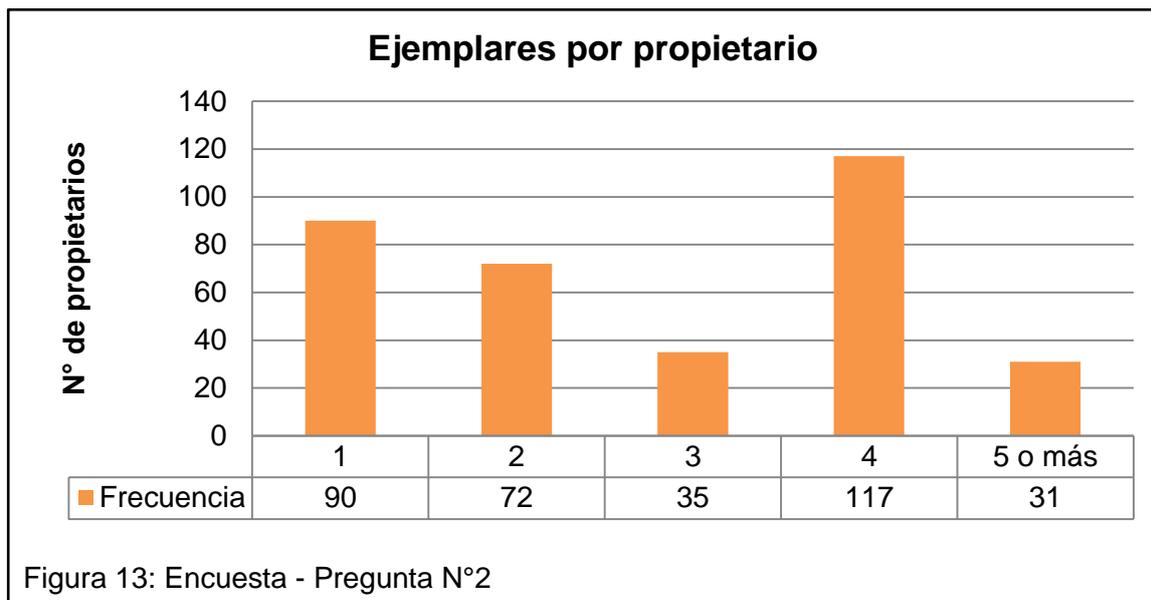
Véase en la sección Anexos 3 en la que se encuentra la fórmula de cálculo del tamaño de la muestra, para poblaciones finitas.

Véase en la sección Anexos 2 en la que se encuentra el formulario de encuesta.

Se presentan los resultados de las encuestas levantadas:



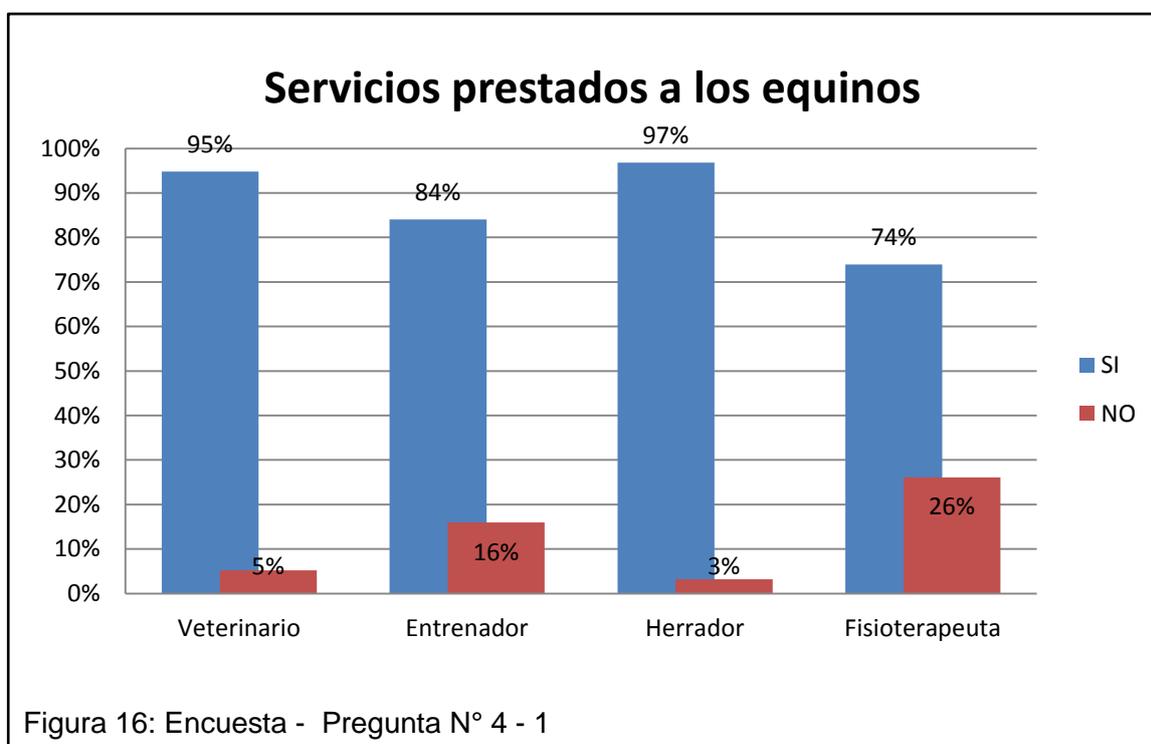
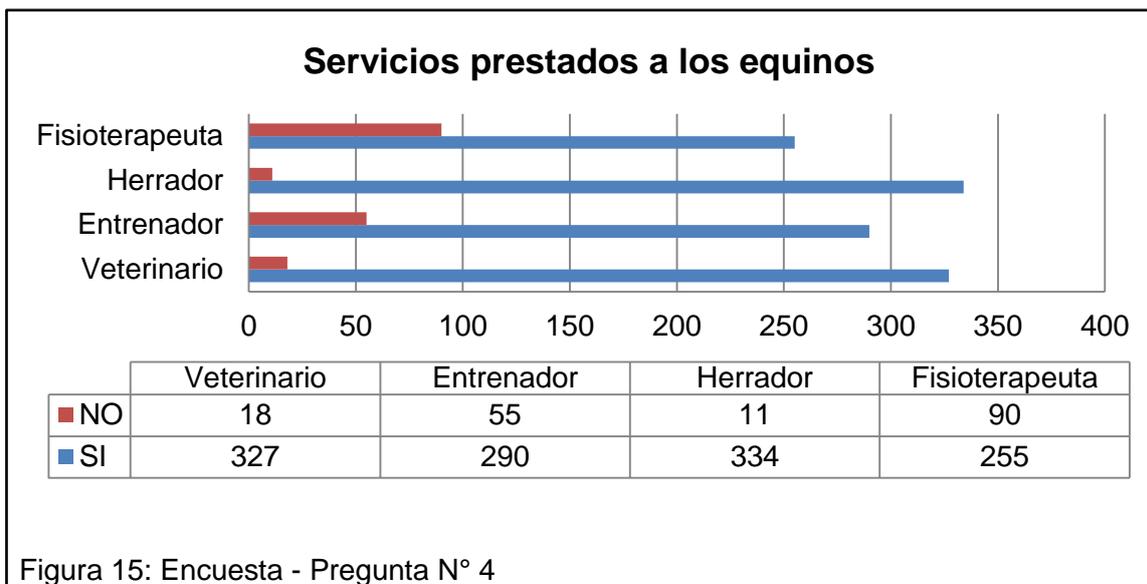
La pregunta fue utilizada para dar control del número de encuestas levantadas que fueron enfocadas únicamente a propietarios de caballos pura sangre en las provincias de Pichincha, Tungurahua e Imbabura; obteniendo 345 resultados positivos. Cabe mencionar que cada uno de los propietarios puede poseer entre uno o más caballos, pero se ha establecido como objetivo el conocer si poseen al menos uno.



Cada uno de los propietarios ha respondido la pregunta de cuántos ejemplares posee, indistintamente si los tiene en un solo sitio o en varios; y la actividad que desempeñan. Destaca que, entre 345 encuestados, 117 propietarios poseen 117 caballos pura sangre, destinados a exhibición, deporte u otras actividades no productivas, sino netamente recreacionales. El siguiente lugar lo ocupan propietarios que poseen solamente un ejemplar, ya que, como nos han manifestado, en muchos casos es altamente costosa la manutención de cada uno para actividades deportivas o exhibición, los tienen únicamente para uso el fin de semana con su familia. Existe un número relativamente pequeño de propietarios que poseen 5 o más ejemplares y sin duda alguna, ellos poseen altos niveles de poder adquisitivo que les permite la tenencia de grandes números.



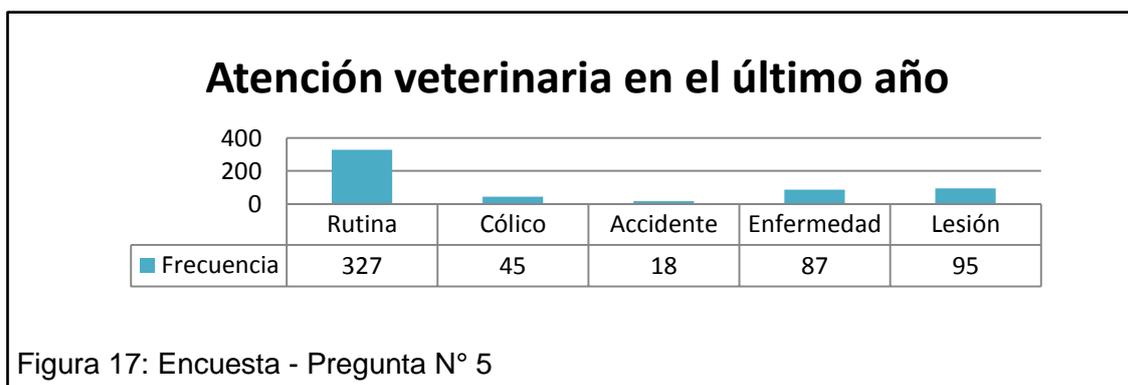
Dentro del levantamiento de información se puede observar que en el 84% de los casos, los caballos son utilizados para actividades de exhibición y deporte, lo cual es interesante ya que nuestro producto se enfoca esencialmente a ellos por la exposición al riesgo que poseen. Han manifestado que en estas dos actividades se concentran la mayor parte de los problemas, lesiones y enfermedades en equinos, lo cual es motivador para el servicio porque se conoce del aprecio y valor que perciben los clientes al saber que se está desarrollando un instrumento que les sirva para afrontar atenciones profesionales en la salud y emergencias que puedan surgir. Sin duda alguna, a la compañía aseguradora le interesa que el riesgo sea mínimo, es decir, caballos que no están expuestos a ningún tipo de riesgo, pero no es ese el objetivo, sino crear un producto que de respaldo financiero a la actividad equina y la desarrolle cada vez más, motivando la tenencia de ejemplares pura raza y brindando solidez en el desarrollo del proyecto.



Esta es una de las preguntas claves en el estudio ya que el conocer la manera en que los propietarios atienden a sus caballos se demuestra si existe una cultura responsable de tenencia o descuidan definitivamente el aspecto de cuidado del animal. Se pueden obtener varias conclusiones en este caso:

Los caballos que no desempeñan ninguna actividad representan el 16%, según sus propietarios no requieren entrenador, por lo que el costo de crianza es bajo.

- Apenas el 5% de propietarios no poseen un veterinario que constantemente se encuentre monitoreando la salud del animal y preste su servicio al instante ante cualquier emergencia.
- El servicio de herraje es muy importante en el estudio, por ser un protector de los cascos para manos y patas de los caballos que se deterioran con el tiempo y el andar, según las condiciones del terreno. Todos poseen herraje instalado desde temprana edad pero apenas el 3% de caballos en la investigación no poseen una persona encargada que a todo momento se encuentre presta para brindar mantenimiento de herraduras. Principalmente los cuidadores de haciendas y ranchos son los encargados de este servicio, por lo que un gran número de caballos siempre están atendidos.
- El servicio de fisioterapia lo posee el 74% de caballos en la investigación, principalmente son caballos que se dedican a deporte de alto rendimiento que antes y después de cada exposición, son llevados a una sesión de relajamiento muscular y cuidado de patas principalmente. Este servicio es importante para el estudio ya que previene en gran cantidad lesiones y complicaciones que puedan generar desembolsos en la póliza de seguros. Las claudicaciones son muy comunes en caballos de deporte, por lo que la prevención y tratamiento posterior a un evento es la diferencia entre extremidades sanas y fuertes o débiles y con tendencia a lesiones fácilmente.



El conocimiento de la carencia de enfermedades, lesiones o cólicos es importante para la suscripción de pólizas de seguros, por lo que se ha visto necesario realizar un sondeo por cada caballo para conocer la preexistencia de enfermedades o complicaciones. Es importante el cuidado que los propietarios con sus caballos pura sangre, por lo que constituye para el estudio un componente importante la prevención, por tanto, el conocer que de 345 caballos analizados, 327 cuentan con monitoreo constante de rutina médica para prevenir enfermedades y lesiones, lo cual habla muy bien de una industria no tan amplia pero si muy preocupada por el cuidado de los animales.

La presencia de cólico, tanto médico como quirúrgico es la mayor preocupación para la compañía de seguros, dado que representa la primera causa de muerte de caballos. Del estudio se puede obtener que el 13% de caballos han presentado un cuadro de cólico; tan solo 7 casos fueron quirúrgicos en el último año y 38 casos de cólico médico. Han muerto apenas 5 ejemplares por estos cuadros en el último año.

La incidencia de accidentes en caballos es importante por la cuantía pero son relativamente bajos debido a su cuidado constante. La mayoría de casos accidentales han sido producidos por otros caballos y por riesgos del transporte, que han generado algunos problemas entre los cuidadores y domadores. Apenas 18 casos se reportan en el estudio, lo que habla de una baja frecuencia de casos que posiblemente pueden evitarse con una mejor manipulación de los caballos.

Las enfermedades son otro aspecto importante para el estudio, constituyen un factor de riesgo medianamente alto pero en la mayoría de los casos no son muy significativos económicamente. Con gran frecuencia se dan casos de gripes, resfríos y problemas respiratorios de bajo costo y de fácil tratamiento. Es importante saber que Ecuador se encuentra declarado como país 100% libre de peste equina pero siempre se mantiene un control estricto por parte de la autoridad de sanidad pública, por lo que no constituye un riesgo para el proyecto. Se han presentado únicamente 2 casos de tuberculosis en caballos que han tenido que ser sacrificados para evitar una propagación de la

enfermedad, cabe indicar que fueron en una hacienda que no poseía control constante de los animales y éstos estaban expuestos a otros animales salvajes. Un factor que hay que tener en cuenta son las enfermedades crónicas que pueden presentar estos animales, por ejemplo, la laminitis puede deteriorar tanto la base del casco de una pata que puede llegar a caerse, lo que desemboca en un sacrificio al animal por el alto costo de tratamiento que en ningún caso se cura pero puede controlarse.

Las lesiones en caballos son uno de los problemas más recurrentes, principalmente en caballos deportivos, se reportaron 95 casos en los que los caballos han sido atendidos en el último año, en la mayoría de casos son problemas que se solucionan con infiltraciones a los músculos, pero en otros cuadros más graves se presentan fracturas que comprometen seriamente la condición del animal, incluso llevándolo a la muerte necesaria con eutanasia por el sufrimiento que presenta.

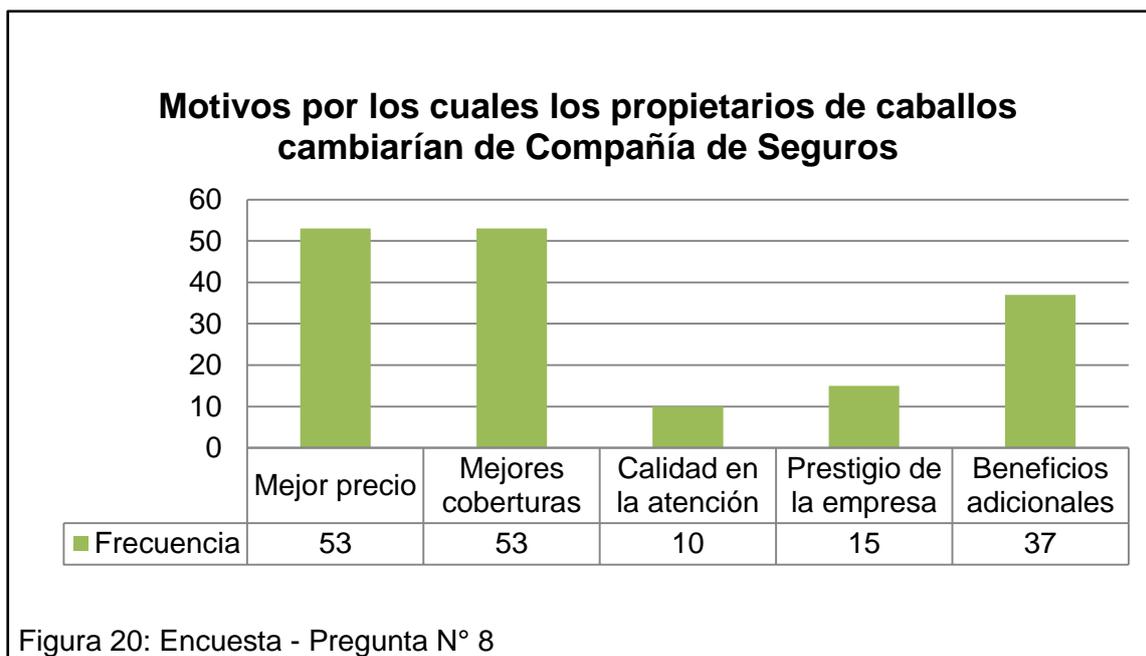


De estudio de campo que se levantó, se obtuvo un resultado positivo para la Compañía de Seguros, y es que apenas el 15% de los propietarios posee al menos una póliza de seguros contratada para sus caballos, es decir, la demanda está insatisfecha y más aún cuando el mercado solamente oferta

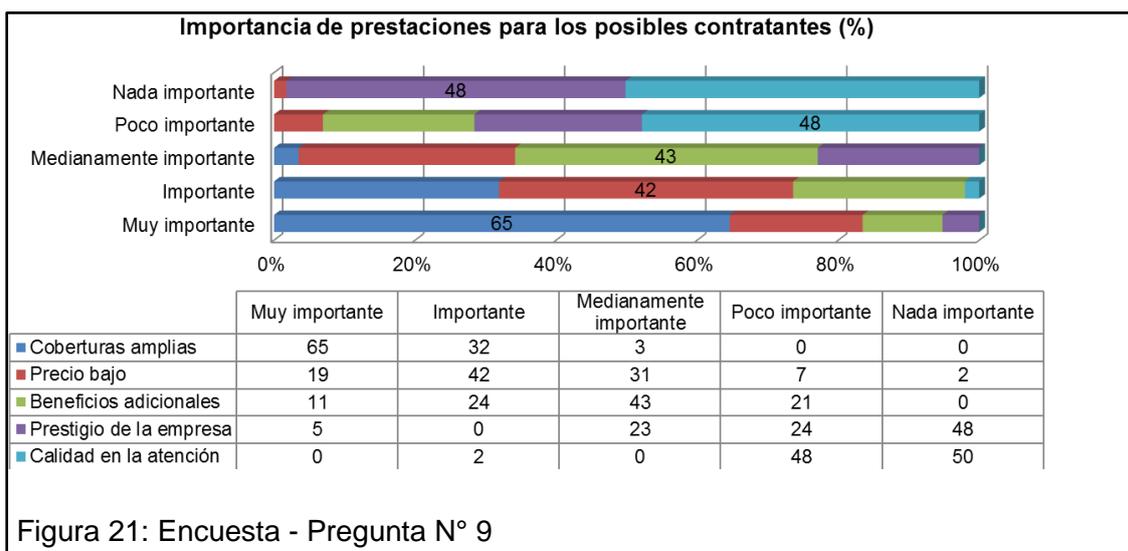
pólizas de vida y requiere pólizas de asistencia médica veterinaria, lo cual favorece al proyecto, ya que existe mucho mercado por atacar con nuevas propuestas.



El promedio de los 53 propietarios que respondieron afirmativamente la pregunta 6, en relación a la contratación de una póliza de seguros para sus caballos, fue que se paga anualmente una prima de US\$ 1077, lo cual muestra que es un valor significativamente alto para una póliza de seguros y se convierte en un valor de inversión importante dada la relación del costo del caballo con su nivel de riesgo. Es importante para el estudio, determinar un costo referencial del mercado para enfocar el producto, que en principio será catalogado como 'premium', por sus prestaciones, pero no puede determinarse un valor similar al de una póliza de vida porque se protegen otras problemáticas; el producto propuesto será una protección para el patrimonio del tomador/asegurado de manera preventiva anterior a una muerte.



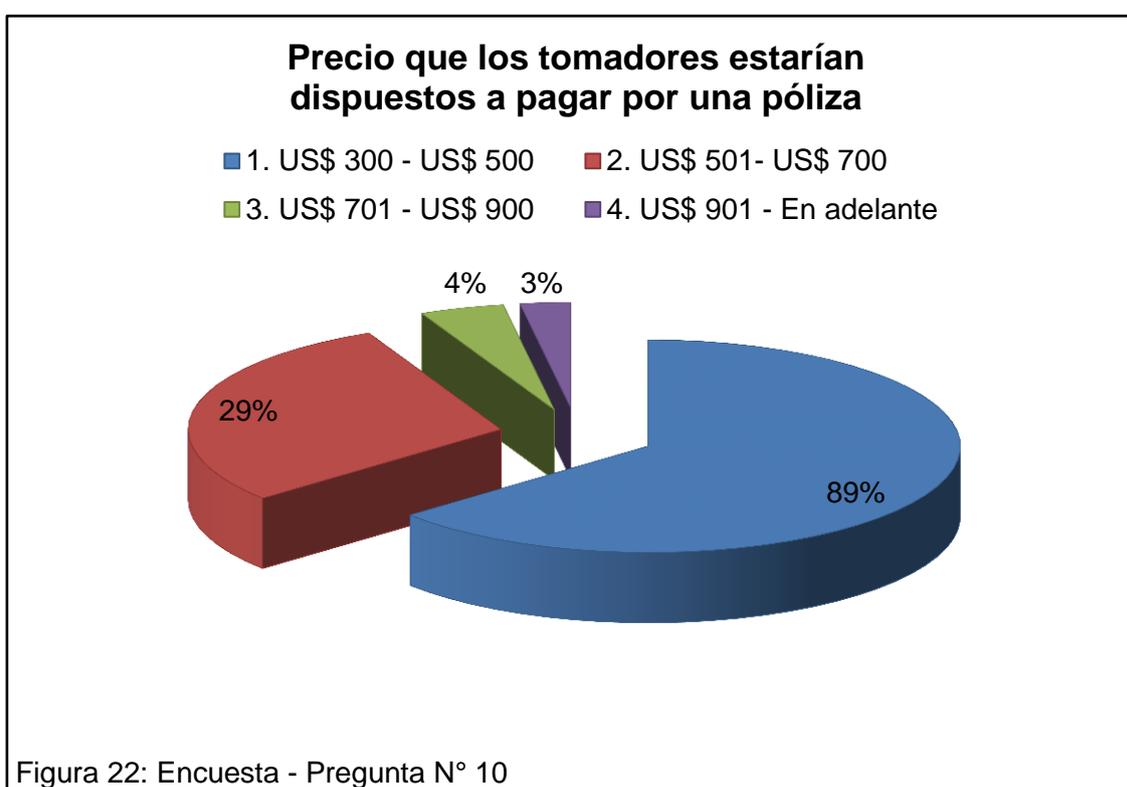
De los 53 propietarios de caballos que han respondido afirmativamente que poseen una póliza de seguros contratada con otra compañía, han manifestado que en caso de considerar un cambio de compañía, lo harían tomando en cuenta para todos ellos, un mejor precio y mejores coberturas, seguido por los beneficios adicionales que puedan ofrecer las compañías. Con menor importancia, los encuestados han considerado que el prestigio de la empresa y la calidad de la atención son variables que pueden influir de manera muy baja al momento de decidir entre dos compañías. Tomando en cuenta que el producto que propone el estudio, se diferencia principalmente en mejores coberturas y prestaciones que puede ofertar, ya que considera el componente de asistencia médica y protege otros factores de riesgo. En cuanto al precio, no es necesariamente comparable, ya que asegura un nuevo rubro, lo cual considera otras variables de riesgo y cuenta con mayor frecuencia de reclamos.



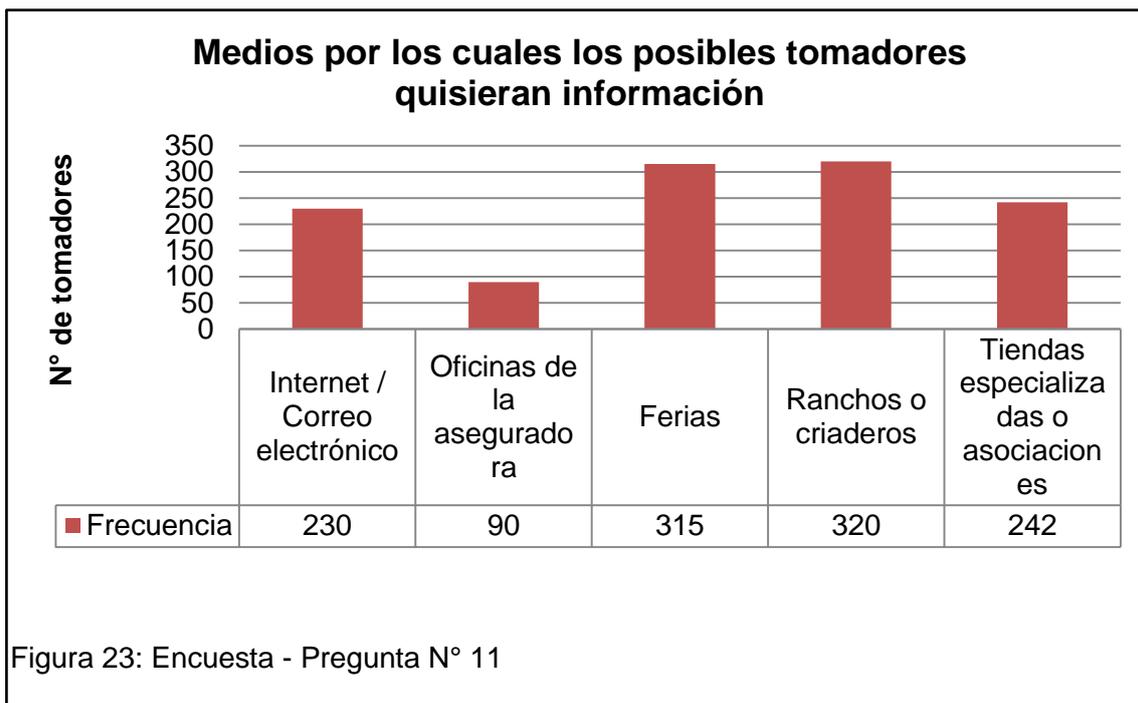
Los encuestados han resuelto con una calificación cuantitativa, su interés en una póliza de seguros según distintas variables que agregan valor. Al momento de analizar su posible contratación, consideran lo siguiente:

- Es muy importante que la póliza de seguros cuente con coberturas amplias (cobertura de asistencia para cólicos, daños a terceros, muerte, entre otros), el 65% considera que es la variable con más valor en una posible contratación.
- Consideran importante un precio bajo de prima en una póliza de seguros, en esto coinciden un 42% de encuestados.
- Medianamente importante se encuentran los beneficios adicionales que se puedan anexar a una póliza, un 43% de los encuestados lo han considerado con una importancia media.
- Dentro de la calificación cuantitativa, consideran poco importante la calidad de la atención que puedan recibir, no por este resultado es necesariamente de poco cuidado, pero dentro del estudio se encuentra en el 4° lugar de importancia una variable que definitivamente será tomada muy en cuenta con la creación del producto propuesto.
- Finalmente, el prestigio de la empresa dentro del sector asegurador se constituye en lo menos importante para los clientes, comparando la variable con el resto de componentes que generan valor al cliente. No

obstante, muchas veces consideran una empresa fuertemente constituida y de solvencia para una contratación, pero los encuestados consideran que un paquete de coberturas amplias y precio aceptable son las mejores variables por las que se podría llegar a un acuerdo con una compañía de seguros.



El perfil de los consumidores considera que el precio es uno de los factores más importantes para una contratación del seguro, definitivamente consideran una buena oferta de coberturas y beneficios pero finalmente importa mucho el precio. El 89% de encuestados han considerado que un precio adecuado debe encontrarse en un rango entre US\$ 300 y US\$ 500 anuales por todos los servicios que se proponen. Una porción del 29% estaría dispuesto a pagar US\$ 501 y US\$ 700 por la propuesta de seguro ofertado. Y, apenas un 7% estaría dispuesto a pagar un valor mayor anual, lo cual descartaría en el presente estudio un precio dentro de este rango, por lo que el cálculo de precio debería estar apegado a la tendencia de la investigación de mercados.



La información previa a la contratación es importante para los posibles tomadores de la póliza, por lo tanto es importante poder llegar a los principales medios que éstos frecuentan para servicios varios relacionados con sus caballos o medios tradicionales.

Han considerado que por su frecuente asistencia a ranchos y criaderos se podría destinar la mayor parte de la promoción del producto a este medio.

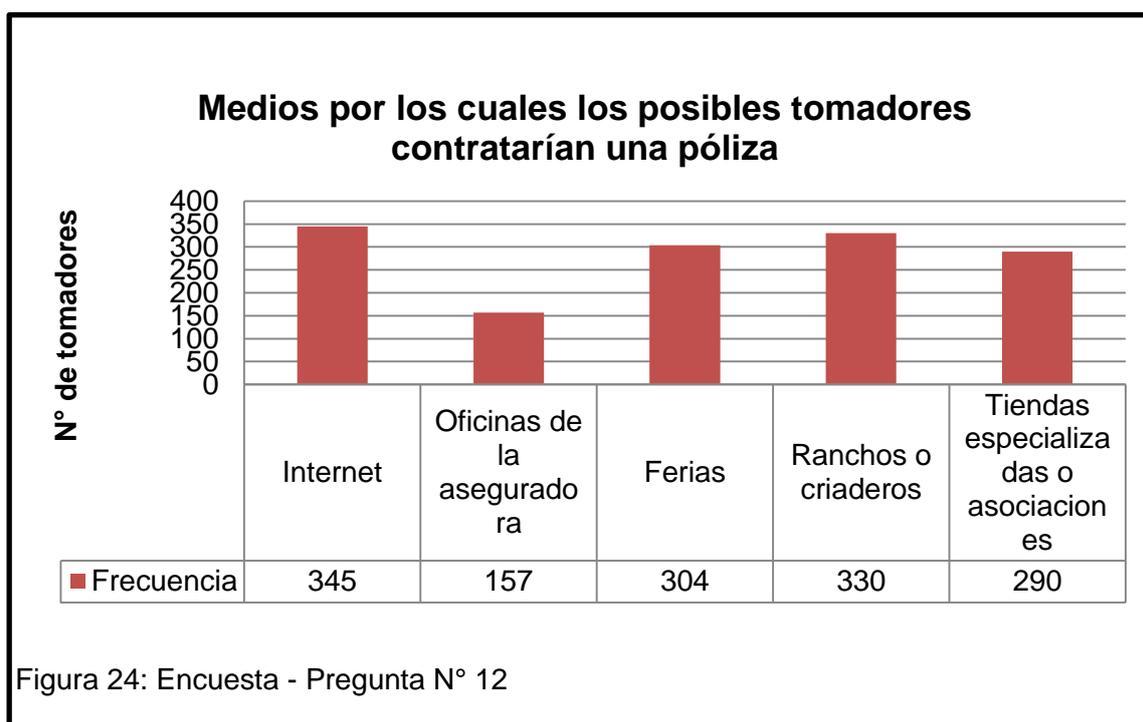
La organización de ferias y concursos en todo el país es recurrente en todo el año, por lo que contar con un punto de contacto en estos eventos es importante ya que es el segundo lugar en el que los encuestados han señalado como un medio importante para obtener información.

Las tiendas especializadas son puntos importantes a los que frecuentemente los encargados de caballos se acercan para obtener varios productos de cuidado y manutención. Constituye para el producto uno de los canales más importantes para llegar a los posibles contratantes de una póliza.

El internet o el correo electrónico es un medio por el cual se puede llegar masivamente a posibles contratantes de una póliza, y se ratifica en la

respuesta de los encuestados que han considerado esta vía como válida para obtener información y promoción de una póliza de seguros.

Finalmente, el tener que acercarse a las oficinas de la aseguradora no es la mejor vía para los interesados de obtener información de una póliza de asistencia médica. Una porción pequeña de encuestados ha considerado esta vía como importante, puesto que el movilizarse es más complicado que obtener información en sitios de alta frecuencia para este sector asegurable.



Existe una diferencia importante entre la presente pregunta con la anterior (N° 11); al momento de obtener información de la póliza de seguros se prefieren sitios de visita frecuente por el giro del negocio, pero al momento de iniciar un proceso de contratación de una póliza, interesa principalmente internet como el medio más sencillo y de fácil disponibilidad. Posteriormente se mantiene la preferencia de la pregunta anterior, siendo un posible canal para contratación una plaza en ranchos y criaderos, seguido por ferias equinas y luego por tiendas especializadas. Finalmente, el contratar una póliza de seguros en las oficinas de la aseguradora sigue siendo la última opción por parte de los

encuestados, por lo que se debe trabajar más en plazas externas a las instalaciones de la compañía de seguros.

## **4. PLAN DE MARKETING**

### **4.1. Estrategia general de Marketing**

La estrategia general de marketing será la especialización. Presentamos un producto diferente al de la competencia y altamente especializado, con el componente de cobertura para la asistencia médica. El sector equino, principalmente los propietarios de caballos pura raza destinados al deporte, se han visto en la necesidad de contar con un respaldo financiero en su actividad; sin duda alguna el valor del animal es alto en la mayoría de casos y buscan proteger su inversión ante cualquier eventualidad. Se conoce que existe un gran porcentaje de caballos practicados con eutanasia, por falta de capacidad económica de sus propietarios para la atención de enfermedades, lesiones, cólicos y demás problemas que se puedan presentar; detalle que motiva a esta investigación a generar una póliza de seguros que brinde protección y respaldo para los propietarios de caballos. El valor agregado que se presenta, es apreciado por gran parte del mercado equino en el país y para el sector anexo que brinda servicios veterinarios, quienes han comentado su gran deseo de implementación de un sistema como el que se plantea para desarrollar aún más su trabajo e incentivar su desarrollo. El objetivo de la propuesta de valor es conseguir que los propietarios de caballos cuenten con una compañía que asuma los riesgos y pague los siniestros de manera justa, a tiempo y de manera transparente, y el sector veterinario se sienta respaldado para el desarrollo de la actividad, con mejores servicios y prestaciones en la atención médica de los caballos que mejore las condiciones de tenencia y cuidado que requieren de alta inversión y justamente genera más riesgo para el propietario, en el escenario de pérdida ese patrimonio al suscitarse un evento de enfermedad o muerte del animal.

