



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**SEGURO PREVENTIVO PARA MASCOTAS – MASCOTI SALUD**

**PRESENTADO POR:**

**MORALES FLORES, FRANCIS MICHELLE**

**ROSAS FARRO, MARIA DEL CARMEN**

**SERRANO PRADO, MIGUEL ANGEL**

**YAYA DRAGO, VERONICA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO  
DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ASESOR: NAKASONE NOZOE, FERNANDO**

**LIMA – PERÚ**

**2020**

## ÍNDICE

Índice .....	2
Lista de tablas .....	8
Lista de figuras .....	8
Lista de cuadros .....	9
Lista de gráficos .....	9
Capítulo 1. Resumen ejecutivo .....	10
Capítulo 2. Objetivos .....	12
Capítulo 3. Descripción de la idea de negocio .....	13
3.1. Definición del negocio: .....	13
3.2. Definición producto-servicio .....	13
3.3. Oportunidad de negocio .....	13
3.4. Mercado objetivo .....	16
3.5. Propuesta de valor .....	16
3.6. Bussines Model Canvas (BMC) .....	19
Capítulo 4. Antecedentes .....	20
Capítulo 4.1 Justificación .....	38
Capítulo 5. Análisis de la industria .....	42
5.1. Entorno interno .....	43
5.1.1. Estructura .....	43
5.1.2. Modelo de negocio .....	44
5.2. Entorno externo .....	45
5.2.1. Factor político .....	46
5.2.2. Factor económico .....	49
5.2.3. Factor socio cultural .....	53
5.2.4. Factor tecnológico .....	55
5.2.5. Factor ecológico .....	56

5.2.6. Factor legal .....	57
Capítulo 6. Plan estratégico de la empresa .....	59
6.1. Visión .....	59
6.2. Misión .....	59
6.3. Valores .....	60
6.4. Objetivos estratégicos .....	61
6.5. Análisis FODA .....	61
6.5.1. Fortalezas .....	62
6.5.2. Debilidades .....	62
6.5.3. Oportunidades .....	62
6.5.4. Amenazas .....	62
6.5.5. Estrategias FODA .....	64
6.5.5.1. Estrategias FO .....	64
6.5.5.2. Estrategias FA .....	64
6.5.5.3. Estrategias DO.....	64
6.5.5.4. Estrategias DA.....	65
6.6. Análisis de factores internos y externo .....	65
6.6.1. Matriz Interna y Externa .....	67
6.6.2. Matriz FODA .....	68
6.7. Análisis del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter .....	70
6.7.1. Rivalidad de la industria. ....	70
6.7.2. Nuevos entrantes .....	71
6.7.3. Productos sustitutos. ....	72
6.7.4. Poder de negociación de los proveedores. ....	73
6.7.5. Poder de negociación de los clientes. ....	73
6.8. Estrategia competitiva o genérica .....	67
6.9. Estrategia de crecimiento .....	75
6.10. Ventaja competitiva .....	75

6.10.1. Matriz VRIO .....	76
6.11. Mapa estratégico .....	77
Capítulo 7. Estrategia comercial .....	78
7.1. Análisis de mercado .....	78
7.1.1. Mercado meta .....	79
7.1.1.1. Estimación del mercado potencial .....	79
7.1.1.2. Estimación del mercado disponible .....	79
7.1.1.3. Estimación del mercado efectivo .....	80
7.1.1.4. Estimación del mercado objetivo .....	80
7.1.2. Estimación de la demanda.....	82
7.1.2.1. Estimación anual de la demanda .....	82
7.2. Proyección de ingresos .....	83
7.2.1 Estimación Mensual de los ingresos año 2022 .....	83
7.2.2 Estimación Anual de los ingresos años 2022-2026 .....	83
7.3. Segmentación de mercado .....	84
7.3.1 Variables de segmentación geográficas .....	84
7.3.2 Variables de segmentación demográficas .....	84
7.3.3 Variables de segmentación pictográficos .....	84
7.3.4 Variables de segmentación conductuales .....	85
7.4. Investigación del consumidor .....	86
7.4.1. Necesidades y problemas que solucionan .....	86
7.4.2. Proceso de decisión de compra del consumidor .....	88
7.4.3. Factores que afectan la conducta del consumidor .....	90
7.4.4. Posicionamiento de marca .....	91
7.5. Marketing mix .....	92
7.5.1 Estrategia de producto .....	92
7.5.2 Estrategia de precio .....	93
7.5.3 Estrategia de distribución y canales .....	95
7.5.4 Estrategia de comunicación integral .....	96

7.5.5 Procesos .....	97
7.5.6 Personas .....	97
7.5.7 Presencia física .....	98
7.5.8. Marketing digital .....	98
7.5.9. Planificación de ventas .....	99
7.5.10. Estrategia de Ventas .....	102
7.5.11. Control de Ventas .....	108
7.5.12. Cronograma de marketing .....	109
Capítulo 8. Plan de operaciones .....	111
8.1 Estrategia de operaciones .....	112
8.2. Descripción técnica del servicio .....	113
8.2.1 Beneficios explícitos .....	115
8.2.2 Beneficios implícitos .....	115
8.2.3 App Mascoti Salud .....	117
8.3 Grado de contacto en el proceso afiliación .....	118
8.4. Localización y tamaño de planta, layout .....	120
8.5. Diseño y descripción de procesos .....	123
8.5.1. Proceso de afiliación y atención al cliente .....	113
8.5.2. Proceso de compras .....	119
8.6 Presupuesto, Pre Operativo .....	127
8.6.1 Inversión fija tangible .....	127
8.6.2 Inversión fija intangible .....	128
8.7. Costos fijos, costos variables y costo total .....	129
8.8. Cronograma de actividades pre operativas .....	130
Capítulo 9. Plan de recursos humanos .....	131
9.1 Estructura organizacional .....	131
9.2 Organigrama .....	132
9.3. Perfil del puesto. Manual de organización y funciones .....	133
9.3.1. Gerente general .....	134

9.3.2. Jefe comercial .....	135
9.3.3. Jefe de administración y finanzas .....	136
9.3.4. Jefe de operaciones .....	137
9.3.5. Asesores de seguros .....	139
9.3.6. Asesor legal .....	140
9.3.7. Coordinador de ventas .....	141
9.3.8. Coordinador de marketing .....	142
9.3.9. Asistente de administración y finanzas .....	143
9.3.10. Asistente de operaciones .....	144
9.3.11. Asistente de marketing .....	145
9.4. Políticas de recursos humanos .....	146
9.5. Proceso de reclutamiento, selección y contratación .....	147
9.5.1. Reclutamiento.....	148
9.5.2. Selección .....	149
9.5.3. Contratación e inducción .....	149
9.6. Inducción, capacitación y evaluación del personal .....	150
9.6.1. Inducción .....	150
9.6.2. Capacitación .....	151
9.6.3. Evaluación .....	151
9.7. Motivación y desarrollo del personal .....	151
9.8. Remuneraciones y compensaciones.....	152
9.9. Cultura organizacional .....	153
Capítulo 10. Plan financiero .....	154
10.1 Datos .....	154
10.2 Supuestos .....	155
10.3 Inversión y fuentes de financiamiento .....	155
10.3.1. Inversión inicial .....	155
10.3.2. Capital de trabajo .....	157
10.3.3. Fuentes de financiamiento .....	158

10.4. Costos fijos, costos variables y costo total.....	160
10.5. Punto de equilibrio .....	163
10.6. Flujo de caja mensual y proyectado 5 años .....	166
10.7. Estados financieros proyectados .....	168
10.7.1 Estados de resultados proyectado .....	168
10.7.2 Estado situación financiera proyectado .....	171
10.8. Evaluación financiera .....	172
10.8.1 Cálculo del $cok$ y del $wacc$ .....	173
10.8.2 TIR y VAN económica / TIR y VAN financiera .....	174
10.9. Flujo de caja económico .....	175
10.10. Flujo de caja financiero .....	176
10.11 Análisis de sensibilidad unidimensional .....	178
Conclusiones .....	180
Recomendaciones .....	182
Bibliografía .....	184
LISTA DE ANEXOS	
Anexo 1. Mapa de empatía .....	186
Anexo 2. Variables del Entorno .....	187
Anexo 3. Tala de encuestas – Etapa 1 .....	188
Anexo 4. Sondeo de mercado .....	192
Anexo 5. Tabla de encuestas – Etapa 2 .....	193
Anexo 6. Entrevista con experto .....	203
Anexo 7. Lista de veterinarias colegiadas .....	206
Anexo 8. Presupuesto de marketing .....	208
Anexo 9. Cronograma de actividades de marketing .....	209
Anexo 10. Organigrama .....	210
Anexo 11. Planilla mensual .....	211
Anexo 12. Planilla anual .....	212
Anexo 13. Presupuesto recursos humanos .....	213

Anexo 14. Solicitud de inscripción de corredores .....	214
Anexo 15. Forecast ventas por canal.....	217

#### LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1. Factores políticos.....</i>	43
<i>Tabla 2. Factores económicos.....</i>	46
<i>Tabla 3. Factores tecnológicos .....</i>	49
<i>Tabla 4. Matriz evaluación factores internos .....</i>	59
<i>Tabla 5. Matriz evaluación factores externos .....</i>	60
<i>Tabla 6. Matriz FODA .....</i>	62
<i>Tabla 7. Hogares con mascotas en Perú.....</i>	73
<i>Tabla 8. Mercado meta .....</i>	138
<i>Tabla 9. Fuentes de reclutamiento de personal. ....</i>	138
<i>Tabla 10 Datos .....</i>	144
<i>Tabla 11. Inversión tangible .....</i>	145
<i>Tabla 12. Inversión intangible .....</i>	147
<i>Tabla 13. Estructura de financiamiento inicial.....</i>	147
<i>Tabla 14. Estructura de financiamiento deuda .....</i>	148
<i>Tabla 15. Condiciones de financiamiento .....</i>	148
<i>Tabla 16. Costos fijos, variables y totales .....</i>	149
<i>Tabla 17. Facturación estimada año 2022.....</i>	153
<i>Tabla 18. Punto de equilibrio .....</i>	155
<i>Tabla 19. Flujo de caja mensual año 2022 1 .....</i>	57
<i>Tabla 20. Flujo de caja anual 2022-2026 .....</i>	157
<i>Tabla 21. Estados de resultado mensual año 2022 .....</i>	159
<i>Tabla 22. Estados de resultados anual 2022-2026 .....</i>	160
<i>Tabla 23. Estado de situación financiera 2022- 2026 1 .....</i>	62

#### LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1. Business Model Canvas .....</i>	17
<i>Figura 2. Aseguradoras autorizadas .....</i>	18
<i>Figura 3. Población con seguros de salud .....</i>	21
<i>Figura 4. Población afiliada con seguros de salud .....</i>	21
<i>Figura 5. Tenencia de mascotas en el hogar .....</i>	24

<i>Figura 6. Ingresos en soles por género</i> .....	26
<i>Figura 7. Humanización de mascotas por generaciones</i> .....	27
<i>Figura 8. Crecimiento en el mercado Reino Unido (referente)</i> .....	28
<i>Figura 9. Participación de mercado por tipo de seguros</i> .....	36
<i>Figura 10. Mapa de cadena de valor</i> .....	37
<i>Figura 11. Mapa de Stakeholders</i> .....	38
<i>Figura 12. Análisis Pestel</i> .....	39
<i>Figura 13. Proyecciones económicas de crecimiento</i> .....	44
<i>Figura 14. Valores corporativos</i> .....	54
<i>Figura 15. Matriz interna y externa</i> .....	61
<i>Figura 16. Las cinco fuerzas de Porter</i> .....	64
<i>Figura 17. Mapa de estrategia competitiva</i> .....	68
<i>Figura 18. Matriz Vrio</i> .....	70
<i>Figura 19. Mapa estratégico</i> .....	71
<i>Figura 20. Mercado meta</i> .....	74
<i>Figura 21. Pirámide de Maslow</i> .....	80

#### LISTA DE CUADROS

<i>Cuadro 1. Coberturas de aseguradora La Positiva</i> .....	94
<i>Cuadro 2. Proyección demanda mensual afiliación</i> .....	99
<i>Cuadro 3. Proyección demanda mensual en ingresos</i> .....	100
<i>Cuadro 4. Forecast por canal</i> .....	99
<i>Cuadro 5. Estrategia de operaciones</i> .....	114
<i>Cuadro 6. Costos Totales</i> .....	129
<i>Cuadro 7. Cronograma pre operaciones</i> .....	122

#### LISTA DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1. Inversión tangible e intangible</i> .....	120
<i>Gráfico 2. Jefatura comercial</i> .....	132
<i>Gráfico 6. Cálculo del capital de trabajo</i> .....	157
<i>Gráfico 7. Evolución Costos totales</i> .....	162
<i>Gráfico 8. Punto de equilibrio – número de unidades</i> .....	152
<i>Gráfico 9. Evolución facturación mensual</i> .....	164
<i>Gráfico 10. Punto de equilibrio</i> .....	154

## **Capítulo1. Resumen ejecutivo**

Las mascotas cada día van ganando un espacio mayor en la vida de las personas, son considerados miembros de familia, y en muchos casos han llenado vacíos en los hogares que son de parejas o personas que viven solas. Por lo tanto las personas que son dueñas de estos seres vivos, sienten un gran compromiso con su cuidado y bienestar, por lo que no escatiman en tener un presupuesto mensual para su alimentación, estética y recreación. Sin embargo, en el tema de la salud, hay una actitud más reactiva, sólo cuando la mascota se enferma o accidenta se acude al veterinario, y no se toma en cuenta un rol de prevención. En el país, algunas aseguradoras están lanzando seguros orientados a la salud de las mascotas, en vista de ello nuestra empresa se ha conformado como una corredora de seguros especializada en mascotas, asesorando a nuestros clientes con personal capacitado en este tipo de seguro exclusivo, brindando la mejor alternativa en cuanto a cobertura y costo, además de un servicio post venta centrado en el cliente.

Nosotros como empresa corredora de seguros especializada en mascotas, ofrecemos beneficios que van desde evaluar objetivamente los riesgos de cada raza, somos imparciales en la gestión de la efectividad del seguro, ofrecemos una variedad de acuerdo a las ofertas de seguros disponibles, brindamos asistencia especializada de reclamos y ahorramos tiempo a nuestros clientes asesorándolos en la elección del mejor plan para su mascota, además de una post venta que los guiará para hacer del uso seguro una experiencia satisfactoria.

El crecimiento del mercado peruano en todo lo relacionado al cuidado de las mascotas se ve fortalecido por una creciente población de las mismas, con una mayor demanda de las preferencias por gatos y perros de raza pequeña. (Euromonitor, 2020)

El uso de la metodología que se ha empleado para este diseño de Plan de negocios, se basa en el Modelo Canvas (Pigneur, 2011), a esto se suma la elaboración de encuestas y entrevistas que han permitido determinar el mercado objetivo.

Ante la crisis pandémica que se viene atravesando en el mundo a consecuencia del Covid-19, y con la incertidumbre económica que esto representa para iniciar nuevos proyectos de inversión, se estima el lanzamiento para enero 2022, y con un plan pre operativo desde el trimestre previo.

La inversión inicial requiere un total de S/ 231,272.50 cuyo financiamiento será con 50% aporte de los accionistas y 50% préstamo del banco. Los accionistas de este proyecto son: Michelle Morales, Miguel Serrano, Verónica Yaya y María del Carmen Rosas.

La fuente de ingresos será la comisión que pagarán las compañías de seguros. El servicio se ofrecerá en Lima, dirigido a los sectores económicos A y B.

Durante el primer año cubriremos el 10% de los requerimientos de seguro de salud para mascotas de las distintas aseguradoras, siguiendo una tendencia creciente en los siguientes 4 años. Considerando las proyecciones, los flujos económicos del proyectos son positivos y también para el accionista, con un VAN de S/. 421,790.41 y una TIR de 113.81%.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, concluimos que el proyecto es económicamente viable y financieramente rentable.

## Capítulo 2. Objetivos

### **Objetivo general.**

Diseñar un modelo de negocio para implementar una empresa corredora de seguros para mascotas en la ciudad de Lima, cuyos propietarios conformen el segmento A y B, donde las familias consideran a la mascota un miembro más entre ellos, protegiéndolos ante cualquier siniestro, sea enfermedad, accidente o daños a terceros.

Este emprendimiento busca crear conciencia en las familias peruanas de poder contar con un seguro para mascotas, tal como se tiene para la salud humana, vehicular u otro que brinde tranquilidad. Se ofrecen los paquetes de seguro que lanzan al mercado las aseguradoras en nuestro país, y además se cuenta con personal calificado y especializado en el sector que garantice un servicio integral basado en la confianza, y que permita un retorno financiero aceptable a los accionistas.

## **Capítulo 3. Descripción de la idea de negocio**

### **3.1. Definición del negocio.**

Brindamos tranquilidad a los dueños de mascotas al elegir el mejor seguro integral para su salud mediante nuestra asesoría y acompañamiento especializado y personalizado.

### **3.2. Definición producto/servicio.**

Asesoría en la adquisición y uso de un seguro integral de salud para mascotas.

Seguro de salud para mascotas (perros y gatos)

### **3.3. Oportunidad de negocio.**

En el Perú, al menos un 60% de hogares urbanos tiene una mascota, con muy poca diferencia entre los niveles socio económicos. Al interior del país la tenencia es de 62%, mientras que en Lima Metropolitana es de 57%, siendo el número promedio de dos mascotas por hogar (Fuente: CPI S.A.C. octubre 2018)

El 49% de hogares peruanos cuentan con una mascota, casi la mitad (Fuente: Kantar 04/11/2019). Los peruanos gastan entre S/ 200 a S/ 300 mensuales en su cuidado. Centros veterinarios ya consolidados pueden llegar a crecer más de 10% al año (Fuente: Diario La República, 08/08/2019)

Se estima que en el año 2021 se gastarán S/ 850 MM en comida y productos para mascotas (Fuente: Diario El Comercio, 06/11/2016)

En América Latina, sólo en Colombia en 8 años (del año 2000 al 2018) la industria de animales de compañía creció cinco veces más, de USD 60MM A USD 300MM. Las categorías que más han impulsado este crecimiento son alimentos y

cuidados médicos. La oferta de servicios y productos se ha ampliado desde cuidados médicos especializados, seguros de vida y paseadores, hasta servicios funerarios y pasatiempos. Inclusive, la venta de comida para mascotas superó a la de bebés en el 2019. Este país es el cuarto que lidera el sector de mascotas, ocupando Brasil, Chile y México los tres primeros lugares. (Fuente: Gabrica.co – empresa de soluciones integrales para expertos en mascotas - Colombia)

A nivel internacional el avance es mucho mayor que en América Latina, siendo posible encontrar las más variadas y completas pólizas de seguros para mascotas. Estas pólizas brindan tranquilidad a los dueños de los animales (que consideran a su mascota cada vez más como un miembro de la familia), tanto frente a eventualidades relativamente frecuentes, como frente a enfermedades o intervenciones médicas más graves.

La experiencia en empresas de seguros para mascotas en otros países de Europa y América muestra que la primera reacción del cliente es tener dudas sobre cómo funcionan las coberturas o desconfianza respecto de la utilidad que un seguro de mascotas podría tener. Paulatinamente esa resistencia desaparece, y el seguro para la mascota pasa a ser un elemento más dentro de los productos que el hogar considera básicos (junto con el seguro para el hogar, para el automóvil, etc.). En línea con la evidente “humanización” de la mascota, los animales domésticos asegurados pasan entonces hasta a tener su propio carné de seguro, y los dueños migran de un umbral de decisión respecto de “si tener o no un seguro de mascota” hacia uno de “decidir que seguro contratar”. Esta tendencia se ha confirmado primero en el Reino Unido, tal vez uno de los países con más rica experiencia en seguros para mascotas, y luego en los

EE.UU., mercado en el cual el desarrollo ha sido verdaderamente llamativo en los últimos cinco años.

Normalmente las personas desconfían de contratar un seguro. Dentro de las razones, una de ellas es el precio, no cubrir los siniestros cuando mas se necesitan, todos los seguros ofrecen las mismas condiciones, no creer que cubren todo lo que ofrecen o que nunca van a necesitarlos, y por ende es un gasto innecesario.

Un corredor de seguros es una persona natural o jurídica, intermediario de varias compañías aseguradoras sin estar vinculado a ellas de forma exclusiva. El corredor debe conseguir las ofertas que mejor se adapten a las necesidades de sus clientes, asesorándolos en la adquisición de pólizas de seguros y trámites posteriores. Ejercen sus funciones bajo la supervisión de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), lo que otorga a los asegurados garantía de seguridad y calidad al estar controlados y regulados legalmente.

A pesar de que actualmente existen cientos de corredores en el país, estos no brindan el nivel de servicio y asesoría necesaria que realmente necesitan sus usuarios, sobre todo al momento de generarse un siniestro. Por otro lado, estas se dedican a la venta de seguros de diversa índole, pero ninguna se centra en el sector de mascotas.

En el Perú, la Positiva Seguros lanzó en julio del 2020 un seguro de salud para mascotas, siendo por el momento la única aseguradora con este producto. Dado este escenario, el promedio de tenencia de mascotas en los hogares y la experiencia internacional sobre estos seguros, es sólo cuestión de tiempo para que otras compañías aseguradoras lancen

un producto similar en el país (por ejemplo MAPFRE ya lo viene ofreciendo con éxito en otros países).

Considerando todo lo expuesto anteriormente, tenemos la oportunidad de negocio de constituirnos en la primera corredora de seguros especializada en mascotas, asesorando a sus dueños en el proceso de adquisición de pólizas de seguros, y posteriormente brindando asistencia continua durante la vigencia de la misma.

Un punto clave en nuestro servicio es la atención postventa, muchas veces subestimada por algunas corredoras de seguros. Entendemos que una vez adquirido el seguro, es necesario acompañar a nuestros clientes durante de la vigencia de la cobertura de la póliza. Esto incluirá la atención especializada para casos de siniestro, que es cuando se muestra el valor agregado de tener un corredor, que dentro de los límites de la ley y las pólizas buscará la indemnización.

#### **3.4. Mercado objetivo.**

Personas que sean dueños de una mascota, se preocupen por su salud, tener cubierto un gasto imprevisto y valoren una asesoría especializada y personalizada que residan en la ciudad de Lima.

#### **3.5. Propuesta de valor.**

*“Brindamos tranquilidad a los dueños de mascotas, acompañándolos con asesoría especializada ante cualquier eventualidad.*

## **6. Bussines Model Canvas (BMC).**

### **Asociaciones claves**

Las compañías de seguros son las que generan el servicio que nosotros venderemos y al que daremos la postventa especializada y los proveedores de productos para mascotas nos darán la opción de armar paquetes atractivos o descuentos especiales para nuestros clientes.

### **Estructura de costos**

El costo fijo más importante será la planilla, que será la base de nuestro negocio en la venta de las pólizas, y los costos variables más relevantes serán las comisiones de ventas relaciona también a la planilla.

### **Propuestas de valor**

Brindamos tranquilidad a los dueños de mascotas acompañándolos con asesoría especializada ante cualquier eventualidad, siendo nuestro

principal valor el conocimiento técnico de nuestros asesores, garantizando la mejor elección de un seguro para nuestros clientes.

### **Relaciones con clientes**

Comunicación simple y sencilla con nuestros clientes que permitan fácil entendimiento de las opciones y confianza en que la mejor opción de seguro es la que nosotros recomendamos.

**Actividades claves**

Tenemos varias actividades claves, desde la negociación con compañías de seguros, desarrollo de herramientas que nos permiten mayor llegada con nuestros clientes, elaboración de propuestas atractivas, asesoría posterior a la venta y alianzas con empresas relacionadas a las mascotas.

**Recursos claves**

Herramientas como página web o aplicaciones nos permitirán tener una gran llegada a nuestros clientes como, por ejemplo: facilitar la afiliación, colgar publicidad y dar a conocer nuestros beneficios.

**Fuentes de ingreso**

Dentro de las negociaciones con las compañías de seguro estarán las comisiones de venta que serán nuestro único y principal ingreso, una buena negociación es clave para nuestro negocio.

**Segmento de mercado**

Nuestros clientes nos buscaran por ser un corredor de seguros especialistas en seguros para mascotas.

**Canales**

Nuestra oferta de valor será entregada a nuestros clientes, a través de redes sociales y en las mismas clínicas veterinarias.

Figura 1. Business Model Canvas



## Capítulo 4. Antecedentes

El sistema de seguros está compuesto por las compañías de seguros autorizadas por la SBS, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP que es el ente encargado de supervisar y regular el Sistema Financiero de Seguros y el Sistema Privado de Pensiones en el Perú. Entre otras funciones está la de preservar los intereses de los asegurados, prevenir y detectar el financiamiento del terrorismo y lavado de activos.

Estas compañías de seguros ofrecen coberturas frente a diversos riesgos y eventualidad de un suceso que pone en peligro la vida, integridad física y salud de las personas o sus bienes asegurados. Son de suma importancia ya que permite afrontar pérdidas de todo tipo, materiales, económicas o la más importante, la propia vida. A su vez, permite que las personas o familias frente estas circunstancias adversas puedan recibir una compensación, reparación o restitución de bienes dañados parcial o totalmente. El monto de esta indemnización a recibir por parte de la persona asegurada, tiene como límite la suma asegurada que fue acordada previamente en el contrato de seguro.

Las aseguradoras autorizadas en el Perú por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) son:

*Figura 2: Aseguradoras Autorizadas*

Ramos Generales y de Vida	Ramos Generales	Ramos de Vida
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ BNP Paribas Cardif</li> <li>■ Protecta</li> <li>■ Rímac Seguros</li> <li>■ Chubb Perú</li> <li>■ Interseguro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ HDI Seguros</li> <li>■ InSur</li> <li>■ El Pacífico Peruano Suiza</li> <li>■ La Positiva</li> <li>■ Mapfre Perú</li> <li>■ SECREX</li> <li>■ Aval Perú</li> <li>■ Coface</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vida Cámara</li> <li>■ El Pacífico Vida</li> <li>■ Mapfre Perú Vida</li> <li>■ Seguros SURA</li> <li>■ La Positiva Vida</li> <li>■ Rigel Perú</li> <li>■ Ohio National</li> <li>■ Crecer Seguros</li> </ul>

Fuente: SBS - Guía práctica sobre seguros

Según la SBS, existen varias clases de seguros para cada tipo de riesgo que el contratante desea ceder, estos pueden ser divididos en los siguientes grupos:

Seguros personales:

- Seguro de vida.
- Seguro de salud.
- Seguro de accidentes.
- Seguro desgravamen.

Seguros obligatorios:

- Seguro obligatorio de accidentes de tránsito (SOAT).
- Seguro de responsabilidad civil.
- Seguro de vida ley.
- Seguro complementario de trabajo de riesgo o SCTR.
- Certificado de accidentes de tránsito o CAT.

Seguros patrimoniales o de daños:

- Seguro de incendio y líneas aleadas.
- Seguro de robo y/o asalto.
- Seguro vehicular.
- Seguro agrícola.

“Al cierre de 2019, son 20 las empresas que operan en el sistema asegurador peruano.

Según la clasificación de la SBS, 7 empresas están dedicadas a los ramos de Riesgos Generales y de Vida, 8 exclusivamente al ramo de Riesgos Generales y 5 exclusivamente

al ramo de Vida. No obstante, 2 empresas de este último grupo obedecen a que los seguros de vida operan de manera independiente del resto de su grupo empresarial.”<sup>1</sup>

El sistema asegurador tuvo un desempeño creciente. Las cifras respecto a diciembre 2018 representaron el 1.86% del PBI. Las primas de seguros netas anuales crecieron 9.7% alcanzando los S/ 14,113 millones de soles. Estas fueron distribuidas de la siguiente manera según nivel de ramos: Seguros de Vida: 11.8%, Riesgos Generales: 9%, Accidentes y Enfermedades: 8.3%, Seguros del SPP: 8%.

Hoy en día las mascotas se han convertido en mucho más que un animal compañía y se les brinda atenciones que antes no se consideraban. Ellos forman parte de tu vida y son uno más en la familia, pero ¿existe un seguro para ellos? ¿están lo suficientemente protegidos? ¿los dueños de las mascotas tienen destinado un dinero extra para los gastos imprevistos que puedan generar? La mayoría de dueños, sobre todo aquellos que son considerados “Pet-Lovers” o amantes de los animales, prefieren tener la tranquilidad frente a eventualidades en caso sus mascotas se enfermen o sufran algún accidente, lo cual estaría solucionado si contaran con una protección o seguro para mascotas; por lo tanto, el mercado de seguros ya no es exclusivo para las personas.

Actualmente éstas son algunas de las atenciones que se les tiene a las mascotas:

- Comidas balanceadas
- Accesorios y prendas exclusivas
- Restaurantes Pet Friendly
- Estética y Spa

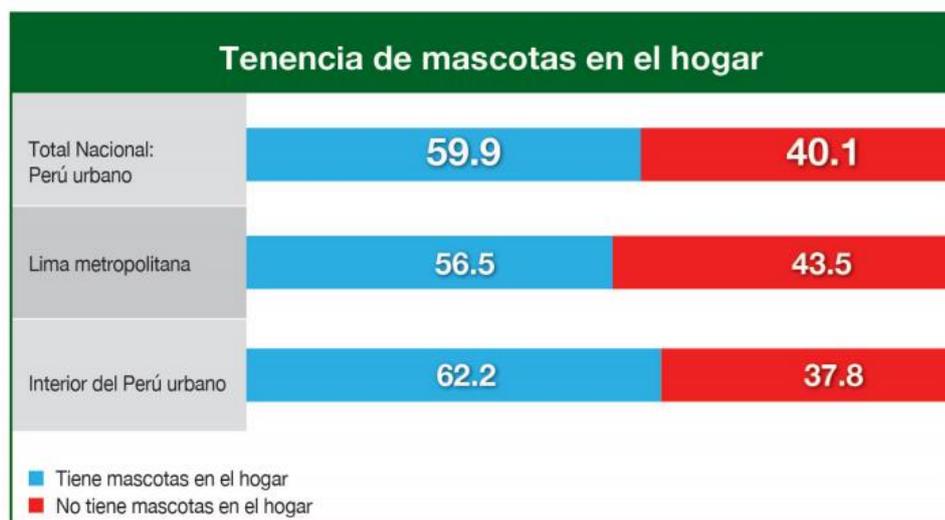
---

<sup>1</sup> APESEG (2020) Resultados del Sistema Asegurador. Recuperado de:  
[https://www.apeseg.org.pe/wp-content/uploads/2020/02/Resultados\\_Sistema\\_Asegurador\\_4T19.pdf](https://www.apeseg.org.pe/wp-content/uploads/2020/02/Resultados_Sistema_Asegurador_4T19.pdf)

- Psicología y acupuntura
- Entrenamientos especializados
- Guardería y hoteles
- Seguros de vida y cuidados médicos
- Fiestas de cumpleaños
- Microchips o identificadores QR
- Funerales

La tenencia de mascotas, como perros y gatos en los hogares peruanos ha crecido en el último año. Según datos del CPI en agosto del 2018, sólo en los hogares urbanos a nivel nacional el 60% posee al menos una mascota, mientras que en Lima metropolitana es el 57% de hogares.

Figura 5. Tenencia de mascotas en el hogar



Fuente: CPI – Compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública  
Agosto del 2018

Un estudio elaborado por Ipsos Perú señala que en Lima existen 640 veterinarias y 374 Petshops. La mayoría de veterinarias están ubicadas en los distritos de San Juan

de Lurigancho, San Martín de Porres, Ate y Surco, mientras que las tiendas para mascotas se encuentran en el Centro de Lima y Surco.

Los cambios sociales y culturales generaron una gran oportunidad de crecimiento en la industria de las mascotas debido a que los consumidores están cada vez más receptivos y sensibilizados con la tenencia de mascotas. Según la Cámara Peruana de Franquicias, se espera que el negocio de las veterinarias crezca en un 10% para este año, incluso como sucursales o franquicias.

Por citar un ejemplo la reconocida Clínica Veterinaria Pancho Cavero que ya tiene tres sucursales: Lince, San Juan de Miraflores, Barranco y para agosto proyecta tener otra franquicia más.

El auge de los centros veterinarios se debe principalmente a la importancia que muchas personas les dan a sus mascotas, ahora las aprecian más, buscan consentirlas siempre y destinan un presupuesto mensual para su cuidado.

“Y, dentro de este, sucede lo mismo con las veterinarias, donde los peruanos buscan servicios más especializados. Hace unos años, lo más pedido eran los baños, ahora son laboratorios y el área de cardiología”, refiere el veterinario Pancho Cavero.

Los peruanos gastan hasta 300 soles mensuales en el cuidado de sus mascotas entre consultas, vacunas, baños, accesorios, estética, vestimenta y alimentos, debido al aumento en el poder adquisitivo.<sup>2</sup>

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) informa que el promedio mensual por trabajo en Lima en el año 2019 fue de 1 617.50 soles mientras

---

<sup>2</sup> La República. Peruanos gastan hasta 300 soles al mes para el cuidado de mascotas. Recuperado <https://larepublica.pe/economia/2019/08/07/amor-por-las-mascotas-franquicias-de-veterinarias-surgen-en-lima-veterinarias/>

que en el 2018 fue de 1 557.40 soles, lo cual indica que hubo un incremento del 3.9%. (60.10 soles).

El ingreso promedio mensual en hombres incrementó en 2.3% (40.3 soles) mientras que en las mujeres fue de 6.6% (81.9 soles) en el año 2019, tal como se demuestra el siguiente cuadro:

*Figura 6. Ingresos por género y edad.*

ÁREA URBANA: INGRESO PROMEDIO MENSUAL POR TRABAJO, SEGÚN SEXO Y GRUPOS DE EDAD  
Años: 2018 -2019  
(Soles)

Sexo/Grupos de edad	Años			
	Enero -Diciembre 2018	Enero -Diciembre 2019 P/	Variación	
			Var.%	Var. Absoluta (Soles)
<b>Total</b>	1557,4	1617,5	3,9	60,1
Hombre	1805,2	1846,5	2,3	41,3
Mujer	1240,2	1322,1	6,6	81,9
<b>Grupos de edad</b>				
De 14 a 24 años	964,7	963,5	-0,1	-1,2
De 25 a 44 años	1673,8	1746,7	4,4	72,9
De 45 y más	1633,2	1692,2	3,6	59,0

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

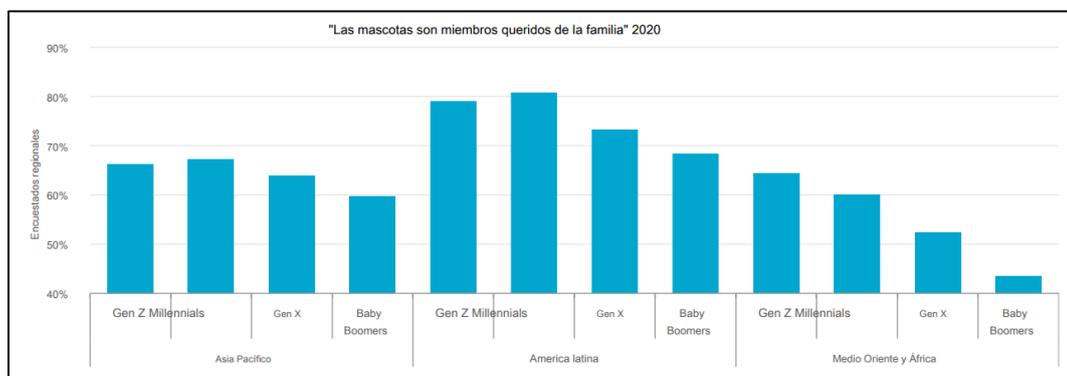
A nivel internacional, existe un amplio y desarrollado mercado que ofrece coberturas de salud, accidentes y protección para animales domésticos, sobre todo en Reino Unido, EEUU, España, y América Latina. Estos países ofrecen una variedad de pólizas de seguros para mascotas según el tipo de necesidad.

Las personas que más consumen estos tipos de seguros son aquellas que viven solas, sin hijos o con niños menores a 5 años, hogares con amas de casa mayores a 55 años. Esto debido a los cambios sociales y demográficos que enfrenta la sociedad.

Un estudio de Euromonitor International, señala que la humanización de las mascotas se está volviendo más frecuente en las generaciones más jóvenes como los millenials o generación z, sobre todo en mercados desarrollados donde siempre tuvo un

crecimiento sostenido. En Asia Pacífico, América Latina y Oriente Medio, también se ha demostrado un potencial crecimiento.

Figura 7. Humanización de Mascota por generaciones



Fuente: Euromonitor International (2020). Pet Care Global Industry Overview

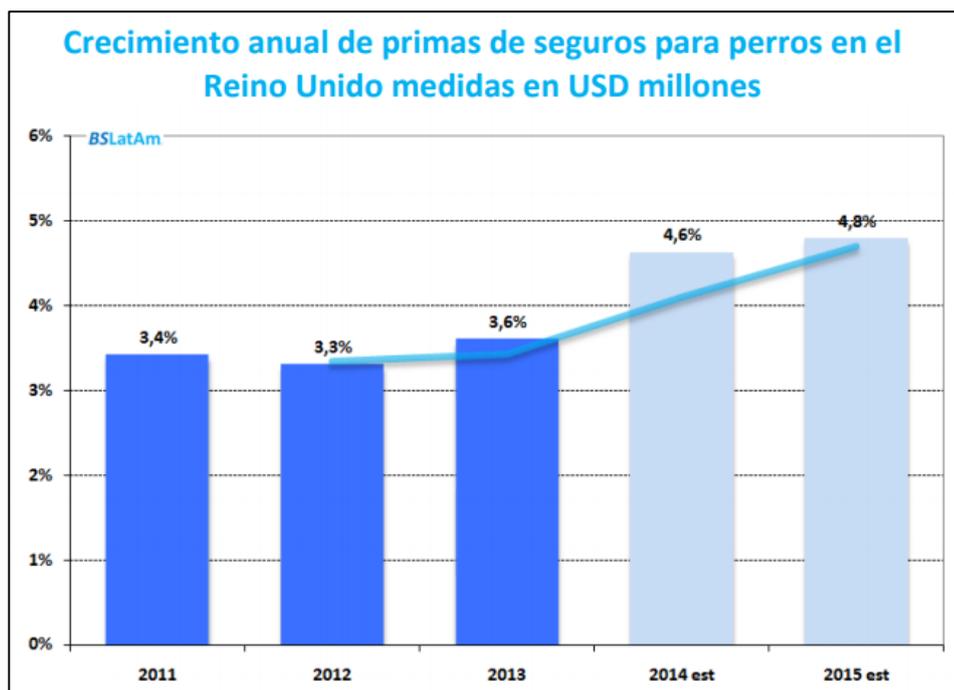
En España, donde es obligatorio contar con un seguro para perros especialmente aquellos que son considerados potencialmente peligrosos, la tendencia es cada vez más clara: se tienen menos hijos y más mascotas. Es por ello que existen más de 6.000 clínicas veterinarias y los dueños de mascotas destinan un presupuesto alrededor de 1.000 euros al año solo para el cuidado de sus ellas. El mercado de alimentos y medicinas para animales facturó más de 1.200 millones de euros en el 2016. Y para el 2018 el sector de clínicas veterinarias creció en un 3.7% debido a un aumento del 2.6% de los pacientes atendidos, según la Asociación Madrileña de Veterinarios de Animales de Compañía (AMVAC).

En el caso de Estados Unidos, existen tantas mascotas como habitantes, la relación de 305 millones mascotas versus 324 millones habitantes. Solo gatos hay 85.8 millones y perros 77.8 millones. En consumo de alimentos para mascotas, medicinas y accesorios pasaron de 40.519 millones de dólares en el 2010 a 62.493 millones en el 2016. Sólo las clínicas veterinarias facturan alrededor de 33.000 millones de dólares y se espera que para el 2020 se mantenga igual.

Mientras que, en Reino Unido, uno de los países con más experiencia en seguros para mascotas luego de Estados Unidos, existe hace 5 años una marcada tendencia hacia la humanización de las mascotas quienes ya cuentan con su propio seguro, carné y foto incluida. Este seguro no sólo es de protección y prevención sino también cubre daños a terceros.

El crecimiento del negocio de las mascotas en Reino Unido, es sostenido y se espera que siga en aumento a pesar que existen más de 60 opciones de seguros solo para mascotas, tal como lo muestra el gráfico con las proyecciones de Estudios de Mercado, Tendencias e Innovación sobre Banca y Seguros en Latino América (BSLatAm)

*Figura 8 Crecimiento del mercado seguros en Reino Unido.*



Fuente: BSLatam.com – Seguros para mascotas en Reino Unido

En el país se ha identificado a la empresa **Pacífico Seguros** que, si bien es cierto no ofrece un seguro para mascotas como tal. Esta empresa brinda un beneficio adicional de “Asistencia para mascotas” dentro de un seguro de Hogar (Hogar Platino).

La asistencia para mascotas solo cubre hospedaje hasta por tres días consecutivos en un centro veterinario escogido por Pacífico, orientación veterinaria telefónica y un chequeo preventivo, el cual no incluye medicinas, intervenciones médicas, tratamientos, terapias y exámenes especializados, entre otros. La prima mínima anual para contratar este tipo de seguro es de \$ 50 y \$ 100 dólares dependiendo la cobertura.

**La Positiva seguros** acaba de lanzar en el mes de abril de este año, un seguro para mascotas, perros y gatos para Lima y Callao.

Al ser un seguro completamente nuevo, aún hay algunos inconvenientes en la web para realizar la afiliación online. Sin embargo, este seguro funciona bajo un sistema de reembolso y con una red de veterinarias con cobertura en Lima y Callao en caso de muerte y enfermedad, cubre también hospedaje en caso de que el dueño viaje o tenga algún accidente. Veterinaria y responsabilidad civil.

El precio de este seguro es de S/. 350 soles anuales, es una tarifa fija para la mascota ya sea gato o perro sin importar la edad. Uno de los requisitos para inscribir a la mascota es que tenga su tarjea de vacunación al día.

A nivel internacional, son muchas las empresas que ya han puesto en marcha este tipo de negocio con éxito. Entre las más resaltantes:

- Mapfre - México y España
  - Corredores de Seguros Falabella - Colombia
  - PetPlan - España
  - Trupanion y Pets Best - USA
- **Mapfre:** Presente en México, España y Colombia, Puerto Rico, ofrece seguros para caballos, animales exóticos y también perros y gatos. Para este último seguro, de animales de compañía (perros y gatos) tiene dos tipos de coberturas:

- **Básica:** Reembolsa gastos veterinarios de daños por accidentes o cualquier lesión o enfermedad que pueda sufrir el perro o gato, así como también por muerte accidental.

- **Ampliada:** Adicional al plan básico, cubre el robo de la mascota, reembolsa el 80% del costo de un cachorro con características similares, así también los gastos de búsqueda de la mascota en caso de pérdida, hospedaje en caso el dueño sea hospitalizado, eutanasia y disposición del cadáver.

