



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL  
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS:

Plan de Asistencia Médica Oportuna “AMO” para Mascotas

Autores:

Ing. Leddy Omaira Bustamante Gómez

Cpa. Ángela María Sánchez Enríquez

Msc. Eduardo Patricio Escobar Espinoza

Director:

MBA. Ximena Carrillo Estrella

Guayaquil – Ecuador

Agosto - 2015

## AGRADECIMIENTOS

Mi eterna gratitud a Dios por que a través de sus cuidados divinos me permitió culminar con éxito esta etapa, agradezco a mi esposo por su amor y apoyo constante y a mis hijos por haber sido pacientes y comprensivos por tener que sacrificar tiempos familiares;

Agradezco también a mis padres porque han sido siempre los impulsores de mi crecimiento personal y profesional;

Agradezco también a mi suegra Olguita que con su cariño y oraciones me han permitido mantenerme de pie y no desmayar cuando me he sentido desanimada.

No puedo dejar de agradecer también a mis amigos y compañeros del grupo BEMS quienes formaron parte también del logro de este objetivo tan importante para mi vida profesional y familiar.

**Leddy O. Bustamante Gómez**

Agradezco a Dios, por haberme brindado salud, perseverancia e inteligencia durante estos años de estudio; a mis Padres, por su amor y preocupación, por acompañarme en mis desvelos y principalmente por su comprensión en no poder estar en todas las reuniones familiares.

A mi Hermana, quien me brindó su apoyo y ánimos para seguir adelante en mis propósitos personales y profesionales.

A mi Esposo, por ser la persona que me apoyó a tomar la decisión de estudiar una maestría. Durante estos años de estudios fuimos enamorados y superamos la distancia por mis estudios, fortaleciendo nuestros sentimientos sellándolo con nuestro matrimonio.

A mi equipo de estudios BEMS, con quienes además de formar una bonita amistad, compartieron y brindaron enseñanzas de vida que me enriquecieron como persona y profesional.

**Ángela María Sánchez Enríquez**

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por sobre todas las cosas. A mi Esposa por su permanente paciencia para soportar las largas jornadas de farras académicas. A mis hijos, quienes son la motivación de mi vida y me enseñan todos los días que siempre es mejor sonreír. A mi Madre por inculcarme que el estudio es un gran soporte para salir adelante. A mis hermanas y hermanos por mostrarme siempre su solidaridad, en todo momento. A mi Padre, por cuidarnos desde el cielo. A todas las personas que de una u otra manera han contribuido a que este trabajo sea bien elaborado.

**Eduardo P. Escobar Espinoza**

## DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a mi esposo David por haberme apoyado incondicionalmente.

A mis hijos Carolina, Elías y Valentina, que con su positivismo y alegría me dieron ánimo cada día.

A mis padres, y hermanos que siempre están pendientes de mis logros y sé que a la distancia están siempre conmigo.

**Leddy O. Bustamante Gómez**

Dedico este trabajo a mis Padres Raúl y Mary, por ser los pilares fundamentales en todos los objetivos que he ido desarrollando; porque me inculcaron desde pequeña que todo esfuerzo trae su recompensa, y hoy la estoy cosechando.

A mi Hermana Ivonne, porque has sido ese hombro que me ha brindado apoyo cuando lo he necesitado.

A mi Esposo Marlon, con quien tomamos recientemente la decisión de formar nuestra familia, y me ha demostrado todo su apoyo en cada decisión que tomo.

A cada uno de ustedes porque son mi principal inspiración para seguir adelante dando lo mejor de mí como persona y profesional.

**Ángela María Sánchez Enríquez**

Este trabajo lo dedico a Analú, mi Esposa, quien es el soporte de cada una de mis decisiones.

A mi Madre Elvia María Espinoza Ochoa, por enseñarme los valores fundamentales, por ser ejemplo de vida y que con tenacidad, constancia, paciencia, honestidad y con firmeza se logran superar hasta los peores momentos.

A Yuri Adrián, a quien considero mi Hijo mayor.

A Nicolle Kiomara, Juan Fernando, Martín Emilio e Isabel (quien está en camino y la esperamos con ansias para abrazarla).

Gracias por siempre a cada una(o) de ustedes, porque me motivan todos los días.

**Eduardo P. Escobar Espinoza**

**TABLA DE CONTENIDO**

1	RESUMEN EJECUTIVO.....	1
2	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y SU PRODUCTO.....	2
3	ANALISIS DEL MERCADO .....	2
3.1	Análisis del Sector y de la Compañía .....	2
3.1.1	Diagnóstico de la estructura actual y de las perspectivas del sector en el cual se va a entrar. Posibilidades de Crecimiento .....	2
3.1.2	Estado del sector, en términos del producto, mercados, clientes, empresas nuevas, tecnología, administración, desarrollo, etc. ....	3
3.1.3	Factores positivos y negativos en el entorno. Políticas gubernamentales y marcos regulatorios: .....	5
3.1.4	Factores que mueven al mercado en términos de calidad, precio, servicio, imagen. ....	5
3.1.5	Barreras de entrada y salida en empresas del sector .....	6
3.1.6	Rivalidades existentes entre los competidores.....	6
3.1.7	Poder de negociación de clientes y de proveedores.....	6
3.1.8	Amenaza de ingreso de nuevos productos o de sustitutos .....	6
3.2	Análisis del mercado propiamente dicho.....	7
3.2.1	Producto/Servicio.....	7
3.2.2	Clientes .....	9
3.3	Investigación de Mercado.....	10
3.3.1	Problema de decisión Gerencial .....	10
3.3.2	Problema de Investigación de Mercado .....	10
3.3.3	Objetivos Generales .....	10
3.3.4	Mercado Objetivo .....	10
3.3.5	Muestra .....	12
3.3.6	Encuesta .....	13
3.3.7	Análisis de resultados de la Encuesta .....	13
4	ANALISIS FODA .....	26
5	PLAN DE MARKETING.....	27
5.1	Objetivo del Marketing .....	27
5.1.1	Ventas .....	27
5.1.2	Posicionamiento.....	27
5.1.3	Rentabilidad.....	27

5.1.4	Cuota de mercado. ....	27
5.2	Estrategia y programa de Marketing.....	27
5.2.1	Estrategia de precios .....	27
5.2.2	Estrategia de Venta .....	28
5.2.3	Estrategia Promocional .....	29
5.2.4	Estrategia de distribución.....	30
5.2.5	Políticas de Servicios .....	30
6	ANÁLISIS TÉCNICO .....	30
6.1	Análisis del Producto .....	30
6.1.1	Definición del Servicio .....	30
6.1.2	Diagrama del Proceso Operativo Servicio de Asistencia Médica programada ....	33
6.1.3	Políticas de Contratación de Servicios.....	34
6.2	FACILIDADES .....	35
6.2.1	Ubicación del Centro Médico AMO.....	35
6.2.2	Listado Prestadores Afiliados a la RED .....	36
6.2.3	Negociación con Prestadores Afiliados a la RED.....	37
6.3	EQUIPOS, MAQUINARIAS E INTANGIBLES .....	38
6.3.1	Necesidades de Infraestructura .....	38
6.3.2	Servicio Tecnológico .....	38
7	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	39
7.1	Estructura Organizacional.....	39
7.2	Políticas de Administración .....	39
7.3	Descriptivos de Funciones .....	40
8	ANÁLISIS LEGAL .....	42
8.1	Tipo de sociedad .....	42
8.2	Procedimientos para la conformación de la sociedad. ....	42
8.3	Implicaciones tributarias, comerciales y labores asociadas al tipo de sociedad...	43
8.4	Leyes especiales a su actividad económica. ....	43
9	ANÁLISIS ECONÒMICO .....	44
9.1	Inversiones .....	44
9.2	Capital de Trabajo.....	45
9.3	Presupuesto de Ingresos.....	45
9.4	Costos de Operación .....	47

9.4.1	Costos de Asistencia y Servicios .....	47
9.4.2	Centro Médico .....	48
9.5	Gastos Comerciales.....	48
9.6	Gastos Administrativos.....	49
9.7	Punto de Equilibrio .....	50
10	ANALISIS FINANCIERO .....	51
10.1	Estado de Resultados .....	51
10.2	Periodo de recuperación de la inversión .....	52
10.3	Flujo de Caja .....	53
10.4	Análisis de Sensibilidad.....	54
10.4.1	Escenario #1: incremento general de un 5% en todos los sueldos.....	54
10.4.2	Escenario #2: baja del 5% en los volúmenes de servicios a facturar.....	55
11	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION DEL PLAN DE NEGOCIOS .....	58
12	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	59
12.1	CONCLUSIONES .....	59
12.2	RECOMENDACIONES.....	59
13	ANEXOS .....	60
14	BIBLIOGRAFIA .....	72

## **1 RESUMEN EJECUTIVO**

AMO S.A. tendrá su sede en el sector norte de la ciudad de Guayaquil, Ecuador, con el fin de proveer el servicio de asistencia médica para mascotas tales como perros y gatos.

Ofrecerá 3 tipos de planes de afiliaciones de acuerdo al presupuesto de cada propietario de mascotas. Los planes y sus tarifas mensuales serían: básico a US\$5, avanzado a US\$10 y Superior a US\$15. Los cobros serán vía debito en cuenta, debito en tarjeta o con pagos en efectivo realizado en la caja del centro médico. Dependiendo de los planes varían las coberturas.

Contará con un centro médico que se ubicará en la planta alta del centro comercial Plaza Mayor, donde brindará atención personalizada a quienes busquen citas previamente programadas. El centro contará con médicos veterinarios y enfermeras profesionales. También contará con un área de servicio al cliente. El horario de atención será de lunes a viernes en horario de 07h00 a 21h00 y los sábados de 08h00 a 13h00 ininterrumpidamente. El centro médico también brindará el servicio de farmacia para sus afiliados y al público en general. Adicional a este servicio propio se harán convenios con clínicas y veterinarias reconocidas para que atiendan casos de urgencias, emergencias y hospitalarias.

Este plan requiere de una inversión inicial de US\$30,075 en el primer año con el fin de mantener equipos y tecnología moderna siempre. Esta inversión será financiada con recursos propios.

La rentabilidad del proyecto es de 41%, el valor presente es de US\$24,604 y su periodo de recuperación es de 2.4 años. Todos estos resultados con proyecciones de crecimiento muy moderadas y con un elevado costo que se reflejará en la calidad de sus servicios oportunos.

Es una buena oportunidad de inversión por 2 factores importantes que son: se requiere de baja inversión que se recupera en 2.4 años y este servicio, como tal, no existe en el mercado. La tendencia actual es que cada vez más personas tienen preferencias por mascotas bien conservadas y cuidadas.

Una vez que el negocio esté en etapa madura, se podrían replicar los servicios a otras ciudades principales del país.



## **2 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y SU PRODUCTO**

### **Misión**

Brindar tranquilidad a los propietarios de mascotas a través de servicios de asistencia médica oportuna con los mejores profesionales del país, buscando salvaguardar la salud de las mascotas a través de planes prepagados.

### **Visión**

Constituirnos en una Red Nacional Líder de servicios médicos integrales orientados a las mascotas que brinden tranquilidad a sus propietarios.

### **Valores Corporativos**

Sostenibilidad

Orientación al cliente

Eficacia

Ética

## **3 ANALISIS DEL MERCADO**

### **3.1 ANÁLISIS DEL SECTOR Y DE LA COMPAÑÍA**

#### **3.1.1 Diagnóstico de la estructura actual y de las perspectivas del sector en el cual se va a entrar. Posibilidades de Crecimiento**

La población canina en el Ecuador asciende a 1'765.744 según los datos reportados por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador<sup>1</sup>. De los cuales más de 143 mil canes y 50 mil felinos se encuentran ubicados en la ciudad de Guayaquil, según el artículo de Diario Expreso publicado el 17 de Julio del 2014<sup>2</sup>.

En entrevista con un funcionario de una de las empresas de alimentos para canes y felinos de Ecuador nos indica que el consumo en Guayaquil ha crecido un promedio del 21% y 35% respectivamente, como lo muestra el siguiente cuadro:

---

<sup>1</sup> <http://www.salud.gob.ec/la-vacunacion-antirrabica-beneficia-a-las-mascotas-y-a-sus-duenos/>

<sup>2</sup> [http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota\\_print.aspx?idArt=6672084&tipo=2](http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota_print.aspx?idArt=6672084&tipo=2)

**Figura 1. Toneladas Métricas de alimentos para perros y gatos**

	Toneladas Metricas Vendidas					%
	2009	2010	2011	2012	2013	Prom Crecim
ALIMENTO CANINOS	7.300	9.400	11.000	13.000	15.000	28%
ALIMENTO FELINOS		540	1.030	1.300	1.600	47%

Por otro lado, la presencia de franquicias tales como Lord Guau en Guayaquil, Quito y Cuenca, PETCO en Quito; la incursión de nuevas marcas como Pro Can, Chow, Proplan, Pedigree y el incremento de nuevos productos destinados para el cuidado de mascotas como shampoos, espumas, talcos, etc.; demuestran el crecimiento de la tendencia de los servicios de atención especializada en beneficio de perros y gatos.

### **3.1.2 Estado del sector, en términos del producto, mercados, clientes, empresas nuevas, tecnología, administración, desarrollo, etc.**

En el mercado de mascotas los propietarios de perros y gatos demandan una serie de productos que les permita proporcionar una mejor calidad de vida; uno de estos servicios es la atención médica; el mercado ha logrado satisfacer esta demanda con la creciente oferta de servicios como clínicas, veterinarias y atención médica veterinaria; que logran cubrir las siguientes necesidades:

- Cirugías tejidos blandos
- Traumatología
- Ortopedia
- Dermatología
- Cardiología
- Oftalmología
- Neurología
- Odontología
- Etología
- Reproducción asistida
- Terapia neural
- Radiología
- Ecografía

- Electrocardiograma
- Laboratorio clínico
- Hospitalización
- Peluquería

En norte de Guayaquil se han identificado los siguientes prestadores de servicios médicos para perros y gatos:

**Figura 2. Prestadores de servicios médicos para perros y gatos**

<b>Clínicas</b>	<b>Veterinarias</b>	<b>Consultas Médicas</b>
Animalòpolis Hospital Clínica Veterinaria	Animalòpolis Veterinaria	Dr. Julio Pérez Centeno
Dr. Pets Clínica Veterinaria	Dr. Alfredo Mite Vivar	Dr. Alfredo Zanabria Ochoa
Clínica Veterinaria Can & Cat	Veterinaria Ceibos	Dr. José Viteri Chusan
Clínica Veterinaria Pet's & Mas	Veterinaria Israel	Dr. Agustín Rivadeneira
Clínica Veterinaria y Peluquería Millenium	Mascotas y Algo Mas	Dra. Mirian Poveda Gutiérrez
Pet Medical Veterinaria	Veterinaria ALEANT-PET	Dra. Norka Moreno Coello
Policlínico Veterinario	Veterinaria Popular	
Veterinaria Las Lomas	Veterinaria PET'S	
Veterinaria Burgos	Veterinaria JOE	
Veterinaria y Peluquería Koky	Nuestros amigos	

### **3.1.3 Factores positivos y negativos en el entorno. Políticas gubernamentales y marcos regulatorios:**

Como factor positivo se puede determinar que tanto el gobierno nacional como los gobiernos seccionales buscan proteger a los animales a través de la expedición de tres cuerpos legales:

- a. La ordenanza Municipal que regula la protección, tenencia, control, comercialización, y cuidado de animales de compañía, así como aquellos que se utilizan en espectáculos públicos dentro del Cantón Guayaquil, expedida el 26 de noviembre de 2004.
- b. El Reglamento Nacional de Tenencia y Manejo Responsable de perros.
- c. La Constitución de la República.

Adicionalmente se encuentra en proceso de aprobación en la Asamblea Nacional la Ley Orgánica de Bienestar Animal LOBA que en su artículo 3, literal a busca “Promover el bienestar de los animales y su cuidado”.

En agosto del año 2014 entró en vigencia el Código Orgánico Integral Penal, que en su artículo 249 castiga con 50 a 100 horas de trabajo comunitario a quien maltrate un animal, y si se causa la muerte una sanción de entre 3 y 7 días de prisión.

La idea del proyecto de planes de medicina prepagada para mascotas es una alternativa que tienen los propietarios de perros y gatos para dar cumplimiento a estos cuerpos legales.

### **3.1.4 Factores que mueven al mercado en términos de calidad, precio, servicio, imagen.**

No existen datos exactos de las preferencias de consumidor de los productos para perros y gatos con respecto a calidad, precio, servicio o imagen, sin embargo según un estudio difundido en el año 2011 por la empresa Ipsa Group, publicado en el sitio web de Diario El Universo<sup>3</sup> indica que existe una creciente tendencia por el consumo de productos

---

<sup>3</sup> <http://www.eluniverso.com/2011/11/03/1/1356/ecuador-gasta-40-millones-alimentar-sus-mascotas.html>

destinados para mascotas, generando un crecimiento de la oferta de productos en este mercado.

### **3.1.5 Barreras de entrada y salida en empresas del sector**

La fidelidad de los clientes que logre “AMO” al ser los pioneros en este servicio se puede considerar como una barrera de entrada de nivel medio. Se puede indicar que una empresa que desea salir de este mercado tiene niveles bajos de barreras, debido a que se requiere una baja inversión económica.

### **3.1.6 Rivalidades existentes entre los competidores**

Debido a que en el mercado no existe una empresa que ofrezca un servicio de medicina prepagada para mascotas no existe rivalidad, debido a esto “AMO” busca mantenerse como líder del sector a través de la diferenciación de nuestros servicios y fidelidad de nuestros clientes.

### **3.1.7 Poder de negociación de clientes y de proveedores**

Existe un alto poder de negociación de los clientes debido a que pueden utilizar los servicios de productos sustitutos.

Así mismo se estima que existirá un alto poder de negociación por el lado de los proveedores debido a que nuestro servicio es nuevo en el mercado.

### **3.1.8 Amenaza de ingreso de nuevos productos o de sustitutos**

Debido a que los niveles de inversión son bajos existe una alta amenaza en el ingreso de nuevos productos o de sustitutos con ofertas iguales o similares, sin embargo se busca aprovechar ser los primeros en esta línea de negocio y contar con la mayor participación del mercado.

## **3.2 ANÁLISIS DEL MERCADO PROPIAMENTE DICHO**

### **3.2.1 Producto/Servicio**

El servicio de Asistencia Médica Oportuna AMO para mascotas es un modelo de cobertura mediante el cual, a través de cuotas mensuales fijas y según el plan contratado, se puede acceder a consultas médicas, atención ambulatoria, hospitalaria y cirugías. Se tendrán en cuenta las carencias y las preexistencias con el fin de regular los planes a aplicar en cada caso.

“AMO” ofrece los siguientes planes de servicios de asistencia médica programada:

Plan Básico: USD\$5.00 mensual

- Diagnóstico inicial por médico de la empresa, previa cita
- Programa anual de Desparasitación según la raza y edad de la mascota (no incluye medicinas)
- Plan trimestral de control y chequeo médico, según la raza y edad de la mascota.
- Descuento del 10% en las farmacias afiliadas a la RED

Edad de Afiliación: Perros y gatos desde los tres meses de edad.

Plan Avanzado: USD\$10.00 mensual

- Adicional al Plan Básico
- Descuentos del 70% en asistencia médica ambulatoria con los doctores afiliados a la RED
- Servicio de ambulancia gratuito (máximo dos eventos por mes)
- Descuento del 20% en asistencia de Urgencias Médicas en las clínicas veterinarias afiliadas a la RED.
- Descuento en asistencia de Emergencias Médicas en las clínicas veterinarias afiliadas a la RED, según la siguiente tabla:

Evento Cobertura hasta USD\$ (\*) % Descuento

- Reanimación Cardíaca

- Procedimiento Quirúrgico por atropellamiento
- Atención quirúrgica por hemorragia
- Atención por ataque de otras mascotas
- Atención por Caídas
- Atención por ingestión de cuerpos extraños
- Atención por envenenamiento

(\*) Se aplica descuento hasta la cobertura máxima por cada evento. La diferencia será asumida por el propietario de la mascota.

Edad de Afiliación:

Perros: Desde los tres meses de edad hasta 9 años

Gatos: Desde los tres meses de edad hasta 12 años

Plan Superior: USD\$15 mensual

- Adicional al Plan Avanzado
- Servicios de vacunación anual, que incluye vacunas, según la raza y edad de la mascota,
- Descuento del 20% en Servicio de Parto en las clínicas afiliadas a la RED- (máximo dos eventos por perros y tres eventos por gatos)
- Descuento del 20% en Servicio de Rehabilitación en las clínicas afiliadas a la RED.
- Descuento en asistencia hospitalaria en las clínicas afiliadas a la RED según la siguiente tabla:

Evento Cobertura hasta USD\$ (\*) % Descuento

- Reanimación Cardíaca
- Procedimiento Quirúrgico por atropellamiento
- Atención quirúrgica por hemorragia
- Atención por ataque de otras mascotas
- Atención por Caídas
- Atención por ingestión de cuerpos extraños
- Atención por envenenamiento

Edad de Afiliación:

Perros: Desde los tres meses de edad hasta 9 años

Gatos: Desde los tres meses de edad hasta 12 años

Por cada plan de servicio se hace entrega de una tarjeta de afiliación con los nombres de la mascota y del dueño titular de la mascota, con opción a una tarjeta adicional con los datos de un propietario solidario.

### 3.2.2 Clientes

#### Segmentación de Mercado

Para establecer el mercado objetivo se ha segmentado el mercado considerando las siguientes características descriptivas:

**Características Pictográficas.-** Personas con gustos similares o preferencia por tener bajo su cuidado mascotas como perros y gatos; que estén interesadas en proporcionarles un buen estándar de vida a través de diversos cuidados como el de la salud.

