



**“RIMAC SEGUROS,  
SEGURO PARA MASCOTAS”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

**Presentado por**

**Sr. Renán Alejos  
Sr. Javier Andrade  
Sr. Giancarlo Costa**

**Asesor: Profesora Carla Pennano**

**2016**

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, quienes a lo largo de dos años nos dieron su apoyo incondicional para acabar la maestría y sacar el proyecto adelante.

A nuestros profesores, quienes fueron una guía importante para el desarrollo de la tesis.

Y a nuestras mascotas, que nos inspiraron en idear un seguro para ellos.

## Índice

Índice de tablas.....	vi
Índice de gráficos .....	vii
Índice de anexos .....	viii
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional .....</b>	<b>2</b>
1. Análisis del macroentorno – PESTEL .....	2
1.1 Entorno político .....	2
1.2 Entorno económico .....	2
1.3 Entorno sociocultural.....	3
1.4 Entorno tecnológico.....	3
1.5 Entorno ecológico .....	4
1.6 Entorno legal.....	4
2. Análisis del microentorno – cinco fuerzas de Porter .....	5
2.1 Amenaza de nuevos ingresantes (moderada).....	5
2.2 Poder de negociación de los consumidores (moderada) .....	6
2.3 Amenaza de sustitutos (bajo).....	6
2.4 Poder de negociación de proveedores (moderado) .....	7
2.5 Competidores actuales (alto).....	8
3. Misión y visión de la empresa .....	9
3.1 Misión corporativa .....	9
3.2 Visión corporativa.....	9
4. Organización y estructura .....	9
4.1 Divisiones de negocio .....	9
4.2 Divisiones habilitadoras.....	10
5. Productos .....	10
6. Análisis FODA.....	11
<b>Capítulo III. Investigación de mercado.....</b>	<b>14</b>
1. Objetivos .....	14
1.1 Objetivo general.....	14
1.2 Objetivos específicos .....	14
2. Metodología .....	15

3. Investigación exploratoria.....	15
4. Investigación concluyente.....	22
5. Resultados y análisis .....	22
6. Estimación de la demanda .....	23
7. Conclusiones .....	25
<b>Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....</b>	<b>26</b>
1. Estrategias genéricas .....	26
2. Estrategia de crecimiento .....	26
3. Objetivos de marketing .....	26
4. Estrategia de segmentación.....	27
5. Estrategia de posicionamiento .....	29
6. Estrategia de marca .....	29
6.1 Atributos de la marca.....	30
6.2 Personalidad de la marca .....	30
6.2.1 Características de la personalidad de la marca .....	31
6.3 Selección del nombre de la marca.....	31
6.4 Patrocinio de la marca.....	32
7. Estrategia de clientes.....	32
<b>Capítulo V. Tácticas de marketing.....</b>	<b>34</b>
1. Estrategia de producto.....	34
1.1 Plan base .....	34
1.2 Plan full.....	34
1.3 Coberturas del seguro .....	35
1.4 Beneficios adicionales .....	38
1.5 Consideraciones de adquisición y uso del seguro .....	39
2. Estrategia de precio.....	40
3. Estrategia de plaza .....	41
3.1 Cadena de distribución.....	41
3.2 Acciones de marketing por canal .....	42
4. Estrategia de promoción .....	43
4.1 Antecedentes .....	43
4.2 Estrategia .....	43
5. Estrategia de proveedores .....	46

5.1 Estrategia de captación de veterinarios .....	46
5.1.1 Ingresos adicionales .....	46
5.1.2 Reputación y desarrollo profesional .....	47
5.2 Estrategia de fidelización y relacionamiento con veterinarias .....	47
6. Estrategia de personas .....	47
7. Estrategia de procesos .....	49
7.1 Venta de seguros .....	49
7.1.1 Venta a través de la fuerza de ventas interna .....	49
7.1.2 Venta a través de Telemarketing .....	49
7.1.3 Venta a través del canal web (website de RIMAC) .....	50
7.1.4 Venta a través de las veterinarias .....	50
7.1.5 Venta a través de los corredores .....	50
7.2 Atención de siniestros en veterinarias .....	50
7.2.1 Atención exprés en veterinaria .....	50
7.2.2 Atención regular en veterinaria .....	51
<b>Capítulo VI. Implementación y control .....</b>	<b>53</b>
1. Proyección de ventas .....	53
1.1 Crecimiento de ventas .....	53
2. Presupuesto de gastos .....	54
3. Presupuesto de inversiones .....	55
4. Flujo de caja económico .....	55
5. Balance general .....	56
6. Simulación .....	58
6.1 Escenario pesimista .....	58
6.2 Escenario optimista .....	58
7. Planes de contingencia .....	59
8. Control .....	60
<b>Bibliografía .....</b>	<b>62</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>63</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>80</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Distribución de hogares en Lima por NSE.....	17
Tabla 2.	Distribución de hogares con mascotas por NSE.....	17
Tabla 3.	Distribución de hogares con tenencia de perro por NSE.....	18
Tabla 4.	Distribución de hogares que compran comida balanceada por NSE.....	18
Tabla 5.	Distribución de respuestas sobre interés en el plan base.....	24
Tabla 6.	Cálculo de la demanda para el plan base.....	24
Tabla 7.	Distribución de respuestas sobre interés en el plan <i>full</i> .....	25
Tabla 8.	Cálculo de la demanda para el plan <i>full</i> .....	25
Tabla 9.	Matriz de construcción de nombres de productos RIMAC.....	32
Tabla 10.	Límites de edad.....	39
Tabla 11.	Distribución de las ventas de RIMAC por canal.....	41
Tabla 12.	Presupuesto de gastos.....	54
Tabla 13.	Presupuesto de inversiones.....	55
Tabla 14.	Balance general año 1.....	56
Tabla 15.	Balance general año 4.....	57
Tabla 16.	Estado de ganancias y pérdidas año 1 y 4.....	57
Tabla 17.	Resultado del escenario pesimista.....	58
Tabla 18.	Resultado del escenario optimista.....	59
Tabla 19.	Comparativo de los resultados de las simulaciones.....	59
Tabla 20.	Cuadro de indicadores de gestión.....	61

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Decisiones de estrategia de marca.....	29
Gráfico 2.	Cadena de distribución .....	41
Gráfico 3.	Esquema de canales RIMAC.....	42
Gráfico 4.	Flujo general del proceso de venta .....	49
Gráfico 5.	Flujo de atención de siniestros exprés .....	51
Gráfico 6.	Flujo de atención de siniestros a través de carta de garantía .....	51
Gráfico 7.	Flujo de atención de siniestros a través de reembolso .....	52
Gráfico 8.	Ingresos por ventas + <i>stock</i> mensual .....	53
Gráfico 9.	Venta por canal.....	53

## Índice de anexos

Anexo 1.	Organigrama de la empresa .....	64
Anexo 2.	Guía de entrevista a veterinarias.....	64
Anexo 3.	Modelo de encuesta sobre mascotas .....	67
Anexo 4.	Resultados de las encuestas aplicadas .....	70
Anexo 5.	Matriz de estrategias genéricas de Michael Porter .....	77
Anexo 6.	Matriz de Ansoff.....	77
Anexo 7.	Estrategias de segmentación .....	77
Anexo 8.	Resumen de bases técnicas .....	78
Anexo 9.	Pauta publicitaria .....	78
Anexo 10.	Ingresos de veterinaria promedio .....	78
Anexo 11.	Resumen de flujo de caja económico .....	79



## Capítulo I. Introducción

Desde la antigüedad, el hombre ha estado expuesto a riesgos, sean estos generados por él mismo o por un tercero. Es por eso que, en su búsqueda de defensa, protección y ayuda mutua, los hombres empezaron a vivir agrupados. En la actualidad, la relación entre el hombre y los riesgos no han cambiado. De hecho, el día a día está lleno de accidentes, robos, enfermedades, entre otros sucesos que podrían afectar considerablemente la economía de las personas. Cuando tomas un seguro, te unes a un grupo de personas que contribuyen económicamente para hacer frente a un riesgo, el cual llamamos mutualidad.

En el Perú, a causa de la poca cultura de seguros, el concepto del seguro se ha ido tergiversando, llegando a entenderse como un gasto innecesario y no como un medio de protección económica. A causa de ello es que decimos que el negocio de los seguros aún no ha llegado a un periodo de madurez e, incluso, se detectan nichos que no han sido explotados.

La tecnología y el acceso a la información han cambiado la forma como nos comunicamos. Las redes sociales han crecido de modo exponencial, tal es así que, de manera inconsciente, en algunos casos, se crean distintas comunidades de ayuda social animal, asociaciones sin fines de lucro o incluso programas de TV. Las interacciones hacen que la gente cada vez sea más consciente y responsable del cuidado que se debe tener con un animal, y de los riesgos a los que están expuestos en su vida cotidiana.

En el 2015 se promulga la nueva Ley de Protección y Bienestar Animal, la cual castiga hasta con 5 años de cárcel a quien maltrate animales. Esta coyuntura contribuyó también a la concientización de más personas acerca del cuidado animal.

Aprovechando esta coyuntura, es que RIMAC Seguros, a finales del 2015, crea la campaña #CeroCohetones, la cual buscaba concientizar a las personas sobre el daño que genera el uso de los fuegos pirotécnicos en los animales. Apropiándose del territorio de las mascotas para apalancar el *good will* de la marca y su promesa (“Todo va a estar bien”). La campaña cierra en enero con una generosa donación a miembros del Grupo Caridad, con lo que se benefició a más de 200 animales sin hogar. Los resultados de esta campaña superaron ampliamente las expectativas y, a pesar de que fue una campaña cuyo objetivo era generar recordación de marca, los propios usuarios expresaron en muchas ocasiones la necesidad de contar con un seguro para sus mascotas.

## Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

### 1. Análisis del macroentorno – PESTEL

#### 1.1 Entorno político

**Gobierno actual:** cierre de gobierno de Ollanta Humala en julio de 2016. El foco de atención política está en las primeras acciones del nuevo presidente Pedro Pablo Kuczynski. Se tiene mucha expectativa respecto a su plan de gobierno, alianzas económicas con países latinoamericanos, la posible baja del IGV y la reactivación de la economía (oportunidad).

**Políticas gubernamentales:** se promulga la Ley de Retiro Anticipado de los Fondos de las AFP, para jubilados mayores a 65 años. Si bien esta ley representa una nueva oportunidad de captar nuevos mercados en el sector financiero, las AFP y aseguradoras se verán afectadas por la reducción de los fondos de las rentas vitalicias (amenaza)<sup>1</sup>.

En el 2015 se promulga la nueva Ley de Protección y Bienestar Animal, la cual castiga hasta por 5 años de cárcel a quien maltrate animales. La gente se ha vuelto más consciente del cuidado que se debe tener con un animal y más sensible a posibles eventualidades tales como pérdidas de mascotas, daños por fuegos pirotécnicos o riesgos de salud a los que estarían expuestos (oportunidad).

#### 1.2 Entorno económico

En los últimos años aumentó el valor del dólar, alcanzando sus niveles más altos desde el año 2000. Se estima que esta tendencia se mantendría en lo que va del 2016. Dicho esto, podemos afirmar que, a pesar del estancamiento, se estima que el crecimiento económico se mantendrá durante el año 2016 y se espera que, con el nuevo gobierno, y la reactivación de las inversiones extranjeras, esta podría aumentar aun más, favoreciendo la economía de nuestro potencial comprador y la sostenibilidad de las empresas (oportunidad)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> <http://elcomercio.pe/noticiaS/afp-12589>

<sup>2</sup> <http://larepublica.pe/columnistaS/actualidad-economica-felix-jimenez/rumbo-al-estancamiento-economico-25-10-2009>

### 1.3 Entorno sociocultural

**Demografía:** de acuerdo con estimaciones y proyecciones del INEI, Lima tiene 9 millones 752 mil habitantes. Según estudios de mercado realizados por RIMAC, la cantidad de hogares asciende a 2 millones, aproximadamente, de los cuales el 53% posee mascotas (RIMAC, 2015), (oportunidad)<sup>3</sup>.

**Estilo de vida:** la edad promedio del matrimonio entre los limeños es de 30 a 33 años. A diferencia de décadas anteriores, esta suele retrasarse por la necesidad de tener una vida común durante más tiempo. En muchos casos, la ausencia de hijos en temprana edad es reemplazada por la tenencia de mascotas (RIMAC, 2015), (oportunidad).

**Actitudes y opiniones:** existe una tendencia de expresión del usuario común, así también el creciente interés por utilizar los medios digitales como herramienta para compartir información relevante. Lo mismo sucede para las mascotas, ya que los usuarios constantemente comparten información útil sobre el cuidado de mascotas y, en algunos casos, campañas de ayuda social o adopción (El Comercio, 2016)<sup>4</sup>.

**Tendencia:** las nuevas tecnologías han facilitado que la gente exprese su manera de pensar. Se crea una comunidad de ayuda social animal para perros abandonados, de la calle o perdidos. Esto se ve reflejado en asociaciones como el Grupo Caridad o programas de TV como Dr. Vet quienes cuentan con gran número de seguidores en medios digitales (oportunidad).

Como conclusión, podemos inferir que existe un mayor involucramiento de las personas en la discusión de temas de interés por el aumento del acceso a las tecnologías de la información, por ejemplo, las elecciones; la promulgación de leyes con corte polémico, como en el caso de las AFP, y los alcances de la Ley de Protección y Bienestar Animal.

### 1.4 Entorno tecnológico

**Tecnologías emergentes:** la oferta de *wearables* se incrementa y alcanza 187 mil importaciones hasta diciembre de 2016. Entre la oferta de productos se encuentran los *smartwatch*, los monitores de salud, GPS, etc. Se estima que esta tendencia se mantendrá y les dará un impulso importante a los negocios de salud. Para el caso de los seguros de mascotas, esto representa una oportunidad,

---

<sup>3</sup> Investigación cuantitativa, tenencia de mascotas en el Perú. RIMAC 2015.

<sup>4</sup> <http://elcomercio.pe/economia/peru/caso-dominos-pizza-como-debio-atenderse-crisis-marca-noticia-1789072>

ya que, en otros países como Estados Unidos y países europeos, donde está más desarrollada, los seguros de mascotas ofrecen dispositivos para ubicar a sus mascotas y brindar mayor seguridad (El Comercio – Economía, diciembre 2016) (Oportunidad)<sup>5</sup>.

**Tecnologías de la información y comunicación:** Facebook encabeza la lista con más de 90% de uso en personas de 15 a 34 años, 87% en personas de 35 a 50 años y 76% en personas de 51 a 65 años. A pesar del alto uso de las tecnologías de la información, el comercio electrónico aún tiene una muy baja penetración alcanzando solo el 20% en el Perú urbano. El motivo principal por el que no se compra por internet es por desconfianza del servicio o porque se plantea una alternativa “mejor” (reserva *online* y paga presencial). En el caso de los seguros con venta *online*, este comportamiento se mantiene.

La comunicación y acceso a la información se encuentra en crecimiento; sin embargo, aún existen barreras que dificultan las transacciones de forma directa. Para el seguro de mascotas se sugiere contar con la modalidad de pasarela de pagos ya que para el cliente “techi” podría representar una ventaja.

Además, se puede ver una tendencia creciente del uso de *smartphones*, alcanzando 62% de penetración en el 2015. Los principales usos son para chatear, hacer llamadas, enviar mensajes de texto o uso de aplicaciones especializadas. Se proyecta que esta tendencia se mantendrá, lo cual nos ofrece una oportunidad para usar medios de comunicación vigentes y en crecimiento como plataforma de comunicación, no solo para los productos de RIMAC en general, sino también para el lanzamiento de nuevos productos (Ipsos, 2015), (oportunidad)<sup>6</sup>.

## 1.5 Entorno ecológico

**Acciones a favor del cuidado del medioambiente:** no se han identificado factores ecológicos que afecten el desempeño del negocio.

## 1.6 Entorno legal

Tras la promulgación de la Ley de Protección y Bienestar de los Animales, se logra un proceso de concientización general sobre la necesidad de ser responsable con las mascotas (oportunidad).

---

<sup>5</sup> Ipsos 2015.

<sup>6</sup> Ipsos 2015.

**Decretos municipales:** distintas asociaciones municipales reconocen a la población animal y promueven el uso de espacios especiales para animales, y actividades sociales que también los incluyen, tal como el ingreso de animales en espacios públicos en centros comerciales, supermercados, restaurantes, etc. (oportunidad). El aumento de espacios para uso animal aporta para el desarrollo de campañas publicitarias, ya que se pueden identificar nuevas conductas de nuestro *target*.

## **Conclusiones del macroentorno**

Dentro del escenario planteado en el macroentorno, podemos inferir que las condiciones para el lanzamiento de un producto son favorables. Observamos que las variables que más afectan son el entorno legal, tecnológico y sociocultural. Desde el punto de vista tecnológico, el crecimiento de los medios de comunicación y acceso a la información de forma digital facilita la interacción entre distintos tipos de usuario y el conocimiento de los clientes. Esto, sumado al entorno legal, en concreto, la creación de la Ley de Protección Animal que pone en vitrina el tema de cuidado animal. Si bien no se habla específicamente de un seguro, es clara la afinidad del público con las mascotas y la sensibilización de los mismos cuando se trata de maltrato. Existe la oportunidad de captar un nuevo segmento de mercado con el lanzamiento de productos para mascotas.

## **2. Análisis del microentorno – cinco fuerzas de Porter**

### **2.1 Amenaza de nuevos ingresantes (moderada)**

Para el ingreso de una nueva aseguradora existen barreras de entrada al mercado, siendo la más importante la barrera legal, reflejada en la regulación impuesta por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Entre otras barreras, podemos mencionar la capacidad productiva que debe de implementar una nueva empresa para poder competir en el mercado (personal para fuerza de venta, de suscripción, emisión, instalaciones, etc., y el capital mínimo exigido por la SBS para el funcionamiento de una nueva aseguradora). Ello sin considerar que el respaldo de la empresa es un atributo indispensable para generar credibilidad ante el público objetivo.

Considerando el ingreso de productos similares por parte de la competencia actual, la tendencia en el sector es la estandarización y simplificación de los productos, tanto a nivel de coberturas y asistencias, así como en los precios ofrecidos a cada cliente. La forma de diferenciación está en el servicio y la estrategia de mantenimiento de los clientes que cada aseguradora tenga.

Dada las características y coordinación de toda la cadena de valor ofrecida por el seguro de mascotas, consideramos como moderada la amenaza de nuevos ingresantes, ya que el esfuerzo será mayor por parte de las empresas competidoras para implementar tanto el producto, como toda la cadena operativa y de servicios, la cual incluye el conseguir alianzas estratégicas con las veterinarias y asociaciones de mayor reconocimiento en el mercado que iguallen o superen lo ofrecido por RIMAC Seguros.

## **2.2 Poder de negociación de los consumidores (moderada)**

El mercado peruano es uno de los menos penetrados de la región, con un índice de primas suscritas brutas de 1,6% del PBI, mientras que el promedio de la región es 2,6% (Gestión, 2015), aunque se espera que con el crecimiento de la clase media del país se impulse el sector.

A nivel del consumidor, tal como se explicó en el análisis PESTEL, se observa una mayor preocupación e interés por el cuidado y protección de diversos animales (incluyendo a mascotas), lo cual se observa en mayor proporción en las diversas redes sociales y por el número de campañas orientadas a concientización del cuidado de las mascotas.

Actualmente, a pesar de existir un número importante de aseguradoras en el mercado, ninguna, hasta el momento, ha lanzado un seguro para mascotas, teniendo los consumidores como única opción los planes de prevención y asistencias que brindan determinadas clínicas veterinarias o productos financieros, que puedan brindarle soporte económico ante un evento desafortunado.

Se considera como un nivel moderado el poder de negociación de los consumidores, debido a que, si bien se observa un creciente interés por parte de los clientes con el cuidado de sus mascotas, actualmente no tienen muchas opciones en el mercado que les brinde el soporte económico necesario para atenderlas ante enfermedades u otros percances.

## **2.3 Amenaza de sustitutos (bajo)**

Los seguros, en general, son servicios que satisfacen necesidades económicas de las personas; brindan seguridad económica a través de coberturas y asistencias, en caso ocurra un siniestro que afecte el bienestar del cliente o, en este caso, de la mascota. Cuando nos referimos a servicios sustitutos de los seguros para mascotas, pensamos en aquellos que puedan satisfacer la misma necesidad de seguridad económica en caso de un siniestro.

Definimos como sustitutos aquellos productos financieros tales como tarjetas de crédito, préstamos bancarios, cuentas de ahorro u otro tipo de capital que cubra dichos gastos, la cual puede ser una opción limitada, tanto por la tasa de interés del producto, así como la disponibilidad del monto ahorrado u obtenido a préstamo al momento que ocurra el siniestro.

Asimismo, los planes de cuidado de mascotas otorgados por veterinarias también son considerados como sustitutos al seguro de mascotas. Dichos planes cumplen actualmente un rol preventivo, siendo su estructura conformada por servicios de consultas médicas y análisis, en función a los años que presenta la mascota. Servicios de operación, alimentación y aseo son ofrecidos de forma individual a los planes preventivos. De acuerdo con ello, se considera como baja la amenaza descrita.

## **2.4 Poder de negociación de proveedores (moderado)**

Proveedores son aquellas empresas que suministran recursos y servicios para las aseguradoras del mercado. Partiendo de ello, hemos propuesto la siguiente clasificación:

- Proveedores que brinden respaldo financiero ante la ocurrencia de un riesgo: como las empresas de reaseguros y aquellas aseguradoras con las que se acuerda un coaseguro.
- Proveedores a lo largo de la cadena de comercialización: se incluyen los bancos, plataformas de atención (*call center*) y *brokers*.
- Proveedores de servicio: clínicas de mascotas y veterinarias estarían dentro de este grupo de proveedores.

En la clasificación presentada, las clínicas de mascotas y veterinarias son los proveedores claves para el desarrollo del presente producto, debido a que son ellos quienes materializan la póliza adquirida por los clientes, reflejada ello en la calidad de la atención al momento de las consultas, intervenciones a las consultas e, incluso, en el trato de la atención a los clientes.