### **4.2. Política de precios**

La fijación de precios dentro del sector asegurador, guarda cierta complejidad por su estudio técnico. Es por esto que posee un cálculo que considera variables adicionales, a diferencia de otros sectores que poseen un cálculo

tradicional, siendo estas consideraciones técnicas de aseguramiento, eventos de siniestralidad que afectan a la salud y muerte de caballos. Finalmente se calculan márgenes de utilidad, comisiones y participaciones de terceros en el aseguramiento, entre otras variables. A continuación se desglosan los cálculos en base a un estudio realizado con costos aproximados de tratamientos y asistencias a los caballos, según las coberturas propuestas:

### **Componente Fijo:**

#### **Asistencia Médica:**

- Cólico médico: Requiere de 2 días de tratamiento, que incluye consulta de un veterinario y medicación. El costo aproximado del tratamiento es de US\$ 370.
- Cólico Quirúrgico: Por ser una intervención compleja, requiere de consulta veterinaria de emergencia, cirugía en quirófano especializado, medicación y tratamiento posquirúrgico. El costo aproximado fluctúa entre US\$ 4,000 y US\$ 4,500, según la complejidad del cólico presentado.
- Problemas en el sistema locomotor: Depende del grado de lesión que presente el animal. Incluye: Examen diagnóstico, Flexiones y Bloqueos (US\$ 200), placas radiográficas (US\$300) y si se requiere examen ultrasonido (US\$200), terapias de recuperación (US\$100). El costo aproximado de tratamiento puede totalizar US\$ 800.
- Problemas respiratorios: Depende el grado de complicación y enfermedad que posea el animal. Incluye: Examen diagnóstico (US\$100), si requiere de endoscopia (US\$ 150), más otros exámenes que el veterinario tratante requiera. El costo de tratamiento de complicaciones respiratorias puede ascender a US\$ 400.
- Problemas cardíacos: Depende el grado de complicación y enfermedad que posea el animal. Incluye: Examen diagnóstico (US\$100), si requiere de electrocardiograma (US\$ 150), más otros exámenes que el veterinario tratante requiera. El costo de tratamiento de complicaciones cardiacas puede ascender a US\$ 400.

Los precios que se han observado se encuentran incluidos los costos de fármacos que pueden llegar a emplearse de acuerdo a los tratamientos de las distintas complicaciones que pueden presentarse:

**Tabla 8: Líneas de Tratamiento de Enfermedades**

Detalle	Fármacos o insumos necesarios
Cólico médico	Flunixin, Buscopan ,Xilacina.
Cólico quirúrgico	Anestesia inhalatoria (Isoflourano, Sevoflorano), Suturas, Antibióticos, Antiinflamatorios.
Aparato locomotor	Carbocaina, Agujas gauge variado.
Problemas respiratorios	Furosemida, Antibióticos de amplio espectro.
Problemas cardíacos	Electrocardiogramas.

Tomado de: Med. Vet. Sebastián Mejía 2015

Dados los costos aproximados de tratamientos a distintas complicaciones, enfermedades y lesiones, se debe conocer el grado de ocurrencia de los eventos en caballos de pura raza. Para lo que, se ha levantado de igual manera un aproximado de los eventos que se puedan presentar, proporcionados por expertos veterinarios; Sebastián Mejía, Médico Veterinario graduado en la Universidad de las Américas, Bernarda Hinojosa, Médico Veterinaria graduada en la Universidad de las Américas, especializada en México y Holanda, además del valioso aporte de Marie Bernal, Médico Veterinaria, docente de la Universidad de las Américas en la rama:

Tomando en cuenta el reporte de eventos atendidos en el último año por especialistas en caballos, se ha determinado una frecuencia de ocurrencia para los distintos eventos:

Asistencia Veterinaria:

- Cólico Médico                      20 eventos.
- Cólico Quirúrgico                15 eventos.
- Aparato Locomotor                25 eventos.
- Aparato Respiratorio            12 eventos.
- Problemas Cardíacos            12 eventos.

- Otras Causas                      1 evento.

#### Vida:

Tomando en cuenta la posibilidad de que exista muerte de los animales, se ha determinado un límite de aseguramiento, por tratarse de una cobertura adicional. De la misma manera, se han definido frecuencias de eventos para el rubro y para cada una de las complicaciones que pueden causar muerte, para poder determinar una tarifa, en base a eventos reportados por especialistas en el último año dentro de las 3 provincias en estudio:

- Cólico Médico                      7 eventos.
- Cólico Quirúrgico                3 eventos.
- Aparato Locomotor                8 eventos.
- Aparato Respiratorio              3 eventos.
- Problemas Cardíacos              2 eventos.
- Otras Causas                      1 evento.

#### Responsabilidad Civil:

Los daños que pueden ocasionar los caballos, pueden ser variables y de alto costo, por lo tanto se ha estudiado una frecuencia de eventos y un valor monetario máximo que pueda llegar a desembolsarse. En base a la frecuencia de eventos reportados en el último año se obtiene lo siguiente:

- Daños a personas                10 eventos.
- Daños materiales                15 eventos.
- Daños a otros animales        17 eventos.

En cuanto a costos que se puedan ocasionar por dichos eventos, se han estimado los siguientes valores máximos por consecuencia:

- Daños a personas                US\$ 800
- Daños materiales                US\$ 300
- Daños a otros animales        US\$ 400

Por motivos de cálculo de una tarifa, se debe presentar un porcentaje de ocurrencia de todos los eventos por cobertura. Para el presente estudio, dado que los reportes no superan individualmente en número de eventos las 100 unidades se expresa una base porcentual. Si fuera el caso de escalas mayores, por ejemplo en personas, en donde se obtienen mayores frecuencias en distintas variables posibles de estudio, la base se la expresa por mil.

Se presenta un consolidado de lo analizado anteriormente y se procede a calcular la tasa neta de riesgo, que es la relación entre la frecuencia de eventos sobre la base de 100 unidades explicada anteriormente:

**Tabla 9: Cálculo de Tasa Neta de Riesgo para las coberturas**

<b>COMPONENTE TABLA MORTALIDAD</b>			
<b>CAUSA</b>	<b>BASE</b>	<b>Nº MUERTES ÚLTIMO AÑO</b>	<b>TASA NETA DE RIESGO</b>
COLICO MEDICO	100	7	0,07
COLICO QUIRURGICO	100	3	0,03
APARATO LOCOMOTOR	100	8	0,08
APARATO RESPIRATORIO	100	3	0,03
PROBLEMAS CARDIACOS	100	2	0,02
OTRAS CAUSAS	100	1	0,01
<b>TASA BASE SOBRE POBLACION</b>	<b>100</b>	<b>24</b>	<b>0,24</b>

<b>COMPONENTE TABLA DE ENFERMEDADES</b>			
<b>TIPO DE DAÑO</b>	<b>BASE</b>	<b>Nº COMPLICACIONES ÚLTIMO AÑO</b>	<b>TASA NETA RIESGO</b>
COLICOS MEDICOS	100	20	0,20
COLICO QUIRURGICO	100	15	0,15
APARATO LOCOMOTOR	100	25	0,25
APARATO RESPIRATORIO	100	12	0,12
PROBLEMAS CARDIACOS	100	12	0,12
OTRAS CAUSAS	100	1	0,01
<b>TASA BASE SOBRE POBLACION</b>	<b>100</b>	<b>85</b>	<b>0,85</b>

<b>DAÑOS A TERCEROS RESPONSABILIDAD CIVIL</b>			
<b>TIPO DE DAÑO</b>	<b>BASE</b>	<b>ACCIDENTES REGISTRADOS</b>	<b>TASA NETA DE RIESGO</b>
PERSONALES	100	10	0,10
MATERIALES	100	15	0,15
OTROS ANIMALES	100	17	0,17
<b>TASA BASE SOBRE POBLACION</b>	<b>100</b>	<b>42</b>	<b>0,42</b>

La denominada tasa neta de riesgo es la tarifa destinada a cada evento según su nivel de frecuencia, por lo tanto debe ser menor a 1 y mayor que 0, entre las causas o tipos de daños. Los datos son fijos para el estudio, puesto que se toman en cuenta como históricos

### **Componente Variable:**

Existe un componente variable para la tarificación y consolida datos relevantes en los que se pueden afectar los riesgos, como: PIB, Inflación veterinaria directa, Inflación País, Utilidad Técnica Requerida, Utilidad Financiera Requerida, Gastos de Adquisición o Comisiones, Gastos Administrativos Directos y Factor de Desviación.

- Tasa de inflación veterinaria al 2015: 17,70%

**Tabla 10: Costos Referenciales de Tratamiento**

<b>Detalle</b>	<b>Costos referenciales US\$</b>		
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Cólico médico	\$ 350,00	\$ 360,00	\$ 370,00
Cólico quirúrgico	\$ 3.000,00	\$ 3.500,00	\$ 4.500,00
Aparato locomotor	\$ 250,00	\$ 350,00	\$ 400,00
Problemas respiratorios	\$ 350,00	\$ 400,00	\$ 400,00
Problemas cardíacos	\$ 500,00	\$ 550,00	\$ 600,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.450,00</b>	<b>\$ 5.160,00</b>	<b>\$ 6.270,00</b>
<b>INFLACIÓN</b>	-	13,76%	17,70%

Tomado de: Med. Vet. Sebastián Mejía 2015

- Tasa de crecimiento del PIB: 3,80%, según datos del Banco Mundial al 2014.

**Tabla 11: Crecimiento PIB Anual**

País	Crecimiento del PIB (% anual)				
	2010	2011	2012	2013	2014
ECUADOR	3,50%	7,90%	5,20%	4,60%	3,80%

Tomado de: Banco Mundial

- Inflación País: 4,36%, según Banco Central del Ecuador.

**Tabla 12: Porcentaje Inflación Ecuador**

Fecha	Valor Inflación País
31 de Julio de 2015	4,36%

Tomado de: Banco Central del Ecuador 2015

- Utilidad Técnica: 4,00%, según lo acostumbrado y definido por Mapfre Atlas Compañía de Seguros S.A.
- Gastos de Adquisición: 15,00%, porcentaje de cesión de prima neta emitida a corredores de seguros por concepto de comisiones por ventas.
- Gastos Administrativos: 13,00%, según un promedio de la industria en el rubro.
- Factor de desviación: 30,00%, según lo acostumbrado y definido por Mapfre Atlas Compañía de Seguros S.A para ramos nuevos, para mitigar los siniestros catastróficos y excesos de siniestralidad debido a la incertidumbre por no poseer datos históricos reales en operación del ramo propuesto.

Se resumen los gastos variables:

**Tabla 13: Gastos Variables**

<b>DATOS VARIABLES</b>	<b>VALORES</b>
Tasa de inflación veterinaria	20,00%
Tasa de crecimiento del PIB	3,80%
Inflación País	4,36%
Utilidad Técnica	4,00%
Gastos de Adquisición	15,00%
Gastos Administrativos	13,00%
Factor de desviación	30,00%

La sumatoria de los datos variables son: 90%, los cuales afectarán a la tarifa final.

Se determina el denominado “Factor G” o “Ratio Combinado”, que se trata de la sumatoria de gastos variables, descontados del global de gastos que son el 100%, es decir:

Gasto total - Gastos Variables = Factor G

100% - 90% = 10%

Finalmente, se determina la tasa neta de riesgo total, que es el resultado de la relación entre la tasa neta de riesgo fija de cada una de las coberturas ofrecidas, y el factor G, es decir:

Tasa neta de riesgo total = Tasa neta de riesgo fija / Factor G

Otras coberturas que sean afectadas por una cobertura básica o adicional, como levantamiento de cadáver, se tasa según la cobertura a la cual afecta:

**Tabla 14: Factor G**

<b>COBERTURAS</b>	<b>FACTOR G</b>	<b>TASA NETA VIDA</b>	<b>TASA NETA SALUD</b>	<b>TASA NETA RC</b>	<b>TASA NETA DE RIESGO TOTAL</b>
MUERTE	0,10	0,24	-	-	2,40000
LEVANTAMIENTO DE CADAVER	0,10	0,24	-	-	2,40000
GASTOS MEDICOS POR ENFERMEDAD	0,10	-	0,85	-	8,50000
RC DAÑOS A TERCEROS	0,10	-	-	0,42	4,20000

La tarifa final ofertada al cliente sería el producto entre la tasa neta de riesgo total y los límites asegurados determinados para la póliza:

**Tabla 15: Tarifa Final Prima Neta Mensual**

COBERTURAS	TASA NETA DE RIESGO TOTAL	LÍMITE ASEGURADO POR COBERTURA	PRIMA NETA ANUAL	PRIMA NETA MENSUAL
MUERTE	2,400	\$ 1.000,00	\$ 24,00	\$ 2,00
LEVANTAMIENTO DE CADAVER	2,400	\$ 200,00	\$ 4,80	\$ 0,40
GASTOS MEDICOS POR ENFERMEDAD	8,500	\$ 5.000,00	\$ 425,00	\$ 35,42
RC DAÑOS A TERCEROS	4,200	\$ 1.000,00	\$ 42,00	\$ 3,50
<b>PRIMA TOTAL</b>			<b>\$ 495,80</b>	<b>\$ 41,32</b>

El valor de la prima neta anual es de US\$ 495,80, según lo determinado en la ficha técnica y a ese valor se le sumarán los impuestos de ley exigidos por la Superintendencia de Bancos y Seguros:

**Tabla 16: Valor Impuestos**

PRIMA NETA	\$ 495,80
SEGURO SOCIAL CAMPESINO (0,50%)	\$ 2,48
SUPERINTENDENCIA DE BANCOS (3,5%)	\$ 17,35
DERECHOS DE EMISIÓN	\$ 0,50
I.V.A. (12%)	\$ 61,94
FINANCIACIÓN	\$ -
<b>TOTAL A PAGAR US\$</b>	<b>\$ 578,07</b>

El valor total a pagar será el precio final que el tomador /asegurado pagará a la Compañía de Seguros por concepto de la póliza emitida, el cual será para todos los casos de US\$ 578,07.

#### **4.3. Táctica de Ventas**

Para la táctica de ventas se ha establecido manejar tres tipos de acercamiento con el cliente. Se ha considerado manejar un portafolio de brókers, los cuales representarán el 60% de la venta del servicio; asociaciones ecuestres con un 30% de participación y ventas directas con un 10% de participación.

**Brókers:** Es importante para el negocio mantener una relación muy cercana con los brókers, ya que en volumen ellos representan el mayor porcentaje de venta, para lo cual se necesitará realizar capacitaciones especializadas para el tipo de servicio que se propone. Se ha considerado una comisión del 15% por cada póliza vendida. Cabe recalcar que es un mercado muy atractivo para los brókers ya que no se ha explotado lo suficiente y serían los pioneros en tener una cartera de negocio, aumentando así su participación en el mercado y generando mayor utilidad para ellos.

**Asociaciones:** Se ha tomado en cuenta realizar un convenio con las asociaciones de ganado equino para que promocionen el servicio entre sus miembros y directivos para el aseguramiento del ganado equino. Es importante recalcar que ellos no tendrán comisión por la venta del servicio; ya que a ellos lo que más les interesa es la seguridad de sus miembros, tanto en competencias como concursos de exhibición. De acuerdo a la venta realizada en un período de 5 años se considerará la firma de acuerdos comerciales para vender la prima neta a un valor de distribuidor y que ellos puedan tener un porcentaje del precio de venta al público.

**Venta Directa:** Si bien es cierto, es el porcentaje menor de venta, el Ejecutivo comercial que va a estar a cargo de éste canal es uno de los actores más importantes dentro de la estrategia de ventas, ya que él va a ser el dirigente de los canales de brókers y asociaciones y será el encargado de realizar las control permanente a los mismos y el manejo de sus carteras. Además de las visitas a ranchos y criaderos para la venta del servicio, también se ha contemplado que ésta persona maneje las cotizaciones de prima o contactos que se realicen vía Web y Contact Center.

El nivel de ventas se ha fijado en base a un punto de equilibrio de prima mínima necesaria para cubrir el nivel de siniestralidad mostrado en la fijación de precio, es decir, se requiere vender al menos 52 pólizas mensuales en un inicio para mantener un resultado positivo en el ejercicio, con lo cual, se ha dado un margen de meta mayor para mantener un resultado más seguro. La proyección de ventas durante el primer año será:

Tabla 17: Proyección de pólizas emitidas en el primer año

Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Pólizas emitidas	65	98	147	221	310	450	608	760	1.026	1.386	1.802	2.253
Crecimiento		50,00%	50,00%	50,00%	40,00%	45,00%	35,00%	25,00%	35,00%	35,00%	30,00%	25,00%

Tabla 18: Ingresos de prima neta emitida y canales participantes

AÑO	1	2	3	4	5
PRIMA EMITIDA	\$426.108,26	\$441.932,86	\$464.477,51	\$487.600,22	\$512.457,14
RESULTADO POR VENTA DIRECTA Y CANAL SIN COMISIÓN (40%)	\$170.443,30	\$176.773,15	\$185.791,00	\$195.040,09	\$204.982,86
RESULTADO GENERADO POR BRÓKERS (60%)	\$255.664,95	\$265.159,72	\$278.686,51	\$292.560,13	\$307.474,28
COMISIONES PAGADAS A BRÓKERS (15% Sobre la prima neta emitida del canal)	\$ 38.349,74	\$ 39.773,96	\$ 41.802,98	\$ 43.884,02	\$ 46.121,14

Mediante las tácticas de ventas se destinan recursos para el pago de nómina para el ejecutivo comercial que será el encargado de la comercialización, relaciones con brókers, promoción en ferias del producto y CRM:

Tabla 19: Rol de pagos (Ejecutivo Comercial)

AÑO	CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	Seguro Médico	TOTAL ANUAL
1	Ejecutivo Comercial	\$650,00	1	\$7.800,00	\$893,10	\$6.906,90	\$650,00	\$354,00	-	\$ 287,79	\$947,70	\$ 2.239,49	\$420,00	\$8.726,39
2		\$650,00	1	\$7.800,00	\$893,10	\$6.906,90	\$650,00	\$364,62	\$ 575,58	\$ 287,79	\$947,70	\$ 2.825,68	\$420,00	\$9.312,58
3		\$650,00	1	\$7.800,00	\$893,10	\$6.906,90	\$650,00	\$375,56	\$ 575,58	\$ 287,79	\$947,70	\$ 2.836,62	\$420,00	\$9.323,52
4		\$650,00	1	\$7.800,00	\$893,10	\$6.906,90	\$650,00	\$386,83	\$ 575,58	\$ 287,79	\$947,70	\$ 2.847,89	\$420,00	\$9.334,79
5		\$650,00	1	\$7.800,00	\$893,10	\$6.906,90	\$650,00	\$398,43	\$ 575,58	\$ 287,79	\$947,70	\$ 2.859,49	\$420,00	\$9.346,39

#### 4.4. Política de servicio al cliente y garantías

La calidad del servicio al cliente, como el factor de mayor importancia para la fidelización y atracción de nuevos clientes será utilizado a todo momento. La capacidad de respuesta al cliente debe ser inmediata y brindar las mejores herramientas de asesoría y gestión de solicitudes harán que el cliente se sienta protegido a todo momento. La atención desde el primer momento que el cliente solicite nuestro servicio será ágil; desde la solicitud de aplicación al seguro, hasta la gestión de siniestros presentados.

Los tiempos de respuesta son inmediatos, en especial la gestión de siniestros ya que la Compañía también requiere avisos inmediatos por medio del tomador/asegurado, por lo tanto, en cuanto exista un evento se designará inmediatamente un ejecutivo para la gestión del reclamo, el cual con la documentación completa y la autorización del veterinario de la Compañía, darán el visto bueno al reclamo.

El cliente requiere atención pronta y respuesta inmediata, es lo que se ha demostrado en la investigación de mercados por la preferencia de una empresa versus otra en el pensamiento de los consumidores. Es decir, si se puede dar una mejor atención el cliente puede verse atraído a la aseguradora por encima de otras variables para la preferencia de compra, solamente debajo de un mejor precio.

Se utilizará una estrategia de CRM (Customer Relationship Management), para integrar el marketing, ventas y servicios, con esto gestionar la información de clientes; potenciales y existentes, para atraerlos, retenerlos y rentabilizarlos. Se podrá identificar las necesidades de los clientes, verificar su comportamiento, ofrecer mejor servicio, interactuar con él para determinar si se puede mejorar las prestaciones. El proceso permitirá:

- Enfocar los atributos del servicio como motivo de fidelización.
- Adquirir, retener y hacer crecer la existencia de clientes.
- Personalizar la atención y diferenciarnos por medio del producto y la atención.
- Reducir canales de atención del cliente y tenerlo siempre cerca para su asesoría por medio de medios de preferencia de los clientes.
- Rentabilizar y aumentar las ventas: Con la satisfacción del cliente es posible generar recompra, crear ventas cruzadas y podemos manejar los clientes más rentables.
- Identificación de necesidades del cliente para oferta de servicios.
- Direccionar esfuerzos a clientes que aportan mejor rentabilidad por el conocimiento de su valor.
- Ahorrar en publicidad masiva.
- Entablar relaciones duraderas con los clientes.

Aumentar la publicidad boca a boca en el sector equino, lo que genera ahorros significativos en publicidad, canales de distribución y fuerza de ventas.

El Ejecutivo de Emisión, encargado del CRM deberá dar un seguimiento continuo de la cartera de clientes para realizar:

- Consulta de satisfacción con el funcionamiento del producto.
- Seguimiento del estado del riesgo asegurado.
- Asesoramiento con el funcionamiento del producto, con promoción de campañas de prevención del cuidado de caballos, mediante el envío de manuales de manejo del caballo deportivo.

Con todo esto, se puede obtener una base de datos de clientes a los que se les puede conocer mejor, identificar sus necesidades y que la empresa pueda reconocer el perfil del tomador de la póliza, de esta manera se puede localizar clientes no rentables, con altos niveles de siniestralidad para realizar ajustes o cancelaciones de cuentas para concentrar esfuerzos a las cuentas que son realmente rentables. La segmentación de clientes por potencial, utilizando el concepto del 80/20, es decir, el 80% de los beneficios provienen del 20% de los clientes que mantienen primas suscritas altas y niveles de siniestralidad bajo.

Al valor añadido percibido por el cliente será positivo si se mantienen garantías de asegurabilidad, si se le paga al cliente de manera justa por un reclamo amparado en la póliza, esto generaría fidelización y experiencia positiva que será referida a otros propietarios de caballos para la contratación.

#### **4.5. Promoción y publicidad**

El mayor acercamiento que se puede tener con propietarios de caballos e interesados en el sector equino, es en ferias y competencias que se desarrollan a nivel nacional, con la participación de una cuota importante de ranchos, criaderos y propietarios independientes a sitios especializados. Es por esto que se buscará la presencia en la mayoría de eventos que se realizan, con publicidad fija y un puesto de información y promoción. Anualmente existen alrededor de 40 concursos eventos que se desarrollan en el país, que cuentan con todo tipo de caballos; deportivos o de exhibición, lo cual genera la necesidad de presencia de la marca y acercamiento a los propietarios de equinos.

La penetración al mercado depende de su difusión, es por esto que se tomará en cuenta a revistas especializadas en caballos que se distribuyen a nivel

nacional; como lo son “Pura Sangre” y “La Fija”, que se distribuyen con una periodicidad mensual.

La comercialización por medio de asociaciones de propietarios de caballos será clave para el negocio, por lo tanto la información y promoción del producto por ese canal es de alta importancia y generará mayor difusión en el medio ecuestre del país.

Es de gran interés que el propietario de caballos cuente con toda la información necesaria acerca de la póliza de seguros, las coberturas, amparos, servicios y prestaciones que se brindarán, es por ello que constantemente se podrá consultar en la página web de la Compañía; [www.mapfreatlas.com.ec](http://www.mapfreatlas.com.ec).

La presencia de la marca e información se dará también en tiendas especializadas que manejen todo tipo de fármacos, insumos, accesorios para caballos o jinetes. Constantemente los propietarios acuden a éstas tiendas para adquirir lo necesario para sus caballos, es por esto que sería un canal adecuado para publicitar el producto.

Para el desarrollo de relaciones con el cliente y ganar su confianza, es importante realizar eventos que permitan conocer a los usuarios la importancia de la medicina preventiva. Dentro del cronograma de actividades se planea realizar Charlas y Campañas Odontológicas preventivas. “El cuidado odontológico y chequeo anual de los caballos puede reducir el riesgo de que padezcan de cólico.” (Mejía, 2015). Estas charlas se realizarán durante ferias, para que los propietarios tomen conciencia de la importancia del cuidado dental de sus equinos.

Se presenta un resumen de la actividad de marketing, promoción y publicidad con tiempos y costos:

**Tabla 20: Cronograma de Actividades de Marketing, Promoción y Publicidad (Previo a la operación)**

VALOR EN US\$ SEGÚN CRONOGRAMA DE INVERSIÓN PREVIA A LA OPERACIÓN (2015)									
MESES	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Pago por estudio de mercado a Gerente Comercial	\$ 1.200,00								\$ 1.200,00
Pago por estudio técnico a Gerente técnico			\$ 1.500,00						\$ 1.500,00
Gastos de contratación de personal							\$ 160,00		\$ 160,00
Promoción en asociaciones de propietarios				\$ 416,67					\$ 416,67
Promoción en ferias ecuestres				\$ 1.000,00		\$ 1.000,00		\$ 1.000,00	\$ 3.000,00
Campaña de salud preventiva				\$ 800,00		\$ 800,00		\$ 800,00	\$ 2.400,00
Pago de comisiones a Ejecutivo Comercial por participación en ferias y campañas				\$ 300,00		\$ 300,00		\$ 300,00	\$ 900,00
Promoción en revistas ecuestres				\$ 1.200,00		\$ 1.200,00		\$ 1.200,00	\$ 3.600,00
Promoción en tiendas especializadas de caballos				\$ 416,67					\$ 416,67
Promoción en redes sociales				\$ 208,33					\$ 208,33
Promoción en página web				\$ 208,33					\$ 208,33
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.200,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 1.500,00</b>	<b>\$ 4.550,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 3.300,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 3.460,00</b>	<b>\$ 14.010,00</b>

**Tabla 21: Cronograma de Actividades de Marketing, Promoción y Publicidad (En operación)**

MESES	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
ACTIVIDADES	TIEMPO																																																			
Promoción en asociaciones de propietarios																																																				
Promoción en ferias ecuestres																																																				
Campaña de salud preventiva																																																				
Promoción en revistas ecuestres																																																				
Promoción en tiendas especializadas de caballos																																																				
Promoción en redes sociales																																																				
Promoción en página web																																																				

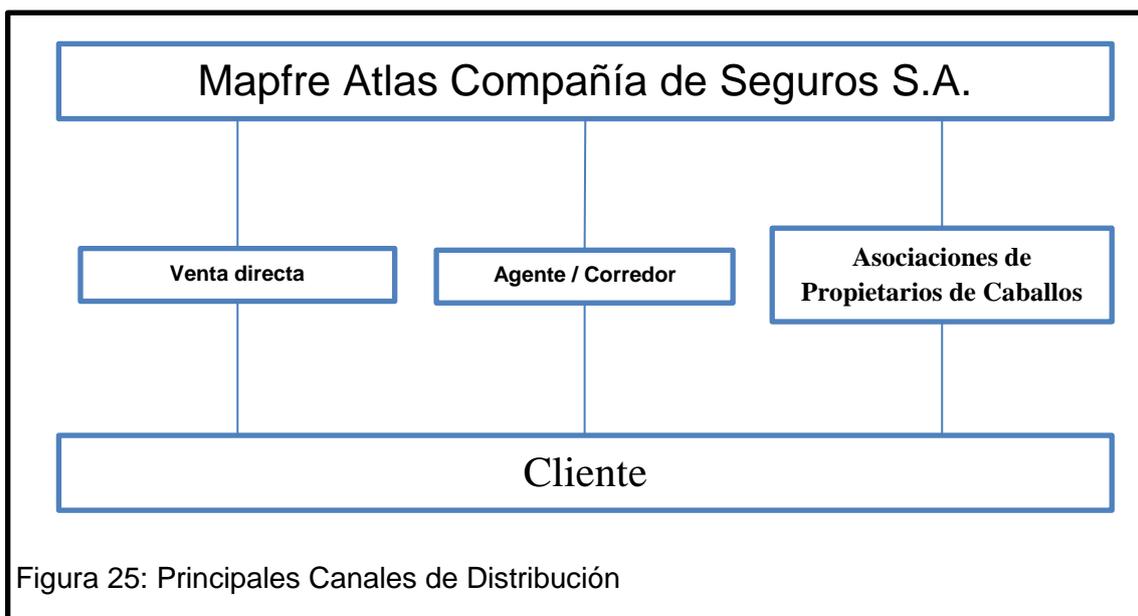
**Tabla 22: Presupuesto Cronograma de Marketing y Publicidad (En operación)**

VALOR EN US\$ SEGÚN CRONOGRAMA DE MARKETING Y PUBLICIDAD													
MESES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Promoción en asociaciones de propietarios	\$ 1.000,00				\$ 1.000,00		\$ 1.000,00		\$ 1.000,00		\$ 1.000,00		\$ 6.000,00
Promoción en ferias ecuestres	\$ 1.000,00		\$ 1.000,00		\$ 1.000,00		\$ 1.000,00		\$ 1.000,00		\$ 1.000,00		\$ 6.000,00
Campaña de salud preventiva			\$ 800,00				\$ 800,00				\$ 800,00		\$ 2.400,00
Pago de comisiones a Ejecutivo Comercial por participación en ferias y campañas	\$ 300,00		\$ 300,00				\$ 300,00				\$ 300,00		\$ 1.200,00
Promoción en revistas ecuestres		\$ 1.200,00		\$ 1.200,00		\$ 1.200,00		\$ 1.200,00		\$ 1.200,00		\$ 1.200,00	\$ 7.200,00
Promoción en tiendas especializadas de caballos	\$ 200,00				\$ 200,00				\$ 200,00				\$ 600,00
Promoción en redes sociales	\$ 500,00												\$ 500,00
Promoción en página web	\$ 500,00												\$ 500,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.500,00</b>	<b>\$ 1.200,00</b>	<b>\$ 2.100,00</b>	<b>\$ 1.200,00</b>	<b>\$ 1.200,00</b>	<b>\$ 1.200,00</b>	<b>\$ 2.100,00</b>	<b>\$ 1.200,00</b>	<b>\$ 1.200,00</b>	<b>\$ 1.200,00</b>	<b>\$ 2.100,00</b>	<b>\$ 1.200,00</b>	<b>\$ 19.400,00</b>

Los costos se presentarán en el reporte financiero.

#### 4.6. Distribución

Como se ha visto en la sección 3.1.6 del presente estudio, que comprende el análisis de los canales de distribución para llegar al cliente, se resume a continuación las vías de distribución:



- El canal de venta directa se estima que represente el 10% de ventas totales. Aunque representa el canal más adecuado de distribución por ser el más especializado por análisis técnico e inicialmente no ser generador de gastos por comisión, la capacidad de alcance es bajo debido a que solamente se ha contemplado la presencia de un ejecutivo de ventas, el cual se encargará de las relaciones con clientes, corredores y asociaciones de propietarios de caballos.
- El canal de venta por medio de Asociaciones de Propietarios de Caballos que se encuentran en todo el país, es muy importante en la evolución de las ventas ya que puede tener un alcance alto y masificar la distribución, pero se calcula que un 30% de ventas se generen por esta vía. La fortaleza principal del canal es que posee conocimiento de las necesidades y acceso a bases de datos de caballos federados en dichos establecimientos con los cuales puede alcanzarse una penetración informativa y de suscripción muy importante. El canal no genera gastos por comisión debido a que no es un corredor de seguros pero por medio de éste puede difundirse masivamente la información y recomendación de protección por medio del producto de seguros.
- Finalmente, el canal más importante para la distribución está constituido por los corredores de seguros o agentes, que tienen alta presencia en todo el país y pueden especializarse en el producto. Se ha estimado que

el 60% de ventas serán generadas por esta vía, lo cual es motivo de gran interés por parte de la aseguradora. Como se ha visto en capítulos anteriores, los brókers generan el mayor aporte en primas para la industria y es la vía de mejor acceso a los clientes finales. Adicionalmente, es el único canal que genera gastos para la aseguradora por concepto de comisiones, éstas se han establecido en un 15% sobre la prima neta emitida, lo cual representa un importe monetario de US\$ 74.37 por póliza suscrita y un acumulado por cinco años de US\$ \$209,931.84.

## 5. DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO

### 5.1. Estado actual de desarrollo y actividades pendientes

El diseño del producto de seguros propuesto cumple con actividades previas a su operación, es por esto que se han medido a través del tiempo y recursos para su ejecución.

**Tabla 23: Cronograma de Actividades Previas a la Operación**

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PREVIAS A LA OPERACIÓN (2015)																																																
MESES	Enero			Febrero			Marzo			Abril			Mayo			Junio			Julio			Agosto			septiembre			Octubre			Noviembre			Diciembre														
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
ACTIVIDADES	TIEMPO																								TIEMPO																							
Estudio de mercado	■																																															
Estudio técnico	■																																															
Aprobación SBS																									■																							
Contratación y pruebas del módulo de seguros																									■																							
Selección y contratación de personal para el departamento de Seguros Equinos																									■																							
Capacitación comercial a asociaciones de propietarios de caballos y brókers de seguros																									■																							
Promoción en asociaciones de propietarios																									■																							
Promoción en ferias y eventos ecuestres																									■																							
Campaña de salud preventiva																									■																							
Promoción en revistas ecuestres																									■																							
Promoción en tiendas especializadas de caballos																									■																							
Promoción en redes sociales																									■																							
Promoción en página web																									■																							

Se describe cada una de las actividades previas a la operación:

- Estudio de mercado: Se considera un análisis previo y profundo de la situación del mercado asegurador en conjunto con el estado de la industria ecuestre, para medir capacidad de oferta por un lado y por otro, capacidad de demanda. Se detectan necesidades de los potenciales clientes y se ajustan las condiciones del producto a éstas. Requiere de 4 meses de estudio para cubrir con toda el área geográfica propuesta y levantar información relevante por parte de profesionales de salud veterinaria y de propietarios de caballos pura sangre deportivos. El responsable de esta actividad es el Gerente Técnico, que coordina todas las etapas necesarias para el estudio. Al ser un producto nuevo del mercado, se incluye la asignación de recursos, como sueldos, insumos y costos varios, en la operación normal de la compañía por lo que no se considera en el reporte financiero sino hasta el inicio de la operación del producto.

