



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PLAN DE NEGOCIOS:

“Plan de Medicina Pre-pagada Para Mascotas - PETMED”

AUTOR(ES):

Andrea Valencia

Daniela Vera

DIRECTOR:

PhD. William Loyola



BIBLIOTECA
ESPAE-ESPOL

Agosto-2016

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi papi, porque gracias a él soy todo lo que soy. Sé que Dios nos ayudará a celebrar juntos este logro muy pronto. Te amo papi.

Daniela Andrea Vera Arriaga

A mi mamá y mi papá por sacrificar su vida entera en beneficio de mis aspiraciones. Todos mis éxitos son por y para ustedes.

Andrea Valencia García

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme culminar esta nueva etapa de mi vida. El camino no ha sido fácil, pero sé que siempre estuvo conmigo llenándome de fuerzas para seguir adelante.

A mi familia, quienes han sido mi motor a lo largo de mi vida. He tenido la bendición y dicha de nunca estar sola, ellos siempre han estado conmigo. Gracias especiales a mi hermano Gustavo quién algunas veces me acompañó en mis horas de desvelo, sin importarle el cansancio.

A mi futuro esposo Juan Pablo, quién me ha apoyado incondicionalmente en todo lo que emprendo desde el primer día.

A William Loyola, quien a más ser nuestro tutor, ha sido un amigo. Gracias profe, por la experiencia junto al grupo “Los Aprendices”, por todos los conocimientos compartidos, pero sobre todo gracias por su comprensión y ayuda cuando más lo necesitaba.

A mi compañera de tesis, Andrea por haber compartido conmigo estos dos años de aventura profesional y personal. Y unas gracias especiales a toda su familia, quienes siempre me recibieron con los brazos abiertos.

Daniela Andrea Vera Arriaga

A Dios por su infinita misericordia, protección y guía en cada paso tomado durante este trayecto.

A mi padre, madre y hermana por su infinito amor, generosidad y aliento para continuar en nuevos retos profesionales y personales.

A William Loyola y al grupo “Los Aprendices” por toda la ayuda brindada en esta ardua etapa de trabajo.

A Daniela mi compañera de tesis, por haberme dado la oportunidad de crecer como persona a su lado y enseñarme a confiar más en mí. Así mismo agradezco a su familia por recibirme en su hogar con calidez y sobre todo mucha alegría.

Andrea Valencia García



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Escuela de Postgrado en Administración de Empresas

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-308

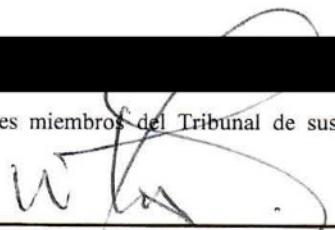
APELLIDOS Y NOMBRES	VALENCIA GARCÍA ANDREA MARÍA
Nº DE CÉDULA	1203458656
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRÍA
TÍTULO A OTORGAR	Magister en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	"PETMED" PLAN DE MEDICINA PREPAGADA PARA MASCOTAS
FECHA DEL ACTA DE GRADO	22/08/2016
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL

En la ciudad de Guayaquil a los veintidós días del mes de agosto del año dos mil dieciséis a las 11:36:31 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: WILLIAM VLADIMIR LOYOLA SALCEDO, Director del proyecto de Graduación, y XIMENA CECILIA CARRILLO ESTRELLA, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "PETMED" PLAN DE MEDICINA PREPAGADA PARA MASCOTAS, presentado por la estudiante VALENCIA GARCÍA ANDREA MARÍA.

Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y la estudiante.


XIMENA CECILIA CARRILLO ESTRELLA
VOCAL

XAVIER ORDENANA RODRIGUEZ
VOCAL


WILLIAM VLADIMIR LOYOLA SALCEDO
DIRECTOR

VALENCIA GARCÍA ANDREA MARÍA
ESTUDIANTE



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

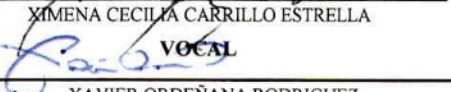
Escuela de Postgrado en Administración de Empresas

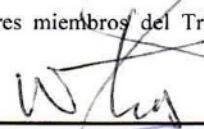
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-309

APELLIDOS Y NOMBRES	VERA ARRIAGA DANIELA ANDREA
Nº DE CÉDULA	0918168683
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRÍA
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	"PETMED" PLAN DE MEDICINA PREPAGADA PARA MASCOTAS
FECHA DEL ACTA DE GRADO	22/08/2016
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL

En la ciudad de Guayaquil a los veintidós días del mes de agosto del año dos mil dieciséis a las 11:36:31 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: WILLIAM VLADIMIR LOYOLA SALCEDO, Director del proyecto de Graduación, y XIMENA CECILIA CARRILLO ESTRELLA, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "PETMED" PLAN DE MEDICINA PREPAGADA PARA MASCOTAS, presentado por la estudiante VERA ARRIAGA DANIELA ANDREA.

Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y la estudiante.


XIMENA CECILIA CARRILLO ESTRELLA
VOCAL

XAVIER ORDEÑANA RODRIGUEZ
VOCAL


WILLIAM VLADIMIR LOYOLA SALCEDO
DIRECTOR

VERA ARRIAGA DANIELA ANDREA
ESTUDIANTE

TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria	I
Agradecimientos	II
Tabla de Contenido	III
Lista de Tablas	VII
Lista de Ilustraciones.....	VIII
Lista de Abreviatura	IX
1. RESUMEN EJECUTIVO	1
2. EL NEGOCIO DE LOS SEGUROS DE MASCOTAS.....	3
2.1 AFECTACIONES QUE ENFRENTAN LAS MASCOTAS.....	3
2.2 PROPUESTA DE UN SEGURO DE MASCOTAS	3
3. SECTOR DE SEGUROS PARA MASCOTAS.....	5
3.1 SERVICIOS DE ACTIVIDADES VETERINARIAS.....	5
3.1.1 Perspectivas y Posibilidades De Crecimiento Del Sector Veterinario	7
3.1.2 Estado del Sector en Términos de Producto, Precio, Clientes y Mercado.....	8
3.1.3 Marco Regulatorio para Obtención de Permiso de Operación en el Ramo	9
3.2 TENDENCIAS DEL SECTOR MASCOTAS EN EL PAIS.....	10
3.2.1 Análisis PESTLA.....	11
3.2.2 Matriz PESTLA	12
3.3 ANÁLISIS INDUSTRIAL Y SOCIO-POLÍTICO DEL SECTOR VETERINARIO	13
3.3.1 Dueños de Mascotas Eligen Veterinarios por: Servicio, Calidad y Precio, no Obstante se Evidencia la Falta de una Cultura Aseguradora.....	13
3.3.2 Expansión de los Competidores en el Sector de Servicios Veterinarios y Diferenciación de los Competidores en la Industria de Seguros.....	14
3.3.3 Oferta de Servicios Veterinarios, Servicios Funerarios para Mascotas.....	14
3.3.4 Constitución de Nuevas Empresas Aseguradoras en el País, Limitado Acceso a Canales de Distribución.....	15
3.3.5 Creación de una Red de Proveedores para el Futuro Servicio.....	16
3.3.6 Activistas a Favor de los Animales y Organizaciones en Pro de la Conservación de la Fauna Urbana.....	16
3.3.7 Control de los Entes Reguladores de las Empresas Aseguradoras	17
4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	19
4.1 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO Y PERFIL DE CLIENTES.....	19
4.1.1 Descripción del Servicio	19
4.1.2 Características Socio-demográficas.....	20

4.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACION	22
4.3	PROBLEMAS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	27
4.3.1	Problema de Decisión Gerencial.....	27
4.3.2	Problema de Investigación de Mercado.....	27
4.3.3	Objetivos Generales	27
4.4	TIPOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	27
4.4.1	Investigación Exploratoria Cualitativa	27
4.4.2	Investigación Concluyente Descriptiva	28
4.4.3	Selección de la Técnica de Muestreo.....	28
4.4.4	Definición del Tamaño de la Muestra.....	28
5.	HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA.....	30
6.	HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE	34
6.1.1	Perfil de los Clientes	34
6.1.2	Perfil de las Mascotas	36
6.1.3	Percepción de los Clientes sobre PETMED	39
7.	MODELO DE NEGOCIOS DEL INTRA PROYECTO: PET MED	47
7.1	CANVAS.....	47
7.2	PRUEBA ÁCIDA DEL MODELO DE NEGOCIO.....	49
7.3	CADENA DE VALOR.....	51
7.4	MISION, VISION Y VALORES CORPORATIVOS	51
8.	PLAN DE MARKETING.....	52
8.1	MERCADO OBJETIVO	52
8.2	ATRIBUTOS DE LA DIFERENCIACIÓN	54
8.2.1	Elección del Enfoque de Segmentación.....	54
8.2.2	Elección de la Estrategia de Cobertura	55
8.3	ELECCION DE LOS ATRIBUTOS SIGNIFICATIVOS PARA LA DIFERENCIACION.....	55
8.4	ESTRATEGIA Y PROGRAMA DE MARKETING	55
8.4.1	Estrategia de Precios.....	55
8.4.2	Estrategia de Venta	57
8.4.3	Estrategia Promocional	64
8.4.4	Estrategia de Distribución.....	65
8.4.5	Política de Servicios.....	66
8.5	LINEA GRAFICA PET MED	67
9.	ANÁLISIS TECNICO	75

9.1	ANÁLISIS DEL PRODUCTO	75
9.1.1	Definición del Servicio	75
9.1.2	Bases Técnicas del Programa de Seguros Para Mascotas.....	76
9.1.3	Diagrama de Proceso de Cotización y Emisión.....	78
9.1.4	Diagrama de Proceso de Recepción y Liquidación de Siniestros.....	79
9.1.5	Condiciones de Operación Según Contrato de PetMed.....	80
9.1.6	Procesos Tecnológicos.....	80
9.2	FACILIDADES	80
9.2.1	Ubicación Geográfica Instalaciones	80
9.2.2	Médicos Veterinarios y Centros Veterinarios afiliados a la Red PetMed	81
9.2.3	Negociación con Prestadores de Servicios Veterinarios Afiliados.....	82
10.	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	84
10.1	ORGANIZACIÓN Y PERSONAL EJECUTIVO	84
10.2	DESCRIPTIVOS DE FUNCIONES.....	85
10.3	MECANISMOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO	87
10.4	CONDICIONES SALARIALES	88
10.5	POLITICAS DE ADMINISTRACION	89
10.6	ESTILO DE DIRECCION.....	90
11.	ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL	91
11.1	ASPECTOS LEGALES.....	91
11.2	ASPECTOS SOCIALES	94
12.	ANÁLISIS FINANCIERO	96
12.1	FINANCIAMIENTO DEL PRIMER ESCENARIO	98
12.2	INFORMACION FINANCIERA DEL PRIMER ESCENARIO	99
12.2.1	Presupuesto de Ingresos:.....	100
12.2.2	Presupuesto de Costos:	100
12.2.3	Estado de Resultados:	101
12.2.4	Balance General:.....	102
12.3	EVALUACION FINANCIERA DEL PRIMER ESCENARIO	104
12.3.1	Cálculo del TIR y VAN:	106
12.3.2	Punto de Equilibrio:	107
12.4	FINANCIAMIENTO DEL SEGUNDO ESCENARIO	109
12.4.1	Presupuesto de Ingresos:.....	111
12.4.2	Presupuesto de Costos:	111
12.4.3	Estado de Resultados:	112
12.4.4	Balance General:.....	113

12.5	EVALUACION FINANCIERA DEL SEGUNDO ESCENARIO	114
12.5.1	Cálculo del TIR y VAN	114
12.5.2	Punto de Equilibrio:	116
12.5.3	Análisis de Sensibilidad:	117
13.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	118
13.1	CONCLUSIONES	118
13.2	RECOMENDACIONES	118
14.	ANEXOS 120	
14.1	ANEXO 1: ENTREVISTAS A EXPERTOS	120
14.2	ANEXO 2: ANÁLISIS PORTER	122
14.3	ANEXO 3: MODELO DE ENCUESTA.....	123
14.4	ANEXO 4: MODELO CANVAS	126
14.5	ANEXO 5: CONDICIONES GENERALES DE LA PÓLIZA	127
14.6	ANEXO 6: CÁLCULO DE LA PROYECCIÓN Y CAPTACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	133
14.7	ANEXO 7: PROYECCION DE OTROS GASTOS SEGUNDO ESCENARIO	134
15.	BIBLIOGRAFÍA.....	135

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Ingresos por Actividades Veterinarias	5
Tabla 2: Reglas Competitivas - Colaborativas del Sector Veterinario.....	18
Tabla 3: Tipos de Cobertura.....	19
Tabla 4: Descripción de coberturas	20
Tabla 5: Matriz 1, 2,3	22
Tabla 6: Muestra por Estratos.....	29
Tabla 7: Precios de mercado de consultas y tratamientos más comunes para mascotas.....	31
Tabla 8: Relación entre Sector de residencia y aceptación del producto	34
Tabla 9: Relación entre raza y periodicidad de consultas veterinarias.....	36
Tabla 10: Relación entre tipo de mascota y procedimientos quirúrgicos.....	37
Tabla 11: Relación entre edad y visitas al veterinario.....	37
Tabla 12: Relación edad de mascotas con intervenciones quirúrgicas.....	38
Tabla 13: Relación raza de la mascota con visitas al veterinario	38
Tabla 14: Relación entre raza e intervenciones quirúrgicas en mascotas.....	39
Tabla 15: Demanda por Plan.....	41
Tabla 16: Cálculo de los gastos a los que incurren los encuestados por rangos.....	43
Tabla 17: Cálculo de los gastos a los que incurren los encuestados por rangos.....	44
Tabla 18: Prueba Ácida del Modelo de Negocio.....	49
Tabla 19: Proyección de la demanda 2017 a 2026.....	53
Tabla 20: Segmentación del mercado por tipo de Plan.....	54
Tabla 21: Proyección de ventas por tipo de Plan.....	58
Tabla 22: Cronograma digital campaña de lanzamiento Enero 2017.....	60
Tabla 23: Mix temas de contenido redes sociales	60
Tabla 24: Campañas digitales, alcance Facebook primer año	62
Tabla 25: Propuesta Digital Generali 2017.....	63
Tabla 26: Presupuesto de Marketing.....	63
Tabla 27: Prima Comercial PetMed	77
Tabla 28: Proveedores que formarán parte de la Red PetMed	81
Tabla 29: Proveedores que prestarán servicios a la red PetMed a domicilio	81
Tabla 30: Variables similares en modelo independiente y división de Generali	96
Tabla 31: Variables que difieren en modelo independiente y división de Generali:	97
Tabla 32: Balance Inicial General (Inversión)	99
Tabla 33: Presupuesto de Ingresos.....	100
Tabla 34: Gastos Operativos	101
Tabla 35: Proyección Estado de Resultados	102
Tabla 36: Balance General proyectado	103
Tabla 37: Cálculo del Beta	105
Tabla 38: Cálculo CAPM	105
Tabla 39: Cálculo del WACC.....	105
Tabla 40: Flujo de caja proyectado.....	106
Tabla 41: Punto de Equilibrio para el primer escenario.....	108
Tabla 42: Balance General Inicial Segundo Escenario	110
Tabla 43: Presupuesto de Ingresos.....	111
Tabla 44: Estado de Resultados.....	112
Tabla 45: Balance General.....	113
Tabla 46: Cálculo del Beta	114
Tabla 47: Cálculo del CAPM Segundo escenario.....	114
Tabla 48: Cálculo del WACC Segundo Escenario	114
Tabla 49: Flujo de caja proyectado segundo escenario.....	115
Tabla 50: Cálculo del punto de equilibrio segundo escenario	116
Tabla 51: Análisis de Sensibilidad.....	117
Tabla 52: Cálculo y Proyección Del Mercado Objetivo	133
Tabla 53: Proyección de Otros Gastos correspondientes al segundo escenario.....	134

LISTA DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Histórico de Ventas Veterinarias 2009-2013</i>	6
<i>Ilustración 2: Histórico Prima Neta Emitida vs Resultados</i>	6
<i>Ilustración 3: Veterinarias Sector Norte de Guayaquil</i>	9
<i>Ilustración 4: Segmentación del Mercado</i>	21
<i>Ilustración 5: Cálculo del Tamaño Muestral</i>	29
<i>Ilustración 6: Cálculo de la muestra</i>	29
<i>Ilustración 7: Participación Comisiones Corredores de Seguros 2013</i>	31
<i>Ilustración 8: Comisión Promedio Corredores de Seguros 2005-2014</i>	32
<i>Ilustración 9: Comisión Promedio Medicina Pre pagada 2005-2013</i>	33
<i>Ilustración 10: Veterinarias de preferencia de los encuestados</i>	34
<i>Ilustración 11: Aspectos más importantes al momento de contratar un servicio para mascotas</i>	35
<i>Ilustración 12: Personas que chequean a mascotas</i>	35
<i>Ilustración 13: Aceptación de un plan de medicina pre pagada para mascotas</i>	39
<i>Ilustración 14: Preferencias de paquetes de cobertura de los clientes para sus mascotas</i>	40
<i>Ilustración 15: Coberturas solicitadas por los dueños de mascotas</i>	41
<i>Ilustración 16: Precios de los paquetes de seguros para mascotas</i>	42
<i>Ilustración 17: Gastos que incurre mensualmente vs Porcentaje destinado a gastar en consultas o doctores</i>	43
<i>Ilustración 18: Gastos que incurre mensualmente vs Porcentaje destinado a gastar en medicinas</i>	44
<i>Ilustración 19: Medios preferidos de pago</i>	45
<i>Ilustración 20: Preferencias en los horarios de atención médica para las mascotas</i>	45
<i>Ilustración 21: Cadena de valor</i>	51
<i>Ilustración 23: Segmentación del Mercado</i>	54
<i>Ilustración 26: Post Dinámico para redes sociales</i>	61
<i>Ilustración 27: Tips para redes sociales</i>	61
<i>Ilustración 28: Posts de Producto para redes sociales</i>	61
<i>Ilustración 32: Logo Pet Med</i>	67
<i>Ilustración 33: Sobre fondo Pet Med</i>	67
<i>Ilustración 34: Material POP, Platos para mascota</i>	68
<i>Ilustración 35: Material POP, collares para mascota</i>	68
<i>Ilustración 36: Material POP, Bolsas</i>	69
<i>Ilustración 37: Material POP, vasos</i>	69
<i>Ilustración 38: Material POP, chaleco para mascota</i>	70
<i>Ilustración 39: Material POP, comida para perros</i>	70
<i>Ilustración 40: Material POP, comida para gatos</i>	71
<i>Ilustración 41: Credenciales de Personal</i>	71
<i>Ilustración 42: Credenciales de Personal</i>	72
<i>Ilustración 43: Línea gráfica, Página Web</i>	72
<i>Ilustración 44: Diseño Redes Sociales</i>	73
<i>Ilustración 45: Línea gráfica, pagina web</i>	73
<i>Ilustración 46: Diseño Página Web</i>	74
<i>Ilustración 47: Diagrama de proceso de cotización y emisión de pólizas</i>	78
<i>Ilustración 48: Diagrama de Recepción y Liquidación de siniestros</i>	79
<i>Ilustración 49: Mapa de Ubicación Generali Ecuador</i>	81
<i>Ilustración 50: Organigrama empresarial Generali Ecuador</i>	84
<i>Ilustración 51: Clasificación de Riesgos por ramos y su codificación</i>	92
<i>Ilustración 52: Entrevistas a Expertos</i>	120
<i>Ilustración 53: Entrevistas a Expertos</i>	121
<i>Ilustración 54: Propuesta definitiva del modelo de negocio</i>	126

LISTA DE ABREVIATURA

BS LATAM	Banca y Seguros de Latinoamérica
TIR	Tasa Interna de Retorno
VAN	Valor Actual Neto
WACC	Costo Promedio Ponderado de Capital
CIIU	Clasificación Internacional Industrial Uniforme
AGROCALIDAD	Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro
INEC	Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos
PIB	Producto Interno Bruto
PFMA	Asociación de Manufactureros de Alimentos para Mascotas
ONG	Organización No Gubernamental
SRI	Servicio de Rentas Internas
MAE	Maestría en Administración de Empresas
CPC	Costo por Click
SMPLE	Seguro de Mascotas Plan Esencial
SMPLC	Seguro de Mascotas Plan Clásico
SMPLT	Seguro de Mascotas Plan Total
CEO	Gerente General
RRHH	Recursos Humanos
UK	United Kingdom
CFN	Corporación Financiera Nacional
CAPM	Modelo de Valuación de Activos de Capital
PR	Período de Recuperación

1. RESUMEN EJECUTIVO

Los registros del Banco Central dan cuenta del mayor cuidado y adquisición de mascotas en Ecuador cuando reportan que la importación de alimentos balanceados para mascotas subió un 445% de 1.5 a 8.3 millones del año 2000 al 2015¹. Esto en el contexto de iniciativas de activistas como “Rescate Animal” y “Protección Animal Ecuador” que incentivan la cultura de tenencia responsable mientras cabildean por normativas que velan por el bienestar de las mascotas.

La importancia que han ganado los “amigos de cuatro patas” en el mercado ecuatoriano permite identificar una oportunidad de negocio en un sector aún no explotado como el seguro de mascotas. Así coincide BS LATAM² en su investigación en Latinoamérica, cuando señala que este mercado es prometedor ya que la contratación del seguro ofrece tranquilidad financiera al ahora más concientizado propietario de la mascota, por la posible restitución de los gastos médicos incurridos en caso de que ocurran incidentes.

En la trama de estas tendencias y oportunidades surge la idea de expandir las actividades de la empresa de seguros Generali Ecuador con la introducción de un seguro para mascotas (PetMed) en el mercado de Guayaquil, complementando así su oferta de servicios.

El diseño de la investigación de mercado permitió identificar cuáles son las coberturas preponderantes que buscan los dueños de mascotas en un seguro dentro de las que destacan: Consultas Generales, Vacunación y Cobertura por Enfermedad. Adicionalmente, dentro de los aspectos de mayor relevancia durante una atención para los dueños de mascotas destacaron: la calidad y el servicio. Esto reveló también la importancia de una red de proveedores calificada en el modelo negocio.

En consistencia, la estrategia de mercadeo de PetMed apunta hacia la flexibilidad en precios, variando la composición de coberturas y respondiendo así a las necesidades que tienen las mascotas de los clientes prospectos. La venta se realizará principalmente a través de los actuales corredores de seguros, a quienes se les otorgará un incentivo en la comisión del valor de la prima (superior a las existentes en el mercado) para apoyar la

¹ Información proporcionada por un artículo publicado el 15 de Abril 2016:

<http://www.elcomercio.com/datos/importacion-alimento-mascotas-crecio-ecuador.html>

² BSLATAM: Fondo editorial de estudios de inteligencia de mercado sobre banca y seguros de América Latina. Brindan informes para ofrecer acceso a la base de datos de análisis de mercado y tendencias sobre servicios bancarios, seguros de vida y seguros generales.

introducción del servicio, dado que son el principal canal de distribución de Generali Ecuador.

PetMed se publicitará con campañas digitales y redes sociales buscando al mismo tiempo incrementar la conciencia de marca de Generali Ecuador, proyectando una imagen de prestigio, experiencia y especialización dentro de la industria de seguros, brindando a sus clientes atención personalizada, facilidades de pago y pronto pago de siniestros.

Además del trabajo de investigación exploratoria y concluyente, del diseño y validación del modelo de negocio, y las estrategias de marketing, este documento propone la implementación de tecnologías orientadas hacia la automatización de procesos en busca de reducir tiempos en la emisión de pólizas y la atención de siniestros.

Se estima que durante el primer año, PetMed venderá 900 seguros, con una prima mensual promedio de US\$28.88, generando ingresos aproximados de US\$312 mil, y pagos por siniestros de US\$226 mil y comisiones de US\$61 mil. El crecimiento anual ponderado planteado por los próximos 10 años es del 24%, planeando vender, al año diez, 6.169 seguros, con una prima mensual promedio de US\$29.39, generando ingresos aproximados de US\$2.17 millones, pagos por siniestros de US\$1.36 millones y comisiones de US\$359 mil.

Este emprendimiento interno requiere una inversión inicial de US\$24,095 distribuido en US\$11,546 para capital, principalmente destinado a gastos de promoción y publicidad, y US\$12,548 para activos fijos.

El proyecto PetMed, analizado a 10 años plazo, se muestra como financieramente viable, con una tasa interna de retorno (TIR) de 56% y un valor actual neto (VAN) de US\$264,297 descontado al 18,68% (WACC) y un periodo de recuperación de la inversión de 3,34 años.

2. EL NEGOCIO DE LOS SEGUROS DE MASCOTAS

El aumento de una tenencia responsable de mascotas dentro del mercado ecuatoriano y la influencia de organizaciones y grupos colectivos en defensa de los mismos, han provocado un cambio en la manera de relacionarse con las mascotas; es por esto que, a raíz de esta tendencia es imprescindible comunicar a la sociedad la importancia de contar con un seguro, que no cumplirá solamente con la tarea de asegurar a la mascota, sino que también otorgará bienestar a la familia, fomentando una cultura de prevención.

2.1 AFECTACIONES QUE ENFRENTAN LAS MASCOTAS

Las mascotas son propensas a contraer un sin número de enfermedades y muchas de ellas guardan una gran semejanza a las que suelen padecer los seres humanos, como por ejemplo: bronquitis, dermatitis, entre otras.

Estas enfermedades de las mascotas, podrían provocar padecimientos en la salud humana de sus propietarios. Una situación que ejemplifica esto, es el caso de la enfermedad de Lyme³, que al no ser tratada a tiempo, puede llegar a causar problemas neurológicos en los humanos.

Debido a la naturaleza instintiva e hiperactiva de las mascotas, estas no solo están propensas a contraer enfermedades sino también a ser víctimas de incidentes como por ejemplo: daños a terceras personas, o accidentes en donde la cobertura de estas eventualidades pueden causar gastos veterinarios excesivos, y en ocasiones difíciles de afrontar por lo inesperado de los mismos.

2.2 PROPUESTA DE UN SEGURO DE MASCOTAS

En el caso de los seres humanos, cuando son víctimas de algún evento imprevisto por enfermedad o por accidente, existe la posibilidad de ser atendidos a través de los seguros de salud públicos o privados. Por otro lado, en el caso de las mascotas, los propietarios enfrentan la necesidad de contar con soluciones que les brinden tranquilidad emocional y económica sobre la salud de las mismas, las cuales no existen actualmente en el mercado ecuatoriano.

³ Enfermedad que se transmite por las garrapatas.

Esto lleva a identificar que un seguro para mascotas podría evitar gastos excesivos en los que se podrían incurrir, apuntando hacia la tranquilidad de disminuir la afectación emocional y al ahorro a largo plazo. Permitiendo gozar libremente de la felicidad que genera compartir la vida junto a una mascota.

Explorar esta posibilidad de negocio, requiere entender la industria de seguros, al sector de actividades veterinarias y a sus principales actores, como lo son: los propietarios de las mascotas, el tipo de mascotas, el número de mascotas, entre otros. Tema a tratar en el siguiente capítulo, con la finalidad de comprender los factores decisores de la adquisición de un seguro para mascotas.



BIBLIOTECA
ESPAE-ESPOL

3. SECTOR DE SEGUROS PARA MASCOTAS

3.1 SERVICIOS DE ACTIVIDADES VETERINARIAS

Este futuro servicio de seguros para mascotas se encuentra inmerso en el sector de actividades veterinarias y en el sector de seguros. Para efectos de análisis, se partirá con la investigación del primer sector.

Según datos obtenidos en la Superintendencia de Compañías y Seguros, la categorización del código CIIU (clasificación internacional industrial uniforme) es: M7500.0, el mismo que comprende sub categorías que son:

- M7500.02: Actividades de atención médica y control de animales domésticos.
- M7500.03: Actividades de asistentes de veterinario u otro personal veterinario auxiliar.
- M7500.04: Actividades clínico patológicas y otras actividades de diagnóstico relacionadas con los animales.
- M7500.05: Actividades de veterinaria que requieren la utilización de ambulancia.

Las ventas registradas del sector de actividades veterinarias desde el 2009 hasta el 2013 fueron:

Tabla 1: Ingresos por Actividades Veterinarias

Ingresos por Actividades Veterinarias	
2009	\$ 7.924.504
2010	\$ 9.877.047
2011	\$ 15.930.185
2012	\$ 19.753.476
2013	\$ 22.893.364

*Elaborado por las autoras

*Fuente: INEC

Se observan crecimientos sostenibles durante 5 años (2009-2013), siendo el 2011 el de mejor crecimiento en ventas. Existe un crecimiento anual promedio ponderado en el sector de 30.4%.

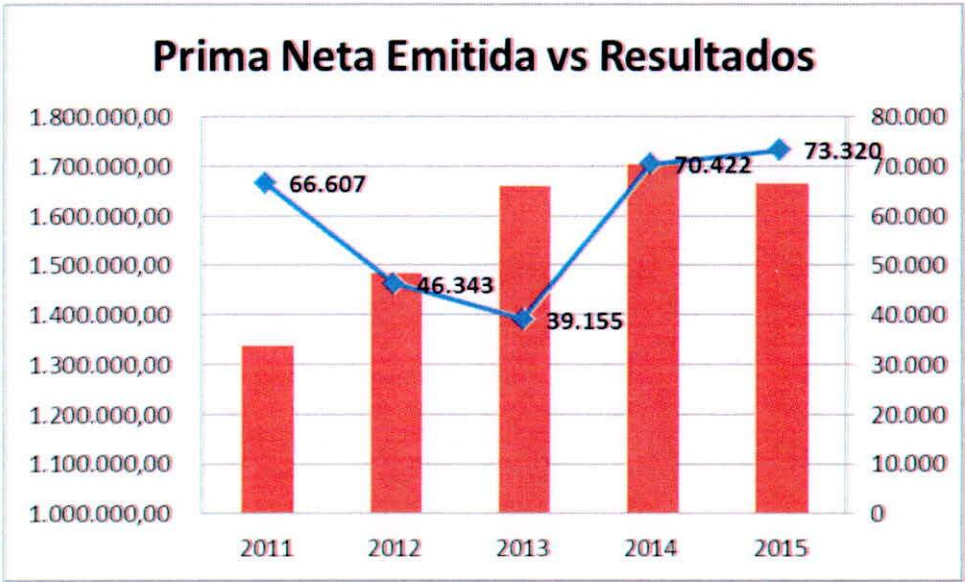
Ilustración 1: Histórico de Ventas Veterinarias 2009-2013



*Elaborado por las autoras
*Fuente: Superintendencia de Compañías

Continuando con el segundo sector: Actividades de Seguros (CIU: K6512). Según datos de la Superintendencia de Compañías, el sector registra ingresos por prima de 1,664 millones al cierre de 2015. La utilidad neta aproximada que deja el sector es de 73 millones.

Ilustración 2: Histórico Prima Neta Emitida vs Resultados



*Elaborado por las autoras
*Fuente: Superintendencia de Compañías

Cabe recalcar que las ventas se redujeron un 2,4% respecto al 2014; sin embargo la utilidad neta creció en un 4,1%.

Estas oportunidades que se identifican tanto en el sector veterinario y como en el de seguros, permite cuestionarse: ¿Qué impacto en los sectores mencionados, han tenido las nuevas tendencias de las mascotas en Ecuador? Tema que se tratará a continuación.

3.1.1 Perspectivas y Posibilidades De Crecimiento Del Sector Veterinario

La industria global de nutrición animal crece 6% anualmente, según lo indica el Pet Food Forum Ecuador⁴, debiéndose en gran medida a la vinculación de los dueños de mascotas hacia una cultura de humanización de los animales del hogar y el cuidado de salud de los mismos.

Así coincide Alejandro Romero, Gerente de Marketing de Alltech para Latinoamérica⁵, en el artículo “Perspectivas del mercado en alimentos de mascotas”, en el que destaca que 35 de cada 100 personas gastan en sus mascotas US\$1.000 anuales y otras 31 personas realizan gastos anuales entre US\$2.000 y US\$4.000. Estas cifras denotan el interés de las personas en preocuparse cada vez más por sus mascotas y su deseo de obtener los mejores productos y servicios para los mismos.

La composición de gastos en el cuidado de una mascota en América Latina se desglosa de la siguiente forma:

- 66% en alimentos
- 19% en servicios de veterinaria
- 8% en cuidado
- 7% en productos veterinarios

Adicionalmente, se estima que los principales canales de ventas son: las veterinarias y las tiendas de mascotas.

El aumento de campañas a favor de la protección de los animales, está generando mayor interés por las mismas, así lo asevera Carolina Sánchez en artículo “Crece tendencia Animalista”, escrito para el Diario el Universo⁶, el 04 de Febrero de 2016. Coincide

⁴ Realizada en Quito el 02 de Octubre 2015

⁵ Empresa coordinadora del evento Pet Food Forum en Ecuador

⁶ <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/02/04/nota/5386012/crece-tendencia-animalista-samborondon>

Mónica Llano, quien comenta que: “Tener una mascota sensibiliza a las personas, aumenta su concepto de responsabilidad y disminuye la violencia y el abuso a los seres vivos”.

En el Ecuador, se evidencia la importancia que tienen las mascotas en la sociedad a través de leyes proteccionistas, como la aprobada en noviembre de 2015 por el Congreso Nacional (Ley de Protección Animal). Estas nuevas leyes, ejemplifican que las mascotas se han convertido en miembros permanentes de la familia, en donde cualquier acto de crueldad contra los animales domésticos es sancionado con prisión y/o multas monetarias.

Adicionalmente, según datos del “Google Adwords Keyword Tool”⁷, los principales motores de búsqueda en Google relacionadas con mascotas en Ecuador, han crecido aproximadamente un 51% (Sept.2015/Sept.2014).

En el contexto de estas tendencias y posibilidades se concluye que las posibilidades de crecimiento del sector veterinario son prometedoras. Los servicios de spas, hoteles, centros de atención médica, peluquerías y cementerios se han transformado en lugares no solo para personas sino también para mascotas.

3.1.2 Estado del Sector en Términos de Producto, Precio, Clientes y Mercado

El mercado de servicios veterinarios oferta una variedad de procedimientos, en su búsqueda permanente por satisfacer la demanda del cuidado de la salud en las mascotas. Los siguientes servicios ejemplifican este argumento:

- Servicios de Peluquería
- Servicios de tratamiento de garrapatas
- Servicios de vacunación
- Desparasitación
- Servicios de laboratorio
- Cirugías por Traumatología
- Esterilizaciones
- Castraciones

Según datos recabados en la investigación exploratoria con Allan Sotomayor, responsable de la unidad distrital y articulación Territorial de Sanidad Animal Guayas-Agro calidad, actualmente existen 150 establecimientos veterinarios registrados, de los cuales, se han

⁷ Herramienta de análisis de palabras claves.

identificado 27 establecimientos veterinarios registrados que podrían ser consideradas para formar parte de la red PetMed, ya que se encuentran ubicados en el sector norte de la ciudad de Guayaquil.

