



UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Administración de Negocios – Executive MBA

PLAN DE NEGOCIO PARA LA FACTIBILIDAD DE UN SERVICIO DE VELATORIO PREMIUM

**Trabajo de Investigación para optar el grado de Maestro en
Administración de Negocios – Executive MBA**

RAUL ALEXANDER ARÁMBULO RÍOS

TIMOTHY ALEX GALARZA RAMOS

MILUSKA ERIKA LLAQUE DEL CARPIO

RAFAEL ALEJANDRO MERINO VALERA

Asesor:

José Antonio Chou Flores

Lima – Perú

2018

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras	x
Introducción	11
Capitulo I. Generalidades.....	14
1.1. Antecedentes	14
1.2. Determinación del problema u oportunidad.....	15
1.3. Justificación del Proyecto	17
1.4. Objetivos generales y específicos	17
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación.....	18
Capitulo II. Estructura Económica del Sector.....	19
2.1. Descripción del estado actual de la industria	19
2.1.1. Segmentación de la industria.....	19
2.1.2. Empresas que la conforman.....	20
2.2. Tendencias de la industria	23
2.3. Análisis estructural del sector industrial	25
2.4. Análisis de la competencia.....	27
2.4.1. Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio.	28
2.4.1.1. Competencia Directa.	31
2.4.2. Participación de mercado de la competencia.....	35
2.4.3. Matriz del perfil competitivo.....	38
2.5. Análisis del contexto actual y esperado	40
2.5.1. Análisis político-gubernamental.....	40
2.5.2. Análisis económico.	41
2.5.3. Análisis social-cultural.	43
2.5.4. Análisis tecnológico.	43
.6. Oportunidades	44
Capitulo III. Estudio de Mercado.....	46
3.1. Descripción del servicio	46
3.2. Selección del segmento de mercado.....	46
3.3. Investigación cualitativa.....	47
3.3.1. Proceso de muestreo.	47
3.3.2. Diseño de instrumento.....	48

3.3.3. Análisis y procesamiento de datos.....	48
3.4. Investigación cuantitativa.....	55
3.4.1. Proceso de muestreo.	55
3.4.2. Diseño de instrumento.	57
3.4.3. Análisis y procesamiento de datos.....	57
3.5. Conclusiones y Recomendaciones del estudio cualitativo y cuantitativo	59
3.6. Perfil del cliente tipo y sus variantes.....	60
Capítulo IV. Proyección del mercado objetivo.....	63
4.1. El ámbito de la proyección.....	63
4.2. Selección del método de proyección.....	63
4.2.1. Mercado potencial.	63
4.2.2. Mercado disponible.	66
4.2.3. Mercado efectivo.	68
4.2.4. Mercado objetivo.....	68
Capítulo V. Plan de marketing.....	72
5.1. Estrategias de marketing	72
5.1.1. Estrategia de producto.	73
5.1.2. Estrategia de precio.	76
5.1.3. Estrategia de plaza y distribución.....	77
5.1.4. Estrategia de promoción y publicidad.	78
5.2. Estrategia de ventas.....	78
5.2.1. Plan de ventas.	78
5.2.2. Políticas de servicio y garantías.....	78
Capítulo VI. Pronóstico de ventas	80
6.1. Fundamentos y supuestos.....	80
6.2. Justificación.....	80
6.3. Análisis de los riesgos y aspectos críticos que impactan en el pronóstico.....	82
Capítulo VII. Ingeniería del proyecto	84
7.1. Estudio de ingeniería.....	84
7.1.1. Modelamiento y selección de procesos productivos.	84
7.1.2. Selección del equipamiento.	84
7.1.3. Lay out.....	87
7.1.4. Distribución de equipos y maquinarias.	88
7.2. Determinación del tamaño	90

7.2.1. Proyección de crecimiento.	90
7.2.2. Recursos.	90
7.2.3. Tecnología.	91
7.2.4. Flexibilidad.	91
7.2.5. Selección del tamaño ideal.	92
7.3. Estudio de localización.	93
7.3.1. Definición de factores locacionales.	93
7.3.2. Consideraciones legales.	94
7.3.2.1. <i>identificación del marco legal.</i>	94
7.4. Determinación de la localización óptima.	98
Tabla 37 <i>Macro localización.</i>	98
Capítulo VIII. Aspectos organizacionales.	101
8.1. Caracterización de la cultura organizacional deseada.	101
8.1.1. Visión.	101
8.1.2. Misión.	101
8.1.3. Principios.	101
8.2. Formulación de estrategias del negocio.	102
8.3. Determinación de las ventajas competitivas críticas.	103
8.4. Diseño de la estructura organizacional deseada.	104
8.5. Diseño de los perfiles de puestos clave.	106
8.6. Remuneraciones, Compensaciones e Incentivos.	110
8.7. Política de Recursos Humanos.	113
Capítulo IX. Planificación financiera.	115
9.1. La inversión.	115
9.1.1. Inversión pre-operativa.	115
9.1.2. Inversión en capital de trabajo.	116
9.1.3. Costo del proyecto.	118
9.1.4. Inversiones futuras.	120
9.2. Financiamiento.	120
9.2.1. Endeudamiento y condiciones.	120
9.2.2. Capital y costo de oportunidad.	121
9.2.3. Costo de capital promedio ponderado.	122
9.3. Presupuesto base.	123
9.3.1. Presupuesto de ventas.	123

9.3.2. Presupuesto de costos de producción.	126
9.3.3. Presupuesto de compras.....	127
9.3.4. Presupuesto de costo de ventas.....	131
9.3.5. Presupuesto de gastos administrativos.	132
9.3.6. Presupuesto de marketing y ventas.....	133
9.3.7. Presupuesto de gastos financieros.	135
9.4. Presupuestos de resultados	135
9.4.1. Estado de ganancias y pérdidas proyectado.	135
9.4.2. Balance proyectado.....	136
9.4.3. Flujo de caja proyectado.....	137
Capítulo X. Evaluación económico-financiera	140
10.1. Evaluación financiera.....	140
10.1.1. TIR.....	140
10.1.2. VAN.	140
10.1.3. ROE y Ratios.	140
10.2. Análisis de Riesgo.....	141
10.2.1. Análisis de punto de equilibrio.....	141
10.2.2. Análisis de sensibilidad.	143
10.2.3. Análisis de escenario.	150
Conclusiones	152
Recomendaciones	154
Anexos	155
Anexo 7 – Cuestionario Filtro.....	208
Cuestionario filtro – Focus.....	208
Anexo 8 – Imágenes Salón Premium Propuesto.....	217
Referencia	219

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Agenda de Funerarias en Lima</i>	20
Tabla 2 <i>Agenda de Empresas que ofrecen el mismo Servicio</i>	28
Tabla 3 <i>Análisis de los principales competidores</i>	30
Tabla 4 <i>Defunciones entre 2013 y 2014</i>	35
Tabla 5 <i>Distribución de Niveles por Zona</i>	36
Tabla 6 <i>Matriz de perfil Competitivo</i>	39
Tabla 7 <i>Oportunidades de la Empresa</i>	44
Tabla 8 <i>Ámbito de la Proyección</i>	63
Tabla 9 <i>Población estimada al 30 de Junio, por año calendario y sexo, según departamento, provincia y distrito, 2012-2015</i>	64
Tabla 10 <i>Total de personas de la zona 7 de Lima Metropolitana</i>	65
Tabla 11 <i>Distribución de niveles por zona APEIM 2016-Lima Metropolitana</i>	65
Tabla 12 <i>Mercado potencial (NSE y NSE)</i>	66
Tabla 13 <i>Mercado disponible (NSE A y NSE B)</i>	67
Tabla 14 <i>Mercado efectivo (NSE A y NSE B)</i>	68
Tabla 15 <i>Mercado Objetivo</i>	69
Tabla 16 <i>Paquete básico zona 7</i>	69
Tabla 17 <i>Paquete medio zona 7</i>	70
Tabla 18 <i>Paquete Full zona 7</i>	70
Tabla 19 <i>Paquete básico (1100+) zona 7</i>	70
Tabla 20 <i>Paquete full (2200+) zona 7</i>	70
Tabla 21 <i>Paquete full (2200+) zona 7</i>	71
Tabla 22 <i>Valor venta por tipos de servicios</i>	76
Tabla 23 <i>Paquetes por tipo de servicio</i>	77
Tabla 24 <i>Costos totales por equipos informáticos</i>	85
Tabla 25 <i>Costo total equipos de seguridad</i>	86
Tabla 26 <i>Costo total muebles</i>	86
Tabla 27 <i>Costo total sistemas de información</i>	87
Tabla 28 <i>Costo total maquinarias</i>	87
Tabla 29 <i>Costo total mantenimiento</i>	87
Tabla 30 <i>Total de costos recursos</i>	90
Tabla 31 <i>Demanda</i>	92

Tabla 32	<i>Capacidad por tipo de paquete</i>	92
Tabla 33	<i>Factores locacionales</i>	94
Tabla 34	<i>Consideraciones legales</i>	95
Tabla 35	<i>Personal de trabajo por área</i>	96
Tabla 36	<i>Proyección de personal de trabajo</i>	97
Tabla 37	<i>Macro localización</i>	98
Tabla 38	<i>Factores Micro localización</i>	100
Tabla 39	<i>FODA del negocio</i>	103
Tabla 40	<i>Diseño de los perfiles de puestos clave. Auxiliar de Operaciones</i>	106
Tabla 41	<i>Diseño de los perfiles de puestos clave. Jefatura de Administración y Finanzas Individual</i>	107
Tabla 42	<i>Diseño de los perfiles de puestos clave. Anfitriona</i>	107
Tabla 43	<i>Diseño de los perfiles de puestos clave. Pianista</i>	108
Tabla 44	<i>Diseño de los perfiles de puestos clave. Motorizado</i>	109
Tabla 45	<i>Costos fijos del personal administrativo</i>	112
Tabla 46	<i>Horarios de trabajo del personal administrativo</i>	112
Tabla 47	<i>Detalle de gastos pre-operativos</i>	115
Tabla 48	<i>Ingresos mensuales para el año 1</i>	116
Tabla 49	<i>Egresos mensuales para el año 1</i>	116
Tabla 50	<i>Cálculo del capital de trabajo</i>	117
Tabla 51	<i>Detalle de IGV mensual para el año 1</i>	118
Tabla 52	<i>Inversión total en año 0</i>	118
Tabla 53	<i>Detalle de activos fijos depreciables</i>	119
Tabla 54	<i>Detalle de activos fijos no depreciables</i>	119
Tabla 55	<i>Detalle de activos intangibles</i>	120
Tabla 56	<i>Estructura de financiamiento del proyecto</i>	120
Tabla 57	<i>Datos para cálculo del Costo de Oportunidad de Capital</i>	122
Tabla 58	<i>Costo de oportunidad obtenido</i>	122
Tabla 59	<i>Cálculos para obtención del WACC</i>	123
Tabla 60	<i>Cantidad de servicios vendidos anualmente por tipo de servicio</i>	123
Tabla 61	<i>Cantidad de arreglos florales vendidos anualmente</i>	123
Tabla 62	<i>Servicios totales vendidos anualmente</i>	124
Tabla 63	<i>Precios unitarios por servicio ofrecido</i>	124
Tabla 64	<i>Ingreso mensual por consignación de cafetería</i>	124

Tabla 65 Ventas valorizadas del proyecto anualmente	125
Tabla 66 Estacionalidad anual de ventas considerada en el proyecto.....	125
Tabla 67 Detalle de ocupabilidad anual esperada.....	125
Tabla 68 Costos indirectos del servicios Recursos Humanos	126
Tabla 69 Costos indirectos del servicio mensualmente para el año 1	126
Tabla 70 Costos indirectos del servicio anualmente	127
Tabla 71 Otros costos asociados	127
Tabla 72 Asignación de costos asociados por cada servicio.....	128
Tabla 73 Material indirecto valorizado en compras anuales.....	128
Tabla 74 Programa de compra de materiales por mes para cada año	129
Tabla 75 Resumen de compras anuales de materiales	130
Tabla 76 Gastos de ventas salarios y remuneraciones.....	131
Tabla 77 Gastos de ventas por asignación de servicios mensual y anual	131
Tabla 78 Gastos totales de ventas por año	132
Tabla 79 Gastos administrativos en salarios y remuneraciones	132
Tabla 80 Gastos administrativos por asignación de servicios mensual	132
Tabla 81 Gastos administrativos por asignación de servicios anuales	133
Tabla 82 Gastos totales administrativos por año	133
Tabla 83 Inversión y gastos en marketing	133
Tabla 84 Incremento en gastos de marketing y comisiones comerciales anuales	134
Tabla 85 Estado de ganancias y pérdidas	135
Tabla 86 Estado de situación financiera	136
Tabla 87 Cálculo del flujo de caja operativo	137
Tabla 88 Cálculo del flujo de caja económico	137
Tabla 89 Flujo de Caja de cada año y Flujo de caja Acumulado	138
Tabla 90 Flujo del IGV para cada año.....	138
Tabla 91 Flujos de caja a partir de la utilidad neta.....	138
Tabla 92 Cálculo de TIR y periodo de recupero	140
Tabla 93 Ratios de rentabilidad calculados	141
Tabla 94 Cálculos y resultados del punto de equilibrio	142
Tabla 95 Punto de equilibrio no valorizado por tipo de servicio	142
Tabla 96 Punto de equilibrio valorizado por tipo de servicio	142
Tabla 97 Variación del precio de los paquetes	143
Tabla 98 Variación del precio de paquete básico	144

Tabla 99 <i>Variación del precio de paquete intermedio</i>	144
Tabla 100 <i>Variación del precio de paquete full</i>	145
Tabla 101 <i>Pérdida de participación de mercado por disminución de todos los paquetes</i>	145
Tabla 102 <i>Ocupabilidad generada con variación de ventas en todos los paquetes</i>	146
Tabla 103 <i>Pérdida de participación de mercado por disminución paquetes básicos</i>	146
Tabla 104 <i>Ocupabilidad generada con variación de ventas en paquetes básicos</i>	146
Tabla 105 <i>Pérdida de participación de mercado por disminución paquetes intermedio</i>	147
Tabla 106 <i>Ocupabilidad generada con variación de ventas en paquetes intermedios</i>	147
Tabla 107 <i>Pérdida de participación de mercado por disminución paquetes full</i>	148
Tabla 108 <i>Ocupabilidad generada con variación de ventas en paquetes full</i>	148
Tabla 109 <i>Resultados de incrementar costo de material directo en 15.52%</i>	148
Tabla 110 <i>Resultados de incrementar costo del alquiler de local en 4.96%</i>	149
Tabla 111 <i>Resultados de incrementar costo de personal en 5.45%</i>	149
Tabla 112 <i>Calculo VAN y TIR para escenarios pesimista y optimista</i>	150
Tabla 113 <i>VAN y TIR obtenidos con probabilidades de escenarios</i>	151

Lista de Figuras

Figura 1 Interior de Velatorio Virgen de Fátima.....	31
Figura 2 Logotipo Velatorio Funeraria La Molina	33
Figura 3 Exterior sala Velatoria de la Parroquia Sagrado Corazón de Jesús.....	34
Figura 4 Representación del NSE.....	46
Figura 5 Estudio de Mercado.....	61
Figura 6 Estrategia de Precio	76
Figura 7 Flujograma Velatorio	85
Figura 8 Lay out	88
Figura 9 Localización en 3D.....	88
Figura 10 Salón Central.....	89
Figura 11 Exteriores	89
Figura 12 Sala de Espera	89
Figura 13 Salón para alojamiento del difunto	90
Figura 14 Micro localización. Local 1.....	99
Figura 15 Micro localización. Local 2.....	100
Figura 16 Estructura Organizacional.....	105

Introducción

En los últimos años el mundo ha desarrollado tendencias en velatorios o funerales los cuales han sido portadas en los diarios o revistas, pues, lo que intentan estas empresas es cumplir la voluntad del difunto, en mucho de los casos ideas difíciles de imaginar. Por lo que, luego de realizar un análisis en la ciudad de Lima se determinó que existen fallas en cuanto a la prestación de servicios Velatorio, es decir, un servicio de características especiales y de calidad superior a la que actualmente se encuentra en el mercado, existe un incremento en la demanda para prestar este tipo de servicios, ya que, de acuerdo a las estadísticas presentadas se evidencia esta situación, debido a la poca oferta para este tipo de servicios, la poca competitividad en este campo, y la creciente demanda son factores de peso.

En consideración a esto, en el año 2013 en el Perú se registraron 125,581 defunciones, mientras en el año 2014 se ubicó en 132,830; presentándose para el año 2015 un número mayor de 134,858 y finalmente en el 2016 se registró 178,553 (Organización Panamericana de la Salud, OPS). Del mismo modo, los datos estadísticos suministrados por la Organización Mundial de la Salud (OMS), afirma que entre Lima y la provincia del Callao se encuentra un 19.3% de muertes que fueron registradas mediante parte policial, seguida por Tumbes con un 7.7% de muertes.

Por ello, en esta investigación se propuso desarrollar un plan de negocio el cual se realizó con el propósito de poder brindar a las familias una opción de velar a sus seres queridos en un lugar especial y acondicionado adecuadamente, siendo el objetivo primordial de la misma Evaluar la viabilidad y rentabilidad de un “Velatorio Premium”.

Resulta importante mencionar que existen diversas maneras de organizar un funeral o velatorio, pues, aunque sea obligatorio, la ley no es específica en ello, por ejemplo, en el Perú las ideas son más conservadoras y la tendencia de la gente es darle la mejor despedida a su ser

querido y en mucho de los casos el precio de lo que pagan en arreglos florales, servicio o lugar de entierro está con relación al afecto que sentían por el difunto. Podría decirse que, el último adiós no tiene precio.

De allí que la presente investigación estuvo conformada por diez capítulos siendo el primero el encargado de describir las generalidades de la investigación, en el cual se plasmaron los antecedentes, el problema, la justificación, los objetivos, alcances y limitaciones de la misma. Mientras el segundo capítulo se encontró direccionado hacia la estructura económica del sector, en el mismo se explica el estado actual de la empresa funeraria, la segmentación de este tipo de industria, empresas que lo conforman, tendencias de la industria, análisis estructural y competitivo de la misma, tipos de empresas similares entre otras características relacionadas con el análisis del contexto.

El tercer capítulo es referido en su totalidad al estudio de mercado, en él se evidencia todo lo concerniente a la descripción del servicio y a quienes va dirigido, aunado a los alcances metodológicos que facilitaron la realización de esta investigación. Por su parte el capítulo cuatro, esquematiza lo relativo a la proyección del mercado objetivo, los tipos de mercado, dando paso al capítulo cinco, el cual permitió otorgar una valiosa explicación de las estrategias de marketing, las cuales favorecen el uso de los servicios velatorios de índole similar a la propuesta, es decir que esta parte de la investigación ofrece el sustento publicitario y de captación de clientes específicamente a la propuesta elaborada.

En cuanto al capítulo seis, facilito asentar los pronósticos de ventas brindando a la investigación una importancia económica y factibilidad financiera, para reproducir el capítulo siete en el cual se presenta el estudio de ingeniería, auspiciando en este las características físicas del servicio que se propone, el cual favorece la factibilidad técnica y operativa de esta investigación. El capítulo ocho enmarcado en los aspectos organizacionales de la empresa, los cuales aglutinan una serie de procedimientos claves para la operatividad del servicio.

Por otro lado el capítulo nueve, plasma toda la información de la planificación financiera, la cual relata los caminos o vías conducentes a alcanzar los recursos monetarios para el cumplimiento de la propuesta de servicio, expresando en este, la magnitud de inversión y retorno del mismo en cuanto a tiempo y ganancias. En última instancia, se presenta al capítulo diez, encargado de presentar la evaluación financiera de la aplicación o ejecución de esta propuesta; enmarcados todos en ofrecer a los clientes un servicio de calidad, apegado a las necesidades reales de los clientes, por lo que en adelante se muestra detalladamente, la construcción de una investigación enfocada en un servicio velatorio de calidad.

Capítulo I. Generalidades

1.1. Antecedentes

Perú ha tenido un incremento poblacional, del 2010 al 2017 de 1.3%, y se espera un crecimiento similar en los próximos años. Así mismo, entre los años 2000 y 2005 en Lima se registraron 5.125 defunciones, mientras en los años 2006 al 2010 se contabilizó 4.896; posteriormente, en el censo elaborado entre 2011 y el año 2015 se presentó una disminución de 3.339, de muertes en toda Lima. (Datos estadísticos tomado de la Organización Panamericana de la Salud, 2017).

Al respecto, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015) menciona que “diariamente se registran 360 muertes, es decir, 15 fallecidos cada hora” esto en referencia a todo el país (p. 25). Del mismo modo, los datos estadísticos suministrados por la OMS, informan que en Lima se registró 3.339 muertes en un lapso de 4 años mediante información suministrada por parte policial. De allí que se puede deducir, en los datos de INEI, que la tasa de mortalidad va en crecimiento de manera constante, lo cual, frente a la oferta existente en la zona, favorece la demanda del presente servicio.

Esta información indica que hay y habrá demanda por los servicios de funeraria, esto a raíz de las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática, (2015). Puesto que si bien, el alza en la mortalidad no representa un aumento en la demanda de servicios velatorios, si es contrastado, con la oferta existe, proyecta importantes oportunidades para esta propuesta, ante las fallas que se presentan en la industria.

Actualmente y según información recada de manera informal a través de la industria funeraria, toda la demanda mencionada está siendo atendido por tres diferentes servicios de la industria, relativos a las funerarias, las cuales brindan los servicios de movilidad, trámites documentarios, ataúd y coordinaciones adicionales, ubicándose en unas 290 agencias funerarias

formales en toda Lima. Los Cementerios o Campo Santo, encargados de vender o alquilar un espacio para que descanse el difunto por una cantidad de años pactados por la familia. Este servicio cuenta con fuertes barreras de entrada debido a los espacios especiales que la ley lo permite.

El Velatorio, alrededor del cual se circunscribe esta investigación, consiste en un espacio donde se reúnen los familiares y amigos de un difunto antes del funeral, con la idea de realizar el último adiós y compartir el dolor de dicha partida. Dicho proceso es obligatorio, pues se debe cumplir 24 horas mínimas de velación según las leyes de Perú, y como prevención a la catalepsia. En Lima se pueden encontrar solo 40 espacios acondicionados para velatorios, ubicados en iglesias, municipios, espacios ministeriales y de fuerzas armadas, lo cual representa una baja oferta en comparación con la demanda existente.

Cabe destacar que, en el mercado local los velatorios no ofrecen valores agregados, como sí sucede en otros países, como España. Tal es así, que en España los velatorios, también llamados Tanatorios, están preparados para llevar a cabo cualquier acto funerario relacionado con el fallecimiento. Asimismo, facilitan todo proceso de velación del difunto desde que fallece hasta su posterior entierro.

Por lo que, los servicios que ofrecen los Tanatorios en España cuentan con características: ambientes diseñados especialmente para velar a los difuntos con todas las comodidades, estacionamientos, cafetería, zona de descanso, acceso a transporte público, venta de arreglos florales, ayuda psicológica para el proceso del duelo, oficialización de todo tipo de ceremonias funerarias según voluntad de la persona fallecida o creencias sociales, entre otros servicios.

1.2. Determinación del problema u oportunidad

Las oportunidades que se han identificado en una serie de antecedentes para el origen de la propuesta de negocio se evidencian en los siguientes puntos:

a) Demanda insatisfecha:

Anteriormente los familiares velaban a sus seres queridos en sus viviendas, ya sea por tema de costumbre, tradición o comodidad. Sin embargo, en la actualidad las viviendas son cada vez más pequeñas y se hace casi imposible velar ya a sus seres queridos en estas, aunado

a que se ha adoptado la creencia de que el dolor se agudiza cuando se adopta esta tradición, lo que hace que los parientes busquen un velatorio como alternativa para dar el último adiós al difunto.

De acuerdo con los documentos publicados, en Lima entre los años 2011 y 2015 la mortalidad por diferentes causas fue de 0,033% personas, en una población de 9.985.664 habitantes, lo cual representa una tasa de 0,33% por cada millón de habitantes habitantes. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015). Lo cual podría repercutir en una necesidad, mas que en una demanda insatisfecha dado que los difuntos serán velados exista o no un servicio velatorio eficiente.

En relación a lo anterior, la demanda insatisfecha para la prestación de servicios velatorios se podría generar en caso de existir por, la insuficiente oferta del servicio, puesto que los velatorios actualmente son ambientes acondicionados para velar a los difuntos, y no cuentan con un servicio diferenciado. La introducción de estas nuevas tendencias, por ejemplo, de España, en Lima, puede ser una oportunidad para poder ofrecer un nuevo modelo de servicio en los velatorios.

Otro punto podría ser la poca oferta de funerarias, puesto que estas cuentan con un mercado muy competitivo y bastante segmentado, cubriendo cada empresa necesidades de diferentes niveles socioeconómicos. Existen corporaciones y empresas aseguradoras capaces de brindar de manera conjunta los servicios de funeraria y cementerios, sin embargo, los servicios de velatorios aun no son explotados. De igual manera, la demanda creciente Respecto a la tasa de mortalidad se muestra un crecimiento constante a la fecha (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015).

Así mismo, la mala prestación del servicio velatorio, puesto que esta situación, exige una revisión en profundidad de la normativa aplicable al sector y la necesidad de la prestación de servicios funerarios y las condiciones de protección de la salud pública, que

esté en armonía con la transformación hecha en el sector funerario durante los últimos años y que garantice su buena atención de acuerdo a los principios establecidos en la normativa.

Debido a lo expuesto, se evidencia la falta de un servicio adecuado y acorde a las necesidades de los familiares o amigos que organizan las exequias es importante que se considere el presupuesto para contratar servicios y/o productos adicionales que pueden exceder inútilmente los gastos que está dispuesto a pagar.

1.3. Justificación del Proyecto

El presente plan de negocio se realiza con el propósito de poder brindar a las familias una opción de velar a sus seres queridos en un lugar especial y acondicionado por el mismo sin tener que contar con un presupuesto tan elevado. De la misma manera, el proyecto de velatorio tendría como finalidad disminuir la contaminación que se puede generar al velar a un ser querido en una vivienda que no se encuentra acondicionada para esa actividad. En base a ello, se considera la evaluación del proyecto a fin de determinar si el modelo de negocio, con distinto perfil, se puede adaptar y funcionar en el mercado de Lima.

1.4. Objetivos generales y específicos

a) Objetivos Generales

Desarrollar un plan de negocios a través de la evaluación, viabilidad y rentabilidad de un “Servicio Velatorio Premium”.

b) Objetivos Específicos

- Identificar la competencia directa e indirecta.
- Identificar el mercado objetivo para el servicio expuesto.
- Investigar la aceptación de este nuevo modelo de negocio.
- Identificar una estrategia de penetración de mercado por medio de socios estratégicos.
- Conocer la capacidad mínima instalada de salones para que el negocio pueda ser rentable.

- Determinar las ratios de rentabilidad financiera y económicos que permitan tomar la decisión de inversión.
- Identificar posibles riesgos financieros.

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación

a) Alcance

El presente proyecto se evaluará con la idea de atender la zona 7 de Lima Metropolitana, que conforma los distritos de: La Molina, Surco, San Borja, San Isidro y Miraflores.

Los distritos mencionados albergan personas con mayor nivel socioeconómico (NSE), que se encuentran constantemente en búsqueda de servicio de primer nivel.

Se estudiará la posibilidad de atender a todas las religiones con el fin de obtener mayor demanda y mayor rentabilidad.

b) Limitaciones

- Información de carácter sensible para realizar estudios de mercado.
- Falta de información primaria de negocios similares, pues actualmente no existe.
- Dificultad para reunir a personas del NSE A para realizar investigaciones cualitativas (focus group).

Capítulo II. Estructura Económica del Sector

2.1. Descripción del estado actual de la industria

El mercado de servicio funerarios en Lima está conformado por aproximadamente 290 agencias funerarias formales. Dicho mercado se encuentra liderado por cuatro agencias principales, que son: Corporación Funeraria (13.6%) con sus marcas Finisterre y Merino, Seguido por La Molina (8.8%) y Jardines de la Paz (7.6%). Las agencias mencionadas concentran el 30% del mercado, atendiendo un promedio de 31,572 servicios de sepelio. En los tres últimos años, las atenciones de servicios funerarios en Lima han tenido un crecimiento del 2.5%, pasando de 74.4 a 76.4 servicios diarios. Según Corporación Funeraria (2015), el mercado estuvo caracterizado por lo siguiente:

En los dos últimos años se incrementó en un 14% el número de competidores formales, los cuales compiten bajo la modalidad de competencia por costos, por parte de las pequeñas funerarias, quienes renuncian al margen de rentabilidad del servicio funerario, para recuperarlo mediante las comisiones que pagan los comentarios particulares, por la derivación de los servicios de sepelio hacia sus cementerios (párr. 6).

Las agencias funerarias brindan servicios solo funerarios (no velatorios ni cementerios). Las funerarias que destacan cuentan con cementerios propios y compiten en calidad, buscando la satisfacción del cliente.

2.1.1. Segmentación de la industria.

La industria funeraria en el Perú (Lima) abarca tres tipos de servicios:

a) Funeraria

En Lima se cuenta con 290 agencias funerarias formales.

b) Velatorio

Existen en Lima un promedio de 42 salones velatorios, de los cuales 40% son de índole religioso, el 25% ministeriales, el 25% municipales, el 5% en cementerios y 5% en funerarias.

c) Cementerio

En Lima existen 40 cementerios aproximadamente, los cuales son catalogados como Campos Santos. (Ver tabla 1).

2.1.2. Empresas que la conforman.

Tabla 1

Agenda de Funerarias en Lima

	VELATORIO	DISTRITO	HORARIO	PRECIO	INCLUYE	FORMADE CONTRATO	FORMADEPAGO	OTRO SERVICIO
1	Camino de Paz – CAFAE, Velatorio Cafae Petit Thouars	Cercado	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 450.00	Salón vacío	Directo / Funeraria	Efectivo	No
2	Clínica Stella Maris	Pueblo Libre	9:00 am – 9:00 p.m.	S/. 550.00	Salón vacío	Solo fallecidos en la Clínica	Efectivo / Tarjeta	No
3	Complejo Funerario Acuña	Lince	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 350.00	Salón vacío	Directo / Funeraria	Efectivo	No
4	Fondo de Apoyo Funerario de la PNP – FONAFUN	Magdalena	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 450.00	Salón vacío	Solo familias PNP	Efectivo	No
5	Fondo de Sepelio de la Fuerza Aérea del Perú – FOSEPFAP	Cercado	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 400.00	Salón vacío	Solo familias FAP	Efectivo	No
6	Velatorio Hospital Militar Central	Jesús María	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 400.00	Salón vacío	Solo Familias Ejército	Efectivo	No
7	Velatorio Iglesia de San Felipe Apóstol	San Isidro	9:00 am – 11:00 p.m.	S/. 550.00	Salón vacío	Directo / Funeraria	Efectivo	No
8	Velatorio CAFAE Ministerio de La Agricultura	Jesús María	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 450.00	Salón vacío	Directo / Funeraria / Cafae	Efectivo	No

9	Velatorio CAFAE Ministerio del Interior	Jesús María	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 450.00	Salón vacío	Directo / Funeraria / Cafae	Efectivo	No
10	Velatorio Nuestra Señora de la Evangelización	Surquillo	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 350.00	Salón vacío	Directo / Funeraria	Efectivo	No
11	Velatorio Parroquia de Cristo Rey	Cercado	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 350.00	Salón vacío	Directo / Funeraria	Efectivo	No
12	Velatorio Parroquia de La Resurrección de Cristo	La Molina	9:00 am – 11:00 p.m.	S/. 500.00	Salón vacío	Directo / Funeraria	Efectivo	No
13	Velatorio Parroquia de Nuestra Señora de Guadalupe	La Victoria	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 350.00	Salón vacío	Directo / Funeraria	Efectivo	No
14	Velatorio Parroquia de Nuestra Señora de la Asunción	Miraflores	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 550.00	Salón vacío	Directo / Funeraria	Efectivo	No
15	Velatorio parroquia de Nuestra Señora de la Reconciliación	La Molina	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 700.00	Salón vacío, cochera	Directo / Funeraria	Efectivo	No
16	Parroquia de Nuestra Señora del Carmen (Velatorio Carmelitas)	Miraflores	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 700.00	Salón vacío, responso	Directo / Funeraria	Efectivo	No
17	Parroquia de San Antonio de Padua	Jesús María	9:00 am – 11:00 p.m.	S/. 500.00	Salón vacío	Directo / Funeraria	Efectivo	No
18	Parroquia de San Juan Apóstol	Pueblo Libre	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 350.00	Salón vacío	Directo / Funeraria	Efectivo	No
19	Parroquia de San Ricardo	La Victoria	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 350.00	Salón vacío	Directo / Funeraria	Efectivo	No
20	Parroquia de Santa María Madre de la Iglesia	Jesús María	9:00 am – 9:00 p.m.	S/. 350.00	Salón vacío	Directo / Funeraria	Efectivo	No
21	Parroquia de Santa María Providencia	Los Olivos	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 380.00	Salón vacío	Directo / Funeraria	Efectivo	No
22	Parroquia del Sagrado Corazón de Jesús	Callao	9:00 am – 9:00 p.m.	S/. 320.00	Salón vacío	Directo / Funeraria	Efectivo	No

23	Parroquia Inmaculado Corazón	La Molina	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 550.00	Salón vacío	Directo / Funeraria	Efectivo	No
24	Parroquia la Sagrada Familia	Callao	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 360.00	Salón vacío	Directo / Funeraria	Efectivo	No
25	Parroquia Nuestra Señora de Fátima	Miraflores	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 600.00	Salón vacío	Directo / Funeraria	Efectivo	No
26	Parroquia Nuestra Señora de la Medalla Milagrosa	San Isidro	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 650.00	Salón vacío	Directo / Funeraria	Efectivo	No
27	Parroquia Nuestra Señora del Carmen	San Miguel	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 400.00	Salón vacío	Directo / Funeraria	Efectivo	No
28	Parroquia San Francisco de Asis de Barranco	Barranco	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 400.00	Salón vacío	Directo / Funeraria	Efectivo	No
29	Parroquia San Francisco Javier	Callao	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 350.00	Salón vacío	Directo / Funeraria	Efectivo	No
30	Velatorio Parroquia San Miguel Arcángel	San Miguel	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 380.00	Salón vacío	Directo / Funeraria	Efectivo	No
31	Velatorio Parroquia San Pablo y Nuestra Señora del Carmen	Breña	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 300.00	Salón vacío	Directo / Funeraria	Efectivo	No
32	Velatorio Parroquia Santa María Reina	San Isidro	9:00 am – 9:00 p.m.	S/. 600.00	Salón vacío	Directo / Funeraria	Efectivo	No
33	Parroquia Santísimo Nombre de Jesús, Velatorio Santísimo	San Borja	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 600.00	Salón vacío	Directo / Funeraria	Efectivo	No
34	Parroquia Santuario San Martín de Porres	SMP	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 350.00	Salón vacío	Directo / Funeraria	Efectivo	No
35	Velatorio de Policía Nacional del Perú (FONAFUN)	Jesús María	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 450.00	Salón vacío	Solo familiares PNP	Efectivo	No
36	Salón Velatorio de Funeraria La Molina	San Borja	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 750.00	Salón vacío, cochera, servicio	Funeraria La Molina	Efectivo/Tarjeta	Catering costo adicional servicios

								funerarios
37	Velatorio de Cementerio Jardines de la Paz (La Molina)	La Molina	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 600.00	Salón vacío, cochera	Directo / Funeraria	Efectivo	No
38	Velatorio Servicios Funerarios del Ejército	Pueblo Libre	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 450.00	Salón vacío	Solo Familiares Ejército	Efectivo	No
39	Velatorio San Miguel Arcángel	San Miguel	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 350.00	Salón vacío	Directo / Funeraria	Efectivo	No
40	Velatorio Stella Maris	Pueblo Libre	9:00 am – 9:00 p.m.	S/. 600.00	Salón vacío	Solo fallecidos en la Clínica	Efectivo/Tarjeta	No
41	Velatorio Sagrado Corazón de Jesús – Derby	Surco	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 700.00	Salón vacío, cochera	Directo / Funeraria	Efectivo	No
42	Velatorio de Santa María Reyna	San Isidro	9:00 am – 9:00 p.m.	S/. 650.00	Salón vacío	Directo / Funeraria	Efectivo	No
43	Velatorio de Campo Fe, Salón Velatorio Funeraria	San Borja	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 500.00	Salón vacío	Directo / Funeraria	Efectivo	No

Fuente: *Funerarias en Lima Perú. Recuperado de: <http://www.unerariasyflores.com>*

2.2. Tendencias de la industria

La tendencia en el mundo va desde Mortajas de seda, homenajes líricos, velatorios temáticos y ataúdes personalizados son algunas de las opciones que se imponen afuera y ya se ofrecen el mercado local. La tendencia de organizar un funeral del mismo modo que se organiza una boda: se eligen los invitados, la comida, la vestimenta, etc. Todo tiene que estar minuciosamente pensado y previsto. El mensaje tras de estas tendencias es que hay que perder el miedo a la muerte. En el Perú, el precio de un servicio elegante con autos y carroza modernos, servicio de cafetería completo y un ataúd presidencial, es el más caro del catálogo que ofrecen las funerarias, hecho en roble lustrado a mano y bronce.

Otra de las tendencias que aparecen en el mercado externo es la Tanatopraxia, es un tratamiento para el cuerpo en el que se le inyectan químicos para conservarlo temporariamente, matar las bacterias y que el cadáver conserve un color natural de piel, dura aproximadamente dos meses. También la Tanatoestética, es el embellecimiento del cadáver con cosméticos. La familia lleva una foto de la persona fallecida y se recrea su peinado, el color de su pelo y el maquillaje que usaba o la barba en el caso de los hombres.

La Reconstrucción del cadáver en caso de accidente, y su precio varía dependiendo de la magnitud del accidente. También están las velas naturales que reemplaza al clásico cirio de cera. También se encuentran la Mortaja de Seda, Trasmisión en vivo de la cremación o entierro y el velatorio. En algunas funerarias ya se hicieron eco de las tendencias que se imponen en el mundo y, además de los clásicos y ofrecen velatorios temáticos: la capilla ardiente se decora con objetos relativos al hobby o al deporte que le gustaba al difunto. Un arco, pelotas, banderines y hasta botines si el fallecido sentía pasión por el fútbol o palos de golf, pelotitas y hasta un carrito si ésta fue su pasión en vida, cada vez el salón velatorio se encuentra más preparado y con los mejores acabados.

En épocas anteriores eran espacios acondicionados ahora en países como Europa se construye estructuras diseñadas específicamente para brindar este servicio. Sus familiares también pueden optar por un ataúd con los colores del equipo con el cual simpatizaba el extinto. Para quienes en vida fueron devotos de la naturaleza se ofrecen funerales campestres, en los cuales el ataúd se pinta con motivos alusivos y hasta puede pedirse una carroza tirada por bueyes. También se puede optar por diseños religiosos.

Para aquellos que deseen personalizar su propio ataúd ya pueden hacerlo y traer sus mejores fotos, elegir el color de la madera, un dibujo, etc. Se lo diseña como ellos quieren.

Ciclo de Vida de los Velatorios

La Industria de los velatorios se encuentra en la fase de crecimiento ya que la tasa de

mortandad en el país de cada mil habitantes la tasa entre el 2010 al 2015 la tasa bruta de mortalidad es de 6 habitantes cada mil personas, por lo que la oferta de velatorios es escasa aún, generando una tendencia de la población de realizar los velatorios en sus propios hogares al no encontrar alguna propuesta que vaya acorde con sus creencias y costumbres.

2.3. Análisis estructural del sector industrial

Para el análisis estructural del sector industrial se debe desarrollar la teoría de Michael Porter, llamada las “5 Fuerzas Competitivas”. Dicha teoría ayuda a analizar e identificar el mercado donde se va a desarrollar el proyecto planteado, ayuda a identificar la fuerza de dichos factores en las ventas (revenue) y utilidad (profit), y así realizar estrategias que permitan enfrentar el mercado actual (Porter, 2017).

a) Desarrollo potencial de productos o servicios sustitutos

- Amenaza de productos sustitutos: Mediano.
- Los productos sustitutos son todos los espacios disponibles donde se permite realizar la actividad de velar a un difunto.
- En este caso se podría relacionar con lugares religiosos o costumbres diversas (velar en casa).
- Décadas atrás, muchas personas velaban a sus difuntos en sus hogares, por diversos motivos, pero actualmente las casa y departamentos son más pequeños y cuentan con algunas restricciones, lo cual hacen que comiencen a buscar otro lugar para velar a sus difuntos, como un velatorio.

b) Poder de negociación de los proveedores

- Fuerza negociadora de los proveedores: Baja
- Dentro de la industria se identifican como proveedores a las empresas que brindan servicios a los velatorios y que permiten generar márgenes de ganancia tales como: florerías, catering, movilidad, escolta, responsos, etc.

- Se puede considerar que los servicios mencionados sirven para brindar una atención integral; sin embargo, no son indispensables para brindar el servicio, asimismo, la gran oferta que existe actualmente en el mercado nos permite evaluar de manera constante la permanencia de cada proveedor.

c) Poder de negociación de los clientes

- Fuerza negociadora de los clientes: Alto
- En la industria se considera que la negociación con los clientes es alta, ya que depende de la decisión que tomen ellos para que la empresa genere un flujo de caja constante.
- En la industria se considera como clientes a: empresas funerarias y familias.
- Las familias son consideradas como clientes directos ya que pueden contratar los servicios sin intermediarios. Sin embargo, cuando una funeraria ofrece un servicio integral y contrata los servicios de un velatorio para incluirlo dentro de su cartera, se convierte también en un cliente intermediario, por lo que también se le considera con mucho poder de negociación.

d) Competencia actual

- Fuerza de competencia actual: Mediano
- Actualmente en el mercado existen 43 velatorios, los cuales se diferencian por la ubicación geográfica, tamaño y precio. Frecuentemente se suele tomar el velatorio que cuente con disponibilidad, pues la demanda de este servicio es amplia, y en muchas oportunidades los lugares de preferencia (velatorios ubicados en la Zona 7 de Lima Metropolitana) suelen ocuparse de manera rápida.
- El poder de negociación de la competencia se considera en un nivel medio; ya que, cuentan con espacios disponibles para brindar diferentes tipos de servicios, cuentan con las licencias y tiempo en el mercado, lo que genera una ventaja muy fuerte con respecto al posicionamiento del mercado, así mismo cuentan con locales propios lo que les

permitiría competir con precios bajos, pero no cuentan con un servicio que los diferencie y para la demanda actual no hay mucha oferta.

e) Ingreso potencial de nuevos competidores

- Fuerza de nuevos competidores: Mediano.
- Se considera mediana la fuerza de negociación debido que es un mercado trabajado durante muchos años, y se ha incrementado el número de funerarias, pero no el número de velatorios.
- Se considera que esto es debido a la inversión, a la ley y sus restricciones para la instalación de un velatorio. Sin embargo, el mercado y la demanda va en crecimiento y podría ser el foco de las industrias funerarias o cementerios.

Conclusiones:

- Según resultados señalados, se puede observar que es un mercado con una creciente demanda, y las empresas que ofrecen los servicios de velatorios no ha aumentado en muchos años.
- Existe un potencial mediano de ingreso de nuevos competidores, pero al mismo tiempo existe una ley que permite poner una fuerte barrera de ingreso.
- La competencia cuenta con un alto nivel de negociación con respecto al precio sin embargo su foco son los NSE de un nivel menor.
- Existe una amplia demanda y está en las manos de los clientes (familiares) tomar una decisión de compra.
- Se considera viable realizar un proyecto dentro de esta industria debido a que el mercado aún no se encuentra desarrollado y puede explorarse con innovación.

2.4. Análisis de la competencia

El autor Kotler (2002) define que “la competencia son todos aquellos productos reales, potenciales y sustitutos, que se encuentran en el mercado para satisfacer necesidades”

(p. 67). La competencia se puede dividir en tres tipos: directo (producto semejante, se encuentra en el mercado, cuenta con un precio similar y se dirige a los mismos clientes), indirecto (producto o servicios similares que pueden cubrir necesidades del cliente, que se encuentran en el mercado pero que no tienen el mismo precio), y sustituto (producto con diferente característica y en su mayoría de menor precio).

2.4.1. Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio.

Entre los posibles nuevos competidores podrían considerarse a todos los velatorios de la Zona 7 de Lima Metropolitana. (Ver tabla 2).

Tabla 2
Agenda de Empresas que ofrecen el mismo Servicio

VELATORIO	DISTRITO	HORARIO	PRECIO	INCLUYE	FORMADE CONIRATO	FORMADEPAGO	OTRO SERVICIO
1 Velatorio Iglesia de San Felipe Apóstol	San Isidro	9:00 am – 11:00 p.m.	S/. 550.00	Salón vacío	Directo / Funeraria	Efectivo	No
2 Velatorio Parroquia de La Resurrección de Cristo	La Molina	9:00 am – 11:00 p.m.	S/. 500.00	Salón vacío	Directo / Funeraria	Efectivo	No
3 Velatorio Parroquia de Nuestra Señora de la Asunción	Miraflores	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 550.00	Salón vacío	Directo / Funeraria	Efectivo	No
4 Velatorio Parroquia de Nuestra Señora de la Reconciliación de Camacho	La Molina	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 700.00	Salón vacío, Cochera	Directo / Funeraria	Efectivo	No
5 Parroquia de Nuestra Señora del Carmen (Velatorio Carmelitas)	Miraflores	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 700.00	Salón vacío, responso	Directo / Funeraria	Efectivo	No

	VELATORIO	DISTRITO	HORARIO	PRECIO	INCLUYE	FORMADE CONTRATO	FORMADEPAGO	OTRO SERVICIO
6	Parroquia Inmaculado Corazón	La Molina	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 550.00	Salón vacío	Directo / Funeraria	Efectivo	No
7	Parroquia Nuestra Señora de Fátima	Miraflores	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 600.00	Salón vacío	Directo / Funeraria	Efectivo	No
8	Parroquia Nuestra Señora de la Medalla Milagrosa	San Isidro	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 650.00	Salón vacío	Directo / Funeraria	Efectivo	No
9	Velatorio Parroquia Santa María Reina	San Isidro	9:00 am – 9:00 p.m.	S/. 600.00	Salón vacío	Directo / Funeraria	Efectivo	No
10	Parroquia Santísimo Nombre de Jesús, Velatorio Santísimo	San Borja	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 600.00	Salón vacío	Directo / Funeraria	Efectivo	No
11	Salón Velatorio de Funeraria La Molina	San Borja	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 750.00	Salón vacío, cochera, servicio	Funeraria La Molina	Efectivo/Tarjeta	Catering costo adicional servicios funerarios
12	Velatorio de Cementerio Jardines de la Paz (La Molina)	La Molina	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 600.00	Salón vacío, cochera	Directo / Funeraria	Efectivo	No
13	Velatorio Sagrado Corazón de Jesús – Derby	Surco	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 700.00	Salón vacío, cochera	Directo / Funeraria	Efectivo	No
14	Velatorio de Santa María Reyna	San Isidro	9:00 am – 9:00 p.m.	S/. 650.00	Salón vacío	Directo / Funeraria	Efectivo	No
15	Velatorio de Campo Fe, Salón	San Borja	9:00 am – 10:00 p.m.	S/. 500.00	Salón vacío	Directo / Funeraria	Efectivo	No

VELATORIO	DISTRITO	HORARIO	PRECIO	INCLUYE	FORMA DE CONTRATO	FORMA DE PAGO	OTRO SERVICIO
Velatorio Funeraria							

Fuente: <http://revistaganamas.com.pe>

Por las características se logra definir a tres principales competidores directos:

- Fátima
- Velatorio de Funeraria La Molina
- Velatorio de Parroquia Sagrado Corazón de Jesús

Los velatorios señalados se encuentran ubicados en los distritos donde se estaría enfocado el mercado objetivo. Los precios de cada uno de sus servicios son de rango alto y cuentan buena infraestructura, así como algunos servicios adicionales.