- Estudio técnico: Es la adaptación de las necesidades de la demanda con la capacidad de oferta de la Compañía de Seguros para afrontar los riesgos a tomarse. En los capítulos 3.3 - El producto y/o Servicio -, y principalmente el 5.2 - Política de precios -, son claves para esta actividad. El responsable de esta etapa es el Gerente técnico junto con un técnico actuario que definen los cálculos necesarios sobre los riesgos cubiertos. Se plantean cálculos de demanda potencial, siniestralidad esperada, tarificación y utilidad técnica esperada. Dentro del estudio se deben realizar modelamientos para obtener una tarifa o precio neto adecuado. En conjunto con la investigación de mercados se puede inferir niveles de ventas, siniestros y costos de operación. Es por esto que se destinan 5 meses de estudio por ser la etapa más crítica dentro del proceso previo a la operación.
- Aprobación de la Superintendencia de Bancos y Seguros: Una vez completas las fases de análisis de mercado y técnico, se envía el informe detallado a la Superintendencia de Bancos y Seguros para su aprobación. Es una fase en la que el Órgano regulador del mercado de seguros analiza los aspectos técnicos tomados en cuenta, la capacidad de la aseguradora para asumir los riesgos, en el caso de aplicar analiza el respaldo del reaseguro y finalmente realiza un compilado de la actividad financiera que respalda. Emite un comunicado con la aprobación del ramo en el sector y la Compañía de Seguros puede empezar a emitir pólizas. El responsable de enviar la solicitud y respaldos es el Gerente Técnico de Mapfre Atlas y queda en manos del ente regulador el análisis. El proceso toma alrededor de un mes para obtener observaciones, recomendaciones y finalmente la aprobación.
- Contratación y pruebas del módulo de seguros: El software en el que se asientan todos los movimientos de la aseguradora se ajusta a las necesidades de cada ramo que oferta la compañía de seguros, por lo tanto es un requerimiento que desarrolla el departamento de sistemas y lo tramita con el proveedor del servicio que se encuentra en el exterior. Según la base técnica del ramo se desarrolla la plataforma del seguro y

se solicita al proveedor su inclusión para posteriormente realizar pruebas y finalmente lanzarlo al mercado. Es una fase crítica en el proceso debido a que el módulo debe encontrarse depurado y listo para operar en cuanto el proyecto defina el inicio de operaciones, en este caso se lo debe tener en depuración y pruebas un mes antes del primer día de operaciones de enero de 2016, es decir, los ejecutivos de emisión y siniestros deben iniciar capacitaciones en el módulo en enero de 2016 y operarlo dos semanas después. La contratación y pruebas tiene un tiempo de 3 meses y medio previos al inicio de operaciones.

- Selección y contratación de personal para el departamento de Seguros equinos: Los perfiles de cada puesto de trabajo serán definidos de acuerdo a los requerimientos del proyecto. Esta es una actividad que está a cargo del departamento de recursos humanos. Dicho proceso tomaría 2 meses y medio para tener todos los puestos claves cubiertos.
- Capacitación comercial a Asociaciones de Propietarios de Caballos y Corredores de Seguros: Para dicha actividad el responsable es Gerente Técnico de la Compañía, el cual brindará toda la información de condiciones, amparos, primas, deducibles, exclusiones y condiciones generales de la póliza, a los canales de distribución propuestos. Dicha actividad tomará al Gerente Técnico dos meses y medio. A partir de esta etapa se comienzan a manejar las relaciones comerciales con los corredores de seguros y las asociaciones y constituye una responsabilidad grande que repercutirá en el nivel de ventas que se obtenga al final de cada periodo de operación.
- Capacitación a ejecutivo comercial: Actividad que está a cargo del Gerente Técnico para formar con bases técnicas y comerciales al ejecutivo que cubre la plaza. Debe quedar claro toda la oferta del producto para todos los escenarios posibles y conocer las tácticas de ventas y lineamientos generales de la empresa para integrar la operación para la consecución de los objetivos planteados inicialmente para el proyecto. Dicha actividad tomará 2 semanas, en donde las bases y conocimientos extras de seguros, el ámbito ecuestre y aspectos

generales que tengan relación con el puesto, deben encontrarse solventados y el ejecutivo debe dominarlos.

Capacitación del módulo de emisión y siniestros a ejecutivos: Finalmente se realizan las capacitaciones y pruebas del módulo de seguros que se desarrolló en una actividad previa, el mes destinado a la presente fase servirá para depurar todos los errores u omisiones que se han dado en el desarrollo de la plataforma y servirá para que los ejecutivos se familiaricen con el funcionamiento del módulo. El responsable de esta actividad es el operario de sistemas que ha desarrollado el software con el proveedor del servicio.

Las actividades previas a la operación incluyen la promoción del producto en ferias, la socialización a brókers y asociaciones de propietarios de caballos, lo cual se contempla en la siguiente tabla de costeo:

**Tabla 24: Costeo de Actividades Previas a la Operación**

VALOR EN US\$ SEGÚN CRONOGRAMA DE GASTOS PREVIOS A LA OPERACIÓN (2015)									
MESES	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Pago por estudio de mercado a Gerente Comercial	\$ 1.200,00								\$ 1.200,00
Pago por estudio técnico a Gerente técnico			\$ 1.500,00						\$ 1.500,00
Gastos de contratación de personal								\$ 160,00	\$ 160,00
Promoción en asociaciones de propietarios				\$ 416,67					\$ 416,67
Promoción en ferias ecuestres				\$ 1.000,00		\$ 1.000,00		\$ 1.000,00	\$ 3.000,00
Campaña de salud preventiva				\$ 800,00		\$ 800,00		\$ 800,00	\$ 2.400,00
Pago de comisiones a Ejecutivo Comercial por participación en ferias y campañas				\$ 300,00		\$ 300,00		\$ 300,00	\$ 900,00
Promoción en revistas ecuestres				\$ 1.200,00		\$ 1.200,00		\$ 1.200,00	\$ 3.600,00
Promoción en tiendas especializadas de caballos				\$ 416,67					\$ 416,67
Promoción en redes sociales				\$ 208,33					\$ 208,33
Promoción en página web				\$ 208,33					\$ 208,33
TOTAL	\$ 1.200,00	\$ -	\$ 1.500,00	\$ 4.550,00	\$ -	\$ 3.300,00	\$ -	\$ 3.460,00	\$14.010,00

## 5.2. Dificultades y riesgos

Se ha identificado ciertos riesgos que puedan suscitarse en los procesos propuestos en el anterior sub capítulo y principalmente se relacionan con la plataforma tecnológica. En primera instancia, el desarrollo del software para la creación de un ramo puede tener inconvenientes en su funcionamiento en los primeros días de prueba ya que se consideran campos para datos relevantes de los riesgos, características del objeto asegurado, tarificación, gestión de siniestros y emisión, generación de reportes y módulos anexos generales, por ejemplo de cobranzas, validación y control, entidad, entre otros. Es importante que el operario de sistemas cuente con toda la información para el desarrollo

de la plataforma en conjunto con el proveedor que se encuentra en el exterior y por esto, se dificulta la tarea de comunicación y seguimiento del proceso. Las comunicaciones se las realiza por medio de una red de fibra óptica submarina y genera problemas de caída de servidores y pérdida de conexiones, por lo que puede llegar a ser un problema con lo planificado por el proyecto. La fase de evaluación por parte de los ejecutivos de emisión será el filtro final de depuración del sistema y enviará informes de funcionamiento, problemas y recomendaciones al proveedor, el cual deberá ajustar los últimos detalles previos al inicio de operaciones.

### **5.3. Mejoramiento del producto y nuevos productos**

En inicio, las operaciones y el funcionamiento del producto ofertado no puede cambiarse, debido a la base técnica en la que fue desarrollado, pero en un tercer año de operación del ramo se espera la estabilización de la siniestralidad principalmente y el incremento del nivel de ventas en base a los proyectado. Cabe indicar que en el tercer año de operaciones pueden haber ajustes en primas, deducibles o franquicias o alguna condición particular para mitigar posibles cambios en siniestralidad que afecten al resultado. Por lo tanto, en el único aspecto en el que se puede tener injerencia desde un principio es en el comercial. El mejoramiento de las relaciones con los clientes, brókers y asociaciones de propietarios, es clave en el nivel de ventas. El mejoramiento de tácticas de comercialización y la agilidad en el proceso de suscripción, emisión, gestión de siniestros y cobranzas, serán prioridad en el proyecto y ayudarán a tener mejores beneficios en el resultado técnico. La asesoría y seguimiento a los clientes brindará mayores réditos en la medida en la que los clientes mejoren sus riesgos y obtengan mayores beneficios por las recomendaciones que puedan salir del contrato firmado y formalizado en una póliza.

#### **5.4. Costos de desarrollo proyectados**

La implementación del módulo de seguros que será la plataforma de emisión, siniestros y cobranzas tiene un costo de inversión significativo que será amortizado en el tiempo y se lo mostrará en el capítulo financiero.

El costo para el desarrollo y pruebas del nuevo ramo en la plataforma es de US\$ 10,000.00.

El costo de las licencias para equipos de computación es de 160,71 por cada máquina que se instale, en el proyecto requiere de 2 computadoras fijas y 2 portátiles, por lo tanto se requiere de US\$ 642,84 en total.

Los costos descritos anteriormente son los necesarios para la implementación tecnológica y de soporte de comunicaciones.

La inversión general por parte de la empresa Mapfre Atlas se la describirá en la sección financiera.

## **6. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN**

### **6.1. Estrategia de operaciones**

Las operaciones deben funcionar de tal manera para que el flujo de actividades se cumpla en su totalidad y tenga el tiempo menor de respuesta para el cliente.

Desde el primer paso, es decir, la gestión comercial, la Compañía debe mostrar criterios de eficiencia para poder brindar la mejor atención para el cliente; hasta finalmente, si es el caso, el pago de la indemnización por concepto de un reclamo o siniestro.

En el ciclo de operaciones que se muestra a continuación de este punto, se puede ver cómo está delineado el proceso de trabajo, con el que la aseguradora plantea cubrir con todas las actividades de manera sistematizada y eficiente.

Las operaciones deben funcionar de tal manera para que el flujo de actividades se cumpla en su totalidad y tenga el tiempo menor de respuesta para el cliente.

Desde el primer paso, es decir, la gestión comercial, la Compañía debe mostrar criterios de eficiencia para poder brindar la mejor atención para el cliente; hasta finalmente, si es el caso, el pago de la indemnización por concepto de un reclamo o siniestro.

En el ciclo de operaciones que se muestra a continuación de este punto, se puede ver cómo está delineado el proceso de trabajo, con el que la aseguradora plantea cubrir con todas las actividades de manera sistematizada y eficiente.

La mejor respuesta que puede recibir el cliente es la rapidez de su solicitud, tanto del proceso de suscripción como el del pago de indemnizaciones, por lo tanto, se debe cumplir con todas las tareas de manera ágil y oportuna, brindando un beneficio al cliente y generando mejores resultados en la Compañía.

## 6.2. Ciclo de operaciones

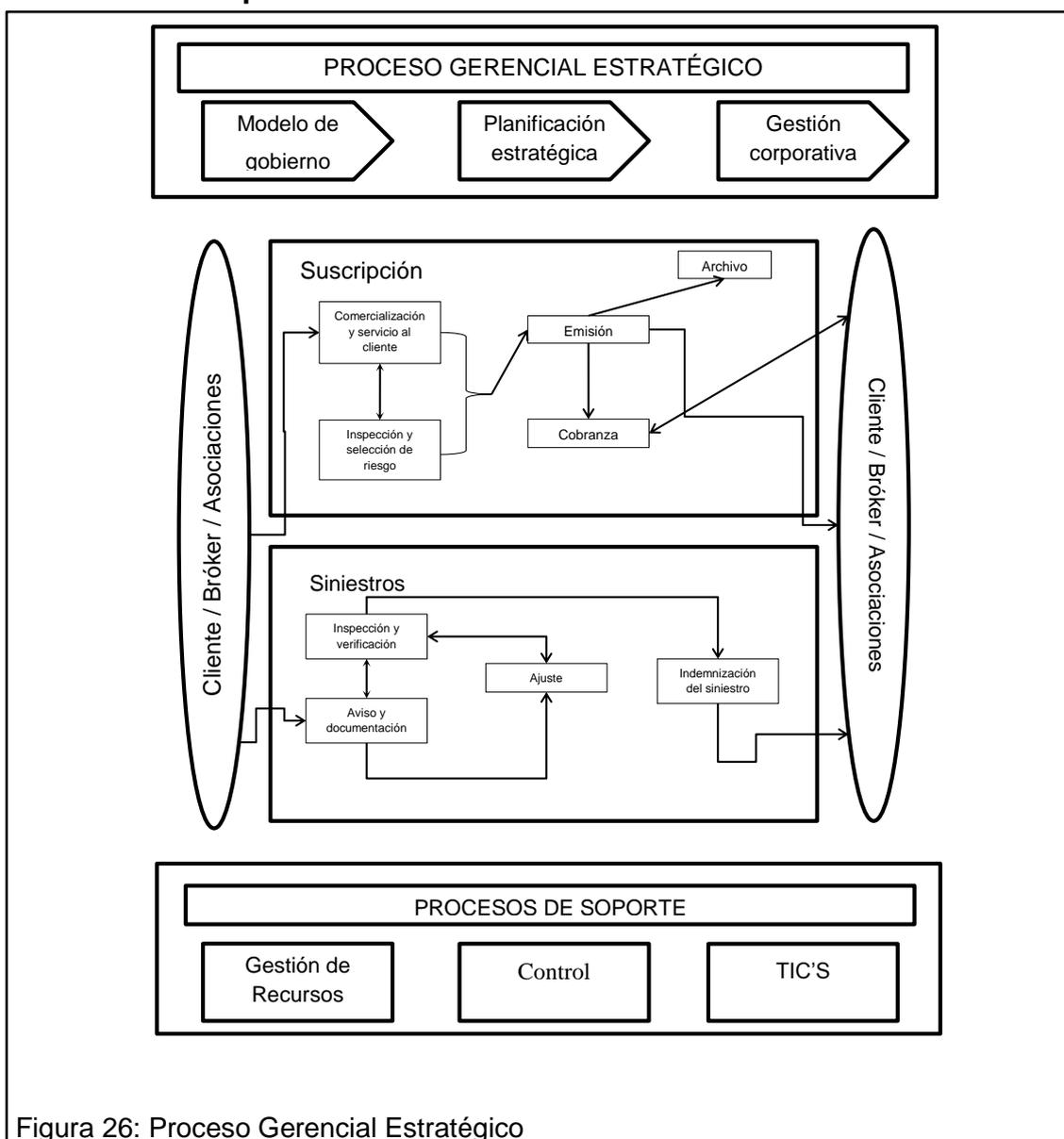


Figura 26: Proceso Gerencial Estratégico

Se describe el proceso de suscripción y siniestros que son las fases críticas de la operación:

**Suscripción:** El área de suscripción es la encargada de captar negocios nuevos y renovaciones, lo que representa el filtro más importante para seleccionar los mejores riesgos y garantizar una buena salud de la cartera de caballos. Para este fin, la declaración de salud que dará en inicio el tomador / asegurado de forma directa o a través de un intermediario, debe mostrar un

buen estado en la salud de los caballos a asegurarse. El proceso de suscripción cumple con el siguiente orden:

Comercialización y servicio al cliente: Constituye el primer paso en donde ingresan las solicitudes del seguro. Es responsabilidad del ejecutivo comercial facilitar cotizaciones para la suscripción a clientes, posteriormente, captar los documentos básicos de suscripción que son: a) Formulario conozca a su cliente; b) Declaración de licitud de fondos; c) Formulario de declaración de salud de los caballos; d) Forma de pago de póliza (en caso de ser necesario, adjuntar autorización de débito automático a cuenta bancaria o tarjeta de crédito). Una vez obtenidos todos los formularios, analizará el estado de los riesgos y según una base de riesgo aceptable se da una aprobación finalizar con el proceso de suscripción. Finalmente se encarga de emitir un resumen de seguro con todos los detalles de la suscripción y enviar al departamento de emisión los documentos para su procesamiento.

Emisión: El Ejecutivo de Emisión se encarga del procesamiento de la documentación enviada por el Ejecutivo Comercial, en el módulo de seguros; ingresando de manera ordenada y precisa todos los detalles del objeto del seguro. Una vez procesada la información se emite la póliza de seguros y automáticamente generará una factura de venta y un certificado individual que constituye la póliza de seguros. Se encarga del despacho de las pólizas al Ejecutivo Comercial para que este a su vez se encargue del despacho a corredores de seguros o al cliente final. Finalmente envía a archivo los documentos procesados junto con los respaldos de emisión para crear el expediente.

Cobranza: El Ejecutivo de Cobranzas es el encargado de realizar la gestión de recaudación una vez que las pólizas cuenten con vigencia en curso y con cuentas por vencer o vencidas. Realiza seguimiento a la cartera vencida y genera reportes de pólizas para el análisis de posibles cancelaciones por falta de pago.

**Siniestros:** El ejecutivo de siniestros se encarga de la gestión de siniestros o reclamos generados por los clientes que cuentan con pólizas vigentes. De la misma manera, es una etapa clave en la operación debido a que constituye el filtro de salida de capital de la Compañía por el pago de reclamos. El proceso de gestión de siniestros cumple los siguientes pasos:

**Aviso y documentación:** El Ejecutivo de Siniestros recibe toda la documentación básica del reclamo una vez dado aviso. Los documentos son: a) Carta formal notificando el siniestro; b) Formulario de aviso de siniestro; c) Valoración del perjuicio; d) Certificado del tratamiento, intervención o utilización de cualquier medio para la atención, detallando hora de inicio del tratamiento, protocolo utilizado, evolución y resultado final del tratamiento; detallando la utilización de insumos, fármacos, equipo de asistencia (Asistentes de quirófano, anesthesiólogo, u otra persona titulada capacitada para dar atención médica).

**Ajuste:** Se realiza un ajuste del reclamo lo cual representa la verificación de los costos presentados por el cliente para determinar si son normales y acostumbrados en la industria. Puede darse el caso que existan inconsistencias o falsas declaraciones y los valores presentados tengan excesos, por lo cual se realiza el ajuste y se paga lo justo por concepto del reclamo.

**Indemnización:** Una vez completada la documentación y el ajuste, se procede a ingresar el reclamo al módulo de seguros en donde se genera el endoso de siniestro, con este se genera la orden de pago y finalmente se indemniza con la emisión de un cheque de la Compañía.

**Tiempos de operación:** Cada una de las actividades serán medidas de acuerdo a su complejidad y se definirá un estándar para cumplir ofrecimientos a clientes y generar una eficiencia en los procesos:

- Comercialización y servicio al cliente: Máximo 2 días de negociación y recepción de documentos y 1 día de análisis para la suscripción. Total 3 días.

- Emisión: Máximo 15 minutos por póliza procesada, máximo 1 día para la entrega.
- Cobranza: Gestión inmediata en cartera vencida, máximo 1 día para recaudación una vez que se encuentre un pago vencido.
- Aviso y documentación: Máximo 15 minutos por procesamiento de aviso y gestión de documentos. Máximo 2 días de recepción de documentos y ajuste, y 1 día de análisis para la aceptación. Total 3 días.
- Ajuste: Máximo 15 minutos por operación, máximo 1 día de aprobación del ajuste.
- Indemnización: Máximo 15 minutos por operación, máximo 1 día para aprobación del cheque de indemnización.

### **6.3. Localización geográfica y requerimiento de espacio físico**

El inicio de las operaciones se realizará dentro de las oficinas Quito, debido a que se ha concentrado el estudio en esta ciudad y sus periferias. Se utilizará el edificio de propiedad de Mapfre Atlas, ubicado en la Avenida Coruña y Avenida Orellana, con la capacidad de funcionamiento óptimo para el giro del negocio. Las instalaciones se mantendrán, ya que el producto es tan solo una ampliación del negocio y no requiere otras estaciones distintas a las existentes.

La localización es estratégica dentro de la ciudad de Quito, por ubicarse en el centro norte de la ciudad y se encuentra a no más de una hora de los principales ranchos y criaderos de la zona.

Mapfre Atlas cuenta con presencia en gran parte del territorio ecuatoriano, con matriz en Guayaquil y Sucursales en: Quito, Santo Domingo, Ibarra, Cuenca, Manta, Ambato, Loja, Machala y Bahía de Caráquez; con 18 oficinas se brinda cobertura amplia y asesoría para interesados en cualquiera de estas oficinas.

## 7. EQUIPO GERENCIAL

### 7.1. Estructura organizacional

#### 7.1.1. Organigrama

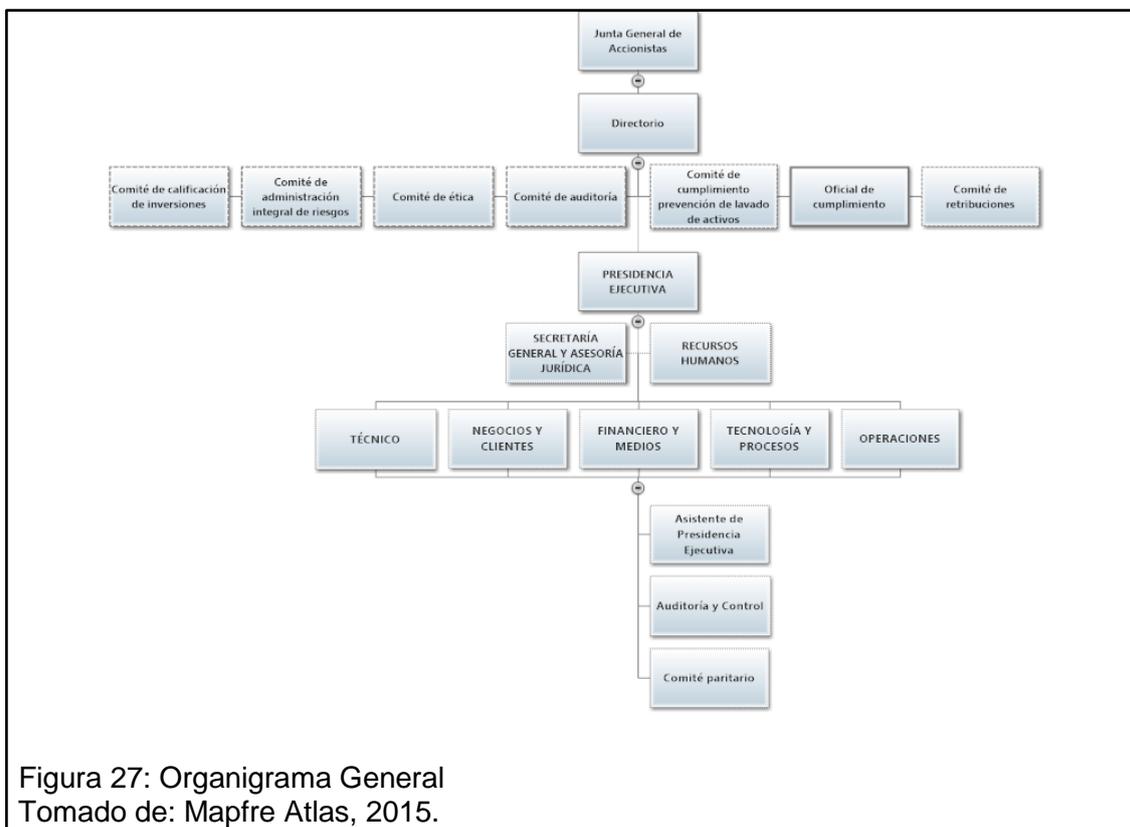


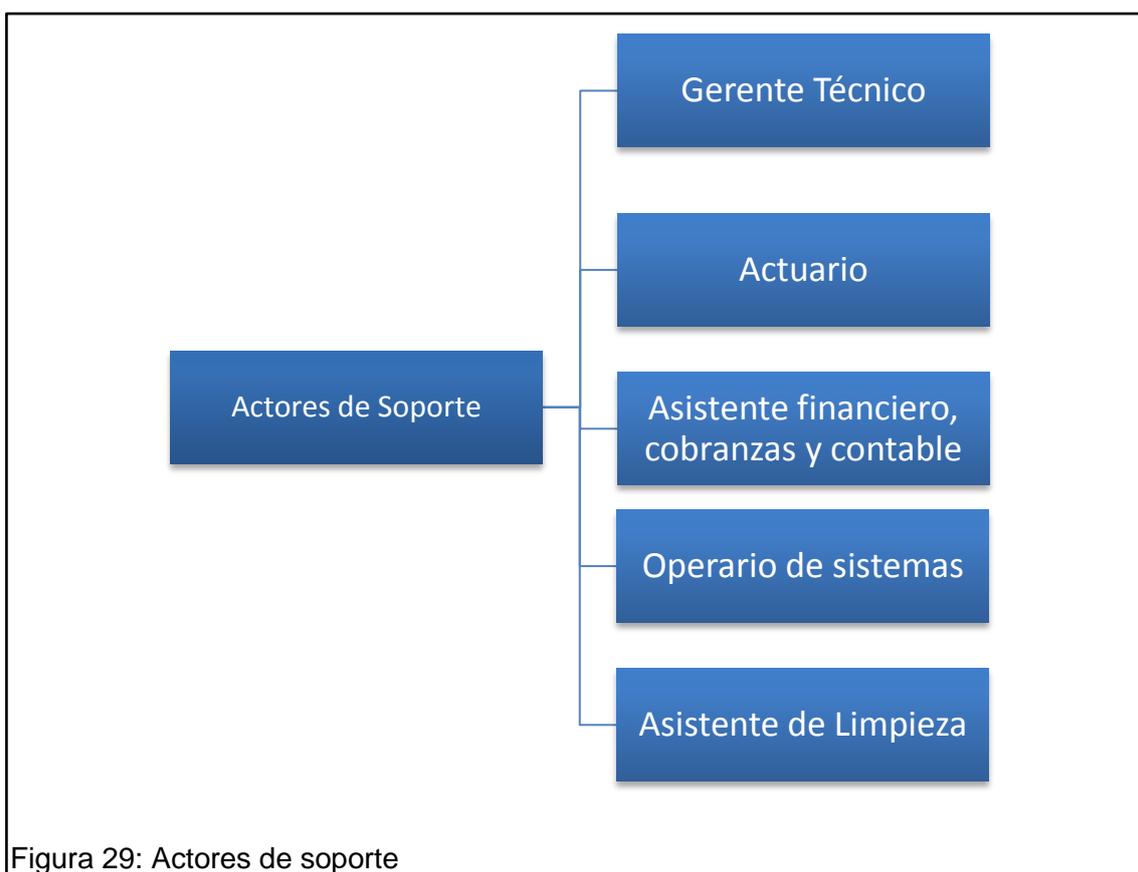
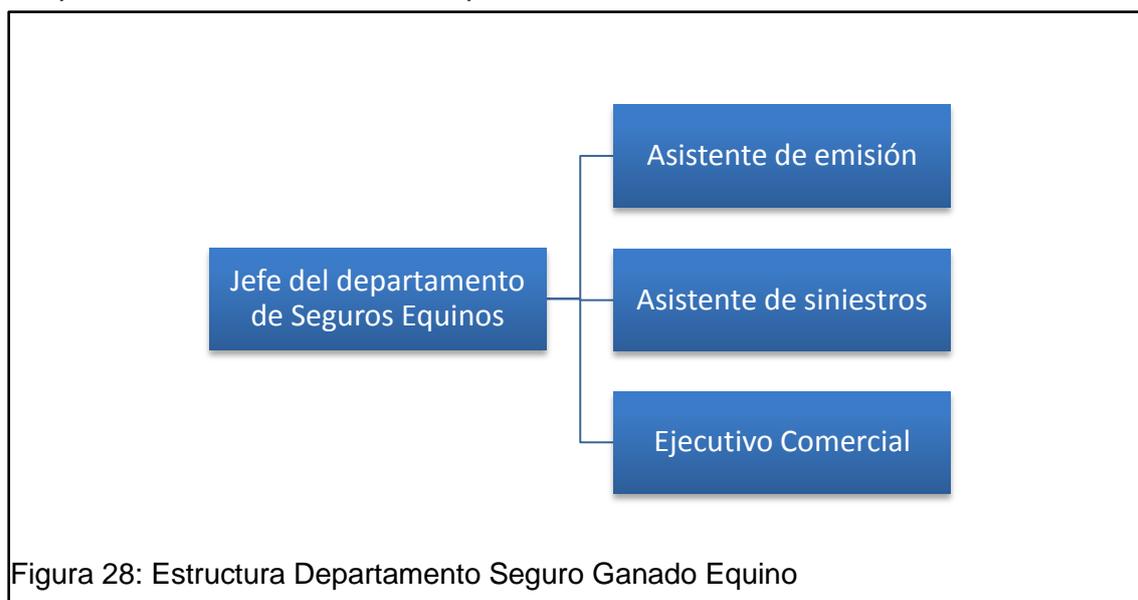
Figura 27: Organigrama General  
Tomado de: Mapfre Atlas, 2015.

#### 7.1.2. Personal administrativo clave y sus responsabilidades

Para la ejecución del proyecto, se ha definido crear un departamento que se encargue exclusivamente del manejo integral del producto. Es importante diferenciar las actividades del producto con el resto de las operaciones para poder evaluar de mejor manera el ramo.

El manejo del producto de asistencia médica veterinaria para equinos, cuenta con equipo de trabajo que desempeñan funciones clave en cada una de las etapas de suscripción y posterior contratación de pólizas. Todas las responsabilidades para cada una de los puestos forman una cadena de alta importancia para el resultado final contable.

Se presenta la estructura del departamento:



### 7.1.3. Descripción de funciones

#### 7.1.4. Actores directos

- **Jefe del departamento de Seguros Equinos:** Responsable del departamento de Seguros Equinos, doctor veterinario calificado para ejercer su profesión.

Responsabilidades: Planificación, organización, dirección y control del departamento.

Actividades:

- Planificación del presupuesto anual de ventas, políticas de suscripción, presupuesto de emisión, gestión de siniestros.
- Organización de trabajo en el departamento, relaciones comerciales con brókers, relaciones con clientes, relaciones con proveedores de servicios de inspección.
- Dirección de actividades y carga de trabajo en el departamento.
- Control de indicadores de cumplimiento, objetivos de emisión, reportes de producción.
- Análisis de declaraciones de salud proporcionadas por los tomadores / asegurados.
- Análisis de documentación de siniestros proporcionadas por los tomadores / asegurados.

- **Asistente de Emisión:** Emisor de pólizas.

Responsabilidades: Proceso de emisión de pólizas.

Actividades:

- Recibo de solicitudes de emisión.
- Procesamiento de solicitudes en el sistema de seguros.
- Envío de pólizas a archivo y despacho.

- **Asistente de Siniestros:** Gestión de reclamos y siniestros.

Responsabilidades: Proceso de reclamos y siniestros.

Actividades:

- Recibo de solicitud de reclamo.
- Recibo de documentación de reclamos.

- Procesamiento de solicitudes en el sistema de seguros.
- Generación de órdenes de liquidación de reclamación.
- Pago de reclamos.
- **Ejecutivo Comercial:** Gestión comercial y ventas.  
Responsabilidades: Relación con brókers y clientes, venta de pólizas de Seguro Equino.  
Actividades:
  - Recibo de solicitudes de contratación.
  - Recibo de documentación de datos personales, declaración de lavado de activos e información financiera de los clientes.
  - Solicitud de inspección a agentes externos.
  - Recibo de inspecciones de riesgo para la suscripción y envío de resumen de contrato al departamento de emisión.
  - Relaciones con los clientes y brókers.

#### 7.1.5. Actores de Soporte

- **Ejecutivo de Cobranzas:** Gestión de recaudación y cobranzas.  
Responsabilidades: Recaudación de primas de pólizas por parte de los clientes.  
Actividades:
  - Generación de reportes de emisión para cuantificar las primas generadas.
  - Gestión de recaudación ante clientes, según vencimientos de pagos.
  - Análisis de vencimientos para determinar cartera vencida y gestionar la cobranza.
  - Generación de reportes de recaudación.
- **Gerencia técnica:** Centraliza todas las decisiones técnicas del producto de seguros, analizando los resultados que presentan; planificando, organizando, dirigiendo y controlando el ramo. El control de la tarea en el producto de asistencia médica veterinaria de equinos, es el desarrollo y gestión del riesgo, con análisis actuarial técnico, de la mano con el

Actuario para determinar las condiciones en que el producto se desenvuelve.

- **Actuario:** Es el encargado de revisar la parte técnica de la siniestralidad del servicio, determinar el riesgo y poder calcular el valor de la tasa pura de riesgo.
- **Operario de Sistemas:** Es el encargado de realizar soporte en el área tecnológica del departamento. Resolviendo problemas en el manejo de equipos y el software.

**Asistente de Limpieza:** Está a cargo de realizar la limpieza de los puestos de trabajo del departamento, manteniendo el lugar limpio y ordenado para el buen cumplimiento de funciones del resto de empleados.

#### 7.1.6. Perfil de puestos

#### 7.1.7. Actores Directos

- Jefe del Departamento de Seguros Equinos: El profesional que ocupe éste cargo va a ser un médico veterinario experto en el manejo de ganado equino con al menos 5 años de experiencia tratando equinos en el Ecuador. Se tomarán en cuenta habilidades administrativas, como manejo de presupuestos y gastos. Adicionalmente debe tener cualidades de liderazgo que le permitan dirigir el departamento y distribuir el trabajo adecuadamente con su equipo de trabajo. Manejo avanzado de herramientas de Office.
- Asistente de emisión: Estudiante egresado o que esté cursando los últimos años en carreras afines a Ing. Comercial, Marketing o Finanzas. No se necesita experiencia previa en el sector asegurador. Se tomará en cuenta competencias como el trabajo en equipo y trabajo de forma estructurada. Manejo básico de herramientas de Office.
- Asistente de siniestros: Estudiante egresado o que esté cursando los últimos años en carreras afines a Ing. Comercial, Marketing o Finanzas. No se necesita experiencia previa en el sector asegurador. Se tomará en

cuenta competencias como el trabajo en equipo y trabajo de forma estructurada. Manejo básico de herramientas de Office.