El siguiente cuadro muestra la segmentación del mercado en base a características geográficas y demográficas:

**Figura 3. Variables de Segmentación**

Variables de segmentación	
País	Ecuador
Provincia	Guayas
Ciudad	Guayaquil
Región Geográfica	Norte
Parroquia	Tarqui
Zona	Urbana
Edad demográfica	18-64 años
Género	indistinto
Ingresos	mayores a \$500



### **3.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO.**

#### **3.3.1 Problema de decisión Gerencial**

Crear un producto de Asistencia Médica Oportuna "AMO" para Mascotas

#### **3.3.2 Problema de Investigación de Mercado**

Determinar el mercado potencial dispuesto a obtener un Plan Preventivo de Salud para sus mascotas

#### **3.3.3 Objetivos Generales**

La investigación de Mercado determinará la aceptación que tendría la inclusión de un servicio de planes de asistencia médica pre-pagada para canes y felinos dirigidos al nivel socio económico alto, medio alto y medio en la ciudad de Guayaquil.

Se busca específicamente conocer:

1. Tamaño del mercado objetivo
2. Intención de compra de un plan de asistencia médica prepagada
3. Determinar los tipos de servicios médicos que las personas estarían dispuestos a comprar
4. El monto económico mensual que las personas destinan para sus perros y gatos
5. Determinar rangos de precios que los clientes estarían dispuestos a pagar por el servicio de asistencia médica
6. Determinar las formas de pagos preferidas por los clientes.

#### **3.3.4 Mercado Objetivo**

Para determinar el mercado objetivo establecimos una correlación entre el número de perros y gatos vacunados según los registros del Ministerio de Salud Público versus la población del sector norte de la Ciudad de Guayaquil con una edad comprendida entre 18 y 64 años, para lo cual hemos considerado las siguientes premisas:

- a. En la ciudad de Guayaquil existen 143,000 perros y 50,000 gatos que suman \$193,000.
- b. La población urbana de Guayaquil es de 2'291,158.
- c. La población del sector norte de Guayaquil (parroquia Tarqui) es de 1'050,826, según dato del último censo 2010 realizado por el INEC
- d. Las clase sociales según el resultado de la encuesta de estratificación de nivel socioeconómico que realizó el INEC, reflejó la división de los hogares ecuatorianos en 5 niveles: 1,90% estrato A, el 11,20% estrato B, el 22,80% nivel C+, 49,30% nivel C- y el 14,90% en nivel D.

Del análisis realizado se desprenden los siguientes resultados:

- a. Del total de la población urbana de Guayaquil, 8% tienen una mascota:

**Figura 4. Cuadro de cálculo del número de mascotas**

**Cálculo del número de mascota de acuerdo a la población Urbana de Guayaquil**

Población	2.291.158
Perros	143.000
Gatos	50.000
<b>Total Mascotas</b>	<b><u>193.000</u></b>

**% Mascotas por Población urbana Guayaquil** **8%**

- b. Al aplicar el 8% a la población del sector norte de Guayaquil considerando su estrato social se estableció que existen 31,778 mascotas dentro de la población meta; si partimos del supuesto que por cada mascota existe un dueño podríamos establecer que 31,778 personas sería nuestro mercado objetivo.

**Figura 5. Cálculo del mercado objetivo**

<b><u>Población Sector Norte</u></b>	<b><u>1.050.826</u></b>			
<b>Nivel Socio Económico</b>	<b><u>A</u></b>	<b><u>B</u></b>	<b><u>C+</u></b>	<b><u>Total</u></b>
<b>%</b>	1,90	11,2	22,8	35,90
	%	0%	0%	%
<b>Población por estrato social de la zona norte Guayaquil</b>	19.966	117.693	239.588	377.247
<b>Mascotas por población</b>	<b>1.682</b>	<b>9.914</b>	<b>20.182</b>	<b>31.778</b>

### 3.3.5 Muestra

En la presente investigación se ha considerado una población de 31,778 personas valor que se lo considerará como N, al aplicar la siguiente fórmula para el establecer la muestra:

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

En donde N=31,778,  $\sigma = 0,50$ , para el nivel de confianza de 95% Z=95 y e=0,05

$$n = \frac{31,778 \cdot 0,50^2 \cdot 1,96^2}{(31,778 - 1)0,05^2 + 0,50^2 1,96^2}$$

$$n = \frac{30,519,59}{80,4029}$$

$$n = 380$$

Por lo que la muestra a ser analizada tiene un tamaño n = 380 personas tenedoras de mascotas, ya sean perros o gatos.

El siguiente cuadro detalla la distribución de la muestra conforme al nivel socio económico definido:

**Figura 6. Distribución de la muestra de acuerdo al nivel socioeconómico**

<u>Nivel Socio Económico</u>	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C+</u>	<u>Total</u>
Mascotas por población	1.682	9.914	20.182	31.778
Representación %	5%	31%	64%	100%
<b>Distribución muestra</b>	<b>20</b>	<b>119</b>	<b>241</b>	<b>380</b>

### 3.3.6 Encuesta

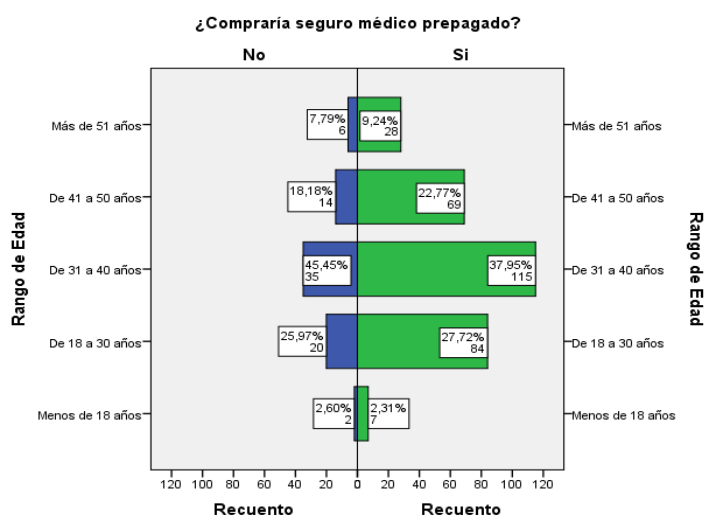
Como fuente primaria se consideró elaborar una encuesta de 15 preguntas estructuradas de opción múltiple, dicotómicas y de escala, el muestreo se realizó personalmente en dos sectores del norte de la ciudad de Guayaquil.

### 3.3.7 Análisis de resultados de la Encuesta

#### 3.3.7.1 Análisis general

Mediante el siguiente gráfico de pirámide se determina un sondeo de clientes potenciales con los rangos de edades que estarían dispuestos a comprar los planes de asistencia médica prepagada para sus mascotas; los que están dispuestos a adquirir son aquellos que indicaron que si comprarían los planes de asistencia médica. A continuación el gráfico con el detalle de los encuestados.

**FIGURA 7 - CLIENTES COMPRARÍAN SEGÚN RANGO EDAD**



Elaboración: Autores basado en la encuesta realizada Marzo 2015

En el gráfico se muestra que el perfil más importante está comprendido en el rango de 31 a 40 años el cual representa el 37,95% que son 115 encuestados; le sigue el rango de edad de 18 a 30 años el cual representa el 27,72% con 84 encuestados; después el rango de edad de 41 a 50 años representa 22,77% con 69 encuestados; estos tres rangos son los más importantes

Es importante mencionar que este análisis es muy general y a manera de sondeo ayuda a determinar rápidamente quienes están dispuestos a adquirir los planes de asistencia médica prepagada para mascotas.

Se ha considerado incluir otras variables como por ejemplo: tiene mascota, vive en el sector Norte, cuida a la mascota, etc.; con el fin de tener un análisis más detallado y determinante.

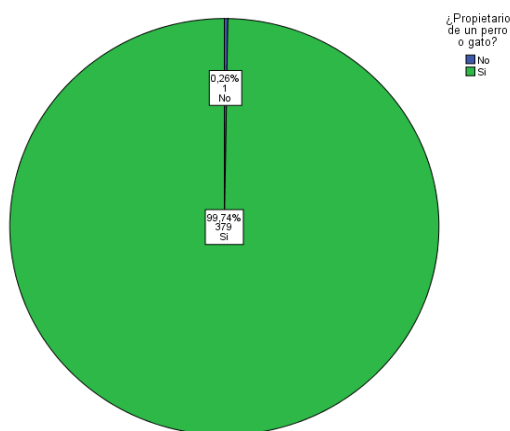
✓ **Determinación del perfil de encuestados**

Para un análisis más detallado se determinará el perfil de los encuestados, dicho perfil está basado en el objetivo de general de la investigación de mercado.

El **perfil de los encuestados** consisten en que tiene mascota ya sea gato o perro, vive en el sector Norte de Guayaquil y son mayores de 18 años.

Del total de las 380 encuestas se determinó que en su mayoría, los encuestados poseen mascotas.

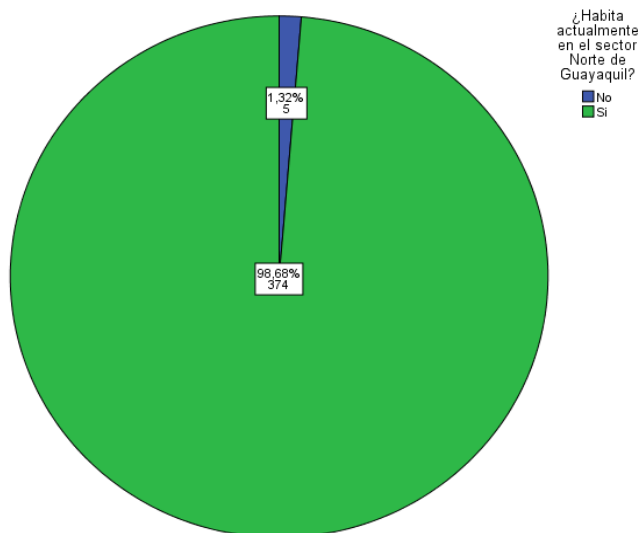
**FIGURA 8 - ENCUESTADOS QUE TIENEN MASCOTAS**



**Elaboración: Autores basado en la encuesta realizada Marzo 2015**

Seleccionando a aquellos que tienen mascotas, ahora se clasifican a los encuestados por los que viven en el sector Norte de Guayaquil los que representan a 374 encuestados.

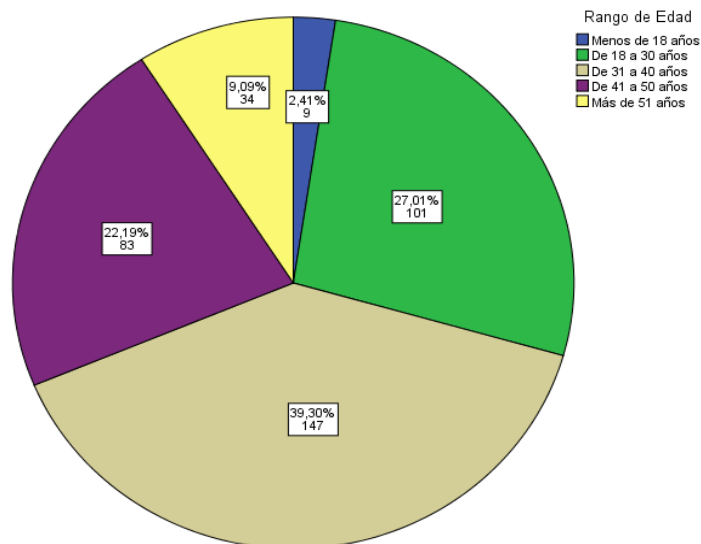
**FIGURA 9 - ENCUESTADOS QUE VIVEN AL NORTE DE GUAYAQUIL**



**Elaboración: Autores basado en la encuesta realizada Marzo 2015**

De las 374 personas a estas se las dividen en los distintos rangos de edades de lo cual se obtiene lo siguiente

**FIGURA 10 - RANGO DE EDADES DE LOS ENCUESTADOS**



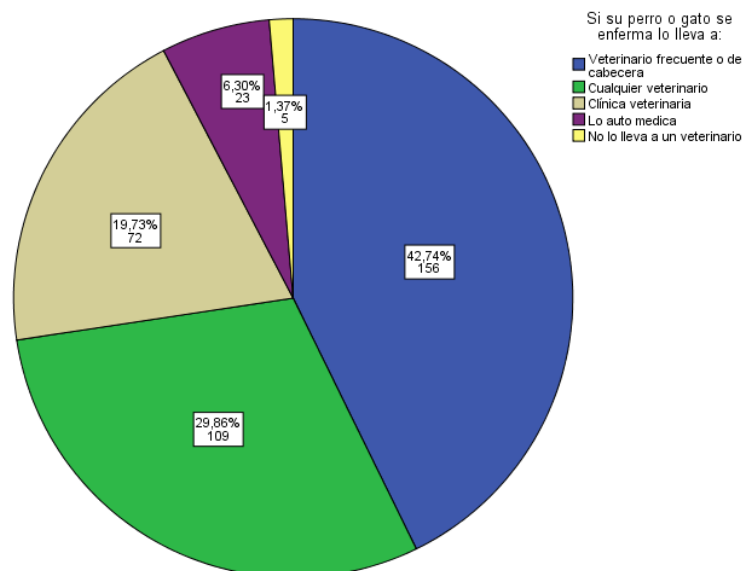
**Elaboración: Autores basado en la encuesta realizada Marzo 2015**

De esto se filtra aquellos que son mayor a 18 años debido a que son los perfiles más representativos para el estudio de mercado.

Por otro lado el **perfil de adquisición** son aquellos que tienes mascotas ya sea gato o perro, viven en el sector Norte de Guayaquil, son mayores de 18 años, cuidan a la mascota, tienen ingresos familiares superiores a \$500 y están dispuestos a comprar.

Continuando con la clasificación ahora se presentan a los encuestados que cuidan a su mascota ya sea porque lo llevan a un veterinario frecuente, cualquier veterinario o clínica veterinaria.

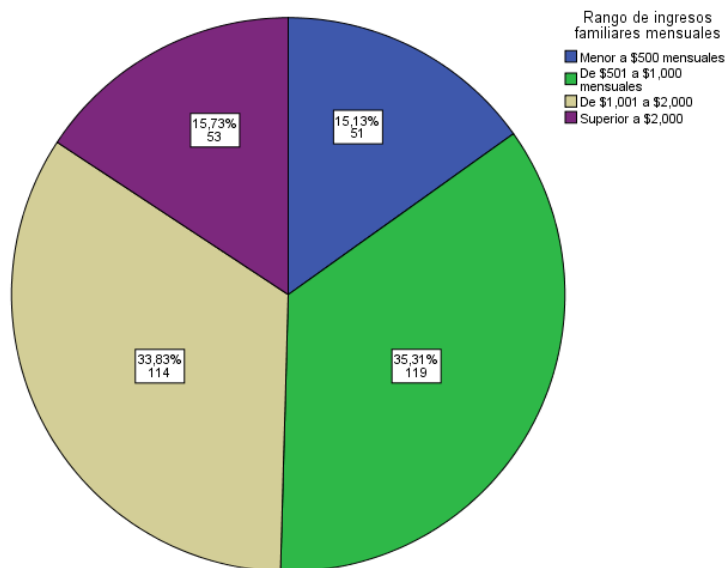
**FIGURA 11 - ENCUESTADOS QUE CUIDAN DE SUS MASCOTAS**



**Elaboración: Autores basado en la encuesta realizada Marzo 2015**

Al escoger aquellos que cuidan a sus mascotas estos representan 337 personas. De lo cual ahora, se categorizan las encuestas por rangos de nivel de ingresos familiares. A continuación se muestran cada uno de los rangos de ingresos familiares.

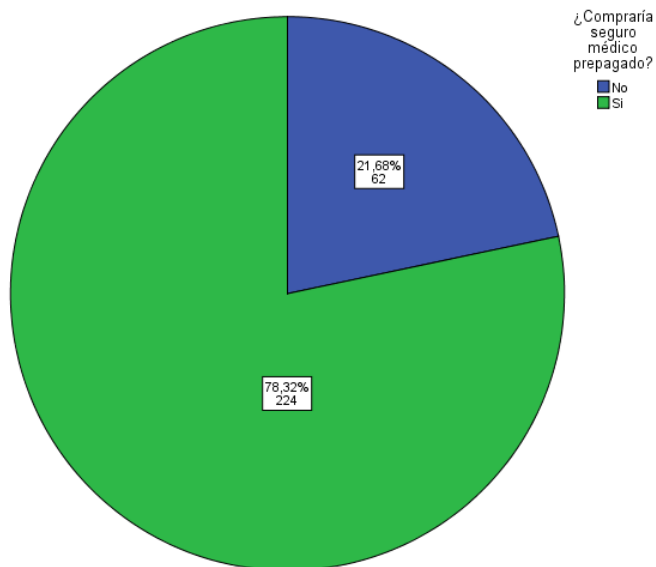
**FIGURA 12 - RANGO DE INGRESOS FAMILIARES**



**Elaboración: Autores basado en la encuesta realizada Marzo 2015**

Distinguiendo solo a los encuestados que tienen ingresos familiares superiores a \$500, seleccionamos a los que si comprarían quedando 224 personas. En el grafico se observa la distribución de los que están dispuestos a comprar.

**FIGURA 13- ENCUESTADOS QUE COMPRARÍAN**

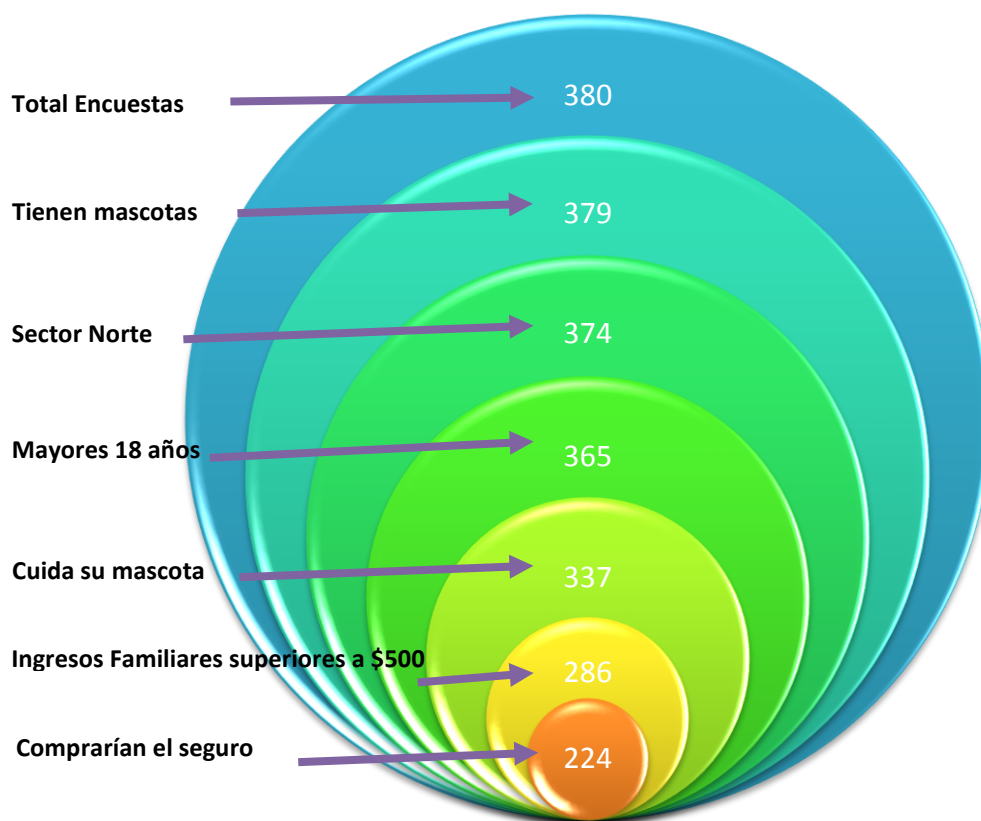


**Elaboración: Autores basado en la encuesta realizada Marzo 2015**



De lo anteriormente expuesto, se deduce que, del total de 380 personas encuestadas, el 58.94% son los clientes potenciales, siendo 224 personas, los mismos que tienen un perfil de compra (tienen mascota, vive en el sector Norte de Guayaquil, son mayores de 18 años, cuidan a la mascota, tienen ingresos familiares superiores a \$500 y están dispuestos a comprar un seguro médico para la mascota)

**FIGURA 14- SELECCIÓN DE CLIENTES POTENCIALES**



**Elaboración: Autores basado en la encuesta realizada Marzo 2015**

De los resultados indicados anteriormente, se identifican cada uno de los objetivos los mismos que serán respondidos con la información recopilada de la encuesta.

✓ **Tamaño del mercado objetivo.**

Dado el perfil de adquisición se hallaron 224 personas que corresponde al 58.94% de las 380 personas. El estudio tiene una población de 31.778 mascotas, para encontrar el mercado objetivo habrá que obtener el 58.94% de la población.

Con lo que el mercado objetivo es 18730 personas que tienen mascotas.