Ilustración 3: Veterinarias Sector Norte de Guayaquil

Nombre del centro/Dr.	Dirección	Telefono
Dr. Pet	Circunvalación Sur 216 entre Todos los Santos y Calle Única	2886519
Animalopolis Hospital Clinica Veterinaria	Cdla La Fae Av Cosme Renella Mz 27 Sl 1	2393802
Veterinaria Burgos	Cdla Martha de Roldos Mz 501 V 4 Frente al Registro Civil del Norte	2262535
Veterinaria Koky	Alborada 13ava etapa. Mz. 25 Villa 26	2644867
Dr. Vet (Poveda Gutierrez Miriam)	Plaza Danin 200	4692243
Policlínico Veterinario	Cdla. Sauces 1 Mz. F10 V22, entrando por Rest. Sazon de la Abuela	2294665
Veterinaria Mascotas	Av. Democracia y av. Abel Gilbert (Atarazana) Esq. Tribunal Electoral	2397067
Clinica Veterinaria Lassie	Kennedy Vieja: 1era Oeste 103 y Francisco Bolona	2395264
Clinica Veterinaria Urdesa	Victor Emilio Estrada 1241	2387026
Veterinaria Popular	Av Las Monjas 3er Callejon	2383022
Veterinaria Centenario Norte	Av San Jorge 518 y C.L.P. Dañin (Diag. Policentro)	2691035
Veterinaria Israel	Garzota 2 Mz 130 V 12 Esq	2279205
Clinica Veterinaria Can & Cat	Alborada XII Etapa Av Benjamin Carrion Mz 18 V 6	2644983
Farmavet	Alb XI Etp Mz 10 V 15	2243936
Hospital Canino Dog's Spa	Lomas de Urdesa, Calle Los Cedros 2320 y Colinas	2385258
Consultorio Veterinario Mascota Feliz	Guayacanes 317	2386369
Hospital Veterinario Ortiz	Miraflores, Calle 2da. 306 entre Principal y Central	2207405
Hotel Canino Lanas	Callejon N Km 3.5 Av C J Arosemena	2200090
Clinica Veterinaria Pitusa	Alb V Mz IN V 1	2274991
Hospital Veterinario Ortiz	Cdla.Miraflores calle 2da No. 306 y Av. Principal	2202390
Veterinaria Pet's Salud	Alborada XIII Etp Mz 28 Villa 13 Frente al Riocentro Norte Av Fco. de Orellana	2174102
Veterinaria Genesis	Alborada 11 Etapa Mz. 45 V. 5 (Entre Pollos El encanto vía a la Española)	2174097
Clinica Veterinaria Millenium	Av. Carlos Luis Plaza Dañin # 200 y Gonzalo Zaldumbide	2692243
Policlínico Veterinario Dr. Joubert E. Alarcon	Cdla. Sauces 1 Mz F10 V22 Entrando por la Cabaña de Loreto	2270935
Clinica veterinaria Pet's & Mas	Urdesa Central Calle Sexta #207 y Bálsamos	6012808
Pet Medical Veterinaria	Kennedy Norte Mz 404 local #4. Edif. KFC (atrás del Ministerio del Litoral)	2682253
Dr. Guau	Urdenor I Mz: 112 Villa #116	2275709

Elaborado por las autoras
Fuente: Entrevistas a Expertos

3.1.3 Marco Regulatorio para Obtención de Permiso de Operación en el Ramo

En el Ecuador para empezar a operar y/o comercializar un nuevo producto, las compañías de seguros, deben solicitar al organismo de control, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, una autorización para operar en el ramo. Se deben seguir los siguientes pasos:

1. Enviar un oficio con las características técnicas del seguro: condiciones, coberturas y precios,
2. Ente de control emite respuesta a compañía de seguros, y
3. Una vez se reciba la confirmación de parte del ente de control, se podrá empezar a comercializar el seguro.

Es importante mencionar que una vez ingresado el oficio para la aprobación del ramo, el proceso puede alargarse hasta 3 meses, tiempo durante el cual no se podría comercializar el seguro. La autorización de este tipo de soluciones, no debería tener mayores inconvenientes, ya que actualmente las políticas gubernamentales se están tornando restrictivas para negocios corporativos más no para seguros del tipo masivo.

3.2 TENDENCIAS DEL SECTOR MASCOTAS EN EL PAIS

En esta sección se mencionarán las tendencias de la industria de mascotas en el Ecuador, información que ha sido recopilada a través de fuentes secundarias:

Mayores gastos en mascotas.- Según artículo publicado en el Diario: "El Comercio" (Aларon, 2016) de Ecuador, con fecha de publicación 18 de Marzo de 2015, los propietarios de animales intentan personalizar cada vez más a sus mascotas. Los gastos de peluquería y alimentación oscilan los 6 millones de dólares anualmente a nivel nacional. Por otro lado, los gastos veterinarios oscilan 1 millón de dólares anuales a nivel nacional, según datos del INEC.

Adopción de mascotas en crecimiento.- Actualmente existen un sin número de programas de adopción de mascotas en el país, como por ejemplo el Programa de Adopción PRO-CAN, de PRONACA.

Protección de Mascotas.- Crecimiento en el número de fundaciones de asistencia animal, como por ejemplo: Rescate Animal, Protección Animal Ecuador, entre otros.

Perrotón.- Carrera 5k organizada por Nestlé desde el 2011, en la que participan el corredor acompañado de su mascota.

Feria de Mascotas.- Organizada en Junio 2015 por la Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos, en el parque de Guápulo en Quito, y en el parque Lagos y Samanes en Guayaquil, en esta feria se busca crear ambientes familiares con sus mascotas.

Estas actividades implementadas en Ecuador permiten confirmar que con el pasar de los años, el rol que desempeña la mascota dentro del hogar, ha ido evolucionando en la misma medida que va adquiriendo importancia en el plano familiar.

3.2.1 Análisis PESTLA

De acuerdo a información otorgada por Fondo Monetario Internacional dentro de su informe sobre “Perspectivas de la economía mundial 2016” y publicada por Diario El Universo⁸: Para el año 2016, Ecuador enfrentará grandes retos económicos al avizorarse un panorama complicado debido a la dependencia que se tiene sobre la disponibilidad de financiamiento externo. Asimismo el Banco Mundial menciona dentro del portal “Perspectivas Económicas Globales (Mundial, 2016), que se prevé que Ecuador tenga un decrecimiento del PIB⁹ del 2% en el 2016, producto de la disminución de los commodities y la caída del precio del petróleo. Dentro del contexto Económico, este des aceleramiento de la economía Ecuatoriana representa un factor negativo dentro de las oportunidades de crecimiento del sector de actividades veterinarias. Sin embargo, el informe de previsiones macroeconómicas del Ecuador, presentada por el Banco Central (Banco Central, 2014), pronostica que para el período de estimación 2015 -2018 el crecimiento promedio a nivel país sea de 4.3%. A raíz de esta incertidumbre, las compañías aseguradoras se encontraran con un escenario en donde la innovación de la oferta de productos para sus clientes deben responder a las tendencias y nuevos hábitos de los mismos, razón por la cual, el plan de negocios del intra proyecto se debe enfocar en la oferta masiva de un seguro para mascotas que sea accesible al mercado potencial.

A nivel Cultural, según la Pet Food Manufacturers Association, los hogares en Estados Unidos tienen en promedio 1 mascota y la población de perros es aproximadamente 65 millones (PFMA, 2014). Los mercados europeos y americanos van algunos pasos más adelante, y han desarrollado seguros como el de mascotas, para responder a las necesidades de la realidad actual de los consumidores. El papel de la mascota en los hogares, ha pasado de ser instrumental, a cumplir una función sustitutiva de cariño y afecto en las familias. La humanización de la mascota abre las puertas a nuevas oportunidades para comercializar seguros. Como por ejemplo: el “Petplan” de Allianz UK, al año 2014 representa el 35% de su cartera, convirtiéndose en el producto más vendido, con un crecimiento en ventas del 8.2% desde el 2004. Este seguro mantiene un Net Core positivo¹⁰, del 95%.

De igual manera estas macro tendencias abren puertas al mercado Latinoamericano y se ven reflejadas en países como: Perú (Pacífico Seguros), Colombia (Liberty Seguros) y

⁸ <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/04/13/nota/5520927/fmi-preve-bajon-45-ecuador-2016>

⁹ Producto Interno Bruto

¹⁰ Net Core: Ingresos Netos recibidos solamente por el giro de negocio de la empresa.

Argentina (Seguros MAPFRE) en donde la modificación sociocultural de vínculos con las mascotas cambia, ya que la mascota deja de ser un “animal” y pasa a ser una “persona” considerada como miembro del núcleo familiar.

Respecto al marco *Legal*, los impactos negativos para el sector, debido a los constantes cambios dentro de las leyes locales que se han venido implementando en el sector de los seguros. Una situación que ejemplifica esto es el aumento de capital mínimo para que las compañías de seguros operen, que pasa de 2 a 8 millones de dólares, lo que provocará una concentración de empresas que dominen el mercado. Sin embargo, el desarrollo de leyes y políticas para la protección de los animales de los Gobiernos locales y provinciales, como la propuesta de ordenanza municipal de Guayaquil “Ciudadano de 4 patas” para el registro de mascotas en la ciudad, promueve la protección de los derechos de las mascotas, generando oportunidades en el mercado.

Luego del análisis de las variables, se puede vislumbrar que existe un mercado prometedor con mayor número de oportunidades que amenazas, lo que permite evidenciar el potencial crecimiento del servicio.

3.2.2 Matriz PESTLA

PESTLA	Variables	O/A	Calificación (0-5)
Político Legal	Inestabilidad Política	Amenaza	4
	Leyes de Competencia (Anti monopolio)	Oportunidad	5
	Políticas de Impuestos	Amenaza	5
	Leyes/Normas de Importación	Amenaza	5
	Leyes de protección al asegurado	Oportunidad	3
Económico	Nivel de capital mínimo pasa de 2 a 8 millones	Neutro	0
	Impuesto a la salida de divisas	Amenaza	5
	% de retención mínima para efectos de reaseguro	Amenaza	5
	Reforma Fiscal (retención en impuesto a la renta de reaseguros)	Amenaza	5
	Crecimiento del PIB	Oportunidad	4
	Bajos niveles de Inflación	Oportunidad	4

PESTLA	Variables	O/A	Calificación (0-5)
Social	Cultura de la sociedad	Amenaza	3
	Grupos de Presión (Corredores de seguros)	Amenaza	2
	Buena calidad de Servicio	Oportunidad	4
	Tendencias del Consumidor	Oportunidad	5
	Tasa de crecimiento de la población	Oportunidad	4
Tecnológico	Desarrollo Tecnológico	Oportunidad	5
	Uso de la Tecnología como medio de publicidad	Oportunidad	5
	Investigación en procesos que ayuden a mejorar el servicio	Oportunidad	5
Ambiental	Leyes Ambientales	Oportunidad	5

3.3 ANÁLISIS INDUSTRIAL Y SOCIO-POLÍTICO DEL SECTOR VETERINARIO

3.3.1 Dueños de Mascotas Eligen Veterinarios por: Servicio, Calidad y Precio, no Obstante se Evidencia la Falta de una Cultura Aseguradora

De acuerdo a lo recabado en la investigación exploratoria, se puede concluir que existe demanda de servicios para mascotas pero no existe el concepto de seguros en el mercado ecuatoriano. Los gustos y preferencias de los ecuatorianos no van en línea con la cultura preventiva del seguro. Un argumento que valida esta hipótesis lo presentó la revista Ekos en Julio 2015, en donde se indicaba que: *“La asegurabilidad se destina por obligatoriedad, más no porque en el país prime una cultura y concienciación sobre los beneficios de estar asegurados frente a una situación inesperada”* (Zabala, 2015). Sin embargo, a pesar de no existir una cultura preventiva, existe una cultura de emergencias, en donde los dueños de mascotas, buscan para sus amigos de cuatro patas, servicios de calidad a precios módicos.

Además de los dueños de mascotas, existen otros grupos de interés como los grupos de Protección animal, quienes apuntan hacia el cuidado, bienestar y salud de las mascotas,

influyendo de manera activa a la sociedad en general, actualmente en el Ecuador se presenta una mayor humanización de la mascota como miembro de la familia.

Considerando estas premisas se puede concluir que el poder de negociación es alto, ya que estos grupos de interés se encuentran en la búsqueda constante de mejores beneficios en el servicio demandado.

3.3.2 Expansión de los Competidores en el Sector de Servicios Veterinarios y Diferenciación de los Competidores en la Industria de Seguros.

Actualmente en el Ecuador, centros veterinarios como Dr. Pet y Animalópolis han desarrollado planes pre-pagados de medicina preventiva veterinaria. Estos centros cuentan con vasta trayectoria y posicionamiento en el mercado, lo que podría conllevar que los clientes opten por elegir su producto. El mercado de servicios veterinarios es poco concentrado, cada veterinaria abarca pequeñas porciones de mercado, esto incentiva a los participantes a buscar formas de diferenciarse, apuntando hacia la innovación constante.

La industria de seguros se ha tornado muy competitiva debido a la situación económica que atraviesa el país, dentro de la que se destacan los altos impuestos y la limitación a las importaciones, que ha afectado directamente a los seguros de autos, aumentando la siniestralidad promedio como consecuencia de los altos costos en los repuestos. Esta situación ha obligado a las compañías de seguros a reducir sus márgenes y a desarrollar productos masivos que le permitan recuperar estos márgenes con volumen de venta. Por lo que las empresas aseguradoras se convierten en potenciales competidores, pudiendo desarrollar e incluir dentro de su portafolio de productos, el seguro para mascotas, ofertándolo como un producto individual o como un agregado (cobertura adicional) a un seguro principal.

Considerando lo arriba expuesto se concluye que la rivalidad entre competidores es alta.

3.3.3 Oferta de Servicios Veterinarios, Servicios Funerarios para Mascotas

Se puede identificar como potenciales sustitutos del seguro de mascotas a las clínicas veterinarias, quienes representan una gran amenaza de integración hacia adelante a corto o mediano plazo. Si bien no son un seguro actualmente, los servicios ofertados son cercanos a lo que se planea promover con PetMed.

Hace aproximadamente diez años, se desarrolló el servicio funerario para mascotas en el Ecuador, siendo los pioneros en este mercado la empresa Lord Guau, quienes gracias a un estudio de mercado realizado descubrieron que era un servicio necesario para satisfacer este mercado latente. Según datos recabados en la investigación exploratoria, la demanda de servicios de velación y entierro de mascotas en la ciudad de Guayaquil ascienden a 4 por semana.

Lo expuesto permite concluir que existe una tendencia de contratar los servicios que ofertará PetMed por coberturas más no por el paquete como tal, y se infiere que la amenaza de sustitución en la actualidad es media, ya que no existe un producto igual al propuesto pero si existen potenciales proveedores de servicios varios que podrían llegar a ser sustitutos.

3.3.4 Constitución de Nuevas Empresas Aseguradoras en el País, Limitado Acceso a Canales de Distribución.

Dentro de los factores preponderantes para un nuevo entrante al mercado, se destaca:

- **Requisitos de Capital:** Existen grandes barreras de entradas respecto al capital, debido a que a partir de Marzo del año 2015, cambia la Ley de Seguros en el Ecuador, en la que se estipula que el capital pagado mínimo legal exigido a las aseguradoras pasa de US\$400 mil a US\$8 millones.
- **Limitado acceso a canales de distribución:** En el Ecuador existen asociaciones de redes veterinarias conformadas por entidades de reconocida trayectoria, que buscan protegerse entre sí, lo que podría provocar que existe baja predisposición para la venta o comercialización del seguro PetMed.
- **Know how de las empresas aseguradoras existentes.-** A pesar de que el seguro para mascotas es un servicio no explotado en el Ecuador. La gran mayoría de empresas aseguradoras cuentan con gran trayectoria en el mercado de ecuatoriano en esta rama.

Debido a los factores mencionados, se puede concluir que la amenaza de nuevos entrantes es baja.

3.3.5 Creación de una Red de Proveedores para el Futuro Servicio

El poder de negociación de los proveedores debe evaluarse minuciosamente, ya que al ser un mercado con gran potencial de crecimiento, los centros veterinarios pueden asociarse entre sí para ofertar productos similares en el mercado.

A su vez el futuro servicio depende completamente de las veterinarias que formen parte de la red, ya que la desvinculación de cualquier miembro causaría la disminución de la oferta de servicios, corriendo el riesgo de no poder atender a los asegurados de la mejor manera incumpliendo con la promesa de valor de brindar tranquilidad en los momentos más necesitados.

Otro factor a considerar es la posibilidad del aumento de precio de los servicios brindados por los proveedores, lo que podría generar la disminución del margen de ganancia para Generali Ecuador, esta variable lograría a mediano plazo hacer que el proyecto no sea rentable,

Por los factores antes mencionados, se considera que el poder de negociación de los proveedores es alto y se debe prestar la atención debida a este punto en donde se puedan generar situaciones de ganar-ganar para ambas partes, tanto a proveedores como a Generali.

3.3.6 Activistas a Favor de los Animales y Organizaciones en Pro de la Conservación de la Fauna Urbana

En materia social, Viviana Váscquez¹¹ afirma que en la actualidad existe una mayor conciencia sobre el cuidado de los animales, existe un mayor compromiso de parte de las ONG a favor de los derechos de los mismos y difunden campañas de concientización vía redes sociales.

Los gobiernos locales se suman a estas iniciativas, y se está desarrollando un capítulo adicional en el código de ambiente respecto al cuidado y conservación de la fauna urbana, que tendrá 12 capítulos que harán hincapié al manejo responsable de la fauna urbana junto con parámetros básicos de bienestar animal. Además, se tiene como propuesta de corto plazo; una reforma a la ordenanza municipal, la misma que fue enunciada en el análisis PESTLA que exigirá el registro de animales en la ciudad de Guayaquil.

¹¹ Presidente de la Fundación Rescate Animal.

La constante presión social de importantes grupos activistas tales como: Rescate Animal y Protección Animal Ecuador están impulsando una tenencia responsable de mascotas capaz de modificar paulatinamente el comportamiento de la sociedad; un ejemplo de esto es la iniciativa que tiene la Policía Nacional a través del Centro Regional de Adiestramiento Canino que para Marzo 2016 se encuentra lanzando su tercer curso gratuito de: “Capacitación a la ciudadanía en adiestramiento básico, cuidado y manejo responsable de mascotas” con una duración de 5 semanas consecutivas una vez iniciado el curso. Por lo antes mencionado se concluye que la sociedad posee un alto nivel de negociación e inferencia dentro del desarrollo del proyecto.

3.3.7 Control de los Entes Reguladores de las Empresas Aseguradoras

Actualmente, para que cualquier aseguradora pueda operar legalmente en el país debe cumplir con las normas estipuladas en el Servicio de Rentas Internas, que exigen el pago de las obligaciones impositivas concernientes al giro del negocio. A su vez se debe cumplir con la normativa solicitada por la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, entidad que mensualmente solicita:

- Indicadores financieros
- Suficiencia de reservas técnicas
- Balance general
- Indicadores de servicio al cliente
- Gobierno Corporativo
- Formulario 318 y 325 (Portafolio de inversiones y Capital Adecuado)
- Formulario 313 (Margen de Contribución y costos de siniestros)
- Siniestros con reclamación en superintendencia

El incumplimiento de las reglas instauradas por los entes de regulación pueden ocasionar la suspensión temporal de las actividades de la empresa que podrían acarrear mayores problemas como el cese de actividades de la misma, por tal motivo se considera elevada la jurisdicción que tienen las entidades de regulación y control sobre el desarrollo del proyecto.

Tabla 2: Reglas Competitivas - Colaborativas del Sector Veterinario

Grupos de Interés	Rol competitivo-colaborativo del Grupo de Interés	Categorías de Organizaciones o Individuos en este Grupo de Interés	Característica del Comportamiento o del Interés del Grupo cuando Asume el Rol (Regla Competitiva o Colaborativa)	Nivel de Poder (3: Alto, 2: Medio, 1:Bajo)
1. Usuarios, clientes y comunidad	Poder de Negociación y Colaboración de los Usuarios, Clientes y Comunidad	Usuario: Mascotas domésticas (Perros y gatos)	Mascotas entre 3 meses a 12 años que requieran de atención veterinaria y cuidados	2
		Cliente: Dueños de mascotas	Hombres y mujeres entre 18 a 65 años de edad, que esten interesadas en el cuidado integral de su mascota. Mercado con falta de cultura aseguradora	3
		Grupos de Protección Animal	Hombres y mujeres que participen activamente en el buen trato a los animales	2
		Sociedad en general	Mayor humanización de la mascota como miembro de la familia	1
2. Competidores	Equilibrio entre Rivalidad Competitiva y Colaborativa	Consultorios y Clínicas veterinarias (Animalopolis y Dr. Pet)	Captación de clientes a través de la diferenciación de los servicios veterinarios	3
		Empresas aseguradoras	Expandir su participación de mercado a través de la búsqueda y explotación de nuevos nichos	3
3. Sustitutos	Sinergia de Servicios sustitutos	Servicio de planes de medicina prepagada	Fidelizar a los clientes con la oferta de planes prepago, enfocándose en el desarrollo de una cultura preventiva	2
4. Nuevos entrantes	Nuevos Participantes.	Constitución de nuevas empresas aseguradoras en el país	Contar con el adecuado músculo financiero para sustentar las nuevas operaciones en el país	2
5. Proveedores y Aliados	Poder de Negociación Colaboración de Proveedores y Aliados	Veterinarios independientes de menor tamaño	Mantener y expandir la cartera de clientes a traves de la oferta personalizada de servicios a domicilio	2
		Veterinarios recién graduados	Ganar experiencia a través de la construcción de carrera profesional en establecimientos veterinarios	1
6. Empleados, Gerencia y Propietarios	Poder Empleados, Gerencia y Propietarios	Socios-Accionistas	Generar mayor rentabilidad con el menor riesgo posible, recuperar la inversión en su totalidad a corto plazo	3
		Gerencias Funcionales: RRHH, Finanzas, Administración	Crear valor a la empresa a través de la adecuada implementación de los planes estratégicos de la empresa	3
7. Control de Autoridades	Poder de los Organismos de Control.	Superintendencia de Compañías	Control y regulación de operaciones, patrimonio, niveles de liquidez y solvencia (Formulario 318 y 325 para aseguradoras)	3
		SRI	Control del cumplimiento de tasas impositivas	3

*Elaborado por las autoras

4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.1 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO Y PERFIL DE CLIENTES

4.1.1 Descripción del Servicio

Generali Ecuador, una compañía de seguros con más de 75 años en el mercado ecuatoriano, contempla dentro del plan estratégico 2016-2018, la expansión de actividades a través de la comercialización de seguros del tipo masivo, lo cual conjugado con las nuevas tendencias del mercado de mascotas detalladas en la sección 3.2, permite a la compañía ampliar la oferta de servicios introduciendo un seguro para mascotas (PetMed) en el mercado de Guayaquil.

PetMed, es un seguro para mascotas, que brindará Generali Ecuador al mercado, mediante el cual los afiliados podrán utilizar los servicios médicos disponibles en la red, a través de un pago de una cuota de afiliación mensual. El perfil de los propuestos asegurados será:

***Tipo de Mascota:** Perros o Gatos

***Edad de los Asegurados:** 3 meses a 12 años

Generali Ecuador con su producto PetMed otorgará un servicio que no existe actualmente en el mercado, ofreciendo soluciones de seguros para mascotas, enfocándose en brindar a sus clientes, tranquilidad económica y emocional.

En el presente documento, se propone ofertar al mercado 3 planes en busca de captar mayor mercado, atendiendo diferentes nichos y ajustándose a las necesidades que cada uno de estos presenta. Dentro de los planes se encuentran: el Plan Esencial, el Plan Clásico y el Plan Total. A continuación se procederá a detallar las coberturas de cada plan:

Tabla 3: Tipos de Cobertura

Cobertura	Esencial	Clasico	Total
Gastos Veterinarios	Hasta \$1500 por año	Hasta \$2500 por año	Hasta \$3500 por año
Responsabilidad Civil a Terceros	Hasta \$500 por año	Hasta \$1000 por año	Hasta \$1500 por año
Servicios Exequiales	\$ 200	\$ 400	\$ 700
Estancia de Residencia Canina por hospitalización del dueño de	N.A	Hasta 3 días	Máximo 7 días
Cobertura Vacunación	20% en médicos de	20% en médicos de	20% en médicos de
Descuentos por más de una mascota (50%)	Si	Si	Si
Precio	\$20 mensual	20 mensual	\$45 mensual

Elaborado por las autoras

Para ilustrar mejor los procedimientos que abarca cada cobertura, se detalla a continuación su descripción:

Tabla 4: Descripción de coberturas

COBERTURA	DESCRIPCIÓN
Gastos Veterinarios	Esta sección cubre los tratamientos veterinarios por accidente o por enfermedad, incluyendo los gastos de consulta por enfermedad o por emergencia, análisis de laboratorio, intervenciones quirúrgicas, hospitalización y medicinas.
Responsabilidad Civil a Terceros	Si la mascota causa daños a terceras personas y el dueño es legalmente responsable, esta sección cubre los costos legales y los gastos de compensación del afectado.
Servicios Exequiales	En caso de muerte de la mascota, esta sección reconoce hasta el valor estipulado en cada plan, al asegurado, bajo reembolso.
Estancia de Residencia Canina por hospitalización del asegurado	En caso de que el asegurado (dueño de la mascota), sufra una hospitalización, las mascotas podrán hacer uso de la estancia en una residencia canina de la red hasta los días estipulados en la póliza
Cobertura de Vacunación	Se procederá a realizar un descuento del 20% por concepto de vacuna, hasta 2 veces al año.

Elaborado por las autoras

4.1.2 Características Socio-demográficas

Para el desarrollo de este proyecto, se ha seleccionado como mercado objetivo a hombres y mujeres, mayores de 18 años que pertenezcan a los niveles socio-económicos B y C+ (Según clasificación del INEC), que cuenten con mascotas (perros o gatos) y que se domicilien en el norte de la ciudad de Guayaquil.

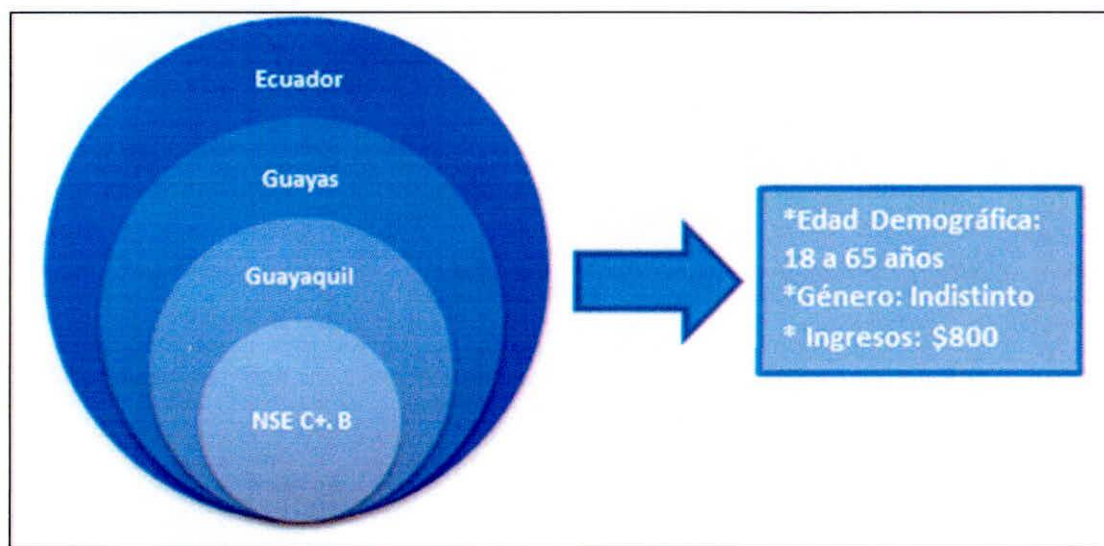
Se ha procedido a segmentar el mercado considerando las siguientes características:

- **Ingresos Familiares** El rango de ingresos familiares (más de una persona trabajando) mayor o igual a US\$800.
- **Características Psicográficas:** Personas interesadas en otorgar un buen estándar de vida a sus mascotas y que disfruten del cuidado de las mismas.

- **Características Demográficas:** Personas entre los 18 a 65 años, de genero indistinto que residan en Guayaquil y pertenezcan a un nivel socioeconómico medio y/o medio alto.

A continuación se ilustra la segmentación del mercado con base a características demográficas y geográficas:

Ilustración 4: Segmentación del Mercado



Elaborado por las autoras

4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Tabla 5: Matriz 1, 2,3

Paso 1 del proceso de IM		Paso 2 del proceso de IM			Paso 3 del proceso de IM		
Problema de Decisión Gerencial	Problema de Investigación de Mercados	Componentes (Objetivos Generales)	Preguntas de Investigación (Objetivos Específicos)	Hipótesis	Diseño de Investigación: Exploratoria Concluyente	Diseño Exploratorio: Datos Secundarios/Inv. Cualitativa : Procedimientos y Técnica	Diseño Concluyente: Descriptivo/ Causal: Encuesta /Observación
Verificar si se debe proceder con la implementación de PET MED en Guayaquil	Conocer la aceptación que tendrían los habitantes de la clase B y C+ de la ciudad de Guayaquil con sobre la adquisición de un plan de medicina pre pagada para mascotas	Obtener datos sobre los potenciales clientes (dueños de mascota)	Características demográficas (lugar de residencia, número de mascotas/transporte propio)	ND	Concluyente	Fuentes secundarias	Encuesta

Paso 1 del proceso de IM		Paso 2 del proceso de IM			Paso 3 del proceso de IM		
Problema de Decisión Gerencial	Problema de Investigación de Mercados	Componentes (Objetivos Generales)	Preguntas de Investigación	Hipótesis	Diseño de Investigación:	Diseño Exploratorio: Datos Secundarios/Inv. Cualitativa : Procedimientos y Técnica	Diseño Concluyente: Descriptivo/ Causal: Encuesta /Observación
			Nivel de ingreso mensual de los dueños de mascotas	ND	Concluyente		Encuesta
			¿Cuánto de sus ingresos familiares mensuales destina para el mantenimiento de su mascota?	ND	Concluyente		Encuesta
			¿Cuánto de sus ingresos mensuales destina para la salud de su mascota?	ND	Concluyente		Encuesta
			¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de medicina pre pagada para su mascota?	ND	Concluyente		Encuesta
			¿Cuál es la periodicidad con la que frecuenta las veterinarias para tratar a su mascota?	ND	Concluyente		Encuesta
		Identificar cuales serán los perfiles de los usuarios finales (mascotas)	¿Desde hace cuánto tiempo tiene a su mascota?	ND	Concluyente	Fuentes secundarias	Encuesta
			¿Con que frecuencia le aplica vacunas?	ND	Concluyente		Encuesta
			¿Cuántas veces la mascota ha tenido que ser intervenida quirúrgicamente?	ND	Concluyente		Encuesta
			¿Cuál es la raza de su mascota?	ND	Concluyente		Encuesta
			¿Cuál es la expectativa de vida de la mascota?	ND	Concluyente		Encuesta

Paso 1 del proceso de IM		Paso 2 del proceso de IM			Paso 3 del proceso de IM		
Problema de Decisión Gerencial	Problema de Investigación de Mercados	Componentes (Objetivos Generales)	Preguntas de Investigación	Hipótesis	Diseño de Investigación:	Diseño Exploratorio: Datos Secundarios/Inv. Cualitativa : Procedimientos y Técnica	Diseño Concluyente: Descriptivo/ Causal: Encuesta /Observación
			¿Sufre la mascota de constantes enfermedades?	ND	Concluyente		Encuesta
			¿Cuál es la enfermedad más común de su mascota?	ND	Concluyente		Encuesta
			¿Mantiene usted a su mascota en estado activo o sedentario?	ND	Concluyente		Encuesta
			¿Alguna vez su mascota ha ocasionado daño a terceras personas o propiedades?	ND	Concluyente		Encuesta
			¿Con que tipo de productos alimenta a su mascota? (Comida del hogar o alimentos para mascotas)	ND	Concluyente		Encuesta
		Conseguir datos sobre la percepción de los clientes sobre los servicios brindados por PET MED	¿Considera oportuno la prestación de este tipo de servicio para su mascota?	ND	Concluyente	Fuentes secundarias	Encuesta
			¿Qué factores considerarían para contratar los servicios de PET MED?	ND	Concluyente		Encuesta

Paso 1 del proceso de IM		Paso 2 del proceso de IM			Paso 3 del proceso de IM		
Problema de Decisión Gerencial	Problema de Investigación de Mercados	Componentes (Objetivos Generales)	Preguntas de Investigación	Hipótesis	Diseño de Investigación:	Diseño Exploratorio: Datos Secundarios/Inv. Cualitativa : Procedimientos y Técnica	Diseño Concluyente: Descriptivo/ Causal: Encuesta /Observación
			¿Qué tipo de coberturas estaría interesado en obtener para su mascota?	ND	Concluyente		Encuesta
		Recabar datos sobre la percepción de veterinarios sobre los servicios que otorga PET MED	¿A partir de qué edad/etapa las mascotas (caninas y felinas) son más propensas a tener complicaciones en la salud?	ND	Exploratoria	Fuentes secundarias, (Entrevistas a profundidad)	
			¿Qué riesgos debe considerar PET MED de manera que esté acorde a las necesidades de los dueños de mascotas?	ND	Exploratoria		
			¿Qué beneficios potenciales obtendrían los dueños de mascotas con la contratación de este tipo de servicio?	ND	Exploratoria		
			¿Qué mascota es más propensa a presentar cuadros clínicos reincidentes (entre perros y gatos)?	ND	Exploratoria		
		Conocer la aceptación por parte de los	¿Ofertarían el nuevo seguro a los clientes?	ND	Exploratoria	Fuentes secundarias	

Paso 1 del proceso de IM		Paso 2 del proceso de IM			Paso 3 del proceso de IM		
Problema de Decisión Gerencial	Problema de Investigación de Mercados	Componentes (Objetivos Generales)	Preguntas de Investigación	Hipótesis	Diseño de Investigación:	Diseño Exploratorio: Datos Secundarios/Inv. Cualitativa : Procedimientos y Técnica	Diseño Concluyente: Descriptivo/ Causal: Encuesta /Observación
		corredores de seguros si estarían dispuestos a ofertar el nuevo producto al mercado	¿Bajo qué condiciones lo ofertarían?	ND	Exploratoria		

Elaborado por las autoras



4.3 PROBLEMAS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.3.1 Problema de Decisión Gerencial

Evaluar si se debe proceder con la implementación de PETMED en Guayaquil

4.3.2 Problema de Investigación de Mercado

Conocer la aceptación que tendrían los habitantes de la clase B y C+ de la ciudad de Guayaquil en la adquisición de un plan de medicina pre-pagada para sus mascotas.

4.3.3 Objetivos Generales

A través de la delimitación de los objetivos generales, se busca:

1. Obtener datos sobre los hábitos de consumo y perfil de los dueños de mascotas que comprenden las edades de 18 a 65 años que radican en Guayaquil.
2. Determinar el perfil de los usuarios (mascotas) identificando comportamientos por edad, raza y tipo de mascota.
3. Conseguir datos sobre la percepción y aceptación de los clientes en la adquisición de un seguro para mascotas.
4. Conocer los puntos de vista y consideraciones de los veterinarios de Guayaquil, con respecto a la viabilidad del servicio a ofertar.
5. Consultar la aceptación por parte de los corredores de seguros si estarían dispuestos a ofertar el nuevo producto al mercado.

4.4 TIPOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

4.4.1 Investigación Exploratoria Cualitativa

Se procederá a realizar una investigación exploratoria cualitativa, la cual atenderá al objetivo general No. 4, utilizando como metodología las entrevistas a profundidad a expertos y el Internet como fuente secundaria, para recabar datos sobre la percepción de los veterinarios de los servicios que otorgaría esta idea de negocio, Se decide utilizar este tipo de metodología, ya que la experiencia de los veterinarios permitirá enfocarse en las necesidades que tienen o pueden llegar a tener los clientes (Se adjunta entrevista).

Por otro lado se procederá con el análisis del objetivo general No. 5, el cual contará con una metodología de recopilación de datos a través de fuentes secundarias.

Unidad de Muestreo:

- Objetivo 4.- Veterinarios y/o Centros Médicos Veterinarios, que se encuentren ubicados en Guayaquil.
- Objetivo 5.- Corredores de Seguros, ubicados en la ciudad de Guayaquil y que trabajen con Generali Ecuador.