- Ejecutivo Comercial: Estudiante egresado o que esté cursando los últimos años en carreras afines a Ing. Comercial, Marketing o Finanzas. Con experiencia mínima de un año en el sector asegurador en áreas comerciales. Se tomará en cuenta competencias como el trabajo en equipo y trabajo de forma estructurada. Manejo intermedio de herramientas de Office.

#### **7.1.8. Actores de Soporte**

- Ejecutivo de Cobranzas: Estudiante egresado o que esté cursando los últimos años en carreras afines a Ing. Comercial, Finanzas o Contabilidad. No se necesita experiencia previa en el sector asegurador. Se tomará en cuenta competencias como el trabajo en equipo y trabajo de forma estructurada. Manejo intermedio de herramientas de Office
- Gerencia Técnica: Master en Administración de Riesgos, mínimo 7 años de experiencia en el Departamento Técnico. Habilidades gerenciales y de trabajo en equipo, que permitan tener criterios de administración y manejo intermedio de temas actuariales. Manejo avanzado de herramientas de Office.
- Actuario: Título de tercer nivel de Matemática pura o afines. Experiencia mínima de 5 años en Instituciones Financieras, de preferencia aseguradoras. Manejo avanzado de herramientas de Office.
- Operador de Sistemas: Título de tercer nivel en Ingeniería en Sistemas. Experiencia mínima de 2 años en soporte de sistemas, de preferencia en aseguradoras.
- Asistente de Limpieza: Mayor de edad, certificados de honorabilidad.

#### **7.2. Políticas de empleo y beneficios**

El departamento de Recursos Humanos se tomará 2 meses para el proceso de selección del personal que trabajará en el departamento de seguro equino.

Dentro de los actores que no trabajan directamente en el departamento se encuentran el Actuario, Operario de Sistemas, Gerente técnico y el Ejecutivo de Cobranzas, los cuales dedicarán unas 4 horas de su tiempo al mes para la rama del servicio especificada.

En el caso del Asistente de limpieza, su sueldo es proporcional al área de trabajo y el aporte que el departamento entregaría a servicios generales por la limpieza.

El horario de oficina es de 8h30 a 17h30 con una hora de almuerzo.

#### Beneficios legales otorgados por la compañía:

Décimo tercero: Pago correspondiente al sueldo base + bonos/ comisiones en el mes de Diciembre.

Décimo cuarto: Pago correspondiente al sueldo básico (\$354) en el mes de agosto.

Vacaciones: Los empleados tienen derecho a 15 días calendario.

Fondos de Reserva: Los empleados tienen derecho a recibir sus fondos de reserva a partir del segundo año de trabajo.

#### Beneficios adicionales otorgados por la compañía:

Póliza de vida y seguro de asistencia: Los empleados tendrán una póliza de vida de hasta 24 meses del sueldo de cada empleado y de asistencia médica con un descuento de \$420 anuales.

A continuación se describen los sueldos. Es importante detallar que el aporte del empleado al IESS es del 11.45% por ser una institución financiera. El detalle de éstos valores se incluyen en el capítulo 10.

Tabla 25: Rol de Pagos (5 años)

Personal Administrativo													
ROL AÑO 1													
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						Beneficios	
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	Seguro Médico	TOTAL ANUAL
Jefe departamento Seguros Equinos	1.200,00	1	14.400,00	1.648,80	12.751,20	1.200,00	354,00		531,30	1.749,60	3.834,90	420,00	16.166,10
Asistente de Emisión	550,00	1	6.600,00	755,70	5.844,30	550,00	354,00		243,51	801,90	1.949,41	420,00	7.373,71
Asistente de Siniestros	550,00	1	6.600,00	755,70	5.844,30	550,00	354,00		243,51	801,90	1.949,41	420,00	7.373,71
Ejecutivo Comercial	650,00	1	7.800,00	893,10	6.906,90	650,00	354,00		287,79	947,70	2.239,49	420,00	8.726,39
Actuario	20,00	1	240,00	27,48	212,52	20,00	354,00		8,86	29,16	412,02	10,50	614,04
Operario de sistemas	13,75	1	165,00	18,89	146,11	13,75	354,00		6,09	20,05	393,89	10,50	529,49
Limpieza	8,85	1	106,20	12,16	94,04	8,85	354,00		3,92	12,90	379,67	10,50	463,21
Gerente técnico	62,50	1	750,00	85,88	664,13	62,50	354,00		27,67	91,13	535,30	10,50	1.188,92
Ejecutivo de Cobranzas	13,75	1	165,00	18,89	146,11	13,75	354,00		6,09	20,05	393,89	10,50	529,49
<b>TOTAL</b>	<b>3.068,85</b>	<b>9,00</b>	<b>36.826,20</b>	<b>4.216,60</b>	<b>32.609,60</b>	<b>3.068,85</b>	<b>3.186,00</b>	<b>-</b>	<b>1.358,73</b>	<b>4.474,38</b>	<b>12.087,97</b>	<b>1.732,50</b>	<b>42.965,07</b>
ROL AÑO 2													
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						Beneficios	
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	Seguro Médico	TOTAL ANUAL
Jefe departamento Seguros Equinos	1.200,00	1	14.400,00	1.648,80	12.751,20	1.200,00	364,62	1.062,60	531,30	1.749,60	4.908,12	420,00	17.239,32
Asistente de Emisión	550,00	1	6.600,00	755,70	5.844,30	550,00	364,62	487,03	243,51	801,90	2.447,06	420,00	7.871,36
Asistente de Siniestros	550,00	1	6.600,00	755,70	5.844,30	550,00	364,62	487,03	243,51	801,90	2.447,06	420,00	7.871,36
Ejecutivo Comercial	650,00	1	7.800,00	893,10	6.906,90	650,00	364,62	575,58	287,79	947,70	2.825,68	420,00	9.312,58
Actuario	20,00	1	240,00	27,48	212,52	20,00	364,62	17,71	8,86	29,16	440,35	10,50	642,37
Operario de sistemas	13,75	1	165,00	18,89	146,11	13,75	364,62	12,18	6,09	20,05	416,68	10,50	552,29
Limpieza	8,85	1	106,20	12,16	94,04	8,85	364,62	7,84	3,92	12,90	398,13	10,50	481,67
Gerente técnico	62,50	1	750,00	85,88	664,13	62,50	364,62	55,34	27,67	91,13	601,26	10,50	1.254,89
Ejecutivo de Cobranzas	13,75	1	165,00	18,89	146,11	13,75	364,62	12,18	6,09	20,05	416,68	10,50	552,29
<b>TOTAL</b>	<b>3.068,85</b>	<b>9,00</b>	<b>36.826,20</b>	<b>4.216,60</b>	<b>32.609,60</b>	<b>3.068,85</b>	<b>3.281,58</b>	<b>2.717,47</b>	<b>1.358,73</b>	<b>4.474,38</b>	<b>14.901,01</b>	<b>1.732,50</b>	<b>45.778,11</b>
ROL AÑO 3													
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						Beneficios	
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	Seguro Médico	TOTAL ANUAL
Jefe departamento Seguros Equinos	1.200,00	1	14.400,00	1.648,80	12.751,20	1.200,00	375,56	1.062,60	531,30	1.749,60	4.919,06	420,00	17.250,26
Asistente de Emisión	550,00	1	6.600,00	755,70	5.844,30	550,00	375,56	487,03	243,51	801,90	2.458,00	420,00	7.882,30
Asistente de Siniestros	550,00	1	6.600,00	755,70	5.844,30	550,00	375,56	487,03	243,51	801,90	2.458,00	420,00	7.882,30
Ejecutivo Comercial	650,00	1	7.800,00	893,10	6.906,90	650,00	375,56	575,58	287,79	947,70	2.836,62	420,00	9.323,52
Actuario	20,00	1	240,00	27,48	212,52	20,00	375,56	17,71	8,86	29,16	451,28	10,50	653,30
Operario de sistemas	13,75	1	165,00	18,89	146,11	13,75	375,56	12,18	6,09	20,05	427,62	10,50	563,23
Limpieza	8,85	1	106,20	12,16	94,04	8,85	375,56	7,84	3,92	12,90	409,07	10,50	492,61
Gerente técnico	62,50	1	750,00	85,88	664,13	62,50	375,56	55,34	27,67	91,13	612,20	10,50	1.265,82
Ejecutivo de Cobranzas	13,75	1	165,00	18,89	146,11	13,75	375,56	12,18	6,09	20,05	427,62	10,50	563,23
<b>TOTAL</b>	<b>3.068,85</b>	<b>9,00</b>	<b>36.826,20</b>	<b>4.216,60</b>	<b>32.609,60</b>	<b>3.068,85</b>	<b>3.380,03</b>	<b>2.717,47</b>	<b>1.358,73</b>	<b>4.474,38</b>	<b>14.999,46</b>	<b>1.732,50</b>	<b>45.876,56</b>
ROL AÑO 4													
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						Beneficios	
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	Seguro Médico	TOTAL ANUAL
Jefe departamento Seguros Equinos	1.200,00	1	14.400,00	1.648,80	12.751,20	1.200,00	386,83	1.062,60	531,30	1.749,60	4.930,33	420,00	17.261,53
Asistente de Emisión	550,00	1	6.600,00	755,70	5.844,30	550,00	386,83	487,03	243,51	801,90	2.469,26	420,00	7.893,56
Asistente de Siniestros	550,00	1	6.600,00	755,70	5.844,30	550,00	386,83	487,03	243,51	801,90	2.469,26	420,00	7.893,56
Ejecutivo Comercial	650,00	1	7.800,00	893,10	6.906,90	650,00	386,83	575,58	287,79	947,70	2.847,89	420,00	9.334,79
Actuario	20,00	1	240,00	27,48	212,52	20,00	386,83	17,71	8,86	29,16	462,55	10,50	664,57
Operario de sistemas	13,75	1	165,00	18,89	146,11	13,75	386,83	12,18	6,09	20,05	438,89	10,50	574,49
Limpieza	8,85	1	106,20	12,16	94,04	8,85	386,83	7,84	3,92	12,90	420,33	10,50	503,87
Gerente técnico	62,50	1	750,00	85,88	664,13	62,50	386,83	55,34	27,67	91,13	623,47	10,50	1.277,09
Ejecutivo de Cobranzas	13,75	1	165,00	18,89	146,11	13,75	386,83	12,18	6,09	20,05	438,89	10,50	574,49
<b>TOTAL</b>	<b>3.068,85</b>	<b>9,00</b>	<b>36.826,20</b>	<b>4.216,60</b>	<b>32.609,60</b>	<b>3.068,85</b>	<b>3.481,43</b>	<b>2.717,47</b>	<b>1.358,73</b>	<b>4.474,38</b>	<b>15.100,86</b>	<b>1.732,50</b>	<b>45.977,96</b>
ROL AÑO 5													
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						Beneficios	
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	Seguro Médico	TOTAL ANUAL
Jefe departamento Seguros Equinos	1.200,00	1	14.400,00	1.648,80	12.751,20	1.200,00	398,43	1.062,60	531,30	1.749,60	4.941,93	420,00	17.273,13
Asistente de Emisión	550,00	1	6.600,00	755,70	5.844,30	550,00	398,43	487,03	243,51	801,90	2.480,87	420,00	7.905,17
Asistente de Siniestros	550,00	1	6.600,00	755,70	5.844,30	550,00	398,43	487,03	243,51	801,90	2.480,87	420,00	7.905,17
Ejecutivo Comercial	650,00	1	7.800,00	893,10	6.906,90	650,00	398,43	575,58	287,79	947,70	2.859,49	420,00	9.346,39
Actuario	20,00	1	240,00	27,48	212,52	20,00	398,43	17,71	8,86	29,16	474,16	10,50	676,18
Operario de sistemas	13,75	1	165,00	18,89	146,11	13,75	398,43	12,18	6,09	20,05	450,49	10,50	586,10
Limpieza	8,85	1	106,20	12,16	94,04	8,85	398,43	7,84	3,92	12,90	431,94	10,50	515,48
Gerente técnico	62,50	1	750,00	85,88	664,13	62,50	398,43	55,34	27,67	91,13	635,07	10,50	1.288,70
Ejecutivo de Cobranzas	13,75	1	165,00	18,89	146,11	13,75	398,43	12,18	6,09	20,05	450,49	10,50	586,10
<b>TOTAL</b>	<b>3.068,85</b>	<b>9,00</b>	<b>36.826,20</b>	<b>4.216,60</b>	<b>32.609,60</b>	<b>3.068,85</b>	<b>3.585,87</b>	<b>2.717,47</b>	<b>1.358,73</b>	<b>4.474,38</b>	<b>15.205,30</b>	<b>1.732,50</b>	<b>46.082,40</b>

## 8. CRONOGRAMA GENERAL

### 8.1. Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

En complemento con el capítulo N° 6, en donde se han descrito las actividades y tiempos previos al inicio de operación, ahora se analizarán las actividades cuando la operación del producto se encuentre vigente; esto incluye actividades de promoción y publicidad:

**Tabla 26: Cronograma de Actividades en Operación**

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES EN OPERACIÓN																																																				
MESES	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre							
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ACTIVIDADES	TIEMPO																																																			
Promoción en asociaciones de propietarios	[Grid of activity presence]																																																			
Promoción en ferias ecuestres	[Grid of activity presence]																																																			
Promoción en revistas ecuestres	[Grid of activity presence]																																																			
Promoción en tiendas especializadas de caballos	[Grid of activity presence]																																																			
Promoción en redes sociales	[Grid of activity presence]																																																			
Promoción en página web	[Grid of activity presence]																																																			
CRM	[Grid of activity presence]																																																			
Suscripción de pólizas	[Grid of activity presence]																																																			
Emisión de pólizas	[Grid of activity presence]																																																			
Gestión de siniestros e indemnización	[Grid of activity presence]																																																			
Gestión de cobranzas	[Grid of activity presence]																																																			

- Promoción en asociaciones de propietarios de caballos pura raza: Se incluye publicidad del producto en oficinas y páginas web de las distintas asociaciones de propietarios de caballos pura raza deportivos para su difusión masiva. La publicidad se encontrará de manera permanente de manera que los clientes pueden tener acceso en todo momento.
- Promoción en ferias y concursos ecuestres: Se incluye publicidad del producto en estaciones dentro de ferias y concursos ecuestres que tienen relación directa con el nicho de mercado. Se participará de manera bimensual, seis veces al año en dichos eventos.
- Promoción en revistas ecuestres: Se incluye publicidad del producto en revistas especializadas en equinos, que circulan a nivel nacional y se distribuyen en la mayoría de puntos de atención masiva; tiendas, supermercados, y, ranchos, tiendas equinas. Se pautará de manera bimensual, seis veces al año en dichas revistas.
- Promoción en tiendas especializadas de caballos: Se incluye publicidad del producto en estaciones dentro de tiendas especializadas en equinos,

que ofertan insumos y productos relacionados a la actividad. Se promocionará el producto durante dos meses y un intervalo de un mes sin publicidad, resultando así tres veces al año de presencia.

- Promoción en redes sociales: Campaña de redes sociales por medio de una agencia de publicidad que gestione y evalúe los alcances de la publicidad en los principales sitios web de redes sociales. Se lo gestionará con una agencia que maneje medios sociales y será permanente en el año.
- Promoción por la página web y correos electrónicos: Se incluye la sección de información al público del producto por medio de la página web de la compañía y se realiza una campaña de mailing con una base de datos relacionada a la actividad equina. La promoción será constante en el año.
- Campañas y Charlas de Medicina Preventiva: Se realizarán charlas y campañas de salud dental en ferias y concursos bimensualmente. Se contratará a un experto para que se imparta información del cuidado dental en los caballos, lo cual evitará el riesgo de que sufran cólicos.
- CRM: Seguimiento y relación del cliente en las etapas de: suscripción, emisión de póliza y posventa. El Ejecutivo Comercial es el encargado de esta tarea y se lo realizará a partir del quinto mes de inicio de operaciones.
- Suscripción de pólizas: Esta actividad es directa en la operación y repercute directamente en el resultado técnico. El responsable es el Ejecutivo de Emisión quien realiza el análisis de riesgo previo a la contratación, en donde se realiza una evaluación del entorno y condiciones en las que se encuentran los caballos y se aprueban condiciones de acuerdo a lo estudiado.
- Emisión de pólizas: La presente actividad es directa en la operación y repercute directamente en el resultado técnico. El responsable es el Ejecutivo de Emisión que utiliza la suscripción como base de riesgos aceptados para su posterior contabilización en la Compañía mediante el módulo de emisión.

Gestión de cobranzas: Actividad en la que el Ejecutivo de Cobranzas realiza la gestión de cobro de la cartera de clientes, analizando la cartera vencida o por vencer para generar reportes y generar el ingreso de capital líquido por concepto de cobro de primas.

### 8.2. Diagrama de Gantt

Se presentan los diagramas de Gantt planteados en los capítulos 6.1 y 9.1 que consolidan las fases previas a la operación y las posteriores al inicio de funcionamiento que han sido explicadas en sus respectivos capítulos:

**Tabla 27: Cronograma de Actividades previas a la operación**

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PREVIAS A LA OPERACIÓN (2015)																																																				
MESES	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre							
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ACTIVIDADES	TIEMPO																								TIEMPO																											
Estudio de mercado	[Shaded]																																																			
Estudio técnico	[Shaded]																																																			
Aprobación SBS	[Shaded]																																																			
Contratación y pruebas del módulo de seguros	[Shaded]																																																			
Selección y contratación de personal para el departamento de Seguros Equinos	[Shaded]																																																			
Capacitación comercial a asociaciones de propietarios de caballos y brókers de seguros	[Shaded]																																																			
Promoción en asociaciones de propietarios	[Shaded]																																																			
Promoción en ferias y eventos ecuestres	[Shaded]																																																			
Campaña de salud preventiva	[Shaded]																																																			
Promoción en revistas ecuestres	[Shaded]																																																			
Promoción en tiendas especializadas de caballos	[Shaded]																																																			
Promoción en redes sociales	[Shaded]																																																			
Promoción en página web	[Shaded]																																																			

**Tabla 28: Cronograma de Actividades en Operación**

CRONOGRAMA DE MARKETING Y PUBLICIDAD																																																
MESES	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ACTIVIDADES	TIEMPO																																															
Promoción en asociaciones de propietarios	[Shaded]																																															
Promoción en ferias ecuestres	[Shaded]																																															
Campaña de salud preventiva	[Shaded]																																															
Promoción en revistas ecuestres	[Shaded]																																															
Promoción en tiendas especializadas de caballos	[Shaded]																																															
Promoción en redes sociales	[Shaded]																																															
Promoción en página web	[Shaded]																																															
CRM	[Shaded]																																															
Suscripción de pólizas	[Shaded]																																															
Emisión de pólizas	[Shaded]																																															
Gestión de siniestros e indemnización	[Shaded]																																															
Gestión de cobranzas	[Shaded]																																															

### 8.3. Riesgos e imprevistos

Se han detectado algunas actividades o etapas en las que la planificación puede tener problemas, riesgos o imprevistos. Cada una de las actividades suponen un tiempo para ejecutarse pero cada una de las que se mencionará,

puede tener retrasos por depender de otras instituciones o empresas proveedoras. Los riesgos detectados son:

- Aprobación de la Superintendencia de Bancos y Seguros: Por ser el órgano regulador en el sistema de seguros privados, la institución puede requerir de algún elemento adicional previo a la autorización, por lo que puede extenderse el plazo de los 15 días, según la ley, a 30 días, por lo que se ha contemplado el plazo de dicha actividad en un mes. En caso de rechazar la solicitud de funcionamiento del ramo, la Compañía de Seguros deberá reevaluar las condiciones planteadas y remitir una solicitud adicional de apertura del ramo.
- Contratación y pruebas del módulo de seguros: Dado que el desarrollo de la plataforma de seguros o sistema de seguros, corresponde a la empresa proveedora de dicho módulo, puede llegar a tardar su instalación por algún inconveniente de comunicación o simplemente por falta de información. Dicho desarrollo puede tardar tres meses, pero se ha considerado que, ante los problemas mencionados anteriormente puede tardar quince días más más, hasta que se desarrolle el módulo de pruebas y se depuren los problemas que puedan presentarse.
- Suscripción de pólizas: El análisis del riesgo previo a la contratación se constituye en el proceso más importante y vital para el éxito del producto, debido a que la minimización de la siniestralidad es importante para obtener un beneficio económico en los balances finales. Es por esto que la manera en la que se maneje esta actividad influirá finalmente en todos los procesos planteados. En un inicio se evalúan las condiciones del entorno en las que se desenvuelven los equinos, luego las condiciones propias del animal y por último los riesgos que pueden presentar con el tiempo los semovientes. Todos estos criterios deben ser claramente detallados en el formulario de salud o declaración del estado del riesgo, sin embargo, pueden existir ciertos errores u omisiones que puedan comprometer en un futuro con reclamos o siniestros que afecten económicamente a la Compañía, por lo cual, el análisis previo a la aceptación del seguro será un paso importante y decisivo para la

cobertura. Según lo explicado se pueden originar retrasos en la entrega de pólizas a los clientes por tener un alto volumen y un análisis profundo que cada una merece por su complejidad; este punto principalmente puede afectar al cumplimiento de operatividad de cada proceso, es decir tomar más tiempo del que debería para entregar la póliza.

## 9. RIESGOS CRÍTICOS

### 9.1. Supuestos y criterios utilizados

Se ha determinado que el crecimiento de ventas debe comenzar bajo desde el primer mes del año e ir tomando impulso conforme pase el tiempo, por conocimiento del producto en el mercado, difusión y buena experiencia de clientes. La base de ventas iniciales se fija en 55 pólizas vendidas el primer mes y presentar los siguientes crecimientos mensuales en el primer año:

**Tabla 29: Escenarios**

Escenarios	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Pesimista</b>	-	49,75%	49,75%	49,75%	39,75%	44,75%	34,75%	24,75%	34,75%	34,75%	29,75%	24,75%
<b>Normal</b>	-	50,00%	50,00%	50,00%	40,00%	45,00%	35,00%	25,00%	35,00%	35,00%	30,00%	25,00%
<b>Optimista</b>	-	50,00%	50,00%	50,50%	40,50%	45,50%	35,50%	24,50%	35,00%	35,00%	30,50%	25,00%
<b>Unidades vendidas</b>	65	98	147	221	310	450	608	760	1.026	1.386	1.802	2.253

Se calcula la evolución del supuesto de crecimiento normal según la fila “Normal”, considerando un crecimiento del 50% en meses de alta demanda de seguros y manteniendo una tendencia a la baja a partir del sexto mes del año. Se presentan las unidades de pólizas emitidas a través del año en la fila Unidades Vendidas la cual es producto de la tasa de crecimiento normal. Se ha considerado escenarios pesimista y optimista en los que puede moverse el comportamiento de las ventas. Es necesario mencionar que el nivel de ventas debe ser sostenido por el giro del negocio, debido a que se debe procurar mantener alta dispersión del riesgo, es decir, más riesgos suscritos para poseer mayor solvencia ante siniestros. Por lo tanto, se proponen crecimientos altos para alcanzar niveles en de ventas altos que aporten primas altas.

La demanda potencial analizada en el capítulo de segmentación de mercado tomó un nivel en unidades de caballos de 13,650 y en la proyección de ventas se ha considerado vender hasta 2253 pólizas al año y un crecimiento promedio del 4.72% anual, lo cual es aceptable en comparación con el tamaño del mercado.

Los canales de distribución que se han mencionado en anteriores capítulos representan el mayor aporte al nivel de ventas, por esos medios se generarán

el 90% de primas emitidas. Se construye el supuesto por la tendencia del mercado que es que el 75% de las primas netas emitidas son producto de la intermediación de corredores de seguros, pero se habla de líneas tradicionales que han operado durante muchos años, a diferencia de este producto que necesita mayor participación de intermediarios por masificación de distribución. Además de la participación de las asociaciones de propietarios de caballos que lo distribuirá y tendrá un alcance importante en el medio ecuestre.

El cálculo de niveles de siniestralidad se construyó en base a aproximaciones de atención anual de eventos que han sido responsabilidad de Sebastián Mejía, Marie Bernal y Bernarda Hinojosa, médicos veterinarios especializados en la rama equina. Es muy importante saber que son profesionales completamente avalados en el mercado por su experiencia y su calidad de trabajo y son demandados por entidades y personas en todo el país. Se ha inferido que son cálculos válidos para la muestra y adecuados para proponer una tarifa.

## 10. PLAN FINANCIERO

### 10.1. Inversión inicial

Toda la necesidad de activos; insumos, equipos, suministros, que son necesarios para empezar la operación se ha considerado en este punto. Se resumen los costos según el tipo:

#### Activos fijos:

Tabla 30: Activos fijos - Inversión

<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>TOTAL</b>
Escritorio	4	\$ 355,00	\$ 1.420,00
Sillas	4	\$ 149,00	\$ 596,00
Archivador	2	\$ 355,00	\$ 710,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 859,00</b>	<b>\$ 2.726,00</b>

<b>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>TOTAL</b>
Computador esc	2	\$ 678,58	\$ 1.357,16
Laptops	2	\$ 897,34	\$ 1.794,68
Servidores	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Impresoras	1	\$ 354,20	\$ 354,20
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 3.430,12</b>	<b>\$ 5.006,04</b>

## Activos intangibles:

Tabla 31: Activos intangibles - Inversión

<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>TOTAL</b>
Licencias	6	\$ 160,71	\$ 964,26
Software	1	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 10.160,71</b>	<b>\$ 10.964,26</b>

**Suministros:**

Tabla 32: Suministros de oficina - Inversión

<b>SUMINISTROS DE OFICINA</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor</b>	<b>Total</b>
Presentador Targus	1	\$ 34,82	\$ 34,82
Celular	1	\$ 213,39	\$ 213,39
Corrector liquido	4	\$ 1,12	\$ 4,48
Goma blanca	4	\$ 1,19	\$ 4,76
Cinta adhesiva	4	\$ 3,57	\$ 14,28
Cubo notas adhesivas	1	\$ 2,68	\$ 2,68
Vinchas Metálicas Caja 100 unidades	1	\$ 8,04	\$ 8,04
Grapadora	4	\$ 5,36	\$ 21,44
Clips 70 Unidades	4	\$ 6,25	\$ 25,00
Calculadora Casio	4	\$ 7,14	\$ 28,56
Paquete Sacagrapas X10	1	\$ 5,36	\$ 5,36
Tóner Impresora Combo 3	1	\$ 115,18	\$ 115,18
Esferos	20	\$ 0,24	\$ 4,80
Resmas de papel	20	\$ 11,99	\$ 239,80
Folder Cartulina Manila	50	\$ 0,16	\$ 8,00
Perforadora escritorio	4	\$ 5,58	\$ 22,32
Tijeras	4	\$ 1,06	\$ 4,26
Dispensador cinta adhesiva	4	\$ 7,37	\$ 29,48
Archivadores lomo cartón azul	10	\$ 2,68	\$ 26,80
Marcador permanente	5	\$ 2,65	\$ 13,25
Separadores plásticos x12 U	3	\$ 2,20	\$ 6,60
Sobres manila	100	\$ 0,09	\$ 9,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 842,30</b>

**Capital de trabajo:** Capital requerido para poder operar, se compone de la resta del activo corriente menos el pasivo corriente, es decir todas las inversiones realizadas menos las obligaciones hacia los clientes. Se ha considerado un colchón ante cualquier imprevisto y se los ha valorado por US\$ 50,000.00, para mantener un flujo de caja final positivo y aceptable. La inversión inicial queda de la siguiente manera:

Tabla 33: Resumen Inversión inicial

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	
Activo Fijo	\$ 7.732,04
Activo Intangible	\$ 10.964,26
Capital de Trabajo	\$ 50.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 68.696,30</b>

## 10.2. Fuentes de ingresos

La principal fuente de ingresos para la compañía es la emisión de pólizas, es decir las ventas generadas en la operación. Dichas pólizas generan una prima que ingresa a la compañía de forma monetaria. Se deducen las cancelaciones provistas que pueden suceder en el año y se totaliza la cuenta Prima Neta Emitida:

Tabla 34: Ventas Acumuladas

<b>VENTAS POR AÑOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>(=) PRIMA EMITIDA</b>	<b>\$ 426.108,26</b>	<b>\$ 441.932,86</b>	<b>\$ 464.477,51</b>	<b>\$ 487.600,22</b>	<b>\$ 512.457,14</b>
<b>(+) DE SEGUROS DIRECTOS</b>	<b>\$ 432.179,17</b>	<b>\$ 448.291,61</b>	<b>\$ 471.414,32</b>	<b>\$ 495.693,17</b>	<b>\$ 521.706,23</b>
Seguros de asistencia médica veterinaria	\$ 432.179,17	\$ 448.291,61	\$ 471.414,32	\$ 495.693,17	\$ 521.706,23
<b>(-) LIQUIDACIONES Y RESCATES</b>	<b>\$ 6.070,92</b>	<b>\$ 6.358,75</b>	<b>\$ 6.936,81</b>	<b>\$ 8.092,95</b>	<b>\$ 9.249,09</b>
Por cancelaciones	\$ 6.070,92	\$ 6.358,75	\$ 6.936,81	\$ 8.092,95	\$ 9.249,09

Otra fuente de ingresos importante y determinada por niveles gerenciales de la compañía para destinar excedentes de efectivo en caja es a través de inversiones en títulos financieros, los cuales se muestran según la siguiente evolución de rendimientos por periodo:

**Tabla 35: Inversiones en títulos financieros**

Curva de tipos	360	330	300	270	240	210	180	150	120	90	60	30		Rendimiento
Spread	7,25%	7,16%	7,08%	6,50%	6,42%	6,34%	5,75%	5,50%	4,75%	4,00%	3,50%	2,16%		1,91%
<b>INVERSIONES EN ECUADOR</b>														
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>Interés</b>	<b>Capital</b>
<b>1</b>		32,57	32,57	32,57	32,57	32,57	32,57	32,57	32,57	32,57	32,57	32,57	358,2	5.000
<b>2</b>			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	0
<b>3</b>				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	0
<b>4</b>					0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	0
<b>5</b>						0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	0
<b>6</b>							0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	0
<b>7</b>								0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	0
<b>8</b>									0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	0
<b>9</b>										0,00	0,00	0,00	0,0	0
<b>10</b>											87,50	87,50	175,0	5.000
<b>11</b>												324,38	324,4	15.000
<b>12</b>													0,0	20.000
	<b>0,00</b>	<b>32,57</b>	<b>120,07</b>	<b>444,45</b>	<b>858</b>	<b>45.000</b>								
														<b>45.858</b>

Reflejándose en la línea de títulos emitidos por el sistema financiero, en el balance general, lo cual por periodos mensuales nos da lo siguiente:

**Tabla 36: Inversiones en periodos mensuales**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>TITULOS EMITIDOS POR EL SISTEMA FINANCIERO</b>	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 10.000,00	\$ 25.000,00	\$ 45.000,00

### 10.3. Costos fijos, variables y semivariables

El costeo es una de las partes más importantes para la Compañía, debido a que influirá de manera directa con el resultado final del ejercicio. La sensibilidad de dichos costos se lo verá más adelante pero se describen todos los costos fijos y variables:

#### 10.3.1. Costos Fijos

##### Sueldos y Salarios (Resumen de nómina):

Tabla 37: Sueldos y Salarios

RESUMEN DE SUELDOS Y SALARIOS					
RUBRO	AÑO				
	1	2	3	4	5
Personal Administrativo	42.965,07	45.778,11	45.876,56	45.977,96	46.082,40
<b>TOTAL</b>	<b>42.965,07</b>	<b>45.778,11</b>	<b>45.876,56</b>	<b>45.977,96</b>	<b>46.082,40</b>

##### Costos administrativos fijos:

Tabla 38: Servicios Básicos

Costos mensuales	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
CONCEPTO	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR								
Luz, Agua, Telefono	\$ 155,00	\$ 155,00	\$ 155,00	\$ 155,00	\$ 155,00	\$ 155,00	\$ 155,00	\$ 155,00	\$ 155,00	\$ 155,00	\$ 155,00	\$ 155,00
Interet Ip Fija	\$ 12,99	\$ 12,99	\$ 12,99	\$ 12,99	\$ 12,99	\$ 12,99	\$ 12,99	\$ 12,99	\$ 12,99	\$ 12,99	\$ 12,99	\$ 12,99
Seguridad	\$ 85,00	\$ 85,00	\$ 85,00	\$ 85,00	\$ 85,00	\$ 85,00	\$ 85,00	\$ 85,00	\$ 85,00	\$ 85,00	\$ 85,00	\$ 85,00
Publicidad	\$3.500,00	\$1.200,00	\$2.100,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$2.100,00	\$1.200,00	\$ 1.200,00	\$1.200,00	\$ 2.100,00	\$1.200,00
Suministros de Oficina	\$ 842,30	\$ 131,58	\$ 235,08	\$ 131,58	\$ 131,58	\$ 131,58	\$ 235,08	\$ 131,58	\$ 131,58	\$ 235,08	\$ 131,58	\$ 131,58
<b>TOTAL</b>	<b>\$4.595,29</b>	<b>\$1.584,57</b>	<b>\$2.588,07</b>	<b>\$1.584,57</b>	<b>\$1.584,57</b>	<b>\$1.584,57</b>	<b>\$2.588,07</b>	<b>\$1.584,57</b>	<b>\$ 1.584,57</b>	<b>\$1.688,07</b>	<b>\$ 2.484,57</b>	<b>\$1.584,57</b>

## Costos de publicidad fijos:

**Tabla 39: Marketing y Publicidad (Previos a la operación)**

VALOR EN US\$ SEGÚN CRONOGRAMA DE INVERSIÓN PREVIA A LA OPERACIÓN (2015)									
MESES	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Pago por estudio de mercado a Gerente Comercial	\$ 1.200,00								\$ 1.200,00
Pago por estudio técnico a Gerente técnico			\$ 1.500,00						\$ 1.500,00
Gastos de contratación de personal								\$ 160,00	\$ 160,00
Promoción en asociaciones de propietarios				\$ 416,67					\$ 416,67
Promoción en ferias ecuestres				\$ 1.000,00		\$ 1.000,00		\$ 1.000,00	\$ 3.000,00
Campaña de salud preventiva				\$ 800,00		\$ 800,00		\$ 800,00	\$ 2.400,00
Pago de comisiones a Ejecutivo Comercial por participación en ferias y campañas				\$ 300,00		\$ 300,00		\$ 300,00	\$ 900,00
Promoción en revistas ecuestres				\$ 1.200,00		\$ 1.200,00		\$ 1.200,00	\$ 3.600,00
Promoción en tiendas especializadas de caballos				\$ 416,67					\$ 416,67
Promoción en redes sociales				\$ 208,33					\$ 208,33
Promoción en página web				\$ 208,33					\$ 208,33
<b>TOTAL</b>	<b>\$1.200,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$1.500,00</b>	<b>\$4.550,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$3.300,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$3.460,00</b>	<b>\$14.010,00</b>

**Tabla 40: Marketing y Publicidad (En operación)**

VALOR EN US\$ SEGÚN CRONOGRAMA DE MARKETING Y PUBLICIDAD													
MESES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Promoción en asociaciones de propietarios	\$1.000,00												\$ 1.000,00
Promoción en ferias ecuestres	\$1.000,00		\$ 1.000,00		\$ 1.000,00		\$ 1.000,00		\$ 1.000,00		\$ 1.000,00		\$ 6.000,00
Campaña de salud preventiva			\$ 800,00				\$ 800,00				\$ 800,00		\$ 2.400,00
Pago de comisiones a Ejecutivo Comercial por participación en ferias y campañas	\$ 300,00		\$ 300,00				\$ 300,00				\$ 300,00		\$ 1.200,00
Promoción en revistas ecuestres		\$ 1.200,00		\$ 1.200,00		\$ 1.200,00		\$ 1.200,00		\$ 1.200,00		\$ 1.200,00	\$ 7.200,00
Promoción en tiendas especializadas de caballos	\$ 200,00				\$ 200,00				\$ 200,00				\$ 600,00
Promoción en redes sociales	\$ 500,00												\$ 500,00
Promoción en página web	\$ 500,00												\$ 500,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$3.500,00</b>	<b>\$ 1.200,00</b>	<b>\$2.100,00</b>	<b>\$1.200,00</b>	<b>\$ 1.200,00</b>	<b>\$1.200,00</b>	<b>\$ 2.100,00</b>	<b>\$1.200,00</b>	<b>\$ 1.200,00</b>	<b>\$ 1.200,00</b>	<b>\$ 2.100,00</b>	<b>\$1.200,00</b>	<b>\$19.400,00</b>

La nómina, en insumos para el trabajo y la publicidad generan los costos fijos que representan un aporte esencial para el resultado de la compañía. La nómina representan 4 personas a tiempo completo, descritas en el grupo de trabajo y 5 personas que cumplen actividades de soporte, de la misma manera explicados en el capítulo de Equipo Gerencial. Los servicios básicos, de protección, publicidad y suministros, están delineados de manera fija porque se han asignado valores a cada mes de necesarios para la operación.