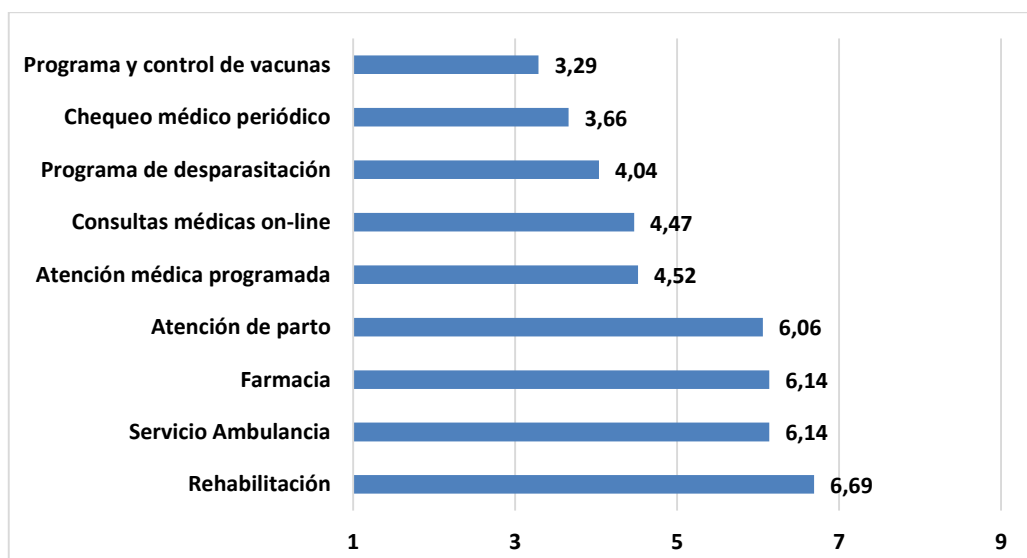
✓ **Intención de compra de un plan de asistencia médica prepagada.**

La intención de compra está indicado en el perfil de adquisición, el cual es de 224 personas que representan el 58,94% de los 380 encuestados.

✓ **Determinar los tipos de servicios médicos que las personas estarían dispuestos a comprar.**

Los principales tipos de servicios médicos que desean las personas para sus mascotas está listada en el grafico abajo, cada tipo de servicio tiene un puntaje, siendo el que tiene el menor puntaje el servicio preferido por los encuestados.

**FIGURA 15 - TIPO DE SERVICIO PREFERIDO**



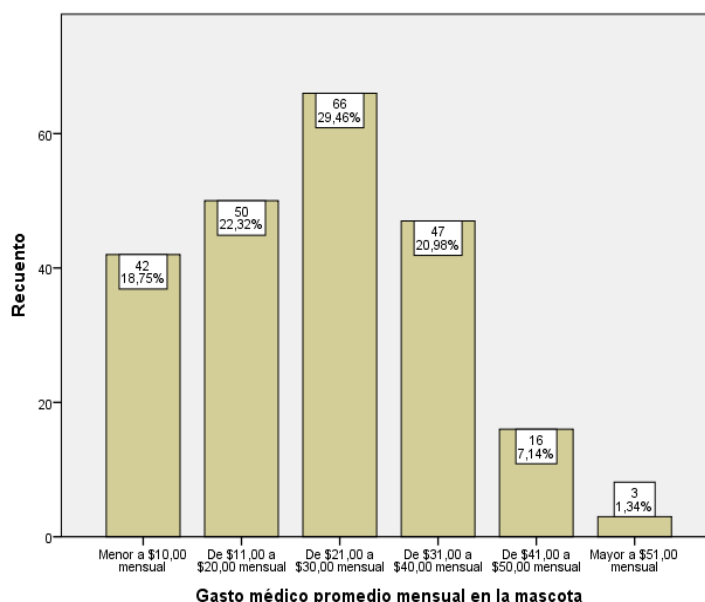
**Elaboración: Autores basado en la encuesta realizada Marzo 2015**

El gráfico muestra los servicios preferidos por los encuestados siendo el primero (Programa y control de vacunas) el servicio más importante y el último (Rehabilitación) menos importante.

- ✓ **El monto económico mensual que las personas destinan para sus perros y gatos.**

La mayor proporción del gasto mensual que los encuestados destinan a su mascota está entre 0 y \$40 dólares dentro de esta categoría están 205 personas. Asimismo existe otro grupo que puede gastar valores superiores a \$40.

**FIGURA 16 - GASTO MÉDICO PROMEDIO MENSUAL EN LA MASCOTA**

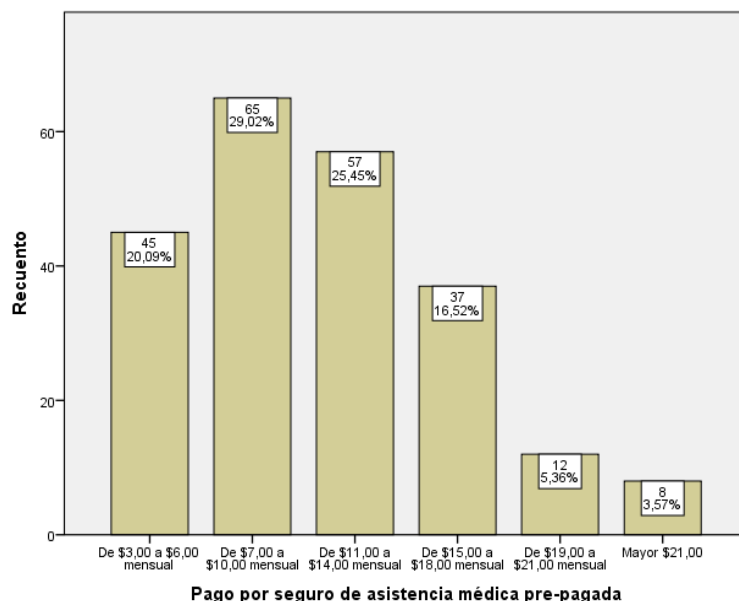


**Elaboración: Autores basado en la encuesta realizada Marzo 2015**

- ✓ **Determinar rangos de precios que los clientes estarían dispuestos a pagar por el servicio de asistencia médica.**

Los precios que estarían dispuestos a pagar, los clientes potenciales, si existiera un seguro médico pre-pagado oscilan entre \$3 y \$18 dólares mensuales de manera general, siendo 204 las personas dentro de este rango. Además existe un grupo reducido de 20 personas que puede pagar un valor superior a \$19.

**FIGURA 1 - RANGO DE PRECIOS QUE PAGARÍAN LOS CLIENTES POTENCIALES**



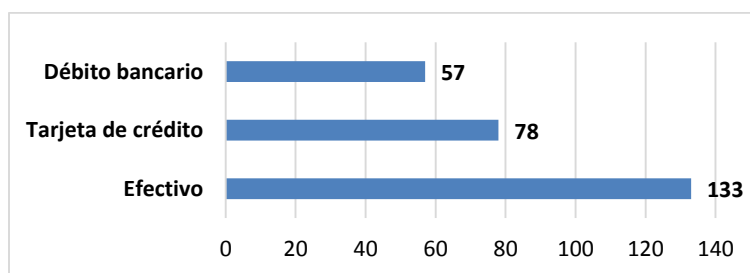
**Elaboración: Autores basado en la encuesta realizada Marzo 2015**

Como se puede observar en el grafico arriba, se muestran varios niveles de precios que los clientes potenciales estarían dispuestos a pagar, al existir diferentes rangos o niveles de precios se propondrá como estrategia algunos planes para que sean accesibles a personas de diferente nivel económico.

✓ **Determinar las formas de pagos preferidas por los clientes.**

Esto es muy importante ya que ayuda a identificar si se requiere incorporar al sistema de pago el servicio de tarjetas de crédito u otra forma de pago en caso de ser necesario.

**FIGURA 2 - FORMA DE PAGO PREFERIDA POR LOS ENCUESTADOS**



**Elaboración: Autores basado en la encuesta realizada Marzo 2015**

Del estudio se obtuvo que las formas de pagos preferida por los clientes potenciales son: efectivo, tarjeta de crédito y débito bancario.

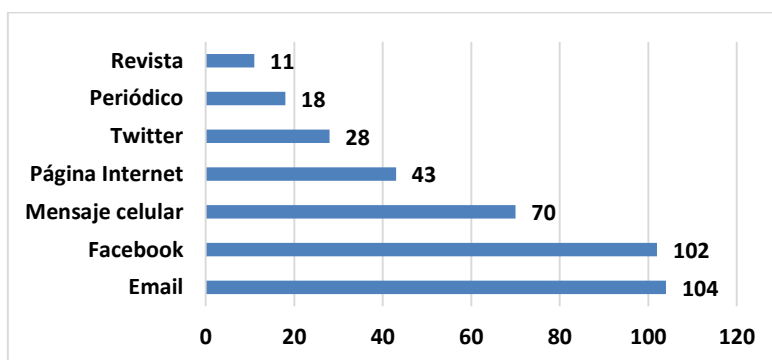
✓ **Canal de comunicación**

Las personas que están dispuestas a comprar, prefieren que la información esté disponible a través de email o Facebook, ya que en estos se obtuvo el mayor puntaje de preferencia.

A pesar de que en el resto de canales de comunicación la calificación es menor, de todas formas habrá que estar atento a estos canales para que el servicio se dé a conocer según el target que se ha definido previamente.

Por otro lado, es importante no descuidar otros canales de comunicación tradicionales como la radio, medios impresos, ya que algunas personas que tienen mascotas posiblemente no tengan acceso a medios digitales.

**FIGURA 19 - CANALES DE COMUNICACIÓN PREFERIDOS PARA CUANDO EL SEGURO MÉDICO ESTÉ DISPONIBLE**



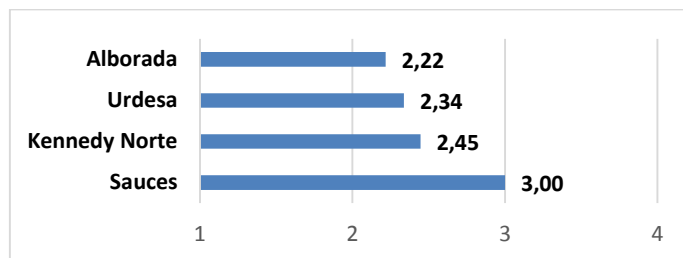
**Elaboración: Autores basado en la encuesta realizada Marzo 2015**

✓ **Ubicación del centro médico**

Otro factor importante es la ubicación del centro médico, para esto se consultó ¿Cuál sería el lugar más adecuado para que funcione el centro médico?, donde se obtuvo los resultados indicados en el gráfico.

La puntuación con el menor valor será donde funcionará el centro médico; en este caso el lugar preferido por los encuestados es la Alborada.

**FIGURA 203 - UBICACIÓN DEL CENTRO MÉDICO PARA MASCOTAS**

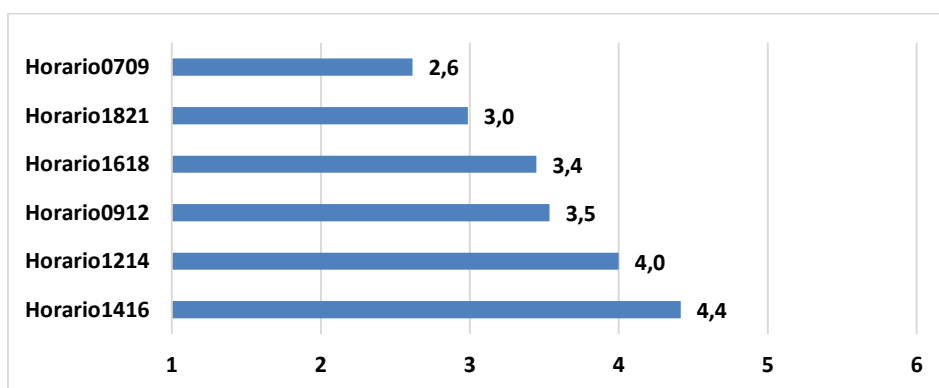


**Elaboración: Autores basado en la encuesta realizada Marzo 2015**

Así como la ubicación del centro médico también hay que considerar los horarios de atención preferidos por las personas, por lo que se obtuvo que el horario de 07:00 a 09:00 y 18:00 a 21:00 son los preferidos por las personas; posiblemente durante estos horarios exista congestión y para evitar esto se programarán citas para no causar malestar a los clientes.

Por otro lado, el horario de 14:00 a 16:00 existe mayor disponibilidad o capacidad ociosa y habría que disminuir la atención de ser necesario.

**FIGURA 21 - HORARIOS DE ATENCIÓN PARA CENTRO MÉDICO**



**Elaboración: Autores basado en la encuesta realizada Marzo 2015**

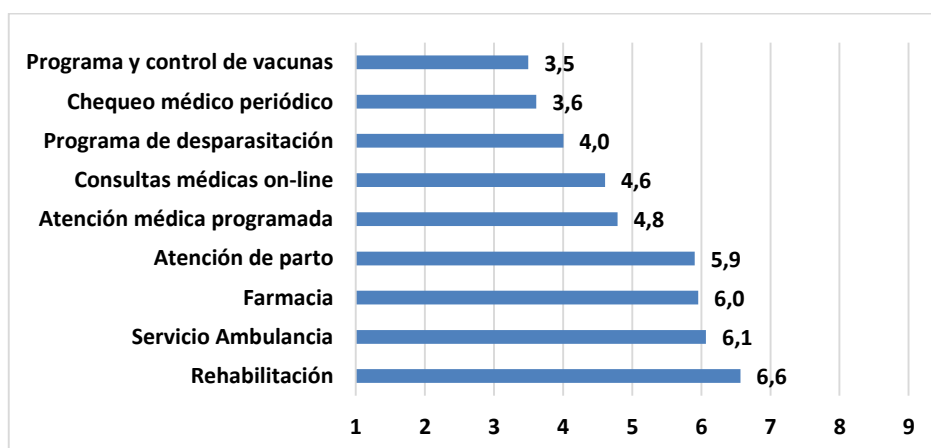
✓ **Planes de asistencia médica**

Como estrategia para atender a diferentes segmentos se evaluó los servicios médicos preferidos por las personas.

Los servicios médicos preferidos por las personas están indicados en el gráfico, siendo el “Programa y control de vacunas” el más preferido y Rehabilitación el menos importante. Al conocer las preferencias, nos permite crear planes o paquetes de asistencia que ofreceremos a los clientes.

Los servicios que brindan cada uno de estos planes están definidos en el capítulo de análisis técnico.

**FIGURA 22 - SERVICIOS MÉDICO PREFERIDO PARA LAS MASCOTAS**



**Elaboración: Autores basado en la encuesta realizada Marzo 2015**

### 3.3.7.2 Cálculo de la demanda

Para establecer la demanda y proyección de las mascotas, se considerará la proyección cantonal realizada por el INEC

**FIGURA 23 - PROYECCIÓN CANTONAL HASTA EL 2020**

Cantón	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>GUAYAQUIL</b>	2.589.229	2.617.349	2.644.891	2.671.801	2.698.077	2.723.665

ELABORACIÓN: INEC – PROYECCIÓN CANTONAL

Para calcular la proyección de mascotas, se obtiene la proporción de la parroquia Tarqui, luego se determina la proporción del nivel socio económico (A, B y C+), hasta obtener la cantidad de mascotas.

Luego con la intención de compra, que se obtuvo mediante el perfil de adquisición, que fue de 58.94%; se calculan los clientes potenciales y con esto finalmente se obtiene el crecimiento de las mascotas.

En la tabla se evidencia la demanda (clientes potenciales) para los próximos 5 años, así como el crecimiento de las mascotas para el target definido previamente.

**TABLA 1 - PROYECCIÓN DE LA CANTIDAD DE MASCOTAS**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Parroquia Tarqui</b>	1.050.826	1.062.238	1.073.416	1.084.337	1.095.001	1.105.386
<b>Nivel Socio Económico A, B, C+</b>	377.247	381.344	385.356	389.277	393.106	396.834
<b>Mascotas</b>	31.778	32.123	32.461	32.791	33.114	33.428
<b>Clientes Potenciales</b>	18.730	18.933	19.133	19.327	19.517	19.702
<b>% Crec Mascotas</b>		1,09%	1,05%	1,02%	0,98%	0,95%

ELABORACIÓN: AUTORES BASADO EN INFORMACIÓN DEL INEC  
(PROYECCIÓN CANTONAL)

Dado que el proyecto será evaluado para 10 años, la tasa de crecimiento para los siguientes años será la tasa del último año (2020) la cual fue de 0,95%.



## 4 ANALISIS FODA

<p><b>Análisis Interno</b></p>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser los primeros participantes del mercado en este tipo de servicio en la ciudad de Guayaquil</li> <li>- Experiencia de los socios en temas financieros y administrativos de empresas</li> <li>- Contar con una red de afiliados con amplia experiencia en el cuidado de mascotas</li> <li>- Contar con instalaciones equipadas para la atención ambulatoria de las mascotas</li> <li>- Procesos formales para brindar un excelente servicio al cliente</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de experiencia en el mercado al que estamos incursionando</li> <li>- Falta de un sistema informático que permita una atención ágil a los clientes</li> <li>- Recursos económicos no disponibles</li> <li>- Bajo poder de negociación con proveedores</li> <li>- Bajo poder de negociación con la red de afiliados</li> </ul>
	<p><b>Análisis Externo</b></p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendencia de la población hacia el cuidado de la salud de sus mascotas</li> <li>- Aplicación y creación de leyes que fomentan la tenencia responsable de las mascotas</li> </ul>

## **5 PLAN DE MARKETING**

### **5.1 OBJETIVO DEL MARKETING**

#### **5.1.1 Ventas**

Al ser un servicio nuevo en el mercado de Guayaquil, se estima un crecimiento promedio anual del 1% durante 10 años.

#### **5.1.2 Posicionamiento**

El objetivo de posicionamiento es el de lograr que los clientes sientan que a través de nuestros servicios sus mascotas cuentan con los cuidados y atención médica en el momento oportuno.

#### **5.1.3 Rentabilidad**

Obtener una rentabilidad de al menos un 20%.

#### **5.1.4 Cuota de mercado.**

Lograr el 55% de participación del mercado, como prestadores de servicios de atención médica prepagada en la ciudad de Guayaquil.

### **5.2 ESTRATEGIA Y PROGRAMA DE MARKETING**

#### **5.2.1 Estrategia de precios**

Los precios que se han establecido para los tres planes que ofreceremos corresponden a valores que los posibles clientes estarían dispuestos a cancelar, según nuestra investigación de mercado, estos precios nos permitirán obtener un margen bruto promedio durante 10 años del 50%; los precios serán ajustados anualmente en un 5% de acuerdo a la inflación.

Los planes de asistencia médica oportuna generarían ingresos provenientes de las siguientes fuentes:

- a. Por el cobro de las cuotas mensuales establecidas en el contrato de servicios de los planes de asistencia médica pre-pagada, cuya duración será de 12 meses con opción de renovación automática.
- b. Por el cobro de las consultas médicas
- c. Comisión por venta de medicina

En cuanto a los costos serán generados principalmente por:

- a. Pago a los proveedores de servicios, sean estos médicos, clínicas, centros de atención especializada, etc.
- b. Indemnizaciones y pagos de reaseguros.

### 5.2.2 Estrategia de Venta

Con nuestro equipo de ventas conformado por tres vendedores y un supervisor serán los responsables de cumplir el presupuesto de ventas asignado (ver tabla # 3), como estrategia se aplicará la comercialización directa a través de:

- a. Una alianza estratégica con nuestros prestadores afiliados para gestionar la venta de nuestros productos a sus clientes
- b. Visitas puerta a puerta para ofrecer los productos
- c. Se atenderán a los clientes en las instalaciones de la compañía
- d. Presentación de nuestros productos en los diferentes eventos que realicen los organismos involucrados con el cuidado de las mascotas como Rescate Animal, Protección Animal, eventos realizados por empresas como Nestlé a través de sus competencia denominada Perroton, entre otros.

**Tabla 3. Presupuesto de Ventas (expresado en dólares)**

INGRESOS	Años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos por Planes										
Plan Básico	\$ 32.684	\$ 34.692	\$ 36.809	\$ 39.044	\$ 41.397	\$ 43.902	\$ 46.558	\$ 49.375	\$ 52.362	\$ 55.530
Plan Avanzado	\$ 61.736	\$ 65.529	\$ 69.528	\$ 73.749	\$ 78.195	\$ 82.926	\$ 87.943	\$ 93.264	\$ 98.906	\$ 104.890
Plan Superior	\$ 81.709	\$ 86.729	\$ 92.022	\$ 97.609	\$ 103.494	\$ 109.755	\$ 116.395	\$ 123.437	\$ 130.905	\$ 138.825
Farmacia	\$ 136.181	\$ 137.666	\$ 139.111	\$ 140.530	\$ 141.907	\$ 143.326	\$ 144.760	\$ 146.207	\$ 147.669	\$ 149.146
	<b>\$ 312.309</b>	<b>\$ 324.616</b>	<b>\$ 337.470</b>	<b>\$ 350.931</b>	<b>\$ 364.994</b>	<b>\$ 379.909</b>	<b>\$ 395.656</b>	<b>\$ 412.283</b>	<b>\$ 429.842</b>	<b>\$ 448.391</b>

Elaboración: Autores

### 5.2.3 Estrategia Promocional

Como estrategias de promoción se han considerado los siguientes medios para llegar a nuestros clientes potenciales:

- a. Mensajes SMS y correos electrónicos.
- b. Utilizar las redes sociales como medio masivo para llegar a los clientes potenciales
- c. Campañas de promoción en los diferentes eventos que realicen las instituciones que promueven el cuidado de las mascotas como Rescate Animal, Protección Animal entre otras, donde se dará a conocer la marca AMO, con los planes que se ofrecen:

Figura 24. Logo de la empresa



Figura 25. Tríptico de los Planes de Asistencia Médica

**AMO - Asistencia Médica Oportuna**

<b>PLAN BASICO</b> \$5,00 Mensual	<b>PLAN AVANZADO</b> \$10,00 Mensual	<b>PLAN SUPERIOR</b> \$15,00 Mensual
<ul style="list-style-type: none"><li>• Diagnóstico inicial por médico de la empresa, previa cita.</li><li>• Programa anual de Desparasitación según la raza y edad de la mascota (no incluye medicinas)</li><li>• Plan trimestral de control y chequeo médico, según la raza y edad de la mascota.</li><li>• Descuento del 10% en las farmacias afiliadas a la RED</li></ul> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incluye Beneficios del Plan Básico</li><li>• Descuentos del 70% en asistencia médica ambulatoria con los doctores afiliados a la RED</li><li>• Servicio de ambulancia gratuito (máximo dos eventos por mes)</li><li>• Descuento del 80% en asistencia de Urgencias Médicas en las clínicas veterinarias afiliadas a la RED.</li><li>• Descuento en asistencia de Emergencias Médicas en las clínicas veterinarias afiliadas a la RED</li></ul> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incluye Beneficios del Plan Avanzado.</li><li>• Descuento del 50% en Servicios de vacunación anual, que incluye vacunas, según la raza y edad de la mascota,</li><li>• Descuento del 60% en Servicio de Parto en las clínicas afiliadas a la RED- (máximo dos eventos por perros y tres eventos por gatos)</li><li>• Descuento del 60% en Servicio de Rehabilitación en las clínicas afiliadas a la RED.</li><li>• Descuento del 70% en laboratorio e imágenes</li><li>• Descuento en asistencia hospitalaria en las clínicas afiliadas a la RED.</li></ul> 

## 5.2.4 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución está alineada hacia la venta directa a través del equipo comercial contratado por la empresa.