En ambos planes se puede incluir la responsabilidad civil (daños ocasionados por la mascota a terceras personas) de forma opcional. Estas deben estar en perfecto estado de salud, sin ningún daño o incapacidad física y solo se podrá asegurar a mascotas entre los 3 meses a 9 años de edad.

- **Corredores Falabella:** En Colombia, este seguro permite proteger a la mascota por accidente, enfermedad y/o accidente. La mascota debe ser perro o gato, con una edad entre 6 meses a 10 años. También cubre la responsabilidad civil por daños y perjuicios que ocasione la mascota a terceros. Es requisito fundamental que la persona que contrate el seguro deberá ser mayor de 18 años.

La modalidad es un sistema de reembolso de gastos y ofrecen dos tipos de planes:

- **Básico:** desde \$ 6 590 pesos colombianos al mes, que al cambio son 6 soles aproximadamente.

- **Full:** desde \$ 14 550 pesos colombianos al mes, que al cambio son 13 soles aproximadamente.

Adicional a ello, el seguro también cubre asistencia funeraria, traslado médico, hotelería máximo 7 días, entre otros.

- **PetPlan** es la compañía N°1 de seguros para perros en España desde hace 40 años y tiene asegurado a más de 10 millones de perros.

La forma de operar de Petplan es la siguiente:

- En caso de algún accidente o enfermedad, el dueño del perro puede llevar a su mascota a cualquier veterinario y deberá pagar la factura.
- Por otro lado, deberá comunicarse con Petplan para comunicar el siniestro y enviar el informe médico y facturas de gastos médicos y recetas de medicamentos.
- Petplan hace la devolución del 100% del valor de la factura hasta un monto de 2.500 euros al año con un copago de 45 euros.

También indemniza al dueño de la mascota en caso de muerte por enfermedad o accidente, reembolsa gastos por pérdida, extravío o robo del perro. El seguro de responsabilidad civil es opcional.

- **Trupanion:** Presente en EEUU, Canadá y Puerto Rico. Ofrece un seguro para perros y gatos, su cobertura funciona en cualquier lugar (EEUU, Canadá y Puerto Rico) y cualquier clínica u hospital veterinario.

Una de las diferencias de esta empresa con las demás aseguradoras es que ellos mismos pueden hacer el pago directamente al veterinario en menos de 5 minutos antes de salir del hospital, siempre y cuando el dueño de la mascota presente el reclamo mientras se encuentre en la oficina del veterinario.

Trupanion reembolsa siempre el 90% de los gastos, sin importar el costo de la factura.

- Este seguro cubre: enfermedades, lesiones, cirugías, hospitalizaciones, medicamentos, prótesis, pruebas de diagnósticos, etc.

- Adicional a ello cuenta con una cobertura extra que incluye rehabilitación, terapias alternativas ante cualquier evento imprevisto.

El mercado asegurador peruano presenta diversos canales de distribución de sus productos. Uno de los más conocidos es de los brokers o intermediarios, quienes actúan como mediadores entre la compañía aseguradora y el consumidor.

Según la Asociación Peruana de Empresas de Seguros, (APESEG) el corredor de seguros, es una persona natural o jurídica que conoce del mundo del seguro, por lo cual, no solo tiene la función de ofrecer el seguro sino también de asesorar al cliente de manera personalizada para que pueda estar más informado al momento de tomar una decisión sobre algún producto y actuar como su representante ante la aseguradora durante la vigencia de su póliza.<sup>3</sup>

Dentro de las principales funciones del intermediario, se encuentran las siguientes:

- Asesoría: debido a la duración del contrato, generalmente suele ser de mediano o largo plazo, el bróker de seguros es el encargado de acompañar al cliente en su relación con la compañía aseguradora durante toda la vigencia del contrato y posterior a ella, ya que participa en el proceso de reclamación del siniestro y pago de la indemnización.
- Evaluación de mercados: es el bróker quien está constantemente evaluando quienes son las mejores aseguradoras en el mercado, con el fin de poder ofrecerle

---

<sup>3</sup> APESEG (2020) Hablemos claro y sencillo: “Corredores de Seguro” Recuperado de: <https://www.apeseg.org.pe/2018/08/hablemos-claro-y-sencillo-corredores-de-seguro/>

un mejor servicio al cliente, brindándole información actualizada y certera sobre los productos, calidad, coberturas, pagos de siniestros y precios de los seguros.

- Servicio al cliente: mediante la asesoría buscan ajustar los productos que ofrecen las aseguradoras con las necesidades de sus clientes. Velan por sus intereses y buscan que se respeten las coberturas contratadas.
- Administración del riesgo: conociendo el perfil del asegurado, los intermediarios aconsejan y ayudan a los clientes a reducir las probabilidades de que ocurra un siniestro.

Según el Insurance Information Institute (2004), entre las diferentes labores de los intermediarios se encuentra la trasmisión del conocimiento sobre el negocio que la compañía de seguros busca suscribir, así como las necesidades y deseos del potencial asegurad. También ayudan en la investigación y desarrollo de nuevos productos de seguros.<sup>4</sup>

Cabe mencionar que los brokers o intermediarios trabajan en base a la comisión de la prima del seguro que es asignada por la misma compañía aseguradora, quienes emiten las pólizas, por lo cual, no reciben pagos directamente de sus clientes o asegurados

Según la SBS, en el Perú existen más de 799 empresas corredoras de seguros registradas como persona natural y 890 empresas corredoras como persona jurídica, entre las más conocidas y con mayor ingreso operativo al cierre del 2019 se encuentran:

---

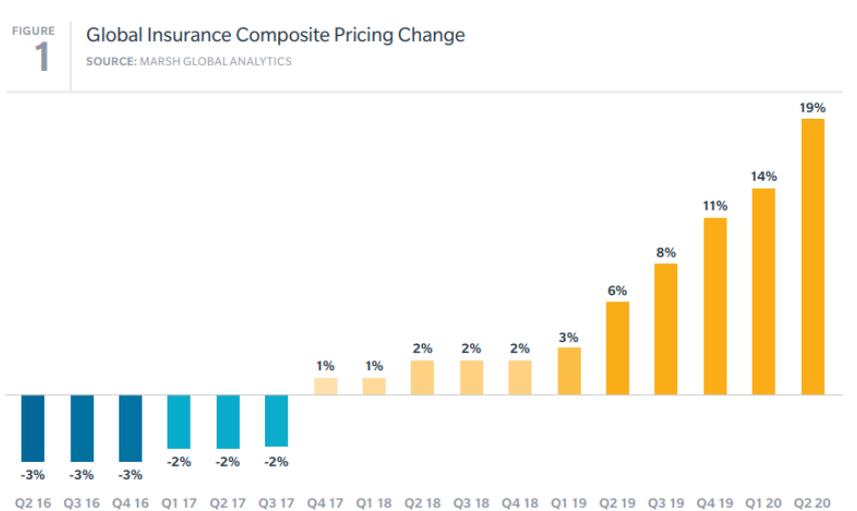
<sup>4</sup> Rol del Intermediario de Seguros (2017). Recuperado de: <https://silo.tips/download/el-rol-del-intermediario-de-seguros>

- Marsh Rehder SAC: empresa líder en consultoría, corretaje de seguros y administración de riesgos y siniestros a la industria en más de 130 países. Brinda soluciones para mitigar el riesgo pandémico y acelerar la recuperación de la economía.
- Corredores de Seguros Falabella: una de las principales corredoras de seguros enfocado a personas naturales en el Perú, dedicada a la intermediación de seguros de vida y generales, como SOAT, seguro vehicular, seguro de accidentes, seguro hogar, entre otros. Cuenta con más de 40 sucursales en todo el país.
- AON Perú Corredores de Seguros S.A.: empresa líder mundial en servicios profesionales que ofrece asesoramiento y una amplia gama de soluciones: de riesgo comercial, reaseguro, de jubilación, salud. Tiene presencia en 120 países.
- Hermes Asesores y Corredores de Seguros S.A.C.: empresa con más de 30 años en el mercado, ofrece soluciones y asesorías en los diferentes ramos de seguros: vida, accidentes, asistencia médica, estudiantiles, salud, vehículos, robo, responsabilidad civil, incendios, entre otros.

Todas estas empresas son reguladas por la SBS, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP quien es el ente encargado de supervisar y regular el Sistema Financiero de Seguros y el Sistema Privado de Pensiones en el Perú. Así mismo, la SBS establece que para la inscripción de corredores de seguros es necesario rendir una evaluación de competencias y presentar ciertos certificados estudio y trabajo, declaración jurada y manuales de políticas y procedimientos relacionados a la gestión de riesgos de lavado de activos, sistema de atención al usuario, entre otros, los cuales serán detallados más adelante.

Sin embargo, ninguna de estas, brinda un seguro para mascotas. Es por ello que Mascoti Salud busca entrar al mercado peruano como una corredora especializada en seguros para mascotas.

Según el estudio de Marsh Global Analytics, indica que, en el segundo trimestre del 2020, los precios mundiales de los seguros comerciales aumentaron en un 19%.<sup>5</sup> Tal como se muestra en la imagen.

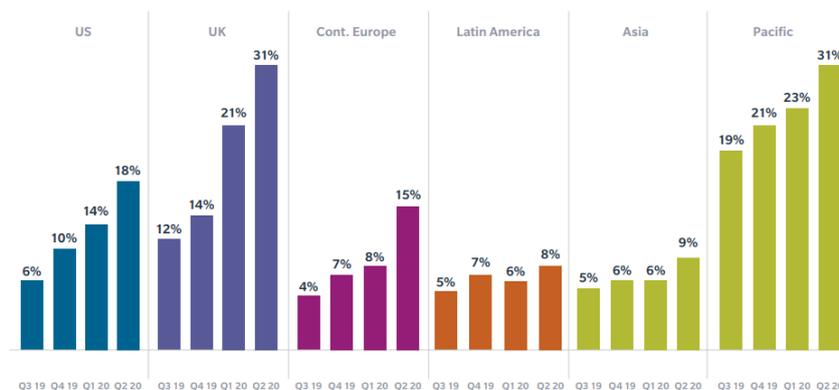


Fuente: Marsh Global Analytics

Geográficamente, el aumento de los precios de los seguros por regiones se dio por séptimo trimestre consecutivo, donde Estados Unidos obtuvo un crecimiento del 18%, Reino Unido 31%, Europa 15%, América Latina 8%, Asia 9%.

<sup>5</sup> Global Insurance Market Index (2020). Recuperado de: [global-insurance-market-index-q2-2020.pdf](https://www.marsh.com/global-insurance-market-index-q2-2020.pdf)

FIGURE 3 Composite Insurance Pricing Change — By Region  
SOURCE: MARSH GLOBAL ANALYTICS



Fuente: Marsh Global Analytics

A nivel internacional, existe un amplio y desarrollado mercado de corredoras especializadas en seguros para mascotas, sobre todo en Reino Unido, EEUU, España, y América Latina. Estos países ofrecen una variedad de pólizas según el tipo de necesidad del cliente. Éstas son algunas de las corredoras de seguro más conocidas:

- AON Commercial Insurance Brokers en Reino Unido
- ERSM Insurance Brokers en España
- Combined Insurance en EEUU
- Seguros ByT Corredores en Colombia
- Seguros Broker – Corredores de Seguros en Chile

Principales conceptos que se encontrarán a lo largo del presente plan de negocios.

- **Asegurado:** Es su vida la que se está asegurando. La mascota, ya sea perro o gato, en buen estado de salud, desde los 3 meses hasta los 10 años. Para la contratación se tomará en cuenta la edad actuarial.
- **Contratante:** Es la persona que paga la póliza. Puede además tener calidad de asegurado.
- **Contrato:** Acuerdo legal donde dos o más partes se comprometen a respetar y cumplir ciertas condiciones.
- **Póliza:** Es el contrato en el que se establecen los términos y condiciones del seguro, las coberturas contratadas (suma asegurada), exclusiones, fechas de inicio y término de su vigencia, prima, cláusulas, etc.
- **Riesgo:** Posibilidad de que ocurra una situación imprevista que puede ocasionarte daños a ti, a tu familia, o afectar tus bienes. Si llegara ocurrir puede afectar la economía de la persona ya que generaría gastos que no están presupuestados.
- **Siniestralidad:** Frecuencia con la que se producen siniestros sufridos por las mascotas. Factor determinante para definir hacia donde podría ir el costo del seguro para mascotas en el mercado. Es la relación siniestros pagados / primas cobradas en un período.
- **Cobertura:** Es el compromiso asumido por la aseguradora, tiene un límite que depende del plan escogido por el contratante.
- **Prima:** Es el costo de la suma asegurada y los beneficios contratados (precio del seguro). La prima se puede pagar en frecuencia mensual, semestral o anual. Se paga por mes adelantado. La falta de pago de una prima puede generar la suspensión de la póliza.

- **Suma asegurada:** Es el importe de dinero que será pagado a los beneficiarios, en caso ocurra el siniestro bajo los términos de la póliza.
- **Accidente:** Toda lesión corporal producida por acción imprevista, fortuita y/u ocasional, de una fuerza externa que obra súbitamente sobre la persona independientemente de su voluntad y que pueda ser determinada por los médicos de una manera cierta.
- **Seguro:** Es un contrato, mediante el cual, a cambio del pago de una suma de dinero, el beneficiario transfiere los riesgos a una aseguradora quien se compromete a indemnizar al asegurado en caso de sufrir algún siniestro bajo las condiciones pactadas.
- **Tenencia Responsable:** Obligaciones que adquiere una persona o familia al tener una mascota. Ellos son encargados de velar por el bienestar y salud del animal.

## JUSTIFICACIÓN

En vista a la nueva actualización de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) correspondiente al trimestre abril – junio del 2020<sup>6</sup>, en el numeral 9 del artículo 349° de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, Ley N° 26702, donde señala que el capital social mínimo requerido para las empresas de seguros, en este caso, que operan en un solo ramo, es de S/ 4,984,072 soles y el plazo del proyecto presentado es a 5 años, lo hace no viable.

Por tal razón, hemos decidido migrar a un negocio relacionado, que es el de corredora de seguros especializada en seguros para mascotas.

Las empresas corredoras de seguros están reguladas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), quien es la entidad responsable de supervisar y controlar a todas las compañías del sistema de seguros. Así mismo, vela por el cumplimiento de las leyes y reglamentos que las rigen.

Estas son los principales reglamentos y normas que se encuentran vigentes:

- Ley General del Sistema Financiero y Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (Ley N° 26702)

Establece el marco de regulación y supervisión en el cual están sometidas todas las empresas que operan tanto en el sistema financiero como en el de seguros, con el fin de contribuir al desarrollo nacional, creando un sistema de seguros confiables, sólidos y competitivos.

---

<sup>6</sup> El Peruano (2020). Circular N° G-205-2020 Recuperado de: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/actualizacion-del-capital-social-minimo-correspondiente-al-t-circular-n-g-205-2020-1865808-1/>

- Ley de contratos de seguros (Ley N° 29946)

Vigente desde mayo 2013, aplicable para todos los ramos de seguros y tiene carácter imperativo, excepto para los seguros obligatorios los cuales son regulados por leyes especiales.

“El contrato de seguro es aquel por el que el asegurador se obliga, mediante el cobro de una prima y para el caso de que se produzca el evento cuyo riesgo es objeto de cobertura, a indemnizar dentro de los límites pactados el daño producido al asegurado o a satisfacer un capital, una renta u otras prestaciones convenidas”.<sup>7</sup>

- Reglamento del Registro de Intermediarios y Auxiliares de Seguros (Res. SBS N° 1797-2011)

Vigente desde el 08 de marzo 2019. Aplica para las empresas intermediarias de seguros, auxiliares de seguros y empresas de reaseguros extranjeras. Establece los requisitos y evaluación para la inscripción en el registro. Así como las obligaciones y funciones de dichas empresas.

Este reglamento también fija las modalidades de intermediación de seguros que pueden utilizar las empresas corredoras, como: contrato de agencia, promotores de venta, puntos de venta e intermediación a través de sistemas de comunicación a distancia. Se busca también asegurar la transparencia de la información del asegurado.

---

<sup>7</sup> El Peruano. Normas Legales (2012) Recuperado de:  
[https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/ExpVirPal/Normas\\_Legales/29946-LEY.pdf](https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/ExpVirPal/Normas_Legales/29946-LEY.pdf)

- Resolución SBS N° 2996 – 2010 Reglamento Marco de Comercialización de Productos de Seguros

Con el fin de una mayor inclusión financiera esta resolución establece las modalidades de comercialización de las empresas de seguro para una mayor gestión de las mismas, mediante la distribución a través de diferentes canales: fuerza de ventas, banca seguros, puntos de venta y comercialización a distancia.

### **Requisitos para la inscripción de corredores de seguros como persona jurídica**

- Llenar la solicitud de inscripción de corredores de seguros – persona jurídica (ver anexo 14)
- Minuta de constitución social consignando como capital social un monto no menor a 5 UIT.
- Curriculum vitae del gerente general quien debe ser corredor de seguros autorizado con 3 años de experiencia en el área de seguros, y debe ser residente legal.
- Curriculum vitae de los gerentes
- Declaración jurada de los accionistas, gerentes, socios y directores de no encontrarse incurso en los impedimentos señalados en el artículo 12 del Reglamento del Registro de intermediarios y auxiliares de seguros.
- Presentar la relación de los gerentes de la empresa.
- Indicar el número de DNI de los accionistas, gerentes, socios y directores, en caso ser extranjeros, indicar el carnet de extranejería y/o pasaporte.
- Plan de negocio.
- Un ejemplar del Código de Conducta o indicar la adhesión a uno gremial.

- Manual de políticas y procedimientos sobre la oferta del servicio, asesoría y contratación del seguro, prácticas de negocio de contratantes y asegurados y gestión de siniestros.
- Manuales de políticas y procedimientos sobre la atención al usuario.
- Manuales de políticas y procedimientos de gestión de riesgos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

### **Requisitos para rendir evaluación de competencias para corredores de seguros**

Para desempeñarse como corredores de seguros, la Superintendencia establece que deben rendir una evaluación de competencias. Las personas naturales deben presentar un formato proporcionado por la SBS y adjuntar las siguientes constancias:

- De egresado, ya sea educación técnica o universitaria.
- De trabajo, otorgado por una empresa corredora o de seguros, indicando como mínimo 5 años de experiencia en el área técnica.
- De estudios, que certifique formación en la especialidad de seguros con un mínimo de 350 horas lectivas, para corredores de seguros son 250 horas lectivas.

La SBS publica en su portal institucional la relación de postulantes aptos para rendir dicha evaluación, que se lleva a cabo dentro de los 30 días siguientes a la publicación.

Las personas que aprueben dicha evaluación de competencias pueden continuar con el proceso de inscripción en el registro.

## Capítulo 5. Análisis de la industria

Los siguientes datos que se muestran constituyen la base del análisis del entorno.

Tener una mascota en casa puede suponer un gasto importante para la economía familiar, ya que pueden enfermar, accidentarse, perderse u ocasionar algún incidente.

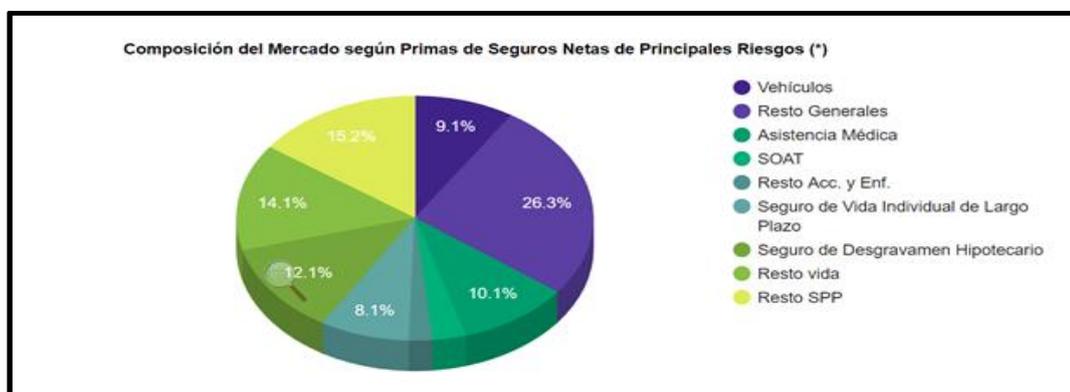
Casi la Mitad de hogares peruanos tienen una mascota, alrededor del 49% de hogares peruanos que cuentan con una mascota, (Fuente: Kantar 04/11/2019), quienes gastan entre S/200 a S/300 mensuales en el cuidado de mascotas.

Centros veterinarios ya consolidados pueden llegar a crecer más de 10% al año. (Fuente: Diario La República, 08/08/2019)

Los animales son considerados como miembros de la familia y también son de gran importancia y apoyo en terapias, y para los portadores de necesidades especiales. Esta relación cada vez es más afectiva, lo que le da más dinamismo al sector. (Fuente: [mathias, Leticia, 2019, Blog](#))

En el último año las empresas del sector de seguros cubrieron siniestros por **S/ 6 879 798 200, siendo** el de mayor participación seguros vehiculares; aún no cuenta con participación alguna los seguros para mascotas.

Figura 9. Participación de mercados por tipo de seguros.



Fuente: Aspeseg, 2019

## 5.1. Entorno interno.

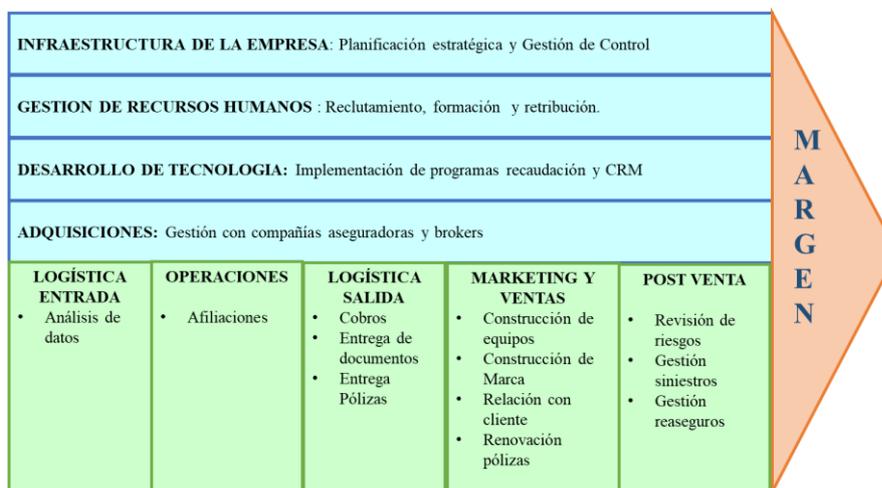
El ámbito de desarrollo del presente plan de negocios es un proyecto, no una empresa aún constituida, por lo que el análisis interno estará en función de los antecedentes investigados, el modelo de negocio elaborado y del autoanálisis de los autores del presente proyecto.

### 5.1.1 Estructura.

El modelo de negocio será promocionado y comercializado por la fuerza de ventas, brokers y canales online; así como en módulos dentro de los retails.

Para la implementación de este proyecto se buscará contar con el soporte y respaldo de una compañía de seguros las que cuentan con toda la experiencia y manejo del negocio.

**Figura 10. Mapa cadena de valor.**



Fuente: Tomado de Michael E. Porter, Ventaja Competitiva.  
Adaptación Autores del Plan de Negocios.

Para las acciones comerciales se preocuparán de contar con un equipo de trabajo especializado en el rubro de seguros, conocedores del mercado, lo que les facilitará el soporte para la colocación exitosa en la campaña de lanzamiento.

Para el análisis interno de la organización, se se tomará como modelo La Cadena de Valor, Michael Porter (1987), donde se describirán las capacidades requeridas. **Figura 10.**

### 5.1.2. Modelo de negocio.

En *Generación de los modelos de negocio*, Osterwalder y Pigneur (2011) sostuvieron que un modelo de negocio es un sistema en donde un elemento repercute sobre los demás, y solo tiene sentido como un conjunto, siendo difícil captar la idea global si es que esto no se visualiza.

Se ha trabajado el diseño con el modelo Canvas para visualizar gráficamente los objetivos orientados al corto, mediano y largo plazo; así como los stakeholders con quienes pueden sostener una relación cordial y proyectar los resultados económicos.

El público de interés que se presenta en la Figura 11, son los que hacen posible la realización y motivación para el presente proyecto.

*Figura 1. Mapa de stakeholders*



Fuente: Elaboración autores del plan de negocios

- a. **Accionistas:** Conformado por los propietarios de la empresa.
- b. **Competidores:** - Clínicas veterinarias que ofertan productos similares. - Posibles empresas de seguros que operan en el Perú, pero en otros rubros como el de seguro de salud de personas (La Positiva, Mapfre, Pacífico y Rímac).
- c. **Comunidades de alcance** - Asociación Peruana de empresas de seguros (APESEG). Centros de Adopción de mascotas. - Sociedades protectoras de animales. - Centro de adiestramiento de canes.
- d. **Medios** - Redes Sociales de internet (Facebook) - Revistas especializadas - Gremios - Página web - Municipalidades distritales de Lima Moderna y de la Municipalidad Metropolitana de Lima.
- e. **Proveedores** – Aseguradoras. - Clínica veterinaria. - Pet shop. - Proveedores de equipos y de mantenimiento del software.
- f. **Legisladores** - Superintendencia de Banca y Seguros - SENASA. - INDECOPI. - Congreso de la República. - Municipalidades.
- g. **Empleados.** - Asesores de seguros - Personal administrativo - Telemarketing

## 5.2. Entorno externo.

Al haber establecido los objetivos y el diseño del modelo de negocio, se ha desarrollado el análisis externo lo que permite reconocer el predominio del entorno de la industria a través del análisis P.E.S.T.E (David F. R., 2008), con la intención de identificar las oportunidades y las amenazas, y determinar si se encuentran en un entorno favorable o no para el desarrollo del negocio.

## SOCIO CULTURAL

Figura 12. Análisis Pestel

Tendencia creciente a la humanización. Mascotas tienen su presupuesto mensual.

## ECONOMICO

Aumento desempleo, reducción poder adquisitivo la población, crisis economica, caída PBI

## POLITICO

Crísis actual por pandemia. Prioridad temas de salud personas. Contracción de inversiones.



## TECNOLÓGICO

Aceleración comercio electrónico y mayor uso de apps.

Procesos ágiles

## ECOLÓGICO

Promover tenencia responsable. Cuidado del planeta.

## LEGAL

Ley Protección animal  
Ley Seguros y reaseguros.  
Sistema Financiero

### **5.2.1. Factor político.**

“ (Jesús, 2020) El coronavirus no es sólo una crisis de salud pública, es una crisis que afectará a todos los sectores”

El 11 de marzo del 2020, La Organización Mundial de salud, a través de la voz de su director, Adhanom Ghebreyesus, declara que el Coronavirus pasa de ser una epidemia a una pandemia.

El 15 de marzo, mediante Decreto Supremo 044-2020 PCM<sup>8</sup> se declara en estado de emergencia nacional por la crisis actual que afecta la vida de la población, a consecuencia del brote del COVID-19. Se decreta aislamiento social obligatorio, que se aplazó hasta el 30 de junio.

Ante esta emergencia sanitaria, quedó demostrado que, en salud pública el país se encuentra en un estado crítico, producto de gestiones deficientes de gobiernos anteriores, quizá resultado de una mala administración de los recursos. El sistema de salud de orientación principalmente mercantilista, desregulado y con enormes carencias de recursos humanos, equipamiento e infraestructura, y con bajos niveles de gobernabilidad debe enfrentar esta pandemia.

El país atraviesa por unos de los momentos más críticos, ya que no existe confianza en los líderes políticos, ex presidentes de la república y alcaldes se encuentran en prisión o afrontado juicio por corrupción que se destapo a raíz del caso Odebrecht, e inclusive costó la vida de un ex mandatario de la nación.

---

<sup>8</sup> Decreto Supremo N° 044-2020-PCM  
15 de marzo de 2020-El Peruano, Normas Legales  
<https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/460472-044-2020-pcm>

El sistema de salud se encuentra colapsado, pese a ser de primera necesidad tiene una orientación mercantilista, sin regulaciones de peso y con gran carencia de recursos humanos, equipos e infraestructura.

La discrepancia del ejecutivo y legislativo, en su eterno choque de poderes y limitaciones, enfrentamiento del ministerio de salud y el gremio de médicos, son unos de los tantos obstáculos que enfrenta el gobierno del Presidente Vizcarra, en medio de la crisis pandémica.

La inestabilidad política si afecta para que nuevas inversiones continúen llegando al país y generen empleo, beneficios y desarrollo económico.

En el año 2016, se promulgó se promulgó la ley 30407<sup>9</sup> - Ley de protección y bienestar animal, la que busca proteger la vida y la salud de los animales vertebrados, domésticos o silvestres mantenidos en cautiverio, impedir el maltrato, la crueldad, causados directa o indirectamente por el ser humano, así como fomentar el respeto por la vida y el bienestar de los animales, imponiendo un castigo de hasta 5 años de cárcel, logrando así que la sociedad tome más conciencia y respeto hacia los animales.

Así mismo, a nivel municipal, en muchos distritos de Lima se vienen aprobando ordenanzas municipales que regulan el régimen de tenencia y registro de canes y felinos, como por ejemplo en Carabayllo, Lima, San Borja, Surco, San Isidro, entre otros distritos, que promueven la tenencia responsable y el registro oportuno, que permitan la identificación tanto del can o del felino como la del propietario. Estas municipalidades

---

<sup>9</sup> Ley de protección y bienestar Animal, Diario Oficial El Peruano, 08 de abril 2016

brindan a sus vecinos campañas de salud, clases gratuitas de adiestramiento, eventos recreacionales para sus mascotas.

*Tabla 1: Factores políticos.*

<i>Variable</i>	<i>Tendencia</i>	<i>O/A</i>
Gobiernos Locales	Regulación de tenencia responsable y registro oficial de perros y gatos	O
Percepción de crisis política	Crece incertidumbre y desconfianza	A
Salud Pública deficiente	La gente opta por buscar seguros privados para las familias	O

Fuente: Elaboración Autores del Plan de Negocios

### **5.2.2. Factor económico.**

Antes de la pandemia, analistas económicos proyectan las expectativas del crecimiento del PBI para el 2020. De acuerdo a encuesta realizada por el BCR, ellos muestran optimismo sobre la economía en este año. Estimaron que la economía crecerá 3.2% en el 2020, estimación superior al 3% que indicaron en la encuesta realizada al 31 de octubre de 2019.

Las condiciones económicas en América Latina y Caribe se han visto seriamente afectadas a medida que toda la región viene padeciendo por la pandemia del coronavirus, en medio de esta crisis pandémica, el Banco Mundial (BM)<sup>10</sup> proyecta una drástica reducción del crecimiento de la economía peruana para el 2020, como resultado de las

<sup>10</sup> Portal gestión, redacción 08 de junio 2020, <https://gestion.pe/economia/banco-mundial-peru-sera-el-pais-con-mayor-caida-de-pbi-en-sudamerica-este-ano-noticia/?ref=gesr>

medidas adoptadas por el estado ante el cierre de las actividades económica, esta caída del PBI se estima en 12%.

Pese a esta situación, el Banco Mundial estima que el Perú mostrará una recuperación en el 2021 con un 7% de crecimiento.

Figura 13. Proyecciones de crecimiento de America Latina y Caribe.

	TABLE 2.3.2 Latin America and the Caribbean country forecasts <sup>1</sup>					Percentage point differences from January 2020 projections	
	2017	2018	2019e	2020f	2021f	2020f	2021f
Argentina	2.7	-2.5	-2.2	-7.3	2.1	-6.0	0.7
Belize	1.9	2.1	0.3	-13.5	6.7	-15.6	4.9
Bolivia	4.2	4.2	2.7	-5.9	2.2	-8.9	-1.0
Brazil	1.3	1.3	1.1	-8.0	2.2	-10.0	-0.3
Chile	1.2	3.9	1.1	-4.3	3.1	-6.8	0.1
Colombia	1.4	2.5	3.3	-4.9	3.6	-8.5	-0.3
Costa Rica	3.9	2.7	2.1	-3.3	3.0	-5.8	0.0
Dominica <sup>2</sup>	-9.5	0.5	9.6	-4.0	4.0	-8.9	-0.1
Dominican Republic	4.7	7.0	5.1	-0.8	2.5	-5.8	-2.5
Ecuador	2.4	1.3	0.1	-7.4	4.1	-7.6	3.3
El Salvador	2.3	2.4	2.4	-5.4	3.8	-7.9	1.3
Grenada	4.4	4.2	3.1	-9.6	6.5	-12.5	3.6
Guatemala	3.0	3.1	3.6	-3.0	4.1	-6.0	0.9
Guyana	2.1	4.1	4.7	51.1	8.1	-35.6	-2.4
Haiti <sup>3</sup>	1.2	1.5	-0.9	-3.5	1.0	-2.1	1.5
Honduras	4.8	3.7	2.7	-5.8	3.7	-9.3	0.2
Jamaica	1.0	1.9	0.7	-6.2	2.7	-7.3	1.5
Mexico	2.1	2.2	-0.3	-7.5	3.0	-8.7	1.2
Nicaragua	4.6	-4.0	-3.9	-6.3	0.7	-5.8	0.1
Panama	5.6	3.7	3.0	-2.0	4.2	-6.2	-0.4
Paraguay	5.0	3.4	0.0	-2.8	4.2	-5.9	0.3
Peru	2.5	4.0	2.2	-12.0	7.0	-15.2	3.5
St. Lucia	2.2	1.4	1.4	-8.8	8.3	-12.0	5.3
St. Vincent and the Grenadines	1.0	2.0	0.4	-5.5	4.0	-7.8	1.7
Suriname	1.8	2.6	2.3	-5.0	3.0	-7.5	0.9
Uruguay	2.6	1.6	0.2	-3.7	4.6	-6.2	1.1

Fuente: Banco Mundial

Antes de la pandemia, en los últimos años, el Perú se ha mantenido económicamente en crecimiento. Este crecimiento fue impulsado principalmente por los sectores de pesca, comercio, servicios, manufactura y agricultura; mientras que el sector minería tuvo menor crecimiento relativo.

Otro dato para tomar en cuenta es el creciente consumo en el mercado de las mascotas, según el diario la República los peruanos gastan hasta S/ 300 soles al mes en el cuidado de sus mascotas, lo cual hace que se sitúe como un negocio bastante

importante y esto no sólo tiene que ver con el aumento de la capacidad de compra de las personas sino con la importancia que muchas de estas les dan a sus mascotas.

El gasto promedio en las mascotas del hogar, con respecto a la atención de emergencia veterinaria, es de S/ 178 soles en perros y S/ 78 soles en gatos, por atención, según CPI.

El estudio de Ipsos Perú, 2018, respecto a los cuidados de las mascotas, indica que el 70% de los encuestados lleva a sus perros o gatos al veterinario, por otro lado, un 35% lo realiza una vez al mes, y el 9% consume esta atención con menor frecuencia.

El mercado de las aseguradoras ha crecido 10%, cifra menor a la que se alcanzó en el 2019, ya que en ese año el desarrollo económico no fue tan positivo como se había proyectado inicialmente, es por ello por lo que hubo una menor demanda de los productos de seguros. Mientras que en el 2018 las primas de seguros crecieron en 13.6% en relación con el 2017. Al cierre del ejercicio 2019, el mercado asegurador peruano se compone de 20 compañías de las que 5 son específicas de Vida, 8 específicas de Generales y 7 mixtas.

El sector de las aseguradoras en Perú está significativamente concentrado y cuenta con un promedio de 20 empresas. Dos de estas compañías, Rímac y Pacífico, controlan más del 50% del mercado. En total, siete de ellas ofrecen seguros de vida y el resto de las compañías ofrece seguros generales. Hasta la fecha ninguna de ellas, en el mercado peruano, ofrece seguro para mascotas.

Asimismo, a mediados de marzo y tras el anuncio del presidente Martín Vizcarra de declarar el estado de emergencia, Apeseg reafirmó su compromiso de no interrumpir sus operaciones y de dar cobertura a través de aplicaciones móviles, páginas web y centros de atención telefónica. (Gestión, 06.04)

Los datos de Apeseg también muestran que la tasa de penetración está aumentando de manera gradual, y alcanzaron un 1.86% del PBI en el 2019, un aumento en comparación con las cifras obtenidas en el 2017 y 2018 de un 1.6% y un 1.7%, respectivamente.

Desde el punto de vista financiero, Perú lleva años manteniendo una gran disciplina fiscal, haciendo que el país esté preparado para adoptar medidas contundentes: tiene una deuda pública del 27 % del PBI, una de las más sólidas de América Latina, y conserva una de las monedas menos volátiles. Este factor sirvió para poder tener una espalda financiera y haber podido enfrentar los primeros 90 días la emergencia sanitaria.

Tabla 2. Factores económicos.

<i>Variable</i>	<i>Tendencia</i>	<i>O/A</i>
PBI en caída proyectada al -12%	Impacto negativo por efecto del COVID-19, resultado del cierre de las actividades económicas de gran parte del país.	A
Presupuesto para mascotas	Las familias mantienen un presupuesto destinado para las necesidades de alimento, entretenimiento y salud.	O
Recuperación PBI 2021	El Banco Mundial pronostica que la economía peruana podría repuntar en el 2021 con un crecimiento de 7%.	O
Incremento mercado de seguros-	El mercado de las aseguradoras ha crecido 10%,	O
Pérdida de empleo	el COVID-19 afectará severamente al empleo, especialmente el de las poblaciones más vulnerables e informales.	A

Fuente: Elaboración Autores del Plan de Negocios

El estímulo de la política fiscal y monetaria ayuda a las empresas y los consumidores a mantenerse a flote y respalda la demanda en tiempos de incertidumbre.

Una vez que pasa la pandemia, la economía se recupera rápida y completamente porque no se desencadenó una crisis financiera con un número considerable de incumplimientos y quiebras.

A nivel Latinoamérica, el Perú está en mejor disposición para salir menos magullada de la crisis económica del coronavirus que se cierne como una grave amenaza sobre la región.

### **5.2.3. Factor socio cultural.**

Las tendencias de humanización van teniendo un progresivo incremento, ya que los propietarios sienten cada vez más a sus mascotas como miembros de su familia, esto se ve reflejado en el alto índice de hogares que tienen como mínimo una mascota.

Hoy en día el 56.6% de hogares de la ciudad de Lima, posee al menos una mascota, según CPI.

Muchas compañías ya se dieron cuenta de la importancia de recibir a las personas junto con sus mascotas, primero fueron los cafés y ahora podemos ver esta tendencia va en aumento incluyendo restaurantes, tiendas por departamento, centros comerciales, hoteles cinco estrellas, agencias de automóviles, lugares de trabajo y más.

Y es que, como se ha podido observar en los últimos años ha surgido un crecimiento de la cultura Pet Friendly en el país. Desde leyes que regulan el maltrato animal hasta empresas que se encargan de la organización de cumpleaños para los más pequeños del hogar.

Así mismo existen organizaciones internacionales como la (OIE) Organización Mundial de Sanidad Animal que promueven la protección y cuidados de la salud de los animales de compañía.

El factor social es uno de los componentes que ha generado más polémica y discusión en medio de esta emergencia sanitaria, se atribuye el gran incremento de infectados a un desacato y la falta de un estricto cumplimiento a las medidas de seguridad en la población es marcada la diferencia en los distritos de mayor población es mayor la cantidad de casos detectados.

Existe mucha información al respecto para las medidas de prevención, pero en definitiva no existe una cultura sólida en el respeto a las normas y respeto a la salud de los conciudadanos.

Pese a que se informó y confirmó que las mascotas no incuban el virus y por lo tanto no se contagian ni contagian, muchas personas optaron por abandonar a sus mascotas y creció el número de animales abandonados.

Algunos gobiernos locales, acoplaron un plan de alimentación y ofrecer auxilio a los animales declarados en abandono. La Municipalidad de Magdalena del Mar lanza campaña solidaria “Patitas del alma” y alcalde invita a vecinos a sumarse.



Fuente: | Municipalidad de Magdalena del Mar.

#### 5.2.4. Factor tecnológico.

La expansión de redes sociales y comercio electrónico han generado que el comercio sea más dinámico, permitiendo al consumidor un acceso más rápido. Se estima que el consumo mediante apps llegue a facturar S/ 50 millones de soles para este año.

La creación de productos como los dispositivos que se fijan en los collares de perros o gatos permite a los dueños de mascotas poder velar por el bienestar de ellos, como saber cuánto corrieron, jugaron, o dormido, así como también localizarlos, incluso estos aparatos emiten una alerta cuando las mascotas salen de su zona segura. Esta aplicación está disponible para todos los tipos de teléfonos inteligentes. El mercado de los "ponibles" para mascotas superará los US\$ 8 000 millones en el 2024, frente a los US\$ 1 850 millones en el 2017, según Global Market Insights.

Además, se estima que solo en el Perú existen cerca de 6 millones de perros en la calle sin un hogar que los ampare, según el diario el Comercio. Diariamente se pierden perros y gatos, por eso la importancia del uso de los microchips o dijes geo localizadores con código QR ya que se pone en riesgo la salud, integridad y seguridad del animal, generando también un problema de salud pública.

*Tabla 3. Factores tecnológicos.*

<i>Variable</i>	<i>Tendencia</i>	<i>O/A</i>
Crece demanda APPs	Se estima que el consumo mediante apps llegue a facturar S/. 50 millones de soles para este año.	O
Procesos ágiles	La expansión de redes sociales y comercio electrónico han generado que el comercio sea más dinámico, permitiendo al consumidor un acceso más rápido.	O
Plataformas disponibles	Las compañías en tiempo record adaptaron sus procesos y la tecnología para hacer teletrabajo o desalojar sus oficinas y centros de atención.	O

Fuente: Elaboración autores del plan de negocios.

Respecto a las clínicas veterinarias, muchas de ellas presentan una infraestructura y equipamientos de última generación, así mismo, han presentado un gran avance tecnológico, ya que ahora es posible realizar un electrocardiograma a la mascota tanto dentro como fuera de la clínica, solo con el uso de un dispositivo móvil.

Desde el punto de vista sanitario, la industria aseguradora rápidamente inició sus tareas desde el aislamiento y se focalizó en mostrar que podía dar servicios a sus asegurados y a toda la comunidad. Las compañías en tiempo record adaptaron sus procesos y la tecnología para hacer teletrabajo o desalojar sus oficinas y centros de atención. La responsabilidad sanitaria fue contundente.

#### **5.2.5. Factor ecológico.**

Las mascotas generan un impacto ambiental enorme, según Gregory Olkin, profesor de geografía de la Universidad de California en Los Ángeles, calculó que el consumo de carne por gatos y perros genera unos 64 millones de toneladas de dióxido de carbono al año, el mismo impacto que generan en un año 13,6 millones de automóviles.