RIMAC Seguros es una empresa que goza de buena aceptación en el mercado, incluyendo también a sus proveedores, se observa una buena disposición por parte de ellos a formar alianzas con la empresa. Sin embargo, podrían darse casos de clínicas veterinarias (AB) que ya cuentan con una cartera de clientes fija y que estarían no tan interesadas en masificar su servicio, sino, más bien, a ofrecer un producto exclusivo de su marca. Para dicho escenario, se ha diseñado una propuesta de valor tangible para convencer a las clínicas a formar parte de una alianza estratégica con RIMAC.

En tal sentido, teniendo presente la clasificación de los proveedores expuesta, consideramos el poder de negociaciones de los proveedores claves (clínicas y veterinarias) como moderado.

Los proveedores de respaldo financiero y de soporte a la cadena de comercialización presentan un poder de negociación medio, sobre todo la dinámica de trabajo que vienen desarrollando actualmente con la empresa, tanto a nivel de la comercialización y atención de siniestros de riesgos mucho más complejos.

## **2.5 Competidores actuales (alto)**

Alto número de aseguradoras en el mercado (alrededor de 18 empresas aseguradoras), las cuales, como se mencionó anteriormente, compiten entre sí buscando diferenciarse en servicios y mantenimiento de sus clientes.

Una constante que se observa en el mercado asegurador radica en el hecho de que los productos, finalmente, son similares entre los competidores, a pesar de la ventaja inicial que puede existir, por el hecho de ser el primero en lanzar el producto. La diferencia radica al momento de usar las pólizas, lo cual se realizará al momento de las consultas en las clínicas veterinarias.

Por otra parte, las principales empresas del sector han relegado el crecimiento en participación para priorizar rentabilidad, siendo más selectivos en los riesgos a ser asegurados, así como a mantener a los clientes que generen mayor retorno. Además, empresas como Mapfre y La Positiva se vienen posicionando como aseguradoras de nicho, enfocándose en productos específicos como seguros de vida y desgravamen, logrando resultados interesantes en los últimos años.

En la comercialización de las pólizas, casi todas las aseguradoras emplean los mismos canales de venta (fuerza de venta directa, *brokers*, canales no tradicionales, canal web), lo cual facilita la disponibilidad del producto en diversos puntos de venta para los consumidores. Respecto al seguro para mascotas, ninguna de las empresas ofrece el seguro para mascotas actualmente.

Por todo lo anteriormente expuesto, el nivel asignado para las variables es de alta competencia.

Como conclusión del análisis del microentorno, observamos que las variables de mayor impacto para el lanzamiento del seguro mascotas radican en la gestión de las clínicas y veterinarias, tanto por el lado de poder de negociación de los proveedores (claves) y así como elemento diferenciador entre las aseguradoras (competencia). Si bien el producto puede ser a nivel funcional (coberturas,



asistencias, etc.) una buena alternativa para los clientes, es necesario asegurar una buena atención al momento de emplear el seguro en las instalaciones de las veterinarias que conformen la red de atención, y ello implica esfuerzos por parte de RIMAC en diversos puntos del proceso, partiendo desde la evaluación y selección de clínicas a integrar la red, asegurar la adecuada atención de las mascotas (auditoría médica, encuestas de satisfacción del cliente, etc.) así como monitorear también que el negocio sea favorable no solo para RIMAC sino también para las clínicas y veterinarias, como un medio o palanca de retención de dichos proveedores frente a la competencia.

### **3. Misión y visión de la empresa**

RIMAC Seguros es la empresa líder del mercado asegurador peruano, forma parte de Breca, el grupo empresarial más grande del Perú y tiene más de 120 años de experiencia en el mercado.

#### **3.1 Misión corporativa**

Trabajamos por un mundo con menos preocupaciones.

#### **3.2 Visión corporativa**

Ser una empresa socialmente responsable, centrada en el cliente y de clase mundial, líder nacional de seguros y salud. Estar al nivel de las grandes empresas aseguradoras de referencia internacional, desarrollando proyectos innovadores y consolidando nuestro liderazgo en ventas, rentabilidad, eficiencia, satisfacción al cliente y gestión del capital humano.

### **4. Organización y estructura**

RIMAC Seguros tiene una organización que comprende ocho divisiones (ver organigrama en anexo 1). Existen dos tipos de divisiones:

#### **4.1 Divisiones de negocio**

Son tres divisiones enfocadas en el desarrollo de negocios core de la compañía: seguros personales, seguros empresariales e inversiones.

Los seguros personales incluyen las áreas de productos dirigidos a personas (vehículos, salud, vida), también incluye los canales de venta de la compañía (*brokers*, fuerzas de ventas y canales no tradicionales), mantenimiento y desarrollo de clientes, además del área de marketing y publicidad.

La implementación del seguro de mascota involucra diferentes áreas de la compañía, la gestión del producto está a cargo de la Unidad de Negocios de Salud, por otro lado, los canales de comercialización del seguro como son la FF.VV., el canal web y los *brokers* estarían dentro de la división de Seguros Personales.

#### **4.2 Divisiones habilitadoras**

Son tres divisiones habilitadoras, se encargan de dar soporte para el correcto funcionamiento de la empresa:

- Experiencia del Cliente: encargada de todos los temas de servicio al cliente, así como de la imagen corporativa.
- Operaciones & Tecnología: conformada por las áreas operativas (emisión, cobranzas, logística) y, por otro lado, las áreas de procesos, proyectos y tecnología.
- Gestión y Desarrollo Humano: gestión de talento y desarrollo humano de la compañía, así como temas de relaciones laborales, eficiencia y compensaciones.

Del mismo modo que para los demás productos de RIMAC, todas las divisiones habilitadoras brindarían el soporte necesario para el funcionamiento del seguro para mascotas, en este caso, las áreas que serán habilitadoras para el producto serán la de experiencia del cliente y operaciones & tecnología.

#### **5. Productos**

La empresa ofrece productos en diferentes ramos de seguros personales y empresariales. Considerando que el seguro de mascotas está dirigido al segmento de personas, a continuación, detallamos los principales seguros ofrecidos a dicho segmento: vehicular, vida y salud.

Es dentro de este tipo de seguros de salud, que se estaría creando la nueva línea de negocio, enfocadas en las mascotas.

## 6. Análisis FODA

### Fortalezas

- Empresa líder del mercado asegurador con un *market share* de 33%<sup>7</sup>, con facturación de S/ 2.358 millones al cierre del 2015 y muy buena calificación financiera ‘BBB’<sup>8</sup>.
- Líder en recordación de marca (*Top of Mind*). El seguro para mascotas tendría un fuerte componente de responsabilidad social animal, que ayudará al *good will* que promueve a través de su promesa: “Todo va a estar bien”.
- La empresa tiene amplia experiencia en comercialización de diferentes ramos de seguros personales de salud y vida, que son los ramos del nuevo producto que vamos a lanzar.
- El precio del nuevo producto es bastante accesible y tiene planes a la medida de cada cliente, desde S/ 50 al mes por coberturas de salud y asistencias.
- La red de veterinarias está distribuida de manera homogénea en los distritos donde se encuentra la mayor parte de nuestro público objetivo.
- Actualmente se está en un proceso de integración de plataformas tecnológicas, que mejorará a futuro las comunicaciones, eficiencia de los procesos y nivel de servicio.

### Oportunidades

- RIMAC tiene una buena oportunidad de seguir creciendo, ya que el mercado asegurador peruano tiene una penetración de solo el 1,7%, bastante bajo comparado a otros países latinoamericanos.
- Existe una necesidad latente de los clientes de contar con un producto que brinde seguridad y bienestar a sus mascotas, por lo que se tiene la excelente oportunidad de captar una mayor porción del mercado por ser la primera aseguradora en lanzar el producto.
- Cada vez existen más canales de comunicación con los clientes a través de redes sociales, con lo que se puede llegar a más personas.
- Crecimiento económico del país, aumentan los ingresos de la clase media y, por ende, el potencial de compradores de seguros.
- Ha incrementado la preocupación en los peruanos por la prevención y seguridad de sus familiares y bienes.
- Oportunidad de capitalizar iniciativas de responsabilidad social relacionadas.

---

<sup>7</sup> Superintendencia de Banca y Seguros (RIMAC Seguros) y Superintendencia Nacional de Salud (RIMAC EPS). Diciembre 2015.

<sup>8</sup> <http://gestion.pe/empresas/fitch-mantiene-calificacion-RIMAC-bbb-perspectiva-estable-2158834>

### **Debilidades**

- El cliente debe conformarse con la red de veterinarias ofrecida, sin la posibilidad de llevar a su perro o gato a un veterinario particular.
- Se requiere formalización por parte de la red de veterinarias, para mantener un estándar en la calidad del servicio.
- Si bien se está haciendo un cambio de cultura organizacional en la compañía, para que esté enfocada en la experiencia del cliente, la estructura y los procesos de la empresa siguen siendo por producto, lo cual complica la implementación.

### **Amenazas**

- Baja cultura de seguros en el Perú, muchas personas no tienen claro para qué sirve un seguro, y otras solo lo compran porque se ven obligados (créditos vehiculares, hipotecarios, etc.).
- Los seguros, en general, son replicables por la competencia, si no tienen un elemento diferenciador a los clientes les da lo mismo comprar o renovar el seguro con otra compañía aseguradora o planes de asistencias particulares.
- Parte de la investigación realizada nos ha mostrado que algunas veterinarias son “informales” y no cumplen con todos los estándares de atención, por lo que esto puede afectar tanto la reputación de la compañía como el servicio.
- El riesgo de enfermedad y muerte en las razas de perros y gatos es muy variable, por tanto, podría ser complicado medir o proyectar la siniestralidad del producto.
- No existe una normativa específica para seguro para mascotas en la SBS.

Como conclusión del análisis FODA, es necesario utilizar las fortalezas que tiene la empresa, como son su respaldo financiero y la recordación de marca; asimismo, aprovechar la necesidad latente de los clientes de contar con un seguro para mascotas. Por otro lado, es necesario controlar las debilidades y las amenazas como son la baja cultura de seguros, la facilidad de replicar productos por parte de la competencia y, sobre todo, poder realizar alianzas con la red de veterinarias, para que puedan brindar un buen servicio al cliente.

## **7. Diagnóstico situacional**

Las variables establecidas contribuyen a una coyuntura positiva para el desarrollo de productos dirigidos a amantes de los animales. Esto, debido, principalmente, a la estabilidad económica (entorno económico), involucramiento de la población en temas de interés nacional /coyuntural (entorno sociocultural), incremento y penetración de las tecnologías de la información (entorno

tecnológico), creciente conciencia sobre el cuidado del medioambiente (entorno ecológico) y la promulgación de la Ley de Protección Animal.

El mercado es atractivo para el desarrollo de nuevos productos, específicamente, para el seguro de mascotas, ya que, a pesar del número de empresas competidoras en el mercado y la estandarización de los productos ofrecidos, se observa que hay una oportunidad de negocio en la satisfacción de las necesidades de diversos públicos en relación al cuidado y estado de salud de sus mascotas, más aun cuando en el mercado no existen productos orientados a cubrir dicha necesidad. RIMAC presenta un alto grado de atraktividad para la convocatoria de entidades especializadas en el rubro (como veterinarias, *pet centers*, etc.) con las cuales podría formar alianzas estratégicas e iniciar la operación comercial.

Por el lado del análisis FODA, tiene importantes fortalezas que puede explotar, como es la recordación de marca y su experiencia en el mercado. Adicionalmente, se encuentra en un mercado con poca penetración (1,7%)<sup>9</sup>. En el caso del seguro de mascotas sería el primero. Para superar las debilidades y amenazas es importante generar productos no solo basados en el precio, sino que agreguen valor adicional para los clientes. En este caso, a través de la calidad del servicio, la amplia red de veterinarias y la ayuda social por la compra del seguro.

Por estas razones, y contando con el apoyo de la empresa líder en el mercado asegurador, proponemos la creación del Seguro de Salud para Mascotas.

---

<sup>9</sup> Fundación Mapfre: Mercado asegurador latinoamericano 2013 – 2014.

## **Capítulo III. Investigación de mercado**

### **1. Objetivos**

#### **1.1 Objetivo general**

Conocer el mercado objetivo al cual dirigir el nuevo producto y la percepción del mismo entre los clientes potenciales.

#### **1.2 Objetivos específicos**

Lograr un mayor conocimiento en las variables siguientes:

##### **Objetivo específico 1. Clientes y potencialidad**

Buscamos conocer el mercado potencial e identificar los segmentos a los cuales llegar con la propuesta. Dentro de las preguntas por responder en el proceso de investigación se encuentran:

- Identificar a los clientes potenciales.
- Características demográficas y psicográficas de los clientes potenciales.
- Tipo de mascotas que tienen los hogares.
- Estimación de la demanda: número de hogares potenciales que comprarían el seguro.

##### **Objetivo específico 2. Hábitos de cuidado de las mascotas**

Se busca identificar los hábitos que tienen las personas con sus mascotas, así como el grado de valoración y recursos que destinan a dichas actividades.

- Identificar los hábitos de cuidado de las mascotas.
- Principales veterinarias a las cuales los clientes potenciales llevan a sus mascotas.
- Frecuencia de visita a veterinarias y motivos de consulta.
- Conocer el gasto promedio mensual en el cuidado de sus mascotas.

##### **Objetivo específico 3. Valoración del cliente**

Se requiere identificar y validar las coberturas y asistencias de mayor preferencia entre el *target*:

- Conocer la percepción sobre el seguro para mascotas.
- Conocer los beneficios y asistencias que los clientes potenciales valorarían del seguro.

#### **Objetivo específico 4. Clínicas y veterinarias**

Se requiere las variables principales en las clínicas y veterinarias sobre las cuales diseñar la oferta de valor hacia dichos proveedores estratégicos:

- Conocer los tipos de atenciones prestadas en las clínicas y veterinarias.
- Identificar la frecuencia por cada tipo de atención.
- Conocer la percepción sobre el seguro para mascotas.

#### **2. Metodología**

La metodología empleada para recolectar información, analizar y abordar las preguntas a las variables anteriormente descritas, consistió en dos etapas de investigación.

En la primera etapa, se realizó una investigación exploratoria, en donde se emplearon fuentes secundarias y primarias para obtener información inicial sobre el mercado y hábitos asociados al cuidado de mascotas. Adicionalmente, se realizaron ocho entrevistas a expertos (entre veterinarios y administradores de clínicas veterinarias) para complementar la información y también para validar con los expertos la propuesta de coberturas y asistencias que debería contemplar la póliza, así como información del mercado y de clientes potenciales.

Con las conclusiones e información obtenida al cierre de la investigación exploratoria, se procedió al diseño de la encuesta que nos permita validar y reforzar los principales puntos de la investigación y el sustento del modelo de negocio a plantear.

En la segunda etapa se diseñó y aplicó la encuesta a un grupo de 385 personas que cumplieron con el perfil del cliente potencial, alineadas por las variables de NSE A, B y C, y que tengan mascotas. Sobre los resultados obtenidos, se diseñó el modelo de negocio para la venta de seguros para mascotas.

#### **3. Investigación exploratoria**

En la investigación exploratoria se tomó como fuentes de información secundaria los siguientes puntos:

- Estudios de IPSOS Perú sobre hogares y mascotas por NSE (2014).
- Estudios de consultora INVERA sobre tenencia de mascotas (2016).
- Estudio del mercado peruano – hogares NSE en Lima, realizado a pedido de RIMAC (2014).
- Estudio de tenencia de mascotas en Lima, realizado a pedido de RIMAC (2014).
- Estudios de *Focus group*, realizado a pedido de RIMAC (2014).

Como fuentes de información primaria se desarrollaron entrevistas a profundidad a los administradores y veterinarios de diversas veterinarias. Dentro de los hallazgos más relevantes de la investigación exploratoria, alineados a los objetivos específicos, se mencionan los siguientes:

### **Objetivo específico 1. Clientes y potencialidad**

#### **Investigación de mercado de alimentos balanceado**

Debido a que el producto de seguro para mascotas que planteamos es completamente nuevo en el mercado asegurador peruano, hemos decidido tomar como *benchmark* un estudio de compra de alimentos balanceado para mascotas, realizado por RIMAC Seguros, para poder estimar la potencialidad del mercado y el segmento objetivo. Para esto, tomamos como premisa que un cliente que compra comida balanceada para su mascota, lo hace porque se preocupa por la salud y bienestar de la misma, y que, por ende, tendría el mismo perfil que un cliente que compraría un seguro para su mascota, ya que satisface la misma necesidad, cuidar su salud <sup>10</sup>.

En Lima metropolitana se estiman alrededor de 2.384.000 hogares, de los cuales el 53% tienen mascotas. De dichos hogares, el 77% de ellos tiene como mascota a un perro (975.449 hogares), el 36% tiene un gato (455.908 hogares) y el 7% restante tiene a un canario, un conejo o un ratón (88.649 hogares). Es necesario resaltar que un hogar puede tener más de un tipo de mascota.

La investigación de mercado de alimentos balanceado indica también que el 15% de personas compra comida balanceada para sus mascotas, con lo cual, aplicando el indicador sobre los 975.449 hogares se tienen 146.317 hogares de todos los niveles socioeconómicos.

---

<sup>10</sup> Investigación Dimensionamiento de Mascotas - Alimentos Balanceados. Julio 2014. RIMAC Seguros



Si consideramos el ingreso mensual por hogar, de acuerdo a NSE A, B, C, D, E, y el disponible luego de hacer las compras estándares, se decidió seleccionar como hogares potenciales para el producto a los hogares con NSE A, B y el C en menor proporción.

El cálculo realizado para la estimación de la potencialidad del mercado se presenta a continuación:

Tomando como referencia los datos proporcionados por el estudio de tenencia de mascotas, se procedió a realizar los cálculos sobre el total de hogares en Lima por NSE:

**Tabla 1. Distribución de hogares en Lima por NSE**

NSE	N.º de hogares	% distribución
A	124.000	5
B	441.000	18
C	915.000	38
D	723.000	30
E	181.000	8
<b>N.º de hogares</b>	<b>2.384.000</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación Dimensionamiento de Mascotas - Alimentos Balanceados. Julio 2014.  
RIMAC Seguros

Calculando el número de hogares con mascotas según NSE:

**Tabla 2. Distribución de hogares con mascotas por NSE**

NSE	% de hogares con mascotas	Nº de hogares
A	52	64.480
B	38	167.580
C	51	466.650
D	64	462.720
E	58	104.980
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>1.266.410</b>

Fuente: Investigación Dimensionamiento de Mascotas - Alimentos Balanceados. Julio 2014.  
RIMAC Seguros

Considerando el número de hogares que tengan solo a un perro como mascota:

**Tabla 3. Distribución de hogares con tenencia de perro por NSE**

NSE	% tenencia de perro	N.º de hogares
A	86	55.453
B	86	144.119
C	73	340.655
D	75	347.040
E	84	88.183
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>975.449</b>

Fuente: Investigación Dimensionamiento de Mascotas - Alimentos Balanceados. Julio 2014. RIMAC Seguros

Aplicando el indicador de inversión en comida balanceada para sus mascotas (15%).

**Tabla 4. Distribución de hogares que compran comida balanceada por NSE**

NSE	N.º de hogares	% de distribución
A	8.318	6
B	21.618	15
C	51.098	35
D	52.056	36
E	13.227	9
<b>Total</b>	<b>146.317</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación Dimensionamiento de Mascotas - Alimentos Balanceados. Julio 2014. RIMAC Seguros

Se consideró definir como mercado potencial a los hogares de los NSE A, B y C que invierten en comida balanceada para sus mascotas, **con lo cual el número de hogares potenciales es de 81.034 en Lima**. Posteriormente, el número de hogares potenciales será empleado para el cálculo de la estimación de la demanda en el punto seis del presente capítulo.

## **Objetivo específico 2. Hábitos de cuidado de las mascotas**

### ***Focus Group – hábitos de personas con mascotas***

Existen dos razones por las que las personas deciden tener mascotas, la primera es la tradición; es decir, que han estado acostumbrados desde pequeños a tener animales en casa, y la segunda es la compañía que la mascota le da a su amo<sup>11</sup>.

El hecho de tener mascotas viene con varias responsabilidades respecto a su alimentación, entretenimiento y, a su vez, preocupaciones, sobre todo su salud, que es la necesidad que el seguro de mascotas quiere satisfacer.

<sup>11</sup> Investigación Focus Group – Seguros para Mascotas. Septiembre 2014. RIMAC Seguros

Los principales hábitos que tienen las personas con sus mascotas son los siguientes:

- Les dan alimentos balanceados; sin embargo, en ocasiones, les dan algo mezclado con las croquetas. Este termina siendo un gasto mensual de S/ 150 a S/ 200 dependiendo del tamaño y raza de la mascota.
- Quincenalmente se gasta entre S/ 30 y S/ 40 en la higiene de las mascotas; asimismo, cabe mencionar que esto está sujeto al tamaño y raza de la mascota.
- Como mínimo dos veces al año, las mascotas pasan por chequeos, fuera a los casos de emergencia. En promedio, el gasto es de S/ 50 a S/ 110 por visita, sin contar medicinas.
- Con respecto a los gastos en accesorios, los participantes mencionaron que es un gasto que puede variar de mes en mes, ya que un mes pueden comprar ropa o juguetes y el siguiente no comprar nada.

De acuerdo con estos hábitos, se puede afirmar que los gastos que tienen los participantes en sus mascotas son generalmente mensuales, y que principalmente se dan en alimentación e higiene.

Para los participantes, los principales canales de compra son las veterinarias y los supermercados, puesto que son lugares a los que asisten regularmente solos o con sus mascotas.

### **Objetivo específico 3. Valoración del cliente**

#### ***Focus Group - valoración del producto por parte de los clientes***

En el Perú, actualmente, no existe el seguro para mascotas, sin embargo, hay un grado de conocimiento intermedio acerca del mismo, principalmente por referencias de haberlo escuchado en el extranjero.

Los participantes que tenían algún conocimiento sobre los seguros de mascotas dieron una alta valoración al producto, mencionando, también, que eran similares a los seguros de vida o salud que existen para las personas. Todos los participantes del *Focus Group* afirmaron que es una propuesta muy interesante para el cuidado de sus mascotas.