## 5.2.5 Políticas de Servicios

- ✓ Los clientes contarán con instalaciones adecuadas para la atención ambulatoria de sus mascotas.
- ✓ Atención para reservas de citas médicas por teléfono y sitio web
- ✓ El equipo médico estará conformado por personal altamente calificado.
- ✓ Contarán con una red de clínicas y médicos veterinarios con precios preferenciales.

# 6 ANÁLISIS TÉCNICO

## 6.1 ANÁLISIS DEL PRODUCTO

### 6.1.1 Definición del Servicio

Para definir los servicios que AMO ofrecerá a su clientela, se tomó de referencia las preferencias de los servicios consultados en las encuestas.

**Figura 26. Preferencias de los servicios consultados en la encuesta**

<b>Servicios consultados en encuesta (Ordenados por su preferencia)</b>	<b>Plan Asignado</b>
Programa y control de Vacunas	Plan 3
Chequeo Médico Periódico	Plan 1-2-3
Programa de desparasitación	Plan 1-2-3
Consultas Médicas On Line	Valor Agregado de AMO
Atención Médica Programada	Valor Agregado de AMO
Atención de Parto	Plan 3
Farmacia	Plan 1-2-3
Servicio de ambulancia	Plan 2-3
Rehabilitación	Plan 3

(\*) Donde 1 es el de mayor preferencia y 9 el de menor preferencia

Se establece tres planes de servicio pre-pagados:

Plan 1: Plan Básico

Plan 2: Plan Avanzado

Plan 3: Plan Superior

Para la asignación de los servicios a cada plan se toma en cuenta: La preferencia de las personas consultadas y la estrategia de plan marketing de incluir el servicio de mayor preferencia en el plan más oneroso con la idea que las personas adquieran este plan.

Los servicios consultados: Consultas Médicas On Line y Atención Médica Programada tuvieron una mediana acogida entre los encuestados, por lo que AMO incorpora estos dos servicios como Valor Agregado de la empresa y los da a conocer a sus clientes en el momento de su contratación.

Para el servicio de Consultas médicas On Line, AMO dispondrá de un portal web con un registro de usuarios con clave, el mismo que será proporcionado en el momento de la contratación del servicio por el cliente. En esta página web, el cliente podrá realizar las consultas médicas que desee durante las 24 horas días los 365 días de año.

Para el servicio de Atención Médica Programada, el cliente deberá llamar al call center de AMO e identificarse con su número de cédula del cliente que firma en el contrato, o el número de cédula del cliente solidario.

Pensando en la comodidad del cliente, AMO incluye en su contrato de servicio la opción de incorporar un cliente solidario, quien hará las veces del propietario de las mascotas, en ausencia de éste.

El negocio de medicina pre-pagada, incluye beneficios de asistencia médica ambulatoria, asistencia de emergencia, asistencia de urgencia, asistencia hospitalaria; por este motivo

AMO establece descuentos en estos servicios y los distribuye entre los planes de asistencia que ofrece.

¿Qué es una Asistencias Médica Ambulatoria?

Visitas médicas programadas previa cita que no requieren hospitalización

¿Qué es una Emergencia?

Eventos de gravedad que pone en riesgo la vida de la mascota y que requiere de atención médica inmediata. Ejemplo: Atropellamiento, paro cardíaco, hemorragias, envenenamientos

¿Qué es una Urgencia?

Eventos de gravedad que no pone en riesgo la vida de la mascota pero que si requiere de atención médica inmediata. Ejemplo: Quemaduras, taquicardia, traumatismo, hipertensión.

¿Qué es una asistencia hospitalaria?

Eventos que requiere la hospitalización de la mascota

Los servicios de Asistencia de Emergencia y en Asistencia Hospitalaria tienen el beneficio del descuento con un límite de cobertura por evento, según las siguientes tablas.

**Tabla 4. Asistencia de Emergencias (\*):**

<b>Evento</b>	<b>Cobertura hasta USD\$ (*)</b>	<b>% Descuento</b>
Reanimación Cardíaca	\$100,00	70%
Procedimiento Quirúrgico por atropellamiento	\$200,00	70%
Atención quirúrgica por hemorragia	\$50,00	70%
Atención por ataque de otras mascotas	\$40,00	70%
Atención por Caídas	\$30,00	70%
Atención por ingestión de cuerpos extraños	\$25,00	70%
Atención por envenenamiento	\$40,00	70%

**Tabla 5. Asistencia Hospitalaria (\*):**

<b>Evento</b>	<b>Cobertura hasta USD\$ (*)</b>	<b>% Descuento</b>
Habitación	\$20,00/diario Hasta 15 días	80%
Servicios Profesionales en Procedimiento Quirúrgico	\$1,000,00 x evento	30%
Permanencia en Cuidados Intensivos	\$2,000,00 x evento	40%
Costos de Implementos y equipos Quirúrgicos	\$300,00	20%
Alimentación	\$20,00	100%
Hospitalización por enfermedades Pre existentes	No Cobertura	No Cobertura

(\*) Esta información es considerada como Anexo vinculante al contrato de servicio de prestación de Asistencia Médica firmada entre la empresa y el afiliado.

Los perros y gatos que forman parte de la cobertura de los planes que ofrece AMO; deben cumplir el siguiente rango de edad:

- Perros: Desde los tres meses de edad hasta 9 años
- Gatos: Desde los tres meses de edad hasta 12 años

Por cada plan de servicio se hace entrega de una tarjeta de afiliación con los nombres de la mascota y del dueño titular de la mascota, con opción a una tarjeta adicional con los datos de un propietario solidario.

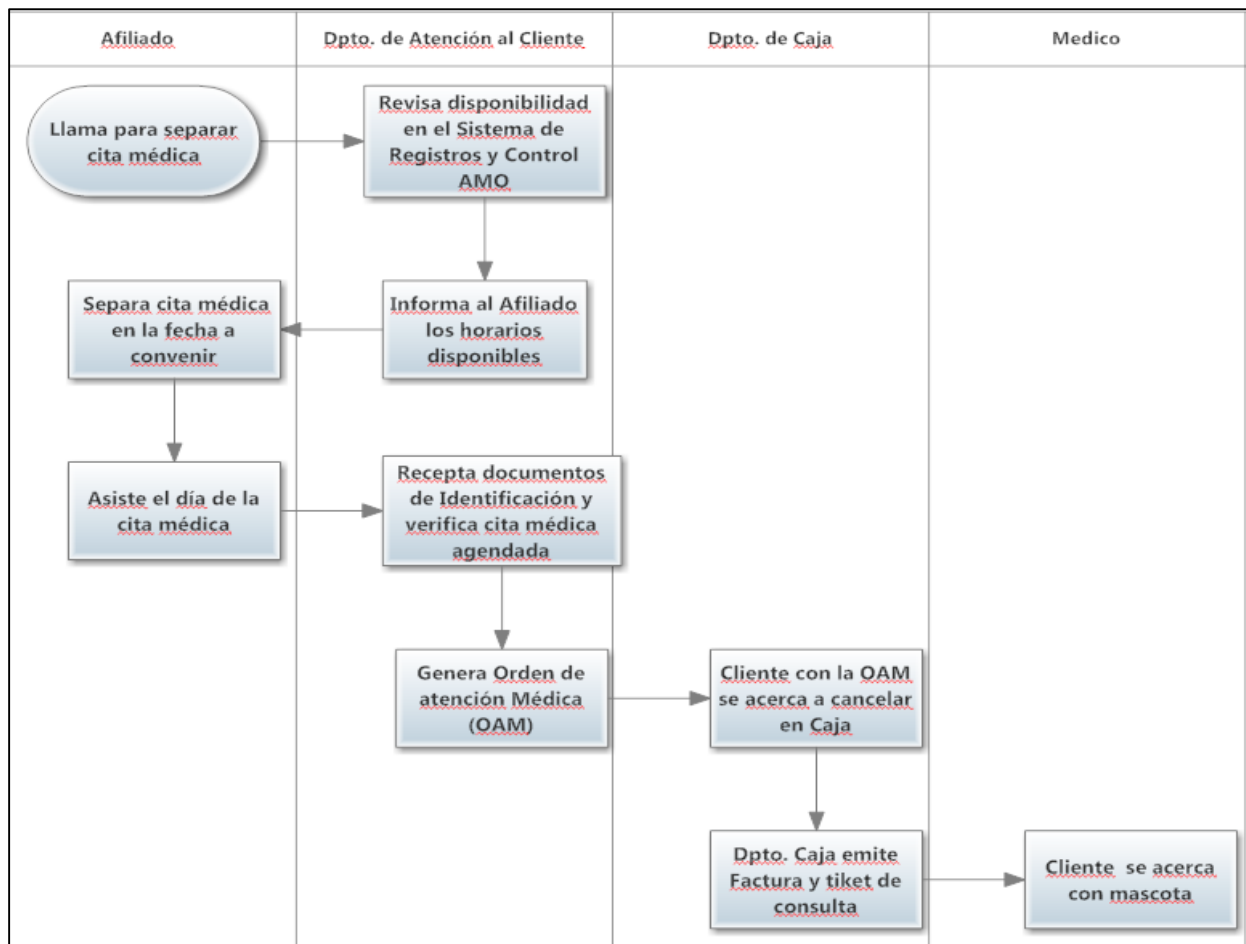
### **6.1.2 Diagrama del Proceso Operativo Servicio de Asistencia Médica programada**

Una vez que el cliente ha contratado uno de los tres planes de asistencia pre-pagada, el cliente empieza a gozar de los beneficios a partir del día siguiente de la firma de contrato.



En la figura 26 se detalla el proceso del servicio de asistencia médica programada en las instalaciones de AMO:

**Figura 26. Diagrama de proceso operativo**



### 6.1.3 Políticas de Contratación de Servicios

Los posibles clientes serán atendidos por personal de ventas o personal de atención a clientes ubicados en las instalaciones del Centro Médico.

El agente vendedor expondrá las ventajas de cada plan de asistencia médica. El posible cliente en el momento de escoger y aceptar un plan, firmará voluntariamente el “Contrato de Servicio de Atención Médica Pre-pagada AMO” en el que principalmente se exponen las siguientes cláusulas:

- Contratantes: Representante Legal de Asistencia Médica Oportuna para Mascotas AMO S.A. y el cliente que es el dueño de la mascota
- Datos de mascota: Nombre, edad y raza de la mascota: Necesario para poder brindar un buen plan de control de chequeo médico y el programa de desparasitación y vacunación
- Plan elegido: Indicando los beneficios del plan
- Precio: Según el plan elegido, se hará referencia del incremento anual según el porcentaje de inflación país.
- Tipo de vigencia del contrato: Todo contrato de AMO tendrá vigencia de 1 año, renovable automáticamente, pudiendo ser concluido con 30 días anticipación por cualquiera de ambas partes.
- Clausulas Especiales: En las que se indicará las condiciones que deben cumplir los dueños de mascotas para no perder las coberturas de los servicios contratados, entre los que se encuentra la obligatoriedad de asistir en las fechas indicadas por el médico tratante para los programas de desparasitación, vacunación y chequeos médicos.
- Clausulas Penales: Se considerará como mediador al Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Guayaquil.

## **6.2 FACILIDADES**

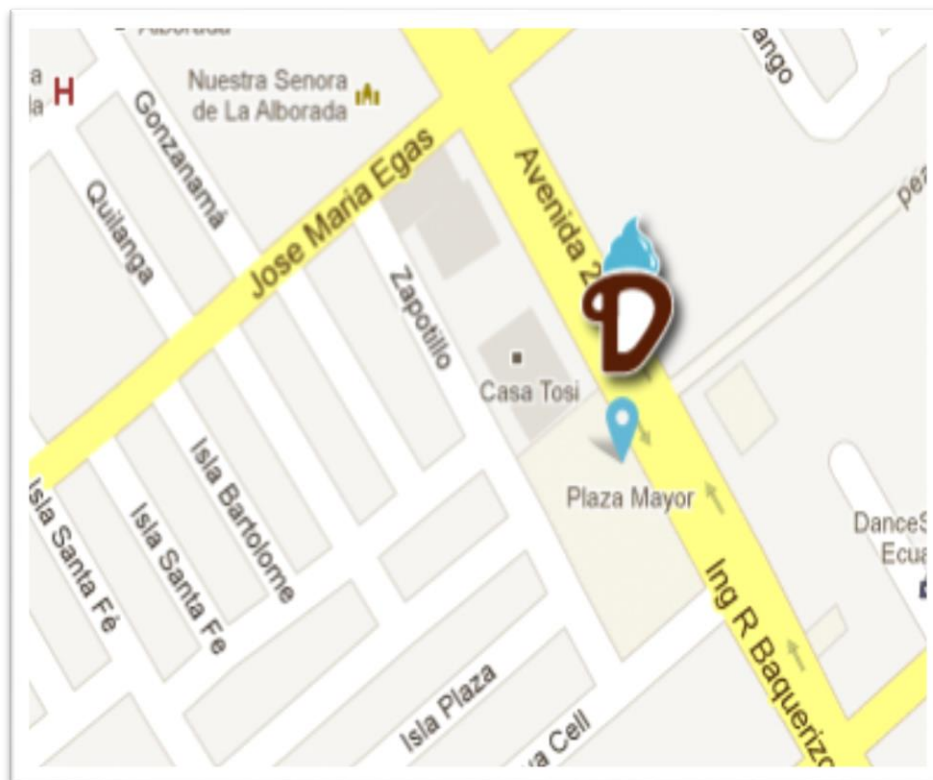
### **6.2.1 Ubicación del Centro Médico AMO**

El sector de La Alborada es el más preferido por las personas encuestadas para ubicar el centro médico AMO.

El centro médico requiere una capacidad de 200 mts<sup>2</sup>. en el que se considera las instalaciones de un área de recepción y atención al cliente, departamento de enfermería, dos consultorios médicos, y farmacia que será tercerizada con una de las cadenas de farmacias más grandes de la ciudad.

Considerando ambas variables, se determinó que se alquilará en el segundo piso del centro comercial Plaza Mayor ubicado en la Av. Rodolfo Baquerizo.

**Figura 27. Mapa de ubicación de las oficinas**



El centro comercial posee aproximadamente 100 parqueos que facilitan la visita de los clientes al centro médico AMO

### 6.2.2 Listado Prestadores Afiliados a la RED

Según el Plan contratado, los afiliados de AMO podrán elegir utilizar los servicios médicos para su mascota con doctores del staff del centro médico propio o con alguno de los doctores afiliados a la RED. A continuación detalle de los prestadores médicos, farmacias y clínicas afiliadas a la RED.

<b>Clínicas-Ambulancias</b>	<b>Veterinarias</b>	<b>Consultas Médicas</b>
Animalópolis Hospital Clínica Veterinaria	Animalópolis Veterinaria	Dr. Julio Pérez Centeno
Dr. Pets Clínica Veterinaria	Dr. Alfredo Mite Vivar	Dr. Alfredo Zanabria Ochoa

---

Clínica Veterinaria Can & Cat	Veterinaria Ceibos	Dr. José Viteri Chusan
Clínica Veterinaria Pet's & Mas	Veterinaria Israel	Dr. Agustín Ribadeneira
Clínica Veterinaria y Peluquería Millenium	Mascotas y Algo Mas	Dra. Mirian Poveda Gutierrez
Pet Medical Veterinaria	Veterinaria ALEANT-PET	Dra. Norka Moreno Coello
Policlínico Veterinario	Veterinaria Popular	
Veterinaria Las Lomas	Veterinaria PET'S	
Veterinaria Burgos	Veterinaria JOE	
Veterinaria y Peluquería Koky	Nuestros amigos	

### 6.2.3 Negociación con Prestadores Afiliados a la RED

El porcentaje de descuento que pactará AMO con sus prestadores de servicio afiliado es del veinte por ciento (30%) al costo del precio de venta al público del servicio del Prestador Afiliado.

El Co-Seguro; es el valor que desembolsa el dueño de la mascota, es decir el cliente, de acuerdo al porcentaje por evento estipulado en el contrato, cumpliendo el límite de cobertura. Este valor es pagado por el dueño de la mascota de contado por cada evento al prestador de servicio.

El valor cubierto por AMO; es el precio de venta al público descontado al 30%, menos, el co-seguro pagado por el cliente afiliado a AMO.

A final de mes, cada prestador de servicio informa detalladamente a AMO el listado de servicio brindado a los afiliados AMO con su precio de venta al público, menos el valor de descuento 30%, menos el valor del co-seguro, determinando así el valor a pagar por AMO.

AMO pagará de contado los valores adeudados a sus prestadores de servicio.

En los casos en que el servicio médico que otorga un prestador afiliado a la RED a un cliente de AMO supera los límites de cobertura del plan del cliente; el dueño de la mascota deberá cancelarlo junto al valor del co- seguro de forma de contado directamente al Prestador de servicio afiliado a la RED:

## 6.3 EQUIPOS, MAQUINARIAS E INTANGIBLES

### 6.3.1 Necesidades de Infraestructura

AMO para iniciar sus actividades en el Centro de atención Médica Oportuna, requerirá de la siguiente infraestructura tecnológica y equipos médicos:

**Tabla 6. Infraestructura Tecnológica y Equipos Médicos**

<b>Detalle</b>	<b>PVP Total</b>
Equipos Médicos	2.100,00
Equipos de Oficina	10.240,00
Muebles de Oficina	3.635,00
Equipos de Computo	8.500,00
Software	2.000,00
Licencias	3.600,00
<b>TOTAL</b>	<b>30.075,00</b>

### 6.3.2 Servicio Tecnológico

Para AMO es importante contar con un software que brinde el servicio de control y seguimiento del historial clínico de las mascotas de nuestros clientes.

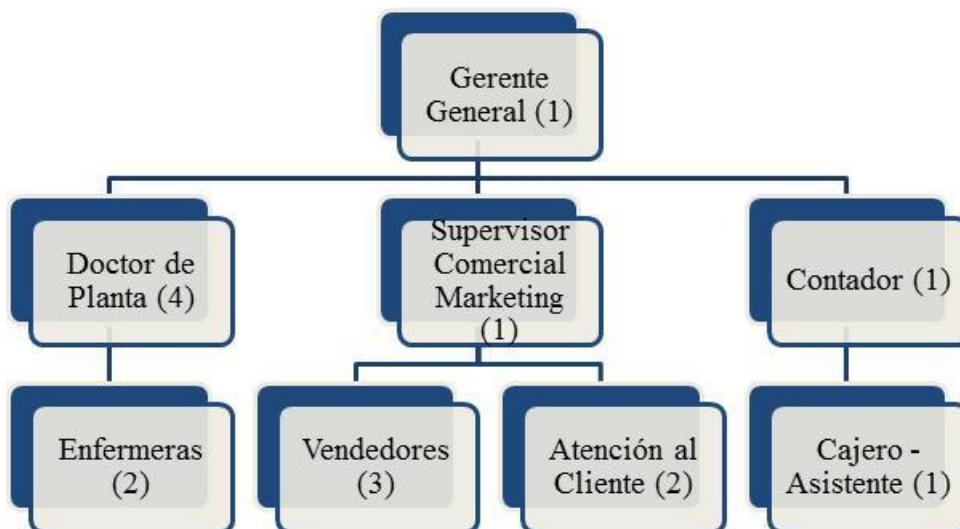
En el medio actual hay varios desarrolladores de sistemas que brindan este servicio, y según la búsqueda de futuros proveedores, la mejor opción que se ha considerado es la de Easy Doc, que es un sistema que se lo encuentra en el mercado por \$2,000 con cinco licencias incluidas.

## 7 ANALISIS ADMINISTRATIVO

### 7.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El organigrama de Asistencia Médica Oportuna para mascotas AMO S.A. es el siguiente:

**Figura 28. Estructura Organizacional**



### 7.2 POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN

El horario de atención al público es de:

- Lunes a Viernes: 07:00 a 21:00
- Sábado: 08:00 a 13:00

Lo que representa 14 horas de atención médica continua de lunes a viernes, por lo que se trabajará en dos turnos: el primer turno de 07:00 a 14:00 y el segundo turno de 14:00 a 21:00.