### 10.3.2. Costos variables y semivARIABLES

Tabla 41: Siniestros

<b>CANTIDAD DE SINIESTROS</b>	<b>AÑOS</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Coberturas</b>					
Vida	44	46	48	51	52
Levantamiento de cadaver	44	46	48	51	52
Asistencia médica	27	28	30	31	32
Responsabilidad civil	72	76	79	83	86
<b>TOTAL</b>	<b>187</b>	<b>196</b>	<b>205</b>	<b>216</b>	<b>222</b>

<b>ANÁLISIS DE EGRESOS</b>	<b>AÑOS</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Coberturas</b>					
Vida	\$ 44.000,00	\$ 46.000,00	\$ 48.000,00	\$ 51.000,00	\$ 52.000,00
Levantamiento de cadaver	\$ 8.800,00	\$ 9.200,00	\$ 9.600,00	\$ 10.200,00	\$ 10.400,00
Asistencia médica	\$ 86.278,50	\$ 89.474,00	\$ 95.865,00	\$ 99.060,50	\$ 102.256,00
Responsabilidad civil	\$ 72.000,00	\$ 76.000,00	\$ 79.000,00	\$ 83.000,00	\$ 86.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 211.078,50</b>	<b>\$ 220.674,00</b>	<b>\$ 232.465,00</b>	<b>\$ 243.260,50</b>	<b>\$ 250.656,00</b>

Definitivamente el punto más crítico del proyecto es el análisis de siniestralidad y una vez delineadas todas las condiciones del mercado ecuestre, se han obtenido resultados monetarios en base al análisis de ocurrencia de siniestros, según motivo, frecuencia y límites asegurados de la póliza, analizados en los capítulos de Producto y Política de Precios. Teniendo una proyección anual monetaria y representaría a su vez el costo de ventas.

#### **10.4. Margen bruto y margen operativo**

Según se verá en el reporte de Pérdidas y Ganancias, se resumen los márgenes de todas las cuentas descritas, descubriendo cuánto representan en la operación en relación al nivel de ingresos o ventas. Para el análisis tomamos en cuenta el aporte de la línea de Resultado del ejercicio que representa el 2,21% en el primer año y llega hasta un 4,47% al quinto año, lo que demuestra que existe un crecimiento del resultado en aproximadamente dos puntos porcentuales en el periodo estudiado.

La línea de estudio más sensible, por la naturaleza del producto es el resultado previo administración, inversiones e impuestos y descuentos del ramo, que se encuentra descrito en la línea 'Margen de Contribución', que es igual a: Ingresos por primas emitidas – Siniestros liquidados – Comisiones pagadas, el cual muestra un comportamiento creciente a través de los años, resultando beneficio para la Compañía. En el primer año se obtiene un margen del 40,60% y en el último año un 41,23%.

El descuento de los gastos que genera la administración de la operación nos da el resultado técnico, que es motivo de análisis minucioso por parte del Órgano de Control debido a que debe existir una 'buena salud' del movimiento técnico. La

sostenibilidad del crecimiento es importante, lo que al final del estudio demostrará si es necesario mantener las operaciones o cerrarlas.

Tabla 42: Análisis Vertical

1	2	3	4	5
<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>101,42%</b>	<b>101,44%</b>	<b>101,49%</b>	<b>101,66%</b>	<b>101,80%</b>
101,42%	101,44%	101,49%	101,66%	101,80%
<b>1,42%</b>	<b>1,44%</b>	<b>1,49%</b>	<b>1,66%</b>	<b>1,80%</b>
1,42%	1,44%	1,49%	1,66%	1,80%
<b>50,40%</b>	<b>50,79%</b>	<b>50,91%</b>	<b>50,75%</b>	<b>49,77%</b>
50,40%	50,79%	50,91%	50,75%	49,77%
49,54%	49,93%	50,05%	49,89%	48,91%
0,86%	0,86%	0,86%	0,86%	0,86%
<b>49,60%</b>	<b>49,21%</b>	<b>49,09%</b>	<b>49,25%</b>	<b>50,23%</b>
<b>9,00%</b>	<b>9,00%</b>	<b>9,00%</b>	<b>9,00%</b>	<b>9,00%</b>
9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%
<b>40,60%</b>	<b>40,21%</b>	<b>40,09%</b>	<b>40,25%</b>	<b>41,23%</b>
<b>19,10%</b>	<b>19,49%</b>	<b>19,00%</b>	<b>18,56%</b>	<b>18,11%</b>
0,44%	0,44%	0,44%	0,44%	0,44%
0,04%	0,04%	0,04%	0,04%	0,04%
0,24%	0,24%	0,24%	0,24%	0,24%

7,84%	7,94%	7,93%	7,93%	7,92%
10,08%	10,36%	9,88%	9,43%	8,99%
0,47%	0,47%	0,47%	0,47%	0,47%
<b>21,50%</b>	<b>20,72%</b>	<b>21,09%</b>	<b>21,70%</b>	<b>23,12%</b>
<b>0,20%</b>	<b>0,15%</b>	<b>0,18%</b>	<b>0,23%</b>	<b>0,32%</b>
0,20%	0,15%	0,18%	0,23%	0,32%
<b>1,59%</b>	<b>1,31%</b>	<b>1,11%</b>	<b>0,64%</b>	<b>0,54%</b>
<b>0,41%</b>	<b>0,31%</b>	<b>0,21%</b>	<b>0,12%</b>	<b>0,04%</b>
0,41%	0,31%	0,21%	0,12%	0,04%
<b>1,18%</b>	<b>1,00%</b>	<b>0,90%</b>	<b>0,52%</b>	<b>0,49%</b>
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
0,46%	0,44%	0,42%	0,06%	0,05%
0,51%	0,50%	0,47%	0,45%	0,43%
<b>20,11%</b>	<b>19,56%</b>	<b>20,17%</b>	<b>21,29%</b>	<b>22,90%</b>
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>20,11%</b>	<b>19,56%</b>	<b>20,17%</b>	<b>21,29%</b>	<b>22,90%</b>
3,02%	2,93%	3,02%	3,19%	3,43%
<b>17,91%</b>	<b>17,80%</b>	<b>17,92%</b>	<b>18,13%</b>	<b>18,43%</b>
3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
10,71%	10,71%	10,71%	10,71%	10,71%
3,76%	3,66%	3,77%	3,98%	4,28%
0,43%	0,43%	0,43%	0,43%	0,43%
<b>2,21%</b>	<b>1,76%</b>	<b>2,25%</b>	<b>3,16%</b>	<b>4,47%</b>

## 10.5. Estado de resultados proyectado

En el análisis previo a este punto, se ha analizado los márgenes que generan las cuentas del estado de resultados, lo que se muestra a continuación son los términos monetarios que arroja la operación y finalmente una utilidad del ejercicio. Los cálculos se encuentran desarrollados en capítulos anteriores y este estado consolida todos los movimientos en un formato:

Tabla 43: Estado de Resultados

<b>ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>51</b>	<b>PRIMA EMITIDA</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 426.108,26</b>	<b>\$ 441.932,86</b>	<b>\$ 464.477,51</b>	<b>\$ 487.600,22</b>	<b>\$ 512.457,14</b>
<b>5101</b>	<b>DE SEGUROS DIRECTOS</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 432.179,17</b>	<b>\$ 448.291,61</b>	<b>\$ 471.414,32</b>	<b>\$ 495.693,17</b>	<b>\$ 521.706,23</b>
510103	Seguros de asistencia médica veterinaria	\$ 0,00	\$ 432.179,17	\$ 448.291,61	\$ 471.414,32	\$ 495.693,17	\$ 521.706,23
<b>45</b>	<b>LIQUIDACIONES Y RESCATES</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 6.070,92</b>	<b>\$ 6.358,75</b>	<b>\$ 6.936,81</b>	<b>\$ 8.092,95</b>	<b>\$ 9.249,09</b>
4502	Por cancelaciones	\$ 0,00	\$ 6.070,92	\$ 6.358,75	\$ 6.936,81	\$ 8.092,95	\$ 9.249,09
	<b>COSTO DE SINIESTROS</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 214.740,32</b>	<b>\$ 224.471,81</b>	<b>\$ 236.456,55</b>	<b>\$ 247.450,76</b>	<b>\$ 255.059,87</b>
46	SINIESTROS PAGADOS	\$ 0,00	\$ 214.740,32	\$ 224.471,81	\$ 236.456,55	\$ 247.450,76	\$ 255.059,87
4601	DE SEGUROS.	\$ 0,00	\$ 211.078,50	\$ 220.674,00	\$ 232.465,00	\$ 243.260,50	\$ 250.656,00
4604	GASTOS LIQUIDACIONES DE SINIESTROS	\$ 0,00	\$ 3.661,82	\$ 3.797,81	\$ 3.991,55	\$ 4.190,26	\$ 4.403,87
	<b>RESULTADO DE INTERMEDIACIÓN</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 211.367,93</b>	<b>\$ 217.461,05</b>	<b>\$ 228.020,96</b>	<b>\$ 240.149,46</b>	<b>\$ 257.397,27</b>
<b>42</b>	<b>Comisiones Pagadas</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 38.349,74</b>	<b>\$ 39.773,96</b>	<b>\$ 41.802,98</b>	<b>\$ 43.884,02</b>	<b>\$ 46.121,14</b>
4201	POR SEGUROS	\$ 0,00	\$ 38.349,74	\$ 39.773,96	\$ 41.802,98	\$ 43.884,02	\$ 46.121,14
	<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 173.018,19</b>	<b>\$ 177.687,09</b>	<b>\$ 186.217,98</b>	<b>\$ 196.265,44</b>	<b>\$ 211.276,12</b>
<b>41</b>	<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>\$ 14.852,30</b>	<b>\$ 81.403,91</b>	<b>\$ 86.138,90</b>	<b>\$ 88.255,38</b>	<b>\$ 90.475,72</b>	<b>\$ 92.805,05</b>
	Servicios Básicos	\$ 0,00	\$ 1.860,00	\$ 1.953,00	\$ 2.050,65	\$ 2.153,18	\$ 2.260,84
	Interet Ip Fija	\$ 0,00	\$ 155,88	\$ 163,67	\$ 171,86	\$ 180,45	\$ 189,47

	Seguridad	\$ 0,00	\$ 1.020,00	\$ 1.071,00	\$ 1.124,55	\$ 1.180,78	\$ 1.239,82
	Marketing y Publicidad	\$ 14.010,00	\$ 33.410,00	\$ 35.080,50	\$ 36.834,53	\$ 38.676,25	\$ 40.610,06
	Sueldos y salarios	\$ 0,00	\$ 42.965,07	\$ 45.778,11	\$ 45.876,56	\$ 45.977,96	\$ 46.082,40
	Suministros de oficina	\$ 842,30	\$ 1.992,96	\$ 2.092,61	\$ 2.197,24	\$ 2.307,10	\$ 2.422,46
<b>RESULTADO TECNICO</b>		<b>-\$ 14.852,30</b>	<b>\$ 91.614,28</b>	<b>\$ 91.548,20</b>	<b>\$ 97.962,60</b>	<b>\$ 105.789,72</b>	<b>\$ 118.471,07</b>
	<b>RESULTADO DE INVERSIONES</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 857,63</b>	<b>\$ 667,05</b>	<b>\$ 857,63</b>	<b>\$ 1.143,51</b>	<b>\$ 1.619,97</b>
5401	DE RENTA FIJA	\$ 0,00	\$ 857,63	\$ 667,05	\$ 857,63	\$ 1.143,51	\$ 1.619,97
	<b>OTROS EGRESOS</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 6.770,15</b>	<b>\$ 5.778,76</b>	<b>\$ 5.156,83</b>	<b>\$ 3.122,96</b>	<b>\$ 2.741,98</b>
	<b>Egresos</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 1.746,55</b>	<b>\$ 1.361,99</b>	<b>\$ 977,43</b>	<b>\$ 592,87</b>	<b>\$ 208,30</b>
470102	Sobre Préstamos Recibidos	\$ 0,00	\$ 1.746,55	\$ 1.361,99	\$ 977,43	\$ 592,87	\$ 208,30
	<b>Provisiones y castigos</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 5.023,60</b>	<b>\$ 4.416,77</b>	<b>\$ 4.179,40</b>	<b>\$ 2.530,10</b>	<b>\$ 2.533,68</b>
470301	Provisión fluctuación de valores	\$ 0,00	\$ 9,00	-\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 3,00	\$ 5,00
470303	Depreciaciones de activos fijos	\$ 0,00	\$ 1.941,28	\$ 1.941,28	\$ 1.941,28	\$ 272,60	\$ 272,60
470390	Amortizaciones de activos intangibles	\$ 0,00	\$ 2.192,85	\$ 2.192,85	\$ 2.192,85	\$ 2.192,85	\$ 2.192,85
4705	Para cuentas de dudoso recaudo	\$ 0,00	\$ 880,47	\$ 284,64	\$ 43,27	\$ 61,64	\$ 63,22
<b>RESULTADO DE EXPLOTACION</b>		<b>-\$ 14.852,30</b>	<b>\$ 85.701,76</b>	<b>\$ 86.436,48</b>	<b>\$ 93.663,40</b>	<b>\$ 103.810,26</b>	<b>\$ 117.349,06</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION</b>		<b>-\$ 14.852,30</b>	<b>\$ 85.701,76</b>	<b>\$ 86.436,48</b>	<b>\$ 93.663,40</b>	<b>\$ 103.810,26</b>	<b>\$ 117.349,06</b>
410113	Participación Trabajadores	\$ 0,00	\$ 12.855,26	\$ 12.965,47	\$ 14.049,51	\$ 15.571,54	\$ 17.602,36
<b>4704</b>	<b>CONTRIBUCIONES E IMPUESTOS</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 76.299,35</b>	<b>\$ 78.675,14</b>	<b>\$ 83.215,51</b>	<b>\$ 88.383,69</b>	<b>\$ 94.431,46</b>
470401	Contribución Superintendencia de Bancos	\$ 0,00	\$ 12.791,33	\$ 13.266,37	\$ 13.943,14	\$ 14.637,26	\$ 15.383,43
470402	IVA		\$ 45.654,46	\$ 47.349,95	\$ 49.765,45	\$ 52.242,88	\$ 54.906,12
470403	Impuesto a la Renta	\$ 0,00	\$ 16.026,23	\$ 16.163,62	\$ 17.515,06	\$ 19.412,52	\$ 21.944,27
470404	Contribución Seguro Campesino		\$ 1.827,33	\$ 1.895,20	\$ 1.991,88	\$ 2.091,04	\$ 2.197,63
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>		<b>-\$ 14.852,30</b>	<b>\$ 9.402,41</b>	<b>\$ 7.761,35</b>	<b>\$ 10.447,88</b>	<b>\$ 15.426,57</b>	<b>\$ 22.917,59</b>

## 10.6. Balance general proyectado

El balance general constituye la foto de la situación de la empresa en un determinado momento, es decir, cómo inicia la operación en una fase de inversión inicial (Periodo 0) y cómo evoluciona cada año con corte al 31 de diciembre. Se muestra la evolución del activo, del pasivo y el patrimonio para cada periodo.

Tabla 44: Balance General

<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1 ACTIVO</b>	<b>\$ 53.844,00</b>	<b>\$ 158.194,39</b>	<b>\$ 148.596,25</b>	<b>\$ 160.272,68</b>	<b>\$ 177.932,49</b>	<b>\$ 204.271,17</b>
<b>11 INVERSIONES</b>	<b>\$ 53.844,00</b>	<b>\$ 103.137,58</b>	<b>\$ 91.746,71</b>	<b>\$ 100.506,87</b>	<b>\$ 115.192,90</b>	<b>\$ 138.331,71</b>
1101 FINANCIERAS	\$ 0,00	\$ 44.991,00	\$ 34.993,00	\$ 44.991,00	\$ 59.988,00	\$ 84.983,00
110102 TITULOS EMITIDOS POR EL SISTEMA FINANCIERO		\$ 45.000,00	\$ 35.000,00	\$ 45.000,00	\$ 60.000,00	\$ 85.000,00
110199 PROVISION FLUCTUACION DE VALORES (CREDITO)	\$ 0,00	-\$ 9,00	-\$ 7,00	-\$ 9,00	-\$ 12,00	-\$ 17,00
1102 CAJA Y BANCOS	\$ 35.147,70	\$ 43.584,42	\$ 46.325,67	\$ 49.221,97	\$ 51.376,45	\$ 51.985,71
110202 BANCOS	\$ 35.147,70	\$ 43.584,42	\$ 46.325,67	\$ 49.221,97	\$ 51.376,45	\$ 51.985,71
1103 ACTIVOS FIJOS	\$ 18.696,30	\$ 14.562,17	\$ 10.428,04	\$ 6.293,90	\$ 3.828,45	\$ 1.363,00
110302 MUEBLES, EQUIPOS Y VEHICULOS	\$ 7.732,04	\$ 7.732,04	\$ 7.732,04	\$ 7.732,04	\$ 7.732,04	\$ 7.732,04
Depreciaciones	\$ 0,00	-\$ 1.941,28	-\$ 3.882,56	-\$ 5.823,84	-\$ 6.096,44	-\$ 6.369,04
110303 ACTIVOS NO DEPRECIABLES.	\$ 10.964,26	\$ 10.964,26	\$ 10.964,26	\$ 10.964,26	\$ 10.964,26	\$ 10.964,26
Amortizaciones	\$ 0,00	-\$ 2.192,85	-\$ 4.385,70	-\$ 6.578,56	-\$ 8.771,41	-\$ 10.964,26
<b>12 DEUDORES POR PRIMAS</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 55.056,80</b>	<b>\$ 56.849,54</b>	<b>\$ 59.765,81</b>	<b>\$ 62.739,60</b>	<b>\$ 65.939,46</b>
1201 PRIMAS POR COBRAR	\$ 0,00	\$ 55.056,80	\$ 56.849,54	\$ 59.765,81	\$ 62.739,60	\$ 65.939,46
120101 POR VENCER		\$ 34.321,22	\$ 35.595,82	\$ 37.411,70	\$ 39.274,13	\$ 41.276,25
120102 VENCIDAS		\$ 21.616,05	\$ 22.418,82	\$ 23.562,49	\$ 24.735,48	\$ 25.996,45
120199 PROVISION (CREDITO)	\$ 0,00	-\$ 880,47	-\$ 1.165,11	-\$ 1.208,37	-\$ 1.270,02	-\$ 1.333,24
<b>14 OTROS ACTIVOS</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>
1402 DEUDORES VARIOS	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
140205 INTERESES POR COBRAR						
<b>2 PASIVOS</b>	<b>\$ 20.608,89</b>	<b>\$ 115.556,86</b>	<b>\$ 98.197,37</b>	<b>\$ 99.425,93</b>	<b>\$ 101.659,17</b>	<b>\$ 105.080,25</b>
<b>23 OTRAS PRIMAS POR PAGAR</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 24.533,80</b>	<b>\$ 9.352,99</b>	<b>\$ 9.852,36</b>	<b>\$ 10.310,45</b>	<b>\$ 10.627,49</b>

2301 PRIMAS POR PAGAR ASEGURADOS		\$ 24.533,80	\$ 9.352,99	\$ 9.852,36	\$ 10.310,45	\$ 10.627,49
<b>24 OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO</b>	<b>\$ 20.608,89</b>	<b>\$ 16.487,11</b>	<b>\$ 12.365,33</b>	<b>\$ 8.243,56</b>	<b>\$ 4.121,78</b>	<b>\$ 0,00</b>
2401 CORTO PLAZO						
2402 LARGO PLAZO	\$ 20.608,89	\$ 16.487,11	\$ 12.365,33	\$ 8.243,56	\$ 4.121,78	\$ 0,00
<b>25 OTROS PASIVOS</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 74.535,95</b>	<b>\$ 76.479,04</b>	<b>\$ 81.330,01</b>	<b>\$ 87.226,94</b>	<b>\$ 94.452,75</b>
2501 IMPUESTOS, RETENCIONES Y CONTRIBUCIONES POR PAGAR	\$ 0,00	\$ 61.680,69	\$ 63.513,57	\$ 67.280,50	\$ 71.655,40	\$ 76.850,40
250103 CONTRIBUCIONES SBS		\$ 12.791,33	\$ 13.266,37	\$ 13.943,14	\$ 14.637,26	\$ 15.383,43
250101 IMPUESTO AL VALOR AGREGADO IVA		\$ 45.654,46	\$ 47.349,95	\$ 49.765,45	\$ 52.242,88	\$ 54.906,12
250102 IMPUESTO A LA RENTA		\$ 16.026,23	\$ 16.163,62	\$ 17.515,06	\$ 19.412,52	\$ 21.944,27
2502 CUENTAS POR PAGAR AL PERSONAL	\$ 0,00	\$ 12.855,26	\$ 12.965,47	\$ 14.049,51	\$ 15.571,54	\$ 17.602,36
250204 PARTICIPACION A EMPLEADOS		\$ 12.855,26	\$ 12.965,47	\$ 14.049,51	\$ 15.571,54	\$ 17.602,36
<b>3 PATRIMONIO</b>	<b>\$ 33.235,11</b>	<b>\$ 42.637,53</b>	<b>\$ 50.398,88</b>	<b>\$ 60.846,76</b>	<b>\$ 76.273,33</b>	<b>\$ 99.190,92</b>
<b>31 CAPITAL</b>	<b>\$ 48.087,41</b>	<b>\$ 48.087,41</b>	<b>\$ 48.087,41</b>	<b>\$ 48.087,41</b>	<b>\$ 48.087,41</b>	<b>\$ 48.087,41</b>
<b>34 RESULTADOS</b>	<b>-\$ 14.852,30</b>	<b>-\$ 5.449,88</b>	<b>\$ 2.311,47</b>	<b>\$ 12.759,35</b>	<b>\$ 28.185,92</b>	<b>\$ 51.103,51</b>
3401 ACUMULADOS		-\$ 14.852,30	-\$ 5.449,88	\$ 2.311,47	\$ 12.759,35	\$ 28.185,92
3402 DEL EJERCICIO	-\$ 14.852,30	\$ 9.402,41	\$ 7.761,35	\$ 10.447,88	\$ 15.426,57	\$ 22.917,59

## 10.7. Flujo de efectivo proyectado

### Flujo de efectivo detallado:

Tabla 45: Flujo de caja detallado

FLUJO DE CAJA										
	AÑO 0	1	2	3	4	5				
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$</b>	<b>9.402,41</b>	<b>\$</b>	<b>7.761,35</b>	<b>\$</b>	<b>10.447,88</b>	<b>\$</b>	<b>15.426,57</b>	<b>\$</b>	<b>22.917,59</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</b>										
U Neta	\$	9.402,41	\$	7.761,35	\$	10.447,88	\$	15.426,57	\$	22.917,59
Gastos Financieros	\$	1.746,55	\$	1.361,99	\$	977,43	\$	592,87	\$	208,30

Depreciaciones		\$	1.941,28	\$	1.941,28	\$	1.941,28	\$	272,60	\$	272,60
Amortizaciones		\$	2.192,85	\$	2.192,85	\$	2.192,85	\$	2.192,85	\$	2.192,85
Provisiones - títulos		\$	9,00	\$	-2,00	\$	2,00	\$	3,00	\$	5,00
Provisiones - crédito		\$	880,47	\$	284,64	\$	43,27	\$	61,64	\$	63,22
Escudo Fiscal		\$	588,59	\$	458,99	\$	329,39	\$	199,80	\$	70,20
<b>TOTAL FCO</b>		\$	<b>14.694,51</b>	\$	<b>12.798,48</b>	\$	<b>15.230,05</b>	\$	<b>18.285,09</b>	\$	<b>25.521,15</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</b>											
Activos Fijos		\$	-7.732,04	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Activos Intangibles		\$	-10.964,26	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Inversión CT		\$	-50.000,00								
Variaciones de CT				\$	43.132,48	\$	-15.315,08	\$	2.390,79	\$	3.319,59
Recuperación AF										\$	3.535,14
Recuperación de AI										\$	-
<b>TOTAL FCI</b>		\$	<b>-68.696,30</b>	\$	<b>43.132,48</b>	\$	<b>-15.315,08</b>	\$	<b>2.390,79</b>	\$	<b>3.319,59</b>
<b>FC LIBRE</b>		\$	<b>-68.696,30</b>	\$	<b>57.826,99</b>	\$	<b>-2.516,60</b>	\$	<b>17.620,84</b>	\$	<b>21.604,68</b>
<b>FC LIBRE Acumulado</b>		\$	<b>-68.696,30</b>	\$	<b>-10.869,31</b>	\$	<b>-13.385,92</b>	\$	<b>4.234,92</b>	\$	<b>25.839,61</b>
VAN		\$	14.871,53								
Max Exposición		\$	(68.696,30)								
TIR			28,96%								
CPPC			18,04%								
Período de Recuperación			2,8								
<b>FLUJO DE CAJA DE CAPITAL</b>											
Escudo Fiscal		\$	-	\$	588,59	\$	458,99	\$	329,39	\$	199,80
<b>TOTAL FCC</b>		\$	<b>-68.696,30</b>	\$	<b>58.415,57</b>	\$	<b>-2.057,61</b>	\$	<b>17.950,23</b>	\$	<b>21.804,48</b>
<b>FC CAPITAL Acumulado</b>		\$	<b>-68.696,30</b>	\$	<b>-10.280,73</b>	\$	<b>-12.338,34</b>	\$	<b>5.611,90</b>	\$	<b>27.416,37</b>
VAN		\$	17.636,79								
Max Exposición		\$	(68.696,30)								
TIR			29,84%								

CPPC	17,10%							
Período de Recuperación	2,7							
<b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)</b>								
Ingreso		\$ 20.608,89						
Egresos			\$ -4.121,78	\$ -4.121,78	\$ -4.121,78	\$ -4.121,78	\$ -4.121,78	\$ -4.121,78
Gastos Financieros (Interés)			\$ -1.746,55	\$ -1.361,99	\$ -977,43	\$ -592,87	\$ -208,30	
<b>TOTAL FCD</b>		<b>\$ 20.608,89</b>	<b>\$ -5.868,33</b>	<b>\$ -5.483,77</b>	<b>\$ -5.099,21</b>	<b>\$ -4.714,64</b>	<b>\$ -4.330,08</b>	
<b>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)</b>								
<b>FC SOCIOS</b>		<b>\$ -48.087,41</b>	<b>\$ 51.958,66</b>	<b>\$ -8.000,37</b>	<b>\$ 12.521,63</b>	<b>\$ 16.890,04</b>	<b>\$ 29.005,98</b>	
<b>FC SOCIOS Acumulado</b>		<b>\$ -48.087,41</b>	<b>\$ 3.871,25</b>	<b>\$ -4.129,12</b>	<b>\$ 8.392,51</b>	<b>\$ 25.282,55</b>	<b>\$ 54.288,53</b>	
VAN	\$ 14.630,03							
TIR	38,89%							
Maxima Exposición	\$ (48.087,41)							
Ke	21,78%							
Período de Recuperación	2,3							

## Resumen del flujo de efectivo:

Tabla 46: Flujo de Efectivo

<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Utilidad Neta	-\$ 14.852,30	\$ 9.402,41	\$ 7.761,35	\$ 10.447,88	\$ 15.426,57	\$ 22.917,59
Depreciaciones		\$ 1.941,28	\$ 1.941,28	\$ 1.941,28	\$ 272,60	\$ 272,60
Amortizaciones		\$ 2.192,85	\$ 2.192,85	\$ 2.192,85	\$ 2.192,85	\$ 2.192,85
Provisiones - títulos		\$ 9,00	-\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 3,00	\$ 5,00
Provisiones - crédito		\$ 880,47	\$ 284,64	\$ 43,27	\$ 61,64	\$ 63,22
Variación AC	-50.000,0	-55.937,27	-2.077,37	-2.959,54	-3.035,43	-3.263,09
Variación PC		99.069,75	-13.237,71	5.350,33	6.355,02	7.542,86

<b>FEAO</b>	<b>-64.852,3</b>	<b>57.558,5</b>	<b>-3.137,0</b>	<b>17.018,1</b>	<b>21.276,3</b>	<b>29.731,0</b>
<b>Flujo Efectivo A. Inversión</b>						
Variación AF	-7.732,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Variación de inversiones		-45.000,00	10.000,00	-10.000,00	-15.000,00	-25.000,00
Variación AI	-10.964,3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>FEAI</b>	<b>-18.696,3</b>	<b>-45.000,0</b>	<b>10.000,0</b>	<b>-10.000,0</b>	<b>-15.000,0</b>	<b>-25.000,0</b>
<b>Flujo Efectivo A. Financiamiento</b>						
Variación Capital Social	48.087,4	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DLP	20.608,9	-4.121,78	-4.121,78	-4.121,78	-4.121,78	-4.121,78
<b>FEAF</b>	<b>68.696,3</b>	<b>-4.121,8</b>	<b>-4.121,8</b>	<b>-4.121,8</b>	<b>-4.121,8</b>	<b>-4.121,8</b>
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-14.852,3</b>	<b>8.436,7</b>	<b>2.741,3</b>	<b>2.896,3</b>	<b>2.154,5</b>	<b>609,3</b>
<b>Caja Inicial</b>	<b>50.000,0</b>	<b>35.147,7</b>	<b>43.584,4</b>	<b>46.325,7</b>	<b>49.222,0</b>	<b>51.376,4</b>
<b>Caja Final</b>	<b>35.147,7</b>	<b>43.584,4</b>	<b>46.325,7</b>	<b>49.222,0</b>	<b>51.376,4</b>	<b>51.985,7</b>

### 10.8. Punto de equilibrio

Con el cálculo de ingresos y todos los costos desglosados por la operación se ha determinado el punto de equilibrio, que es el nivel de ventas que se debe obtener para no perder ni ganar en la operación. Según el siguiente criterio:

Punto de equilibrio:  $CT = IT$

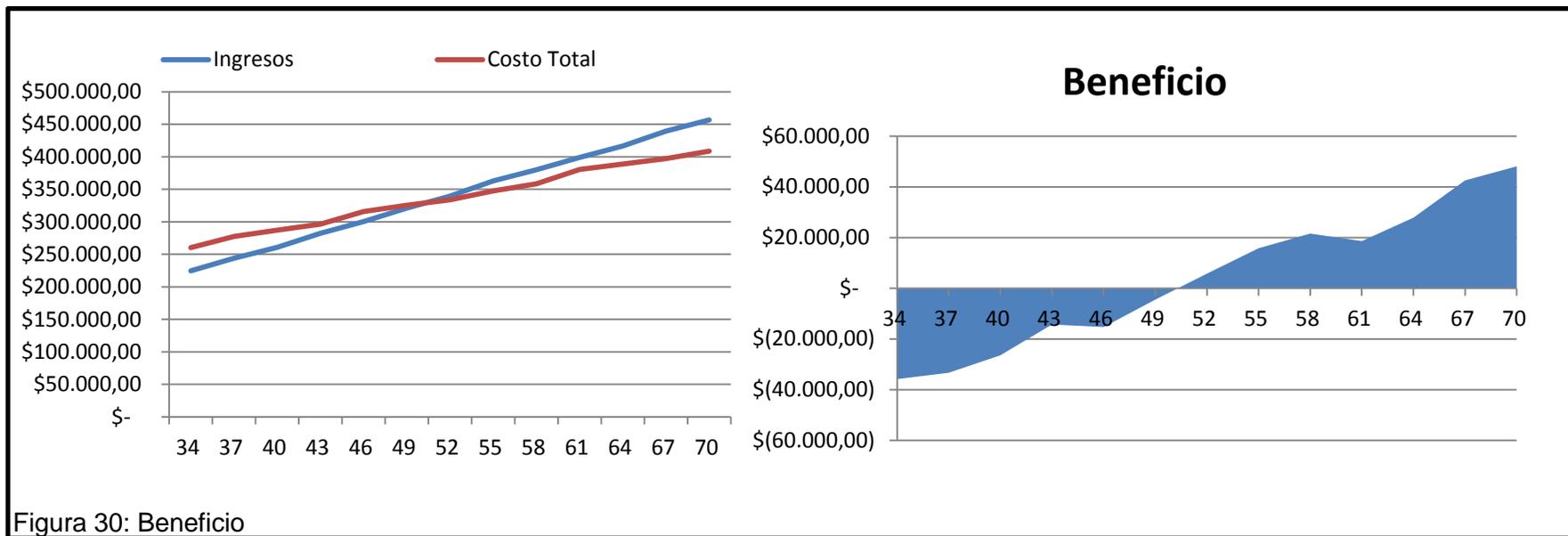
En la determinación del número de unidades por vender para determinar un punto en donde exista beneficio cero no existe porque no se pueden vender fracciones de pólizas pero el número más próximo al cero, guardando un pequeño margen de beneficio corresponde a 52 unidades de venta.