El producto debe ser un seguro integral que cubra las principales necesidades médicas de una mascota (enfermedades, accidentes, medicinas, cirugías, parto, internamientos) y que también cubra otros servicios como baños, incineración o entierro, ya que en opinión de algunos participantes del *Focus*: «Las mascotas no se enferman todos los meses, pero el seguro se paga todos los meses».

Los atributos más valorados en el *Focus Group* fueron la cobertura de gastos ante enfermedades o accidentes de la mascota y el control médico a domicilio.

A nivel local, como se mencionó previamente, no existe en el mercado una póliza para mascotas, sin embargo, se cuenta con planes médicos ofrecidos por algunas clínicas veterinarias enfocados en la prevención de enfermedades de la mascota.

A diferencia del mercado local, en el extranjero el producto se encuentra disponible para los interesados, brindando las coberturas de vida (fallecimiento de la mascota por las causas aseguradas), protección contra accidentes y enfermedades (costos derivados de la asistencia veterinaria en las circunstancias cubiertas) incluso los daños personales y materiales a terceros que pueda ocasionar la mascota.

#### **Objetivo específico 4. Clínicas y veterinarias**

##### **Entrevistas a profundidad con clínicas veterinarias**

Se realizaron ocho entrevistas a los administradores y veterinarios, con la finalidad de complementar la información y validar con ellos las coberturas y asistencias propuestas, así como la información de volumen de clientes para construir la oferta de valor para ellos. Las entrevistas fueron realizadas a veterinarias ubicadas en Lima, en los distritos de Miraflores, Surco, La Molina, San Isidro y Los Olivos (anexo 2). Dentro de los resultados importantes, se encuentra lo siguiente:

- En cuanto al tipo de atenciones que brindan, los de mayor frecuencia son los servicios de baño, compra de comida, así como las consultas médicas (tratamientos y chequeos médicos).
- En promedio, pueden llegar a tener entre 650 a 700 atenciones por mes.
- Percepción del seguro: existe un consenso general en que es una buena iniciativa de negocio, sin embargo, indicaron que debe contar con una adecuada red o grupo de veterinarias afiliadas, y garantizar que todas cumplan con los protocolos de atención.
- Cada tres meses es el promedio del tiempo que ven a un cliente regular regresar.
- En caso de un accidente, las mascotas pueden llegar a ser internadas entre 1 y 2 días. Por día de internamiento el costo es de S/ 100 a S/ 120 (incluye alimentación y cuidado de la mascota).

- Evaluación del producto: algunos veterinarios mencionaron haber tenido ya experiencia en haber comercializado el “seguro”, pero no lograron conseguir ventas. El poco éxito de las veterinarias con la comercialización de un seguro se puede deber a que uno de los atributos higiénicos de la categoría de seguros es el respaldo, además, no necesariamente conocen el funcionamiento del negocio. Una veterinaria pequeña sin el respaldo de un grupo económico, puede no transmitir la confianza que un potencial cliente de seguros busca a la hora de adquirir un producto.
- Sobre las coberturas que debería tener el seguro, destacaron aquellas con relación directa a coberturas médicas y cirugías.
- El reembolso gasto por sacrificio no fue considerado tan atractivo, no por lo menos para aquellos dueños que tengan mascotas jóvenes.

Sobre los planes, se comentó lo siguiente:

#### **Plan base**

- No debería contemplar la orientación veterinaria telefónica.
- La asistencia de orientación estética para mascotas debería incluirse también en el plan base.
- El plan base debería contar también con la asistencia estética para mascotas y cobertura por desparasitación.
- No es tan atractivo de acuerdo a las coberturas inicialmente presentadas.

#### **Plan full**

- Mucho más potente que el plan base.
  - Estima que el cliente podría llegar a pagar entre S/ 100 y S/ 140.
  - Debería incluirse cobertura por desparasitación.
- Involucramiento de la veterinaria: consideran que las veterinarias serían un canal de venta atractivo, ya que se encuentra en un contexto adecuado. Además, los clientes acuden a ellos en la necesidad de cuidar a sus mascotas.
  - El canal web también lo consideran una opción viable, ya que transmite simplicidad y disponibilidad de los productos.
  - En su mayoría, los veterinarios entrevistados se encontraron muy interesados en formar parte de la red de clínicas veterinarias para el seguro de mascotas de RIMAC; sin embargo, algunos casos aislados mostraron poca disposición ya que se sentían más expuestos como empresas por mantener una asociación con una corporación tan grande como RIMAC.

- Finalmente, sobre la siniestralidad de las mascotas, no se identificó un porcentaje o tendencia, por el contrario, resultó variada, ya que la siniestralidad cambia de acuerdo a la raza del perro o gato. Dependiendo de esta es que el animal es propenso a contraer problemas médicos de cierto tipo.
- Con respecto al agrupamiento de las mascotas, uno de los criterios mencionados fue el tamaño y rango de edad, aunque también se sugirió agrupar a las mascotas por raza.

#### **4. Investigación concluyente**

Con la finalidad de validar la información obtenida en la investigación exploratoria y proceder con la toma de decisiones respecto del diseño y comercialización del producto, se aplicó una encuesta estructurada, formal y direccionada a 385 personas que cumplieron con el perfil de los prospectos potenciales a los cuales queremos llegar, (NSE A, B y en menor medida del C, que cuenten con alguna mascota).

La encuesta fue aplicada de forma digital durante tres meses, entre mayo y julio de 2016. El diseño de la encuesta estuvo estructurado en validar cuantitativamente los siguientes puntos:

- Gasto promedio de las personas en el cuidado de sus mascotas.
- Motivo y elección de una clínica veterinaria.
- Frecuencia y ticket promedio de gasto en la veterinaria de su elección.
- Beneficios y asistencias que más valoraría en un seguro para mascotas.
- Elección entre dos propuestas de seguros para mascotas.
- Precio dispuesto a pagar por la póliza.
- Interés en adquirir una póliza de seguro.

El modelo de la encuesta aplicada se encuentra en el anexo 3.

#### **5. Resultados y análisis**

Los principales resultados de la aplicación de la encuesta, se presentan a continuación (anexo 4).

- El 39,2% de los encuestados indicó que el gasto promedio mensual en el cuidado de sus mascotas oscila entre los S/ 201 y S/ 400. En complemento, el 33,4% indicó que el gasto promedio mensual en el cuidado de sus mascotas oscila entre los S/ 101 y S/ 200.

- Se identificaron 26 veterinarias que concentran el 73% de las preferencias de los encuestados.
- Lo más valorado en una veterinaria es la confianza que se le tiene al veterinario, seguido por el servicio brindado por el personal. El surtido de productos no es una variable que determine la elección de una veterinaria.
- En la veterinaria, las atenciones con mayor demanda son la compra de comida (23% del total de atenciones) y servicios de baño (43% del total de atenciones). Los tratamientos y chequeos médicos concentran el 12% de las atenciones en la veterinaria.
- El ticket promedio de gasto mensual en la veterinaria se estima en S/ 198.
- El 40% de los encuestados no ha escuchado antes sobre los seguros para mascotas.
- La cobertura en gastos de curación y tratamiento en caso de accidente o enfermedades es la de mayor valor para los encuestados, seguido por los controles médicos a domicilio y la estancia en residencia canina. La cobertura por sepelio es la de menor valoración.
- Los descuentos en vacunación, antipulgas y desparasitación son las asistencias de mejor valoración. En contraparte, las suscripciones a revistas de mascotas y la orientación estética son las de menor valoración obtenida.
- Sobre el plan base: el 22% de los encuestados indicó que definitivamente adquiere la póliza y un 52% indicó que probablemente sí. Complementando ello, el 52% indicó que estaría dispuesto a pagar entre S/ 20 y S/ 30, en tanto que un 28% señaló que pagaría hasta S /40 soles por el plan base.
- Para el plan *full*: el 30% indicó que definitivamente adquiere la póliza y un 45% indicó que probablemente sí. Complementando ello, el 61% indicó que estaría dispuesto a pagar entre S/ 60 y S/ 80, en tanto que un 28% señaló que pagaría hasta S/ 100 soles por el plan *full*.
- El 61% de los encuestados prefiere el plan *full* respecto del plan base.
- El 56% prefiere la tarjeta de crédito / débito como medio de pago en el caso de adquirir la póliza.
- El 58% tiene ingresos entre los S/ 2.500 y S/ 8.000 mensuales. Asimismo, el 51% de los encuestados fueron del sexo masculino.

## **6. Estimación de la demanda**

De acuerdo con la investigación de mercado realizada y, basados en la potencialidad del mercado y la información de las encuestas, se realizó el cálculo de la demanda de pólizas para mascotas:

En las preguntas sobre el interés de los encuestados sobre alguno de los planes presentados, se consideró los porcentajes de respuesta asociados a un mayor interés en adquirir los planes, añadiendo un factor de ajuste. Así, para el plan base, sobre los que respondieron que definitivamente comprarían el seguro, se aplicó un factor de ajuste de que el 100% de ellos en realidad lo comprarían definitivamente. Para los encuestados que respondieron “probablemente sí”, se aplicó un factor del 50%.

**Tabla 5. Distribución de respuestas sobre interés en el plan base**

¿Estarías interesado en un seguro para tu mascota, como el plan base?

Respuestas	%	Factor de ajuste <sup>(1)</sup> %	% ajustado
Definitivamente sí	16,7	100,0	16,7
Probablemente sí	50,7	50,0	25,4
Neutro	15,8		
Probablemente no	14,0		
Definitivamente no	2,8		

<sup>(1)</sup> Factor de ajuste considerado por el equipo

Fuente: Elaboración propia, 2016

Los porcentajes ajustados se aplicaron sobre el potencial total de hogares (81.034 hogares), a fin de determinar el número de hogares que compraría la póliza con el plan base.

**Tabla 6. Cálculo de la demanda para el plan base**

NSE	Población	Cálculo de la demanda	
		Definitivamente sí <sup>(1)</sup>	Probablemente sí <sup>(2)</sup>
A	8.318	1.389	2.109
B	21.618	3.610	5.480
C	51.098	8.533	12.953
<b>Total</b>	<b>81.034</b>	<b>13.533</b>	<b>20.542</b>

<b>N.º de hogares estimados que comprarían la póliza base</b>	<b>34.075</b>
---	---------------

<sup>(1)</sup> Resultado obtenido al multiplicar la población por el porcentaje ajustado correspondiente “Definitivamente sí”.

<sup>(2)</sup> Resultado obtenido al multiplicar la población por el porcentaje ajustado correspondiente “Probablemente sí”.

Fuente: Elaboración propia, 2016

Similar cálculo se realizó con el plan *full*.



**Tabla 7. Distribución de respuestas sobre interés en el plan *full***¿Estarías interesado en un seguro para tu mascota como el plan *full*

Respuestas	%	% de factor de ajuste	% ajustado
Definitivamente si	24,2	100,0	24,2
Probablemente si	47,0	50,0	23,5
Neutro	12,1		
Probablemente no	10,7		
Definitivamente no	6,0		

Fuente: Elaboración propia, 2016

**Tabla 8. Cálculo de la demanda para el plan *full***

NSE	Población	Cálculo de la demanda	
		Definitivamente sí <sup>(1)</sup>	Probablemente sí <sup>(2)</sup>
A	8.318	2.013	1.955
B	21.618	5.232	5.080
C	51.098	12.366	12.008
<b>Total</b>	<b>81.034</b>	<b>19.610</b>	<b>19.043</b>

<b>N.º de hogares estimados que comprarían póliza full</b>	<b>38.653</b>
--	---------------

<sup>(1)</sup> Resultado obtenido al multiplicar la población por el porcentaje ajustado correspondiente “Definitivamente sí”.

<sup>(2)</sup> Resultado obtenido al multiplicar la población por el porcentaje ajustado correspondiente “Probablemente sí”.

Fuente: Elaboración propia, 2016

Promediando los resultados en el plan base y *full*, se estima una demanda promedio de 36.364 hogares que comprarían la póliza de seguros para mascotas, lo cual equivale al 2.9% del total de hogares en Lima con mascotas y un 44.9% sobre el total de hogares potenciales calculado previamente (81.034 hogares potenciales).

## 7. Conclusiones

Identificación de una necesidad no cubierta en el mercado, la cual brinda una interesante oportunidad de negocio viable, sustentada en la proyección de la demanda e importes que están dispuestos a pagar los clientes por el cuidado de sus mascotas.

Es necesario disponer de una red de clínicas en donde la confianza en el equipo de veterinarios y calidad de la atención a los clientes y sus mascotas sea el factor diferencial frente a opciones de otras veterinarias. Con ello, las veterinarias se convierten en proveedor y aliado estratégico para el éxito del producto en el mercado.

## **Capítulo IV. Planeamiento estratégico**

### **1. Estrategias genéricas**

De acuerdo con la matriz de estrategias genéricas de Michael Porter (anexo 5), estaríamos optando por una estrategia de ser líder en “diferenciación”, queremos que nuestro segmento perciba al producto como algo único en el mercado. A su vez, si vemos el enfoque de mercado nos dirigiremos a dos segmentos de clientes: *Pet Lover* y amo preocupado.

### **2. Estrategia de crecimiento**

De acuerdo con la matriz de Igor Ansoff para el crecimiento de la empresa (anexo 6), considerando como vectores al mercado y los productos, nuevos o tradicionales, la estrategia que estaríamos utilizando sería el “desarrollo de un nuevo producto”, como es el seguro para mascotas.

El desarrollo de este producto tiene como pilares la creación de una nueva categoría en el mercado asegurador peruano con dos planes de seguro y coberturas específicas en cada uno de ellos, dirigidos a las mascotas (perros y gatos), una amplia red de veterinarias para brindar la atención en Lima y alrededores, y una propuesta de constante ayuda social a asociaciones de protección animal. Todo bajo el paraguas de marca de *good will* que quiere transmitir RIMAC.

### **3. Objetivos de marketing**

#### **Objetivos a corto plazo**

- Alcanzar un presupuesto de ventas de S/ 650 mil en primas.
- Mantener una siniestralidad de 18% al primer año de operación.
- Posicionar al seguro de mascotas de RIMAC como líder de la categoría, alcanzando una penetración de mercado, en la categoría, de 4% en el primer año de operación.
- Generar un indicador de retención de clientes de 82%, en el primer año de operación.
- Posicionarnos como una compañía de seguros socialmente responsable, preocupada por el bienestar de las mascotas en general, incrementando el indicador Spontaneous Brand Awareness (SBA) a 68,5% (actualmente 68%).
- Generar alianzas duraderas con nuestra red de veterinarias, de manera que podamos blindar nuestra posición ante las marcas competidoras que puedan lanzar un producto similar. Se medirá cada 2 años con un estudio de mercado que identifique las veterinarias top. La meta es tener un 80% de las veterinarias más valoradas por nuestro *target*.

### **Objetivos a mediano plazo**

- Generar un retorno de la inversión (ROI) de 25% al finalizar el tercer año de operación.
- Alcanzar un presupuesto de ventas acumulado del segundo hasta finales del tercer año de S/ 6 millones en primas.
- Mantener una siniestralidad de 18% al tercer año de operación.
- Posicionar al seguro de mascotas de RIMAC como líder de la categoría, alcanzando una penetración de mercado de 18% y conseguir un *market share* de 25% en el tercer año de operación.
- Mantener un indicador de retención de clientes de 80% en el tercer año de operación.
- Continuar posicionando a la empresa como una compañía líder en innovación y responsabilidad social, incrementando la notoriedad de la marca y el indicador Spontaneous Brand Awareness (SBA) a 70% (actualmente 68%).

### **Objetivos a largo plazo**

- Generar un retorno de la inversión (ROI) de 500% en el cuarto año de operación.
- Alcanzar un presupuesto de ventas acumulado del cuarto año de S/ 6 millones en primas.
- Mantener una siniestralidad de 18% al cuarto año de operación.
- Posicionar al seguro de mascotas de RIMAC como líder de la categoría, alcanzando una penetración de la categoría de 30% en el cuarto año de operación y conseguir un *market share* de 35% en el tercer año de operación.
- Generar un indicador de retención de clientes de 80% en el cuarto año de operación.
- Continuar posicionando a la empresa como una compañía líder en innovación y responsabilidad social, incrementando la notoriedad de la marca y el indicador Spontaneous Brand Awareness (SBA) a 71% (actualmente 68%).

## **4. Estrategia de segmentación**

Tomando en cuenta los resultados de la investigación concluyente, podemos identificar como grupo objetivo del seguro para mascotas a los hombres y mujeres peruanos de 26 a 45 años, de NSE A, B o C, que tienen un estilo de vida Sofisticado (Arellano)<sup>12</sup>, preocupados por el bienestar, salud y seguridad de sus mascotas, y que gastan entre S/ 100 y S/ 400 mensualmente en ellos. Dentro de este grupo objetivo hemos definido dos segmentos de clientes:

---

<sup>12</sup> <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>

### **Segmento 1. *Pet Lover***

Hombres y mujeres del NSE A, B, C que consideran a sus mascotas como parte de su familia y harían lo que sea por su bienestar, la mayoría gasta entre S/ 200 y S/ 400 mensuales en ellos. Apoyan actividades de ONG y/o asociaciones de protección de animales.

#### **Perfil**

Cynthia es un *Pet Lover*. Se casó hace pocos años y aún no tiene hijos. Tiene un perro llamado Rocky, al cual trata como a su hijo. Hace deporte ocasionalmente y se despierta temprano para salir con su perro. Ella trabaja en un horario normal de oficina, pero siempre se toma un tiempo a la hora de almuerzo para volver a su casa y pasear a su mascota.

Los fines de semana, normalmente, organizan su vida e incluye actividades caninas, como pasear por el malecón o salir a comer a algún restaurante donde se acepten canes. Publica fotos con su “hijo” en redes sociales, y comparte publicaciones de asociaciones de protección sobre mascotas perdidas.

Cuando se va de viaje solo deja a su perro con personas de confianza y/o en hospedajes caninos fiables. Siempre lo alimenta con comida balanceada y de acuerdo a su raza. Son frecuentes sus visitas al veterinario para asegurarse de que el perro este bien de salud.

### **Segmento 2. *Amo preocupado***

Hombre y mujeres del NSE A, B o C que, si bien tienen mascotas y se preocupan por estas, no los consideran una prioridad, la mayoría gasta entre S/ 200 y S/ 400 mensuales en ellos.

#### **Perfil**

Jorge es un amo preocupado. Cuenta con varios años de casado y tiene 2 hijos. Posee un perro que se llama Rocco al cual compró cuando su primer hijo cumplió pocos meses. Siempre se levanta temprano para trabajar y, en ocasiones, saca a pasear al perro. Los fines de semana le gusta estar con sus hijos y planear alguna actividad para pasar tiempo con ellos, las cuales pueden, o no, incluir al perro. Si se van a la playa o al campo, normalmente dejan al perro en casa y coordinan con un familiar para que le sirva comida esporádicamente. Siempre lo alimenta con comida para perros estándar. Normalmente lleva al perro al veterinario cuando manifiesta alguna molestia.

Planeamos utilizar una estrategia de segmentación diferenciada, elaborando un producto con coberturas y beneficios específicos para cada uno de los segmentos identificados, de manera que el producto pueda adecuarse a las necesidades específicas de cada perfil de cliente (anexo 7).

## 5. Estrategia de posicionamiento

RIMAC tiene la oportunidad de ocupar un nuevo espacio de diferenciación sostenible. Este espacio debe guiar las experiencias y la comunicación que entregamos a nuestros grupos de interés en todos los puntos de contacto, tanto físicos como virtuales. Este espacio se alimenta de los atributos y la personalidad de la marca. Junto con el cambio de marca realizado en el 2012, se eligió posicionar la marca asociándola a situaciones cotidianas que ya se encuentren consolidadas.

La empresa ha ido construyendo un vínculo relacionándose al cuidado animal. Esto inicia con su campaña navideña del 2015 y continua a través de la publicidad permanente que mantiene en redes sociales. La empresa tiene la oportunidad de enriquecer el posicionamiento que viene construyendo a través de su promesa de marca “Todo va a estar bien” y vincularla a un nuevo territorio que vendría a ser el cuidado de las mascotas.

## 6. Estrategia de marca

Se establecen cuatro grandes decisiones que tomar a partir del lanzamiento de este nuevo producto. En la mayoría de casos se mantiene lo definido por RIMAC ya que, para la construcción de marca, es esencial mantenerse consistente en la comunicación.

**Gráfico 1. Decisiones de estrategia de marca**<sup>13</sup>



Fuente: Fundamentos de Marketing – Kotler 11.ª edición.

<sup>13</sup> Fundamentos de Marketing – Kotler 11.ª edición.

## 6.1 Atributos de la marca

**Accesibilidad:** es el valor que actúa como motor de la marca y que conduce a RIMAC hasta el cliente. Supone tener disponibles productos hechos a la medida de cada cliente, acceso en distintos centros de atención, y canales de información y venta. Otro de los factores más importantes es la relación que existe entre el producto y el precio, ya que determina el acceso de gran parte de la población. La accesibilidad es el valor que más diferencia a RIMAC. Significa: relación valor – precio conveniencia física, disponibilidad de información / lenguaje claro, agilidad / flexibilidad.

**Cercanía:** el consumidor se siente “pequeño” ante una gran empresa como RIMAC. Piensa que la aseguradora se aprovecha de su posición de fortaleza para sacar beneficios propios en vez de beneficio para él. Uno de los aspectos más relevantes para el cliente, y que genera cercanía, es sentir que la aseguradora se pone en su lugar para entenderle bien, transmitir un mensaje claro y ofrecerle productos acordes con sus necesidades.

**Confianza:** la confiabilidad transmite al cliente seguridad y tranquilidad de que, ante cualquier suceso, cuenta con el respaldo de la compañía RIMAC. Otro aspecto importante que contribuye a la confianza es el lenguaje transparente. Hablar claro constituye el vínculo de cercanía y confianza con el cliente.

**Innovación:** innovación es simplificar constantemente la vida de nuestros clientes. Se transmite a través de la actualización y creación de nuevos productos, acordes con las necesidades vigentes del mercado o idear nuevas herramientas / canales para acercarnos a nuestros clientes.