Los días sábado son de mayor afluencia, por lo que todo el personal laborará este día, y de esta forma cumple con las 40 horas laborales que exige la ley de código de trabajo.

Todo el personal será contratado por un año con un período de prueba de tres meses. Después del primer año de trabajo, se considera contrato indefinido, pudiendo ser terminado por cualquiera de las dos partes.

Toda persona contratada para laborar en relación de dependencia, es afiliada desde la firma de su contrato de trabajo, y goza de todos los beneficios de ley.

Cada año existe un incremento salarial que está acorde al porcentaje de inflación anual país.

### **7.3 DESCRIPTIVOS DE FUNCIONES**

**Gerente General:** Es el representante legal de la compañía, quien toma las principales decisiones entorno al negocio.

El nombramiento de Gerente General será indefinido, pudiendo ser finiquitado por la Junta General de Accionistas o por renuncia voluntaria del propio Gerente General.

Sus principales responsabilidades consiste en:

- Ser responsable de la Dirección y Administración del Negocio.
- Elaborar el Plan Estratégico del Negocio y alinear a todos los colaboradores a la ejecución del mismo.
- Definir políticas de administración del negocio.
- Presentar ante el Directorio los resultados del Negocio.
- Celebrar y firmar los contratos y toda obligación de la empresa.
- Responsable del cumplimiento de Presupuesto de Inversión
- Responsable de la negociación con actuales y futuros Prestadores de Servicios afiliados a la RED
- Toda actividad enfocada al crecimiento del Negocio

**Doctor / Médico de Planta:** Es el responsable técnico ante las autoridades de control del negocio.

Reporta en línea directa al Gerente General y a su cargo tiene al departamento de enfermería.

Sus principales funciones son:

- Representar técnicamente a la empresa ante las autoridades de control.
- Brindar asistencia médica a las mascotas de los afiliados a AMO.

- Aportar con ideas de crecimiento del negocio.
- Partícipe de negociaciones con los actuales y futuros Prestadores de Servicios afiliados a la RED

**Enfermera:** Reporte directo al Doctor/Médico de Planta. Sus principales funciones son:

- Responsable del diagnóstico inicial previo a la consulta médica de la mascota.
- Responsable de llevar el control médico de las mascotas afiliadas a AMO
- Responsable del seguimiento y de llamar a los afiliados para control de vacunación, desparasitación y chequeos médicos según el plan escogido de los clientes.
- Responsable del registro, archivo y custodia de los historiales clínicos de las mascotas.

**Supervisor Comercial – Marketing:** Reporte directo al Gerente General. Tiene a su responsabilidad a la fuerza de ventas y al equipo de atención a clientes.

Sus principales funciones son:

- Establecer las principales estrategias comerciales y de marketing para dar a conocer los servicios de AMO
- Controlar y supervisar al equipo de venta y atención a clientes
- Reportar a la Gerencia General los resultados de ventas y proyecciones de venta a corto y largo plazo.

**Vendedores:** Reporta al Supervisor Comercial – Marketing, es la fuerza de venta que llega directamente a los clientes. Sus principales funciones son:

- Buscar nuevos clientes con visitas puerta a puerta, según la base de clientes negociados con los prestadores afiliados.
- Visitas de seguimiento a los clientes actuales.
- Responsable de atender cualquier necesidad administrativa de los clientes.

**Atención al Cliente:** Reporta al Supervisor Comercial – Marketing. Es el personal que labora en el Centro Médico. Sus principales funciones son:



- Brindar asesoramiento de los servicios que ofrece AMO a los posibles clientes que visitan el Centro Médico en busca de atención e información.
- Responsable de asignar citas médicas programadas a los clientes que llaman a agendar la cita médica.
- Responsable de recibir al cliente que asiste a una cita médica programada
- Responsable de facturar el servicio adquirido.

**Contador:** Reporte directo a la Gerencia General. Tiene a su cargo al Cajero - Asistente. Sus principales funciones son:

- Firmar los Estados Financieros como responsable ante la autoridad fiscal.
- Responsable de proporcionar los estados financieros para la correcta toma de decisiones.

**Cajero – Asistente:** Reporta con el Contador. Sus principales funciones son:

- Recaudar los cobros en ventanilla por atenciones médicas en el Centro Médico AMO
- Registrar operativamente en el sistema contable las transacciones comerciales.

## **8 ANÁLISIS LEGAL**

### **8.1 TIPO DE SOCIEDAD**

AMO, se constituirá como Sociedad Anónima, con tres socios o accionistas, quienes realizarán un aporte promedio del 33% del capital cada socio.

### **8.2 PROCEDIMIENTOS PARA LA CONFORMACIÓN DE LA SOCIEDAD.**

De acuerdo a lo estipulado en el artículo 146 de la ley de compañías, la conformación de una sociedad anónima o compañía anónima se tiene que realizar mediante escritura pública que, previo mandato de la superintendencia de compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía tendrá existencia y personería jurídica desde el momento de dicha inscripción.

El 20 de mayo del año 2014 se publicó en el R.O # 249 la Ley Orgánica para el Fortalecimiento Societario y Optimización del sector societario y bursátil que dio paso al proceso simplificado de constitución de compañías de manera electrónica, lo que ha permitido reducir el tiempo de constitución de 2 meses a 48 horas aproximadamente; en el portal [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec) de la Superintendencia de Compañías se establecen los pasos para contar con el contrato de compañía, los nombramientos del representante legal, inscripción en el Registro Mercantil y obtención del RUC.

Adicionalmente las empresas deben cumplir con la obtención de los siguientes permisos

- a. Patente Municipal
- b. Permiso de Funcionamiento
- c. Permiso de funcionamiento del cuerpo de bomberos
- d. Permiso Sanitario

### **8.3 IMPLICACIONES TRIBUTARIAS, COMERCIALES Y LABORES ASOCIADAS AL TIPO DE SOCIEDAD.**

Las compañías o sociedad anónimas ante la autoridad tributaria deben cumplir con lo siguiente:

- a. Declaración del Impuesto a la Renta
- b. Declaración mensual del IVA
- c. Declaración de las retenciones en la fuente
- d. Anexo de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta por otros conceptos (REOC)
- e. Anexo Transaccional Simplificado ( ATS )
- f. Anexo de impuesto a la Renta de Relación de Dependencia (RDP)

### **8.4 LEYES ESPECIALES A SU ACTIVIDAD ECONÓMICA.**

Las leyes que rigen la actividad económica de Amo son:

- a. Ley de Compañías y sus reglamentos
- b. Ley Orgánica para el Fortalecimiento Societario y Optimización del sector societario y bursátil
- c. Ley de Régimen Tributario Interno y sus Reglamentos
- d. Ley de Justicia Laboral

## 9 ANÁLISIS ECONÓMICO

### 9.1 INVERSIONES

El presente plan requiere de una inversión inicial de US\$30,075, tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

**Tabla 7. Cuadro de inversión inicial**

### Asistencia Médica Oportuna - AMO

#### Detalle de Inversiones

Expresado en Dólares

Detalle	Cantidad	Precios	Total
<b>Equipos Médicos</b>			<b>\$2.100</b>
Camillas	3	\$200	\$600
Implementos (estetoscopio, balanzas, etc)			\$1.500
<b>Equipos de Oficina</b>			<b>\$10.240</b>
Divisiones Metalicas			\$6.000
Fotocopiadora-Scanner-Impresora	1	\$2.500	\$2.500
Central Telefonica	1	\$1.500	\$1.500
Telefonos	12	\$20	\$240
<b>Muebles de Oficina</b>			<b>\$3.635</b>
Escritorios	12	\$140	\$1.680
Sillas-Secretaria	12	\$50	\$600
Sillas-Visitas Tri	5	\$135	\$675
Archivadores	8	\$85	\$680
<b>Equipos de Computo</b>			<b>\$8.500</b>
Computadoras	12	\$500	\$6.000
Servidor	1	\$2.500	\$2.500
<b>Software</b>			<b>\$2.000</b>
EasyDoc (incluye 5 licencias gratis)	1	\$2.000	\$2.000
<b>Licencias</b>			<b>\$3.600</b>
Microsoft	12	\$300	\$3.600
<b>Total</b>			<b>\$30.075</b>

Elaboración: Autores

Toda la inversión será financiada con recursos propios, por lo que este mismo valor se verá reflejado en el Capital Social de la empresa.

## 9.2 CAPITAL DE TRABAJO

Desde la perspectiva de análisis de proyectos, el capital de trabajo representa el valor que se requiere para poner en marcha el negocio. En este plan se requiere de un capital de trabajo de US\$24,841 (gastos operativos del primer año de US\$298,088 dividido para 12 meses), los cuales serán financiados por los ingresos que se generarán durante la operación misma.

Un breve detalle de los rubros en que descomponen los gastos operativos del primer año es tal como se muestra a continuación:

**Tabla 8. Cuadro de Capital de Trabajo**

**Asistencia Médica Oportuna - AMO**  
**Cálculo del Capital de Trabajo**  
**Expresado en Dólares**

**Gastos Operativos del Primer Año**

**Costos de Planes y Servicios**

Centro Médico	\$ 92.456
Servicios y Asistencias	\$ 67.455
<b>Total de Costos</b>	<b>\$ 159.911</b>

**Gastos Operativos**

Comerciales	\$ 66.301
Administración	\$ 71.876
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>\$ 138.177</b>
<b>Total de Costos y Gastos =&gt;</b>	<b>\$ 298.088</b>

Dividido para 12 meses =>	<b>\$ 24.841</b>
---------------------------	------------------

Elaboración: Autores

---

## 9.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS

Para la estimación de los ingresos se han tomado en cuenta los resultados obtenidos en el Análisis de Mercado (ver figura tabla 2. Cuadro de demanda), cuyo resultado demuestra que en el primer año se obtendrán 18,158 planes y posteriormente se prevé un crecimiento anual tal como se indican en el siguiente cuadro.

**Tabla 9. Presupuesto de ingresos**

**Asistencia Médica Oportuna - AMO**  
**Proyección de Ingresos para los 10 Años**  
**Expresado en Cantidades de Planes**

	Años										%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>Tasa de Crecimiento &gt;</b>	1,00%	1,09%	1,05%	1,02%	0,98%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	
Ingresos por Planes											
Plan Básico	6.537	6.608	6.677	6.745	6.812	6.880	6.948	7.018	7.088	7.159	36%
Plan Avanzado	6.174	6.241	6.306	6.371	6.433	6.497	6.562	6.628	6.694	6.761	34%
Plan Superior	5.447	5.507	5.564	5.621	5.676	5.733	5.790	5.848	5.907	5.966	30%
	18.158	18.355	18.548	18.737	18.921	19.110	19.301	19.494	19.689	19.886	100%

Elaboración: Autores

Un resumen de la estructura de los planes es la siguiente:

Plan Básico representan el 36%

Plan Avanzado representan el 34%

Plan Superior representan el 30%

Para la proyección de Ingresos se ha mantenido esta misma estructura a lo largo del horizonte financiero.

Posteriormente se han realizado estimaciones referentes a los precios para cada uno de los planes (básico, avanzado y superior) y para los próximos 10 años, a saber:

**Tabla 10. Cuadro de proyección de precios de venta**

**Asistencia Médica Oportuna - AMO**  
**Proyección de Precios de Planes, Servicios y Asistencias**  
**Expresado en Dólares Unitarios**

<b>PRECIOS</b>	Años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos por Planes										
Plan Básico	\$ 5,0	\$ 5,3	\$ 5,5	\$ 5,8	\$ 6,1	\$ 6,4	\$ 6,7	\$ 7,0	\$ 7,4	\$ 7,8
Plan Avanzado	\$ 10,0	\$ 10,5	\$ 11,0	\$ 11,6	\$ 12,2	\$ 12,8	\$ 13,4	\$ 14,1	\$ 14,8	\$ 15,5
Plan Superior	\$ 15,0	\$ 15,8	\$ 16,5	\$ 17,4	\$ 18,2	\$ 19,1	\$ 20,1	\$ 21,1	\$ 22,2	\$ 23,3
Servicios de Laboratorio	\$ 6,00	\$ 6,00	\$ 6,00	\$ 6,00	\$ 6,00	\$ 6,00	\$ 6,00	\$ 6,00	\$ 6,00	\$ 6,00
Servicios de Imágenes	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00
Asistencia de Emergencias	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00
Asistencia de Urgencias	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00
Asistencia Hospitalarias	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
Farmacia	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00

Elaboración: Autores

## 9.4 COSTOS DE OPERACIÓN

Los costos y gastos son los desembolsos necesarios para mantener la operación del negocio. En este plan se ha estructurado 4 grupos de cuentas con el fin de identificar perfectamente los gastos incurridos en cada área. Iremos analizando, en detalle, cada uno de ellos.

### 9.4.1 Costos de Asistencia y Servicios

Representan los desembolsos que la compañía debe incurrir cada vez que se presenta un evento, ya sea de emergencia, urgencia o una necesidad de hospitalización de la mascota.

Así mismo, se incluyen los costos de servicios de laboratorio e imágenes, que son los valores que cubren los planes cada vez que el afiliado requiere de este tipo de exámenes.

En el capítulo de análisis técnico se analizan con más detalle estos servicios y prestaciones propios del plan de asistencia médica.

Un detalle de los costos se muestra a continuación:

**Tabla 11. Presupuesto de Costos Directos de los servicios y planes**

**Asistencia Médica Oportuna - AMO**  
**Proyección de los Costos para los 10 Años**  
**Expresado en Dólares**

COSTOS	Años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Centro de Atención Médica</b>										
Servicios de Laboratorio	\$ 11.439	\$ 11.564	\$ 11.685	\$ 11.805	\$ 11.920	\$ 12.039	\$ 12.160	\$ 12.281	\$ 12.404	\$ 12.528
Servicios de Imágenes	\$ 4.449	\$ 4.497	\$ 4.544	\$ 4.591	\$ 4.636	\$ 4.682	\$ 4.729	\$ 4.776	\$ 4.824	\$ 4.872
Asistencia de Emergencias	\$ 7.626	\$ 7.709	\$ 7.790	\$ 7.870	\$ 7.947	\$ 8.026	\$ 8.107	\$ 8.188	\$ 8.269	\$ 8.352
Asistencia de Urgencias	\$ 7.626	\$ 7.709	\$ 7.790	\$ 7.870	\$ 7.947	\$ 8.026	\$ 8.107	\$ 8.188	\$ 8.269	\$ 8.352
Asistencia Hospitalarias	\$ 36.315	\$ 36.711	\$ 37.096	\$ 37.475	\$ 37.842	\$ 38.220	\$ 38.603	\$ 38.989	\$ 39.379	\$ 39.772
	<b>\$ 67.455</b>	<b>\$ 68.190</b>	<b>\$ 68.906</b>	<b>\$ 69.609</b>	<b>\$ 70.291</b>	<b>\$ 70.994</b>	<b>\$ 71.704</b>	<b>\$ 72.421</b>	<b>\$ 73.146</b>	<b>\$ 73.877</b>

Elaboración: Autores

## 9.4.2 Centro Médico

Representa los gastos incurridos para mantener una adecuada atención rutinaria a las mascotas. La presente propuesta consiste en contar con una dotación de profesionales calificados que atenderán en 2 turnos. La estructura será:

- Médicos veterinarios 4 profesionales
- Enfermeras 2 profesionales
- Atención al cliente 2 asistentes

Los costos de esta estructura y los gastos que incurrirían se mencionan en la siguiente proyección a 10 años:

**Tabla 12. Presupuesto de Gastos Operativos**

GASTOS OPERATIVOS	Asistencia Médica Oportuna - AMO									
	Proyección de Gastos Operativos									
	Expresado en Dólares									
	Años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
<b>Centro Médico</b>										
Sueldos	\$ 47.040	\$ 49.392	\$ 51.862	\$ 54.455	\$ 57.177	\$ 60.036	\$ 63.038	\$ 66.190	\$ 69.500	\$ 72.974
Beneficios	\$ 12.776	\$ 13.418	\$ 14.093	\$ 14.801	\$ 15.544	\$ 16.324	\$ 17.141	\$ 18.006	\$ 18.803	\$ 19.859
Uniformes	\$ 2.400	\$ 2.520	\$ 2.646	\$ 2.778	\$ 2.917	\$ 3.063	\$ 3.216	\$ 3.377	\$ 3.546	\$ 3.723
Capacitaciones	\$ 1.200	\$ 1.260	\$ 1.323	\$ 1.389	\$ 1.459	\$ 1.532	\$ 1.608	\$ 1.689	\$ 1.773	\$ 1.862
Publicidad	\$ 3.600	\$ 3.780	\$ 3.969	\$ 4.167	\$ 4.376	\$ 4.595	\$ 4.824	\$ 5.066	\$ 5.319	\$ 5.585
Servicios de Limpieza	\$ 2.400	\$ 2.520	\$ 2.646	\$ 2.778	\$ 2.917	\$ 3.063	\$ 3.216	\$ 3.377	\$ 3.546	\$ 3.723
Servicios de Vigilancia	\$ 4.800	\$ 5.040	\$ 5.292	\$ 5.557	\$ 5.834	\$ 6.126	\$ 6.432	\$ 6.754	\$ 7.092	\$ 7.446
Honorarios Profesionales	\$ 6.000	\$ 6.300	\$ 6.615	\$ 6.946	\$ 7.293	\$ 7.658	\$ 8.041	\$ 8.443	\$ 8.865	\$ 9.308
Alquileres	\$ 7.200	\$ 7.560	\$ 7.938	\$ 8.335	\$ 8.752	\$ 9.189	\$ 9.649	\$ 10.131	\$ 10.638	\$ 11.170
Suministros de oficina	\$ 1.440	\$ 1.512	\$ 1.588	\$ 1.667	\$ 1.750	\$ 1.838	\$ 1.930	\$ 2.026	\$ 2.128	\$ 2.234
Gastos de viaje	\$ 1.200	\$ 1.260	\$ 1.323	\$ 1.389	\$ 1.459	\$ 1.532	\$ 1.608	\$ 1.689	\$ 1.773	\$ 1.862
Suscripciones	\$ 600	\$ 630	\$ 662	\$ 695	\$ 729	\$ 766	\$ 804	\$ 844	\$ 886	\$ 931
Impuestos y Tasas	\$ 1.800	\$ 1.890	\$ 1.985	\$ 2.084	\$ 2.188	\$ 2.297	\$ 2.412	\$ 2.533	\$ 2.659	\$ 2.792
	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	\$ 92.456	\$ 97.082	\$ 101.940	\$ 107.040	\$ 112.395	\$ 118.018	\$ 123.920	\$ 130.123	\$ 136.527	\$ 143.469

Elaboración: Autores

## 9.5 GASTOS COMERCIALES

Corresponde a los gastos necesarios de mantener una estructura que gestione las parte comercial, publicidad y marketing del negocio.

Estaría conformado por:

- 1 Supervisor Comercial y Marketing
- 3 Vendedores

En el caso de los vendedores, adicional a su sueldo recibirían una comisión del 4% sobre los planes colocados.