En un año, un perro de tamaño mediano produce una huella ambiental dos veces mayor que un vehículo cuatro por cuatro. Este impacto ambiental se mide por el área necesaria para producir los recursos que se consumen y para asimilar los residuos de una población con determinadas características, según el diario el Comercio.

Sin embargo, hay muchas alternativas para poder llevar una vida sustentable en las mascotas y poder evitar una mayor contaminación, como, por ejemplo, la esterilización, adopción responsable, productos orgánicos, arenas ecológicas para gatos,

reciclaje y reutilización de accesorios y juguetes, recoger los desechos con bolsas biodegradables, etc.

El planeta volvió a recuperar parte de su naturaleza, el medio ambiente.

El secretario general de la ONU António Guterres estimó que el mundo vive la "peor crisis mundial desde la fundación de las Naciones Unidas", hace 75 años. Pero aun cuando la humanidad está pasando por tiempos difíciles, el planeta puede finalmente respirar un poco.

En Lima, se respira el aire más limpio de los últimos tres años. Los niveles de contaminación han bajado repentinamente en más del 50%, a comparación de los niveles que se registraban en las mismas fechas en el 2018. Ahora, las aves litorales de las playas dibujan su paisaje natural y se observan delfines en la costa verde.

La tierra ha descansado de los humanos gracias a la cuarentena. Los ríos y mares están más limpios, los animales recorren con libertad espacios de sus habitad de origen.

#### **5.2.6. Factor legal.**

El marco legal se encuentra establecido por:

- Ley N° 26702, Ley General Seguro del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Reaseguros, y Orgánicas de la Superintendencia de Banca y Seguros.
- Ley N° 29946. Ley del Contrato de Seguro.
- Ley N° 30407 - Ley de protección y bienestar animal establecida por el estado peruano.
- Ley N° 27265 - Ley de protección a los animales domésticos y a los animales silvestres mantenidos en cautiverio.

- Ley N° 27596 que regula el Régimen Jurídico de Canes, tiene por finalidad establecer el régimen jurídico que regulará la crianza, adiestramiento, comercialización, tenencia y transferencia de canes, especialmente aquellos considerados potencialmente peligrosos, dentro del territorio nacional, con la finalidad de salvaguardar la integridad, salud y tranquilidad de las personas.

Al haber analizado las principales variables del macro entorno se concluye que este es FAVORABLE, debido a que las oportunidades son mayores que las amenazas.

## Capítulo 6. Plan estratégico de la empresa

### 6.1. Visión.

*"Ser la corredora líder en el Perú, que permita el acceso al servicio de seguro veterinario para las mascotas, protegiéndolos en cualquier momento y lugar."*

Ser corredores de seguros líderes en calidad y servicio personalizado, con un equipo humano altamente calificado, trabajando con responsabilidad, profesionalismo y honestidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Además de ser la primera empresa corredora de seguros de salud veterinario, que garantice un servicio personalizado de alta calidad en la atención a dueños de mascotas.

### 6.2. Misión.

*"Fortalecer el cuidado de la salud en las mascotas de las familias peruanas, mediante el acceso a un plan de cobertura de seguro de salud veterinario, que les permita acceder a una atención de calidad y oportuna, brindando tranquilidad a los dueños de mascotas".*

El propósito de este proyecto es dar tranquilidad a los dueños de mascotas, en asegurar el cuidado y atención médica confiable que puedan necesitar en cualquier momento y lugar. Se declara esta misión, porque las mascotas hoy en día, ya son consideradas un integrante más de la familia.

### 6.3. Valores.

En **Mascoti Salud** para cumplir con su misión, necesitan tener un estilo propio de realizar negocios y eso se refleja en cinco Valores Corporativos.

*Figura 2. Valores corporativos.*



Fuente: Elaboración de autores de plan de negocio.

- **Pasión por la salud de las mascotas:** poner el corazón y el alma en todo lo que hacen, y actuar con una pasión genuina para hacer un mundo mejor para las mascotas y sus dueños.
- **Servicio:** La calidad de servicio se mide en todos los procesos de interacción con el cliente.
- **Agilidad:** es la flexibilidad con la que se desarrolla el negocio y se adaptan constantemente a las necesidades y deseos de los clientes.
- **Compromiso:** el compromiso permite pasar de las promesas a los hechos, generando resultados y beneficios tangibles.
- **Confianza:** Valor clave para lograr relaciones largas y duraderas, asumiendo el compromiso con las familias y sociedad.

#### **6.4. Objetivos estratégicos.**

Para que la empresa alcance el éxito y genere el valor esperado, se plantean los siguientes objetivos estratégicos (OE), que están relacionados con la misión, visión y valores.

**OE1:** Ser la primera corredora especializada en seguros para mascotas del Perú en el primer año de operaciones, a través del desarrollo de un servicio ágil y atención de calidad que agregue valor al cliente.

**OE2:** Lograr el retorno de la inversión en el segundo año.

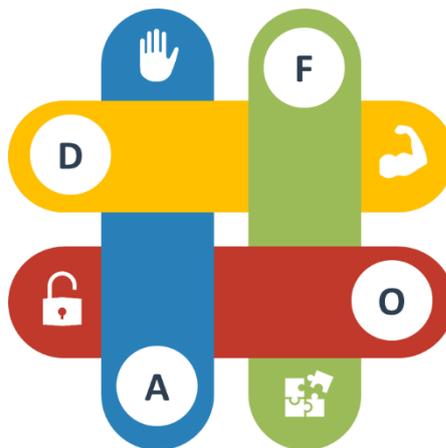
**OE3:** Estructurar alianzas con las veterinarias pertenecientes a la red de veterinarias colegiadas en el primer año de operaciones y cerrar convenios con las principales pet shop y empresas proveedoras de alimentos para mascotas.

**OE4:** Lograr una participación de mercado del 10 % durante el primer año de operaciones en la ciudad de Lima.

#### **6.5. Análisis FODA.**

Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización mediante las fortalezas y las debilidades y su situación de carácter externo a través de oportunidades y amenazas.

A continuación, se detallan el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con las respectivas matrices de su entorno.



### 6.5.1. Fortalezas.

- Contacto con principales veterinarias colegiadas de Lima.
- Socios estratégicos que apoyan el proyecto para cuidar la salud de la mascota.
- Conocimiento y experiencia en la industria de mascotas.
- Staff de profesionales especialistas en las diferentes áreas del negocio.
- Propuesta innovadora. Plan de Prevención
- Alianzas con ONG que aman a las mascotas.
- Plataforma digital.
- Equipo humano dedicado y apasionado por los animales.

### 6.5.2. Debilidades.

- Falta de conocimiento y experiencia en el rubro de seguros.
- Demasiada sensibilidad por las mascotas.
- Nuevos en el mercado.

### 6.5.3. Oportunidades.

- Aumenta el consumo en el sector mascotas, crecimiento de la industria, los propietarios gastan más.
- Aumento en el consumo de pólizas de seguros.

- Ahora se requiere mayores servicios para las mascotas: salud, vacunación, consultas regulares, estética, baños y aseo, accesorios, vestimenta, alimentos son los más solicitados.
- Tendencias de humanización, las mascotas son consideradas miembros de la familia.
- Concientización sobre el cuidado en la tenencia de mascotas.
- Alta demanda del servicio.
- Mejora en la calidad de vida de la población.
- Se destina un presupuesto mensual para las mascotas en servicios especializados.
- La nueva normalidad, post covid 19, trae consigo cambios importantes en la preservación de salud e incremento de comercio electrónico.
- Industria resistente a la recesión, se prioriza el mayor cuidado de las mascotas.
- Proyección de recuperación del PBI en 7% al 2021.
- Ingreso al Perú de la primera aseguradora la Positiva, y la proyección de Pacifico en cuanto a la asistencia de mascotas.
- No existen corredoras de seguros especializadas en mascotas.

#### **6.5.4. Amenazas.**

- Crece la incertidumbre política y la desconfianza para las inversiones.
- No existe regulación específica o general sobre un seguro de asistencia veterinaria.
- Mercado informal.

- Probable entrada de más competidores en el territorio, debido a la oferta de un seguro de salud para mascotas.
- Podría incrementarse el número de mascotas en abandono (efecto Covid 19) en escenarios de recesión profunda, crisis y crisis profunda.
- Covid 19 afectará severamente la economía, tanto oferta como demanda.
- Perú será el país con mayor caída de PBI en Sudamérica, estimado a -12% al cierre del 2020.

#### **6.5.5. Estrategias FODA.**

##### **6.5.5.1. Estrategias FO.**

- Aprovechar que hay más pet lovers que realmente se preocupan por el bienestar de su mascota, permitiéndonos desarrollar una propuesta innovadora y accesible. **(F5, O1, O6, O8).**
- Generar un directorio con los beneficios puntuales de cada veterinaria aliada, además de diversos planes de beneficios **(F1, F2, O2).**
- Desarrollar un servicio y atención de calidad que permita posicionarnos en este nuevo mercado, mediante la cultura de la prevención y amor por los animales **(F8, O4, O5).**

##### **6.5.5.2. Estrategias FA.**

- Firmar contrato de exclusividad con las mejores clínicas veterinarias **(F1, A3, A4)**
- Hacer Alianza con las ONG, mediante un plan de responsabilidad social, pudiendo llegar a un segmento de menores recursos evitando la informalidad **(F6, A1, A3)**

##### **6.5.5.3. Estrategias DO.**

- Presentar el proyecto a entidades financieras de manera que nos puedan brindar financiamiento inicial. **(D4, O3)**
- Impulsar un plan de comunicación hacia el cliente, generando un vínculo de asistencia personalizada que trabaja en el cuidado de la mascota. Buscar toda la información posible **(D2, O5)**

#### 6.5.5.4. Estrategias DA.

- Posicionar la marca mediante activaciones y eventos en alianzas con veterinarias, ONG y Pet Shop posicionadas en el mercado. **(D2, D4, A1, A2, A3)**

### 6.6. Análisis de factores internos y externos.

Tabla 4. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

	Factores determinantes de éxito	Pond	clasif	Punt
<b><i>Fortalezas</i></b>				
1	Contacto con principales veterinarias colegiadas de Lima	0.11	4	0.44
2	Socios estratégicos que apoyan el proyecto para cuidar la salud de la mascota.	0.1	4	0.40
3	Conocimiento y experiencia en la industria de mascotas	0.08	4	0.32
4	Staff de profesionales especialistas en las diferentes áreas del negocio.	0.09	4	0.36
5	Propuesta innovadora para el sector mascotas.	0.07	4	0.28
6	Alianzas con ONG que aman a las mascotas.	0.05	3	0.15
7	Plataforma digital.	0.06	3	0.18
8	Equipo humano dedicado y apasionado por los animales.	0.08	4	0.32
<b><i>Debilidades</i></b>				
9	Falta de conocimiento y experiencia en el rubro de seguros.	0.12	1	0.12
10	Demasiada sensibilidad por las mascotas.	0.08	2	0.16
11	Falta de respaldo financiero para la inversión.	0.1	1	0.10
12	Nuevos en el mercado.	0.06	2	0.12
Total:		1.00		2.95

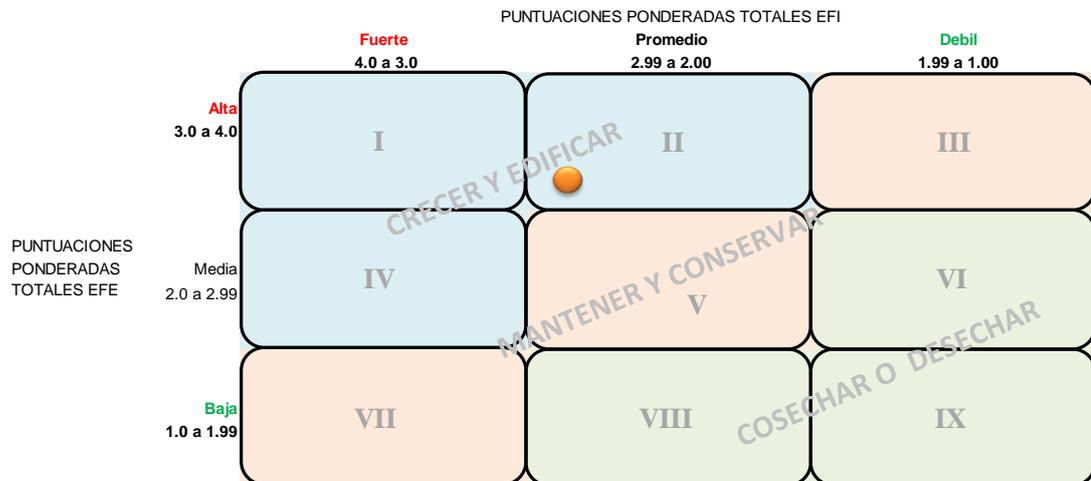
Tabla 5. Matriz Evaluación Factores Externos (MEFE)

	Factores determinantes de éxito	Pond	Clasif	Punt
<b><i>Oportunidades</i></b>				
1	Aumenta el consumo en el sector Mascotas, crecimiento de la industria.	0.1	4	0.40
2	Aumento en el consumo de pólizas de seguros.	0.05	3	0.15
3	Ahora se requiere mayores servicios para las mascotas: salud, vacunación, consultas regulares, estética, baños y aseo, accesorios, vestimenta, alimentos son los más solicitados.	0.06	3	0.18
4	Las mascotas son consideradas miembros de la familia.	0.08	4	0.32
5	Concientización sobre el cuidado en la tenencia de mascotas.	0.09	4	0.36
6	Alta demanda del servicio.	0.05	3	0.15
7	Mejora en la calidad de vida de la población.	0.03	1	0.03
8	Se destina un presupuesto mensual para las mascotas en servicios especializados.	0.05	2	0.10
9	La nueva normalidad, post covid 19, trae consigo cambios importantes en la preservación de salud e incremento de comercio electrónico.	0.06	3	0.18
10	Industria resistente a la recesión, se prioriza el mayor cuidado de las mascotas.	0.05	2	0.10
11	Proyección de recuperación del PBI en 7% al 2021	0.04	4	0.16
<b><i>Amenazas</i></b>				
1	Crece la incertidumbre política y la desconfianza para las inversiones.	0.05	3	0.15
2	No existe regulación específica o general sobre un seguro de asistencia veterinaria.	0.07	3	0.21
3	Mercado informal.	0.06	3	0.18
4	Probable entrada de nuevos competidores en el territorio, debido al interés del proyecto.	0.02	2	0.04
5	Podría incrementarse el número de mascotas en abandono. (Efecto Covid 19) en escenarios de recesión profunda, crisis y crisis profunda.	0.03	3	0.09
6	Covid 19 afectará severamente la economía, tanto oferta como demanda.	0.06	3	0.18
7	Perú será el país con mayor caída de PBI en Sudamérica, estimado a -12% al cierre del 2020.	0.05	4	0.20
<b>Total:</b>		<b>1.00</b>		<b>3.18</b>

Fuente: Elaboración Autores del Plan de Negocios

### 6.6.1. Matriz interna y externa.

Figura 35. Matriz interna y externa.



Fuente: Libro Conceptos Administración estratégica,  
Freed David, Pearson, 2013

Una vez realizado la ponderación de las matrices MEFE y MEFI, cuyos resultados son para Factores Externos 3.18 y para internos en 2.97, esto lo ubica en el cuadrante II Crecer y edificar, como se muestra en la figura 15, aquí se pueden desarrollar las estrategias de crecimiento como Penetración y desarrollo de mercado, más adelante desarrollo de producto.

## 6.6.2.

Tabla 6. Matriz Foda

		<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>	
<b>MATRIZ FODA</b>	<b>F1</b>	Contacto con principales veterinarias colegiadas de Lima	<b>D1</b> Falta de conocimiento y experiencia en el rubro de seguros	
	<b>F2</b>	Socios estratégicos que apoyan el proyecto para cuidar la salud de la mascota	<b>D2</b> Demasiada sensibilidad por las mascotas,	
	<b>F3</b>	Conocimiento y experiencia en la industria de mascotas	<b>D3</b> Falta de respaldo financiero para la inversión	
	<b>F4</b>	Staff de profesionales especialistas en las diferentes áreas del negocio	<b>D4</b> Nuevos en el mercado	
	<b>F5</b>	Propuesta innovadora		
	<b>F6</b>	Alianzas con ONG que aman a las mascotas		
	<b>F7</b>	Plataforma digital		
	<b>F8</b>	Equipo humano dedicado y apasionado por los animales		
		<i>Oportunidades</i>	<i>Estrategias FO</i>	<i>Estrategias DO</i>
<b>O1</b>	Aumenta el consumo en el sector Mascotas, crecimiento de la industria	Aprovechar que hay más pet lovers que realmente se preocupan por el bienestar de su mascota,	Presentar el proyecto a entidades financieras de manera que nos puedan brindar financiamiento inicial. (D4,O3)	
<b>O2</b>	Aumento en el consumo de pólizas de seguros	permitiéndonos desarrollar una propuesta innovadora y accesible. (F5, O1,O6,O8)		
<b>O3</b>	Ahora se requiere mayores servicios para las mascotas: salud, vacunación, consultas regulares, estética, baños y aseo, accesorios, vestimenta, alimentos son los más solicitados.	Generar un directorio con los beneficios puntuales de cada veterinaria aliada, además de diversos planes de beneficios (F1, F2, O2).	Impulsar un plan de comunicación hacia el cliente, generando un vínculo de asistencia personalizada que trabaja en el cuidado de la mascota. Buscar toda la información posible (D2, O5).	

<b>O4</b>	Las mascotas son consideradas miembros de la familia	Desarrollar un servicio y atención de calidad que permita posicionarnos en este nuevo mercado, mediante la cultura de la prevención y amor por los animales (F8, O4, O5).	
<b>O5</b>	Concientización sobre el cuidado en la tenencia de mascotas.		
<b>O6</b>	Alta demanda del servicio.		
<b>O7</b>	Mejora en la calidad de vida de la población.		
<b>O8</b>	Se destina un presupuesto mensual para las mascotas en servicios especializados.		
<i>Amenazas</i>			
<i>Estrategias FA</i>			
<i>Estrategias DA</i>			
<b>A1</b>	Crece la incertidumbre política y la desconfianza para las inversiones	Firmar contrato de exclusividad con las mejores clínicas veterinarias (F1,A3, A4)	Posicionar la marca mediante activaciones y eventos en alianzas con veterinarias, ONG y PetShop posicionadas en el mercado. (D2, D4, A1, A2, A3).
<b>A2</b>	No existe regulación específica o general sobre un seguro de asistencia veterinaria.	Hacer Alianza con las ONG, mediante un plan de responsabilidad social, pudiendo llegar a un segmento de menores recursos evitando la informalidad (F6, A1, A3).	
<b>A3</b>	Mercado informal.		
<b>A4</b>	Probable entrada de nuevos competidores en el territorio, debido al interés del proyecto.		

Nota: Adaptado de “Decisión y Elección de Estrategias”. En El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. F. D’Alessio, 2013, 2da ed., p. 276, México DF, México:

Pearson Educación.

## 6.7. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Este negocio de seguros de mascotas aún no ha sido dinamizado en el país, sin embargo, este será analizado con el modelo de las cinco fuerzas competitivas básicas de Michael Porter, como se muestra en la Figura 16

Figura 16. Las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Adaptado de Porter (1980)

### 6.7.1. Rivalidad de la industria.

Actualmente la rivalidad entre empresas competidoras a nivel aseguradoras es baja, ya que en Lima existen sólo dos empresas que brindan un seguro para mascotas.

Una de ellas es La Positiva, que brinda un seguro de salud y protección integral para las macotas incluyendo el proceso funerario, el cual tiene cobertura en Lima metropolitana y Callao, cabe resaltar, que es el dueño quien elige en qué clínica o centro veterinario atender a su mascota.

Al ser un seguro completamente nuevo, aún hay algunos inconvenientes en la web para realizar la afiliación online. Sin embargo, este seguro funciona bajo un sistema

de reembolso y con una red de veterinarias con cobertura en Lima y Callao en caso de muerte y enfermedad, cubre también hospedaje en caso de que el dueño viaje o tenga algún accidente, veterinaria y responsabilidad civil.

El precio de este seguro es de S/ 350 soles anuales, es una tarifa fija para la mascota ya sea gato o perro sin importar la edad. Uno de los requisitos para inscribir a la mascota es que tenga su tarjea de vacunación al día.

La otra empresa es Pacífico Seguros, que, a diferencia de la primera, ésta incluye un beneficio adicional de “Asistencia para mascotas” dentro de su seguro de Hogar - Platino a todo Riesgo. La asistencia para mascotas solo cubre hospedaje hasta por 3 días consecutivos en un centro veterinario escogido por Pacífico y un chequeo preventivo, el cual no incluye medicinas, intervenciones médicas, tratamientos, terapias y exámenes especializados, entre otros. La prima mínima anual para contratar este tipo de seguro es de \$ 50 y \$ 100 dólares dependiendo la cobertura.

En relación a empresas del sector existen en el país alrededor de 1,029 de empresas corredoras de seguro y 11 de corredoras de reaseguro; así como 20 aseguradoras.

#### **6.7.2. Nuevos entrantes.**

El ingreso de nuevos competidores es medio bajo, ya que existen muchas empresas extranjeras que ya ofrecen este seguro integral y exclusivo para mascotas con un modelo de negocio ya validado por los usuarios, estas empresas podrían interesarse en buscar nuevos nichos de mercado en plena expansión y entrar al Perú, ya que la tendencia Pet-Friendly va incrementándose cada vez más. Entre los más resaltantes tenemos:

- Mapfre – México y España

- Corredores de Seguros Falabella – Colombia
- PetPlan – España
- Trupanion y Pets Best – USA

Por otro lado, a nivel local, tenemos a todas las aseguradoras como nuevos competidores directos, si bien es cierto, Pacífico Seguros ofrece una asistencia para mascotas dentro de un seguro de Hogar, es posible que en un corto plazo estas empresas y otras como tiendas por departamento, puedan ofrecer dentro de su gama de productos, adicional a los seguros de vida y accidentes para personas, una póliza exclusiva para mascotas. Entre ellas están:

- Rímac
- Mapfre
- Corredores Falabella

### **6.7.3. Productos sustitutos.**

El poder de productos sustitutos para este proyecto es bajo, debido a que la mayoría de las clínicas y centros veterinarios no están conectadas entre sí, y en muchas de ellas, ante el caso de una atención médica o una emergencia, se efectúa el pago total directamente en el establecimiento. Usualmente ante una emergencia o enfermedad, los costos de atención son elevados y en la mayoría de los casos se paga en efectivo. Son pocas las clínicas que te permiten hacer un financiamiento del servicio prestado.

Por otro lado, algunas municipalidades suelen hacer campañas de vacunación o desparasitación gratuitas, sin embargo, ofrecen también servicios veterinarios, pero con un costo que no es reembolsable para el dueño de la mascota.

#### **6.7.4. Poder de negociación de los proveedores.**

Los proveedores principales son las compañías de seguros; así como también los médicos veterinarios independientes.

También el poder negociación con las empresas aseguradora es muy importante, ya que son ellos los que manejan las coberturas, atención de siniestralidad y cumplimiento de contratos. Otros proveedores de insumos de alimentos y/o equipos médicos.

#### **6.7.5. Poder de negociación de los clientes.**

El poder de negociación con el cliente es alto, ya que es un producto relativamente nuevo en el mercado y los planes de salud para mascotas son escasos o nulos, sin embargo, hay mucha oferta de veterinarias convencionales.

Los clientes preocupados por la salud de su mascota están cada vez más informados, es por esa razón que van a revisar meticulosamente el servicio, planes y tarifas que ofrecemos antes de tomarlo. También consideran un presupuesto mensual para la mantención de la mascota, para comida, aseo y buscan asegurar los temas relacionados a la salud.

## 6.8 Estrategia competitiva

La estrategia general que se ha considerado se consolida en las estrategias genéricas planteadas por Michael Porter:

Figura 17. Estrategia competitiva



Fuente: Libro Conceptos Administración estratégica, Freed David, Pearson, 2013

El modelo de negocio de Mascoti Salud es único en el mercado peruano, el mismo que se diferencia por estar enfocado totalmente en el mercado de las mascotas.

La estrategia genérica competitiva es la de **Diferenciación enfocada en un segmento**. Un plan de coberturas podría ser brindado por cualquier compañía de seguros; sin embargo, nos especializamos en el servicio integral percibido por la intermediación de un corredor de seguros frente a todas sus necesidades, sin adicionar costo al mismo, desde la adquisición del plan hasta el uso de la cobertura o beneficio, se convierte en un factor diferenciador.

### 6.9. Estrategia de crecimiento.

La estrategia de crecimiento que utilizará la empresa es de penetración de mercado ya que busca una mayor participación para los productos o servicios presentes en los mercados actuales.

- **Penetración de mercado:** el primer año la empresa tendrá como objetivo principal ofrecer sus servicios en la ciudad de Lima.

Se espera que en la primera etapa se alcance la demanda primaria y los consumidores se vayan familiarizando con el servicio y lo vuelva de su preferencia de esta manera se podría ir incrementando la cuota del mercado.

### 6.10. Ventaja competitiva.

Michael Porter (1980), considerado el padre de la estrategia corporativa, desarrolló el concepto basado en Ventaja Competitiva, “La competitividad determina el éxito o el fracaso de las empresas” para que una empresa pueda subsistir en cualquier mercado competitivo, debe superar a sus competidores.

Para la industria de seguros, principalmente en el sector de corredores las barreras de entrada para nuevos entrantes son Media a Baja, lo que puede representar una amenaza para otros competidores.

. **Autorización de los reguladores SBS**, dado a la mayor exigencia de este ente regulador a la profesionalización de los corredores, se estima que el crecimiento de nuevos corredores sea bajo, lo que sería un factor favorable.

El Know how de empresas como Rimac y Mapfre; así como el posicionamiento existente, con otros ramos de seguros, implicaría que puedan animarse a ingresar.

Conocedores de las barreras de entrada que puede existir en el sector, como: capital, tecnología, conocimientos, leyes, costumbres, calidad en servicio; Mascoti Salud tiene a sus fortalezas como base de sus ventajas competitivas, siendo estos recursos a considerar como vitales, teniendo un gran valor diferencial en los siguientes recursos:

- **Especialización en segmento Mascotas**, centrado únicamente en este segmento, lo que hace que su estrategia tenga un gran componente en factor humano y emocional, generando absoluta confianza en los clientes.
- **Customer Centricity**, calidad en servicio centrado en el cliente siendo este el mayor activo de la organización.
- **Recurso Humano calificado**, contar con un grupo humano altamente calificado, capacitado y enfocado, muy comprometido con el servicio al cliente desde cualquiera de las posiciones que ocupe.
- **Plan de prevención**, A diferencia de cualquier veterinaria, o empresa aseguradora, Mascoti salud apoya sus estrategias en crear una cultura de prevención.
- **Plan de responsabilidad social corporativa**, Contribuir con la sociedad promoviendo la tenencia responsable y fomentando la adopción de mascotas.

### 6.10.1 Matriz VRIO.

El Análisis VRIO fue desarrollado por Jay B. Barney (inglés) y nos ayuda a evaluar qué recursos internos nos proporcionan ventaja competitiva, esta se cumple si tiene las siguientes características: Valioso, escaso, difícil de imitar y comprometida con la organización.

*Figura 18 Matriz ventaja competitiva VRIO*

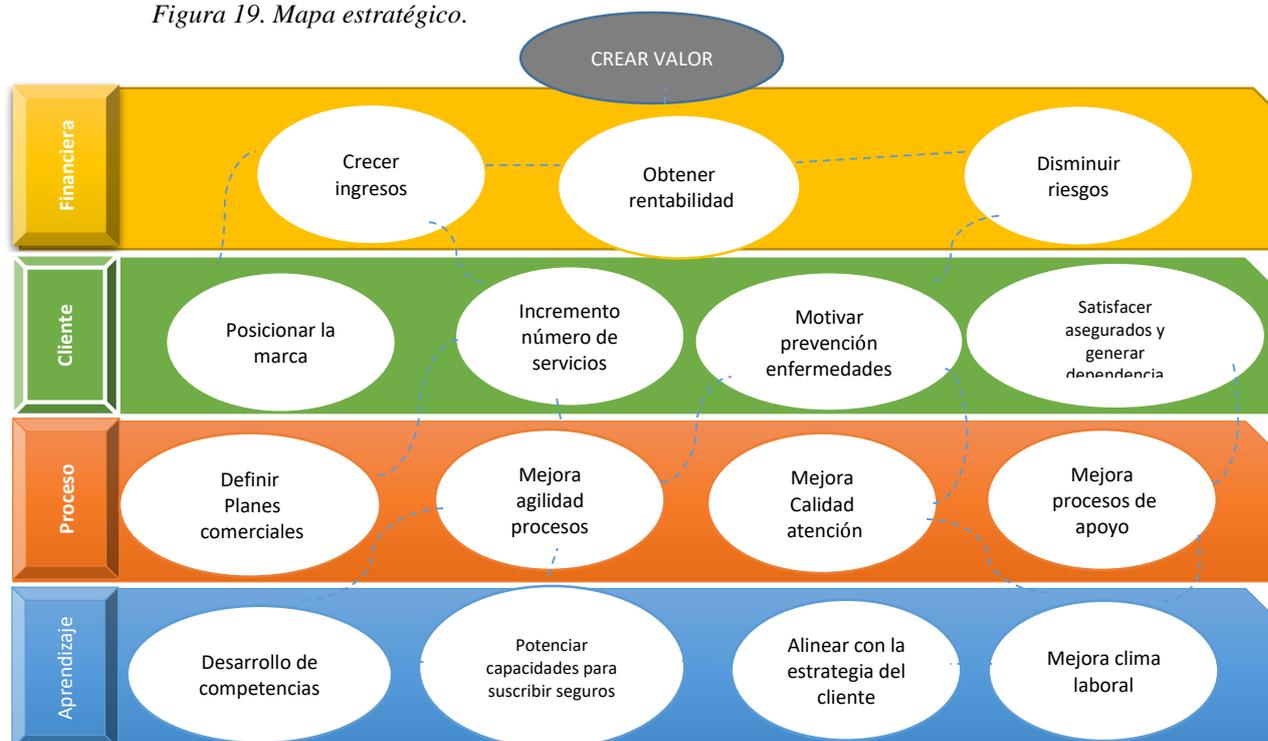
RECURSOS	V	R	I	O	IMPLICANCIA COMPETITIVA
	¿Es valioso para el cliente?	¿Es difícil de encontrar?	¿Es difícil de imitar ?	¿Esta lista la empresa?	
	VALOR	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN	
Customer centricity	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva
Recurso humano calificado	✓	✓	✗	✓	Ventaja competitiva temporal
Plan de prevención	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva
Plan de responsabilidad social	✓	✓	✗	✓	Ventaja competitiva
Procesos ágiles	✓	✗	✓	✓	Ventaja competitiva temporal

### 6.11 Mapa estratégico.

Este concepto fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton, y plasmado en el libro de ambos *Strategic Maps*. (Sinergium 2020).

Este mapa es una descripción gráfica de la estrategia de la organización, basada en cuatro perspectivas que ilustran de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos para la creación de Valor.

Figura 19. Mapa estratégico.



## Capítulo 7. Estrategia comercial

### 7.1. Análisis de mercado.

Las mascotas son cada vez más importantes para las familias y no cabe duda que es un mercado de gran interés para muchas empresas, entre ellas las aseguradoras. La preocupación de los dueños por el bienestar de sus mascotas, además de humanizarlas, ha logrado que los seguros de las mascotas sean también uno de los productos básicos del hogar.

Cifras que arroja CPI, compañía peruana de estudios de investigación de mercados y opinión pública, el 60% de los hogares en el Perú posee al menos una mascota; es así que en el último año se incrementó a 59% la tenencia de gatos, en los hogares peruanos, a diferencia de los perros con un 30%.

El estudio de Mascotas 2016 de Ipsos.com indica que para el 2021, existirán más de 1.45 millones de hogares peruanos, que gozarán de una mascota en casa.<sup>11</sup>

Lo que simboliza una gran oportunidad para este tipo de negocio ya que los grupos de hogares donde más crece una o más mascotas son:

- Los que no poseen hijos.
- Los que tienen niños menores de cinco años.
- Los de amas de casa mayores a 55 años.

---

<sup>11</sup> IPSOS.COM (2016) Mascotas 2016. Recuperado de:  
<https://www.ipsos.com/es-pe/mascotas-2016>

Adicional a ello, el 68% de los propietarios de perros y gatos estarían dispuestos a optar por un seguro para sus mascotas, este indicador es resultado de las encuestas que se muestran en los anexos.

A fin de acortar el mercado objetivo, ya que ahora Mascoti Salud será una empresa corredora especializada en seguros para mascotas, se realizó la estimación de la demanda considerando sólo el nivel socioeconómico A y B de Lima Metropolitana, dejando de lado la expansión del negocio en provincia.

La estimación de la demanda se realizó de la siguiente manera:

### 7.1.1. Mercado meta.

#### 7.1.1.1. Estimación del mercado potencial.

En base a los datos de CPI sobre los hogares con mascota, y nuestras encuestas sobre el tipo de mascota que será nuestro objetivo (perro o gato), calculamos la demanda potencial en Lima para el año 2022 en el segmento A/B.

Tabla 7 Hogares con mascotas en Perú

<i>Localidad</i>	<i>Hogares</i>	<i>Hogares con Mascota</i>	<i>Hogares con Perro o Gato</i>
Lima Metropolitana	759 100	428 892	406 199
Perú	3 349 905	2 006 593	1 900 424

#### Mercado potencial:

**406 199**

de hogares con perro o gato en Lima Metropolitana

en 542 355 de

mascotas, perro y gatos, en Lima Metropolitana.

<i>Localidad</i>	<i>Número de Mascotas Perro o Gato</i>
Lima Metropolitana	542 355
Perú	2 537 438

#### **7.1.1.3. Estimación del mercado efectivo.**

Considerado una porción del mercado disponible, que sí tiene la intención de contratar el seguro preventivo de salud de mascotas ante una oferta realizada.

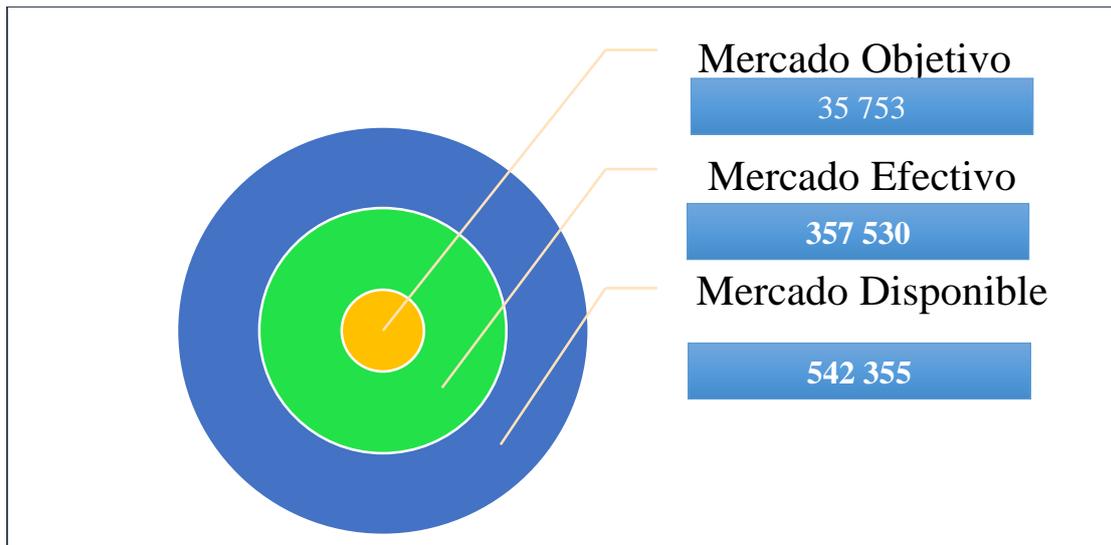
Según el análisis de las encuestas, este mercado es 66%, lo que equivale a 357 530 mascotas en Lima Metropolitana.

<i>Localidad</i>	<i>N° Mascotas asegurables</i>
Lima Metropolitana	357 530
Perú	1 672 724

#### **7.1.1.4. Estimación del mercado objetivo.**

Se estima que se podrá captar el 10% del mercado efectivo, en consecuencia, el mercado objetivo será de **35 753** mascotas afiliadas en la ciudad de Lima en el primer año de lanzamiento.

*Figura 20 Mercado meta*



Elaboración: autores del plan de negocios.

### 7.1.2 Estimación mensual de la demanda año 2022 (unidades).

Estimamos que al cierre del año 2022 alcanzaremos la meta del mercado efectivo del 10% en la ciudad de Lima.

#### Demanda 2022 (unidades)

<i>Mes</i>	<i>Ene-22</i>	<i>Feb-22</i>	<i>Mar-22</i>	<i>Abr-22</i>	<i>May-22</i>	<i>Jun-22</i>	<i>Jul-22</i>	<i>Ago-22</i>	<i>Set-22</i>	<i>Oct-22</i>	<i>Nov-22</i>	<i>Dic-22</i>	<i>TOTAL 2022</i>
N° Mascotas afiliadas (PERROS Y GATOS)	1,706	1,877	2,064	2,271	2,498	2,748	3,291	3,022	3,325	3,657	4,023	52,723	<b>35,753</b>

#### 7.1.2.1. Estimación anual de la demanda años 2022, 2023, 2024, 2025 y 2026 (unidades).

A partir del segundo año 2023, el crecimiento se estima en un aproximado del 4% hasta el año 2026, considerando que el incremento en el mercado de seguros es un promedio de 10% anual. Mantenemos un crecimiento conservador.

#### Demanda 2022-2026 (unidades)

<i>AÑO</i>	<i>TOTAL 2022</i>	<i>TOTAL 2023</i>	<i>TOTAL 2024</i>	<i>TOTAL 2025</i>	<i>TOTAL 2026</i>
N° Cuotas afiliadas (perros y gatos)	35,753	37,362	38,931	40,566	42,270

## 7.2 Proyección de ingresos.

### 7.2.1 Estimación mensual de los ingresos año 2022.

<b>Prima anual</b>	<b>S/ 350.00</b>
<b>Porcentaje venta</b>	<b>15%</b>

<i>Mes</i>	<i>Ene-22</i>	<i>Feb-22</i>	<i>Mar-22</i>	<i>Abr-22</i>	<i>May-22</i>	<i>Jun-22</i>	<i>Jul-22</i>	<i>Ago-22</i>	<i>Set-22</i>	<i>Oct-22</i>	<i>Nov-22</i>	<i>Dic-22</i>	<i>TOTAL 2022</i>
Ingresos mensuales	75,903	83,493	91,842	101,026	111,129	122,242	146,409	134,466	147,913	162,704	178,974	234,600	<b>1,590,706</b>

### 7.2.2. Estimación anual de los ingresos años 2022-2026.

A partir del segundo año 2023, se estima un incremento en la demanda del 4,5% y del 4,2% para los siguientes años hasta el 2026.

<i>AÑO</i>	<i>TOTAL 2022</i>	<i>TOTAL 2023</i>	<i>TOTAL 2024</i>	<i>TOTAL 2025</i>	<i>TOTAL 2026</i>
Ingresos anuales	1,590,706	1,662,287	1,732,103	1,804,852	1,880,655

### **7.3. Segmentación de mercado.**

En el proceso de segmentación dividiremos en pequeños grupos homogéneos a los clientes de un mercado en concreto, con el objetivo fundamental de poder determinar con precisión las necesidades de cada grupo. La clave será ajustar el programa de marketing para que tenga en cuenta las diferencias entre los clientes.

#### **7.3.1 Variables de segmentación geográficas.**

El servicio se brindará en la ciudad de Lima.

#### **7.3.2 Variables de segmentación demográficas.**

El 60% de los hogares urbanos a nivel nacional posee al menos una mascota. Lo interesante de esta preferencia es que hay poca diferencia entre los niveles socioeconómicos; sin embargo, en las ciudades del interior del país la tendencia es un poco mayor (62%) mientras que en Lima Metropolitana es de 57%.

Es por ello que, para efectos del trabajo, nos enfocaremos en mujeres y varones de 18 a 60 años de edad, peruanos, con un nivel educativo superior (universitario), del nivel socioeconómico A y B.

#### **7.3.3. Variables de segmentación psicográficas.**

Según Rolando Arellano, son personas, y/o familias con estilos de vida<sup>12</sup>:

- Sofisticado: En su mayoría son más jóvenes, suelen tener un ingreso mayor al del

---

<sup>12</sup> Arellano, Rolando. (2017) Latir. Planeta. Recuperado de: <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/las-modernas/>

promedio, por lo cual disfrutan de sus ganancias. Les gusta realizar compras, le ponen mucha atención a las tendencias, adquieren productos exclusivos ya que les atrae los productos innovadores.

#### **7.3.4. Variables de segmentación conductuales.**

Dueños de mascotas que buscan a través de este servicio, seguridad, calidad en el servicio, diferencia y estatus. Son personas que gustan de las relaciones sociales, es decir se interrelaciona mucho con su entorno y se preocupa por exhibir lo que tiene y lo que puede gastar; es por ello que en muchas ocasiones la mascota puede ser un instrumento de demostración a través del cual dan a conocer el nivel de inversión que pueden dedicarle y así posicionarse como personas con holgura económica. Son personas o familias que invierten en su mascota en cada etapa de su vida como crianza, cumpleaños, eventos caninos, asistencia médica, entierro, etc.

### **SEGMENTACIÓN**

- Género: hombres y mujeres.
- Edad: de 18 a 60 años.
- Perfil: Personas que posean mascotas, perro y gato.
- Ciudad: Lima.

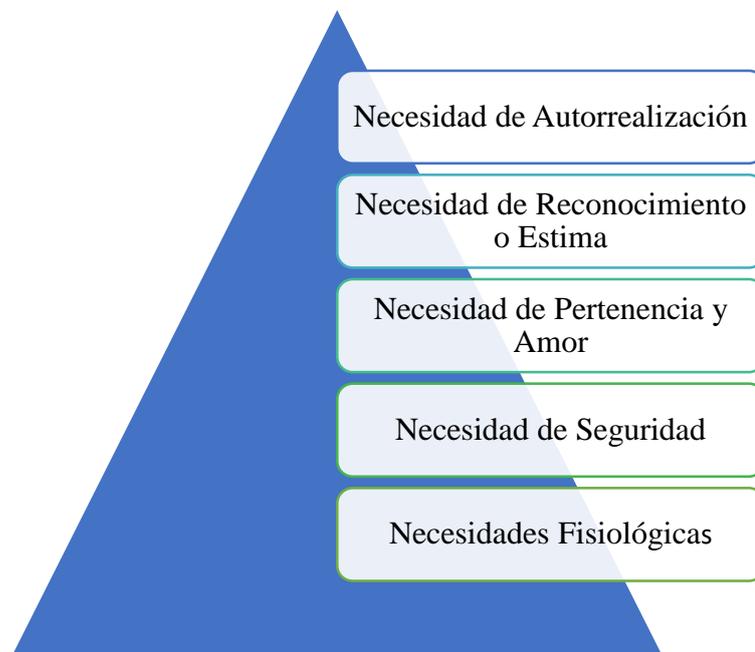
## 7.4. Investigación del consumidor.