## 6.2 Personalidad de la marca

Son el conjunto de características humanas asociadas a la marca por el público objetivo. Debe ser coherente y creíble, ya que estará sujeta a la percepción del consumidor. La falta de personalidad (al igual que en las personas) no es un buen dato. Al igual que los atributos de marca, la personalidad es una fuente de diferenciación y ventaja competitiva sustentable porque:

- Permite al consumidor expresarse.
- Basa la relación como persona – persona (marca).
- Representa los beneficios funcionales.

## 6.2.1 Características de la personalidad de la marca

### Optimista

- Porque creemos que el mundo puede ser un lugar mejor.
- Porque sabemos que mayor parte de los problemas tiene una solución.
- Porque confiamos en el talento del ser humano como creador de soluciones.

### Espontánea

- Porque amamos la vida y todo lo que ella tiene para ofrecernos.
- Porque la categoría es demasiado estructurada, acartonada, cliché.

### Innovadora

- Innovamos siempre y todo: productos, servicios, precios, colores, mensajes, arquitectura.
- Nunca seremos un *me too* de nadie.

## 6.3 Selección del nombre de la marca

Para poder determinar el nombre del producto, se definen parámetros que están establecidos en el manual de marca corporativa y nos ayudan a la construcción del nombre.

- **Ramo:** define el negocio al que pertenece a nivel compañía. En este caso, al tratarse esencialmente de un producto con coberturas médicas, pertenece al ramo de Salud.
- **Criterios (50% del puntaje):** fácil de pronunciar, suena bien, corto y descriptor.
- **Atributos (25% del puntaje):** accesible y cómodo.
- **Beneficios (25% del puntaje):** protección médica, ahorro.

Según la matriz de construcción de nombres de productos RIMAC el nombre resultante es “Seguro de salud para mascotas”<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Matriz de arquitectura de nombres.

**Tabla 9. Matriz de construcción de nombres de productos RIMAC**

Ramo	Nombres/Criterios	Criterios Basicos de Construcion				Atributos producto a comunicar		Beneficios		Total
		Facil de Pronunciar (*)	Suena bien (*)	Corto	Descripto r	Accesible	Cómodo	Protección médica	Ahorro	
	<b>Peso</b>	<b>15%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>10%</b>	<b>20%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>
Salud	Para mascotas	5	4	5	4	1	3	3	1	3.35
Salud	Pet lover	3	3	2	5	1	1	1	1	2.2
Salud	Pet	4	3	3	2	1	1	1	1	2
Salud	Perros y gatos	5	4	4	5	1	3	3	1	3.4
Salud	Animal	5	1	5	3	1	1	2	1	2.5
Salud	Mascota sana	4	4	2	5	3	1	4	1	3.35
Salud	Mascota feliz	4	4	2	4	1	5	4	1	3.3

(\*) En Ingles (e idealmente Evaluacion de nombres (5 Excelente, 4 Muy Bueno, 3 Bueno, 2 Regular, 1 Mal)

Fuente: RIMAC, 2016

## 6.4 Patrocinio de la marca

Como parte de los lineamientos de marca, si bien el nombre para una identificación rápida inicia con la denominación del ramo, seguido de la descripción del producto, para efectos de la comunicación este cierra con la frase “de RIMAC”. Ejemplo: Seguro de salud para mascotas de RIMAC.

## 7. Estrategia de clientes

Al tratarse de un intangible, resulta esencial para la retención de clientes la concientización del prospecto. Si este cliente, al ser abordado por un vendedor, se vuelve consciente de la esencia del seguro, la tasa de retención podría aumentar.

Por el contrario, si este cliente motiva su compra por un factor tercero, como podría ser una promoción o bono, y no interioriza la verdadera necesidad (protección económica), entonces la tasa de retención podría disminuir. El punto es que el cliente entienda la esencia del seguro y valore el respaldo que este le brinda ante un siniestro.

Como motivador secundario, los seguros, por lo general, cuentan con ciertos beneficios que sirven de tangibilizadores. La tangibilización de un seguro se entiende como materializar los beneficios adicionales que no necesariamente tienen relación directa con el seguro, y que el cliente obtiene por su compra. Por ejemplo, en el caso de seguro vehicular, el cliente obtiene beneficios en asistencias como servicio de grúa, chofer de reemplazo, auto de reemplazo, etc. Si bien un cliente puede tener un seguro durante un periodo y no usarlo, estos beneficios nos ayudan a que el cliente perciba un valor adicional en su compra y así lo piense dos veces antes de abandonarlo.



Se plantean distintos beneficios que no forman parte de la esencia del producto, pero que nos sirven para tangibilizar su uso y que nuestro cliente encuentre un valor agregado. Descuentos en alimentos para mascotas y descuentos en antipulgas son algunos de ellos.

Tácticas para la tangibilización del producto

***E-mailing beneficios:*** se enviará una vez al mes, un *e-mailing* dirigido a aquellos clientes que han adquirido el seguro. Se incluirá información relevante para el dueño de mascotas, tal como tips para el cuidado de la mascota o prevención de enfermedades y accidentes.

**SMS a clientes:** de la misma forma, mes a mes se enviarán comunicaciones vía SMS a aquellos clientes que han adquirido el seguro. Estas comunicaciones servirán como refuerzo a los *e-mailings* mencionados, para así contribuir a la recordación de los beneficios del producto.

***E-mailing boletín personas:*** en el boletín personas se exponen las campañas vigentes, novedades de los productos más relevantes de la compañía y mención a algunos temas relacionados a bienestar y prevención. Para el lanzamiento del producto, y de manera periódica, se incluirán temas relacionados al bienestar animal.

## **Capítulo V. Tácticas de marketing**

### **1. Estrategia de producto**

El servicio de seguro de mascotas que queremos brindar se divide en dos tipos de productos, cada uno de ellos va dirigido a los dos segmentos objetivos.

#### **1.1 Plan base**

El plan base está dirigido al segmento “amo preocupado”, y cuenta con coberturas básicas y beneficios para mantener a la mascota en un excelente estado de salud.

##### **Coberturas**

- Reembolso de gastos veterinarios en caso de accidente.
- Controles médicos a domicilio en caso de tratamiento.

##### **Beneficios adicionales**

- 20% de descuento en aplicación de antipulgas y desparasitación.
- 20% de descuento en aplicación de vacunación.

El precio del seguro, es decir la prima, es de S/50 mensuales.

#### **1.2 Plan *full***

El plan *full* está dirigido al segmento *Pet Lover*, y está compuesto por coberturas integrales y bastantes completas, para la tranquilidad del asegurado. Además, tiene beneficios enfocados en el bienestar de la mascota.

##### **Coberturas**

- Reembolso de gastos veterinarios en caso de accidente.
- Reembolso de gastos veterinarios en caso de enfermedad.
- Controles médicos a domicilio en caso de tratamiento.
- Responsabilidad civil por mordedura a terceros o daños propiedad.
- Reembolso de gastos de sacrificio y disposición del cuerpo.

### **Beneficios adicionales**

- Aplicación de antipulgas y desparasitación (1 evento gratis y 20% de descuento en las siguientes).
- Aplicación de vacunación (1 evento gratis y 20% de descuento en las siguientes).
- Estancia de hasta 7 días en residencia canina por viaje del asegurado.

El precio del seguro, es decir la prima, es de S/90 mensuales.

### **1.3 Coberturas del seguro**

Las sumas aseguradas de las coberturas, los porcentajes de descuento y cantidad de veces, se aplican dependiendo del plan en que el que se encuentra el asegurado.

### **Reembolso de gastos veterinarios en caso de accidente**

En caso que la mascota sufra un accidente, RIMAC procederá al reembolso de los gastos veterinarios hasta el límite pactado, de acuerdo al plan elegido, siempre y cuando sean como consecuencia de un accidente sufrido por la mascota que constituye la materia del seguro, y hayan sido, efectivamente, incurridos por el asegurado. Tales gastos deben ser producto de atenciones prestadas dentro del plazo de sesenta (60) días contados desde la fecha del accidente y como consecuencia de las lesiones sufridas en dicho evento.

Los gastos veterinarios por accidente, son aquellos originados por el conjunto de actuaciones realizadas por un veterinario, como consecuencia del accidente sufrido por la mascota que constituye la materia del seguro.

- **Plan base:** dos eventos al año, con una cobertura máxima de S/ 700,00 por evento, con un deducible de 20%.
- **Plan full:** dos eventos al año, con una cobertura máxima de S/ 3.000,00 por evento, con un deducible de 20%.
  - **Periodo de espera:** esta cobertura cuenta con un período de espera de quince (15) días calendario, contados a partir de la fecha de inicio de vigencia.

**Exclusiones:** no quedará cubierto por las disposiciones de esta póliza lo siguiente:

- Envenenamientos e intoxicaciones.
- Las intervenciones quirúrgicas de tipo estético, como las utilizadas en algunas razas para modelar orejas o rabos, así como la extirpación de uñas.
- Cualquier suceso derivado del ejercicio de la caza.

## **Reembolso de gastos veterinarios en caso de enfermedad**

RIMAC realizará a favor del asegurado, el reembolso de los gastos médicos de asistencia veterinaria, siempre y cuando sean a raíz de una enfermedad sufrida por la mascota que constituye la materia del seguro. Los gastos de asistencia veterinaria son aquellos originados por el conjunto de actuaciones realizadas por un médico veterinario, como consecuencia de la enfermedad sufrida por la mascota materia del seguro.

Esta cobertura solo aplica para el plan *full*, con un monto máximo de S/ 3.000,00 por evento, con un deducible de 20%. Se consideran los siguientes:

- Consultas veterinarias: bajo este concepto se incluyen los costos de tratamientos inyectables realizados durante la consulta ante la presencia de una enfermedad, así como aquellos anestésicos o sedantes si fuesen necesarios.
- Pruebas diagnósticas y análisis de laboratorio.
- Intervenciones quirúrgicas, anestesia y gastos veterinarios postquirúrgicos como consecuencia de la cirugía.
- Hospitalización de la mascota, única y exclusivamente cuando este permanezca ingresado por un periodo superior a las 24 horas consecutivas en la clínica. Se incluye bajo este concepto, aquellos medicamentos que se administren al animal asegurado durante el periodo en que se encuentre ingresado al centro clínico, independientemente de la permanencia del mismo en dicho centro clínico.

**Periodo de espera:** este amparo cuenta con un periodo de espera de sesenta (60) días calendario, contados a partir de la fecha de inicio de vigencia.

**Exclusiones:** no quedará cubierto por las disposiciones lo siguiente:

- Los costos de prótesis.
- Cirugía plástica estética.
- Ninguna enfermedad infecciosa que pueda sufrir la mascota amparada, si esta no tiene su carné de vacunación al día.

### **Controles médicos a domicilio**

En caso que el asegurado requiera control médico a domicilio para la mascota objeto de este seguro, RIMAC gestionará el envío de un veterinario al domicilio del asegurado, siempre y cuando exista la infraestructura privada que lo permita, en la localidad donde se encuentre el asegurado. En las ciudades que cuenten con infraestructura adecuada, RIMAC podrá coordinar dicho control médico por medio de los servicios médicos veterinarios en la localidad.

Estas actuaciones incluyen: desplazamiento de un veterinario al domicilio del asegurado, evaluación y control del animal, traslado del animal a una clínica veterinaria por un veterinario si, a su juicio, las lesiones que presenta el animal requieren la intervención directa de dicha clínica para la realización de pruebas complementarias, intervención quirúrgica y/o su hospitalización. Esta cobertura no incluye medicamentos de ningún tipo. Los servicios de asistencia se prestarán a nivel Lima.

Aplica un copago de S/ 20 por consulta para la cobertura de controles médicos a domicilio, tanto para el plan base como para el *full*.

### **Cobertura de responsabilidad civil**

RIMAC asume la defensa del asegurado en caso de reclamaciones en vía civil con motivo de un siniestro ocasionado por la mascota materia del seguro, incluso, cuando dichas reclamaciones fueran infundadas. RIMAC designará un abogado, comprometiéndose el asegurado a prestar la colaboración necesaria, otorgando los poderes y asistencia personal que fueren precisos. La cobertura de los gastos será hasta de 3.000 soles. Esta cobertura solo aplica para el plan *full*.

**Exclusiones:** no cubre la responsabilidad civil ni daños producidos a consecuencia de:

- La participación de las mascotas aseguradas en apuestas, desafíos o deportes.
- La participación de las mascotas aseguradas en actividades laborales.
- Malos tratos, exceso de trabajo, falta, insuficiencia o mala calidad higiénica de alimentos o cuidados a las mascotas aseguradas, cuando estas circunstancias sean imputables al asegurado.
- Lesiones ya existentes anteriormente a la vigencia del seguro, así como vicios ocultos, preexistencias de las enfermedades o malformaciones congénitas.

**Periodo de espera:** este amparo cuenta con un periodo de espera de sesenta (60) días calendario, contados a partir de la fecha de inicio de vigencia.

#### **Reembolso de gastos de sacrificio y disposición del cuerpo de mascota**

RIMAC indemnizará por reembolso, los costos de sacrificio necesario de la mascota objeto del seguro, así como la disposición del cuerpo, cuando a juicio de un veterinario proceda tal acto, debido al deterioro físico e irreversible del animal; ya sea por vejez, enfermedad o accidente. Esta cobertura solo aplica para el plan *full*.

**Periodo de espera:** esta cobertura entrará en vigor una vez hayan transcurrido seis (06) meses contados desde la fecha de inicio de vigencia, salvo que se trate de un accidente cubierto por esta póliza, en cuyo caso, el plazo de carencia será de quince días.

**Exclusión:** la cobertura no incluye sepelio, que algunas veterinarias tienen como servicio adicional.

### **1.4 Beneficios adicionales**

#### **Aplicación de antipulgas y desparasitación**

RIMAC ofrecerá la aplicación de antipulgas y servicio de desparasitación en la veterinaria seleccionada por el asegurado, 1 evento en la vigencia para el plan *full*. Adicionalmente, para ambos planes, el asegurado obtendrá un descuento de 20% en su red de veterinarias para próximas aplicaciones, puede ser utilizado hasta tres veces durante la vigencia de la póliza.

#### **Periodo de espera**

Esta cobertura cuenta con un período de espera de quince (15) días calendario, contados a partir de la fecha de inicio de vigencia.

#### **Aplicación de vacunación**

RIMAC ofrecerá la aplicación de vacunación en la veterinaria seleccionada por el asegurado, 1 evento en la vigencia para el plan *full*. Adicionalmente, para ambos planes, el asegurado obtendrá un descuento de 20% en su red de veterinarias para próximas aplicaciones, puede ser utilizado hasta dos veces durante la vigencia de la póliza.

### **Periodo de espera**

Esta cobertura cuenta con un período de espera de quince (15) días calendario, contados a partir de la fecha de inicio de vigencia.

### **Estancia en residencia canina por viaje del asegurado**

RIMAC garantiza la estadía de la mascota objeto de este seguro, en una residencia o centro canino autorizados por RIMAC, siempre y cuando la circunstancia sea debida a un viaje que tenga que realizar el asegurado y que la mascota no pueda ser atendida por algún familiar. Se brindará el servicio una 1 vez al año para el plan base y 2 veces para el plan *full*, por un tiempo máximo de 5 días en cada evento.

### **Periodo de espera**

Esta cobertura cuenta con un período de espera de quince (15) días calendario, contados a partir de la fecha de inicio de vigencia (anexo 8).

## **1.5 Consideraciones de adquisición y uso del seguro**

### **Condiciones de acceso y límites de permanencia**

Podrán asegurarse las mascotas que sean incorporadas dentro de la póliza, y que cumplan con los requisitos de asegurabilidad respecto a su edad.

**Tabla 10. Límites de edad**

<b>EDAD MASCOTA</b>		
<b>Mínima de ingreso</b>	<b>Máxima de ingreso</b>	<b>Límite de permanencia</b>
3 meses	8 años	12 años

Fuente: Elaboración propia, 2016

### **Medio y plazo establecido para el aviso del siniestro**

El aviso de siniestro deberá ser comunicado por el asegurado tan pronto como se tenga conocimiento de la ocurrencia, siempre que sea dentro de un plazo no mayor de tres (3) días de ocurrido.

## 2. Estrategia de precio

Para la definición del precio final se han considerado dos aspectos: en primer lugar, el resultado de la investigación de mercado y en segundo lugar la estructura del costo de una póliza.

Respecto de la investigación de mercado, dentro de los resultados obtenidos se observa que un 18% de encuestados estaría dispuesto a pagar entre S/ 40 y S/ 50 por el plan base, y un 20% de los encuestados llegaría a pagar entre S/ 81 y S/ 100 por la póliza *full*, que fueron los rangos de mayor precio indicados en la encuesta realizada.

Por otra parte, el costo de una póliza está constituido por la siniestralidad, comisiones a pagar a la fuerza de ventas, los gastos técnicos asociados y el derecho de emisión de la póliza. De acuerdo con la experiencia en otros productos de salud, se pudo estimar cada variable del costo de la póliza. Así, tenemos que, respecto del precio de una póliza, las comisiones representan el 18%, la siniestralidad también a un 18%, los gastos técnicos equivalen a un 5% y el derecho de emisión un 3%. Con ello, el costo de venta representa el 44% del precio de la póliza, logrando un margen de 56% por cada producto.

Ante los dos aspectos presentados, se propone implementar la estrategia de descremado de precios, lo cual implica colocar el precio inicial relativamente alto para la nueva póliza en el mercado, con la finalidad de captar a los clientes con mayor interés y que, a su vez, dispongan de los recursos para poder pagar la prima del producto.

En complemento a ello, los precios inicialmente altos indicados connotan alta calidad del servicio prestado, sobre todo por la red de clínicas veterinarias de mayor reconocimiento según la encuesta aplicada. Por otra parte, proporciona flexibilidad a RIMAC para una posterior modificación del precio, en el sentido que es mucho más fácil bajar un precio inicial que topa con la resistencia del consumidor, que subirlo si ha resultado demasiado bajo. Por último, al ser RIMAC la primera aseguradora en lanzar el producto para mascotas, dispondrá de un periodo inicial en el cual no tendrá otros competidores en el mercado, hasta que las barreras de entrada sean superadas.

Por lo anteriormente expuesto, los precios propuestos son: S/ 50 para el plan base y de S/ 90 para el plan *full* (ambos precios ya incluyen I.G.V.).



### 3. Estrategia de plaza

RIMAC concentra la mayor parte de sus ventas en el canal corredor de seguros, con un 60,5%. A pesar de esto, el canal directo se encuentra en crecimiento, por las nuevas tecnologías que permite que se facilite la gestión del vendedor para realizar las ventas. Se emplea el canal moderno, web y telemarketing, para venta de pólizas que no requieren mayor negociación y su adquisición pueda realizarse de forma simple.

**Tabla 11. Distribución de las ventas de RIMAC por canal**

CANAL		PART %
Directo	Telemarketing, web, FF.VV.	27,3
Indirectos	<i>Brokers y Retail</i>	72,7

Fuente: RIMAC 2016.

#### 3.1 Cadena de distribución

El distribuidor minorista es el canal corredor quien ya viene desempeñando la labor de intermediario en la venta regular de seguros. El nuevo participante en la cadena regular de venta de seguros es el veterinario, quien, si bien cuenta con experiencia en medicina animal, no cuenta con experiencia previa en venta de seguros. El comprador y el usuario final, en este caso, viene a ser el dueño de la mascota.

**Gráfico 2. Cadena de distribución**



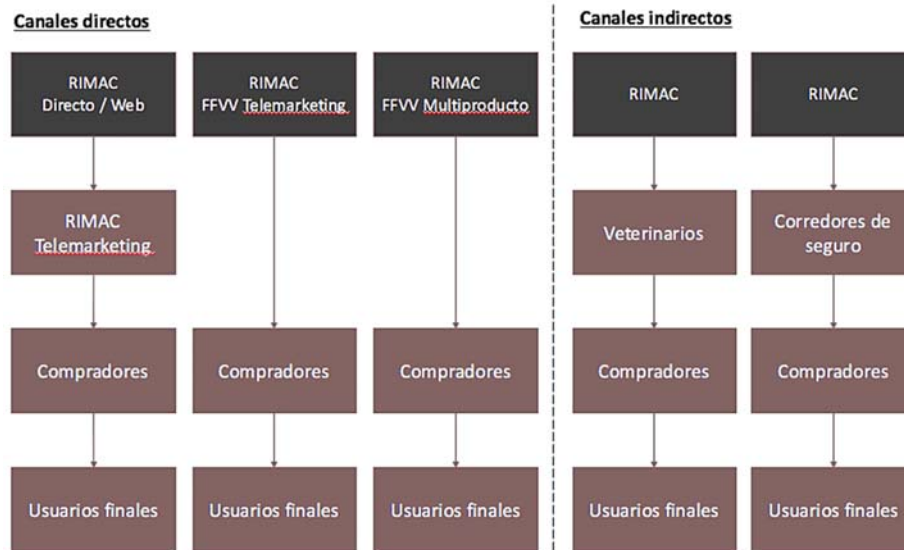
Fuente: Elaboración propia, 2016

En el esquema de canales de venta<sup>15</sup>, asumimos por canales directos aquellos en los que RIMAC participa directamente en la venta del producto con el comprador. Al ser un producto de medio involucramiento, dentro de los canales directos hemos definido el canal web (solicitud web y venta a través de un *lead* a telemarketing), canal telemarketing (*call center* de atención a clientes) y la FF.VV. multiproducto quienes harían la venta presencial de productos.

<sup>15</sup> Los Canales de Distribución – Julio 2009. Philip Kotler / Gary Armstrong.

Como parte de los canales indirectos, se han definido, en primer lugar, cadenas de veterinarias, veterinarias independientes y corredores de seguros. Dentro de los corredores de seguros se ha definido enfocar la venta de este producto tanto en corredores masivos como estratégicos.

**Gráfico 3. Esquema de canales RIMAC<sup>16</sup>**



Fuente: Elaboración propia, 2016

### 3.2 Acciones de marketing por canal

Para optimizar el desempeño comercial de los canales asignados, se ha destinado un fondo para la producción e implementación de folletería, viniles, *table tents*, para incentivar el conocimiento del producto durante los meses de campaña. Presupuesto: S/ 30.000 al año.