Un resumen de los gastos de esta sección se detalla a continuación:

**Tabla 13. Presupuesto de Gastos de Ventas**

**Asistencia Médica Oportuna - AMO**  
**Proyección de Gastos de Ventas**  
**Expresado en Dólares**

	Años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
<b>Comerciales</b>										
Sueldos	\$ 22.560	\$ 23.688	\$ 24.872	\$ 26.116	\$ 27.422	\$ 28.793	\$ 30.233	\$ 31.744	\$ 33.331	\$ 34.998
Comisiones	\$ 7.045	\$ 7.478	\$ 7.934	\$ 8.416	\$ 8.923	\$ 9.463	\$ 10.036	\$ 10.643	\$ 11.287	\$ 11.970
Beneficios	\$ 7.656	\$ 8.057	\$ 8.479	\$ 8.922	\$ 9.388	\$ 6.359	\$ 7.731	\$ 8.125	\$ 6.690	\$ 9.878
Uniformes	\$ 2.400	\$ 2.520	\$ 2.646	\$ 2.778	\$ 2.917	\$ 3.063	\$ 3.216	\$ 3.377	\$ 3.546	\$ 3.723
Capacitaciones	\$ 1.200	\$ 1.260	\$ 1.323	\$ 1.389	\$ 1.459	\$ 1.532	\$ 1.608	\$ 1.689	\$ 1.773	\$ 1.862
Publicidad	\$ 3.600	\$ 3.780	\$ 3.969	\$ 4.167	\$ 4.376	\$ 4.595	\$ 4.824	\$ 5.066	\$ 5.319	\$ 5.585
Servicios de Limpieza	\$ 2.400	\$ 2.520	\$ 2.646	\$ 2.778	\$ 2.917	\$ 3.063	\$ 3.216	\$ 3.377	\$ 3.546	\$ 3.723
Servicios de Vigilancia	\$ 4.800	\$ 5.040	\$ 5.292	\$ 5.557	\$ 5.834	\$ 6.126	\$ 6.432	\$ 6.754	\$ 7.092	\$ 7.446
Honorarios Profesionales	\$ 6.000	\$ 6.300	\$ 6.615	\$ 6.946	\$ 7.293	\$ 7.658	\$ 8.041	\$ 8.443	\$ 8.865	\$ 9.308
Alquileres	\$ 3.600	\$ 3.780	\$ 3.969	\$ 4.167	\$ 4.376	\$ 4.595	\$ 4.824	\$ 5.066	\$ 5.319	\$ 5.585
Suministros de oficina	\$ 1.440	\$ 1.512	\$ 1.588	\$ 1.667	\$ 1.750	\$ 1.838	\$ 1.930	\$ 2.026	\$ 2.128	\$ 2.234
Gastos de viaje	\$ 1.200	\$ 1.260	\$ 1.323	\$ 1.389	\$ 1.459	\$ 1.532	\$ 1.608	\$ 1.689	\$ 1.773	\$ 1.862
Suscripciones	\$ 600	\$ 630	\$ 662	\$ 695	\$ 729	\$ 766	\$ 804	\$ 844	\$ 886	\$ 931
Impuestos y Tasas	\$ 1.800	\$ 1.890	\$ 1.985	\$ 2.084	\$ 2.188	\$ 2.297	\$ 2.412	\$ 2.533	\$ 2.659	\$ 2.792
	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	\$ 66.301	\$ 69.715	\$ 73.302	\$ 77.072	\$ 81.032	\$ 81.679	\$ 86.916	\$ 91.374	\$ 94.214	\$ 101.896

Elaboración: Autores

## 9.6 GASTOS ADMINISTRATIVOS

Estos gastos pertenecen a las actividades de dirección y soporte que sustentan la operación general del negocio. En este caso la estructura es la siguiente:

- 1 Gerente General
- 1 Contador
- 1 Asistente / Cajero

Un resumen de los gastos generales de administración se presenta a continuación:



**Tabla 14. Presupuesto de Gastos Administrativos**

**Asistencia Médica Oportuna - AMO  
Proyección de Gastos Administrativos  
Expresado en Dólares**

	Años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
<b>Administración</b>										
Sueldos	\$ 35.520	\$ 37.296	\$ 39.161	\$ 41.119	\$ 43.175	\$ 45.334	\$ 47.600	\$ 49.980	\$ 52.479	\$ 55.103
Beneficios	\$ 8.516	\$ 8.943	\$ 9.392	\$ 9.862	\$ 10.357	\$ 6.759	\$ 9.175	\$ 8.807	\$ 7.098	\$ 10.875
Uniformes	\$ 2.400	\$ 2.520	\$ 2.646	\$ 2.778	\$ 2.917	\$ 3.063	\$ 3.216	\$ 3.377	\$ 3.546	\$ 3.723
Capacitaciones	\$ 1.200	\$ 1.260	\$ 1.323	\$ 1.389	\$ 1.459	\$ 1.532	\$ 1.608	\$ 1.689	\$ 1.773	\$ 1.862
Publicidad	\$ 3.600	\$ 3.780	\$ 3.969	\$ 4.167	\$ 4.376	\$ 4.595	\$ 4.824	\$ 5.066	\$ 5.319	\$ 5.585
Servicios de Limpieza	\$ 2.400	\$ 2.520	\$ 2.646	\$ 2.778	\$ 2.917	\$ 3.063	\$ 3.216	\$ 3.377	\$ 3.546	\$ 3.723
Servicios de Vigilancia	\$ 4.800	\$ 5.040	\$ 5.292	\$ 5.557	\$ 5.834	\$ 6.126	\$ 6.432	\$ 6.754	\$ 7.092	\$ 7.446
Honorarios Profesionales	\$ 6.000	\$ 6.300	\$ 6.615	\$ 6.946	\$ 7.293	\$ 7.658	\$ 8.041	\$ 8.443	\$ 8.865	\$ 9.308
Alquileres	\$ 1.200	\$ 1.260	\$ 1.323	\$ 1.389	\$ 1.459	\$ 1.532	\$ 1.608	\$ 1.689	\$ 1.773	\$ 1.862
Suministros de oficina	\$ 1.440	\$ 1.512	\$ 1.588	\$ 1.667	\$ 1.750	\$ 1.838	\$ 1.930	\$ 2.026	\$ 2.128	\$ 2.234
Gastos de viaje	\$ 1.200	\$ 1.260	\$ 1.323	\$ 1.389	\$ 1.459	\$ 1.532	\$ 1.608	\$ 1.689	\$ 1.773	\$ 1.862
Suscripciones	\$ 600	\$ 630	\$ 662	\$ 695	\$ 729	\$ 766	\$ 804	\$ 844	\$ 886	\$ 931
Gastos Legales	\$ 1.200	\$ 1.260	\$ 1.323	\$ 1.389	\$ 1.459	\$ 1.532	\$ 1.608	\$ 1.689	\$ 1.773	\$ 1.862
Impuestos y Tasas	\$ 1.800	\$ 1.890	\$ 1.985	\$ 2.084	\$ 2.188	\$ 2.297	\$ 2.412	\$ 2.533	\$ 2.659	\$ 2.792
	\$ 71.876	\$ 75.471	\$ 79.246	\$ 83.210	\$ 87.371	\$ 87.624	\$ 94.083	\$ 97.961	\$ 100.709	\$ 109.168

Elaboración: Autores

## 9.7 PUNTO DE EQUILIBRIO

El Punto de equilibrio representa en nivel de venta en que la utilidad se vuelve igual a cero y partir del cual la empresa comienza a generar utilidades.

En el presente plan se han determinado que los costos fijos estarán en un nivel de US\$223.588 y el margen de contribución se encontrará en un 76.1%, por lo que el nivel de ventas requerido para el punto de equilibrio será de US\$293,633. Los cálculos se encuentran a continuación:

**Tabla 15. Punto de Equilibrio**

**Cálculo del Punto de Equilibrio  
Expresado en Dólares**

**Punto de Equilibrio**

Costos y Gastos Fijos	\$ 223.588	
Costos Variables	\$ 74.500	
	<u>\$ 298.088</u>	
Ingresos	\$ 312.309	100,0%
Costos Variables	\$ 74.500	23,9%
Margen de Contribución	\$ 237.809	76,1%
Costos y Gastos Fijos	\$ 223.588	
Margen de Contribución	76,1%	
<b>P.Equilibrio en Dólares =&gt;</b>	<b><u>\$ 293.633</u></b>	

Elaboración: Autores

## **10 ANALISIS FINANCIERO**

### **10.1 ESTADO DE RESULTADOS**

En la tabla 16 se presenta el Estado de Resultados proyectado para los primeros 10 años de operación del negocio. Tal como se puede observar, a partir del primer año se genera utilidad, no obstante en el primer semestre se obtiene una pérdida acumulada de (US\$60,565) que es absorbida en el segundo semestre, y es así como a finales del primer año se obtiene una utilidad neta, libre del 15% de participación de trabajadores y 22% de impuesto a la renta, de US\$5,253. Los ingresos mantienen un crecimiento moderado del 4% (en promedio). Para los incrementos de sueldos se han considerado un sostenido 5% anual, al igual que para la inflación se ha estimado un 5%.

Los costos y gastos, excepto sueldo y depreciaciones, han sido ajustados anualmente de acuerdo al factor inflación considerado en cada año (5%).

Considerando que es un negocio de servicios donde prima la buena atención, los costos y gastos de personal representan un rubro muy importante en la estructura de operación.

**Tabla 16. Presupuesto Estado de Resultados**

**Asistencia Médica Oportuna - AMO**

Estado de Resultados Proyectado a 10 Años

Expresado en Dólares

ESTADO DE RESULTADOS	Años										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Ingresos</b>											
Ingresos por Planes	\$ 176.128	\$ 186.950	\$ 198.359	\$ 210.401	\$ 223.086	\$ 236.583	\$ 250.896	\$ 266.075	\$ 282.173	\$ 299.244	
Ingresos por Servicios	\$ 136.181	\$ 137.666	\$ 139.111	\$ 140.530	\$ 141.907	\$ 143.326	\$ 144.760	\$ 146.207	\$ 147.669	\$ 149.146	
<b>Total de Ingresos</b>	<b>\$ 312.309</b>	<b>\$ 324.616</b>	<b>\$ 337.470</b>	<b>\$ 350.931</b>	<b>\$ 364.994</b>	<b>\$ 379.909</b>	<b>\$ 395.656</b>	<b>\$ 412.283</b>	<b>\$ 429.842</b>	<b>\$ 448.391</b>	
<b>Costos de Planes y Servicios</b>											
Centro Médico	\$ 92.456	\$ 97.082	\$ 101.940	\$ 107.040	\$ 112.395	\$ 118.018	\$ 123.920	\$ 130.123	\$ 136.527	\$ 143.469	
Servicios y Asistencias	\$ 67.455	\$ 68.190	\$ 68.906	\$ 69.609	\$ 70.291	\$ 70.994	\$ 71.704	\$ 72.421	\$ 73.146	\$ 73.877	
<b>Total de Costos</b>	<b>\$ 159.911</b>	<b>\$ 165.272</b>	<b>\$ 170.846</b>	<b>\$ 176.650</b>	<b>\$ 182.687</b>	<b>\$ 189.012</b>	<b>\$ 195.624</b>	<b>\$ 202.545</b>	<b>\$ 209.672</b>	<b>\$ 217.346</b>	
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 152.398</b>	<b>\$ 159.343</b>	<b>\$ 166.624</b>	<b>\$ 174.282</b>	<b>\$ 182.307</b>	<b>\$ 190.897</b>	<b>\$ 200.032</b>	<b>\$ 209.738</b>	<b>\$ 220.170</b>	<b>\$ 231.045</b>	
<b>Gastos Operativos</b>											
Comerciales	\$ 66.301	\$ 69.715	\$ 73.302	\$ 77.072	\$ 81.032	\$ 81.679	\$ 86.916	\$ 91.374	\$ 94.214	\$ 101.896	
Administración	\$ 71.876	\$ 75.471	\$ 79.246	\$ 83.210	\$ 87.371	\$ 87.624	\$ 94.083	\$ 97.961	\$ 100.709	\$ 109.168	
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>\$ 138.177</b>	<b>\$ 145.186</b>	<b>\$ 152.548</b>	<b>\$ 160.281</b>	<b>\$ 168.403</b>	<b>\$ 169.303</b>	<b>\$ 180.999</b>	<b>\$ 189.335</b>	<b>\$ 194.923</b>	<b>\$ 211.064</b>	
<b>EBITDA</b>	<b>\$ 14.221</b>	<b>\$ 14.158</b>	<b>\$ 14.076</b>	<b>\$ 14.001</b>	<b>\$ 13.904</b>	<b>\$ 21.595</b>	<b>\$ 19.033</b>	<b>\$ 20.403</b>	<b>\$ 25.247</b>	<b>\$ 19.981</b>	
Depreciaciones	\$ 6.298	\$ 6.298	\$ 6.298	\$ 1.598	\$ 1.598	\$ 1.598	\$ 1.598	\$ 1.598	\$ 1.598	\$ 1.598	
<b>Utilidad Antes de 15% PT</b>	<b>\$ 7.924</b>	<b>\$ 7.860</b>	<b>\$ 7.778</b>	<b>\$ 12.403</b>	<b>\$ 12.306</b>	<b>\$ 19.997</b>	<b>\$ 17.435</b>	<b>\$ 18.806</b>	<b>\$ 23.650</b>	<b>\$ 18.383</b>	
15% Part. Trabajadores	\$ 1.189	\$ 1.179	\$ 1.167	\$ 1.860	\$ 1.846	\$ 3.000	\$ 2.615	\$ 2.821	\$ 3.547	\$ 2.757	
<b>Utilidad Antes de Imp. Renta</b>	<b>\$ 6.735</b>	<b>\$ 6.681</b>	<b>\$ 6.612</b>	<b>\$ 10.543</b>	<b>\$ 10.460</b>	<b>\$ 16.998</b>	<b>\$ 14.820</b>	<b>\$ 15.985</b>	<b>\$ 20.102</b>	<b>\$ 15.626</b>	
Impuesto a la Renta	\$ 1.482	\$ 1.470	\$ 1.455	\$ 2.319	\$ 2.301	\$ 3.739	\$ 3.260	\$ 3.517	\$ 4.422	\$ 3.438	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 5.253</b>	<b>\$ 5.211</b>	<b>\$ 5.157</b>	<b>\$ 8.223</b>	<b>\$ 8.159</b>	<b>\$ 13.258</b>	<b>\$ 11.560</b>	<b>\$ 12.468</b>	<b>\$ 15.680</b>	<b>\$ 12.188</b>	

Elaboración: Autores

## 10.2 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

El periodo de recuperación o Pay Back es uno de los indicadores fundamentales para decidir si conviene o no invertir, por cuanto es una referencia del tiempo en que aproximadamente se recuperará dicha inversión. En el caso del presente plan se observa que tiene un periodo de recuperación de 2.4 años, lo cual resulta conveniente.

**Tabla 17. Cuadro de periodo de recuperación de la inversión.**

**Asistencia Médica Oportuna - AMO**  
**Periodo de Recuperación de la Inversión**  
**Expresado en Dólares**

Años	Flujo			% de Recuper.
	Neto	Inversión	Acumulado	
1	\$ 14.221	(\$ 30.075)	(\$ 15.854)	-53%
2	\$ 11.487		(\$ 4.366)	-15%
3	\$ 11.427		\$ 7.061	23%
4	\$ 11.379		\$ 18.440	
5	\$ 9.724		\$ 28.164	
6	\$ 17.447		\$ 45.611	
7	\$ 12.294		\$ 57.905	
8	\$ 14.528		\$ 72.433	
9	\$ 18.910		\$ 91.342	
10	\$ 15.018	\$ 3.008	\$ 109.368	

Elaboración: Autores

Pay Back => **2,4 años**

### 10.3 FLUJO DE CAJA

Uno de los factores de riesgo de todo negocio es el flujo de caja y su administración, puesto que es una herramienta financiera que permite identificar, a tiempo, la capacidad de pago de una empresa, y permite prever las necesidades de financiamiento, si fuera el caso.

En el presente plan se observa un flujo de caja elaborado por el método indirecto, que partiendo del EBITDA (Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones), descontando los pagos del 15% de participación de trabajadores, el respectivo impuesto a la renta y las inversiones necesarias, obtenemos el flujo de caja generado en cada año y sus acumulados.

Como es de esperarse, en los dos primeros años se genera un flujo negativo y es en el tercer año donde se logra un flujo acumulado positivo. Este resultado y el pay back mencionado en el punto anterior sustentan el criterio de que las inversiones se pueden realizar con recursos propios.

**Tabla 18. Presupuesto Flujo de Efectivo**

**Asistencia Médica Oportuna - AMO**  
**Estado de Flujo de Efectivo Proyectado a 10 Años**  
 Expresado en Dólares

FLUJO DE EFECTIVO Método Indirecto	Años										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>EBITDA</b>		\$ 14.221	\$ 14.158	\$ 14.076	\$ 14.001	\$ 13.904	\$ 21.595	\$ 19.033	\$ 20.403	\$ 25.247	\$ 19.981
15% Part.Trabajadores			(\$ 1.189)	(\$ 1.179)	(\$ 1.167)	(\$ 1.860)	(\$ 1.846)	(\$ 3.000)	(\$ 2.615)	(\$ 2.821)	(\$ 3.547)
Impuesto a la Renta			(\$ 1.482)	(\$ 1.470)	(\$ 1.455)	(\$ 2.319)	(\$ 2.301)	(\$ 3.739)	(\$ 3.260)	(\$ 3.517)	(\$ 4.422)
Valor Residual (10%)											\$ 3.008
Inversiones	(\$ 30.075)		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de Caja del Período	(\$ 30.075)	\$ 14.221	\$ 11.487	\$ 11.427	\$ 11.379	\$ 9.724	\$ 17.447	\$ 12.294	\$ 14.528	\$ 18.910	\$ 15.018
Flujo de Caja Acumulado		(\$ 15.854)	(\$ 4.366)	\$ 7.061	\$ 18.440	\$ 28.164	\$ 45.611	\$ 57.905	\$ 72.433	\$ 91.342	\$ 106.360

Elaboración: Autores

VAN ==> \$ 24.604  
 TIR ==> 41%  
 Pay Back => 2,4 años

## 10.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

### 10.4.1 Escenario #1: incremento general de un 5% en todos los sueldos.

Esta herramienta financiera es muy útil ya que sirve para identificar a qué factores es más sensible un negocio. En este plan se ha hecho una primer escenario donde se considera que todos los sueldos, incluido el salario mínimo unificado y el de nivel gerencial, se incrementan en un 5%.

Como podemos observar el estado de resultados refleja menores niveles de utilidad pero sigue manteniendo resultados positivos desde el primer año inclusive.

El flujo de efectivo si se vería más afectado por cuanto se mantendría saldos negativos hasta el cuarto año inclusive por lo que el Pay Back aumenta a 4,75 años.

A pesar de estos efectos en los resultados y en el flujo de caja, el plan sigue manteniendo cifras positivas.

**Tabla 19. Análisis de Sensibilidad – Escenario # 1**

Estado de Resultados Proyectado a 10 Años Expresado en Dólares											
ESTADO DE RESULTADOS	Años										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Ingresos</b>											
Ingresos por Planes	\$ 176.128	\$ 186.950	\$ 198.359	\$ 210.401	\$ 223.086	\$ 236.583	\$ 250.896	\$ 266.075	\$ 282.173	\$ 299.244	
Ingresos por Servicios	\$ 136.181	\$ 137.666	\$ 139.111	\$ 140.530	\$ 141.907	\$ 143.326	\$ 144.760	\$ 146.207	\$ 147.669	\$ 149.146	
<b>Total de Ingresos</b>	<b>\$ 312.309</b>	<b>\$ 324.616</b>	<b>\$ 337.470</b>	<b>\$ 350.931</b>	<b>\$ 364.994</b>	<b>\$ 379.909</b>	<b>\$ 395.656</b>	<b>\$ 412.283</b>	<b>\$ 429.842</b>	<b>\$ 448.391</b>	
<b>Costos de Planes y Servicios</b>											
Centro Médico	\$ 95.450	\$ 100.226	\$ 105.241	\$ 110.506	\$ 116.034	\$ 121.837	\$ 127.936	\$ 134.338	\$ 140.946	\$ 148.118	
Servicios y Asistencias	\$ 67.455	\$ 68.190	\$ 68.906	\$ 69.609	\$ 70.291	\$ 70.994	\$ 71.704	\$ 72.421	\$ 73.146	\$ 73.877	
<b>Total de Costos</b>	<b>\$ 162.905</b>	<b>\$ 168.417</b>	<b>\$ 174.147</b>	<b>\$ 180.116</b>	<b>\$ 186.325</b>	<b>\$ 192.831</b>	<b>\$ 199.641</b>	<b>\$ 206.760</b>	<b>\$ 214.091</b>	<b>\$ 221.995</b>	
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 149.404</b>	<b>\$ 156.199</b>	<b>\$ 163.323</b>	<b>\$ 170.816</b>	<b>\$ 178.668</b>	<b>\$ 187.078</b>	<b>\$ 196.015</b>	<b>\$ 205.523</b>	<b>\$ 215.751</b>	<b>\$ 226.396</b>	
<b>Gastos Operativos</b>											
Comerciales	\$ 67.740	\$ 71.226	\$ 74.889	\$ 78.738	\$ 82.780	\$ 83.382	\$ 88.719	\$ 93.292	\$ 96.156	\$ 104.042	
Administración	\$ 74.079	\$ 77.784	\$ 81.675	\$ 85.760	\$ 90.049	\$ 90.230	\$ 96.922	\$ 100.900	\$ 103.689	\$ 112.467	
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>\$ 141.819</b>	<b>\$ 149.010</b>	<b>\$ 156.564</b>	<b>\$ 164.497</b>	<b>\$ 172.829</b>	<b>\$ 173.611</b>	<b>\$ 185.641</b>	<b>\$ 194.192</b>	<b>\$ 199.845</b>	<b>\$ 216.509</b>	
<b>EBITDA</b>	<b>\$ 7.585</b>	<b>\$ 7.189</b>	<b>\$ 6.759</b>	<b>\$ 6.318</b>	<b>\$ 5.839</b>	<b>\$ 13.467</b>	<b>\$ 10.375</b>	<b>\$ 11.331</b>	<b>\$ 15.906</b>	<b>\$ 9.887</b>	
Depreciaciones	\$ 6.298	\$ 6.298	\$ 6.298	\$ 1.598	\$ 1.598	\$ 1.598	\$ 1.598	\$ 1.598	\$ 1.598	\$ 1.598	
<b>Utilidad Antes de 15% PT</b>	<b>\$ 1.288</b>	<b>\$ 891</b>	<b>\$ 461</b>	<b>\$ 4.721</b>	<b>\$ 4.242</b>	<b>\$ 11.869</b>	<b>\$ 8.777</b>	<b>\$ 9.734</b>	<b>\$ 14.309</b>	<b>\$ 8.289</b>	
15% Part.Trabajadores	\$ 193	\$ 134	\$ 69	\$ 708	\$ 636	\$ 1.780	\$ 1.317	\$ 1.460	\$ 2.146	\$ 1.243	
<b>Utilidad Antes de Imp.Renta</b>	<b>\$ 1.095</b>	<b>\$ 758</b>	<b>\$ 392</b>	<b>\$ 4.013</b>	<b>\$ 3.605</b>	<b>\$ 10.089</b>	<b>\$ 7.460</b>	<b>\$ 8.274</b>	<b>\$ 12.163</b>	<b>\$ 7.046</b>	
Impuesto a la Renta	\$ 241	\$ 167	\$ 86	\$ 883	\$ 793	\$ 2.220	\$ 1.641	\$ 1.820	\$ 2.676	\$ 1.550	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 854</b>	<b>\$ 591</b>	<b>\$ 306</b>	<b>\$ 3.130</b>	<b>\$ 2.812</b>	<b>\$ 7.869</b>	<b>\$ 5.819</b>	<b>\$ 6.453</b>	<b>\$ 9.487</b>	<b>\$ 5.496</b>	

Elaboración: Autores

**Asistencia Médica Oportuna - AMO**  
Estado de Flujo de Efectivo Proyectado a 10 Años  
Expresado en Dólares

FLUJO DE EFECTIVO Método Indirecto	Años										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>EBITDA</b>		\$ 7.585	\$ 7.189	\$ 6.759	\$ 6.318	\$ 5.839	\$ 13.467	\$ 10.375	\$ 11.331	\$ 15.906	\$ 9.887
15% Part.Trabajadores			(\$ 193)	(\$ 134)	(\$ 69)	(\$ 708)	(\$ 636)	(\$ 1.780)	(\$ 1.317)	(\$ 1.460)	(\$ 2.146)
Impuesto a la Renta			(\$ 241)	(\$ 167)	(\$ 86)	(\$ 883)	(\$ 793)	(\$ 2.220)	(\$ 1.641)	(\$ 1.820)	(\$ 2.676)
Valor Residual (10%)											\$ 3.008
Inversiones	(\$ 30.075)		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de Caja del Período	(\$ 30.075)	\$ 7.585	\$ 6.755	\$ 6.458	\$ 6.163	\$ 4.248	\$ 12.037	\$ 6.375	\$ 8.373	\$ 12.626	\$ 8.072
Flujo de Caja Acumulado		(\$ 22.490)	(\$ 15.735)	(\$ 9.276)	(\$ 3.113)	\$ 1.135	\$ 13.173	\$ 19.547	\$ 27.920	\$ 40.546	\$ 48.618

Elaboración: Autores

VAN => \$ 920  
TIR => 21%  
Pay Back => 4,75 años

### 10.4.2 Escenario #2: baja del 5% en los volúmenes de servicios a facturar.

En este segundo escenario se ha considerado una baja del 5% en los volúmenes de servicios a facturar en todos los años y las otras variables se mantienen inalterables. Esta simulación tiene un mayor impacto negativo considerando que de los volúmenes a facturar

se afectan otras variables tales ingresos por planes y servicios y afectan las bases de las proyecciones de los siguientes años.