Tabla 47: Punto de Equilibrio

Cantidad					
Cantidad	Ingresos	Costo Variable	Costo Fijo	Costo Total	Beneficio
34	\$ 224.396,30	\$ 172.940,12	\$ 87.284,59	\$ 260.224,71	\$ (35.828,41)
37	\$ 243.931,38	\$ 189.966,97	\$ 87.284,59	\$ 277.251,56	\$ (33.320,18)
40	\$ 260.836,25	\$ 199.993,29	\$ 87.284,59	\$ 287.277,88	\$ (26.441,62)
43	\$ 282.263,30	\$ 209.271,29	\$ 87.284,59	\$ 296.555,88	\$ (14.292,58)
46	\$ 300.459,19	\$ 228.461,08	\$ 87.284,59	\$ 315.745,67	\$ (15.286,48)
49	\$ 320.945,67	\$ 238.138,75	\$ 87.284,59	\$ 325.423,34	\$ (4.477,67)
52	\$ 339.719,63	\$ 246.669,89	\$ 87.284,59	\$ 333.954,48	\$ 5.765,15
55	\$ 363.118,13	\$ 260.062,37	\$ 87.284,59	\$ 347.346,96	\$ 15.771,17
58	\$ 380.171,13	\$ 271.325,26	\$ 87.284,59	\$ 358.609,85	\$ 21.561,28
61	\$ 399.224,49	\$ 293.343,65	\$ 87.284,59	\$ 380.628,24	\$ 18.596,25
64	\$ 416.849,54	\$ 301.731,14	\$ 87.284,59	\$ 389.015,73	\$ 27.833,81
67	\$ 439.621,80	\$ 309.790,76	\$ 87.284,59	\$ 397.075,36	\$ 42.546,44
70	\$ 456.627,83	\$ 321.242,79	\$ 87.284,59	\$ 408.527,38	\$ 48.100,45

Punto de Equilibrio

52



### 10.9. Análisis de sensibilidad

Es el nivel en donde si existe una variación porcentual de determinada variable, existe una afectación directa en los niveles financieros. Se realiza el análisis de 4 variables: Precio, costo, gastos y cantidad.

Tabla 48: Análisis de Sensibilidad

<b>Análisis de Sensibilidad</b>		
<b>Variable</b>	<b>Valor</b>	
Precio	1	
Costo	1	
Gastos	1	
Cantidad	1	
<b>Análisis de Sensibilidad</b>		
	<b>Optimista</b>	<b>Pesimista</b>
+/- 10% Precio	98.266.20	-98.266.20

**Tabla 49: Análisis de sensibilidad detallado**

PRECIO			COSTO			GASTOS			CANTIDAD		
VARIACIÓN	VAN	TIR	VARIACIÓN	VAN	TIR	VARIACIÓN	VAN	TIR	VARIACIÓN	VAN	TIR
80,0%	-178.895,60	#¡NUM!	80,0%	125.284,37	96,32%	80,0%	67.927,45	63,21%	80,0%	-60.560,06	-36,78%
82,5%	-154.329,05	#¡NUM!	82,5%	115.715,19	90,90%	82,5%	61.641,12	59,20%	82,5%	-50.618,82	-24,51%
85,0%	-129.762,51	#¡NUM!	85,0%	112.862,64	89,15%	85,0%	55.354,79	55,16%	85,0%	-29.673,90	-5,48%
87,5%	-105.195,96	#¡NUM!	87,5%	100.997,78	81,91%	87,5%	49.068,45	51,07%	87,5%	-17.749,89	3,85%
90,0%	-80.629,41	-78,38%	90,0%	71.258,16	64,86%	90,0%	42.782,12	46,94%	90,0%	-20.466,39	1,22%
92,5%	-56.062,86	-34,83%	92,5%	44.044,78	47,42%	92,5%	36.495,79	42,75%	92,5%	-23.654,60	-1,23%
95,0%	-31.496,31	-8,65%	95,0%	24.321,61	34,36%	95,0%	30.209,46	38,51%	95,0%	-23.964,08	-1,63%
97,5%	-6.929,76	11,84%	97,5%	20.426,99	31,76%	97,5%	23.923,12	34,21%	97,5%	-142,47	16,99%
100,0%	17.636,79	29,84%	100,0%	17.636,79	29,84%	100,0%	17.636,79	29,84%	100,0%	17.636,79	29,84%
102,5%	42.203,34	46,51%	102,5%	11.931,70	25,78%	102,5%	11.350,46	25,39%	102,5%	27.036,57	36,38%
105,0%	66.769,89	62,39%	105,0%	3.841,71	19,96%	105,0%	5.064,13	20,84%	105,0%	55.978,63	55,74%
107,5%	91.336,44	77,74%	107,5%	-16.192,32	4,63%	107,5%	-1.222,21	16,19%	107,5%	57.121,06	56,43%
110,0%	115.902,99	92,74%	110,0%	-29.056,91	-6,38%	110,0%	-7.508,54	11,41%	110,0%	54.796,09	55,45%
112,5%	140.469,54	107,48%	112,5%	-48.463,39	-24,23%	112,5%	-13.794,87	6,49%	112,5%	70.196,53	65,69%
115,0%	165.036,09	122,03%	115,0%	-59.187,27	-39,80%	115,0%	-20.081,20	1,39%	115,0%	88.673,89	77,77%
117,5%	189.602,64	136,43%	117,5%	-70.036,38	-60,14%	117,5%	-26.367,54	-3,91%	117,5%	99.777,92	84,98%
120,0%	214.169,19	150,71%	120,0%	-95.860,43	#¡NUM!	120,0%	-32.653,87	-9,46%	120,0%	95.628,91	82,22%

La sensibilidad de todas las variables afectan al VAN y TIR de la operación y cada una posee un comportamiento según datos recogidos por los resultados en estados y balances:

**Precio:** Si existe una variación negativa del nivel de precio VAN y TIR tienden al negativo. Por otra parte, si existe una variación porcentual positiva del precio los niveles de VAN y TIR tienden a ser positivos, es decir es una relación directamente proporcional entre precio, VAN y TIR.

**Costos:** Existe una relación inversamente proporcional entre el nivel de costos y VAN y TIR. Es decir, si es costo sube los indicadores tienden a bajar y viceversa.

Gastos: Existe el mismo comportamiento que en la sensibilidad de los Costos, es inversamente proporcional al TIR y VAN.

Cantidad: Existe una relación directamente proporcional entre la cantidad de ventas y los resultados del VAN y TIR.

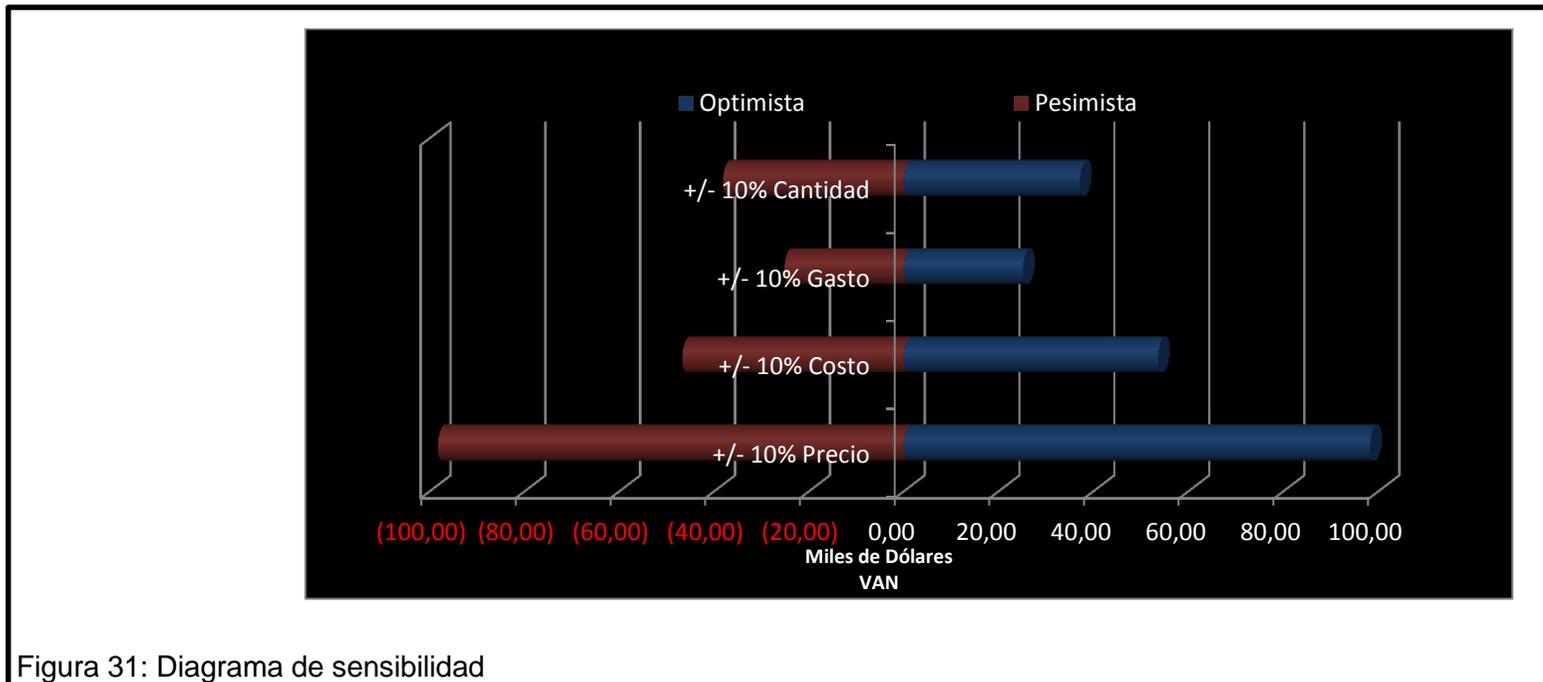


Figura 31: Diagrama de sensibilidad

### 10.9.1. Índices financieros

Tabla 50: Costos Financieros

Costos Financieros		
	Apalancado	Desapalancado
Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC)	17,10%	19,05%
Costo de Deuda (Kd)	9,33%	9,33%
Costo de Recursos Propios (Ke)	21,78%	19,05%
Tasa Libre de Riesgo (Rf)	1,44%	1,44%
Beta Desapalancada (Bd)	0,76	0,76
Beta Apalancada (Ba)	0,97	0,76
Prima de Mercado (Rm-Rf)	7,84%	7,84%
Deuda	30,00%	0,00%
Patrimonio	70,00%	100,00%
Riesgo País (EMBI)	11,65%	11,65%

**CPPC:** Costo promedio ponderado de capital, es el costo de oportunidad de realizar la inversión propuesta. Se encuentra compuesto de manera ponderada por el costo de la deuda y el costo de los recursos propios, es decir, es una medida que integra el costo del fondeo del activo (US\$ 48,087). El valor indicado por el proyecto indica una inversión de moderado riesgo, sin embargo, se ha visto afectado de manera significativa por el riesgo país, el cual se ha incrementado paulatinamente desde la caída de los precios del petróleo.

**Kd:** Costo de la deuda. El valor está determinado por el BCE para el segmento corporativo y cabe mencionar que la Empresa Mapfre Atlas Compañía de Seguros S.A., tiene una línea de crédito abierta con el banco Produbanco Grupo Promerica el cual le otorga esta tasa de interés sobre la deuda.

**Ke:** Costo de los recursos propios. Este indicador se calcula en base al modelo CAPM, mismo que busca determinar el valor de un activo en función del riesgo no diversificable, medido a partir de la volatilidad de la industria contra el mercado. Este considera:

- **Rf:** Tasa libre de riesgo: Tasa de los bonos del tesoro de los EEUU. Considerados libres de riesgo por la nula probabilidad de default por parte de los EEUU.
- **Bd:** Beta desapalancada. La beta es la medida del riesgo que posee un activo, calculado a partir de la volatilidad comparada entre dicho activo y el mercado (agentes económicos que describen el desenvolvimiento de una economía)
- **Ba:** Beta apalancada. La beta ajustada por el riesgo de apalancamiento.
- **Rm:** Prima de mercado. La prima de mercado es un spread histórico entre el mercado y la tasa libre de riesgo, es decir, indica el diferencial de rentabilidad entre el riesgo sistemático y no sistemático.
- **EMBI:** Riesgo país. El modelo CAPM se encuentra ajustado a la realidad ecuatoriana por medio del spread del riesgo país. Esta medida indica el diferencial de rentabilidad entre los bonos del tesoro de los EEUU y los bonos del gobierno ecuatoriano.

Tabla 51: Ratios Financieros

<b>RATIOS FINANCIEROS</b>					
<b>Liquidez</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Capital de Trabajo	\$ 59.124,64	\$ 62.764,21	\$ 69.090,32	\$ 80.395,11	\$ 99.190,92
Liquidez inmediata	2,16	3,74	5,21	7,72	12,89
Liquidez completa	2,51	4,22	5,55	7,98	13,02
<b>Calidad de Activos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Morosidad	5,00%	5,00%	5,00%	4,99%	4,98%
Cobertura	4,07%	5,20%	5,13%	5,13%	5,13%
<b>Rentabilidad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
ROE	22,05%	15,40%	17,17%	20,23%	23,10%
ROA	5,94%	5,22%	6,52%	8,67%	11,22%
ROI	13,69%	11,30%	15,21%	22,46%	33,36%
<b>Eficiencia</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Margen de Contribución	40,60%	40,21%	40,09%	40,25%	41,23%
Margen de Explotación	20,11%	19,56%	20,17%	21,29%	22,90%
Margen Neto	2,21%	1,76%	2,25%	3,16%	4,47%
EBITDA	\$ 92.471,91	\$ 92.215,24	\$ 98.820,23	\$ 106.933,22	\$ 120.091,04

Se describen los indicadores de liquidez, calidad de activos, rentabilidad y eficiencia del negocio. Mostrando niveles positivos financieros que cumplen con márgenes esperados por los accionistas para la operación del seguro. Al quinto año existe una rentabilidad financiera del 23,10% que demuestra que existe una eficiencia en el manejo de fondos propios y los beneficios

generados en el periodo. Por parte del ROA, o retorno sobre el activo total medio, se establece un 11,22% lo cual es bueno relacionándolo con el nivel de beneficios antes de gastos financieros obtenidos en el ejercicio.

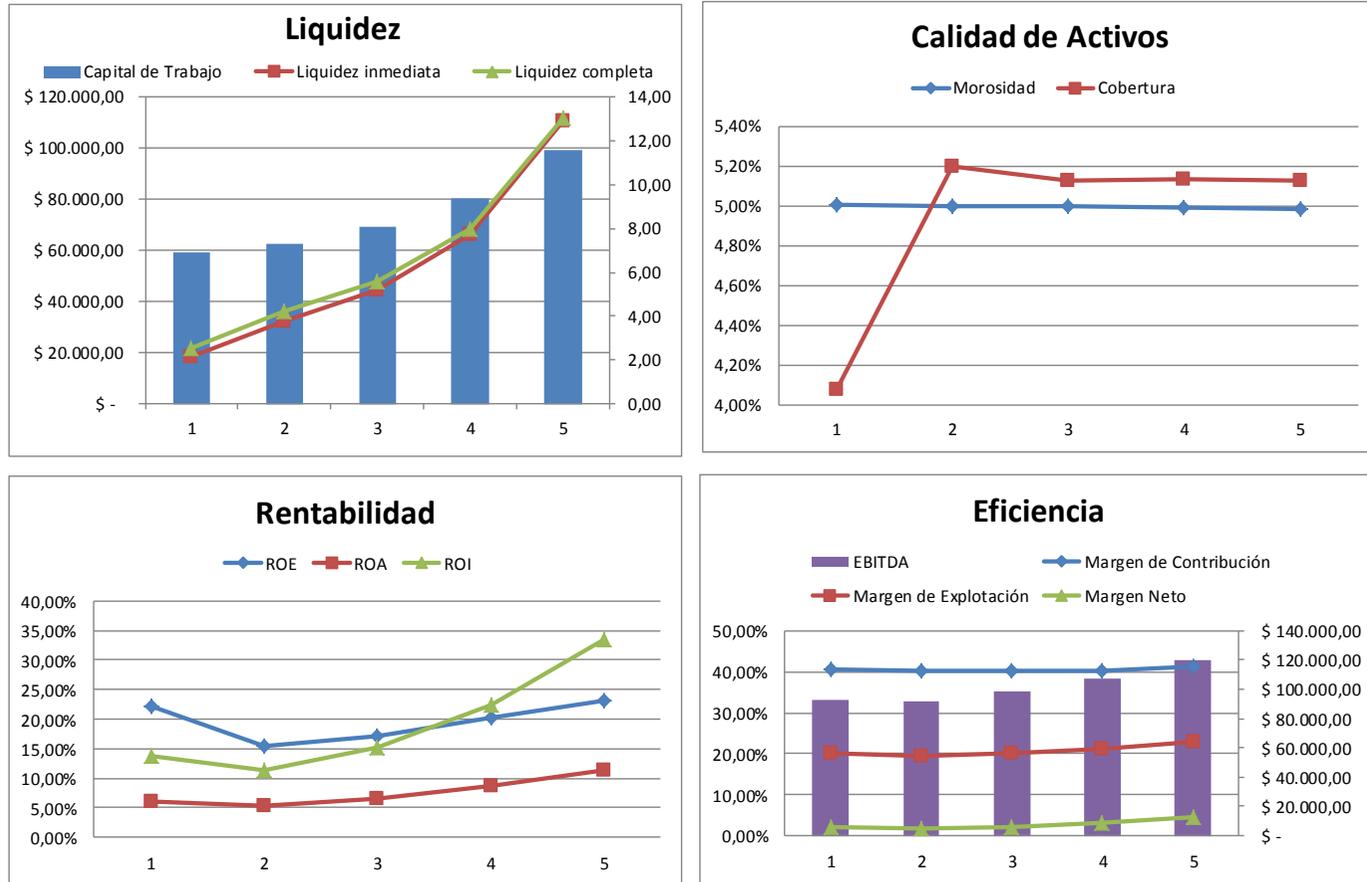


Figura 32: Liquidez, Calidad de Activos, Rentabilidad y Eficiencia

## 10.9.2. Escenarios

Tabla 52: Resultados Económicos

### RESULTADOS ECONÓMICOS EMPRESA

VAN

TIR

Pesimista	\$ 8.703,11	23,51%
Normal	\$ 17.636,79	29,84%
Optimista	\$ 21.592,50	32,49%

### RESULTADOS ECONÓMICOS SOCIOS

VAN

TIR

Pesimista	\$ 6.569,78	29,63%
Normal	\$ 14.630,03	38,89%
Optimista	\$ 18.164,49	42,68%

Tabla 53: Escenarios (Variación de primas)

### PROYECCIÓN DE PRIMAS

Escenarios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Pesimista	-	49,75%	49,75%	49,75%	39,75%	44,75%	34,75%	24,75%	34,75%	34,75%	29,75%	24,75%
Normal	-	50,00%	50,00%	50,00%	40,00%	45,00%	35,00%	25,00%	35,00%	35,00%	30,00%	25,00%
Optimista	-	50,00%	50,00%	50,50%	40,50%	45,50%	35,50%	24,50%	35,00%	35,00%	30,50%	25,00%

**Tabla 54: Escenarios (Cantidad de pólizas emitidas)**

<b>Cantidad de primas emitidas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
Seguro Veterinario - Completo	65	98	147	221	310	450	608	760	1.026	1.386	1.802	2.253

Los escenarios están determinados por el nivel de ventas de pólizas en los 12 meses del año, se han determinado niveles moderados de crecimiento o decrecimiento según corresponda para obtener un retorno de la inversión y un valor actual neto que satisfaga a los requerimientos de los inversionistas.

Para la empresa existe un nivel óptimo de VAN de US\$ 17, 636.79 con una exposición máxima de US\$ 68, 696.30, y un TIR de 29,84% que recuperará la inversión inicial en 2,7 años. De la misma manera, en relación a los escenarios, pesimista y realista se toman los valores de la tabla pero el periodo de recuperación variará de acuerdo a las condiciones.

Para la empresa existe un nivel óptimo de VAN de US\$ 14, 630.03 con una exposición máxima de US\$ 68, 696.30, y un TIR de 38,89% que recuperará la inversión inicial en 2,3 años. De la misma manera, en relación a los escenarios, pesimista y realista se toman los valores de la tabla pero el periodo de recuperación variará de acuerdo a las condiciones.

En ambos casos se tienen TIR y VAN muy aceptables para la operación del ramo de seguros, esto se debe a que el producto planteado es el único en el mercado, no tiene competencia directa, y posee características muy atractivas para los dueños de caballos, que se encuentran muy expectantes de la oferta.

## 11. PROPUESTA DE NEGOCIO

### 11.1. Financiamiento deseado

Tabla 55: Financiamiento deseado

<b>Inversión</b>	<b>68.696</b>
Apalancamiento	20.609
Recursos Propios	48.087

Años	Saldo Capital	Interés	Capital	Cuotas
0	\$ 20.608,89			
1	\$ 16.487,11	\$ 1.746,55	\$ 4.121,78	\$ 5.868,33
2	\$ 12.365,33	\$ 1.361,99	\$ 4.121,78	\$ 5.483,77
3	\$ 8.243,56	\$ 977,43	\$ 4.121,78	\$ 5.099,21
4	\$ 4.121,78	\$ 592,87	\$ 4.121,78	\$ 4.714,64
5	\$ 0,00	\$ 208,30	\$ 4.121,78	\$ 4.330,08

Se ha determinado que el apalancamiento del negocio es del 30% sobre el nivel de inversión requerida al inicio de las operaciones. Dicho valor es US\$ 20,609.00 que será solicitada a la institución financiera para ser parte de la estructura del pasivo que se amortizará como se ha mostrado en el cuadro de arriba.

### 11.2. Estructura de capital y deuda buscada

Según el análisis del punto anterior, se ha determinado que la estructura de la inversión es de US\$ 68,696.00, valor del cual se tomará un 30% como apalancamiento y el 60% restante como inversión de los accionistas de la empresa. Parte del valor total de inversión es el capital de trabajo que ya se lo analizó anteriormente, capital que hace falta para mantener los costos hasta que los ingresos puedan superar a los mismos. Por lo tanto, la deuda que se buscaría corresponde a US\$ 20,609.00.

Considerando la evolución de los flujos futuros del negocio, solamente se va a necesitar financiamiento al periodo cero, el resto del proyecto se financia solo.

### 11.3. Capitalización

La totalidad de fondos propios destinados al proyecto son de Mapfre Atlas Compañía de Seguros S.A. y no existen participaciones parciales de accionistas.

### 11.4. Uso de fondos

Tabla 56: Uso de Fondos

INVERSIÓN INICIAL	
Activo Fijo	\$ 7.732,04
Activo Intangible	\$ 10.964,26
Capital de Trabajo	\$ 50.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 68.696,30</b>

**Activo fijo:** Comprendido como todo el mobiliario necesario para llevar a cabo las actividades dentro de la operación de la empresa. Valores según presupuesto administrativo.

**Activo intangible:** Necesidad de plataformas tecnológicas para el desarrollo de las operaciones descritas en el capítulo de inversión inicial, según presupuesto administrativo.

**Capital de trabajo:** Capital necesario para cubrir la inversión en activos, gastos administrativos y de publicidad previos a la operación y otros rubros. Además de brindar un aporte a los flujos de caja para mantenerse positivos y adecuados a lo largo del año.

### 11.5. Retorno para el inversionista

Tabla 57: Retorno para socios

RESULTADOS ECONÓMICOS SOCIOS		
	VAN	TIR
Pesimista	\$ 6.569,78	29,63%
Normal	\$ 14.630,03	38,89%
Optimista	\$ 18.164,49	42,68%

Como se había mencionado anteriormente, los niveles de Valores Actual Neto y Tasa Interna de Retorno son muy aceptables y por encima de la media de proyectos que requieran inversión, pero se había determinado que el producto cumple con niveles de demanda excelentes y condiciones adecuadas para funcionar, lo que hace que mejoren los beneficios y por ende los retornos. La recuperación del capital invertido es de 2 años y 3 meses, lo cual es atractivo para cualquier inversionista y genera utilidades sostenidas a futuro.

## 12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 12.1. Conclusiones

- La industria del seguro en Ecuador es altamente competitiva, con alrededor de 35 actores activos que buscan un pedazo del pastel en varias ramas asegurables. Con un crecimiento sostenido del 3% anual aproximadamente y un beneficio neto de cerca de 70 millones de dólares.

La mayor porción del sector está concentrada en 6 empresas, que han mostrado un mejor desempeño técnico y financiero dentro de los periodos de estudio, lo que les aleja significativamente del resto. Sin embargo, existe una especialización de cada empresa en ramos definidos, lo que les hace fuertes por encima de otras. Por lo tanto, no necesariamente una empresa de la media del mercado es débil, sino concentra sus intereses en líneas que le dan mayor beneficio requerido por sus accionistas.

La oportunidad en este estudio se concentra en la especialización; en la explotación de un negocio innovador que es sin duda muy interesante y es el primer paso para el desarrollo del sector equino en el país.

- Sin lugar a duda existen varios tipos de competidores, clientes e intermediarios en el mercado. Los corredores se van haciendo más especialistas para alcanzar nichos de mercado más interesantes y rentables; hay de los que se concentran en negocios individuales masivos, y otros en negocios corporativos. Los clientes de la misma manera, requieren seguros más especializados para salvaguardar sus inversiones, los cuales consideran que una época de crisis es la mejor etapa para confiar su patrimonio en manos de un asegurador. La competencia se está saturando en líneas tradicionales o masivas, las cuales cuentan con muchos actores tras un cliente y la necesidad de especialización ha motivado a la inversión en nuevos ramos que

permitan expandir aún más el paraguas de asegurabilidad. El comportamiento del mercado se encuentra en crecimiento, con clientes todavía no muy conscientes de la necesidad de un seguro y una industria aseguradora en época de maduración y perfeccionamiento en sus líneas.

- La misma maduración de la industria del seguro, hace que las empresas vayan formalizando sus operaciones. El ingreso de grandes multinacionales, absorbiendo a nacionales, es la más grande muestra de la formalización del sector; las cuales tienen niveles de exigencia mayor y mayor eficiencia. Las empresas que se han adaptado a las regulaciones gubernamentales y han cumplido con los límites mínimos para operar han sido las que han sobrevivido a la época de recortes en la industria, lo cual es lo mejor para el cliente, es decir, existen cada vez menos empresas en la palestra pero las que quedan son las más sólidas y mejor especializadas para cubrir con las necesidades de los clientes.
  
- La necesidad de satisfacer a los clientes con un mejor servicio y especialización en la rama propuesta, va de la mano con trabajar con los más fuertes conocedores del ámbito equino local, los cuales conocen las necesidades y proyecciones del mercado. El aporte de los profesionales de la salud equina, han sido un gran aporte para esta investigación y han permitido estudiar las principales variables que afectan a los animales; sus tratamientos y consejos para mantener un estado de salud perfecto. Las coberturas y prestaciones de la póliza de seguros han sido colocadas por ser las más importantes en el cuidado de los semovientes y atacan a las necesidades más grandes de los propietarios, los cuales disminuyen su gasto en el tratamiento de enfermedades, lesiones, cólicos y accidentes que pueden sufrir sus animales.

- Las visitas a ranchos en el área de estudio arrojaron que existen muy buenas condiciones en donde los caballos permanecen y realizan sus actividades. Además permitió tener un acercamiento con los propietarios de caballos y los encargados de su cuidado, lo que sin duda fue el mayor impulso de la investigación al conocer la buena impresión del producto y su éxito si cumple con todas las ofertas que se realizarán. El propietario de caballos tiene un apego muy grande con su actividad y le hace estar cerca de eventos, ferias y concursos relacionados con la actividad, en donde realiza inversiones importantes con la compra de nuevos ejemplares, lo cual hace que su riesgo financiero aumente ya que requiere dar cuidados constantes y muchas veces muy costosos, los cuales pueden ser provocados por algún problema de salud o accidente. El aseguramiento es bien visto por propietarios y cuidadores de los animales, sumados a ellos los profesionales veterinarios que ven un respaldo para su trabajo.
- La investigación mostró resultados de aseguramiento actual de caballos por muerte es bajo, debido a su alto costo y a su poco uso, como lo denominan los propietarios, los cuales manifestaron que el escalón inmediato anterior es lo mejor: la prevención y tratamiento de enfermedades para evitar la muerte, que a pesar de que en el estudio el 95% de caballos poseen un veterinario que monitoree su salud, siempre existen imprevistos y tras ello, grandes desembolsos de dinero por tratamientos. Además, apenas el 15% de caballos tienen un seguro de vida, lo que muestra la baja penetración del producto y su poco desarrollo en el mercado asegurador. Los clientes prefieren una asistencia integral en un producto que tiene un precio elevado, por lo que el componente veterinario fue un punto a favor para la investigación y ha permitido tener las mejores impresiones de los entrevistados.

- El componente de asistencia veterinaria posee varias prestaciones en base a las necesidades planteadas por los clientes. Si bien es cierto, existen muchas limitaciones por un alto riesgo moral en ciertas coberturas, el producto tiene un gran alcance que es de beneficio evidente para el propietario de caballos. El tratamiento de cólicos médicos, cólicos quirúrgicos, lesiones en aparato locomotor, problemas respiratorios y cardiacos, además de cobertura por daño a terceros, cubren gran parte de la problemática que poseen los dueños. El alto costo de ciertos tratamientos genera una oportunidad para el proyecto, lo cual es aprovechado por el proyecto para crear una nueva línea de seguro.
- Mediante la utilización de la matriz FODA, se pudieron detectar algunos puntos críticos que el proyecto posee. Es importante señalar que la especialización del producto requiere mucha experiencia en el manejo, lo cual se tendrá con el veterinario, jefe del departamento de seguros equinos. El hecho de no tener competencia directa en un inicio es una ventaja sin duda, que debe ser aprovechada en el tiempo para reducir el impacto ante el posible ingreso de nuevos actores en la línea.

Constituye una gran amenaza para el proyecto el índice de eutanasias que se practican en caballos que no pueden ser atendidos por falta de recursos económicos de los dueños, lo que llama al producto a realizar paralelamente a su operación, campañas de prevención y cuidado de los animales para evitar enfermedades, lesiones, cólicos y otras complicaciones.

La baja cultura del seguro en Ecuador es un problema generalizado en todas las líneas. A pesar que se encuentra en crecimiento, no podemos decir que los clientes han llegado a un nivel de conocimiento amplio en la rama, todo lo contrario, se piensa que se tiene mucho por desarrollar; con esto evitar intentos de fraudes,

estafas, malversaciones y delitos provocados por quienes han querido sacar provecho de la actividad aseguradora.

La más grande limitación del proyecto ha sido la falta de datos suficientes que permitan generar un estudio más exacto, sin embargo los criterios utilizados por los expertos veterinarios han sido válidos para determinar niveles de riesgo, siniestralidad y factores que puedan afectar a los caballos y su entorno.

- El segmento de mercado al que se ataca con el producto, se encuentra en el estrato económico más alto. Personas con mucho poder adquisitivo son los que comúnmente se dedican a la actividad equina e invierten grandes cantidades de dinero en su desarrollo. El caballo deportivo no demanda otra cosa que tiempo y dinero, lo cual es punto fuerte para la investigación.

Para el estudio se delimitó la investigación en 3 provincias: Pichincha, Imbabura y Tungurahua, en donde se llegó ha determinado una población aproximada de caballos deportivos de 13650 y posteriormente una estimación del número de propietarios de caballos que se aproximan a 3413 familias, lo cual representa un mercado grande por explotar que presenta muchas oportunidades y está dispuesto a invertir su dinero en un seguro que le garantice la protección de su patrimonio.

- La especialización ha sido definida como estrategia general de marketing debido a que constituye una porción pequeña del sector asegurador pero innovadora y con grandes retos. Con ello, las ventas serán canalizadas por medio de actores importantes en las actividades equinas y aseguradoras; asociaciones de propietarios de caballos y brókers. Los cuales buscarán un beneficio de desarrollo del sector y por supuesto económico. En un inicio, un producto busca ser comercializado por pocos actores debido al desconocimiento, pero constituye un negocio de alta rentabilidad para los que participan ya

que tienen un mercado mucho más grande para ellos solos. Las asociaciones de propietarios de caballos han manifestado su gran deseo de ser partícipes de esta actividad, puesto que representa una mejoría en el sector por la formalización de la medicina, el cuidado más serio de los caballos y por ende el crecimiento integral de la actividad.

- La política de precios fue el factor más sensible en la investigación, debido a que según los estudios de siniestralidad y costeo se define una tarifa y se puede tener una primera visión del futuro del producto. Se ha podido concluir que el producto es sostenible en el tiempo, en base a los datos proporcionados por expertos veterinarios. Cada uno de los componentes del seguro, tiene su nivel de frecuencia, costo de tratamiento e impacto en la vida de los caballos; con esto, se ha fijado una tasa neta de riesgo y poner una prima final al consumidor. El precio de la póliza de seguros, ha sido el resultado de una estrategia de fijación de precio denominada costo de producción.
  
- Se ha definido la estrategia de operaciones, en donde junto con el proceso gerencial estratégico, es decir el gobierno, la planificación y gestión corporativa de la empresa, se maneja la operatividad del producto dentro del departamento de seguros equinos. Las actividades de suscripción, emisión, gestión de cobranzas y gestión de siniestros se han delineado y cada actor cumple con una importante función. Los procesos de soporte son importantes de la misma manera, ya que dan la plataforma tecnológica y la administración del recurso humano. La cadena de valor proporciona un proceso ordenado de las actividades, en donde se manejan todas las actividades secundarias o de soporte para que las primarias o las propias del giro del negocio se cumplan. Desde el cliente potencial, pasando por un intermediario o de manera directa con la empresa, muestra su perfil asegurable y se satisface su necesidad mediante la

suscripción y emisión del seguro con un contrato que hace partícipes a las partes del riesgo en curso.