Tabla 3
Análisis de los principales competidores

COMPETENCIA	PRECIO	SERVICIOS	NSE/PO	OCUPACIÓN DEL MERCADO	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FÁTIMA	S/. 450.00	3 salones de 50, 60. Baños comunes Cierre 11:00 pm. 30 sillas por salón No se permite Catering	A-B-C	30.00%	Ubicación . Capilla Conocida. Precio accesible	Servicio. Estacionamiento. Horario.	Aumento de demanda según tasa de mortalidad INEI. Proceso obligatorio de velación. Mercado sin innovaciones	Empresas competidoras comienzan a ajustar precios. Ingreso de nuevas empresas
LA MOLINA	S/. 550.00	2 salones de 90 m ² Baños comunes Cierre 11:00 pm.	A-B	20.40%	Salones amplios, más cómodos. Ubicación céntrica Servicio	Tráfico Estacionamiento		

COMPETENCIA	PRECIO	SERVICIOS	NSE/PO	OCUPACIÓN DEL MERCADO	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		Catering solo del local 2 sillones y 40 sillas						
SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS	S/. 700.00	4 bungalós de 85 m Baños privados Cierre 11:00 pm Si Catering 50 sillas por salón	A-B	41.00%	Infraestructura. Privacidad		Estacionamiento. Espacio. Servicio	

Fuente: <http://revistaganamas.com.pe>

2.4.1.1. Competencia Directa.

2.4.1.1.1. Velatorios Virgen de Fátima

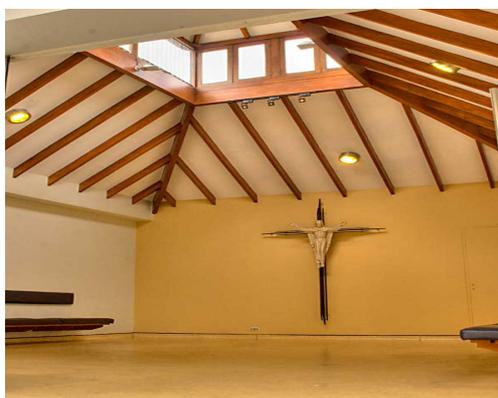


Figura 1 Interior de Velatorio Virgen de Fátima

Descripción básica

La parroquia cuenta con tres locales independientes destinados a la vela de difuntos. Allí sus familiares y allegados pueden acompañarlos y rezar por ellos entre el momento en que fallecen y son llevados al cementerio o columbario.

Ubicación: Cuadra 9 del Malecón de la Reserva (antiguamente, Malecón Armendáriz)

Referencia: A la espalda del templo.

Información complementaria

- Los familiares y allegados pueden reunirse en estos espacios entre las 8.30 de la mañana y las 09.30 de la noche.
- Incluye un responso. Si desea que sea celebrada una misa antes de partir con el difunto, ésta puede oficiarse únicamente en el mismo velatorio (no en el templo).
La parroquia proporciona los elementos necesarios para su celebración. Sin embargo, la familia deberá traer el sacerdote, y primeramente deberá informar en el despacho parroquial el nombre del celebrante para confirmar que se encuentre dentro del listado del directorio eclesiástico.
- El área de los velatorios cuenta con servicios higiénicos, máquinas dispensadoras de café y de gaseosas.
- NO ESTA PERMITIDO traer ningún tipo de servicio de alimentos, bebidas ni animaciones musicales.

Para contratar este servicio.

Pueden hacerlo, de la siguiente forma:

- A través de las agencias funerarias o a los teléfonos: 446/3119 / 446-6762 / 446 – 0707 (de lunes a viernes, en horario del despacho parroquial)
- Horario: De lunes a domingo, de 7.00 de la mañana a 12.00 de la noche
- Precio: El costo es de S/. 450.00 (cuatrocientos cincuenta y 00/100 nuevos soles), por 24 horas.
- El pago es por adelantado, en moneda nacional (Nuevos Soles) y en efectivo.

Otros servicios relacionados

- Programa de acompañamiento a personas en duelo:

- La parroquia cuenta con un programa para ayudar a las personas que viven el dolor de la pérdida de un ser querido. Es totalmente gratuito.
- Servicio de columbario, contamos con un recinto para depositar las urnas de las cenizas de los difuntos cremados. (ver fig 2).

2.4.1.1.2. Velatorio de Funeraria La Molina.



Figura 2 Logotipo Velatorio Funeraria La Molina

Descripción Básica

Dos Modernos ambientes, cómodamente equipados y destinados para la vela de difuntos. Allí sus familiares y allegados pueden acompañarlos.

- Ubicación: Javier Prado este 2249 San Borja
- Referencia: Cuadra 22 Javier Prado Este.

Información complementaria

- Los familiares y allegados pueden reunirse en estos espacios entre las 8.30 de la mañana y las 11:00 de la noche.
- No incluye un responso. Si desea que sea celebrada una misa antes de partir con el difunto, sin embargo, la familia deberá traer el sacerdote.
- El área de los velatorios cuenta con servicios higiénicos, máquinas dispensadoras de café y de gaseosas.
- NO ESTA PERMITIDO traer ningún tipo de servicio de alimentos, bebidas ni animaciones musicales.

Para contratar este servicio puede hacerlo, de la siguiente forma:

- A través de las agencias funerarias o al teléfono: 225 1060
- Horario: (De lunes a domingo, de 7.00 de la mañana a 12.00 de la noche)
- Precio: El costo es de S/. 550.00 por 24 horas. El pago es por adelantado, en moneda nacional, en efectivo o tarjeta de crédito o débito. (Ver fig 3).

Otros servicios relacionados:

- Asesor de protocolo gratuito

2.4.1.1.3. Velatorio de Parroquia Sagrado Corazón de Jesús



Figura 3 Exterior sala Velatorio de la Parroquia Sagrado Corazón de Jesús

Descripción básica

La parroquia cuenta con 4 bungalós independientes destinados a la vela de difuntos. Allí sus familiares y allegados pueden acompañarlos y rezar por ellos entre el momento en que fallecen y son llevados al cementerio o columbario.

- Ubicación: Jr. Santorin Nro. 258 Urb. El Derby
- Referencia: Urb. el Derby.

Información complementaria

- Los familiares y allegados pueden reunirse en estos espacios entre las 7.30 de la mañana y las 10:30 de la noche.
- Incluye un responso. Si desea que sea celebrada una misa antes de partir con el difunto, ésta puede oficiarse únicamente en el mismo velatorio (no

en el templo). el nombre del celebrante deberá ser informado para confirmar que se encuentre dentro del listado del directorio eclesiástico.

- El área de los velatorios cuenta con servicios higiénicos, máquinas dispensadoras de café y de gaseosas.
- Está permitido el servicio de catering, sin embargo, la parroquia no brindara ninguna de sus instalaciones para los encargados. (no comidas)

Para contratar este servicio:

Puede hacerlo, de la siguiente forma: A través de las agencias funerarias o a los teléfonos: 44917 276 (de lunes a sábado)

- Horario: De lunes a domingo, de 8.00 de la mañana a 7.00 pm.
- Precio: El costo es de S/. 700.00, por 24 horas. El pago es por adelantado, en moneda nacional en efectivo o tarjeta de crédito.

2.4.2. Participación de mercado de la competencia.

Para el cálculo del porcentaje del mercado (sector Zona 7 Lima Metropolitana, perteneciente al NSE A y B), que ocupa o abarcan cada una de las empresas de la competencia se consideran 3 puntos importantes:

- a. El estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014) con respecto a la mortalidad o las defunciones del sector 7 de Lima Metropolitana (La Molina, Miraflores, San Isidro, Surco y San Borja). (Ver tabla 4).

Tabla 4
Defunciones entre 2013 y 2014

Distrito de residencia habitual del fallecido/a	Año de inscripción	
	2013	2014
Provincia Lima	34885	35672
Lima	2720	2264
Ancón	109	143
Ate	1371	1552
Barranco	369	325
Breña	845	828
Carabaylo	683	725
Chaclacayo	240	211
Chorrillos	1068	1115

Cieneguilla	52	71
Comas	1928	2025
El Agustino	797	821
Independencia	845	895
Jesús María	980	930
La Molina	590	656
La Victoria	1728	1530
Lince	718	810
Los Olivos	1034	1056
Lurigancho	496	571
Lurín	197	221
Magdalena del Mar	464	519
Miraflores	1074	1092
Pachacamac	162	210
Pucusana	31	40
Pueblo Libre	786	751
Puente Piedra	579	740
Punta Hermosa	19	19
Punta Negra	22	27
Rímac	1150	1214
San Bartolo	30	28
San Borja	684	667
San Isidro	638	566
San Juan de Lurigancho	2556	2771
San Juan de Miraflores	1413	1433
San Luis	289	327
San Martín de Porres	2292	2366
San Miguel	772	782
Santa Anita	577	707
Santa María del Mar	9	5
Santa Rosa	28	27
Santiago de Surco	1556	1456
Surquillo	581	621
Villa El Salvador	1130	1231
Villa María del Triunfo	1273	1324
Provincia Constitucional del Callao	4101	4119
Callao	2060	2072
Bellavista	640	514
Carmen de la Legua Reynoso	235	246
La Perla	396	422
La Punta	59	70
Ventanilla	711	795

Fuente: INEI

- b. El 79% de los difuntos que residen en el sector 7, pertenecen a un NSE A y B. (Ver tabla 5).

Tabla 5
Distribución de Niveles por Zona

Zona	Niveles Socioeconómicos					
	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100	4.8	21.7	42.4	23.8	7.3
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	100	0.5	10.9	46.6	29.8	12.2
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San	100	2.0	23.7	52.1	19.8	2.4

Martín de Porras)						
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	0.0	19.1	44.2	26.7	10.0
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	100	4.3	27.1	44.6	20.2	3.8
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	2.1	12.3	42.6	34.0	8.9
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	13.7	58.0	22.2	5.4	0.8
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	35.9	43.2	14.9	4.5	1.4
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	3.9	26.6	44.5	20.5	4.4
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	100	0.0	6.3	45.7	36.6	11.4
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	100	1.2	19.7	44.3	23.8	11.1
Otros	100	0.0	8.1	47.6	25.4	18.9

Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2016, Perú, Lima
Recuperado de: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>

c. La participación de un especialista en la industria (Gerente General de la Corporación Funeraria Finisterre, Cesar Vílchez) permitió evaluar la capacidad de atención de tres principales competidores, encontrándose los siguientes resultados:

- Fátima: 90 servicios mensuales.
- La Molina – Campo Fe: 60 servicios mensuales.
- Sagrado Corazón de Jesús: 120 servicios mensuales.

Total de servicios mensuales = 270.

De todo lo anteriormente mencionado, se determinó mediante un cálculo sencillo la ocupación de un 91.4% del mercado (Zona 7 de Lima Metropolitana pertenecientes al NSE A y B) para las tres empresas.

Defunciones mensuales = Suma de Cantidad de Difuntos anual en la zona 7 (La Molina 656, 1092 Miraflores, 667 San Borja, 566 San Isidro, 1456 Surco) / 12 meses:

Defunciones mensuales = 370

Total, de servicios mensuales = 270

$$\% \text{ Participación Competidores} = \frac{(\text{Número de servicios mensuales}) \times 100}{(\text{Difuntos que residen en el sector 7 y pertenecen a un NSE A y B}) \times (\text{Defunciones mensuales})}$$

$$\% \text{ Participación Competidores} = \frac{270 \times 100}{0.79 \times 370} = 91.4\%$$

2.4.3. Matriz del perfil competitivo.

En la presente matriz de perfil competitivo se puede identificar a los principales competidores del rubro en el mercado, así como sus debilidades y fortalezas, en relación a una muestra de posición estratégica. Los pesos y totales ponderados de la matriz del perfil competitivo van a tener el mismo significado. Cabe señalar que la matriz del perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. (Pérez, 2016)

Los factores claves o determinantes para el éxito son las áreas claves, que deben llevarse al nivel más alto posible de excelencia si la empresa quiere tener éxito en una industria en particular. Estos factores varían entre diferentes industrias o incluso entre diferentes grupos estratégicos e incluyen tanto factores internos como externos. en una MPC son amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas. Según Elección, (2006)

Se describe de la siguiente manera el peso en la matriz: cada factor crítico de éxito debe tener un peso relativo que oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia). el número indica la importancia que tiene el factor en la industria.

el rating: se refiere a lo bien que lo están haciendo las empresas en cada área. van desde 4 a 1, en donde 4 significa una gran fortaleza, 3 – fuerza menor, 2 – debilidad menor y 1 – gran

debilidad. (Ver tabla 6).

Tabla 6
Matriz de perfil Competitivo

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	FATIMA		LA MOLINA		SAGRADO CORAZON DE JESUS	
		VALOR	PUNTAJE	VALOR	PUNTAJE	VALOR	PUNTAJE
Infraestructura	0.2	2	0.4	3	0.6	3	0.6
Calidad de Servicio	0.15	2	0.3	3	0.45	2	0.3
Precios	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3
Ubicación	0.15	4	0.6	3	0.45	2	0.3
Servicios Adicionales	0.05	1	0.05	4	0.2	2	0.1
Atención 24 horas	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
Alianzas	0.1	2	0.4	4	0.8	2	0.4
Modernidad y Tecnología	0.15	2	0.3	3	0.45	2	0.3
	1		2.45		3.25		2.4

4	FORTALEZA MAYOR
3	FORTALEZA MENOR
2	DEBILIDAD MENOR
1	DEBILIDAD MAYOR

Fuente: <http://revistaganamas.com.pe>

Los factores determinantes de éxito se identificaron por el análisis de los velatorios mencionados y las fortalezas que lo caracterizan a cada uno. Esta información fue luego corroborada por las entrevistas de profundidad realizadas a los expertos de la industria, al Directivo Finisterre S.A. Funeraria de Mapfre Peru, al sr. Carlos Vélchez Vivanco que fue quien suministró mayor información, al Director Funerario, Rodolfo Castillo Calle, al vendedor Gerardo Meza Sotomayor y, por último, al administrador José Ramos Yupanqui. (Anexo 3).

En la tabla 6, se puede observar que los factores “infraestructura” y “alianzas” son los factores críticos de mayor importancia para el éxito con un 20% cada uno.

En Fátima el factor con mayor valor sería la “ubicación” con un puntaje de 0.6. La Molina tendría un mayor puntaje en el factor de “alianzas” con 0.8. Y en Sagrado Corazón de Jesús cuenta con un mayor puntaje en “infraestructura” con 0.6. Los factores indicados

anteriormente son críticos o de mayor importancia para el éxito en cada una de estas empresas.

Finalmente, se puede observar que La Molina es la empresa más fuerte en general, ya que cuenta con un puntaje total de 3.25 seguido por Fátima con 2.45 y Sagrado Corazón de Jesús con un puntaje total de 2.4.

2.5. Análisis del contexto actual y esperado

2.5.1. Análisis político-gubernamental.

En el análisis político-legal se puede identificar un punto importante que son las normativas-leyes.

La normatividad favorece al sector por las barreras de entrada que se presenta con las leyes para la realización de estos servicios.

En dicho análisis se pueden hallar hasta dos leyes sumamente importantes.

2.5.1.1. Ley 26298.

De las autorizaciones administrativas:

Artículo 3: Los cementerios, locales y servicios funerarios para su habilitación, construcción y funcionamiento requiere:

- a) El certificado de habilitación otorgado por el Ministerio de Salud, a través de las Regiones o Subregiones de Salud, según sea el caso.
- b) La licencia de construcción otorgada por la Municipalidad correspondiente.
- c) La autorización sanitaria, otorgada por la Autoridad de Salud.

De los velatorios:

Artículo 43: Lo velatorios, además de los requisitos contemplados en el Artículo 3 del presente reglamento, deberán acreditar el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- a) Contar con una antesala, y dos salas como mínimo. Una de las salas es para

depositar el féretro, y debe contar con 18 metros cuadrados como mínimo. La otra sala es para la recepción y permanencia de los deudos.

- b) Tener en lo posible acceso de vehículos, de modo que las labores propias se realicen en forma privada.
- c) Las ventanas hacia la calle deben estar a una altura mínima de 1.60 metros.
- d) Los pisos, paredes y puertas deben de ser de material lavable.
- e) Contar con un baño para hombres y otro para mujeres.

Artículo 44: Los velatorios, salvo aquellos ubicados dentro de templos o parroquias, deben estar situados dentro del cementerio o una distancia no menor de 150 metros en línea recta de establecimientos de salud, educación, parques o establecimientos de distracción, como cines, teatros, estadios, restaurantes u otros que congreguen público.

Artículo 45: Los velatorios deben tener aislamiento visual y acústico respecto a inmuebles vecinos.

Artículo 47: En los velatorios se lleva registro de las personas cuyos restos hayan recibido servicio, así como de la persona que solicitó el servicio.

Artículo 48: Están prohibidos los funerales de cuerpo presente luego de 48 horas de ocurrida la muerte, salvo que los restos se encuentren embalsamados.

2.5.1.2. Ley 26842.

Disposiciones complementarias, transitorias y finales:

Primera. - Los establecimientos a que se refiere el Artículo 37, los establecimientos dedicados a las actividades comprendidas en los Artículos 56, 64, 95, 96 de la presente ley, así como las agencias funerarias, velatorios y demás servicios funerarios relacionados con éstos no requieren de autorización sanitaria para su habilitación o funcionamiento.

2.5.2. Análisis económico.

En el análisis económico se pueden identificar tres puntos importantes:

a) Ingreso Promedio

“El ingreso promedio mensual proveniente del trabajo en Lima Metropolitana se ubicó en S/ 1,673 registrándose un incremento de 2.4% comparado con similar trimestre del año anterior, reportó el Instituto Nacional de Estadística e Informática” (Diario Gestión, 2017, párr. 1)

Dicha información, en forma general, nos indica que el ingreso promedio en Lima Metropolitana viene en aumento en los últimos tiempos.

b) Niveles socioeconómico A y B

Lima Metropolitana las familias de niveles socioeconómicos A y B para el pasado 2016 reflejo un peso de 20.4% de los lugares urbanos, y en el 2017 pasó a un 23.1%.

Este incremento se explicó a gran medida en el liderazgo que tiene la capital en el sector de servicios que viene creciendo sostenidamente, permitiendo ser el departamento con mayor actividad empresarial. En tal sentido, hay un proceso de fortalecimiento de la clase media el cual se basa fundamentalmente en el mayor empleo adecuado, el aumento en el ingreso familiar, y el margen que existe para incorporar nuevos consumidores.

c) Aumento de alquileres

El portal web de RPP (2017), en un artículo publicado por Mariluz Omar menciona lo siguiente:

Incremento de precios. En términos agregados, Arbulú, estima que el precio de los alquileres en estos distritos mantendrá un alza de entre 5% y 10%, al menos, en los próximos dos años, debido a que el mercado de arrendamiento todavía tiene potencial de crecimiento en esa parte de Lima. (párr. 5)

El alquiler de los locales es un factor que sí nos afecta directamente, ya que se estaría alquilando el local para el proyecto.

2.5.3. Análisis social-cultural.

En el análisis social-cultural se pueden hallar dos factores importantes:

a) Religión

En la actualidad existen muchos tipos de religiones (católica, judaísmo, budismo, testigo de Jehová, musulmanes, iglesias evangélicas, entre otras) y cada una de ellas tienen diferentes costumbres. Sin embargo, todas las religiones tienen que cumplir con la ley del país y el proceso funerario.

b) Nivel de Vida

Al contar con un mayor ingreso, las personas comienzan a tener un mejor nivel de vida en diferentes aspectos. Empiezan a contratar nuevos y mejores productos o servicios.

2.5.4. Análisis tecnológico.

La tecnología hoy en día va avanzando de manera muy rápida y como tal ayuda a las empresas relacionarse con sus clientes de manera mucho más eficiente.

El comercio electrónico es una gran ayuda para todos los negocios actualmente, ya que se realizan muchas transacciones por este medio, sin necesidad que esté presente físicamente una persona.

La tecnología que se podría aplicar a este sector sería para brindar comodidad a los deudos y visitantes, como:

- Página Web con aplicaciones de reserva, pagos y disponibilidad.
- Un espacio web para cada cliente con la idea de poder dejar información, recuerdos u otro dato que solo es para familiares y amigos del fallecido.
- Wifi para deudos y visitas.

- Transmisión en vivo del velatorio, en caso un familiar no puede asistir al velatorio, por distancia o cualquier otro motivo.
- Venta de otros servicios on-line.

.6. Oportunidades

Luego de realizar el análisis del entorno (PEST), a través de variables políticas-legales, económica, sociales y tecnológicas podemos encontrar las siguientes oportunidades.

(Ver tabla 7).

Tabla 7
Oportunidades de la Empresa

		OPORTUNIDADES	EVALUACIÓN
PEST	Política-Legal	Normativa: una barrera de entrada.	3
		Obligación: El velar a un difunto por 24 hrs.	
	Económico	Ingresos: promedio más elevados.	3
		NSE A y B: creciendo en los últimos tiempos.	
Social	Nivel de Vida: creciente motivación a mejores servicios.	2	
Tecnológico	Avanzada: Comercio e interacción.	2	

1	Indiferente
2	Intermedia
3	Muy fuerte

Fuente: Fuente: <http://revistaganamas.com.pe>

- a) Las leyes mantienen una fuerte barrera de entrada para nuevos competidores.
- b) Velar a un difunto es una obligación legal, por lo que siempre existirá demanda.
- c) Los ingresos promedios, en los últimos tiempos, ha venido en crecimiento, y se pronostica seguir en la misma línea.
- d) El crecimiento del nivel socioeconómico A y B de la zona 7 da una mayor demanda para dicho sector.
- e) Un ingreso salarial mayor nos da un índice que las personas pueden tener mayor poder adquisitivo para contar con un mejor nivel de vida.
- f) La tecnología aún no es explotada por la industria, la cual podría marcar una gran

diferencia.

Amenazas del entorno

- Posibles medidas restrictivas municipales (zonificaciones u ordenanzas).
- Mercado en crecimiento, posibles nuevos competidores.
- Modificación de la Ley 26298 – 28842 en contra.
- Reducción de tasa de mortalidad del nicho.
- Restricción por decreto Religioso.

Capítulo III. Estudio de Mercado

Para Randall el estudio de mercado lo define el compendio, la investigación, el análisis y la muestra de resultados para determinar una toma de decisión y un control de la misma, para el desarrollo del marketing.

3.1. Descripción del servicio

El proyecto es un nuevo concepto de salones velatorios, con infraestructura AD-HOC, construido especialmente para brindar este servicio y cubrir todas las necesidades de la familia y clientes. Está enfocado a brindar un servicio diferenciado con personas especializadas en las diferentes atenciones.

3.2. Selección del segmento de mercado

Según Philip Kotler (2003), definición de "segmentación del mercado es la subdivisión del mercado en el sub-conjunto homogéneo de clientes, en cualquier subconjunto cabe la posibilidad de ser seleccionadas como objetivo de marketing con el que se alcanzó con la mezcla de marketing distinta". Para el proyecto que se presenta se identificaron las siguientes variables para segmentar los posibles clientes: Segmento Demográfico: NSE, sexo y edad. En el caso del NSE se representa en el siguiente gráfico.

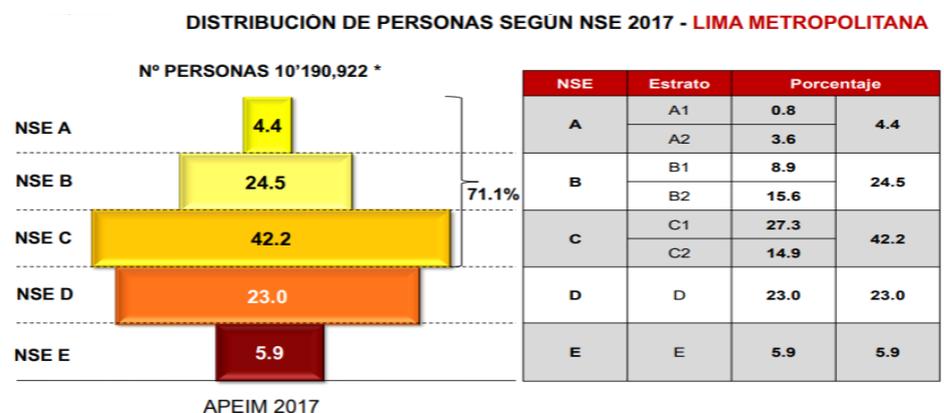


Figura 4 Representación del NSE

Fuente: Tabla de NSE según APEIM 2017; Data ENAHO 2016

Para la edad seria de 26 años a 49 años, ambos sexos tanto mujeres como hombres, por ser familiar o amigo del difunto se consideran (Clientes).

- Segmento Geográfico: Lugar de residencia específicamente La Molina, Surco, San Isidro, San Borja y Miraflores.

3.3. Investigación cualitativa

El proceso de la investigación cualitativa es conocer las características necesarias que debe tener el velatorio para que el mercado objetivo lo considere un servicio premium.

3.3.1. Proceso de muestreo.

Para el proyecto de Velatorio Premium se realizaron 3 Focus Group y 4 entrevistas de profundidad, de la siguiente manera:

- Focus Group:
 - Características:
 - Nivel Socioeconómico: A y B.
 - Demográfico: Pobladores que vivan en La Molina, Surco, San Isidro, San Borja y Miraflores.
 - Experiencia: Personas que hayan tenido una vivencia de usar los servicios de un velatorio y que hayan tenido que tomar la decisión para la contratación de un velatorio por el fallecimiento de un familiar.
 - Tipo de muestreo: Exploratoria cualitativa por dinámicas grupales.
 - Tamaño de la Muestra
 - Se realizaron 3 Focus Group.
 - Fueron conformados por 6 personas de los diferentes distritos de la zona 7.
- Entrevista de Profundidad
 - Características:

- Se seleccionó personas expertas en la industria de funeraria, en especial con experiencia en funeraria, .
- Tamaño de la Muestra
 - Se realizó 4 entrevistas de profundidad

3.3.2. Diseño de instrumento.

Para la investigación cualitativa se emplearon los siguientes instrumentos:

- Pautas para el Focus Group (Anexo 1)
- Guía para entrevista de Profundidad (Anexo 2)

3.3.3. Análisis y procesamiento de datos.

3.3.3.1. Focus Group 1.

Se realizó en Av. Alameda del Corregidor 1575 Dpto. M-302, La Molina, el día 03 de febrero del 2018 desde las 14:00hrs. hasta las 16:00.

Se contó con la presencia de 6 personas, en un rango de 35 a 57 años de edad y viven en la zona 7 (2 personas de La Molina, 2 personas de Surco, 1 personas de San Borja y 1 persona de Miraflores). Son personas profesionales, de un nivel socioeconómico A y B, casados y la gran mayoría con hijos. En sus respectivos hogares tienen ingresos de un nivel medio a alto. Todos cuentan con una triste experiencia de asistir a un velatorio tanto de familiares o amistades.

- Objetivo:

Identificar la percepción que tiene sobre los velatorios y sobre su apreciación sobre un velatorio premium. Es decir, reconocer que esperarían de Salón Premium y su opinión sobre el logo propuesto por el equipo, con la idea de escuchar sus sugerencias y recomendaciones, y así poder evaluarlo e implementarlo.

- Análisis:

- La mayoría de los entrevistados concuerdan que un servicio Premium es sinónimo de elegancia, confort y un buen servicio.
- De la misma forma un aspecto muy importante es la privacidad de los ambientes, salones amplios, cómodos y sobre todo mucha higiene.
- En cuanto a preferencias de características de servicios, ellos destacan salones amplios, bien iluminados, ventilados, ordenados, así también como un lugar con seguridad, estacionamiento y atención de mozos. El servicio de venta de florería y cafetería es necesario como un servicio complementario.
- En cuanto al horario de atención, el grupo se cuenta dividido en dos partes iguales. Una de las partes afirma que es necesario tener un horario mucho más amplio, y si es posible 24 horas, ya que hay muchas personas que no pueden asistir en horarios regulares, otros desean estar con sus parientes el mayor tiempo posible, y otros comentaron que a veces llegan personas del exterior muy tarde y deben esperar hasta el día siguiente. La otra mitad le es indiferente al horario.
- Todos mencionaron que no velarían en sus departamentos o en sus casas. No tienen esa costumbre.
- Consideran que la ubicación de un velatorio es muy importante. Debe ser un lugar accesible.
- La mayoría del grupo coincide que pagarían un precio superior a la competencia por un servicio premium.
- La información y facilidades que se pueden dar por medio de la web, es muy importante para ellos.
- El logo de prueba que incluiría el nombre de la empresa no les pareció agradable, primero por el nombre en sí y luego por el logotipo y colores.

Indicaron que es demasiado triste.

3.3.3.2. Focus Group 2.

Se realizó en Av. Alameda del Corregidor 1575 Dpto. M-302, La Molina, el día 28 de mayo del 2018 desde las 16:00hrs. hasta las 18:00.

Se contó con la presencia de 6 personas, en un rango de 30 a 45 años de edad y viven en la zona 7 (1 personas de La Molina, 2 personas de Surco, 2 personas de San Borja y 1 persona de Miraflores). Son personas profesionales, de un nivel socioeconómico A y B, 1 soltero, 2 casados sin hijos y 3 casados con hijos. En sus respectivos hogares tienen ingresos de un nivel medio a alto. Todos cuentan con una triste experiencia de asistir a un velatorio tanto de familiares o amistades.

- Objetivo:

Identificar la percepción que tiene sobre los velatorios y sobre su apreciación sobre un velatorio premium. Es decir, se desea saber que esperarían del Salón Premium y su opinión sobre el logo propuesto por el equipo, con la idea de escuchar sus sugerencias y recomendaciones, y así poder evaluarlo e implementarlo.

- Análisis:

- La mayoría de los entrevistados concuerdan que un servicio Premium debe ser muy diferente a lo que usualmente estamos acostumbrados, el precio debe ser alto y la infraestructura debe valerlo.
- Los salones deben ser grandes pues se recibe mucha gente y todos deben estar cómodos
- La limpieza e higiene es vital, ya que la presencia de masas siempre trae suciedad.
- En cuanto a preferencias de características de servicios, ellos destacan salones

amplios, bien iluminados, aire acondicionado, cómodo, así también como un lugar con seguridad, estacionamiento y atención de mozos.

- Las flores deben venderse vía On Line pues facilita la compra y el pago también podría hacerse en el velatorio si no cuentan con una tarjeta a la mano.
- Los velatorios son momentos de cansancio y estrés la mayoría indico que debe cerrar la misma noche, pues las familias deben descansar.
- Todos mencionaron que de ninguna manera velarían un familiar en sus departamentos o en sus casas.
- Consideran que la ubicación de un velatorio es muy importante. Debe ser un lugar accesible no debe haber mucho tráfico.
- La Mayoría indico que el status cuesta y que si la persona lo merece no escatimarían con el precio mayoría del grupo coincide que pagarían un precio.
- La información y facilidades que se pueden dar por medio de la web, es muy importante para ellos.
- El logo de prueba que incluiría el nombre de la empresa les pareció normal y fácil de recordar, pero insistieron que era muy triste y la palabra estaba manoseada.

3.3.3.3. Focus Group 3.

Se realizó en Cl. Negreiros 143 Dpt 301, Surco, el día 10 de Julio del 2018 desde las 19:00hrs. Hasta las 20:30 hrs.

Se contó con la presencia de 7 personas, en un rango de 30 a 42 años de edad y viven en la zona 7 (1 personas de La Molina, 3 personas de Surco, 2 personas de San Borja y 1 persona de Miraflores). Son personas profesionales, de un nivel socioeconómico A y B, casados y la gran mayoría con hijos. En sus respectivos hogares tienen ingresos de un nivel

medio a alto. Todos cuentan con una triste experiencia de asistir a un velatorio tanto de familiares o amistades.

- Objetivo:

Identificar la percepción que tiene sobre los velatorios y sobre su apreciación sobre un velatorio premium. Es decir, se desea saber que esperarían de Salón Premium y su opinión sobre el logo propuesto por el equipo, con la idea de escuchar sus sugerencias y recomendaciones, y así poder evaluarlo e implementarlo.

- Análisis:

- La mayoría de los entrevistados concuerdan que un servicio Premium es sinónimo de elegancia, confort y un buen servicio.
- De la misma forma un aspecto muy importante es la privacidad de los ambientes, salones amplios, cómodos y sobre todo mucha higiene.
- En cuanto a preferencias de características de servicios, ellos destacan salones amplios, bien iluminados, ventilados, ordenados, así también como un lugar con seguridad, estacionamiento y atención de mozos. El servicio de venta de florería y cafetería es necesario como un servicio complementario.
- En cuanto al horario de atención, el grupo se cuenta dividido en dos partes iguales. Una de las partes afirma que es necesario tener un horario mucho más amplio, y si es posible 24 horas, ya que hay muchas personas que no pueden asistir en horarios regulares, otros desean estar con sus parientes el mayor tiempo posible, y otros comentaron que a veces llegan personas del exterior muy tarde y deben esperar hasta el día siguiente. La otra mitad le es indiferente al horario.
- Todos mencionaron que no velarían en sus departamentos o en sus casas. No

tienen esa costumbre.

- Consideran que la ubicación de un velatorio es muy importante. Debe ser un lugar accesible.
- La mayoría del grupo coincide que pagarían un precio un precio superior a la competencia por un servicio premium.
- La información y facilidades que se pueden dar por medio de la web, es muy importante para ellos.
- El logo de prueba que incluiría el nombre de la empresa no les pareció agradable, primero por el nombre en sí y luego por el logotipo y colores.

Indicaron que es demasiado triste.

3.3.3.4. Entrevista de Profundidad.

Se realizaron 4 entrevistas de profundidad, al Directivo Finisterre S.A. Funeraria de Mapfre Peru, al sr. Carlos Vílchez Vivanco que fue quien suministró mayor información, al Director Funerario, Rodolfo Castillo Calle, al vendedor Gerardo Meza Sotomayor y al Administrador José Ramos Yupanqui. (Anexo 3).

Todas fueron importantes para diversas áreas del negocio, pero la entrevista de profundidad a la cual se pudo obtener mayor información fue la siguiente:

Se realizó al Sr. Cesar Vílchez Vivanco, Gerente General de la corporación funeraria y sistema Mapfre, en las oficinas Administrativas de Mapfre situadas en la Av. 28 de Julio del distrito de Miraflores, el día 6 de febrero del 2018 desde las 17:00hrs. Hasta las 18:00. horas

Se contó con una batería de preguntas para ser respondidas basadas en su experiencia en el rubro.

- Objetivo:

Identificar a la competencia directa, así como conocer su opinión de experto con

respecto a este nuevo concepto y las variables que conlleva, conocer también la percepción que tiene sobre los velatorios en la región, las tendencias y su apreciación sobre un velatorio premium.

- Análisis:

- La mayoría de los entrevistados concuerdan que no calificarían como Premium a ningún salón velatorio de Lima.
- Están de acuerdo que Premium es algo elegante y más caro
- Consideran que dentro de un formato Premium es primordial la privacidad de los ambientes, salones amplios y que brinde todos los servicios.
- Cuando se menciona la palabra Premium ellos relacionan con salones amplios, bien iluminados, ventilados, ordenados, así también como un lugar con seguridad, estacionamiento y servicio de buen nivel. El servicio de venta de florería y cafetería es necesario como un servicio complementario.
- En cuanto al horario de atención, están de acuerdo en que el salón debe darles la posibilidad y dependerá de los que alquilen el salón para definir si se cierra a una hora determinada o desean pasar las 24 horas.
- Todos indican que es una costumbre antigua, que viven en departamento, que no tienen espacio y que no les gustaría un recuerdo de ese tipo en sus viviendas.
- Consideran que la ubicación de un velatorio es muy importante. Debe ser un lugar accesible.
- La mayoría del grupo coincide que pagarían un precio un precio superior a la competencia por un servicio Premium.

- La tecnología es necesaria para informar horarios, fechas, ingreso de fallecidos, indican que debe haber alguien que responda a las preguntas de la web en tiempo real.
- Indican que el logo se ve moderno e iría de acuerdo con un Velatorio Premium.

3.4. Investigación cuantitativa

El objetivo de la población 1 fue señalar cuales son los atributos asignados por el cliente sobre el servicio velatorio premium, para ser considerado como competencia en relación a otros servicios velatorios convencionales, y poder determinar cuánto estarían dispuesto a pagar por la prestación del servicio velatorio premium. Como objetivo cuantitativo poder detectar si la prestación del servicio premium cumple con los requerimientos del cliente y si es la adecuada, e incluso determinar cuánto estaría dispuesto a cancelaria por dichos servicios premium.

Por otra parte, el objetivo que se persiguió con la población 2 fue el de conocer la forma de trabajo de las funerarias con los velatorios, y con esto poder ver y analizar la mejor opción para que los vendedores y/o administradores de las funerarias recomienden a sus clientes, un servicio de velatorio.

3.4.1. Proceso de muestreo.

Para el proyecto del Velatorio Premium, se necesitan también datos estadísticos que permitan confirmar consistencia y objetividad en las conclusiones. En este tipo de investigaciones el muestreo no se selecciona al azar, sino que son elegidas por el responsable de realizar la investigación, siendo este un muestreo por conveniencia, ya que todos los encuestados residen en la zona 7 de Lima Metropolitana y serán escogidos por el investigador para trabajar de manera concisa y clara a la hora de recolectar la información. Para dicho objetivo se usaron dos cuestionarios con serie de preguntas, cabe resaltar que un cuestionario

se aplicó a la población 1 representada por los clientes y, otro cuestionario a la población 2, la cual se encuentra diferenciada por los vendedores y administradores de las funerarias.

- Encuestas

▪ Características de la población 1:

- Nivel Socioeconómico: A y B
- Demografía: Pobladores que vivan en Miraflores, San Borja, San Isidro, Surco y La Molina.
- Experiencia: Personas que han pasado una experiencia de usar los servicios de un velatorio.
- Tipo de muestreo: No probabilístico, con fines académicos. Selección alrededores de iglesias y velatorios de la zona 7 de Lima Metropolitana.

▪ Características de la población 2:

- Nivel Socioeconómico: A y B
- Demografía: administradores y gerentes de funerarias.
- Experiencia: vendedores y administradores de las funerarias de la zona
- Tipo de muestreo: No probabilístico, con fines académicos. Selección de vendedores y administradores de funerarias de la zona 7 de Lima Metropolitana.

▪ Tamaño de la muestra

Para poder determinar el número de personas encuestadas se debe calcular con la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 P Q}{E^2}$$

Siendo:

Z: 1.96 (Cifra obtenida de un nivel de confianza de 95%)

P: 50% (Probabilidad de éxito o aceptación del proyecto)

Q: 50% (Probabilidad de rechazo o fracaso del proyecto)

E: +/- 5% (Nivel de error permitido)

N: Número de cuestionarios.

Al aplicar la ecuación se determina que debe realizarse un mínimo de 385 cuestionarios, teniendo en cuenta un 95% de confianza y un nivel de errores permitido de +/-5%.

3.4.2. Diseño de instrumento.

Para la investigación cuantitativa se emplearon como instrumentos, dos cuestionarios el primero politómico, estructurado por 23 preguntas con 5 alternativas de respuesta aplicado para las personas que viven en la zona 7 de Lima Metropolitana y en áreas aledañas a los velatorios, así como a los vendedores y administradores de funerarias, a quienes se les aplicó el segundo cuestionario, también politómico conformado por entre 2 y 5 alternativas de respuesta y 14 preguntas que sirvieron para la obtención de información (Anexo 5).

3.4.3. Análisis y procesamiento de datos.

Se realizaron 400 cuestionarios (Cuestionarios Desarrolladas – Anexo 5), en cual se aplicó a las personas con perfil de cliente, que desarrollan su existir en la zona 7 de Lima Metropolitana, y otros 100 cuestionarios a vendedores y administradores de funerarias.

En cuanto a perfil del cliente (familiares):

Se puede indicar que los compradores oscilarían entre los 26 y 49 años de edad y 32% de ellos vive en el Distrito de Santiago de Surco, 22% en La Molina, 21% en el distrito de Miraflores y 25% en el distrito de San Isidro. “El 70% de los encuestados, ubicó algún salón velatorio que contrató a través de una funeraria”.

En cuanto a validación del producto/servicio:

- Un total de 71% de personas estarían dispuestas a contratar los servicios.

- El 70% de los encuestados con el cuestionario se enteró de los servicios de un velatorio a través de una funeraria, 22% de personas valoran que los salones velatorios estén ubicados cerca al domicilio de sus familiares.
- El 26% de las personas prefieren que los salones velatorios atiendan las 24 horas del día.
- El 60% de las personas pagarían entre 1101 a 1,300 nuevos soles.
- El 40% tiene preferencia por el pago con tarjeta de crédito.
- El 68% de los encuestados valora en los salones velatorios: la elegancia y confort, flexibilidad de horario, seguridad, atención personalizada y finalmente el catering. El 40% personas desearían un servicio personalizado, acorde a su religión.
- De todos los encuestados, 45% de las personas valoran que la página web tenga información en tiempo real de los difuntos que se están velando en los salones.

Con respecto al estudio cuantitativo, el presente estudio ha permitido conocer el perfil de los vendedores de las funerarias y planificar las estrategias de venta que se tendrán en el canal de intermediarios.

- ✓ 64 % de los vendedores son mayores a los 40 años de edad.
- ✓ El 94% afirma tener influencia en los clientes sobre los servicios que contratan.
- ✓ El 79% afirma que un servicio de alto nivel en el sector tendría éxito en el mercado.
- ✓ El 67% indica que no reciben comisiones de los velatorios.
- ✓ El 33% que recibe comisión indica que no supera los 40 Soles.

Técnicas

Según Arias (1999), menciona que “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas de obtener información”. (pág.53). La técnica utilizada en el presente trabajo de investigación fue la Encuesta, la que fue aplicada a 400 personas que viven en la zona 7 de

Lima Metropolitana o en las áreas cercanas a los velatorios. De igual manera, se aplicó una encuesta a 100 personas entre vendedores y administradores de 290 funerarias existentes en Lima Metropolitana.

Descripción Instrumentos

Según Arias (1999), “Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” (pág.53). El instrumento empleado en este trabajo de investigación es el Cuestionario, este instrumento estuvo dirigido a los habitantes de la zona 7 de Lima Metropolitana y áreas cercanas, así como también a los vendedores y administradores de funerarias.

Análisis de datos

Para el análisis de los resultados obtenidos en el instrumento aplicado, en el que se determinó la necesidad de realizar un plan de negocio para la factibilidad de un servicio de velatorio premium, se elaboraron cuadros descriptivos para observar cada ítem por separado, según las dimensiones e indicadores, observándose en cada uno las frecuencias simples y porcentajes.

3.5. Conclusiones y Recomendaciones del estudio cualitativo y cuantitativo

Existe una demanda creciente insatisfecha. El público objetivo al cual debe orientarse el producto es a familias del NSE A-B. Los decisores de compra son hombres y mujeres de 26 a 49 años de edad y son los que consumirían el producto de la manera en que se está presentando el concepto.

Se debe tener especial cuidado en el servicio, se debe comunicar adecuadamente los beneficios de la infraestructura, resaltando el concepto Premium y haciendo énfasis en la seguridad y privacidad.

Se sugiere darle al target la seguridad que está comprando un producto sin igual, que el transporte no es complicado y es seguro para el resto de la familia.

De la gama de atributos mencionados y tomando como referencia el patrón de consumo actual, se puede definir que el atributo principal y diferencial del producto radica en el servicio y la elegancia de la infraestructura.

El concepto “Premium” se refuerza con la elegancia y servicio ofrecido, así como la privacidad del mismo

El producto tiene una alta intención de compra y le auguran éxito en el mercado. Afirman que, para tener una mejor aceptación y conocimiento del consumidor, las mejores funerarias de Lima son las que deben ofrecer el producto.

La fuerza de ventas deberá ser dirigida a las empresas funerarias.

El local deberá estar ubicado en un lugar céntrico a los distritos con mayor poder adquisitivo de Lima Metropolitana.

Se recomienda que la atención sea las 24 horas para captar un importante nicho de Mercado.

Se recomienda que el servicio sea personalizado y que la adecuación del espacio sea acorde al requerimiento y religión del cliente.

Se recomienda la constante actualización de la página web donde se comunique en tiempo real información básica e importante para los clientes, familiares y amigos del difunto.

Aceptar medios de pago digitales es indispensable por el costo del servicio.

3.6. Perfil del cliente tipo y sus variantes

El perfil de consumidor es el grupo de características que describe un cliente o un futuro cliente.

Luego de realizar el análisis cualitativo y cuantitativo, se puede describir el perfil del cliente y sus variantes, como: hombres y mujeres, entre los 34 a 60 años de edad, que residan

en la zona 7 (La Molina, San Borja, Surco, Miraflores y San Isidro), de un nivel socioeconómico A y B y que son futuras personas de tomar una decisión al adquirir el alquiler de un velatorio.

- Edad : 35- 60
- Estado civil : Casado
- Educación : Maestría/Doctorado
- Condición laboral : Independientes/ Gerente de empresa
- Ingresos anuales : Mayor a S/225 000 soles
- Conducta online : Avanzada
- Conducta laboral : Empresarios /Gerente de empresas de nivel

Del mismo modo, se puede identificar que los clientes son las funerarias, quienes son los intermediarios en muchas oportunidades para poder llegar a los familiares, ya que ellos ofrecen una serie de servicios completos que es desde la funeraria hasta el cementerio.