### 7.4.1 Necesidades y problemas que solucionan.

Mascoti Salud busca convertirse en la primera opción de seguros para mascotas en Lima, a través de un intermediario de seguros, para las personas que realmente se preocupan por el bienestar de sus gatos y/o perros, que buscan que no les falte nada, empezando por la salud.

Según la figura 21 Pirámide de Maslow, el modelo de negocio de la presente investigación busca satisfacer las necesidades de Seguridad y pertenencia.

*Figura 21. Pirámide de Maslow*



Fuente: Elaboración propia - Pirámide de Maslow

- **Pertenencia y amor:**

Una de las necesidades fundamentales por la cual nace esta empresa es por el amor y afecto hacia las mascotas, es importante para afianzar ese lazo de relación entre mascota y dueño. Los perros y los gatos son animales sociales que tienen la necesidad de demostrar su cariño y comunicarse con sus seres queridos. Aislarlo de otros perros podría dañar perjudicialmente su salud emocional.

Así mismo los contratantes de dichos seguros podrán cubrir esta necesidad de sentirse aceptado al pertenecer a una exclusiva red de seguros. Mascoti Salud fomentará la creación de una comunidad o red de socios para que haya una constante interacción entre ellos y con la marca.

- **Seguridad:**

Mascoti Salud cubre totalmente esta necesidad de seguridad y estabilidad familiar de los dueños al proteger y asegurar la salud e integridad de sus mascotas.

Así mismo, los dueños de mascotas se sienten satisfechos ya que, al contar con un seguro, también estarían asegurando su economía en caso de un evento inesperado como podría ser un accidente, una operación de sus mascotas.

“Los perros, como nosotros necesitan sentirse seguros, en paz y queridos. Depende de nosotros y es nuestra obligación cubrir esas necesidades” (Dr. Marc Bekoff) –  
Dr. en Comportamiento animal.

#### 7.4.2 Proceso de decisión de compra del consumidor.

Según Philip Kotler, el proceso de decisión de compra del consumidor se desarrolla en cinco etapas:

Figura 22. Proceso de compra



Fuente: Elaboración propia – Proceso de compra del consumidor

- **Reconocer la necesidad:**

Una vez que el dueño de mascota es consciente de esa necesidad, se siente motivado a satisfacerla, pero en el caso de seguros, normalmente no existe tal motivación.

Sin embargo, tal es el amor hacia sus mascotas que, según estudios de Euromonitor, ellos son capaces de sacrificar sus propias compras para comprar alimentos y productos de calidad para sus perros y/o gatos.

Por tal motivo, sienten la necesidad de proteger a sus mascotas ante cualquier suceso inesperado, ya sea por enfermedad, accidente o muerte.

- **Búsqueda de la información:**

En el caso de seguros, la búsqueda de información es compleja ya que se realiza para poder obtener información del producto, aseguradoras que ofrecen el servicio, precios, coberturas, veterinarias dónde poder llevar a sus mascotas, etc.

Puede ser de forma física o virtual. El cliente o dueño de mascota también podría recurrir a fuentes personales como: familia, amigos, conocidos o fuentes comerciales como publicidades, Según Kotler (GARY, 2012)

- **Evaluación de alternativas:**

Una vez obtenida toda la información necesaria, el dueño de mascota evalúa todas las propuestas del mercado y hace un análisis costo – beneficio de los servicios. En este momento ellos tienen claro los comentarios obtenidos en redes sociales, de los familiares y/o amigos.

En esta etapa es importante que Mascoti Salud ya esté posicionada en la mente del consumidor como la empresa corredora especializada en ofrecer para el segmento de mascota un seguro preventivo que brinda tranquilidad a los dueños respecto a su cuidado y bienestar a través de una red de veterinarias y clínicas.

- **Decisión de compra:**

En esta etapa el dueño de mascota decide si aprueba o no la compra del seguro.

El equipo de fuerza de venta de Mascoti Salud estará involucrado en este proceso, a fin de poder brindar la propuesta de valor y poder absolver algunas objeciones pendientes y así lograr que el cliente realice la compra.

- **Evaluación post-compra:**

El equipo de post-venta será el encargado de aplicar ciertas herramientas de medición para determinar qué tan satisfecho o insatisfecho está el cliente con el servicio ofrecido. Se busca exceder las expectativas del cliente con el fin de generar lealtad a la marca y sea recomendada. Si el cliente está satisfecho con el servicio, después de la experiencia vivida, es muy probable que permanezca un largo tiempo con la marca.

#### **7.4.3 Factores que influyen en la conducta del consumidor.**

Para Mascoti Salud es importante entender los factores como el entorno, la cultura, factor económico, el estatus social, o situaciones cotidianas que influyen en la decisión de compra del consumidor a fin de poder mejorar en el servicio al momento de captar una venta.

- Factores culturales: hábitos y costumbres de los dueños de mascotas. Hoy en día existe una mayor cultura de aseguramiento, es por ello que el mercado de seguros ha crecido en un 10% el último año.
- Estilo de vida: el ingreso monetario es importante para poder mantener un buen estilo de vida, así como las creencias y valores de las personas. En este caso se debe contar con un presupuesto mensual adicional que será destinado para la protección y salud de la mascota.
- Motivación: si la motivación principal del cliente es proteger a su mascota ante cualquier suceso inesperado, por lo general va a comprar el seguro. “Para crear

motivaciones positivas en la mente del consumidor la credibilidad del producto debe ser una de sus fuentes principales” (Khan, 2011).

- **Personalidad:** cumple un rol importante en el proceso de toma de decisión ya que se encuentra directamente relacionada con las actitudes del cliente y puede ser influenciada por factores externos.
- **Edad:** influye directamente en el comportamiento del consumidor. Según los resultados de las encuestas realizadas, la mayoría de personas que estarían dispuestas a comprar el seguro están entre 35 a 60 años.
- **Percepción:** el dueño de la mascota podría tomarle atención solo a lo que es de su interés, tal vez precio, cobertura, clínicas afiliadas, reducción del riesgo, etc. e interpretar los datos de forma individual. Estas percepciones podrían cambiar con el tiempo ya que puede ser influenciada por factores externos como publicidades o comentarios de otras personas.

#### **7.4.4 Posicionamiento de marca.**

Mascoti Salud busca posicionarse en la mente del consumidor como la única empresa de corretaje del segmento de seguros para mascotas, velando por la salud y protección de sus perros y/o gatos donde puede cobertura en las clínicas afiliadas con la aseguradora y optar por el plan de prevención.

## **7.5. Marketing Mix.**

### **7.5.1 Estrategia de producto.**

En el Perú hay seguros para casi todo, pero muy pocos para proteger a nuestras mascotas, quienes ya se han convertido en parte de nuestras familias. Estas podrían presentar alguna enfermedad o dolencia en cualquier momento al igual que los humanos.

Es por ello, que Mascoti Salud les permite a los dueños, disfrutar de la compañía de su mascota con tranquilidad, brindándoles la opción de escoger y comparar un plan de seguro integral, con coberturas en las principales clínicas y centros veterinarios de Lima que incluye:

- Asistencia veterinaria (enfermedades, accidentes).
- Responsabilidad civil con terceros.
- Hospedaje
- Servicio de baño y corte
- Asesoría telefónica
- Incluso te acompañamos en el proceso funerario.

Este servicio está dirigido a los dueños de mascotas mayores de 18 años que deseen proteger a sus engréidos que tengan entre los 5 meses hasta los 12 años de edad, de cualquier raza y tamaño; para ello deben presentar el certificado o tarjeta de vacunación al día de la mascota, quien deberá estar en un estado óptimo de salud.

Mascoti Salud cuenta con las opciones de planes de seguro que puedan ofrecer las compañías aseguradoras, a la fecha se cuenta con la positiva que tiene un plan anual de 350 soles.

**Logo:**

Mascoti Salud se presenta con la siguiente imagen, ya que nos representa por la atención a perros y gatos y el bienestar que ellos pueden sentir al estar sanos y bien cuidados. Pese a ser una empresa de corretaje, la especialización en el segmento de mascotas es lo que los diferencia.

**7.5.2 Estrategia de precio.**

Los precios se establecieron según “La Positiva Seguros”.

- La prima anual del seguro para mascotas es de S/ 350 soles, incluido IGV.
- Aplica para asegurar a perros y gatos de cualquier raza y tamaño. Desde los 5 meses a hasta los 12 años.

Las coberturas y deducibles que oferta la positiva se muestra en el cuadro N°2

Cuadro N° 1: Coberturas de aseguradora La positiva

DESCRIPCIÓN	LÍMITE	N° DE EVENTOS	PERIODO DE CARENCIA	COPAGO
Indemnización por muerte accidental de la mascota asegurada, hasta	S/ 700	01 evento por única vez	-	-
Responsabilidad Civil frente a terceros, hasta	S/ 5,000	-	-	-
Gastos veterinarios por accidente, hasta	S/ 1,000	03 en el año	-	-
Gastos veterinarios por enfermedad, hasta	S/ 1,000	01 en el año máximo hasta 6 días	30 días	-
Estancia en residencia canina por hospitalización o viaje del asegurado, hasta	S/ 1,000	02 en el año	30 días	-
Anuncios de prensa por extravío, hasta	S/ 500	01 en el año	30 días	-
Gastos de sacrificio y eliminación del cadáver, hasta	S/ 500	01 en el año	30 días	-
Veterinario a domicilio, hasta	-	03 en el año	30 días	S/ 35 por evento
Vacunas, hasta	S/ 300	01 en el año	30 días	-
Orientación veterinaria, hasta	Sin límite			
Controles médicos por accidente, hasta	S/ 500	03 en el año	30 días	S/ 20 por evento
Asesoría legal	Sin límite			
Esterilización, hasta	S/ 250	01 evento por única vez	30 días	S/ 50 por evento
Estética de mascota	-	04 en el año	30 días	S/ 20 por evento

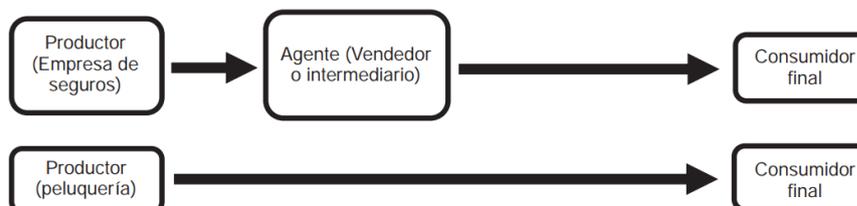
Funeraria	S/ 500	01 evento por única vez	30 días	-
-----------	--------	----------------------------	---------	---

### 7.5.3 Estrategia de distribución y canales.

En Mascoti Salud se utilizará una estrategia para nuestros canales directos e indirectos.

- El canal directo corresponde a las ventas realizadas por el equipo comercial, quienes trabajarán directamente desde la oficina de la empresa, ya sea por llamadas telefónicas o por captación de clientes por la plataforma virtual. Se cuenta con 8 asesores de seguro, debidamente acreditados y con certificación oficial.
- Puntos de venta con impulsores, quienes estarán en las clínicas y centros veterinarios. Es decir, se usará el modelo del canal de distribución corto.
- La plataforma virtual, también es parte del canal indirecto, ya que por este medio se ofrecerá los servicios, planes, coberturas y clínicas afiliadas. El cliente podrá cotizar el plan que más le convenga y hacer el pago directamente. Ya sea por la página web, app o redes sociales.

Según Karen Weinberger, el canal de distribución aplicado al proyecto, es selectivo ya que se utilizan algunos intermediarios para llegar al consumidor final, tal y como se muestra en la imagen:



Fuente: Karen Weinberger, Plan de Negocios, Canales de distribución para bienes servicios

**Incentivos por metas:** Los asesores de seguros de Mascoti Salud serán evaluados por el jefe comercial y recibirán sus comisiones mensualmente.

- Impulsadores que a través de la demostración den a conocer los servicios y planes que ofrece la empresa, a través de los beneficios y características.
- Activaciones: en veterinarias, tiendas por departamento, supermercados, parques, lugares concurridos a fin de lograr una interacción directa con futuros clientes. Estas activaciones se darán de manera bimestral.
- Sistema CRM: se utiliza esta herramienta para conocer y gestionar todas las interacciones que la empresa realiza con sus clientes o referidos. Desde la gestión comercial de pedidos, hasta el servicio postventa. A fin de tener una base de datos accesible, mejorar la productividad, comunicación, organización y gestión del equipo comercial, etc.

#### **7.5.4 Estrategia de comunicación integral.**

Mascoti Salud se apoyará de la empresa aseguradora vigente, todas las comunicaciones que exista en los diferentes medios ATL y BTL, deberán generar un impacto en la captación de los prospectos.

Con el objetivo de llegar a más clientes potenciales, haremos una campaña de pre lanzamiento en algunos distritos. Consiste en dar a conocer nuestro servicio propuesto y el plan preventivo para las mascotas. Cabe mencionar que el pago se podrá hacer al contado o con tarjeta de débito o crédito.

Así mismo, se buscará alianzas con las municipalidades con el fin de obtener permisos para las campañas de difusión en parques en los distritos de San Isidro, San Borja, La Molina, Surco, y para eventos importantes caninos como, por ejemplo:

- Carrera Canina "De la Mano con la Pata".

- Canllowen: concurso de disfraces para mascotas y sus dueños.

Difusión de folletería impresa para las clínicas y centros veterinarios aliados.

Usaremos también como herramienta de promoción el marketing digital, mediante redes sociales, a través de Google Adwords y desarrollo de página web.

- Folletería como hojas, volantes, dípticos que se repartirán en la calle y en los centros veterinarios como en oficinas.
- Mailing a clientes y no clientes para hacer llegar promociones, descuentos y ofertas sobre tus productos o servicios, fidelizar y retener clientes.

#### **7.5.5 Procesos.**

Se manejan dos tipos de procesos:

- Se contacta directamente a los futuros clientes desde la oficina a través del equipo de fuerza de venta, se agenda una cita, y se visita al cliente en su casa u oficina, según prefiera él. En esta primera cita solo se brindará asesoría y beneficios del programa. Ese mismo día se programará una segunda visita donde se cerrará la venta.
- Por otro lado, los clientes que vayan directamente a las clínicas veterinarias o a los pet shop, serán captados por un impulsador, quienes le explicarán a detalle el programa que se está ofreciendo.

#### **7.5.6 Personas.**

Las personas que están relacionadas con Mascoti Salud son las siguientes:

- **Colaboradores:** será necesario contar con los siguientes profesionales para el desarrollo del proyecto: Fuerza de venta, personal administrativo, entre otros.

- **Clientes:** dueños de mascotas mayores de 18 años que vivan en Lima Metropolitana y deseen proteger a sus mascotas. Además, contaremos con una red de clínicas y centros veterinarios especializados.

#### **7.5.7 Presencia física.**

Mascoti Salud cuenta con una oficina física ubicada en Miraflores, donde aparte del área administrativa cuentan con un equipo de fuerza de venta quienes se encargarán de atender, asesorar y afiliar a los clientes.

Se tiene una plataforma digital, un app y página web donde el cliente podrá afiliarse de manera electrónica.

Las aseguradoras cuentan con una red de clínicas y centros veterinarios de alta tecnología dentro de los principales distritos de Lima como San Isidro, Surco, San Borja, Miraflores y La Molina.

#### **7.5.8. Marketing digital.**

Mascoti Salud cuenta con una empresa tercerizada con profesionales especializados y un community manager para el desarrollo del marketing digital, quienes se encargarán de:

- Desarrollo y mantenimiento de la web, que se dará una vez al año.
- Campaña de redes sociales para encontrar personas potencialmente interesadas en conocer nuestras propuestas y planes.
- Elaboración y mantenimiento del APP que se dará anual y mensualmente respectivamente. Lo interesante de esto, es que los clientes de Mascoti Salud puedan afiliarse, generar sus citas, chequeos y pagos por ese medio.
- Estrategias SEO-SEM: Search Engine Optimization y Search Engine Marketing a fin de evitar la escasez de visitas en la tienda online, se busca posicionar a

Mascoti Salud en los primeros puestos de los resultados de búsqueda en Google: Google Adwords y Google Shopping.

- Google Adwords es la estrategia publicitaria más popular y utilizada donde los anuncios de Mascoti Salud aparecerían por lo general encima de los primeros resultados. Google Shopping enfocado más a las tiendas online ya que muestra anuncios gráficos con una imagen servicio o los planes y su precio.

### 7.5.9. Planificación de ventas.

Considerando una proyección de demanda para el Primer año de 35,753 afiliaciones, teniendo 1,672 mascotas afiliadas a enero con un incremento estimado de 10% mensual. Para los meses de julio y diciembre se considera un 505 de incremento pues son meses que se cuenta con mayores ingresos en las familias, por lo que se duplicará el personal externo para puntos de venta. Se aprecia el detalle en el Cuadro N°2

Se planifica las ventas en base a cuotas para los canales y fuerza de ventas.

*Cuadro N° 2: Proyección demanda mensual de afiliaciones*

<i>Mes</i>	<i>N° Mascotas afiliadas</i>	<i>Share</i>	<i>Acumulado</i>
<b>Ene-22</b>	1,706	4.8%	4.8%
<b>Feb-22</b>	1,877	5.2%	10.0%
<b>Mar-22</b>	2,064	5.8%	15.8%
<b>Abr-22</b>	2,271	6.4%	22.1%
<b>May-22</b>	2,498	7.0%	29.1%
<b>Jun-22</b>	2,748	7.7%	36.8%
<b>Jul-22</b>	3,291	9.2%	46.0%
<b>Ago-22</b>	3,022	8.5%	54.5%
<b>Set-22</b>	3,325	9.3%	63.8%
<b>Oct-22</b>	3,657	10.2%	74.0%
<b>Nov-22</b>	4,023	11.3%	85.3%
<b>Dic-22</b>	5,273	14.7%	100.0%
<b>TOTAL 2022</b>	<b>35,753</b>	<b>100.0%</b>	

A continuación, se muestra la proyección de facturación que se puede generar para la(s) compañía(s) de seguro(s) e ingresos mensuales por comisión para la corredora.

*Cuadro N° 3: Proyección demanda mensual de ingresos*

	<i>S/ 350.00 Prima</i>	<i>S/ 44.49 Comisión</i>
<b>MES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>INGRESO %</b>
<b>Ene-22</b>	597,100	75,903
<b>Feb-22</b>	656,810	83,493
<b>Mar-22</b>	722,491	91,842
<b>Abr-22</b>	794,740	101,026
<b>May-22</b>	874,214	111,129
<b>Jun-22</b>	961,636	122,242
<b>Jul-22</b>	1,151,748	146,409
<b>Ago-22</b>	1,057,799	134,466
<b>Set-22</b>	1,163,579	147,913
<b>Oct-22</b>	1,279,937	162,704
<b>Nov-22</b>	1,407,931	178,974
<b>Dic-22</b>	1,845,517	234,600
<b>TOTAL 2022</b>	<b>12,513,501</b>	<b>1,590,699</b>

Para poder llegar a los estimados se contará con tres canales: la fuerza de ventas conformado por 8 asesores de seguros, que representa el 50%, el canal digital con 30% y los puntos de venta con un 20%. Estos puntos de venta rotarán mensualmente en clínicas veterinarias y pet shops.

La responsabilidad por cada canal para llegar a los estimados va conforme al siguiente objetivo:

*Número afiliaciones por canal, primer año*

<i>Canal</i>	<i>Objetivo venta</i>	<i>Año 2022</i>
Asesor de Seguros	50%	17, 876
Canal Digital	30%	10, 726
Puntos de venta	20%	7,151
		<b>37,353</b>

Considerando los canales mencionados y el objetivo de venta en proporción por cada uno, 25 días útiles al mes para realizar las ventas y el número de asesores e impulsores; así como el canal digital, se realiza un forecast de venta mensual, según se muestra en el cuadro N°4

*Cuadro N° 4: Forecast por canal*

<b>En unidades</b>									
	<b>Ventas por canal</b>			<b>Ventas por día</b>			<b>Ventas por asesor</b>		
	<b>Asesores</b>	<b>Canal Digital</b>	<b>Punto Venta</b>	<b>Asesores</b>	<b>Canal Digital</b>	<b>Punto Venta</b>	<b>Asesores</b>	<b>Canal Digital</b>	<b>Punto Venta</b>
<b>Mes</b>	<b>50%</b>	<b>30%</b>	<b>20%</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
<b>Ene-22</b>	853	512	341	34	20	14	107	512	68
<b>Feb-22</b>	938	563	375	38	23	15	117	563	75
<b>Mar-22</b>	1,032	619	413	41	25	17	129	619	83
<b>Abr-22</b>	1,135	681	454	45	27	18	142	681	91
<b>May-22</b>	1,249	749	500	50	30	20	156	749	100
<b>Jun-22</b>	1,374	824	550	55	33	22	172	824	110
<b>Jul-22</b>	1,645	987	658	66	39	26	206	987	132
<b>Ago-22</b>	1,511	907	604	60	36	24	189	907	121
<b>Set-22</b>	1,662	997	665	66	40	27	208	997	133
<b>Oct-22</b>	1,828	1,097	731	73	44	29	229	1,097	146
<b>Nov-22</b>	2,011	1,207	805	80	48	32	251	1,207	161
<b>Dic-22</b>	2,636	1,582	1,055	105	63	42	330	1,582	211
<b>TOTAL 2022</b>	<b>17,876</b>	<b>10,726</b>	<b>7,151</b>	715	429	286	<b>2,235</b>	<b>10,726</b>	<b>1,430</b>
		<b>35,753</b>			1430		17,876	10,726	7,151
					<b>35,753</b>			<b>35,753</b>	

Por ejemplo: en el mes de enero 2022 el 50% de ventas recae en la fuerza de ventas, teniendo como objetivo 853 afiliaciones, si se calcula en 25 días útiles, se tendría un promedio de 34 ventas diarias, teniendo 8 asesores de seguros, le correspondería en promedio 4 ventas al día, esto se cumpliría en base a la distribución de cartera por tipo de especialización como:

- Zona geográfica
- Perfil de consumidor

- Tamaño de negociación

De igual forma se puede calcular las ventas por responsable de punto de venta, siendo la proyección de 68 afiliaciones en el primer mes, prorrateado en 5 puntos de ventas, le corresponde un aproximado de 14 ventas por punto de venta, estos estarían reforzados con una campaña de promoción previamente lanzada por folletería y redes sociales para captar al público en el punto de venta seleccionado.

Conforme a la distribución por canales, meses y días, se estaría cubriendo la demanda estimada para el primer año, en base a esto se pueden aplicar los ajustes respectivos para los siguientes 4 años y así poder cubrir los objetivos estratégicos.

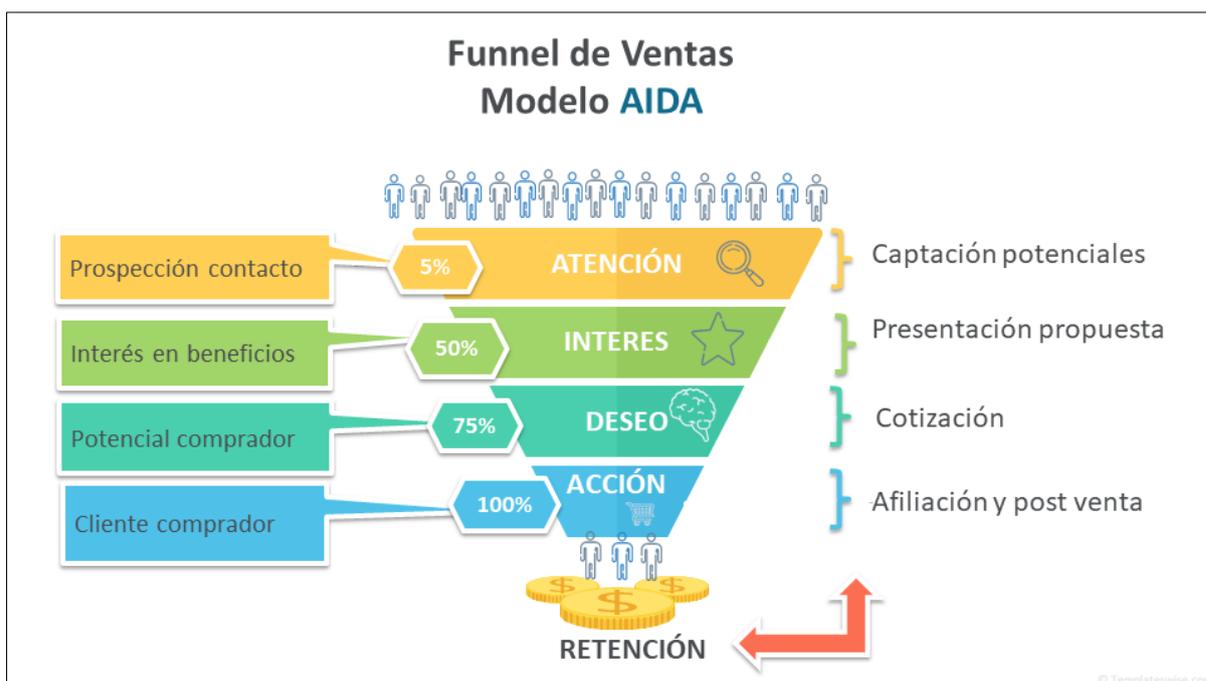
Para el canal digital que está conformado por el e commerce en APP y WEB, se estima 512 afiliaciones para el primer mes, en promedio 20 por día, lo que será el resultado de campañas orgánicas de web, y lo que se capte por la publicidad de las aseguradoras.

#### 7.5.10. Estrategias de ventas

N°	Estrategias	Tácticas	Tiempo resultado
01	Captación	<u>Modelo AIDA</u> Funnel de ventas, generar tráfico por redes sociales y visitas de asesores <u>Proyecto 100</u> Plan de referidos de clientes y gente del entorno de asesores. <u>Publicidad</u>	Semanal Hasta 50% de logro de venta

		<p>Impacta en puntos de venta con impulsadoras</p> <p>Cada dos meses se publica campañas de prevención con alianzas de las principales clínicas.</p>	
02	Comercial	<p><u>Puntos de venta.</u></p> <p>Alianza con marcas de alimentos, tiendas de mascotas y clínicas veterinarias.</p> <p><u>Asesores</u></p> <p>Se apoya con el plan de referidos, llamadas propias y de telemarketing</p>	<p>Mensual</p> <p>Al 100% de logro de venta</p>
03	Post venta	<p>Campaña fidelización</p> <p>Servicio al cliente</p>	<p>Trimestral</p> <p>Retener el 100% de clientes</p>

Para todas las modalidades podemos considerar un método de captación de ventas bajo el enfoque del método AIDA.



Fuente: Funnel de Ventas Mascoti Salud: Elaboración de los autores

## Modelo AIDA

Para un adecuado seguimiento y control se puede considerar estas 4 fases con objetivos específicos y cuantificables, lo que se detalla a continuación:

1. Fase Atención, representa el 5% del proceso, cuyo objetivo es la captación de potenciales lo que permite tener la prospección del contacto clave.

La fuente de prospección será mediante participación en campañas municipales de recreación para familias y mascotas, pets shop, ferias caninas, convenios con empresas afines (alimentos, ropa, accesorios), internet, redes sociales, grupos amantes de las mascotas, referidos, entre otros.

2. Fase Interés, aquí se puede alcanzar el 50% del avance de la proyección pues se despierta el interés por el servicio como consecuencia de conocer los beneficios ofrecidos.

3. Fase Deseo, aquí el potencial comprador solicita la cotización del servicio y la evaluación correspondiente de los antecedentes, por lo que se puede considerar el 75% de avance del proceso.
4. Fase Acción, se completa el proceso al 100% ya se cuenta con la aceptación del cliente y se procede a la afiliación correspondiente.

### **Proyecto 100**

Para el apoyo de este método, en Mascoti Salud se implementará una herramienta de venta denominada Proyecto 100, la cual será manejado únicamente por la fuerza de ventas.

Este Proyecto 100 consiste en obtener la mayor cantidad de información del entorno y sirve para empezar la actividad comercial por medio de contactos, para que, por medio de ellos, puedan llegar a muchas más personas.

Cada colaborador deberá llenar un formato en Excel con nombres de personas que conozca, de su entorno profesional, social, personal y familiar, incluyendo su cargo, lugar de trabajo, celular, ingreso mensual.

### **Forma de Trabajo**

La forma de trabajo para la fuerza de venta, será la siguiente:

Se estableció una hora de fuerza obligatoria, que consiste básicamente en realizar llamadas desde la oficina entre las 10:00 y 11:00 am.

En cada hora de fuerza, se necesitarán 20 posibles clientes para poder contactar, de ellos, en promedio se concertarán 4 primeras entrevistas. (20% de efectividad).

El equipo de ventas deberá identificar 100 nuevos candidatos cada semana.

<i>Objetivo diario y semanal de la Hora de Fuerza (HDF)</i>						
	<b>Lunes</b>	<b>Martes</b>	<b>Miércoles</b>	<b>Jueves</b>	<b>Viernes</b>	<b>Total Semanal</b>
Candidatos para contactar en HDF	20	20	20	20	20	<b>100</b>
Objetivo de citas en HDF	4	4	4	4	4	<b>20</b>
Promedio de efectividad de HDF	20%	20%	20%	20%	20%	<b>20%</b>
<b>Tiempo promedio de cada llamada</b>	3 minutos	3 minutos	3 minutos	3 minutos	3 minutos	

<i>Actividad de Prospección</i>		
<i>Fuente</i>	<i>Diario</i>	<i>Semanal</i>
Entorno	1	5
Referidos	12	60
Observaciones personales	2	10
Lista de nombres	5	25
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

### **Entornos**

Son las personas conocidas del equipo de fuerza de venta, considerada su fuente inicial de prospección. Estos pueden ser:

- Familiar: padres, hermanos, cónyuge, primos, tíos, familia del cónyuge, cuñados, etc.
- Social: amigos que frecuenta, amigos de la infancia, amigos de estudios: colegios, universidades, institutos, redes sociales, etc.
- Profesional: anteriores trabajos (prácticas, empleos), compañeros de trabajo: jefes, colegas, clientes, proveedores, gente que brinde servicios: odontólogo, médico, pediatra, psicólogo, etc.

- Personal: asociaciones de ex alumnos del colegio, conocidos del club, grupos, iglesia, conocidos de cursos, postgrado, idiomas, talleres, gimnasio, etc.

### **Referidos**

La principal fuente de referidos son los clientes que se captan, ellos a su vez nos pueden recomendar por la experiencia del usuario.

Durante la primera entrevista, el equipo de fuerza de ventas, tendrá la oportunidad de solicitarle al cliente que le refiera a personas de sus 3 entornos más importantes: familiar, social y profesional.

Un asesor exitoso obtiene 12 nuevos referidos diariamente, es decir 60 a la semana.

<i><b>Objetivos de Prospección de Referidos</b></i>			
<i><b>Frecuencia</b></i>	<i><b>Entrevistas</b></i>	<i><b>Referidos</b></i>	<i><b>Total x asesor</b></i>
Diaria	3 entrevistas al día	4 referidos por entrevista	12 nombres Diarios
Semanal	3 entrevistas por 5 días = 15 entrevistas	15 entrevistas por 4 referidos = 60 referidos	60 nombres por semana por asesor

60 referidos a la semana por 4 semanas, son 240 referidos al mes por 8 asesores, hacen un total de 1920 referidos al mes por todo el staff, considerando que el primer mes se estima 853 afiliaciones por el canal de asesores de seguros.



### **Observación personal**

Es el proceso continuo de identificar nuevos futuros clientes mientras se realizan actividades cotidianas tanto profesionales como personales. Está dirigido para conocer personas que nuestros equipos de ventas no conocen, no los conocen y no tienen conocidos en común.

Esta actividad sirve para ampliar la cartera de clientes, generar nuevas ventas y se realiza mediante el abordaje ya sea en el gimnasio, iglesia, eventos, colegio, sala de espera del médico, conferencias profesionales, viajes, etc.

### **Lista de nombres**

Son los nombres de futuros clientes que han sido proporcionados por el entorno del equipo de fuerza de ventas. Muchas veces la información de estos contactos está incompleta y llegan luego de una entrevista.

### **7.5.11. Control de ventas**

El control y monitoreo de las ventas para poder conseguir los objetivos de ventas y estratégicos, deben tener las métricas bien establecidos para que sean evaluados a tiempo.

- Referidos semanales
- Visitas por semana
- Llamadas por semana
- Cierres por semana

#### Plan de ventas anual

- Elaborar de 3 a 6 objetivos SMART por cliente y luego un resumen de cartera; así se puede comparar lo planeado con el resultado.

#### Plan de ventas mensual

- Lista de los clientes a visitar
- Ventas previstas por clientes al mes

#### Plan de ventas semanal

- Clientes a visitar y objetivo de visita
- % efectividad
- Referidos a conseguir

#### **7.5.12. Cronograma de marketing.**

Se utiliza el diagrama de Gantt para planificar la gestión de actividades y campañas de marketing para el primer año 2022, entre ellas:

- Campaña de intriga: será una campaña de pre lanzamiento, la cual se dará en el primer mes, solo por 15 días a nivel digital. El objetivo es generar curiosidad y expectativas en los usuarios dueños de mascotas.

- Campaña de Redes y posicionamiento: el vídeo digital es una de las estrategias que más auge han tenido en los últimos años y Facebook es uno de los canales principales de comunicación para incrementar el nivel de engagement.
- Se utilizará las redes sociales como apoyo a la acción comercial y para estar más comunicados con nuestros clientes y futuros clientes. La campaña se dará durante todo el año.



- Kick off: ideal para reunir a todos los colaboradores y presentar de manera global los objetivos, estrategias y planes a cumplir.
- Programa de referidos: como parte del cierre de venta de los ejecutivos comerciales, deberán solicitar a los clientes afiliados una lista de por lo menos 4 referidos de sus entornos, sean amigos, familia que posean mascotas y estarían interesados en adquirir el servicio.
- Campaña de verano: se dará en enero, febrero y marzo, por cada afiliación de nuestros planes se hará entrega de unos regalos con la marca de la empresa, para los clientes como tapa soles y pelotas de playa.
- Campaña fiestas patrias: al ser una empresa peruana, se lanzará un sorteo relámpago de un viaje todo pagado al interior del país, entre los meses de junio y julio.

- Campaña de navidad: a los clientes que afilien a sus mascotas se les hará entrega de unos almanaques de la empresa y unas tarjetas personalizadas donde puedan registrar sus consultas médicas del próximo año.
- Campaña de responsabilidad social: se brindará entrenamiento y cuidados a para animales en situación de abandono a fin de promover la tenencia y adopción responsable.



Fuente: Diario Correo, Día del Perro: conoce las actividades que ofrecen distintos distritos de lima, 14/07/2017

## Capítulo 8. Plan de operaciones

El plan de operaciones de la empresa tiene como objetivo base llevar a cabo la propuesta de valor de la manera más eficiente y menos costosa posible. Engloba todos los aspectos técnicos y organizativos relacionados con la elaboración de la prestación de los servicios.

Mediante un análisis de acuerdo a la demanda se debe calcular los volúmenes de venta, a corto, medio y largo plazo, para determinar si los recursos disponibles de la empresa serán suficientes o no para cubrir dicha demanda.

En todo negocio, el entorno es cambiante y para ello es importante tener la capacidad de elaborar prototipos. Esto es muy importante por la cantidad de costos empresariales que ahorraremos, empezando a testear en el mercado un prototipo de lo que será después nuestra próxima oferta al cliente.

Debido a que gran parte de las actividades operativas son interrelaciones entre empleados y clientes, nos enfocamos en ellos. Por esta razón consideramos que las directivas de la empresa tienen que estar alineadas a las necesidades del cliente, y para ello conocerlo es muy importante (necesidades, expectativas, conocer qué piensa de nosotros y como nos compara con la competencia).

Los factores claves que harán la empresa altamente competitiva son:

1. Enfoque en el cliente
2. Gestión y mejora de procesos
3. Asociación con nuestros proveedores
4. Apoyo, estímulo y potenciación al personal en la labor de satisfacer al cliente.

El éxito de las empresas se basa en proporcionar satisfacción y valor al cliente, anticiparse a sus necesidades, entregando productos y servicios que sean capaces de

exceder las expectativas. El contacto entre cliente y empleado es una gran oportunidad para recoger sus opiniones y sugerencias y actuar sobre ellas.

Las personas que están en contacto con el cliente deben tener los procesos claros, a fin de evitar cualquier dualidad en las decisiones. Los procesos de la empresa tienen que estar alineados a las necesidades del cliente y tener claro que con la satisfacción del cliente potenciamos en negocio.

En este capítulo se desarrollará los aspectos relacionados a la puesta en marcha del servicio, y también la logística de la empresa, de tal manera que se brinde un servicio de calidad totalmente enfocado en el cliente.

### **8.1 Estrategia de operaciones.**

La estrategia de operaciones es el plan en el que se enmarcan las acciones necesarias para alcanzar el objetivo base (lograr la propuesta de valor). Se basa en administrar adecuadamente los recursos de la empresa, y su cometido es el de mejorar la competitividad de la compañía.

Para lograr el objetivo de base debemos diseñar procesos estandarizados, fortalecer y hacer sostenible la ventaja competitiva y otorgar una alta calidad del servicio a lo largo del proceso

Dado que el enfoque es dirigido al cliente (Customer Centricity), las acciones están dirigidas a aumentar la satisfacción del cliente. Al brindar un servicio, las operaciones implican a prácticamente todas las áreas de la empresa.

A continuación, detallamos las estrategias necesarias para lograr los objetivos del negocio:

1. Desarrollar una buena relación y negociación con las compañías aseguradoras

Son socios claves del negocio, ya que nos proporcionan los planes de cobertura para nuestros clientes, y al mismo tiempo son nuestra principal fuente de ingresos. El éxito de nuestra gestión resultará en una mayor rentabilidad para el negocio y en una mejor propuesta para nuestros clientes.

**Esta estrategia impacta en el objetivo de calidad y entrega.**

2. Invertir en capacitar a los asesores de seguros.

Basado en nuestro enfoque de Customer Centricity, la capacitación respecto al producto y sus beneficios, y haciendo hincapié en la postventa, es una inversión que trae múltiples beneficios. Los asesores serán el inicio de nuestra relación con nuestros clientes, por lo que deben ayudarlos a entender el alcance y beneficios de su póliza, además de sus limitantes. Su misión es hablar de manera sencilla, procurando siempre la mejor cobertura posible a las necesidades del asegurado. **Esta estrategia impacta en los objetivos de calidad, entrega y flexibilidad.**

3. Mantener información actualizada sobre las estadísticas de atención al cliente.

Es vital para mejorar la calidad del servicio a lo largo de los procesos, definir indicadores, medirlos, analizar estadística con la información, a fin de optimizar o replantear los procesos, crear nuevas ofertas y ejecutar cambios positivos para actuar rápidamente. Finalmente, se cierra el círculo controlando las mejoras a fin de determinar su efectividad, y de esta manera,

gestionar el crecimiento sólido y sostenible del negocio. **Esta estrategia impacta en los objetivos de costos y flexibilidad.**

Cuadro N° 5: Cuadro de Estrategias de Operaciones

<b>Estrategia</b>	<b>Calidad</b>	<b>Costo</b>	<b>Entrega</b>	<b>Flexibilidad</b>
Desarrollar buena relación y negociación con las compañías de aseguradoras	X			
Invertir en capacitar a los asesores de seguros	X		X	X
Mantener información actualizada sobre estadísticas de atención al cliente.		X		X

Fuente: autores del plan de negocios

## **8.2. Descripción técnica del servicio.**

### **8.2.1 Beneficios explícitos.**

Asesoría especializada en seguros para mascotas a fin de obtener la mejor cobertura al mejor precio.

### **8.2.2 Beneficios implícitos.**

#### **Evaluaciones objetivas de riesgos**

Con el tiempo existirán muchas opciones de seguros con varios límites de coberturas y exclusiones para cada póliza. Es difícil para el dueño de la

mascota saber qué tipo y niveles de cobertura son los adecuados, ahí es donde se ayuda al cliente.

De acuerdo a la experiencia y a la evaluación se recomienda la cobertura necesaria, comprendiendo cada aspecto de las necesidades de cobertura antes de cualquier recomendación. Cuando nuestros clientes sepan que tienen el seguro y las coberturas adecuadas al mejor precio posible, tendrán gran tranquilidad.

### **Imparcialidad**

Recibirán asesoría en la que el cliente puede confiar. Jugamos un papel fundamental en el ahorro de tiempo, esfuerzo y mucha frustración. La comunicación a menudo disminuye tan pronto como una compañía de seguros inscribe al cliente, hasta que llega el momento de la renovación. En la post venta estaremos con el cliente en todo momento, a fin de construir una relación duradera, atentos a que las necesidades de los dueños de las mascotas puedan cambiar y los guiaremos para obtener la cobertura adecuada.

### **Variedad en la oferta**

Las compañías de seguros solo pueden vender sus propias pólizas. Algunos clientes asumen que comprar directamente a la empresa aseguradora es más barato, pero esto no es así. Trabajar con nosotros le brindara más opciones, menos tiempo y las primas serán comparables o más bajas. El punto clave es siempre encontrar la mejor cobertura al mejor precio. Trabajar con nosotros es contar con el conocimiento y la

experiencia de expertos, esta experiencia facilita las compras y la selección, y le ayudará al cliente a evitar costos adicionales innecesarios.

### **Comparaciones precisas de coberturas.**

Comparar planes de seguro sin la ayuda de un corredor es tedioso, se necesita de tiempo para analizar todas las opciones y decidir si se ajusta a lo que se necesita. Con la asistencia de un experto, el riesgo de obtener una cobertura incorrecta es mínimo. Nosotros los asesoraremos con precisión sin que les cueste más.

### **Negociación de primas**

Nosotros somos intermediarios entre la compañía de seguro y el cliente, en este caso, eliminar al intermediario no ahorra dinero, nosotros como corredor tendríamos un precio por volumen.

### **Asistencia para reclamos.**

Actuamos como defensor durante cualquier proceso de resolución de reclamos. Si se reclama directamente a la aseguradora los reclamos pueden tomar mucho tiempo y ser muy desgastantes. Nosotros como corredores promoveremos una solución rápida y justa a cualquier reclamo, evitando mayores costos de todo tipo y repercusiones negativas.