Las operaciones dependen de una planificación previa, en donde se han delineado las necesidades para la implementación. Se han identificado riesgos e imprevistos que puedan surgir en la fase de evaluación y con esto tomar medidas que puedan minimizar los impactos en el cronograma establecido. Es importante prever que la industria aseguradora exige requisitos mínimos para la implementación de una nueva rama los cuales han sido cubiertos demostrando que el ramo puede ser rentable por sí solo.

- La estructura del departamento de seguros equinos se ha conformado mediante el estudio de la necesidad operativa que el producto requiere para funcionar. Desde la cabeza, el jefe del departamento de seguros equinos, pasando por el área comercial, emisión y siniestros, y con los actores de soporte: Cobranzas, actuarial, gerente técnico, entre otros; cumplen con sus objetivos y roles para cumplir con la cadena de valor y finalmente entregar un servicio de calidad al cliente que confía su patrimonio en la empresa.
  
- Durante el estudio de mercado y desarrollo financiero se ha podido demostrar que el ramo de Seguro de Asistencia Médica Veterinaria Equina es rentable y puede arrancar operaciones en el año 2016. Los resultados expusieron una rentabilidad financiera del 23.13% al finalizar los 5 años y un retorno de la inversión dentro de 2.8 años. El resultado del ejercicio al final del quinto año es de US\$ 22,917.59.

Se logró crear una estructura sustentable que permitirá el desarrollo autónomo de la gestión del Seguro de Asistencia Médica Veterinaria Equina, independiente a otros ramos ofertados por la empresa Mapfre Atlas S.A., con lo cual puede operar cumpliendo con todas las exigencias del órgano regulador de la industria.

## 12.2. Recomendaciones

- Se recomienda como punto principal que el proyecto trabaje en conjunto con las entidades gubernamentales y regulatorias para que se preocupen más por el sector equino en el país, manteniendo información centralizada de censos y estadísticas con detalles más específicos y actualizados, permitiendo así un mayor alcance de proyectos como éste, ya la información que ahora se maneja se basa principalmente en la experiencia de los profesionales que trabajan en el sector.
- La suscripción del riesgo en todos los casos es la clave del éxito del resultado al final del ejercicio. El manejo de caballos que se encuentren en buen estado de salud y con garantías de cuidado desde un principio permitirá mantener los niveles de siniestralidad por debajo de los estudiados en el presente proyecto. Por lo tanto, la responsabilidad compartida entre la Compañía y el asegurado es la de mantener los principios de cuidado y garantizar que en todo momento se debe actuar como si el seguro no existiera.
- El manejo del riesgo moral es fundamental en el campo asegurador. En todo momento la información debe ser transparente y adecuada para poder realizar el análisis de riesgo y debe mantenerse bajo esos términos. La responsabilidad del asegurado es cumplir con todas las exigencias de la Compañía y mostrar en todo momento voluntad por favorecer las condiciones del riesgo.
- El análisis que se ha realizado constituye una inferencia de la información, basada en fuentes oficiales y estimaciones de expertos en la materia equina. Se podría mejorar este aspecto si los órganos de control tuvieran un mayor control censal y recopilaran información relacionada con este estudio para determinar el riesgo directo que sufren los caballos.

## REFERENCIAS

- (2015). *Revista Ekos*.
- Anluisa, C. (2013). *Diario El Hoy*. Obtenido de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/unesco-analiza-la-alfabetizacion-en-el-pais-367754.html>
- Araque, W. (2013). *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/negocios/Inec-pobreza-Ecuador-estadisticas-economia>
- Castelo Matrán, J., & Guardiola Lozano, A. (2008). *Diccionario Mapfre de Seguros*. Madrid: Mapfre.
- Código Orgánico Monetario y Financiero. (Septiembre de 2014).
- Comercio Exterior*. (2012). Obtenido de <http://www.comercioexterior.ub.edu>
- Ecuador. (3 de Abril de 1998).
- Ecuador. (Septiembre de 2014).
- Ekos, R. (2014). *Ekos Negocios*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=3031>
- FIATC Seguros. (2015). Obtenido de <https://www.fiatc.es/seguros-caballos>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2013). *INEC*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/pobreza/>
- Ley General de Seguro Privados. (3 de Abril de 1998).
- Mapfre Atlas. (1 de Mayo de 2015).
- Mapfre Atlas. (1 de Mayo de 2015). *Mapfre Atlas*. Obtenido de <http://www.mapfreatlas.com.ec/site/misionvision.php>
- Mapfre Atlas. (1 de Mayo de 2015). *Mapfre Atlas*. Obtenido de <http://www.mapfreatlas.com.ec/site/estructura.php>
- Martín-Mayoral, F. (Mayo de 2009). Estado y mercado en la historia de Ecuador. Desde los años 50 hasta el gobierno de Rafael Correa. *Nueva Sociedad*, págs. 120-136.
- Mejía, S. (16 de Marzo de 2015).
- Negocios, I. E. (2015). Obtenido de [www.ekosnegocios.com](http://www.ekosnegocios.com)

- QBE. (2015). Obtenido de [http://www.qbe.com.ec/productos\\_se\\_agropecuario.asp](http://www.qbe.com.ec/productos_se_agropecuario.asp)
- Real Academia Española. (s.f.). Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val>
- Revista Ekos. (2015). Especial Seguros. *Revista Ekos*, 55.
- Samaniego, D. A. (2012). Odontología, Por qué los caballos la necesitan? *Revista Pura Sangre* .
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (30 de Abril de 2015). *Superintendencia de Bancos del Ecuador*. Obtenido de [http://www.sbs.gob.ec/practg/p\\_index](http://www.sbs.gob.ec/practg/p_index)

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Encuesta



Reciba un cordial saludo. Somos estudiantes de la Universidad de las Américas, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Nos encontramos en la realización del trabajo de titulación previo a la obtención de la Ingeniería. Solicitamos su valiosa ayuda en el desarrollo de la presente encuesta que pretende obtener información primaria acerca de la asegurabilidad de equinos en la ciudad de Quito. El tema de nuestra tesis es: "Plan de negocios para la creación de una nueva línea de producto de seguros 'Asistencia Médica Veterinaria Equina', para la empresa MAPFRE Atlas Compañía de Seguros S.A.

### 1. ¿Posee caballos de pura raza?

Si   
No

### 2. Especifique cuántos ejemplares posee.

1   
2   
3   
4   
5 o más

Especifique:

### 3. Especifique qué tipo de actividad realizan los equinos.

1. Exhibición   
2. Deporte   
3. No realiza actividad

### 4. ¿Posee los siguientes servicios de atención con sus equinos?

1. Veterinario Si  No   
2. Entrenador Si  No   
3. Herrador Si  No   
4. Fisioterapeuta Si  No

### 5. En el último año, ¿ha sometido a atención veterinaria a su(s) caballo(s) por alguna razón? En caso de ser positiva la respuesta especifique los motivos.

1. Rutina  Especifique:   
2. Cólico  Especifique:   
3. Accidente  Especifique:   
4. Enfermedad  Especifique:   
5. Lesión  Especifique:

### 6. ¿Posee usted una póliza de seguros para al menos uno de sus equinos actualmente?

Si  Especifique nombre de la compañía aseguradora:   
No

### 7. En caso de ser afirmativa la pregunta N° 6, responder, ¿Cuánto paga anualmente por la póliza de un equino? Aproximadamente (Prima Total).

Valor US\$

### 8. ¿En caso de ser afirmativa la pregunta N° 6, por qué motivos usted estaría dispuesto a cambiarse de compañía de seguros?

Mejor precio   
Mejores coberturas   
Calidad en la atención   
Prestigio de la empresa   
Beneficios adicionales

### 9. Califique en orden de importancia del 1 al 5, para usted, al momento de contratar una póliza de seguros para equinos. Siendo 1 la más importante y 5 la menos importante.

Precio bajo   
Coberturas amplias   
Calidad en la atención   
Prestigio de la empresa   
Beneficios adicionales

### 10. ¿Cuánto estaría Usted dispuesto a pagar por una póliza de asistencia médica veterinaria para cobertura de muerte por cualquier causa, daños a terceros y reembolso por asistencia veterinaria en tratamiento de enfermedades, lesiones y cólicos? (Valor US\$ de prima neta anual).

1. US\$ 300 - US\$ 500   
2. US\$ 501 - US\$ 700   
3. US\$ 701 - US\$ 900   
4. US\$ 901 - En adelante

### 11. ¿A través de qué medios le gustaría obtener información acerca de la póliza de asistencia médica veterinaria para equinos?

1. Internet / Correo electrónico   
2. Oficinas de la aseguradora   
3. Ferias   
4. Ranchos o criaderos   
4. Tiendas especializadas o asociaciones

### 12. ¿A través de qué medios le gustaría contratar nuestra póliza?

1. Internet   
2. Oficinas de la aseguradora   
3. Ferias   
4. Ranchos o criaderos   
4. Tiendas especializadas o asociaciones

Muchas gracias por su tiempo e información.

## Anexo 2: Cálculo de la muestra

### Muestra

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5^2 * 3413}{0,05^2 * (3413 - 1) + 1,96^2 * 0,5^2} \quad n = \frac{Z^2 * \sigma^2 * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * \sigma^2}$$

$$n = \frac{3277,85}{9,4904}$$

$$n = 345$$

N=	3413
$\sigma$ =	0.5
e=	0.05
Confianza=	95%
Z=	1.96
n=	345

### Anexo 3: Glosario

“AJUSTE DE SINIESTRO O PERITACIÓN: Determinación de las consecuencias económicas derivadas de un siniestro, a fin de que la entidad aseguradora, en base a su informe, determine el importe de la indemnización.”

(Castelo Matrán & Guardiola Lozano, 2008, pág. 336)

“ARBITRAJE: Fórmula normalmente prevista en los contratos de seguro, en virtud de la cual las diferencias surgidas entre el asegurador y el asegurado respecto a la interpretación del condicionado de la póliza son sometidas a la decisión de terceras personas en las que se presume una actuación imparcial y objetiva.”

(Castelo Matrán & Guardiola Lozano, 2008, pág. 37)

“ASEGURADO: En sentido estricto, es la persona que en sí misma o en sus bienes o intereses económicos está expuesta al riesgo. No obstante, en sentido amplio, asegurado es quien suscribe la póliza con la entidad aseguradora, comprometiéndose al pago de las primas estipuladas y teniendo derecho al cobro de las indemnizaciones que se produzcan a consecuencia de siniestro. El asegurado puede ser llamado también tomador del seguro o contratante o beneficiario.”

(Castelo Matrán & Guardiola Lozano, 2008, págs. 40-41)

“ASEGURADOR: Es la persona física o jurídica que, mediante la formalización de un contrato de seguro, asume las consecuencias dañosas producidas por la realización del evento cuyo riesgo es objeto de cobertura.”

(Castelo Matrán & Guardiola Lozano, 2008, pág. 41)

“BENEFICIARIO: Persona designada en la póliza por el asegurado o contratante como titular de los derechos indemnizatorios que en dicho documento se establece.”

(Castelo Matrán & Guardiola Lozano, 2008, pág. 55)

“BROKER: En general, mediador. En seguros sinónimo de corredor de seguros o de reaseguros.”

(Castelo Matrán & Guardiola Lozano, 2008, pág. 63)

“CANCELACIÓN DE PÓLIZA: Sinónimo de anulación. Significa la rescisión de los efectos de una póliza, bien sea por producirse circunstancias que se previeron contractualmente como determinantes de ello, por acuerdo mutuo de asegurador y asegurado o por decisión unilateral de cualquiera de las partes, aunque en este último caso es normal que exista un plazo mínimo de preaviso a la otra parte y, si la decisión ha sido propuesta por la entidad aseguradora, una devolución de primas al asegurado en proporción al riesgo no corrido.”

(Castelo Matrán & Guardiola Lozano, 2008, págs. 32-33)

“CANCELACIÓN A PRORRATA: Revocación de una póliza por una compañía de seguros mediante la devolución de la prima no consumida a su titular. En la devolución no hay reducción por gastos ya pagados por la compañía de seguros.”

(Castelo Matrán & Guardiola Lozano, 2008, pág. 68)

“COBERTURA: Sinónimo de garantía. Compromiso aceptado por un asegurador en virtud del cual se hace cargo, hasta el límite estipulado, de las consecuencias económicas derivadas de un siniestro.”

(Castelo Matrán & Guardiola Lozano, 2008, pág. 215)

“CÓLICO EQUINO: Acceso doloroso, localizado en los intestinos”

(Real Academia Española)

COPAGO: Relación de la participación entre aseguradora y asegurado en la indemnización de un siniestro. P. ej., Copago 80/20, donde 80 representa el límite de responsabilidad en el pago de una indemnización por parte de la

aseguradora y 20 representa el porcentaje del límite de responsabilidad de una indemnización que asume el asegurado.

“DEDUCIBLE: Cantidad o porcentaje establecido en una póliza cuyo importe ha de superarse para que se pague una reclamación.”

(Castelo Matrán & Guardiola Lozano, 2008, pág. 145)

“EPIZOOTIA: Enfermedad que acomete a una o varias especies de animales, por una causa general y transitoria. Es como la epidemia en el hombre.”

(Real Academia Española)

“EQUINO: Perteneiente o relativo al caballo”

(Real Academia Española)

“EXCLUSIÓN DE RIESGO: Decisión, que generalmente corresponde a la entidad aseguradora, en virtud de la cual no quedan incluidos en las garantías de la póliza determinados riesgos o, quedando incluidos estos, las garantías del contrato no surtirán efecto cuando concurren respecto a ellos determinadas circunstancias o condiciones preestablecidas.”

(Castelo Matrán & Guardiola Lozano, 2008, pág. 192)

“HURTO: A efectos del seguro, apropiación de una cosa ajena, con ánimo de lucro, sin emplear fuerza en las cosas, ni violencia o intimidación en las personas que lo portan o lo custodian.”

(Castelo Matrán & Guardiola Lozano, 2008, pág. 230)

“INDEMNIZACIÓN: En general compensación o resarcimiento económico por el menoscabo producido al perjudicado que se realiza por el causante del daño o por quien deba corresponder en su lugar.”

(Castelo Matrán & Guardiola Lozano, 2008, pág. 239)

“LAVADO DE DINERO: Se refiere al procedimiento que se lleva a cabo para cambiar la titularidad del dinero obtenido ilegalmente, de manera que parezca dinero procedente de una fuente legítima.”

(Castelo Matrán & Guardiola Lozano, 2008, pág. 266)

“LÍMITE AGREGADO: Es la máxima responsabilidad a cargo de un reasegurador por varios siniestros.”

(Castelo Matrán & Guardiola Lozano, 2008, pág. 275)

“LÍMITE DE INDEMNIZACIÓN: Cantidad máxima que una aseguradora va a pagar a su asegurado en caso de siniestro con cargo a una garantía en concreto. Este límite viene estipulado en la póliza del seguro”.

(Castelo Matrán & Guardiola Lozano, 2008, pág. 275)

“PERIODO DE CARENIA: Tiempo comprendido entre la fecha de efecto de la póliza y el momento en que entran en vigor ciertas coberturas.”

(Castelo Matrán & Guardiola Lozano, 2008, pág. 335)

“PÓLIZA DE SEGURO: Documento que instrumenta el contrato de seguro, en el que se reflejan las normas que de forma general, particular o específica regulan las relaciones contractuales convenidas entre el asegurador y el asegurado.”

(Castelo Matrán & Guardiola Lozano, 2008, pág. 347)

“PRIMA NETA: Se denomina también prima de tarifa y es la que aplica el asegurador a un riesgo determinado y para una cobertura concreta. Está formada, como elemento base, por la prima pura más los recargos para gastos generales de gestión y administración, gastos comerciales o de adquisición, gastos de cobranza de las primas, gastos de liquidación de siniestros más, en su caso, coeficiente de seguridad y beneficio industrial.”

(Castelo Matrán & Guardiola Lozano, 2008, pág. 358)

“PRIMA: Aportación económica que ha de satisfacer el contratante o asegurado a la entidad aseguradora en concepto de contraprestación por la cobertura de riesgo que este le ofrece. Desde un punto de vista jurídico, es el elemento real más importante del contrato de seguro, porque su naturaleza, constitución y finalidad lo hacen ser esencial y típico de dicho contrato.”

(Castelo Matrán & Guardiola Lozano, 2008, pág. 357)

“RESPONSABILIDAD CIVIL: En general, es la obligación que tiene una persona de reparar los daños y perjuicios producidos a otra a consecuencia de una acción u omisión, propia o de tercero por el que deba responderse, en que haya habido algún tipo de culpa o negligencia.”

(Castelo Matrán & Guardiola Lozano, 2008, pág. 403)

“RIESGO: En la terminología aseguradora, se emplea este concepto para expresar indistintamente dos ideas diferentes, de un lado, riesgo como objeto asegurado; de otro, riesgo como posible ocurrencia por azar de una acontecimiento que produce una necesidad económica y cuya aparición real o existencia se previene y garantiza en la póliza y obliga al asegurador a efectuar la prestación, normalmente indemnización, que le corresponde.”

(Castelo Matrán & Guardiola Lozano, 2008, pág. 409)

“ROBO: Delito contra la propiedad consistente en el apoderamiento ilegítimo de una cosa mueble ajena, mediante el empleo de la fuerza en las cosas o violencia o intimidación en las personas.”

(Castelo Matrán & Guardiola Lozano, 2008, págs. 416-417)

“SACRIFICIO ECONÓMICO: Muerte inducida al animal cuando el animal no pueda dedicarse a actividad alguna.”

(FIATC Seguros, 2015)

“SACRIFICIO NECESARIO: Muerte inducida al animal con objeto de poner fin a una enfermedad o accidente incurable.”

(FIATC Seguros, 2015)

“SEMOVIENTE: Animal de granja.”

(Real Academia Española)

“SINIESTRO: Es la manifestación concreta del riesgo asegurado, que produce unos daños garantizados en la póliza hasta determinada cuantía. Siniestro es pues, un acontecimiento que, por originar unos daños concretos previstos en la póliza motiva la aparición del principio indemnizatorio, obligando a la entidad aseguradora a satisfacer, total o parcialmente, al asegurado o a sus beneficiarios, el capital garantizado en el contrato.”

(Castelo Matrán & Guardiola Lozano, 2008, pág. 453)

“SUBROGACIÓN: En el ámbito del seguro, en virtud de la subrogación al asegurador sustituye al asegurado en el ejercicio de las acciones o derechos que tendría este contra los terceros causantes del accidente o siniestro, a fin de poder recuperar de ellos la cantidad por la que civilmente deberían responder a consecuencia de los daños producidos, cuya indemnización, en virtud de la póliza de seguro, ha corrido inicialmente a cargo de la aseguradora.”

(Castelo Matrán & Guardiola Lozano, 2008, pág. 459)

“SUMA ASEGURADA: Llamado también capital asegurado, valor atribuido por el titular de un contrato de seguro a los bienes cubiertos por la póliza y cuyo importe es la cantidad máxima que está obligado a pagar el asegurador, en caso de siniestro.”

(Castelo Matrán & Guardiola Lozano, 2008, pág. 70)

“SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS: Nombre con el que se conoce al órgano de control de seguros.”

(Castelo Matrán & Guardiola Lozano, 2008, pág. 461)

“SUSCRIPCIÓN DE RIESGOS: Es el conjunto de acciones encaminadas a la aceptación de un riesgo por la aseguradora, según unas condiciones y un precio (prima del seguro).”

(Castelo Matrán & Guardiola Lozano, 2008, pág. 462)

“TASA DE PRIMA: Porcentaje (o tanto por mil) que se aplica sobre el capital asegurado para obtener la prima pura o de riesgo, de acuerdo con cada tipo de riesgo. P. ej., un riesgo cuya tasa de prima sea del 5% y su valor asegurado 15000 dólares, devengará una prima de riesgo de 750 dólares.”

(Castelo Matrán & Guardiola Lozano, 2008, pág. 467)

“VIGENCIA DEL SEGURO: Período de tiempo previsto en la póliza durante el cual surten efectos sus coberturas.”

(Castelo Matrán & Guardiola Lozano, 2008, pág. 490)

### Anexo 4: Cotización Activos (Muebles)



Av. America N16-51 y Rio de Janeiro 2239-147 / Telefax: 2525-313  
 Quito, 05 de abril de 2015

Imagen	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
	4	\$ 316.96	\$ 1,420.00
	4	\$ 133.04	\$ 596.00
	2	\$ 316.96	\$ 710.00
Nota: Cotización válida por 45 días	Total incluido IVA		\$ 2,726.00

## Anexo 5: Cotización Activos: Equipos de cómputo

CLARO 3G 8:57 superpaco.com

Computadores, Desktops, Notebooks

PORTATIL

Descripción:  
Intel Core i3 - 8GB - 1TB - Pantalla 14PLG - Windows 8 - Wi-Fi - Bluetooth

Código:  
889296199045

Precio:

OFERTA EFECTIVO IVA INCLUIDO :	\$897.34
PRECIO NORMAL IVA INCLUIDO :	\$1013.95
3 CUOTAS SIN INTERESES :	\$337.98
6 CUOTAS SIN INTERESES :	\$168.99
12 CUOTAS SIN INTERESES :	\$84.50



CLARO 3G 8:57 superpaco.com

Impresoras, Escáneres, Copiadoras

IMPRESORA LÁSER A COLOR MULTIFUNCIÓN

Descripción:  
Impresora Láser a color multifunción con Wireless y Fax

Código:  
88727685964

Precio:

OFERTA EFECTIVO IVA INCLUIDO :	\$354.20
PRECIO NORMAL IVA INCLUIDO :	\$400.23
3 CUOTAS SIN INTERESES :	\$133.41
6 CUOTAS SIN INTERESES :	\$66.70
12 CUOTAS SIN INTERESES :	\$33.35



COMPRAR MEJOR, COMPRAR EN COMPUTRON

Categorías   

CATEGORÍAS  

CARRO DE LA COMPRA

Nombre De Producto	Precio Por Unidad	Cant.	Total
 <p>COMPUTADOR DELL OPTIPLEX 3020 <a href="#">Editar</a></p> <p>C3-4130-4G-500G-UBUNTU</p>	US\$ 678,58	1	US\$ 678,58

## Anexo 6: Cotización Suministros de Oficina



Categorías ▾

Buscar en toda la tienda...

Q

f

CATEGORÍAS
☰
t

### CARRO DE LA COMPRA

	Nombre De Producto		Precio Por Unidad	Cant.	Total	
	<p><u>PRESENTADOR TARGUS LASER +</u></p> <p><u>2PILAS AAA</u></p>	<a href="#">Editar</a>	US\$ 34,82	1	US\$ 34,82	
	<p><u>CALCULADORA CASIO MINI DE MESA</u></p> <p><u>8 DIGITOS PILA/SOLAR - NEGRO (3M)</u></p>	<a href="#">Editar</a>	US\$ 7,14	1	US\$ 7,14	  <span style="background-color: #333; color: white; padding: 2px 5px; border-radius: 5px;">f</span>
	<p><u>PAQ. 10 UNID. SACAGRAPAS GENMES</u></p> <p><u>- NEGRO</u></p>	<a href="#">Editar</a>	US\$ 5,36	1	US\$ 5,36	  <span style="background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px 5px; border-radius: 5px;">t</span>

	<p><u>CORRECTOR LIQUIDO TIPO PLUMA</u></p> <p><u>COX - CAJA 12 UNID.</u></p>	<a href="#">Editar</a>	<p>US\$ 13,39</p>	<p>1</p>	<p>US\$ 13,39</p>	
	<p><u>GOMA BLANCA APLI 100gr - CAJA 12</u></p> <p><u>UNID.</u></p>	<a href="#">Editar</a>	<p>US\$ 14,29</p>	<p>1</p>	<p>US\$ 14,29</p>	
	<p><u>CINTA ADHESIVA APLI 19mm X 33mt</u></p> <p><u>CORTE FACIL-PAQ.6UNID.</u></p>	<a href="#">Editar</a>	<p>US\$ 7,14</p>	<p>1</p>	<p>US\$ 7,14</p>	 

	<p><u>CUBO DE NOTAS ADHESIVAS APLI 4</u></p> <p><a href="#">Editar</a></p> <p><u>COLORES 75mm X 75mm</u></p>	<p><a href="#">Editar</a></p>	<p>US\$ 2,68</p>	<p>1</p>	<p>US\$ 2,68</p>	<p></p> <p></p>
	<p><u>VINCHAS METALICAS APLI PARA</u></p> <p><a href="#">Editar</a></p> <p><u>CARPETA - CAJA DE 100 UNID.</u></p>	<p><a href="#">Editar</a></p>	<p>US\$ 8,04</p>	<p>1</p>	<p>US\$ 8,04</p>	<p></p> <p></p>
	<p><u>GRAPADORA COX PLASTICA -</u></p> <p><a href="#">Editar</a></p> <p><u>CREMA/NEGRO</u></p>	<p><a href="#">Editar</a></p>	<p>US\$ 5,36</p>	<p>1</p>	<p>US\$ 5,36</p>	<p></p>
	<p><u>CLIPES COX 25mm CAJA DE 70 UNID. -</u></p> <p><a href="#">Editar</a></p>	<p><a href="#">Editar</a></p>	<p>US\$ 6,25</p>	<p>1</p>	<p>US\$ 6,25</p>	<p></p> <p></p>

	<p><u>CELULAR NOKIA ASHA 302 - QWERTY</u></p> <p><a href="#">Editar</a></p> <p>- <u>3,2 MPX GRIS</u></p>	<p><a href="#">Editar</a></p>	<p>US\$ 213,39</p>	<p>1</p>	<p>US\$ 213,39</p>	 
	<p><u>LICENCIA WINDOWS 7 PROFESIONAL</u></p> <p><a href="#">Editar</a></p> <p><u>XTRATECH PREINSTA</u></p>	<p><a href="#">Editar</a></p>	<p>US\$ 160,71</p>	<p>1</p>	<p>US\$ 160,71</p>	 

**Anexo 7: Balance General Mapfre Atlas 2014**

<b>ENTIDAD:</b>	1081			
<b>NOMBRE:</b>	MAPFRE ATLAS			
<b>FECHA DEL BALANCE:</b>	31-DEC-14			
<b>Código</b>	<b>Nombre de la Cuenta</b>	<b>Vida</b>	<b>General</b>	<b>Saldo</b>
1	ACTIVO	1,810,290.23	56,393,812.04	58,204,102.27
11	INVERSIONES	1,042,905.11	27,211,038.81	28,253,943.92
1101	FINANCIERAS	1,007,290.15	17,016,491.73	18,023,781.88
110101	TITULOS DE DEUDA EMITIDOS Y GARANTIZADOS POR EL ESTADO Y BCO CENTRAL DEL ECUADOR	0.00	10,014,600.03	10,014,600.03
11010101	INSTRUMENTOS UNICOS	0.00	1,299,040.46	1,299,040.46
11010102	INSTRUMENTOS SERIADOS	0.00	8,715,559.57	8,715,559.57
110102	TITULOS EMITIDOS POR EL SISTEMA FINANCIERO	953,073.18	5,950,204.91	6,903,278.09
11010201	INSTRUMENTOS UNICOS	953,073.18	5,950,204.91	6,903,278.09
11010202	INSTRUMENTOS SERIADOS	0.00	0.00	0.00
110103	TITULOS EMITIDOS POR COMPAÑIAS ANONIMAS	54,216.97	125,845.01	180,061.98
11010301	INSTRUMENTOS UNICOS	0.00	0.00	0.00
11010302	INSTRUMENTOS SERIADOS	54,216.97	125,845.01	180,061.98
110104	ACCIONES	0.00	365,134.45	365,134.45
110105	CUOTAS DE FONDOS DE INVERSION Y OTROS FONDOS	0.00	559,367.47	559,367.47
11010501	CUOTAS DE FONDOS DE INVERSION	0.00	505,551.61	505,551.61
11010502	CUOTAS DE OTROS FONDOS Y FIDEICOMISOS	0.00	53,815.86	53,815.86
110106	INVERSIONES EN EL EXTRANJERO	0.00	8,563.05	8,563.05
11010601	TITULOS EMITIDOS Y GARANTIZADOS POR ESTADOS Y BANCOS CENTRALES	0.00	0.00	0.00
11010602	TITULOS DE DEUDA DE BANCOS	0.00	0.00	0.00
11010603	TITULOS DE DEUDA EMITIDOS POR INSTITUCIONES FINANCIERAS Y SOCIEDADES	0.00	0.00	0.00
11010604	ACCIONES EN SOCIEDADES	0.00	0.00	0.00
11010605	BANCOS	0.00	8,563.05	8,563.05
11010606	OTRAS	0.00	0.00	0.00
110107	PRESTAMOS SOBRE POLIZAS DE VIDA	0.00	0.00	0.00
110199	PROVISION FLUCTUACION DE VALORES (CREDITO)	0.00	-7,223.19	-7,223.19
1102	CAJA Y BANCOS	23,397.60	5,501,321.61	5,524,719.21
110201	CAJA	108.19	8,012.87	8,121.06
110202	BANCOS	23,289.41	5,493,308.74	5,516,598.15
11020201	MONEDA NACIONAL	23,289.41	5,493,308.74	5,516,598.15
11020202	MONEDA EXTRANJERA	0.00	0.00	0.00
110299	SOBREGIROS (CREDITOS)	0.00	0.00	0.00
1103	ACTIVOS FIJOS	12,217.36	4,693,225.47	4,705,442.83

110301	BIENES RAICES	3,577.94	4,183,999.05	4,187,576.99
11030101	INMUEBLES TERMINADOS	6,437.00	8,328,047.44	8,334,484.44
11030102	INMUEBLES EN CONSTRUCCION	0.00	0.00	0.00
11030103	TERRENOS	0.00	1,064,776.60	1,064,776.60
11030199	(DEPRECIACION BIENES RAICES)	-2,859.06	-5,208,824.99	-5,211,684.05
110302	MUEBLES, EQUIPOS Y VEHICULOS	8,639.42	509,226.42	517,865.84
11030201	EQUIPO DE COMPUTACION	1,392.00	685,406.53	686,798.53
11030202	MUEBLES Y EQUIPOS	60,781.60	722,812.28	783,593.88
11030203	VEHICULOS	0.00	264,224.34	264,224.34
11030299	(DEPRECIACION MUEBLES EQUIPOS Y VEHICULOS)	-53,534.18	-1,163,216.73	-1,216,750.91
110303	ACTIVOS NO DEPRECIABLES.	0.00	0.00	0.00
12	DEUDORES POR PRIMAS	443,532.21	11,640,305.36	12,083,837.57
1201	PRIMAS POR COBRAR	443,242.50	11,133,769.02	11,577,011.52
120101	POR VENCER	110,894.36	7,143,486.31	7,254,380.67
120102	VENCIDAS	336,213.80	4,232,711.32	4,568,925.12
120199	PROVISION (CREDITO)	-3,865.66	-242,428.61	-246,294.27
1202	PRIMAS DOCUMENTADAS	289.71	506,536.34	506,826.05
120201	POR VENCER	0.00	288,456.10	288,456.10
120202	VENCIDAS	304.96	217,346.70	217,651.66
120203	CHEQUES PROTESTADOS	0.00	3,014.18	3,014.18
120299	PROVISIONES (CREDITO)	-15.25	-2,280.64	-2,295.89
13	DEUDORES POR REASEGUROS Y COASEGUROS	228,763.69	14,664,857.48	14,893,621.17
1301	PRIMAS POR COBRAR REASEGUROS ACEPTADOS	0.00	1,189.28	1,189.28
1302	DEUDORES POR SINISTROS DE REASEGUROS CEDIDOS	112,187.52	1,522,991.42	1,635,178.94
1303	PRIMAS POR COBRAR COASEGUROS ACEPTADOS	1,283.62	1,856,572.81	1,857,856.43
1304	DEUDORES POR SINIESTROS DE COASEGUROS CEDIDOS	183,189.86	55,104.73	238,294.59
1305	RECUPERACIONES DE SINIESTROS AVISADOS POR REASEGUROS CEDIDOS	0.00	11,363,406.49	11,363,406.49
130501	VIDA	0.00	0.00	0.00
130502	GENERALES	0.00	11,363,406.49	11,363,406.49
1399	PROVISIONES (CREDITO)	-67,897.31	-134,407.25	-202,304.56
14	OTROS ACTIVOS	95,089.22	2,877,610.39	2,972,699.61
1401	DEUDAS DEL FISCO	3,394.89	757,533.86	760,928.75
140101	ANTICIPOS FISCALES	3,394.89	757,533.86	760,928.75
140102	OTROS IMPUESTOS	0.00	0.00	0.00
1402	DEUDORES VARIOS	12,831.79	453,794.60	466,626.39
140201	DEUDAS DE INTERMEDIARIOS DE SEGUROS	5,611.33	245,432.04	251,043.37
140202	DEUDORES RELACIONADOS	0.00	47,526.12	47,526.12
140203	DEUDAS DEL PERSONAL	0.00	52,643.92	52,643.92
140204	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	1,367.48	222,361.05	223,728.53
14020401	OBLIGACIONES POR OTROS CONCEPTOS	1,367.48	222,361.05	223,728.53
140205	INTERESES POR COBRAR	7,444.03	88,557.34	96,001.37