4.4.2 Investigación Concluyente Descriptiva

Para los objetivos generales 1,2 y 3, se procederá a realizar una investigación concluyente descriptiva utilizando como metodología la encuesta, conformada por 17 preguntas que responden a los objetivos generales de la investigación de mercado (Ver Anexo 3).

4.4.3 Selección de la Técnica de Muestreo

Se utilizará una técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia de tipo geográfico, enfocando el estudio en la ciudad de Guayaquil ya que es el lugar en el cual se comercializará el plan de negocios propuesto.

4.4.4 Definición del Tamaño de la Muestra

Según el censo de condiciones de Vida realizado en el 2013 en el Ecuador, se toma una muestra de 1.403 hogares de la ciudad de Guayaquil, y los resultados arrojan que 181 hogares de esta muestra gastan en alimentos de mascotas, por lo que se concluye que 12.9% de los hogares de Guayaquil tienen mascotas. Por otro lado se calcula el número de hogares en la ciudad de Guayaquil, teniendo como dato los habitantes de Guayaquil al año 2015 y el número de habitantes promedio por hogar, según el censo nacional realizado en el año 2010. De lo que resulta que el número de hogares con mascotas en la ciudad de Guayaquil son 29.887, siendo este el mercado objetivo. A continuación se presenta el cálculo realizado:

Ilustración 5: Cálculo del Tamaño Muestral

Muestra Guayaquil	1403
Número de hogares de la muestra que gastan en Alimentos de Mascotas	181
% de hogares que gastan en mascotas	12,9%
Habitantes de Guayaquil	2.589.229
Habitantes Guayaquil, nivel B,C+	880.338
Número de habitantes promedio por hogar	3,80
Hogares en Guayaquil	231.668
Número de Hogares con mascotas en Guayaquil	29.887

Elaborado por las autoras
Fuente: Censo de Condiciones de Vida

Una vez definido el mercado objetivo (29.887 hogares), usando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 10% se procede a calcular el tamaño de la muestra, obteniendo que se deberían realizar 96 encuestas, buscando inferir en la población interesada.

Ilustración 6: Cálculo de la muestra

**Raosoft**

What margin of error can you accept?
5% is a common choice

10%

What confidence level do you need?
Typical choices are 90%, 95%, or 99%

95%

What is the population size?
If you don't know, use 20000

29887

What is the response distribution?
Leave this as 50%

50%

Your recommended sample size is

96

Elaborado por las autoras
Fuente: Raosoft.com

Las encuestas deberán realizarse entre los estratos sociales B y C+, obteniendo que para el estrato B se deberán realizar 32 encuestas y para el estrato C+, 64 encuestas.

Tabla 6: Muestra por Estratos

Nivel Socioeconómico	% por Estrato	Muestra
B	0,112	32
C+	0,228	64
Muestra Total:		96

Elaborado por las autoras

5. HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

5.1.1.1 Percepción de los Veterinarios Sobre PetMed

Se efectuaron 15 entrevistas a profundidad con expertos, con un promedio de 11 años de trayectoria en el mercado, obteniéndose los siguientes resultados:

Las enfermedades y problemas más frecuentes que enfrentan los perros y gatos son:

- Garrapatas
- Babesia
- Problemas dermatológicos
- Problemas gastrointestinales
- Problemas traumatológicos
- Enfermedades hemoparasitarias
- Procedimientos de esterilización
- Procedimientos de castración

La entrevista a expertos sirvió de referente para evaluar los precios que maneja el mercado en lo que respecta a los tratamientos más comunes en mascotas y conocer el promedio de mascotas atendidas al día. El promedio de mascotas atendidas diariamente de lunes a viernes es de 18 animales, mientras que para los fines de semana se estima una atención de 33 mascotas diarias.

Adicionalmente, se denota que los principales interesados en el cuidado y atención de la salud de las mascotas son los padres de familia o jóvenes independientes que viven fuera del círculo familiar. Alrededor de un 75% de los clientes que acuden a las consultas veterinarias son personas solteras de género femenino y amas de casa, por tal motivo se considera inusual la presencia de menores de edad en este tipo de chequeos veterinarios para mascotas, lo que nos permite inferir que los tomadores de decisiones en lo referente al cuidado y el bienestar de las mascotas son los adultos que pagan estos servicios, no obstante no se descarta la influencia en menor grado de los menores de edad en lo concerniente a la salud de su mascota.

Los expertos recomiendan ofertar el futuro servicio en establecimientos de venta de mascotas, apelando a las emociones del nuevo propietario con el fin de generar conciencia en el mismo sobre la importancia de mantener protegidos a los seres amados, de tal manera

que se puede deducir que para la creación del futuro servicio, se debe tomar en cuenta la cobertura de las variables antes mencionadas para el éxito de la idea de negocio.

En el anexo 1 se proporciona información a detalle de los datos recabados sobre la entrevista a expertos.

Tabla 7: Precios de mercado de consultas y tratamientos más comunes para mascotas

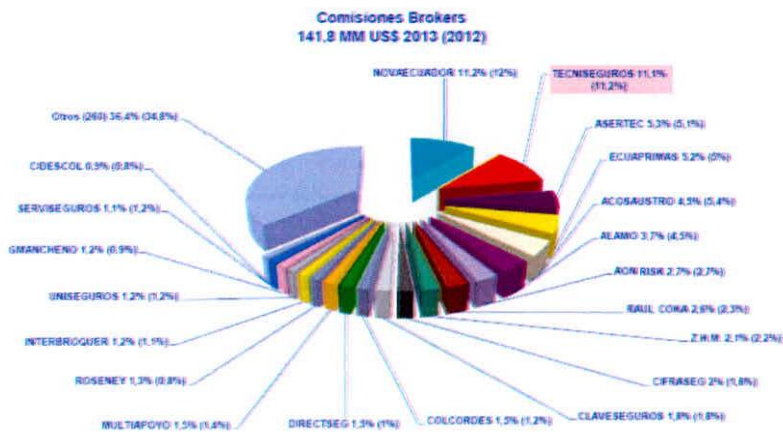
Precios de mercado de las actividades veterinarias	Mascota Feliz	Veterinaria Joe	Animalópolis	Clínica Veterinaria Guayaquil	Dr. Pet	Petit	Hospital	Scotty	Clínica Veterinaria Agraria	Animales Felices	Mascotas S.A.
Consultas	\$ 8,00	\$ 15,00	\$ 16,50	\$ 15,00	\$ 20,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 8,00
Consultas Especializadas	\$ 25,00	\$ 20,00	\$ 25,00	\$ 30,00	\$ 35,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	N/A	\$ 25,00	\$ 20,00
Vacunas	\$ 21,50	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 18,00	\$ 15,00	\$ 12,00	\$ 25,00	\$ 15,00	\$ 10,00	\$ 15,00	\$ 15,00
Desparasitación	\$ 15,00	\$ 10,00	\$ 15,00	\$ 12,00	\$ 18,00	\$ 8,00	\$ 8 a \$25	\$50 a \$200	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 10,00
Pipetas (Pulgas y garrapatas)	\$ 15,00	\$ 12,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 10,00	\$ 8 a \$25	\$ 12,00	\$ 8,00	\$ 15,00	\$ 15,00
Baños cosmetológicos	\$ 10,00	\$ 15,00	\$ 20,00	\$ 15,00	\$ 20,00	\$ 10,00	\$ 20,00	\$ 15,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00
Baños medicados	\$ 15,00	\$ 20,00	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 25,00	\$ 20,00	\$ 25,00	\$ 20,00	\$ 15,00	\$ 14,00	\$ 15,00
Castración	\$ 120,00	\$ 110,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 150,00	\$ 110,00	\$ 200,00	\$ 120,00	\$ 100,00	\$ 110,00	\$ 90,00
Esterilización	\$ 80,00	\$ 70,00	\$ 100,00	\$ 120,00	\$ 125,00	\$ 110,00	\$ 65 a \$70	\$ 70,00	\$ 65,00	\$ 75,00	\$ 65,00
Intervención Traumatología	\$150 a \$400	\$120 a \$300	\$150 a \$500	\$120 a \$400	\$230 a \$500	\$80 a \$350	\$100 a \$300	\$150 a \$300	\$100 a \$500	\$150 a \$450	\$120 a \$400
Cesáreas	\$ 160,00	\$ 140,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 200,00	\$ 180,00	\$ 200,00	\$ 150,00	\$ 160,00	\$ 150,00	\$ 150,00

Elaborado por las autoras
Fuente: Entrevista a expertos

5.1.1.2 Aceptación y Comercialización de PetMed a través de Corredores de Seguros

Según datos de la Superintendencia de Compañías, al año 2013, existían alrededor de 3000 corredores de seguros registrados a nivel nacional. Estos generaron una venta aproximada de US\$ 235 MM. Los 5 principales corredores de seguros abarcaban aproximadamente el 37% del mercado, según lo detalla el siguiente gráfico:

Ilustración 7: Participación Comisiones Corredores de Seguros 2013



Fuente: Latino Insurance 2014

Adicionalmente los datos demuestran que el porcentaje de comisión promedio del mercado se aproxima al 15% en los últimos años. Este valor resulta de la división de las comisiones totales ganadas por los corredores de seguros vs las primas ganadas por las compañías de seguros. Si se revisa el análisis histórico detallado en la ilustración posterior, se puede observar que la comisión promedio durante el período que comprende del año 2007-2013 es del 14%; sin embargo en los últimos dos años (2014-2015) ha existido un pequeño incremento sobre estos porcentajes debido a que el mercado se ha vuelto mucho más competitivo como resultado de las medidas económicas y normativas impuestas por el gobierno.

Ilustración 8: Comisión Promedio Corredores de Seguros 2005-2014



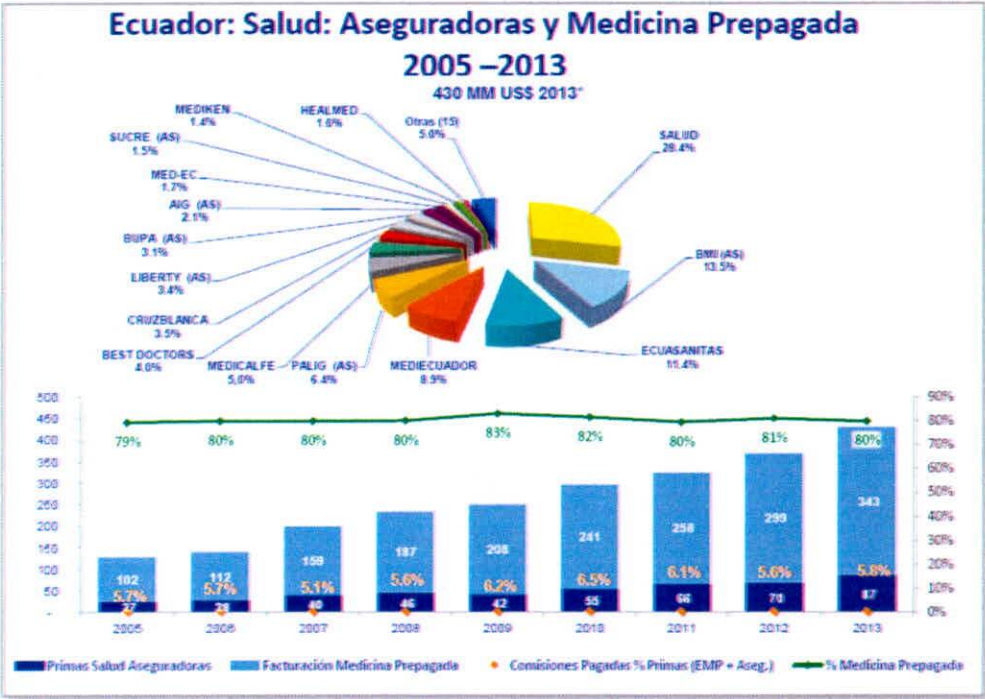
Fuente: Latino Insurance 2014

Si bien la comisión promedio del mercado de seguros es un indicador confiable, es importante recalcar que no todos los ramos¹² que oferta una aseguradora producen el mismo porcentaje de comisión, por tal razón, para este proyecto se decide realizar una comparación con un ramo que se asemeje a lo que haría PetMed en el mercado, y se define al ramo de salud, específicamente a la proporción de este mercado que representa la medicina prepagada, ya que el modelo de negocio será exactamente el mismo con la única diferencia que PetMed se ofertará a mascotas y no a personas. Es importante recalcar que en el Ecuador las empresas que ofrecen seguros de medicina pre pagada para personas, no son aseguradoras, ni son reguladas por el mismo ente de control.

¹² Los ramos son los diferentes productos que se comercializan en los seguros, como por ejemplo: Vehículo, Vida, Accidentes Personales, entre otros

Al analizar el mercado de medicina prepagada (ilustración 9), se concluye que el porcentaje promedio de comisión en este tipo de negocio se aproxima al 6%. Y debido a los incrementos por la competencia del mercado para el 2015 se estimó que este porcentaje subió al 8%.

Ilustración 9: Comisión Promedio Medicina Pre pagada 2005-2013



Fuente: Latino Insurance 2014

Por otro lado se procede a analizar la comisión promedio de los corredores de seguros en Generali Ecuador y se obtiene que en el año 2014 se ubicó en el 14% y en el año 2015 en 16%, muy en línea con el mercado.

Por lo anteriormente expuesto se concluye que la comisión debería ubicarse entre el 8% y 16%; sin embargo se analiza que al ser un producto que ofrece una aseguradora esta debería ser competitiva en el mercado que se desenvuelve (seguros más no medicina pre pagada), y por esta razón se opta por definir la comisión para este proyecto en un 15% y se decide consultar la aceptación de este valor a 13 corredores de seguros (10% de 132 corredores) que actualmente laboran para Generali Ecuador escogidos aleatoriamente, 9 de 13 confirmaron que estarían dispuestos a trabajar en esta línea de negocio masivo bajo el porcentaje de comisión ofrecido. Y según lo mencionado por Ma. De Lourdes Campozano (ejecutiva de cuenta bróker Tecniseguros), mientras mayor es la comisión más atractivo es para los corredores ofertar el producto dentro de su portafolio.

6. HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE

En esta sección procederemos a analizar los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a dueños de mascotas en la ciudad de Guayaquil.

6.1.1 Perfil de los Clientes

➤ Sector donde Vive y Aceptación del Seguro.

Tabla 8: Relación entre Sector de residencia y aceptación del producto

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,339 ^a	2	,844
Likelihood Ratio	,526	2	,769
Linear-by-Linear Association	,314	1	,575
N of Valid Cases	100		

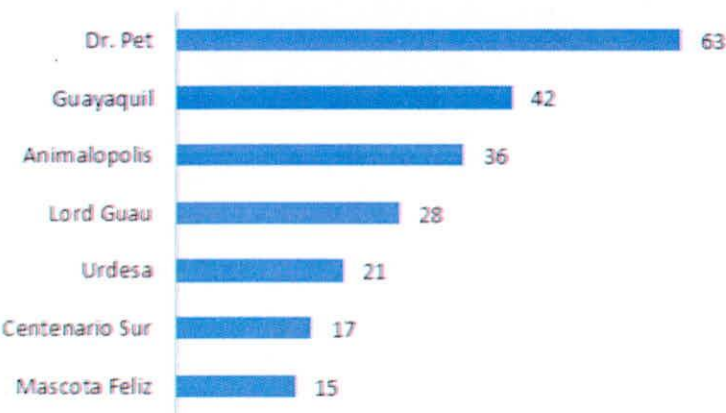
a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,18.

Elaboración: Autoras basada en encuesta realizada en Marzo

De acuerdo a los resultados de las encuestas se procede a identificar que la aceptación del seguro no depende del sector en el que vive, se puede observar que el valor del chi cuadrado es mayor al 5%. Por lo que, para el estudio no se procederá a hacer segmentaciones por sectores para el cálculo de la futura demanda.

➤ Veterinarias de Preferencia

Ilustración 10: Veterinarias de preferencia de los encuestados

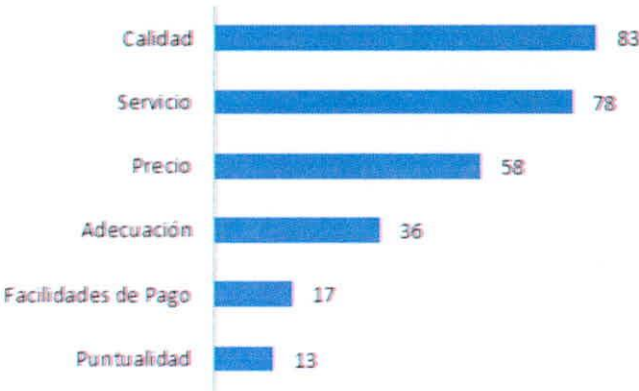


Elaboración: Autoras basada en encuesta realizada en Marzo

Las veterinarias de preferencia de los encuestados son Dr. Pet, Veterinaria Guayaquil y Animalópolis. Esta información permitirá crear una red que cuente con las empresas veterinarias de mayor preferencia de los usuarios, para lo cual se deberá establecer planes atractivos de afiliación parar estos proveedores.

➤ Aspectos Importantes sobre servicio brindado

Ilustración 11: Aspectos más importantes al momento de contratar un servicio para mascotas

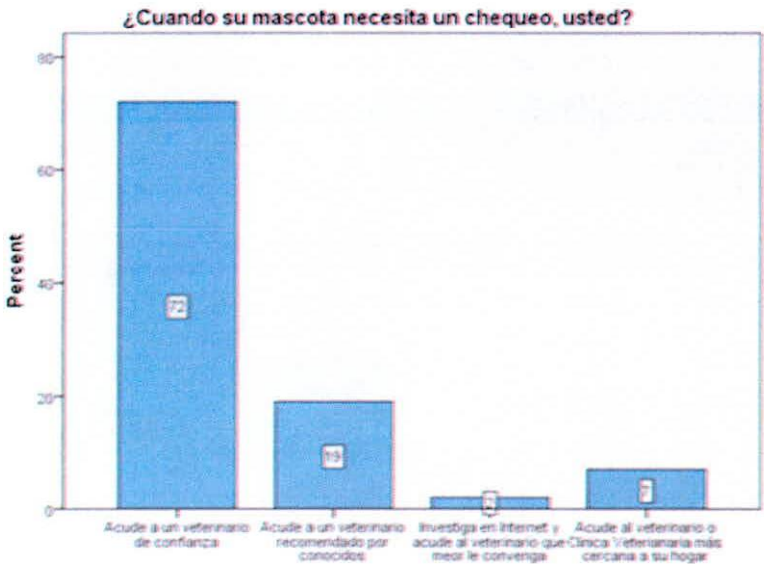


Elaboración: Autoras basada en encuesta realizada en Marzo

Dentro de los aspectos con mayor porcentaje de relevancia para los dueños de mascotas se encuentran la calidad y el servicio por lo tanto es importante crear una red de proveedores atractiva y calificada para los futuros clientes.

➤ Lugar donde acuden con su mascota

Ilustración 12: Personas que chequean a mascotas



Elaboración: Autoras basada en encuesta realizada en Marzo

Los encuestados prefieren acudir a un veterinario de confianza al momento de llevar a sus mascotas a un chequeo. A pesar de que la accesibilidad suele ser un factor importante, los datos obtenidos con las encuestas demuestran que tan solo 7 de cada 100 personas acuden a Veterinarias cercanas a su hogar. La confianza se puede considerar un factor adicional a la calidad y servicio que se deberá otorga a los clientes.

6.1.2 Perfil de las Mascotas

Con este objetivo se busca identificar que variables son relevantes para determinar límites asegurables y realizar una correcta tarificación de los diferentes planes, verificando si el tipo, la edad o la raza de la mascota influye en el número de veces que se lleva la mascota al veterinario o en las intervenciones quirúrgicas que les han realizado. Esto permitirá inferir sobre la siniestralidad del producto a ofertar.

➤ Tipo de Mascota con Frecuencia de Visitas al Veterinario

Tabla 9: Relación entre raza y periodicidad de consultas veterinarias

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,777 ^a	3	,287
Likelihood Ratio	4,313	3	,230
Linear-by-Linear Association	2,506	1	,113
N of Valid Cases	100		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,26.

Elaboración: Autoras basada en encuesta realizada en Marzo

Se concluye que las variables son independientes, ya que el valor del chi cuadrado es mayor al 5%. No existe relación entre la variable tipo de mascota y frecuencia de visitas al veterinario.



BIBLIOTECA
ESPAE-ESPOL

➤ **Tipo de Mascota con Intervenciones Quirúrgicas**

Tabla 10: Relación entre tipo de mascota y procedimientos quirúrgicos

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,746 ^a	1	,097		
Continuity Correction ^b	1,670	1	,196		
Likelihood Ratio	2,423	1	,120		
Fisher's Exact Test				,139	,102
Linear-by-Linear Association	2,719	1	,099		
N of Valid Cases	100				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,73.

b. Computed only for a 2x2 table

Elaboración: Autoras basada en encuesta realizada en Marzo

Las variables tipo de mascota no guarda dependencia con la variable intervenciones quirúrgicas, el valor del chi cuadrado es mayor al 5%.

➤ **Edad de Mascota con Frecuencia de Visitas al Veterinario**

Tabla 11: Relación entre edad y visitas al veterinario

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,409 ^a	9	,031
Likelihood Ratio	17,417	9	,043
Linear-by-Linear Association	5,205	1	,023
N of Valid Cases	100		

a. 9 cells (56,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,24.

Elaboración: Autoras basada en encuesta realizada en Marzo

De acuerdo al valor del chi cuadrado, se puede observar que las variables edad y frecuencia con la que se visita al veterinario son dependientes, se encuentran relacionadas.

➤ **Edad de Mascota con Intervenciones quirúrgicas**

Tabla 12: Relación edad de mascotas con intervenciones quirúrgicas

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,355 ^a	3	,226
Likelihood Ratio	4,470	3	,215
Linear-by-Linear Association	2,686	1	,101
N of Valid Cases	100		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,52.

Elaboración: Autoras basada en encuesta realizada en Marzo

Se concluye que las variables son independientes, ya que el valor del chi cuadrado es mayor al 5%. No existe relación entre la variable edad e intervenciones quirúrgicas.

➤ **Raza con Frecuencia de Visitas al Veterinario**

Tabla 13: Relación raza de la mascota con visitas al veterinario

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,264 ^a	3	,099
Likelihood Ratio	6,362	3	,095
Linear-by-Linear Association	,214	1	,644
N of Valid Cases	100		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,32.

Elaboración: Autoras basada en encuesta realizada en Marzo

Siendo el valor del chi cuadrado $9\% > 5\%$, se concluye que no existe suficiente información para determinar que si la mascota es de raza o no guarda dependencia con la frecuencia de visitas al veterinario.

➤ **Raza con Intervenciones quirúrgicas**

Tabla 14: Relación entre raza e intervenciones quirúrgicas en mascotas

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.670 ^a	1	.413		
Continuity Correction ^b	.211	1	.646		
Likelihood Ratio	.625	1	.429		
Fisher's Exact Test				.475	.309
Linear-by-Linear Association	.663	1	.416		
N of Valid Cases	100				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,86.

b. Computed only for a 2x2 table

Elaboración: Autoras basada en encuesta realizada en Marzo

Se concluye que las variables son independientes, ya que el valor del chi cuadrado es mayor al 5%. No existe relación entre la variable raza e intervenciones quirúrgicas.

De acuerdo al análisis realizado y debido a que las variables son en su mayor parte independientes, se decide dejar las coberturas sin diferenciaciones por edad, tipo o raza de

Mascotas y se determina que para la renovación cuando se realicen análisis de siniestralidad de los diferentes planes, será necesario hacer segmentaciones por edad, en el caso de que los siniestros se disparen para alguna edad específica, se deberá hacer una diferenciación en coberturas o precios ya sea: subiendo precios, disminuyendo sumas aseguradas o aumentando deducibles a la renovación del contrato.

6.1.3 Percepción de los Clientes sobre PETMED

➤ **Aceptación de los clientes a un Plan de Asistencia Médica Pre pagada para Mascotas.**

Ilustración 13: Aceptación de un plan de medicina pre pagada para mascotas



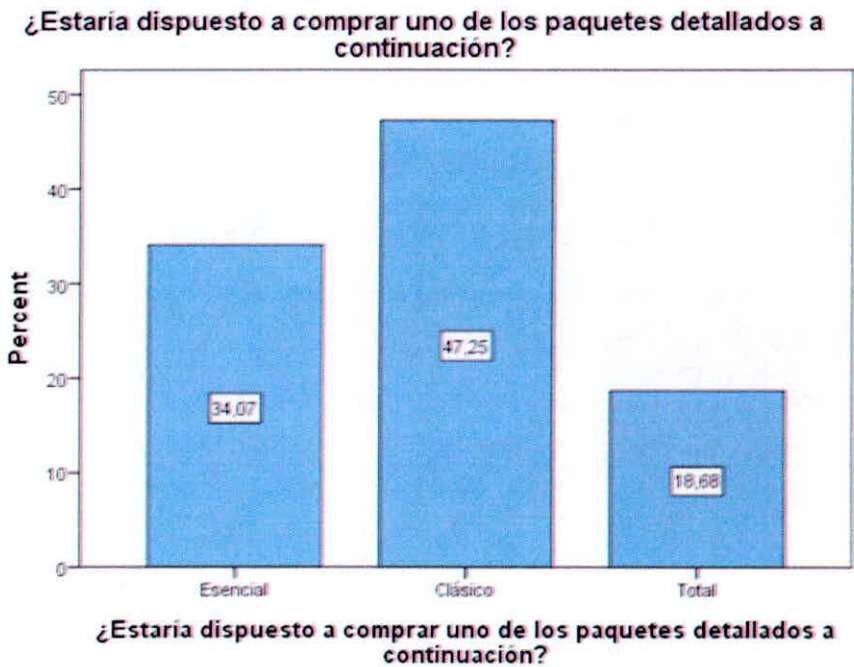
9 de cada 10 personas estarían dispuestos a contratar un plan de medicina prepagada si existiera; sin embargo se decide restar un 10% de error quedando una aceptación de 83% por lo tanto si se parte del tamaño de la población 29.887 hogares, y teniendo presente que la encuesta se realizó a un representante por hogar, se concluye que se puede llegar a obtener 24.725 hogares interesados en el plan de medicina prepagada para mascotas.

Según resultados obtenidos en las encuestas, el número de mascotas promedio por hogar son 1,17; por lo tanto el mercado meta para este proyecto son **28.928 mascotas**.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
¿Cuántas mascotas tienes?	100	1,00	8,00	1,1700	,82945
Valid N (listwise)	100				

➤ **Preferencia por los diferentes paquetes**

Ilustración 14: Preferencias de paquetes de cobertura de los clientes para sus mascotas



Elaboración: Autoras basada en encuesta realizada en Marzo

Los resultados de la investigación indican que los dueños de mascota prefieren el plan clásico, seguido del esencial y finalmente el total. Con los porcentajes

obtenidos se procede a calcular cual sería la demanda de cada plan, según cuanto sigue:

Tabla 15: Demanda por Plan

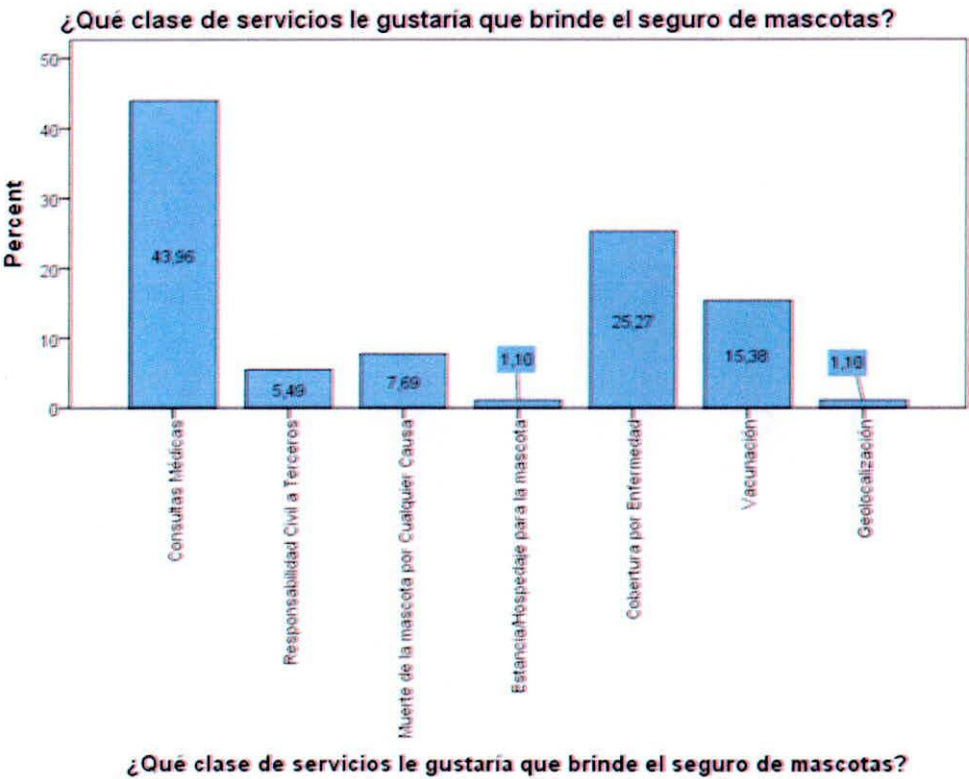
	Esencial	Clásico	Total
Porcentaje de Preferencia	34,07%	47,25%	18,68%
Total de Asegurados por Plan	9.856	13.669	5.404

Elaborado por las autoras

El total de mascotas aseguradas en el plan esencial serían 9.856, en el plan clásico 13.669 y en el plan total 5.404.

➤ Coberturas solicitadas por los dueños de mascota.

Ilustración 15: Coberturas solicitadas por los dueños de mascotas



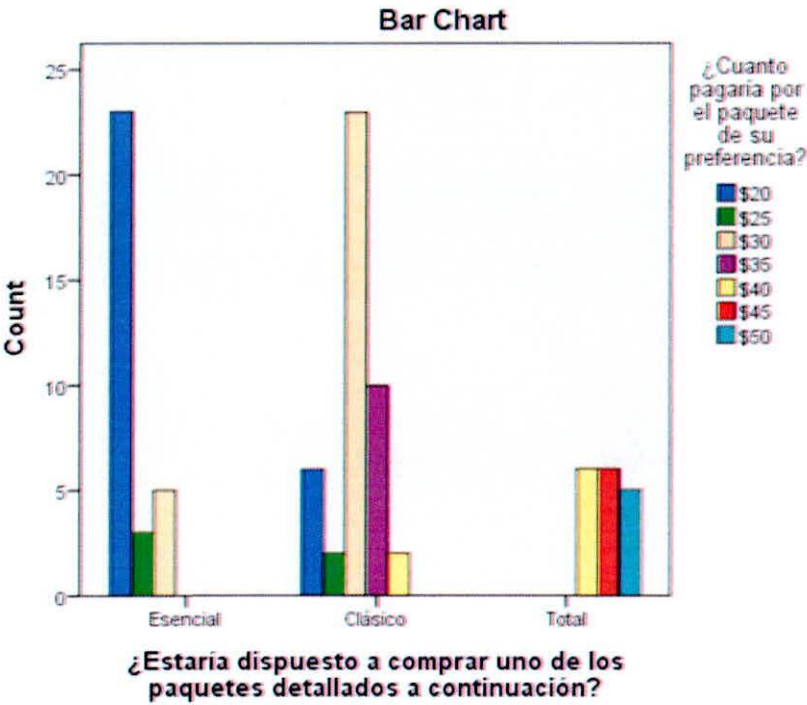
Elaboración: Autoras basada en encuesta realizada en Marzo

Los principales servicios que los futuros clientes buscan en los planes de seguro para su mascota, se destacan: Consultas Médicas, Vacunación y Cobertura por Enfermedad.

Esta información invita a replantear la Cobertura de Vacunación dentro de los diferentes planes, y se decide incluir un beneficio adicional que permitirá a los clientes obtener descuentos en la vacunación de su mascota.

➤ **Precio de los diferentes paquetes.**

Ilustración 16: Precios de los paquetes de seguros para mascotas



Elaboración: Autoras basada en encuesta realizada en Marzo

De acuerdo a la información recabada en la encuesta y según lo que se observa en el gráfico, se procede a determinar los precios para los diferentes paquetes propuestos:

- Plan Esencial: US\$20
- Plan Clásico: US\$30
- Plan Total: US\$45

Se ha procedido a validar los datos que arrojan las encuestas con lo que se gasta en medicina anualmente, para lo cual se ha procedido a realizar una tabla cruzada del valor de gastos que incurren los encuestados en su mascotas, versus que porcentaje destinan a los doctores.

Ilustración 17: Gastos que incurre mensualmente vs Porcentaje destinado a gastar en consultas o doctores

¿Cual es el valor en gastos en el que incurre mensualmente en su mascota? * ¿Cual es el porcentaje destinado a gastar en doctores? Crosstabulation

			¿Cual es el porcentaje destinado a gastar en doctores?						Total
			0% a 20%	21% a 40%	41% a 60%	61% a 80%	81% a 100%	No escogio	
¿Cual es el valor en gastos en el que incurre mensualmente en su mascota?	Menos \$25	Count	3	2	0	0	0	0	5
		% of Total	3,0%	2,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	\$25 a \$50	Count	15	8	2	0	1	9	35
		% of Total	15,0%	8,0%	2,0%	0,0%	1,0%	9,0%	35,0%
	\$51 a \$75	Count	11	15	2	0	0	7	35
		% of Total	11,0%	15,0%	2,0%	0,0%	0,0%	7,0%	35,0%
	\$76 a \$100	Count	4	4	3	0	0	1	12
		% of Total	4,0%	4,0%	3,0%	0,0%	0,0%	1,0%	12,0%
	más de 101	Count	2	5	2	2	0	2	13
		% of Total	2,0%	5,0%	2,0%	2,0%	0,0%	2,0%	13,0%
Total	Count	35	34	9	2	1	19	100	
	% of Total	35,0%	34,0%	9,0%	2,0%	1,0%	19,0%	100,0%	

Elaboración: Autoras basada en encuesta realizada en Marzo

Posterior a esto, se ha procedido a cuantificar el gasto en consultas o doctores a los que incurren, en promedio, los encuestados, según cuanto sigue:

1. Se calcula la media para cada uno de los rangos para los gastos mensuales en mascotas.
2. Se calcula la media para cada uno de los rangos de porcentaje destinados a gastar en doctores.
3. Se procede a calcular cual es el gasto total al que incurren los encuestados por cada uno de los rangos, según la siguiente tabla.

Tabla 16: Cálculo de los gastos a los que incurren los encuestados por rangos.

Rangos	0-20% 21-40% 41-60% 61-80% 81-100%					
	Media	10%	30,50%	50,50%	70,50%	90,50%
\$0-25	\$ 12,50	\$ 4	\$ 8	\$ -	\$ -	\$ -
\$25-50	\$ 37,50	\$ 56	\$ 92	\$ 38	\$ -	\$ 34
\$51-75	\$ 63,00	\$ 69	\$ 288	\$ 64	\$ -	\$ -
\$76-100	\$ 88,00	\$ 35	\$ 107	\$ 133	\$ -	\$ -
\$ 101	\$ 101,00	\$ 20	\$ 154	\$ 102	\$ 142	\$ -
Gastos en consultas						\$ 1.347

Elaborado por las autoras

Se puede observar que los gastos totales en consultas o doctores que incurren las personas encuestadas suma en total US\$1,347 y para calcular el promedio que gasta cada encuestado en este rubro, se procede a realizar un promedio simple para las 81 personas que escogieron esta opción, dándonos un total de US\$17 aproximadamente.