### **Ahorro de tiempo.**

Somos especialistas en seguros de salud para mascotas, una póliza adecuada que no incluye lo que realmente se necesita es un reclamo

inminente e en el futuro. Con nuestra asesoría brindaremos una póliza sólida a una prima razonable, todo sin perder demasiado tiempo en un proceso sencillo, además de soporte adicional en línea y por teléfono, involucrándonos de manera proactiva con el cliente.

Ofrecemos además tener rápidamente una cotización después de la consulta y evaluación inicial, y los cambios a mediano plazo obtienen respuestas rápidas.

Por otro lado, nos aseguramos que las políticas estén actualizadas ya que nos mantenemos al tanto de los cambios en la legislación.

Finalmente podemos ver que la compra de un seguro con nosotros, siempre será una experiencia positiva.

### **8.2.3 APP Mascoti Salud**

El creciente uso de los dispositivos inteligentes ha provocado que desarrollar una app se convierta en una estrategia que puede aportar grandes ventajas para el negocio. La adaptación al entorno móvil es necesaria si queremos ajustarnos a los nuevos hábitos de los usuarios.

En este caso, la APP facilitará la pre afiliación, a fin de hacer el trámite presencial más sencillo y más rápido. Adicional a esto la app serviría también para:

- Empresas afiliadas muestren su publicidad.
- Anuncio de campañas o beneficios del seguro de acuerdo al tiempo de afiliación de la mascota.
- Calendario de eventos, concursos y otras actividades similares.
- Ubicación de centros de afiliación.
- Ubicación del centro de atención más cercano y valoración de atención.

- Consejos para el cuidado de tu mascota.
- Control de vacunas y recordatorios.
- Enfermedades más frecuentes y cuidados preventivos.
- Información general para los amantes de perros y gatos.
- Catálogos de fotografías.

### **8.3 Grado de contacto durante el proceso de afiliación.**

#### **Experiencia simple y eficiente**

Nuestra web o APP es fácil de comprender para servir mejor a nuestros clientes. Aquí encontrará fácilmente la información y evitará que busque en otros sitios. Simplificamos el proceso para brindar una experiencia eficiente que prioriza al cliente. Sabemos que la forma como nos preocupamos e identificamos con ellos marca la diferencia. Tenemos en cuenta nuestro público objetivo y utilizamos la tecnología para facilitarles la vida.

#### **Contactamos al cliente.**

Hacemos que obtener cobertura de seguro sea fácil e incluso agradable. Implementamos un chat en el sitio web/app que haga preguntas conversacionales. Comprender qué es importante para los clientes y cuáles son sus planes para el futuro, puede construir relaciones duraderas.

La experiencia del cliente que ofrecemos no solo de una interacción única con la marca, también una experiencia cohesiva para que los clientes estén satisfechos

sin importar cómo se conecten con nosotros. El servicio al cliente es un esfuerzo de equipo y cada punto de contacto está equipado con las herramientas para ayudarlos. Una experiencia cohesiva significa para nosotros proporcionarles una experiencia de alta calidad.

### **Estamos siempre disponibles**

Recibimos las preguntas desde la comodidad de su hogar. A través de nuestra app podemos responder preguntas generales sobre seguros, así como preguntas específicas sobre la cuenta de un cliente, desde saber cuándo debe realizar su próximo pago hasta verificar saldos y buscar documentos. Sabemos que nuestros clientes quieren poder acceder a su información las 24 horas del día, los 7 días de la semana, sabemos que los reclamos no siempre aparecen cuando es conveniente.

### **Proporcionamos las herramientas adecuadas.**

Las encuestas son una fuente que pueden revelar mucha información y escuchar lo que quieren nuestros clientes puede marcar una gran diferencia. Practicamos la escucha activa para encontrar una solución aún mejor que algo ya pre concebido.

#### 8.4. Localización y tamaño de planta, layout.

Nuestra oficina se ubicará en lugar céntrico, donde además concurren las mascotas, cerca de parques. Por ello, la locación final será en el distrito de Miraflores.

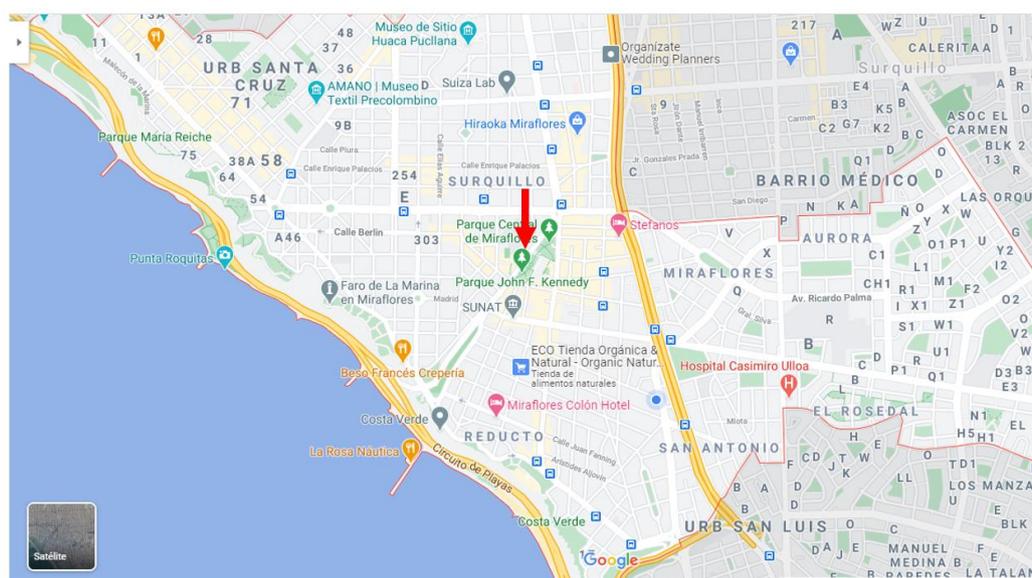
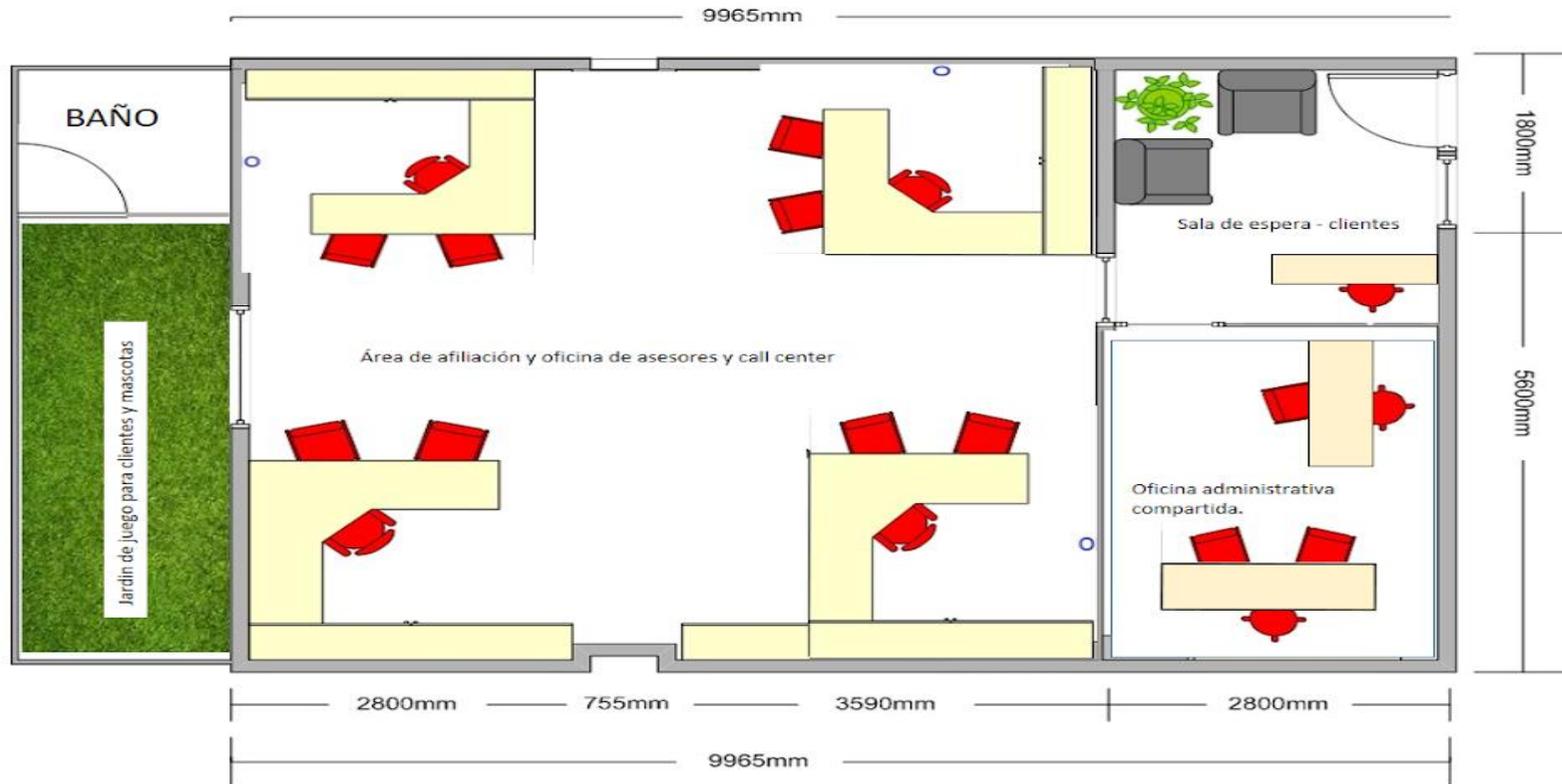


Gráfico N° 3: Ubicación geográfica

La oficina contará con:

- Sala de espera para clientes.
- Jardín de juegos para clientes y mascotas.
- Área de afiliación.
- Oficina administrativa compartida.
- Oficina de asesores.
- Baño.

# Layout



## 8.5 Diseño y descripción de procesos.

### 8.5.1. Proceso de afiliación y atención al cliente.

Es un conjunto de actividades interrelacionadas que se ofrece con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. Para ofrecer una excelente atención al cliente se deben seguir una serie de criterios que se enumeran en seguida.

1. **Ser siempre cordial:** es importante que a la hora de estar con un cliente se le brinde un servicio de calidad de manera corta y amena, debido a que todos los clientes, sin excepción, merecen ser tratados con respeto.
2. **Reducir los tiempos de espera:** la atención debe ser eficiente y valorando el tiempo del cliente.
4. **Información fidedigna y confiable:** conocer ampliamente el servicio que se está ofreciendo permitirá hablar y asesorar al cliente con mayor confianza, de esta manera el cliente escuchará con mayor atención y más tranquilidad. Al momento de brindar un asesoramiento de calidad, es preciso tener en cuenta tanto las características, beneficios, precios del servicio, formas de pago, entre otros.
5. **Respetar los acuerdos:** un ofrecimiento incumplido ocasionará que se pierda toda la confianza, imagen y reputación lograda. La marca se forjará en relación a la confianza derivada de la atención al cliente.
7. **Atender las necesidades y opiniones:** las quejas o sugerencias que hace el cliente son oportunidades de mejora para la calidad del servicio, y de esta manera confrontar los errores cometidos y solucionarlos.

8. **Comunicación:** cada uno de los integrantes que conforman la empresa deben esforzarse por establecer una buena relación con los clientes. Un saludo, una disculpa o un agradecimiento son la base para empezar cualquier diálogo comercial.
10. **Capacidad resolutive:** Los manuales están hechos para estandarizar ciertas pautas de actuación, Los empleados deben ser capaces de evaluar cuándo una situación debe ser solventada fuera del procedimiento.

### **Proceso de afiliación.**

El asesor de ventas recibirá al cliente en la oficina, y le brindará información de nuestros servicios y coberturas.

Una vez se tenga la conformidad de los acuerdos con el cliente:

1. Se tomarán datos de la mascota: edad, peso, tamaño y raza.
2. De acuerdo a la mascota, necesidades y experiencia del cliente, se sugerirán las coberturas más adecuadas.
3. Una vez elegida la cobertura, se procederá con la coordinación con la clínica veterinaria para la evaluación médica de la mascota
4. Finalizada la evaluación, se coordina la firma del contrato y se da aviso a la compañía de seguros para la emisión del carné del asegurado.



### Proceso de atención al cliente.

La venta del seguro continúa una vez que el cliente contrata la póliza. Resolviendo un siniestro o atendiendo consultas, este servicio debe ser personalizado recordando que apuntamos a un vínculo a largo plazo.

- **Atenciones de siniestros y emergencias.**

El asegurado debe contactarse con el asesor signado para guiarlo en el proceso de atención con la aseguradora, aclarando cualquier duda del cliente.

- **Seguimiento**

Contactar y/o visitar al cliente periódicamente, haciéndole notar que siempre estamos a su servicio.

- **Reclamos**

Gestionar los reclamos de manera efectiva para identificar los inconvenientes y corregirlos. En este punto, es fundamental el control estadístico.



### 8.5.2. Proceso de compras.

- Las compras nacen de un requerimiento formal de las áreas de la empresa (Recursos Humanos, Marketing/Ventas, Gerencia General, Administración y Finanzas).
- El asistente de operaciones debe revisar el stock de bienes de ser el caso, para validar que se está solicitando lo necesario, y si el monto está dentro del presupuesto operativo de la empresa.
- Para compras superiores a S/500 se deben contar con la propuesta de 2 proveedores como mínimo.
- Una vez realizada la selección de la mejor propuesta, se emite la Orden de Compra que debe ser aprobada por la Jefatura del área solicitante.
- Las compras de bienes o servicios relacionados a activos fijos (Capex) la Orden de Compra que debe ser aprobada siempre por la Gerencia General.

## 8.6 Presupuesto pre operativo.

La inversión inicial pre operativa está pensada a partir del mes de octubre del 2021 con la apertura de un local completamente equipado y con personal listo para operar a partir de enero 2022. Los montos más significativos son el personal y el alquiler de local.

### 8.6.1. Inversión fija tangible.

Inversión en activos tangibles, una oficina en Lima por 3 meses, en el año 2021 (octubre, noviembre y diciembre)

<b>Activos de Inversión Tangible</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total Soles</b>
Escritorio para operadores y administrativos	S/ 700.00	7	S/ 4,900.00
Sillas ergonómicas	S/ 130.00	18	S/ 2,340.00
Juego de sofás	S/ 1,200.00	1	S/ 1,200.00
Estantes	S/ 200.00	6	S/ 1,200.00
Desktop	S/ 1,400.00	20	S/ 28,000.00
Impresoras	S/ 900.00	2	S/ 1,800.00
Aire acondicionado	S/ 3,000.00	2	S/ 6,000.00
Servidor web	S/ 700.00	1	S/ 700.00
		<b>Total:</b>	<b>S/ 46,140</b>

**8.6.2. Inversión fija intangible.**

<b>Activos de Inversión Intangible</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total Soles</b>
Licencia de software	S/ 140.00	1	S/ 140.00
Diseño de página web	S/ 5,580	1	S/ 5,580.00
Hosting	S/ 200.00	1	S/ 200.00
Antivirus	S/ 130.00	1	S/ 130.00
Gasto de patente de marca	S/ 600.00	1	S/ 600.00
<b>Total:</b>			<b>S/ 6,650.00</b>

### 8.7. Costos fijos, costos variables y costo total.

Los costos fijos son los de mayor relevancia, dentro de ello los costos de planillas. A lo largo de los años los costos totales se incrementan de acuerdo a inflación anual.

Cuadro N° 6: Costos Totales

<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Arriendos Locales	48,000	49,056	50,135	51,238	52,365
Mantenición Informatica	3,600	3,679	3,760	3,843	3,927
Art. Librería y escritorio	6,000	6,132	6,267	6,405	6,546
Art. Limpieza y Aseo	1,200	1,226	1,253	1,281	1,309
Insumos computacionales	1,200	1,226	1,253	1,281	1,309
Planillas	879,015	896,595	914,527	932,818	951,474
Gastos relacionados a Personal	29,583	30,234	30,899	31,579	32,274
Publicidad	126,441	130,234	134,141	138,165	142,310
Serv de vigilancia Externa	21,600	22,075	22,561	23,057	23,564
Serv de Monitoreo y Alarmas	1,200	1,226	1,253	1,281	1,309
Servicio de aseo Externa	3,600	3,679	3,760	3,843	3,927
Agua	3,600	3,679	3,760	3,843	3,927
Energía eléctrica	7,200	7,358	7,520	7,686	7,855
Telefonía Fija	6,000	6,132	6,267	6,405	6,546
Servicios de Fotocopias e Impresoras	1,440	1,472	1,504	1,537	1,571
Música Ambiental	360	368	376	384	393
Telefonía Celular	9,600	9,811	10,027	10,248	10,473
Transmisión de Datos	3,600	3,679	3,760	3,843	3,927
Asesoría contable y tributaria	24,000	24,528	25,068	25,619	26,183
Asesorías Externas TI	18,000	18,396	18,801	19,214	19,637
Suscripciones y Cotizaciones	1,800	1,840	1,880	1,921	1,964
Movilización	42,000	42,924	43,868	44,833	45,820
Gastos Notaría Tramites	2,400	2,453	2,507	2,562	2,618
Cuota Contribución SBS	1,433	1,465	1,497	1,530	1,564
Depreciación	9,189	9,189	9,189	9,189	1,564
Amortización	8,941	8,941	8,941	8,941	8,941
Tributos a Gobiernos Locales	1,200	1,226	1,253	1,281	1,309
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>1,262,202</b>	<b>1,288,825</b>	<b>1,316,029</b>	<b>1,343,827</b>	<b>1,364,607</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Seguro Responsab.Civil Profesional	3,579	3,740	3,897	4,061	4,231
Comisiones	159,070	166,228	173,210	180,484	188,065
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>162,649</b>	<b>169,968</b>	<b>177,107</b>	<b>184,545</b>	<b>192,296</b>
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>1,424,851</b>	<b>1,458,794</b>	<b>1,493,136</b>	<b>1,528,373</b>	<b>1,556,903</b>

### 8.8. Cronograma y presupuesto de actividades pre operativas.

Cuadro N° 7: Cronograma pre operaciones

<i>Actividades</i>	<i>Fechas</i>
Compra de mobiliario	18 oct - 23 oct 2021
Compra de ofimática	26 oct - 31 oct 2021
Compra de aire acondicionado e instalación	1 nov - 6 nov 2021
Licencia	15 oct - 31 nov 2021
Diseño de página web	1 dic - 15 dic 2021
Contratación de seguros	1 dic - 10 dic 2021
Contratación de personal y capacitación	18 oct - 28 oct 2021
Alquiler de local	1 oct - 15 oct 2021

<b>Gastos Pre-Operativos</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total Soles</b>
Seguro Antirrobo	S/ 500.00	1	S/ 500.00
Personal y capacitación	S/ 75,921.29	1	S/ 75,921.29
Alquiler de local	S/ 4,000.00	1	S/ 4,000.00
Gastos de constitución	S/ 560.00	1	S/ 560.00
Contribución SBS	S/ 1,433.33	1	S/ 1,433.33
Póliza de responsabilidad civil Profesional	S/ 350.00	1	S/ 350.00
<b>Total:</b>			<b>S/ 82,764.62</b>

## Capítulo 9. Plan de recursos humanos

En este capítulo se diseñará la estructura organizacional enumerando las directrices para que la empresa planifique, organice y distribuya sus recursos humanos. La estructura organizacional se utiliza para elegir el plan que utilice un mínimo de recursos y que produzca el máximo rendimiento.

### 9.1 Estructura organizacional.

La estructura organizacional de la empresa Mascoti Salud S.A.C, está diseñada para llevar el correcto funcionamiento de la empresa, de manera que el personal se encuentre alineado a los objetivos de la misma, pensando en la creación de valor para sus clientes, con el uso de las fortalezas que los caracteriza.

El tipo de estructura es funcional ya que desarrolla sus actividades por función de negocios, como Marketing/ventas, Finanzas, Operaciones y Sistemas.

Se desarrolla en un ámbito jerárquico vertical de arriba hacia abajo.

Las ventajas que se encuentran en este tipo de estructura Funcional son:<sup>13</sup>

1. Simple y económica.
2. Aprovecha la especialización de las actividades de negocio como la de marketing y finanzas.
3. Minimiza la necesidad de un sistema elaborado de control.
4. Permite la rápida toma de decisiones.

---

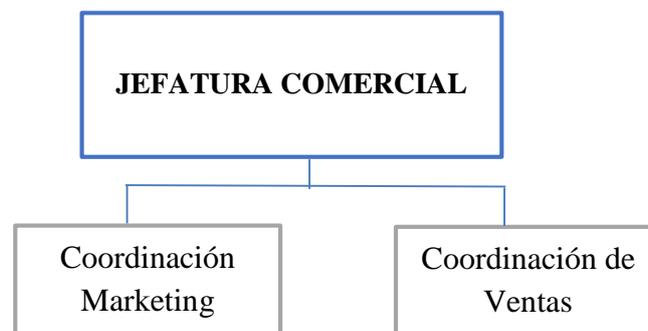
<sup>13</sup> Fred R. David, Administración Estratégica, 14 ed, 2013, Pearson

## 9.2. Organigrama.

La empresa Mascoti Salud S.A.C, tiene una estructura organizacional jerárquica, de arriba hacia abajo. Compuestas por la Junta general de accionistas, quienes conforman el directorio y son los representantes de la empresa. La Gerencia General tiene bajo su línea de mando al resto de jefaturas como: Comercial, Operaciones y Administración & Finanzas. Cada jefatura de línea tiene a su cargo sus respectivos asistentes; sólo la jefatura comercial tiene dos coordinaciones la de ventas y marketing. Se compone de un total de 20 trabajadores que estarán bajo un régimen formal de trabajo. Véase anexo 10.

**Jefe comercial**, es el responsable de planificar la estrategia de marketing y ventas para poder dar a conocer el servicio y lograr los objetivos estratégicos. Aquí están todas las personas que trabajan en promoción, publicidad y ventas.

Gráfico N° 2: Jefatura comercial



**Jefatura administración y finanzas**, Departamento que se encarga de los procesos administrativos propios de la corredora, como contratos, siniestros, cobranzas, así como el manejo de la planilla y recurso humano.

**Jefatura de operaciones**, Son los responsables de la ejecución del plan estratégico, cuya función principal está en la agilidad, calidad y correcta puesta en marcha de los procesos. Tiene dentro de sus áreas claves a Logística y tecnologías de la información.

Como órganos de apoyo la Gerencia General cuenta con el área de soporte es el área Legal, cuyo reporte directo es a la Gerencia General.

Como apoyo directo, está el área de contabilidad, cuya administración es tercerizado por el Estudio Caballero y Bustamante.

### **9.3. Perfil del puesto. Manual de organización y funciones (MOF)**

La empresa Mascoti salud, en su busca de la excelencia y poder cumplir con el propósito de la creación de valor, requiere colaboradores apasionados por la industria de mascotas, comprometidos con el cliente, con la organización y equipo de trabajo; así mismo con el conocimiento adecuado y experiencia sólida en el ramo de intermediación de seguros para brindar asesoría especializada a los clientes. Todo esto será la clave para el desarrollo del negocio.

Dentro del Manual de organización y funciones (MOF), se detallará el nombre del puesto, perfil, funciones principales, requisitos y sueldo estimado.

#### **Competencias**

- Disciplina.
- Motivación por el logro.
- Capacidad de aprendizaje y adaptación.
- Comunicación asertiva.
- Innovación.
- Pasión por el servicio al cliente

- Búsqueda de la excelencia, iniciativa.

### **9.3.1. Gerente general.**

#### **Perfil del puesto.**

- Profesional MBA en Administración de Empresas.
- Licenciado en administración y finanzas, con énfasis en banca y seguros.
- Nivel de inglés avanzado.
- Conocimiento MS Office avanzado.
- Experiencia en cargos de dirección no menor a cinco años en el campo de seguros.
- Debe haber liderado proyectos exitosos basados en servicios, de preferencia venta de intangibles.

#### **Funciones principales.**

- Representar a la junta de accionistas y participar en las reuniones.
- Liderar el proceso de planeación estratégica anual de la empresa.
- Asegurar la disponibilidad de recursos para la implementación de políticas.
- Dirigir, planificar, organizar y controlar los procesos, que garantice el desarrollo rentable y sostenible de la empresa.
- Desarrollar estrategias generales para lograr objetivos y metas propuestas.

#### **Habilidades y competencias**

- Pensamiento estratégico y solución de problemas.
- Conocedor mercado de corretaje de seguros
- Orientación a la acción y búsqueda de resultados.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación a todo nivel.
- Establecimiento de prioridades.

- Debe contar con habilidades en ventas, negociación y liderazgo.

**Sueldo**

- S/ 6 000.00

**9.3.2. Jefe Comercial.****Perfil del puesto.**

- Licenciado en Administración, Marketing o afines.
- Deseable maestría en Gestión comercial.
- Nivel de inglés intermedio/avanzado.
- Conocimiento MS Office avanzado.
- Experiencia mínima de dos años en marketing o ventas en empresas aseguradoras. Deseable experiencia en el rubro salud.

**Funciones principales.**

- Establecer la planificación y gestión comercial de la empresa.
- Establecer las estrategias de marketing que permitan lograr los objetivos estratégicos y el plan comercial.
- Implementar acciones para prospección, venta, atención, seguimiento y fidelización de clientes.
- Diseño de sistemas de comisiones para fuerza de venta y asesores de venta.

**Habilidades y competencias.**

- Liderazgo e influencia
- Comunicación asertiva.
- Trabajo en equipo.
- Cumplimiento de objetivos.

- Sentido de responsabilidad.
- Control de procedimientos.
- Capacidad en la toma de decisiones
- Interés por las mascotas.

**Sueldo**

- S/ 4 000.00

**9.3.3. Jefe de administración y finanzas.****Perfil del puesto.**

- Licenciado en Administración, Contabilidad o Finanzas. Economista.
- Nivel de inglés intermedio/avanzado.
- Conocimiento MS Office avanzado.
- Experiencia no menor de tres años en el área de finanzas, bancas y seguros.
- Experiencia en manejo de equipos.

**Funciones principales.**

- Planificar, dirigir y controlar todos los procesos propios de administración y finanzas. Responsable de presentar toda la información financiera y presupuesto anual.
- Supervisar el control del costo en relación al valor producido.
- Controlar y desarrollar el eficaz funcionamiento de las relaciones laborales con el fin de general un buen clima laboral.
- Encargado de celebrar y firmar contratos y obligaciones de la sociedad dentro de los criterios autorizados por el Estatuto.
- Definir los objetivos financieros en el mediano plazo y las metas de corto plazo.
- Elaborar informes de flujo de caja proyectado.

- Control y supervisión de políticas y planes de reclutamiento, selección e inducción de personal.
- Coordinar y supervisar área de remuneraciones, bienestar social, desarrollo y beneficios laborales de acuerdo a la normativa vigente.
- Planificar y ejecutar el plan de capacitación de la empresa, según las necesidades.
- Estrategia de oportunidades de desarrollo, procesos de ascensos.
- Retención de talentos.
- Gestionar el proceso de evaluación de desempeño, definir el proceso, comunicarlo, asegurar su cumplimiento y analizar los resultados.
- Monitorear y medir la cultura y el clima laboral en la organización.
- Diseñar planes de intervención para el fortalecimiento de los valores y cultura de la compañía, especialmente en relación a sus líderes.

**Habilidades y competencias.**

- Interés por las mascotas.
- Capacidad analítica.
- Comunicación efectiva a todo nivel.
- Liderazgo de personas y capacidad de emprendimiento.

**Sueldo.**

- S/ 4 000.00

**9.3.4. Jefe de Operaciones.****Perfil del puesto.**

- Licenciado en administración o ingeniería industrial.
- Nivel de inglés intermedio/avanzado.
- Conocimiento MS Office avanzado.

- Experiencia mínima de dos años en área de operaciones en sector salud, seguros y banca.
- Conocimiento en Software de gestión.

**Funciones generales.**

- Gestionar la logística interna, coordinar la eficiente distribución de recursos y tareas. Desarrollar estrategias para la optimización de los procesos.
- Manejo de presupuesto del área de operaciones.
- Responsable del servicio Post-Venta. Supervisar la ejecución y servicio entregado.
- Desarrollar proyectos estratégicos que vayan acorde a los objetivos de la empresa con objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Crear planes de acción de acuerdo a los proyectos.
- Negociación con clientes y proveedores.
- Elaborar proyecciones para compras futuras.

**Habilidades y competencias.**

- Interés por las mascotas.
- Excelentes habilidades interpersonales.
- Fuerte espíritu de liderazgo.
- Comunicación a todo nivel.
- Trabajo en equipo.
- Cumplimiento de objetivos.
- Control de procedimientos.
- Sentido de responsabilidad.

**Sueldo.**

- S/ 4 000.00

### **9.3.5. Asesores de seguros.**

#### **Perfil del puesto.**

- Estudios superiores: Institutos y/o universidades concluidos; así como la especialización de corredor de seguros de instituciones autorizadas.
- Tomar un curso de corredor de seguros autorizado por la SBS de aproximadamente 350 hrs.
- Certificación de la SBS y obtener código autorizado.
- Conocimiento MS Office avanzado.
- Conocimientos en seguros, experiencia de 3 años en el área técnica.
- Experiencia laboral mínima de 6 meses en ventas (de preferencia de seguros).

#### **Funciones generales.**

- Visitar a los clientes para asesorar sobre los seguros para mascotas y el plan de prevención, analizar necesidades existentes para realizar las cotizaciones y análisis de ofertas del mercado.
- Representar al asegurado y asesorar el mejor plan sobre las pólizas.
- Búsqueda, captación y fidelización de clientes.
- Gestión de trámites documentarios, contratos, pólizas.
- Gestión de reclamos de usuarios en general.
- Gestión de cobranzas de deudas de periodo máximo a un mes.
- Realizar seguimiento para actualizar y renovar los seguros.
- Cumplir toda la normativa en materia de seguros.

#### **Habilidades y competencias.**

- Interés por las mascotas.
- Iniciativa y trabajo en equipo.

- Excelente nivel de comunicación, dinámicos, trabajo en equipo y con orientación a cumplir objetivos.
- Con facilidad en el uso de herramientas digitales.
- Fluidez verbal y un buen nivel de persuasión.

**Sueldo.**

- S/ 1 500.00

**9.3.6. Asesor Legal****Perfil del puesto.**

- Abogado con especialización en ramo de seguros.
- Conocimientos en áreas de análisis de riesgos, banca y seguros.
- Conocimientos avanzados en el manejo de paquetes de cómputo: Office (Excel, Word, Power Point).
- Manejo de Internet y Outlook.
- Conocimiento de los servicios de seguros.
- Habilidad para la elaboración y redacción de informes.
- Ingles Intermedio

**Funciones generales.**

- Tramitar la defensa jurídica de los siniestros derivados las pólizas.
- Prestar servicio permanente en asesorar al equipo comercial.
- Evaluación de los contratos internos y externos.

**Habilidades y competencias.**

- Interés por las mascotas.
- Iniciativa y trabajo en equipo.

- Excelente nivel de comunicación, dinámicos, trabajo en equipo y con orientación a cumplir objetivos.
- Uso de herramientas digitales.

**Sueldo.**

- S/ 4 000.00

**9.3.7. Coordinador de ventas****Perfil del puesto.**

- Licenciado en Administración, Marketing o afines.
- Especialización en Gestión comercial o ventas de seguros.
- Nivel de inglés intermedio/avanzado.
- Conocimiento MS Office avanzado.
- Experiencia mínima de dos años en marketing o ventas en empresas aseguradoras. Deseable experiencia en el rubro salud.

**Funciones generales.**

- Velar por que el trámite del seguro se realice en forma eficiente y oportuna en tiempo y calidad.
- Verificar que la póliza se encuentre conforme con lo solicitado a la aseguradora.
- Coordinar las labores de cada asesor de seguro mediante informes mensuales, métricas y prospección, con el fin de garantizar que los asesores cumplan con las metas establecidas para el cumplimiento del plan comercial.
- Desarrollar estrategias de ventas en conjunto con la Jefatura Comercial y asesores de seguros.

- Apoyar a los asesores de seguros en el cierre de una venta mediante visitas a clientes en conjunto, con el fin de garantizar calidad de la asesoría y a la vez representar a la Corredora.

**Habilidades y competencias.**

- Liderazgo
- Comunicación asertiva.
- Integridad y Trabajo en equipo.
- Cumplimiento de objetivos.
- Sentido de responsabilidad y orientación al logro.
- Interés por las mascotas.

**Sueldo.**

- S/ 2 800.00

**9.3.8. Coordinador de Marketing****Perfil del puesto.**

- Licenciado en Administración, Marketing o afines.
- Especialización en Marketing digital.
- Nivel de inglés intermedio/avanzado.
- Conocimiento MS Office avanzado.
- Experiencia mínima de dos años en marketing o ventas en empresas aseguradoras.

**Funciones generales.**

- Manejo del presupuesto del área de marketing.
- Establecer campañas para impulsar las ventas y captar nuevos clientes.

- Encargado de merchandising, folletería y diseño de banners para puntos de venta.

**Habilidades y competencias.**

- Creatividad
- Comunicación asertiva.
- Trabajo en equipo.
- Sentido de responsabilidad social.
- Capacidad en la toma de decisiones
- Interés por las mascotas.

**Sueldo.**

- S/ 2 800.00

**9.3.9. Asistente de administración y finanzas****Perfil del puesto.**

- Bachiller o técnico en Administración, economía o afines.
- Especialización en seguros
- Nivel de inglés intermedio
- Conocimiento MS Office avanzado.
- Experiencia mínima de dos años en puestos similares en empresas aseguradoras.

**Funciones generales.**

- Controlar los saldos y los movimientos de dinero en efectivo.
- Supervisar la programación de las cancelaciones de las cuentas por pagar.
- Controlar los saldos de los bancos, incluye las conciliaciones bancarias.
- Elaborar informes sobre el estado de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

**Habilidades y competencias.**

- Honorabilidad

- Comunicación a todo nivel.
- Trabajo en equipo.
- Sentido de responsabilidad social.
- Capacidad en la toma de decisiones
- Interés por las mascotas.

**Sueldo.**

- S/ 1 800.00

**9.3.10. Asistente de operaciones****Perfil del puesto.**

- Bachiller en administración o ingeniería industrial.
- Nivel de inglés intermedio
- Conocimiento MS Office avanzado.
- Experiencia mínima de dos años en área de operaciones en sector salud, seguros y banca.
- Conocimiento en Software de gestión.

**Funciones generales.**

- Responsable de la coordinación y selección de proveedores.
- Manejo de inventarios para las oficinas.
- Encargado de economatos.
- Realizar órdenes de compra.
- Desarrollar planes de contingencia.
- Verificar que los proveedores cumplan con los requerimientos y plazo establecidos.

**Habilidades y competencias.**

- Orientación al cliente
- Comunicación a todo nivel.
- Trabajo en equipo.
- Sentido de responsabilidad social.
- Capacidad en la toma de decisiones
- Interés por las mascotas.

**Sueldo.**

- S/ 1 800.00

**9.3.11. Asistente de Marketing****Perfil del puesto.**

- Bachiller o técnico en Administración, Marketing o afines.
- Especialización en Marketing digital y servicio al cliente.
- Nivel de inglés intermedio
- Conocimiento MS Office avanzado.
- Experiencia mínima de dos años en marketing o ventas en empresas aseguradoras.

**Funciones generales.**

- Atención de consultas relacionadas con seguros, del cliente externo vía correo y teléfono.
- Atención de central telefónica, asignación de llamadas a asesores de seguros
- Administración, control y seguimiento de la cuenta de correo [informes@mascotisalud.com](mailto:informes@mascotisalud.com),

- Atención de cotizaciones enviadas a la página web.

**Habilidades y competencias.**

- Empatía y manejo del estrés
- Comunicación a todo nivel.
- Trabajo en equipo.
- Orientación al cliente
- Sentido de responsabilidad social.
- Capacidad en la toma de decisiones
- Interés por las mascotas.

**Sueldo.**

- S/ 1 800.00

**9.4 Políticas de recursos humanos.**

La empresa Mascoti Salud ha establecido las siguientes políticas:

- El horario de entrada y de salida para el personal administrativo es desde las 9:00 am a 6:00 pm. Para los ejecutivos comerciales si es necesario que estén en oficina para la hora de fuerza que está programada desde las 9:00 am hasta las 11:00 am. Después de ese horario, ellos deberán programar sus visitas a clientes.
- Los días sábados no son laborables, sin embargo, en caso de una venta, el equipo comercial deberá asistir a sus reuniones con clientes.
- El horario de refrigerio es de una hora (12:00 pm a 1:00 pm).
- Ningún colaborador deberá exceder las 48 horas semanales.
- En caso de no asistir al centro de labores, el personal deberá justificar su inasistencia a fin de que ese día no le sea descontado.
- Todos los colaboradores se encontrarán en planilla.
- El abono de sueldos se realizará a fin de mes para todos los trabajadores.

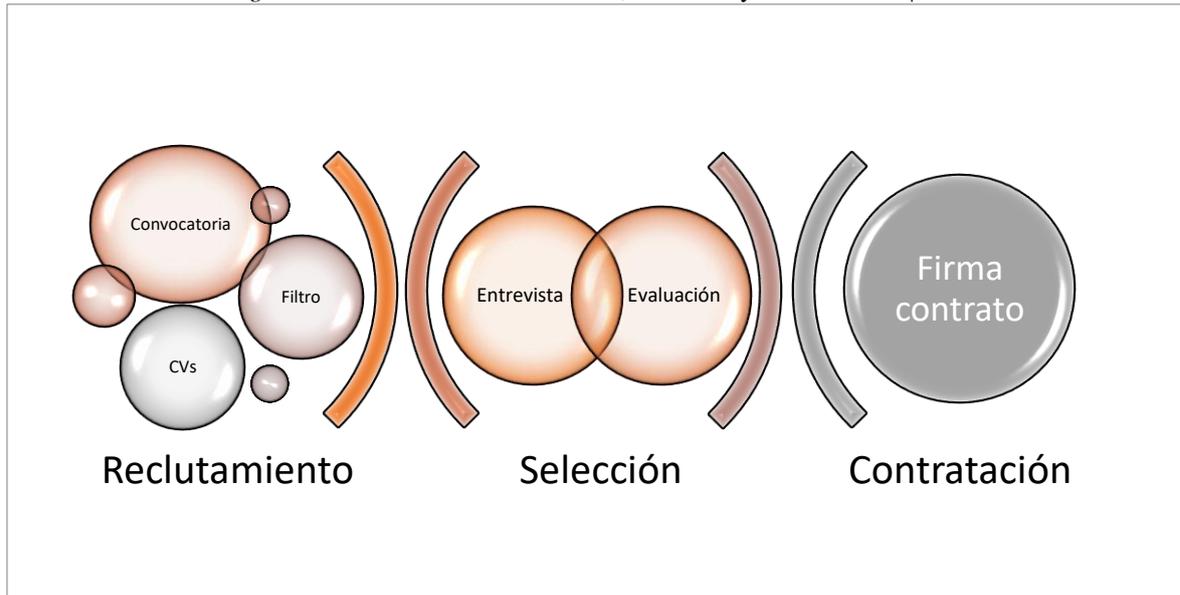
- Los contratos del personal administrativo serán a plazo fijo y se renovarán cada 6 meses, luego de 2 años será contrato indefinido. Y los contratos de los asesores de seguros, serán igual de 6 meses con un periodo de prueba de 3 meses.
- Todos los colaboradores cuentan con 30 días calendario de vacaciones.
- Inicialmente sólo podrán salir de vacaciones un personal administrativo y un asesor de seguro por mes.
- Todos los colaboradores serán sometidos a una evaluación de 360° una vez al año, a fin de emprender acciones para obtener mejores resultados.
- Fechas especiales como cumpleaños, se le dará medio day off al trabajador.
- La vestimenta del personal es formal de lunes a jueves, los días viernes podrán trabajar con jeans.
- Queda determinantemente prohibido el consumo de alcohol y drogas en el centro de trabajo.

### **9.5 Procesos de reclutamiento, selección y contratación.**

Para este apartado consideramos como se realizará el proceso de Reclutamiento, selección y contratación del personal para la empresa, luego de haber diseñado el perfil y manual de organización y funciones. Figura 24.

El Objetivo es contratar a las personas idóneas que formen parte del equipo humano que integrará Mascoti Salud y serán quienes ayuden al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Figura 24 Proceso de Reclutamiento, selección y contratación. |



Elaboración Autores del Plan de Negocios

### 9.5.1. Reclutamiento.

Es una de las tareas de mayor relevancia para la organización. Es a través de esta que se coloca a las personas adecuadas en los puestos que correspondan. En la primera etapa del inicio del proyecto se ha seleccionado como fuente externa a los principales referentes del país en lo que a reclutamiento se refiere, desde mandos altos, medios y colaboradores de línea.

A partir del segundo año, se puede ir evaluando la fuente interna, personas dentro de la misma organización que se atrevan a nuevos retos.

Tabla 6: Fuente de Reclutamiento de personal.

<i>Puesto</i>	<i>Fuente</i>
Gerencia General	Head Hunting Peru
Jefaturas de Línea	Aptitus-Bumeran

---

Coordinadores	Aptitus – Bumeran
Asistentes	Aptitus – Bumeran
Asesor de Seguros	
	Bolsa de trabajo IPS Segurtec

---

### **9.5.2. Selección.**

Una vez obtenida la hoja de vida de los candidatos preseleccionados, se realiza el proceso de entrevistas y validación de información; se plantea una pre entrevista telefónica o virtual, luego la presencial, la evaluación psicotécnica y psicológica.

Una vez concluido ese proceso se hace una reunión de feedback para seleccionar a los candidatos. Se selecciona al candidato y se hace la oferta a candidato finalista.

### **9.5.3. Contratación.**

Cuando el candidato acepta la oferta, se solicita que presenta la documentación requerida previa al contrato, como: copia DNI, antecedentes policiales, recibos de servicios, declaración jurada domiciliaria, reporte de centrales de riesgo financieras (esto lo gestiona Recursos Humanos), cuenta de banco, fotografía pasaporte, certificados 3 últimos empleos, y ultimo certificado o copia de grado académico.

Se extiende un contrato de quinta categoría desde el primer día de labores, por un plazo de seis meses renovable, según sea el caso, se entrega reglamento de trabajo, manual de funciones y procedimientos. El contrato contempla un periodo de prueba de treinta días.

El Decreto Legislativo N°728 en su título III, capítulo I, artículo 99 y capítulo IV, artículo 106, ampara el tipo de contrato temporal por servicios a realizarse con el trabajador.