**Folletería:** servirán como “ayuda venta” para la FF.VV. directa, corredores y veterinarias, ya que contarán con la información completa del producto que incluye coberturas, exclusiones y beneficios adicionales.

**Viniles:** acompañarán la gráfica madre de la campaña en medios digitales y se colocarían dentro de las oficinas de RIMAC. Este material se renovarían de manera semestral.

**Table tents:** este material se colocaría básicamente en los *counters* de veterinarios y escritorios de corredores de seguros. Es una comunicación que, en un primer impacto, genera conocimiento del producto, para que un potencial cliente se interese y pueda ser asesorado por el personal de FF.VV.

<sup>16</sup> Los Canales de Distribución – Julio 2009. Philip Kotler / Gary Armstrong.

## **4. Estrategia de promoción**

### **4.1 Antecedentes**

Todos los años, como parte de la estrategia de mantenimiento de publicitaria de RIMAC, se realiza una campaña de saludo navideño en la cual se tiene como objetivo principal decirles a todas las personas que disfruten de las fiestas sin riesgos, ni accidentes. En concreto, los últimos días del año podrían ser los más peligrosos, pero con RIMAC, todo va a estar bien.

Desde el cambio de marca RIMAC en el 2012, hasta la fecha, los resultados en cuestiones de recordación siempre han sido positivos; sin embargo, a partir del 2015, al tener recortes presupuestales en publicidad (por ser un año previo a elecciones presidenciales y en desaceleración económica), teníamos que mantener los indicadores de recordación de marca y generar *good will* haciendo un gasto mucho menor.

De esta necesidad nace #CeroCohetones. Una iniciativa que tuvo el objetivo concientizar a las personas (en especial a nuestro público objetivo) acerca de lo peligrosos que son los juegos pirotécnicos para las mascotas durante la época de navidad y año nuevo. Pensábamos que, al ser una compañía de seguros la que promueve esta iniciativa (y la percepción de la gente hacia estas generalmente no es buena) al inicio debía ser un movimiento anónimo e ir creciendo progresivamente.

Los resultados fueron altamente positivos. Decenas de empresas de distintos rubros y cientos de celebridades hablaron del tema durante todo el mes de diciembre convirtiéndonos en un *trend topic* en navidad y año nuevo. En solo 1 semana se alcanzó aumentar la recordación de la marca en 80%, se logró casi 1 millón de dólares en rebote mediático y, lo más importante, se redujo la cantidad de muertes reportadas de mascotas en fiestas en un 80% en comparación con el 2014.

### **4.2 Estrategia**

Con la campaña #CeroCohetones, RIMAC, de alguna manera, se apropió del territorio de las mascotas en redes sociales. Queremos apalancarnos de este éxito para impulsar el lanzamiento de nuestro seguro de salud para mascotas, para lo cual hemos definido dos etapas de la campaña publicitaria.

## **Fase 1. Intriga**

Invitamos a los influenciadores (líderes de opinión y celebridades) a subir una foto junto con su mascota usando el *hashtag* #YoAmoAMiMascota en sus redes de Twitter e Instagram para así conseguir que se difunda y la gente que tenga una mascota se sume a la conversación.

Invitar a aquellos que nos ayudaron a difundir el *hashtag* en el 2015 y generar alianzas con municipalidades y empresas que tengan vínculo con la ayuda animal.

**Mensaje:** cuán importante es mi mascota para mí.

**Objetivo:** ganar relevancia, generar conversación, impactar a nuestro *target*.

**Medios:** redes sociales (Facebook, YouTube, Instagram), Google Display.

## **Fase 2. Devele**

La marca empieza a hablar del producto en medios masivos y digitales. La promesa, un porcentaje de las ventas se donará al Grupo Caridad para la manutención, vacunas y alimentos de los albergues de mascotas. De esta manera, se materializa el *good will* de la marca en el seguro. El objetivo es capitalizar lo logrado en el 2015 con la campaña de navidad y mantener un vínculo fuerte con una asociación que ya se encuentra posicionada en el cuidado de las mascotas y cuenta con gran acogida del público.

**Porcentaje de donación a ONG:** 5% de la venta nueva del producto (no incluye ingresos por retención de clientes)

Se trabajará un *landing page* en el cual se encontraría toda la información del producto y un video explicativo (tipo infomercial) que esté en línea con el concepto de la publicidad en redes sociales. Los usos del *hashtag* #YoAmoAMiMascota en redes sociales se subirán al *landing page* con la opción de seguir el movimiento y dejar sus datos en caso se encuentren interesados en que un asesor se contacte con ellos para la venta de un seguro.

**Presupuesto *landing page*:** S/ 66.000.

En redes sociales, particularmente en Facebook, circulará contenido viralizable a través del aplicativo Dubsplash.

Dubsmash es un aplicativo móvil gratuito con el cual los usuarios pueden filmarse y realizar la sincronización de su boca con alguna frase célebre que viene grabada en la app. Estas frases pueden pertenecer a una película, dibujo animado, etc. Además, brinda la posibilidad de crear tus propios audios e insertar videos en distintas situaciones. Al tener el objetivo de entretener, se plantea esta app para mostrar de forma divertida, y con el uso de perros y gatos, los beneficios del producto. Estos pueden contarles a sus dueños el por qué también deberían estar protegidos con un seguro para mascotas. Tendrán un *call to action* al *site* del movimiento y a la información del producto.

Estos videos podrán circular bajo el formato *Page Post Ad* (PPA) de Facebook. Adicional a esto, la comunicación se complementaría con otros formatos tales como *Page Post Link* (PPL) y Social Ad Multiproducto. El PPL servirá para mostrar publicidad que, al hacerle clic, re direccionará al *landing page* de forma directa; el Social Ad Multiproducto funciona como carrusel y sirve para generar interacción y exponer distintos beneficios de una misma publicidad.

En paralelo, tendremos anuncios de Adwords, la cual es una plataforma de Google que sirve para anunciar resultados en búsquedas. De esta manera, cuando un usuario busque en Google seguro para mascotas, medicina canina, clínica de mascotas, veterinarios, etc., como primer resultado podrán obtener el *link* al *landing page* del producto.

Al ser un producto nuevo, se realizarán notas de prensa en distintos medios y se darán entrevistas a voceros de RIMAC. Estos vendrían a ser acciones de PR que no tendrían un costo contemplado en el flujo de caja.

**Mensaje:** si ellos también son parte de tu familia, ¿por qué no pueden estar protegidos? Seguro de salud para mascotas de RIMAC, desde S/ 50 mensuales.

**Objetivo:** generar *awareness* de producto en una etapa inicial, generar *leads* al canal Telemarketing para generar ventas, impactar a nuestro *target* y generar *good will* hacia la marca.

**Medios:** Facebook (PPA, PPL y Social Ad Multiproducto), Google Adwords y Adsense.

**Presupuesto pauta publicitaria:** S/ 326.128 por año (1 *flight* de 4 meses de pauta multimedios y 1 *flight* de 4 meses para mantenimiento con pauta básica), (anexo 9).

**Presupuesto *fee* de agencia de publicidad:** S/ 6.000 considerando una participación del 5% del *fee* regular cada 8 meses (periodo establecido en el flujo de caja para la renovación de las gráficas).

Como parte del despliegue regular de campañas, se desarrollará material POP para colocar en los puntos de contacto con los clientes: módulos en centros comerciales, oficinas de RIMAC y *branding* interno en oficinas.

**Presupuesto branding y POP:** S/ 10.000 cada 5 meses.

### ***Insights***

«Mi mascota es un miembro más de mi familia».

«He tenido animales de chica, pero después como murieron ya me dio pena y no volví a tener perro por 15 años».

«Cada vez que veo un perro o gato perdido en el Facebook siempre comparto a ver si encuentra a sus dueños».

«Las compañías de seguro siempre tratan hacer hasta lo imposible para no pagar siniestros».

«Las grandes corporaciones no se preocupan por hacer ayuda social. Solo buscan enriquecerse más».

## **5. Estrategia de proveedores**

Es importante mantener una relación cercana y duradera con nuestros proveedores de servicios. En este caso particular, los aliados estratégicos para el éxito del proyecto son las veterinarias. Se han establecido tres principales argumentos que nos ayudaran en la generación de alianzas con los mismos: ingresos adicionales, reputación y capacitación de personal.

### **5.1 Estrategia de captación de veterinarios**

#### **5.1.1 Ingresos adicionales**

El lanzamiento del producto incrementaría la concurrencia a las veterinarias debido al aumento de servicios solicitados por los clientes. Para calcular la cantidad de atenciones estimadas en casos médicos, se toma como referencia las ventas generadas y la siniestralidad del producto. Se le llama siniestralidad al porcentaje de clientes que harán uso de su seguro y forma parte de los costos del producto. Basándonos en la experiencia de seguros en el rubro de salud, tomamos este porcentaje de forma creciente (dado que cada vez hay más clientes) hasta que el porcentaje se estabiliza en 18% que es la media.

Consideramos, además, que el uso del seguro en atenciones “no médicas” tales como descuentos en antipulgas, desparasitación y vacunas, entre otras, podrían darse en el 40% de los casos.

Para calcular el ingreso promedio de una veterinaria, se consideran solo 26 que son las más mencionadas en la investigación cuantitativa y las que formarían parte de la red de veterinarias.

El primer año se alcanzarían 77 atenciones por veterinaria, lo que representan S/ 6.673 adicionales, aproximadamente. Se vendería el beneficio como una ganancia a largo plazo ya que, al proyectarlo en 5 años, esto superarían los S/ 100.000 representando un 13,9 % de ingreso adicional anual. A los 10 años de lanzado el producto, los ingresos adicionales superarían los S/ 300.000 anuales (anexo 10).

### **5.1.2 Reputación y desarrollo profesional**

Al darse esta asociación, la veterinaria tiene la oportunidad de formar parte de una red de clínicas bajo el paraguas de RIMAC. Este punto contribuye a posicionarlas como empresas formales y despegarse del estereotipo de la veterinaria común (veterinaria de barrio). Además, el equipo de médicos que trabajan en cada una de estas organizaciones, podrán capacitarse, no solo en seguros sino en medicina veterinaria. Se ofrecerán cursos en asociación con el Colegio Médico Veterinario y la Escuela de Negocios de RIMAC. Presupuesto: S/ 26.400 al año.

### **5.2 Estrategia de fidelización y relacionamiento con veterinarias**

**Coctel de premiación:** anualmente se realizarán eventos de premiación para reconocer a los veterinarios que en el año han destacado en la gestión de ventas del producto y el nivel de servicio. En este evento participaría la totalidad de la red y se premiarán a las dos veterinarias más destacadas con un viaje a un *resort* todo incluido (Cancún, Jamaica, Punta Cana son algunos ejemplos). Presupuesto: S/ 80.000 al año (a partir del segundo año).

**Relacionamiento:** se realizarán comunicaciones mensuales vía *e-mailing* por cumpleaños del personal del veterinario. Además, se regalarán entradas al teatro 2 veces al año. Presupuesto: S/ 8.000 al año.

## **6. Estrategia de personas**

Para poder brindar el servicio de seguro de mascotas, se necesitan diferentes actores, que se hagan responsables de los distintos procesos de la empresa, y que cada uno de ellos puedan generar valor, tanto para los clientes, como para la empresa, y que el modelo de negocio sea rentable.

Como ya se ha mencionado, RIMAC es una empresa ya consolidada, por lo que algunas de las funciones y responsabilidades que se generen por la implementación de esta nueva línea de negocio serán asumidas por las mismas personas que ya trabajan en esas áreas, y las consideramos a nivel de cantidad de *headcount* adicional, como un costo hundido; sin embargo, igual se considerarán a las personas para desplegar la capacitación sobre la nueva operativa, así como el costeo de sus horas dentro del estado de pérdidas y ganancias del producto, ya que algunas de estas áreas ejecutarán procesos críticos del nuevo seguro de mascotas. Consideramos los siguientes puestos y áreas:

- Asesores de fuerza de ventas interna: responsables de la prospección y venta del seguro para mascotas.
- Emisores de formalización: controlarán la calidad muestral de las pólizas de seguros de mascotas emitidas y renovadas, así como la impresión y coordinación de despacho.
- Ejecutivos de servicio del cliente (*Call center* y plataforma de atención): atenderán y resolverán las consultas, dudas y trámites que los clientes realicen.
- Ejecutivos de cobranza: responsables de realizar la cobranza de las cuotas del seguro, dependiendo del tipo de financiamiento seleccionado por el cliente.

Por otro lado, existen nuevas posiciones que deben crearse para cubrir las necesidades que se generarán con el nuevo seguro para mascotas. Consideramos los siguientes puestos y áreas:

- Jefe de producto (1): responsable del resultado técnico (rentabilidad) del producto, encargado del presupuesto de gastos, definiciones de negocio y negociaciones comerciales con los veterinarios.
- Analista de producto (1): responsable de analizar la rentabilidad del producto, mejoras en las coberturas y apoyar en las negociaciones comerciales con los canales de venta.
- Equipo de ejecutivos de siniestros (2): encargados de realizar los reembolsos de las coberturas de salud.
- Equipo de auditores médicos veterinarios (2): responsables de ejecutar auditorías médicas a las veterinarias, de manera que se respete las políticas y estándares de calidad en la atención de las mascotas.
- Ejecutivo de atención a proveedores (1): encargado de resolver consultas de proveedores, así como transacciones de pago a veterinarias.
- Ejecutivo de telemarketing (1): responsable de la prospección y venta del seguro para mascotas vía telefónica y atención de *leads* de la página web.



## 7. Estrategia de procesos

Se ha identificado que los procesos críticos para la implementación del nuevo seguro para mascotas son los de venta de seguros y atención de siniestros, que se detallan a continuación:

### 7.1 Venta de seguros

**Gráfico 4. Flujo general del proceso de venta**



Fuente: Elaboración propia, 2016

#### 7.1.1 Venta a través de la fuerza de ventas interna

Este proceso se basa en la interacción de un equipo de asesores que tienen una cartera asignada de clientes y buscan nuevos a través de referencias, para esto, se agendan citas diarias y se tiene un *speech* de venta con ayuda de folletería. Por otro lado, se encuentra un equipo de módulos de venta situado en *retails* y plataformas de atención de RIMAC. La prospección del cliente tiene los siguientes pasos: agenda de cita, análisis de la necesidad del cliente, llenado de solicitud en el sistema (IPAD), luego se envía la solicitud a formalización para la emisión de la póliza.

#### 7.1.2 Venta a través de Telemarketing

Este proceso se basa en llamadas a una base de clientes que está segmentada de acuerdo a las características de nuestro grupo objetivo, las llamadas pueden tomar aproximadamente 10 minutos, utilizando un protocolo de venta que resalte los beneficios del producto. La prospección del cliente tiene los siguientes pasos: contacto telefónico con el cliente, análisis de la necesidad del cliente, registro de solicitud en sistema y grabación de llamada; luego, se envía la solicitud a formalización para la emisión de la póliza.

### **7.1.3 Venta a través del canal web (website de RIMAC)**

Este proceso está enfocado en agilizar las ventas del público objetivo más cercano a la tecnología, y que podría realizar solicitudes a través de la página web de RIMAC, el objetivo es agilizar la venta y que el cliente pueda autogestionar la adquisición de su póliza. La prospección del cliente tiene los siguientes pasos: cliente ingresa a la web de RIMAC a través de un *call to action*, colocado en las acciones publicitarias de Facebook, Google Search, Display y *mailing*, registra su solicitud en el *landing page*. En caso el cliente necesite el contacto de un ejecutivo, puede dejar sus datos para que el equipo de telemarketing lo contacte posteriormente y cierre la venta; luego, se envía la solicitud a formalización para la emisión de la póliza.

### **7.1.4 Venta a través de las veterinarias**

Este proceso busca agilizar las ventas de los clientes que ya están en la veterinaria por algún tipo de atención o consulta. La prospección del cliente tiene los siguientes pasos: luego de terminada la atención de la mascota, el encargado de la veterinaria ofrece el seguro de acuerdo a un *speech* establecido y folletería entregada a cada veterinaria, ingresa la solicitud en el sistema; luego, se envía la solicitud a formalización para la emisión de la póliza.

### **7.1.5 Venta a través de los corredores**

Este proceso se basa en la interacción de los corredores que tienen una cartera de clientes, para esto, se agendan citas diarias y tienen un *speech* de venta con ayuda de folletería. La prospección del cliente tiene los siguientes pasos: agenda de cita, análisis de la necesidad del cliente, llenado de solicitud física, envía un correo a la casilla de emisión de pólizas de RIMAC; luego, se envía la solicitud a formalización para la emisión de la póliza.

## **7.2 Atención de siniestros en veterinarias**

### **7.2.1 Atención exprés en veterinaria**

Se aplica para procedimientos simples como consultas, vacunas y tratamientos no muy complejos hasta un presupuesto de S/ 300.

**Gráfico 5. Flujo de atención de siniestros exprés**



Fuente: Elaboración propia, 2016

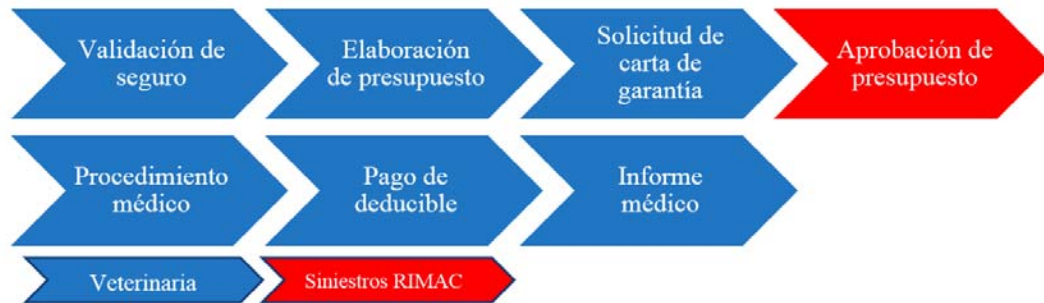
Proceso detallado

- Validación del seguro del cliente en el sistema de RIMAC.
- Elaboración de presupuesto para la atención.
- Ejecución del procedimiento por parte de la veterinaria.
- Pago de la consulta y el deducible de 20% del procedimiento.
- Registro y digitalización de informe médico.

### 7.2.2 Atención regular en veterinaria

Se aplica para procedimientos complejos, que tienen un presupuesto entre S/300 a S/3.000 (monto máximo de cobertura), este tipo de atenciones necesita de una validación previa de RIMAC, que se puede realizar a través de una carta de garantía (previa la atención) o un trámite de reembolso (que el cliente solicita luego de la atención).

**Gráfico 6. Flujo de atención de siniestros a través de carta de garantía**



Fuente: Elaboración propia, 2016

Proceso detallado

- Validación del seguro del cliente en el sistema de atención.
- Elaboración de presupuesto para la atención y solicitud de carta de garantía.
- Aprobación de carta de garantía por parte de RIMAC.
- Ejecución del procedimiento por parte de la veterinaria.
- Pago de consulta y el deducible de 20% del procedimiento.
- Registro y digitalización de informe médico.

**Gráfico 7. Flujo de atención de siniestros a través de reembolso**



Fuente: Elaboración propia, 2016

#### Proceso detallado

- Validación del seguro del cliente en el sistema de atención.
- Elaboración de presupuesto para la atención.
- Ejecución del procedimiento por parte de la veterinaria.
- Pago de consulta y el deducible de 100% del procedimiento.
- Registro y digitalización de informe médico.
- Cliente se debe acercar a la plataforma de RIMAC y solicita el reembolso de los gastos incurridos.

Los procesos operativos adicionales, como son la gestión de cobranza, atención de consultas y reclamos, se realizan de igual manera para todos los productos de seguros personales, independiente del ramo (vehículos, salud, vida, etc.).

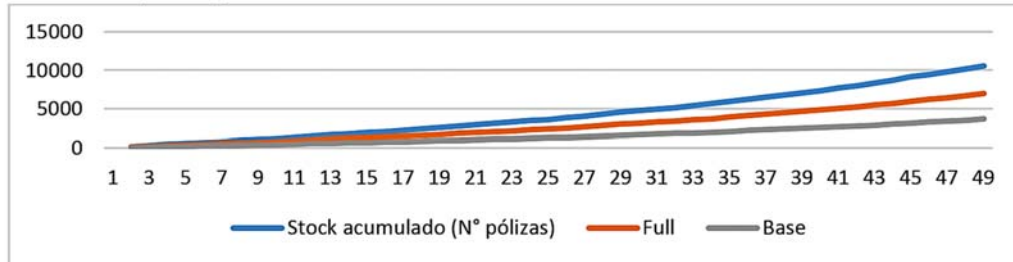
## Capítulo VI. Implementación y control

### 1. Proyección de ventas

#### 1.1 Crecimiento de ventas

Se proyecta un flujo de caja de 4 años en el cual se estima un crecimiento estable. Se cierra el segundo año con un ROI de -348%. El resultado negativo se debe, principalmente, a la fuerte inversión en sistemas, fidelización a veterinarias y publicidad en el primer y segundo año. Sin embargo, se obtiene un resultado positivo en el mes 36 cuando se llega al punto de equilibrio (7.813) y, a partir de este mes, se empiezan a obtener ganancias. Se proyecta que la tendencia se mantendría hasta el cierre del tercer año con un ROI positivo de 27% y el cuarto año con 787%.

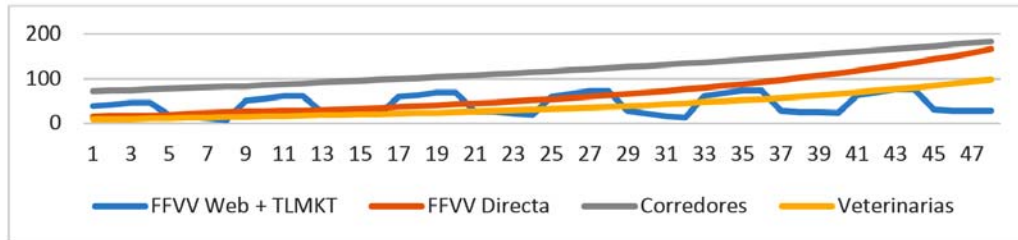
**Gráfico 8. Ingresos por ventas + stock mensual**



Fuente: Elaboración propia, 2016

En función a los resultados obtenidos en la investigación cuantitativa, se estima que el producto en su versión *full* será el más solicitado, representando un 65% de la venta. El canal de venta con mayor participación sería el canal corredor con 45% de participación. Sin embargo, a medida que el producto se vaya masificando, la fuerza directa y telemarketing crecerá en un mayor porcentaje que los corredores.