Se realiza el mismo procedimiento para determinar cuál es valor total en el que incurren los encuestados en el rubro medicinas, por lo que:

Ilustración 18: Gastos que incurre mensualmente vs Porcentaje destinado a gastar en medicinas

¿Cual es el valor en gastos en el que incurre mensualmente en su mascota? * ¿Cual es el porcentaje destinado a gastar en Medicina? Crosstabulation

			¿Cual es el porcentaje destinado a gastar en Medicina?				Total
			0% a 20%	21% a 40%	41% a 60%	No escogio	
¿Cual es el valor en gastos en el que incurre mensualmente en su mascota?	Menos \$25	Count	3	2	0	0	5
		% of Total	3,0%	2,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	\$25 a \$50	Count	14	7	2	12	35
		% of Total	14,0%	7,0%	2,0%	12,0%	35,0%
	\$51 a \$75	Count	20	5	1	9	35
		% of Total	20,0%	5,0%	1,0%	9,0%	35,0%
	\$76 a \$100	Count	3	7	0	2	12
		% of Total	3,0%	7,0%	0,0%	2,0%	12,0%
	más de 101	Count	6	3	1	3	13
		% of Total	6,0%	3,0%	1,0%	3,0%	13,0%
	Total	Count	46	24	4	26	100
		% of Total	46,0%	24,0%	4,0%	26,0%	100,0%

Elaboración: Autoras basada en encuesta realizada en Marzo

Tabla 17: Cálculo de los gastos a los que incurren los encuestados por rangos.

Rangos		0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
	Media	10%	30,50%	50,50%	70,50%	90,50%
\$0-25	\$ 12,50	\$ 4	\$ 8	\$ -	\$ -	\$ -
\$25-50	\$ 37,50	\$ 53	\$ 80	\$ 38	\$ -	\$ -
\$51-75	\$ 63,00	\$ 126	\$ 96	\$ 32	\$ -	\$ -
\$76-100	\$ 88,00	\$ 26	\$ 188	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 101	\$ 101,00	\$ 61	\$ 92	\$ 51	\$ -	\$ -
Gastos en medicinas						\$ 854

Elaborado por las autoras

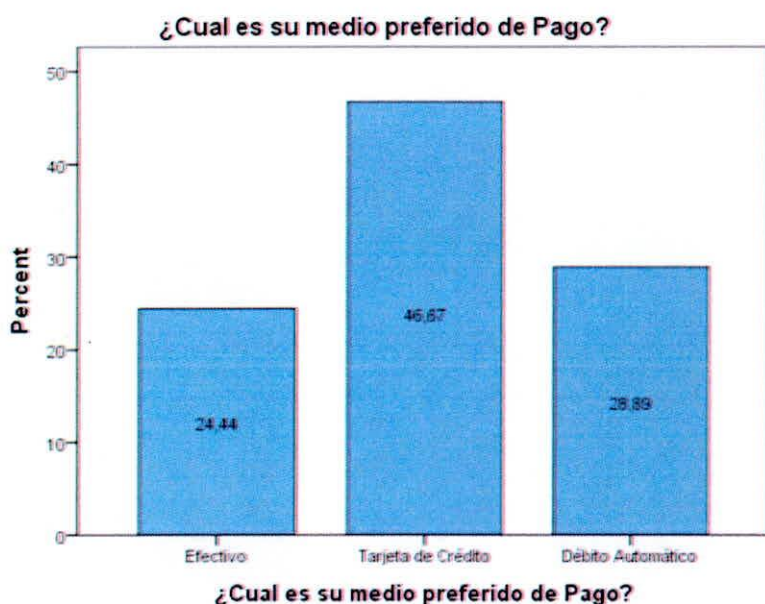
Se observa que los gastos totales en medicinas que incurren las personas encuestadas suman en total US\$854 y para calcular el promedio que gasta cada encuestado en este rubro, se procede a realizar un promedio simple para las 74 personas que escogieron esta opción, dándonos un total de US\$12 aproximadamente.

Tanto el rubro de consultas o doctores y medicinas suman un total de US\$29, por lo tanto las personas encuestadas actualmente gastan entre estos dos conceptos aproximadamente US\$29 mensuales.

Lo anteriormente expuesto, permite validar que los datos arrojados por las encuestas sobre los precios de los planes propuestos, van en línea con lo que los mismos encuestados actualmente gastan en medicinas y consultas o doctores.

➤ **Medios preferidos de Pago**

Ilustración 19: Medios preferidos de pago

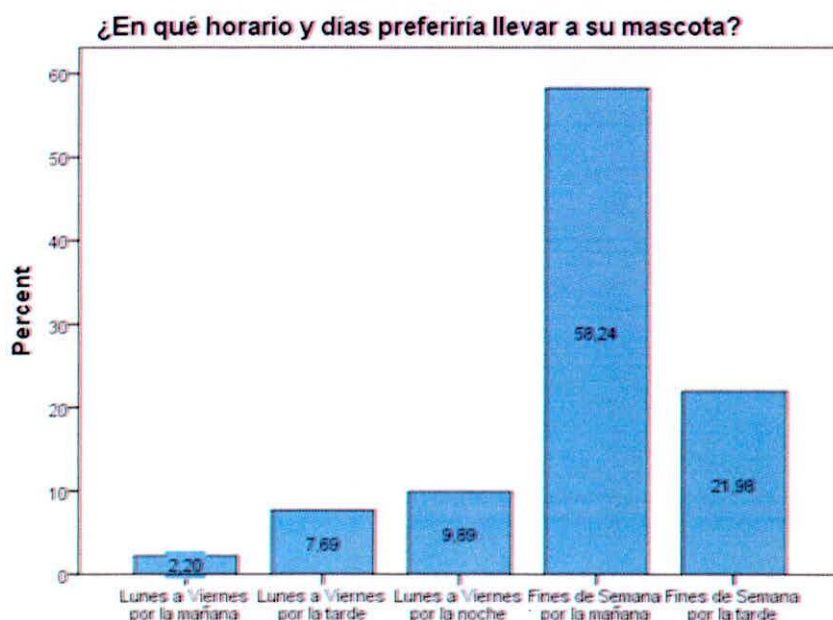


Elaboración: Autoras basada en encuesta realizada en Marzo

Se determina con las encuestas que los dueños de mascotas prefieren cancelar su seguro con tarjeta de crédito. Actualmente Generali Ecuador tiene convenios con todas las tarjetas de crédito y débito del país.

➤ **Horario y días de preferencia para atención de la mascota**

Ilustración 20: Preferencias en los horarios de atención médica para las mascotas



Elaboración: Autoras basada en encuesta realizada en Marzo

Se analizan los resultados de la encuesta y se observa que existe mayor preferencia por llevar a la mascota al veterinario los fines de semana por la mañana y por la tarde. Esta información permite tener especial cuidado con los proveedores, se puede inferir que deben existir suficientes médicos veterinarios que estén dispuestos a trabajar en estos horarios y así no exista demanda insatisfecha.

7. MODELO DE NEGOCIOS DEL INTRA PROYECTO: PET MED

Pet Med está concebido como un seguro para mascotas (perros y gatos), mediante el cual los afiliados podrán utilizar los servicios médicos disponibles en la red, a través de un pago de una cuota de afiliación mensual detallado anteriormente en el capítulo 4 de la presente tesis.

Generali Ecuador con su producto PetMed otorgará un servicio que no existe actualmente en el mercado, ofreciendo soluciones de seguros para mascotas, enfocándose en brindar a sus clientes, tranquilidad económica y emocional. Para lo cual define ofertar al mercado 3 planes, que se diferenciarán en coberturas otorgadas y precios de los mismos, con el objetivo de lograr captar un mayor mercado y atender diferentes nichos, ajustándose a las necesidades que cada uno de estos presenten.

En este capítulo se utilizarán las 9 secciones del CANVAS de Osterwalder para describir el modelo del negocio con información obtenida a través de la investigación de mercado, a su vez se incluye el modelo de la Prueba Ácida como mecanismo de exploración para la sustentabilidad de la propuesta.

7.1 CANVAS

Con el objetivo de proveer una visión global del modelo de negocio, se ha realizado el modelo Canvas para analizar las fortalezas y debilidades del mismo, a continuación se explica:

- **Socios Claves:** Se contará con aliados estratégicos tales como Pet Care (Tesis de los compañeros de la MAE 32):
 - Se tendrán beneficios que generen valor a ambos modelos de negocios tales como la publicación de información de Pet Care dentro de las redes sociales de Pet Med y viceversa, de tal manera que esta acción genere nuevos clientes para ambas empresas. Pet Med referirá a sus clientes que inicialmente acudan a Pet Care siempre que el siniestro presentado pueda ser solucionado por el mismo, según la disponibilidad de servicios bajo cobertura.

- También se contarán con centros veterinarios y veterinarios independientes que formarán parte de la red con el objetivo de ofrecer al cliente final una amplia variedad de servicios dependiendo del plan contratado por el mismo
- Además se tendrá el apoyo de los corredores de seguros para que oferten el nuevo servicio al mercado, ya que es canal de ventas más utilizado por las aseguradoras para comercializar sus servicios.
- **Actividades Claves:** Parte fundamental para el éxito del nuevo seguro radica en la creación de una red de afiliados que respondan de manera eficiente y eficaz a los siniestros que presenten los asegurados, a su vez es fundamental el posicionamiento de Generali Ecuador y de PetMed en el mercado a través de la difusión, activación y promoción de acciones que direccionen al mercado objetivo a adquirir el seguro.
- **Recursos claves:** Es prioritario contar con la correcta infraestructura en instalaciones para el desarrollo de las actividades laborales y contar con una inversión en campañas de marketing de tal manera que se pueda ofertar y vender el seguro a la brevedad posible.
- **Relación con los clientes:** La interacción con los clientes provendrá desde varios canales que estarán a disposición de los mismos tales como: Redes sociales y la atención al cliente que se encuentra directamente en las oficinas de Generali, cabe recalcar que se tendrá información de actualidad sobre el cuidado y mantenimiento para mascotas con el objetivo de crear vínculos a largo plazo con el mercado objetivo.
- **Canales de Distribución:** Aproximadamente más del 70% de la venta de seguros se la realiza por medio de corredores de seguros, por tal motivo dicho canal es el indicado para la oferta del nuevo producto.
- **Segmento de clientes:** El mercado objetivo comprende a personas entre 18 a 65 años de edad de genero indistinto que radiquen dentro de la ciudad de Guayaquil y que se encuentren dentro del nivel socioeconómico B y C+ con ingresos superiores a US\$800.
- **Estructura de costo:** Los costos más representativos dentro del proyecto corresponden a los costos variables que incluyen: la siniestralidad por plan con un promedio del 63% y el costo de comisiones a los corredores de seguros con un promedio del 17%. Como el seguro pasa a ser una nueva división de Generali, los costos de personal y operaciones son menores ya que se cuenta con una

- infraestructura y personal en funcionamiento, los mismos que dedicaran un porcentaje de su tiempo a realizar actividades inherentes del nuevo seguro.
- Flujo de ingresos:** Los ingresos se obtienen a través de la venta del seguro por medio de corredores, se manejará una estrategia de precios de paridad en el mercado y dependiendo de la cobertura que escoja el cliente. Las unidades proyectadas a vender durante el horizonte del proyecto junto con los precios de los planes son: Plan Esencial: 11.035 unidades a US\$20 al mes, Plan Clásico: 15.303 unidades a US\$30 al mes y Plan Total: 6.050 unidades a US\$45 al mes.

Para una mejor ilustración, en el Anexo 4, se podrá observar el diagrama del CANVAS.

7.2 PRUEBA ÁCIDA DEL MODELO DE NEGOCIO

Con los datos obtenidos en la investigación de mercado y de las partes involucradas en el desarrollo del intra-proyecto, se diseña la información de la prueba ácida:

Tabla 18: Prueba Ácida del Modelo de Negocio

Prueba Ácida del Modelo de Negocio Prueba integrada por respuestas a 10 preguntas clave que el modelo de organización debe estar en capacidad de responder.		
VARIABLES	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. Producto	¿Qué producto o servicio proporciona la organización?	Seguro para mascotas (perros y gatos) en donde se puede acceder a los servicios médicos disponibles en la red, a través de un pago de una cuota de afiliación mensual.
2. Mercado	¿A quién (mercado objetivo) potencialmente sirve la organización?	Personas comprendidas entre 18 a 65 años de edad que vivan en Guayaquil y posean mascotas, con un NSE B y C+
3. Valor	¿Cómo se diferencia el producto o servicio?	A través de la oferta de soluciones de seguros para mascotas, brindando a los clientes tranquilidad económica y emocional ante cualquier eventualidad (ahorro a largo plazo).
4. Recursos	¿En quienes o en qué recursos reside (se soporta) la diferencia del producto o servicio?	Entidades veterinarias que formen parte de la red y corredores de seguros que estén dispuestos a ofertar el nuevo seguro.

A. Preguntas Introductorias

Prueba Ácida del Modelo de Negocio

Prueba integrada por respuestas a 10 preguntas clave que el modelo de organización debe estar en capacidad de responder.

VARIABLES	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
5. Procesos	¿Cómo es el proceso que proporciona la diferencia del producto o servicio?	Creación de un banco de datos para la implementación de red de centros veterinarios, se cuenta con Pet Care, principal proveedor estratégico de servicios médicos veterinarios Socios estratégicos para la promoción, comunicación efectiva a través de redes sociales, pagina web. Atención oportuna en la resolución de siniestros.	B. Gestión de Procesos
6. Redes Organizacionales	¿Qué organizaciones son los grupos de interés (y sus intereses) relacionados a la diferencia?	Veterinarios y especialistas, Gobierno local, dueños de mascotas, corredores de seguros, Pet Care: Asistencia integral para mascotas.	C. Gestión de Interesados
7. Redes Individuales	¿Qué individuos forman la red social del sector que soporta este modelo?	Viviana Vásconez, representante de rescate animal. Propietarios de veterinarias: Catherine Pérez, Cinthya Ubillus, Gloria Mosquera, Katherine Chaguay, Juan Manuel Di Luca, Pablo Triviño, Diana Velástegui, Lissette Demera, Gisella Pope, Carmen García, Javier Bravo, Natalia Solís. Presidente de la Asociación de médicos veterinarios: Andrés Jouvin Expertos en diseños de seguros, Gerentes Técnicos Amigos con mascotas Agro calidad Allan Sotomayor	
8. Posicionamiento	¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y la posiciona ante cada grupo de interés (6) y su red (7)?	Centros veterinarios con vasta experiencia en el mercado, dueños de mascota: Facilidades de personalización de los planes de cobertura de acuerdo a sus capacidades de pago.	
9. Lógica de Riqueza y/o Bienestar	¿Cómo genera riqueza y/o bienestar la organización?	Los ingresos de Pet Med están dados por la venta de 3 diferentes planes de cobertura: Esencial \$20, Clásico \$30 y Total \$45.	D. Gestión de la Sustentabilidad
10. Sustentabilidad	¿Cómo protege y sustenta la organización la diferencia en el largo plazo?	Diversificación e innovación del servicio a través del aumento de la red de afiliados en procedimientos especializados. Altos estándares de evaluación de proveedores, los mismos que deben estar alineados con los valores corporativos de las empresas y filosofía de trabajo.	

Elaborado por: William Loyola

7.3 CADENA DE VALOR

Se define la cadena de valor final para el presente proyecto Pet Med, donde se ilustran las actividades primarias y de soporte:

Ilustración 21: Cadena de valor

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA					ACTIVIDADES DE SOPORTE
Planificación y Proyectos de Crecimiento e Inversión					
GESTION DE RECURSOS HUMANOS					
Sistema de planificación de fuerza de trabajo y de ventas.					
DESARROLLO DE TECNOLOGÍA					
Sistema de diseño asistido por computadoras para comunicaciones con la red/ Desarrollo de APP.					
COMPRAS					ACTIVIDADES PRIMARIAS
Suministros de oficina/ Formato de imprenta para formularios/ Equipos de computación					
LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS POSTVENTAS	
Ingreso de solicitudes.	Clasificación de riesgos.	Emisión de Pólizas.	Incentivos a los corredores de seguros.	Servicios de la central de emergencias.	
Calificación de clientes.	Suscripción y procesamiento de contratos de seguros.	Entrega de documentos finales a clientes/brokers.	Fuerzas de Ventas.	Centros de atención personalizada.	
Cotizaciones.					
Formularios.					

Elaborado por las autoras.

7.4 MISION, VISION Y VALORES CORPORATIVOS

PetMed se crea como un intra proyecto de Generali Ecuador, una empresa multinacional especializada en seguros, con más de 75 años en el mercado ecuatoriano y con sede en Trieste Italia.

Su **Misión** es ser la primera opción mediante la entrega de soluciones de seguros pertinentes y accesibles.

Su **Visión** es mejorar y proteger activamente la vida de las personas.

Dentro de los **Valores Corporativos** se encuentran:

- Cumplir con la promesa.
- Valorar a nuestras personas.
- Vivir la comunidad.
- Ser de mente abierta.

8. PLAN DE MARKETING

8.1 MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo de PetMed, son las habitantes de la ciudad de Guayaquil, que se encuentren en el estrato social B y C+, y que tengan mascotas (perros y/o gatos).

Según los datos obtenidos en la encuesta se prevé una aceptación del 83% del mercado. Sin embargo, según datos del INEC obtenidos de la “Proyección Población 2015-2020 por estrato social”, el porcentaje de la población de Guayaquil que posee seguro privado se aproxima al 1%, mientras que el PIB del año 2013 de la industria de seguros representa el 1,8% del PIB de la economía Ecuatoriana. En el contexto de estos datos y de las limitaciones en esta industria, surge la propuesta de captar en el primer año el 3% del mercado objetivo.

A continuación se realiza una proyección de la demanda por los siguientes 10 años:

Tabla 19: Proyección de la demanda 2017 a 2026

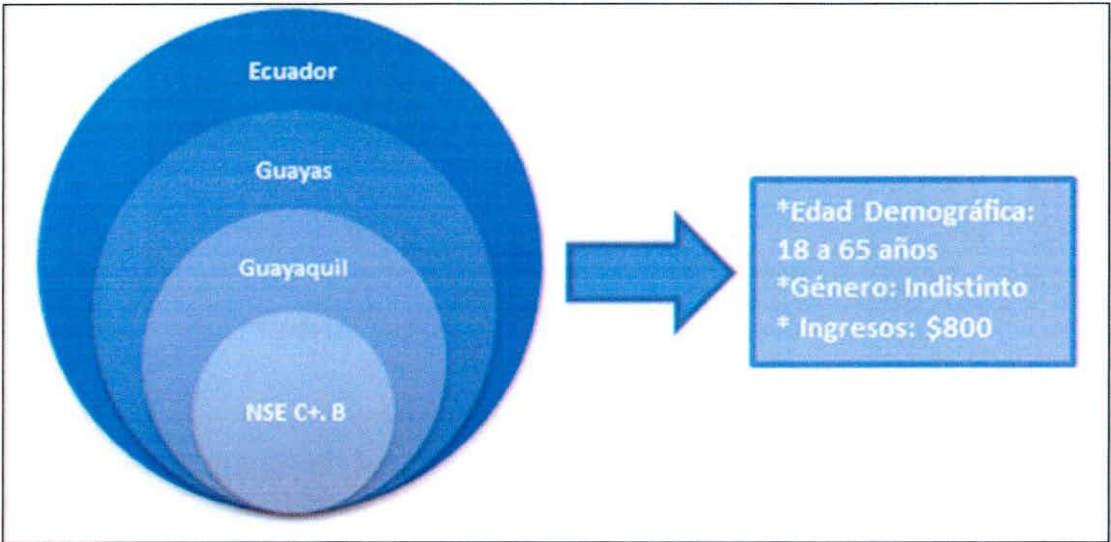
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Habitantes Guayaquil	2.644.891	2.671.801	2.698.077	2.723.665	2.753.245	2.783.146	2.813.372	2.843.927	2.874.813	2.906.034
Nivel Socioeconómico B	296.228	299.242	302.185	305.050	308.363	311.712	315.098	318.520	321.979	325.476
Nivel Socioeconómico C+	603.035	609.171	615.162	620.996	627.740	634.557	641.449	648.415	655.457	662.576
Número de habitantes promedio por hogar	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8
Hogares en Guayaquil	236.648	239.056	241.407	243.696	246.343	249.018	251.723	254.457	257.220	260.014
Porcentaje de Hogares con mascotas	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%
Número de Hogares con mascotas en Guayaquil	30.530	30.840	31.144	31.439	31.781	32.126	32.475	32.827	33.184	33.544
Porcentaje de aceptación menos Margen de Error	83%	83%	83%	83%	83%	83%	83%	83%	83%	83%
Número de hogares interesados en PetMed	25.256	25.513	25.764	26.009	26.291	26.577	26.865	27.157	27.452	27.750
Porcentaje de captación	3%	4%	5%	7%	9%	11%	13%	15%	17%	19%
Hogares con mascotas que contratarán PetMed	758	1.021	1.288	1.821	2.366	2.923	3.492	4.074	4.667	5.273
Mascotas Promedio por hogar	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17
Mercado Objetivo de Mascotas	887	1.194	1.507	2.130	2.768	3.420	4.086	4.766	5.460	6.169

Elaborado por Las autoras

8.2 ATRIBUTOS DE LA DIFERENCIACIÓN

Generali decide ampliar sus servicios en el mercado Ecuatoriano lanzando PetMed, que llegará a las personas entre 18 y 65 años de edad sin importar el género, con ingresos mayores o iguales a US\$800. En una primera etapa, Generali Ecuador ofertará el servicio a los clientes que cumplan con las características anteriormente mencionadas, y que residan en la ciudad de Guayaquil.

Ilustración 22: Segmentación del Mercado



Elaborado por las autoras

8.2.1 Elección del Enfoque de Segmentación

Para el presente proyecto, se ha decidido segmentar el mercado objetivo en 3 grupos de clientes, con base a los diferentes planes ofertados:

Tabla 20: Segmentación del mercado por tipo de Plan

Tipos de Plan	Esencial	Clásico	Total
País	Ecuador	Ecuador	Ecuador
Edad	18-65	18-65	18-65
Sexo	Indistinto	Indistinto	Indistinto
Ingresos	\$ 800	\$ 1.000	\$ 1.200
Estado Civil	Indistinto	Indistinto	Indistinto
NSE	C+	C+ y B	C+ y B
Estilo de vida	Personas que se preocupan por la salud de sus mascotas con presupuesto limitado	Personas que deseen una mejor cobertura para sus mascotas a precios módicos	Personas que deseen que sus mascotas tengan una mayor cobertura y son indiferentes al precio

Elaborado por las autoras

Es interesante analizar cada uno de los micro-segmentos para definir en donde la empresa tendría más adaptación en ese nicho del mercado.

8.2.2 Elección de la Estrategia de Cobertura

La estrategia de cobertura escogida es la especialización de producto, ya que esta permitirá atender a los diferentes segmentos de mercado propuestos, ofreciendo productos ligeramente diferenciados, pero manteniéndose dentro de la misma cobertura de seguro. El objetivo de esta estrategia consiste en construir una reputación más sólida en el mercado, monitoreando las nuevas propuestas que presente la competencia.

8.3 ELECCION DE LOS ATRIBUTOS SIGNIFICATIVOS PARA LA DIFERENCIACION

Se considera que la marca debe ser posicionada con base a cuatro atributos claves:

- **Calidad:** A través de una red conformada por profesionales calificados que cumpla las expectativas del cliente
- **Servicio:** Efectividad en la resolución de los casos médicos de emergencia
- **Flexibilidad:** En la elección de veterinarios y/o centros veterinarios de acuerdo a las preferencias del cliente
- **Cobertura:** Ofreciendo protección ante eventos fortuitos

8.4 ESTRATEGIA Y PROGRAMA DE MARKETING

8.4.1 Estrategia de Precios

8.4.1.1 Elección del objetivo de fijación de precio

Generali fija sus precios basados en estudios técnicos, en los que se mide el nivel de siniestralidad, el nivel de pago de comisiones y el nivel de gastos administrativos. La suma de estos tres índices da como resultado la Razón Combinada¹³, a menor índice de razón mayor es la rentabilidad.

Existe flexibilidad en los precios que están ligados al "valor percibido del cliente", ya que el consumidor del servicio se encargará de escoger la composición de su cobertura de

¹³ Razón Combinada: (Siniestralidad/Primas Netas) + (Gastos/Primas Netas). Los gastos se componen de: Gastos de Adquisición y Administrativos.

acuerdo a sus necesidades. Al ser un servicio personalizado, el cliente selecciona solamente características que considera valiosas y que responden a sus necesidades. Es por esta razón que PetMed decide lanzar 3 productos al mercado a diferentes precios, buscando satisfacer las exigencias de nuestros futuros clientes. Con base a la información recogida en las encuestas, los precios definidos para cada plan son:

- Plan Esencial: US\$20
- Plan Clásico: US\$30
- Plan Total: US\$45

Según la información proveniente de los análisis técnicos de Generali Ecuador junto con los datos recogidos de la encuesta en lo referente a los precios que los potenciales compradores estarían dispuestos a pagar, se puede constatar la similitud entre ambos rubros. Por lo tanto se mantienen los precios anteriormente expuestos, tal análisis se cubrirá en la siguiente sección.

8.4.1.2 Análisis de Costos y Punto de Equilibrio

La emisión de primas por riesgo es el principal giro del negocio de una aseguradora, siendo también la primera fuente de ingresos, la evaluación de riesgos y su cobertura son importantes para garantizar la sostenibilidad de una empresa.

Al ser una industria de servicios en donde los cálculos de costos y utilidades se manejan de manera diferente a la que actualmente conocemos; y por consecuencia al ofrecerse una vasta variedad de servicios que son contratados de acuerdo a la cobertura que desee el cliente, se ha optado por analizar los costos con el indicador de: "ratio combinado".

El ratio combinado mide la rentabilidad técnica, los analistas financieros se basan en el mismo para verificar la rentabilidad de la industria de seguros, de esta manera; un ratio combinado inferior a 100 manifiesta un resultado técnico positivo, mientras que uno superior a 100 indica que dicho resultado es negativo y por ende no es conveniente para la empresa porque no genera utilidad para la misma.

Los cálculos del punto de equilibrio se encuentran desarrollados en la sección 8.5.2.

8.4.1.3 Situación Competitiva

Actualmente en el mercado no existe un seguro para mascotas, sin embargo existen planes preventivos que ofertan 2 grandes clínicas veterinarias:

- **Animalópolis y Dr. Pet.-** Los precios oscilan entre 15 a 66, dependiendo del tipo de cobertura escogida.



La diferencia de estos planes con el seguro propuesto radica en la oferta de planes preventivos, estos no cubren emergencias ni gastos médicos por enfermedad o accidente.

Adicionalmente existe alta competencia de compañías de seguro dispuestas ingresar al mercado, ofreciendo el mismo servicio.

8.4.1.4 Adaptación del Precio

Generali adapta sus precios con base en las necesidades de cobertura de sus clientes, la industria de seguros tarifa los servicios de acuerdo al paquete que desea el consumidor. Por tal motivo consideramos que se utiliza un método de paridad de precios para hacer frente a la competencia indirecta.

8.4.2 Estrategia de Venta

La mayoría de la venta en la industria de seguros se realiza a través de corredores de seguros, los cuales se encargan de ser los intermediarios entre el cliente final y las aseguradoras.

El bróker (corredor de seguros) otorga al cliente varias opciones de seguros de diferentes compañías, mencionando las ventajas y desventajas de los productos de cada empresa,

siendo a su vez; el responsable de velar por los intereses de los asegurados a través de una asesoría.

Los productos ofertados por Generali Ecuador, son comercializados principalmente a través de corredores de seguros. Aproximadamente el 70% de la cartera es gestionada a través de ellos y tan solo el 12% se realiza a través de venta directa (sin intermediarios). El porcentaje restante son negocios referidos¹⁴.

La actual fuerza de ventas de Generali (3 ejecutivos comerciales para seguros masivos) serán los encargados de ofertar, promover y vender dentro de la gama de productos de la compañía, el seguro de mascotas PetMed, realizando visitas en las oficinas de los corredores de seguros y/o atendiéndolos en las instalaciones de la empresa. Estos corredores de seguros serán los encargados de comercializar PetMed ya que este es el canal más óptimo para la venta de este tipo de seguros.

La venta de Pet Med a través de corredores de seguros, generará un costo aproximado del 17% sobre la prima emitida bajo el concepto de comisión por venta. Adicional al gasto administrativo que se generará a través de los ejecutivos comerciales, los cuales invertirán en promedio un 3% de su tiempo generando un costo aproximado de 2,98% sobre la prima emitida para el primer año.

Así mismo se realizarán alianzas estratégicas con:

- Veterinarios y Centros Veterinarios afiliados a la red para que oferten el producto desde sus puntos de atención.

Tabla 21: Proyección de ventas por tipo de Plan

Plan	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Plan Esencial	72.488	97.633	123.242	174.175	226.371	279.681	334.122	389.712	446.470	504.416
Plan Clásico	150.794	203.104	256.377	362.332	470.915	581.814	695.065	810.709	928.782	1.049.324
Plan Total	89.423	120.444	152.036	214.869	279.260	345.025	412.185	480.763	550.782	622.266
Ingresos por Venta	312.705	421.182	531.655	751.376	976.546	1.206.519	1.441.372	1.681.184	1.926.034	2.176.005

Elaborado por las autoras

Las campañas digitales de Generali serán manejadas por una agencia de medios; entidad con la que se ha trabajado en conjunto para definir los objetivos de las campañas y transmisión de mensajes en cuanto a manejo de redes sociales.

¹⁴ Negocios Referidos: Los clientes principales de este canal son las multinacionales, quienes negocian las condiciones del seguro desde la oficina matriz para todas sus subsidiarias.

Se contarán con campañas digitales de difusión cuyo objetivo general es el posicionamiento del nuevo servicio en el mercado, con estas acciones se pretende que los compradores potenciales sepan quién es Generali, donde se encuentra ubicado y qué oferta al mercado.

Los objetivos específicos son:

- Fidelizar y captar seguidores
- Mantener interacción: cliente - empresa
- Estar dentro del “top-of-mind” en cuanto a la contratación de seguros

Se decide pautar en redes sociales es para incrementar la presencia de marca de Generali, proyectando una imagen de prestigio, experiencia y especialización dentro de la industria de seguros, se buscará atraer tráfico de personas interesadas en seguros para mascotas, brindándoles información de su interés.

La premisa en la que se basa la campaña es: *Toda persona tiene prioridades en su vida, como: la protección y cuidado de sus familiares, seres queridos y todo aquello que ha sido conseguido con esfuerzo y dedicación a lo largo de su vida.*

Una vez definida la premisa, se procede a analizar el “consumer insight”¹⁵, definiendo la importancia de estos de *sentirse seguro a través de situaciones cotidianas*. Finalmente se define que la estrategia de marketing que se utilizará para el presente proyecto, deberá comunicar iconos y mensajes que denoten seguridad y confianza bajo el concepto creativo: **“El momento es ahora”**.

El cronograma de la primera campaña digital tendrá una duración de 1 mes e iniciará junto con el lanzamiento del nuevo seguro al mercado, mientras que las campañas subsecuentes serán ajustadas de acuerdo a las necesidades del mercado objetivo. A continuación se detalla el cronograma de la primera campaña a ser lanzada en enero 2017:

¹⁵ Consumer Insight: Percepciones, imágenes y experiencias que el consumidor tiene asociadas a un tipo de producto, a una marca o a una su situación de consumo.

Tabla 22: Cronograma digital campaña de lanzamiento Enero 2017

	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Total Posts
Semana 1	1	2	3	4	5	6	7	
	Promocional		Producto	Dinámico				3
Semana 2	8	9	10	11	12	13	14	
		Promocional		Producto	Tips	Dinámico		4
Semana 3	15	16	17	18	19	20	21	
		Aplicativo	Producto		Dinámico	Promocional		4
Semana 4	22	23	24	25	26	27	28	
	Dinámico		Aplicativo		Producto		Tips	4
Semana 5	29	30	31					
	Promocional	Tips	Dinámico					3
								18

Elaborado por: Targeting Digital Junio 2016.

Continuando con la estrategia de marketing digital, a continuación se presenta la propuesta de posts en Facebook que está conformada por el siguiente mix de temas de contenido:

Tabla 23: Mix temas de contenido redes sociales

Tipo de Post	Aplicativo	Producto	Promocional	Dinámico	Tips
Definición	Generar interés del uso de aplicaciones en línea	Compartir de manera activa contenido relevantes y de interés para los seguidores sobre nuestros productos. Salud, vivienda, autos	Aprovechar fechas especiales y promociones específicas durante el año para conectarse con los usuarios.	Atraerlos utilizando nuestras redes sociales y que los usuarios compartan nuestro contenido para tener un mayor alcance.	Consejos de salud, cuidado de vehículos, naturaleza, hogar etc. Para mostrar el interés de la marca hacia los fans.
# de Post mes	2	4	4	5	3
% Post por tipo	11,11%	22,22%	22,22%	27,78%	16,67%

Elaborado por: Targeting digital Junio 2016



BIBLIOTECA
ESPAE-ESPOL

Ilustración 23: Post Dinámico para redes sociales

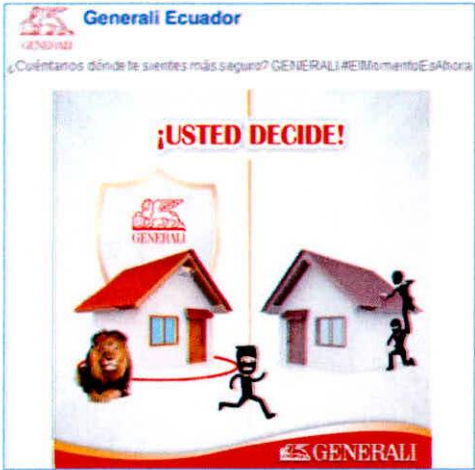


Ilustración 24: Tips para redes sociales



Ilustración 25: Posts de Producto para redes sociales



Tabla 24: Campañas digitales, alcance Facebook primer año

Mes	Alcance (Personas)
Enero	120.000
Febrero	130.000
Marzo	150.000
Abril	170.000
Mayo	190.000
Junio	220.000
Julio	250.000
Agosto	280.000
Septiembre	310.000
Octubre	350.000
Noviembre	390.000
Diciembre	430.000

Elaborado por: Targeting digital Junio 2016

Con el objetivo de medir la efectividad de las campañas en redes sociales, los corredores de seguros se encargarán de preguntar al cliente bajo que medio se enteró del nuevo seguro, de tal manera que al final de cada mes se pueda determinar qué porcentaje de las ventas provinieron de las campañas digitales.

El uso de Facebook Ads cuenta con varias ventajas como la segmentación de clientes de acuerdo al mercado objetivo que se desea abarcar, de tal manera que se pueda ajustar los anuncios a dicho mercado junto con la viralización de los mismos, ya que Facebook permite que los anuncios se compartan entre contactos. Por otro lado, la plataforma de Facebook Ads permite interactuar con el mercado objetivo a través de juegos, encuestas, sorteos y concursos con la finalidad de conocer más sobre los intereses, gustos y preferencias de los clientes.