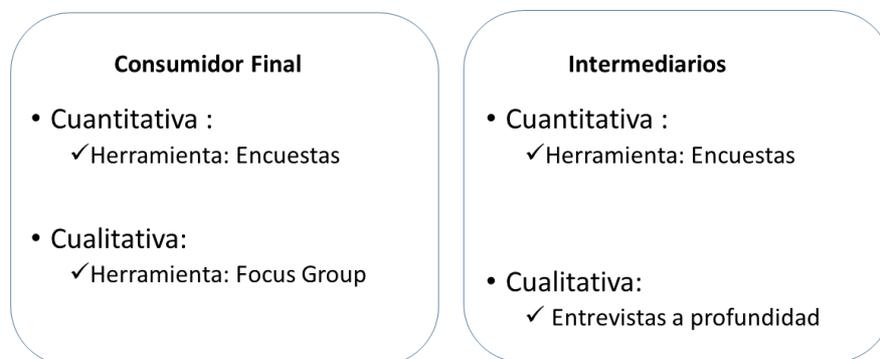


Figura 5 Estudio de Mercado

El estudio de mercado realizado a los intermediarios constó de 4 entrevista a profundidad realizadas a expertos del sector y una muestra de 100 encuestas realizadas a los vendedores de las funerarias con la finalidad de conocer su apreciación, recomendaciones en el sector, la forma de trabajo y lo que los motiva a recomendar otros servicios que no ofrece la funeraria. Con respecto a los comentarios resaltantes de las entrevistas a expertos del sector, la

Competencia directa se encuentra en los distritos de Miraflores, Surco, San Borja.

- ✓ Los velatorios más concurridos por el NSE A-B son Virgen de Fátima, Sagrado corazón de Jesús y Funeraria campo Fe - La Molina.
- ✓ Un concepto Premium es interesante en el sector, sin embargo, las licencias podrían ser un limitante.
- ✓ En los últimos años las personas gastan más en los entierros por ello se vio la necesidad de elevar el nivel de los autos carroza alquilando marcas como Volvo y Mercedes Benz.
- ✓ El Perú es pobre en velatorios hay pocas opciones buenas para elegir.
- ✓ Las funerarias serían buenos socios estratégicos.

Capítulo IV. Proyección del mercado objetivo

4.1. El ámbito de la proyección

El ámbito de la proyección está basado en personas de ambos sexos, hombres y mujeres, entre las edades de 18 a 60 años, residentes de la zona 7 de Lima Metropolitana y que además pertenezcan al NSE A y B. (Ver tabla 8).

Tabla 8
Ámbito de la Proyección

SEXO:	HOMBRES / MUJERES
EDAD:	18 A 60 AÑOS
DISTRITOS:	ZONA 7 (La Molina, Miraflores, Surco, San Isidro, San Borja)
TIPO DE MUESTREO:	No probabilístico, sin embargo, con fines académicos se trabajó como si fueran datos con probabilístico.

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

4.2. Selección del método de proyección

El método de proyección u obtención del mercado objetivo está basado en información verídica del crecimiento poblacional del NSE A y B de la Zona 7 de Lima Metropolitana que se ha venido suscitando en los años y que nos muestra el INEI, proyectándolo además en los años que abarca el presente proyecto. Además, se ha considerado una proyección de la tasa de mortalidad solo para el NSE A y B de la Zona 7 de Lima Metropolitana realizando un cálculo de relación entre el crecimiento poblacional y el número de muertes; esta última información obtenida del INEI, que nos resulta 5.68%.

4.2.1. Mercado potencial.

El mercado potencial está basado en el número o cantidad de personas que residen en el sector 7 de Lima Metropolitana y que pertenecen a los NSE A y B.

Gracias a información del INEI se pudo conocer la población total de la zona 7 de Lima Metropolitana, de los años 2012, 2013, 2014 y 2015, presentada en la Tabla 9, con lo que se puede determinar mediante un cálculo propio el crecimiento poblacional para los años 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023. (Ver tabla 9)

Tabla 9

Población estimada al 30 de Junio, por año calendario y sexo, según departamento, provincia y distrito, 2012-2015

DEPARTAMENTO, PROVINCIA Y DISTRITOS	2012			2013			2014			2015		
	Total	Hombre	Mujer									
LIMA	9395 ,149	4583 ,424	4811 ,725	9540 ,996	4651 ,967	4889 ,029	9689 ,011	4721 ,605	4967 ,406	9838 ,251	4791 ,877	5046 ,374
LIMA	8481 ,415	4120 ,828	4360 ,587	8617 ,314	4184 ,422	4432 ,892	8755 ,262	4249 ,046	4506 ,216	8894 ,412	4314 ,286	4580 ,126
EL AGUSTINO	189, 924	93,4 69	96,4 55	190, 474	93,5 66	96,9 08	190, 961	93,6 33	97,3 28	191, 365	93,6 61	97,7 04
INDEPENDENCIA	216, 503	106, 163	110, 340	216, 654	106, 203	110, 451	216, 764	106, 243	110, 521	216, 822	106, 283	110, 539
JESÚS MARÍA	71,3 64	32,1 70	39,1 94	71,4 39	32,1 95	39,2 44	71,5 14	32,2 20	39,2 94	71,5 89	32,2 45	39,3 44
LA MOLINA	157, 638	72,5 32	85,1 06	162, 237	74,5 57	87,6 80	166, 912	76,6 14	90,2 98	171, 646	78,6 95	92,9 51
LA VICTORIA	182, 552	89,6 55	92,8 97	178, 958	87,9 12	91,0 46	175, 372	86,1 75	89,1 97	171, 779	84,4 36	87,3 43
MAGDALENA VIEJA	77,0 38	35,9 39	41,0 99	76,7 43	35,9 59	40,7 84	76,4 37	35,9 79	40,4 58	76,1 14	35,9 99	40,1 15
MIRAFLORES	84,4 73	37,5 18	46,9 55	83,6 49	37,1 62	46,4 87	82,8 05	36,7 98	46,0 07	81,9 32	36,4 22	45,5 10
PACHACA MAC	102, 691	50,6 67	52,0 24	111, 037	54,6 53	56,3 84	120, 015	58,9 32	61,0 83	129, 653	63,5 15	66,1 38
SAN BARTOLO	7,00 8	3,45 8	3,55 0	7,23 3	3,58 4	3,64 9	7,46 3	3,71 3	3,75 0	7,69 9	3,84 6	3,85 3
SAN BORJA	111, 568	51,4 16	60,1 52	111, 688	51,4 76	60,2 12	111, 808	51,5 36	60,2 72	111, 928	51,5 96	60,3 32
SAN ISIDRO	56,5 70	24,4 72	32,0 98	55,7 92	24,1 34	31,6 58	55,0 06	23,7 93	31,2 13	54,2 06	23,4 47	30,7 59
SAN JUAN DE LURIGANCHO	1025 ,929	510, 235	515, 695	1047 ,725	520, 782	526, 943	1069 ,566	531, 351	538, 215	1091 ,303	541, 871	549, 432
SANTA ROSA	15,3 99	7,14 4	8,25 5	16,4 47	7,52 2	8,92 5	17,5 63	7,91 7	9,64 6	18,7 51	8,33 0	10,4 21
SANTIAGO DE SURCO	326, 928	150, 273	176, 655	332, 725	152, 725	180, 000	338, 509	155, 169	183, 340	344, 242	157, 586	186, 656
SURQUILLO	92,3 28	41,8 20	50,5 08	92,0 12	41,4 54	50,5 58	91,6 86	41,0 78	50,6 08	91,3 46	40,6 88	50,6 58

VILLA EL SALVADOR	436,289	215,535	220,754	445,189	219,813	225,376	454,114	224,105	230,009	463,014	228,386	234,628
VILLA MARÍA DEL TRIUNFO	426,462	209,499	216,963	433,861	212,991	220,870	441,239	216,474	224,765	448,545	219,922	228,623
TOTAL SECTOR 7	737,177			746,091			755,040			763,954		

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015. Recuperado de: <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/index.htm>

A continuación, la Tabla 10 nos muestra la cantidad de personas que residirán en la zona 7 de Lima Metropolitana pero que no necesariamente pertenecerán al NSE A y B en los años venideros. (Ver tabla 10).

Tabla 10

Total de personas de la zona 7 de Lima Metropolitana

AÑOS	2019	2020	2021	2022	2023
TOTAL SECTOR 7	803320	813853	824675	835792	847211

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Con la información presentada en la Tabla 10 y gracias a la información del APEIM, con respecto al porcentaje del NSE A y NSE B que residen en la zona 7 de Lima Metropolitana, que se muestra en la Tabla 11, se pudo determinar el número de personas, en este caso los clientes, proyectados para los años 2019, 2020, 2021 y 2022, que vendrían a ser el mercado potencial. (Ver tablas 11 y 12).

Tabla 11

Distribución de niveles por zona APEIM 2016-Lima Metropolitana

Zona	Niveles Socioeconómicos					
	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100	4.8	21.7	42.4	23.8	7.3
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100	0.5	10.9	46.6	29.8	12.2
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100	2.0	23.7	52.1	19.8	2.4
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	0.0	19.1	44.2	26.7	10.0
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	100	4.3	27.1	44.6	20.2	3.8
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	2.1	12.3	42.6	34.0	8.9
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	13.7	58.0	22.2	5.4	0.8
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	35.9	43.2	14.9	4.5	1.4
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	3.9	26.6	44.5	20.5	4.4
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del	100	0.0	6.3	45.7	36.6	11.4

Triunfo, Lurín, Pachacamac)						
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	100	1.2	19.7	44.3	23.8	11.1
Otros	100	0.0	8.1	47.6	25.4	18.9

Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2016, Perú, Lima
Recuperado de: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>

Tabla 12

Mercado potencial (NSE y NSE)

MERCADO POTENCIAL (NSE A Y NSE B)				
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)				
	2019	2020	2021	2022
En número de personas	761448	771436	781692	792228

Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2016, Perú, Lima

Muestreo no probabilístico

Cuando se investiga un fenómeno social en una población, en la inmensa mayoría de ocasiones siempre vamos a encontrar el problema de que no se puede preguntar a todos los sujetos que forman parte de esa población esto es lo que pasa cuando se habla de un método probabilístico. Por ello, es importante resaltar según Cuesta, (2009), que el muestreo no probabilístico es aquel utilizado en forma empírica, es decir, no se efectúa bajo normas probabilísticas de selección, por lo que sus procesos intervienen opiniones y criterios personales del investigador o no existe norma bien definida o validada. Esto quiere decir en cuanto a la investigación, que la opinión y observaciones hechas por nuestros potenciales clientes son de suma importancia, debido a que la aceptación positiva que se tenga con respecto a la prestación del servicio velatorio premium nos permitiría mantener un nivel de confianza para llevar a cabo dicha propuesta.

4.2.2. Mercado disponible.

El cálculo del mercado disponible fue determinado gracias a los cuestionarios realizados, donde la pregunta clave fue la siguiente:

La pregunta que se utilizó fue el número tres: ¿Dentro de su familia, es usted una de las personas que tendría la potestad de tomar la decisión de contratar un servicio velatorio?

Respuesta de cuestionario: 80%

Formula: mercado potencial * 0.8

M. potencial*(0.8)

Cabe resaltar que este resultado nos indica, que los clientes potenciales, son aquellas personas que aún no realizan la compra pero que son considerados como posibles clientes en el futuro ya que disponen de los recursos económicos y del perfil adecuado. Y obteniendo lo siguiente. (Ver tabla 13).

Tabla 13

Mercado disponible (NSE A y NSE B)

MERCADO DISPONIBLE (NSE A Y NSE B)				
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)				
	2019	2020	2021	2022
En número de personas	609158	617149	625353	633783

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Al realizar los cuestionarios se solicitó a los participantes que consideren como Premium las siguientes características:

- Zonificación.
- Tamaño del lugar.
- Servicios de lujo personalizados: personal capacitado, atención A1, productos de marca y calidad, pianista, servicio 24 horas, escolta fúnebre.
- Ambientación de lujo: Muebles de cuero, arañas luminosas.
- Estacionamiento.
- Privacidad.
- Seguridad.

- Tecnología: Facilidades de compra, alquiler y pagos vía web. Del mismo modo se brindará la agenda de sepelio de cada difunto.

4.2.3. Mercado efectivo.

Para calcular el mercado efectivo se validó con todas aquellas personas del NSE A y B de la zona 7 de Lima Metropolitana con la capacidad de poder tomar una decisión y a su vez si piensan tomar un velatorio Premium, cuando sea el caso, hay varios elementos que justifican la existencia de las preguntas de intención de compra. En primer lugar, hay que tener en cuenta que no todos los productos son iguales. En determinados sectores de mercado hay productos la compra de los cuales depende de algunos factores que se consideran efectivos. (Ver tabla 14). Para ello se consideró la siguiente pregunta 23: ¿Si tuviera que velar a un familiar directo, contrataría los servicios de un velatorio Premium?

Respuesta de cuestionario: 73%

Tabla 14
Mercado efectivo (NSE A y NSE B)

MERCADO EFECTIVO (NSE A Y NSE B)				
	2019	2020	2021	2022
En número de personas	444685	450518	456507	462661

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

A la hora de la encuesta se ha considerado la instrucción al entrevistado sobre las características de un servicio de velatorio Premium (precios aproximados, tipos de servicios y locación).

4.2.4. Mercado objetivo

Para el valor del mercado objetivo, se ha considerado partir de un porcentaje de mercado acorde a las estrategias del presente plan de negocios, que permite competir directamente con los tres competidores directos (que cuentan con el 31%, 41% y 20%). De esto se parte para determinar una participación inicial del 2.42% y va creciendo en los siguientes, tal y como se muestra a continuación. (Ver tabla 15).

Tabla 15

Mercado Objetivo

Resumen Mercados	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Mercado Objetivo			611	694	759	802
Porcentaje de Participación (Sobre Mercado Efectivo)			2.42%	2.72%	2.93%	3.06%

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Es importante destacar que para el año 2019 se aspira obtener un mercado objetivo de 611 paquetes durante el curso del mismo y mantener la cifra en asenso, la cual deriva del calculo realizado entre la oferta y el crecimiento anual. Además de los mercados descritos, se ha considerado importante mencionar algunos resultados obtenidos del cuestionario para poder determinar el precio correcto de los paquetes ofrecidos (básico, medio y full). Cabe señalar que la American Marketing Association (A.M.A.), define al mercado objetivo (Target Market) o mercado meta, como "el segmento particular de una población total en el que el detallista enfoca su pericia de comercialización para satisfacer ese submercado, con la finalidad de lograr una determinada utilidad". En tal sentido las preguntas realizadas y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Se utilizó la pregunta 18: ¿Qué paquete contrataría? Las respuestas fueron:

Básico	33%
Medio	50%
Full	17%
	100%

Paquete Básico. (Ver tabla 16).

Tabla 16

Paquete básico zona 7

PAQUETE BÁSICO				
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)				
	2019	2020	2021	2022
En número de personas	142692	144560	146484	148460

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Paquete medio. (Ver tabla 17).

Tabla 17
Paquete medio zona 7

PAQUETE MEDIO				
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)				
	2019	2020	2021	2022
En número de personas	216196	219032	221944	224936

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Paquete full. (Ver tabla 18).

Tabla 18
Paquete Full zona 7

PAQUETE FULL				
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)				
	2019	2020	2021	2022
En número de personas	73508	74472	75460	76480

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

También se utilizó la pregunta 18: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un paquete?

Básico	39%	1100 a 1699
Medio	40%	1700 a 2199
Full	35%	2200 a más

Paquete Básico. (Ver tabla 19).

Tabla 19
Paquete básico (1100+) zona 7

PAQUETE BÁSICO (1100+)				
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)				
	2019	2020	2021	2022
En número de personas	55648	56380	57128	57900

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Paquete medio. (Ver tabla 20).

Tabla 20
Paquete medio (1700+) zona 7

PAQUETE MEDIO (1700+)				
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)				
	2019	2020	2021	2022
En número de personas	86480	87612	88780	89976

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Paquete full. (Ver tabla 21).

Tabla 21

Paquete full (2200+) zona 7

PAQUETE FULL (2200+)				
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)				
	2019	2020	2021	2022
En número de personas	25728	26064	26412	26768

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Con estos resultados ya obtenidos, se considera que con una participación de mercado de 2.4% hasta un 3.06% en el año 4, se logra no solo atender a la porción desatendida por los competidores directos sino a gran parte de los clientes de dichos competidores directos.

Capítulo V. Plan de marketing

5.1. Estrategias de marketing

Cuando se habla de las estrategias de Marketing se podría mencionar la Estrategia Concentrada. Según Kotler (2001). Señala que esta estrategia consiste en que la empresa detecta la existencia de varios segmentos de mercado relevantes pero como no es posible atender a todos ellos de forma adecuada (no tiene recursos suficientes) en lugar de tratar de abarcar todo el mercado se va a concentrar en uno o en unos pocos segmentos, aquellos en los que la empresa pueda tener alguna ventaja competitiva.

Ventaja: Se satisface adecuadamente las necesidades de los compradores objetivos.

Desventaja: Es una estrategia muy arriesgada porque el segmento o segmentos donde la empresa se va a concentrar pueden presentar un debilitamiento de su demanda o un cambio en sus gustos y preferencias.

De acuerdo a lo anterior se pone en manifiesto los componentes del marketing mix que son:

- **Producto:** la empresa conseguirá sus objetivos de ventas en la medida que su producto se adapte a las necesidades del consumidor. Se debe definir, por tanto, las características que este producto ha de reunir para atender al mercado o al segmento de mercado al que va dirigido.
- **Precio:** Se debe fijar por encima del coste total medio para obtener beneficios, sin embargo, existen limitaciones derivadas del entorno competitivo en que se encuentra la empresa y de la actitud del consumidor.
- **Promoción o comunicación:** para que un producto sea adquirido se debe diseñar actividades de publicidad y relaciones públicas para darlo a conocer y orientar al consumidor para que lo compre.

- **Distribución:** es necesario hacer llegar el producto al sitio y en el momento adecuado. Esto implica determinar los medios de transporte y los canales de distribución más idóneos.

Por todo lo antes mencionado se presentan las siguientes estrategias.

5.1.1. Estrategia de producto.

La estrategia del producto es el estatus.

El producto estará enfocado al confort y elegancia, manteniendo altos estándares de calidad tanto en infraestructura como en atención.

El factor principal será el diseño y desarrollo de los salones, seguido por los diferentes servicios de igual importancia para los clientes.

A continuación, se describen los mismos:

- Salones

Se contará con salones capaces de adaptarse a las diferentes religiones y culturas, pues no tendrán algún tema en particular ni imágenes presentes, solo la elegancia del lugar, cada uno de ellos dispondrá de 100m² de piso alfombrado, tendrá un espacio privado pero visible donde se encuentre el difunto, sillones de cuero que formen 5 salas para diferentes grupos de personas, cada sala contará con una mesa de centro de vidrio, con una araña de luz con pequeños cristales que demuestren la elegancia del salón, un espacio en común para las personas que no van en grupo en el cual se pondrán sillas individuales confortables de cuero.

Cada salón contará con 2 baños, hombres y mujeres, los cuales estarán hechos de mármol y tendrán personal de limpieza de manera permanente, cada baño contará con lugares especiales para discapacitados y sillas de ruedas.

Por vivencia de los socios y reconociendo necesidades, cada salón tendrá una habitación privada, con baño privado, donde los deudos podrán descansar en algún momento del día, dicho espacio también está diseñado para las personas que llevan bebés o niños y se

quedan dormidos en las instalaciones.

El salón tiene como fondo un jardín con pajaritos y un riachuelo artificial, este espacio será separado por una mampara de vidrio transparente dando la impresión de un nuevo cambio para el difunto. El féretro será colocado solo metros delante de la mampara y se reflejará un momento de paz y tranquilidad.

Cada salón contará con 1 personal de seguridad el cual estará encargado de transmitir a la administración todas las necesidades del cliente.

- **Sala Común**

Se contará con una sala común de 100m² de piso alfombrado, en él se encontrará un atril de madera con una anfitriona vestida de manera elegante, la cual se encargará de guiar a los visitantes el salón donde se encuentran sus familiares o amigos. Se contará con un pianista con terno tocando música adecuada para el momento. Además, ocho juegos de sala de cuero, mesa de centro de vidrio y ocho arañas de iluminación con pequeños cristales.

Las paredes serán pintadas con Pintura lavable color blanco humo y tendrán braquetes de iluminación. Tendrán mesas y sillas altas forradas en cuero, para que las personas que estén en la sala común puedan conversar y tomar algún café.

- **Cafetería**

Se contará con una cafetería en la parte externa tipo lounge donde las personas acompañantes podrán consumir café, sándwiches, etc. Además, nueve mesas bajas estilo lounge con cuatro sillas de tela negra. Finalmente, las luces serán tipo araña más pequeñas que las del salón común. El personal de atención estar vestido con terno y la atención será a nivel elegante.

- **Cochera**

La cochera se encontrará delante de las instalaciones y tendrá un camino de cemento en el medio por donde saldrá la procesión del féretro hasta la carroza funeraria, cada vez que

salga el féretro se extenderá una alfombra roja a lo largo del camino la cual se recogerá después para que puedan salir los autos.

Se contará con una cochera para 8 autos asistidos con valet parking, este espacio estará bien iluminado con personal de seguridad en puerta y será de manera gratuita para los deudos y visitantes.

- **Servicios**

El Velatorio contará con diversos servicios a disposición de los arrendatarios tales como:

Asistencia Psicológica gratuita para los deudos mientras esté en vigencia el contrato de alquiler. Servicio de catering a solicitud del cliente, el cual solo se expenderá en los salones comunes y cafetería (no dentro del salón principal donde se encuentra el difunto), el servicio será dado por personal debidamente capacitado en atención al cliente el cual se encontrará debidamente uniformado. Se ofrecerá los siguientes paquetes:

- **Servicio de florería**

Este será realizado por terceros y se procederá bajo el siguiente procedimiento:

- Se ha firmado un contrato de convenio con diferentes florerías, donde la florería nos descontara el 30% del precio original de cada arreglo.
- La empresa desarrollará un catálogo aumentándole el 20% a los precios del promedio del mercado con la finalidad de obtener un 50% de rentabilidad.
- Se tomará fotos de los mejores arreglos de las florerías.
- Se ofrecerá el servicio de venta de manera receptiva.

- **Servicio web**

El arrendatario tendrá la posibilidad de brindar información a sus familiares por medio de la página web, la información que podrá brindar será la hora de entrada, salida, cementerio

al cual se dirigirán, fecha y hora del lugar donde se reunirán cuando el difunto pase un mes de fallecido.

Por medio de la página web se puede realizar algunas coordinaciones y pago de servicios solicitados. Podrán realizar pagos con tarjetas de crédito (visa o MasterCard) o depósitos. Por ejemplo: arreglos florales.

5.1.2. Estrategia de precio.

Se aplicará la estrategia de Descrime con la finalidad de marcar diferenciación y el segmento al cual nos dirigimos.

El precio del servicio Velatorio Premium deberá estar por encima del mercado, sustentado por el espacio, arquitectura y servicio brindado. Adicional a lo mencionado han sido validados por la investigación primaria realizada en el estudio de mercado.

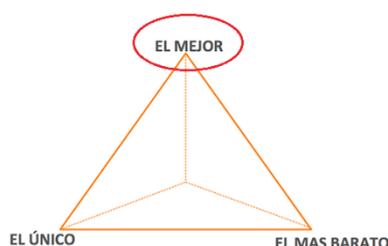


Figura 6 Estrategia de Precio

El precio de los salones incluye el uso de las instalaciones, que será conformado por: salón principal, sala común, cochera y cafetería. Estos servicios serán por las horas de servicio contratados. Según el estudio de mercado, los encuestados consideran como precios adecuados, los cuales estarían dispuestos a pagar por cada servicio, y son los siguientes. (Ver tabla 22).

Tabla 22
Valor venta por tipos de servicios

SERVICIOS	PRECIO VENTA PÚBLICO	IGV	VALOR VENTA
BÁSICO	1100	168	932
INTERMEDIO	1700	260	1440
FULL	2200	336	1864

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Los paquetes a ofrecerse son los siguientes. (Ver tabla 23).

Tabla 23
Paquetes por tipo de servicio

Servicio	Precio	10pm	24 horas	Arreglo floral	Catering para 50 personas	Semblanza en página Web por un año
Básico	1100	X				X
Intermedio	1700		X	X		X
Full	2200		X	X	X	X

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

5.1.3. Estrategia de plaza y distribución.

Se aplicará una estrategia de Geolocalización para ubicar el punto de atención, con la finalidad de centrar un punto estratégico que permita estar siempre cerca al público objetivo. Se desarrollará una estrategia de Venta Indirecta, a fin de extender un canal de ventas a las principales funerarias del sector.

5.1.3.1. Plaza – geolocalización.

Se entiende que la geolocalización es una técnica del marketing, considerando las acciones que se realizan teniendo en cuenta la ubicación exacta del usuario a través de su conexión. Esto según Mobile Marketing Association. (2015). El servicio se dará en el local ubicado de manera estratégica en el distrito de Surco, en este punto se han considerado diferentes variables que permitirán mayor comodidad al público objetivo. Asimismo, para su elección se tomó en cuenta al 63% de los encuestados quienes manifestaron que prefieren un local céntrico para que facilite la llegada de los visitantes y la facilidad vial del cortejo fúnebre hacia el cementerio.

5.1.3.2. Canales de venta.

Estrategia de Venta indirecta. Para potenciar los canales de distribución la venta de los servicios se realizará por medio de diversos intermediarios (Funerarias-Seguros), los cuales trabajarán como socios estratégicos logrando obtener comisiones tanto para el vendedor como bonos para las funerarias.

5.1.4. Estrategia de promoción y publicidad.

La estrategia de promoción es la diferenciación. La comunicación enfatizará la elegancia y el confort, considerando que estas palabras son claves para englobar la serie de beneficios diferenciadores que el público objetivo desea.

5.2. Estrategia de ventas

Alianzas estratégicas con funerarias a fin de usar escalas de comisiones a sus vendedores con el objetivo de promocionar el velatorio. Las comisiones se manejarán para funerarias con metas de cantidad al mes y los vendedores por comisión individual. La comunicación estará basada en material POP, distribuida en las funerarias aliadas y se promocionará la elegancia y confort.

5.2.1. Plan de ventas.

Analizando el mercado, se encuentra que las ventas serán consecuencia de las siguientes acciones claves:

- Conseguir publicidad vía web y plataformas virtuales, resaltando la importancia de brindar un último acompañamiento de calidad a sus seres queridos.
- Trabajar con socios estratégicos como las funerarias y aseguradoras. Estableciendo fuertes y seguras relaciones comerciales.
- Escala de comisiones para los vendedores terceros de las funerarias y para los dueños de las funerarias (partners estratégicos).
- Escucha activa de familiares cuando se acerquen a solicitar información por el servicio, orientado a familiares que han tomado servicios en nuestros principales competidores para lograr captar clientes de la porción atendida por ellos y la que no está siendo atendida por ellos.

5.2.2. Políticas de servicio y garantías.

La empresa fomentará una cultura de servicio basado en la elegancia, confort y

calidad.

Se realizarán capacitaciones constantes a toda la persona que forma parte del servicio brindado, principalmente quienes interactúan con los familiares.

Contratación de personal con perfil de servicio y atención al cliente.

Realización de encuestas permanentes y evaluación de resultados. Se tomarán acciones con la retroalimentación recibido.

Al tratarse de un servicio, la garantía estará explícita en el contrato generado con la reserva y pago previo, donde el monto acordado será reembolsado en caso no se cumpla con el suministro de los arreglos, equipamiento, acondicionamiento de ambientes, sanidad y otros que son parte de cada paquete.

Capítulo VI. Pronóstico de ventas

6.1. Fundamentos y supuestos

A continuación, se exponen los supuestos que llevan a definir el mercado objetivo y pronóstico de ventas. Para ello la investigación se apoya en preguntas claves que forman parte de una encuesta y principalmente de los resultados obtenidos del análisis del mercado y la competencia.

- **Proyecciones del crecimiento poblacional:** Se ha considerado el histórico de los años 2012 al presente 2018 (fuente INEI) y a partir de ello se genera la tendencia del crecimiento hasta el año 2023.
- **Las tasas de mortalidad:** Para estimar la tasa de mortalidad se considera el histórico de Defunciones anuales (años 2012, 2013, 2014 y 2015) del NSE A y B de los distritos San Isidro, San Borja, La Molina, Surco y Miraflores, Dividido entre la población total de dicho segmento, que nos resulta 5.68% anual.
- **Confiabilidad de las encuestas:** Se asume que la respuesta de los encuestados tiene un 50% de confiabilidad o probabilidad de certeza. Esto permite ser conservadores al momento de dimensionar la propuesta técnica.
- **Tipos de paquetes de servicios:** Los paquetes han sido diseñados partiendo de una propuesta propia confirmada con los resultados de las encuestas.
- **Participación de mercado:** La proyección de ventas y estrategias están orientadas a cumplir con el porcentaje de participación de mercado de 2.4% a 3.06%. Buscando atender tanto a clientes de nuestros competidores directos principalmente como los no atendidos por ellos.

6.2. Justificación

La propuesta consiste en iniciar con una participación del 2.42 % en el año 1, esto a partir del análisis de la siguiente información existente recopilada:

- **Participación de la competencia actual:** Según los resultados, los principales competidores tienen una participación del 30%, 41% y 20%. Se buscará atender tanto a clientes de nuestros competidores directos principalmente como los no atendidos por ellos.
- **Respuesta de los competidores:** Se elige no abarcar mayor porcentaje de participación pues se necesitaría mayores niveles de inversión, que en la evaluación supondría un riesgo muy grande, ya que los competidores directos por el tiempo en el mercado pueden responder mejorando su oferta o copiándola.
- **Programa de compensación a Funerarias:** Se cuenta con un programa de fidelización con las funerarias con un porcentaje del 3% de cada venta para la funeraria. El propósito es asegurar las ventas cuando el flujo del negocio vaya a través de las funerarias. Estas comisiones se reflejan en los estados de resultados como gastos de ventas.
- **Incremento progresivo en costos año contra año:** Se considera un crecimiento anual del 3% en los siguientes costos: sueldos y salarios totales, servicios de TI, servicios contables, servicios de limpieza, gastos en promoción, publicidad y alquiler del local.
- **Posibles nuevos competidores:** Otra razón por la cual se elige no abarcar mayor porcentaje de participación es porque existe la posibilidad de que algunos socios estratégicos (como aseguradoras o funerarias) decidan expandirse también a servicios de velatorio. El plan de marketing y modelo de ventas está diseñado para captar esta cantidad de servicios.
- En resumen, el pronóstico de ventas es el siguiente:
 - Para el año uno de 2.42%, para el año dos es 2.72%, para el año tres es 2.93% y para el año cuatro es 3.06%. Estos resultados son conservadores, orientados a captar clientes principalmente de los principales competidores, es decir nuestras ventas anuales esperadas deben ser principalmente de clientes que actualmente toman o han tomado los servicios de nuestros competidores directos.

- Los resultados anteriores a la vez representan una ocupabilidad creciente conservadora, que para el año uno es de 67%, para el año dos es de 76%, para el año tres es de 83% y para el año cuatro es de 88% de la capacidad máxima.
- A partir del mercado efectivo, estos porcentajes representan la siguiente cantidad de servicios:
 - Para el año uno son 611 servicios, para el año dos son 694 servicios, para el año 759 servicios y 802 servicios.

6.3. Análisis de los riesgos y aspectos críticos que impactan en el pronóstico

Se definen las siguientes variables como riesgos y factores críticos que impactarán en el pronóstico:

- **Cambio de precios:** Al verse forzados a disminuir los precios producto de la reacción de los competidores, los índices de rentabilidad se ven muy afectados. El negocio es más sensible al incremento del precio del Paquete número dos y menos sensible al incremento del paquete número uno.
- **Perdida de posicionamiento de mercado:** Si la participación en el mercado disminuye, la variable que se ve directamente afectada es la cantidad de servicios vendidos. Por lo cual, se enfocará en verificar cuales son las mínimas ventas por paquetes anuales que se deben conseguir.
- **El costo de los materiales directos:** Se deben analizar el impacto de incremento (o decremento) en los costos directos, para ofrecer un servicio de nivel premium, por ello, se han seleccionado insumos y materiales cuidadosamente, los cuales se consideran importante evaluar.
- **Alquiler del local:** Es una de las variables más representativas y afectan directamente a los resultados financieros.

- **Costos del personal:** La propuesta considera servicios nivel premium y ello conlleva a niveles de servicio y gestión diferenciales. Los mismos que se ven reflejados en el salario del personal contratado. Es importante ver el impacto en los resultados de esta variable en caso, la empresa se vea en la necesidad de incrementar (o disminuir) los sueldos considerados.

Todas las variables de riesgo han sido cuidadosamente evaluadas en la sección financiera del trabajo. Dejando conclusiones con datos numéricos importantes sobre el impacto de cada una a nivel unidimensional y multidimensional.

Capítulo VII. Ingeniería del proyecto

7.1. Estudio de ingeniería

7.1.1. Modelamiento y selección de procesos productivos.

A continuación, se detalla todo el circuito del servicio para el alquiler de los salones para velatorio. Este flujo se inicia desde que el cliente es informado de los beneficios de alquilar los salones. Si acepta se comienza con los tramites respectivos y el ofrecimiento formal de todos los servicios.

De no aceptar, pues se despide amablemente y se le invita a que en otra ocasión tal vez pueda utilizar los servicios.

Antes de recibir al difunto se debe presentar la partida de defunción, así como el pago del servicio alquilado y firmando el contrato respectivo.

También se firma la declaración jurada de pertenencia del difunto.

Es a partir de este momento en que el velatorio comienza con los preparativos de los salones, el estacionamiento.

Además, se cargará la información a la página web con este nuevo servicio: nombre del difunto, hora que comienza el velatorio, en que cementerio será enterrado, los servicios de florería, panadería y catering, etc.

Al término de la hora pactada el difunto será entregado a la funeraria para que haga el traslado del cuerpo al respectivo cementerio.

7.1.2. Selección del equipamiento.

En esta etapa se consideran todos aquellos equipos o maquinarias necesarias para implementar y desarrollar de manera óptima un plan de negocio un proyecto. (Ver Fig 7).

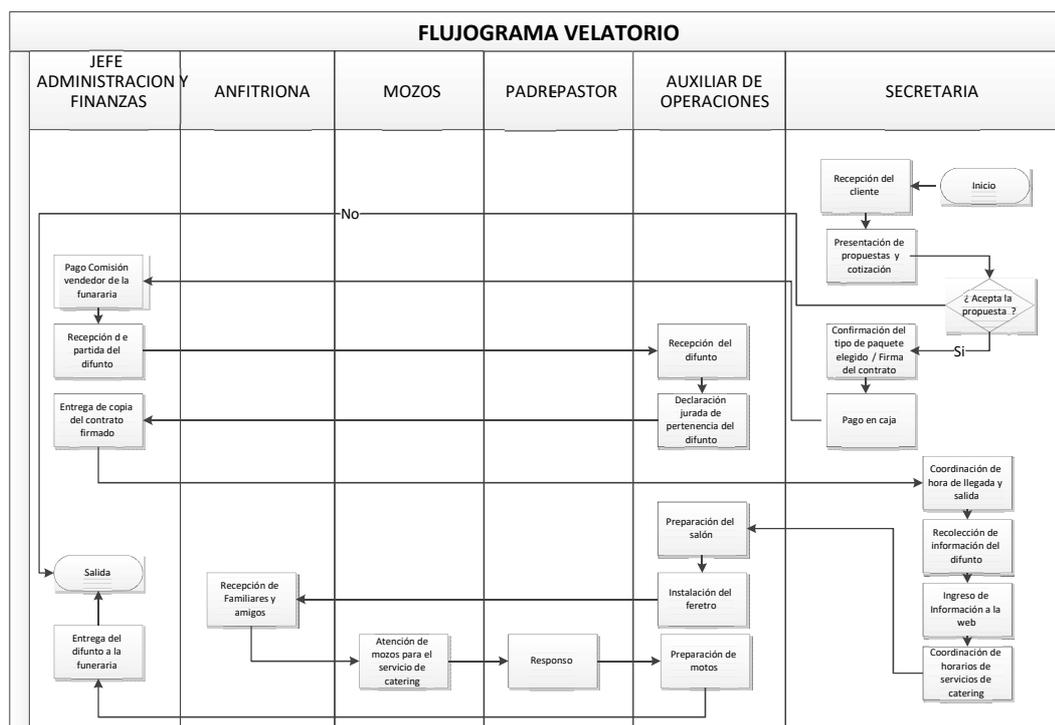


Figura 7 Flujograma Velatorio

Las maquinarias y/o equipos a utilizar en el presente proyecto son los que se detallan a continuación. (Ver tablas 26, 27, 28 y 29).

Tabla 24
Costos totales por equipos informáticos

Equipos Informáticos	Unidad	Sin IGV	IGV	Total unidad	Total
Operaciones					
Computadoras	2	S/. 620.00	S/. 111.60	S/. 731.60	S/. 1,463.20
Impresora	1	S/. 210.00	S/. 37.80	S/. 247.80	S/. 247.80
Anexo de teléfono	2	S/. 20.00	S/. 3.60	S/. 23.60	S/. 47.20
Licencia Windows	2	S/. 400.00	S/. 72.00	S/. 472.00	S/. 944.00
Antivirus	2	S/. 155.00	S/. 27.90	S/. 182.90	S/. 365.80
Ventas					
Laptop	1	S/. 1,000.00	S/. 180.00	S/. 1,180.00	S/. 1,180.00
Licencia Windows	1	S/. 400.00	S/. 72.00	S/. 472.00	S/. 472.00
Antivirus	1	S/. 155.00	S/. 27.90	S/. 182.90	S/. 182.90
Celular	1	S/. 120.00	S/. 21.60	S/. 141.60	S/. 141.60
Administración					
Central telefónica	1	S/. 350.00	S/. 63.00	S/. 413.00	S/. 413.00
Computadoras	3	S/. 620.00	S/. 111.60	S/. 731.60	S/. 2,194.80
Licencia Windows	3	S/. 400.00	S/. 72.00	S/. 472.00	S/. 1,416.00
Antivirus	3	S/. 155.00	S/. 27.90	S/. 182.90	S/. 548.70

Impresora	1	S/. 210.00	S/. 37.80	S/. 247.80	S/. 247.80
Anexo de teléfono	3	S/. 20.00	S/. 3.60	S/. 23.60	S/. 70.80

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Tabla 25

Costo total equipos de seguridad

Equipos de seguridad	Unidad	Sin IGV	IGV	Total unidad	Total
Operaciones					
Extintores 6KG	6	S/. 60.00	S/. 10.80	S/. 70.80	S/. 424.80
Luces de emergencia	12	S/. 50.00	S/. 9.00	S/. 59.00	S/. 708.00
Botiquín	4	S/. 30.00	S/. 5.40	S/. 35.40	S/. 141.60
Linternas	4	S/. 20.00	S/. 3.60	S/. 23.60	S/. 94.40
Administración					
Botiquín	1	S/. 30.00	S/. 5.40	S/. 35.40	S/. 35.40
Linternas	1	S/. 20.00	S/. 3.60	S/. 23.60	S/. 23.60
Luces de emergencia	3	S/. 50.00	S/. 9.00	S/. 59.00	S/. 177.00

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Tabla 26

Costo total muebles

Muebles	Unidad	Sin IGV	IGV	Total unidad	Total
Operaciones					
Sofá	12	S/. 2,400.00	S/. 432.00	S/. 2,832.00	S/. 33,984.00
Muebles (juego de sala)	8	S/. 3,500.00	S/. 630.00	S/. 4,130.00	S/. 33,040.00
Módulo Counter	1	S/. 600.00	S/. 108.00	S/. 708.00	S/. 708.00
Sillas cuero	80	S/. 100.00	S/. 18.00	S/. 118.00	S/. 9,440.00
Escritorio mediano	1	S/. 250.00	S/. 45.00	S/. 295.00	S/. 295.00
Silla giratoria	1	S/. 80.00	S/. 14.40	S/. 94.40	S/. 94.40
Silla fijas	2	S/. 60.00	S/. 10.80	S/. 70.80	S/. 141.60
Locker	3	S/. 70.00	S/. 12.60	S/. 82.60	S/. 247.80
Ventas					
Escritorios	1	S/. 250.00	S/. 45.00	S/. 295.00	S/. 295.00
Muebles para Archivadores	1	S/. 150.00	S/. 27.00	S/. 177.00	S/. 177.00
Silla giratoria	1	S/. 80.00	S/. 14.40	S/. 94.40	S/. 94.40
Silla fijas	2	S/. 60.00	S/. 10.80	S/. 70.80	S/. 141.60
Administración					
Escritorios Gerencia	1	S/. 600.00	S/. 108.00	S/. 708.00	S/. 708.00
Escritorio mediano	2	S/. 250.00	S/. 45.00	S/. 295.00	S/. 590.00
Silla fijas	4	S/. 60.00	S/. 10.80	S/. 70.80	S/. 283.20
Silla giratoria cuero	1	S/. 200.00	S/. 36.00	S/. 236.00	S/. 236.00
Silla giratoria	2	S/. 80.00	S/. 14.40	S/. 94.40	S/. 188.80

Muebles para Archivadores	1	S/. 150.00	S/. 27.00	S/. 177.00	S/. 177.00
---------------------------	---	------------	-----------	------------	------------

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Tabla 27

Costo total sistemas de información

Sistemas de Información	Unidad	Sin IGV	IGV	Total unidad	Total
Página web	1	S/. 1,271.19	S/. 228.81	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Tabla 28

Costo total maquinarias

Maquinarias	Unidad	Sin IGV	IGV	Total unidad	total
Operaciones					
Aire acondicionado	5	S/. 2,674.00	S/. 481.32	S/. 3,155.32	S/. 15,776.60
Motos	2	S/. 3,500.00	S/. 630.00	S/. 4,130.00	S/. 8,260.00
Administración					
Aire acondicionado	1	S/. 620.00	S/. 111.60	S/. 731.60	S/. 731.60

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Tabla 29

Costo total mantenimiento

Mantenimiento	Unidad	Sin IGV	IGV	Total unidad	total
Aire acondicionado	6	S/. 1,271.19	S/. 228.81	S/. 1,500.00	S/. 9,000.03
Motos	2	S/. 160.00	S/. 28.80	S/. 188.80	S/. 377.60
Hostin	1	S/. 130.00	S/. 23.40	S/. 153.40	S/. 153.40
Equipos de computo	1	S/. 100.00	S/. 18.00	S/. 118.00	S/. 118.00
Limpieza alfombras	5	S/. 50.00	S/. 9.00	S/. 59.00	S/. 295.00
Recarga de extinguidores	6	S/. 45.00	S/. 8.10	S/. 53.10	S/. 318.60

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

7.1.3. Lay out.

A continuación, se presentará el plano de las instalaciones, según las necesidades importantes e infaltables para un servicio Premium, acorde al estudio de mercado.

En el presente plano se ha considerado una distribución estratégica con la finalidad de enfatizar la privacidad de cada grupo de personas son imágenes referenciales y proyectadas de lo que vendría a ser el proyecto de Velatorio. (Ver Fig 8).

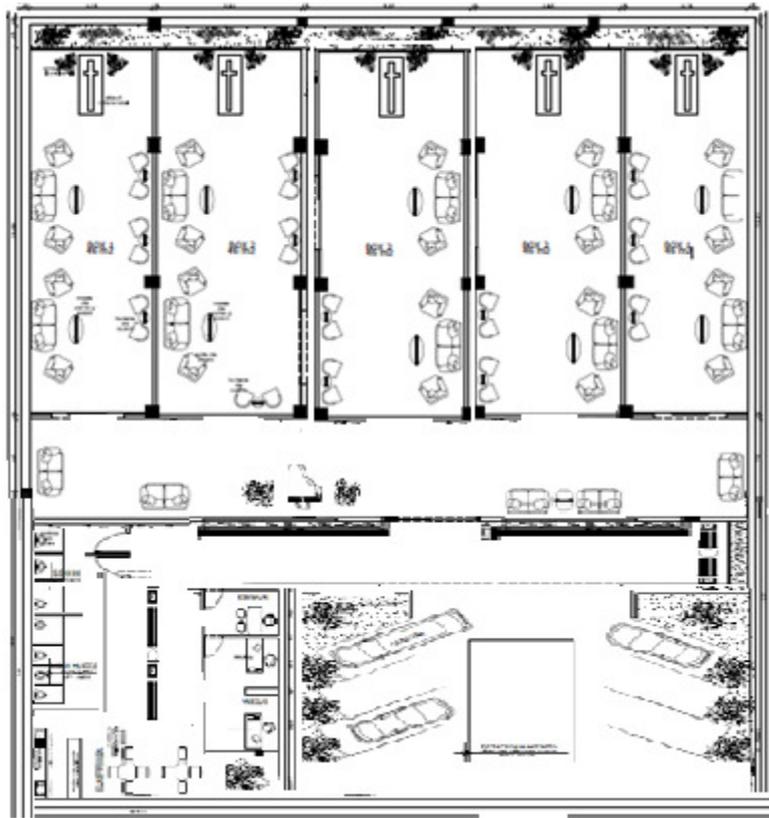


Figura 8 Lay out

7.1.4. Distribución de equipos y maquinarias.

A continuación, se presenta el diseño propuesto con la ubicación de los ambientes, equipos, muebles, etc. (Ver Figuras 9, 10, 11, 12, 13).



Figura 9 Localización en 3D



Figura 10 Salón Central



Figura 11 Exteriores

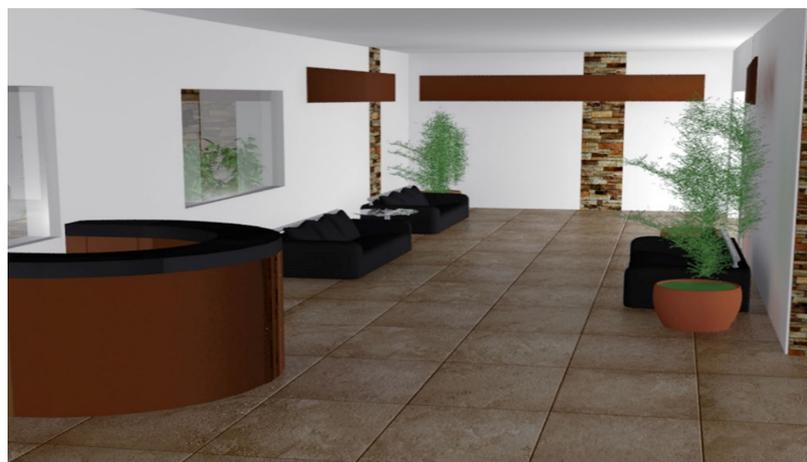


Figura 12 Sala de Espera



Figura 13 Salón para alojamiento del difunto

7.2. Determinación del tamaño

7.2.1. Proyección de crecimiento.

Para el presente proyecto inicialmente no existe un plan de crecimiento debido a que el tamaño del presente proyecto está basado en un mercado objetivo donde el plan es abarcar cierto porcentaje de este por un periodo de cuatro años sin variación, donde la rentabilidad se basa en la ocupabilidad de los cinco salones velatorio.