**Gráfico 9. Venta por canal**



Fuente: Elaboración propia, 2016

## 2. Presupuesto de gastos

El presupuesto de gastos está compuesto por los gastos técnicos, que incluyen los gastos de peritaje (auditoria a las veterinarias), y el pago a los proveedores que brindan asistencias a nuestros clientes, ello incluye los controles veterinarios a domicilio y la estancia veterinaria. Estos gastos son incrementales anualmente, ya que son tasa (%) de los ingresos que recibe la compañía por primas de clientes, mientras mayor sea nuestra cartera de clientes, se incrementarán los servicios que brinden nuestros proveedores. Adicionalmente, están los gastos administrativos y de marketing, en los que se detallan los salarios relacionados a la nueva categoría de seguro de salud para mascotas. Las funciones de los puestos se detallan en la estrategia de personas del capítulo V Tácticas de marketing. Los gastos de marketing que ascienden a S/ 1.381.875, están centrados en la pauta digital, que es la principal estrategia publicitaria para generar conocimiento del producto e incrementar las ventas en los diferentes canales. El detalle de todos los gastos se explica en la estrategia de promoción del capítulo V Tácticas de marketing.

Finalmente, se encuentran los gastos de fidelización y relacionamiento con nuestros socios estratégicos, como son las veterinarias, que ascienden a S/ 376.016. El detalle de los gastos se encuentra en la estrategia de proveedores del capítulo V Tácticas de marketing.

**Tabla 12. Presupuesto de gastos**

EN SOLES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Total
<b>Gastos técnicos</b>	<b>32.929</b>	<b>103.021</b>	<b>198.500</b>	<b>333.449</b>	<b>667.898</b>
Peritaje	13.172	41.208	79.400	133.380	267.159
Proveedores de asistencias	19.757	61.812	119.100	200.069	400.739
<b>Gastos administrativos y de Mkt</b>	<b>988.512</b>	<b>1.010.643</b>	<b>1.068.063</b>	<b>1.012.674</b>	<b>4.079.891</b>
<b>Salarios</b>	<b>580.500</b>	<b>580.500</b>	<b>580.500</b>	<b>580.500</b>	<b>2.322.000</b>
Jefe de producto	135.000	135.000	135.000	135.000	540.000
Analista	60.000	60.000	60.000	60.000	240.000
Ejecutivos de siniestros	90.000	90.000	90.000	90.000	360.000
Auditor médico	165.000	165.000	165.000	165.000	660.000
Ejecutivos de TLMKT	52.500	52.500	52.500	52.500	210.000
Coordinador de proveedores	75.000	75.000	75.000	75.000	300.000
Otros administrativos	3.000	3.000	3.000	3.000	12.000
<b>Marketing</b>	<b>374.008</b>	<b>316.139</b>	<b>373.559</b>	<b>318.170</b>	<b>1.381.875</b>
Donación a ONG 5% de las ventas	5.880	7.851	11.431	15.882	41.043
Fee de agencia de publicidad	12.000	12.000	6.000	6.000	36.000
Pauta digital	326.128	266.288	326.128	266.288	1.184.832
Branding y POP	30.000	30.000	30.000	30.000	120.000
<b>Relacionamiento con veterinarias</b>	<b>34.004</b>	<b>114.004</b>	<b>114.004</b>	<b>114.004</b>	<b>376.016</b>
Coctel de premiación	-	60.000	60.000	60.000	180.000
Viaje a Cancún (2 ganadores)	-	20.000	20.000	20.000	60.000
Relacionamiento con contactos claves	8.000	8.000	8.000	8.000	32.000
Cursos y capacitaciones	26.004	26.004	26.004	26.004	104.016
<b>Totales</b>	<b>1.021.442</b>	<b>1.113.663</b>	<b>1.266.562</b>	<b>1.346.122</b>	<b>4.747.789</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016

### 3. Presupuesto de inversiones

El presupuesto de inversiones está compuesto por el desarrollo de la página web, que tiene como finalidad publicitar y dar conocer el producto, recibir consultas y/o solicitudes de clientes interesados en el producto y convertirse en uno de los principales canales de venta de la compañía. La inversión más costosa es la implementación de la plataforma tecnológica en el sistema de administración de seguros (sistema interno de RIMAC), para la ejecución de ventas y la emisión de pólizas. Esta nueva implementación debe generar interfaces para transferir y recibir datos con los sistemas de atención al cliente (CRM RIMAC), y el sistema BPM de manejo de siniestros, de manera que se puede brindar un eficiente servicio a los clientes.

Finalmente, está la gestión de personal, que incluye la selección y capacitación del personal involucrado con el lanzamiento del nuevo seguro para mascotas (asciende a S/ 10.000), adicionalmente, la generación de alianzas con las veterinarias top de acuerdo al estudio de mercado realizado, que se debe ejecutar previa salida del producto. El tiempo estimado para ejecutar las inversiones es de 6 meses antes de la salida del seguro para mascotas.

**Tabla 13. Presupuesto de inversiones**

<b>Detalle de inversiones</b>	<b>S/</b>
Desarrollo de página web	<b>66.000</b>
Configuración de plataforma TI	<b>100.000</b>
Gestión del personal y generación de alianzas	<b>10.000</b>
<b>Totales</b>	<b>176.000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016

### 4. Flujo de caja económico

El flujo de caja económico detalla los movimientos de dinero que se dan desde el inicio de operación hasta el cuarto año (que es el último año proyectado), los ingresos que están compuestos por las primas recaudadas de las ventas de seguro en los diferentes canales de venta (Web, FF.VV. directa, corredores y veterinarias), y están distribuidas por tipo de producto de acuerdo a los resultados de preferencias de los clientes en la investigación realizada. Esto se detalla en la proyección de ventas del capítulo VI Implementación y control.

Como parte del costo de ventas, están los siniestros, comisiones, gastos y derecho de emisión. Los siniestros son todos los eventos que pueden afectar a la mascota y, por ende, al cliente, y que están cubiertos por el seguro que ofrecemos, que en su mayoría serán reembolsos por atenciones médicas en las veterinarias seleccionadas, el objetivo es lograr una tasa de siniestralidad de 18%, que es el promedio que tiene RIMAC en sus productos de salud.

Los gastos administrativos y de marketing se encuentran detallados en el presupuesto de gastos dentro del capítulo VI Implementación y control.

Los siguientes 2 ítems del costo de venta son: la comisión de ventas, que para los productos de la compañía es de 18% de la prima anual, siempre y cuando la póliza se mantenga activa y pagada dentro de la compañía; y el derecho de emisión, que es el costo de todas las áreas operativas, y está reflejado en una tasa estándar de 3% sobre de los ingresos de la empresa. Por otro lado, se encuentra la amortización acumulada, que incluye la plataforma tecnológica que se desarrolló para esta iniciativa. El detalle se encuentra en el presupuesto de inversiones del capítulo VI Implementación y control.

El impuesto a la renta y la reserva legal se aplican con tasas de 28 y 10% sobre el resultado operativo, de acuerdo con lo indicado por ley. Como resumen del flujo de caja económico, observamos que hay una inversión inicial fuerte en la plataforma tecnológica, así como gastos de marketing, que cierran un primer año en pérdida, pero que luego del segundo año se va compensando, porque incrementa el conocimiento del producto en nuestro mercado objetivo y, por ende, incrementan de las ventas, generando rentabilidad para la empresa. El detalle del flujo de caja económico anual (resumen), se encuentra en el anexo 11.

## 5. Balance general

Se presenta el balance general detallado por año para el producto “Seguro para mascotas.” Se estima iniciar la venta del producto desde enero de 2017.

**Tabla 14. Balance general año 1**

		Expresado en Nuevos Soles	
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>Activo Corriente</b>		<b>Pasivo Corriente</b>	
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	(649,975)	Impuestos por pagar	-
<b>Total Activo Corriente</b>	<u>(649,975)</u>	Remuneraciones por Pagar	77,400
<b>Activo No Corriente</b>		Cuentas por pagar	<u>24,221</u>
Intangibles	166,000	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<u>101,621</u>
Amortización Acumulada	-	<b>Pasivo No Corriente</b>	
<b>Total Activo No Corriente</b>	<u>166,000</u>	Obligaciones financieras	-
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<u>(483,975)</u>	<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<u>-</u>
		<b>TOTAL PASIVO</b>	<u>101,621</u>
		<b>Patrimonio Neto</b>	
		Reserva Legal	-
		Resultados Acumulados	(585,595)
		<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<u>(585,595)</u>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<u>(483,975)</u>	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO</b>	<u>(483,975)</u>

Fuente: Elaboración propia, 2016



**Tabla 15. Balance general año 4**

		Expresado en Nuevos Soles	
ACTIVO		PASIVO	
<b>Activo Corriente</b>		<b>Pasivo Corriente</b>	
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	3,922,758	Impuestos por pagar	810,850
<b>Total Activo Corriente</b>	<u>3,922,758</u>	Remuneraciones por Pagar	77,400
<b>Activo No Corriente</b>		Cuentas por pagar	157,384
Intangibles	-	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<u>1,045,634</u>
Amortización Acumulada	(16,600)	<b>Pasivo No Corriente</b>	
<b>Total Activo No Corriente</b>	<u>(16,600)</u>	Obligaciones Financieras	-
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<u>3,906,158</u>	<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<u>-</u>
		<b>TOTAL PASIVO</b>	<u>1,045,634</u>
		<b>Patrimonio Neto</b>	
		Reserva Legal	289,589
		Resultados Acumulados	2,570,934
		<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<u>2,860,523</u>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<u>3,906,158</u>	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO</b>	<u>3,906,158</u>

Fuente: Elaboración propia, 2016

### Estado de pérdidas y ganancias

Se presenta el estado de ganancias y pérdidas detallado por año para el producto “Seguro para mascotas.” Se estima iniciar la venta del producto desde enero de 2017.

**Tabla 16. Estado de ganancias y pérdidas año 1 y 4**

Expresado en Nuevos Soles		Expresado en Nuevos Soles	
<b>Ventas</b>	658,583	<b>Ventas</b>	6,668,976
<b>Costo de Ventas</b>	(255,666)	<b>Costo de Ventas</b>	(2,743,809)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<u>402,917</u>	<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<u>3,925,167</u>
<b>Gastos Operativos</b>	(988,512)	<b>Gastos Operativos</b>	(1,029,274)
<b>Gastos Administrativos</b>	(988,512)	<b>Gastos Administrativos</b>	(1,029,274)
Gastos por Remuneraciones	(580,500)	Gastos por Remuneraciones	(580,500)
Seguros		Seguros	
Gastos de Mantenimiento		Gastos de Mantenimiento	(16,600)
Gastos de Marketing	(408,012)	Gastos de Marketing	(432,174)
<b>Gastos de Ventas</b>	-	<b>Gastos de Ventas</b>	-
Remuneraciones		Remuneraciones	
Seguros		Seguros	
Depreciación		Depreciación	
Luz, Agua y Teléfono		Luz, Agua y Teléfono	
Alquileres		Alquileres	
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<u>(585,595)</u>	<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<u>2,895,893</u>
<b>Partidas Financieras</b>	-	<b>Partidas Financieras</b>	-
Ingresos Financieros		Ingresos Financieros	
Gastos Financieros		Gastos Financieros	
<b>UTILIDAD FINANCIERA</b>	<u>(585,595)</u>	<b>UTILIDAD FINANCIERA</b>	<u>2,895,893</u>
<b>Otras Partidas</b>	-	<b>Otras Partidas</b>	-
Otros Ingresos		Otros Ingresos	
Otros Gastos		Otros Gastos	
<b>UTILIDAD ANTES DE IR</b>	<u>(585,595)</u>	<b>UTILIDAD ANTES DE IR</b>	<u>2,895,893</u>
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>		<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	810,850
<b>UTILIDAD NETA</b>	<u>(585,595)</u>	<b>RESERVA LEGAL</b>	289,589
		<b>UTILIDAD NETA</b>	<u>1,795,454</u>

Fuente: Elaboración propia, 2016

## 6. Simulación

Sobre el flujo de caja final, se realizó la simulación tanto para un escenario optimista como para el pesimista.

### 6.1 Escenario pesimista

Para el escenario pesimista, se modificó el número de pólizas vendidas, así como el factor de persistencia. La modificación estaría sustentada en el escenario de que el *target* objetivo no adquiriera la póliza inmediatamente, sino prefiera tomarse mayor tiempo para informarse mejor acerca del producto y también de las veterinarias que conforman la red, con lo cual las ventas no sigan el ritmo de crecimiento esperado (solo se realiza el 75% promedio de las ventas proyectadas) y se observe una mayor tasa de deserción (factor de persistencia se reduce en 2%). Ante el escenario descrito, se tienen los resultados:

**Tabla 17. Resultado del escenario pesimista**

Indicadores	Flujo pesimista
VAN Proyecto	S/ 58.734
ROI (2 años)	-569%
ROI (3 años)	-411%
ROI (4 años)	33%
Punto de equilibrio	Próximo al mes 48
N.º pólizas para llegar al punto de equilibrio	9.048 pólizas

Fuente: Elaboración propia, 2016

A pesar de ocurrir el escenario descrito, aún se obtiene un ROI positivo dentro de los cuatro años evaluados, lo cual implica la venta de un mayor número de pólizas para llegar al punto de equilibrio.

### 6.2 Escenario optimista

El escenario optimista considera una evolución más rápida de las ventas pronosticadas, considerando un incremento de las ventas en un 10% promedio, principalmente bajo el escenario de que las veterinarias, al ser un punto de contacto directo con clientes potenciales, pueden llegar a concretar un mayor número de ventas. Los resultados obtenidos son:

**Tabla 18. Resultado del escenario optimista**

Indicadores	Flujo optimista
VAN Proyecto	S/ 1.642.551
ROI (2 años)	-314%
ROI (3 años)	104%
ROI (4 años)	933%
Punto de equilibrio	Próximo al mes 32
N.º Pólizas para llegar al punto de equilibrio	6.828 pólizas

Fuente: Elaboración propia, 2016

Ante el presente escenario, se observa el incremento del ROI al tercer periodo, lo cual conlleva a que el punto de equilibrio se alcanzaría en un menor tiempo y a un menor número de pólizas.

Los resultados de las simulaciones realizadas, frente al flujo proyectado, se presenta a continuación:

**Tabla 19. Comparativo de los resultados de las simulaciones**

Indicadores	Resultados obtenidos		
	Flujo proyectado	Flujo optimista	Flujo pesimista
VAN Proyecto	S/ 1.385.478	S/ 1.642.551	S/ 58.734
ROI (2 años)	-348%	-314%	-569%
ROI (3 años)	27%	104%	-411%
ROI (4 años)	787%	933%	33%
Punto de equilibrio	Próximo al mes 36	Próximo al mes 32	Próximo al mes 48
N.º Pólizas para llegar al punto de equilibrio	7.813 pólizas	6.828 pólizas	9.048 pólizas

Fuente: Elaboración propia, 2016

## 7. Planes de contingencia

El plan de contingencia, de acuerdo a los escenarios anteriormente descritos, es el siguiente:

**Escenario 1.** Las ventas no se realizan de acuerdo a lo inicialmente planificado, hay un menor ritmo de ventas en los primeros años (pesimista).

Acciones que realizar:

- Plan de comunicación: optimizar el plan de comunicación reduciendo la inversión publicitaria en aquellos medios que brindan menor efectividad y concentrar la inversión en los que tienen una mejor tasa de conversión.
- Reducir en un 10% el precio de los productos por un periodo promocional.
- Investigación de mercado: analizar los motivos de no compra para definir el plan de mejora dentro del plan de marketing.

- A nivel de producto: brindar descuentos para clientes que tengan más de una mascota en sus hogares.
- En función al resultado de los motivos de anulación, evaluar la alternativa de lanzar un seguro para mascotas con coberturas mucho más acotadas y a un menor precio, dirigido a un *target* de NSE C.

**Escenario 2.** Se incrementan las anulaciones de pólizas del seguro para mascotas (pesimista).

Acciones que realizar:

- Inteligencia comercial: analizar los motivos de anulación de las pólizas, para tomar acciones que incrementen la persistencia del producto.
- Red de veterinarias: velar por el cumplimiento de los estándares de atención en las clínicas.

**Escenario 3.** La competencia lanza su propio seguro para mascotas en el mediano plazo (entre 6 a 9 meses), (pesimista).

Acciones que realizar:

- Aprovechar la fortaleza de la marca RIMAC dentro de la estrategia de comunicación.
- Aprovechar también la fortaleza de ser la primera aseguradora en implementar la red de atención de las mascotas con las mejores veterinarias del mercado.
- Reforzar el cumplimiento de los estándares de atención en las clínicas.

**Escenario 4.** Rápida aceptación por parte del mercado, lo cual incremente la venta de pólizas desde los primeros meses (optimista).

Acciones que realizar:

- Reforzar el cumplimiento de los estándares de atención en las clínicas.
- Acciones de venta *Cross* a clientes (NSE A/B) que hayan adquirido el seguro para mascotas. El objetivo es vincular a los clientes con otro producto de la empresa, como por ejemplo un seguro domiciliario, seguro para viajes u otros.

## **8. Control**

Para controlar el desarrollo de nuestro plan estratégico y cumplir los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo, hemos definido los siguientes indicadores (KPIs).

**Tabla 20. Cuadro de indicadores de gestión**

<b>Objetivo</b>	<b>Indicador de control (KPI)</b>	<b>Periodicidad</b>
Ingresos (ventas)	Cumplimiento de presupuesto de venta por canal / producto	Mensual
	CPC (costo por clic)	Mensual
	CPM (costo por mil)	Mensual
	Indicador de persistencia por cosecha ( <i>Churn</i> )	Mensual
Rentabilidad	Rentabilidad técnica (ingresos vs siniestros)	Mensual
	Reporte de siniestralidad por tipo de plan	Mensual
Mercado	Penetración (cartera vs mercado potencial)	Trimestral
	<i>Marketshare</i> (RIMAC vs competencia)	Mensual
Marca	<i>Spontaneous Brand Awareness</i> (SBA)	Mensual
Servicio al cliente	<i>Net promoter score</i> (NPS) - lealtad por recomendaciones	Mensual
	Encuestas de satisfacción a clientes en veterinarias	Trimestral
Gastos	Control de gasto presupuestal del proyecto	Mensual
Captura de valor	Rentabilidad sobre inversión del proyecto (ROI)	Semestral

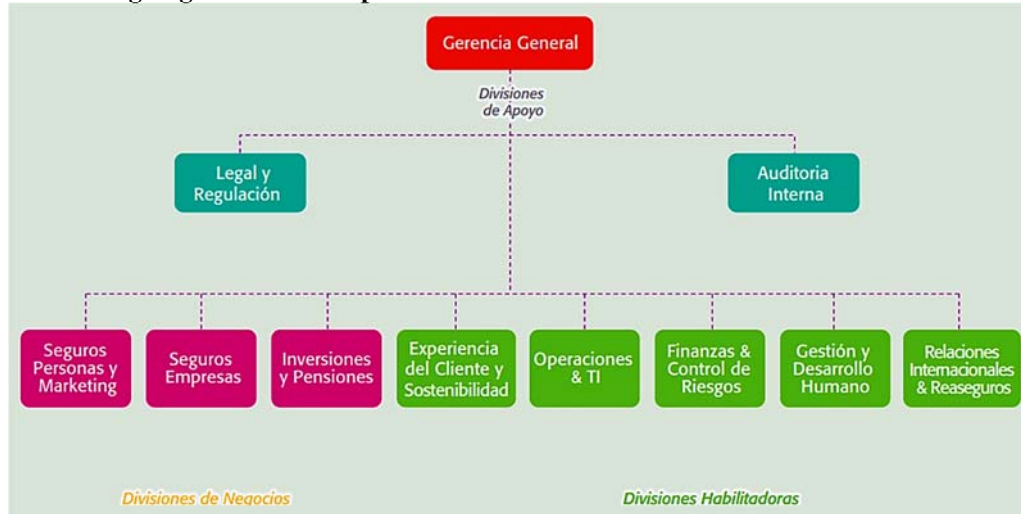
Fuente: Elaboración propia, 2016

## Bibliografía

- Arellano, Rolando. (2010). Al medio hay sitio. Lima: Planeta.
- Belch George E. y Belch Michael A. (2005). Publicidad y promoción: perspectiva de la comunicación de marketing integral. 6.<sup>a</sup>. México: McGraw-Hill.
- Clow K. & Baack D. (2010). Publicidad, promoción y comunicación integral de marketing. 4.<sup>a</sup> México: Pearson.
- Dolan, Robert J. (1984). Análisis cuantitativo básico para mercadeo. EE.UU. Harvard Business Publishing
- Hornngren, Datar y Rajan. (2012). Contabilidad de costos, un enfoque gerencial. 14.<sup>a</sup> Ed. México: Prentice Hall.
- Johnston, Mark W., Marshall Greg. (2004) Administración de Ventas. 7.<sup>a</sup> Ed. España: McGraw-Hill Interamericana.
- Keller Kevin Lane. (2008). Administración Estratégica de Marca. 3.a Ed. México: Pearson Educación.
- Kotler, Philip. (2013). Dirección de Marketing. 14.<sup>a</sup> Ed. México: Prentice Hall.
- Kotler, Philip y Gary Armstrong (2012). Principios de Marketing. 14.a Ed. México Pearson Education.
- Lehmann, Donald R. (2007), Administración del producto, 4.<sup>a</sup> Ed. México: Mc Graw Hill.
- Lenskold, James D. (2005). Marketing ROI (retorno sobre la inversión): el camino a la rentabilidad corporativa, de los clientes y de las compañías. México: McGraw-Hill.
- Lovelock, Christopher. (1997). Mercadotecnia de Servicios. 3.<sup>a</sup> Ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Matute, G. (2012). Del consumidor convencional al consumidor digital. Lima: ESAN.
- Stanton, Etzel y Walker, William (2004). Fundamentos de mercadotecnia. 13.<sup>a</sup> Ed. México: McGraw-Hill.
- Vásquez Rodolfo, Álvarez, Begoña y Trespalacios, Juan. (2006). Estrategias de distribución comercial (Diseño del Canal de Distribución y Relación entre Fabricantes y Detallistas). Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Weinberger Villarán, Karen. (2009). Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Perú: USAID.