A continuación se muestra un detalle de la inversión para la propuesta digital en el primer año, en donde Generali invierte US\$9880 anuales en el primer año para la compra de 1350 clics de carácter: “Me gusta”, los mismos que son destinados a la compra de clics por Costo por fan (CPF); mientras que US\$8350 son destinados a la compra de clics (CPC) orientadas a diversas actividades tales como:

Tabla 25: Propuesta Digital Generali 2017

Medio	Tipo	URL	Segmentación	Compra (impresiones, clics, descargas, vistas)	Formato	CPM/CPC /CPI/CPV	Total Anual
Facebook	Like Ads	www.facebook.com	Por edad, género e intereses	5100	CPF	0,3	1530
	Carrusel			6000	CPC	0,3	1800
	Promoted Event			7000	CPC	0,25	1750
	Promoted Post			10000	CPC	0,21	2100
Instagram	Carrusel	APP instagram		9000	CPC	0,3	2700
Total:							9880

Elaborado por: Targeting Digital 2016

Una vez definidas las acciones a tomar dentro del manejo de las pautas digitales con la agencia de medios, se procede a elaborar un presupuesto de inversiones en Marketing durante el horizonte de vida del proyecto desglosado a continuación:

Tabla 26: Presupuesto de Marketing

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
COSTOS DE VENTA Y PUBLICIDAD										
Material POP	5.920	1.500	1.560	1.622	1.687	1.755	1.825	1.898	1.974	2.053
Evento de Lanzamiento	5.000									
Banner Página Web	1.000									
Anuncio en Medios ATL	8.000									
Agencia de medios: Manejo de redes sociales	9.880	8.193	8.521	8.862	9.216	9.585	9.968	10.367	10.781	11.213
Banners físicos	1.500									
Carrera 5K Generali	2.800	2.912	3.028	3.150	3.276	3.407	3.543	3.685	3.832	3.985
Kits Generali	540	562	584	607	632	657	683	711	739	769
Total Marketing	34.640	13.166	13.693	14.241	14.810	15.403	16.019	16.660	17.326	18.019

Elaborado por las autoras

Cabe recalcar que las propuestas digitales anuales serán replanteadas de acuerdo a las necesidades del mercado y objetivos del departamento.

8.4.3 Estrategia Promocional

8.4.3.1 Herramientas Promocionales

Se realizará planes de incentivos enfocados a los corredores de seguros, con el objetivo de que PetMed pueda ser promocionado, ofreciéndoles:

- Incremento de comisiones 4 veces al año, bajo el concepto de promociones especiales en donde el porcentaje de comisión puede llegar hasta un 21%. La comisión promedio con estos incrementos por incentivos, pasará de un 15% al 17%.
- Capacitaciones gratuitas sobre temas de interés (seguros).
- Seguro gratis para su mascota.

Clientes:

- Descuentos por pronto pago.
- Promociones en fechas especiales del cliente (Cumpleaños).
- Sorteos 1 vez al mes entre los clientes que realicen emisión de pólizas. Se les entregará un “Kit Generali”¹⁶.

Aliado estratégico Pet-Care:

- Pet-Care (tesis de compañeros de la MAE 32), otorgará publicidad a PetMed, a través de volantes u otros materiales publicitarios, como por ejemplo: publicidad por redes sociales, dípticos informativos, entre otros.

Estrategia de Publicidad: Para reforzar la imagen de la empresa, se contará con la entrega de material publicitario y de una constante retroalimentación al canal de ventas para mejorar la atención en el punto de venta.

Una nueva tendencia en Ecuador es la preocupación por la salud y el deporte, por ello se propone la realización anual de una carrera 5k (5 kilómetros) de Generali junto con su mascota, así se podrá atraer a clientes potenciales y se logrará una alta difusión de la marca a través de eventos deportivos masivos, obteniendo mayor oportunidad de posicionamiento y recordación de marca en los participantes del evento.

¹⁶ El Kit Generali está compuesto por un cuaderno, pluma y funda reusable con logo de Generali.

Adicionalmente se procederá a realizar publicidad a través de la página web y redes sociales, buscando activar la marca mediante el medio más rápido. Las campañas se realizarán bajo el slogan: **“Su seguridad, tu felicidad”**.

8.4.3.2 Mensaje y Medios de Comunicación

Generali apunta al reconocimiento de marca en el país a través de su actual posicionamiento a nivel mundial; desea que su cliente se sienta identificado con la marca a través del diseño de pólizas hechas a su medida.

Enfoque en el cliente final: Toda información comunicativa se la realizará a través de la página web de la compañía, no se incurrirá en publicidad de prensa escrita o televisión.

La publicidad se la realiza a través de redes sociales para estar en constante contacto con la opinión y necesidades del público.

Enfoque en los corredores de seguros: La comunicación se la realizará por medios electrónicos, vía e-mail y llamadas telefónicas para dar a conocer de manera oportuna cualquier modificación, novedad o desarrollo de los productos nuevos en el mercado.

8.4.4 Estrategia de Distribución

Actualmente Generali usa como canales de distribución a:

- Los Corredores de seguros, que son agentes que se encargan de vincular y distribuir los servicios del Seguro
- La Venta Directa (sin intermediarios).

8.4.4.1 Niveles de Canales

Para la distribución del producto se usarán los dos niveles de canales, el directo, con una longitud de venta directa con el área comercial de Generali, no hay intermediarios. Y también se usará un nivel de canal indirecto corto, usando una longitud de venta con 1 nivel de intermediación, sea a través de corredores de seguros, o aliados estratégicos.

Dado la naturaleza, características del servicio y de los clientes; la anchura de nuestros canales será selectiva.

8.4.4.2 Miembros de los Canales

Los miembros de los Canales serán: Área comercial, Corredores de seguros, Veterinarios y Centros Veterinarios. Se escogieron a estos canales considerando la relación directa con el servicio de seguros o veterinarios, años de experiencia y la fuerza de venta o atención que poseen.

8.4.4.3 Funciones del Canal

Los Canales de distribución tendrán las siguientes funciones:

- **Informar:** Los canales serán capacitados sobre los beneficios del producto, a través de la atención personalizada a cada potencial cliente. A su vez será el mecanismo para poder recibir retroalimentación sobre la percepción de nuestros clientes sobre el servicio.
- **Promocionar:** Ayudarán a difundir el producto y realizar campañas promocionales en conjunto.
- **Realizar Contactos:** Los canales también podrán estar en capacidad de detectar potenciales compradores que necesiten mayor detalle o una atención diferenciada del resto, ellos pondrán en contacto a la empresa con los compradores.
- **Aceptación de riesgo:** Los Canales aceptan el riesgo que conlleva la promoción de nuestros productos.

8.4.5 Política de Servicios

Al tratarse de la comercialización de un intangible, es prioritario brindar una experiencia satisfactoria al cliente que se encuentre a la altura de sus exigencias y expectativas, de tal manera que se ha definido una política de servicios que contempla las siguientes características:

- Atención personalizada y asesoría telefónica al momento de un siniestro
- Facilidades de pago, convenios con todas las tarjetas de crédito y débito del país
- Velar para que cada colaborador brinde una atención enfocada al cliente
- Pronto pago de siniestros
- Digitalización de procesos a través de la creación de un aplicativo móvil para reportar siniestros
- Emisión on line de pólizas a través de la página web de Generali Ecuador

8.5 LINEA GRAFICA PET MED

Se seguirá la línea de comunicación gráfica que se encuentra definida por la imagen corporativa global de Generali Ecuador. Las diferentes aplicaciones que se utilizarán con la gráfica propia de la empresa se muestran a continuación:

- **Logo y sobre fondo:**

Ilustración 26: Logo Pet Med

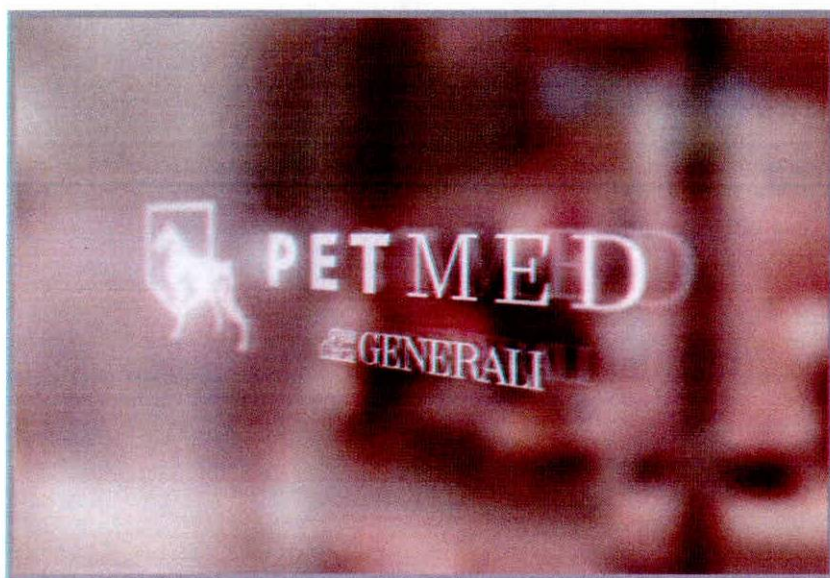
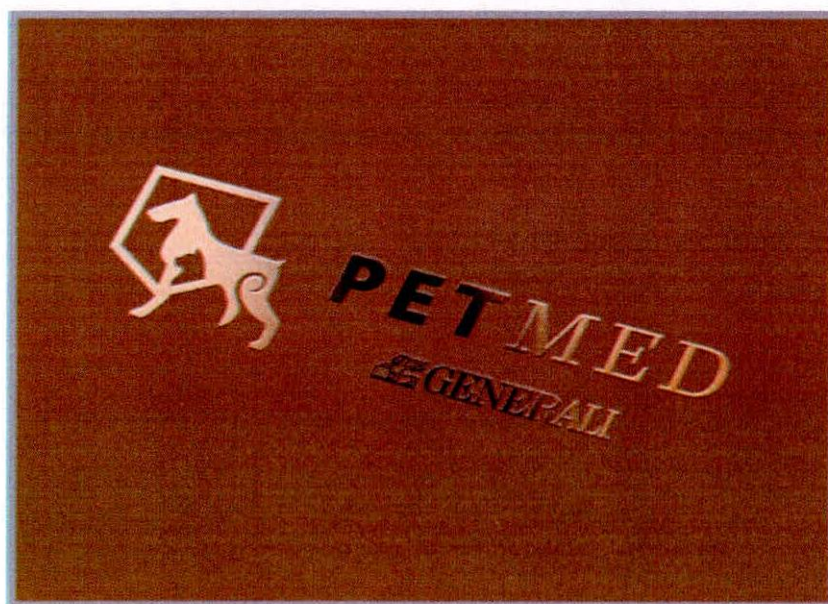


Ilustración 27: Sobre fondo Pet Med



- **Material POP:**

Ilustración 28: Material POP, Platos para mascota



Ilustración 29: Material POP, collares para mascota



Ilustración 30: Material POP, Bolsas



BIBLIOTECA
ESPAE-ESPOL

Ilustración 31: Material POP, vasos



Ilustración 32: Material POP, chaleco para mascota



Ilustración 33: Material POP, comida para perros



Ilustración 34: Material POP, comida para gatos



- Credenciales del personal

Ilustración 35: Credenciales de Personal



Ilustración 36: Credenciales de Personal



- Diseño para comercio electrónico:

Ilustración 37: Línea gráfica, Página Web

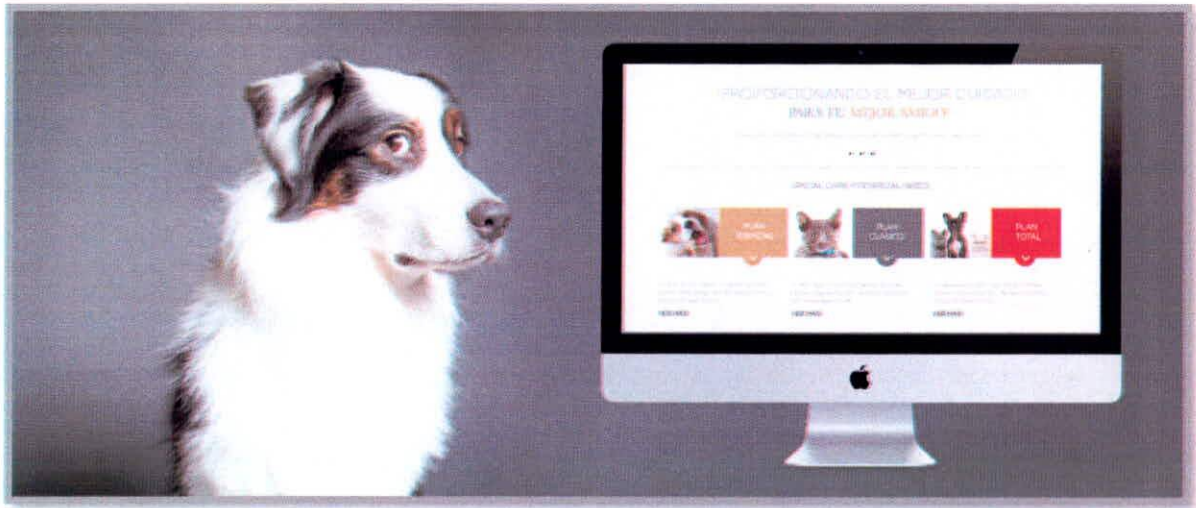


Ilustración 38: Diseño Redes Sociales

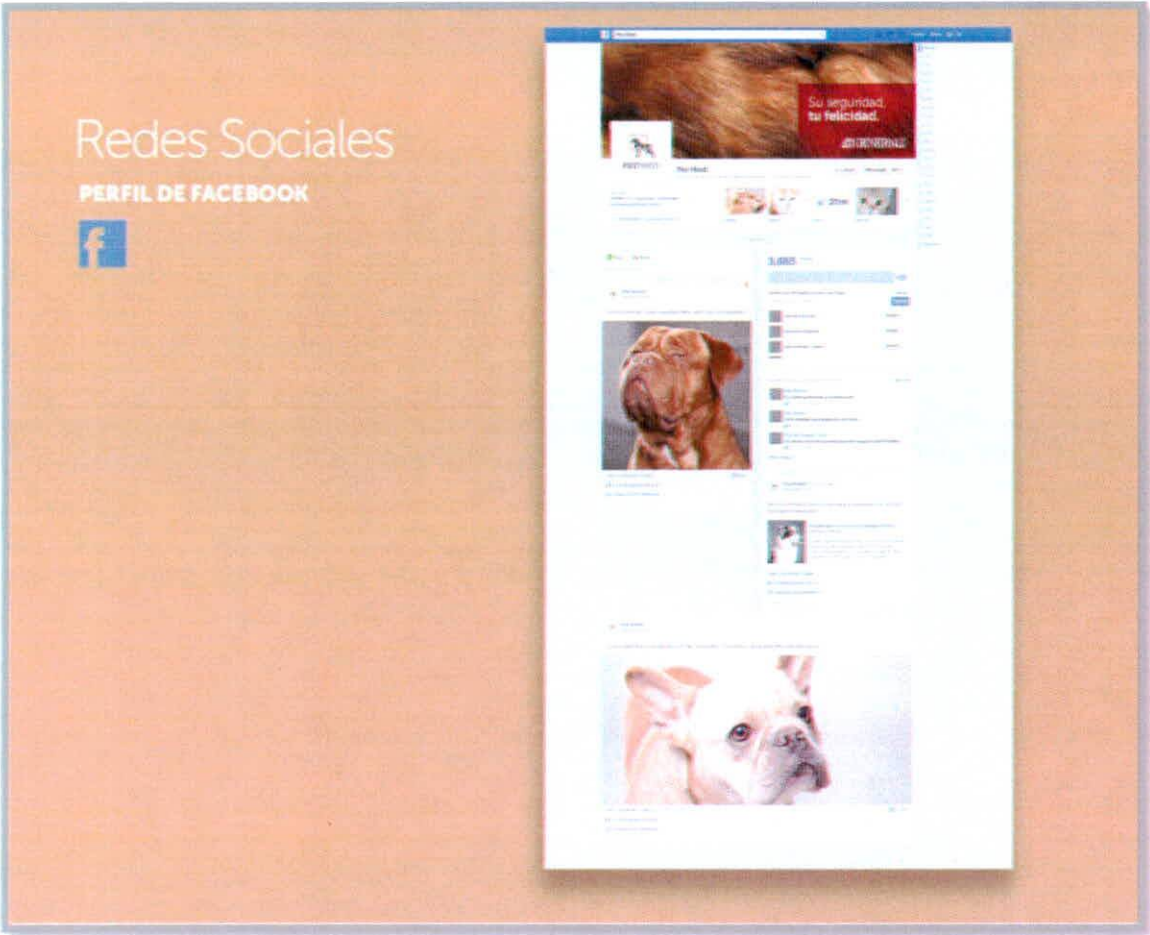


Ilustración 39: Línea gráfica, pagina web

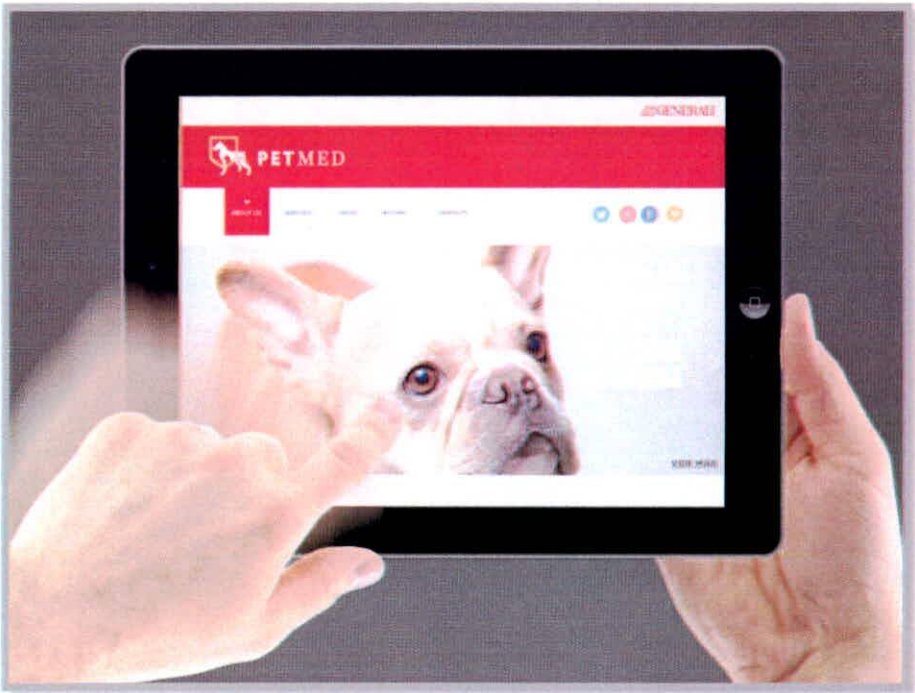


Ilustración 40: Diseño Página Web



9. ANÁLISIS TECNICO

9.1 ANALISIS DEL PRODUCTO

9.1.1 Definición del Servicio

En la definición del servicio (Capítulo 3, Sección Producto) se establecieron 3 planes de cobertura que se ofertaran al mercado. Dichos planes han sido ajustados de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas. A continuación se detallan los mismos:

- Plan Esencial – Precio de venta al público mensual US\$20
 - Cobertura de gastos médicos tales como: tratamientos veterinarios por accidente o enfermedad, gastos de consulta por enfermedad o por emergencia, análisis de laboratorio, intervenciones quirúrgicas, hospitalizaciones y medicinas, con un límite máximo anual de US\$1.500.
 - Cobertura de responsabilidad civil a terceros con un límite máximo de US\$500 anuales y comprende daños ocasionados por la mascota a terceras personas en donde el dueño es legalmente responsable
 - Cobertura de hasta US\$200 por servicios exequiales en caso de muerte de la mascota
 - Cobertura de descuento hasta un 20% dentro de los médicos de la red por concepto de vacunación hasta 2 veces al año
 - Descuento multi mascota de 5% sobre la prima, válido hasta 2 mascotas
- Plan Clásico – Precio de venta al público mensual US\$30
 - Cobertura de gastos médicos, tales como: tratamientos veterinarios por accidente o enfermedad, gastos de consulta por enfermedad o por emergencia, análisis de laboratorio, intervenciones quirúrgicas, hospitalizaciones y medicinas, con un límite máximo anual de US\$2500
 - Cobertura de responsabilidad civil a terceros con un límite máximo de US\$1000 anuales y comprende daños ocasionados por la mascota a terceras personas en donde el dueño es legalmente responsable
 - Cobertura de hasta US\$400 por servicios exequiales en caso de muerte de la mascota

- Servicio de estancia de residencia canina por hospitalización del dueño de la mascota, en donde la mascota podrá hacer uso de la estancia en una residencia canina de la red hasta 3 días
 - Cobertura de descuento hasta un 20% dentro de los médicos de la red por concepto de vacunación hasta 2 veces al año
 - Descuento multi mascota de 5% sobre la prima, válido hasta 2 mascotas
- Plan Total – Precio de venta al público mensual US\$45
 - Cobertura de gastos médicos, tales como: tratamientos veterinarios por accidente o enfermedad, gastos de consulta por enfermedad o por emergencia, análisis de laboratorio, intervenciones quirúrgicas, hospitalizaciones y medicinas, con un límite máximo anual de US\$3500
 - Cobertura de responsabilidad civil a terceros con un límite máximo de US\$1500 anuales y comprende daños ocasionados por la mascota a terceras personas en donde el dueño es legalmente responsable
 - Cobertura de hasta US\$700 por servicios exequiales en caso de muerte de la mascota
 - Servicio de estancia de residencia canina por hospitalización del dueño de la mascota, en donde la mascota podrá hacer uso de la estancia en una residencia canina de la red hasta 7 días
 - Cobertura de descuento hasta un 20% dentro de los médicos de la red por concepto de vacunación hasta 2 veces al año
 - Descuento multi mascota de 5% sobre la prima, válido hasta 3 mascotas.

Como beneficio adicional, PetMed ofrecerá a sus clientes, dentro de los médicos afiliados a la red, dos médicos veterinarios que realizarán consultas a domicilio en casos que sea necesario. Este beneficio aplicará para todos los planes.

9.1.2 Bases Técnicas del Programa de Seguros Para Mascotas

En esta sección, se referirá a temas que ayuden a verificar la factibilidad técnica del seguro de mascotas, relacionando todos los aspectos que tienen relación con el funcionamiento y operatividad del mismo, gracias al estudio técnico que se realizará, se podrán responder preguntas técnicas como por ejemplo: ¿Cuándo?, ¿Cómo? y Con qué aliados se realizará el proyecto. A continuación se detalla:

- Mascotas Asegurables: Mascotas que gocen de buena salud al momento de solicitar el seguro
- Titular: Personal hábil para contratar el seguro, mayor de edad
- Asegurado: La mascota del contratante que debe residir en el Ecuador
- Permanencia: Mascotas comprendidas entre los 3 meses hasta los 12 años
- Garantía de renovación: Después del segundo año de aniversario
- Coberturas y sumas aseguradas: Las mencionadas en la sección 5.1
- Periodo de Carencia: Se cubrirá a la mascota a partir de 45 días contados a partir de la fecha de inicio del seguro
- Riesgos Cubiertos:
 - Intervenciones Quirúrgicas
 - Enfermedades Dermatológicas
 - Enfermedades Crónicas
 - Enfermedades Parasitarias
 - Enfermedades Bacterianas
 - Enfermedades Gastrointestinales
 - Cuadros alérgicos
 - Medicinas
- Copago: Porcentaje asumido por el asegurado/contratante del seguro por cada reclamo presentado. Para intervenciones hospitalarias, el copago se establecerá en 80/20 es decir; el 80% de los gastos presentados serán asumidos por la aseguradora y la diferencia por el contratante; mientras que para medicinas, el copago se establecerá en 90/10, es decir; el 90% de los gastos presentados serán asumidos por la aseguradora y la diferencia por el contratante. Cabe recalcar que únicamente para el primer año el copago se lo establecerá en 90/10, lo que elevara la siniestralidad a 73%, mientras que para los demás años queda establecida en 63%.

Tarifa:

Tabla 27: Prima Comercial PetMed

PRIMA COMERCIAL PRODUCTO GENERALI PETMED			
Programa de asistencia médica para mascota			
Tipo de Plan	Plan Esencial	Plan Clásico	Plan Total
Primas Anuales	240	360	540

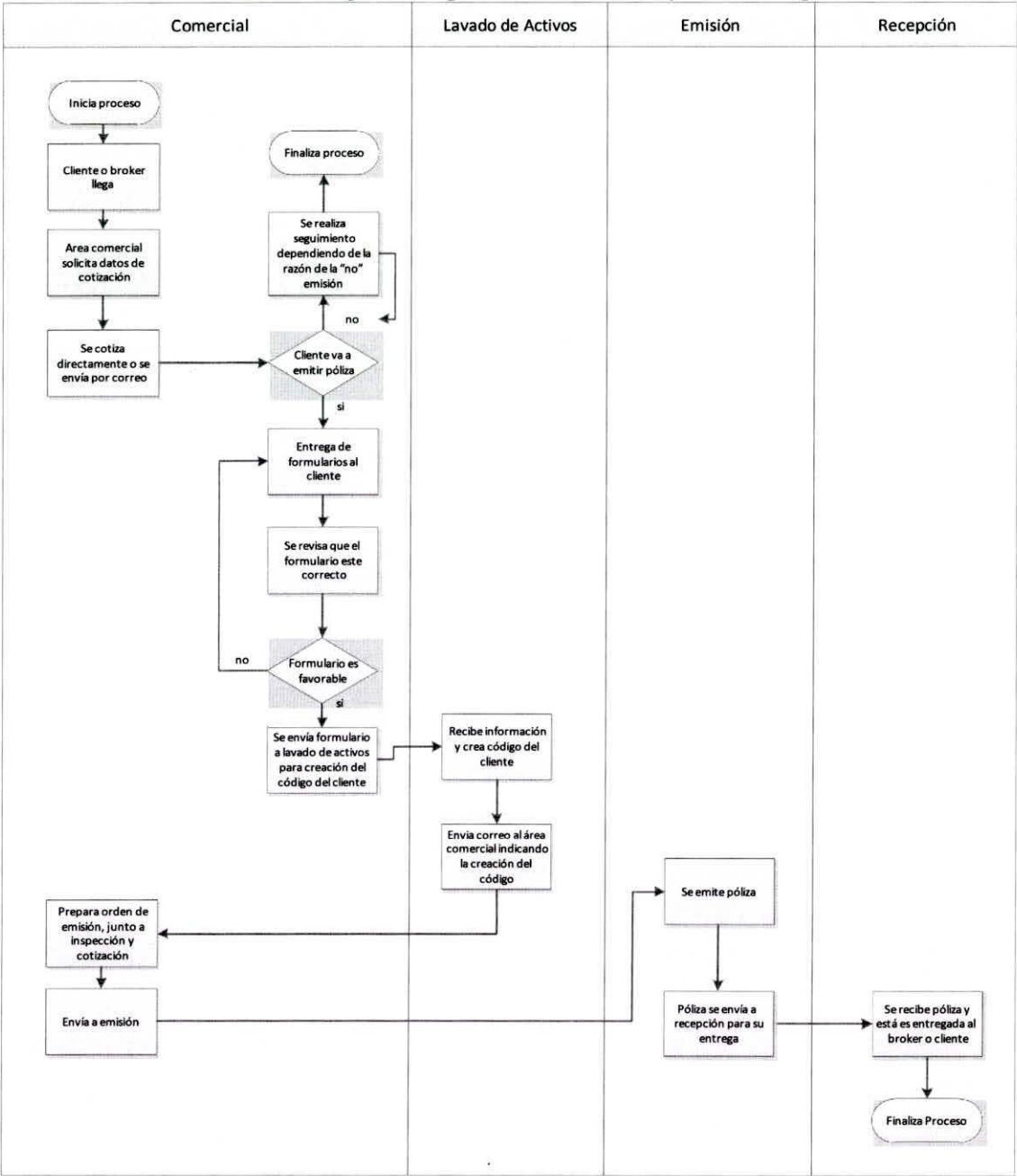
Elaborado por las autoras

Las primas no incluyen gastos por derecho de emisión ni IVA, ni contribución a la Superintendencia de Compañías

9.1.3 Diagrama de Proceso de Cotización y Emisión

A continuación se detalla el proceso de cotización y emisión de pólizas:

Ilustración 41: Diagrama de proceso de cotización y emisión de pólizas

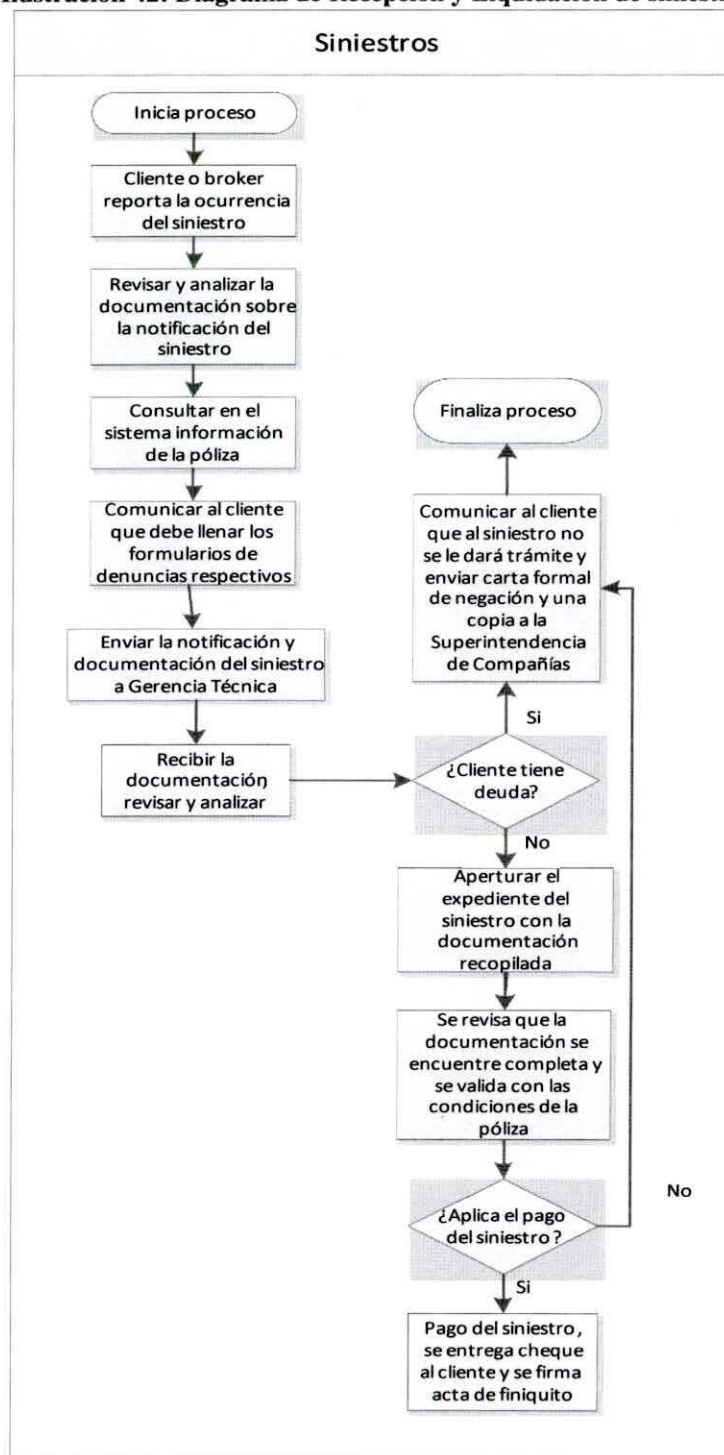


Elaborado por las autoras

9.1.4 Diagrama de Proceso de Recepción y Liquidación de Siniestros

El mismo que procede a ser detallado de la siguiente manera:

Ilustración 42: Diagrama de Recepción y Liquidación de siniestros



Elaborado por las autoras

9.1.5 Condiciones de Operación Según Contrato de PetMed

Los clientes serán atendidos a través de los corredores de seguros o en las instalaciones de Generali Ecuador, en ambos casos serán asesorados por Ejecutivos Comerciales.

Los clientes potenciales firmarán el contrato escogido libre y voluntariamente el mismo que contará con las siguientes partes:

- Carátula de la póliza.- Se estipulan datos del contratante, de la mascota asegurada y vigencia del contrato.
- Condiciones particulares.- Se detallará el plan escogido.
- Condiciones Generales.- Se mencionan otras condiciones de la póliza.

El ejemplo de cómo se presentará la póliza puede ser visualizado en el Anexo 8.5.

9.1.6 Procesos Tecnológicos

Se procederá a sistematizar el proceso de emisión de pólizas del seguro de mascotas, creando un producto en el sistema de Generali Ecuador, en el que se estipularán las condiciones y coberturas dadas en cada plan. Esto simplificará el trabajo de los emisores, teniendo que editar tan sólo los datos del contratante y el asegurado (mascota). La codificación para identificar los planes serán las que siguen:

- SMPLE.- Seguro de Mascotas Plan Esencial.
- SMPLC.- Seguro de Mascotas Plan Clásico.
- SMPLT.- Seguro de Mascotas Plan Total.

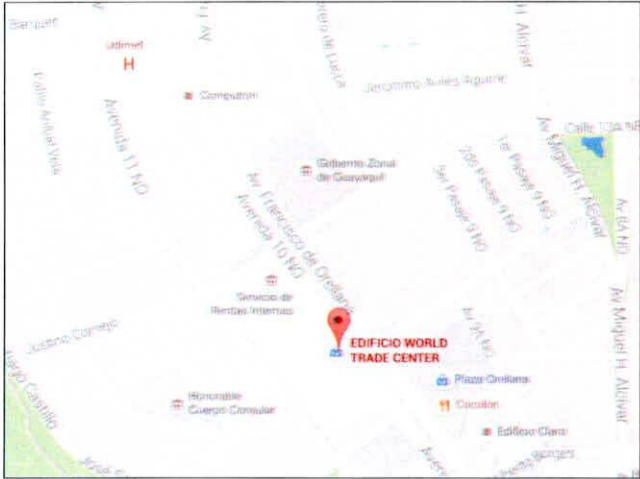
Así mismo, esta sistematización permitirá una reducción en los tiempos de entrega de pólizas a los clientes finales.

9.2 FACILIDADES

9.2.1 Ubicación Geográfica Instalaciones

PetMed se comercializará como un producto ofertado por Generali Ecuador, la operación del negocio se realizará en sus instalaciones. Se adjunta mapa de la ubicación:

Ilustración 43: Mapa de Ubicación Generali Ecuador



Fuente: Google Maps

9.2.2 Médicos Veterinarios y Centros Veterinarios afiliados a la Red PetMed

A continuación se presenta el detalle de proveedores o prestadores que formarán parte de la red PetMed. Se ha dividido en la red en dos grandes grupos de atención:

- 1. La atención prestada dentro de centros o clínicas veterinarias, según detalle a continuación:

Tabla 28. Proveedores que formarán parte de la Red PetMed

Atención en Centros Veterinarios			
Nombre del centro/Dr.	Profesión	Dirección	Contacto
Hospital / Dra. Cinthia Ubillus	Cirujano	Urb.Matices, Ciudadela Agua Marina	0998170071
Clinica Veterinaria Petit / Dra. Catherine Perez	Médico Veterinario	Cdla. Los Almendros. Av. Ernesto Alban Mz. P Villa 36	0994137077
Veterinaria Guayaquil / Juan Manuel di Luca	Cirujano	Av. 25 de Julio y Pio Jaramillo	042439995
Scotty / Katherine Chaguay	Especialista Dermatóloga	Gómez Rendón 4910 E/ La 26ava y 27ava	042468090
Animal Care/ Silvia Tafur	Especialista Cardióloga	Diagonal al Club Deportivo Diana Quintana	0994936659
Veterinaria "Pet Medical"	Médico Veterinario	Cdla. Velasco Ibarra, Av. Alejandro Andrade, Mz. 7 Solar 19	046012036
Clínica Veterinaria Urdesa	Médico Veterinario	V E Estrada 1241	042387026
Dr. Vet Mascotas S.A. / Dr. José Viteri Chusan	Médico Veterinario	Av. Democracia y av. Abel Gilbert (Atarazana)	042397067
Clínica Veterinaria Can&Cat / Dra Janina Bermeo	Médico Veterinario	Alborada XII Etapa , Av. Benjamin Carrión mz.18 v.6	042644983
AnimalsINC / Dra. María del Mar Solorzano	Médico Veterinario	Via La Costa Km 10.5	0994553073
Pet-Care	Centro Asistencia Médica	Alborada I Etapa, Av. Rodolfo Baquerizo Nazur	0994118151

Elaborado por las autoras

- 2. La atención prestada a través de médicos veterinarios a domicilio, dentro de los cuales se encuentra:

Tabla 29: Proveedores que prestarán servicios a la red PetMed a domicilio

Atención a Domicilio			
Nombre del centro/Dr.	Profesión	Dirección	Contacto
MovilVet / Diana Velastegui	Médico Veterinario	N/A	0997168394
Allan Sotomayor	Médico Veterinario	N/A	0991809985

Elaborado por las autoras

Gracias a los datos obtenidos en la investigación exploratoria y concluyente, se considera importante incluir dentro del staff al menos dos médicos veterinarios que puedan atender cualquier emergencia de los clientes a domicilio.