140206	ANTICIPOS FONSAT	0.00	0.00	0.00
140299	PROVISION (CREDITO)	-1,591.05	-202,725.87	-204,316.92
1403	DIFERIDOS	78,862.54	1,666,281.93	1,745,144.47
140301	GASTOS DE ESTA BLECIMIENTO Y REORGANIZACION	0.00	0.00	0.00
140302	GASTOS ANTICIPADOS	0.00	40,935.76	40,935.76
140303	OTRAS CUENTAS DIFERIDAS Y EN SUSPENSO	41,170.03	456,593.36	497,763.39
140304	REASEGUROS NO PROPORCIONALES	34,341.66	803,320.16	837,661.82
140305	PROGRAMAS DE COMPUTACION	0.00	296,452.95	296,452.95
140306	COMISIONES SOBRE PRIMAS ANTICIPADAS	3,350.85	68,979.70	72,330.55
140307	GASTOS POR LEASING	0.00	0.00	0.00
2	PASIVOS	1,207,528.24	43,225,678.15	44,433,206.39
21	RESERVAS TECNICAS	445,762.31	23,770,831.99	24,216,594.30
2101	RESERVAS DE RIESGO EN CURSO EN CURSO	157,074.03	6,399,163.52	6,556,237.55
210101	PRIMAS NO DEVENGADAS	157,074.03	6,399,163.52	6,556,237.55
210102	RIESGOS NO EXPIRADOS	0.00	0.00	0.00
210103	ESPECIALES PARA REASEGUROS	0.00	0.00	0.00
2102	RESERVAS DE SEGUROS DE VIDA	0.00	0.00	0.00
210201	RESERVAS MATEMATICAS- VIDA INDIVIDUAL	0.00	0.00	0.00
210202	RESERVAS DE VIDA EN GRUPO Y COBERTURAS ADICIONALES	0.00	0.00	0.00
210203	OTRAS RESERVAS SEGURO DE VIDA AHORRO	0.00	0.00	0.00
2103	RESERVAS PARA OBLIGACIONES DE SINIESTROS PENDIENTES	288,688.28	16,216,181.41	16,504,869.69
210301	SINIESTROS LIQUIDADOS POR PAGAR VIDA Y GENERALES	0.00	0.00	0.00
21030101	SINIESTROS LIQUIDADOS POR PAGAR VIDA	0.00	0.00	0.00
21030102	SINIESTROS LIQUIDADOS POR PAGAR GENERALES	0.00	0.00	0.00
210302	SINIESTROS POR LIQUIDAR VIDA Y GENERALES	239,787.18	14,635,616.40	14,875,403.58
21030201	SINIESTROS POR LIQUIDAR VIDA	239,787.18	0.00	239,787.18
21030202	SINIESTROS POR LIQUIDAR GENERALES	0.00	14,635,616.40	14,635,616.40
210303	RESERVA Y SINIESTROS OCURRIDOS Y NO REPORTADOS VIDA Y GENERALES	48,901.10	1,580,565.01	1,629,466.11
21030301	SINIESTROS OCURRIDOS Y NO REPORTADOS VIDA	48,901.10	0.00	48,901.10
21030302	SINIESTROS OCURRIDOS Y NO REPORTADOS GENERALES	0.00	1,580,565.01	1,580,565.01
210304	SEGUROS VENCIDOS DE VIDA	0.00	0.00	0.00
210305	DIVIDENDOS ACUMULADOS POLIZAS DE VIDA	0.00	0.00	0.00
2104	RESERVAS DESVIACION DE SINIESTRALIDAD Y CATASTROFICOS	0.00	65,209.71	65,209.71
210401	RESERVAS CATASTROFICAS	0.00	0.00	0.00
21040101	DESVIACION DE SINIESTRALIDAD INCENDIO, TERREMOTO, RIESGOS DE LA	0.00	0.00	0.00

	NATURALEZA			
21040102	POR EVENTO/RETENCION NETA	0.00	0.00	0.00
210402	DESVIACION DE SINIESTRALIDAD	0.00	65,209.71	65,209.71
21040201	VIDA GRUPO, ASISTENCIA MEDICA Y MARITIMO	0.00	3,242.35	3,242.35
21040202	PERDIDA DE BENEFICIO ROTURA DE MAQUINARIA Y VIDA INDIVIDUAL	0.00	23,254.10	23,254.10
21040203	CONTRATISTA, RERSPONSABILIDAD CIVIL, FIDELIDAD	0.00	34,349.66	34,349.66
21040204	RAMOS DE FIANZAS	0.00	4,363.60	4,363.60
2105	RESERVAS DE ESTABILIZACION	0.00	1,090,277.35	1,090,277.35
210501	PARA RAMOS NUEVOS	0.00	0.00	0.00
210502	PARA RAMOS EXISTENTES	0.00	1,090,277.35	1,090,277.35
2106	OTRAS RESERVAS	0.00	0.00	0.00
22	REASEGUROS Y CUASEGUROS CEDIDOS	384,336.27	11,382,774.78	11,767,111.05
2201	PRIMAS POR PAGAR REASEGUROS CEDIDOS	229,165.02	10,097,359.03	10,326,524.05
2202	ACREEDORES POR SINIESTROS REASEGUROS ACEPTADOS	0.00	0.00	0.00
2203	PRIMAS POR PAGAR COASEGUROS CEDIDOS	155,171.25	1,267,069.61	1,422,240.86
2204	ACREEDORES POR SINIESTROS COASEGUROS ACEPTADOS	0.00	18,346.14	18,346.14
23	OTRAS PRIMAS POR PAGAR	1,069.63	35,213.87	36,283.50
2301	PRIMAS POR PAGAR ASEGURADOS	1,069.63	35,213.87	36,283.50
2302	OTRAS PRIMAS	0.00	0.00	0.00
24	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO	0.00	0.00	0.00
2401	CORTO PLAZO	0.00	0.00	0.00
2402	LARGO PLAZO	0.00	0.00	0.00
25	OTROS PASIVOS	376,360.03	8,036,857.51	8,413,217.54
2501	IMPUESTOS, RETENCIONES Y CONTRIBUCIONES POR PAGAR	27,713.93	1,582,308.42	1,610,022.35
250101	IMPUESTO AL VALOR AGREGADO IVA	1,663.94	885,820.75	887,484.69
250102	IMPUESTO A LA RENTA	2,686.95	323,566.57	326,253.52
250103	IMPUESTOS MUNICIPALES	0.00	0.00	0.00
250104	RETENCIONES POR IMPUESTOS A LA RENTA	2,051.81	64,878.76	66,930.57
250105	RETENCIONES JUDICIALES	0.00	0.00	0.00
250106	APORTES Y DESCUENTOS PARA EL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL	0.00	45,033.26	45,033.26
250107	RETENCIONES Y CONTRIBUCIONES SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS	9,505.46	136,081.90	145,587.36
25010701	POR PRIMAS DE SEGUROS	9,357.05	107,021.90	116,378.95
25010702	POR COMISIONES ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS, PERSONA NATURAL	5.04	1,670.17	1,675.21
25010703	POR COMISIONES ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS, PERSONA JURIDICA	143.37	359.76	503.13

25010704	POR COMISIONES INTERMEDIARIOS DE REASEGUROS NACIONALES	0.00	0.00	0.00
25010705	POR HONORARIOS AJUSTADORES DE SINIESTROS, PERSONA NATURAL	0.00	13.44	13.44
25010706	POR HONORARIOS AJUSTADORES DE SINIESTROS, PERSONA JURIDICA	0.00	133.69	133.69
25010707	POR HONORARIOS INSPECTORES DE RIESGOS, PERSONA NATURAL	0.00	0.00	0.00
25010708	POR HONORARIOS INSPECTORES DE RIESGOS, PERSONA JURIDICA	0.00	0.00	0.00
25010709	POR ACTIVOS	0.00	26,882.94	26,882.94
25010790	OTROS	0.00	0.00	0.00
250108	OTROS IMPUESTOS	0.00	0.00	0.00
250109	FONSAT	0.00	0.00	0.00
25010901	PARTICIPACIÓN FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO (FONSAT)	0.00	0.00	0.00
25010902	MULTAS FONDO DEL SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRÁNSITO (FONSAT)	0.00	0.00	0.00
250110	RETENCIÓN POR CONTRIBUCIÓN SEGURO SOCIAL CAMPESINO	11,805.77	126,927.18	138,732.95
25011001	RETENCIONES PERÍODO EN CURSO	1,344.96	59,709.25	61,054.21
25011002	RETENCIONES POR EL PERÍODO 2001 - 2007	10,460.81	67,217.93	77,678.74
2502	CUENTAS POR PAGAR AL PERSONAL	2,262.26	1,016,159.09	1,018,421.35
250201	REMUNERACIONES POR PAGAR	0.00	125,105.14	125,105.14
250202	FONDOS DE RESERVA	0.00	5,151.30	5,151.30
250203	RESERVA JUBILACION PATRONAL	0.00	730,617.68	730,617.68
250204	PARTICIPACION A EMPLEADOS	2,262.26	155,284.97	157,547.23
250290	OTRAS CUENTAS POR PAGAR AL PERSONAL	0.00	0.00	0.00
2504	INTERESES POR PAGAR OBLIGACIONES EN CIRCULACION	0.00	0.00	0.00
250401	PAPELES COMERCIALES EN CIRCULACION A CORTO PLAZO	0.00	0.00	0.00
250402	OBLIGACIONES EN CIRCULACION A LARGO PLAZO	0.00	0.00	0.00
2590	OTROS PASIVOS POR PAGAR	346,383.84	5,438,390.00	5,784,773.84
259001	DIVIDENDOS POR PAGAR	0.00	93,169.27	93,169.27
259002	DEUDAS CON EMPRESAS RELACIONADAS	0.00	0.00	0.00
259003	DEUDAS CON INTERMEDIARIOS	51,436.29	1,157,628.05	1,209,064.34
25900301	ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS PERSONA NATURAL	6,731.40	1,149,200.34	1,155,931.74
25900302	ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS PERSONA JURIDICA	44,704.89	8,427.71	53,132.60
25900303	INTERMEDIARIOS DE REASEGUROS	0.00	0.00	0.00
259004	REGULARIZACIÓN DE DIVISAS	0.00	0.00	0.00
259005	PROVEEDORES	56,500.86	640,012.50	696,513.36
259006	PRIMAS ANTICIPADAS	21,495.95	728,035.29	749,531.24
25900601	DE POLIZAS REGISTRADAS MES ACTUAL-PAGADAS	1,562.16	9,879.39	11,441.55

25900602	DE POLIZAS REGISTRADAS EN MESES ANTERIORES-PAGADAS	19,933.79	718,155.90	738,089.69
25900603	DE POLIZAS REGISTRADAS MESES ACTUAL-NO PAGADAS	0.00	0.00	0.00
25900604	DE POLIZAS REGISTRADAS EN MESES ANTERIORES- NO PAGADAS	0.00	0.00	0.00
259007	REASEGUROS NO PROPORCIONALES	128,591.84	1,631,509.92	1,760,101.76
259008	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	88,358.90	1,188,034.97	1,276,393.87
259009	APORTES PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES	0.00	0.00	0.00
259010	DEUDAS CON INSPECTORES DE SEGUROS	0.00	0.00	0.00
25901001	PERSONA NATURAL	0.00	0.00	0.00
25901002	PERSONA JURIDICA	0.00	0.00	0.00
259011	DEUDAS CON AJUSTADORES DE SINIESTROS	0.00	0.00	0.00
25901101	PERSONA NATURAL	0.00	0.00	0.00
25901102	PERSONA JURIDICA	0.00	0.00	0.00
26	VALORES EN CIRCULACION	0.00	0.00	0.00
2601	PAPELES COMERCIALES EN CIRCULACION A CORTO PLAZO	0.00	0.00	0.00
2602	OBLIGACIONES EN CIRCULACION A LARGO PLAZO	0.00	0.00	0.00
3	PATRIMONIO	602,761.99	13,168,133.89	13,770,895.88
31	CAPITAL	660,000.00	4,340,000.00	5,000,000.00
3101	CAPITAL PAGADO	660,000.00	4,340,000.00	5,000,000.00
3102	CAPITAL OPERATIVO (SUCURSALES Y COMPAÑÍAS EXTRANJERAS)	0.00	0.00	0.00
32	RESERVAS	114,190.06	7,284,544.09	7,398,734.15
3201	LEGALES	96,276.18	1,581,178.35	1,677,454.53
3202	ESPECIALES	0.00	0.00	0.00
320201	APORTES DE ACCIONISTAS	0.00	0.00	0.00
320202	UTILIDADES RETENIDAS PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES	0.00	0.00	0.00
3203	REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	0.00	0.00	0.00
3204	DIVIDENDOS ACCION	0.00	55,413.81	55,413.81
3205	OTRAS	0.00	0.00	0.00
3206	RESERVAS DE CAPITAL	17,913.88	5,647,951.93	5,665,865.81
34	RESULTADOS	-171,428.07	1,543,589.80	1,372,161.73
3401	ACUMULADOS	-203,094.13	1,065,393.17	862,299.04
340101	UTILIDADES	0.00	1,065,393.17	1,065,393.17
340102	(PERDIDAS)	-203,094.13	0.00	-203,094.13
3402	DEL EJERCICIO	31,666.06	478,196.63	509,862.69
340201	UTILIDADES	31,666.06	478,196.63	509,862.69
340202	(PERDIDAS)	0.00	0.00	0.00
4	EGRESOS	8,397,695.57	245,975,804.09	254,373,499.66
41	GASTOS DE ADMINISTRACION	582,511.38	6,484,867.94	7,067,379.32
4101	DEL PERSONAL	336,935.77	3,822,740.52	4,159,676.29
410101	SUELDOS Y SOBRESUELDOS	139,667.95	1,732,996.08	1,872,664.03
410102	GASTOS DE REPRESENTACIÓN	0.00	0.00	0.00

410103	VIATICOS Y GASTOS DE VIAJE	17,176.22	213,608.58	230,784.80
410104	SUBSIDIOS E INDEMNIZACIONES	35,653.64	254,094.61	289,748.25
410105	HONORARIOS	0.00	0.00	0.00
410106	APORTES AL INSTITUTO ECUATORIANO SEGURIDAD SOCIAL	22,797.16	240,405.43	263,202.59
410107	FONDO DE RESERVA	13,887.94	146,886.34	160,774.28
410108	DECIMOS SUELDOS	20,747.34	213,219.98	233,967.32
410109	VACACIONES	3,787.75	20,387.40	24,175.15
410110	JUBILACION PATRONAL	5,642.88	62,524.54	68,167.42
410111	IMPUESTO A LA RENTA	0.00	0.00	0.00
410112	SEGUROS DEL PERSONAL	13,324.90	64,834.88	78,159.78
410113	PARTICIPACION UTILIDADES	2,262.26	155,284.97	157,547.23
410114	GASTOS NO ESPECIFICADOS	61,987.73	718,497.71	780,485.44
4102	GASTOS VARIOS	245,575.61	2,662,127.42	2,907,703.03
410201	ARRIENDOS	16,312.75	195,719.38	212,032.13
410202	LUZ, AGUA Y TELEFONO	11,163.62	127,495.68	138,659.30
410203	SEGUROS DE MUEBLES, EQUIPOS Y VEHICULOS	2,866.20	32,344.80	35,211.00
410204	PAPELERIA Y UTILES DE OFICINA	10,398.05	89,773.66	100,171.71
410205	PUBLICACIONES Y PROPAGANDA	15,455.70	167,228.72	182,684.42
410206	COMUNICACIONES	10,541.74	112,616.01	123,157.75
410207	MOVILIZACIONES	3,636.86	45,650.63	49,287.49
410208	HONORARIOS PROFESIONALES	70,386.62	674,685.51	745,072.13
41020801	INSPECTORES DE RIESGOS PERSONA NATURAL	0.00	0.00	0.00
41020802	INSPECTORES DE RIESGOS PERSONA JURIDICA	0.00	0.00	0.00
41020890	OTROS	70,386.62	674,685.51	745,072.13
410209	CUOTAS Y DONATIVOS	699.09	18,332.03	19,031.12
410210	GASTOS JUDICIALES	0.00	0.00	0.00
410211	GASTOS DE COMPUTACION	67,125.50	619,253.36	686,378.86
410212	GASTOS LEASING	0.00	0.00	0.00
410213	OTROS GASTOS	36,989.48	579,027.64	616,017.12
42	COMISIONES PAGADAS	604,640.37	6,587,141.10	7,191,781.47
4201	POR SEGUROS	344,061.93	5,961,442.35	6,305,504.28
420101	SEGUROS DE VIDA INDIVIDUAL	0.00	0.00	0.00
420102	SEGUROS DE VIDA EN GRUPO	344,061.93	0.00	344,061.93
420103	SEGUROS GENERALES	0.00	5,961,442.35	5,961,442.35
4202	POR COASEGUROS	736.83	351,734.83	352,471.66
420201	SEGUROS DE VIDA INDIVIDUAL	0.00	0.00	0.00
420202	SEGUROS DE VIDA EN GRUPO	736.83	0.00	736.83
420203	SEGUROS GENERALES	0.00	351,734.83	351,734.83
4203	POR REASEGUROS ACEPTADOS	0.00	0.00	0.00
420301	SEGUROS DE VIDA INDIVIDUAL	0.00	0.00	0.00
420302	SEGUROS DE VIDA EN GRUPO	0.00	0.00	0.00
420303	SEGUROS GENERALES	0.00	0.00	0.00
4204	POR OTROS CONCEPTOS	259,841.61	273,963.92	533,805.53
420401	POR INTERMEDIACION DE REASEGUROS	0.00	0.00	0.00

420490	OTROS	259,841.61	273,963.92	533,805.53
43	PRIMAS POR REASEGUROS NO PROPORCIONALES	142,852.82	1,254,100.49	1,396,953.31
4301	EN EL PAIS	0.00	0.00	0.00
4302	AL EXTERIOR	142,852.82	1,254,100.49	1,396,953.31
44	PRIMAS DE REASEGUROS Y COASEGUROS CEDIDOS	1,097,820.70	32,034,017.63	33,131,838.33
4401	EN EL PAIS	0.00	616,962.88	616,962.88
4402	AL EXTERIOR	947,813.03	30,053,717.59	31,001,530.62
4403	PRIMAS DE COASEGUROS CEDIDOS	150,007.67	1,363,337.16	1,513,344.83
45	LIQUIDACION Y RESCATES	447,122.04	26,214,224.75	26,661,346.79
4501	POR ANULACIONES	249,640.63	18,521,492.32	18,771,132.95
450101	SEGUROS DE VIDA INDIVIDUAL	0.00	0.00	0.00
450102	SEGUROS DE VIDA EN GRUPO	249,640.63	0.00	249,640.63
450103	SEGUROS GENERALES	0.00	18,521,492.32	18,521,492.32
4502	POR CANCELACIONES	197,481.41	7,155,441.21	7,352,922.62
450201	SEGUROS DE VIDA INDIVIDUAL	0.00	0.00	0.00
450202	SEGUROS DE VIDA EN GRUPO	197,481.41	0.00	197,481.41
450203	SEGUROS GENERALES	0.00	7,155,441.21	7,155,441.21
4503	DEVOLUCIONES DE PRIMAS DE REASEGUROS ACEPTADOS	0.00	0.00	0.00
450301	POR ANULACIONES	0.00	0.00	0.00
450302	POR CANCELACIONES Y LIQUIDACIONES	0.00	0.00	0.00
4504	CANCELACIONES POR NO CADUCIDAD AUTOMATICA	0.00	0.00	0.00
4505	VENCIMIENTOS DOTALES VIDA	0.00	0.00	0.00
4506	RESCATES VIDA	0.00	0.00	0.00
4507	PAGOS RENTA VIDA	0.00	0.00	0.00
4508	DIVIDENDOS DE LOS ASEGURADOS VIDA	0.00	0.00	0.00
4509	DEVOLUCIONES DE PRIMAS DE COASEGUROS ACEPTADOS	0.00	537,291.22	537,291.22
450901	SEGUROS DE VIDA INDIVIDUAL	0.00	0.00	0.00
450902	SEGUROS DE VIDA EN GRUPO	0.00	0.00	0.00
450903	SEGUROS GENERALES	0.00	537,291.22	537,291.22
46	SINIESTROS PAGADOS	1,273,773.96	34,854,222.98	36,127,996.94
4601	DE SEGUROS	1,273,773.96	33,736,163.94	35,009,937.90
4602	DE COASEGUROS	0.00	300,518.52	300,518.52
4603	DE REASEGUROS ACEPTADOS	0.00	0.00	0.00
4604	GASTOS DE LIQUIDACIONES DE SINIESTROS	0.00	773,989.25	773,989.25
460401	HONORARIOS DE AJUSTADORES DE SINIESTROS	0.00	432,659.34	432,659.34
46040101	PERSONA NATURAL	0.00	425,841.48	425,841.48
46040102	PERSONA JURIDICA	0.00	6,817.86	6,817.86
460402	GASTOS JUDICIALES	0.00	5,157.50	5,157.50
460490	OTROS	0.00	336,172.41	336,172.41
4605	PARTICIPACION DE REASEGURADORES EN SALVAMENTOS	0.00	43,551.27	43,551.27
47	OTROS EGRESOS	217,660.83	2,923,501.90	3,141,162.73

4701	INTERESES PAGADOS	0.00	0.00	0.00
470101	SOBRE RESERVAS RETENIDAS POR REASEGUROS	0.00	0.00	0.00
470102	SOSBRES PRESTAMOS RECIBIDOS	0.00	0.00	0.00
470103	SOBRE OBLIGACIONES EN CIRCULACION	0.00	0.00	0.00
470104	SOBRE LOS CONVENIOS DE AHORRO DE SEGUROS DE VIDA INDIVIDUAL	0.00	0.00	0.00
4702	OTROS	15,482.47	260,110.25	275,592.72
470201	POR COMPRA VENTA, SORTEO Y CUSTODIA DE VALORES	483.67	10,520.23	11,003.90
470202	POR DIFERENCIA DE CAMBIO	0.37	28.44	28.81
470203	POR VENTAS DE ACTIVOS FIJOS	0.21	9.58	9.79
470204	POR OTROS CONCEPTOS	14,998.22	249,552.00	264,550.22
4703	PROVISIONES, AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES	63,975.69	739,533.80	803,509.49
470301	PROVISION FLUCTUACION Y VALORES	775.07	6,448.12	7,223.19
470302	AMORTIZACION GASTOS DE ESTABLECIMIENTO Y REORGANIZACION	0.00	0.00	0.00
470303	DEPRECIACIONES DE ACTIVOS FIJOS	63,200.62	733,085.68	796,286.30
4704	CONTRIBUCIONES E IMPUESTOS	69,628.16	1,405,528.26	1,475,156.42
470401	CONSTRUCCIONES SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS	3,363.59	57,882.56	61,246.15
470402	IMPUESTOS MUNICIPALES	4,377.37	56,377.87	60,755.24
470403	IMPUESTO A LA RENTA	2,686.95	323,566.57	326,253.52
470404	IMPUESTO A LA SALIDA DE DIVISAS	24,609.06	866,706.66	891,315.72
470490	OTROS IMPUESTOS	34,591.19	100,994.60	135,585.79
4705	PARA CUENTAS DE DUDOSO RECAUDO	68,574.51	518,329.59	586,904.10
48	CONSTITUCION DE RESERVAS TECNICAS	3,996,128.96	135,092,397.71	139,088,526.67
4801	PARA RIESGOS EN CURSO	2,308,041.71	89,240,612.16	91,548,653.87
480101	PRIMAS NO DEVENGADAS	2,308,041.71	89,240,612.16	91,548,653.87
480102	RIESGOS NO EXPIRADOS	0.00	0.00	0.00
480103	ESPECIALES PARA REASEGUROS	0.00	0.00	0.00
4802	PARA SEGUROS DE VIDA	0.00	0.00	0.00
480201	RESERVAS MATEMATICAS - VIDA INDIVIDUAL	0.00	0.00	0.00
480202	RESERVAS DE VIDA EN GRUPO Y COBERTURAS ADICIONALES	0.00	0.00	0.00
4803	PARA SINIESTROS PENDIENTES	1,688,087.25	44,725,084.75	46,413,172.00
480301	SINIESTROS POR LIQUIDAR VIDA Y GENERALES	1,618,950.70	40,714,927.04	42,333,877.74
48030101	SINIESTROS POR LIQUIDAR VIDA	1,618,950.70	0.00	1,618,950.70
48030102	SINIESTROS POR LIQUIDAR GENERALES	0.00	40,714,927.04	40,714,927.04
480302	SINIESTROS OCURRIDOS Y NO REPORTADOS VIDA Y GENERALES	69,136.55	4,010,157.71	4,079,294.26
48030201	SINIESTROS OCURRIDOS Y NO REPORTADOS VIDA	54,942.41	608,223.09	663,165.50
48030202	SINIESTROS OCURRIDOS Y NO REPORTADOS GENERALES	14,194.14	3,401,934.62	3,416,128.76
480303	DIVIDENDOS ACUMULADOS POLIZAS DE VIDA	0.00	0.00	0.00
4804	PARA DESVIACION DE SINIESTRALIDAD Y	0.00	36,423.45	36,423.45

	CATASTROFICA			
480401	RESERVAS CATASTROFICAS	0.00	0.00	0.00
48040101	DESVIACION DE SINIESTRALIDAD, INCENDIO, TERREMOTO Y RIESGOS DE LA NATURALEZA	0.00	0.00	0.00
48040102	EVENTOS/ RETENCION NETA	0.00	0.00	0.00
480402	DESVIACION DE SINIESTRALIDAD	0.00	36,423.45	36,423.45
48040201	VIDA GRUPO, ASISTENCIA MEDICA Y MARÍTIMO	0.00	0.00	0.00
48040202	PERDIDA DE BENEFICIO, ROTURA DE MAQUINARIA Y VIDA INDIVIDUAL	0.00	17,409.73	17,409.73
48040203	CONTRATISTAS, RESPONSABILIDAD CIVIL Y FIDELIDAD	0.00	18,335.32	18,335.32
48040204	RAMO DE FIANZAS	0.00	678.40	678.40
4805	PARA ESTABILIZACION	0.00	1,090,277.35	1,090,277.35
480501	RAMOS NUEVOS	0.00	0.00	0.00
480502	RAMOS EXISTENTES	0.00	1,090,277.35	1,090,277.35
4806	PARA OTRAS RESERVAS	0.00	0.00	0.00
49	PERDIDAS Y GANANCIAS	35,184.51	531,329.59	566,514.10
4901	UTILIDADES	35,184.51	531,329.59	566,514.10
5	INGRESOS	8,397,695.57	245,975,804.09	254,373,499.66
51	PRIMA EMITIDA	3,719,811.91	86,345,510.56	90,065,322.47
5101	DE SEGUROS DIRECTOS	3,711,544.26	83,005,806.89	86,717,351.15
510101	VIDA INDIVIDUAL	0.00	0.00	0.00
510102	VIDA EN GRUPO	3,711,544.26	0.00	3,711,544.26
510103	SEGUROS GENERALES	0.00	83,005,806.89	83,005,806.89
5102	DE REASEGUROS ACEPTADOS	0.00	0.00	0.00
510201	EN EL PAIS	0.00	0.00	0.00
510202	DEL EXTERIOR	0.00	0.00	0.00
5103	DE COASEGUROS ACEPTADOS	8,267.65	3,339,703.67	3,347,971.32
52	COMISIONES RECIBIDAS	501,418.97	4,509,107.01	5,010,525.98
5201	POR SEGUROS	0.00	0.00	0.00
5202	POR COASEGUROS	0.00	78,026.82	78,026.82
5203	POR REASEGUROS CEDIDOS	501,418.97	4,431,080.19	4,932,499.16
520301	EN EL PAIS	0.00	110,172.67	110,172.67
520302	DEL EXTERIOR	501,418.97	4,320,907.52	4,822,326.49
5204	POR OTROS CONCEPTOS	0.00	0.00	0.00
53	RECUPERACIONES Y SALVAMENTOS DE SINIESTROS	319,309.87	18,368,043.22	18,687,353.09
5301	RECUPERACIONES DE REASEGUROS CEDIDOS	160,646.15	17,709,455.06	17,870,101.21
530101	EN EL PAIS	0.00	132,645.80	132,645.80
530102	DEL EXTERIOR	160,646.15	17,576,809.26	17,737,455.41
5302	RECUPERACIONES DE COASEGUROS CEDIDOS	158,663.72	174,444.39	333,108.11
5303	SALVAMENTOS DE SEGUROS DIRECTOS	0.00	484,143.77	484,143.77
5304	SALVAMENTOS DE COASEGUROS ACEPTADOS	0.00	0.00	0.00
5305	SALVAMENTOS DE REASEGUROS ACEPTADOS	0.00	0.00	0.00

54	INTERESES DE INVERSIONES	19,129.48	732,374.93	751,504.41
5401	DE RENTA FIJA	5,180.75	254,616.62	259,797.37
5402	EN EL SISTEMA FINANCIERO	12,807.10	454,501.05	467,308.15
5403	EN COMPANIAS ANONIMAS	1,076.81	19,263.17	20,339.98
5404	EN EL EXTRANJERO	64.82	3,994.09	4,058.91
5405	DE PRESTAMOS SOBRE POLIZAS DE VIDA	0.00	0.00	0.00
55	OTRAS RENTAS	3,940.37	518,848.07	522,788.44
5501	INTERESES SOBRE OBLIGACIONES	1,613.64	382,769.82	384,383.46
5502	DIVIDENDOS DE ACCIONES	87.50	6,909.74	6,997.24
5503	OTROS	2,239.23	129,168.51	131,407.74
56	OTROS INGRESOS	77,497.81	1,467,742.32	1,545,240.13
5601	POR VENTA, SORTEO O VENCIMIENTO DE VALORES MOBILIA	3,914.58	149,841.46	153,756.04
5602	POR VENTA DE ACTIVOS FIJOS	32,719.10	135,214.04	167,933.14
5603	POR DIFERENCIA DE CAMBIO	0.00	0.00	0.00
5604	POR DEUDAS O PERDIDAS RECUPERADAS	0.00	0.00	0.00
5605	POR OTROS CONCEPTOS	40,864.13	1,182,686.82	1,223,550.95
5606	RESULTADOS POR EXPOSICION A LA INFLACION	0.00	0.00	0.00
560601	UTILIDADES POR EXPOSICION A LA INFLACION	0.00	0.00	0.00
56060101	ACTIVOS NO MONETARIOS	0.00	0.00	0.00
57	LIBERACION DE RESERVAS TECNICAS	3,756,587.16	134,034,177.98	137,790,765.14
5701	DE RIESGOS EN CURSO	2,265,400.56	89,898,777.97	92,164,178.53
570101	PRIMAS NO DEVENGADAS	2,265,400.56	89,898,777.97	92,164,178.53
570102	RIESGOS NO EXPIRADOS	0.00	0.00	0.00
570103	ESPECIALES PARA REASEGUROS	0.00	0.00	0.00
5702	DE SEGUROS DE VIDA	0.00	0.00	0.00
570201	RESERVAS MATEMATICAS - VIDA INDIVIDUAL	0.00	0.00	0.00
570202	RESERVAS DE VIDA EN GRUPO Y COBERTURAS ADICIONALES	0.00	0.00	0.00
5703	DE SINIESTROS PENDIENTES	1,461,273.49	43,012,003.72	44,473,277.21
570301	SINIESTROS LIQUIDADOS POR PAGAR VIDA Y GENERALES	1,379,163.52	39,709,051.43	41,088,214.95
57030101	SINIESTROS LIQUIDADOS POR PAGAR VIDA	1,106,791.03	0.00	1,106,791.03
57030102	SINIESTROS LIQUIDADOS POR PAGAR GENERALES	272,372.49	39,709,051.43	39,981,423.92
570302	SINIESTROS OCURRIDOS Y NO REPORTADOS VIDA Y GENERALES	82,109.97	3,302,952.29	3,385,062.26
57030201	SINIESTROS OCURRIDOS Y NO REPORTADOS VIDA	36,949.67	584,420.29	621,369.96
57030202	SINIESTROS OCURRIDOS Y NO REPORTADOS GENERALES	45,160.30	2,718,532.00	2,763,692.30
570303	DIVIDENDOS ACUMULADOS POLIZAS DE VIDA	0.00	0.00	0.00
5704	DE DESVIACION DE SINIESTRALIDAD Y CATASTROFICAS	0.00	54,445.13	54,445.13
570401	RESERVAS CATASTROFICAS	0.00	0.00	0.00
57040101	DESVIACION DE SINIESTRALIDAD,	0.00	0.00	0.00

	INCENDIO, TERREMOTO,RIESGOS DE LA NATURALEZA			
57040102	EVENTOS/RETENCION NETA	0.00	0.00	0.00
570402	DESVIACION DE SINIESTRALIDAD	0.00	54,445.13	54,445.13
57040201	VIDA GRUPO ASISTENCIA MEDICA Y MARITIMO	0.00	1,090.03	1,090.03
57040202	PERDIDA DE BENEFICIO, ROTURA DE MAQUINARIA, VIDA INDIVIDUAL	0.00	256.63	256.63
57040203	CONTRATISTAS, RESPONSABILIDAD CIVIL Y FIDELIDAD	0.00	10,662.42	10,662.42
57040204	RAMO DE FIANZAS	0.00	42,436.05	42,436.05
5705	DE ESTABILIZACION	0.00	327,921.68	327,921.68
570501	RAMOS NUEVOS	0.00	0.00	0.00
570502	RAMOS EXISTENTES	0.00	327,921.68	327,921.68
5706	DE OTRAS RESERVAS	29,913.11	741,029.48	770,942.59
58	PERDIDAS Y GANANCIAS	0.00	0.00	0.00
5801	PERDIDAS	0.00	0.00	0.00
6	CONTINGENTES	0.00	0.00	0.00
63	ACREEDORAS POR CONTRA	0.00	0.00	0.00
6301	VALORES NO RETENIDOS POR CONTRIBUCIÓN SEGURO SOCIAL CAMPESINO, PERÍODO 2001-2007	0.00	0.00	0.00
64	ACREEDORAS	0.00	0.00	0.00
6401	VALORES NO RETENIDOS POR CONTRIBUCIÓN SEGURO SOCIAL CAMPESINO, PERÍODO 2001-2007	0.00	0.00	0.00
7	CUENTAS DE ORDEN	0.00	0.00	0.00
71	DEUDORAS	1,007,290.15	103,371,191.46	104,378,481.61
7101	VALORES EN CUSTODIA	1,007,290.15	17,015,151.87	18,022,442.02
7102	VALORES EN GARANTIA	0.00	86,353,557.05	86,353,557.05
7190	OTRAS	0.00	2,482.54	2,482.54
72	ACREEDORA POR CONTRA	1,007,290.15	103,371,191.46	104,378,481.61

Tomado de: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, Balance General Mapfre Atlas a diciembre 2014.

## Anexo 8: Informe Visita de Ranchos

### Informe de Visita a Ranchos

Durante toda la investigación del proyecto se realizaron visitas a diferentes ranchos y clubes para tener información básica del manejo de equinos en el Ecuador. Durante estas visitas se conversó con distintos expertos en todas las ramas, desde propietarios, veterinarios y hasta competidores de diferentes deportes equinos.

Para el estudio, fue de vital importancia contar con las puertas abiertas de todos estos ranchos, en los cuales, se pudo obtener información que ayudó a definir principalmente las características del producto y las necesidades de los propietarios de caballos a la hora de adquirir un seguro de asistencia.

Los lugares que se visitaron se detallan a continuación:

Informe de Visita a Ranchos		
Nombre	Ciudad/Provincia	Fecha
Club Rancho San Francisco	Quito	9/5/2015
Los Arrayanes Country Club	Quito	9/5/2015
Club el Condado	Quito	15/05/2015
Universidad Internacional del Ecuador	Quito	17/04/2015
Hacienda La Merced Baja-Zuleta	Ibarra	16/05/2015
Hacienda <u>Urkusumak</u>	<u>Machachi</u>	13/06/2015
Asociación de Criadores de Caballos árabes Del Ecuador	Quito	20/06/2015
Criadero Ana Isabel	Tungurahua	4/7/2015