7.2.2. Recursos.

Los recursos que estarían participando en el negocio del velatorio, con sus propios costos, serían:

- Humano: Personal que se necesita para poder brindar el servicio por cada paquete
- Físico: El costo del terreno alquilado. (Ver tabla 30).

Tabla 30
Total de costos recursos

MANO DE OBRA DIRECTA	Cantidad	Costo anual	Costo por Paquete Básico	Costo por Paquete Medio	Costo por Paquete Full
Auxiliar de operaciones	3	48,530	10.94	10.94	10.94
Anfitriona	1	20,612	13.94	13.94	13.94
Pianista	1	17,327	11.72	11.72	11.72
Motorizados	2	32,354	10.94	10.94	10.94
PERSONAL ADMINISTRATIVO	Cantidad	Costo anual	Costo por Paquete Básico	Costo por Paquete Medio	Costo por Paquete Full
Administrador	1	58,393	39.49	39.49	39.49
Asistente Administrativo	1	25,540	17.27	17.27	17.27

PERSONAL VENTAS	Cantidad	Costo anual	Costo por Paquete Básico	Costo por Paquete Medio	Costo por Paquete Full
Jefe de Ventas	1	33,753	22.83	22.83	22.83
MANO DE OBRA INDIRECTA	Cantidad	Costo anual	Costo por Paquete Básico	Costo por Paquete Medio	Costo por Paquete Full
Supervisor de operaciones	1	29,568	19.99	19.99	19.99
			Costo por Paquete Básico	Costo por Paquete Medio	Costo por Paquete Full
MATERIAL DIRECTO			144.92	274.14	315.24
			Costo por Paquete Básico	Costo por Paquete Medio	Costo por Paquete Full
MATERIAL INDIRECTO			8.01	10.69	10.69
			Costo por Paquete Básico	Costo por Paquete Medio	Costo por Paquete Full
TOTAL			300.04	431.94	473.04

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

7.2.3. Tecnología.

Actualmente los salones velatorios son solo espacios alquilados para velar a los difuntos por un periodo determinado por ley, el espacio solo es considerado como el lugar físico donde se pasarán las 24 horas de velación.

La tecnología que se aplicaría a este sector sería solo para brindar comodidad a los deudos y visitantes, como:

- Aire acondicionado
- Wifi para deudos y visitantes
- Página web con aplicación de reservas y disponibilidad
- Equipos e cafetería
- Florería On Line

7.2.4. Flexibilidad.

El proyecto por la estructura con la que se cuenta, no se podría extender la construcción de nuevos salones. Sin embargo, dependiendo de la demanda, se podría ver la posibilidad de contar con otra nueva sucursal.

7.2.5. Selección del tamaño ideal.

En la selección del tamaño ideal se desarrollará la capacidad máxima de atención del presente proyecto de manera anual, considerando los primeros cuatro años.

Adicional, se realizará un análisis considerando una demanda proyectada para los mismos cuatro años.

Tomando en cuenta que cada servicio es contratado por 48 horas, se está considerando los 182 días del año (365 días / 2 días por cada servicio), con una atención de 24 horas diarias y con cuatro salones de velatorios.

Según las encuestas realizadas el 17% prefiere el paquete full, el 50% el paquete mediano y el 33% el paquete básico.

En el cuadro que se presenta a continuación, se muestra la capacidad normal en alquiler de salones, considerando los primeros cuatro años de proyecto. (Ver tabla 31).

Tabla 31

Demanda

Demanda	
Alquiles	182
Salones	5
Demanda Anual	910

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Tabla 32

Capacidad por tipo de paquete

17%			50%			33%		
Paquete Full			Paquete Medio			Paquete Básico		
Capacidad máxima alquiler full			Capacidad máxima alquiler full			Capacidad máxima alquiler full		
155	Días del año	X	455	Días del año	X	300	Días del año	X
24	Horas del día	X	24	Horas del día	X	24	Horas del día	X
48	Horas por servicio	-	48	Horas por servicio	-	48	Horas por servicio	-
1	Equipos de trabajo	X	1	Equipos de trabajo	X	1	Equipos de trabajo	X

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

La capacidad de servicio a brindar en las condiciones normales está basada en la

demanda del flujo de ventas para cada uno de los años. (Ver tabla 32).

7.3. Estudio de localización

Por el estudio de mercado y \ público objetivo se ha determinado que el Velatorio, debe ser ubicado en el distrito de Surco, ya que se encuentra entre San Isidro y La Molina. El alquiler del local no es tan elevado, a comparación de los distritos mencionados anteriormente, y tiene múltiples rutas de acceso.

7.3.1. Definición de factores locacionales.

Para el otorgamiento de la licencia de funcionamiento de la Municipalidad de Surco, serán necesarios los siguientes requisitos, de acuerdo a la Ley N° 28976:

- Solicitud de Declaración Jurada (Llenar Formulario Múltiple).
- Adjuntar el recibo de pago por costo de procedimiento.
- La vigencia de poder del representante legal, en caso de personas jurídicas u otros entes colectivos. En caso de representación de personas naturales se exigirá carta poder con firma legalizada. Inspección técnica de seguridad, otorgada por el Instituto de Defensa Civil.
- Autorización sectorial respectiva en el caso de aquellas actividades que conforme a la Ley requieran de manera previa el otorgamiento de Licencia de Funcionamiento.
- Copia simple de la autorización expedida por el INC, conforme a la Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación.

Los requisitos para la inspección de Defensa Civil son:

- Derecho de inspección y Ficha de registro de Sunat.
- Declaración Jurada de Observancia de condiciones de seguridad según formato aprobado por ITSDC.
- Plano de distribución, indicando el uso real de cada ambiente y mobiliario existente.
- Plan de contingencia y/o seguridad.

- Plano de señalización.
- Plano de evacuación. (Ver tabla 33).

Tabla 33
Factores locacionales

Ítem	% UIT	S/.
Derecho de inspección Defensa Civil	3.7625	142.98

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

7.3.2. Consideraciones legales.

7.3.2.1. *identificación del marco legal.*

Principales registros, licencias y normas a cumplir:

- Registro de marcas y patentes

El registro del lema “un lugar especial para un hasta siempre” será tramitada en la Dirección de Signos Distintivos del Instituto Nacional de Defensa al Consumidor y a la Propiedad Intelectual (INDECOPI).

- Licencias y autorizaciones

- Licencia de funcionamiento de municipalidad
- Defensa civil

- Legislación laboral

La organización se encuentra enmarcada dentro de la categoría de Microempresa. Este Régimen Laboral comprende lo siguiente:

- Derecho a ser asegurados al Sistema Integral de Salud SIS, a cargo del Ministerio de Salud, este es un sistema semicontributivo, es decir, el Estado asume el 50% de este seguro y el empleador el otro 50%.
- Derecho a ser asegurados al Sistema Nacional de Pensiones, o al Sistema Privado de Pensiones (AFP)
- Derecho a una jornada máxima de 8 horas diarias o 48 horas semanales.
- Derecho a 24 horas continuas de descanso físico.

- Derecho cuando menos a una remuneración mínima vital (S/.930.00 nuevos soles)
- Tiene derecho a 15 días de vacaciones, por cada año de trabajo o su parte proporcional, pudiendo reducir de los 15 a 7 días con la debida compensación económica.
- Tiene derecho a gozar de los feriados establecidos en el Régimen Laboral Común, es decir, 1° de enero, jueves y viernes santo, día del trabajo, fiestas patrias, Navidad, etc.
- Los trabajadores NO tienen derecho a percibir gratificaciones.

- Legislación tributaria

El presente proyecto se acogerá bajo el Régimen General (RG), el cual comprende a personas naturales y jurídicas, que gravan en renta de tercera categoría. (Ver tabla 34).

Tabla 34
Consideraciones legales

Ítem	%
Impuesto General a las ventas (IGV)	18 % del valor de venta
Impuesto a la Renta	29.50% sobre la renta neta

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Bajo este régimen se pueden emitir los siguientes documentos:

- Facturas
- Boletas de ventas
- Tickets
- Notas de crédito y débito
- Guías de remisión transportista
- Guías de remisión remitente.

- Leyes vinculadas al proyecto
 - Ley de cementerios y servicios funerarios ley No. 26298
 - Ley General de Salud No. 26842
 - Ley de Productividad y Competitividad Laboral: TUO del D. Leg. 728 - DS N° 003-97
 - Ley del Impuesto a la Renta: DS N° 179-2004-ef
 - Ley Marco de Licencia de Funcionamiento: LEY N° 28976
 - Reglamento de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Defensa Civil: DS N° 066-2007-PCM
 - Ley General de Sociedades: Ley N° 26887
 - Reglamento del Registro de Sociedades: SUNARP Resolución N° 200-2001-SUNARP
 - Ley de Propiedad Industrial: INDECOPI Decreto Legislativo 823
 - Ley Registro Único de Contribuyentes: Decreto Legislativo N° 943
- Estudio Organizacional. (Ver tabla 35).

Tabla 35
Personal de trabajo por área

Descripción	Área	Cantidad
Administrador	Administración y Finanzas	1
Asistente Administrativo	Administración y Finanzas	1
Jefe de Ventas	Ventas	1
Supervisor de Operaciones	Operaciones	1
Auxiliar de Operaciones	Operaciones	3
Secretaria	Administración	1
Anfitriona	Administración	1
Pianista	Administración	1
Total personal		10

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

- La empresa va a tercerizar los siguientes servicios. (Ver tabla 36).

- Contabilidad
- Tecnología e información
- Limpieza
- Seguridad
- Asesoría legal

Tabla 36
Proyección de personal de trabajo

Descripción	Año1	Año 2	Año 3	Año 4
Mano de obra directa				
Secretaria	1	1	1	1
Jefe operaciones	1	1	1	1
Auxiliar de operaciones	3	3	3	3
Anfitriona	1	1	1	1
Pianista	1	1	1	1
Mozos	2	2	2	2
Mano de obra Indirecta				
Jefe de administración y finanzas	1	1	1	1
Jefe de ventas	1	1	1	1
Asistente admin.	1	1	1	1

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

7.3.2.2. ordenamiento jurídico de la empresa.

Los socios han considerado enmarcar el ordenamiento jurídico de la empresa bajo las normativas de una Sociedad de responsabilidad limitada, por los siguientes aspectos:

- Tiene características tanto personalistas como capitalistas. Es como una versión anterior a la sociedad anónima cerrada. La S.R.L guarda mucha relación con la Sociedad Anónima Cerrada. Su duración es indeterminada.
- Los órganos de una Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada, S.R.L. son la Junta General de Socios y la Gerencia.
- La administra uno o más gerentes, socios o no, quienes representarán a la sociedad en los asuntos relativos a su objeto. En este caso, los gerentes no

podrán tener otros negocios con el mismo objeto de la sociedad que administran.

- Los gerentes o administradores tendrán facultades tanto generales como especiales con respecto a la representación procesal por el hecho de haber sido nombrados.
- Los aportes pueden constituirse en bienes dinerarios o no dinerarios.
- Se constituye por las aportaciones que realicen sus socios, las cuales deben estar pagadas en no menos del veinticinco por ciento de cada participación. Estas deberán ser depositadas en una entidad bancaria a nombre de la sociedad.
- Las participaciones son iguales, acumulables e indivisibles, y no pueden ser incorporadas en títulos valores, ni tampoco se les puede denominar acciones.
- Los socios responden en forma limitada por el monto de lo que aportaron.

7.4. Determinación de la localización óptima

Macro localización

Se halla la ponderación de cada factor multiplicando la calificación por el peso asignado, sumamos y el resultado más alto lo obtuvo el distrito de Surco. (Ver tabla 37).

Tabla 37

Macro localización

Factor	San Borja		La Molina		Surco		Miraflores		San Isidro		
	Peso	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
Cercanía a otros distritos	15 %	16	2.4	10	1.5	18	2.7	17	2.55	16	2.4
Presencia del público o objetivo	14 %	10	1.4	17	2.38	18	2.52	18	2.52	18	2.52

Acceso y transporte	18 %	15	2.7	10	1.8	16	2.88	15	2.7	9	1.62
Costos de alquiler	20 %	14	2.8	14	2.8	19	3.8	7	1.4	19	3.8
Permisos municipales	20 %	17	3.4	14	2.8	17	3.4	17	3.4	5	1
Tráfico de personas	8%	13	1.04	8	0.64	16	1.28	15	1.2	10	0.8
Tráfico de vehículos	5%	9	0.45	17	0.85	16	0.8	18	0.9	15	0.75
	100%		14.19		12.77		17.38		14.67		12.89

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Micro Localización

En la etapa de micro localización se han evaluado dos locales en alquiler dentro del distrito de Surco. Esta evaluación se realizó de la misma forma como se realizó en la macro localización considerando los 7 factores. Local 1: Av. Cristóbal de Peralta 1820 cruce con el Derby zona comercial con un área de 800 m², terreno con rejas de fachada y con facilidad de construcción para acondicionarlo a medida, con servicios básicos. (Ver Fig. 14).

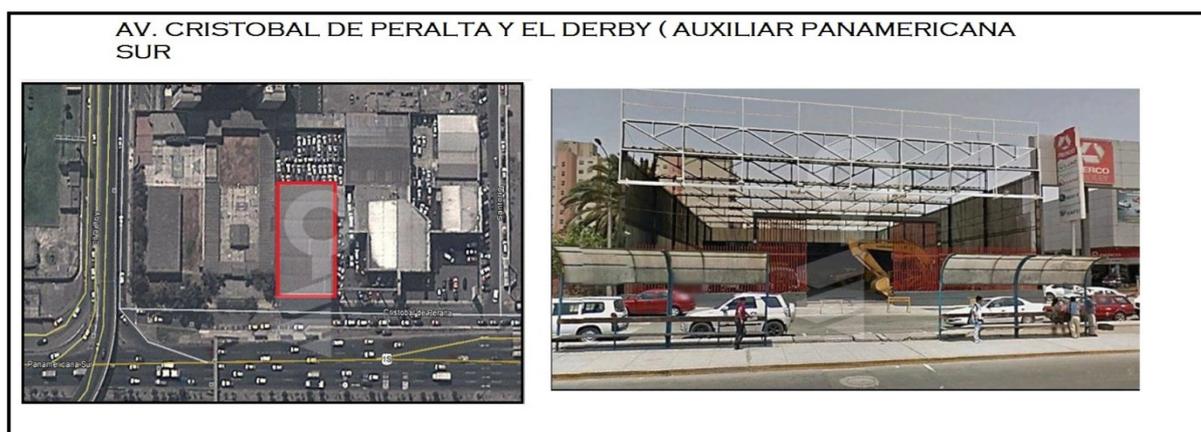


Figura 14 Micro localización. Local 1

Local 2: Cl Manuel Olgún 172 Surco, con un área de 1119 m², terreno vacío para construcción, zona residencial comercial, cuenta con servicios básicos. (Ver Fig. 13).

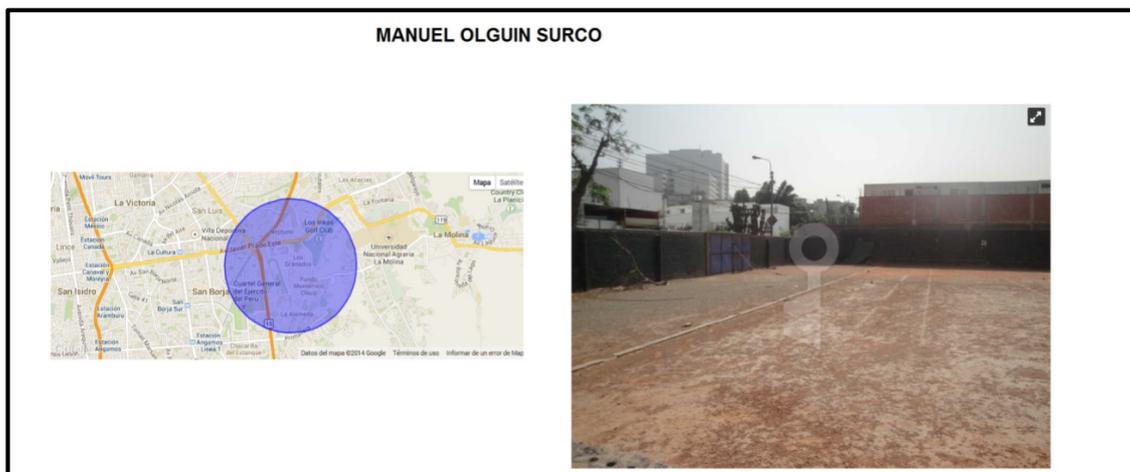


Figura 15 Micro localización. Local 2

Factores de micro localización. (Ver Tabla 38).

Tabla 38

Factores Micro localización

Factores de micro localización	Local 1			Local 2	
	Peso	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
Ubicación (salidas a cementerios)	25%	18	4.5	13	3.25
Dimensiones	25%	18	4.5	15	3.75
Estacionamiento	20%	15	3	15	3
Permisos por zona	20%	14	2.8	14	2.8
Infraestructura	10%	17	1.7	14	1.4
TOTAL	100%		16.5		14.2

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Por lo evaluado anteriormente se decidió por el terreno uno, por tener mayor ponderado en los factores importantes para el negocio.

Capítulo VIII. Aspectos organizacionales

8.1. Caracterización de la cultura organizacional deseada

El autor Philip Kotler y Gary Armstron, consideran que: “la misión describe el rol que desempeña la organización para el logro de su visión, que es la razón de ser de la empresa”.

8.1.1. Visión.

Ser reconocida en el mercado como un velatorio que se preocupa por el servicio, atención y calidad que las familias necesitan, en una infraestructura adecuada que supere los requerimientos estándares.

De acuerdo a esto se debe tener presente que la Visión, tal como lo define Fleitman Jack en su obra “Negocios Exitosos” (McGraw Hill, 2000) viene a ser “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”; el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo.

8.1.2. Misión.

Brindar asistencia y servicio de velatorio a las familias otorgándoles un servicio personalizado y de alto lujo.

En tal sentido, la misión es considerado por Philip Kotler y Gary Armstrong (Marketing, 2004) como “un importante elemento de la planificación estratégica” porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización.

8.1.3. Principios.

Los principios son valores claves para que las personas que laboren en la empresa

lo pongan en práctica con la finalidad de contar con un comportamiento óptimo dentro de la empresa.

Para el proyecto de velatorio, se está estableciendo los siguientes valores corporativos:

- Servicio a las personas
- Respeto por las religiones
- Calidad de servicio
- Integridad
- Seriedad, respetar los acuerdos y contratos asumidos.

8.2. Formulación de estrategias del negocio

El plan de negocio está enfocado sobre un grupo de compradores en particular de un mercado específico. Dicho mercado está enfocado a un segmento premium donde los clientes tienen una preferencia distinta, requerimientos especiales o necesidades únicas, en donde se deben desarrollar habilidades únicas para servir dichas necesidades. La estrategia del negocio es entonces el enfoque o alta segmentación.

Las estrategias son las actividades que se deben realizar para alcanzar los objetivos y así llegar finalmente a la Visión.

Por dicha razón, los principales objetivos son:

- Obtener el 2.42% de la participación del mercado, dentro de los 12 meses ofreciendo servicio de alta calidad.
- Contar con alianzas estratégicas con las 10 principales funerarias que están dirigidas al mismo público objetivo, dentro de los 6 primeros meses.
- Posicionarse en el mercado, obteniendo un ISO.

Para poder llegar a dichos objetivos se realizarán estrategias, las cuales se determinarán según la siguiente matriz:

- FODA

En el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se indica la lista de las principales características de cada una de ellas, para luego hacer un cruce de las mismas.

En el proyecto se encuentran los siguientes. (Ver Tabla 39).

Tabla 39
FODA del negocio

	FORTALEZA	DEBILIDADES
Análisis Interno	1. Experiencia de los socios en gestión de negocios	1. Falta de conocimiento del mercado
	2. No exclusión de religiones	2. Ser nuevos en el mercado
Análisis Externo	3. Socios con conocimiento de tendencias	3. Dependencia de canales de venta
	4. Concepto único en el mercado	4. Alto precio del servicio
	5. Infraestructura ah-doc	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
1. Normativa: barrera de entrada	1. Crear un servicio completo de velación	1. Aprovechar que no existe competidores del nivel del
2. Obligación legal: el velar a un difunto por 24 horas	2. Dirigirnos al público objetivo sin discriminar	2. Información constante de servicios que ofrece la competencia
3. Ingresos: promedio más elevados	3. Diseñar una infraestructura de lujo, marcando el servicio personalizado y salas amplias	3. Mantener la información constante en los diversos medios de comunicación
4. NSE A y B: creciente en los últimos		
5. Nivel de vida: Creciente motivación a mejores servicios		
6. Tecnología avanzada: comercio e interacción		
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1. Posibles medidas restrictivas municipales	1. Contratar a líderes de diferentes religiones para que realicen diversas ceremonias y lograr una	1. Convenio con municipio donde se ofrezca precios especiales para personas del distrito
2. Mercado en crecimiento, posible nuevos competidores	2. Actualización constante de tendencias y servicios personalizados	2. Plan de comisiones a los vendedores y funerales a fin de crear barrera de entrada a nuevos competidores
3. Modificación de la Ley 26298 – 28842, en contra	3. Constante innovación en infraestructura	
4. Que disminuya la tasa de mortalidad del nicho de mercado		
5. Restricción por decreto religioso		

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

8.3. Determinación de las ventajas competitivas críticas

En el presente plan de negocio no se encuentran ventajas competitivas ya que es un negocio nuevo y solo se cuenta con competencias centrales, que con el tiempo alguna de ellas

se podrá convertir en ventajas competitivas sostenibles, para poder hallar las principales competencias centrales se utilizará la matriz VRIO para determinar de esta forma cuales serán nuestras ventajas sostenibles en el tiempo. (Ver Tabla 40).

Tabla 40
VRIO

	Valor	Raro	Imitable	Organizacional
No exclusión de religiones	X	X		X
Concepto único en el mercado	X			X
Infraestructura ah-doc	X	X	X	X
Interacción tecnológica	X			X
Servicio 24 horas	X	X		X
Ubicación	X			X
Servicio Premium en un servicio de velatorio	X	X	X	X

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

En la matriz VRIO se pueden observar que las competencias centrales, en este momento, son: servicio premium en un servicio de velatorio e infraestructura ah-doc, ya que son los tienen presencia en valor, raro, inmutable y organización; y si estas son sostenibles en el tiempo llegarían hacer nuestra ventaja competitiva.

8.4. Diseño de la estructura organizacional deseada

La estructura deseada se enfoca en los siguientes puntos: optimización en área de operaciones, recursos humanos y financieros:

- Operaciones
 - Identificar y definir socios estratégicos.
 - Diseñar, desarrollar e implementar estrategias de marketing para el ingreso del servicio al mercado.
 - Crear paquetes integrales diseñados a exigencia y necesidad del cliente
 - Analizar la demanda y la oferta del sector, el cual permitirá tomar decisiones correctas.
- Recursos Humanos
 - Contar con las personas adecuadas para poder brindar el servicio.

- Contaremos con socios estratégicos que brinden un buen servicio.
- Financiero
- Se evaluará a los proveedores con la idea de poder contar con una buena negociación.
 - Se tratará de contar con el personal necesario.
 - Se tercerizarán algunos servicios para ahorrar costos.
 - Utilizar los recursos con los que cuenta ya la empresa con la idea de maximizarlo.

A continuación, se presenta el organigrama organizacional. (Ver Fig. 16).

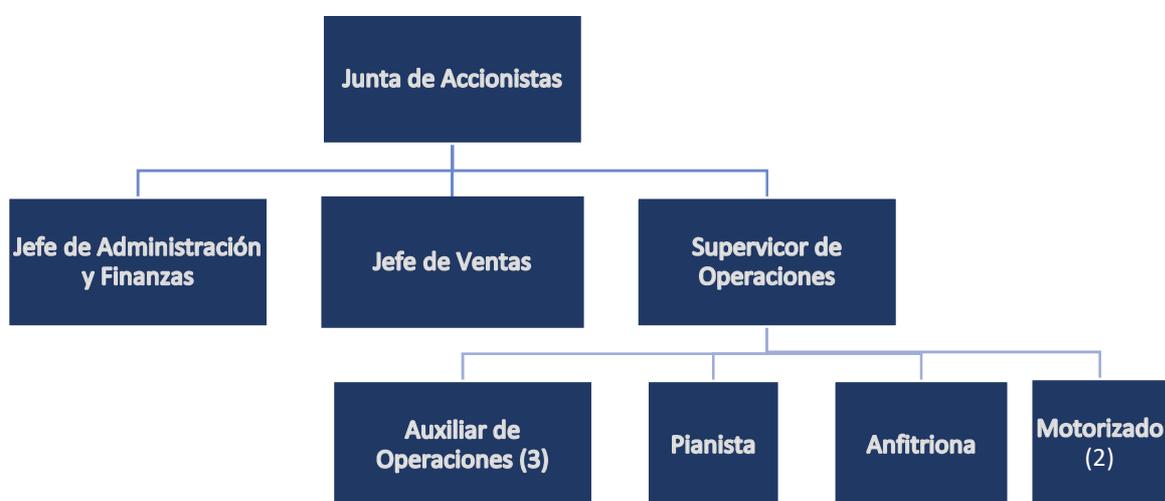


Figura 16 Estructura Organizacional

Junta de Accionistas:

Es el máximo organismo de la propiedad de una empresa y es, por tanto, un órgano de administración y fiscalización de la marcha de la empresa, haciendo prevalecer el estatuto de la empresa.

Entre sus principales funciones:

- Elegir regularmente a los miembros del Directorio en la forma prevista en el estatuto y fijar su retribución.
- Aprobar o desaprobar la gestión social y los resultados económicos del ejercicio anterior.
- Aumentar o reducir el capital y modificar el estatuto.

8.5. Diseño de los perfiles de puestos clave

A continuación, se detallan todos los puestos claves, los cuales presentan información precisa sobre el perfil, responsabilidades, herramientas y condiciones de trabajo. (Ver las siguientes tablas).

Tabla 40

Diseño de los perfiles de puestos clave. Auxiliar de Operaciones

1. IDENTIFICACIÓN	
Tipo de puesto: Auxiliar de Operaciones	
Ocupante: Individual	Fecha de Elaboración: 03/02/2018
Lugar de trabajo: Oficina Administrativa	
Gerencia-Área-Departamento: Operaciones	Fecha de Revisión: 05/02/2018
Dependencia Jerárquica: Jefatura de Operaciones	
2. MISIÓN	
Planificar, organizar y entregar las instalaciones al cliente para que hagan uso.	
3. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES	
Preparar las instalaciones de los salones de acuerdo al requerimiento del cliente.	
Recepcionar, elaborar la declaración jurada después de la revisión al difunto.	
Preparar motos, abastecimiento de combustible.	
4. ORGANIZACIÓN (Puestos que dependen jerárquicamente en forma directa)	
Ninguno	
5. AUTORIDAD	
Proactividad	
Puntualidad	
6. PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y EXPERIENCIAS	
Experiencia mínima de 5 meses en empresas similares	
Conocimiento del sector funerario	
7. COMPETENCIAS PROFESIONALES	
Egresado de instituto, Técnico.	
8. CONDICIONES DEL PUESTO	
Disponibilidad de horario	
9. GÉNERO	
De preferencia Hombre	
10. EQUIPO	
Computadora	
Anexo telefónico	
11. MOBILIARIO	
Escritorio	
Silla giratoria	
Tacho de basura	

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Tabla 41

Diseño de los perfiles de puestos clave. Jefatura de Administración y Finanzas Individual

1. IDENTIFICACIÓN	
Tipo de puesto: Jefatura de Administración y Finanzas	Fecha de Elaboración: 03/02/2018
Ocupante: Individual	Fecha de Revisión: 05/02/2018
Lugar de trabajo: Oficina Administrativa	_____ Firma del Titular del puesto
Gerencia-Área-Departamento: Administración y Finanzas	_____ Firma Gerencia General
Dependencia Jerárquica: Gerencia General	
2. MISIÓN	
Administrar los procesos de la empresa correspondiente a los campos de las Finanzas, Contabilidad Presupuesto y facturación de la empresa.	
3. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> - Participar en el diseño de las estrategias de la empresa, desarrollar e implementar los proyectos de acciones clave que competen al área. - Planificar el uso adecuado de los recursos financieros de la empresa, aprobar las órdenes de compra y controlar los gastos operativos y administrativos. - Supervisar, coordinar y controlar la emisión de los estados financieros de la empresa. - Gestionar y negociar ante entidades financieras las operaciones de financiamiento empresarial. - Realizar el correspondiente control presupuestal. - Entrega de documentación al cliente - Pago de comisión a los vendedores - Entrega del difunto a la funeraria. 	
4. ORGANIZACIÓN (Puestos que dependen jerárquicamente en forma directa)	
Secretaria	
5. AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de liderar personal a cargo - Toma de decisiones 	
6. PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y EXPERIENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de 5 meses en empresas de servicios. - Conocimiento del sector funerario. - Habilidades directivas. 	
7. COMPETENCIAS PROFESIONALES	
Profesional universitario egresado de las carreras de Administración, Ciencias Económicas o carreras afines.	
8. CONDICIONES DEL PUESTO	
Horario flexible	
9. GÉNERO	
De preferencia Hombre	
10. EQUIPO	
Computadora	
Anexo telefónico	
Celular	
11. MOBILIARIO	
Escritorio	
Silla giratoria	
Silla visitas (2)	
Tacho de basura	

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Tabla 42

Diseño de los perfiles de puestos clave. Anfitriona

1. IDENTIFICACIÓN	
Tipo de puesto: Anfitriona	Fecha de Elaboración: 03/02/2018
Ocupante: Individual	Fecha de Revisión: 05/02/2018

Lugar de trabajo: Recepción	_____
Gerencia-Área-Departamento: Oficina Administrativa	Firma del Titular del puesto
Dependencia Jerárquica: Jefatura de Operaciones	_____
	Firma Gerencia General
2. MISIÓN	
Guiar a los visitantes hacia sus respectivos salones	
3. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> - Informar sobre los diferentes servicios que brinda el salón - Atender a los clientes 	
4. ORGANIZACIÓN (Puestos que dependen jerárquicamente en forma directa)	
Ninguno	
5. AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> - Buena atención al cliente - Buena presencia 	
6. PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y EXPERIENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de 1 año en empresas de servicios. - Conocimiento del rubro 	
7. COMPETENCIAS PROFESIONALES	
Con estudios de etiqueta	
8. CONDICIONES DEL PUESTO	
Disponibilidad de horario	
9. GÉNERO	
De preferencia Mujer	
10. EQUIPO	
Ninguno	
11. MOBILIARIO	
Silla giratoria	
Mueble counter	

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Tabla 43

Diseño de los perfiles de puestos clave. Pianista

1. IDENTIFICACIÓN	
Tipo de puesto: Pianista	Fecha de Elaboración: 03/02/2018
Ocupante: Individual	Fecha de Revisión: 05/02/2018
Lugar de trabajo: Salón principal	_____
Gerencia-Área-Departamento: Oficina Administrativa	Firma del Titular del puesto
Dependencia Jerárquica: Jefatura de Operaciones	_____
	Firma Gerencia General
2. MISIÓN	
Oficiar música acorde al momento	
3. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> - Tocar música adecuada durante la permanencia de los visitantes 	
4. ORGANIZACIÓN (Puestos que dependen jerárquicamente en forma directa)	

Ninguno
5. AUTORIDAD
- Buena atención al cliente - Proactividad
6. PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y EXPERIENCIAS
- Experiencia mínima de 4 años en empresas de servicios. - Conocimiento de música acorde al rubro
7. COMPETENCIAS PROFESIONALES
Egresado de escuela de música
8. CONDICIONES DEL PUESTO
Disponibilidad de horario
9. GÉNERO
De preferencia Hombre
10. EQUIPO
Piano
11. MOBILIARIO
Silla giratoria

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Tabla 44
Diseño de los perfiles de puestos clave. Motorizado

1. IDENTIFICACIÓN	
Tipo de puesto: Motorizado	Fecha de Elaboración: 03/02/2018
Ocupante: Individual	Fecha de Revisión: 05/02/2018
Lugar de trabajo: Recepción	_____
Gerencia-Área-Departamento: Operaciones	Firma del Titular del puesto
Dependencia Jerárquica: Jefatura de Operaciones	_____
	Firma Gerencia General
2. MISIÓN	
Acompañamiento del cortejo fúnebre hasta el cementerio.	
3. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES	
- Acompañar el traslado del cortejo fúnebre desde los salones velatorios hasta el cementerio. - Conducir las motocicletas con mucho cuidado y responsabilidad	
4. ORGANIZACIÓN (Puestos que dependen jerárquicamente en forma directa)	
Ninguno	
5. AUTORIDAD	
- Buena presencia - Buen trato al cliente	
6. PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y EXPERIENCIAS	
- Experiencia mínima de 1 año en empresas de servicios. - Conocimiento del rubro	
7. COMPETENCIAS PROFESIONALES	
Conocimiento de las reglas de tránsito	
8. CONDICIONES DEL PUESTO	

Disponibilidad de horario

9. GÉNERO

Hombre

10. EQUIPO

Ninguno

11. MOBILIARIO

Ninguno

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

8.6. Remuneraciones, Compensaciones e Incentivos

- Remuneración. Como mínimo la remuneración mínima vital de S/. 930.00 al mes establecida por el Gobierno.
- Jornada Laboral: ocho horas diarias o cuarenta y ocho horas semanales como máximo.
- Horario de Trabajo: a facultad del empleador.
- Descanso semanal obligatorio: 24 horas de descanso continuo que se otorgará el día domingo.
- Descanso en días feriados: los trabajadores tienen derecho a un descanso remunerado por los feriados de ley.
- Trabajo en sobre tiempo: las horas trabajadas en sobretiempo estarán sujetas a un sobre costo del 25% las dos primeras horas y 35% las horas restantes.
- Seguro Social de Salud: los trabajadores serán asegurados regulares de la Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud Ley 26790.
- CTS: 1 sueldo por año aproximadamente.
- Vacaciones por año laboral.
- Tienen, derecho a participar en las Utilidades de conformidad con el D. Leg. 892 y su reglamento. Entre 5% y 10% de la renta neta según actividades.
- Documentos que debe de hacer entrega el trabajador al momento de su ingreso:
 - Ficha de datos
 - CV original

- Copia de DNI
 - Copia del DNI de su(s) hijo (s)
 - Declaración Jurada de domicilio
 - Formato de declaración de afiliación de AFP
 - Formato de declaración de afiliación de la entidad bancaria para el pago de su CTS y Apertura de Cuenta de Haberes.
- Documentos que haremos entrega al trabajador:
- Contrato
 - Reglamento de Trabajo
 - Fotocheck

Modalidad de Contrato y Sustento de sueldos mejorar pues para tener una calidad de servicio, es primordial en un servicio Premium, se debe tener lo mejor.

Con la finalidad de que los colaboradores brinden altos estándares de calidad de servicio la modalidad de contratación para realizar cualquier labor especificada en el organigrama se realizará bajo un contrato de trabajo.

Contrato de trabajo: Definición En un intento por esbozar una definición de contrato de trabajo, se señala que es el acuerdo de voluntades por el cual se regula la prestación personal de servicios que efectúa una persona natural denominada trabajador, bajo subordinación o dependencia, en beneficio de otra persona, natural o jurídica, denominada empleador, a cambio de una remuneración. La referencia legal la encontramos en el art. 4° de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral (LPCL), que señala: En toda prestación personal de servicios remunerados y subordinados, se presume la existencia de un contrato de trabajo a plazo indeterminado. (Ver tabla 47).

Tabla 45
Costos fijos del personal administrativo

PERSONAL ADMINISTRATIVO	Cantidad	Remuneración Base	Remuneración Anual	Gratificaciones (jul-dic)	Sub-Total	Asignación Familiar	Essalud (9%)	CTS	Total Gasto Remuneración Anual	Total Planilla
PERSONAL ADMINISTRATIVO										
Administrador	1	3,500	42,000	7,000	49,000	900	4,410	4,083	58,393	58,393
Asistente Administrativo	1	1,500	18,000	3,000	21,000	900	1,890	1,750	25,540	25,540
PERSONAL DE VENTAS										
Jefe de Ventas	1	2,450	29,402	4,900	34,303	900	3,087	2,859	41,148	41,148
PERSONAL MANO DE OBRA INDIRECTA										
Supervisor de operaciones	1	2,205	26,462	4,410	30,872	900	2,779	2,573	36,223	36,223
PERSONAL MANO DE OBRA DIRECTA										
Auxiliar de operaciones	3	930	11,160	1,860	13,020	900	1,172	1,085	16,177	48,530
Anfitriona	1	1,200	14,400	2,400	16,800	900	1,512	1,400	20,612	20,612
Pianista	1	1,000	12,000	2,000	14,000	900	1,260	1,167	17,327	17,327
Motorizados	2	930	11,160	1,860	13,020	900	1,172	1,085	16,177	32,354

Fuente: Los Autores.

Tabla 46
Horarios de trabajo del personal administrativo

Personal	Clasificación	Horario de trabajo		
		Lunes a viernes	Sábados	Domingo
Gerente General	Administrativo	9:00 am a 6:00 pm	9:00 am a 1:00 pm	
Jefe de Administración y Finanzas	Administrativo	9:00 am a 6:00 pm	9:00 am a 1:00 pm	
Jefe de Ventas	Mano de obra indirecta	9:00 am a 6:00 pm	9:00 am a 1:00 pm	
Jefe Operaciones	Mano de obra indirecta	9:00 am a 6:00 pm	9:00 am a 1:00 pm	9:00 am a 1:00 pm
Auxiliar de Operaciones	Mano de obra directa	9:00 am a 6:00 pm	9:00 am a 1:00 pm	9:00 am a 1:00 pm
Secretaria	Mano de obra indirecta	9:00 am a 6:00 pm	9:00 am a 1:00 pm	
Motorizado	Mano de obra indirecta	9:00 am a 5:00 pm	9:00 am a 5:00 pm	9:00 am a 5:00 pm
Anfitriona	Mano de obra directa	3:00 pm a 11:00 pm	3:00 pm a 11:00 pm	3:00 pm a 11:00 pm
Pianista	Mano de obra directa	3:00 pm a 11:00 pm	3:00 pm a 11:00 pm	3:00 pm a 11:00 pm

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

- El personal tendrá un día de descanso, el cuál será rotativo.
- El personal contará con 45 minutos de refrigerio. (Ver tabla 48).

8.7. Política de Recursos Humanos

Todo el personal que trabaje de forma directa en la empresa estará contratado inicialmente bajo un contrato sujeto a modalidad de naturaleza temporal por inicio o lanzamiento de una nueva actividad. Se entiende como nueva actividad, tanto el inicio de la actividad productiva, como la posterior instalación o apertura de nuevos establecimientos, así como el inicio de nuevas actividades o el incremento de las ya existentes dentro de la misma empresa.

El contrato tendrá una duración máxima de tres años y estará sujeto a un período de prueba de tres meses. Luego de transcurridos los tres años el trabajador suscribirá un contrato de trabajo de plazo indeterminado.

a) Contrato Sujeto a Modalidad: Contrato de Naturaleza Temporal.

Contrato bajo el periodo de un año con derecho a renovación, con un tiempo de prueba de tres meses, con el fin de continuar con el personal adecuado y hacer algún cambio si es que no se estuvieran cumpliendo con los objetivos propuestos.

El Contrato será por escrito. La duración máxima de un contrato de naturaleza temporal es de 3 años.

El contrato de Trabajo se registra ante el ministerio de trabajo dentro de los 15 días calendarios de su suscripción.

Los servicios que percibe el trabajador subordinado, se considera renta de quinta categoría.

Sujetos:

- Empleador (persona natural o jurídica)

- Trabajador Subordinado (persona natural obligatoriamente)

b) Contrato de Locación de Servicios

Para servicios prestados por Contable, Empresa de seguridad, Empresa de limpieza, etc.

El locador servidor independiente no figura en la planilla y cobra sus honorarios emitiendo el respectivo comprobante de pago (Recibos por Honorarios), autorizado por SUNAT.

El contrato de locación de servicios no se comunica ni registra ante el Ministerio de Trabajo (no tiene competencia en este tema)

Los honorarios del locador son rentas de cuarta categoría (trabajador independiente).

El Locador no tiene pago de derechos ni beneficios sociales. Tan sólo recibe su retribución (honorarios).

Sujetos:

- Comitente (persona natural o jurídica)
- Locador (persona natural o jurídica)

Capítulo IX. Planificación financiera

9.1. La inversión

9.1.1. Inversión pre-operativa.

Los gastos pre-operativos corresponden a todos los gastos que permitirán la constitución de la empresa y dar inicio a las operaciones. Principalmente está conformada por los gastos de acondicionamiento del local, para obtener dichos costos se cotizó con varios proveedores y contratistas, se ha considerado la cotización de mayor costo. (Ver tabla 49).

Tabla 47
Detalle de gastos pre-operativos

GASTOS PRE-OPERATIVOS					
Descripción	Cantidad	Costo unitario S/.	Total Valor Venta	IGV 18 %	Total Precio de Venta
ADELANTO DE ALQUILER			20,338.98	3,661.02	24,000.00
Adelanto Alquiler	1	20,338.98	20,338.98	3,661.02	24,000.00
MARKETING DE LANZAMIENTO			4,000.00	720.00	4,720.00
Impresiones (banners, volantes, stickers)	1	500	500	90	590
Mechardising	1	1,500	1,500	270	1,770
Catering	2	700	1,400	252	1,652
Courrier	2	300	600	108	708
ACONDICIONAMIENTO DEL LOCAL			261,292.68	47,032.68	308,325.36
Trabajos preliminares	1	12,340.00	12,340.00	2,221.20	14,561.20
Movimiento de tierra	1	9,000.00	9,000.00	1,620.00	10,620.00
Obras de concreto simple	1	86,395.00	86,395.00	15,551.10	101,946.10
Concreto armado	1	429.39	429.39	77.29	506.68
Obras de albañería	1	15,309.62	15,309.62	2,755.73	18,065.35
Revoques y enducidos	1	2,284.62	2,284.62	411.23	2,695.85
Cielo raso	1	10,674.15	10,674.15	1,921.35	12,595.50
Pisos y pavimentos	1	45,028.85	45,028.85	8,105.19	53,134.04
Contra zócalos	1	4,240.38	4,240.38	763.27	5,003.65
Zócalos	1	9,519.33	9,519.33	1,713.48	11,232.81
Revestimiento	1	187.38	187.38	33.73	221.11
Carpintería de madera	1	953.62	953.62	171.65	1,125.27
Carpintería metálica	1	840.62	840.62	151.31	991.93
Cerrajería	1	388.35	388.35	69.90	458.25
Vidrios cristales y similares	1	5,419.38	5,419.38	975.49	6,394.87
Pintura	1	15,892.00	15,892.00	2,860.56	18,752.56
Colocación de aparatos y accesorios sanitarios	1	453.54	453.54	81.64	535.18
Instalación sanitarias	1	3,736.45	3,736.45	672.56	4,409.01
Instalaciones eléctricas	1	38,200.00	38,200.00	6,876.00	45,076.00
BIENES NO DEPRECIABLES			7,699.15	1,385.85	9,085.00
OPERACIONES	1	6,834.92	6,834.92	1,230.28	8,065.20
ADMINISTRATIVOS	1	761.86	761.86	137.14	899.00
VENTAS	1	102.37	102.37	18.43	120.80
SERVICIOS AÑO 0			1,546.61	278.39	1,825.00
Servicios públicos (luz, agua, teléfono e internet)	1	1,546.61	1,546.61	278.39	1,825.00
PERSONAL AÑO 0			6,500.00	0.00	6,500.00
Administrador	1	4,500.00	4,500.00		4,500.00
Jefe de Ventas	1	2,000.00	2,000.00		2,000.00
TOTAL GASTOS PRE-OPERATIVOS			301,377.43	53,077.94	354,455.36
GARANTIA DE ALQUILER					
Garantía alquiler	1	20,338.98	20,338.98	3,661.02	24,000.00
TOTAL GASTOS PRE-OPERATIVOS			321,716	56,739	378,455

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

El total de gastos pre-operativos es de 378,455 soles.

9.1.2. Inversión en capital de trabajo.

El Capital de Trabajo necesario para el proyecto incluyen los recursos necesarios para que el proyecto pueda funcionar de manera adecuada en los años que estamos proponiendo (cuatro). Para calcular el Capital de Trabajo del primer año, se realizó el estudio de los primeros 12 meses para revisar con mayor detalle los flujos de ingresos y egresos. Con esto se busca identificar el saldo negativo máximo, el mismo que será designado como Capital de Trabajo inicial del presente Proyecto.

El resultado de la investigación de mercado, alineado a la propuesta técnica del proyecto, permite tener una visión muy precisa del flujo de caja mensual para el primer año de operación, de manera que el cálculo del capital de trabajo por método déficit acumulado es el siguiente. (Ver tabla 50).

Tabla 48
Ingresos mensuales para el año 1

VENTAS AÑO 1: 910,970												
INGRESOS EFECTIVO (Contado)	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Estacionalidad	5.0%	5.0%	5.0%	7.3%	7.3%	7.3%	9.3%	9.3%	9.3%	11.7%	11.7%	11.7%
Ventas por servicio paquete básico	8,530	8,530	8,530	12,510	12,510	12,510	15,922	15,922	15,922	19,903	19,903	19,903
Ventas por servicio paquete medio	21,970	21,970	21,970	32,223	32,223	32,223	41,011	41,011	41,011	51,264	51,264	51,264
Ventas por servicio paquete full	11,466	11,466	11,466	16,817	16,817	16,817	21,403	21,403	21,403	26,754	26,754	26,754
Venta de flores	1,812	1,812	1,812	2,658	2,658	2,658	3,383	3,383	3,383	4,229	4,229	4,229
Alquiler de cafetería	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950
Ventas mensuales	46,729	46,729	46,729	67,158	67,158	67,158	84,670	84,670	84,670	105,100	105,100	105,100
IGV Ventas	8,411	8,411	8,411	12,089	12,089	12,089	15,241	15,241	15,241	18,918	18,918	18,918
Total VENTAS	55,140	55,140	55,140	79,247	79,247	79,247	99,910	99,910	99,910	124,018	124,018	124,018
Ventas contado (100%)	55,140	55,140	55,140	79,247	79,247	79,247	99,910	99,910	99,910	124,018	124,018	124,018
TOTAL INGRESOS EFECTIVO	55,140	55,140	55,140	79,247	79,247	79,247	99,910	99,910	99,910	124,018	124,018	124,018

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Los datos de proyecciones de ventas del cuadro anterior están mejor explicados en el siguiente capítulo Ingreso por Ventas. En el siguiente cuadro se expresa el cálculo de flujo económico para encontrar el monto necesario como capital de trabajo para sostener la operatividad del negocio en sus primeros meses. (Ver tabla 51).