Tal como se puede apreciar, bajo este supuesto, los resultados se vuelven negativos hasta el quinto año inclusive, acumulando una pérdida de US\$16,617. El flujo de caja también tiene una afectación importante que se refleja en saldos negativos todos los años.

Bajo este escenario se sugeriría buscar un financiamiento de largo plazo con el fin de equilibrar el flujo de caja, solventar las necesidades de pagos y aprovechar el beneficio tributario del gasto financiero.

Los resultados y los flujos se muestran a continuación:

**Tabla 20. Análisis de Sensibilidad – Escenario # 2**

Estado de Resultados Proyectado a 10 Años											
Expresado en Dólares											
ESTADO DE RESULTADOS	Años										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Ingresos</b>											
Ingresos por Planes	\$ 167.322	\$ 177.603	\$ 188.441	\$ 199.881	\$ 211.932	\$ 224.754	\$ 238.351	\$ 252.772	\$ 268.064	\$ 284.282	
Ingresos por Servicios	\$ 129.372	\$ 130.782	\$ 132.156	\$ 133.504	\$ 134.812	\$ 136.160	\$ 137.522	\$ 138.897	\$ 140.286	\$ 141.689	
<b>Total de Ingresos</b>	<b>\$ 296.694</b>	<b>\$ 308.385</b>	<b>\$ 320.597</b>	<b>\$ 333.385</b>	<b>\$ 346.744</b>	<b>\$ 360.914</b>	<b>\$ 375.873</b>	<b>\$ 391.669</b>	<b>\$ 408.350</b>	<b>\$ 425.971</b>	
<b>Costos de Planes y Servicios</b>											
Centro Médico	\$ 92.456	\$ 97.082	\$ 101.940	\$ 107.040	\$ 112.395	\$ 118.018	\$ 123.920	\$ 130.123	\$ 136.527	\$ 143.469	
Servicios y Asistencias	\$ 64.082	\$ 64.781	\$ 65.461	\$ 66.129	\$ 66.777	\$ 67.445	\$ 68.119	\$ 68.800	\$ 69.488	\$ 70.183	
<b>Total de Costos</b>	<b>\$ 156.538</b>	<b>\$ 161.863</b>	<b>\$ 167.401</b>	<b>\$ 173.169</b>	<b>\$ 179.172</b>	<b>\$ 185.462</b>	<b>\$ 192.039</b>	<b>\$ 198.924</b>	<b>\$ 206.015</b>	<b>\$ 213.652</b>	
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 140.155</b>	<b>\$ 146.522</b>	<b>\$ 153.196</b>	<b>\$ 160.216</b>	<b>\$ 167.572</b>	<b>\$ 175.452</b>	<b>\$ 183.834</b>	<b>\$ 192.745</b>	<b>\$ 202.335</b>	<b>\$ 212.319</b>	
<b>Gastos Operativos</b>											
Comerciales	\$ 65.875	\$ 69.263	\$ 72.823	\$ 76.563	\$ 80.492	\$ 81.150	\$ 86.319	\$ 90.765	\$ 93.590	\$ 101.199	
Administración	\$ 71.876	\$ 75.471	\$ 79.246	\$ 83.210	\$ 87.371	\$ 87.624	\$ 94.083	\$ 97.961	\$ 100.709	\$ 109.168	
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>\$ 137.751</b>	<b>\$ 144.734</b>	<b>\$ 152.069</b>	<b>\$ 159.773</b>	<b>\$ 167.864</b>	<b>\$ 168.774</b>	<b>\$ 180.402</b>	<b>\$ 188.726</b>	<b>\$ 194.299</b>	<b>\$ 210.367</b>	
<b>EBITDA</b>	<b>\$ 2.404</b>	<b>\$ 1.788</b>	<b>\$ 1.127</b>	<b>\$ 443</b>	<b>(\$ 292)</b>	<b>\$ 6.678</b>	<b>\$ 3.432</b>	<b>\$ 4.019</b>	<b>\$ 8.036</b>	<b>\$ 1.952</b>	
Depreciaciones	\$ 6.298	\$ 6.298	\$ 6.298	\$ 1.598	\$ 1.598	\$ 1.598	\$ 1.598	\$ 1.598	\$ 1.598	\$ 1.598	
<b>Utilidad Antes de 15% PT</b>	<b>(\$ 3.893)</b>	<b>(\$ 4.509)</b>	<b>(\$ 5.170)</b>	<b>(\$ 1.155)</b>	<b>(\$ 1.890)</b>	<b>\$ 5.080</b>	<b>\$ 1.835</b>	<b>\$ 2.421</b>	<b>\$ 6.438</b>	<b>\$ 355</b>	
15% Part. Trabajadores	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 762	\$ 275	\$ 363	\$ 966	\$ 53	
<b>Utilidad Antes de Imp.Renta</b>	<b>(\$ 3.893)</b>	<b>(\$ 4.509)</b>	<b>(\$ 5.170)</b>	<b>(\$ 1.155)</b>	<b>(\$ 1.890)</b>	<b>\$ 4.318</b>	<b>\$ 1.559</b>	<b>\$ 2.058</b>	<b>\$ 5.473</b>	<b>\$ 301</b>	
Impuesto a la Renta	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 950	\$ 343	\$ 453	\$ 1.204	\$ 66	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>(\$ 3.893)</b>	<b>(\$ 4.509)</b>	<b>(\$ 5.170)</b>	<b>(\$ 1.155)</b>	<b>(\$ 1.890)</b>	<b>\$ 3.368</b>	<b>\$ 1.216</b>	<b>\$ 1.605</b>	<b>\$ 4.269</b>	<b>\$ 235</b>	

Elaboración: Autores

**Asistencia Médica Oportuna - AMO**  
**Estado de Flujo de Efectivo Proyectado a 10 Años**  
 Expresado en Dólares

<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>Años</b>										
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>Método Indirecto</b>											
<b>EBITDA</b>		\$ 2.404	\$ 1.788	\$ 1.127	\$ 443	(\$ 292)	\$ 6.678	\$ 3.432	\$ 4.019	\$ 8.036	\$ 1.952
15% Part. Trabajadores			\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	(\$ 762)	(\$ 275)	(\$ 363)	(\$ 966)
Impuesto a la Renta			\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	(\$ 950)	(\$ 343)	(\$ 453)	(\$ 1.204)
Valor Residual (10%)											\$ 3.008
Inversiones	(\$ 30.075)		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de Caja del Período	(\$ 30.075)	\$ 2.404	\$ 1.788	\$ 1.127	\$ 443	(\$ 292)	\$ 6.678	\$ 1.720	\$ 3.401	\$ 7.220	\$ 2.790
Flujo de Caja Acumulado		(\$ 27.671)	(\$ 25.883)	(\$ 24.756)	(\$ 24.313)	(\$ 24.605)	(\$ 17.927)	(\$ 16.207)	(\$ 12.806)	(\$ 5.586)	(\$ 2.796)

Elaboración: Autores

VAN => **(\$ 20.704)**  
 TIR => **-1%**  
 Pay Back => **no aplica**



## 11 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION DEL PLAN DE NEGOCIOS

Cronograma de ejecución del plan de negocio												
Etapa / Mes	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Creación y constitución de la compañía												
Tramites de permisos municipales y sanitarios												
Adecuación de oficina												
Contratación e instalación de servicios básicos												
Adquisición e instalación de mobiliario y equipos de computación												
Adquisición de equipos médicos, instalación y prueba												
Reclutamiento, Selección y Contratación de personal												
Adquisición, instalación y prueba del software												
Puesta en Marcha												

## **12 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **12.1 CONCLUSIONES**

A través de la investigación se ha concluido que en el mercado actualmente no existe el servicio propuesto, pues no hay quien ofrezca un programa de asistencia orientado a mascotas.

En conclusión, las ventajas diferenciadoras que sostienen este modelo de negocio se resumen en:

- El resultado general de la encuesta revela que una alta demanda (más del 65% de los encuestados), cuya edad se encuentra en el rango de 18 a 40 años, estarían dispuestos a contratar un plan de asistencia médica para su mascota.
- La proyección financiera muestra que se requiere una inversión de US\$30.075, que es un monto accesible (baja barrera de entrada y de salida), un VAN de US\$24.604 y una TIR del 41%.
- Sobre la misma base de estimaciones financieras se concluye que la inversión se recupera en un periodo de 2,4 años y su punto de equilibrio es igual a US\$293.633 de ventas.

### **12.2 RECOMENDACIONES**

Debido a que el servicio brindado está orientado al cuidado integral de la salud de las mascotas, se debe considerar, como punto fundamental, la contratación de personal altamente calificado a través de procesos de selección profesional y exigente. Adicionalmente que se mantenga en constante capacitación.

Con el fin de optimizar los tamaños de inversión se sugiere que la compra de equipos médicos sea debidamente controlada, de tal forma que se logre siempre contar con tecnología de punta.

De manera general y a mediano / largo plazo se recomienda evaluar periódicamente la posibilidad de replicar el modelo de negocio hacia otras zonas de Guayaquil y Samborondòn, y posteriormente a otras ciudades principales del país.

En el largo plazo, conviene evaluar la conveniencia de tener servicios de laboratorios y de imágenes propios.

### 13 ANEXOS

#### Anexo 1. Matriz Pasos 1.2.3 para la IM

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					
Crear un producto de Asistencia Médica Oportuna "AMO" para Mascotas	Determinar el mercado potencial dispuesto a obtener un Plan Preventivo de Salud para sus mascotas	Determinar el perfil de los clientes	¿Cuál es la edad de los clientes?	ND	Concluyente	Datos Primarios	Encuestas					
			¿Cuál es el nivel de ingresos de los clientes?	ND	Concluyente	Datos Primarios	Encuestas					
			¿Dónde están ubicados los clientes?	ND	Concluyente	Datos Primarios / Datos secundarios	Encuestas					
		Determinar el tamaño del mercado	¿Cuánto estarían dispuestos a cancelar por un plan de asistencia médica para sus mascotas?	Donde están ubicados los posibles compradores	ND	ND	Concluyente	Datos Primarios	Encuestas			
					Determinar cuantas personas que tienen perro o gato como mascota están dispuestos a comprar el servicio	ND	Concluyente	Datos Primarios	Encuestas			
					¿Cuál es la edad mínima y máxima para la afiliación de mascotas?	ND	Exploratorio/Concluyente	Datos Secundarios	Encuestas			
					¿Cuál es el monto de cobertura para cada plan?	ND	Exploratorio/Concluyente	Datos Primarios	Encuestas			
					¿Cuál es el monto deducible de cada plan de asistencia médica?	ND	Exploratorio/Concluyente	Datos Primarios	Encuestas			
					¿Cuál es el monto de coparticipación para la asistencia ambulatorio y asistencia hospitalaria?	ND	Exploratorio/Concluyente	Datos Primarios	Encuestas			
					¿Cuáles son los montos máximos de cobertura por consulta médica?	ND	Exploratorio/Concluyente	Datos Primarios	Encuestas			
					¿Cuáles son los montos máximos de cobertura por enfermedad?	ND	Exploratorio/Concluyente	Datos Primarios	Encuestas			
					¿Cuáles son los montos máximos de cobertura por emergencias?	ND	Exploratorio/Concluyente	Datos Primarios	Encuestas			
					¿Que tipo de medio de pago prefieren? Efectivo, débito bancario o tarjeta de crédito	ND	Exploratorio/Concluyente	Datos Primarios	Encuestas			
					Determinar las formas de pagos preferidas por los clientes	¿Cuál es el canal de comunicación que prefieren? Redes sociales, canales tradicionales	¿Cuál es el lugar que prefieren para la ubicación de las oficinas de atención médica?	ND	ND	Exploratorio/Concluyente	Datos Primarios	Encuestas
								ND	ND	Exploratorio/Concluyente	Datos Primarios	Encuestas
Ubicación del centro médico y horarios de atención	¿Cuáles son los horarios de atención preferidos?	¿Cuáles son los horarios de atención preferidos?	ND	ND	Exploratorio/Concluyente	Datos Primarios	Encuestas					
			ND	ND	Exploratorio/Concluyente	Datos Primarios	Encuestas					

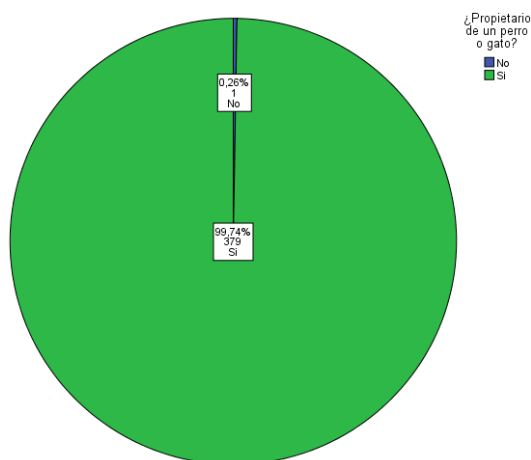
## Anexo 2. Resultado de la Encuesta

### Análisis de preguntas del instrumento de recolección de información

1. ¿Usted es la propietaria de un perro o gato? Si su respuesta es no, agradecemos no continuar.

Según los datos obtenidos de la encuesta solo una persona no tiene mascota; sin embargo, en la mayoría de los casos, los encuestados tienen una mascota ya sea un gato o un perro. Como se observa en el gráfico # 17,379 personas son propietarios de una mascota

**GRÁFICO 4 - ENCUESTADOS PROPIETARIOS DE UNA MASCOTA**

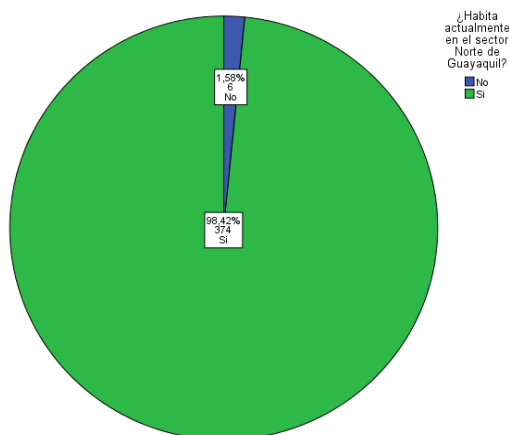


**Elaboración: Autores basado en la encuesta realizada Marzo 2015**

2. ¿Usted habita actualmente en el sector Norte de Guayaquil? Si su respuesta es no, agradecemos no continuar.

De todos los encuestados, 374 personas respondieron que viven en el Norte de Guayaquil.

**GRÁFICO 5 - ENCUESTADOS QUE HABITAN EN EL SECTOR NORTE DE GUAYAQUIL**



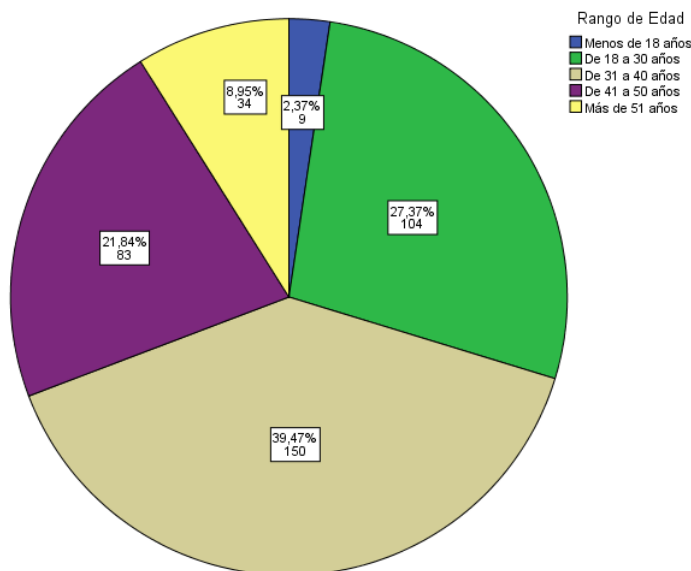
**Elaboración: Autores basado en la encuesta realizada Marzo 2015**

3. Escoja en que rango de edad se encuentra usted actualmente

En lo que respecta al rango de edad de los encuestados, se observa tres rangos de edades con una importante cantidad de personas; la mayor cantidad de personas (150 personas) se encuentran en el rango de 31 a 40 años de edad con un 39%; luego le sigue las edades comprendidas entre 18 a 30 años con 104 personas que representa el 27%; y por último las edades comprendidas entre 41 a 50 años constituye el 22% con 83 personas.

De lo expuesto arriba, el rango global significativo es de 18 a 50 años y está compuesto de 337 personas siendo un 88.68%.

**GRÁFICO 6 - RANGO DE EDAD DE LOS ENCUESTADOS**



**Elaboración: Autores basado en la encuesta realizada Marzo 2015**

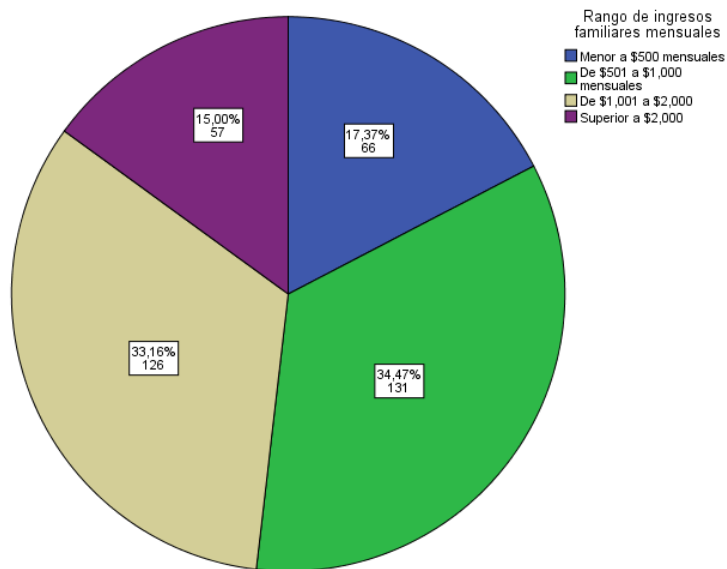
4. Escoja el rango de sus ingresos familiares mensuales:

Los ingresos familiares mensuales están divididos en cuatro rangos y en el gráfico se presentan dos rangos como los más representativos; los rangos son \$500 a \$1000 y \$1001 a \$2000; lo que hace un conjunto de 257 personas formando un 67.63%.

Sin embargo, el grupo con ingresos superiores a \$2000 también es atractivo, ya que al contar con poder adquisitivo de compra, están más dispuestos a gastar en el seguro médico

que ofrece la empresa. En este grupo hay 57 personas representando un 15% segmento que también se deberá atender.

**GRÁFICO 7 - RANGO DE INGRESOS FAMILIARES MENSUALES**

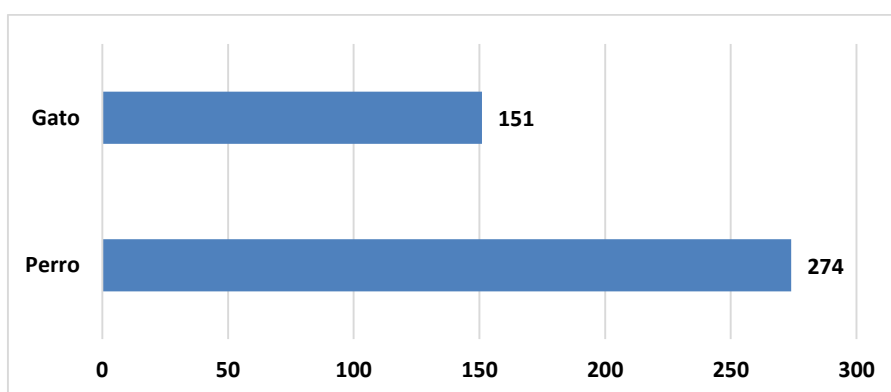


**Elaboración: Autores basado en la encuesta realizada Marzo 2015**

5. ¿Qué mascota tiene?