9.2.3 Negociación con Prestadores de Servicios Veterinarios Afiliados

Se ha procedido a contactar personalmente a los prestadores que mostraron interés en formar parte de la red de PetMed durante las entrevistas a profundidad realizadas.

Los términos del contrato de prestación de servicios se basan en los siguientes pilares:

- Mayor volumen de ventas
- Reconocimiento en el sector
- Red de prestadores calificados

El proceso de liquidación de prestación de servicios será realizado el 22 de cada mes, en donde se procederá a la revisión de lo facturado por el proveedor vs los siniestros pagados por Generali Ecuador al asegurado dentro de su sistema, de tal manera que se efectúe el pago al proveedor en caso de no registrarse inconvenientes.

El diseño y la validación del modelo de negocio permiten identificar la forma de trabajo con los proveedores para las diferentes coberturas propuestas, según cuanto sigue:

- Consultas médicas e intervenciones ambulatorias: PetMed pagará a los afiliados a la red el precio regular de la consulta según tarifas de cada centro veterinario con un porcentaje de descuento del 20%, pagando como precio mínimo de consulta el valor de US\$8 y un máximo por consulta de US\$20. Es importante recalcar que para consultas o intervenciones ambulatorias no se procederá al cobro del copago. Así mismo el cliente deberá cancelar los gastos en los que incurra y solicitar a la compañía de seguros mediante la presentación formal del reclamo de siniestro su reembolso.
- Intervenciones Hospitalarias: PetMed pagará a los prestadores del servicio, el valor del procedimiento descontando un 20%. En estos casos, se aplicará el copago del 20% sobre el valor total del siniestro al cliente final, por lo tanto; el proveedor será el encargado de realizar el cobro del copago al contratante del seguro al momento de la liquidación del siniestro y cobrará la diferencia a la compañía de seguros. Generali Ecuador receptará las facturas los 22 de cada mes.
- Medicinas: PetMed pagará a sus clientes los gastos bajo el concepto de medicinas en los que deban incurrir ya sea por enfermedad o por accidente, bajo reembolso pero descontando un valor del copago del 10%.

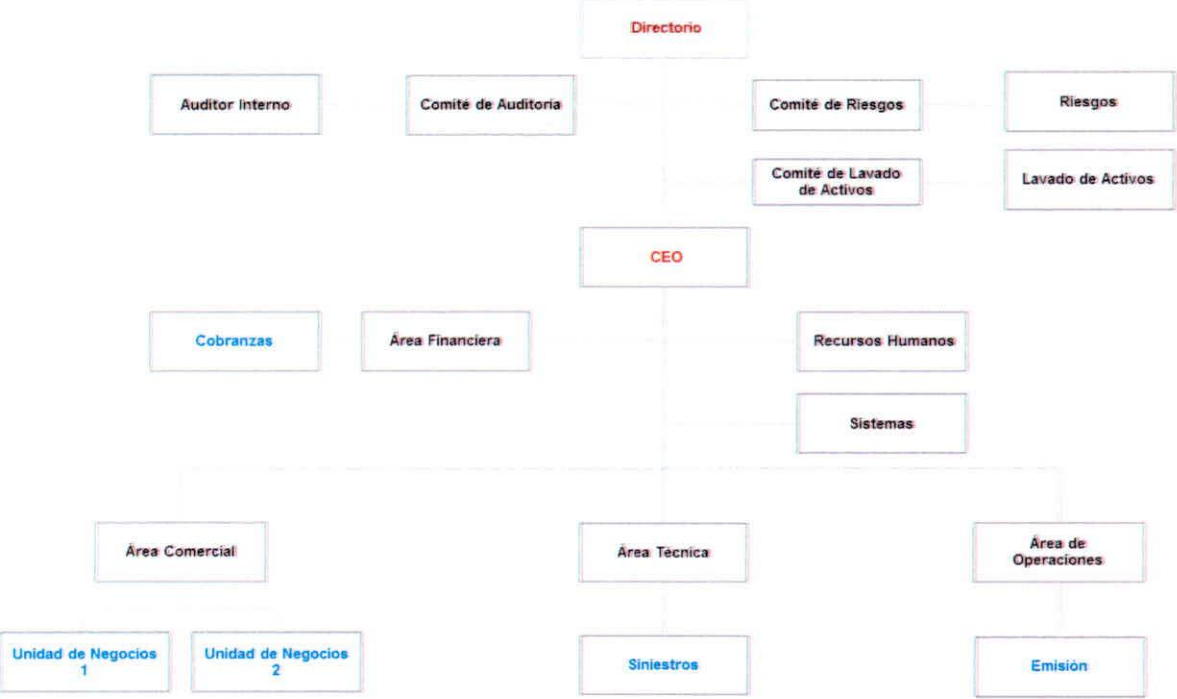
- Vacunas: PetMed pagará a sus proveedores el valor de la vacuna descontando un 20%. El contratante del seguro deberá cancelar el valor total del procedimiento menos el 20% de descuento ofrecido en el plan de su preferencia. Así mismo Generali Ecuador receptorá las facturas los 22 de cada mes y realizará el neteo respectivo
- Servicios Exequiales, Residencia Canina y Responsabilidad civil: Estas coberturas serán canceladas al contratante del seguro mediante reembolso una vez presentado el aviso de siniestro

10. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

10.1 ORGANIZACIÓN Y PERSONAL EJECUTIVO

Al tratarse de un intra proyecto, la compañía Generali Ecuador, ya cuenta con un conjunto de miembros establecidos dentro de su estructura organizacional, la misma que se detalla a continuación:

Ilustración 44: Organigrama empresarial Generali Ecuador



Elaborado por las autoras.

La creación de un seguro para mascotas en Generali Ecuador, implica que el personal existente, invierta una parte de su tiempo para la comercialización, emisión y atención de siniestros de un nuevo ramo. Actualmente se cuenta con suficiente personal para atender las diferentes necesidades que demanda la comercialización de este seguro, por tal motivo, dentro de los diferentes departamentos se procederá a capacitar al siguiente personal:

- 1 Jefe de Agencia que se encargue de supervisar las actividades del equipo comercial, el mismo que destinara un 10% de su tiempo a diligencias inherentes a la venta del seguro de Pet Med.
- 3 Ejecutivos comerciales, de la Unidad 1, que se especializa en la venta de seguros “retail”, y que incluirán dentro del portafolio a ofertar, el seguro de Mascotas,

invirtiendo un promedio del 10% del tiempo que destinan a sus actividades comerciales.

- 1 Emisor de pólizas que se especializa en Ramos especiales y este destinará aproximadamente el 8% de su tiempo a emitir el seguro de Mascotas. Este tiempo crecerá a medida que crezca la demanda. Cabe recalcar que se procederá a crear un producto en el sistema que permitirá agilizar los tiempos de emisión.
- 1 Ejecutivo de Cobranza, quién incluirá dentro de su portafolio de cobranzas, la cartera del seguro de mascotas. Se estima que invertirá aproximadamente el 5% de su tiempo en la cobranza de esta cartera durante el primer año, y crecerá a medida que crezca la demanda del seguro.
- 1 Ejecutivo de Siniestros, quién tramitará la liquidación y pago de siniestros y se estima que utilizará en promedio el 2% de su tiempo para atender reclamos y que al igual que las dos funciones anteriores, crecerá el tiempo que invierta en la actividad a medida que crezca la demanda.

10.2 DESCRIPTIVOS DE FUNCIONES

Una vez identificados las nuevas plazas de trabajo que serán incorporadas en la nueva estructura, es necesario instruir al personal sobre las funciones a ser desempeñadas por cada posición de trabajo, las cuales se detallan a continuación:

- **Jefe de Agencia:** Quien será el responsable de supervisar todas las actividades de su equipo comercial y reportar a la Gerencia Comercial sobre:
 - Cumplimiento de la meta de ventas
 - Expansión de la cartera de clientes
 - Velar por el correcto desempeño del cuerpo comercial
- **Ejecutivo Comercial:** Cuya función principal es la eficiente gestión de su cartera de clientes (corredores de seguros), para lo cual deberá realizar visitar comerciales con el objetivo de fidelizar, retener y captar clientes. Deberá realizar las siguientes funciones:
 - Realizar el cálculo de la prima por ramo
 - Asesoría a clientes (en caso de necesitarlo)
 - Subir bases de titulares y de reclamos en el sistema
 - Revisar facturas, reclamos y movimientos de cuentas

- **Ejecutivo de emisión de Pólizas:** Quien tendrá como función principal la emisión de pólizas y demás como:
 - Armar los paquetes de pólizas del ramo de riesgos especiales
 - Generar trámites y demás labores administrativas
 - Archivar los cargos de pólizas
 - Revisión semanal de vencimientos de seguros
 - Generación de reportes diarios de solicitudes del departamento

- **Ejecutivo de Cobranzas:** Que tiene como principal objetivo el adecuado seguimiento de la gestión de cobranzas del departamento. Entre sus responsabilidades se encuentran
 - Enfocarse principalmente en el cobro de la prima de seguros
 - Visitas a corredores de seguros (gestiones puntuales)
 - Elaboración de liquidaciones
 - Elaboración de informes de gestión
 - Atención telefónica a asegurados y al público
 - Arqueos de caja

- **Ejecutivo de siniestro:** Quién estará a cargo de las siguientes funciones
 - Apertura de expediente, en donde se incorporan todas las informaciones y datos que se obtengan en la tramitación
 - Valoración inicial del siniestro
 - Comprobación del siniestro: Con el objetivo de verificar si se debe proseguir hasta finalizar la gestión del siniestro o en su defecto dar por concluido el proceso, en donde se podrá adoptar 3 opciones: “Siniestro no es objeto de cobertura”, “Cobertura del seguro”, “Continuar con la tramitación” solo si el caso presenta complejidades.
 - Resolución de la tramitación



BIBLIOTECA
ESPAE-ESPOL

10.3 MECANISMOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO

Los perfiles requeridos para los puestos mencionados en el numeral 6.2 deben contar con competencias y experiencia tales como:

- **Jefe de Agencia y Ejecutivo Comercial:**

- Experiencia de al menos 2 años en el área de comercialización de seguros para el ejecutivo comercial mientras que para el jefe debe ser de 5 años
- Manejo de clientes
- Formación en empresas aseguradoras
- Manejo de utilitarios, paquete Office nivel intermedio
- Conocimiento de inglés 80% hablado y escrito
- Con título universitario de preferencia en carreras como: Administración de empresas, finanzas o afines.

Competencias:

- Trabajo en equipo
- Servicio al cliente
- Tolerancia al trabajo bajo presión
- Comunicación efectiva
- Excelentes habilidades para comunicarse en público

- **Ejecutivo de Emisión de Pólizas:**

- Experiencia mínima de 1 año en compañías de seguros, bancos o afines
- Labores de back office, administrativas, digitación y de archivo
- Nivel de estudios: Graduado/Egresado universitario
- Conocimiento de paquete Microsoft Office: Intermedio

Competencias:

- Manejo, administración y despacho de archivos
- Deseable conocimientos de seguros
- Buena Capacidad analítica
- Tolerancia al trabajo bajo presión

- **Ejecutivo de Cobranza:**

- Experiencia de al menos 2 años en el área de seguros o entidades bancarias
- Nivel de manejo de utilitarios y Microsoft office: Intermedio
- Poseer título de tercer nivel en carreras tales como: Auditoria, Ingeniería Comercial, Ventas, Economía o afines

Competencias:

- Desarrollo de habilidades de convencimiento e influencia
- Excelente habilidad numérica

- **Ejecutivo de siniestro:**

- Formación profesional de grado superior en carreras comerciales o auditoria
- Experiencia mínima requerida en tramitación de siniestros de 2 años en el sector asegurador
- Formación complementaria en seguros
- Manejo intermedio de paquete Office, en particular Excel

Competencias:

- Vocación de servicio al cliente
- Capacidad analítica
- Apegado a normas y procedimientos
- Meticulosidad y atención al detalle

10.4 CONDICIONES SALARIALES

Las condiciones salariales son las que actualmente se manejan en Generali Ecuador, por lo tanto se detalla a continuación los sueldos para cada cargo. Cabe recalcar que estos pagos contemplan: El tiempo invertido en actividades inherentes a cada cargo para realizar las actividades de toda la compañía y a su vez contempla el porcentaje de tiempo invertido en las actividades relacionadas con Pet Med.

- Jefe de Agencia.- Sueldo de US\$2,000
- Ejecutivos Comerciales.- Sueldo básico de US\$800, más comisiones, su totalidad podría llegar a los US\$ 1,100.

- Ejecutivo de Emisión de Pólizas.- Sueldo básico de US\$400.
- Ejecutivo de Cobranzas.- Sueldo básico de US\$400, más comisiones, generando un total de US\$550.
- Ejecutivo de Siniestros.- Sueldo básico de US\$450.

Es importante mencionar que por políticas del grupo no se pagan horas extras al personal.

10.5 POLITICAS DE ADMINISTRACION

El personal deberá regirse bajo los lineamientos organizacionales establecidos por Generali Ecuador. El código de conducta del grupo Generali fue aprobado por el Directorio de Assicurazioni Generali S.p.A el 14 de Diciembre de 2012 y reemplaza el código de ética del Grupo Generali. Dicho código de conducta es aplicable a todos los empleados del grupo y toma en consideración:

- Promoción de la diversidad
- Inclusión
- Protección de los activos de la empresa
- Protección de la información del negocio
- Anticorrupción
- Correcto uso de información privilegiada
- Prevención de lavado de dinero
- Sanciones internacionales en caso de incumplimiento del código

Dicha información se puede encontrar al público en la página web de Generali Ecuador.

El horario de atención de los ejecutivos será de lunes a viernes de 9am hasta las 17:30, cumpliendo con las 40 horas laborales establecidas según el código de trabajo de la Legislación Ecuatoriana.

Los contratos serán de plazo indefinido, con un periodo de prueba máximo de 90 días; durante el periodo de prueba, cualquiera de las partes puede dar por terminado el contrato libremente. Cabe recalcar que todo trabajador contratado en relación de dependencia goza de todos los beneficios de Ley.

En caso de darse por terminado el contrato de trabajo una vez pasado el período de prueba, Generali Ecuador procederá a liquidar al trabajador de acuerdo a todos los beneficios establecidos en el código de Trabajo.

Cada año, se realizarán incrementos salariales a los trabajadores tomando en consideración la inflación y los diferentes factores macroeconómicos del país.

10.6 ESTILO DE DIRECCION

Generali Ecuador se caracteriza por un estilo de liderazgo democrático, el mismo que tiene como objetivo la orientación de los miembros del equipo de trabajo, que promueve no solo la consecución de los objetivos de la empresa sino más bien insta a las personas a cumplir más allá de lo esperado.

El CEO de la compañía junto con los altos mandos, promueven la toma de decisiones de grupo en todas las actividades y prioriza la participación del mismo, permitiendo que los colaboradores ganen autonomía, motivación y originalidad.

El estilo de dirección de Generali, gira en torno a 4 pilares fundamentales, los mismos que promueven:

- Contratos a largo plazo y de confianza mutua con la gente, enfocados en la mejora de vida de los clientes, realizando todas las actividades con disciplina e integridad
- Desarrollo profesional del equipo de trabajo
- Generación de actividades sólidas que sean sustentables y sostenibles en el tiempo
- Promover la generación de un ambiente de mente abierta, enfocado en la diversidad y consideración de perspectivas diferentes

11. ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL

11.1 ASPECTOS LEGALES

Actualmente Generali Ecuador, cuenta con todos los permisos establecidos por la Superintendencia de Compañías y la Ley de Seguros para su debido funcionamiento como empresa aseguradora desde el año 1940, siendo la primera aseguradora constituida en el Ecuador; sin embargo, se deben cumplir con ciertas disposiciones legales en cuanto a la creación del seguro para mascotas, tales como:

- **Obtener autorización para operar en el ramo de seguro que le corresponde al producto creado:** En este caso, un seguro para mascotas se encuentra dentro de la clasificación de "Riesgos Especiales" y se lo identifica con el código #26, de acuerdo a lo establecido por las Normas Generales para las Instituciones del Sistema de Seguros Privados Libro II, capítulo VI.

Los certificados de autorización para cada ramo que otorga la Superintendencia de Compañías a las empresas de seguros, se extienden para los riesgos que constan en la columna "Seguros", el cual se lo puede visualizar en la ilustración 19.

Generali Ecuador, por su parte, obtuvo el permiso de operación para el ramo de riesgos especiales con fecha 01 de Octubre de 1981, mediante la resolución 81-210-S.

Ilustración 45: Clasificación de Riesgos por ramos y su codificación

POR SU NATURALEZA	POR REGULACIÓN	RAMO	CÓDIGO	SEGURO
PERSONAS	VIDA	Vida	1	Vida individual
			2	Vida colectiva
DAÑOS	GENERALES	Asistencia médica	3	Asistencia médica
		Accidentes personales	4	Accidentes personales
		Incendio y líneas aliadas	5	Incendio y líneas aliadas
			41	Riesgos catastróficos
		Lucro cesante a consecuencia de incendio y líneas aliadas	6	Lucro cesante a consecuencia de incendio y líneas aliadas
			42	Lucro cesante a consecuencia de riesgos catastróficos
		Vehículos	7	Vehículos
		SOAT	44	SOAT
		Transporte	8	Transporte
		Marítimo	9	Marítimo
		Aviación	10	Aviación
		Robo	11	Robo
		Dinero y valores	12	Dinero y valores
		Agropecuario	13	Agropecuario
		Riesgos técnicos	14	Todo riesgo para contratistas
			15	Montaje de maquinaria
			16	Rotura de maquinaria
			17	Pérdida de beneficio por rotura de maquinaria
			18	Equipo y maquinaria de contratistas
			19	Obras civiles terminadas
			38	Todo riesgo petrolero
			20	Equipo electrónico
			39	Otros riesgos técnicos
		Responsabilidad civil	21	Responsabilidad civil
		Fidelidad	22	Fidelidad
		Fianzas	23	Seriedad de oferta
			27	Cumplimiento de contrato
			28	Buen uso de anticipo
			29	Ejecución de obra y buena calidad de materiales
			31	Garantías aduaneras
			33	Otras garantías
		Crédito	34	Crédito interno
			35	Crédito a las exportaciones
		Bancos e instituciones financieras (BBB)	24	Bancos e instituciones financieras (BBB)
		Multirisgo		Multirisgo hogar
			40	Multirisgo industrial
				Multirisgo comercial
		Riesgos especiales	26	Riesgos especiales

Elaborado por: Superintendencia de Compañías, Ramos Autorizados.

- **Estructurar la Nota Técnica que respalde las tarifas de las prima del seguro a ofrecer al mercado:** De acuerdo a lo establecido en las Normas Generales para las Instituciones del Sistema de Seguros Privados, título VI, capítulo III, artículo 8, cuando no exista experiencia en el mercado en lo referente a la administración de determinados riesgos, se podrá considerar como referencia la tasa del reasegurador o en su defecto bases estadísticas de otros países, sin embargo; una empresa que

lleve 3 años de experiencia en el ramo, podrá sustentar en una nota técnica las tasas aplicables al producto que se comercializa a través de sus bases estadísticas propias. Cabe recalcar que dicha tasa referencial debe estar debidamente sustentada por la certificación suscrita por el reasegurador que acredite que la tarifa en mención es el resultado de su respaldo. Adicionalmente, el reasegurador debe ser una entidad de reconocida solvencia técnica, para efectos de este intra emprendimiento se tomó la tasa de la reaseguradora “Assicurazioni Generali S.p.A”, que cuenta con una calificación de “A” según Standard & Poor’s al 21 de Abril de 2015, dicha reaseguradora es perteneciente al Grupo Generali con sede en Trieste, Italia.

- **Vigencia de las tarifas de la nota técnica:** Según las Normas Generales para las Instituciones del Sistema de Seguros Privados, título VI, capítulo III, artículo 9, las tarifas de las primas y de las notas técnicas tendrán una vigencia máxima de 5 años, la misma que deberá ser actualizada con base a la experiencia de siniestralidad de la empresa ante la Superintendencia de Compañías.
- **Disposiciones para la estructura del contrato de seguro:** De acuerdo a lo establecido por el capítulo IV Normas para la Estructura y Operatividad del Contrato de Seguro, la póliza que se comercializará en el mercado debe contener los siguientes datos:
 - El nombre y domicilio del asegurador
 - Los nombres y domicilios del solicitante, asegurado y beneficiario
 - La calidad en que actúa el solicitante del seguro
 - La identificación precisa de la persona o cosa con respecto a la cual se contrata el seguro
 - La vigencia del contrato de seguro, con indicación de las fechas y horas de iniciación y vencimiento
 - El monto asegurado o el modo de precizarlo
 - La prima o el modo de calcularla
 - La naturaleza de los riesgos tomados a su cargo por el asegurador
 - La fecha en que se celebra el contrato y la firma de los contratantes
 - Las demás cláusulas que deben figurar en la póliza de acuerdo con las disposiciones legales

Los anexos deben indicar la identidad precisa de la póliza a la cual corresponden; y las renovaciones, además, el período de ampliación de la vigencia del contrato original.

- **Impresión de los modelos de contrato de Seguro:** Con el objetivo de no alterar el contenido de la póliza, las condiciones generales de la misma deben regirse según el capítulo tercero de la Ley General de Seguros e imprimirse con letra no inferior a diez (10) puntos tipográficos. Generali Ecuador deberá remitir 2 ejemplares impresos de tales condiciones a la Superintendencia de Compañías, para su respectivo registro y archivo por lo menos con 15 días antes de su utilización y aplicación. Cualquier observación realizada a los documentos de suscripción por la Superintendencia de Compañías, deberá ser obligatoriamente incorporada al documento y no podrá exceder los 30 días, caso contrario la Superintendencia de Compañías procederá a aplicar las sanciones previstas en la Ley General de Seguros y su reglamento general. Las condiciones generales que serán enviadas para la aprobación podrán ser visualizadas en el Anexo 5.

11.2 ASPECTOS SOCIALES

La influencia positiva que ejercen las mascotas en la salud y bienestar de sus dueños comprende aspectos:

- **Fisiológicos**, como la liberación de endorfinas al acariciar las mascotas, disminuyendo así los niveles de estrés.
- **Terapéuticos**, mediante tratamientos como terapia asistida emocional.
- **Psicológicos**, como por ejemplo: reducir las alteraciones psicológicas disminuyendo la sensación de soledad.

Al mismo tiempo la tenencia de una mascota, origina responsabilidades a sus dueños como cuidar de su afecto y de sus necesidades de salud y protección. La creación de un seguro para mascotas beneficia a los dueños de mascotas en cuanto a la tranquilidad que generaría cuidar de su salud, mediante atenciones veterinarias de primera cuando ocurran sucesos inesperados. Por lo tanto, en términos financieros, el cliente se beneficiará de un seguro para mascotas, pudiendo realizar pagos de facturas veterinarias y amortizando de mejor manera aquellos imprevistos que nunca están considerados dentro del presupuesto familiar, teniendo la oportunidad de asignar sus gastos a diferentes sectores de consumo.

En el ámbito profesional, para los veterinarios, este proyecto es una oportunidad para incrementar la afluencia de clientes a sus consultorios e ir construyendo relaciones de confianza entre el cliente y la prestadora del servicio.

12. ANÁLISIS FINANCIERO

El presente capítulo tiene como objetivo evaluar la viabilidad del proyecto con un horizonte de 10 años a través de la siguiente información:

- Proyecciones de ingresos
- Presupuestos de gastos
- Inversiones en activos
- Flujos de caja
- Estados de Resultados
- Balance General

Posteriormente, se procederá a calcular el VAN y la TIR en conjunto con un análisis de sensibilidad en donde se diseñaran escenarios que permitirán evaluar resultados probables.

El análisis financiero de la idea de negocio, considera primero la posibilidad de desarrollarlo como un negocio independiente y luego la opción de desarrollarlo como una iniciativa de una empresa de seguros existente, en este caso Generali Ecuador.

En estos dos escenarios algunos rubros; como los ingresos, siniestros, comisiones y gastos de publicidad; tienen patrones similares de comportamiento mostrados a continuación:

Tabla 30: Variables similares en modelo independiente y división de Generali

Variables que son iguales	Modelo Independiente	División Generali
Ingresos	\$ 312.704,79	
Siniestros	\$ 226.710,97	
Comisiones	\$ 60.977,43	
Publicidad y Marketing	\$ 34.640,00	

Elaborado por las autoras

Sin embargo, otros valores; como las reservas de riesgo, RRHH, arriendos o activos; demandan mayores gastos en un escenario, según lo mostrado en la siguiente tabla:



BIBLIOTECA
ESPAE-ESPOL

Tabla 31: Variables que difieren en modelo independiente y división de Generali:

Variables que difieren	Modelo Independiente	División Generali
Reservas Riesgo en Curso	\$ 125.082	\$ 52.848
Gastos en Personal	\$ 73.641	\$ 9.317
Arriendos	\$ 10.391	-
Suministros de Oficina	\$ 11.640	\$ 719
Seguros	\$ 1.200	\$ 127
Gastos Intereses Préstamo	\$ 6.898	-
Inversión en Activos	\$ 79.796	\$ 12.549
Inversión en Capital de Trabajo	\$ 41.832	\$ 11.547

Elaborado por las autoras

En general, en esta idea de negocio, la sinergia que se logra al extender el portafolio de servicios, permiten reducir los costos y gastos de arranque y operación del emprendimiento, los cual es explicable por la compatibilidad entre los servicios existentes en Generali y el nuevo seguro, ya que Generali Ecuador posee capacidad operativa para asimilar la iniciativa. En otras palabras, cada escenario de expansión debe ser analizado considerando la situación de la empresa en particular.

Para la evaluación del primer escenario como unidad independiente, las condiciones que fueron consideradas para la elaboración del análisis financiero se detallan a continuación:

- Las operaciones iniciaran el 01 de Enero de 2017, siendo la etapa pre operativa entre Septiembre a Diciembre de 2016.
- Los ingresos por ventas fueron proyectados de acuerdo a la aceptación de cada tipo de plan que será ofertado al mercado, teniendo el plan esencial un valor de US\$20, el plan clásico un valor de US\$30 y el plan total un valor de US\$45. Dichos resultados fueron obtenidos a través de las encuestas realizadas dentro del estudio de mercado, la misma que indica un margen de aceptación del servicio de un 83% (descontado el margen de error) del cual se pretende captar un determinado porcentaje de clientes a través de 10 años (ver anexo 6).
- La tasa de inflación proyectada desde el 2017 hasta el 2026 es de 4%, la misma que toma en consideración los datos de inflación otorgados por el Banco Central del Ecuador desde el 30 de Abril 2013 hasta 30 de Abril de 2016.

- Los gastos operativos están formados por los costos de la siniestralidad y los costos de adquisición¹⁷. Los costos de siniestralidad fueron promediados tomando en cuenta los porcentaje de siniestralidad de:

- Mercado de seguros en Ecuador
- Siniestralidad de Generali
- Siniestralidad de Pet Plan UK

Mientras que los costos de adquisición fueron calculados de acuerdo al promedio de los porcentajes de pagos de comisiones de:

- Corredores de seguros que trabajan con Generali Ecuador
 - Pago de comisiones del mercado asegurador
 - Incentivos en los pagos a Corredores de seguros con el objetivo de difundir el servicio y concretar un mayor número de ventas al ser un producto nuevo en el mercado asegurador
- Los activos fijos conformados por inversiones en edificio son depreciados a 10 años, mientras que los activos pertenecientes a equipos de oficina se deprecian en línea recta por 3 años ya que forman sin valor residual alguno al final del horizonte del proyecto.
 - Los costos de ventas, gastos en publicidad y gastos en personal y suministros se ajustan de acuerdo a la inflación proyectada de cada año, mientras que los gastos operativos se mantendrán constantes durante el horizonte de tiempo del proyecto.
 - El pago a proveedores se realiza durante el mes en curso.
 - El préstamo con la Corporación Financiera Nacional, se pagara en 5 años con una tasa anual del 11,09%.

12.1 FINANCIAMIENTO DEL PRIMER ESCENARIO

Se tendrá una inversión inicial de US\$121,628, la misma que será financiada en un 85% por la CFN con US\$103,384 y el 15% restante con capital propio de US\$18,244. Dicha inversión está conformada por US\$75,295.79 en activos depreciables, mientras que US\$4,500 corresponden a gastos pre operativos del proyecto, el capital de trabajo es de US\$41,832.12 que contempla los gastos de sueldos por tres meses, arriendos de un mes y gastos de publicidad por 4 meses.

El balance inicial al año 0 se presenta de la siguiente manera:

¹⁷ Costos de adquisición: Comprenden las comisiones pagadas a los corredores de seguros de seguros.

Tabla 32: Balance Inicial General (Inversión)

Concepto	Año 0
ACTIVO	
CIRCULANTE	41.832
MOBILIARIO Y EQUIPO NETO	75.296
ACTIVOS DIFERIDOS	4.500
Activo Total	121.628
PASIVO	
RESERVAS TECNICAS	0
CIRCULANTE Y OTROS PASIVOS	0
OTROS PASIVOS	103.384
Pasivo Total	103.384
CAPITAL	18.244
RESERVAS	0
RESULTADOS	0
Capital Contable	18.244
Suma de Pasivo más Capital	121.628

Elaborado por las autoras

12.2 INFORMACION FINANCIERA DEL PRIMER ESCENARIO

La información que ha sido expuesta durante el transcurso del presente proyecto sirve como base para la elaboración de información financiera proyectada con un horizonte de 10 años que se encuentran expresados en miles de dólares.

12.2.1 Presupuesto de Ingresos:

Los ingresos se encuentran ajustados de acuerdo al crecimiento del número de familias que cuenten con mascota en Guayaquil, los precios se mantendrán a través del horizonte de vida del proyecto, mientras que las cuentas por cobrar están contempladas a 30 días.

Tabla 33: Presupuesto de Ingresos

Plan	Precio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plan Esencial	240,00	72.488	97.633	123.242	174.175	226.371	279.681	334.122	389.712	446.470	504.416
Plan Clásico	360,00	150.794	203.104	256.377	362.332	470.915	581.814	695.065	810.709	928.782	1.049.324
Plan Total	540,00	89.423	120.444	152.036	214.869	279.260	345.025	412.185	480.763	550.782	622.266
Ingresos por Venta		312.705	421.182	531.655	751.376	976.546	1.206.519	1.441.372	1.681.184	1.926.034	2.176.005

Elaborado por las autoras

12.2.2 Presupuesto de Costos:

Los gastos operativos corresponden a la suma de siniestros más la comisión a corredores de seguros, se asume un porcentaje fijo de siniestralidad de un 63% y pago de comisiones de 17% durante el horizonte de vida del proyecto, a excepción del primer año debido a que se busca:

- Incrementar el porcentaje de comisiones a los corredores de seguros con el objetivo de incentivarlos a ofrecer el servicio.
- Aumento en la siniestralidad durante el lanzamiento del servicio, en donde el copago será 90/10, lo que elevaría la siniestralidad aproximadamente en 10 puntos porcentuales.

Tabla 34: Gastos Operativos

Plan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Siniestros Brutos	226.711	263.239	332.284	469.610	610.341	754.074	900.857	1.050.740	1.203.771	1.360.003
Comisión Brokers	60.977	69.495	87.723	123.977	161.130	199.076	237.826	277.395	317.796	359.041
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	287.688	332.734	420.007	593.587	771.472	953.150	1.138.684	1.328.135	1.521.567	1.719.044

Elaborado por las autoras

12.2.3 Estado de Resultados:

El estado de resultados resume las operaciones de la empresa derivadas de su actividad económica durante un periodo determinado. A continuación se detallan las proyecciones realizadas a 10 años:

Tabla 35: Proyección Estado de Resultados

Cuentas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Primas Brutas	312.705	421.182	531.655	751.376	976.546	1.206.519	1.441.372	1.681.184	1.926.034	2.176.005
Primas Cedidas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Primas Retenidas	312.705	421.182	531.655	751.376	976.546	1.206.519	1.441.372	1.681.184	1.926.034	2.176.005
Variación de RRC	125.082	43.391	44.491	88.497	91.287	93.833	96.424	99.060	101.742	104.470
Primas Devengadas Retenidas	187.623	377.791	487.164	662.879	885.260	1.112.686	1.344.948	1.582.124	1.824.293	2.071.535
Comisiones y otros gastos de Producción	60.977	69.495	87.723	123.977	161.130	199.076	237.826	277.395	317.796	359.041
Comisiones de Reaseguros Cedidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costo Neto de Adquisición	60.977	69.495	87.723	123.977	161.130	199.076	237.826	277.395	317.796	359.041
Costo Neto de Siniestralidad	226.711	263.239	332.284	469.610	610.341	754.074	900.857	1.050.740	1.203.771	1.360.003
Margen de Contribución a Gastos	-100.066	45.057	67.157	69.292	113.788	159.536	206.264	253.989	302.726	352.491
Costo Neto de Administración	174.307	158.933	165.416	157.756	168.502	179.830	193.622	207.805	222.392	237.394
Resultado Neto	(274.372)	(113.876)	(98.259)	(88.464)	(54.714)	(20.294)	12.642	46.183	80.334	115.097
Impuesto trabajadores	-	-	-	-	-	-	1.896	6.927	12.050	17.265
Utilidad después de trabajadores	-274.372	-113.876	-98.259	-88.464	-54.714	-20.294	10.746	39.256	68.284	97.833
Impuesto Renta	-	-	-	-	-	-	2.364	8.636	15.022	21.523
Utilidad Neta	-274.372	-113.876	-98.259	-88.464	-54.714	-20.294	8.382	30.620	53.261	76.310
Reserva Legal	-	-	-	-	-	-	838	3.062	5.326	7.631
Utilidad del Período	(274.372)	(113.876)	(98.259)	(88.464)	(54.714)	(20.294)	7.544	27.558	47.935	68.679
Ratio de Adquisición	33%	18%	18%	19%	18%	18%	18%	18%	17%	17%
Ratio de Siniestralidad	121%	70%	68%	71%	69%	68%	67%	66%	66%	66%
Ratio de Gastos Operativos	93%	42%	34%	24%	19%	16%	14%	13%	12%	11%
Net Cor	246%	130%	120%	113%	106%	102%	99%	97%	96%	94%

Elaborado por las autoras

12.2.4 Balance General:

El balance general es el estado financiero de una empresa en un momento determinado. A continuación se detallan las proyecciones del mismo a 10 años:

Tabla 36: Balance General proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
ACTIVO											
CIRCULANTE	41.832	(107.591)	(178.208)	(232.109)	(249.916)	(231.182)	(155.645)	(44.582)	98.399	266.908	461.400
Deudores por Primas	-	26.059	35.098	44.305	62.615	81.379	100.543	120.114	140.099	160.503	181.334
Reaseguradores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros Activos Circulantes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Caja y Bancos	41.832	(133.649)	(213.307)	(276.414)	(312.530)	(312.561)	(256.189)	(164.696)	(41.700)	106.405	280.066
MOBILIARIO Y EQUIPO NETO	75.296	55.692	36.087	16.483	14.486	12.488	10.490	8.493	6.495	4.498	2.500
Mobiliario y Equipo	75.296	75.296	75.296	75.296	75.296	75.296	75.296	75.296	75.296	75.296	75.296
Depreciaciones	-	(19.604)	(39.208)	(58.813)	(60.810)	(62.808)	(64.805)	(66.803)	(68.801)	(70.798)	(72.796)
ACTIVOS DIFERIDOS	4.500	3.560	2.620	1.680	840	-	-	-	-	-	-
Activos Diferidos	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500
Amortizaciones	-	(940)	(1.880)	(2.820)	(3.660)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(4.500)
Activo Total	121.628	(48.339)	(139.501)	(213.946)	(234.590)	(218.694)	(145.155)	(36.089)	104.894	271.405	463.900
PASIVO											
RESERVAS TECNICAS	-	125.082	168.473	212.963	301.460	392.747	486.580	583.004	682.064	783.805	888.275
De Riesgos en Curso	-	125.082	168.473	212.963	301.460	392.747	486.580	583.004	682.064	783.805	888.275
CIRCULANTE Y OTROS PASIVOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Acreedores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OTROS PASIVOS	103.384	82.707	62.030	41.353	20.677	(0)	(0)	4.260	15.564	27.072	38.788
Impuestos y Otras Obligaciones	-	-	-	-	-	-	-	4.260	15.564	27.072	38.788
Créditos Diferidos	103.384	82.707	62.030	41.353	20.677	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Pasivo Total	103.384	207.789	230.503	254.317	322.137	392.747	486.580	587.264	697.627	810.877	927.063
CAPITAL											
CAPITAL	18.244	18.244	18.244	18.244	18.244	18.244	18.244	18.244	18.244	18.244	18.244
Capital Pagado	18.244	18.244	18.244	18.244	18.244	18.244	18.244	18.244	18.244	18.244	18.244
RESERVAS	-	-	-	-	-	-	-	838	3.900	9.226	16.857
Legales	-	-	-	-	-	-	-	838	3.900	9.226	16.857
Utilidades Retenidas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADOS	-	(274.372)	(388.248)	(486.507)	(574.971)	(629.684)	(649.979)	(642.435)	(614.878)	(566.943)	(498.264)
Del Ejercicio	-	(274.372)	(113.876)	(98.259)	(88.464)	(54.714)	(20.294)	7.544	27.558	47.935	68.679
Anteriores	-	-	(274.372)	(388.248)	(486.507)	(574.971)	(629.684)	(649.979)	(642.435)	(614.878)	(566.943)
Capital Contable	18.244	(256.128)	(370.004)	(468.263)	(556.727)	(611.440)	(631.735)	(623.353)	(592.733)	(539.472)	(463.163)
Suma de Pasivo más Capital	121.628	(48.339)	(139.501)	(213.946)	(234.590)	(218.694)	(145.155)	(36.089)	104.894	271.405	463.900

Elaborado por las autoras

12.3 EVALUACION FINANCIERA DEL PRIMER ESCENARIO

La evaluación financiera de los proyectos es un proceso que sustenta la toma de decisiones para aceptarlos o rechazarlos.