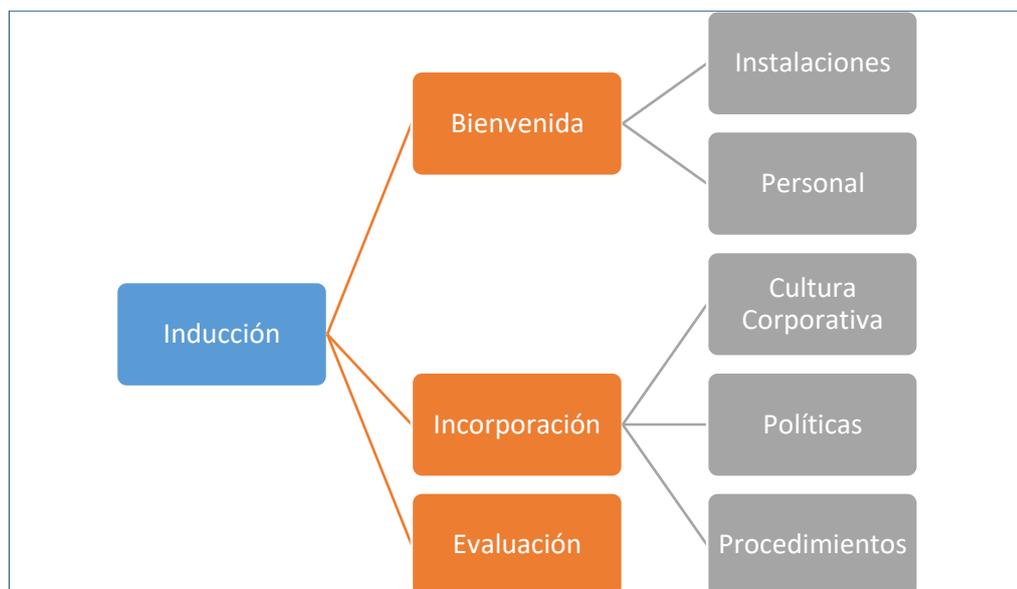
## 9.6. Inducción, capacitación y evaluación del personal.

### 9.6.1. Inducción.

Se hace la presentación formal por correo electrónico y presencialmente a las diferentes áreas, así como una inducción en relación con la cultura corporativa, políticas y procedimientos.

El proceso de inducción es un promedio de 14 días remunerados con materiales de estudio, teórico y práctico, así como el acompañamiento en campo. Al cierre se rendirá una evaluación.

Es la etapa que se considera más importante, ya que el trabajador entrará en un proceso de adaptación a la empresa, procesos y personas.



### **9.6.2. Capacitación.**

En esta etapa los trabajadores recibirán un entrenamiento para el desarrollo de sus competencias, con base en los resultados obtenidos en la evaluación realizada en la etapa de la inducción, y posteriormente con los de evaluación al desempeño.

El objetivo principal es la mejora de la productividad y desempeño, agregando valor al trabajador para el logro de los objetivos estratégicos según se detallan en el mapa estratégico. Figura 19.

Los trabajadores tendrán capacitaciones frecuentemente para mantenerse actualizado sobre procesos, normas, mercado, habilidades blandas y temas de actualidad.

Se muestra el plan de capacitaciones en el Anexo 12.

### **9.6.3. Evaluación del personal.**

Se implementará la evaluación al desempeño tres veces al año por tratarse de un negocio joven y con una cantidad conservadora de trabajadores, esto permitirá un feedback oportuno. Las métricas estarán en función de las encuestas de clima laboral, y resultados de satisfacción del servicio por parte de los afiliados.

## **9.7. Motivación y desarrollo del personal.**

Actualmente, la motivación juega un papel muy importante en la organización. En tal sentido, se establecerá las técnicas motivacionales extrínseca e intrínseca con el objetivo de lograr un rendimiento óptimo en cada uno de las actividades que desarrollen nuestros colaboradores

- Reconocer la labor valiosa que desempeñan en sus puestos de trabajo.

- Promover la comunicación horizontal, brindando confianza, para ser escuchados y viceversa.
- Políticas de trabajo de acuerdo a ley.
- Ofrecer un ambiente agradable de trabajo Esta motivación va a permitir tener un clima laboral armonioso y mejorar el rendimiento en sus labores, repercutiendo en su estado de ánimo y en la relación con sus compañeros de trabajo. 93 Todo ello sumado a los festejos por el onomástico de cada colaborador, así como festividades de la organización y del país. Del mismo modo, se tomará en cuenta en la toma de decisiones, sugerencias en las que pueda participar.

#### **9.8. Remuneraciones y compensaciones.**

Para el cálculo de la planilla del personal, se toma en cuenta el sueldo básico más las cargas sociales como: gratificaciones, compensación por tiempo de servicio (CTS) y vacaciones ya que la empresa se encuentra bajo el régimen general.

Para llevar a cabo este proyecto, se han considerado 20 puestos claves de trabajos que van desde mandos altos y medios. Así mismo, dichos trabajadores se mantendrán los 5 años que dure el proyecto y sus sueldos irán incrementándose en un 2% de forma anual, tomando en cuenta el éxito del negocio y logro de objetivos.

Los sueldos van de acuerdo al perfil de cada puesto, ya que en Mascoti Salud se requiere contar con un personal profesional altamente calificado para asegurar la calidad del servicio.

### **9.9 Cultura organizacional.**

Considerar la en tres fases para poder construir una Cultura Corporativa que nace con Misión, Visión y Valores. Lo esencial es que desde los directivos se pueda vivir esta pasión por su identidad institucional, ya que de esta manera se pueda motivar a las personas al compromiso con la organización, sus objetivos y resultados. Todo esto para la creación de Valor.

El soporte de este trabajo está presupuestado en el área de Recursos Humanos, y se puede revisar en el anexo 13.



## Capítulo 10. Plan financiero

El plan financiero incorpora las decisiones tomadas en el desarrollo del plan de negocios. Proporciona información relevante sobre las necesidades de financiamiento a corto y largo plazo, el retorno de la inversión, y por ende la viabilidad económica del proyecto.

En este capítulo se evaluará si existe la capacidad de generar ingresos suficientes que permitan cubrir los egresos que generen la implementación del proyecto.

### 10.1 Datos.

Los datos sobre los cuales se ha realizado la evaluación del proyecto se muestran en la Tabla N° 10:

Tabla N° 10: Datos

<b>Dato</b>	<b>Valor</b>	<b>Fuentes</b>
Impuesto a la renta	29.50%	www.sunat.gob.pe
Unidad Impositiva Tributaria (UIT)	S/ 4,300	www.sunat.gob.pe
Impuesto General a las Ventas (IGV)	18%	www.sunat.gob.pe
Aporte Essalud	9%	www.sunat.gob.pe
Remuneración Mínima Vital (RMV)	S/ 930	www.gob.pe/mtpe
Asignación Familiar	10% de RMV	www.gob.pe/mtpe
Compensación por Tiempo de Servicio (CTS)	Régimen General	www.gob.pe/mtpe
Gratificaciones y Vacaciones	Régimen General	www.gob.pe/mtpe
Producto Bruto Interno (PBI)	4.50%	www.inei.gob.pe
Tasa de Inflación	2.20%	www.bcrp.gob.pe
Tasa de Interés Anual	10.17% - BANBIF	www.sbs.gob.pe
	10% Intangibles y gastos pre-operativos	www.sunat.gob.pe
Tasa de Depreciación	10% Bienes muebles	www.sunat.gob.pe
	25% Equipos de Procesamiento de datos	www.sunat.gob.pe
Reserva Legal	10%	Ley General de Sociedades
Tipo de Cambio	3.50	www.bcrp.gob.pe/

## **10.2. Supuestos.**

Para realizar la evaluación financiera se han considerado los siguientes supuestos:

- La evaluación financiera del proyecto tiene un horizonte de 5 años.
- La etapa pre operativa del proyecto tendrá una duración de tres meses.
- La evaluación financiera del proyecto se realiza a cifra constante, por lo que no es necesario realizar el ajuste por inflación, por tipo de cambio, entre otros dentro del proceso de evaluación.
- La comisión para el cálculo de los ingresos es del 15% sobre el valor de venta de los paquetes de seguros.
- Todos los ingresos y egresos son en nuevos soles por lo que los flujos no están expuestos al riesgo de exposición por tipo de cambio.
- La estructura del financiamiento será 50% aporte de socios y 50% financiamiento bancario.
- Los trabajadores del sector privado aportan a una AFP. El aporte de fondo de pensiones es de 10%, prima de seguro 1.35% y 1.55% comisión sobre la remuneración. Se considera la referencia de AFP Integra
- El pago de dividendos a los accionistas se realiza al año siguiente de generadas las utilidades registradas en el estado de resultados.

## **10.3 Inversión y fuentes de financiamiento.**

### **10.3.1 Inversión inicial.**

La inversión contempla la compra de activos fijos tangibles e intangibles y gastos pre-operativos, que ascienden en total a S/ 135,554.62, como se visualiza en las Tablas 11, 12 y 13.

Tabla N° 11: Inversión Tangible

<b>Activos de Inversión Tangible</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total Soles</b>
Escritorio para operadores y administrativos	S/ 700.00	7	S/ 4,900.00
Sillas ergonómicas	S/ 130.00	18	S/ 2,340.00
Juego de sofás	S/ 1,200.00	1	S/ 1,200.00
Estantes	S/ 200.00	6	S/ 1,200.00
Desktop	S/ 1,400.00	20	S/ 28,000.00
Impresoras	S/ 900.00	2	S/ 1,800.00
Aire acondicionado	S/ 3,000.00	2	S/ 6,000.00
Servidor web	S/ 700.00	1	S/ 700.00
		<b>Total:</b>	<b>S/ 46,140</b>

Tabla N° 12: Inversión intangible

<b>Activos de Inversión Intangible</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total Soles</b>
Licencia de software	S/ 140.00	1	S/ 140.00
Diseño de página web	S/ 5,580	1	S/ 5,580.00
Hosting	S/ 200.00	1	S/ 200.00
Antivirus	S/ 130.00	1	S/ 130.00
Gasto de patente de marca	S/ 600.00	1	S/ 600.00
		<b>Total:</b>	<b>S/ 6,650.00</b>

Tabla N° 13: Gastos Pre-Operativos

<b>Gastos Pre-operativos</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total Soles</b>
Seguro antirrobo	S/ 500.00	1	S/ 500.00
Personal y Capacitación	S/ 75,921.29	1	S/ 75,921.29
Alquiler de local	S/ 4,000.00	1	S/ 4,000.00
Gastos de constitución	S/ 560.00	1	S/ 560.00
Contribución SBS	S/ 1,433.33	1	S/ 1,433.33
Póliza de Responsabilidad Civil Profesional	S/ 350.00	1	S/ 350.00
		<b>Total:</b>	<b>S/ 82,764.62</b>

### 10.3.2 Capital de trabajo.

Para poder operar, la empresa precisa de recursos para satisfacer los requerimientos de personal, local, entre otros gastos durante los primeros meses de la operación, hasta que se genere un flujo positivo. Para ello se necesita un capital de trabajo de S/ 231 272.50, calculado bajo el método de déficit acumulado.

Este capital de trabajo cubre además de la inversión inicial, todos los déficits de saldos generados hasta el mes de Mayo del año 2022, como se visualiza en el Gráfico N° 6

Gráfico N° 6: Cálculo de capital de trabajo

Capital de trabajo						
Mes	Pre Operativo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Ingresos		S/ 75,902.54	S/ 83,492.80	S/ 91,842.08	S/ 101,026.28	S/ 111,128.91
Egresos	S/ 135,554.62	S/ 113,644.50	S/ 108,759.46	S/ 110,255.40	S/ 113,461.96	S/ 112,989.17
Saldos	-S/ 135,554.62	-S/ 37,741.96	-S/ 25,266.66	-S/ 18,413.33	-S/ 12,435.67	-S/ 1,860.26
Déficit Acumulado	-S/ 135,554.62	-S/ 173,296.58	-S/ 198,563.24	-S/ 216,976.56	-S/ 229,412.24	-S/ 231,272.50

### 10.3.3 Fuentes de financiamiento.

Como se muestra en el Gráfico 6 Cálculo de capital de trabajo, en total se requiere una Inversión Inicial Total de S/ 231 272.50. Se visualiza en la Tabla 14 que el financiamiento será 50% con aporte de accionistas de la empresa, y el 50% restante con un préstamo bancario.

Tabla N° 14: Estructura de financiamiento

Origen	Monto S/	%
Deuda Bancaria	115 636.25	50%
Aporte de Accionistas	115 636.25	50%
	<b>231 272.50</b>	<b>100%</b>

El financiamiento será a una TEA de 10.17% un plazo de 5 años. Las cuotas de pago se harán de forma mensual, tomando en cuenta un periodo de gracia de 7 meses.

Respecto a la deuda bancaria, el banco probablemente solicitará una garantía, ya que es una compañía nueva sin historial crediticio en el mercado. Por este motivo los accionistas entregarán una garantía hipotecaria personal para garantizar el cumplimiento del préstamo.

En las Tablas N° 15 y 16 se muestran el plan de pagos y los términos del préstamo y respectivamente.

Tabla N° 15: Plan de Pagos

<b>Concepto</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Préstamo	115 636					
Cuota		14 245	34 188	34 188	34 188	34 188
Intereses		11 527	9 918	7 450	4 731	1 735
Capital		2 717	24 270	26 738	29 457	32 453
Saldo	115 636	112 918	88 649	61 911	32 453	0

Tabla N° 16: Condiciones de financiamiento

<b>Concepto</b>	<b>Detalle</b>
Préstamo	S/ 115 636.25
Banco	BanBif
Tasa Costo Efectivo Anual	10.17%
Plazo	5 años
Período de Gracia	7 meses
N° Cuotas	53

#### **10.4. Costos fijos, costos variables y costo total.**

En este negocio los costos fijos de operación son los de mayor relevancia, totalizando S/ 1 262 202 el primer año. Los más significativos son los relacionados al personal y sus beneficios y publicidad.

Respecto a los costos variables, casi en su totalidad están representados por las comisiones pagadas a los asesores de seguros, que son de un 10% sobre las ventas. Ascenden a S/ 162 649 el primer año.

En el 2023 podemos apreciar que los costos totales son de S/ 1 458 794, lo que representa un incremento respecto al año anterior de 2.38%, lo que se explica básicamente al incremento interanual de 2.2% por inflación y de 2% en las remuneraciones de personal. En los siguientes años estos porcentajes se mantienen a lo largo del proyecto. Lo anteriormente expuesto se puede apreciar en la Tabla N° 18 y el Gráfico N°7

Para la depreciación y amortización por la implementación pre-operativa, se considera de acuerdo a ley la tasa de 10% para muebles y enseres, intangibles y gastos pre-operativos, y 25% para todo lo relacionado a equipos de cómputo. Los montos se visualizan en la tabla N° 17

Tabla N° 17: Depreciación y Amortización

En Soles		2022	2023	2024	2025	2026
<b>Muebles y Enseres</b>	Saldo inicial	15,640	14,076	12,512	10,948	9,384
	Menos depreciaciones	1,564	1,564	1,564	1,564	1,564
	<b>Saldo neto</b>	<b>14,076</b>	<b>12,512</b>	<b>10,948</b>	<b>9,384</b>	<b>7,820</b>
<b>Equipos de cómputo</b>	Saldo inicial	30,500	22,875	15,250	7,625	0
	Menos depreciaciones	7,625	7,625	7,625	7,625	0
	<b>Saldo neto</b>	<b>22,875</b>	<b>15,250</b>	<b>7,625</b>	<b>-</b>	<b>0</b>
<b>Intangibles</b>	Saldo inicial	6,650	5,985	5,320	4,655	3,990
	Menos amortizaciones	665	665	665	665	665
	<b>Saldo neto</b>	<b>5,985</b>	<b>5,320</b>	<b>4,655</b>	<b>3,990</b>	<b>3,325</b>
<b>Pre-Operativo</b>	Saldo inicial	82,765	74,488	66,212	57,935	49,659
	Menos amortizaciones	8,276	8,276	8,276	8,276	8,276
	<b>Saldo neto</b>	<b>74,488</b>	<b>66,212</b>	<b>57,935</b>	<b>49,659</b>	<b>41,382</b>
<b>Total Depreciación</b>		<b>9,189</b>	<b>9,189</b>	<b>9,189</b>	<b>9,189</b>	<b>1,564</b>
<b>Total Amortización</b>		<b>8,941</b>	<b>8,941</b>	<b>8,941</b>	<b>8,941</b>	<b>8,941</b>

Tabla N° 18: Costos fijos, Costos Variables y Costos Totales

COSTOS FIJOS (en Soles)	2022	2023	2024	2025	2026
Arriendos Locales	48,000	49,056	50,135	51,238	52,365
Mantenimiento Informática	3,600	3,679	3,760	3,843	3,927
Art. Librería y escritorio	6,000	6,132	6,267	6,405	6,546
Art. Limpieza y Aseo	1,200	1,226	1,253	1,281	1,309
Insumos computacionales	1,200	1,226	1,253	1,281	1,309
Planillas	879,015	896,595	914,527	932,818	951,474
Gastos relacionados a Personal	29,583	30,234	30,899	31,579	32,274
Publicidad	126,441	130,234	134,141	138,165	142,310
Serv. de vigilancia Externa	21,600	22,075	22,561	23,057	23,564

Servde Monitoreo y Alarmas	1,200	1,226	1,253	1,281	1,309
Servicio de aseo Externa	3,600	3,679	3,760	3,843	3,927
Agua	3,600	3,679	3,760	3,843	3,927
Energía eléctrica	7,200	7,358	7,520	7,686	7,855
Telefonía Fija	6,000	6,132	6,267	6,405	6,546
Servicios de Fotocopias e Impresoras	1,440	1,472	1,504	1,537	1,571
Música Ambiental	360	368	376	384	393
Telefonía Celular	9,600	9,811	10,027	10,248	10,473
Transmisión de Datos	3,600	3,679	3,760	3,843	3,927
Asesoría contable y tributaria	24,000	24,528	25,068	25,619	26,183
Asesorías Externas TI	18,000	18,396	18,801	19,214	19,637
Suscripciones y Cotizaciones	1,800	1,840	1,880	1,921	1,964
Movilización	42,000	42,924	43,868	44,833	45,820
Gastos Notaría Tramites	2,400	2,453	2,507	2,562	2,618
Cuota Contribución SBS	1,433	1,465	1,497	1,530	1,564
Depreciación	9,189	9,189	9,189	9,189	1,564
Amortización	8,941	8,941	8,941	8,941	8,941
Tributos a Gobiernos Locales	1,200	1,226	1,253	1,281	1,309
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>1,262,202</b>	<b>1,288,825</b>	<b>1,316,029</b>	<b>1,343,827</b>	<b>1,364,607</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Seguro Responsab.Civil Profesional	3,579	3,740	3,897	4,061	4,231
Comisiones	159,070	166,228	173,210	180,484	188,065
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>162,649</b>	<b>169,968</b>	<b>177,107</b>	<b>184,545</b>	<b>192,296</b>
<b>COSTOS TOTALES (en Soles)</b>	<b>1,424,851</b>	<b>1,458,794</b>	<b>1,493,136</b>	<b>1,528,373</b>	<b>1,556,903</b>

Gráfico N° 7: Evolución de costos totales



### 10.5. Punto de equilibrio.

Con el punto de equilibrio se calcula la cantidad mínima de afiliaciones que se deben realizar para que los ingresos totales se igualen a los costos totales (costos fijos y costos variables). A partir de ese valor, se comenzará a obtener utilidades con cada venta adicional.

Los Costos Fijos (CF) equivalen a S/ 1 262 202. Están compuestos por los gastos administrativos, publicidad, recursos humanos y alquiler de locales.

El precio de venta unitario es de S/ 44.49, producto de aplicar el 15% de comisión sobre el monto de la póliza afiliada de S/ 296.61

El costo variable unitario (cv) asciende a S/ 4.55. Los costos variables incluyen principalmente la comisión por ventas a nuestros asesores de seguros.

Entonces, calculando el punto de equilibrio:

Punto de Equilibrio Unidades = Costos Fijos (CF)/ precio unitario de venta (pv) - costo variable unitario (cv)

$$PEu = CF / (pv) - (cv)$$

**Punto de Equilibrio Unidades = 31,601 unidades**

A continuación, en el Gráfico N° 9 y en el Tabla N° 19 podemos ver la facturación mensual del primer año, donde podemos apreciar que el total facturado es del S/ 1 590 699.28

Gráfico N° 9: Evolución facturación mensual estimada año 2022.

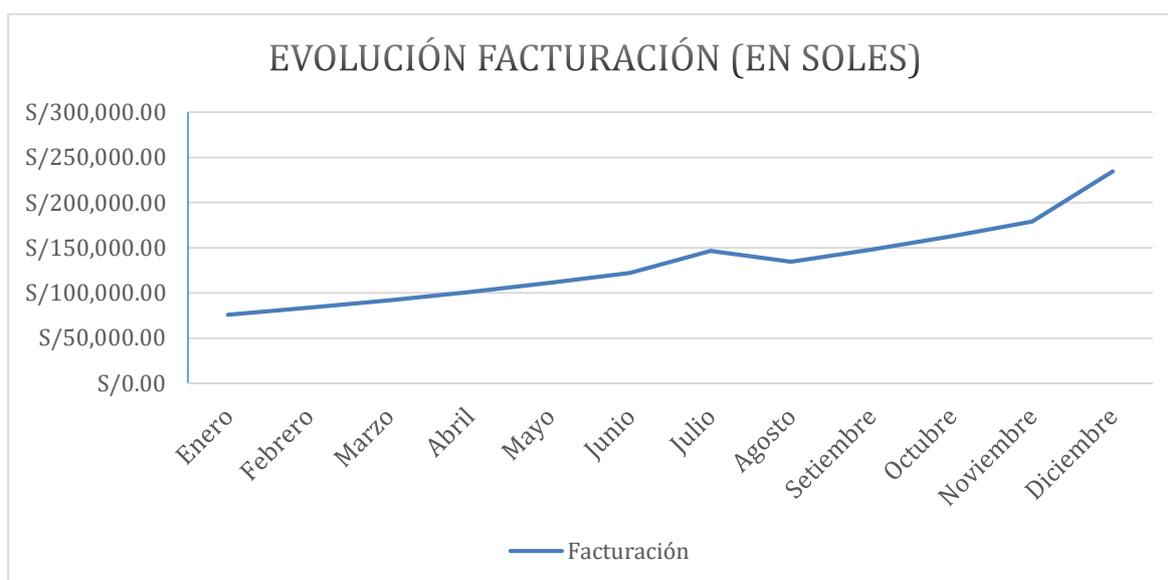


Tabla N° 19 Facturación mensual estimada año 2022

Mes	Facturación
Enero	S/ 75 902.54
Febrero	S/ 83 492.80
Marzo	S/ 91 842.08
Abril	S/ 101 026.28
Mayo	S/ 111 128.91
Junio	S/ 122 241.80
Julio	S/ 146 408.60
Agosto	S/ 134 465.98

Setiembre	S/ 147 912.58
Octubre	S/ 162 703.84
Noviembre	S/ 178 974.22
Diciembre	S/ 234 599.63
<b>Total</b>	<b>S/1 590 699.28</b>

Punto de equilibrio monto S/: Punto de equilibrio unidades (PEu) x Precio unitario de venta (pv)

$$PEm = PEu \times pv$$

**Punto de equilibrio monto = S/ 1 405 962**

Dado que los ingresos del primer año son de S/ 1 590 699.28, el punto de equilibrio se alcanza en el primer año de funcionamiento, específicamente en el mes diciembre como puede visualizarse en la Tabla N° 20

Tabla N° 20: Cálculo punto de equilibrio

### **CÁLCULO PUNTO DE EQUILIBRIO**

Total Costos Fijos	S/ 1 262 202
Total Costos Variables	S/ 162 649
N° afiliaciones al año	35 753
Costo Variable Unitario	S/ 4.55
Precio Unitario (ponderado)	S/ 44.49
Punto de Equilibrio (unidades)	31 601
Punto de Equilibrio (monto)	S/ 1 405 962
Punto de Equilibrio (tiempo)	12 meses

### **10.6. Flujo de caja mensual 2022 y proyectado a 5 años.**

El Flujo de Caja proyectado nos permite efectuar una evaluación de la liquidez del proyecto, y así anticiparnos a futuros déficit de efectivo y, de ese modo, poder tomar la decisión de buscar financiamiento oportunamente. A continuación en la Tabla N° 21 se aprecian los flujos del primer año, y en la Tabla N° 22 el anualizado por los 5 años del proyecto.

Aunque las comisiones de la venta de seguros se suelen cobrar al contado, conservadoramente se asume que se cobrarán al mes siguiente de efectuada la venta. Sobre los pagos a proveedores se asume un crédito de pago de 30 días. Lo relativo a impuestos y beneficios de personal, se pagan en los plazos máximos señalados por la ley. Las comisiones de los asesores de seguros se pagarán dentro del mes de la venta.

Tabla N° 21: Flujo de caja mensual 2022

MASCOTI SALUD FLUJO DE CAJA (En Soles)	2022											
	Ene-22	Feb-22	Mar-22	Abr-22	May-22	Jun-22	Jul-22	Ago-22	Set-22	Oct-22	Nov-22	Dic-22
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>95,718</b>											
Venta Neta		75,903	83,493	91,842	101,026	111,129	122,242	146,409	134,466	147,913	162,704	178,974
Impuesto		13,662	15,029	16,532	18,185	20,003	22,004	26,354	24,204	26,624	29,287	32,215
<b>FLUJO MARGEN BRUTO</b>	<b>-</b>	<b>89,565</b>	<b>98,522</b>	<b>108,374</b>	<b>119,211</b>	<b>131,132</b>	<b>144,245</b>	<b>172,762</b>	<b>158,670</b>	<b>174,537</b>	<b>191,991</b>	<b>211,190</b>
Arriendos Locales	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)
Mantención Informática y soporte		(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)
Útiles, insumos y limpieza		(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)
Planillas	(43,175)	(43,175)	(43,175)	(43,175)	(43,175)	(43,175)	(93,635)	(43,175)	(43,175)	(43,175)	(43,175)	(93,635)
CTS					(29,435)							(29,435)
AFP, 5ta. Categoría, ESSALUD		(12,556)	(12,556)	(12,556)	(12,556)	(12,556)	(12,556)	(12,556)	(12,556)	(12,556)	(12,556)	(12,556)
Gastos relacionados a Personal		(2,670)	(797)	(1,034)	(3,746)	(1,840)	(2,916)	(2,687)	(797)	(1,416)	(2,899)	(3,323)
Publicidad		(12,415)	(8,644)	(9,068)	(8,644)	(9,068)	(10,763)	(15,551)	(8,644)	(9,068)	(8,644)	(11,186)
Serv de vigilancia y seguridad		(1,900)	(1,900)	(1,900)	(1,900)	(1,900)	(1,900)	(1,900)	(1,900)	(1,900)	(1,900)	(1,900)
Servicios Básicos	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)
Servicios de Fotocopias e Impresoras		(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)
Valija y Encomiendas/Movilidad		(3,500)	(3,500)	(3,500)	(3,500)	(3,500)	(3,500)	(3,500)	(3,500)	(3,500)	(3,500)	(3,500)
Música Ambiental		(30)	(30)	(30)	(30)	(30)	(30)	(30)	(30)	(30)	(30)	(30)
Asesoría contable, tributaria, legal, TI		(3,500)	(3,500)	(3,500)	(3,500)	(3,500)	(3,500)	(3,500)	(3,500)	(3,500)	(3,500)	(3,500)
Suscripciones y Cotizaciones Y Otros		(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)
Gastos Notaria		(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)
Cuota Contribución SBS	(1,433)											
Tributos a Gobiernos Locales	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)
Seguro RC Profesional	(298)	(298)	(298)	(298)	(298)	(298)	(298)	(298)	(298)	(298)	(298)	(298)
Comisiones	(7,590)	(8,349)	(9,184)	(10,103)	(11,113)	(12,224)	(14,641)	(13,447)	(14,791)	(16,270)	(17,897)	(23,460)
Deuda								(2,849)	(2,849)	(2,849)	(2,849)	(2,849)
Impuestos por Pagar			(10,140)	(11,524)	(12,765)	(14,851)	(16,352)	(19,882)	(19,315)	(21,548)	(24,020)	(26,415)
IGV COMPRAS	(1,500)	(5,883)	(4,867)	(4,986)	(5,398)	(5,131)	(5,630)	(6,450)	(4,867)	(5,055)	(5,245)	(5,779)
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>(60,596)</b>	<b>(102,646)</b>	<b>(106,961)</b>	<b>(110,044)</b>	<b>(144,430)</b>	<b>(116,442)</b>	<b>(174,090)</b>	<b>(134,194)</b>	<b>(124,593)</b>	<b>(129,534)</b>	<b>(164,318)</b>	<b>(196,801)</b>
<b>FLUJO NETO</b>	<b>(60,596)</b>	<b>(13,081)</b>	<b>(8,440)</b>	<b>(1,670)</b>	<b>(25,219)</b>	<b>14,690</b>	<b>(29,845)</b>	<b>38,568</b>	<b>34,077</b>	<b>45,002</b>	<b>27,672</b>	<b>14,389</b>
<b>SALDO FINAL</b>												<b>131,266</b>

Tabla N°22: Flujo de caja anual 2022 -2026

MASCOTI SALUD FLUJO DE CAJA (En Soles)	2022	2023	2024	2025	2026
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>95,718</b>	<b>131,266</b>	<b>153,868</b>	<b>172,019</b>	<b>189,254</b>
Venta Neta	1,356,100	1,651,724	1,721,800	1,794,116	1,869,468
Impuesto	244,098	297,310	309,924	322,941	336,504
<b>FLUJO MARGEN BRUTO</b>	<b>1,600,198</b>	<b>1,949,034</b>	<b>2,031,724</b>	<b>2,117,056</b>	<b>2,205,973</b>
Arriendos Locales	(48,000)	(49,056)	(50,135)	(51,238)	(52,365)
Mantención Informática y soporte	(3,300)	(3,673)	(3,753)	(3,836)	(3,920)
Útiles, insumos y limpieza	(11,000)	(12,242)	(12,511)	(12,787)	(13,068)
Planillas	(619,018)	(682,110)	(696,781)	(710,717)	(724,931)
CTS	(58,870)	(60,047)	(61,248)	(62,473)	(63,723)
AFP, 5ta. Categoría, ESSALUD	(138,111)	(153,429)	(156,497)	(159,627)	(162,820)
Gastos relacionados a Personal	(24,125)	(30,114)	(30,776)	(31,453)	(32,145)
Publicidad	(111,695)	(129,792)	(133,685)	(137,696)	(141,827)
Serv de vigilancia y seguridad	(20,900)	(23,260)	(23,772)	(24,294)	(24,829)
Servicios Básicos	(30,000)	(30,660)	(31,335)	(32,024)	(32,728)
Servicios de Fotocopias e Impresoras	(1,320)	(1,469)	(1,501)	(1,534)	(1,568)
Valija y Encomiendas/Movilidad	(38,500)	(42,847)	(43,790)	(44,753)	(45,738)
Música Ambiental	(330)	(367)	(375)	(384)	(392)

Asesoría contable, tributaria, legal, TI	(38,500)	(42,847)	(43,790)	(44,753)	(45,738)
Suscripciones y Cotizaciones Y Otros	(1,650)	(1,836)	(1,877)	(1,918)	(1,960)
Gastos Notaria	(2,200)	(2,448)	(2,502)	(2,557)	(2,614)
Cuota Contribución SBS	(1,433)	(1,465)	(1,497)	(1,530)	(1,564)
Tributos a Gobiernos Locales	(1,200)	(1,226)	(1,253)	(1,281)	(1,309)
Seguro RC Profesional	(3,579)	(3,740)	(3,897)	(4,061)	(4,231)
Comisiones	(159,070)	(166,228)	(173,210)	(180,484)	(188,065)
Deuda	(14,245)	(34,188)	(34,188)	(34,188)	(34,188)
Impuestos por Pagar	(176,811)	(231,199)	(242,069)	(253,423)	(265,282)
IGV COMPRAS	(60,792)	(67,868)	(69,561)	(71,298)	(73,079)
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>(1,564,650)</b>	<b>(1,926,432)</b>	<b>(2,013,574)</b>	<b>(2,099,821)</b>	<b>(2,189,826)</b>
<b>FLUJO NETO</b>	<b>35,548</b>	<b>22,603</b>	<b>18,150</b>	<b>17,236</b>	<b>16,147</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>131,266</b>	<b>153,868</b>	<b>172,019</b>	<b>189,254</b>	<b>205,401</b>

## 10.7 Estados financieros proyectados.

Los estados financieros proyectados son vitales ya que nos permitirá detectar errores de planeación, y adoptar las medidas necesarias para corregirlos antes de que resulte más costosa para la empresa. A continuación, el Estado de Resultados y Balance General con proyecciones a 5 años.

### 10.7.1 Estados de resultados proyectados.

Tabla N°23: Estado de resultados mensual Año 2022.

MASCOTI SALUD												
ESTADO DE RESULTADOS (En Soles)												
	2022											
	Ene-22	Feb-22	Mar-22	Abr-22	May-22	Jun-22	Jul-22	Ago-22	Set-22	Oct-22	Nov-22	Dic-22
Venta Neta	75,903	83,493	91,842	101,026	111,129	122,242	146,409	134,466	147,913	162,704	178,974	234,600
Costo de Venta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>75,903</b>	<b>83,493</b>	<b>91,842</b>	<b>101,026</b>	<b>111,129</b>	<b>122,242</b>	<b>146,409</b>	<b>134,466</b>	<b>147,913</b>	<b>162,704</b>	<b>178,974</b>	<b>234,600</b>
Arriendos Locales	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)
Mantenimiento Informatica y soporte	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)
Utiles, insumos y limpieza	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)
Planillas	(73,251)	(73,251)	(73,251)	(73,251)	(73,251)	(73,251)	(73,251)	(73,251)	(73,251)	(73,251)	(73,251)	(73,251)
Gastos relacionados a Personal	(2,670)	(797)	(1,034)	(3,746)	(1,840)	(2,916)	(2,687)	(797)	(1,416)	(2,899)	(3,323)	(5,458)
Publicidad	(12,415)	(8,644)	(9,068)	(8,644)	(9,068)	(10,763)	(15,551)	(8,644)	(9,068)	(8,644)	(11,186)	(14,746)
Serv de vigilancia y seguridad	(1,900)	(1,900)	(1,900)	(1,900)	(1,900)	(1,900)	(1,900)	(1,900)	(1,900)	(1,900)	(1,900)	(1,900)
Servicios Básicos	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)	(2,500)
Servicios de Fotocopias e Impresoras	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)	(120)
Valija y Encomiendas/Movilidad	(3,500)	(3,500)	(3,500)	(3,500)	(3,500)	(3,500)	(3,500)	(3,500)	(3,500)	(3,500)	(3,500)	(3,500)
Música Ambiental	(30)	(30)	(30)	(30)	(30)	(30)	(30)	(30)	(30)	(30)	(30)	(30)
Asesoría contable, tributaria, legal, TI	(3,500)	(3,500)	(3,500)	(3,500)	(3,500)	(3,500)	(3,500)	(3,500)	(3,500)	(3,500)	(3,500)	(3,500)
Suscripciones y Cotizaciones Y Otros	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)
Gastos Notaria	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)
Cuota Contribución SBS	(119)	(119)	(119)	(119)	(119)	(119)	(119)	(119)	(119)	(119)	(119)	(119)
Tributos a Gobiernos Locales	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)
Seguro RC Profesional	(298)	(298)	(298)	(298)	(298)	(298)	(298)	(298)	(298)	(298)	(298)	(298)
Comisiones	(7,590)	(8,349)	(9,184)	(10,103)	(11,113)	(12,224)	(14,641)	(13,447)	(14,791)	(16,270)	(17,897)	(23,460)
<b>Gastos Administración y Ventas</b>	<b>(113,644)</b>	<b>(108,759)</b>	<b>(110,255)</b>	<b>(113,462)</b>	<b>(112,989)</b>	<b>(116,872)</b>	<b>(123,848)</b>	<b>(113,857)</b>	<b>(116,244)</b>	<b>(118,782)</b>	<b>(123,375)</b>	<b>(134,633)</b>
<b>EBITDA FLUJO</b>	<b>(37,742)</b>	<b>(25,267)</b>	<b>(18,413)</b>	<b>(12,436)</b>	<b>(1,860)</b>	<b>5,370</b>	<b>22,561</b>	<b>20,609</b>	<b>31,669</b>	<b>43,922</b>	<b>55,599</b>	<b>99,967</b>
Depreciación	(766)	(766)	(766)	(766)	(766)	(766)	(766)	(766)	(766)	(766)	(766)	(766)
Amortización	(745)	(745)	(745)	(745)	(745)	(745)	(745)	(745)	(745)	(745)	(745)	(745)
Gastos Financieros	(937)	(945)	(952)	(960)	(968)	(976)	(984)	(992)	(977)	(961)	(946)	(931)
<b>EBIT</b>	<b>(40,190)</b>	<b>(27,722)</b>	<b>(20,877)</b>	<b>(14,907)</b>	<b>(4,339)</b>	<b>2,884</b>	<b>20,066</b>	<b>18,107</b>	<b>29,181</b>	<b>41,449</b>	<b>53,142</b>	<b>97,525</b>
Impuesto a la Renta												(45,525)
<b>UTILIDAD NETA</b>												<b>108,796</b>

Tabla N° 24: Estado de resultados anual 2022 - 2026

MASCOTI SALUD					
ESTADO DE RESULTADOS (En Soles)					
	2022	2023	2024	2025	2026
Venta Neta	1,590,699	1,662,281	1,732,097	1,804,845	1,880,648
Costo de Venta	-	-	-	-	-
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>1,590,699</b>	<b>1,662,281</b>	<b>1,732,097</b>	<b>1,804,845</b>	<b>1,880,648</b>
Arriendos Locales	(48,000)	(49,056)	(50,135)	(51,238)	(52,365)
Mantenimiento Informática y soporte	(3,600)	(3,679)	(3,760)	(3,843)	(3,927)
Útiles, insumos y limpieza	(12,000)	(12,264)	(12,534)	(12,810)	(13,091)
Planillas	(879,015)	(896,595)	(914,527)	(932,818)	(951,474)
Gastos relacionados a Personal	(29,583)	(30,234)	(30,899)	(31,579)	(32,274)
Publicidad	(126,441)	(130,234)	(134,141)	(138,165)	(142,310)
Serv de vigilancia y seguridad	(22,800)	(23,302)	(23,814)	(24,338)	(24,874)

Servicios Básicos	(30,000)	(30,660)	(31,335)	(32,024)	(32,728)
Servicios de Fotocopias e Impresoras	(1,440)	(1,472)	(1,504)	(1,537)	(1,571)
Valija y Encomiendas/Movilidad	(42,000)	(42,924)	(43,868)	(44,833)	(45,820)
Música Ambiental	(360)	(368)	(376)	(384)	(393)
Asesoría contable, tributaria, legal, TI	(42,000)	(42,924)	(43,868)	(44,833)	(45,820)
Suscripciones y Cotizaciones Y Otros	(1,800)	(1,840)	(1,880)	(1,921)	(1,964)
Gastos Notaria	(2,400)	(2,453)	(2,507)	(2,562)	(2,618)
Cuota Contribución SBS	(1,433)	(1,465)	(1,497)	(1,530)	(1,564)
Tributos a Gobiernos Locales	(1,200)	(1,226)	(1,253)	(1,281)	(1,309)
Seguro RC Profesional	(3,579)	(3,740)	(3,897)	(4,061)	(4,231)
Comisiones	(159,070)	(166,228)	(173,210)	(180,484)	(188,065)
<b>Gastos Administración y Ventas</b>	<b>(1,406,721)</b>	<b>(1,440,663)</b>	<b>(1,475,006)</b>	<b>(1,510,242)</b>	<b>(1,546,398)</b>
<b>EBITDA FLUJO</b>	<b>183,978</b>	<b>221,618</b>	<b>257,091</b>	<b>294,602</b>	<b>334,250</b>
Depreciación	(9,189)	(9,189)	(9,189)	(9,189)	(1,564)
Amortización	(8,941)	(8,941)	(8,941)	(8,941)	(8,941)
Gastos Financieros	(11,527)	(9,918)	(7,450)	(4,731)	(1,735)
<b>EBIT</b>	<b>154,321</b>	<b>193,569</b>	<b>231,510</b>	<b>271,741</b>	<b>322,010</b>
Impuesto a la Renta	(45,525)	(57,103)	(68,296)	(80,164)	(94,993)
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>108,796</b>	<b>136,466</b>	<b>163,215</b>	<b>191,578</b>	<b>227,017</b>

## 10.7.2 Estado de situación financiera proyectado.

Tabla N° 25: Estado de situación financiera 2022 - 2026

**MASCOTI SALUD S.A.**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**En Nuevos Soles**

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>ACTIVO</b>						
<b>Activos Corrientes</b>						
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	95,718	131,266	153,868	172,019	189,254	205,401
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar		269,070	283,585	299,331	315,719	332,775
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>95,718</b>	<b>400,335</b>	<b>437,453</b>	<b>471,349</b>	<b>504,973</b>	<b>538,176</b>
<b>Activos No Corrientes</b>						
Activos intangibles	6,650	5,985	5,320	4,655	3,990	3,325
Propiedades, Planta y Equipo	46,140	36,951	27,762	18,573	9,384	7,820
Activos Diferidos (Pre-Operativo)	82,765	74,488	66,212	57,935	49,659	41,382
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>135,555</b>	<b>117,424</b>	<b>99,294</b>	<b>81,163</b>	<b>63,033</b>	<b>52,527</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>231,272</b>	<b>517,760</b>	<b>536,747</b>	<b>552,513</b>	<b>568,006</b>	<b>590,703</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>Pasivos Corrientes</b>						
Cuentas comerciales y otras cuentas por pagar		36,467	37,408	38,374	39,366	40,385
Pasivos por Impuestos, corrientes		43,416	45,383	47,296	49,290	51,369
Impuesto a la Renta		45,525	57,103	68,296	80,164	94,993
Provisiones por beneficios a los empleados		55,001	56,101	57,784	59,518	61,304
Utilidades por Pagar Empleados		5,440	6,823	8,161	9,579	11,351
Otros pasivos financieros corrientes	2,718	24,270	26,738	29,457	32,453	-
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>2,718</b>	<b>210,118</b>	<b>229,557</b>	<b>249,369</b>	<b>270,371</b>	<b>259,401</b>
Otros pasivos financieros no corrientes	112,919	88,649	61,911	32,453	-	-
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>112,919</b>	<b>88,649</b>	<b>61,911</b>	<b>32,453</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>115,636</b>	<b>298,767</b>	<b>291,468</b>	<b>281,822</b>	<b>270,371</b>	<b>259,401</b>
Capital	115,636	115,636	115,636	115,636	115,636	115,636
Ganancias (pérdidas) acumuladas		103,356	129,643	155,054	181,999	215,666
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>115,636</b>	<b>218,992</b>	<b>245,279</b>	<b>270,690</b>	<b>297,635</b>	<b>331,302</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>231,272</b>	<b>517,760</b>	<b>536,747</b>	<b>552,513</b>	<b>568,006</b>	<b>590,703</b>

### 10.8 Evaluación financiera.

Esta empresa corresponde al sector de seguros en general, cuyo  $\beta$  (desapalancado) es de 0.64, este nos permitirá calcular el  $\beta$

$$\beta = \beta (d) * (1 + ((D/E)*(1-t)))$$

**Donde:**

**B:** Beta de la empresa

**$\beta (d)$  :**  $\beta$  desapalancado

**D:** Deuda

**E:** Equity

**t:** Tasa de impuesto a la renta.

El valor del  $\beta$  es igual a **1.09**, que nos permitirá el cálculo del **COK** líneas abajo

$$COK = R_f + \beta (R_m - R_f) + R_p$$

donde:

**COK:** Tasa de costo de capital.

**R<sub>f</sub>:** Tasa libre de riesgo

**$\beta$ :** Beta

**(R<sub>m</sub> – R<sub>f</sub>):** Prima de Riesgo

**R<sub>p</sub>:** Riesgo país.

**R<sub>m</sub>:** Riesgo de mercado

A continuación, con estos datos se aplica la fórmula para calcular el COK.