En su mayoría los encuestados tienen mascotas ya sea un perro o gato. Pero más específicamente se consultó que tipo de mascota tienen en casa, de lo cual se determinó que 274 personas tienen un perro y 151 personas tienen un gato.

**GRÁFICO 8 - TIPO DE MASCOTA QUE POSEEN LOS ENCUESTADOS**

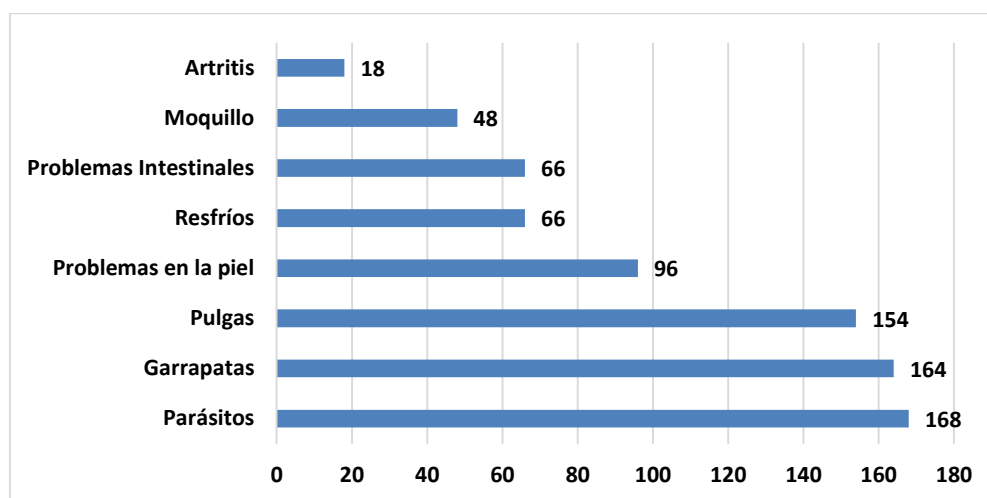


**Elaboración: Autores basado en la encuesta realizada Marzo 2015**

6. ¿Qué tipo de enfermedades y plagas ha padecido su mascota en los últimos dos años?

A continuación los tipos de enfermedades que han padecido las mascotas de los encuestados durante los últimos dos años. En el gráfico se presenta que los parásitos es la enfermedad que más padecen las mascotas, luego de esto le siguen las garrapatas, pulgas, etc.; siendo el problema de artritis en las mascotas como la enfermedad menos frecuente.

**GRÁFICO 9 - TIPO DE ENFERMEDADES Y PLAGAS QUE HAN PADECIDO LAS MASCOTAS**



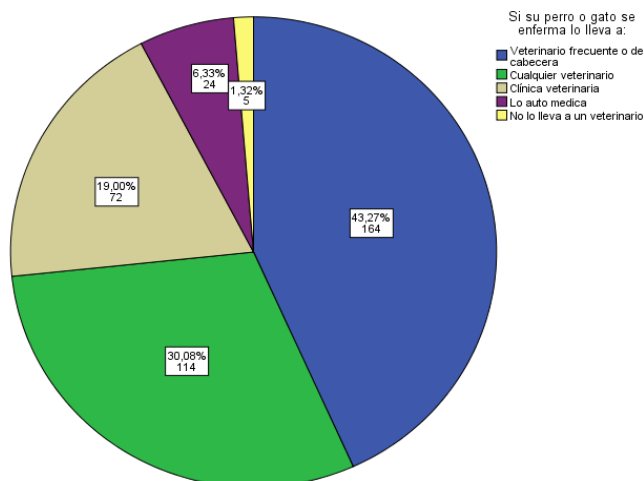
**Elaboración: Autores basado en la encuesta realizada Marzo 2015**

7. Si su perro o gato se enferma lo lleva a:

De la información obtenida, el estudio demuestra que los encuestados optan por llevar a su mascota al veterinario frecuente o de cabecera, veterinario particular o clínica veterinaria; siendo que el 92.68% es decir, 351 personas acuden a un veterinario por lo tanto estas personas se preocupan por el cuidado de su mascota.

Esta cifra es bastante alentadora ya que un seguro médico para mascotas tendría buena acogida debido a la preocupación que existe en la mascota e incluso algunos lo consideran como un miembro más de la familia.

### GRÁFICO 10 - A DONDE ACUDE CUANDO SE ENFERMA SU MASCOTA

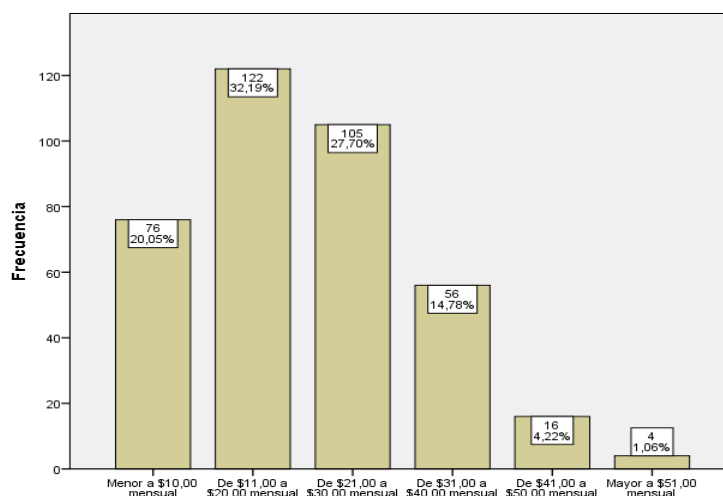


Elaboración: Autores basado en la encuesta realizada Marzo 2015

8. Si usted tuviera que promediar el gasto médico de su mascota, ¿Cuánto sería el gasto mensual? Considere como gasto médico: vacunas, remedios, consulta médica, hospitalización.

El gasto médico promedio mensual de los encuestados esta mayormente concentrado en el rango de \$0 a \$40 dólares con 359 personas distribuidos en cuatro niveles de ingresos; sin embargo hay un pequeño grupo de 20 personas con un 5%, que tiene gastos superiores a los \$40 mensuales y este grupo es muy atractivo ya que tienen más cuidado de su mascota y es más probable que adquieran un seguro para su mascota.

### GRÁFICO 11 - GASTO MÉDICO PROMEDIO MENSUAL EN LA MASCOTA



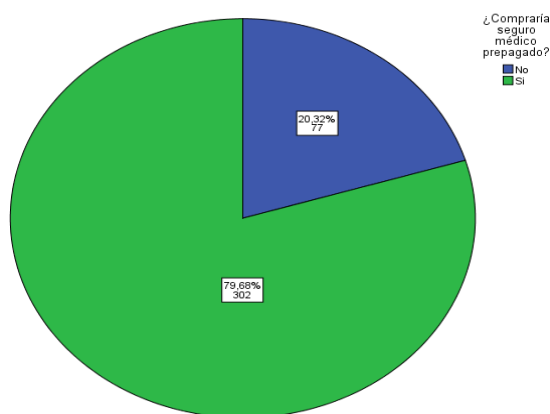
Elaboración: Autores basado en la encuesta realizada Marzo 2015



9. Si existiera en el mercado un servicio de seguro médico pre pagado para su perro o gato, ¿usted estaría dispuesto a pagar por un seguro médico que cubra asistencia médica por emergencias, consultas ambulatorias de enfermedades, vacunación, hospitalización, servicio de ambulancia?

En el gráfico se presentan las personas que estarían dispuestos a comprar un seguro médico para su mascota. Según los datos, 20% de las personas no comprarían el seguro mientras que el 80% de las personas si están dispuestos a comprar un seguro médico prepagado para su mascota.

**GRÁFICO 12 - ENCUESTADOS QUE COMPRARÍAN SEGURO MÉDICO**



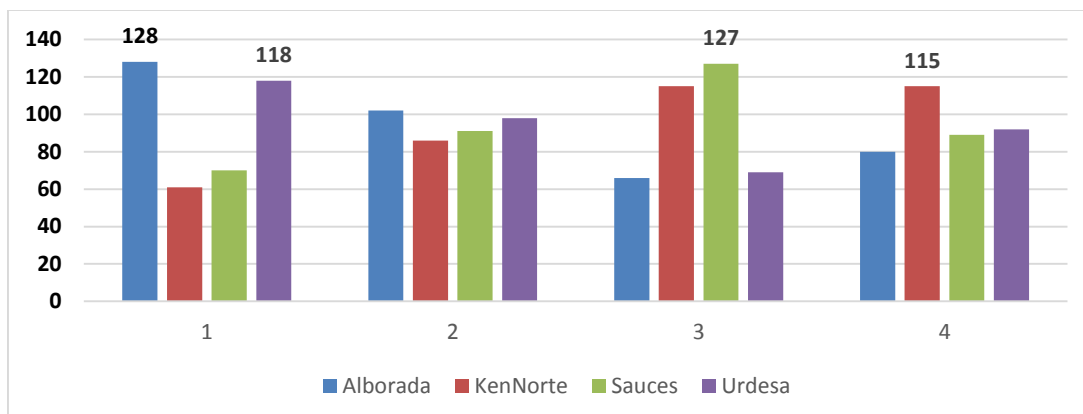
**Elaboración: Autores basado en la encuesta realizada Marzo 2015**

10. ¿En qué sector del norte de Guayaquil le gustaría se ubique el Centro de Medicina Pre pagada para perros y gatos? Asigne un número de 1 a 4, donde 1 es el que más le gusta a usted y 4 es el que menos le agrada.

En el instrumento de recolección de información, se consultó cuatro opciones para el funcionamiento de las instalaciones del centro médico entre las cuales están Alborada, Kennedy Norte, Saucos y Urdesa; de lo que se obtuvo que la ubicación preferida por los encuestados en primer lugar está la Alborada, segundo lugar Urdesa, tercer lugar Saucos y por ultimo Kennedy Norte-

En el gráfico se visualizan las puntuaciones obtenidas para cada una de las ubicaciones.

**GRÁFICO 13 - UBICACIÓN PREFERIDA DEL CENTRO MÉDICO**



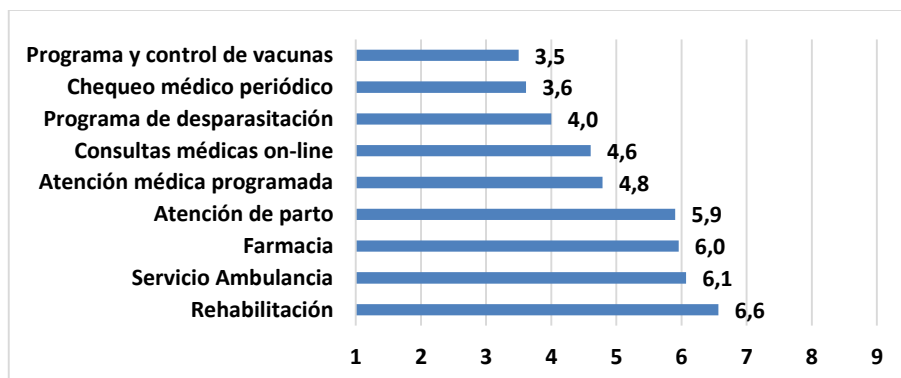
**Elaboración: Autores basado en la encuesta realizada Marzo 2015**

11. Asigne un número de 1 a 9 a cada uno de los siguientes servicios de asistencia médica para perros y gatos; donde 1 es el más importantes para usted y 9 es el menos importante.

Los servicios de asistencia médica preferida de los encuestados para sus mascotas están listadas en el grafico junto con la puntuación; la puntuación más baja es el servicio más importante mientras que la puntuación más alta es la menos importante. Por ejemplo el servicio de programa y control de vacunas es el servicio más importante y la rehabilitación que tiene una puntuación más baja es la menos importante.

En el grafico se listan los servicios de menor a mayor puntuación a fin de que se puedan identificar los principales servicios que se pueden ofrecer en el centro médico.

### GRÁFICO 14 - SERVICIOS DE ASISTENCIA MÉDICA PREFERIDA POR LOS ENCUESTADOS

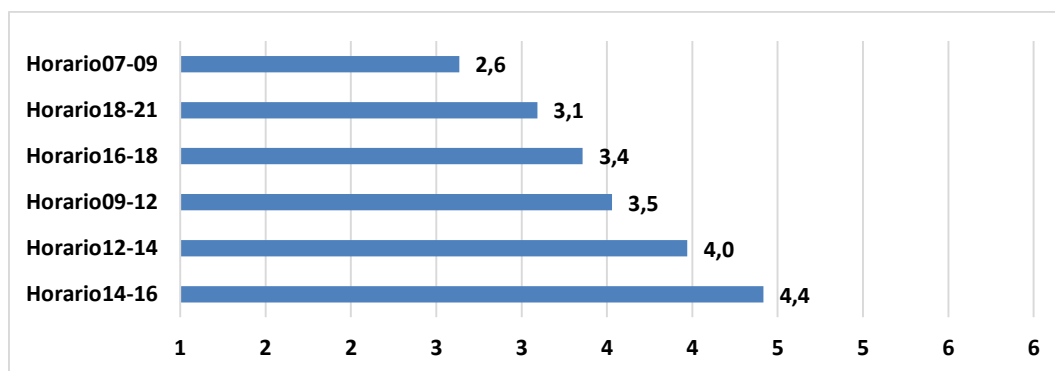


Elaboración: Autores basado en la encuesta realizada Marzo 2015

12. ¿Qué horarios se le facilita a usted para llevar a su perro o gato a una consulta médica programada? Asigne un número de 1 a 6; donde 1 es el que más se le facilita. Para identificar los mejores horarios de atención a las mascotas y para programar citas de ser necesario, se preguntó cuál es el mejor horario que se ajusta a los encuestados para llevar a su mascota para una consulta médica.

En el gráfico se presentan los horarios con la puntuación de menor a mayor a fin de conocer en que horarios son los más ocupados y cuales están libres. El horario de 07:00 a 09:00 es el preferido por los encuestados por lo cual será el horario que más ocupado estará. Mientras que el horario de 14:00 a 16:00 estaría disponible.

### GRÁFICO 15 - HORARIOS DE ATENCIÓN PREFERIDA PARA CONSULTA MÉDICA



Elaboración: Autores basado en la encuesta realizada Marzo 2015

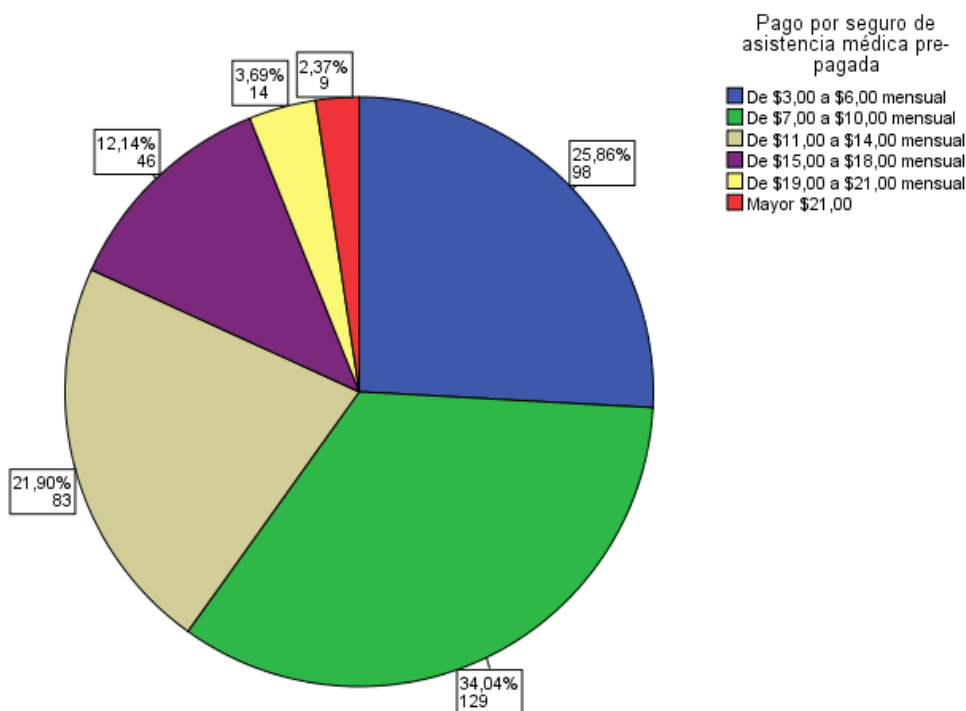
13. ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por un seguro de asistencia médica pre pagada?

Los valores que los encuestados estarían dispuestos a pagar por un seguro médico se distribuyen en algunos rangos de precios, de lo cual, se identificó que el rango de precios donde está concentrado la mayor cantidad de personas es el rango de \$3 a \$18 dólares.

Sin embargo, existe otro grupo más pequeño que está dispuesto a pagar un valor mayor a los \$19. Este es un mejor segmento ya que se le puede ofrecer un plan exclusivo.

Por otro lado esta pregunta es muy importante ya que ayuda a sondear los precios que pagarían por un seguro de este tipo y brinda una idea para establecer una estrategia de precios.

**GRÁFICO 16 - VALOR QUE PAGARÍAN LOS ENCUESTADOS POR SEGURO MÉDICO**

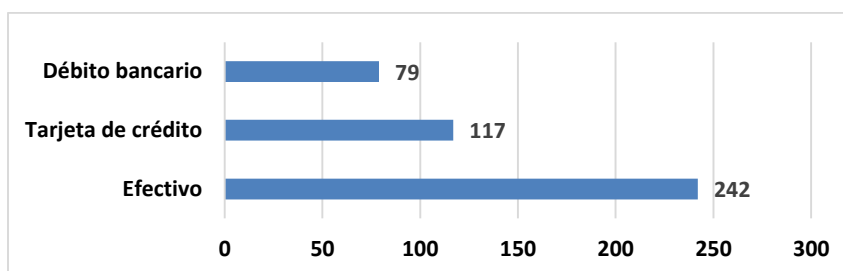


Elaboración: Autores basado en la encuesta realizada Marzo 2015

14. ¿Qué forma de pago preferiría?

En lo que respecta a la forma de pago, según la información recopilada el pago en efectivo es el pago mayormente preferido por los encuestados, luego le sigue el pago con tarjeta de crédito, y por último el pago a través de débito bancario.

**GRÁFICO 17 - FORMA DE PAGO PREFERIDA**



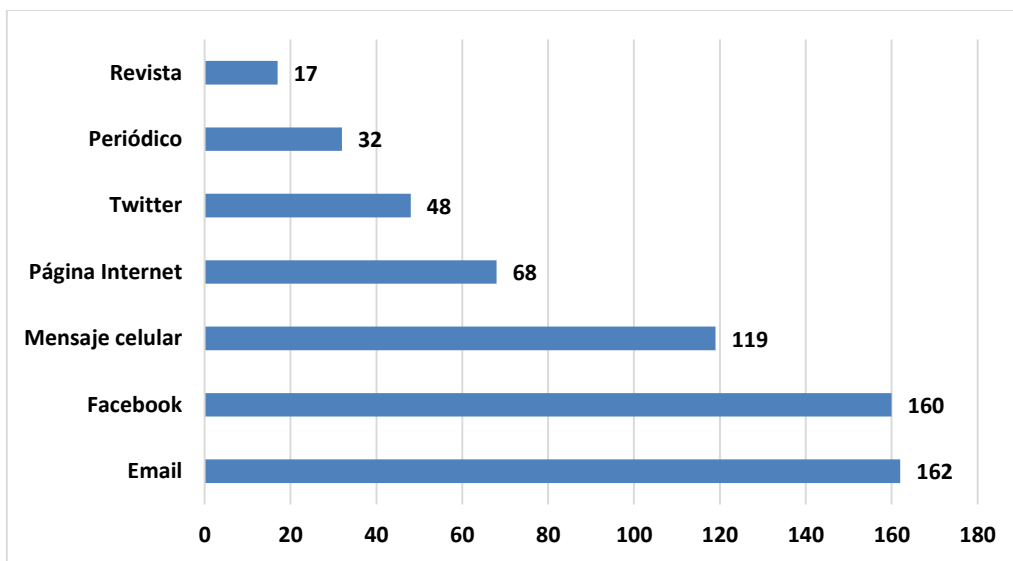
**Elaboración: Autores basado en la encuesta realizada Marzo 2015**

15. ¿A través de qué forma les gustaría recibir información del servicio de asistencia prepagada?

El canal de comunicación preferido para informar a los encuestados sobre el servicio de seguro es por email y Facebook entre los más representativos. Estos serán los canales por lo que principalmente se anunciarán los servicios del centro médico, sin descuidar otros canales como periódicos, revistas, etc.

A continuación en el gráfico abajo se muestran los canales de comunicación donde el que tiene mayor puntuación es el medio de comunicación más importante para los encuestados, mientras que el de menor puntuación es el menos importante. Por ejemplo email y Facebook son los más importantes y las revistas son menos importantes para los encuestados.

**GRÁFICO 18 - CANAL DE COMUNICACIÓN PREFERIDO POR LOS ENCUESTADOS**



**Elaboración: Autores basado en la encuesta realizada Marzo 2015**

## **14 BIBLIOGRAFIA**

302. Instructivo para registro de clínicas y adiestramientos caninos

Ley Orgánica para el fortalecimiento y optimización del sector societario y bursátil

Ordenanza Municipal sobre tenencia de mascotas en Guayaquil

Reglamento Tenencia Responsable Manejo de Perros Ecuador Feb. 2009

Resumen Contrato Animal, sitio web [www.paec.ec](http://www.paec.ec)