Para este propósito se deben tener en cuenta los siguientes conceptos:

VAN (Valor Actual Neto): Ayuda a determinar la rentabilidad del proyecto. Se asume que si el valor es mayor o igual a cero, entonces se debe aceptar. El proceso a seguir es: Traer a valor presente cada uno de los flujos anuales, usando una tasa conocida como el WACC¹⁸.

TIR (Tasa interna de Retorno): Evalúa la rentabilidad del proyecto, tomando los flujos anuales incluyendo la inversión del año cero, y se proyecta a una tasa a la cual los beneficios son exactamente iguales a los desembolsos. Esta tasa indicara el porcentaje máximo que podría esperar el inversionista en el proyecto como retorno a su inversión.

CAPM (Capital Asset Pricing Model): El Modelo de Valuación de Activos de Capital “implica el rendimiento esperado de un valor que tiene relación lineal con su beta¹⁹. Su fórmula es: $CAPM = \text{Tasa libre de riesgo} + \beta * (\text{Rendimiento del mercado} - \text{Tasa libre de riesgo}) + \text{Riesgo País}$.

WACC (Weighted Average Cost of Capital): El Costo Promedio Ponderado de Capital es “el rendimiento mínimo que una empresa necesita ganar para satisfacer a todos sus inversionistas, incluidos accionistas, tenedores de bonos y accionistas preferentes” (Ross & Westerfield, Finanzas Corporativas, 2012).

Los cálculos del CAPM y del WACC son presentados a continuación:

¹⁸ WACC: Promedio ponderado del costo de capital.

¹⁹ Beta: factor que mide la respuesta (sensibilidad) de un valor a los movimientos del portafolio del mercado (Ross & Westerfield, Finanzas Corporativas, 2012)

Tabla 37: Cálculo del Beta

Beta Desapalancada β_{ju} =	0,49	Seguros Generales para mercados emergentes
Interes=	11,09%	Tasa de credito comercial ordinario PYMES CFN
Tasa impositiva=	33,7%	Impuesto a los trabajadores e Impuesto a la renta

Pasivos Totales (D)	Patrimonio (P)	Nivel de Apalancamiento (D/P)
103.384	18.244	567%
85%	15%	

Apalancar Beta:	
Beta Apalancada β_j =	$B_j = B_{ju} * (1 + (D/P) * (1 - T_c))$
Beta Apalancada β_j =	2,32

Elaborado por las autoras

Tabla 38: Cálculo CAPM

Beta Apalancada β_j =	2,32
Rf (Tasa libre de riesgo Bono USA 10 años, 13 Mayo 2016)=	1,71%
Riesgo Pais Ecuador=	9,26%
Rm-Rf (Rendimiento esperado Mercado-Tasa Libre de Riesgo)=	15,79%
Ke (CAPM)= $R_f + \beta_j(R_m - R_f) + RP$	47,67%

Elaborado por las autoras

Tabla 39: Cálculo del WACC

	Estructura de Capital	Proporcion Financiamiento	Costo Deuda	Costo Promedio Ponderado
Deuda Largo Plazo	103.384	85%	11,09%	9,43%
Capital Propio	18.244	15%	47,67%	7,15%
	121.628		WACC=	16,58%

Elaborado por las autoras

12.3.1 Cálculo del TIR y VAN:

Para determinar la viabilidad del proyecto, se determinó el TIR y VAN del flujo de caja del proyecto, presentado a continuación:

Tabla 40: Flujo de caja proyectado

Cuentas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos	-	286.646	412.142	522.449	733.066	957.782	1.187.355	1.421.801	1.661.199	1.905.630	2.155.174
Por primas		286.646	412.142	522.449	733.066	957.782	1.187.355	1.421.801	1.661.199	1.905.630	2.155.174
Egresos	(121.628)	(462.128)	(491.799)	(585.556)	(769.182)	(957.812)	(1.130.983)	(1.330.308)	(1.538.203)	(1.757.525)	(1.981.512)
Inversiones en Activos Fijos y CT	(121.628)										
Siniestros y Comisiones		(287.688)	(332.734)	(420.007)	(593.587)	(771.472)	(953.150)	(1.138.684)	(1.328.135)	(1.521.567)	(1.719.044)
Seguros		(1.200)	(1.248)	(1.298)	(1.350)	(1.404)	(1.460)	(1.518)	(1.579)	(1.642)	(1.708)
Luz		(3.517)	(3.658)	(3.804)	(3.956)	(4.115)	(4.279)	(4.450)	(4.628)	(4.814)	(5.006)
Agua		(923)	(960)	(998)	(1.038)	(1.080)	(1.123)	(1.168)	(1.215)	(1.263)	(1.314)
Telefono e Internet		(2.400)	(2.496)	(2.596)	(2.700)	(2.808)	(2.920)	(3.037)	(3.158)	(3.285)	(3.416)
Gastos Administrativos		(90.316)	(93.856)	(97.787)	(101.625)	(105.617)	(109.768)	(114.086)	(118.576)	(123.246)	(128.102)
Gastos Uso Tarjeta Crédito		(10.352)	(14.884)	(18.867)	(26.474)	(34.589)	(42.880)	(51.346)	(59.992)	(68.819)	(77.831)
Gastos de Venta y Promoción		(34.640)	(13.166)	(13.693)	(14.241)	(14.810)	(15.403)	(16.019)	(16.660)	(17.326)	(18.019)
Pagos de Capital		(20.677)	(20.677)	(20.677)	(20.677)	(20.677)	-	-	-	-	-
Pago de Intereses Préstamo		(10.414)	(8.121)	(5.828)	(3.535)	(1.242)	-	-	-	-	-
Pago de Impuestos			-	-	-	-	-	-	(4.260)	(15.564)	(27.072)
Flujo Neto	(121.628)	(175.482)	(79.657)	(63.107)	(36.116)	(30)	56.372	91.493	122.996	148.105	173.662
Flujo de Caja Acumulado	(121.628)	(297.110)	(376.767)	(439.874)	(475.990)	(476.021)	(419.649)	(328.156)	(205.160)	(57.055)	116.606

VAN	(US\$ 225.682)
TIR	3,14%
Período de Recuperación	9,33

Elaborado por las autoras

Se observa que el VAN es negativo lo cual indica que el valor presente de los flujos futuros son menores que la inversión inicial; así mismo la TIR es menor que el interés cobrado por la Corporación Financiera Nacional; adicionalmente el periodo de recuperación es de 9 años, de tal manera que se consideramos que el proyecto no es viable.

12.3.2 Punto de Equilibrio:

Con este cálculo se pretende determinar el nivel de ventas necesarias para alcanzar el equilibrio entre ingresos y gastos, es decir cuánto se debe vender para “no ganar ni perder”. Se detalla a continuación el punto de equilibrio para cada año.



**BIBLIOTECA
ESPAE-ESPOL**

Tabla 41: Punto de Equilibrio para el primer escenario

CUENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Costos Fijos										
Gastos de Personal	\$ 73.641	\$ 76.513	\$ 79.501	\$ 82.608	\$ 85.839	\$ 89.199	\$ 92.694	\$ 96.328	\$ 100.108	\$ 104.039
Seguros	\$ 1.200	\$ 1.248	\$ 1.298	\$ 1.350	\$ 1.404	\$ 1.460	\$ 1.518	\$ 1.579	\$ 1.642	\$ 1.708
Luz	\$ 3.517	\$ 3.658	\$ 3.804	\$ 3.956	\$ 4.115	\$ 4.279	\$ 4.450	\$ 4.628	\$ 4.814	\$ 5.006
Agua	\$ 923	\$ 960	\$ 998	\$ 1.038	\$ 1.080	\$ 1.123	\$ 1.168	\$ 1.215	\$ 1.263	\$ 1.314
Telefono e Internet	\$ 2.400	\$ 2.496	\$ 2.596	\$ 2.700	\$ 2.808	\$ 2.920	\$ 3.037	\$ 3.158	\$ 3.285	\$ 3.416
Depreciacion	\$ 19.604	\$ 19.604	\$ 19.604	\$ 1.998	\$ 1.998	\$ 1.998	\$ 1.998	\$ 1.998	\$ 1.998	\$ 1.998
Amortizacion	\$ 28.906	\$ 29.241	\$ 11.882	\$ 12.244	\$ 11.780	\$ 12.171	\$ 12.578	\$ 13.001	\$ 13.441	\$ -
Arriendos	\$ 11.875	\$ 12.350	\$ 12.844	\$ 13.358	\$ 13.892	\$ 14.448	\$ 15.026	\$ 15.627	\$ 16.252	\$ 16.902
Mantenimiento Software	\$ -	\$ -	\$ 250	\$ 260	\$ 270	\$ 281	\$ 292	\$ 304	\$ 316	\$ 329
Suministro de Oficina	\$ 4.800	\$ 4.992	\$ 5.192	\$ 5.399	\$ 5.615	\$ 5.840	\$ 6.074	\$ 6.316	\$ 6.569	\$ 6.832
Gastos de Interes de prestamo	\$ 10.414	\$ 8.121	\$ 5.828	\$ 3.535	\$ 1.242	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos en Publicidad	\$ 34.640	\$ 13.166	\$ 13.693	\$ 14.241	\$ 14.810	\$ 15.403	\$ 16.019	\$ 16.660	\$ 17.326	\$ 18.019
Gastos IR y PTU	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.260	\$ 15.564	\$ 27.072	\$ 38.788
Total Costos Fijos	\$ 191.921	\$ 172.350	\$ 157.490	\$ 142.686	\$ 144.853	\$ 149.122	\$ 159.114	\$ 176.379	\$ 194.087	\$ 198.351
Costos variables										
Siniestralidad	\$ 226.711	\$ 263.239	\$ 332.284	\$ 469.610	\$ 610.341	\$ 754.074	\$ 900.857	\$ 1.050.740	\$ 1.203.771	\$ 1.360.003
Comisiones Brokers	\$ 60.977	\$ 69.495	\$ 87.723	\$ 123.977	\$ 161.130	\$ 199.076	\$ 237.826	\$ 277.395	\$ 317.796	\$ 359.041
Costo Uso Tarjeta	\$ 10.352	\$ 14.884	\$ 18.867	\$ 26.474	\$ 34.589	\$ 42.880	\$ 51.346	\$ 59.992	\$ 68.819	\$ 77.831
Total Costos Variables	\$ 298.040	\$ 347.618	\$ 438.875	\$ 620.060	\$ 806.061	\$ 996.030	\$ 1.190.030	\$ 1.388.127	\$ 1.590.386	\$ 1.796.875
Costo ToTal	\$ 489.961	\$ 519.967	\$ 596.365	\$ 762.747	\$ 950.913	\$ 1.145.152	\$ 1.349.144	\$ 1.564.505	\$ 1.784.473	\$ 1.995.225
# de Unidades a Atender	887	1.194	1.507	2.130	2.768	3.420	4.086	4.766	5.460	6.169
Ventas	\$ 312.705	\$ 421.182	\$ 531.655	\$ 751.376	\$ 976.546	\$ 1.206.519	\$ 1.441.372	\$ 1.681.184	\$ 1.926.034	\$ 2.176.005
Costo de venta por unidad	\$ 353	\$ 353	\$ 353	\$ 353	\$ 353	\$ 353	\$ 353	\$ 353	\$ 353	\$ 353
Precio mano de Obra por Hora	\$ 28	\$ 29	\$ 30	\$ 32	\$ 33	\$ 34	\$ 36	\$ 37	\$ 38	\$ 40
Promedio venta Por unidad	\$ 13	\$ 12	\$ 12	\$ 11	\$ 11	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 9	\$ 9
Punto Equilibrio \$ Ventas	\$ 201.364	\$ 208.823	\$ 190.784	\$ 172.904	\$ 175.490	\$ 180.636	\$ 192.720	\$ 213.615	\$ 235.049	\$ 240.202
Punto Equilibrio # Unidades	571	592	541	490	498	512	546	606	666	681

Elaborado por las autoras

12.4 FINANCIAMIENTO DEL SEGUNDO ESCENARIO

Como se había mencionado anteriormente, se procederá a realizar la evaluación financiera del segundo escenario de este proyecto que corresponden a una nueva división de Generali Ecuador, la misma que tendrá asignada un peso de acuerdo a los ingresos que genere la compañía con el objetivo de evaluar la viabilidad del mismo para tomar una decisión sobre ambas propuestas y escoger la de mejor opción.

Las premisas para la elaboración de la información financiera fueron las siguientes:

- Las operaciones iniciaran el 01 de Enero de 2017, siendo la etapa pre operativa entre Septiembre a Diciembre de 2016
- Los ingresos por ventas fueron proyectados de acuerdo a la aceptación de cada tipo de plan que será ofertado al mercado, teniendo el plan esencial un valor de US\$20, el plan clásico un valor de US\$30 y el plan total un valor de US\$45. Dichos resultados fueron obtenidos a través de las encuestas realizadas dentro del estudio de mercado, la misma que indica un margen de aceptación del servicio de un 83% (descontado el margen de error) del cual se pretende captar un determinado porcentaje de clientes a través de 10 años (ver anexo 6).
- Por efectos de expansión de actividades, los gastos fueron asignados de acuerdo a la composición total de gastos de la compañía.
- La tasa de inflación proyectada desde el 2017 hasta el 2026 es de 4%, la misma que toma en consideración los datos de inflación otorgados por el Banco Central del Ecuador desde el 30 de Abril 2013 hasta 30 de Abril de 2016.
- Los gastos operativos están formados por los costos de la siniestralidad y los costos de adquisición²⁰. Los costos de siniestralidad fueron promediados tomando en cuenta los porcentaje de siniestralidad de:
 - Mercado de seguros en Ecuador
 - Siniestralidad de Generali
 - Siniestralidad de Pet Plan UK

Mientras que los costos de adquisición fueron calculados de acuerdo al promedio de los porcentajes de pagos de comisiones de:

- Corredores de seguros que trabajan con Generali Ecuador
- Pago de comisiones del mercado asegurador

²⁰ Costos de adquisición: Comprenden las comisiones pagadas a los corredores de seguros de seguros.

- Incentivos en los pagos a Corredores de seguros con el objetivo de difundir el servicio y concretar un mayor número de ventas al ser un producto nuevo en el mercado asegurador
- Los activos fijos conformados por inversiones en edificio son depreciados a 10 años, mientras que los activos pertenecientes a equipos de oficina se deprecian en línea recta por 3 años ya que forman sin valor residual alguno al final del horizonte del proyecto.
- Los costos de ventas, gastos en publicidad y gastos en personal y suministros se ajustan de acuerdo a la inflación proyectada de cada año, mientras que los gastos operativos se mantendrán constantes durante el horizonte de tiempo del proyecto.
- El pago a proveedores se realiza durante el mes en curso.

La inversión inicial asciende a US\$24,095.22, la misma que será financiada con capital propio. Se destinara US\$12,458.60 en inversiones fijas tales como muebles de oficina, equipos de computación y activos amortizables, mientras que US\$11,546.70 corresponden a capital de trabajo que engloba gastos de promoción y publicidad para 4 meses.

Tabla 42: Balance General Inicial Segundo Escenario

Concepto	Año 0
ACTIVO	
CIRCULANTE	11.547
MOBILIARIO Y EQUIPO NETO	10.209
ACTIVOS DIFERIDOS	2.339
Activo Total	24.095
PASIVO	
RESERVAS TECNICAS	0
CIRCULANTE Y OTROS PASIVOS	0
OTROS PASIVOS	0
Pasivo Total	0
CAPITAL	
CAPITAL	24.095
RESERVAS	0
RESULTADOS	0
Capital Contable	24.095
Suma de Pasivo más Capital	24.095

Elaborado por las autoras

12.4.1 Presupuesto de Ingresos:

Para el presente escenario, los ingresos se encuentran ajustados de acuerdo al crecimiento del número de familias que cuenten con mascota en Guayaquil y no difieren del punto 8.2.1, la única diferencia que se tiene en consideración son las cuentas por cobrar que están contempladas a 60 días. Se adjunta a continuación:

Tabla 43: Presupuesto de Ingresos

Plan	Precio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plan Esencial	240,00	72.488	97.633	123.242	174.175	226.371	279.681	334.122	389.712	446.470	504.416
Plan Clásico	360,00	150.794	203.104	256.377	362.332	470.915	581.814	695.065	810.709	928.782	1.049.324
Plan Total	540,00	89.423	120.444	152.036	214.869	279.260	345.025	412.185	480.763	550.782	622.266
Ingresos por Venta		312.705	421.182	531.655	751.376	976.546	1.206.519	1.441.372	1.681.184	1.926.034	2.176.005

Elaborado por las autoras

12.4.2 Presupuesto de Costos:

Las condiciones de siniestralidad y pago de comisiones son las mismas del primer escenario correspondiente al punto 8.2.2.

Sin embargo la diferencia en este escenario radica en los gastos del personal ya que este ha sido calculado de acuerdo a los porcentajes de uso del tiempo del personal de Generali de acuerdo a la demanda, mientras que el porcentaje de inversión en activos fijos corresponde a la división del total de activos fijos generados en el primer escenario para el total de los activos de la empresa; para el cálculo de los servicios básicos se procedió a dividir el total de gastos en servicios básicos generados en el primer escenario para los gastos totales de la empresa a diciembre 2015, dichos cálculos pueden ser visualizados en el anexo 7.

12.4.3 Estado de Resultados:

Tabla 44: Estado de Resultados

Cuentas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Primas Brutas	312.705	421.182	531.655	751.376	976.546	1.206.519	1.441.372	1.681.184	1.926.034	2.176.005
Primas Cedidas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Primas Retenidas	312.705	421.182	531.655	751.376	976.546	1.206.519	1.441.372	1.681.184	1.926.034	2.176.005
Variación de RRC	52.848	43.391	44.491	88.497	91.287	93.833	96.424	99.060	101.742	104.470
Primas Devengadas Retenidas	259.857	377.791	487.164	662.879	885.260	1.112.686	1.344.948	1.582.124	1.824.293	2.071.535
Comisiones y otros gastos de Producción	60.977	69.495	87.723	123.977	161.130	199.076	237.826	277.395	317.796	359.041
Comisiones de Reaseguros Cedidos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costo Neto de Adquisición	60.977	69.495	87.723	123.977	161.130	199.076	237.826	277.395	317.796	359.041
Siniestros Incurridos Brutos	226.711	263.239	332.284	469.610	610.341	754.074	900.857	1.050.740	1.203.771	1.360.003
Siniestros Incurridos a cargo de reaseguradores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costo Neto de Siniestralidad	226.711	263.239	332.284	469.610	610.341	754.074	900.857	1.050.740	1.203.771	1.360.003
Margen de Contribución a Gastos	(27.832)	45.057	67.157	69.292	113.788	159.536	206.264	253.989	302.726	352.491
Costo Neto de Administración	57.727	40.232	45.273	51.003	59.992	68.354	77.769	87.400	97.254	107.333
Resultado Neto	(85.558)	4.825	21.884	18.289	53.796	91.182	128.495	166.588	205.472	245.158
Impuesto trabajadores	-	724	3.283	2.743	8.069	13.677	19.274	24.988	30.821	36.774
Utilidad después de trabajadores	(85.558)	4.102	18.601	15.546	45.726	77.505	109.221	141.600	174.651	208.384
Impuesto Renta	-	902	4.092	3.420	10.060	17.051	24.029	31.152	38.423	45.845
Utilidad Neta	(85.558)	3.199	14.509	12.126	35.667	60.454	85.192	110.448	136.228	162.540
Reserva Legal	-	320	1.451	1.213	3.567	6.045	8.519	11.045	13.623	16.254
Utilidad del Período	(85.558)	2.879	13.058	10.913	32.100	54.408	76.673	99.403	122.605	146.286
Ratio de Adquisición	23%	18%	18%	19%	18%	18%	18%	18%	17%	17%
Ratio de Siniestralidad	87%	70%	68%	71%	69%	68%	67%	66%	66%	66%
Ratio de Gastos Operativos	22%	11%	9%	8%	7%	6%	6%	6%	5%	5%
Net Cor	133%	99%	96%	97%	94%	92%	90%	89%	89%	88%

Elaborado por las autoras

12.4.4 Balance General:

Tabla 45: Balance General

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
ACTIVO											
CIRCULANTE	11.547	(17.651)	34.078	102.340	202.861	342.890	510.046	704.508	927.123	1.178.466	1.459.120
Deudores por Primas	-	52.117	70.197	88.609	125.229	162.758	201.087	240.229	280.197	321.006	362.667
Reaseguradores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros Activos Circulantes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Caja y Bancos	11.547	(69.768)	(36.119)	13.731	77.631	180.132	308.960	464.279	646.926	857.461	1.096.453
MOBILIARIO Y EQUIPO NETO	10.209	7.550	4.891	2.231	1.961	1.691	1.420	1.150	880	610	339
Mobiliario y Equipo	10.209	10.209	10.209	10.209	10.209	10.209	10.209	10.209	10.209	10.209	10.209
Depreciaciones	-	(2.659)	(5.319)	(7.978)	(8.248)	(8.519)	(8.789)	(9.059)	(9.330)	(9.600)	(9.870)
ACTIVOS DIFERIDOS	2.339	1.486	632	(221)	(1.061)	(1.901)	(1.901)	(1.901)	(1.901)	(1.901)	(1.901)
Activos Diferidos	2.339	2.339	2.339	2.339	2.339	2.339	2.339	2.339	2.339	2.339	2.339
Amortizaciones	-	(854)	(1.707)	(2.561)	(3.401)	(4.241)	(4.241)	(4.241)	(4.241)	(4.241)	(4.241)
Activo Total	24.095	(8.615)	39.601	104.350	203.760	342.679	509.565	703.756	926.101	1.177.174	1.457.558
PASIVO											
RESERVAS TECNICAS	-	52.848	96.239	140.729	229.226	320.513	414.346	510.770	609.830	711.571	816.041
De Riesgos en Curso	-	52.848	96.239	140.729	229.226	320.513	414.346	510.770	609.830	711.571	816.041
CIRCULANTE Y OTROS PASIVOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Acreedores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OTROS PASIVOS	-	-	1.626	7.375	6.163	18.129	30.728	43.303	56.140	69.244	82.618
Impuestos y Otras Obligaciones	-	-	1.626	7.375	6.163	18.129	30.728	43.303	56.140	69.244	82.618
Créditos Diferidos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pasivo Total	-	52.848	97.865	148.104	235.389	338.642	445.074	554.073	665.970	780.815	898.659
CAPITAL											
CAPITAL	24.095	24.095	24.095	24.095	24.095	24.095	24.095	24.095	24.095	24.095	24.095
Capital Pagado	24.095	24.095	24.095	24.095	24.095	24.095	24.095	24.095	24.095	24.095	24.095
RESERVAS	-	-	320	1.771	2.983	6.550	12.595	21.115	32.159	45.782	62.036
Legales	-	-	320	1.771	2.983	6.550	12.595	21.115	32.159	45.782	62.036
Utilidades Retenidas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADOS	-	(85.558)	(82.679)	(69.621)	(58.708)	(26.608)	27.800	104.474	203.877	326.482	472.768
Del Ejercicio	-	(85.558)	2.879	13.058	10.913	32.100	54.408	76.673	99.403	122.605	146.286
Anteriores	-	-	(85.558)	(82.679)	(69.621)	(58.708)	(26.608)	27.800	104.474	203.877	326.482
Capital Contable	24.095	(61.463)	(58.264)	(43.755)	(31.629)	4.037	64.491	149.683	260.131	396.359	558.899
Suma de Pasivo más Capital	24.095	(8.615)	39.601	104.350	203.760	342.679	509.565	703.756	926.101	1.177.174	1.457.558

Elaborado por las autoras



12.5 EVALUACION FINANCIERA DEL SEGUNDO ESCENARIO

Los cálculos del CAPM y del WACC son presentados a continuación:

Tabla 46: Cálculo del Beta

Beta Desapalancada β_{ju} =	0,49	Seguros Generales para mercados emergentes
Interes=	11,09%	Tasa de credito comercial ordinario PYMES CFN
Tasa impositiva=	33,7%	Impuesto a los trabajadores e Impuesto a la renta

Pasivos Totales (D)	Patrimonio (P)	Nivel de Apalancamiento (D/P)
0	24.095	0%
0%	100%	

Apalancar Beta:

$$\text{Beta Apalancada } \beta_j = \beta_{ju} * (1 + (D/P) * (1 - T_c))$$

$$\text{Beta Apalancada } \beta_j = 0,49$$

Elaborado por las autoras

Tabla 47: Cálculo del CAPM Segundo escenario

Beta Apalancada β_j =	0,49
Rf (Tasa libre de riesgo Bono USA 10 años, 13 Mayo 2016)=	1,71%
Riesgo Pais Ecuador=	9,26%
Rm-Rf (Rendimiento esperado Mercado- Tasa Libre de Riesgo)=	15,79%
Ke (CAPM)= $R_f + \beta_j(R_m - R_f) + RP$	18,68%

Elaborado por las autoras

Tabla 48: Cálculo del WACC Segundo Escenario

	Estructura de Capital	Proporcion Financiamiento	Costo Deuda	Costo Promedio Ponderado
Deuda Largo Plazo	0	0%	11,09%	0,00%
Capital Propio	24.095	100%	18,68%	18,68%
	24.095		WACC=	18,68%

Elaborado por las autoras

12.5.1 Cálculo del TIR y VAN

Para estipular la viabilidad del escenario número dos del proyecto, se determinó el TIR y VAN del flujo de caja del proyecto, presentado a continuación:

Tabla 49: Flujo de caja proyectado segundo escenario

Cuentas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos	-	260.587	403.102	513.243	714.756	939.018	1.168.190	1.402.230	1.641.215	1.885.226	2.134.343
Por primas		260.587	403.102	513.243	714.756	939.018	1.168.190	1.402.230	1.641.215	1.885.226	2.134.343
Egresos	(24.095)	(341.902)	(369.453)	(463.393)	(650.855)	(836.517)	(1.039.363)	(1.246.911)	(1.458.568)	(1.674.691)	(1.895.351)
Inversiones en Activos Fijos y	(24.095)										
Siniestros y Comisiones		(287.688)	(332.734)	(420.007)	(593.587)	(771.472)	(953.150)	(1.138.684)	(1.328.135)	(1.521.567)	(1.719.044)
Seguros		(127)	(132)	(137)	(143)	(148)	(154)	(160)	(167)	(174)	(181)
Luz		(284)	(295)	(307)	(319)	(332)	(345)	(359)	(374)	(389)	(404)
Agua		(75)	(77)	(81)	(84)	(87)	(91)	(94)	(98)	(102)	(106)
Telefono e Internet		(194)	(201)	(210)	(218)	(227)	(236)	(245)	(255)	(265)	(276)
Gastos Administrativos		(9.484)	(8.289)	(8.797)	(9.076)	(9.366)	(9.667)	(9.981)	(10.307)	(10.646)	(10.999)
Gastos Uso Tarjeta Crédito		(9.411)	(14.557)	(18.535)	(25.812)	(33.911)	(42.187)	(50.639)	(59.270)	(68.082)	(77.079)
Gastos de Venta y Promoción		(34.640)	(13.166)	(13.693)	(14.241)	(14.810)	(15.403)	(16.019)	(16.660)	(17.326)	(18.019)
Pagos de Capital		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago de Intereses Préstamo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago de Impuestos			-	(1.626)	(7.375)	(6.163)	(18.129)	(30.728)	(43.303)	(56.140)	(69.244)
Flujo Neto	(24.095)	(81.315)	33.650	49.849	63.901	102.501	128.827	155.319	182.647	210.535	238.992
Flujo de Caja Acumulado	(24.095)	(105.410)	(71.761)	(21.911)	41.990	144.490	273.318	428.637	611.284	821.819	1.060.811

VAN	US\$ 264.297
TIR	56%
PR	3,34

Elaborado por las autoras

Se observa que el VAN es positivo lo cual indica que el valor presente de los flujos futuros son mayores que la inversión inicial; así mismo la TIR es mayor que el interés cobrado por la Corporación Financiera Nacional; adicionalmente el periodo de recuperación es de 3,34 años, de tal manera que se consideramos que el proyecto es viable bajo este escenario.

12.5.2 Punto de Equilibrio:

A continuación se presenta el cálculo del punto de Equilibrio

Tabla 50: Cálculo del punto de equilibrio segundo escenario

CUENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Costos Fijos										
Gastos de Personal	\$ 9.317	\$ 8.116	\$ 8.367	\$ 8.629	\$ 8.900	\$ 9.183	\$ 9.477	\$ 9.783	\$ 10.101	\$ 10.432
Seguros	\$ 127	\$ 132	\$ 137	\$ 143	\$ 148	\$ 154	\$ 160	\$ 167	\$ 174	\$ 181
Luz	\$ 284	\$ 295	\$ 307	\$ 319	\$ 332	\$ 345	\$ 359	\$ 374	\$ 389	\$ 404
Agua	\$ 75	\$ 77	\$ 81	\$ 84	\$ 87	\$ 91	\$ 94	\$ 98	\$ 102	\$ 106
Telefono e Internet	\$ 194	\$ 201	\$ 210	\$ 218	\$ 227	\$ 236	\$ 245	\$ 255	\$ 265	\$ 276
Depreciacion	\$ 2.659	\$ 2.659	\$ 2.659	\$ 270	\$ 270	\$ 270	\$ 270	\$ 270	\$ 270	\$ 270
Amortizacion	\$ 4.219	\$ 4.247	\$ 1.874	\$ 1.905	\$ 1.096	\$ 1.129	\$ 1.164	\$ 1.199	\$ 1.237	\$ -
Arriendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenimiento Software	\$ -	\$ -	\$ 250	\$ 260	\$ 270	\$ 281	\$ 292	\$ 304	\$ 316	\$ 329
Suministro de Oficina	\$ 167	\$ 174	\$ 180	\$ 188	\$ 195	\$ 203	\$ 211	\$ 220	\$ 228	\$ 237
Gastos de Interes de prestamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos en Publicidad	\$ 34.640	\$ 13.166	\$ 13.693	\$ 14.241	\$ 14.810	\$ 15.403	\$ 16.019	\$ 16.660	\$ 17.326	\$ 18.019
Gastos IR y PTU	\$ -	\$ 1.626	\$ 7.375	\$ 6.163	\$ 18.129	\$ 30.728	\$ 43.303	\$ 56.140	\$ 69.244	\$ 82.618
Total Costos Fijos	\$ 51.682	\$ 30.695	\$ 35.133	\$ 32.419	\$ 44.467	\$ 58.024	\$ 71.596	\$ 85.470	\$ 99.652	\$ 112.873
Costos variables										
Siniestralidad	\$ 226.711	\$ 263.239	\$ 332.284	\$ 469.610	\$ 610.341	\$ 754.074	\$ 900.857	\$ 1.050.740	\$ 1.203.771	\$ 1.360.003
Comisiones Brokers	\$ 60.977	\$ 69.495	\$ 87.723	\$ 123.977	\$ 161.130	\$ 199.076	\$ 237.826	\$ 277.395	\$ 317.796	\$ 359.041
Costo Uso Tarjeta	\$ 6.901	\$ 14.557	\$ 18.535	\$ 25.812	\$ 33.911	\$ 42.187	\$ 50.639	\$ 59.270	\$ 68.082	\$ 77.079
Total Costos Variables	\$ 294.590	\$ 347.291	\$ 438.542	\$ 619.399	\$ 805.383	\$ 995.338	\$ 1.189.323	\$ 1.387.405	\$ 1.589.649	\$ 1.796.122
Costo ToTal	\$ 346.271	\$ 377.986	\$ 473.676	\$ 651.818	\$ 849.849	\$ 1.053.362	\$ 1.260.919	\$ 1.472.875	\$ 1.689.301	\$ 1.908.995
# de Unidades a Atender	887	1.194	1.507	2.130	2.768	3.420	4.086	4.766	5.460	6.169
Ventas	\$ 312.705	\$ 421.182	\$ 531.655	\$ 751.376	\$ 976.546	\$ 1.206.519	\$ 1.441.372	\$ 1.681.184	\$ 1.926.034	\$ 2.176.005
Costo de venta por unidad	\$ 353	\$ 353	\$ 353	\$ 353	\$ 353	\$ 353	\$ 353	\$ 353	\$ 353	\$ 353
Precio mano de Obra por Hora	\$ 2	\$ 2	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3
Promedio venta Por unidad	\$ 149	\$ 143	\$ 138	\$ 132	\$ 127	\$ 122	\$ 118	\$ 113	\$ 109	\$ 105
Punto Equilibrio \$ Ventas	\$ 54.860	\$ 37.225	\$ 42.593	\$ 39.327	\$ 53.917	\$ 70.335	\$ 86.769	\$ 103.568	\$ 120.740	\$ 136.746
Punto Equilibrio # Unidades	156	106	121	111	153	199	246	294	342	388

Elaborado por las autoras

12.5.3 Análisis de Sensibilidad:

El análisis de sensibilidad servirá para tomar decisiones de inversión en función del cambio de una o algunas variables. Para efectos de este proyecto, se ha decidido considerar una variación del 10% por incremento y disminución de ingresos en ventas, así como también de la siniestralidad y del porcentaje de comisiones pagadas a corredores de seguros, teniendo como resultado lo siguiente:

Tabla 51: Análisis de Sensibilidad			
Supuesto	VAN	TIR	Período de recuperación
+10% Ingresos	US\$ 534.723	96%	2,09
-10% Ingresos	US\$ 112,46	19%	6,69
+10% de siniestralidad	US\$ 69.989	29%	5,55
-10% de siniestralidad	US\$ 430.726	82%	2,54
+10% comisiones	US\$ 215.443	49%	3,86
-10% comisiones	US\$ 308.321	63%	3,06

Elaborado por las autoras

Como se puede observar en la tabla, el proyecto es sensible principalmente a la variación en los ingresos, por tal motivo se debe prestar una atención especial a dicho factor.