### 10.8.1 Cálculo del COK y del WACC

	Con deuda	
	Apalancado	Fuente
Tasa libre de riesgo (rf)	5.10%	Damodaran
Prima de riesgo (rm-rf)	6.26%	Damodaran
Riesgo país	1.30%	BCRP
Beta del proyecto	1.09	Damodaran
Unlevered Beta	0.64	Damodaran
Deuda/equity (D/E)	1	50%-50%
Tasa de impuesto a la Renta	29.50%	SUNAT
<b>COK</b>	<b>13.25%</b>	
	KE	

CÁLCULO DEL WACC	
TEA	10.17%
IR	29.50%
<b>COK</b>	<b>13.25%</b>
DEUDA	50.00%
EQUITY	50.00%
<b>WACC</b>	<b>10.21%</b>

### 10.8.2 TIR y VAN económica / TIR Y VAN financiero.

En base al cálculo anterior del COK y el WACC, procedemos a realizar la evaluación financiera que nos indicará si el proyecto es financieramente viable.

% Deuda	50%
% Equity	50%
Tasa de Impuesto a la Renta	29.50%
Tasa de interés	10.17%
<b>COK (KE)</b>	<b>13.25%</b>
<b>WACC</b>	<b>10.21%</b>

En el escenario esperado para el proyecto, el VAN del flujo de caja económico y financiero (o del accionista) son positivos, por S/ 454,963.97 y S/ 421,790.41 respectivamente.

#### Escenario Esperado

TIR (FCE)	<b>64.92%</b>
VAN (FCE) WACC 10.21%	<b>454,963.97</b>
TIR (FCA)	<b>113.81%</b>
VAN (FCA) COK 13.25%	<b>421,790.41</b>

A continuación, se muestra el detalle de ambos flujos, tanto el económico y financiero por cada año del proyecto.

**10.9. Flujo de caja económico.**

<b>MASCOTI SALUD</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>EBITDA</b>		<b>183,978</b>	<b>221,618</b>	<b>257,091</b>	<b>294,602</b>	<b>334,250</b>
DEPRECIACIÓN / AMORTIZACIÓN		-18,130	-18,130	-18,130	-18,130	-10,505
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>		<b>165,848</b>	<b>203,487</b>	<b>238,960</b>	<b>276,472</b>	<b>323,745</b>
IMPUESTO A LA RENTA (29.50%)		-48,925	-60,029	-70,493	-81,559	-95,505
<b>NOPAT</b>		<b>116,923</b>	<b>143,458</b>	<b>168,467</b>	<b>194,913</b>	<b>228,240</b>
DEPRECIACIÓN / AMORTIZACIÓN		18,130	18,130	18,130	18,130	10,505
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>		<b>135,053</b>	<b>161,589</b>	<b>186,597</b>	<b>213,043</b>	<b>238,745</b>
CAPEX	-135,555					
Capital de Trabajo	-95,718					
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO/LIBRE</b>	<b>-231,272</b>	<b>135,053</b>	<b>161,589</b>	<b>186,597</b>	<b>213,043</b>	<b>238,745</b>

**10.10. Flujo de caja financiero**

<b>MASCOTI SALUD</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Préstamo</b>	<b>115,636</b>					
Cuota		14,245	34,188	34,188	34,188	34,188
Intereses		11,527	9,918	7,450	4,731	1,735
Capital		2,718	24,270	26,738	29,457	32,453
Saldo	115,636	112,919	88,649	61,911	32,453	0
<b>Escudo Fiscal de los Intereses (EFI) (Intereses x Impuesto a la Renta)</b>		3,401	2,926	2,198	1,396	512
<b>FLUJO DE FINANCIAMIENTO NETO</b>	<b>115,636</b>	<b>10,844</b>	<b>31,262</b>	<b>31,990</b>	<b>32,792</b>	<b>33,676</b>
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>-115,636</b>	<b>124,209</b>	<b>130,327</b>	<b>154,607</b>	<b>180,251</b>	<b>205,069</b>

Además del escenario esperado, se simularon dos escenarios adicionales: uno optimista en el cual las ventas son 5% mayores a lo esperado y otro pesimista, donde las ventas son 5% menores a lo esperado. Incluso en el pesimista, el VAN del flujo de caja económico y financiero continúan siendo positivos como vemos a continuación:

#### Escenario Optimista

TIR (FCE)	87.45%
VAN (FCE) WACC 10.21%	660,219.39
TIR (FCA)	157.15%
VAN (FCA) COK 13.25%	611,672.21

#### Escenario Pesimista

TIR (FCE)	41.51%
VAN (FCE) WACC 10.21%	249,708.56
TIR (FCA)	70.01%
VAN (FCA) COK 13.25%	231,908.61

### 10.11 Análisis de sensibilidad unidimensional.

Se asumen los escenarios pesimistas (facturación menor al 5% del esperado) y optimista (facturación mayor al 5% del esperado). Tratándose de un negocio nuevo en nuestro país y las condiciones actuales son relativamente inciertas, consideramos que la probabilidad de que ocurran estos escenarios es de 30% cada una.

Así tenemos una probabilidad de 99.79% de obtener el VAN esperado de S/ 421 790.41

	Pesimista (5%-DE FACTURACION)	Esperado	Optimista (5%+FACTURACION)	
Probabilidad de Ocurrencia	30%	40%	30%	
VAN Escenarios	✓ 231,908.61	✓ 421,790.41	✓ 611,672.21	VAN Esperado
VAN Probabilidad	69,572.58	168,716.16	183,501.66	✓ 421,790.41
	(189,881.80)	-	189,881.80	
36,055,098.99	36,055,098,993.59	-	36,055,098,993.59	
	10,816,529,698.08	-	10,816,529,698.08	

Varianza	21,633,059,396.16
----------	-------------------

Desviación Estandar (volatilidad)	147,081.81
-----------------------------------	------------

Riesgo Relativo	0.35
-----------------	------

Z	-421,790.41
	147,081.81

Z	2.87
---	------

Probabilidad escenario esperado	99.79%
---------------------------------	--------

A continuación, el análisis de sensibilidad nos muestra la importancia de la negociación con el seguro respecto a la comisión de venta que recibimos por cada afiliación. Actualmente ese porcentaje está considerado en 15% para la evaluación del proyecto, pero vemos que, si llegáramos a 13.072%, manteniendo la comisión del 10% de la venta a nuestros asesores de seguros, el EBITDA tiende a cero.

		Ventas					
		13%	14%	15%	16%	17%	18%
<b>EBITDA FLUJO</b>	<b>183,978</b>	<b>1,386,279</b>	<b>1,484,652</b>	<b>1,590,699</b>	<b>1,696,746</b>	<b>1,802,792</b>	<b>1,908,839</b>
Comisión de ventas (10%)	138,627.9	(0)	98,374	204,420	310,467	416,513	522,560
	148,465.2	(9,837)	88,536	194,583	300,629	406,676	512,723
	159,070.0	(20,442)	77,931	183,978	290,025	396,071	502,118
	169,674.6	(31,047)	67,327	173,374	279,420	385,467	491,513
	180,279.2	(41,651)	56,722	162,769	268,815	374,862	480,909
	190,883.9	(52,256)	46,118	152,164	258,211	364,257	470,304

Y por el contrario, si la comisión de venta del seguro llegara a 18%, manteniendo nuestra comisión de 10% a nuestro personal de ventas, el EBITDA se multiplica en 2.55 veces su valor.

## CONCLUSIONES

- Los planes establecidos por las compañías de seguros, serán ofrecidos en los niveles socioeconómicos A y B, en los distritos de la ciudad de Lima donde el 56.5% posee por lo menos una mascota.
- De acuerdo con el análisis de las encuestas, el 65.9 % de entrevistados sí estaría dispuesto a adquirir un seguro para mascotas, lo cual representa para Mascoti Salud una nueva oportunidad de negocio con venta anual para el año 2021 de S/ 1,590,699 soles logrando captar el 10% del mercado efectivo.
- La competencia en el seguro para mascotas en el Perú aun es baja, casi nula; sin embargo, en países con cultura similar como México, este tipo de seguros ya son una realidad, lo que nos demuestra que, si se trabaja de manera adecuada, la probabilidad de éxito es mayor.
- El punto de equilibrio se alcanza en diciembre del año 2022 cubriendo 10% de la demanda.
- Es sumamente importante la negociación entre la empresa aseguradora y Mascoti Salud, respecto a la comisión de venta que recibirá por cada afiliación. Actualmente ese porcentaje está considerado en 15% para la evaluación del proyecto, pero se observa que, si se alcanza un 13.072%, manteniendo la comisión del 10% de la venta a los asesores de seguros, el EBITDA tiende a cero.

- Al asumir un escenario pesimista con una facturación menor al 5% del total y un escenario optimista con una facturación mayor al 5% del total, se considera que la probabilidad de que ocurran estos escenarios es de 30% cada una. Esto basándose en que se trata de un negocio nuevo y siendo condiciones actuales relativamente inciertas. Así, existe una probabilidad de 99.79% de obtener el VAN esperado de S/ 421 790.41.
- La constante evaluación de las actividades podrá permitir a Mascoti Salud entregar un mejor servicio debido a la evaluación y conocimiento del negocio, y así estarían preparados ante la posible aparición de nuevos competidores.
- El eje central de este negocio es el customer centricity, para lograr la excelencia en el servicio y posicionar la marca.
- Una empresa corredora de seguros especializa en mascotas, se diferencia de una empresa aseguradora debido a que ofrece evaluación objetiva, imparcialidad en la gestión de la efectividad del seguro, variedad de ofertas de seguros, ya que es visto más como una protección para un miembro más de la familia.
- Finalmente concluimos que el proyecto es económicamente viable y financieramente

## RECOMENDACIONES

- Existen enfermedades recurrentes en determinadas razas que no deberían contemplarse en este negocio, debido a que contradice la razón de ser de un seguro de salud (el riesgo y la probabilidad de siniestro)
- Las tarifas deberán ser revisadas de acuerdo a un historial de siniestralidad de cada raza, debido a que esta es cambiante según el entorno (clima, ambiente).
- Las directivas de la empresa tienen que estar alineadas a las necesidades del cliente, y para ello conocer al cliente es muy importante (necesidades, expectativas, conocer qué piensa de nosotros y como nos compara con la competencia).
- Las personas que están en contacto con el cliente deben tener los procesos de atención al cliente claros (ninguna dualidad en las decisiones), asimismo, los procesos de la empresa tienen que estar alineados a las necesidades del cliente y tener claro que con su satisfacción potenciamos el negocio.
- La política de Recursos Humanos debe enfocarse en la capacitación al personal, la cual debe ser constante y orientada a la satisfacción del cliente.
- Tomando en cuenta que el negocio de seguro de mascotas es prácticamente nuevo en el país, se debe realizar un seguimiento minucioso de las ventas y monitorear de cerca la participación del mercado, con el fin de hacer los ajustes necesarios sobre la marcha para no desviarnos del objetivo.

- Uno de los más grandes desafíos para Mascoti Salud al comercializar un intangible, es cómo llegar al cliente, es por ello que se deberá aprovechar al máximo todos los beneficios de la transformación digital.

## Bibliografía:

- APESSEG (2019). Estadísticas de los seguros.  
<https://www.apeseg.org.pe/estadisticas/>
- APESSEG (2020). Resultados del Sistema Asegurador.  
[https://www.apeseg.org.pe/wp-content/uploads/2020/02/Resultados\\_Sistema\\_Asegurador\\_4T19.pdf](https://www.apeseg.org.pe/wp-content/uploads/2020/02/Resultados_Sistema_Asegurador_4T19.pdf)
- Arellano Marketing (2019). Los 6 estilos de vida y sus principales características  
<http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>
- Arellano, R. (2017) Mucho más que tener: LATIR. Los estilos de vida Latinoamericanos según Actitudes, Tendencias, Intereses y Recursos. Perú: Planeta
- BS Latam. Estudio de mercado de seguros para mascotas en América Latina  
<https://www.bslatam.com/EstudioDelMercadoDeSegurosParaMascotasEnAmericaLatinaIndice.pdf>
- COMPAL. Segundo informe. Seguros de vida en el Perú.  
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/173C15185608584605257A0800764AEF/%24FILE/segundo\\_informe\\_compal.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/173C15185608584605257A0800764AEF/%24FILE/segundo_informe_compal.pdf)
- CPI (2018). Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional  
[http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_mascotas\\_201808.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf)
- David, F. (2013) Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Education
- Diario Oficial el peruano (2016). Ley de protección y bienestar animal.
- Espinoza M., Mogollón F., Yáñez C., Vargas S. (2018). *Seguro médico integral para perros*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Perú.
- Euromonitor (2020) Passport. Pet Care Global Industry Overview
- Euromonitor (2020) Passport. The impact of Coronavirus on Pet Care
- INEI (2018). Población afiliada a un seguro. Sobre a base de los resultados de los Censos Nacionales 2017.  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1587/libro01.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1587/libro01.pdf)

IPSOS (2016). Mascotas 2016

<https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-03/Mascotas%202016.pdf>

Kantar (2019). Casi la mitad de hogares peruanos tiene una mascota.

<https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Casi-la-Mitad-de-hogares-peruanos-tienen-una-mascota>

La República (2019). Peruanos gastan hasta 300 soles al mes para el cuidado de mascotas.

<https://larepublica.pe/economia/2019/08/07/amor-por-las-mascotas-franquicias-de-veterinarias-surgen-en-lima-veterinarias/>

Mapfre Perú (2019). Memoria anual 2019

Monferrer, D. (2013), Fundamentos de Marketing. España: Universitat Jaume I.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y (2015) Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando. Barcelona, España: Deusto.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010), Generación de modelos de negocio. Barcelona, España: Deusto.

Pirámide de Maslow en perros (2019)

<https://www.doogweb.es/2019/07/15/la-piramide-de-maslow-en-los-perros/>

Richard B., Stewart M., Alan M. (1997). Principios de Dirección Financiera. España: Mc Graw Hill.

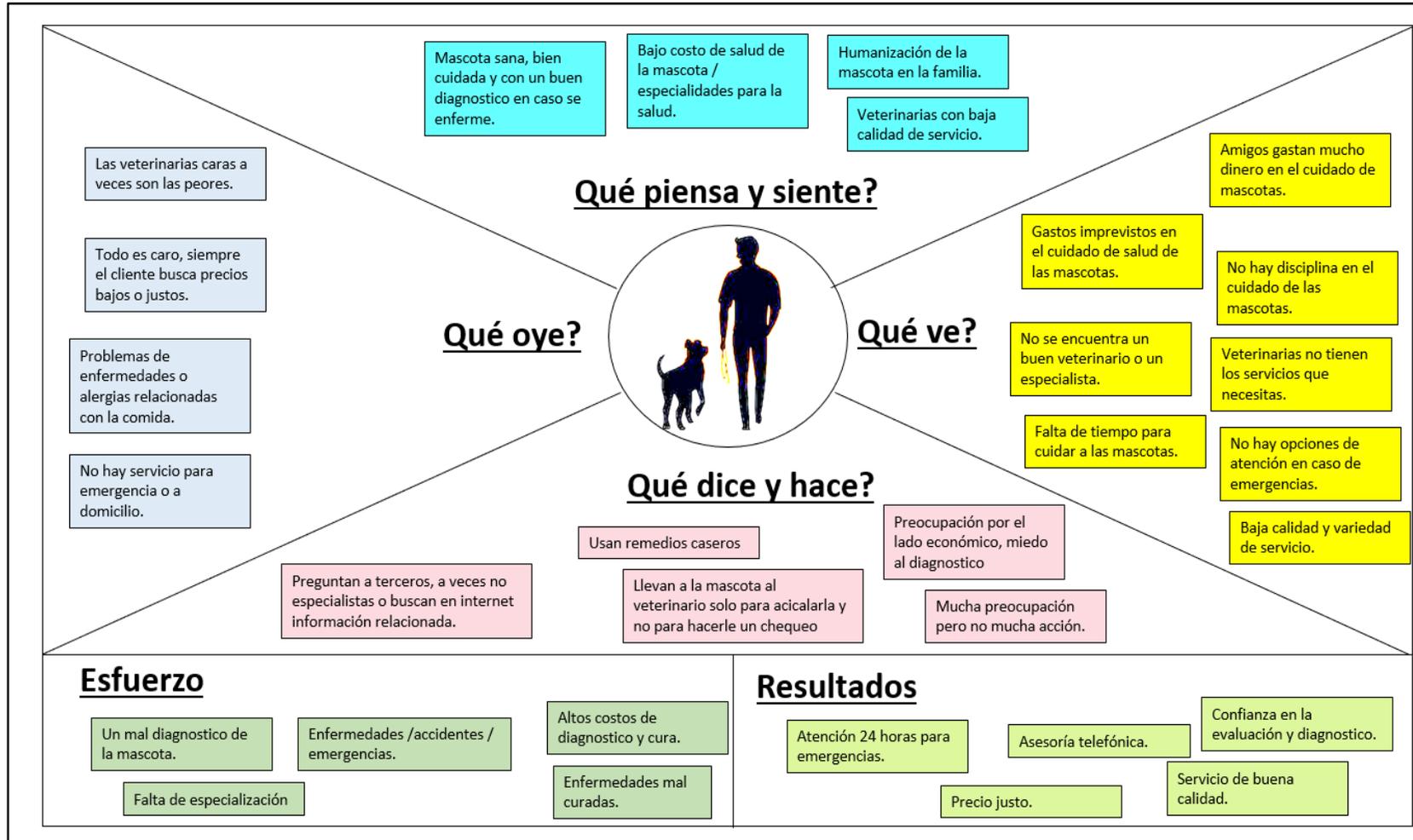
SBS (2016). Guía práctica sobre seguros.

<file:///C:/Users/Dell/Desktop/UTP/Tesis/SBS%20-%20Guia%20sobre%20Seguros.pdf>

Weinberger, K. Plan de Negocios. (2009) Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Perú: Media Corp.

ANEXO 1

MAPA DE EMPATIA



## ANEXO 2

### VARIABLES DEL ENTORNO

Í	FACTOR	VARIABLE	IMPACTO (EMPRESA)	TENDENCIA	O/A	FUENTE	ENLACE	
6	ECONÓMICO	PBI	Indicadores económicos respaldan pronóstico de crecimiento del PBI de 3%. El Gobierno espera que los proyectos de inversión privada y un aumento del 9% en la inversión pública estimulen el crecimiento económico en el 2020.	Aumenta el consumo en el sector Mascotas, por el incremento en el poder adquisitivo.	CRECIENTE	O	Gestión con información de Blomberg 06/09	Gestión con información de Blomberg 06/09
7	ECONÓMICO		Analistas económicos elevan expectativas de crecimiento del PBI para el 2020. De acuerdo a encuesta realizada por el BCR, analistas muestran optimismo sobre la economía en este año. Así, de acuerdo a la Encuesta de Expectativas Macroeconómicas al 31 de diciembre de 2019, los analistas económicos estimaron que la economía crecerá 3.2% en el 2020, estimación superior al 3% que indicaron en la	El consumo de la contratación de seguros se encuentra directamente relacionada al crecimiento o decrecimiento del PBI. Aumento en el consumo de pólizas de seguros	CRECIENTE	O	Diario Gestión	<a href="https://gestion.pe/economia/analistas-economicos-elevan-expectativas-de-crecimiento-del-pbi-para-el-2020-noticia/https://la-republica.pe/economia/2019/08/07/amor-por-las-mascotas-franquicias-de-veterinarias-surgen-en-lima-veterinarias/">https://gestion.pe/economia/analistas-economicos-elevan-expectativas-de-crecimiento-del-pbi-para-el-2020-noticia/https://la-republica.pe/economia/2019/08/07/amor-por-las-mascotas-franquicias-de-veterinarias-surgen-en-lima-veterinarias/</a>
8	ECONÓMICO	GASTO EN MASCOTAS	Peruanos gastan hasta S/. 300 soles al mes para el cuidado de mascotas. Se estima que veterinarias consolidadas crezcan 10% este año por la mayor sensibilización para adoptar o cuidar una mascota.	Ahora se requiere mayores servicios para las mascotas: salud, vacunación, consultas regulares, estética, baños y aseo, accesorios, vestimenta, alimentos son los más solicitados	CRECIENTE	O	La República	<a href="https://la-republica.pe/economia/2019/08/07/amor-por-las-mascotas-franquicias-de-veterinarias-surgen-en-lima-veterinarias/">https://la-republica.pe/economia/2019/08/07/amor-por-las-mascotas-franquicias-de-veterinarias-surgen-en-lima-veterinarias/</a>
9	ECONOMICO		Es gasto promedio en las mascotas del hogar, con respecto a la atención de emergencia veterinaria, es de S/. 178 soles en perros y S/. 78 soles en gatos, por atención, según CPI.		CRECIENTE	O	CPI	
10	ECONOMICO		Según el estudio elaborado por Ipsos Perú respecto a los cuidados de nuestras mascotas, el análisis indica que el 70% de los encuestados lleva a sus mascotas al veterinario, mientras que, un 35% lo hace una vez al mes y el 9% realiza esta atención con menor frecuencia.	El porcentaje de visitas al veterinario va en aumento, lo cual nos permite poder atender a estas mascotas, generando un ingreso adicional.	CRECIENTE	O	Ipsos Peru	

## ANEXO 3

## TABLA DE ENCUESTAS – ETAPA I

Cuenta usted con un seguro?	# encuesta	%	# LIMA	# PERU
SI	209	91.7%	2,740,558	7,873,708
NO	19	8.3%	249,142	715,792
TOTAL	228	100.0%	2,989,700	8,589,500



Tiene mascota	# encuesta	%	# LIMA	# PERU
SI	189	82.9%	2,478,304	7,120,243
NO	39	17.1%	511,396	1,469,257
TOTAL	228	100.0%	2,989,700	8,589,500



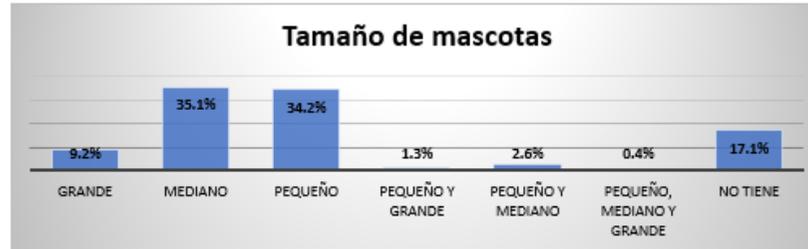
Tipo de mascota	# encuesta	%	# LIMA	# PERU
GATO	19	8.3%	249,142	715,792
PERRO	145	63.6%	1,901,344	5,462,621
PERRO Y GATO	15	6.6%	196,691	565,099
OTROS	10	4.4%	131,127	376,732
NO TIENE	39	17.1%	511,396	1,469,257
TOTAL	228	100.0%	2,989,700	8,589,500



Numero de mascotas	# encuesta	%	# LIMA	# PERU
1	132	57.9%	1,730,879	4,972,868
2	34	14.9%	445,832	1,280,890
3	11	4.8%	144,240	414,406
mas de 3	12	5.3%	157,353	452,079
NO TIENE	39	17.1%	511,396	1,469,257
TOTAL	228	100.0%	2,989,700	8,589,500



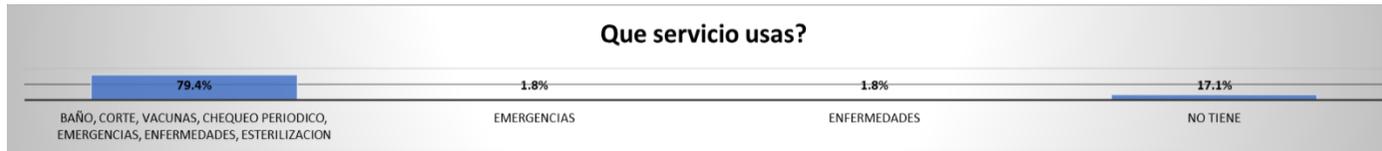
Tamaño de mascotas	# encuesta	%	# LIMA	# PERU
Grande	21	9.2%	275,367	791,138
Mediano	80	35.1%	1,049,018	3,013,860
Pequeño	78	34.2%	1,022,792	2,938,513
Pequeño y Grande	3	1.3%	39,338	113,020
Pequeño y Mediano	6	2.6%	78,676	226,039
Pequeño, mediano y Grande	1	0.4%	13,113	37,673
NO TIENE	39	17.1%	511,396	1,469,257
<b>TOTAL</b>	<b>228</b>	<b>100.0%</b>	<b>2,989,700</b>	<b>8,589,500</b>



Cuántas veces va al veterinario	# encuesta	%	# LIMA	# PERU
2 a 4 vez al mes	12	5.3%	157,353	452,079
1 vez al mes	77	33.8%	1,009,679	2,900,840
4 veces al año	56	24.6%	734,312	2,109,702
2 veces al año	27	11.8%	354,043	1,017,178
1 vez al año	11	4.8%	144,240	414,406
Nunca	3	1.3%	39,338	113,020
otros	3	1.3%	39,338	113,020
NO TIENE	39	17.1%	511,396	1,469,257
<b>TOTAL</b>	<b>228</b>	<b>100.0%</b>	<b>2,989,700</b>	<b>8,589,500</b>



Que servicio usas?	# encuesta	%	# LIMA	# PERU
Baño, corte, vacunas, chequeo	181	79.4%	2,373,402	6,818,857
Emergencias	4	1.8%	52,451	150,693
Enfermedades	4	1.8%	52,451	150,693
no tiene	39	17.1%	511,396	1,469,257
<b>TOTAL</b>	<b>228</b>	<b>100.0%</b>	<b>2,989,700</b>	<b>8,589,500</b>



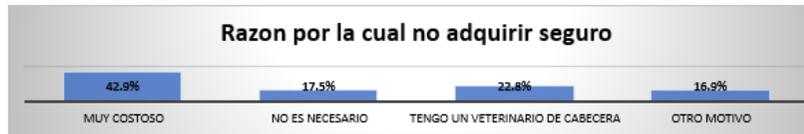
Has escuchado de seguro para	# encuesta	%	# LIMA	# PERU
SI	33	14.5%	432,720	1,243,217
NO	174	76.3%	2,281,613	6,555,145
NO CONTESTO	21	9.2%	275,367	791,138
<b>TOTAL</b>	<b>228</b>	<b>100.0%</b>	<b>2,989,700</b>	<b>8,589,500</b>



Interesado en adquirir un seg	# encuesta	%	# LIMA	# PERU
SI	135	68.9%	2,059,232	5,916,237
No	61	31.1%	930,468	2,673,263
<b>TOTAL</b>	<b>196</b>	<b>100.0%</b>	<b>2,989,700</b>	<b>8,589,500</b>



Razon por la cual no adquirir si	# encuesta	%	# LIMA	# PERU
Muy costoso	81	42.9%	1,281,300	3,681,214
No es necesario	33	17.5%	522,011	1,499,754
Tengo un veterinario de cabec	43	22.8%	680,196	1,954,225
Otro motivo	32	16.9%	506,193	1,454,307
<b>TOTAL</b>	<b>189</b>	<b>100.0%</b>	<b>2,989,700</b>	<b>8,589,500</b>

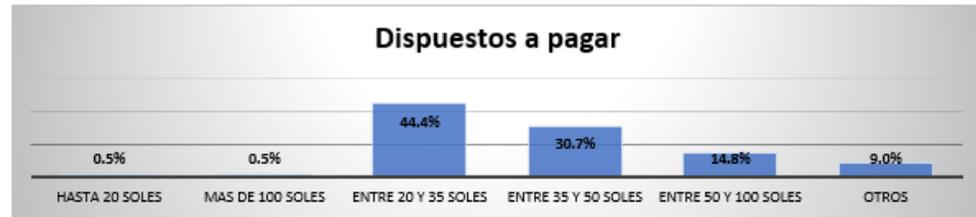


Servicios de interes	# encuesta	%	# LIMA	# PERU
Servicio dental, tencion de eme	160	84.7%	2,530,963	7,271,534
Esterilizacion y castracion	6	3.2%	94,911	272,683
Servicio dental	5	2.6%	79,093	227,235
Vacunacion	13	6.9%	205,641	590,812
Servicios funerarios	5	2.6%	79,093	227,235
<b>TOTAL</b>	<b>189</b>	<b>100.0%</b>	<b>2,989,700</b>	<b>8,589,500</b>

### Servicios de interes



Dispuesto a pagar	# encuesta	%	# LIMA	# PERU
Hasta 20 soles	1	0.5%	15,819	45,447
Mas de 100 soles	1	0.5%	15,819	45,447
Entre 20 y 35 soles	84	44.4%	1,328,756	3,817,556
Entre 35 y 50 soles	58	30.7%	917,474	2,635,931
Entre 50 y 100 soles	28	14.8%	442,919	1,272,519
Otros	17	9.0%	268,915	772,601
TOTAL	189	100.0%	2,989,700	8,589,500



Tienes informacion de como cuidar a tu mascota?	# encuesta	%	# LIMA	# PERU
Si	149	78.8%	2,356,959	6,771,616
No	40	21.2%	632,741	1,817,884
TOTAL	189	100.0%	2,989,700	8,589,500



Como considera usted a su mascota?	# encuesta	%	# LIMA	# PERU
Amigo	1	0.5%	15,254	43,824
Caridad	1	0.5%	15,254	43,824
Para compañía	20	10.2%	305,071	876,480
Para seguridad y resguardo	2	1.0%	30,507	87,648
Miembro de la familia	171	87.2%	2,608,361	7,493,901
hobbie	1	0.5%	15,254	43,824
TOTAL	196	100.0%	2,989,700	8,589,500



## ANEXO 4 SONDEO DE MERCADO

### Sondeo de Mercado: Entrevista con Experto

A fin de obtener mayor información y un mayor acercamiento sobre el negocio, se realizó una investigación cualitativa a través de una entrevista a profundidad al Director de Multiseguros Broker, quien nos dará su punto de vista sobre la importancia de los seguros para mascotas.

### Sondeo de Mercado: Resultado de Encuestas

Para la elaboración del proyecto se realizaron 300 encuestas a dueños de mascotas, en dos etapas antes y durante Covid 19, ya sea de perros o gatos, con el fin de hallar el mercado objetivo, identificar necesidades, conocer patrones de comportamientos, los servicios que reciben actualmente sus mascotas, gustos y preferencias. De los resultados de las encuestas, encontramos que el negocio es viable ya que tiene una buena aceptación.

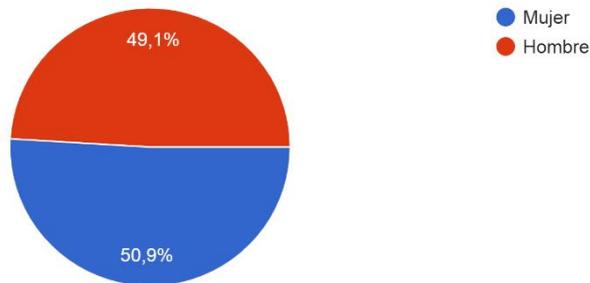
## OBJETIVOS DE SONDEO DE MERCADO

Objetivo General	Objetivo Especifico
Conocer el Perfil del Consumidor	Estimar NSE y estilo de vida de familias con mascotas
	Determinar el presupuesto mensual para mascotas
Conocer el Tamaño del Mercado	Estimar la demanda y mercado potencial en Lima Metropolitana a nivel seguros.
	Proyectar Ingresos anuales
	Estimar ventas para los próximos 5 años.
	Conocer la estacionalidad de la demanda anualmente
Conocer la Competencia	Analizar la competencia existente
	Conocer las condiciones del servicio que ofrecen

## ANEXO 5 TABLA DE ENCUESTAS – ETAPA 2

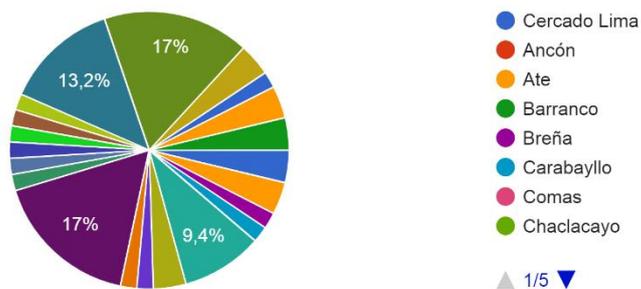
1. Indique su género

53 respuestas



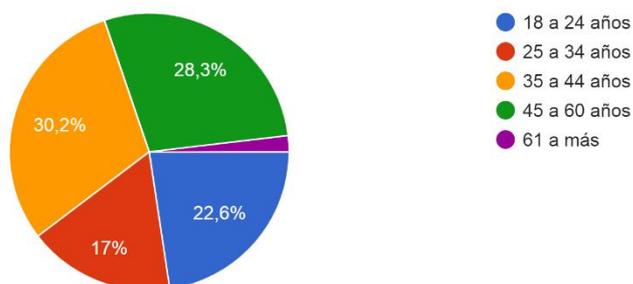
2. ¿En qué distrito vive?

53 respuestas



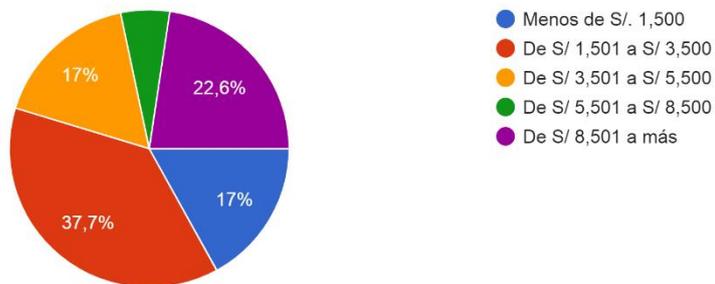
3. ¿En qué rango de edad se encuentra?

53 respuestas



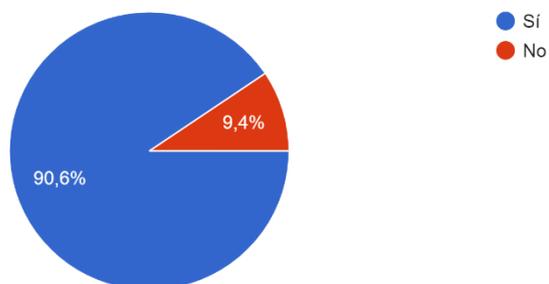
4. ¿Cuál es su rango de ingreso familiar al mes?

53 respuestas



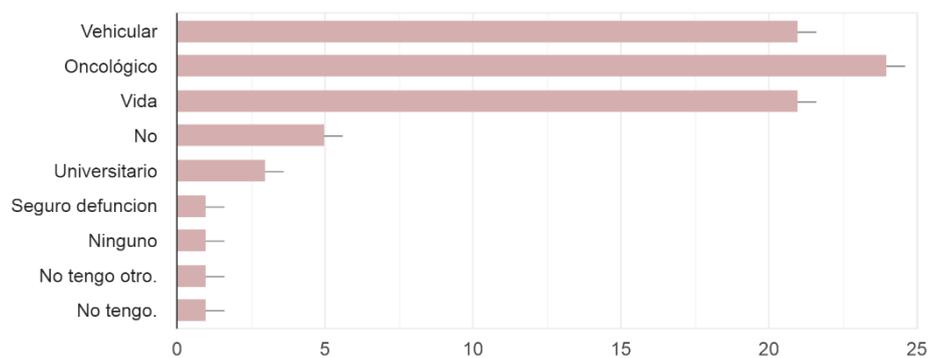
5. ¿Cuenta usted con un seguro de salud?

53 respuestas



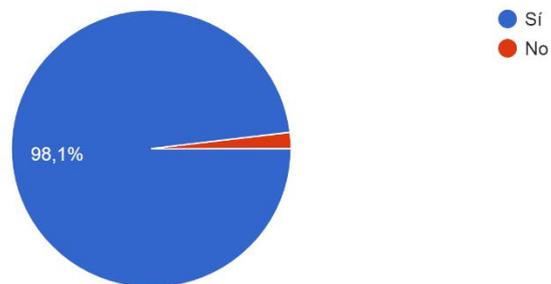
6. ¿Cuenta usted con un seguro adicional a su seguro de salud?

53 respuestas



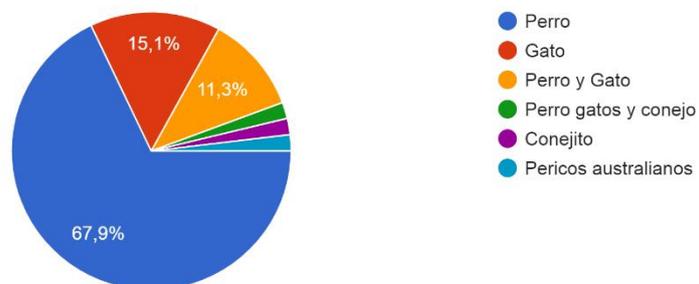
## 7. ¿Tiene usted mascota(s)?

53 respuestas



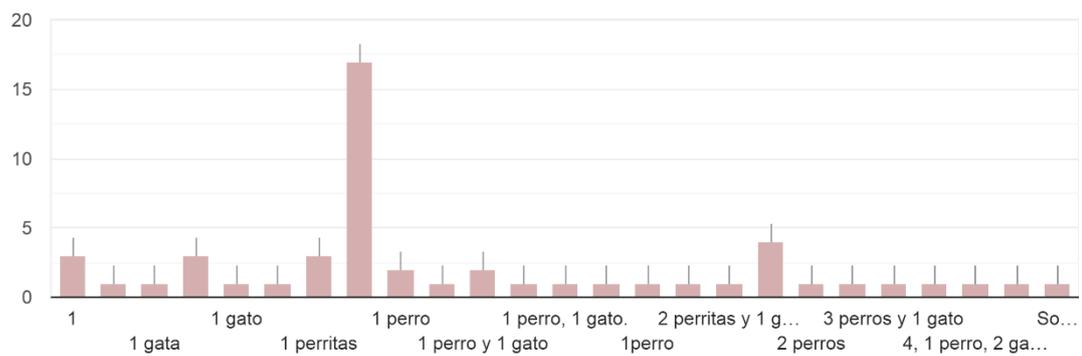
## 8. Si la respuesta anterior fue sí, ¿Qué tipo de mascota tiene?

53 respuestas



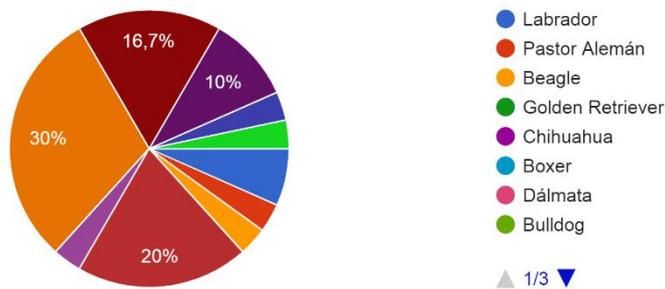
## 9. ¿Cuántas mascotas tiene? Especifique cuáles son. Ejemplo: 2 perro y gato, 1 gato, 3 perros

52 respuestas



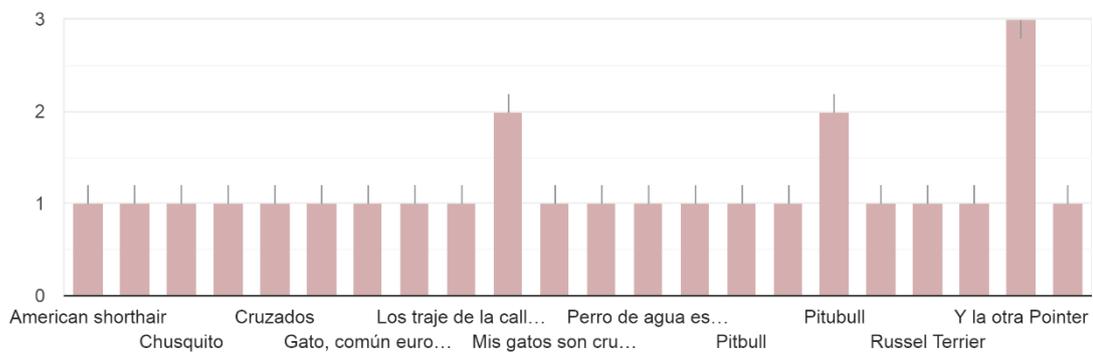
10. ¿De qué raza es su perro y/o gato?

30 respuestas



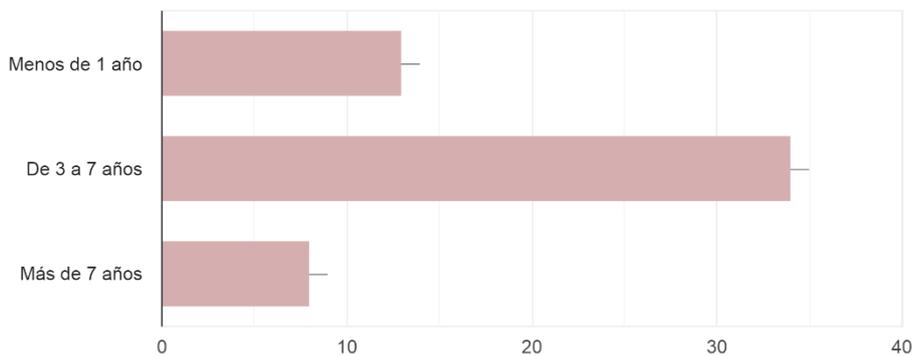
11. Si no encontraste la raza de tu perro y/o gato en la lista anterior, puedes escribirla aquí

26 respuestas



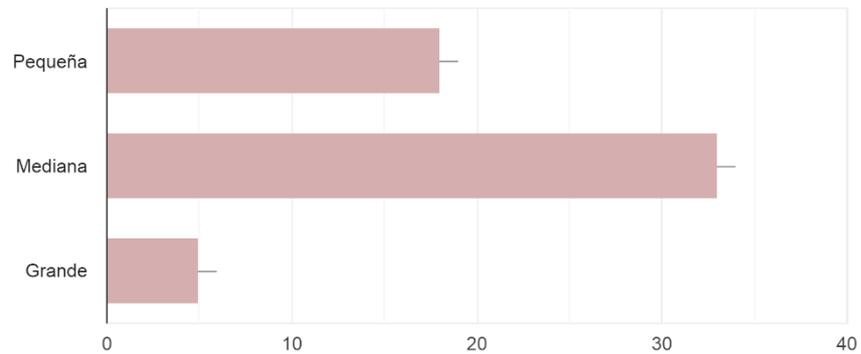
12. ¿Qué edad tiene(n) su perro(s) y/o gatos(s)? Puede marcar más de una opción.