Tabla 49
Egresos mensuales para el año 1

EGRESOS EFECTIVO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Material Directo	4,134	4,197	4,197	6,156	6,156	6,156	7,835	7,835	7,835	9,806	9,794	9,794
IGV Material directo	744	756	756	1,108	1,108	1,108	1,410	1,410	1,410	1,765	1,763	1,763
Gastos de personal (Sueldos)	16,650	16,650	16,650	16,650	16,650	16,650	16,650	16,650	16,650	16,650	16,650	16,650
Asignación familiar	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
Gratificación							16,650					16,650
CTS					8,700						10,088	
ESSALUD	585	1,499	1,499	1,499	1,499	1,499	1,499	2,997	1,499	1,499	1,499	1,499
Servicio Catering (tercerizado)	1,147	1,147	1,147	1,682	1,682	1,682	2,140	2,140	2,140	2,675	2,675	2,675
IGV Servicio Catering	206	206	206	303	303	303	385	385	385	482	482	482
Material indirecto	288	430	430	595	595	595	695	695	695	917	917	917
IGV Material indirecto	52	77	77	107	107	107	125	125	125	165	165	165
Utiles de oficina y limpieza				1,173			1,401			1,173		
IGV Utiles de oficina y limpieza	0	0	0	211	0	0	252	0	0	211	0	0
Servicios (Mantenimientos, Alquiler y Otros)	26,606	26,606	26,606	27,001	27,001	27,001	27,340	27,340	27,340	27,736	27,736	27,736
IGV Servicios	4,789	4,789	4,789	4,860	4,860	4,860	4,921	4,921	4,921	4,992	4,992	4,992
Promocion y Publicidad				1,667				1,667				1,667
IGV Promocion y Publicidad	0	0	0	300	0	0	0	300	0	0	0	300
Comision de ventas	1,679	1,679	1,679	2,462	2,462	2,462	3,133	3,133	3,133	3,917	3,917	3,917
Pago IGV (al estado) - Del módulo de IGV				0	0	0	0	0	0	0	0	-2,002
PAGO A CUENTA IMPUESTO RENTA (1.5%)		701	701	701	1,007	1,007	1,007	1,270	1,270	1,270	1,576	1,576
Cuotas prestamos activos fijos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cuotas prestamos gastos pre-operativos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total egresos efectivo	57,630	59,486	59,486	67,225	72,881	64,181	86,195	71,620	68,155	74,010	83,004	89,531
Saldo de caja (ingresos - egresos)	-2490	-4347	-4347	12022	6366	15066	13715	28291	31756	50008	41014	34487
Saldo de caja inicial	0	-2490	-6837	-11183	838	7204	22271	35986	64276	96032	146041	187055
Saldo de caja final (acumulado)	-2490	-6837	-11183	838	7204	22271	35986	64276	96032	146041	187055	221542

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

El resultado obtenido es sumamente interesante, pues con la demandan existente y los cálculos y estimaciones de mercado se generan ingresos suficientes para mantener la operación los próximos años. De esta forma el capital de trabajo es **20,788** soles. (Ver tabla 52).

Tabla 50
Cálculo del capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO (Anual)					
	Caja mínima	5 DIAS	9605		
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas		910,970	1,029,538	1,122,377	1,184,166
Capital de trabajo necesario		20,788	23,494	25,613	27,023
Inversion capital de trabajo	-20,788	-2,706	-2,119	-1,410	
Recuperacion de capital de trabajo					

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Siendo este el impacto del IGV como sigue. (Ver tabla 53).

Tabla 51
Detalle de IGV mensual para el año 1

MODULO DE IGV	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
IGV Ventas		8,411	8,411	8,411	12,089	12,089	12,089	15,241	15,241	15,241	18,918	18,918	18,918
IGV Material directo		-744	-756	-756	-1,108	-1,108	-1,108	-1,410	-1,410	-1,410	-1,765	-1,763	-1,763
IGV Servicio Catering		-206	-206	-206	-303	-303	-303	-385	-385	-385	-482	-482	-482
IGV Material Indirecto		-52	-77	-77	-107	-107	-107	-125	-125	-125	-165	-165	-165
IGV Utiles de oficina y limpieza		0	0	0	-211	0	0	-252	0	0	-211	0	0
IGV Servicios		-4,789	-4,789	-4,789	-4,860	-4,860	-4,860	-4,921	-4,921	-4,921	-4,992	-4,992	-4,992
IGV Promocion y Publicidad		0	0	0	-300	0	0	0	-300	0	0	0	-300
IGV Activos tangibles	-15,836												
IGV Activos intangibles	-869												
IGV Gastos pre-operativos y garantia	-56,739												
IGV Inventario Inicial	-425												

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

En dicha tabla se presenta de forma detallada el pago que se efectúa por concepto de IGV.

9.1.3. Costo del proyecto.

El costo del proyecto queda resumido en el siguiente cuadro, se detalla la inversión necesaria para Activos Fijos, Intangibles, Capital de Trabajo y Gastos Pre-Operativos. Con los porcentajes de cada uno podemos identificar cual tiene mayor impacto. (Ver tabla 54).

Tabla 52
Inversión total en año 0

Inversión	Inversión sin IGV	IGV	Inversión con IGV	Capital propio
Activo Fijo Tangible	87,978	15,836	103,814	103,814
Activo Intangible	5,813	869	6,682	6,682
Capital de Trabajo	20,788	0	20,788	20,788
Gastos pre-operativos	321,716	56,739	378,455	378,455
TOTAL	436,295	73,444	509,740	509,740
				100.00%

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Ahora se procede a disgregar los costos asociados en activos fijos tangibles e intangibles. En el presente cuadro presentamos los costos en activos fijos tangibles, que

nos da un total de **103,814** soles. (Ver tabla 55).

Tabla 53
Detalle de activos fijos depreciables

ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES							
Depreciación/ Gasto	Descripcion	Proveedor	Cantidad	Costo unitario S/.	Total Valor	IGV 18 %	Total Precio
OPERACIONES							
Depreciación	Computadora		1	1,271.19	1,271.19	228.81	1,500.00
Depreciación	Aire acondicionado		5	2,266.10	11,330.51	2,039.49	13,370.00
Depreciación	Juego de sala		8	3,500.00	28,000.00	5,040.00	33,040.00
Depreciación	sofa		12	2,400.00	28,800.00	5,184.00	33,984.00
Depreciación	sillas		80	100.00	8,000.00	1,440.00	9,440.00
Depreciación	motos		2	2,966.10	5,932.20	1,067.80	7,000.00
TOTAL ACTIVOS FIJOS - OPERACIONES					83,333.90	15,000.10	98,334.00
VENTAS							
Depreciación	laptop		1	1,000.00	1,000.00	180.00	1,180.00
TOTAL ACTIVOS FIJOS - VENTAS					1,000.00	180.00	1,180.00
ADMINISTRATIVA							
Depreciación	Computadora		2	1,271.19	2,542.37	457.63	3,000.00
Depreciación	Modulo oficina (escritorio y silla)		1	1,101.69	1,101.69	198.31	1,300.00
TOTAL ACTIVOS FIJOS - ADMINISTRATIVA					3,644.07	655.93	4,300.00
TOTAL ACTIVO FIJO TANGIBLE					87,977.97	15,836.03	103,814.00

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

El siguiente cuadro corresponde a los activos fijos tangibles no depreciables, siendo un total de **9,085** soles. (Ver tabla 56).

Tabla 56
Detalle de bienes no depreciables

BIENES NO DEPRECIABLES - OPERACIONES							
Depreciación/ Gasto	Descripcion	Proveedor	Cantidad	Costo unitario S/.	Total Costo sin IGV	IGV 18 %	Total Costo con IGV
OPERACIONES							
Gasto	Modulo counter		1	600.00	600.00	108.00	708.00
Gasto	Central telefonica y anexos		1	350.00	350.00	63.00	413.00
Gasto	Impresora		1	209.32	209.32	37.68	247.00
Gasto	Anexos		2	20.00	40.00	7.20	47.20
Gasto	Cuadros		10	127.12	1,271.19	228.81	1,500.00
Gasto	Estatuas		8	211.86	1,694.92	305.08	2,000.00
Gasto	Focos (led)		40	50.85	2,033.90	366.10	2,400.00
Gasto	Alfombra (salas)		4	127.12	508.47	91.53	600.00
Gasto	Alfombra (camino)		1	127.12	127.12	22.88	150.00
TOTAL ACTIVOS FIJOS - OPERACIONES					6,834.92	1,230.28	8,065.20
VENTAS							
Gasto	Tachos de basura		1	42.37	42.37	7.63	50.00
Gasto	Modulo counter		1	600.00	600.00	108.00	708.00
Gasto	Impresora		1	119.49	119.49	21.51	141.00
TOTAL ACTIVOS FIJOS - VENTAS					761.86	137.14	899.00
ADMINISTRATIVA							
Gasto	Anexos		3	20.00	60.00	10.80	70.80
Gasto	Tachos de basura		1	42.37	42.37	7.63	50.00
TOTAL ACTIVOS FIJOS - ADMINISTRATIVA					102.37	18.43	120.80
TOTAL ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE					7,699.15	1,385.85	9,085.00

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Finalmente, con los activos intangibles que nos da un total de **6,681.90** soles. (Ver tabla 57).

Tabla 55
Detalle de activos intangibles

ACTIVOS INTANGIBLES					
Descripcion	Cantidad	Costo unitario S/.	Total Valor Venta	IGV 18 %	Total Precio de Venta
CONSTITUCION DE LA EMPRESA			2,321.47	240.83	2,562.30
Elaboración de minuta de constitucion de empresa	1	500.00	500.00	0.00	500.00
Gastos Notariales	1	3.50	3.50	0.00	3.50
Inscripción de sociedad ante sunar	1	350.00	350.00	0.00	350.00
Autorización de libro de planillas de ministerio de trabajo	1	120.00	120.00	0.00	120.00
legalización de libros contables	1	10.00	10.00	0.00	10.00
legalización de libros societarios registro de actas	1	10.00	10.00	1.80	11.80
legalización de libros societario registros de acciones	1	10.00	10.00	1.80	11.80
legalización de libro diario mayor	1	10.00	10.00	1.80	11.80
legalización de libro inventarios y balances	1	10.00	10.00	1.80	11.80
legalización de libro cajas y bancos	1	10.00	10.00	1.80	11.80
legalización de libros de activos fijos	1	10.00	10.00	1.80	11.80
Registro marcas y patentes	1	534.99	534.99	96.30	631.29
licencia municipal de funcionamiento	1	480.00	480.00	86.40	566.40
Certificado de Defensa Civil	1	142.98	142.98	25.74	168.72
Impresión de facturas, boletas, etc	1	120.00	120.00	21.60	141.60
SOFTWARE			3,491.19	628.41	4,119.60
Diseño pagina Web	1	1,271.19	1,271.19	228.81	1,500.00
Licencia Windows	4	400.00	1,600.00	288.00	1,888.00
Antivirus	4	155.00	620.00	111.60	731.60
TOTAL INVERSION INTANGIBLE			5,812.66	869.25	6,681.90

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

9.1.4. Inversiones futuras.

En la evaluación económica-financiera actual no se considera futuras inversiones, recién al término del año cuatro se evaluarán planes de expansión, según los resultados obtenidos y la situación del mercado. El mismo que podría ser abriendo nuevas sedes, o ampliando la infraestructura de este primer local.

9.2. Financiamiento

9.2.1. Endeudamiento y condiciones.

Al tratarse de empresa nueva no se considerará financiamiento con entidades bancarias, de manera que la estructura es básicamente capital propio En el cuadro siguiente se presenta el resumen correspondiente. (Ver tabla 58).

Tabla 56
Estructura de financiamiento del proyecto

Inversión	Inversión sin IGV	IGV	Inversión con IGV	Capital propio
Activo Fijo Tangible	87,978	15,836	103,814	103,814
Activo Intangible	5,813	869	6,682	6,682
Capital de Trabajo	20,788	0	20,788	20,788
Gastos pre-operativos	321,716	56,739	378,455	378,455
TOTAL	436,295	73,444	509,740	509,740
				100.00%

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

9.2.2. Capital y costo de oportunidad.

El COK es el rendimiento que los accionistas esperan como retorno por haber portado dinero para el desarrollo del proyecto. El cálculo del COK proviene de usar el método de CAPM, para lo cual se ha conseguido los siguientes datos:

- Beta de la industria, indica el grado de sensibilidad del cambio en la rentabilidad de una inversión ante un cambio en la rentabilidad del mercado, en este caso el Beta utilizado es el correspondiente a la industria Death Care 0.9963.
- El valor de la prima de riesgo, tomado de Damodaran como el promedio de los años 2008 al 2017, que es 5.98%.
- Tasa libre de riesgo actual, tomada del promedio de los últimos diez años de la tasa de los bonos del tesoro americano 2.85%.
- La relación deuda patrimonio, que en este caso es 100 por cierto patrimonio pues no se considera endeudamiento bancario.
- El riesgo país, usado para trasladar el riesgo del ingreso del negocio al mercado peruano, en este caso el riesgo país de Perú actual 1.30%. (Ver tabla 59).

Tabla 57
 Datos para cálculo del Costo de Oportunidad de Capital

Costo de oportunidad del capital (COK)	
COSTO DE OPORTUNIDAD COK (MODELO CAPM)	
PRIMA	5.98%
Tasa libre de riesgo USA (T-Bonds) - RF	2.85%
Beta desapalancada	0.996252129
%D	0%
%E	100%
Riesgo país	1.30%
Impuesto a la renta	29.50%
Beta Apalancado	99.63%
COK Peru (COK)	10.11%

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Se aplica la fórmula del modelo CAPM: $R_e = R_f + \beta \times (R_m - R_f) + R_p$, donde el resultado de $R_m - R_f$ es igual a la prima de riesgo. Reemplazando los datos se obtiene 10.11%.

A dicho resultado, se le aplica el ajuste de las tasas de inflación de USA con la tasa de inflación de Perú y se le adiciona un 1% adicional. Da como resultado COK igual a 17.08%. (Ver tabla 60).

Tabla 58
 Costo de oportunidad obtenido

COSTO DE OPORTUNIDAD COK PROPIO	
COK (Propio)	17.08%

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

9.2.3. Costo de capital promedio ponderado.

El WACC es equivalente al COK debido a que no existe endeudamiento con entidades financieras. Por ello aplicando la fórmula de WACC se obtiene también 18.08%. (Ver tabla

61).

Tabla 59**Cálculos para obtención del WACC**

Capital	Monto	%	Costo de capital
Deuda Capital de Trabajo	0	0%	0.00%
Deuda Activos Fijos	0	0%	0.00%
Capital propio	509,740	100%	17.08%
	509,740	100%	
Costo promedio ponderado capital (WACC)			17.08%

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

9.3. Presupuesto base**9.3.1. Presupuesto de ventas.**

Los resultados del análisis de la demanda y las consideraciones tomadas en el capítulo 6 de proyecciones de ventas, permiten dimensionar una propuesta técnica ideal para atacar al mercado objetivo. El programa de ventas anuales propuesto considera las proyecciones de ventas calculadas en capítulos anteriores para cada servicio separado en paquetes básico, medio y full, las mismas que se presentan a continuación. (Ver tabla 62).

Tabla 60

Cantidad de servicios vendidos anualmente por tipo de servicio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
PAQUETE BASICO	183	208	228	240
PAQUETE MEDIO	305	347	379	402
PAQUETE FULL	123	139	152	160
TOTAL	611	694	759	802

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

También se considera ingresos por venta de arreglos florales para los familiares o visitantes, dichas proyecciones son resultado de las encuestas y van de la siguiente manera (14% de las ventas y una meta mínima de 5 arreglos por cada servicio). (Ver tabla 63).

Tabla 61

Cantidad de arreglos florales vendidos anualmente

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
ARREGLOS FLORALES	428	486	531	561
TOTAL	428	486	531	561

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Entonces, el programa de ventas anuales está conformado por las siguientes proyecciones en total para el periodo de evaluación de cuatro años. (Ver tabla 64).

Tabla 62
Servicios totales vendidos anualmente

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
PAQUETE BASICO	183	208	228	240
PAQUETE MEDIO	305	347	379	402
PAQUETE FULL	123	139	152	160
TOTAL PAQUETES	611	694	759	802
ARREGLOS FLORALES	428	486	531	561

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Estos son los precios ofrecidos al público para cada servicio. (Ver tabla 65).

Tabla 63
Precios unitarios por servicio ofrecido

SERVICIOS	PRECIO VENTA PUBLICO	IGV	VALOR VENTA
BASICO	1100	167.8	932.21
INTERMEDIO	1700	259.3	1440.68
FULL	2200	335.6	1864.41

	PRECIO VENTA PROMEDIO PUBLICO	IGV	VALOR VENTA
ARREGLOS FLORALES	100	15.25	84.75

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Otro ingreso que forma parte del plan de negocio es la consignación de cafetería, para ello la propuesta técnica esta adecuada con los espacios habilitados, lo cual permite brindar a los clientes facilidades para compartir el mayor tiempo posible con sus seres queridos pues contarán con acceso a almuerzo, café, galletas, etc. (Ver tabla 66).

Tabla 64
Ingreso mensual por consignación de cafetería

	PRECIO VENTA PROMEDIO PUBLICO	IGV	VALOR VENTA
CONSIGNACION DE CAFETERIA	3481.00	531.00	2950.00

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Este ingreso por consignación de cafetería esta valorizado en 2,950 + IGV soles mensuales.

Este sería el plan de ventas total valorizados para el presente proyecto. (Ver tabla 67).

Tabla 65
Ventas valorizadas del proyecto anualmente

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
PAQUETE BASICO	170,594	193,900	212,544	223,730
PAQUETE MEDIO	439,407	499,916	546,018	579,153
PAQUETE FULL	229,322	259,153	283,390	298,306
ARREGLOS FLORALES (COMISION)	36,246	41,169	45,025	47,576
CAFETERIA CONSIGNACION	35,400	35,400	35,400	35,400
TOTAL VENTAS (SIN IGV)	910,970	1,029,538	1,122,377	1,184,166
IGV	163,975	185,317	202,028	213,150
TOTAL VENTAS (CON IGV)	1,074,945	1,214,855	1,324,405	1,397,315

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Es importante mencionar que el plan de ventas considera un crecimiento con estacionalidad real. El primer año existe una curva de crecimiento que definida como un 15% en el primer trimestre, luego un 22% en el segundo trimestre, luego un 28% en el tercer trimestre y finalmente un 35% en el cuarto trimestre, en el cual se proyecta alcanzar el nivel de ocupabilidad expresado en el estudio técnico. (Ver tabla 68).

Tabla 66
Estacionalidad anual de ventas considerada en el proyecto

Estacionalidad

Año	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4
1	15%	22%	28%	35%
Año	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4
2	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%
3	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%
4	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

También se considera un crecimiento en la ocupabilidad anual esperada, del año uno hasta el año cuatro, se considera 67.03%, 76.10%, 83.24% y 88.05%. (Ver tabla 69).

Tabla 67
Detalle de ocupabilidad anual esperada.

PROYECCIONES DE VENTA RESULTANTES				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
PAQUETE 1	183	208	228	240
PAQUETE 2	305	347	379	402
PAQUETE 3	123	139	152	160
NUEVO TOTAL VENDIDO	611	694	759	802
CAPACIDAD MAXIMA	910	910	910	910
% DE OCUPABILIDAD	67.14%	76.26%	83.41%	88.13%

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

9.3.2. Presupuesto de costos de producción.

El proyecto no incurre en costos de producción al tratarse de una empresa netamente de servicios. A continuación, se presentan los costos indirectos del servicio.

(Ver tabla 70).

Tabla 68
Costos indirectos del servicios Recursos Humanos

MANO DE OBRA INDIRECTA									
MANO DE OBRA INDIRECTA	Cantidad	Remuneración Base	Remuneración Anual	Gratificaciones (jul-dic)	Sub-Total	Essalud (9%)	CTS	Total Gasto Remuneración Anual por trabajador	Total Planilla
Supervisor de operaciones	1	1,800	21,600	3,600	25,200	2,268	2,100	29,568	29,568
Total									29,568

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

A continuación, se presentan los costos asociados al servicio según su asignación respectiva a lo largo del primer año:

Tabla 69
Costos indirectos del servicio mensualmente para el año 1

SERVICIOS - CIS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Energía Eléctrica	339	339	339	497	497	497	633	633	633	791	791	791
Agua	508	508	508	746	746	746	949	949	949	1,186	1,186	1,186
Servicio de teléfono	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Servicio de internet	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Alquiler local	16,271	16,271	16,271	16,271	16,271	16,271	16,271	16,271	16,271	16,271	16,271	16,271
Servicio contable	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servicio legal + TI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mantenimientos y renovación al local	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
Servicio de limpieza	814	814	814	814	814	814	814	814	814	814	814	814
Servicio de seguridad	1,492	1,492	1,492	1,492	1,492	1,492	1,492	1,492	1,492	1,492	1,492	1,492
Total Costo Servicios (sin IGv)	19,677	19,677	19,677	20,072	20,072	20,072	20,411	20,411	20,411	20,807	20,807	20,807
IGv	3,542	3,542	3,542	3,613	3,613	3,613	3,674	3,674	3,674	3,745	3,745	3,745
Total Costo Servicios (con IGv)	23,219	23,219	23,219	23,685	23,685	23,685	24,085	24,085	24,085	24,552	24,552	24,552

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

El siguiente cuadro presenta los costos proyectados para los siguientes años:

Tabla 70

Costos indirectos del servicio anualmente

SERVICIOS - CIS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Energía Eléctrica	6,780	7,701	8,422	8,899
Agua	10,169	11,551	12,633	13,348
Servicio de teléfono	610	610	610	610
Servicio de internet	508	508	508	508
Alquiler local	195,254	199,159	199,159	203,142
Servicio contable	0	0	0	0
Servicio legal + TI	0	0	0	0
Mantenimientos y renovación al local	1,920	1,920	1,920	1,920
Servicio de limpieza	9,763	9,763	9,763	9,763
Servicio de seguridad	17,898	17,898	17,898	17,898
Total Costo Servicios (sin IGV)	242,903	249,111	250,913	256,089
IGV	43,723	44,840	45,164	46,096
Total Costo Servicios (con IGV)	286,626	293,950	296,077	302,185

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

El siguiente cuadro resume todos los costos para los cuatro años de evaluación. (Ver tabla 73).

Tabla 71

Otros costos asociados

COSTOS INDIRECTOS DEL SERVICIO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
MATERIAL INDIRECTO	S/. 7,771	S/. 9,000	S/. 9,686	S/. 10,347
UTILES DE OFICINA Y LIMPIEZA	S/. 2,487	S/. 3,392	S/. 3,392	S/. 3,392
MANO DE OBRA INDIRECTA	S/. 29,568	S/. 30,455	S/. 31,369	S/. 32,310
SERVICIOS	S/. 242,903	S/. 249,111	S/. 250,913	S/. 256,089
BIENES NO DEPRECIABLES	S/. 6,835			
DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS	S/. 9,117	S/. 9,117	S/. 9,117	S/. 9,117
AMORTIZACION ACTIVOS INTANGIBLES	S/. 740			
TOTAL CIS	S/. 299,421	S/. 301,075	S/. 304,477	S/. 311,255

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

9.3.3. Presupuesto de compras.

Ahora, se procede a identificar todos los recursos asociados a cada servicio. Los siguientes cuadros corresponden a la segmentación de los costos directos e indirectos, (Ver tabla 74).

Tabla 72
Asignación de costos asociados por cada servicio

MATERIAL DIRECTO	UNIDAD MEDIDA	PRECIO VENTA	IGV	COSTO UNITARIO	PAQUETE BASICO		PAQUETE MEDIO		PAQUETE FULL		ARREGLOS FLORALES	
					CANTIDAD	COSTO UNIT	CANTIDAD	COSTO UNIT	CANTIDAD	COSTO UNIT	CANTIDAD	COSTO UNIT
Arreglo floral (Manto D145)	Unidad	150.0	22.9	127.1	1	127.1	1	271.6	1	271.6		
Arreglo floral (familiares y amistades)	Unidad	50.0	7.6	42.4							1	42.4
Bidon de agua	Unidad	12.0	1.8	10.2	0.5	5.08	0.5	2.54	0.5	1.27		
Vasos descartables agua	Ciento	15.0	2.3	12.7	1	12.71						
MATERIAL INDIRECTO	UNIDAD MEDIDA	PRECIO VENTA	IGV	COSTO UNITARIO	PAQUETE BASICO		PAQUETE MEDIO		PAQUETE FULL		ARREGLOS FLORALES	
					CANTIDAD	COSTO UNIT	CANTIDAD	COSTO UNIT	CANTIDAD	COSTO UNIT	CANTIDAD	COSTO UNIT
Guantes quirurgicos	Caja 25 pa	37.5	5.7	31.8	0.060	1.9	0.060	1.9	0.060	1.9		
Mascarillas	Caja 100	30.0	4.6	25.4	0.015	1.5	0.015	0.4	0.015	0.4		
Ambientador	Unidad	45.0	6.9	38.1	0.143	2.3	0.143	5.4	0.143	5.4		
Desinfectante	Galón	15.0	2.3	12.7	0.036	0.8	0.036	0.5	0.036	0.5		
Limpia cueros	Litro	20.0	3.1	16.9	0.143	1.0	0.143	2.4	0.143	2.4		
Escoba	Unidad	10.0	1.5	8.5	0.009	0.5	0.009	0.1	0.009	0.1		

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Los siguientes son recursos valorizados necesarios para soporta la operación del velatorio en periodos de compras anuales, (Ver tabla 75).

Tabla 73
Material indirecto valorizado en compras anuales.

Item	Cantidad	Valor Unit.	Igv	Total Unit.	Total
	Unidades	Sin Igv S/.		S/.	Gral. S/.
Aerosol	18	9.32	1.68	11.00	198.00
Archivador	3	7.54	1.36	8.90	26.70
Bidon de agua	96	11.02	1.98	13.00	1248.00
Boletas (talonario 100)	5	6.78	1.22	8.00	40.00
Borrador	2	0.85	0.15	1.00	2.00
Brochure	120	3.00	0.54	3.54	424.80
Desinfectante	21	14.41	2.59	17.00	357.00
Escoba	18	5.93	1.07	7.00	126.00
Facturas (talonario 100)	5	7.63	1.37	9.00	45.00
Guantes	720	0.14	0.02	0.16	115.20
Lapiceros	15	1.69	0.31	2.00	30.00
Lapiz	6	0.85	0.15	1.00	6.00
Limpia cueros	12	12.71	2.29	15.00	180.00
Liquid paper	6	2.12	0.38	2.50	15.00
Mascarillas	96	0.34	0.06	0.40	38.40
Papel bond (millar)	3	16.95	3.05	20.00	60.00
Recibo (talonario x100)	5	6.78	1.22	8.00	40.00
Sello cancelado	1	9.32	1.68	11.00	11.00
Sello recepción	1	9.32	1.68	11.00	11.00
Tacho de basura	8	21.19	3.81	25.00	200.00
Tajador	1	0.85	0.15	1.00	1.00
Tarjetas de presentación	600	0.08	0.01	0.09	54.00
Trapeador	24	6.78	1.22	8.00	192.00
Uniforme anfitriona	1	84.75	15.25	100.00	100.00
Uniforme del pianista	1	211.86	38.14	250.00	250.00
Uniforme mozo	2	84.75	15.25	100.00	200.00
Uniforme operario	2	84.75	15.25	100.00	200.00
Uniforme secretaria	1	84.75	15.25	100.00	100.00

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Con estos resultados, se presenta el plan de compras a lo largo del periodo de cuatro años, primero el detalle por meses, (Ver tabla 76).

Tabla 74
Programa de compra de materiales por mes para cada año

Programa de Compras (AÑO 1) MENSUAL - SOLES

COMPRAS DE MATERIALES	Dec-17	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
MATERIAL DIRECTO														
Bidon de agua	0	171	171	171	251	251	251	319	319	319	399	399	399	3,417
Vasos descartables agua	76	64	128	128	188	188	188	239	239	239	311	299	299	2,508
Arreglo floral Manto (paquetes)	0	2,992	2,992	2,992	4,389	4,389	4,389	5,586	5,586	5,586	6,982	6,982	6,982	59,847
Arreglo floral (familiares)	0	906	906	906	1,329	1,329	1,329	1,691	1,691	1,691	2,114	2,114	2,114	18,123
COMPRAS MATERIAL DIRECTO (SIN IGV)	76	4,134	4,197	4,197	6,156	6,156	6,156	7,835	7,835	7,835	9,806	9,794	9,794	83,896
IGV	14	744	756	756	1,108	1,108	1,108	1,410	1,410	1,410	1,765	1,763	1,763	15,101
COMPRAS MATERIAL DIRECTO (CON IGV)	90	4,878	4,953	4,953	7,264	7,264	7,264	9,245	9,245	9,245	11,572	11,557	11,557	98,997
MATERIAL INDIRECTO														
Guantes quirurgicos	64	64	95	95	95	95	95	127	127	127	159	159	159	1,398
Mascarillas	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	51	51	51	381
Ambientador	114	114	191	191	305	305	305	343	343	343	458	458	458	3,814
Desinfectante	13	25	25	25	25	25	25	38	38	38	38	38	38	381
Limpia cueros	51	51	85	85	136	136	136	153	153	153	203	203	203	1,695
Escoba	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	102
COMPRAS MATERIAL INDIRECTO (SIN IGV)	275	288	430	430	595	595	595	695	695	695	917	917	917	7,771
IGV	50	52	77	77	107	107	107	125	125	125	165	165	165	1,399
COMPRAS MATERIAL INDIRECTO (CON IGV)	325	340	508	508	703	703	703	820	820	820	1,083	1,083	1,083	9,170

Programa de Compras (AÑO 2) MENSUAL - UNIDADES

COMPRAS DE MATERIALES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
MATERIAL DIRECTO													
Bidon de agua	323	323	323	323	323	323	323	323	323	323	323	323	3,882
Vasos descartables agua	230	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	2,896
Arreglo floral Manto (paquetes)	5,663	5,663	5,663	5,663	5,663	5,663	5,663	5,663	5,663	5,663	5,663	5,663	67,958
Arreglo floral (familiares)	1,715	1,715	1,715	1,715	1,715	1,715	1,715	1,715	1,715	1,715	1,715	1,715	20,585
COMPRAS MATERIAL DIRECTO (SIN IGV)	7,932	7,944	95,320										
IGV	1,428	1,430	17,158										
COMPRAS MATERIAL DIRECTO (CON IGV)	9,359	9,374	112,477										
MATERIAL INDIRECTO													
Guantes quirurgicos	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	1,525
Mascarillas	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	305
Ambientador	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	4,576
Desinfectante	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	458
Limpia cueros	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	2,034
Escoba	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	102
COMPRAS MATERIAL INDIRECTO (SIN IGV)	750	9,000											
IGV	135	1,620											
COMPRAS MATERIAL INDIRECTO (CON IGV)	885	10,620											

Programa de Compras (AÑO 3) MENSUAL - UNIDADES

COMPRAS DE MATERIALES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
MATERIAL DIRECTO													
Bidon de agua	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	4,245
Vasos descartables agua	278	266	266	266	266	266	266	266	266	266	266	266	3,201
Arreglo floral Manto (paquetes)	6,188	6,188	6,188	6,188	6,188	6,188	6,188	6,188	6,188	6,188	6,188	6,188	74,250
Arreglo floral (familiares)	1,876	1,876	1,876	1,876	1,876	1,876	1,876	1,876	1,876	1,876	1,876	1,876	22,513
COMPRAS MATERIAL DIRECTO (SIN IGV)	8,696	8,683	104,209										
IGV	1,565	1,563	18,758										
COMPRAS MATERIAL DIRECTO (CON IGV)	10,261	10,246	122,966										
MATERIAL INDIRECTO													
Guantes quirurgicos	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	1,907
Mascarillas	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	610
Ambientador	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	4,576
Desinfectante	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	458
Limpia cueros	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	2,034
Escoba	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	102
COMPRAS MATERIAL INDIRECTO (SIN IGV)	807	9,686											
IGV	145	1,744											
COMPRAS MATERIAL INDIRECTO (CON IGV)	953	11,430											

Programa de Compras (AÑO 4) MENSUAL - SOLES

COMPRAS DE MATERIALES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
MATERIAL DIRECTO													
Bidon de agua	374	374	374	374	374	374	374	374	374	374	374	374	4,486
Vasos descartables agua	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	3,356
Arreglo floral Manto (paquetes)	6,549	6,549	6,549	6,549	6,549	6,549	6,549	6,549	6,549	6,549	6,549	6,549	78,585
Arreglo floral (familiares)	1,982	1,982	1,982	1,982	1,982	1,982	1,982	1,982	1,982	1,982	1,982	1,982	23,788
COMPRAS MATERIAL DIRECTO (SIN IGV)	9,185	110,215											
IGV	1,653	19,839											
COMPRAS MATERIAL DIRECTO (CON IGV)	10,838	130,053											
MATERIAL INDIRECTO													
Guantes quirurgicos	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	1,907
Mascarillas	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	610
Ambientador	419	419	419	419	419	419	419	419	419	419	419	419	5,034
Desinfectante	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	458
Limpia cueros	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	2,237
Escoba	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	102
COMPRAS MATERIAL INDIRECTO (SIN IGV)	862	10,347											
IGV	155	1,863											
COMPRAS MATERIAL INDIRECTO (CON IGV)	1,018	12,210											

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

A continuación, dejamos el resumen de compras general para el periodo de cuatro años de evaluación, (Ver tabla 77).

Tabla 75
Resumen de compras anuales de materiales

COMPRAS DE MATERIALES	Dec-17	2018	2019	2020	2021
MATERIAL DIRECTO					
Bidon de agua	1	3,417	3,882	4,245	4,486
Vasos descartables agua	76	2,508	2,896	3,201	3,356
Arreglo floral Manto (paquetes)	0	59,847	67,958	74,250	78,585
Arreglo floral (familiares)	0	18,123	20,585	22,513	23,788
COMPRAS MATERIAL DIRECTO (SIN IGV)	77	83,896	95,320	104,209	110,215
IGV	14	15,101	17,158	18,758	19,839
COMPRAS MATERIAL DIRECTO (CON IGV)	91	98,997	112,477	122,966	130,053
MATERIAL INDIRECTO					
Guantes quirurgicos	64	1,398	1,525	1,907	1,907
Mascarillas	25	381	305	610	610
Ambientador	114	3,814	4,576	4,576	5,034
Desinfectante	13	381	458	458	458
Limpia cueros	51	1,695	2,034	2,034	2,237
Escoba	8	102	102	102	102
COMPRAS MATERIAL INDIRECTO (SIN IGV)	275	7,771	9,000	9,686	10,347
IGV	50	1,399	1,620	1,744	1,863
COMPRAS MATERIAL INDIRECTO (CON IGV)	325	9,170	10,620	11,430	12,210

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

9.3.4. Presupuesto de costo de ventas.

Los costos de ventas están segmentados primero por el personal asignado a ventas,

(Ver tabla 78).

Tabla 76

Gastos de ventas salarios y remuneraciones

PERSONAL VENTAS	Cantidad	Remuneración Base	Remuneración Anual	Gratificaciones (jul-dic)	Sub-Total	Asignación familiar	Essalud (9%)	CTS	Total Gasto Remuneración Anual por trabajador	Total Planilla
Jefe de Ventas	1	2,000	24,000	4,000	28,000	900	2,520	2,333	33,753	33,753
Total										S/. 33,753.33

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Acompañado de la asignación de todos los costos asociados a servicios de ventas,

(Ver tabla 79).

Tabla 77

Gastos de ventas por asignación de servicios mensual y anual

SERVICIOS - GASTOS VENTAS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Energía Eléctrica	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212
Agua	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Servicio de teléfono	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127
Servicio de internet	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Alquiler local	2,034	2,034	2,034	2,034	2,034	2,034	2,034	2,034	2,034	2,034	2,034	2,034
Servicio contable	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servicio legal + TI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mantenimientos y renovación al local	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320
Servicio de limpieza	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
Servicio de seguridad	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186
Total Costo Servicios (sin IGV)	3,043	3,043	3,043	3,043	3,043	3,043	3,043	3,043	3,043	3,043	3,043	3,043
IGV	548	548	548	548	548	548	548	548	548	548	548	548
Total Costo Servicios (con IGV)	3,591	3,591	3,591	3,591	3,591	3,591	3,591	3,591	3,591	3,591	3,591	3,591

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

SERVICIOS - GASTOS VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Energía Eléctrica	2,542	2,542	2,542	2,542
Agua	237	237	237	237
Servicio de teléfono	1,525	1,525	1,525	1,525
Servicio de internet	508	508	508	508
Alquiler local	24,407	24,895	24,895	25,393
Servicio contable	0	0	0	0
Servicio legal + TI	0	0	0	0
Mantenimientos y renovación al local	3,840	3,840	3,840	3,840
Servicio de limpieza	1,220	1,220	1,220	1,220
Servicio de seguridad	2,237	2,237	2,237	2,237
Total Costo Servicios (sin IGV)	36,518	37,006	37,006	37,504
IGV	6,573	6,661	6,661	6,751
Total Costo Servicios (con IGV)	43,091	43,667	43,667	44,255

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

De manera que los costos totales en venta son los siguientes, considerando un 4% de comisiones por cada venta, asignado al socio estratégico intermediario, (Ver tabla 80).

Tabla 78

Gastos totales de ventas por año

GASTOS VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
PERSONAL	S/. 33,753	S/. 34,766	S/. 35,809	S/. 36,883
UTILES DE OFICINA Y LIMPEZA	S/. 619	S/. 1,129	S/. 1,129	S/. 1,129
PROMOCION Y PUBLICIDAD	S/. 5,000	S/. 5,000	S/. 5,000	S/. 5,000
SERVICIOS	S/. 36,518	S/. 36,518	S/. 36,518	S/. 36,518
COMISION DE VENTAS	S/. 33,573	S/. 38,119	S/. 41,678	S/. 44,048
BIENES NO DEPRECIABLES	S/. 762			
DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS	S/. 250	S/. 250	S/. 250	S/. 250
AMORTIZACION ACTIVOS INTANGIBLES	S/. 602			
TOTAL GASTOS VENTAS	S/. 111,077	S/. 115,782	S/. 120,384	S/. 123,828

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

9.3.5. Presupuesto de gastos administrativos.

De la misma manera, se presentan los costos administrativos, iniciando con los recursos humanos, (Ver tabla 81).

Tabla 79

Gastos administrativos en salarios y remuneraciones

PERSONAL ADMINISTRATIVO	Cantidad	Remuneración Base	Remuneración Anual	Gratificaciones (jul-dic)	Sub-Total	Asignación familiar	Essalud (9%)	CTS	Total Gasto Remuneración Anual por trabajador	Total Planilla
Administrador	1	4,500	54,000	9,000	63,000	900	5,670	5,250	74,820	74,820
Asistente Administrativo	1	1,500	18,000	3,000	21,000	900	1,890	1,750	25,540	25,540
Total										S/. 100,360.00

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Luego, los gastos administrativos asociados a los servicios asignados. (Ver tabla 82).

Tabla 80

Gastos administrativos por asignación de servicios mensual

SERVICIOS - GASTOS ADMINISTRATIVOS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Energía Eléctrica	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
Agua	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Servicio de teléfono	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127
Servicio de internet	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Alquiler local	2,034	2,034	2,034	2,034	2,034	2,034	2,034	2,034	2,034	2,034	2,034	2,034
Servicio contable	339	339	339	339	339	339	339	339	339	339	339	339
Servicio legal + TI	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700
Mantenimientos y renovación al local	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320
Servicio de limpieza	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
Servicio de seguridad	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186
Total Costo Servicios (sin IGV)	3,886	3,886	3,886	3,886	3,886	3,886	3,886	3,886	3,886	3,886	3,886	3,886
IGV	699	699	699	699	699	699	699	699	699	699	699	699
Total Costo Servicios (con IGV)	4,585	4,585	4,585	4,585	4,585	4,585	4,585	4,585	4,585	4,585	4,585	4,585

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Siendo el siguiente cuadro la proyección anual respectiva, (Ver tabla 83).

Tabla 81
Gastos administrativos por asignación de servicios anuales

SERVICIOS - GASTOS ADMINISTRATIVOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Energía Eléctrica	254	254	254	254
Agua	169	169	169	169
Servicio de teléfono	1,525	1,525	1,525	1,525
Servicio de internet	508	508	508	508
Alquiler local	24,407	24,895	24,895	25,393
Servicio contable	4,068	4,068	4,068	4,068
Servicio legal + TI	8,400	8,400	8,400	8,400
Mantenimientos y renovacion al local	3,840	3,840	3,840	3,840
Servicio de limpieza	1,220	1,220	1,220	1,220
Servicio de seguridad	2,237	2,237	2,237	2,237
Total Costo Servicios (sin IGV)	46,630	47,118	47,118	47,616
IGV	8,393	8,481	8,481	8,571
Total Costo Servicios (con IGV)	55,023	55,599	55,599	56,187

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

El resumen de todos los gastos administrativos para cada año, (Ver tabla 84).

Tabla 82
Gastos totales administrativos por año

GASTOS ADMINISTRATIVOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
PERSONAL	S/. 100,360	S/. 103,371	S/. 106,472	S/. 109,666
UTILES DE OFICINA Y LIMPEZA	S/. 642	S/. 1,236	S/. 1,273	S/. 1,311
SERVICIOS	S/. 46,630	S/. 47,118	S/. 47,118	S/. 47,616
BIENES NO DEPRECIABLES	S/. 102			
DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS	S/. 746	S/. 746	S/. 746	S/. 746
AMORTIZACION ACTIVOS INTANGIBLES	S/. 4,471			
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	S/. 152,951	S/. 152,470	S/. 155,608	S/. 159,339

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

9.3.6. Presupuesto de marketing y ventas.

Los gastos para marketing están cubiertos con inversión en página web y marketing de lanzamiento acorde al plan de marketing expuesto anteriormente, se detalla a continuación, (Ver tabla 85).

Tabla 83
Inversión y gastos en marketing

Descripción	Cantidad	Costo unitario S/.	Total Valor Venta	IGV 18 %	Total Precio de Venta
SOFTWARE			3,491.19	628.41	4,119.60
Diseño pagina Web	1	1,271.19	1,271.19	228.81	1,500.00
Licencia Windows	4	400.00	1,600.00	288.00	1,888.00
Antivirus	4	155.00	620.00	111.60	731.60
MARKETING DE LANZAMIENTO			4,000.00	720.00	4,720.00
Impresiones (banners, volantes, stickers)	1	500	500	90	590
Mechardising	1	1,500	1,500	270	1,770
Catering	2	700	1,400	252	1,652
Courrier	2	300	600	108	708

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

De la misma manera, se proyecta un gasto anual de 5,000 + IGV soles en primer año, en tres desembolsos cada año (cada cuatro meses), según se presenta en los egresos del flujo de caja del primer año en el mes 4, mes 8 y mes 12. (Ver tabla 86).

Tabla 86

Gastos en publicidad para el año 1

EGRESOS EFECTIVO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Material Directo	4,134	4,197	4,197	6,156	6,156	6,156	7,835	7,835	7,835	9,806	9,794	9,794
IGV Material directo	744	756	756	1,108	1,108	1,108	1,410	1,410	1,410	1,765	1,763	1,763
Gastos de personal (Sueldos)	16,650	16,650	16,650	16,650	16,650	16,650	16,650	16,650	16,650	16,650	16,650	16,650
Asignación familiar	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
Gratificación							16,650					16,650
CTS					8,700						10,088	
ESSALUD	585	1,499	1,499	1,499	1,499	1,499	1,499	2,997	1,499	1,499	1,499	1,499
Servicio Catering (tercerizado)	1,147	1,147	1,147	1,682	1,682	1,682	2,140	2,140	2,140	2,675	2,675	2,675
IGV Servicio Catering	206	206	206	303	303	303	385	385	385	482	482	482
Material indirecto	288	430	430	595	595	595	695	695	695	917	917	917
IGV Material indirecto	52	77	77	107	107	107	125	125	125	165	165	165
Utiles de oficina y limpieza				1,173			1,401			1,173		
IGV Utiles de oficina y limpieza	0	0	0	211	0	0	252	0	0	211	0	0
Servicios (Mantenimientos, Alquiler y Otros)	26,606	26,606	26,606	27,001	27,001	27,001	27,340	27,340	27,340	27,736	27,736	27,736
IGV Servicios	4,789	4,789	4,789	4,860	4,860	4,860	4,921	4,921	4,921	4,992	4,992	4,992
Promoción y Publicidad				1,667				1,667				1,667
IGV Promoción y Publicidad	0	0	0	300	0	0	0	300	0	0	0	300
Comisión de ventas	1,679	1,679	1,679	2,462	2,462	2,462	3,133	3,133	3,133	3,917	3,917	3,917
Pago IG (al estado) - Del módulo de IG				0	0	0	0	0	0	0	0	-2,002
PAGO A CUENTA IMPUESTO RENTA (1.5%)		701	701	701	1,007	1,007	1,007	1,270	1,270	1,270	1,576	1,576
Cuotas prestamos activos fijos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cuotas prestamos gastos pre-operativos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total egresos efectivo	57,630	59,486	59,486	67,225	72,881	64,181	86,195	71,620	68,155	74,010	83,004	89,531

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Finalmente, se traslada el gasto al cuadro anualizado. También se proyecta el salario considerando un incremento en costo del 3% año contra año. De la misma manera se representas las comisiones sobre las ventas del 4% anuales. (Ver tabla 87).