13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

13.1 CONCLUSIONES

- Los resultados obtenidos de la investigación de mercado determinaron que aproximadamente el 83% de la población de la ciudad de Guayaquil aceptaría el seguro a ofertar.
- Teniendo en cuenta algunas variables influyentes al calcular la demanda del proyecto, finalmente se obtuvo que alcanzaría las 887 pólizas el primer año, y alcanzaría las 6,169 en el año 10.
- De acuerdo al estudio del proyecto, los ingresos totales para el año 1 son de 312,705 y al año 10 de 2,176,005, con un crecimiento anual ponderado en los 10 años de 24%.
- Al realizar el estudio financiero de los dos escenarios del proyecto, se concluye que el proyecto no se justifica de manera independiente, pero luce atractivo para extender las líneas de servicios de la aseguradora Generali, por lo tanto para dicha propuesta se define el monto para la inversión inicial del proyecto en US\$24,095.
- El Valor Presente Neto que se obtiene en el proyecto es de US\$264,297; es decir si el mismo se procediera a llevar a cabo el día de hoy se obtendría la ganancia mencionada. Este VPN es calculado con una tasa interna de retorno (TIR) de 56%, por lo tanto se comprueba la rentabilidad del mismo.
- Se concluye gracias al análisis de sensibilidad, que la variable que influye en mayor proporción en el riesgo del proyecto, es el ingreso de seguros demandados.

13.2 RECOMENDACIONES

- La publicidad y promoción con el público en general y los corredores de seguros son factores preponderantes para el éxito o fracaso del proyecto. Por este motivo se recomienda que se utilicen los distintos medios de comunicación para llegar al cliente meta usando todas las diferentes posibles alternativas.

- Se sugiere que la campaña publicitaria del proyecto esté enfocada principalmente al apego emocional de las personas con sus mascotas y la solidez y solvencia de Generali Ecuador, como una compañía con 75 años en el mercado ecuatoriano.
- Se deberá implementar la automatización del proceso de emisión de las pólizas de seguro de mascotas, a nivel tecnológico, previo al lanzamiento del producto, esto permitirá que el proceso de emisión sea más ágil y no afecte de gran manera las labores actuales del personal.
- Se sugiere reforzar las capacitaciones del personal de Generali respecto al control de procesos de atención al cliente y así existan mejoras en el servicio brindado.

14. ANEXOS

14.1 ANEXO 1: ENTREVISTAS A EXPERTOS

Ilustración 46: Entrevistas a Expertos

#	Nombre del Entrevistado	Cargo/Actividad que realiza	Años de Experiencia	Información sobre su trabajo actual				Percepción sobre PetMed			
				Precio Consulta	Mascotas atendidas al día	Enfermedades Frecuentes	Diferenciación	Competidor para Petmed	Poder Decisión Compra Seguro	Formaría Parte de la Red	Sugerencias a la idea de negocio
1	Catherine Perez	Médico Veterinario / Petit	12	\$ 10	15	*Garrapatas *Dermatológicas *Enfermedades Crónicas	*Buen Ambiente *Atención Personalizada	Dr. Pet	Dueños de la Mascota	Si Horario atención: Sin preferencias, en horarios habituales (Lunes a Sábado 9 6pm).	* Incluir en las coberturas "Servicio de Hospedaje". *Dentro de la red debe existir un lugar que de servicios las 24 horas. * Publicidad debe ser por redes sociales.
2	Cinthia Ubillus	Veterinaria-Cirujana / Hospital	17	\$ 10	20	*Babesia *Traumas *Esterilización *Parasitosis	*Confianza *Economía *Preparación Profesional	Dr. Pet Animalopolis	Dueños de la Mascota	Si Horario atención: Sin preferencias, en horarios habituales (Lunes a Sábado 8 6.30pm).	*Incluir en las coberturas "Hospitalizaciones para Mascotas" *No se incluya vacunación dentro de las coberturas, sino que se aplique un porcentaje de descuento en vacunas. * Publicidad a través de distribuidores de comida para perros, folletos en clínica veterinarias.
3	Gloria Mosquera	Médico Veterinario	9	\$ 10	10	*Dermatológicos *Bacterianos *Virales	*Preparación profesional *Acceso a rayos x y ecografías	Dr. Pet	Dueños de la Mascota (Mamás, Mujeres solteras con independencia)	Si Horario atención: Dependerá del volumen que se maneje	* Costos de procedimientos que van a cubrir a veterinarios deben de tener un margen de ganancia. *Publicidad a través de volantes en clínicas veterinarias
4	Andrés Jauvin	Presidente de la Asociación de Médicos Veterinarios/ Médico Veterinario	20	\$ 10	20	*Virales *Parasitarias	*Tener especialistas dentro del consultorio	Dr. Pet	Padre de Familia dueños de la Mascota	Si Horario atención: Sin preferencias, en horarios habituales (Lunes a Sábado 9 6pm).	* Incluir dentro de las coberturas "Estancia Canina Guardería" *Quitar de las coberturas "Recompensa por pérdida de mascota" ya que incentivará al robo. *Crear una red de médicos atractiva para los clientes. *El contrato con los proveedores externos debe ser claro. *Publicidad a través de volantes e internet (redes sociales)
5	Katherine Chaguay	Dermatólogo Veterinario / Scotty	10	\$ 30	3	* Cuadros Alérgicos *Mocos	*Buenas referencias	Dr. Pet Animalopolis	Madres de Familia	Si Horario atención: Sin preferencias, en horarios habituales (Lunes a Sábado 9 6pm).	* Quitar de las coberturas "Recompensa por pérdida de mascota", "Chip de Rastreo Satelital".
6	Juan Manuel di Luca	Médico Veterinario / Clínica Veterinaria Guayaquil	6	\$ 15	30	*Gastrointestinales *Dermatológicos *Traumatológicos	*Atención adecuada a su mascota	No conoce	Padres de Familia que se encargan de la mascota	Si Horario atención: Sin preferencias, en horarios habituales (Lunes a Sábado 9 6pm).	*Incluir dentro de las coberturas "Hospedaje Canino". * Quitar de las coberturas "Recompensa por pérdida de mascota", "Chip de Rastreo Satelital", se incentiva al robo de la mascota.
7	Pablo Triviño	Cirujano Veterinario/ Animales Felices	25	\$ 10	25	*Enfermedades de Garrapatas *Problemas Piel *Esterilización OVH	* Buenas referencias *Ambiente de confianza a sus clientes	Dr. Pet	No hay ninguna tendencia	No	*Analizar cobertura de Responsabilidad Civil, considero el valor asegurado es alto. *Publicidad a través de los consultorios veterinarios.

Ilustración 47: Entrevistas a Expertos

#	Nombre del Entrevistado	Cargo/Actividad que realiza	Años de Experiencia	Información sobre su trabajo actual				Percepción sobre PetMed			
				Precio Consulta	Mascotas atendidas al día	Enfermedades Frecuentes	Diferenciación	Competidor para Petmed	Poder Decisión Compra Seguro	Formaría Parte de la Red	Sugerencias a la idea de negocio
9	Allan Sotomayor	Responsable de Unidad Distrital y Articulación Territorial de Sanidad Animal Guayas - AGROCALIDAD	13	\$ 25	5	*Hemoparasitaria	*Trabajo de calidad *Referencia por buen trabajo	No conoce	Los padres de familia, niños influyen	Si Horario atención: Todos los días por las noches	* Considera es importante crear consciencia con publicidad, en los usuarios que prevenir es importante. *Publicidad a través de redes sociales (fácil accesibilidad).
10	Diana Velastegui	Médico Veterinario/ MovilVet	4	\$ 25	5	*Hemoparasitarias *Enfermedades Virales *Enfermedades dermatológicas	*Comodidad de estar en su hogar *Confianza	No conoce	Dueños de la mascota	Si Horario de atención: Lunes a Sábado (11 horas).	*Indica que los usuarios deben tener facilidades de encontrar todos los servicios en un solo lugar.
11	Lisette Demera	Médico Veterinario	5	\$ 15	8	*Hemoparasitarias *Enfermedades Virales	*Buena atención *Diagnostico específico	No conoce	Madres de Familia	No	*Incluir planes especiales sobre control de natalidad mediante intervención quirúrgica. *Publicidad a través de redes sociales.
12	Gisela Poppe	Médico Veterinario/Propietaria de Clínica Mascota Feliz	17	\$ 8	10	*Parasitarias *Dermatologicos	*Servicio *Trayectoria Profesional *Calidad	No conoce	Dueños de la Mascota	Si Horario atención: Fines de semana	*Incluir dentro de las coberturas gastos de peluquería *Publicidad en redes sociales *Alianzas con comercializadoras de alimentos para mascotas
13	Carmen Garcia Leon	Médico Residente de Animalopolis	9	\$ 17	20	*Babesia *Dermatologicos	*Instalaciones *Servicio *Vender medicamentos dentro del consultorio	Dr. Pet	Dueños de la Mascota	Si Horario atención: Lunes a Sabado, en horarios de 9-6pm.	*Incluir dentro de las coberturas, alianzas con entidades de adiestramiento para mascotas
14	Dr. Javier Bravo	Veterinario- Cirujano/Clinica Veterinaria Guayaquil	12	\$ 15	40	*Traumas *Garrapatas *Dermatologicas	*Atencion las 24 horas del día *Servicio integral *Correcto diagnostico	Dr. Pet	Dueños de la Mascota	No	*No emitio comentarios
15	Natalia Solis	Médico Veterinario	9	\$ 15	5	*Gastrointestinales Traumas	*Precio *Servicio *Atencion a domicilio	No conoce	Dueños de la Mascota	Si Horario atención: Lunes a Sabado, en horarios de 10-7pm.	*Publicitar en television y vallas

14.2 ANEXO 2: ANÁLISIS PORTER

FUERZAS PORTER	
VARIABLES	A/B
Rivalidad entre Competidores	Media
Potencial Número de Competidores	Bajo
Tamaño de las Empresas Competidoras	Media
Innovación Tecnológica en procesos	Baja
Potencial Ingreso de Nuevos Competidores	Media
Posicionamiento y diferenciación del servicio	Media
Ampliación del portafolio de servicios de las aseguradoras ya existentes	Media
Alianzas Estratégicas de aseguradoras	Alta
Política Gubernamental	Baja
Productos Sustitutos	Alto
Veterinarias con planes preventivos	Alto
Empresas que ofrecen servicios funerarios para mascotas	Bajo
Poder de Negociación con Proveedores	Alta
Integración vertical de veterinarias	Alta
Centros veterinarios no deseen afiliarse a la red	Alta
Poder de Negociación con Clientes	Media
Cultura de los ecuatorianos hacia el seguro	Media
Gustos y preferencias de los clientes	Media



14.3 ANEXO 3: MODELO DE ENCUESTA

Nombre del Encuestado:

Edad:

Sector donde vive:

- 1) ¿Cuántas mascotas tiene?, ¿Qué tipo de mascota es?, ¿Cuál es la raza y edad?

No. Mascotas	Tipo	Raza	Edad años
1	Canina	Sharpei	2
1	Gato	Siamés	4

Ejemplo

- 2) ¿Con qué frecuencia lleva su mascota al veterinario?

- ☐ 1-2 veces al año
☐ 3-5 veces al año
☐ 6-8 veces al año
☐ 9-12 veces al año

- 3) Cuando su mascota necesita un chequeo, usted:

- ☐ Acude a un veterinario de confianza.
☐ Acude a un veterinario recomendado por conocidos.
☐ Investiga en internet y acude al veterinario que mejor le convenga.
☐ Acude al veterinario o clínica veterinaria más cercana a su hogar.

- 4) Usted, vacuna a su mascota:

- ☐ 1 vez al mes
☐ 1 vez cada 3 meses
☐ 1 vez cada 6 meses
☐ 1 vez al año
☐ Nunca

En caso de ser "nunca" su respuesta, mencione porque y saltarse a la pregunta 6 _____

- 5) ¿Cuánto paga por cada vacuna de su mascota?

US\$5 US\$10 US\$15 US\$20 US\$25 más de US\$25

- 6) Escoja 3 enfermedades que son más recurrentes en su mascota.

- ☐ Pulgas, garrapatas y mosquitos
☐ Enfermedades parasitarias
☐ Hepatitis
☐ Moquillo
☐ Rabia
☐ Coronavirus
☐ Parvovirus
☐ Enfermedades hereditarias
☐ Enfermedades bacterianas (Periodontitis, Leptospirosis, Piometra)
☐ Alergias
☐ Otra, mencione _____

- 7) Su mascota, ¿ha sido intervenida quirúrgicamente?

- ☐ Sí ☐ No

Mencione de que _____

8) Escoja al menos 3 veterinarias de su preferencia.

- ☐ Animalópolis
- ☐ Dr. Pet
- ☐ Clínica Veterinaria Guayaquil
- ☐ Dr. Guau
- ☐ Clínica Veterinaria Urdesa
- ☐ Consultorio Veterinario Mascota Feliz
- ☐ Clínica Veterinaria Centenario Sur
- ☐ Otra, mencione cual _____

9) ¿Cuáles son los 3 aspectos que usted más valora al momento de llevar su mascota al veterinario?

- ☐ Precio
- ☐ Servicio
- ☐ Calidad
- ☐ Puntualidad
- ☐ Adecuación y presentación de las instalaciones
- ☐ Facilidades de Pago (Diferidos, meses de gracia, diferidos sin intereses).

10) ¿Cuál es el valor en gastos en el que incurre mensualmente en su mascota?

- ☐ Menos de US\$25 ☐ US\$25 a US\$50 ☐ US\$51 a US\$75
- ☐ US\$76 a US\$100 ☐ Más de US\$101

11) Del total de gastos de la pregunta anterior, ¿cuál es el porcentaje destinado a gastar en los rubros antes mencionados?

	0%-20%	21%-40%	41%-60%	61%-80%	81%-100%
Alimentación					
Doctores					
Medicinas					
Peluquería					
Juguetes					
Otros					

12) Si hubiera un plan de medicina pre-pagada para mascotas, mediante el cual los afiliados podrán utilizar los servicios médicos disponibles en la red, a través de un pago de una cuota mensual de afiliación, ¿Ud. lo compraría?

Sí _____ No _____

13) Enumere según orden de relevancia, siendo 1 el más importante ¿Qué clase de servicios le gustaría que brinde el seguro de mascotas?

- ☐ Consultas médicas
- ☐ Responsabilidad civil a terceros
- ☐ Muerte de la mascota por cualquier causa
- ☐ Estancia para mascota
- ☐ Descuento Multi-Mascota
- ☐ Cobertura por enfermedad
- ☐ Vacunación
- ☐ Geolocalización

14) ¿Estaría dispuesto a comprar uno de los paquetes detallados a continuación?

___ Esencial ___ Clásico ___ Total

Coberturas	Esencial	Clásico	Total
Gastos Veterinarios*	Hasta US\$1,500 por año	Hasta US\$3,000 por año	Hasta US\$5,000 por año
Responsabilidad Civil a Terceros**	Hasta US\$1,000 por año	Hasta US\$1,500 por año	Hasta US\$2,500 por año
Servicios Exequiales	US\$ 1,000	US\$ 1,500	US\$ 2,000
Recompensas por pérdida de mascota	N/A	US\$ 500	US\$ 1,000
Estancia de Residencia Canina por hospitalización del asegurado	N/A	hasta 3 días	máximo 7 días
Chip de rastreo satelital	N/A	Si	Si
Descuentos por más de una mascota	Si	Si	Si

***Gastos Veterinarios.-** Cubre los tratamientos veterinarios por accidente o por enfermedad, incluyendo los gastos de consulta, análisis de laboratorio, intervenciones quirúrgicas, hospitalización.

****Responsabilidad Civil a Terceros.-** Si la mascota causa daños a terceras personas y usted es legalmente responsable, esta sección cubre los costos legales y los gastos de compensación del afectado.

15) ¿Cuánto pagaría por el paquete de su preferencia?

- Esencial: ___ US\$20 ___ US\$25 ___ US\$30
- Clásico: ___ US\$30 ___ US\$35 ___ US\$40
- Total: ___ US\$40 ___ US\$45 ___ US\$50

16) ¿Cuál es su medio preferido de pago?

Efectivo___ Tarjeta de Crédito___ Débito automático___

17) ¿En qué horario y días prefería llevar a su mascota?

	Lunes a Viernes	Fines de Semana
Mañana		
Tarde		
Noche		

14.4 ANEXO 4: MODELO CANVAS

Ilustración 48: Propuesta definitiva del modelo de negocio

Modelo Canvas		Diseñado para:	Pet Med											
		Diseñado por:	Andrea Valencia, Daniela Vera											
Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Segmento de clientes										
Pet Care (Modelo de negocio 2, compañeros de tesis MAE 32) Al ser Pet Care el principal aliado estratégico de Pet Med, se les realizará publicidad a través de redes sociales Se direccionará a los clientes a Pet Care en el caso de que se presenten siniestros Corredores de seguros en Guayaquil Entidades afiliadas a la red veterinaria	Veterinarias que deseen afiliarse a la red Atención eficiente y eficaz al presentarse un siniestro Posicionar Generali Ecuador y Pet Med dentro del mercado	Seguro para mascotas con módulos para diseñar el mismo, coberturas principales, diferentes niveles de planes y coberturas Tranquilidad para el cliente sobre salud de su mascota, minimizando desventajas Seguridad, aval y confianza de atención médica óptima para las mascotas.	Página web Redes Sociales: Dentro de las cuales contaremos con posts que tengan contenido, tips, reportajes y temas de interés para los clientes SAC oficina matriz de Generali Call Center	Personas entre 18 y 65 años Género indistinto Residentes en Guayaquil NSE: B y C+										
		Recursos Clave	Canales de Distribución											
		Infraestructura Reconocimiento de marca	Corredores de seguros Venta directa Referidos											
Estructura de Costos		Flujos de Ingresos												
Con un horizonte de vida de 10 años Costos fijos: Gastos de personal: US\$ 92.306 Gastos Operativos: US\$ 22.262 Costos variables: Costo de siniestralidad: US\$ 7'171.631 Costo de comisión para brokers: US\$ 1'894.436		Ingresos proyectados a 10 años por la venta del nuevo servicio a través de corredores de seguros <table><tr><th>Plan</th><th>TOTAL US\$</th></tr><tr><td>Plan Esencial</td><td>2.648.310</td></tr><tr><td>Plan Clásico</td><td>5.509.215</td></tr><tr><td>Plan Total</td><td>3.267.052</td></tr><tr><td>Ingresos por Venta</td><td>11.424.577</td></tr></table>			Plan	TOTAL US\$	Plan Esencial	2.648.310	Plan Clásico	5.509.215	Plan Total	3.267.052	Ingresos por Venta	11.424.577
Plan	TOTAL US\$													
Plan Esencial	2.648.310													
Plan Clásico	5.509.215													
Plan Total	3.267.052													
Ingresos por Venta	11.424.577													

Elaborado por las autoras

14.5 ANEXO 5: CONDICIONES GENERALES DE LA PÓLIZA

SEGURO DE RIESGOS ESPECIALES

PROTECCIÓN DE MASCOTAS CANINAS Y FELINAS

PÓLIZA No.:

CONTRATANTE DEL SEGURO:

MASCOTAS ASEGURADA:

VIGENCIA DEL SEGURO:

CONDICIÓN 1. COBERTURAS:

La compañía cubrirá los daños y pérdidas materiales que sufra el Asegurado por cada uno de los amparos expresamente señalados en los términos y condiciones descritos o indicados en el presente contrato, hasta el límite de cobertura establecido en las condiciones particulares bajo los siguientes términos:

1.1. COBERTURA DE GASTOS MÉDICOS

La compañía indemnizará los valores descritos en las condiciones particulares, que incurra el contratante del seguro por gastos médicos en la mascota asegurada correspondientes a gastos que sean causados por un accidente o enfermedad. Ampara los siguientes eventos:

- Gastos en consultas médicas.
- Análisis de Laboratorio.
- Intervenciones quirúrgicas ya sean ambulatorias u hospitalarias.
- Medicinas.

1.2. COBERTURA DE RESPONSABILIDAD CIVIL A TERCEROS

La compañía se compromete a indemnizar al asegurado, o a los terceros afectados, los valores descritos en las condiciones particulares correspondientes a lesiones físicas o a los daños materiales, que por motivo accidental, causara el perro en su calidad de propiedad

del contratante. El evento accidental, involuntario, súbito y repentino, debe haber ocurrido durante la vigencia de la póliza, y ampara los siguientes eventos:

- a) La lesión corporal causada accidentalmente a un tercero y los gastos médicos derivados, hasta el límite de cobertura que se pacte en las condiciones particulares.
- b) Daños materiales a bienes de terceros causados de forma accidental por parte del perro o gato amparado.
- c) Daños, lesiones o muerte accidental causados a otras mascotas, de parte del perro o gato amparado.

Para efectos del presente amparo, por terceros se atenderá a cualquier persona distinta del contratante y que no sea su pariente dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

Para los mismos efectos a bienes de terceros se entenderá, todos aquellos bienes sobre los cuales el contratante no tenga propiedad, posesión o tenencia, ni estén bajo su control o cuidado por encargo de otra persona. De igual forma aquellos bienes de propiedad del contratante dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

1.3. COBERTURA POR SERVICIOS EXEQUIALES

La compañía, reembolsará al Contratante hasta el límite de la suma asegurada por gastos de cremación o entierro incurridos por el Contratante en la eliminación de los despojos de su perro, conforme a lo estipulado en la condición 1.1 del presente documento.

1.4. COBERTURA DE VACUNACIÓN

La compañía otorgará al contratante del seguro un descuento del 20% por vacunación de la mascota asegurada; siempre que se realicen con médicos de la red. Para los efectos del presente amparo se cubrirá hasta 2 eventos de vacunación al año.

1.5. DESCUENTO MULTIMASCOTAS

La compañía otorgará al contratante del seguro un descuento del 5%, cuando este asegure a más de una y hasta tres mascotas dentro de la misma póliza, de acuerdo a lo estipulado en las condiciones particulares de la póliza.

CONDICIÓN 2. EXCLUSIONES

No hay lugar a pago o indemnización alguna, bajo cualquiera de los amparos y o condiciones especiales de cobertura de este seguro, cuando las pérdidas o daños en que incurra el contratante, ocurran o sean anteriores a la contratación del seguro o sean consecuencia, directa o indirecta, total o parcial, tengan su causa o consistan en:

- 2.1. Perjuicio que causa el asegurado o tomador por dolo o culpa grave
- 2.2. Daños a las personas o a los bienes del conyugue del contratante, o de sus parientes dentro de su cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad o único civil.
- 2.3 Perjuicios causados directa o indirectamente por daños malintencionados, por guerra internacional o civil, invasión, actos de enemigo extranjeros, hostilidades u operaciones bélicas (con o sin declaración de guerra), rebelión, actos terroristas, asonada, motín, conmoción civil o popular, huelga, o cualquier acto que perturbe la paz y el orden público; igualmente los perjuicios que se deriven de disposiciones de autoridad de derecho o de hecho.
- 2.4. Perjuicios causados directamente o indirectamente por maremoto, huracán, ciclón, erupción volcánica, temblores de tierra o cualquier fenómeno de la naturaleza.
- 2.5. Fisión, fusión y en general, cualquier reacción nuclear, emisiones ionizantes, radiación, radioactividad y contaminación radioactiva, sean controladas o no, y sean o no consecuencia de un evento amparado por la presente póliza.
- 2.6. Multas o cualquier clase de sanciones penales o administrativas.
- 2.7. Daños a causa de inobservancia o la violación de disposiciones legales u órdenes de autoridad, de normas técnicas y estipulaciones contractuales, sobre cuidado, manejo, tenencia y custodia de la mascota (perro o gato) asegurado.
- 2.8. Perjuicio derivado de hechos ocurridos fuera de la República del Ecuador
- 2.9. Conductas del contratante y de la mascota asegurada por cuyos actos responde, bajo se encuentra dentro de los efectos de bebidas embriagantes, drogas, estupefacientes o alucinógenos.

2.10. Daños o lesiones ocasionados por el canino o felino cuando se haya extraviado o se encuentre sin la supervisión del dueño o encargado (el cual debe ser mayor de edad).

2.11. Daños o lesiones ocasionados por el perro o gato cuando se encuentra sin el respectivo bozal debiendo tenerlo por ser una mascota potencialmente peligroso.

2.12. Daños o lesiones producidas por el perro o gato cuando se le ha dado la orden de atacar a una persona o animal.

2.13. Daños o lesiones ocasionados por el perro o gato cuando se encuentre con una enfermedad diagnosticada.

2.14. Razas de perros de la Staffordshire Terrier, American Satffordshire, Terrier, Pit bull Terrier, American Pit bull Terrier, Tosa Japonés o de caninos producto de cruces o híbridos de estas razas. Sin embargo es posible de dar cobertura a estos animales siempre que se presente a la compañía de seguros, un certificado de salud del animal que confirme no tener ninguna enfermedad, y el respectivo test de comportamiento que certifique el grado de agresividad del animal.

2.15. Muerte por causas naturales.

2.16. Daños o lesiones producidos por la participación del perro o gato asegurado en una riña o en actos criminales con aceptación del contratante.

2.17. Perjuicio extra patrimoniales sufridos por el contratante y el tercero damnificado, incluidos más no limitados a perjuicios morales y fisiológicos o daño de relación.

2.18. Lucro cesante del contratante y del tercer derivado de cualquiera de los riesgos amparados por este seguro.

2.19. Perros o gatos destinados para fines comerciales.

2.20. La práctica de deportes o la participación del perro o gato asegurado en competencias oficiales o exhibiciones.

CONDICION 3. DEFINICIONES

Tomador: Es la persona que, obrando por cuenta propia o ajena, traslada los riesgos a la compañía.

Contratante: Es el titular del interés asegurable.

Perro o gato Asegurado: Es el perro o gato que está asegurado a través del presente contrato.

Beneficiario: La persona que tiene derecho a la prestación asegurada y que aparece señalada en las condiciones particulares.

Vigencia de la póliza: El periodo de tiempo en el que el asegurado está cubierto por este seguro, a partir de la vigencia técnica del mismo.

Accidente: Cualquier evento externo, violento, visible, súbito e imprevisto que cause una lesión o muerte.

Guerra: Guerra Civil o Internacional sea declarada o no, significa cualquier actividad de guerra u operaciones bélicas, incluido el uso de la fuerza militar por una nación soberana con fines económicos, geográficos, nacionalistas, político, raciales, religiosos o cualquier otro fin.

Actos terroristas: Significa cualquier amenaza de, o uso real de fuerza o violencia, dirigida a causar daños o causando daños, heridas, lesiones, perjuicios o desorganización, o la comisión de acto peligroso para la vida humana o la propiedad, en contra de cualquier individuo propiedad o gobierno con el objetivo manifestado o no de alcanzar intereses económicos, étnicos, nacionalistas, políticos, raciales, o religiosos, ya sea que dichos intereses estén declarados o no.

Los robos u otros actos criminales, cometidos en principio para obtener ganancias personales y actos que surjan principalmente de relaciones personales anteriores entre el/los perpetrador (es) y la (s) víctima (s), no serán considerados actos terroristas.

Actos terroristas también incluye cualquier acto que sea verificado o reconocido por el gobierno pertinente como un acto de terrorismo.

CONDICIÓN 4. DOCUMENTOS NECESARIOS PARA LA RECLAMACIÓN DE SINIESTROS.

- a) Certificado de Cobertura
- b) Copia de Factura con detalle de gastos a cubrir
- c) Cédula de Identidad o RUC
- d) Carta con detalle del reclamo

Todos los términos y condiciones de la póliza que no han sido variados por el mismo, permanecerán en rigor.

Lugar y Fecha:.....

El contratante

La compañía

14.6 ANEXO 6: CÁLCULO DE LA PROYECCIÓN Y CAPTACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

Tabla 52: Cálculo y Proyección Del Mercado Objetivo

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Habitantes Guayaquil	2.644.891	2.671.801	2.698.077	2.723.665	2.753.245	2.783.146	2.813.372	2.843.927	2.874.813	2.906.034
Nivel Socioeconómico B	296.228	299.242	302.185	305.050	308.363	311.712	315.098	318.520	321.979	325.476
Nivel Socioeconómico C+	603.035	609.171	615.162	620.996	627.740	634.557	641.449	648.415	655.457	662.576
Número de habitantes promedio por hogar	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8
Hogares en Guayaquil	236.648	239.056	241.407	243.696	246.343	249.018	251.723	254.457	257.220	260.014
Porcentaje de Hogares con mascotas	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%
Número de Hogares con mascotas en Guayaquil	30.530	30.840	31.144	31.439	31.781	32.126	32.475	32.827	33.184	33.544
Porcentaje de aceptación menos Margen de Error	83%	83%	83%	83%	83%	83%	83%	83%	83%	83%
Número de hogares interesados en PetMed	25.256	25.513	25.764	26.009	26.291	26.577	26.865	27.157	27.452	27.750
Porcentaje de captación	3%	4%	5%	7%	9%	11%	13%	15%	17%	19%
Hogares con mascotas que contratarán PetMed	758	1.021	1.288	1.821	2.366	2.923	3.492	4.074	4.667	5.273
Mascotas Promedio por hogar	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17
Mercado Objetivo de Mascotas	887	1.194	1.507	2.130	2.768	3.420	4.086	4.766	5.460	6.169

DEMANDA POR PLAN

Plan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plan Esencial	302	407	514	726	943	1.165	1.392	1.624	1.860	2.102
Plan Clásico	419	564	712	1.006	1.308	1.616	1.931	2.252	2.580	2.915
Plan Total	166	223	282	398	517	639	763	890	1.020	1.152

Elaborado por las autoras



14.7 ANEXO 7: PROYECCION DE OTROS GASTOS SEGUNDO ESCENARIO

Tabla 53: Proyección de Otros Gastos correspondientes al segundo escenario

Descripción	Unidad	Cant	C/U	Costo Trimestral	Costo Anual	Peso	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
COSTOS DE VENTA Y PUBLICIDAD																	
Material POP					\$	5.920	100%	5.920	6.157	6.403	6.659	6.926	7.203	7.491	7.790	8.102	8.426
Volantes	N/A	5000	0,066	\$	330												
Plumas		500	0,8	\$	400												
Bolsa		500	1	\$	500												
Block de Notas		500	0,5	\$	250												
Evento de Lanzamiento					\$	5.000	100%	5.000									
Anuncio en Medios						8.000	100%	8.000									
Anuncio en prensa de Lanzamiento "EL						6.480	100%	6.480									
Banner Página Web					\$	1.000	100%	1.000									
Tendencia Twitter				\$	300	\$	1.200	100%	1.200	1.248	1.298	1.350	1.404	1.460	1.518	1.579	1.642
Facebook				\$	500	\$	2.000	100%	2.000	2.080	2.163	2.250	2.340	2.433	2.531	2.632	2.737
Banners				\$	300	\$	1.500	100%	1.500								
Carrera 5K Generali					\$	3.000	100%	3.000	3.120	3.245	3.375	3.510	3.650	3.796	3.948	4.106	4.270
Kits Generali				\$	15	\$	540	100%	540	562	584	607	632	657	683	711	739
Total Mkting								34.640	13.166	13.693	14.241	14.810	15.403	16.019	16.660	17.326	18.019
SUMINISTROS																	
Energía y Alumbrado Eléctrico	3000	KW – HR	0,0977	\$	293,10	\$	3.517,20	8%	284	295	307	319	332	345	359	374	389
Paquete Internet, Telefono y TV cable				\$	200,00	\$	2.400,00	8%	194	201	210	218	227	236	245	255	265
Agua	120	M³	0,641	\$	76,92	\$	923,04	8%	75	77	81	84	87	91	94	98	102
Papelería y otros suministros	1	UND	400	\$	400,00	\$	4.800,00	3%	167	174	180	188	195	203	211	220	228
Total Suministros						\$	11.640	719	748	778	809	841	875	910	946	984	1.023
ARRIENDO																	
Arriendo Local PB	40	m2	24,74	\$	989,60		10390,8	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Arriendo						\$	10.391	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
USO T.CRÉDITO																	
Costo de uso de tarjeta		% descuento	6,50%			5.797,03	100%	5.797	12.228	15.569	21.682	28.486	35.438	42.537	49.787	57.189	64.746
Costo uso de Tarjeta débito		% descuento	2,00%			1.104,16	100%	1.104	2.329	2.966	4.130	5.426	6.750	8.102	9.483	10.893	12.332
Total Uso Tarjeta de Crédito y Débito								6.901	14.557	18.535	25.812	33.911	42.187	50.639	59.270	68.082	77.079
Gastos de Publidad y Marketing						15260		34.640	13.166	13.693	14.241	14.810	15.403	16.019	16.660	17.326	18.019
Otros Gastos						22031		719	748	778	809	841	875	910	946	984	1.023
Gastos Financieros						27605		6.901	14.557	18.535	25.812	33.911	42.187	50.639	59.270	68.082	77.079

Elaborado por las autoras

15. BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, I. (20 de 01 de 2016). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio, tendencias:
<http://www.elcomercio.com/tendencias/mascotas-cuidados-gastos-animales-veterinario.html>
- Alarcon, I. (20 de 01 de 2016). *El Comercio, tendencias*. Obtenido de
<http://www.elcomercio.com/tendencias/mascotas-cuidados-gastos-animales-veterinario.html>
- Banco Central, d. E. (Noviembre de 2014). *Banco Central*. Obtenido de
<http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/PIB/Pre-sentPrev2015.pdf>
- BCE. (20 de 01 de 2015). *Banco Central del Ecuador, Boletín de Cuentas Nacionales Trimestrales No. 89*. Obtenido de
<http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/cntrimestral/CNTrimestral.jsp>
- Mundial, B. (Enero de 2016). *World Bank*. Obtenido de
<http://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects/data?variable=NYGDPMKTPKDZ®ion=LAC>
- PFMA. (2014). Obtenido de <http://www.pfma.org.uk/pet-population-2014/>
- Ross, S., & Westerfield, R. (2012). *Finanzas Corporativas* (9na ed.). México D.F.: Mc Graw Hill Education.
- Ross, S., & Westerfield, R. (2012). *Finanzas Corporativas* (9na ed.). México D.F.: Mc Graw Hill Education.
- Torrijos, F. A. (20 de 01 de 2016). *Imagen del Golfo*. Obtenido de
<http://www.imagendelgolfo.com.mx/resumen.php?id=40974234>
- Zabala, V. (Julio de 2015). *Ekos, Negocios*. Obtenido de
<http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1257.pdf>



BIBLIOTECA
ESPAE-ESPOL