## **Anexos**

## Anexo 1. Organigrama de la empresa



Fuente: RIMAC Seguros, 2016..

## Anexo 2. Guía de entrevista a veterinarias

### GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

#### Seguro de mascotas

##### I. Presentación

Buenos días / tardes / noches. Mi nombre es (**mencionar nombre**) y trabajo en RIMAC Seguros. Soy la persona encargada de conducir esta entrevista. Te agradezco mucho haber aceptado esta invitación.

Lo importante de esta reunión es que puedas contarme lo que realmente piensas o sientes sobre los temas que conversemos, ten en cuenta que no hay opiniones buenas o malas, correctas o incorrectas. Lo importante es que seas sincero ya que eso es lo más valioso para nosotros. Quiero pedirte permiso para grabar esta conversación, ten en cuenta que esta información será utilizada con fines académicos.

##### II. Perfil del participante

Para comenzar me gustaría conocerte un poco... cuéntame...

- ¿Cuál es tu nombre? ¿Qué edad tienes?
- ¿En qué trabajas? ¿Qué labor desempeñas en la veterinaria?
- ¿Tienes hijos? ¿Cuántos hijos tienes? ¿De qué edad son tus hijos?
- ¿Cuentan con mascotas en casa? ¿Qué tipo de mascota? ¿Cuántas mascotas son?

##### III. Gasto del cliente

Ahora quisiera que habláramos sobre el presupuesto de tus clientes.

- Cuéntame, ¿quiénes son los que normalmente acuden a ti? ¿Cómo distribuyen el gasto en sus mascotas? (%comidas, % baño, %gastos médicos, %compra de accesorios).
- En promedio, ¿cuánto es el presupuesto que tus clientes destinan para una mascota?
- ¿Cuál es el ticket promedio que tus clientes destinan en consultas o emergencias médicas?



- Sobre el tipo de atención para emergencias médicas, ¿realizas operaciones con internamiento de la mascota? ¿Cuál es el promedio de días que se queda una mascota en esos casos? ¿O mayormente son atenciones ambulatorias? (**Espontánea**).

#### IV. Evaluación de propuesta

---

##### Conocimiento

- ¿Has oído hablar de seguros para mascotas? ¿Qué es lo que has escuchado? ¿Algo más?
- Considerando una escala del 1 al 5, donde 1 es muy malo y 5 muy bueno, ¿Qué te parece esta idea? ¿Por qué?
- ¿Estarías interesado en ofrecer a tus clientes un seguro de mascotas?
- ¿Cómo debería ser este seguro de mascotas? ¿Qué crees que es lo más valorado por tus clientes?
  - ¿Qué debería cubrir? ¿Qué servicios debería ofrecer?
  - ¿Qué tipo de servicios/coberturas no deberían faltar? (**Espontánea**)
  - Si tú pudieras armar un plan ideal en base a las necesidades de tus clientes ¿cómo sería?
- De la siguiente lista, ¿cuál de estos atributos consideras que son los más valorados por tus clientes (**ranking**):
  - *Coberturas de gastos para su mascota.*
  - *Reembolso gasto sacrificio (tipo sepelio para mascotas).*
  - *Orientación veterinaria telefónica.*
  - *Reembolso Anuncios de prensa por extravío.*
  - *Estancia en residencia canina por hospitalización de mascota.*
  - *Defensa jurídica (en caso su mascota muerda a alguien o haga algún daño a propiedad).*
  - *Asistencia estética para mascotas.*
  - *Estancia en residencia canina por viaje*
  - *Controles médicos a domicilio*

#### V. Evaluación del concepto

---

Se muestran las coberturas:

##### Plan base

##### Coberturas

- Consulta médica a domicilio.
- Cobertura de sepelio.
- Orientación veterinaria telefónica.

##### Asistencias

- Descuentos en artículos para el cuidado de mi mascota.
- Descuentos en vacunación.
- Orientación en nutrición para mascotas.
- Reembolso por anuncios de prensa en caso de extravío.

##### Plan full

##### Coberturas

- Cobertura en gastos de curación en caso de accidente o enfermedad.
- Consulta médica a domicilio.
- Cobertura de sepelio.
- Orientación veterinaria telefónica.
- Daños a terceros.

### **Asistencias**

- Descuentos en artículos para el cuidado de mi mascota.
- Descuentos en vacunación.
- Suscripciones en revistas especializadas.
- Charlas de expertos para el cuidado de tu mascota.
- Orientación en nutrición para mascotas.
- Reembolso por anuncios de prensa en caso de extravío.
- Descuentos en hospedajes de mascotas.
- Orientación deportiva para mascotas.
- Orientación estética para mascotas.

De acuerdo a los planes mostrados, ¿Cuál te parece más interesante? ¿Por qué?  
¿Cuáles han sido las coberturas que más les te han interesado? ¿Piensas que tus clientes comprarían este producto? ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por ello?

### **VI. Canales de compra**

---

- ¿Dónde crees que sería el canal ideal para encontrar este producto? (**Espontáneo**)
- ¿Estaría de acuerdo en vender el producto en tu veterinaria ganando una comisión? ¿Qué porcentaje consideras que sería atractivo para que lo consideres? ¿Crees que la gente la compraría?
- En todo caso, si este seguro se encontrara en las cajas de supermercados o ventanillas de bancos, ¿te parecería un canal adecuado para tus clientes?
- ¿Y si fuera en web? ¿Corredores de seguros? ¿Qué opinas?

### **VII. Involucramiento del veterinario**

---

- Como empresario, ¿estarías interesado en formar parte de la red de veterinarias para el seguro de mascotas de RIMAC? Si responde no, ¿por qué?
- ¿Tienes protocolos estandarizados para la atención de emergencias de las mascotas?
- ¿Estarías de acuerdo con que RIMAC realice auditorías médicas en tu veterinaria periódicamente?
- ¿Cuáles son tus expectativas a nivel de volumen de clientes si fueras parte la red de RIMAC? ¿Crees que haría la diferencia?

### **VIII. Siniestralidad de las mascotas**

---

- En el caso de perros y gatos, sabemos que hay algunas razas que son propensas a ciertas enfermedades o dolencias durante su vida. Cuéntame, ¿crees que las enfermedades de perros y gatos se pueden catalogar?
- ¿Cuál sería el criterio que utilizarías agrupar a los distintos tipos de perros y gatos?
- ¿Crees que este agrupamiento funcionaría para la configuración del seguro?

La información recogida es de mucha utilidad para nosotros. Te agradezco mucho el tiempo brindado.

### Anexo 3. Modelo de encuesta sobre mascotas

#### Mascotas

La presente encuesta se realiza con el objetivo de conocer los hábitos de consumo, nivel de gasto e intención de compra de los amantes y dueños de mascotas en general. Con la información que se obtenga de esta encuesta se diseñará un producto dentro del rubro de seguros que se ajuste a las necesidades de nuestro público objetivo. Por favor, complete la encuesta y señale sus respuestas con una “x” o indique un valor para cada uno de los puntos.

**1. ¿Qué tipo de mascota tiene en casa?**

- Perro
- Gato
- Aves
- Conejo
- Otro (especifique)
- Ninguno (finalizar encuesta)

**2. ¿Cuál es tu gasto promedio mensual en cuidado de tu mascota? (comida, ropa, baño, veterinaria, etc.).**

- 0 a S/100
- S/101 a S/200
- S/201 a S/400
- S/401 a S/700
- S/701 a +

**3. ¿A qué veterinario llevas generalmente a tu mascota?**

- SOS Veterinaria
- Rondón
- Polovet
- Pets Life
- Groomers
- Pets Place
- Pet Center
- San Francisco
- No siempre voy a la misma veterinaria
- Otros (especificar)\_\_\_\_\_

**4. ¿Qué valoras más de una clínica veterinaria? (coloca el 5 al más valorado y 1 al menos valorado).**

- El servicio del personal
- El surtido de productos
- La confianza que le tengo al veterinario

La cercanía a mi casa

El precio accesible

**5. ¿Cuál es el motivo por el que llevas a tu mascota a un veterinario? ¿Con que frecuencia? Marque con una “X”.**

Motivo	Frecuencia				Sólo en emergencia
	Semanal	Mensual	Bimestral	Semestral	
Tratamientos o chequeos médicos					
Compra de comida					
Baño					
Compra de accesorios					
Otros					

**6. ¿Cuál es tu gasto promedio mensual en cada visita al veterinario?**

- 0 a S/100
- S/101 a S/200
- S/201 a S/400
- S/401 a S/700
- S/701 a +

A continuación, se presentan algunas preguntas referentes a seguros de mascotas. Por favor complételas y señale sus respuestas con una “x” o indique un valor para cada uno de los puntos.

**7. ¿Has oído hablar de seguros de mascotas?**

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Neutro
- Probablemente no
- Definitivamente no

**8. Por favor, lea cuidadosamente la siguiente lista e indique ¿qué coberturas valorarías más de un seguro para mascotas? (coloca el 5 al más valorado y 1 al menos valorado).**

- Controles médicos a domicilio en caso de tratamiento.
- Estancia en residencia canina por hospitalización de mascota.
- Cobertura en gastos de curación y tratamiento en caso de accidente o enfermedad.
- Defensa jurídica por mordedura a terceros o daños a propiedad
- Cobertura de sepelio.

**9. ¿Qué beneficios valorarías más de un seguro para mascotas? (coloca el 5 al más valorado y 1 al menos valorado).**

Descuentos en antipulgas y desparasitación.  
Descuentos en vacunación.  
Suscripciones en revistas de mascotas.  
Orientación en nutrición para mascotas.  
Reembolso por anuncios de prensa en caso de extravío.  
Descuentos en hospedajes de mascotas.  
Orientación estética para mascotas.

**10. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar mensualmente por el plan base del seguro de mascotas?**

**PLAN BASE**

**Coberturas**

Cobertura anual en gastos de curación y tratamiento en caso de accidente o enfermedad hasta S/700

**Asistencias**

Descuentos en antipulgas y desparasitación  
Descuentos en vacunación  
S/20 a S/30 mensuales  
S/31 a S/40 mensuales  
S/41 a S/50 mensuales  
S/51 a +

**11. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar mensualmente por el plan *full* del seguro de mascotas?**

**PLAN FULL**

Cobertura anual en gastos de curación y tratamiento en caso de accidente o enfermedad hasta S/ 3.000.

Estancia en residencia canina por hospitalización de mascota.

Controles médicos a domicilio en caso de tratamiento.

Defensa jurídica por mordedura a terceros o daños a propiedad.

Cobertura de sepelio.

**Asistencias**

Descuentos en antipulgas y desparasitación.  
Descuentos en vacunación.  
Suscripciones en revistas de mascotas.  
Orientación en nutrición para mascotas.  
Reembolso por anuncios de prensa en caso de extravío.

Descuentos en hospedajes de mascotas.

Orientación estética para mascotas.

S/60 a S/80 mensuales

S/81 a S/100 mensuales

S/101 a S/120 mensuales

S/121 a +

**12. ¿Te interesaría adquirir un seguro para tu mascota como el plan BASE?**

Definitivamente sí

Probablemente sí

Neutro

Probablemente no

Definitivamente no

**13. ¿Te interesaría adquirir un seguro para tu mascota como el plan *full*?**

Definitivamente sí

Probablemente sí

Neutro

Probablemente no

Definitivamente no

**14. ¿Con qué medio de pago preferirías pagar por tu seguro? *ranking* (4 es el más valorado y 1 el menos valorado).**

Efectivo

Tarjeta de crédito

Tarjeta de débito

Cargo en cuenta

**15. Especifique su sexo**

M

F

**16. Especifique su rango de edad**

0 a 13

14 a 18

19 a 25

26 a 35

36 a 45

46 a 55

56 a 65

65+

**17. ¿En qué tipo de negocio o industria trabajas?**

Agricultura / ingeniería  
Procesamiento de datos / ordenadores  
Finanzas / bancos  
Seguros  
Servicios de cuidado de salud (médicos, odontólogos)  
Bienes raíces  
Comercialización mayorista  
Comercialización minorista  
Comunicaciones / publicidad  
Educación  
Administración pública / gubernamental  
Fabricación  
Servicios comerciales / personales (asesor, contador público, abogado, etc.).  
Transporte / servicios públicos  
Otros \_\_\_\_\_

**18. Especifique su rango de ingresos**

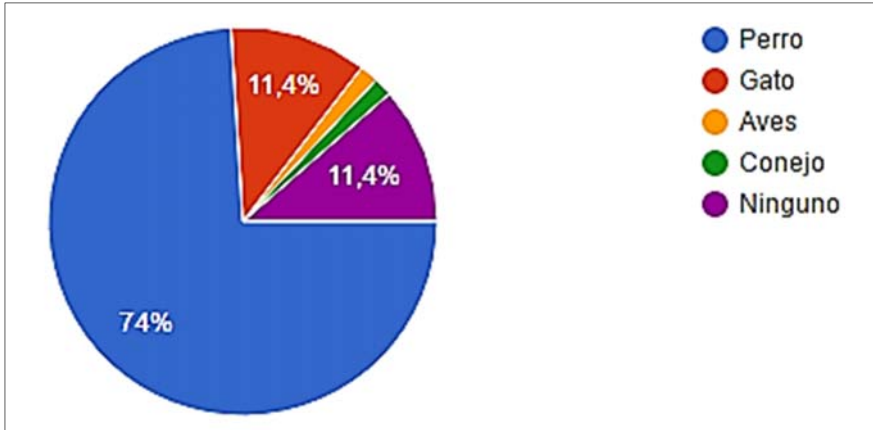
0 a S/ 2500 mensuales  
S/ 2501 a S/ 5000 mensuales  
S/ 5001 a S/ 8000 mensuales  
S /8001 a S/ 12000 mensuales  
S/ 12001 a S/ 17000 mensuales  
S /17001 +

#### Anexo 4. Resultados de las encuestas aplicadas

El resultado de las 385 encuestas aplicadas fue consolidado con la ayuda de la herramienta web de los Formularios de Google. En la parte inferior se presentan los resultados obtenidos a cada pregunta de la encuesta virtual:

##### 1. ¿Qué tipo de mascota tienes en casa?

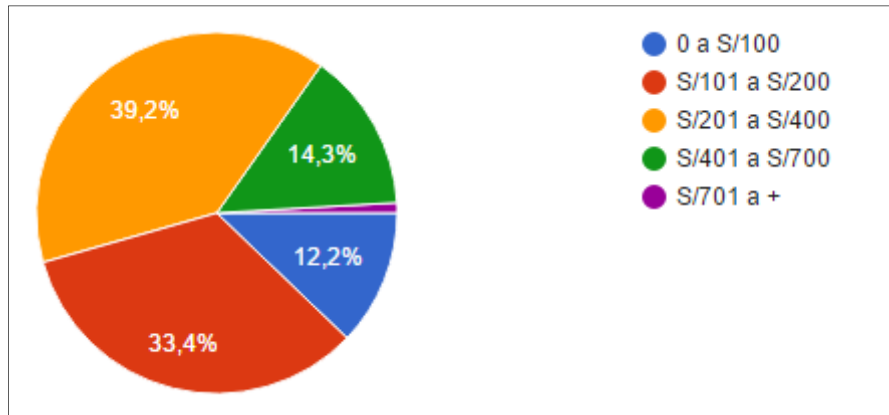
El 74% de los encuestados respondió que tiene un perro como mascotas, seguido por un 11,4% que tienen gatos en sus hogares.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

##### 2. ¿Cuál es tu gasto promedio mensual en el cuidado de tu mascota? (comida, baño, veterinario, accesorios, etc.)

El 72% de los encuestados indicó que gasta mensualmente más de S/ 100 soles, de los cuales casi un 40% llega a gastar entre S/ 200 y S/ 400 soles.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 3. ¿A qué veterinario llevas generalmente a tu mascota?

Se identificaron a 26 veterinarias que concentran el 73% de las preferencias de los encuestados. En la tabla inferior, se presenta el ranking de veterinarias de acuerdo al número de selecciones obtenida:

Veterinaria	N.º respuestas	% participación	% acumulado
SOS Veterinaria	44	13	13
Pet Center	26	8	21
Rondón	24	7	29
Pets Place	23	7	36
Groomers	22	7	42
Polovet	15	5	47
San Francisco	14	4	51
Pets Life	11	3	55
San Diego	10	3	58
Pancho Cavero	6	2	59
Villavet	5	2	61
Missiego	5	2	63
Veterinaria Bendezú	4	1	64
Small Friends	4	1	65
Plaza Vet	3	1	66
Fisiovet	3	1	67
Alicia Rubio	3	1	68
Vital Pets	2	1	68
Veterinaria Surco	2	1	69
Veterinaria Cossio	2	1	70
Pet Land	2	1	70
Veterinaria Víctor Malca	2	1	71
Aurora	2	1	71
Central Pets	2	1	72
Animal Minds	2	1	73
Santa Anita	2	1	73
No vivo en Lima	2	1	74
Veterinaria Las Garzas	1	0	74
Animal Place	1	0	74
Von Der Memblin	1	0	75
Matute	1	0	75
Juan Carlos Tong Vet.	1	0	75
Minutos	1	0	76
Veterinario particular	1	0	76
Animaux	1	0	76
Royal Canin	1	0	77

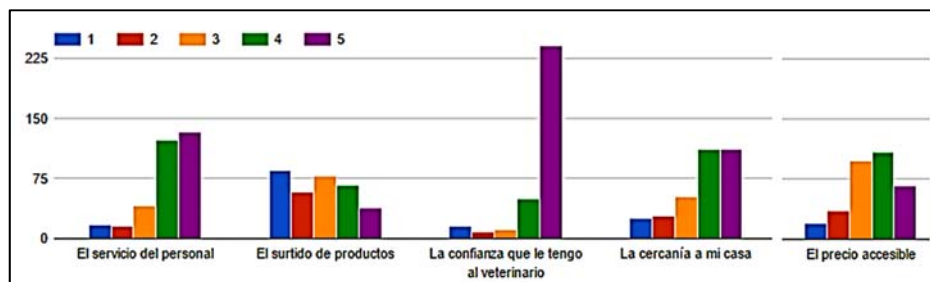
Veterinaria	N.º respuestas	% participación	% acumulado
Ariel	1	0	77
Animal Planet	1	0	77
Animal Life	1	0	77
Veterinaria Erick	1	0	78
Camilos Vet	1	0	78
La molina Pets	1	0	78
Animal Friends (Las Lomas de La Molina)	1	0	79
Mascolandia	1	0	79
Patitas Peruanas	1	0	79
Mascotas El Polo	1	0	80
Clínica de la Universidad MSM	1	0	80
Familiar	1	0	80
Pet Days	1	0	80
Groom Room	1	0	81
Pet It	1	0	81
Jasmine Shibao	1	0	81
Clínica Veterinaria Díaz del Olmo	1	0	82
La estación veterinaria	1	0	82
Pets camp	1	0	82
Veterinaria Junín	1	0	83
Cuatro patas	1	0	83
Veterinaria Salazar	1	0	83
Dr. Ayllón	1	0	84
Luis Lopera	1	0	84
Es Pa Mascotas	1	0	84
Mar de colas	1	0	84
Prana	1	0	85
Vivaldi	1	0	85
Puppy Land	1	0	85
Dr. Paws	1	0	86
Reino animal	1	0	86
Mascotas Felices	1	0	86
Eurovet	1	0	87
Total general	328	100	100

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4. ¿Qué valoras más de una clínica veterinaria? (coloca el 5 al más valorado y 1 al menos valorado)

La confianza al veterinario es el atributo más valorado en la elección de la veterinaria, así como el servicio del personal. La variable del precio no es fundamental al momento de la valoración de la veterinaria.





Fuente: Elaboración propia, 2016.

##### 5. ¿Cuál es el motivo por el que llevas a tu mascota a un veterinario? ¿Con que frecuencia?

En la tabla inferior, se tabularon las respuestas de acuerdo al tipo de atención y frecuencia con la cual acude a la veterinaria.

Tipo de atenciones	Frecuencia						Total
	Semanal	Mensual	Bimensual	Semestral	Solo en emergencias	Ninguno	
Tratamientos o chequeos médicos	13	33	60	100	121	2	329
Vacunas	10	25	34	219	29	12	329
Compra de comida	32	113	53	13	17	101	329
Baño	86	136	42	16	8	41	329
Compra de accesorios	12	31	52	79	48	107	329
	153	338	241	427	223	263	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Entre los porcentajes por tipo de atención, se observa que la compra de comida, así como el servicio de baño, son los más frecuentes mensualmente. Por otra parte, solo 37% de los encuestados lleva a su mascota por tratamiento o chequeo médico solo en casos de emergencia.