Tabla 84

Incremento en gastos de marketing y comisiones comerciales anuales

GASTOS VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
PERSONAL	S/. 33,753	S/. 34,766	S/. 35,809	S/. 36,883
UTILES DE OFICINA Y LIMPEZA	S/. 619	S/. 1,129	S/. 1,129	S/. 1,129
PROMOCION Y PUBLICIDAD	S/. 5,000	S/. 5,000	S/. 5,000	S/. 5,000
SERVICIOS	S/. 36,518	S/. 36,518	S/. 36,518	S/. 36,518
COMISION DE VENTAS	S/. 33,573	S/. 38,119	S/. 41,678	S/. 44,048
BIENES NO DEPRECIABLES	S/. 762			
DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS	S/. 250	S/. 250	S/. 250	S/. 250
AMORTIZACION ACTIVOS INTANGIBLES	S/. 602			
TOTAL GASTOS VENTAS	S/. 111,077	S/. 115,782	S/. 120,384	S/. 123,828

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

9.3.7. Presupuesto de gastos financieros.

Este proyecto no considera gastos financieros ya que la inversión total está cubierta por capital propio.

9.4. Presupuestos de resultados

9.4.1. Estado de ganancias y pérdidas proyectado.

Las premisas para el Estado de Resultados expresadas en el desarrollo del trabajo son las siguientes:

- El Horizonte de Evaluación es de cuatro años.
- La operación inicia en enero 2019 y es continua los doce meses de cada año.
- Todos los datos se encuentran en soles.
- El impuesto a la renta nacional es 29.50%.
- La política de compra es a un crédito de 60 días y la cobranza es pago en adelanto.
- La estructura es de 100% capital propio.

Para calcular la utilidad neta de cada año se procederá a representar el estado de ganancias y pérdidas anual:

Tabla 85
Estado de ganancias y pérdidas

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
VENTAS	910,970	1,029,538	1,122,377	1,184,166
COSTO DE VENTAS	(525,072)	(545,475)	(564,810)	(583,907)
(-) Material directo	(83,896)	(95,320)	(104,209)	(110,215)
(-) Mano de obra directa	(141,755)	(149,080)	(156,124)	(162,437)
(-) CIS	(299,421)	(301,075)	(304,477)	(311,255)
UTILIDAD BRUTA	385,898	484,063	557,568	600,259
GASTOS OPERATIVOS	(264,028)	(268,252)	(275,993)	(283,167)
(-) Gastos administrativos	(152,951)	(152,470)	(155,608)	(159,339)
(-) Gastos ventas	(111,077)	(115,782)	(120,384)	(123,828)
EBIT O UTILIDAD OPERATIVA	121,870	215,811	281,575	317,092
(-) IMPUESTOS 29.50%	(35,952)	(63,664)	(83,065)	(93,542)
UTILIDAD NETA	85,918	152,147	198,510	223,550

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

En forma general, en el análisis de Estados de Ganancias y Pérdidas se puede apreciar un crecimiento de la utilidad neta esperada del 62.42% hacia el segundo año, luego un crecimiento de 25.37% hacia el tercer año y 11.23% hacia el cuarto año, a partir de ahí se llega a una estabilidad para los siguientes años pues la empresa está en marcha. (Ver tabla 88).

9.4.2. Balance proyectado.

A continuación, se presenta el balance proyectado para los cuatro años de evaluación. (Ver tabla 89).

Tabla 86
Estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Efectivo y Equivalente de Efectivo	20,788	201,495	361,636	568,849	802,512
Cuentas por Cobrar Comerciales - Terceros		4,130	4,254	4,382	4,513
Cuentas por cobrar diversas (Crédito fiscal)		9,214	36,356	54,830	63,237
Existencias		7,639	8,693	9,491	10,047
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	20,788	222,477	410,939	637,552	880,309
ACTIVO NO CORRIENTE					
Propiedad, Planta y Equipo	482,269	482,269	482,269	482,269	482,269
Intangibles	6,682	6,682	6,682	6,682	6,682
Depreciación y amortización Acum.		(55,646)	(63,307.50)	(71,094.45)	(78,881)
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	488,951	433,306	425,644	417,857	410,070
TOTAL ACTIVOS	509,740	655,783	836,583	1,055,409	1,290,379
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
Tributos por Pagar		35,952	63,664	83,065	93,542
Beneficios sociales por pagar		23,410	24,229	25,077	25,955
Cuentas por Pagar Comerciales		764	885	953	1,018
TOTAL PASIVO CORRIENTE	-	60,125	88,778	109,094	120,514
PASIVO NO CORRIENTE					
Obligaciones Financieras Largo Plazo	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO	-	60,125	88,778	109,094	120,514
PATRIMONIO					
PATRIMONIO					
Capital	509,740	509,740	509,740	509,740	509,740
Resultados Acumulados	-	-	85,918	238,065	436,575
Resultado del Ejercicio		85,918	152,147	198,510	223,550
TOTAL PATRIMONIO	509,740	595,658	747,805	946,315	1,169,865
TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO	509,740	655,783	836,583	1,055,409	1,290,379

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

En los próximos capítulos se calculan los ratios de rentabilidad y se comentan los resultados obtenidos e implicancias en el proyecto.

9.4.3. Flujo de caja proyectado.

En este flujo se detallan los gastos generales en cada año operativo y desde el año cero. Se tomará en cuenta las inversiones iniciales y el capital de trabajo inicial. (Ver tabla 90).

Tabla 87

Cálculo del flujo de caja operativo

FLUJO DE CAJA OPERATIVO PROYECTADO					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
VENTAS		1,074,945	1,214,855	1,324,405	1,397,315
(-) MATERIAL DIRECTO		(98,997)	(112,477)	(122,966)	(130,053)
(-) MANO DE OBRA DIRECTA		(145,883)	(153,885)	(161,535)	(168,305)
(-) CIS		(328,298)	(339,028)	(342,878)	(350,707)
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS		(156,141)	(160,428)	(163,573)	(167,400)
(-) GASTOS VENTAS		(117,048)	(123,209)	(127,811)	(131,255)
(-) IMPUESTO RENTA		(35,952)	(63,664)	(83,065)	(93,542)
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		192,626	262,164	322,577	356,054

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

La recuperación de la inversión se da al 4to año de operatividad y en adelante se generan ganancias netas. En la Tabla 91, se presentan las inversiones iniciales, las cuales al restarlas del Flujo de Caja Operativo dan como resultado el flujo económico del proyecto, (Ver tabla 91).

Tabla 88

Cálculo del flujo de caja económico

FLUJO DE CAPITAL O INVERSION					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
(-) INVERSION ACTIVOS FIJOS	(103,814)				
(-) INVERSION ACTIVOS INTANGIBLES	(6,682)				
(-) INVERSION GASTOS PRE-OPERATIVOS	(378,455)				
(-) INVENTARIO INICIAL DE MATERIALES	(2,787)				
(-) INVERSION CAPITAL DE TRABAJO	(20,788)	(2,706)	(2,119)	(1,410)	0
(+) VALOR DE DESECHO ACTIVOS FIJOS					
(+) VALOR DE RECUPERO KW					
FLUJO DE CAPITAL O INVERSION	(512,527)	(2,706)	(2,119)	(1,410)	0
PAGO IGV (LIQUIDACION DE IGV)	0	(9,214)	(99,904)	(113,953)	(122,391)
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	(512,527)	180,707	160,141	207,213	233,663

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

También se ha calculado el flujo de caja acumulado a partir de los flujos de cada año. El Flujo Acumulado nos permite para ordenar la Cuenta de Caja Banco en el Estado de Situación Financiera. Mientras que el Flujo de caja de cada año permite calcular la TIR

posteriormente. (Ver tabla 92).

Tabla 89

Flujo de Caja de cada año y Flujo de caja Acumulado

FLUJO DE CAJA FINANCIERO (F.C.F.)	180,707	160,141	207,213	233,663
Efectivo y Equivalente al inicio del ejercicio	20,788	201,495	361,636	568,849
FLUJO ACUMULADO	201,495	361,636	568,849	802,512

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Se obtiene como resultado 180,707; 160,141; 207,213 y 233,663 en los años 1, 2, 3 y 4 respectivamente. Se completa la información del flujo de caja presentando el flujo del IGV correspondiente a los ingresos y egresos, (Ver tabla 93).

Tabla 90

Flujo del IGV para cada año

LIQUIDACION IGV	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
IGV INGRESOS		163,975	185,317	202,028	213,150
IGV VALOR DESECHO ACTIVOS FIJOS					
(-) IGV MATERIAL DIRECTO		(15,101)	(17,158)	(18,758)	(19,839)
(-) IGV SERVICIO CATERING		(4,128)	(4,805)	(5,412)	(5,867)
(-) IGV CIS		(45,569)	(47,070)	(47,518)	(48,569)
(-) IGV GASTOS ADMINISTRATIVO		(8,509)	(8,704)	(8,710)	(8,807)
(-) IGV GASTOS VENTAS		(7,585)	(7,677)	(7,677)	(7,677)
(-) IGV INVERSION ACTIVOS FIJOS	(15,836)				
(-) IGV INVERSION ACTIVOS INTANGIBLES	(869)				
(-) IGV GASTOS PRE-OPERATIVOS	(56,739)				
(-) IGV INVENTARIO INICIAL DE MATERIALES	(425)				
IGV NETO	(73,869)	83,083	99,904	113,953	122,391

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

También se presenta el flujo de caja a partir de la utilidad neta para todos los años. El resultado nos da los flujos de caja de cada año los cuales sirven para hallar la TIR en el capítulo siguiente. (Ver tabla 94).

Tabla 91

Flujos de caja a partir de la utilidad neta

FLUJO DE CAJA A PARTIR DE LA UTILIDAD NETA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
INGRESOS (S/.)				
UTILIDAD NETA	85,918	152,147	198,510	223,550
ACTIVIDADES DE OPERACION				
Depreciación Año actual	(55,646)	(63,308)	(71,094)	(78,881)
Depreciación Año Anterior	-	(55,646)	(63,308)	(71,094)
<i>+/- DEPRECIACION</i>	<i>55,646</i>	<i>7,662</i>	<i>7,787</i>	<i>7,787</i>
FLUJO DE CAJA GENERADO POR OPERACIONES (F.G.O.)	141,564	159,809	206,297	231,337
EGRESOS (S/.)				
VARIACION DE CAPITAL DE TRABAJO				
Cuentas por Pagar	60,125	28,653	20,316	11,420
Cuentas por Cobrar e inventario	(20,982)	(28,321)	(19,400)	(9,094)
<i>Sub-total Variación de Capital de Trabajo</i>	<i>39,143</i>	<i>332</i>	<i>916</i>	<i>2,326</i>
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (F.C.O.)	180,707	160,141	207,213	233,663
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS				
Activos Fijos Tangibles	-	-	-	-
Activos Fijos Intangibles	-	-	-	-
<i>Aumento de variación de compra de activos</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
FLUJO DE CAJA DE INVENTARIOS (F.C.I.)	180,707	160,141	207,213	233,663
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO				
Aporte de accionistas	-	-	-	-
Variación Deuda Largo Plazo	-	-	-	-
<i>Variación de actividades de financiamiento</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
FLUJO DE CAJA FINANCIERO (F.C.F.)	180,707	160,141	207,213	233,663

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Capítulo X. Evaluación económico-financiera

En este capítulo final, se presentará un análisis detallado que permita sustentar la rentabilidad del proyecto. La determinación del riesgo es muy importante, tanto para el inversionista como para el financista. Con los siguientes flujos económicos y financieros se busca sustentar la necesidad de inversión, la rentabilidad y la recuperación de lo invertido. Al final se analizará la sensibilidad del proyecto, evaluando factores claves que para el inversionista pueden ser fundamentales en la rentabilidad y puesta en marcha del proyecto.

10.1. Evaluación financiera

10.1.1. TIR.

El COK calculo previamente es 17.08%. Por lo tanto, uno de los objetivos de la evaluación financiera del proyecto es confirmar que la TIR es mayor a dicho COK, para ello usamos los Flujos de Caja de cada año. El proyecto presentado genera TIR igual a 18.22% y recupero en el año 4. En adelante se generan ganancias íntegras. (Ver tabla 95).

Tabla 92
Cálculo de TIR y periodo de recupero

INDICADORES DE RENTABILIDAD ECONOMICO					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
FLUJO DE CAJA ECONOMICO (Por Año)	(512,527)	180,707	160,141	207,213	233,663
COK =	17.08%				
VAN Economico (Año 4) =	12,149.74				
TIR Economica =	18.22%				
Periodo de recupero descontado	4.00	años	4 años		

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

10.1.2. VAN.

Del cuadro anterior se obtiene el VAN, para el periodo de cuatro años con 12,149.74 soles.

10.1.3. ROE y Ratios.

Ahora se procede a calcular los ratios de rentabilidad. A continuación, se

presentan los respectivos resultados (Ver tabla 96).

Tabla 93

Ratios de rentabilidad calculados

RATIOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
RATIOS DE LIQUIDEZ				
Razón Corriente				
Activo Corriente / Pasivo Corriente	3.7002	4.6288	5.8441	7.3046
Prueba Acida				
(Activo Corriente-Inventario) / Pasivo Corriente	3.5732	4.5309	5.7571	7.2213
Razón Efectiva				
Caja y Bancos / Pasivo Corriente	3.3512	4.0735	5.2143	6.6591
Capital de Trabajo				
Activo Corriente - Pasivo Corriente				
RATIOS DE SOLVENCIA, ENDEUDAMIENTO O APALANCAMIENTO				
Estructura de capital				
Pasivo total / Patrimonio	0.1009	0.1187	0.1153	0.1030
Endeudamiento				
Pasivo total / Activo total	0.0917	0.1061	0.1034	0.0934
RATIOS DE RENTABILIDAD				
ROE				
Utilidad neta / Patrimonio	0.1442	0.2035	0.2098	0.1911
ROA				
Utilidad neta / Activo total	0.1310	0.1819	0.1881	0.1732
Margen neto de utilidad				
Utilidad neta / Ventas netas	0.0943	0.1478	0.1769	0.1888
Crecimiento de Utilidades (Respecto al año que precede)		77.08%	30.47%	12.61%
Crecimiento de Ventas (Respecto al año que precede)		13.02%	9.02%	5.51%

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Los resultados son buenos y se encuentran dentro de lo esperado, importante notar que se mantienen o crecen en el tiempo. El ROE, ROA y Margen de Utilidad son muy buenos, así como razón efectiva y razón corriente están dentro de lo esperado. Sobre la variación de ventas, vemos que llegando al año 4 se llega a un nivel de estabilidad, donde el crecimiento es bajo pues se llega a la etapa de madurez con la empresa en marcha. En este punto, se deberá tomar medidas para incrementar los ingresos incluyendo servicios adicionales, ampliando nuevas sedes, por decir algunos ejemplos.

10.2. Análisis de Riesgo

10.2.1. Análisis de punto de equilibrio.

El punto de equilibrio es aquel donde no existe ni ganancia ni pérdida, es decir los costos son iguales a los ingresos. A continuación, se presentan los resultados obtenidos, (Ver tabla 97).

Tabla 94

Cálculos y resultados del punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
VENTAS (EN SOLES)	S/. 875,570	S/. 994,138	S/. 1,086,977	S/. 1,148,766
VENTAS (EN CANTIDADES)	611	694	759	802
Valor venta promedio	S/. 1,433	S/. 1,432	S/. 1,432	S/. 1,432
MATERIAL DIRECTO	S/. 83,896	S/. 95,320	S/. 104,209	S/. 110,215
SERVICIO CATERING (TERCERIZADO)	S/. 22,932	S/. 26,693	S/. 30,065	S/. 32,597
CIS VARIABLES	S/. 24,720	S/. 28,252	S/. 30,741	S/. 32,595
GASTOS DE VENTAS VARIABLES (Comision)	S/. 33,573	S/. 38,119	S/. 41,678	S/. 44,048
COSTOS VARIABLES	S/. 165,121	S/. 188,383	S/. 206,693	S/. 219,454
Costo variable unitario promedio	S/. 270	S/. 271	S/. 272	S/. 274
MANO DE OBRA DIRECTA - PLANILLA	S/. 118,823	S/. 122,387	S/. 126,059	S/. 129,841
CIS FIJO	S/. 274,701	S/. 272,823	S/. 273,736	S/. 278,660
GASTOS ADMINISTRATIVOS	S/. 152,951	S/. 152,470	S/. 155,608	S/. 159,339
GASTOS VENTAS FIJOS	S/. 77,504	S/. 77,663	S/. 78,706	S/. 79,781
COSTOS FIJOS	S/. 623,979	S/. 625,344	S/. 634,110	S/. 647,620
PUNTO DE EQUILIBRIO (EN CANTIDADES)	537	539	547	559
PUNTO DE EQUILIBRIO (EN SOLES)	S/. 769,003	S/. 771,548	S/. 783,000	S/. 800,554

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

En el primer año, por ejemplo, la cantidad de venta es de 611 servicios, pero su nivel de equilibrio es de 537. Así sucesivamente para cada año proyectado. Esto significa que los niveles de venta esperados podrían decaer y aun así el proyecto sería sostenible. (Ver tabla 98).

A continuación, se presenta el punto de equilibrio no valorizado, sino en cantidad por tipo de servicios proyectados para el velatorio:

Tabla 95

Punto de equilibrio no valorizado por tipo de servicio

PUNTO DE EQUILIBRIO (CANTIDADES)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
PAQUETE BASICO	161	161	164	167
PAQUETE MEDIO	268	269	273	280
PAQUETE FULL	108	108	109	112
PUNTO DE EQUILIBRIO (EN CANTIDADES)	537	539	547	559

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Tabla 96

Punto de equilibrio valorizado por tipo de servicio

PUNTO DE EQUILIBRIO (NUEVOS SOLES)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
PAQUETE BASICO	176,799	177,571	180,663	183,977
PAQUETE MEDIO	455,392	457,820	464,119	476,249
PAQUETE FULL	237,665	237,330	240,884	245,302
PUNTO DE EQUILIBRIO (NUEVOS SOLES)	869,856	872,721	885,666	905,528

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

El resultado de esta comparación nos permite tener una visión clara de cuánto margen hay para tomar acciones ante posibles resultados negativos. (Ver tabla 99).

Para verificar a detalle qué factores son críticos y cómo afecta la rentabilidad hemos

estudiado múltiples escenarios en el capítulo de Análisis de Sensibilidad.

10.2.2. Análisis de sensibilidad.

Se identificaron las siguientes variables como críticas para la evaluación de sensibilidad:

- **Variación del precio de los servicios totales**

La variación de los precios totales. El impacto de esta variable es representado disminuyendo en porcentajes el precio de todos los tipos de servicios del proyecto.

En la Tabla 100, se observa que una disminución del 0.61% en todos los precios de cada paquete, genera VAN=0. (Ver tabla 100).

Tabla 97

Variación del precio de los paquetes

1) VARIABLE PRECIO DE TODOS LOS PAQUETES		
VARIACION PRECIO	-0.610%	
	BASE	RESULTADO
PRECIO AL CONSUMIDOR PAQUETE 1	1,100	1,093
PRECIO AL CONSUMIDOR PAQUETE 2	1,700	1,690
PRECIO AL CONSUMIDOR PAQUETE 3	2,200	2,187
VAN	12,149.74	155.05
TIR	18.22%	17.09%
COK	17.08%	17.08%
VARIACION PRECIO		-0.61%
VARIACION DEL VAN		-98.72%
VARIACION DEL TIR		-6.17%
VARIACION DEL COK		-0.02%

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Los precios de todos los paquetes no pueden disminuir a más del 0.61% a la vez.

- **Variación del precio de cada tipo de servicio**

Analizando la variación del precio del paquete básico, se encuentra que una disminución del 3.03% en los precios del paquete básico genera VAN=0. (Ver tabla 101).

Tabla 98

Variación del precio de paquete básico

2) VARIABLE PRECIO DE PAQUETE BASICO		
VARIACION PRECIO		-3.030%
	BASE	RESULTADO
PRECIO AL CONSUMIDOR PAQUETE 1	1,100	1,067
VAN	12,149.74	28.37
TIR	18.22%	17.08%
COK	17.08%	17.08%
VARIACION PRECIO		-3.03%
VARIACION DEL VAN		-99.77%
VARIACION DEL TIR		-6.24%
VARIACION DEL COK		-0.02%

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

El precio unitario de los paquetes básicos no puede disminuir a más del 3.03%.

Luego, se evalúa la variación del precio de los paquetes intermedios, donde una disminución del 1.17% en los precios del paquete intermedio genera VAN=0. (Ver tabla 102).

Tabla 99

Variación del precio de paquete intermedio

3) VARIABLE PRECIO DE PAQUETE INTERMEDIO		
VARIACION PRECIO		-1.170%
	BASE	RESULTADO
PRECIO AL CONSUMIDOR PAQUETE 2	1,700	1,680
VAN	12,149.74	92.55
TIR	18.22%	17.09%
COK	17.08%	17.08%
VARIACION PRECIO		-1.17%
VARIACION DEL VAN		-99.24%
VARIACION DEL TIR		-6.21%
VARIACION DEL COK		-0.02%

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

El precio unitario de los paquetes intermedios no puede disminuir a más del 1.17%.

Finalmente, se analiza la variación del precio del paquete full, en este caso una disminución del 2.25% en los precios del paquete full genera VAN=0. (Ver tabla 103).

Tabla 100

Variación del precio de paquete full

4) VARIABLE PRECIO DE PAQUETE FULL		
VARIACION PRECIO	-2.250%	
	BASE	RESULTADO
PRECIO AL CONSUMIDOR PAQUETE 3	2,200	2,151
VAN	12,149.74	109.03
TIR	18.22%	17.09%
COK	17.08%	17.08%
VARIACION PRECIO		-2.25%
VARIACION DEL VAN		-99.10%
VARIACION DEL TIR		-6.20%
VARIACION DEL COK		-0.02%

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

El precio unitario de los paquetes full no puede disminuir a más del 2.25%.

- **Pérdida de participación de mercado por disminución de ventas en todos los paquetes**

La participación de mercado es medida en función a la cantidad de servicios vendidos.

Primero, se evalúa una disminución en la cantidad de servicios vendidos para todos los paquetes, es decir, una disminución del 0.68% en la venta servicios de -todos los paquetes genera VAN=0. (Ver tabla 104).

Tabla 101

Pérdida de participación de mercado por disminución de todos los paquetes

5) VARIACION DE CANTIDAD DE SERVICIOS VENDIDOS DE TODOS LOS SERVICIOS		
VARIACION VENTAS	-0.680%	
	BASE	RESULTADO
VAN	12,149.74	60.07
TIR	18.22%	17.08%
COK	17.08%	17.08%
VARIACION DEL VAN		-99.51%
VARIACION DEL TIR		-6.22%
VARIACION DEL COK		-0.02%

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

- **Pérdida de participación de mercado por disminución de ventas en paquetes intermedios**

La disminución del 1.29% en la venta de servicios Paquete intermedio genera VAN=0.

(Ver tabla 108).

Tabla 105

Pérdida de participación de mercado por disminución paquetes intermedio

7) VARIACION DE CANTIDAD DE SERVICIOS VENDIDOS PAQUETE INTERMEDIO		
VARIACION VENTAS	-1.290%	
	BASE	RESULTADO
VAN	12,149.74	73.86
TIR	18.22%	17.08%
COK	17.08%	17.08%
VARIACION DEL VAN		-99.39%
VARIACION DEL TIR		-6.22%
VARIACION DEL COK		-0.02%

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Este escenario genera una disminución del 1.03%, 1.13%, 1.25% y 1.42% para cada año respectivamente sobre la ocupabilidad estimada. (Ver tabla 109).

Tabla 106

Ocupabilidad generada con variación de ventas en paquetes intermedios

PROYECCIONES DE VENTA RESULTANTES				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
PAQUETE 1	183	208	228	240
PAQUETE 2	295	335	366	388
PAQUETE 3	123	139	152	160
NUEVO TOTAL VENDIDO	601	682	746	788
CAPACIDAD MAXIMA	910	910	910	910
% DE OCUPABILIDAD	66.00%	74.97%	81.99%	86.63%

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

- **Pérdida de participación de mercado por disminución de ventas en paquetes full**

Ahora, una disminución del 2.74% en la venta de servicios Paquete full genera

VAN=0. (Ver tabla 110).

Tabla 107

Pérdida de participación de mercado por disminución paquetes full

8) VARIACION DE CANTIDAD DE SERVICIOS VENDIDOS PAQUETE FULL		
VARIACION VENTAS	-2.740%	
	BASE	RESULTADO
VAN	12,149.74	38.79
TIR	18.22%	17.08%
COK	17.08%	17.08%
VARIACION DEL VAN		-99.68%
VARIACION DEL TIR		-6.23%
VARIACION DEL COK		-0.02%

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Este escenario genera una disminución del 0.87%, 0.95%, 1.05% y 1.20% para cada año respectivamente sobre la ocupabilidad estimada. (Ver tabla 111).

Tabla 108

Ocupabilidad generada con variación de ventas en paquetes full

PROYECCIONES DE VENTA RESULTANTES				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
PAQUETE 1	183	208	228	240
PAQUETE 2	305	347	379	402
PAQUETE 3	114	129	141	148
NUEVO TOTAL VENDIDO	602	684	748	790
CAPACIDAD MAXIMA	910	910	910	910
% DE OCUPABILIDAD	66.16%	75.15%	82.19%	86.85%

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

- **Incremento en costos de materiales directos e indirectos**

Se verifica cual sería el impacto de incrementar los costos en materiales indirectos, que fueron detallados en el presupuesto de compras. Con un aumento del 5.90% en el costo de los materiales directos se genera VAN=0. (Ver tabla 112).

Tabla 109

Resultados de incrementar costo de material directo en 15.52%

9) VARIABLE COSTOS DE MATERIAL DIRECTO		
VARIACION COSTO	5.900%	
	BASE	RESULTADO
VAN	12,149.74	1
TIR	18.22%	17.08%
COK	17.08%	17.08%
VARIACION DEL VAN		-99.99%
VARIACION DEL TIR		-6.25%
VARIACION DEL COK		-0.02%

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

- **Incremento en costos de alquiler**

Una de las variables consideradas como críticas, es el alquiler del local. Haciendo la evaluación encontramos que un aumento del 1.97% en el costo del alquiler del local genera VAN=0. (Ver tabla 113).

Tabla 110

Resultados de incrementar costo del alquiler de local en 4.96%

10) VARIABLE COSTO DE ALQUILER DE LOCAL		
VARIACION COSTO DE ALQUILER	1.970%	
	BASE	RESULTADO
VAN	12,149.74	56
TIR	18.22%	17.08%
COK	17.08%	17.08%
VARIACION DEL VAN		-99.54%
VARIACION DEL TIR		-6.22%
VARIACION DEL COK		-0.02%

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

- **Incremento salarial de personal**

Finalmente se analiza otra variable clave en el proyecto que es el recurso humano, ya que el proyecto busca brindar un servicio de primer nivel, entonces se debe ser cuidadoso con las variaciones salariales, de manera que el personal sea siempre el adecuado.

Importante saber que la variable aplica a todos los salarios, es decir, un aumento del 1.94% en el salario de todo el personal genera VAN=0. (Ver tabla 114).

Tabla 111

Resultados de incrementar costo de personal en 5.45%

11) VARIABLE COSTOS DE PERSONAL		
VARIACION COSTO DEL PERSONAL	1.940%	
	BASE	RESULTADO
VAN	12,149.74	25
TIR	18.22%	17.08%
COK	17.08%	17.08%
VARIACION DEL VAN		-99.79%
VARIACION DEL TIR		-6.24%
VARIACION DEL COK		-0.02%

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

10.2.3. Análisis de escenario.

Finalmente se procede a evaluar dos escenarios múltiples, que serían los más próximos a la realidad. En el presente análisis se evalúan las variables más críticas que pueden traer como resultado los escenarios Pesimista y Optimista todos en simultáneo. Con los siguientes valores procedemos a calcular las variables estadísticas, primero con el pesimista:

- El precio de venta de todos los paquetes disminuye 0.20%
- La cantidad de servicios totales vendidos en el año disminuyen 0.2%
- Los materiales directos aumentan su costo en 0.5%
- El alquiler del local incrementa en un 0.4%
- Los sueldos de todo el personal incrementan en un 0.15%

De la misma forma presentamos el escenario optimista.

- El precio de venta de todos los paquetes aumenta 0.20%
- La cantidad de servicios totales vendidos en el año aumenta 0.2%
- Los materiales directos disminuyen su costo en 0.5%
- El alquiler del local disminuye en un 0.4%
- Los sueldos de todo el personal disminuyen en un 0.15%

Los resultados obtenidos son los siguientes:

(Ver tabla 115).

Tabla 112

Calculo VAN y TIR para escenarios pesimista y optimista

	PESIMISTA	BASE	OPTIMISTA
VARIABLES DE ENTRADA			
PRECIO	-0.20%	0%	0.20%
PRECIO DE VENTA PAQUETE 1	1097.8	1,100.00	1102.2
PRECIO DE VENTA PAQUETE 2	1696.6	1,700.00	1703.4
PRECIO DE VENTA PAQUETE 3	2195.6	2,200.00	2204.4
CANTIDAD SERVICIOS VENDIDOS	-0.20%	0%	0.20%
SERVICIOS VENDIDOS AÑO 1	610	611	612
SERVICIOS VENDIDOS AÑO 2	693	694	695
SERVICIOS VENDIDOS AÑO 3	757	759	761
SERVICIOS VENDIDOS AÑO 4	800	802	804
COSTO MATERIALES DIRECTOS	0.50%	0%	-0.50%
COSTO TOTAL DE M.D. AÑO 1	67,351.86	67,016.78	66,681.70
COSTO TOTAL DE M.D. AÑO 2	76,486.80	76,106.27	75,725.74
COSTO TOTAL DE M.D. AÑO 3	83,613.11	83,197.12	82,781.13
COSTO TOTAL DE M.D. AÑO 4	88,506.94	88,066.61	87,626.28
ALQUILER DE LOCAL	0.40%	0%	-0.40%
COSTO POR ALQUILER MENSUAL	24,849.00	24,750.00	24,651.00
COSTO DE PERSONAL	0.15%	0%	-0.15%
COSTO DE PERSONAL ANUAL	263,615.83	263,221.00	262,826.17
VARIABLES DE SALIDA			
VAN	223.00	12,149.74	24,093.00
TIR	17.09%	18.22%	19.33%
INDICE VARIACION DEL VAN ECONOMICO	2%	100%	198%
INDICE VARIACION DE TIR	1.13%	100%	1.11%

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Entonces, se asigna la probabilidad de ocurrencia para cada escenario, y se obtiene un excelente resultado tanto en VAN como en TIR. (Ver tabla 116).

Tabla 113

VAN y TIR obtenidos con probabilidades de escenarios

	PESIMISTA	BASE	OPTIMISTA
PROBABILIDAD ESCENARIOS	50%	35%	15%

VAN ECONOMICO ESPERADO	7,978
TIR	17.82%

Fuente: Arambulo, R., Galarza, T., Llaque, M., y Merino, R. (2019)

Se concluye entonces que las variables críticas del proyecto dan un margen positivo, pues TIR resultante 17.82% es mayor que COK 17.08%.

Conclusiones

Por el estudio realizado se concluye:

- El plan de negocio presentado es muy sensible las variables analizadas, principalmente al incremento de costos en recursos humanos y alquiler del local. Dada estas premisas es que se consideran guardas porcentuales en los cálculos financieros previendo posibles incrementos en ambos costos año contra año, sin embargo, será prioridad del Administrador gestionar de forma correcta el reclutamiento y cumplimiento de contratos de alquiler.
- Mas crítico aun si por circunstancias del mercado y con el proyecto en marcha se debe disminuir el precio de venta del paquete intermedio, o si disminuyen la cantidad de venta de servicios intermedios. Dada esta premisa, es prioridad del Jefe de Ventas asegurar el plan mensual haciendo foco al paquete intermedio, de la misma forma trasladarlo con los partners intermediarios de negocio, para que ofrezcan dicho servicio prioritariamente.
- Para el desarrollo del negocio encontramos clave la ubicación del local, por lo tanto, será importante revisar constantemente ambos terrenos analizados en el plan de negocios. Si bien las dos opciones presentadas son las que mejor se ajustan al tipo de negocio, el hecho de cambiar de local no impediría el desarrollo del plan presentado, pues tiene se cuenta con fundamentos bien explicados que podrían aplicar para un local que cumpla con las mismas condiciones presentadas en la localización del proyecto.
- El proyecto es rentable y viable, para ello en las siguientes líneas presentamos un resumen de las condiciones que nos permiten confirmarlo.
- Existe demanda, debido al gran porcentaje de defunciones que se presentan diariamente en el Lima Metropolitana.

- Oferta reducida: Dividida en velatorios parroquiales, municipales y ministeriales para la demanda que se presenta en el mercado.
- Industria no explotada: En la actualidad los velatorios vienen brindando el mismo servicio en los últimos años, sin mejorar ni crear un valor agregado al servicio.
- Mercado en desarrollo: A comparación de otros países la industria no ha desarrollado nuevas tendencias.
- El poder adquisitivo: Es creciente y permite servicios de altos estándares de calidad.
- Precio: Las personas están dispuestas a pagar más por un velatorio diferenciado.
- Finanzas y Rentabilidad: El plan de negocios es rentable, presenta TIR de 18.22% , VAN igual a 12,149.74 soles con recuperó en el cuarto año. Inclusive luego del análisis multidimensional con un 50% de probabilidades de un escenario pesimista se obtiene TIR de 17.82%, VAN igual a 7,978.

Recomendaciones

El precio se puede reducir máximo en un 0.61% en todos los paquetes para generar VAN=0. Y las variables más críticas son el precio y el alquiler.

Se puede decir que el punto de equilibrio con respecto a los servicios vendidos es de 537, conociendo la proyección para el primer año de 611 servicios para el primer año.

El servicio de 24 horas debe ser un servicio adicional.

Las alianzas estratégicas con funerarias de alto nivel son indispensables para el desarrollo del negocio.

La página web debe tener una buena visualización y desarrollo debido que será la publicidad más potente de la empresa.

El reglamento de uso debe ser específico y estricto a fin de no invadir la privacidad de los clientes.

El servicio debe ser de muy alta calidad para sustentar el valor y se debe de contar con personal altamente calificado y con vocación de servicio.

El servicio debe estar dirigido a familias del NSE A-B y La plaza debe estar ubicada en la zona 7 de Lima Metropolitana (Surco, San Isidro, San Borja, La Molina, Miraflores).

Se recomienda que el precio se encuentre por encima del mercado a fin de filtrar a los clientes.

El enfoque es el éxito del proyecto.

Anexos

Anexo 1. Guía de pautas para Focus Group

I. INTRODUCCIÓN

REGLAS DEL JUEGO

Tema muy sensible, por lo que el responsable de dirigir el Focus debe ser muy respetuoso con las preguntas, para evitar herir susceptibilidades y no asociarlo a un tema netamente comercial.

Lograr ganar la confianza de los participantes.

Las preguntas se enfocarán en presentar un concepto diferente de atención y ayuda personalizada, que alivie al doliente, como el diseño de los salones, ubicación, servicios adicionales, atención 24 horas y los 365 días del año.

GUÍA DE PAUTAS:

Buenas tardes mi nombre es _____, (Colocar stickers con los nombres), veo el nombre de cada uno de ustedes, eso nos va a facilitar la comunicación.

RELAJARSE, CALENTAMIENTO

1. Me gustaría conocerlos un poco más, les parece si cada uno me cuenta a ¿qué se dedica, y que hacen en sus tiempos libres?
2. ¿A qué lugares suelen ir en familia?
3. ¿Qué medios de comunicación están más cerca de ustedes?, ¿Por qué? (Indagar TV, radio, programación en general, Internet (profundizar: ¿qué hacen en Internet, qué páginas visitan, redes online ¿cuáles? (Twitter, Facebook, otros) ¿por qué?
4. Me gustaría conversar con ustedes sobre un momento importante en sus vidas.

Empezaremos con..... (de derecha a izquierda, todos tienen etiquetas con su nombre).

5. Gracias, ahora quisiera que me digan si saben para que estamos reunidos..... En realidad, estamos acá para hablar de un tema de la vida diaria, en el que ustedes por diferentes motivos conocen, y por lo que me gustaría pedirles que sean totalmente sinceros y que no se dejen influenciar por nadie.
6. Es importante decirles que no existen respuestas correctas o incorrectas, todas sus respuestas serán muy valiosas.
7. Les agradeceré puedan apagar sus celulares o ponerlos en modo de vibrador para aprovechar al máximo la reunión.

II. ULTIMA VEZ QUE ASISTIERON (para público en general)

1. ¿Conocen lo que es un salón velatorio?
2. ¿Asisten a velorios?, ¿Y dónde suelen ser?, ¿En casa o en salones velatorios?
3. ¿De quién fue el velorio al que asistieron la última vez? (familiar, amigo, conocido)
4. ¿Dónde fue el velorio, en qué distrito?
5. ¿Con qué frecuencia dirían ustedes que asisten a velorios? ¿Por qué?
6. ¿Cuáles recuerdan? ¿Alguno más?
7. ¿Recuerdan que nombre tenía el velatorio al que asistieron la última vez? (intentar que precisen el nombre)
8. ¿Considera adecuada la infraestructura o edificación donde se realizan los velatorios?

III. ULTIMA ELECCIÓN DE UN VELATORIO (para el que gestionó)

1. ¿Cómo fue que eligieron ese velatorio?
2. ¿Qué aspectos tomaron en cuenta antes de decidir por este velatorio?
3. ¿Quién decidió el velatorio finalmente?
4. ¿Cuál fue al final la opinión que más pesó en la decisión para elegir ese velatorio?

IV. IMPORTANCIA, EXPECTATIVAS / ATRIBUTOS VALORADOS)

1. ¿Cree que es importante adquirir un servicio velatorio en un salón fuera del entorno del hogar?
2. ¿En el último servicio velatorio que asistió, éste cumplió sus expectativas?
3. ¿Qué expectativas cumplirían a satisfacción en un salón velatorio?
4. ¿Le interesa encontrar atributos complementarios al servicio de salón velatorio?
5. ¿Cuántos y qué atributos complementarios al servicio de salón velatorio le gustaría encontrar?
6. ¿Le gustaría tener una experiencia personalizada en el servicio de salón velatorio? Como: Música de fondo, servicio de catering, servicio de responso, florería.
7. ¿Qué productos y servicios observaron que había?, ¿Cuáles creen que debería haber?
8. ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos en el servicio velatorio que encontraron?
¿Por qué?

V. RECORDACIÓN Y VALORACIÓN DE VELATORIOS.

Preguntas para público en general:

1. ¿Podría mencionarnos, cuáles son los atributos que le hace recordar el salón al que asistió?
2. ¿Usted, usaría o recomendaría los servicios de este salón?
3. ¿Alguna vez han pensado en algún velatorio en especial para un familiar a la hora de su muerte?
4. ¿Por qué pensaron en ese velatorio en particular?
5. ¿Cuáles son los factores que intervinieron para pensar en ese velatorio?
6. ¿Desde hace cuánto tiempo conocen ese salón velatorio?
7. ¿Consideran tradición velar a los familiares en un velatorio en particular? ¿Por qué?
8. ¿Por qué motivos lo cambiarían?
9. ¿Han asistido a un velorio en el que ustedes sintieron que el local era el adecuado, y que les brindaba un espacio elegante y cómodo ¿por qué? (profundizar)

10. ¿Se han negado a asistir a un velorio por el distrito dónde queda? ¿Qué distrito? ¿por qué?
11. ¿Consideran importante la ubicación? ¿Por qué? (Profundizar)

Preguntas para quien gestionó un servicio velatorio:

12. ¿Usted participó en la decisión de alquilar del salón? ¿Cuál fue su experiencia?
13. ¿Qué pasó una vez que Lo alquilaron?
 - a. ¿Sintieron apoyo y soporte por parte del área administrativa del salón velatorio?
 - b. ¿Les pareció de verdad de un excelente lugar?
 - c. ¿Cumplió sus expectativas?
 - d. ¿Les dieron facilidades para brindar información a los visitantes?
 - e. ¿Se imaginan que puedan asistir diversas religiones? ¿Qué les parecería?
 - f. ¿Tuvo la oportunidad de hablar con algún administrativo? ¿Cómo fue su experiencia con ese administrativo? (profundizar)
14. ¿Por qué en un momento decidieron ir a un velatorio y no velarlo en casa? (profundizar)

VI. IMAGEN Y POSICIONAMIENTO

1. Ahora quisiera que colaboraran conmigo con el siguiente ejercicio, Quisiera que se imaginen a un velatorio como si fuera persona (sexo, edad, NSE, ocupación, pasatiempos, etc.).
2. ¿ Cree usted pertinente realizar alianzas entre diferentes funerarias y que estuviesen de acuerdo en la prestación del mismo servicio?

VII. PRECIO

1. ¿Cuánto es lo máximo que estarían dispuestos a pagar ustedes por un servicio de alquiler de velatorio?
2. ¿Cuánto es lo mínimo que pagarían sin que duden de la calidad?
3. En resumen ¿Cuál sería un precio justo? ¿Por qué?
4. ¿Por quienes pagarían este servicio?

5. ¿Qué precios escucharon o conocen?
6. ¿Qué beneficios brindaba ese salón?
7. ¿Pagarían adicionalmente por un servicio de catering, mozos, música de fondo, etc. para dar una despedida a un difunto? ¿Por qué?

VIII. RECORDACIÓN PUBLICITARIA

1. ¿De qué nombres de salas de velatorio recuerda haber visto publicidad?
2. ¿A través de qué medio?
3. ¿Qué han apreciado en Televisión? ¿Alguna otra marca?
4. ¿Qué escenas o mensajes recuerda?
5. ¿Están seguros que las escenas o mensajes que recuerda son de las marcas que me han mencionado?
6. Cuando necesitaron usar estos servicios ¿buscaron información, preguntaron sobre ella, escucharon algo?
7. Imaginemos que estamos en ese momento crítico de nuestras vidas, de un familiar, ¿dónde buscarían información?
8. ¿Que esperarían encontrar en él?

IX. EXPECTATIVAS

1. ¿Consideran ustedes que necesitan mayor información sobre las marcas de salas de velatorio?
2. ¿Qué tipo de información?
3. ¿Qué opinan sobre un salón velatorio de lujo, con todas las comodidades?
4. ¿Lo han buscado? cómo les fue?
5. Desearían mencionar algo más respecto al tema que no se haya considerado anteriormente.

CIERRE

Se realiza un resumen de los resultados.

Para finalizar, ¿alguno de ustedes quisiera dar algún consejo para mejorar los productos mencionados?

Muchas gracias por su asistencia y apoyo. Hasta luego.

Anexo 2. Guía de pautas para entrevista a profundidad expertos de la industria

Introducción

Guía de pautas:

Buenas tardes mi nombre es _____, soy alumno de MBA de la USIL y estamos realizando un estudio de mercado para determinar variables importantes en el mercado de velatorios, lo reconocemos como experto en el sector y nos gustaría hacerle algunas preguntas.

1. ¿Hace cuánto tiempo se labora en esta industria?
2. ¿En qué empresas del rubro ha laborado?
3. ¿Qué me podría decir sobre los velatorios que hay en Lima?
4. ¿En su opinión, qué momento se encuentra el sector?
5. ¿En su opinión que velatorios ocupan la mayor parte del mercado?
6. ¿Porque considera que esos velatorios ocupan la mayor parte del mercado? ¿Qué factores influyen en su apreciación?
7. ¿Por qué considera Ud. que las corporaciones funerarias no cuentan con velatorios?
8. ¿Apostaría Ud. por poner un velatorio en Lima?
9. ¿A qué sector lo dirigiría?
10. ¿En qué distrito lo pondría?
11. ¿Qué características debería tener?
12. ¿Cuál sería el precio adecuado?
13. ¿Competiría Ud. por precio o por calidad?
14. ¿Brindaría una escala de comisiones a las Funerarias?
15. ¿Las comisiones las daría a la funeraria o al vendedor?
16. ¿Qué medios de comunicación usaría Ud. para llegar a los clientes?

17. ¿Apostaría Ud. por un nuevo velatorio enfocado a la elegancia y confort, que cubra las necesidades indispensables para los clientes y que este enfocado al NSE A de Lima metropolitana? ¿Cuánto considera que pagarían por un servicio así?
18. ¿Considera que a las corporaciones funerarias y cementerios les interesaría realizar alianzas con un velatorio de esta naturaleza?
19. ¿Qué recomendaciones nos daría?

Cierre

Se realiza un resumen de los resultados.

Para finalizar, ¿Quisiera dar algún consejo para ingresar a este sector?

Muchas gracias por su asistencia y apoyo. Hasta luego.

Anexo 3. Entrevistas a profundidad experto en la industria (1)

Directivo Finisterre S.A. Funeraria de Mapfre Perú

a) Datos generales

Esta entrevista se realizó en sus oficinas al Gerente General de la Corporación, Cesar Vílchez de 35 años que viene laborando en el sector y en esta empresa hace 08 años. La duración de la entrevista fue de 30 minutos aproximadamente, quien tiene amplia experiencia en este rubro y una gran apertura en absolver las preguntas.

b) Objetivo

El objetivo de esta investigación exploratoria es poder conocer el mercado en diferentes aspectos, Know how, características del servicio, competidores, políticas comerciales, estacionalidad, datos históricos, proyecciones y cartera de clientes.

c) Análisis y conclusiones

Perfil del cliente

- El entrevistado demostró conocer a la perfección este negocio porque nos absolvió las preguntas con total claridad.
- Demuestra mucho interés en seguir trabajando en este rubro, uno de sus principales actividades es asesorar a sus clientes,
- Nos explicó, que tienen cómo diferenciarse de la competencia.

Validación del producto

- Considera que este negocio sería un mercado potencial, si es que la gente está dispuesta a pagar el precio sugerido.
- Si brindamos servicio integral, el negocio tendrá mayor aceptación, ya que los clientes necesitan que en un solo sitio se le brinde todo el servicio.
- Deben ofrecer salones amplios y cómodos.

- Deben brindar muchas sillas para que todos los asistentes estén descansados mientras permanezcan en el recinto.
- El horario de atención de 24 horas sería una muy buena opción.

Mejoras al servicio

- Concluyó que esta información nos ayudará para considerar mejoras en el servicio, teniendo un plus respecto a la competencia, lo cual nos permitirá mantenernos en el mercado.
- Es necesario que el horario de atención del salón velatorio sea de 24 horas.

Información

- La Competencia directa se encuentra en los distritos de Miraflores, Surco, San Borja
- Los velatorios más concurridos por el NSE A-B son Virgen de Fátima, Sagrado corazón de Jesús y Funeraria campo Fe - La Molina.
- Un concepto Premium es interesante en el sector, sin embargo, las licencias podrían ser una gran limitante.
- En los últimos años las personas gastan más en los entierros por ello se vio la necesidad de elevar el nivel de los autos carroza alquilando marcas como Volvo y Mercedes Benz.
- El Perú es pobre en velatorios hay pocas opciones buenas para elegir, varios lugares
- Las funerarias serían buenos socios estratégicos

Entrevistas a profundidad experto en la industria (2)

Director Funerario: Rodolfo Castillo Calle **Función:** Director funerario de la corporación funeraria Agustín Merino.