53 respuestas



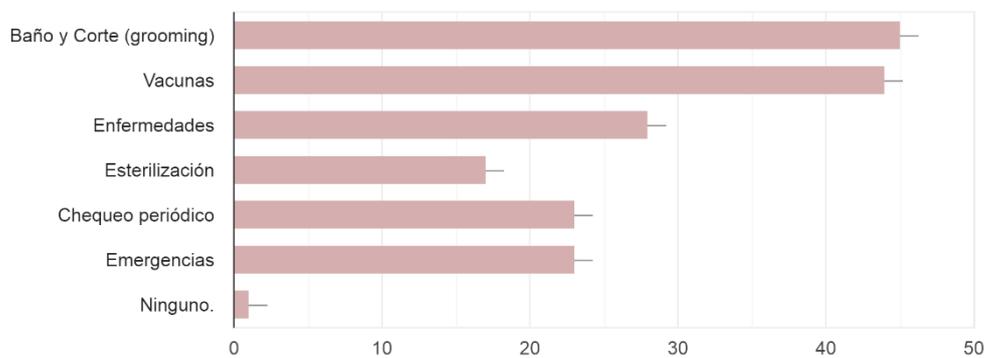
13. ¿De qué tamaño es su perro y/o gato? Puede marcar más de una opción.

53 respuestas



14. ¿Qué tipo de servicios hace uso cuando asiste al veterinario? Puede marcar más de una opción.

53 respuestas



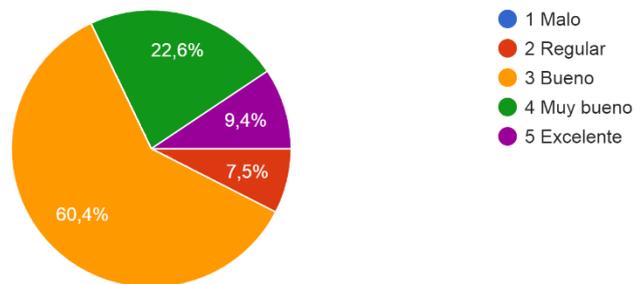
15. En el último año ¿Cuántas veces llevó a su perro y/o gato al veterinario por temas de Salud?

53 respuestas



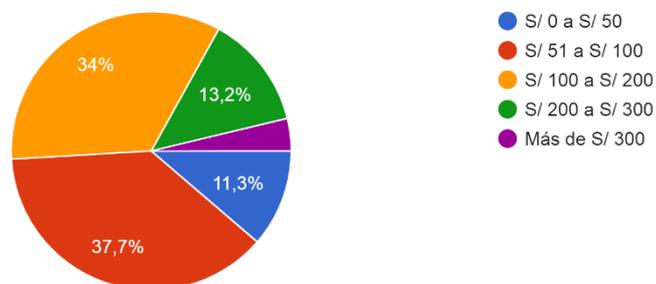
16. Del 1 al 5, ¿Cómo considera que fue el servicio que recibió en la veterinaria?

53 respuestas



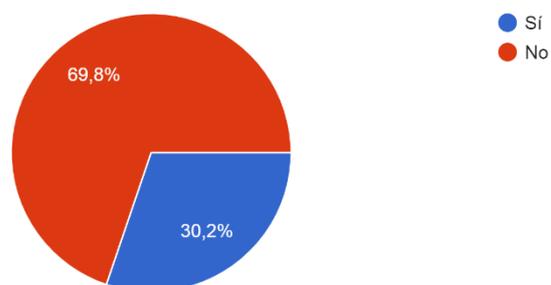
17. ¿Cuál es el presupuesto mensual que tiene destinado para su perro y/o gato?

53 respuestas



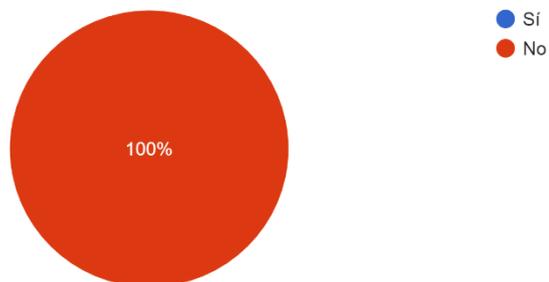
18. ¿Ha escuchado hablar de un seguro para mascotas?

53 respuestas



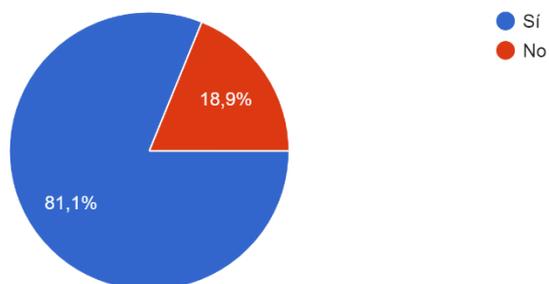
19. ¿Cuenta usted con un seguro para su perro y/o gato?

53 respuestas



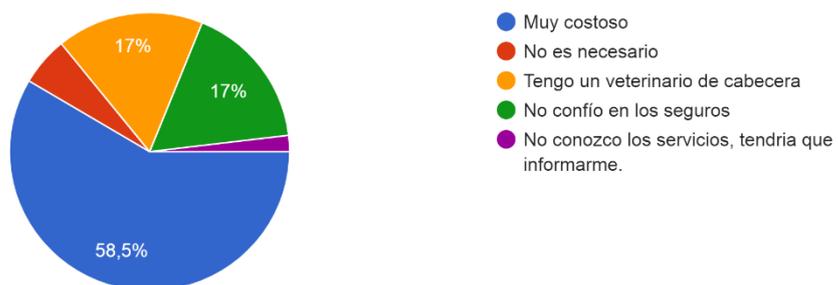
21. ¿Estaría interesado en tener un seguro de protección para su perro y/o gato?

53 respuestas

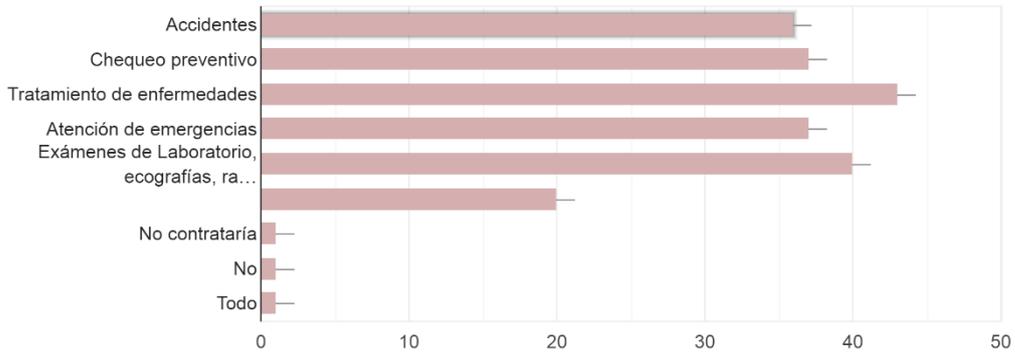


22. ¿Cuál cree que son las razones por la cual NO contrataría un plan de salud para su perro y/o gato?

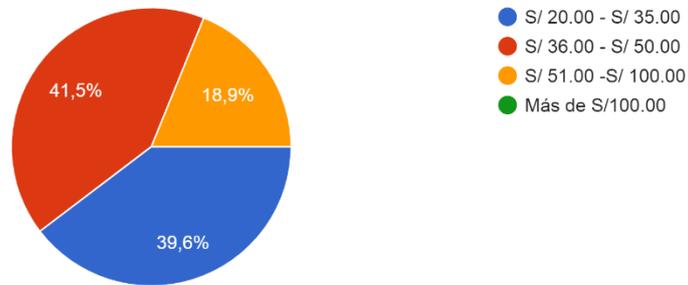
53 respuestas



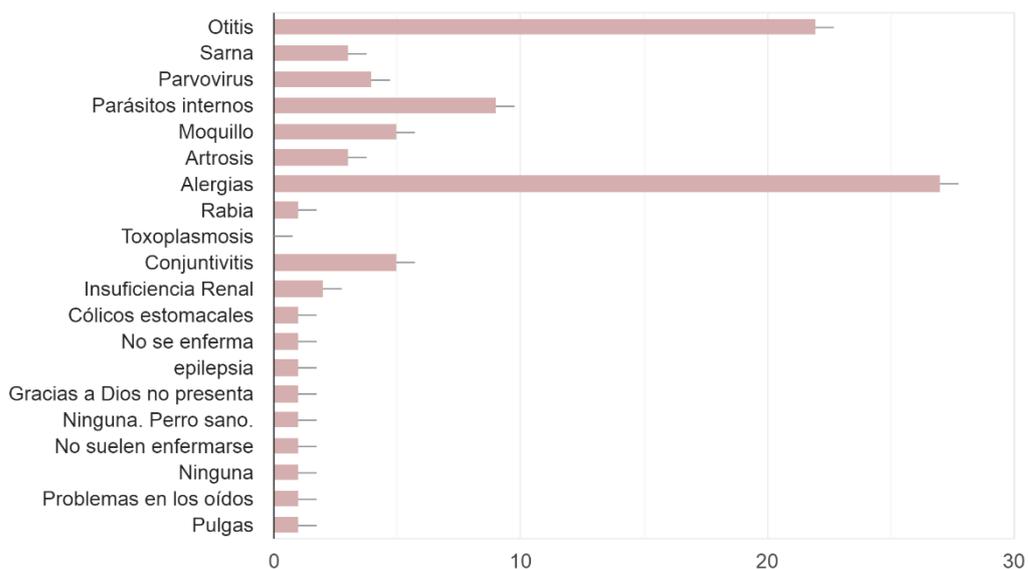
23. ¿Qué servicios le interesaría contratar dentro del seguro? Puede marcar más de una opción.  
53 respuestas



24. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar mensualmente para tener este seguro ?  
53 respuestas

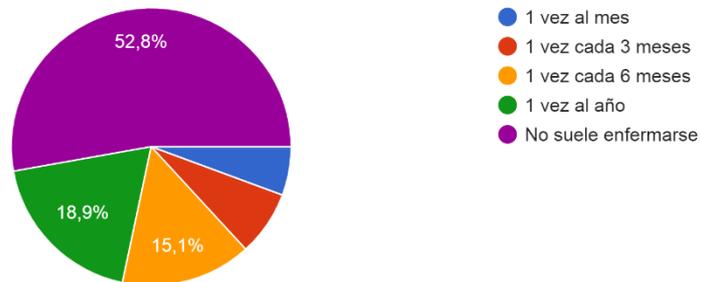


25. ¿Cuáles son las enfermedades más frecuentes en su perro y/o gato? Puede marcar más de una opción  
53 respuestas



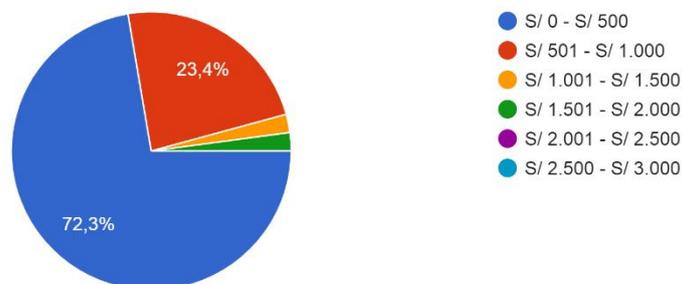
26. ¿Cada cuánto tiempo suele enfermarse su perro y/o gato?

53 respuestas



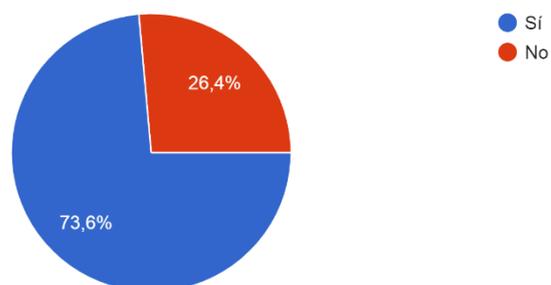
27. Al año, ¿Cuánto gasto le representa estas enfermedades en atención veterinaria?

47 respuestas



28. ¿Tiene información de cómo cuidar la salud de su perro y/o gato?

53 respuestas



29 ¿Podría definir en una palabra o frase esta imagen?

53 respuestas

Amor

Cuidado

Salud para tu mascota al alcance

Veterinaria

Bacan

Tierna

Salud para los engreidos

Cariño

Confianza

**ANEXO 6****ENTREVISTA CON EXPERTO**

Entrevistado: Eduardo Cock - Director de Multiseguros Broker

**1. *¿Conoce los servicios de seguros para mascotas? ¿Su compañía brinda un seguro para mascotas?***

Conocemos los seguros de mascotas, los que básicamente brindan 3 tipos de cobertura: Salud, daños a terceros y Muerte accidental.

No vendemos este tipo de seguros, básicamente por los costos y el poco aprecio a este tipo de seguro. No hay una masa crítica de asegurados que haga atractivo la bolsa de primas para afrontar los reclamos o siniestros.

**2. *¿Considera que es un negocio rentable el seguro para mascotas? ¿Usted iniciaría un negocio de Seguro de salud para mascotas en Lima Metropolitana? ¿Por qué?***

Básicamente respondo a esta pregunta en el segundo párrafo. No se genera el número suficiente de asegurados para poder sostener el producto por un tiempo prolongado.

**3 *¿Cuáles cree que serían las fortalezas de un negocio de seguros para mascotas?***

La salud de las mismas (operaciones y dolencias). La indemnización en caso de muerte accidental y los daños que puedan causar en las personas o sus cosas.

**4. *¿Cuál sería el servicio imprescindible que debe ofrecer un seguro para mascotas?***

Depende mucho de la percepción personal. Si tienes un Pitbull, te va a preocupar más el daño que pueda causar a una persona o a otro animal. En cambio, si eres un pet lover, te preocupará su salud.

**5. *¿Cuál o cuáles serían las mayores dificultades para ofrecer un servicio de seguros para mascotas?***

Como yo lo veo y por experiencias previas, no se ha difundido lo suficiente y no hay mucha conciencia a tomarlo, una vez que te presentan las primas o costos del seguro. La gente prioriza en términos diferentes y desiste o no lo toma. Ya ha habido experiencias así en el pasado. Se instituía un plan y luego de un tiempo se discontinuaba porque los números no le alcanzaban a la aseguradora (Primas pagada vs siniestros pagados).

**6. *¿Qué valoraría usted como positivo de un servicio de seguros para mascotas? ¿Qué aspectos cree importante que un seguro no debería cubrir?***

Actos negligentes no se deben cubrir. Por ejemplo, hay normativa de usar bozal para ciertas razas y los dueños hacen caso omiso de la misma. De ocurrir un daño a una persona o a otro animal, este no debe ser cubierto.

Lo positivo es el despliegue de centros de atención, con costos tarifados por las diversas formas de atención a las mascotas. Por ejemplo, costos tarifados en intervenciones quirúrgicas.

**7. *¿Cuáles serían los socios estratégicos que una empresa aseguradora debería establecer para ofrecer los seguros para mascotas?***

Obviamente las aseguradoras y los centros de atención o clínicas veterinarias o consultorios veterinarios, al igual que los corredores de seguros que deben desplegar su mejor esfuerzo en la venta de este tipo de seguros

**8. *¿Por qué cree que no hay este tipo de seguro de salud para mascotas o no es muy conocido?***

Por las razones previamente expuestas en líneas previas. Costos razonables en las primas, que deberían contemplar las variables según tipo o raza de la mascota.

Se trata de dar un servicio para un riesgo en la salud. Hay ciertas razas que sufren de los ojos a un determinado periodo. Como eso es sabido, esa característica debe ser una exclusión, aunque no es una medida muy popular, el principio de un seguro es un riesgo, no una certeza.

**9. *¿Cuál debería ser el pago mensual/anual de un seguro para mascotas? ¿En qué aspectos deberíamos basarnos para fijar el precio?***

Caso complejo y depende de las variables de cobertura que se quiera definir como parte del seguro.

Opino que este tema se debe conciliar entre los socios estratégicos del programa y definirlo sobre la base de las experiencias, si es que están documentadas en términos de número de casos o complejidad de los mismos.

Como mencioné, la idea es dar una cobertura justa para un riesgo, entendiendo como riesgo una causa imprevista y súbita, por ejemplo, un malestar estomacal con deshidratación de la mascota, una fractura de pata, etc.

**ANEXO 7**  
**LISTA DE VETERINARIAS COLEGIADAS**

N°	NOMBRES DE VETERINARIAS	DISTRITO	DIRECCIÓN	TELÉFONO
1	Veterinaria Orbegoso	SAN ISIDRO	La Habana 614 - San Isidro – Perú	01-2224864
2	Veterinaria San Luis	SAN BORJA	Av. San Luis 2205 - San Borja	4759656
3	Pets & More veterinaria	BARRANCO	Av. Pedro de Osma 203 a Barranco - Perú -Lima, Lima	01- 4775203
4	Dante Cochella Frisancho	SAN BORJA	Carlos Cobilich 212 Urb. Jacaranda II - San Borja	99671660
5	Hospital Clínico Veterinario Mevet S.A.C.	LA MOLINA	Av. Flora Tristán 414, Sta. Patricia La Molina Perú - Lima, Lima	01-3486346
6	Hospital Veterinario el BAS	BARRANCO	República de Panamá 6584 - Barranco - Perú - Lima, Lima	01-2422492
7	Conan's Pet	LA MOLINA	La Molina: c.c El Sauce de la rinconada, C1 11 Tda. 4 Perú - Lima. Lima	01-3680511
8	Pulguitas Veterinaria pet shop	SAN BORJA	CL. ING. LUIS MONTERO 148, TORRES DE LIMATAMBO - San Borja	5935310
9	Aguinaga Chavez Liliana	LA MOLINA	Los Cóndores 328 por el arco - La Molina	01- 3650508
10	Consultorio Veterinario Chanamé	BARRANCO	Soldado Cabada N° 20 – Barranco	01-2477640
11	Veterinaria Runa Luna	BARRANCO	Jr. Pazos 237 Tienda 16 - Las Torres de Barranco	01-6734973
12	VETERINARIA 922	BARRANCO	Av. Grau 922 – Barranco	01-2472663
13	Veterinaria Mis Engreídos	MIRAFLORES	Enrique Palacios 739 – Miraflores	2495560
14	Pet Center Miraflores	MIRAFLORES	República de Panamá 5710 – Miraflores	4466464
15	VETERINARIA AURORA	MIRAFLORES	Av. Roosevelt ( ex República de Panamá) 5884 - Miraflores	4451459
16	Veterinaria Vetscan	MIRAFLORES	Calle Porta 217 – Miraflores	2495791
17	Veterinaria Missiego	MIRAFLORES	AV. BENAVIDES 3016 – Miraflores	4482196
18	Veterinaria Miraflores	MIRAFLORES	Avenida del Ejército 391 – Miraflores	2221478
19	Animal Hospital - Fresnos	LA MOLINA	Av. Los Fresnos 1791 Urb. Portada del Sol - La Molina	3433078
20	Animal Hospital	LA MOLINA	Av. Flora Tristán 452 - Santa Patricia - La Molina	3492576
21	Veterinaria pet lovers	LA MOLINA	Calle la arboleda 145 , Urb. la planicie de la molina - La Molina	4793032
22	Acuario Veterinaria Pet Shop el Trigal	SANTIAGO DE SURCO	Av. Guardia Civil Norte Mz B Lt 10 Urb. Los Parrales - Santiago de Surco	2570802
23	Clínica Veterinaria ETOVET	SANTIAGO DE SURCO	Avenida Santiago de Surco #3917 (Ex. Tomás Marsano) - Vista Alegre - Santiago de Surco	271-6718
24	Centro Médico Veterinario PROSAPVET	SANTIAGO DE SURCO	Av. Guardia Civil Norte Mz. E - Lt. 35 (234) / Urb. Villa Alegre -Santiago de Surco	2571482
25	Veterinaria Villa Ramírez	SANTIAGO DE SURCO	Calle Augusto Wiese 766 Vista Alegre - Santiago de Surco	2714141
26	Clínica Veterinaria Fenix	SANTIAGO DE SURCO	Soldado Francisco La Rosas Mz G Lt 2 Urb. Villa Alegre - Santiago de S	2572847

27	Mascotas El Polo	SANTIAGO DE SURCO	Av. El Polo 298 - Santiago de Surco	4342879
28	Veterinaria Engreidos	SANTIAGO DE SURCO	Jr. Loma de las Azucenas 263 - Santiago de Surco	2746741
29	LAZZYVET	SANTIAGO DE SURCO	Jr. Alfonso Ugarte 507 - Santiago de Surco	995994452
30	Veterinaria El Palmar	SANTIAGO DE SURCO	Avenida Jorge Chávez 1396 Urbanización el Palmar - Santiago de Surco	247 8247
31	Veterinaria Runa Luna Surco	SANTIAGO DE SURCO	Avenida Mariscal Castilla 1093 - Santiago de Surco	01 2793612
32	Cadena de Clínicas Veterinarias Pet Center	SAN BORJA	Av. San Luis 2570 - San Borja	717-7777

## ANEXO 8. PRESUPUESTO DE MARKETING

## MASCOTI SALUD-PRESUPUESTO DE MARKETING AÑO 2022

Actividades		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
<b>PROMOCION</b>														
<b>ATL</b>														
REVISTA ESPECIALIZADA	Bimestral	423.73	-	423.73	-	423.73	-	423.73	-	423.73	-	423.73	-	2,542.37
<b>BTL</b>														
FOLLETERIA	Semestral	2,118.64					2,118.64					2,118.64		6,355.93
<b>MERCHANDISING</b>														
LAPICEROS	Semestral	381.36						381.36						762.71
BANNERS PUNTO VENTA	Semestral	847.46												847.46
<b>DISTRIBUCION</b>														
IMPULSADORES	Mensual	6,101.69	6,101.69	6,101.69	6,101.69	6,101.69	6,101.69	12,203.39	6,101.69	6,101.69	6,101.69	6,101.69	12,203.39	85,423.73
<b>MARKETING DIGITAL</b>														
CAMPAÑA REDES SOCIALES	Mensual	1,525.42	1,525.42	1,525.42	1,525.42	1,525.42	1,525.42	1,525.42	1,525.42	1,525.42	1,525.42	1,525.42	1,525.42	18,305.08
ESTRATEGIAS SEO-SEM	Mensual	847.46	847.46	847.46	847.46	847.46	847.46	847.46	847.46	847.46	847.46	847.46	847.46	10,169.49
MANTENIMIENTO APP	Mensual	169.49	169.49	169.49	169.49	169.49	169.49	169.49	169.49	169.49	169.49	169.49	169.49	2,033.90
<b>PRECIO</b>		14,650.00	10,200.00	10,700.00	10,200.00	10,700.00	12,700.00	18,350.00	10,200.00	10,700.00	10,200.00	13,200.00	17,400.00	149,200.00
<b>VALOR</b>		12,415.25	8,644.07	9,067.80	8,644.07	9,067.80	10,762.71	15,550.85	8,644.07	9,067.80	8,644.07	11,186.44	14,745.76	126,440.68
<b>IGV</b>		2,234.75	1,555.93	1,632.20	1,555.93	1,632.20	1,937.29	2,799.15	1,555.93	1,632.20	1,555.93	2,013.56	2,654.24	22,759.32
		9.82%	6.84%	7.17%	6.84%	7.17%	8.51%	12.30%	6.84%	7.17%	6.84%	8.85%	11.66%	100.00%
<b>INGRESOS ESTIMADOS</b>		<b>75,902.54</b>	<b>83,492.80</b>	<b>91,842.08</b>	<b>101,026.28</b>	<b>111,128.91</b>	<b>122,241.80</b>	<b>146,408.60</b>	<b>134,465.98</b>	<b>147,912.58</b>	<b>162,703.84</b>	<b>178,974.22</b>	<b>234,599.63</b>	<b>1,590,699.28</b>
<b>RELACION MKT/VTAS</b>		<b>16%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>9%</b>	<b>8%</b>	<b>9%</b>	<b>11%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>5%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>8%</b>



**ANEXO N°10- ORGANIGRAMA**

**Anexo.11. Planilla mensual y anual**

PUESTOS	# PUESTOS	INGRESO DE TRABAJADOR			PROVISIONES					TOTAL AÑO 1
		SUELDO BASICO	ASIGNACIÓN FAMILIAR	BRUTO	ESSALUD	CTS	VACACIONES	GRATIFIC	TOTAL MENSUAL	
GERENTE GENERAL	1	S/ 6,000.00	S/ 93.00	S/ 6,093.00	S/ 548.37	S/ 592.38	S/ 507.75	S/ 1,015.50	S/ 8,757.00	S/ 105,083.94
JEFE DE OPERACIONES	1	S/ 4,000.00	S/ 93.00	S/ 4,093.00	S/ 368.37	S/ 397.93	S/ 341.08	S/ 682.17	S/ 5,882.55	S/ 70,590.61
JEFE COMERCIAL	1	S/ 4,000.00	S/ 93.00	S/ 4,093.00	S/ 368.37	S/ 397.93	S/ 341.08	S/ 682.17	S/ 5,882.55	S/ 70,590.61
JEFE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	1	S/ 4,000.00	S/ 93.00	S/ 4,093.00	S/ 368.37	S/ 397.93	S/ 341.08	S/ 682.17	S/ 5,882.55	S/ 70,590.61
ASESOR LEGAL	1	S/ 4,000.00	S/ 93.00	S/ 4,093.00	S/ 368.37	S/ 397.93	S/ 341.08	S/ 682.17	S/ 5,882.55	S/ 70,590.61
COORDINADOR MARKETING	1	S/ 2,800.00	S/ 93.00	S/ 2,893.00	S/ 260.37	S/ 281.26	S/ 241.08	S/ 482.17	S/ 4,157.88	S/ 49,894.61
COORDINADOR VENTAS	1	S/ 2,800.00	S/ 93.00	S/ 2,893.00	S/ 260.37	S/ 281.26	S/ 241.08	S/ 482.17	S/ 4,157.88	S/ 49,894.61
ASISTENTE ADMINISTRACION	1	S/ 1,800.00	S/ 93.00	S/ 1,893.00	S/ 170.37	S/ 184.04	S/ 157.75	S/ 315.50	S/ 2,720.66	S/ 32,647.94
ASISTENTES MARKETING- TELE MKTG	3	S/ 1,800.00	S/ 93.00	S/ 1,893.00	S/ 170.37	S/ 184.04	S/ 157.75	S/ 315.50	S/ 8,161.99	S/ 97,943.82
ASESORES DE SEGURO	8	S/ 1,500.00	S/ 93.00	S/ 1,593.00	S/ 143.37	S/ 154.88	S/ 132.75	S/ 265.50	S/ 18,315.96	S/ 219,791.52
ASISTENTE OPERACIONES	1	S/ 1,800.00	S/ 93.00	S/ 1,893.00	S/ 170.37	S/ 184.04	S/ 157.75	S/ 315.50	S/ 2,720.66	S/ 32,647.94
				S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
	20	S/ 34,500.00		S/ 35,523.00	S/ 3,197.07	S/ 3,453.63	S/ 2,960.25	S/ 5,920.50	S/ 72,522.23	S/ 870,266.80

**ANEXO 12-Planilla Anual 2022 al 2026.**

IT	NOMBRE DEL PUESTO	# PUESTOS	TOTAL AÑO 2022	TOTAL AÑO 2023	TOTAL AÑO 2024	TOTAL AÑO 2025	TOTAL AÑO 2026
1	GERENTE GENERAL	1	S/ 105,083.94	S/ 107,185.62	S/ 109,329.33	S/ 111,515.92	S/ 113,746.24
2	JEFE DE OPERACIONES	1	S/ 70,590.61	S/ 72,002.42	S/ 73,442.47	S/ 74,911.32	S/ 76,409.54
3	JEFE COMERCIAL	1	S/ 70,590.61	S/ 72,002.42	S/ 73,442.47	S/ 74,911.32	S/ 76,409.54
4	JEFE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	1	S/ 70,590.61	S/ 72,002.42	S/ 73,442.47	S/ 74,911.32	S/ 76,409.54
5	ASESOR LEGAL	1	S/ 70,590.61	S/ 72,002.42	S/ 73,442.47	S/ 74,911.32	S/ 76,409.54
6	COORDINADOR MARKETING	1	S/ 49,894.61	S/ 50,892.50	S/ 51,910.35	S/ 52,948.56	S/ 54,007.53
7	COORDINADOR VENTAS	1	S/ 49,894.61	S/ 50,892.50	S/ 51,910.35	S/ 52,948.56	S/ 54,007.53
8	ASISTENTE ADMINISTRACION	1	S/ 32,647.94	S/ 33,300.90	S/ 33,966.92	S/ 34,646.26	S/ 35,339.18
9	ASISTENTES MARKETING- TELE MKTG	3	S/ 97,943.82	S/ 99,902.70	S/ 101,900.75	S/ 103,938.77	S/ 106,017.54
10	ASESORES DE SEGURO	8	S/ 219,791.52	S/ 224,187.35	S/ 228,671.10	S/ 233,244.52	S/ 237,909.41
11	ASISTENTE OPERACIONES	1	S/ 32,647.94	S/ 33,300.90	S/ 33,966.92	S/ 34,646.26	S/ 35,339.18
			S/ -				
		<b>20</b>	<b>S/ 870,266.80</b>	<b>S/ 887,672.14</b>	<b>S/ 905,425.58</b>	<b>S/ 923,534.09</b>	<b>S/ 942,004.77</b>

**ANEXO 13- PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS**

ACTIVIDAD	IMPORTE	VECES AÑO	TOTAL	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20
<b>RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</b>															
AVISOS Y PUBLICACIONES OFERTA LABORAL	S/ 250.00	4	S/ 1,000.00	S/ 250.00			S/ 250.00			S/ 250.00			S/ 250.00		
COSTOS DE EVALUACIONES (Psicotécnicas y personalidad)	S/ 200.00	4	S/ 800.00	S/ 200.00			S/ 200.00			S/ 200.00			S/ 200.00	S/ -	
<b>CAPACITACION Y DESARROLLO</b>															
PLATAFORMA VIRTUAL	S/ 54.00	12	S/ 648.00	S/ 54.00	S/ 54.00	S/ 54.00	S/ 54.00	S/ 54.00	S/ 54.00	S/ 54.00	S/ 54.00	S/ 54.00	S/ 54.00	S/ 54.00	S/ 54.00
PROGRAMAS INTERNOS	S/ 600.00	6	S/ 3,600.00		S/ 600.00		S/ 600.00		S/ 600.00		S/ 600.00		S/ 600.00		S/ 600.00
HONORARIOS DE CAPACITADORES	S/ 1,500.00	3	S/ 4,500.00	S/ 1,500.00			S/ 1,500.00						S/ 1,500.00		
COSTOS DE MATERIALES DE CAPACITACIÓN	S/ 200.00	3	S/ 600.00	S/ 200.00			S/ 200.00						S/ 200.00		
COFFEE BREAK ASISTENTES	S/ 330.00	3	S/ 990.00	S/ 330.00			S/ 330.00						S/ 330.00		
<b>RECONOCIMIENTO Y RELACIONES LABORALES</b>															
DIA DE LA MADRE	S/ 1,500.00	1	S/ 1,500.00					S/ 1,500.00							
DIA DEL PADRE	S/ 1,500.00	1	S/ 1,500.00						S/ 1,500.00						
NAVIDAD	S/ 2,500.00	1	S/ 2,500.00												S/ 2,500.00
FIESTAS PATRIAS	S/ 2,500.00	1	S/ 2,500.00							S/ 2,500.00					
ONOMASTICO	S/ 800.00	1	S/ 800.00	S/ 66.67	S/ 66.67	S/ 66.67	S/ 66.67	S/ 66.67	S/ 66.67	S/ 66.67	S/ 66.67	S/ 66.67	S/ 66.67	S/ 66.67	S/ 66.67
DIA DEL VENDEDOR	S/ 1,000.00	1	S/ 1,000.00				S/ 1,000.00								
RECONOCIMIENTO AL TRABAJADOR DEL AÑO	S/ 3,000.00	1	S/ 3,000.00												S/ 3,000.00
<b>DESARROLLO EMPRESARIAL</b>															
MEDICION DE CLIMA LABORAL	S/ 1,500.00	1	S/ 1,500.00												S/ 1,500.00
MEDICION DESEMPEÑO LABORAL	S/ 1,200.00	1	S/ 1,200.00												S/ 1,200.00
FORMACION DE LIDERES	S/ 4,000.00	1	S/ 4,000.00			S/ 1,000.00			S/ 1,000.00			S/ 1,000.00		S/ 1,000.00	
<b>BIENESTAR Y SALUD OCUPACIONAL</b>															
PREVENCION DE RIESGOS EN EL TRABAJO	S/ 120.00	6	S/ 720.00		S/ 120.00		S/ 120.00		S/ 120.00		S/ 120.00		S/ 120.00		S/ 120.00
PROGRAMA ASISTENCIA MEDICA Y PSICOLOGICA	S/ 300.00	3	S/ 900.00	S/ 300.00				S/ 300.00				S/ 300.00			
ORIENTACION EN MANEJO DE CONFLICTOS	S/ 150.00	3	S/ 450.00	S/ 150.00				S/ 150.00				S/ 150.00			
TALLER MANEJO DEL ESTRES	S/ 100.00	12	S/ 1,200.00	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 100.00
			S/ 34,908.00	S/ 3,150.67	S/ 940.67	S/ 1,220.67	S/ 4,420.67	S/ 2,170.67	S/ 3,440.67	S/ 3,170.67	S/ 940.67	S/ 1,670.67	S/ 3,420.67	S/ 3,920.67	S/ 6,440.67

**ANEXO 14: Solicitud de Inscripción de Corredores de Seguros – Persona Jurídica****DEPARTAMENTO DE REGISTROS****SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN DE CORREDORES DE SEGUROS - PERSONA JURÍDICA**

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA PERSONA JURÍDICA

--

DATOS PERSONALES DEL GERENTE GENERAL

<b>Nombres</b>	<b>Número de Documento</b>	<b>Número de Registro SBS</b>
	DNI.....	
<b>Apellidos</b>	C.E.....	
<b>DOMICILIO:</b>		
Departamento:	Provincia	Distrito:
	:	
<b>E-MAIL:</b>		
Teléfono:	Celular:	Firma

ACTIVIDAD O ACTIVIDADES DEL OBJETO SOCIAL

Corredores de Seguros Generales.....	<input type="checkbox"/>
Corredores de Seguros de Personas .....	<input type="checkbox"/>
Corredores de Seguros Generales y de Personas .....	<input type="checkbox"/>

DOCUMENTOS QUE DEBEN ADJUNTARSE A LA SOLICITUD

Proyecto de minuta de constitución social, consignando como objeto social la prestación de servicios de intermediación, asesoría en seguros y otros relacionados con los servicios señalados, así como aquellos otros servicios que les sean facultados normativamente. Asimismo, debe consignarse como capital social íntegramente suscrito y pagado en efectivo, un monto no menor de cinco (5) Unidades Impositivas Tributarias vigentes al momento de la solicitud.....
---

Curriculum vitae actualizado del gerente general, quien actúa como representante legal en todos aquellos actos que guarden relación directa con la actividad autorizada. El gerente general debe reunir los siguientes requisitos:

- a) Ser residente legal domiciliado en el país;
- b) Ser corredor de seguros autorizado en los ramos para los cuales la empresa corredora de seguros solicita autorización de inscripción; y,
- c) Tener tres (3) años de experiencia como corredor de seguros o contar con experiencia en el área técnica de una empresa de seguros o empresa corredora de seguros, en el ramo que solicita la inscripción la persona jurídica. La experiencia en el área técnica no debe ser menor a tres (3) años, dentro de los cinco (5) años anteriores a la presentación de la solicitud de inscripción.....

Curriculum vitae actualizado de los gerentes, el que debe contener la acreditación de la idoneidad técnica requerida en la normatividad vigente.....	<input type="checkbox"/>
En caso el accionista o socio de la persona jurídica que solicita la inscripción sea también una persona jurídica, debe presentar copia certificada del acuerdo del órgano social competente donde aprueba su participación como accionista o socio, copia del Estatuto y memoria institucional correspondiente al último ejercicio.....	<input type="checkbox"/>
Declaración Jurada de los accionistas, socios, directores y gerentes de no encontrarse incurso en los impedimentos señalados en el artículo 12 del Reglamento.....	<input type="checkbox"/>
6. Relación de los gerentes de la empresa.....	<input type="checkbox"/>
Indicar el número del Documento Nacional de Identidad de los socios, accionistas, directores, y gerentes de la persona jurídica y, en caso sean extranjeros, el Carné de Extranjería o copia del pasaporte extranjero, según corresponda.....	<input type="checkbox"/>
Plan de negocios, indicando mercado objetivo y descripción de las principales operaciones y servicios a desarrollar en el país.....	<input type="checkbox"/>
Un ejemplar del Código de Conducta o indicar la adhesión a uno gremial, el que debe estar basado en principios que observen el cumplimiento de las obligaciones con los contratantes y/o asegurados, así como las relaciones con otros corredores de seguros, ajustadores de seguros y las empresas de seguros.....	<input type="checkbox"/>
10. Manuales de políticas y procedimientos referidos a los siguientes aspectos: .....	<input type="checkbox"/>
a) La oferta de sus servicios a los potenciales contratantes de seguros.	
b) La asesoría, contratación y gestión del seguro en todas sus etapas.	
c) Prácticas de negocio en su relación con los contratantes y asegurados, respecto de la intermediación de productos de seguros, la transparencia de información y la gestión de reclamos y requerimientos.	
d) La gestión de siniestros.	
11. Manuales de políticas y procedimientos relacionados con el sistema de atención al usuario.....	<input type="checkbox"/>
12. Manuales de políticas y procedimientos relacionados con el cumplimiento del Reglamento de Gestión de Riesgos de Lavado de Activos y del Financiamiento del Terrorismo.....	<input type="checkbox"/>

Lima, .....de... ..... de 20.....

### ANEXO 15. Forecast de ventas en soles por canales primer año

EN MONEDA											
Mes	VENTAS POR CANAL			VENTAS POR DIA			VENTAS POR ASESOR				
	ASESORES	CANAL DIGITAL	PUNTO VENTA	ASESORES	CANAL DIGITAL	PUNTO VENTA	ASESORES	CANAL DIGITAL	PUNTO VENTA		
	50%	30%	20%	25	1	5	8	1	5		
<b>Ene-22</b>	S/ 37,951.27	S/ 22,770.76	S/ 15,180.51	S/ 1,518.05	S/ 910.83	S/ 607.22	S/ 4,743.91	S/ 22,770.76	S/ 3,036.10		
<b>Feb-22</b>	S/ 41,746.40	S/ 25,047.84	S/ 16,698.56	S/ 1,669.86	S/ 1,001.91	S/ 667.94	S/ 5,218.30	S/ 25,047.84	S/ 3,339.71		
<b>Mar-22</b>	S/ 45,921.04	S/ 27,552.62	S/ 18,368.42	S/ 1,836.84	S/ 1,102.10	S/ 734.74	S/ 5,740.13	S/ 27,552.62	S/ 3,673.68		
<b>Abr-22</b>	S/ 50,513.14	S/ 30,307.89	S/ 20,205.26	S/ 2,020.53	S/ 1,212.32	S/ 808.21	S/ 6,314.14	S/ 30,307.89	S/ 4,041.05		
<b>May-22</b>	S/ 55,564.46	S/ 33,338.67	S/ 22,225.78	S/ 2,222.58	S/ 1,333.55	S/ 889.03	S/ 6,945.56	S/ 33,338.67	S/ 4,445.16		
<b>Jun-22</b>	S/ 61,120.90	S/ 36,672.54	S/ 24,448.36	S/ 2,444.84	S/ 1,466.90	S/ 977.93	S/ 7,640.11	S/ 36,672.54	S/ 4,889.67		
<b>Jul-22</b>	S/ 73,204.30	S/ 43,922.58	S/ 29,281.72	S/ 2,928.17	S/ 1,756.90	S/ 1,171.27	S/ 9,150.54	S/ 43,922.58	S/ 5,856.34		
<b>Ago-22</b>	S/ 67,232.99	S/ 40,339.80	S/ 26,893.20	S/ 2,689.32	S/ 1,613.59	S/ 1,075.73	S/ 8,404.12	S/ 40,339.80	S/ 5,378.64		
<b>Set-22</b>	S/ 73,956.29	S/ 44,373.77	S/ 29,582.52	S/ 2,958.25	S/ 1,774.95	S/ 1,183.30	S/ 9,244.54	S/ 44,373.77	S/ 5,916.50		
<b>Oct-22</b>	S/ 81,351.92	S/ 48,811.15	S/ 32,540.77	S/ 3,254.08	S/ 1,952.45	S/ 1,301.63	S/ 10,168.99	S/ 48,811.15	S/ 6,508.15		
<b>Nov-22</b>	S/ 89,487.11	S/ 53,692.27	S/ 35,794.84	S/ 3,579.48	S/ 2,147.69	S/ 1,431.79	S/ 11,185.89	S/ 53,692.27	S/ 7,158.97		
<b>Dic-22</b>	S/ 117,299.81	S/ 70,379.89	S/ 46,919.93	S/ 4,691.99	S/ 2,815.20	S/ 1,876.80	S/ 14,662.48	S/ 70,379.89	S/ 9,383.99		
<b>TOTAL 2022</b>	<b>S/ 795,349.64</b>	<b>S/ 477,209.78</b>	<b>S/ 318,139.86</b>	<b>S/ 31,813.99</b>	<b>S/ 19,088.39</b>	<b>S/ 12,725.59</b>	<b>S/ 99,418.70</b>	<b>S/ 477,209.78</b>	<b>S/ 63,627.97</b>		
	S/		<b>1,590,699</b>	S/	63,627.97		S/ 795,349.64	S/ 477,209.78	S/ 318,139.86		
				<b>S/</b>		<b>1,590,699</b>	<b>S/</b>		<b>1,590,699</b>		