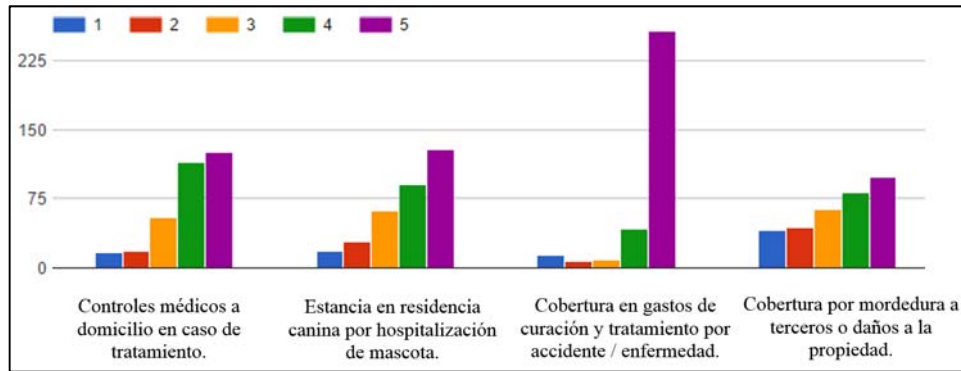
Tipo de atenciones	Frecuencia						Total
	Semanal	Mensual	Bimensual	Semestral	Solo en emergencias	Ninguno	
Tratamientos o chequeos médicos	4%	10%	18%	<b>30%</b>	<b>37%</b>	1%	100%
Vacunas	3%	8%	10%	<b>67%</b>	9%	4%	100%
Compra de comida	10%	<b>34%</b>	<b>16%</b>	4%	5%	31%	100%
Baño	26%	<b>41%</b>	13%	5%	2%	12%	100%
Compra de accesorios	4%	9%	16%	<b>24%</b>	15%	<b>33%</b>	100%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Considerando la información obtenida, se estableció la proporción del número de atenciones por cada tipo. Para ello, se llevaron todas las frecuencias a una misma unidad de medida (mensual). En el caso de la definición de solo en emergencias se dividió el número total de respuestas entre 12 meses. En base a ello, la proporción obtenida es la siguiente: tratamientos o chequeos médicos (12%), vacunas (10%), compra de comida (23%), baño (42%) y compra de accesorios (11%).

6. ¿Qué coberturas valorarías más de un seguro para mascotas? (coloca el 5 al más valorado y 1 al menos valorado).

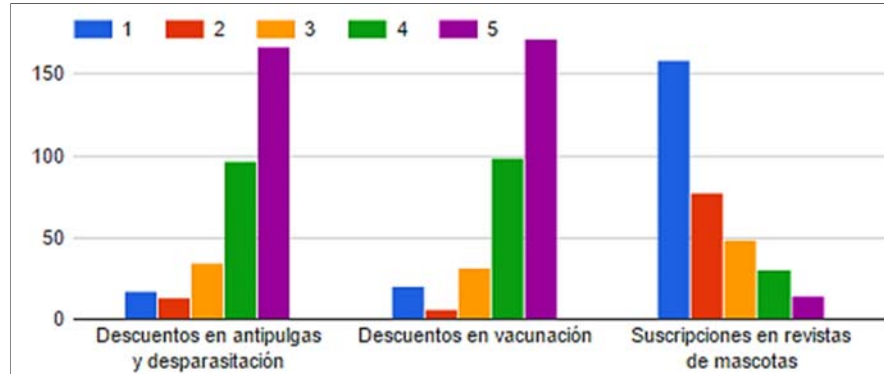
La cobertura en gastos de curación y tratamiento por accidente o enfermedad es la más valorada por los encuestados, seguido por los controles médicos a domicilio y la estancia en residencia canina.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

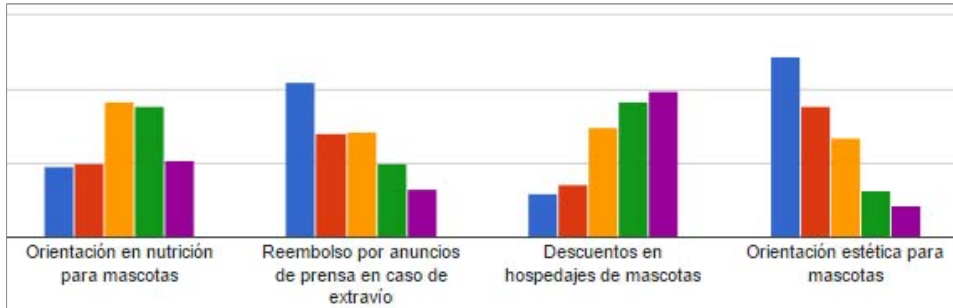
7. ¿Qué beneficios valorarías más de un seguro para mascotas? (coloca el 5 al más valorado y 1 al menos valorado).

Los descuentos en vacunación, así como en antipulgas y desparasitación son los de mayor valoración por los encuestados.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Por otra parte, las suscripciones en revistas de mascotas, el reembolso en anuncios por extravío y orientación estética no son del interés del *target* al cual se debería dirigir el seguro.

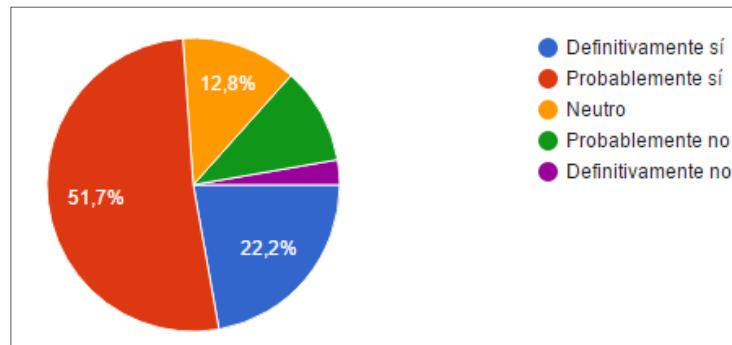


Fuente: Elaboración propia, 2016.

### Sobre los planes ofrecidos

#### 8. ¿Estarías interesado en un seguro para tu mascota como el plan BASE?

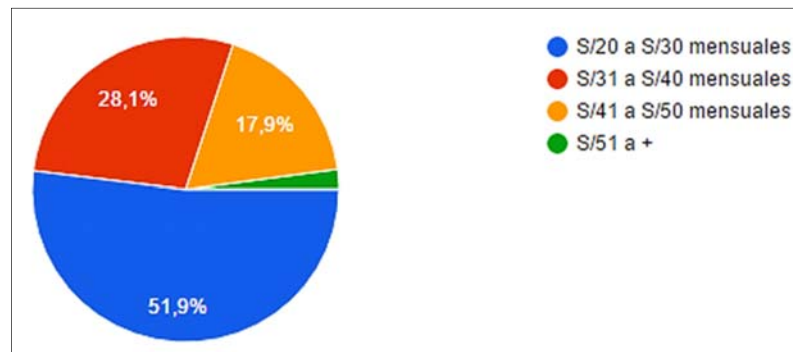
El 22% de los encuestados indicó que “definitivamente sí”, en tanto que un 51% señaló que probablemente lo compre.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### 9. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un seguro como el PLAN BASE?

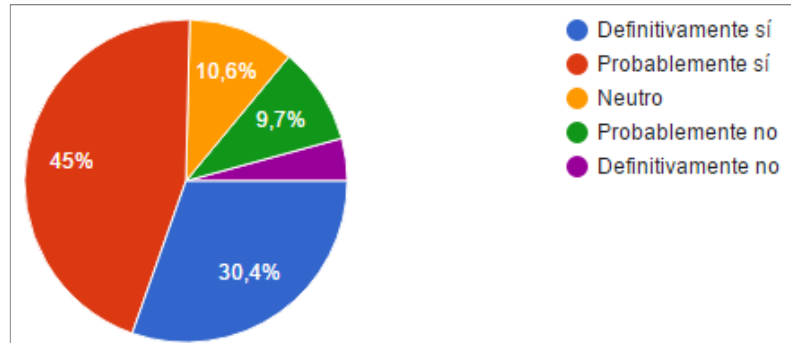
El 52% indicó que pagaría entre S/ 20 a S/ 30 mensuales, en tanto que un 28% llegaría a pagar entre S/ 31 y S/ 40 al mes, sin embargo, hay un 18% de clientes potenciales que llegaría a pagar hasta S/ 50 por el seguro.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

10. ¿Estarías interesado en adquirir un seguro para tu mascota como el plan *full*?

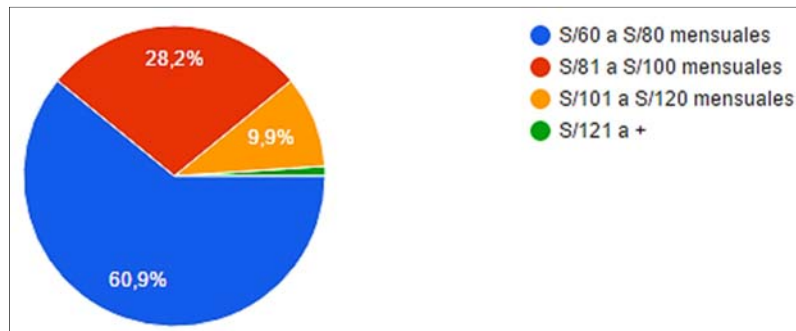
El 30% indicó que “definitivamente sí”, mientras que un 45% probablemente lo adquiriera.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

11. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un seguro como el plan *full*?

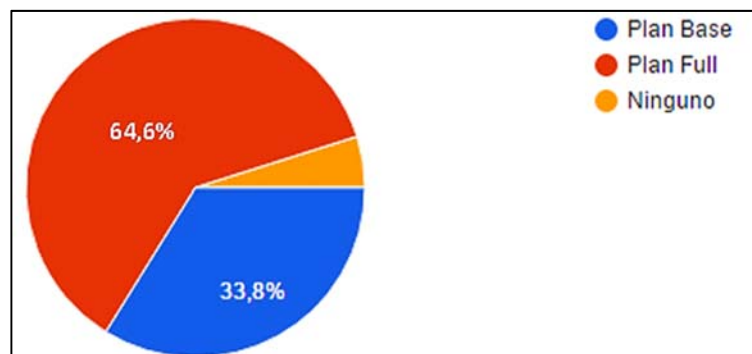
Aproximadamente, el 61% indicó pagar entre S/ 60 y S/ 80 mensuales. En complemento, hay un 28% que llegaría a pagar entre S/ 81 y S/ 100 por la póliza *full*.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

12. Si tuvieras que elegir uno de los dos planes. ¿Cuál preferirías?

Presentadas ambas opciones, el 65% eligió el plan *full* frente al plan base.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Anexo 5. Matriz de estrategias genéricas de Michael Porter**



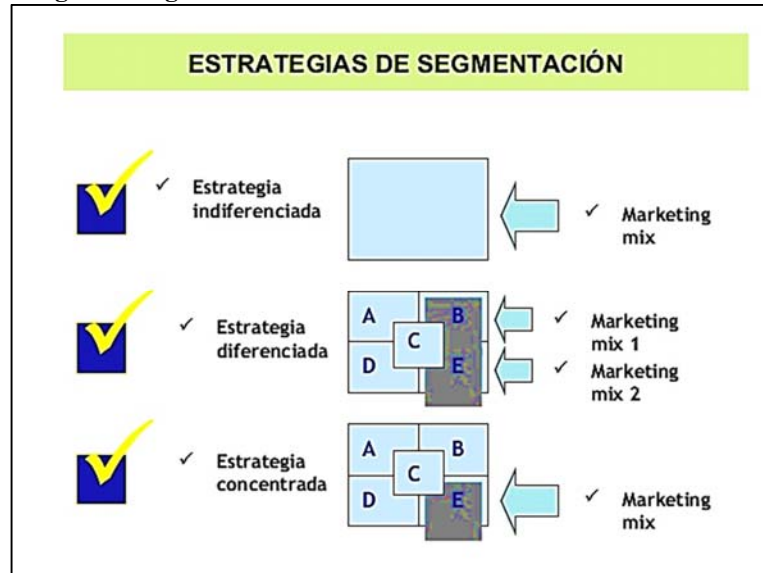
Fuente: [https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategias\\_gen%C3%A9ricas\\_de\\_Porter](https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategias_gen%C3%A9ricas_de_Porter)

**Anexo 6. Matriz de Ansoff**



Fuente: [https://es.wikipedia.org/wiki/Matriz\\_de\\_Ansoff](https://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_de_Ansoff)

**Anexo 7. Estrategias de segmentación**



Fuente: Fundamentos de Marketing – Kotler 11.ª edición.

## Anexo 8. Resumen de bases técnicas

Coberturas / Beneficios	Plan base	Plan full
Reembolso de gastos veterinarios por accidente	Hasta S/ 700. Límite agregado anual máximo 2 eventos 20% deducible	Hasta S/ 3.000. Límite agregado anual máximo 2 eventos 20% deducible
Reembolso de gastos veterinarios por enfermedad		Hasta S/ 3.000. Límite agregado anual máximo 2 eventos 20% deducible
Controles veterinarios a domicilio	Ilimitado copago S/ 20	Ilimitado copago S/ 20
Responsabilidad civil		Hasta S/ 3.000 límite agregado anual máximo 2 eventos
Reembolso gastos sacrificio necesario y disposición de cuerpo		Hasta S/ 500 por evento máximo 1 evento
Aplicación de antipulgas y/o desparasitación	Dcto. de 20% Máximo 3 eventos	1 evento gratis Dcto. de 20% en adicionales Máximo 3 eventos
Aplicación de vacunas	Dcto. de 20% Máximo 2 eventos	1 evento gratis Dcto. de 20% en adicionales Máximo 2 eventos
Estancia en residencia canina por viaje del asegurado	1 evento gratis al año Máximo 5 días	2 eventos al año máximo 5 días

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 9. Pauta publicitaria

MEDIO	FORMATO	Periodo	IMPRESIONES ESTIMADAS	CTR ESTIMADO	CLICS ESTIMADOS	TIPO DE COMPRA	COSTO POR OBJETIVO	INVERSIÓN NETA \$.	TASA DE CONVERSIÓN	CONTACTO EXITOSO	TASA DE CONVERSIÓN	VENTA REALIZADA
FACEBOOK	PPA	Enero - Abril	2,571,429	1.4%	36,000	CPM	\$ 0.10	\$ 3,600.00	2%	720	10%	72
FACEBOOK	SOCIAL AD PPL	Enero - Abril	2,000,000	1.2%	24,000	CPM	\$ 0.25	\$ 6,000.00	2%	480	10%	48
FACEBOOK	SOCIAL AD MULTIPRODUCTO	Enero - Abril	3,333,333	1.2%	40,000	CPM	\$ 0.25	\$10,000.00	2%	800	10%	80
GOOGLE DISPLAY	COMPRA DE AUDIENCIAS EN BANNERS	Enero - Abril	6,000,000	0.2%	12,000	CPM	\$ 1.00	\$ 6,000.00	1%	120	10%	12
GOOGLE SEARCH	ANUNCIOS DE TEXTO	Enero - Abril	135,385	5.0%	6,769	CPC	\$ 1.30	\$ 8,800.00	6%	406	10%	41
			14,040,147	2%	118,769			\$34,400.00	3%	2,526		253

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 10. Ingresos de veterinaria promedio

Tipo de atenciones	Distrib. Atenciones	N° atenciones al mes	N° atenciones al año	Costo x servicio	Ingresos anuales
Tratamientos o chequeos médicos	12%	79	953	S/. 150	S/. 142,941
Vacunas	10%	68	813	S/. 100	S/. 81,289
Compra de comida	23%	152	1822	S/. 200	S/. 364,482
Baño	43%	283	3390	S/. 30	S/. 101,714
Compra de accesorios	11%	68	821	S/. 50	S/. 41,064
	100%	650	7800		S/. 731,490

Fuente: Entrevistas a profundidad a veterinarias (junio 2016).

## Estimación de atenciones adicionales en veterinarias

Tipo de atenciones	N° atenciones adicionales al año (*)									
	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año	6to año	7mo año	8vo año	9no año	10mo año
Tratamientos o chequeos médicos	78	338	704	1,209	1,811	2,473	3,201	4,002	4,884	5,853
Vacunas	67	288	600	1,031	1,545	2,109	2,731	3,414	4,166	4,993
Compra de comida	557	1,686	3,243	5,389	7,947	10,761	13,857	17,261	21,007	25,127
Baño	1,037	3,137	6,033	10,026	14,785	20,020	25,779	32,114	39,082	46,747
Compra de accesorios	251	760	1,462	2,429	3,581	4,850	6,245	7,779	9,467	11,324
<b>Atenciones totales</b>	<b>1,990</b>	<b>6,208</b>	<b>12,042</b>	<b>20,083</b>	<b>29,669</b>	<b>40,214</b>	<b>51,812</b>	<b>64,571</b>	<b>78,606</b>	<b>94,044</b>
<b>Atenciones por veterinario</b>	<b>77</b>	<b>239</b>	<b>463</b>	<b>772</b>	<b>1,141</b>	<b>1,547</b>	<b>1,993</b>	<b>2,484</b>	<b>3,023</b>	<b>3,617</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Estimación de ingresos adicionales en veterinarias

Tipo de atenciones	Ingresos adicionales al año									
	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año	6to año	7mo año	8vo año	9no año	10mo año
Tratamientos o chequeos médicos	S/. 11,708	S/. 50,628	S/. 105,582	S/. 181,324	S/. 271,617	S/. 370,940	S/. 480,195	S/. 600,375	S/. 732,573	S/. 877,991
Vacunas	S/. 6,658	S/. 28,791	S/. 60,043	S/. 103,116	S/. 154,465	S/. 210,948	S/. 273,079	S/. 341,424	S/. 416,603	S/. 499,300
Compra de comida	S/. 111,463	S/. 337,217	S/. 648,608	S/. 1,077,794	S/. 1,589,429	S/. 2,152,228	S/. 2,771,307	S/. 3,452,294	S/. 4,201,379	S/. 5,025,373
Baño	S/. 31,105	S/. 94,106	S/. 181,004	S/. 300,775	S/. 443,555	S/. 600,613	S/. 773,376	S/. 963,416	S/. 1,172,460	S/. 1,402,408
Compra de accesorios	S/. 12,558	S/. 37,993	S/. 73,076	S/. 121,430	S/. 179,073	S/. 242,481	S/. 312,230	S/. 388,953	S/. 473,349	S/. 566,185
<b>Atenciones totales</b>	<b>S/. 173,491</b>	<b>S/. 548,735</b>	<b>S/. 1,068,312</b>	<b>S/. 1,784,440</b>	<b>S/. 2,638,140</b>	<b>S/. 3,577,210</b>	<b>S/. 4,610,187</b>	<b>S/. 5,746,462</b>	<b>S/. 6,996,364</b>	<b>S/. 8,371,257</b>
<b>Atenciones por veterinario</b>	<b>S/. 6,673</b>	<b>S/. 21,105</b>	<b>S/. 41,089</b>	<b>S/. 68,632</b>	<b>S/. 101,467</b>	<b>S/. 137,585</b>	<b>S/. 177,315</b>	<b>S/. 221,018</b>	<b>S/. 269,091</b>	<b>S/. 321,971</b>
<b>% de incremento</b>	<b>0.9%</b>	<b>2.9%</b>	<b>5.6%</b>	<b>9.4%</b>	<b>13.9%</b>	<b>18.8%</b>	<b>24.2%</b>	<b>30.2%</b>	<b>36.8%</b>	<b>44.0%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 11. Resumen de flujo de caja económico

En soles	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Total
<b>1. Ingresos</b>		<b>658.583</b>	<b>2.060.410</b>	<b>3.969.993</b>	<b>6.668.976</b>	<b>13.357.962</b>
1.1 Producto plan <i>full</i>		509.059	1.593.870	3.071.718	5.160.511	10.335.158
1.2 Producto plan base		149.524	466.541	898.275	1.508.464	3.022.805
<b>2. Siniestros</b>		<b>100.664</b>	<b>370.874</b>	<b>714.599</b>	<b>1.200.416</b>	<b>2.386.552</b>
Tasa de siniestralidad: 18%						
<b>3. Comisiones</b>		<b>118.545</b>	<b>370.874</b>	<b>714.599</b>	<b>1.200.416</b>	<b>2.404.433</b>
Tasa de comisiones a canales: 18%						
<b>4. Gastos</b>		<b>1.021.442</b>	<b>1.113.663</b>	<b>1.266.562</b>	<b>1.346.122</b>	<b>4.747.789</b>
4.1 Gastos técnicos		32.929	103.021	198.500	333.449	667.898
4.2 Gastos administrativos y de Mkt		988.512	1.010.643	1.068.063	1.012.674	4.079.891
<b>5. Derecho de emisión</b>		<b>3.528</b>	<b>4.710</b>	<b>6.858</b>	<b>9.529</b>	<b>24.626</b>
Tasa 3%						
<b>6. Amortización acumulada</b>		<b>-</b>	<b>16.600</b>	<b>16.600</b>	<b>16.600</b>	<b>49.800</b>
<b>Resultado antes de impuesto a la renta</b>		<b>-585.595</b>	<b>183.689</b>	<b>1.250.775</b>	<b>2.895.893</b>	<b>3.744.762</b>
<b>7. Impuesto a la renta</b>		<b>-</b>	<b>51.433</b>	<b>350.217</b>	<b>810.850</b>	<b>1.212.500</b>
<b>8. Reserva legal</b>		<b>-</b>	<b>18.369</b>	<b>125.077</b>	<b>289.589</b>	<b>433.036</b>
<b>Utilidad neta</b>		<b>-585.595</b>	<b>S/ 113.887</b>	<b>775.480</b>	<b>1.795.454</b>	<b>2.099.226</b>
<b>9. Inversión</b>		<b>176.000</b>				<b>176.000</b>
<b>Flujo de caja económico</b>		<b>-176.000</b>	<b>-585.595</b>	<b>148.856</b>	<b>917.158</b>	<b>2.101.643</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## **Nota biográfica**

### **Javier Augusto Andrade Borda**

Bachiller en Ciencias y Artes de la Comunicación de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Con estudios finalizados de Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial en la Universidad del Pacífico. Consultor con 8 años de experiencia en publicidad, planeamiento estratégico y medios digitales. Actualmente labora en RIMAC Seguros como responsable del desarrollo e implementación de los planes de marketing y campañas publicitarias de diversos productos.

### **Renán Alejos Pando**

Ingeniero industrial de la Universidad Nacional de Ingeniería. Con estudios finalizados de Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial en la Universidad del Pacífico. Con más de 10 años de experiencia en la gestión de proyectos de mejora de procesos y gestión comercial. Actualmente labora en RIMAC Seguros, como parte del equipo responsable del desarrollo de clientes estratégicos mediante campañas de *Cross - selling* y *Up-selling*.

### **Víctor Giancarlo Costa Chac**

Bachiller en Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Con estudios finalizados de Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial en la Universidad del Pacífico. Con 10 años de experiencia en gestión de proyectos y calidad, implementaciones tecnológicas, mejora de procesos y gestión comercial. Actualmente labora en RIMAC Seguros y tiene a cargo el área de mantenimiento de clientes, donde desarrolla estrategias para la renovación, retención y blindaje de la cartera de seguros personales.