En momentos de tanto dolor y confusión, a las familias les puede resultar imposible pensar en los detalles técnicos y legales que conlleva la ceremonia del adiós. Los directores de funerarias contendrán a las familias frente a las reacciones emocionales propias del duelo como el desconcierto, la ira, la indecisión, etc. Para ello es importante que posea un oído comprensivo dispuesto a escuchar los deseos del servicio fúnebre para luego combinarlos con los requisitos prácticos y legales con el fin que esta prestación sea adecuada para la familia. Esta información será brindada en un marco de empatía y serenidad en donde el director funerario ayudará a los dolientes a tomar las mejores decisiones en base a una información confiable y sin prisas. Con capacitación profesional en la organización de funerales y acompañamiento a personas en duelo, el director se responsabiliza frente a las familias de organizar la despedida tal como ellos la habían imaginado considerando la escritura en obituarios, la disposición del espacio de la sala velatorio, el traslado del cuerpo hacia el cementerio, etc. En este sentido, le describirá los distintos servicios que ofrece su casa funeraria y le brindará un presupuesto por escrito en donde detallará los componentes que integran la ceremonia junto con el costo de cada uno de ellos.

<http://www.redfuneraria.com/sector-funerario/marketing-funerario/el-perfil-del-director-funerario#dos>

Entrevista

Se realizó al Sr. Rodolfo Castillo Calle, Director funerario de la corporación funeraria Agustín Merino, en las oficinas Administrativas de Agustín Merino situadas en Jr. Domingo cueto 305 en el distrito de Lince, el día 3 de mayo del 2018 desde las 15:00hrs. Hasta las 16:00. Horas

Se contó con una batería de preguntas para ser respondidas basadas en su experiencia en el rubro.

Objetivo:

Identificar a la competencia directa, así como conocer su opinión de experto con respecto a este nuevo concepto y las variables que conlleva, conocer también la percepción que tiene sobre los velatorios en la región, las tendencias y su apreciación sobre un velatorio Premium.

Análisis:

- La gente de mayor dinero busca distritos cercanos a sus domicilios y ellos generalmente viven en los distritos de La Molina, Surco, Miraflores
- Los velatorios en esos distritos son los más solicitados por la gente que tiene dinero
- Un concepto Premium es interesante en el sector ya que no existe alguno de esas características.
- Las personas en la mayoría de las veces piden lo mejor que este dentro de sus posibilidades, sin embargo, para las personas de dinero el precio no es un factor importante cuando se trata de algo exclusivo.
- Los velatorios en Lima son similares y hay pocas opciones buenas a elegir y los precios pueden variar hasta en un 40%.
- La informalidad es bastante fuerte sin embargo no son nada confiables y las empresas serias evitan en lo posible contratar algún servicio con ellos.
- Los directores funerarios somos los que ayudamos a los familiares en la organización del funeral y somos los encargados de recomendar y confirmar la disponibilidad de las salas velatorio.

Guía de pautas para entrevista a profundidad vendedor funerario

I. INTRODUCCIÓN

GUÍA DE PAUTAS:

Buenas tardes mi nombre es _____, soy alumno de MBA de la USIL y estamos realizando un estudio de mercado para determinar variables importantes en el mercado de velatorios, lo reconocemos como experto en el sector y nos gustaría hacerle algunas preguntas.

1. ¿Hace cuánto tiempo se labora en esta industria?
2. ¿En qué empresas del rubro ha laborado?
3. ¿Qué me podría decir sobre los velatorios que hay en Lima?
4. ¿En su opinión, en qué momento se encuentra el sector?
5. ¿En su opinión que velatorios y funerarias ocupan la mayor parte del mercado?
6. ¿Porque considera que esos velatorios y funerarias ocupan la mayor parte del mercado?
¿Qué factores influyen en su apreciación?
7. ¿En su experiencia, ¿cómo llegan los clientes a su funeraria, que acciones realizan para atraerlos?
8. ¿Por qué considera Ud. que las corporaciones funerarias no cuentan con velatorios?
9. ¿Apostaría Ud. por poner un velatorio en Lima?
10. ¿A qué sector lo dirigiría?
11. ¿En qué distrito lo pondría?
12. ¿Qué características debería tener?
13. ¿Cuál sería el precio adecuado?
14. ¿Competiría Ud. por precio o por calidad?
15. ¿Cuál sería el motivo por el cual usted recomendaría un velatorio?

16. ¿Existe alguna escala de comisiones de velatorios a los vendedores de las funerarias?
¿cuál es el rango que se maneja?
17. ¿Las comisiones se dan a la funeraria o al vendedor?
18. ¿Con su experiencia en ventas en la industria, cuál cree usted que sea el factor más importante de los clientes para la elección de un velatorio
19. ¿La funeraria donde usted trabaja ofrece una gama de velatorios u ofrece algunos velatorios en específico, ¿por qué?
20. ¿Considera que a las corporaciones funerarias y cementerios les interesaría realizar alianzas con un velatorio?
21. ¿En su experiencia, normalmente las funerarias mantienen algún contrato con los velatorios por un tiempo determinado?
22. ¿Qué beneficios obtienen la funeraria y el velatorio con este contrato?
23. ¿Considera usted que un velatorio enfocado al lujo, calidad, servicio y confort tendría éxito en la industria?
24. ¿En su experiencia cuanto cree usted que los clientes estarían dispuestos a pagar por este servicio?
25. ¿Qué recomendaciones nos daría?

CIERRE

Se realiza un resumen de los resultados.

Para finalizar, ¿quisiera dar algún consejo para ingresar a este sector?

Muchas gracias por su asistencia y apoyo. Hasta luego.

Entrevistas a profundidad vendedor funerario (3)

Vendedor: Gerardo Meza Sotomayor **Función:** Vendedor de la funeraria La Molina

Realizar trabajos de atención e información en la demanda de prestación de servicios funerarios, tanto en la contratación y prestación del mismo, como durante su desarrollo, atendiendo de manera personalizada las demandas de los/as solicitantes, familiares y/o personas usuarias y organizando la prestación y los actos de protocolo del servicio funerario aplicando criterios de calidad.

<http://pop.jccm.es/elige/ficha/popId/2894/popAct/showCuali/detalleCuali/SSC/5892/1063/58921023/>

Entrevista

Se realizó al Sr. Gerardo Meza Sotomayor, Vendedor de la funeraria La Molina, en las oficinas Administrativas de Funeraria La Molina situadas en Av. Javier prado este 2248 en el distrito de San Borja, el día 9 de mayo del 2018 desde las 18:00hrs. Hasta las 19:00. Horas Se contó con una batería de preguntas para ser respondidas basadas en su experiencia en el rubro.

Objetivo:

Identificar a la competencia directa, así como conocer su opinión de experto con respecto a este nuevo concepto y las variables que conlleva, conocer también la percepción que tiene sobre los velatorios en la región, las tendencias y su apreciación sobre un velatorio Premium.

Identificar como trabajan las funerarias con los velatorios y que beneficios comparten.

Análisis:

- En Lima la gente elige los velatorios por el distrito, los precios también se basan en ello y todo va cambiando según los lugares de residencia del difunto o familiares.
- Los velatorios en Miraflores y Surco son bien pedidos por la gente que tiene dinero.

- Nosotros contamos con vendedores de turno en la puerta de hospitales, también con contactos dentro de cada hospital y morgue, lo que nos permite estar en el momento y lugar adecuado.
- Considero que la industria siempre estuvo separada y cada quien se dedicaba a su función, sin embargo, poner un velatorio es costoso pues requiere de un local grande que no cualquiera tiene o puede costear.
- Las leyes amparan a lugares religiosos y pueden estar donde nosotros no podemos y nos conviene cerrar el proceso fúnebre con ellos.
- Los velatorios en Lima son similares y hay pocas opciones buenas a elegir y los precios pueden variar hasta en un 40%.
- Nosotros recomendamos los velatorios según las familias y sus necesidades.
- Los velatorios son centros religiosos y no ven este servicio como una manera de ganar dinero o lucro por ende no nos dan comisiones, si lo hicieran podríamos hacer un esfuerzo en convencer al cliente. Los que si dan comisiones a la Funeraria son los cementerios y oscilan en 10% del valor de venta.
- Las comisiones deberían ser para el vendedor, porque nosotros somos los que convencemos al cliente.
- Un velatorio Premium sería una buena opción, aunque tendrá algunos días bajos pues no todos los días muere gente que pueda pagar precios altos.
- Las funerarias ofrecen todos los velatorios cercanos al distrito de referencia que indican los familiares.
- Yo considero que si es Premium y la infraestructura es elegante podrían pagar hasta el doble de lo normal, un promedio de S/. 1000 soles.

Guía de pautas para entrevista a profundidad administrador de velatorio

I. Introducción

Guía de pautas:

Buenas tardes mi nombre es _____, soy alumno de MBA de la USIL y estamos realizando un estudio de mercado para determinar variables importantes en el mercado de velatorios, lo reconocemos como experto en el sector y nos gustaría hacerle algunas preguntas.

1. ¿Hace cuánto tiempo se labora en esta industria?
2. ¿En qué empresas del rubro ha laborado?
3. ¿Qué me podría decir sobre los velatorios que hay en Lima?
4. ¿Qué velatorios considera usted que son su principal competencia
5. En su experiencia, ¿cómo llegan los clientes su velatorio, que acciones realizan ustedes para atraerlos?
6. ¿Las reservas de los salones las realizan las funerarias o los mismos clientes? ¿si hablamos de 100 reservas cuantas hace cada uno aproximadamente?
7. En su experiencia ¿qué característica principal es la que buscan los clientes en su velatorio?
8. En su experiencia ¿qué característica principal es la que buscan los clientes en un velatorio?
9. ¿Por qué considera Ud. que las funerarias no cuentan con velatorios?
10. ¿Apostaría Ud. por poner un velatorio en Lima?
11. ¿A qué sector lo dirigiría?
12. ¿En qué distrito lo pondría?
13. ¿Qué características debería tener?

14. ¿Cuál sería el precio adecuado?
15. ¿Competiría Ud. por precio o por calidad?
16. ¿Cuál sería el motivo por el cual usted recomendaría un velatorio?
17. ¿Existe alguna escala de comisiones de velatorios a los vendedores de las funerarias?
¿Cuál es el rango que se manejan?
18. ¿Las comisiones se dan a la funeraria o al vendedor? ¿Cuál es el proceso de pago?
19. ¿Si su velatorio está lleno ofrecen alguna alternativa?
20. ¿Considera que a las corporaciones funerarias y cementerios les interesaría realizar alianzas con unos velatorios?
21. ¿En su experiencia, normalmente las funerarias mantienen algún contrato con los velatorios por un tiempo determinado?
22. ¿Qué beneficios obtienen la funeraria y el velatorio con este contrato?
23. ¿Considera usted que un velatorio enfocado al lujo, calidad, servicio y confort tendría éxito en la industria?
24. ¿En su experiencia cuanto cree usted que los clientes estarían dispuestos a pagar por este servicio?
25. ¿Qué recomendaciones nos daría?

CIERRE

Se realiza un resumen de los resultados.

Para finalizar, ¿quisiera dar algún consejo para ingresar a este sector?

Muchas gracias por su asistencia y apoyo. Hasta luego.

Entrevistas a profundidad administrador de velatorio (4)

Administrador José Ramos Yupanqui **Velatorio:** Virgen de Fátima **Función:** Encargado Realizar la reserva del salón en horario de oficina, firma de contrato con familiares o funeraria y apertura de salón, limpieza en caso de ser necesario, encendido de luces y cierre de salón.

Se realizó al Sr. José Ramos Yupanqui, encargado del velatorio Virgen de Fátima, en el velatorio Virgen de Fátima situado en Armendáris 350 en el distrito de Miraflores, el día 11 de mayo del 2018 desde las 11:00hrs. Hasta las 12:00. Horas

Se contó con una batería de preguntas para ser respondidas basadas en su experiencia en el rubro.

Objetivo:

Conocer a la competencia directa, así como conocer su opinión de experto con respecto a este nuevo concepto y las variables que conlleva, conocer también la percepción que tiene sobre los velatorios en Lima, las tendencias y su apreciación sobre un velatorio Premium.

Conocer los procedimientos y forma de trabajo con las funerarias, recepcionar las variables que considera importante para brindar un servicio de velatorio de primera clase.

Análisis:

- Los católicos que son seguidores de sus iglesias o los que ya nos conocen generalmente llaman directamente, pero también llegan bastantes clientes recomendados por las funerarias, aproximadamente 35% directo y 65% por funerarias.
- Los velatorios son lugares acondicionados y los clientes siempre quieren comodidad y privacidad.
- No tengo conocimiento del porque las funerarias no ponen un velatorio, podría ser buen negocio para ellos.

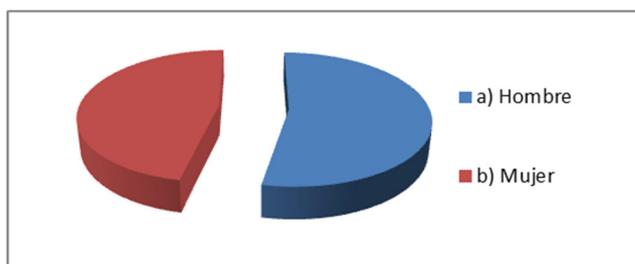
- Las parroquias no trabajamos con comisiones, los padres no están de acuerdo con ese cobro, sin embargo, tengo conocimiento que cuando las funerarias nos hacen la reserva a su nombre ellos cobran más al cliente de lo que realmente vale, asumo que esa será su ganancia.
- Tengo conocimiento que las funerarias varias veces estuvieron interesadas en tener un contrato con nosotros, pero los padres no lo permiten.
- Si el velatorio está lleno solo informo que no hay disponibilidad, pero generalmente los familiares esperan horas a que se desocupe algún salón, está lleno casi todas las noches.
- Un servicio como el que indican sería muy recurrido pues eso es lo que busca la gente y la gente que vive cerca tiene dinero.

Anexo 4. Tabulaciones

Encuesta a público final en base a 400 entrevistados

0. Género

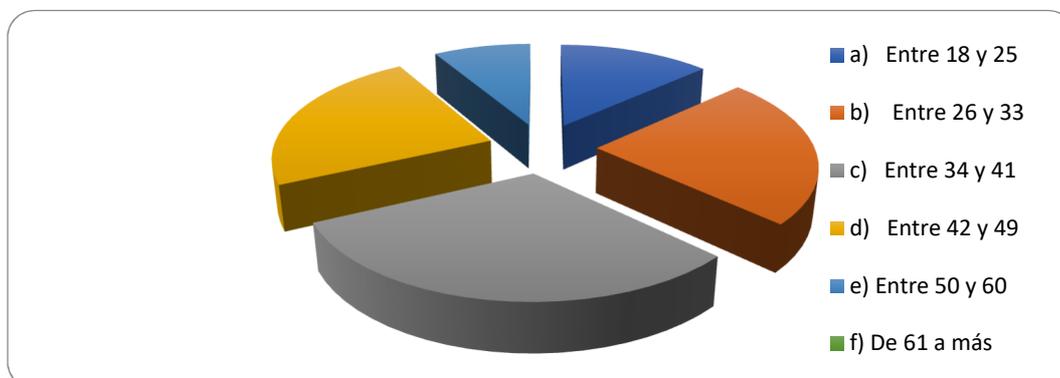
a) Hombre	51% (204 entrevistados)
b) Mujer	49% (196 entrevistados)
Total	100%



1. ¿Cuántos años tienes?

a) Entre 34 y 41	30% (120 entrevistados)
b) Entre 26 y 33	24.% (98 entrevistados)
c) Entre 42 y 49	24% (98 entrevistados)
d) Entre 18 y 25	13% (50 entrevistados)
e) Entre 50 y 60	9% (34 entrevistados)
f) De 61 a más	0% (0 entrevistados)
Total	100%

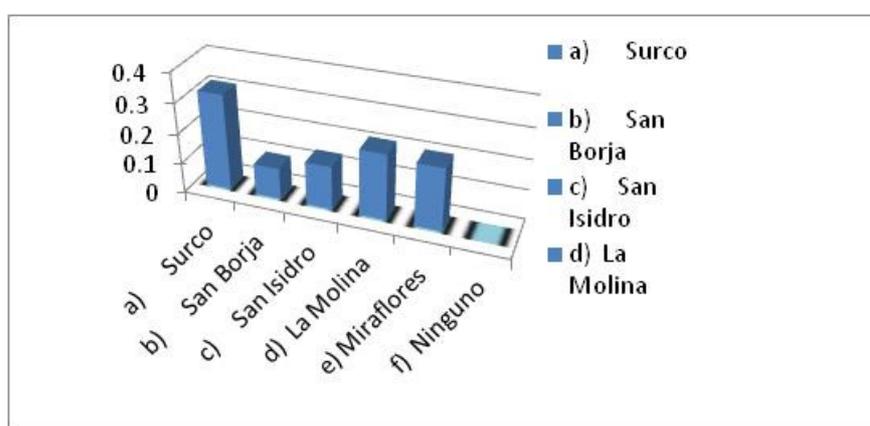
Más del 50% de encuestados tienen edades que fluctúan entre los 26 y 41 años.



2. ¿Vives en alguno de estos distritos?

a) Surco	30%	(121 entrevistados)
b) La Molina	23%	(90 entrevistados)
c) Miraflores	22%	(86 entrevistados)
d) San Isidro	15%	(62 entrevistados)
e) San Borja	10%	(41 entrevistados)
f) Ninguno	0%	(0 entrevistados)
Total	100%	

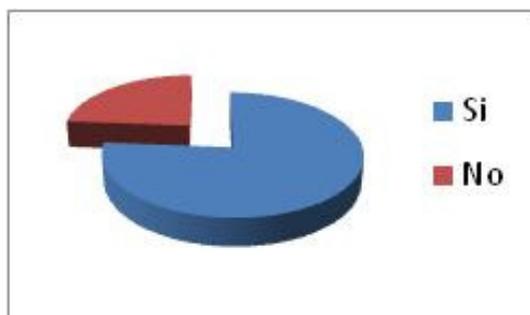
El 30% de los encuestados pertenece al Distrito de Santiago de Surco



3. ¿Dentro de su familia, es usted una de las personas que tendría la potestad de tomar la decisión de contratar un servicio velatorio?

a) Sí	80%	(320 entrevistados)
b) No	20%	(80 entrevistados)
Total	100%	

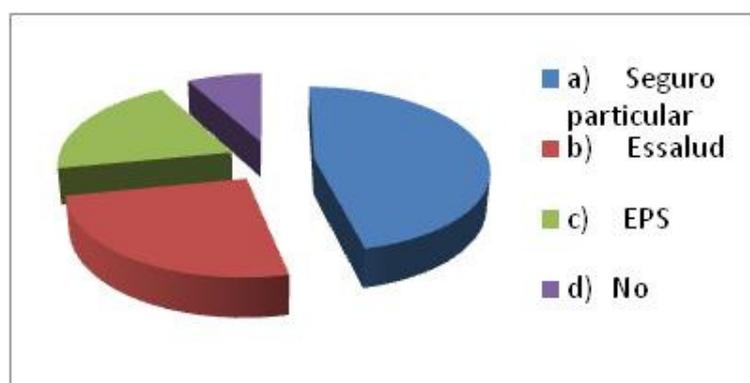
El 80% de los encuestados, tiene la potestad de tomar la decisión de contratar o no un servicio velatorio.



4. ¿Está usted asegurado?

a) Seguro particular	45%	(180 entrevistados)
b) Essalud	25%	(102 entrevistados)
c) EPS	21%	(82 entrevistados)
d) No	9%	(36 entrevistados)
Total	100%	

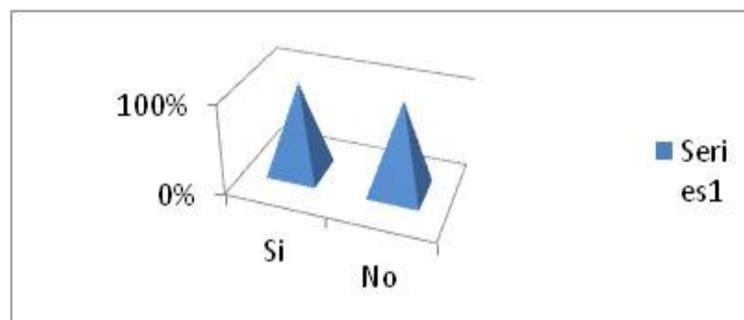
El 45% de los encuestados contrataría un seguro particular.



5. En el último año ¿Asistió a algún velatorio?

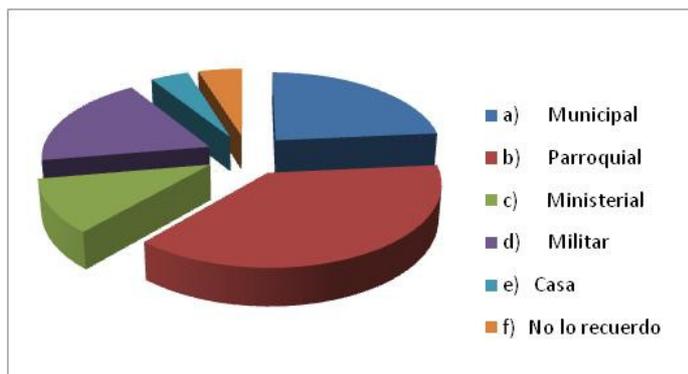
a) Sí	60%	(192 entrevistados)
b) No	40%	(128 entrevistados)
Total	100%	

El 60% de los encuestados, sí asistió a un velatorio en el último año



6. ¿Qué tipo de lugar eran los velorios a los que asistió?

a) Municipal	38%	(72 entrevistados)
b) Parroquial	24%	(46 entrevistados)
c) Militar	18%	(34 entrevistados)
d) Casa	12%	(23 entrevistados)
e) No recuerdo	8%	(17 entrevistados)
Total	100%	



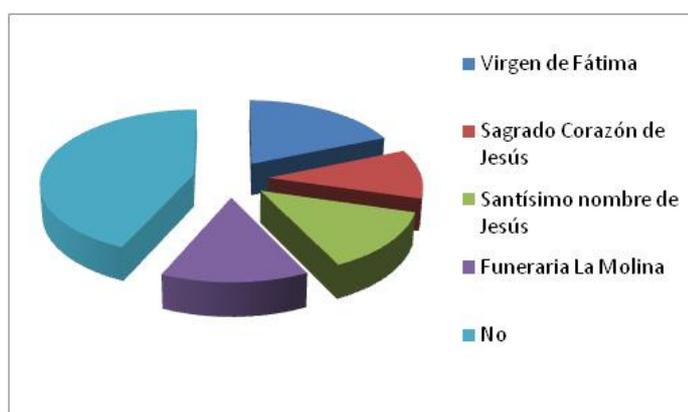
7. Mencione objetos o servicios que recuerde. Puede marcar las opciones que desee.

a) Féretro	26%	(50 entrevistados)
b) Arreglos florales	22%	(42 entrevistados)
c) Muebles	11%	(22 entrevistados)
d) Sillas	11%	(22 entrevistados)
e) Tienda	07%	(13 entrevistados)
f) Cafetería	07%	(13 entrevistados)
g) Florería	06%	(11 entrevistados)
h) Sala común	06%	(11 entrevistados)
i) Mesa de centro	02%	(04 entrevistados)
j) Imágenes religiosas	02%	(04 entrevistados)
k) Pianista	0%	(0 entrevistados)
l) Otros	0%	(0 entrevistados)
Total	100%	

8. ¿Alguna vez contrató el servicio de salón en velatorio en alguno de estos lugares?

No	42%	(169 entrevistados)
Virgen de Fátima	19%	(77 entrevistados)
Funeraria La Molina	14%	(57 entrevistados)
Santísimo nombre de Jesús	13%	(53 entrevistados)
Sagrado Corazón de Jesús	11%	(44 entrevistados)
Total	100%	

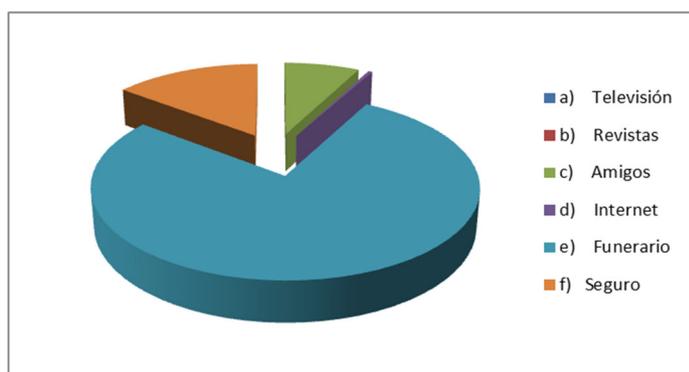
El 42% de los encuestados no contrató nunca los servicios velatorios de los principales competidores.



9. ¿Por qué medio la ubicó el salón velatorio?

a) Funerario	72%	(137 entrevistados)
b) Seguro	18%	(35 entrevistados)
c) Amigos	10%	(19 entrevistados)
d) Internet	0%	(1 entrevistados)
e) Televisión	0%	(0 entrevistados)
f) Revistas	0%	(0 entrevistados)
Total	100%	

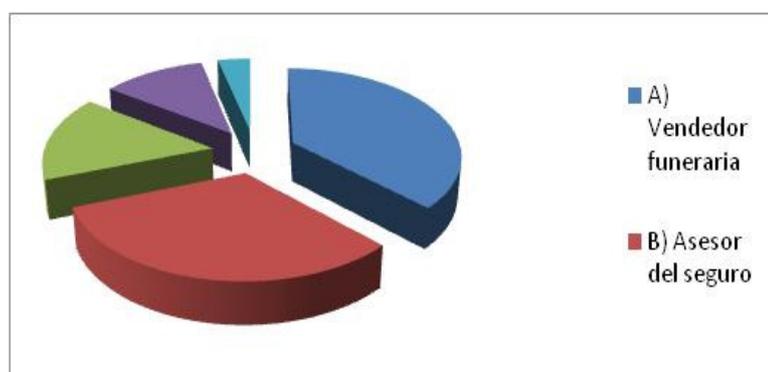
El 71% de los encuestados, ubicó algún salón velatorio que contrató a través de una funeraria.



10. ¿Por qué medio contacto al salón velatorio?

a) Vendedor funeraria	37%	(74 entrevistados)
b) Asesor del seguro	32%	(60 entrevistados)
c) Recomendación de un conocido	16%	(30 entrevistados)
d) Iniciativa propia	12%	(22 entrevistados)
e) Ya conocía el salón	3%	(06 entrevistados)
Total	100%	

El 38% contrato los servicios del salón velatorio a través del vendedor de la funeraria.
El 32% lo hizo a través de un asesor de seguros.



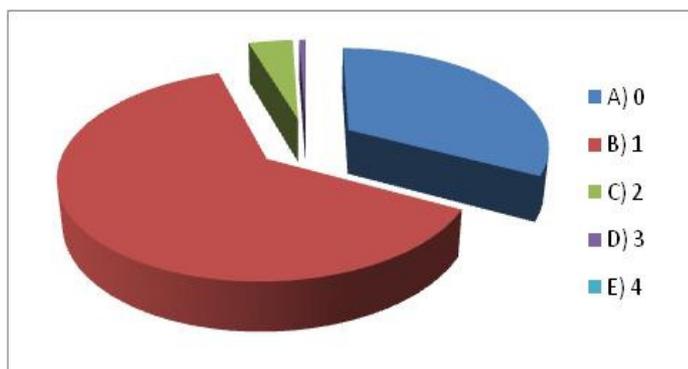
11. ¿Cuánto pagó por el servicio?

a) Entre S/. 400 a S/. 600	45%	(87 entrevistados)
b) Entre S/. 601 a S/. 700	24%	(46 entrevistados)
c) Entre S/. 701 a S/. 800	20%	(39 entrevistados)
e) Entre S/. 801 a S/. 900	9%	(17 entrevistados)
f) Entre S/. 901 a más	2%	(3 entrevistados)
Total	100%	

Más del 60% pagó entre S/. 400 y S/. 700 nuevos soles por el alquiler de salones velatorio.

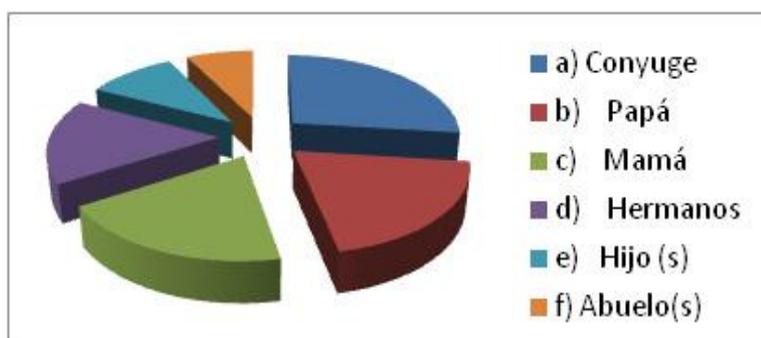
12. ¿En los últimos tres años, ¿cuántas veces asistió a un velatorio?

a) 0	25%	(48 entrevistados)
b) 1	55%	(105 entrevistados)
c) 2	11%	(21 entrevistados)
d) 3	6%	(12 entrevistados)
e) 4	3%	(05 entrevistados)
Total	100%	



13. Si tuviera que contratar un servicio de salón velatorio Premium ¿Para qué miembro de su familia lo haría? (Puede marcar 3 opciones)

a) Cónyuge	129 entrevistados
b) Papá	80 entrevistados
c) Mamá	63 entrevistados
d) Hermanos	60 entrevistados
e) Hijo(s)	46 entrevistados
f) Abuelo(s)	68 entrevistados



14. De requerir un servicio de alquiler de salón velatorio, ¿cuál sería su prioridad, desde

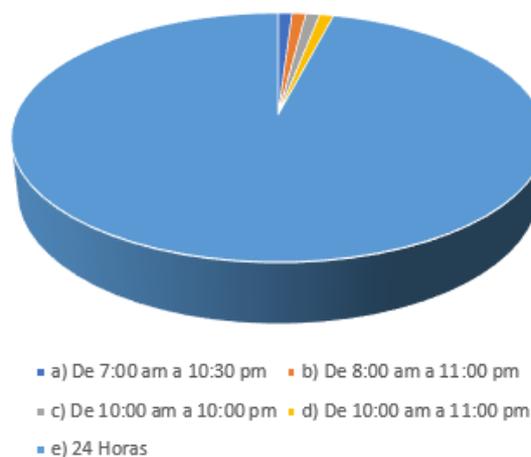
el punto de vista de la ubicación?

a) La cercanía de los visitantes al punto	31%	(59 entrevistados)
b) La cercanía de usted al punto	23%	(45 entrevistados)
c) Lugares de poco tráfico	19%	(36 entrevistados)
d) Lugares seguros	16%	(31 entrevistados)
e) Me es indiferente	11%	(21 entrevistados)
Total	100%	



15. ¿En qué horario le gustaría que esté disponible el velatorio Premium?

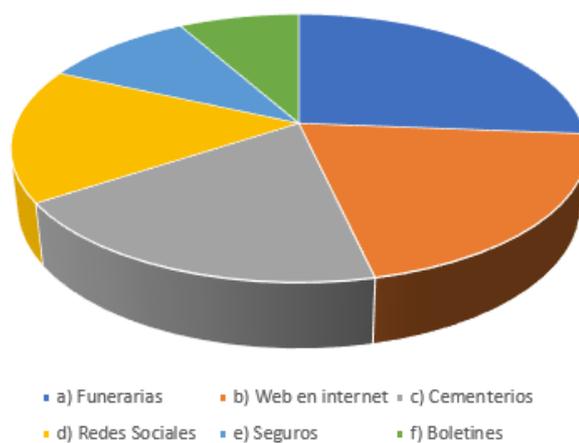
a) De 7:00 am a 10:30 pm	1%	(02 entrevistados)
b) De 8:00 am a 11:00 pm	1%	(02 entrevistados)
c) De 10:00 am a 10:00 pm	1%	(02 entrevistados)
d) De 10:00 am a 11:00 pm	1%	(02 entrevistados)
e) 24 Horas	96%	(184 entrevistados)
Total	100%	



16. ¿En dónde le gustaría encontrar información de un servicio de velatorio?

a) Funerarias	26%	(50 entrevistados)
b) Web en internet	20%	(40 entrevistados)
c) Cementerios	19%	(37 entrevistados)
d) Redes Sociales	16%	(31 entrevistados)
e) Seguros	11%	(19 entrevistados)
f) Boletines	8%	(15 entrevistados)

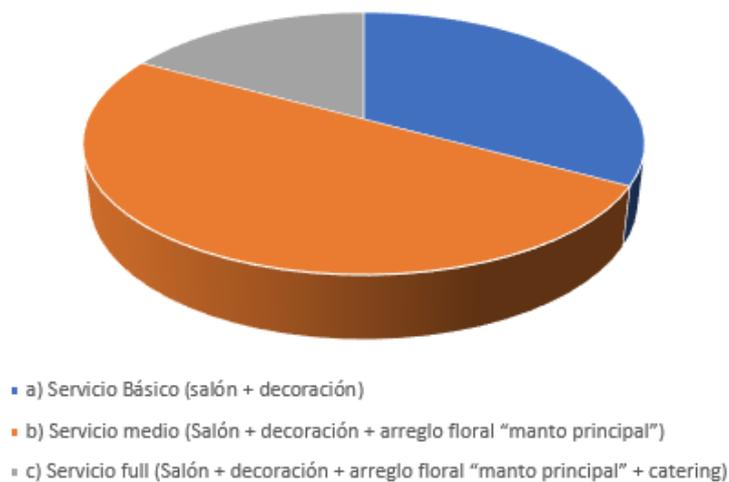
Total 100%



17. ¿Qué paquete contrataría?

a) Servicio Básico (salón + decoración)	33%
(64 entrevistados)	
b) Servicio medio (Salón + decoración + arreglo floral “manto principal”)	50%
(94 entrevistados)	
c) Servicio full (Salón + decoración + arreglo floral “manto principal” + catering)	17%
(34 entrevistados)	

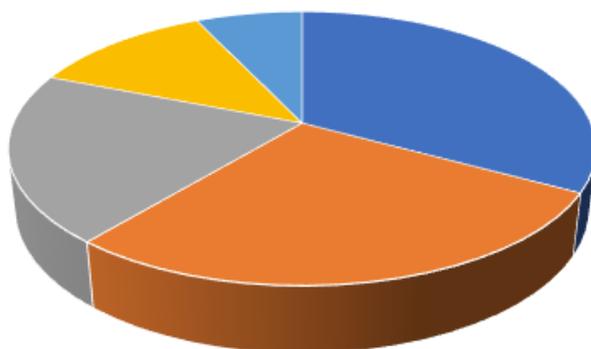
Total 100%



18. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un paquete?

Servicio básico: Salón + decoración

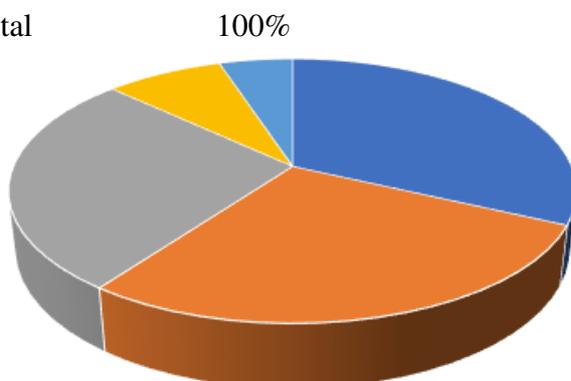
a) 800 a 950 soles	33%	(64 entrevistados)
b) 951 a 1100 soles	28%	(53 entrevistados)
c) 1101 a 1250 soles	20%	(39 entrevistados)
d) 1251 a 1400 soles	12%	(23 entrevistados)
e) 1401 a 1500 soles	7%	(13 entrevistados)
Total	100%	



■ a) 800 a 950 soles ■ b) 951 a 1100 soles ■ c) 1101 a 1250 soles
 ■ d) 1251 a 1400 soles ■ e) 1401 a 1500 soles

Servicio Medio: Salón + decoración + arreglo floral (manto principal)

a) 1101 a 1250 soles	32%	(62 entrevistados)
b) 1251 a 1700 soles	28%	(54 entrevistados)
c) 1701 a 1800 soles	27%	(51 entrevistados)
d) 1801 a 1900 soles	8%	(15 entrevistados)
e) 1901 a 2000 soles	5%	(10 entrevistados)
Total	100%	

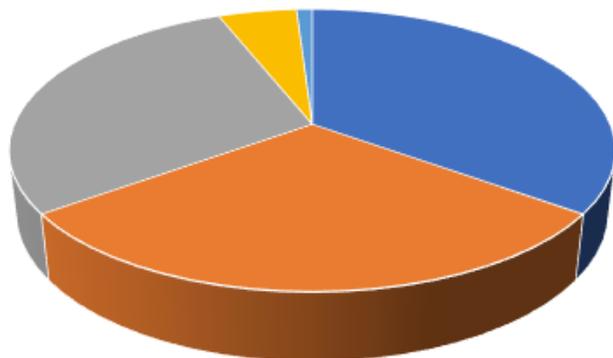


■ a) 1101 a 1250 soles ■ b) 1251 a 1700 soles ■ c) 1701 a 1800 soles
 ■ d) 1801 a 1900 soles ■ e) 1901 a 2000 soles

Servicio Full: Salón + decoración + arreglo floral (manto principal) + Catering

a) 2001 a 2100 soles	35%	(68 entrevistados)
b) 2101 a 2200 soles	30%	(58 entrevistados)
c) 2201 a 2300 soles	29%	(55 entrevistados)
d) 2301 a 2400 soles	5%	(9 entrevistados)
e) 2401 a 2500 soles	1%	(2 entrevistados)

Total 100%

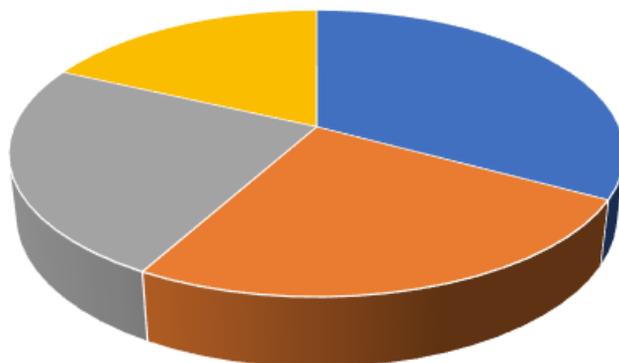


■ a) 2001 a 2100 soles ■ b) 2101 a 2200 soles ■ c) 2201 a 2300 soles
 ■ d) 2301 a 2400 soles ■ e) 2401 a 2500 soles

19. ¿Qué opciones de pago consideraría?

a) Tarjeta de crédito	32%	(63 entrevistados)
b) Efectivo	25%	(47 entrevistados)
c) Tarjeta de débito	25%	(47 entrevistados)
d) Transferencia bancaria	18%	(35 entrevistados)

Total 100%



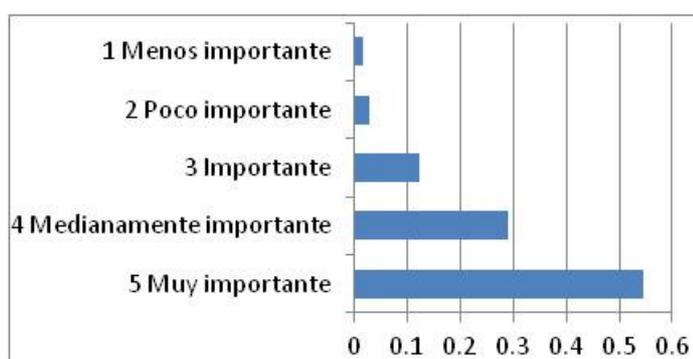
■ a) Tarjeta de crédito ■ b) Efectivo ■ c) Tarjeta de débito ■ d) Transferencia bancaria

20. ¿Qué características le gustaría encontrar en el salón velatorio? (marque del 1 al 5, donde 5 es muy importante y 1 menos importante)

a) Atención personalizada

1 muy importante	57%	(110 entrevistados)
2 medianamente importante	28%	(53 entrevistados)
3 importante	12%	(23 entrevistados)
4 poco importante	3%	(05 entrevistados)
5 menos importante	0%	(0 entrevistados)
Total	100%	

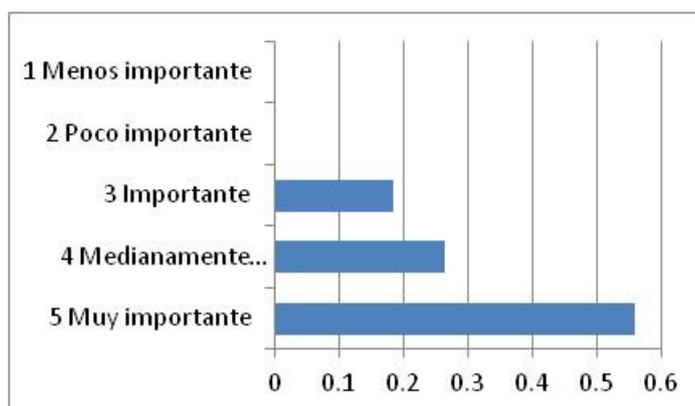
El 58% de los encuestados piensa que es Muy Importante contar con atención personalizada en el alquiler de este servicio.



b) Elegancia y Confort

1 Muy importante	55%	(106 entrevistados)
2 medianamente importante	26%	(49 entrevistados)
3 importante	19%	(37 entrevistados)
4 poco importante	0%	(0 entrevistados)
5 menos importante	0%	(0 entrevistados)
Total	100%	

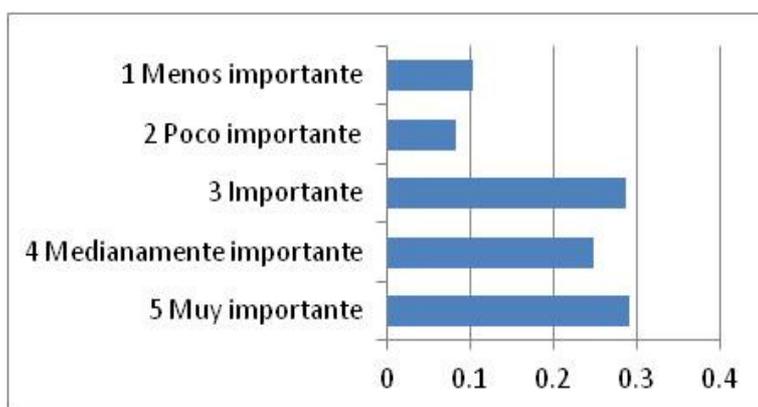
El 55% considera Muy Importante la elegancia y el confort del lugar.



c) Catering

1 Muy importante	28% (54 entrevistados)
2 medianamente importante	26% (48 entrevistados)
3 importante	28% (54 entrevistados)
4 poco importante	8% (16 entrevistados)
5 menos importante	10% (20 entrevistados)
Total	100%

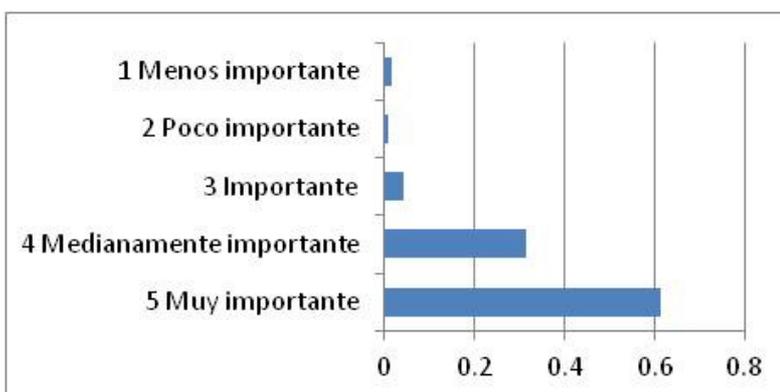
Solo el 28% ve Muy Importante el servicio de catering



d) Seguridad

1 Muy importante	61% (118 entrevistados)
2 medianamente importante	32% (61 entrevistados)
3 importante	4% (7 entrevistados)
4 poco importante	1% (2 entrevistados)
5 menos importante	2% (4 entrevistados)
Total	100%

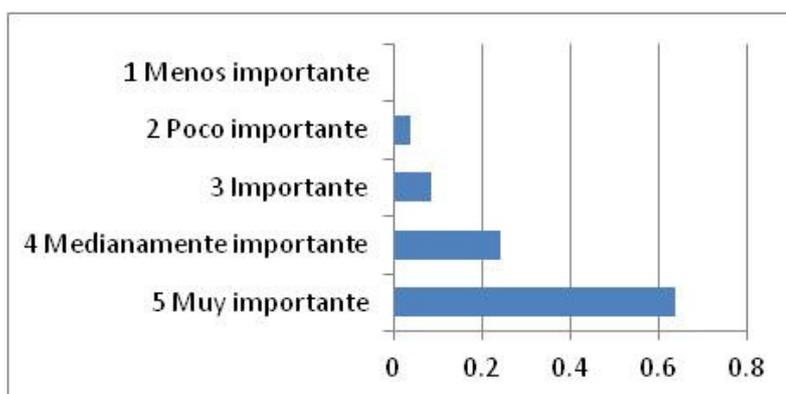
El 62% de los encuestados le parece Muy Importante el tema de seguridad del lugar.



e) Flexibilidad de horario

1 Muy importante	64%	(124 entrevistados)
2 medianamente importante	24%	(46 entrevistados)
3 importante	8%	(15 entrevistados)
4 poco importante	4%	(7 entrevistados)
5 menos importante	0%	(0 entrevistados)
Total	100%	

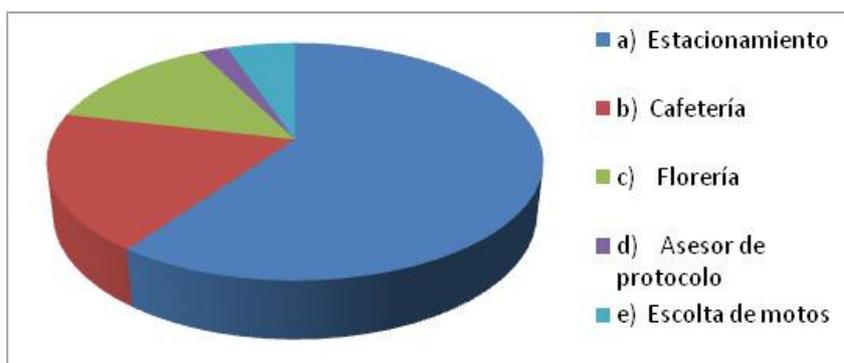
El 66% considera que la flexibilidad de horario es Muy Importante



21. ¿Qué servicios le parece que no debería faltar en el salón velatorio?

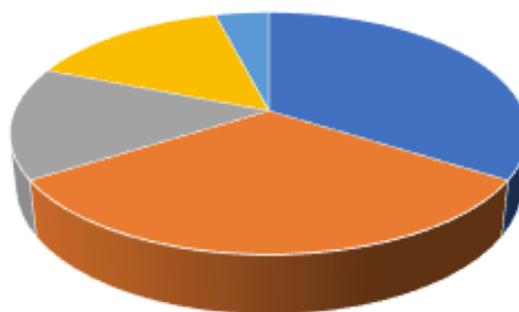
a) Estacionamiento	61%	(116 entrevistados)
b) Cafetería	18%	(35 entrevistados)
c) Florería	14%	(27 entrevistados)
d) Escolta de motos	5%	(10 entrevistados)
e) Asesor de protocolo	2%	(04 entrevistados)
Total	100%	

El 61% considera que un estacionamiento es un servicio que no debería faltar en los salones velatorios, 18% considera la cafetería y 14% una florería.



22. ¿Qué opciones debería tener una página web de un velatorio además de la información básica?

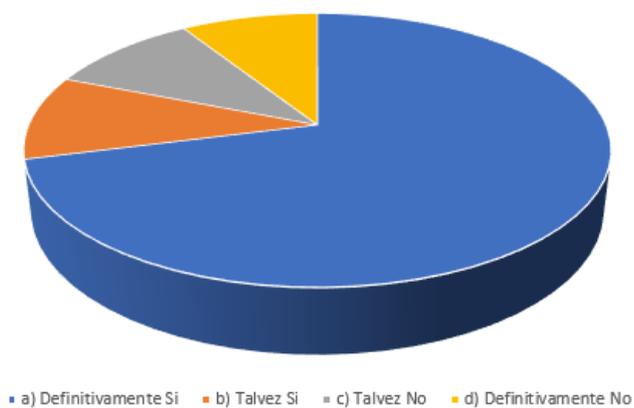
a) Información en tiempo real de los difuntos velándose	34%	(65 entrevistados)
b) De los difuntos velados en el salón	32%	(61 entrevistados)
c) Disponibilidad de horarios	15%	(29 entrevistados)
d) Reserva de espacio on-line	15%	(29 entrevistados)
e) Reglamentos y Normativa	4%	(08 entrevistados)
Total	100%	



- a) Información en tiempo real de los difuntos velándose
- b) De los difuntos velados en el salón
- c) Disponibilidad de horarios
- d) Reserva de espacio on-line
- e) Reglamentos y Normativa

23. ¿Si tuviera que velar a un familiar directo, contrataría los servicios de un velatorio Premium?

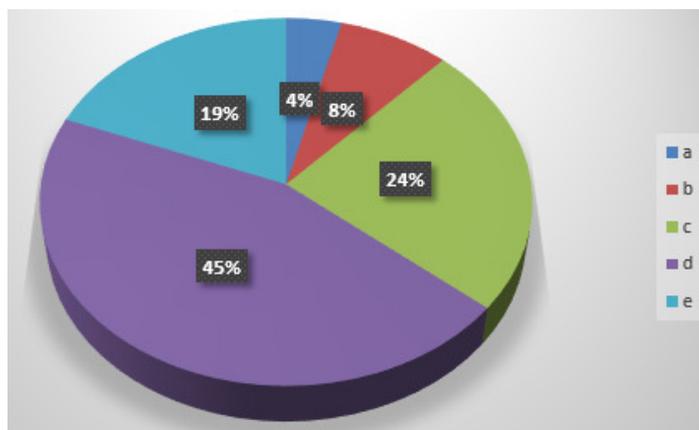
a) Definitivamente Si	73%	(140 entrevistados)
b) Talvez Si	9%	(17 entrevistados)
c) Talvez No	9%	(17 entrevistados)
d) Definitivamente No	9%	(18 entrevistados)
Total	100%	



Encuesta a funerarias en base a 100 entrevistados

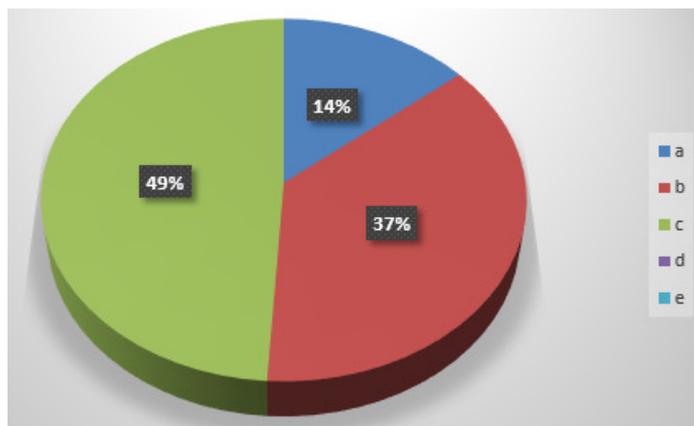
1. ¿Cuántos años tienes? (entre)

a) 18 y 25 b) 26 y 33 c) 34 y 41 d) 42 y 44 e) 50 y 60.



2. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el sector de funerarias?

a) Menos de 1 año b) Entre 1 a 5 años c) Mas de 5 años

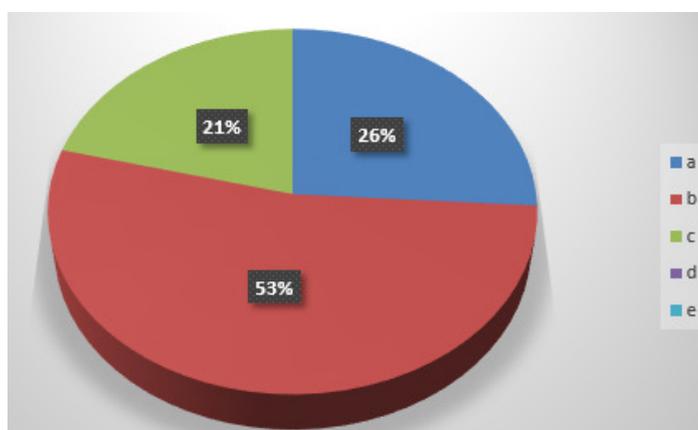


3. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la actual Funeraria?

a) Menos de 1 año

b) Entre 1 a 5 años

c) Mas de 5 años



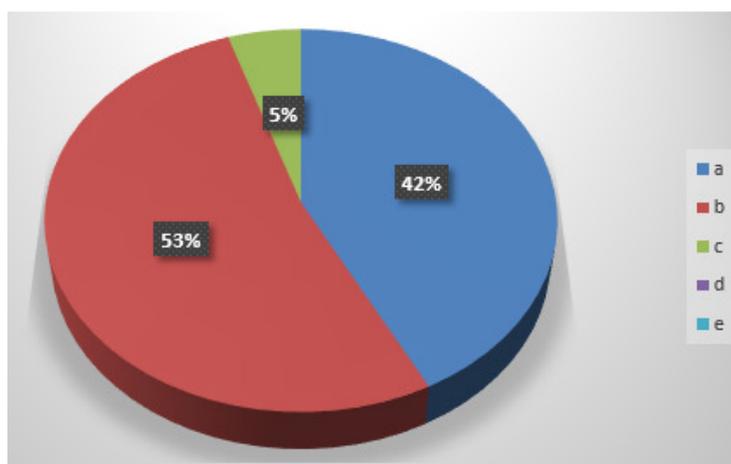
4. Según su experiencia, frecuentemente, que grado de influencia tiene Ud. en un cliente.

a) Mucha

b) Considerable

c) Poca

d) Muy poca



5. Según su experiencia, considera que un velatorio Premium tendría éxito en el mercado?

Descripción de un “Velatorio Premium”

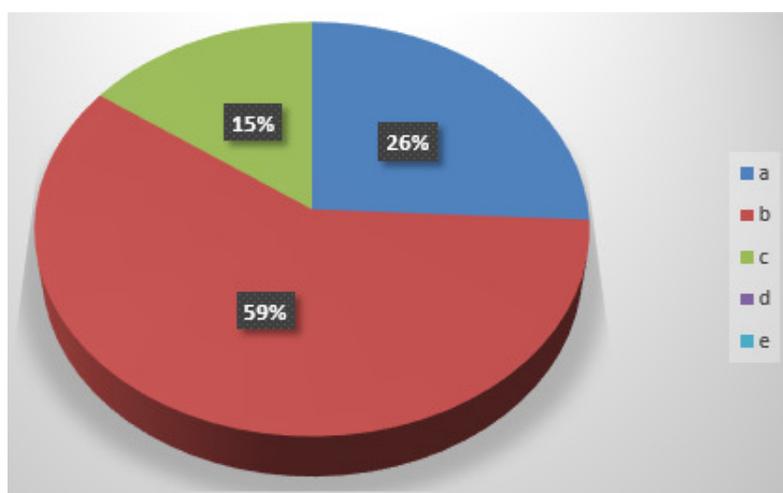
Se llamará “Velatorio Premium” a: Infraestructura moderna, construido especialmente para brindar un servicio de alta calidad, salones de lujo y ambientación elegante, atención personalizada con un equipo de personas especializadas en servicio al cliente, cochera, habitación de descanso y tecnología de punta para comunicarse con familiares en el extranjero (Antes de responder las siguientes preguntas por favor ver imágenes modelo de un Velatorio Premium)

a) Definitivamente si

b) si

c) Regular

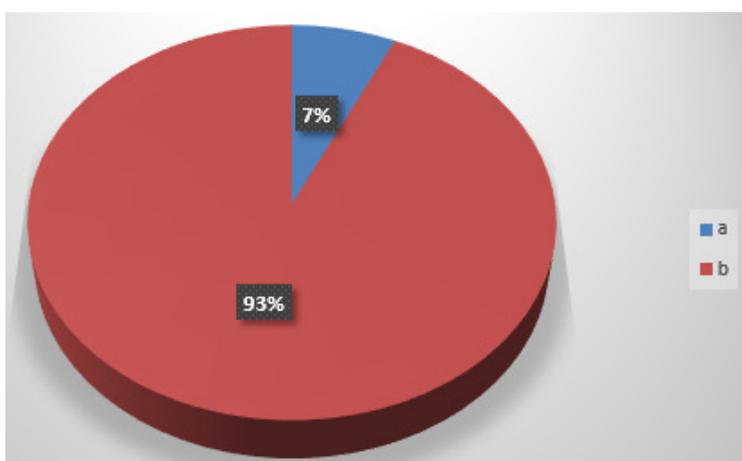
d) Definitivamente no



6. ¿La funeraria donde trabaja les da algún bono por recomendar algún velatorio?

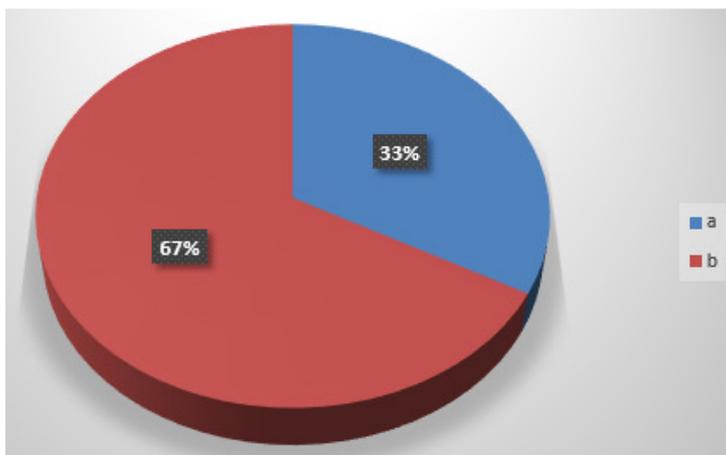
a) Si

b) No



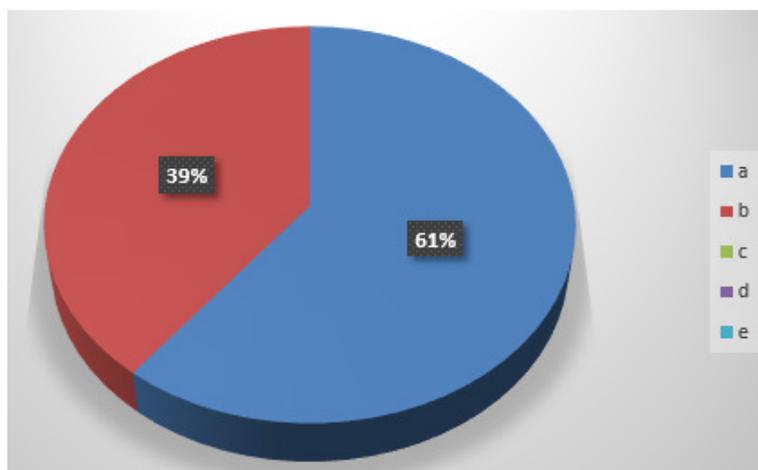
7. Algún velatorio les da alguna comisión por recomendar sus servicios?

- a) Si b) No (pasar a pregunta 10)



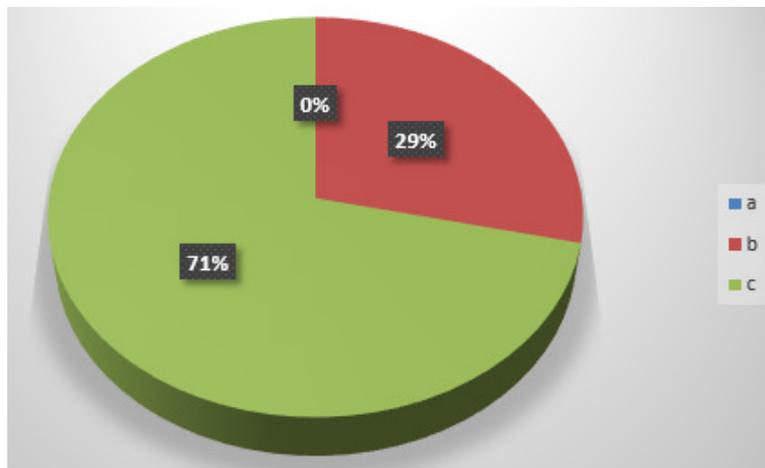
8. La comisión que les dan los velatorios por recomendar sus servicios son de:

- a) Entre S/10 y S/20
b) Entre S/30 y S/40
c) Entre S/50 y S/60
d) Entre S/70 y S/90
e) Entre S/100 y S/120



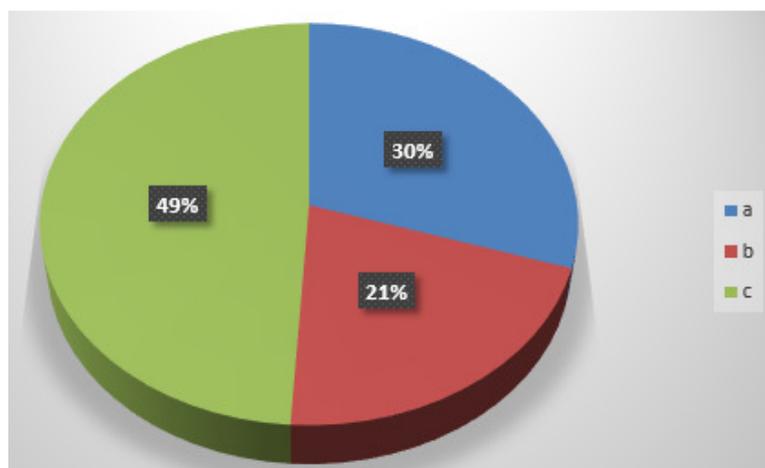
9. ¿Cómo son sus metas mensuales a base de alquiler por velatorio?

a) Por número de alquileres de velatorios b) Por ingresos monetario c) No tengo metas



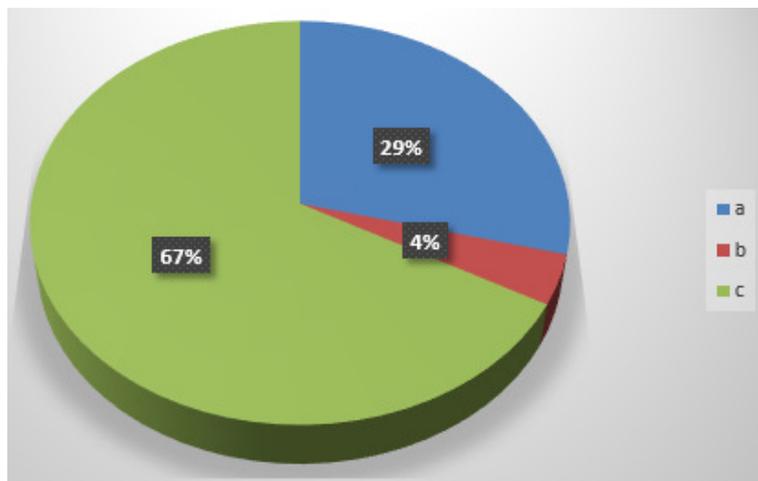
10. ¿Como son sus ingresos mensuales?

a) Sueldo b) Comisiones c) Sueldo + Comisiones



11. En caso reciba comisiones por el alquiler de los velatorios, ¿Cómo es el proceso?

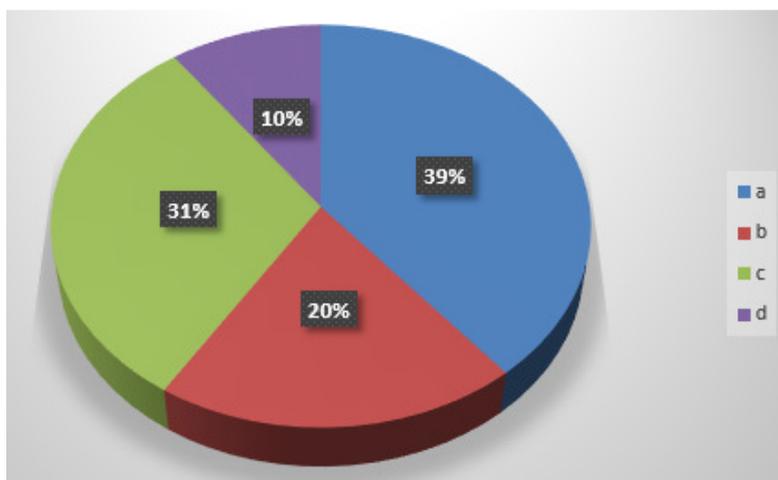
- a) Un % de cada alquiler b) Un % por la cantidad de velatorios alquilados
c) No recibo comisiones. (Pasar a pregunta 13)



12. Normalmente, ¿con cuál de los siguientes velatorios trabaja?

Enumerarlos (Donde: 1 mayor frecuente; 2. Mediana frecuencia; 3. Poca frecuencia)

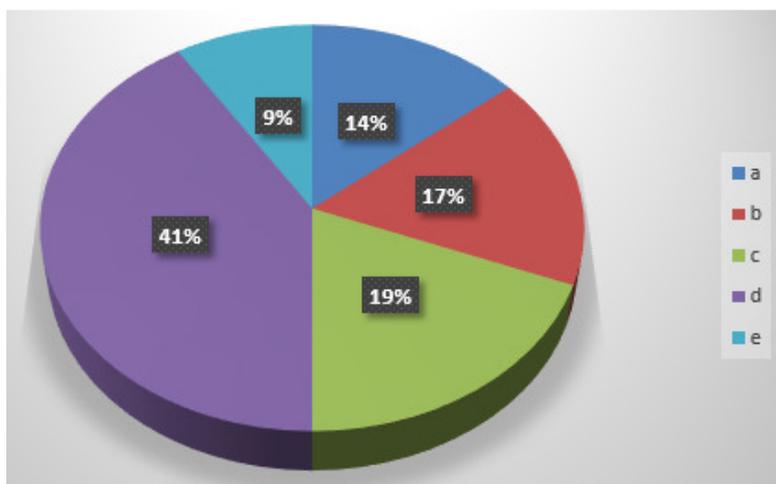
- a) Fátima ____ b) Funeraria La Molina ____ c) Sagrado Corazón de Jesús
d) Otro ____



13. Trabaja Ud. con algún velatorio en especial? Por qué?

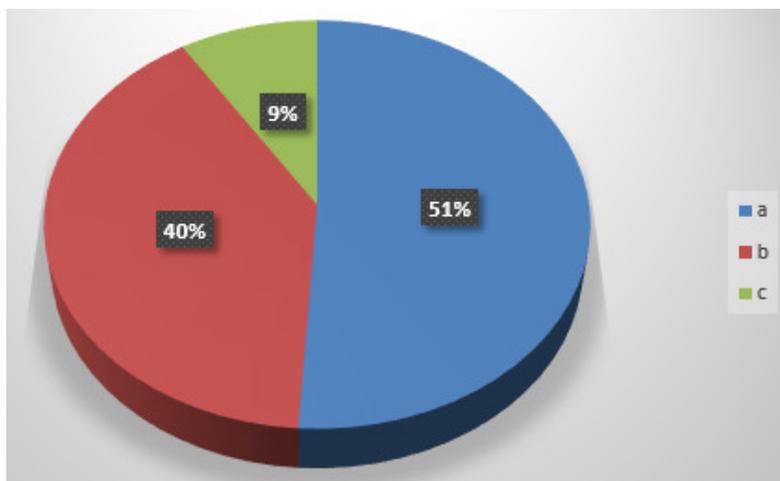
Velatorio _____

- a) Por el trato b) Por las tarifas c) Por alternativas de productos o servicio
 d) Por las comisiones e) Otros: _____



14.Cuál es el mejor beneficio que a ustedes como trabajadores les atrae?

- a) Comisiones b) Tarifas especiales c) Sorteos
 d) Otros: _____



Anexo 5. Cuestionario

Encuesta Publico Final

IMPORTANTE: Imágenes de Velatorio Premium:



IMAGEN FRONTAL EXTERIOR



SALÓN CENTRAL O SALA COMÚN



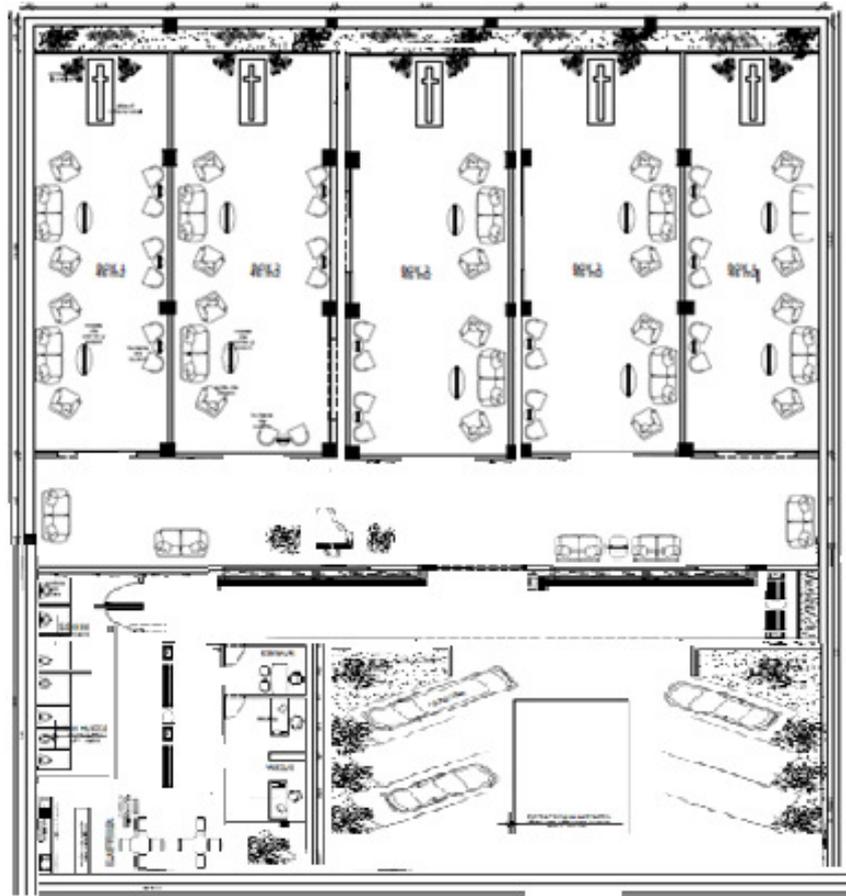
SALÓN COMEDOR



SALA CENTRAL O SALA COMÚN



SALA DE VELACIÓN



PLANO REFERENCIAL DE ÁREAS DEL VELATORIO

PREGUNTAS:**1. ¿Cuántos años tienes?**

- a) Entre 18 y 25 b) Entre 26 y 33 c) Entre 34 y 41 d) Entre 42 y 44
 e) Entre 50 y 60 f) De 61 a más (fin de la encuesta)

2. ¿Vives en alguno de estos distritos?

- a) Surco b) San Borja c) San Isidro d) La Molina
 e) Miraflores f) Ninguno (fin de la encuesta)

3. ¿Dentro de su familia, es usted una de las personas que tendría la potestad de tomar la decisión de contratar un servicio velatorio?

Sí _____ No _____ (fin de la encuesta)

4. ¿Está usted asegurado?

- a) Seguro particular b) Essalud c) EPS d) No

5. En el último año ¿asistió a algún velorio?

Sí _____ No _____ (fin de la encuesta)

6. ¿Qué tipo de lugar eran los velorios a los que asistió?

- a) Municipal b) Parroquial c) Militar d) Casa e) No recuerdo

7. Mencione objetos o servicios que recuerde. Puede marcar las opciones que desee.

- a) Féretro b) Arreglos florales c) Muebles d) Sillas
 e) Tienda f) Cafetería g) Florería h) Sala Común
 i) Mesa de Centro j) Imágenes Religiosas k) Pianista
 l) Otros: _____

8. ¿Alguna vez contrató el servicio de salón en velatorio en alguno de estos lugares?

- a) Virgen de Fátima b) Sagrado Corazón de Jesús
 c) Santísimo nombre de Jesús d) Funeraria La Molina e) No

9. ¿Por qué medio ubico el salón velatorio?

- a) Televisión b) Revistas c) Amigos d) Internet
 e) Funerario f) Seguro

10. ¿Por qué medio contacto al salón velatorio?

- a) Vendedor de la funeraria
- b) Asesor del seguro
- c) Recomendación de un conocido
- d) Iniciativa propia
- e) Ya conocía el salón

11. ¿Cuánto pagó por el servicio?

- a) Entre S/. 400 a S/. 600
- b) Entre S/. 601 a S/. 700
- c) Entre S/. 701 a S/. 800
- d) Entre S/. 801 a S/. 900
- e) Entre S/. 901 a más

12. ¿En los últimos tres años, cuántas veces asistió a un velatorio?

- a) 0
- b) 1
- c) 2
- d) 3
- e) 4

IMPORTANTE (leer para continuar la encuesta)
Descripción de un “Velatorio Premium”

Se llamará “Velatorio Premium” a: Infraestructura moderna, construido especialmente para brindar un servicio de alta calidad, salones de lujo y ambientación elegante, atención personalizada con un equipo de personas especializadas en servicio al cliente, cochera, habitación de descanso y tecnología de punta para comunicarse con familiares en el extranjero (Antes de responder las siguientes preguntas por favor ver imágenes modelo del Velatorio Premium propuesto).

13. Si tuviera que contratar un servicio de salón velatorio Premium ¿Para qué miembro de su familia lo haría? (Puede marcar hasta 3 opciones)

- | | | |
|-----------------------|------------|--------------|
| a) Cónyuge Abuelo (s) | b) Papá | c) Mamá |
| d) Hermano(s) | e) Hijo(s) | f) Abuelo(s) |

14. De requerir un servicio de alquiler de salón velatorio, ¿cuál sería su prioridad, desde el punto de vista de la ubicación?

- | | |
|---|----------------------------------|
| a) La cercanía de los visitantes al punto | b) La cercanía de usted al punto |
| c) Lugares de poco tráfico | d) Lugares seguros |
| e) Me es indiferente | |

15. ¿En qué horario le gustaría que esté disponible el velatorio Premium?

- | | |
|---------------------------|---------------------------|
| a) De 7:00 am a 10:30 pm | b) De 8:00 am a 11:00 pm |
| c) De 10:00 am a 10:00 pm | d) De 10:00 am a 11:00 pm |
| e) 24 Horas | |

16. ¿En dónde le gustaría encontrar información de un servicio de velatorio?

- | | | |
|-------------------|--------------------|----------------|
| a) Funerarias | b) Web en internet | c) Cementerios |
| d) Redes sociales | e) Seguros | f) Boletines |

17. Qué paquete contrataría?

- a) Servicio Básico (salón + decoración)
- b) Servicio medio (Salón + decoración + arreglo floral “manto principal”+ 24 horas)
- c) Servicio full (Salón + decoración + arreglo floral “manto principal” + catering + 24 horas)

18. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un paquete?

1) Servicio básico: Salón + decoración

- a) 500 a 650 soles b) 651 a 750 soles c) 751 a 850 soles
d) 851 a 959 soles e) 960 a 1100 soles

2) Servicio Medio: Salón + decoración + arreglo floral (manto principal)

- a) 1101 a 1250 soles b) 1251 a 1700 soles c) 1701 a 1800 soles
d) 1801 a 1900 soles e) 1901 a 2000 soles

3) Servicio Full: Salón + decoración + arreglo floral (manto principal) + Catering

- a) 2001 a 2100 soles b) 2101 a 2200 soles c) 2201 a 2300 soles
d) 2301 a 2400 soles e) 2401 a 2500 soles

19. ¿Qué opciones de pago consideraría?

- a) Tarjeta de crédito b) Efectivo c) Tarjeta de débito
d) Transferencia bancaria

20. ¿Qué características le gustaría encontrar en el salón velatorio? (marque del 1 al 5, donde 5 es muy importante y 1 menos importante)

- a) Atención personalizada _____ b) Elegancia y confort _____
c) Catering _____ d) Seguridad _____
e) Flexibilidad de horario _____

21. ¿Qué servicios le parece que no debería faltar en el salón velatorio? (puede marcar más de una opción)

- a) Estacionamiento b) Cafetería c) Florería
d) Asesor de protocolo (Encargado de asesorar en la organización del velorio)
e) Escolta de motos (Motos de escolta para la carroza fúnebre del Velatorio al cementerio)

22. ¿Qué opciones debería tener una página web de un velatorio además de la información básica? (Puede marcar más de una opción)

- a) Información en tiempo real de los difuntos velándose
b) De los difuntos velados en el salón

- c) Disponibilidad de horarios
- d) Reserva de espacio on Line
- e) Reglamentos y Normativas

23. ¿Si tuviera que velar a un familiar directo, contrataría los servicios de un velatorio Premium?

- a) Definitivamente Si ____ b) Tal vez Si ____ c) Tal vez No ____ d) Definitivamente No ____

Encuesta a Vendedores Funerarias:**1. ¿Cuántos años tienes? (entre)**

- a) 18 y 25 b) 26 y 33 c) 34 y 41 d) 42 y 44 e) 50 y 60.

2. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el sector de funerarias?

- a) Menos de 1 año b) Entre 1 a 5 años c) Mas de 5 años

3. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la actual Funeraria?

- a) Menos de 1 año b) Entre 1 a 5 años c) Mas de 5 años

4. Según su experiencia, frecuentemente, que grado de influencia tiene Ud. en un cliente.

- a) Mucha b) Considerable c) Poca d) Muy poca

5. Según su experiencia, ¿considera que un velatorio Premium tendría éxito en el mercado?**Descripción de un “Velatorio Premium”**

Se llamará “Velatorio Premium” a: Infraestructura moderna, construido especialmente para brindar un servicio de alta calidad, salones de lujo y ambientación elegante, atención personalizada con un equipo de personas especializadas en servicio al cliente, cochera, habitación de descanso y tecnología de punta para comunicarse con familiares en el extranjero (Antes de responder las siguientes preguntas por favor ver imágenes modelo de un Velatorio Premium)

- a) Definitivamente si b) si c) Regular d) Definitivamente no

6. ¿La funeraria donde trabaja les da algún bono por recomendar algún velatorio?

- a) Si b) No

7. Algún velatorio les da alguna comisión por recomendar sus servicios?

- a) Si b) No (pasar a pregunta 10)

8. La comisión que les dan los velatorios por recomendar sus servicios son de:

- a) Entre S/10 y S/20
- b) Entre S/30 y S/40
- c) Entre S/50 y S/60
- d) Entre S/ 70 y S/90
- e) Entre S/100 y S/120

9. ¿Cómo son sus metas mensuales a base de alquiler por velatorio?

- a) Por número de alquileres de velatorios
- b) Por ingresos monetario
- c) No tengo metas

10. ¿Como son sus ingresos mensuales?

- a) Sueldo
- b) Comisiones
- c) Sueldo + Comisiones

11. En caso reciba comisiones por el alquiler de los velatorios, ¿Cómo es el proceso?

- a) Un % de cada alquiler
- b) Un % por la cantidad de velatorios alquilados
- c) No recibo comisiones. (Pasar a pregunta 13)

12. Normalmente con cuál de los siguientes velatorios trabaja?

Enumerarlos (Donde: 1 mayor frecuente; 2. Mediana frecuencia; 3. Poca frecuencia)

- a) Fátima ____
- b) Funeraria La Molina ____
- c) Sagrado Corazón de Jesus
- d) Otro ____

13. Trabaja Ud. con algún velatorio en especial? Por qué?

Velatorio _____

- a) Por el trato
- b) Por las tarifas
- c) Por alternativas de productos o servicio
- d) Por las comisiones
- e) Otros: _____

14.Cuál es el mejor beneficio que a ustedes como trabajadores les atrae?

- a) Comisiones
- b) Tarifas especiales
- c) Sorteos
- d) Otros: _____

Anexo 6. Fichas técnicas

Ficha técnica de la Encuesta a Público final

FICHA TECNICA DE LE ENCUESTA													
TRABAJO DE CAMPO	4 encuestadores.												
ÁMBITO	Zona 7 de Lima -Metropolitana												
DISEÑO MUESTRAL	No probabilístico, sin embargo, con fines académicos se trabajó como si fueran datos con probabilístico. Selección alrededores de iglesias y velatorios de la zona 7 de Lima Metropolitana.												
UNIVERSO	<table border="1"> <thead> <tr> <th>AÑOS</th> <th>2019</th> <th>2020</th> <th>2021</th> <th>2022</th> <th>2023</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>TOTAL SECTOR 7</td> <td>803320</td> <td>813853</td> <td>824675</td> <td>836792</td> <td>847211</td> </tr> </tbody> </table>	AÑOS	2019	2020	2021	2022	2023	TOTAL SECTOR 7	803320	813853	824675	836792	847211
AÑOS	2019	2020	2021	2022	2023								
TOTAL SECTOR 7	803320	813853	824675	836792	847211								
NIVEL DE CONFIANZA	95%												
TAMAÑO DE LA MUESTRA	400 encuestas												
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN	Encuestas												
SISTEMA DE CONSULTA	Entrevista cara a cara en hogares												

Ficha técnica del Focus

FICHA TECNICA DEL FOCUS	
FASE EXPLORATORIA PARA DISEÑO DE CUESTIONARIO	
Cantidad de Focus:	3
Duración:	90 min
Rango de Edades:	30-45 /45-65 años
Fecha de realización:	03/02/18 - 28/05/18 - 10/07/18
Se desarrolla 2 focus en edades de 30 a 45 años y 1 de 45 a 65 por considerarse el target con mayor poder de decisión de compra	
FASE CUANTITATIVA	
Técnica:	Exploratoria cualitativa por dinámicas grupales
Cuestionario integrado en el estudio	Guía de pautas
Base General:	
Público Objetivo:	Hombres y mujeres de 30 a 65 años que vivan en la zona 7 de Lima Metropolitana
Reclutamiento	Por medio de ficha filtro elaborada ad hoc
Erros muestral:	
Logística	Cada sesión conto con apoyo logístico de un moderador Transcriptor, 3 reclutadores, asistente de audio y video

Ficha técnica de entrevista de profundidad

FICHA TECNICA DE ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD	
DESCRIPCIÓN:	6 entrevistas a profundidad con personas clave del sector
TÉCNICA DE INSTRUMENTO:	Entrevista a profundidad
OBJETIVO:	Conocer a la competencia directa así como conocer su opinión de experto con respecto a este nuevo concepto y las variables que conlleva, conocer también la percepción que tiene sobre los velatorios en nuestra muestra en Lima, las tendencias y apreciación sobre un velatorio premium.
FECHA:	
LUGAR:	Centro laboral de cada entrevistado/ lugar cercano
OBSERVACIONES:	Opiniones de expertos en el sector

Ficha técnica de la Encuesta a Vendedores Funerarias

FICHA TÉCNICA ENCUESTA VENDEDORES FUNERARIAS	
TRABAJO DE CAMPO	4 encuestadores
ÁMBITO	Lima Metropolitana
DISEÑO MUESTRAL	Probabilístico estratificado, principales funerarias que se encuentren en la zona 7 de Lima metropolitana y alrededores
UNIVERSO	290 Funerarias
NIVEL DE CONFIANZA	95%
TAMAÑO DE LA MUESTRA	100 encuestas
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN	Encuestas
SISTEMA DE CONSULTA	Cara a Cara

Anexo 7 – Cuestionario Filtro

Cuestionario filtro - Encuestas

Nombre:
Teléfono:
Distrito de residencia:
Ud. toma decisiones en su familia? :
SI NO
Ha asistido a un velatorio? :
SI NO
Usted ha tomado la decisión de donde velar al difunto? :
SI NO

Cuestionario filtro – Focus

Nombre	Carlos Lescano Julca
En qué distrito reside	San Borja
DNI	42711588
Edad	30
Cuál es su rango de ingresos mensuales	
Menos de 1000 soles	
1001 soles a 2500 soles	
2501 soles a 4000 Soles	
4001 soles a 6000 soles	x
6001 soles a 8000 soles	
8000 soles a más	
Asistió a un velorio en el último año?	Si No
Nombre	Victor Gabriel Sifuentes
En qué distrito reside	Miraflores
DNI	42017017
Edad	38
Cuál es su rango de ingresos mensuales	

Menos de 1000 soles	
1001 soles a 2500 soles	
2501 soles a 4000 Soles	x
4001 soles a 6000 soles	
6001 soles a 8000 soles	
8000 soles a más	

Asistió a un velorio en el último año? Si No

Nombre
 En qué distrito reside
 DNI
 Edad
 Cuál es su rango de ingresos mensuales

Menos de 1000 soles	
1001 soles a 2500 soles	
2501 soles a 4000 Soles	
4001 soles a 6000 soles	x
6001 soles a 8000 soles	
8000 soles a más	

Asistió a un velorio en el último año? Si No

Nombre
 En qué distrito reside
 DNI
 Edad
 Cuál es su rango de ingresos mensuales

Menos de 1000 soles	
1001 soles a 2500 soles	
2501 soles a 4000 Soles	
4001 soles a 6000 soles	x
6001 soles a 8000 soles	
8000 soles a más	

Asistió a un velorio en el último año? Si No

Nombre
 En qué distrito reside
 DNI
 Edad
 Cuál es su rango de ingresos mensuales

Menos de 1000 soles	
1001 soles a 2500 soles	
2501 soles a 4000 Soles	
4001 soles a 6000 soles	
6001 soles a 8000 soles	
8000 soles a más	x

Asistió a un velorio en el último año? Si No

Nombre
 En qué distrito reside
 DNI
 Edad

Cuál es su rango de ingresos mensuales

Menos de 1000 soles	
1001 soles a 2500 soles	
2501 soles a 4000 Soles	
4001 soles a 6000 soles	
6001 soles a 8000 soles	x
8000 soles a más	

Asistió a un velorio en el último año? Si No

Nombre
 En qué distrito reside
 DNI
 Edad

Cuál es su rango de ingresos mensuales

Menos de 1000 soles	
1001 soles a 2500 soles	
2501 soles a 4000 Soles	
4001 soles a 6000 soles	
6001 soles a 8000 soles	x
8000 soles a más	

Asistió a un velorio en el último año? Si No

Nombre
 En qué distrito reside
 DNI
 Edad

Cuál es su rango de ingresos mensuales

Menos de 1000 soles	
1001 soles a 2500 soles	
2501 soles a 4000 Soles	
4001 soles a 6000 soles	
6001 soles a 8000 soles	
8000 soles a más	x

Asistió a un velorio en el último año? Si No

Nombre
 En qué distrito reside
 DNI
 Edad
 Cuál es su rango de ingresos mensuales

Menos de 1000 soles	
1001 soles a 2500 soles	
2501 soles a 4000 Soles	
4001 soles a 6000 soles	
6001 soles a 8000 soles	x
8000 soles a más	

Asistió a un velorio en el último año? Si No

Nombre
 En qué distrito reside
 DNI
 Edad
 Cuál es su rango de ingresos mensuales

Menos de 1000 soles	
1001 soles a 2500 soles	
2501 soles a 4000 Soles	
4001 soles a 6000 soles	
6001 soles a 8000 soles	
8000 soles a más	x

Asistió a un velorio en el último año? Si No

Nombre
 En qué distrito reside
 DNI
 Edad
 Cuál es su rango de ingresos mensuales

Menos de 1000 soles	
1001 soles a 2500 soles	
2501 soles a 4000 Soles	
4001 soles a 6000 soles	
6001 soles a 8000 soles	x
8000 soles a más	

Asistió a un velorio en el último año? Si No

Nombre	Juan Mejia Diaz
En qué distrito reside	Surco
DNI	1750100
Edad	43

Cuál es su rango de ingresos mensuales

Menos de 1000 soles	
1001 soles a 2500 soles	
2501 soles a 4000 Soles	
4001 soles a 6000 soles	
6001 soles a 8000 soles	x
8000 soles a más	

Asistió a un velorio en el último año? Si No

Nombre	Cecilia Valera Rivera
En qué distrito reside	Surco
DNI	8089504
Edad	51

Cuál es su rango de ingresos mensuales

Menos de 1000 soles	
1001 soles a 2500 soles	
2501 soles a 4000 Soles	
4001 soles a 6000 soles	
6001 soles a 8000 soles	
8000 soles a más	x

Asistió a un velorio en el último año? Si No

Nombre	Giancarlo Pajuelo
En qué distrito reside	San Isidro
DNI	41810924
Edad	45

Cuál es su rango de ingresos mensuales

Menos de 1000 soles	
1001 soles a 2500 soles	
2501 soles a 4000 Soles	
4001 soles a 6000 soles	
6001 soles a 8000 soles	
8000 soles a más	x

Asistió a un velorio en el último año? Si No

Nombre	Javier Naveda Herrera
En qué distrito reside	San Borja
DNI	43987212
Edad	33

Cuál es su rango de ingresos mensuales

Menos de 1000 soles	
1001 soles a 2500 soles	
2501 soles a 4000 Soles	
4001 soles a 6000 soles	
6001 soles a 8000 soles	x
8000 soles a más	

Asistió a un velorio en el último año? Si No

Nombre	Ronald Mendoza Villalobos
En qué distrito reside	San Isidro
DNI	41521037
Edad	40

Cuál es su rango de ingresos mensuales

Menos de 1000 soles	
1001 soles a 2500 soles	
2501 soles a 4000 Soles	
4001 soles a 6000 soles	
6001 soles a 8000 soles	
8000 soles a más	x

Asistió a un velorio en el último año? Si No

Nombre	Fukunaga Romero
En qué distrito reside	San Borja
DNI	80395272
Edad	41

Cuál es su rango de ingresos mensuales

Menos de 1000 soles	
1001 soles a 2500 soles	
2501 soles a 4000 Soles	
4001 soles a 6000 soles	x
6001 soles a 8000 soles	
8000 soles a más	

Asistió a un velorio en el último año? Si No

Nombre Daniel Salinas Pari
 En qué distrito reside Miraflores
 DNI 44219999
 Edad 40

Cuál es su rango de ingresos mensuales

Menos de 1000 soles	
1001 soles a 2500 soles	
2501 soles a 4000 Soles	
4001 soles a 6000 soles	
6001 soles a 8000 soles	
8000 soles a más	x

Asistió a un velorio en el último año? Si No

Nombre Rafael Reinoso DeGodoy
 En qué distrito reside La Molina
 DNI 29683880
 Edad 39

Cuál es su rango de ingresos mensuales

Menos de 1000 soles	
1001 soles a 2500 soles	
2501 soles a 4000 Soles	
4001 soles a 6000 soles	
6001 soles a 8000 soles	
8000 soles a más	x

Asistió a un velorio en el último año? Si No

Nombre Flor de María Ríos Carrión
 En qué distrito reside La Molina
 DNI 25738377
 Edad 45

Cuál es su rango de ingresos mensuales

Menos de 1000 soles	
1001 soles a 2500 soles	
2501 soles a 4000 Soles	
4001 soles a 6000 soles	
6001 soles a 8000 soles	x
8000 soles a más	

Asistió a un velorio en el último año? Si No

Nombre LA ROSA LOPEZ CARMEN YOLANDA MARIA
 En qué distrito reside La Molina
 DNI 45335232
 Edad 37

Cuál es su rango de ingresos mensuales

Menos de 1000 soles	
1001 soles a 2500 soles	
2501 soles a 4000 Soles	
4001 soles a 6000 soles	
6001 soles a 8000 soles	x
8000 soles a más	

Asistió a un velorio en el último año? Si No

Nombre MARZO OVIEDO, PAOLA MARIA LUISA
 En qué distrito reside La Molina
 DNI 10609478
 Edad 42

Cuál es su rango de ingresos mensuales

Menos de 1000 soles	
1001 soles a 2500 soles	
2501 soles a 4000 Soles	
4001 soles a 6000 soles	
6001 soles a 8000 soles	x
8000 soles a más	

Asistió a un velorio en el último año? Si No

Nombre CANCIO GALLEGOS FABIOLA ANDREA
 En qué distrito reside La Molina

DNI

Edad

Cuál es su rango de ingresos mensuales

Menos de 1000 soles

1001 soles a 2500 soles

2501 soles a 4000 Soles

4001 soles a 6000 soles

6001 soles a 8000 soles

8000 soles a más

Asistió a un velorio en el último año? Si No

Nombre

En qué distrito reside

DNI

Edad

Cuál es su rango de ingresos mensuales

Menos de 1000 soles

1001 soles a 2500 soles

2501 soles a 4000 Soles

4001 soles a 6000 soles

6001 soles a 8000 soles

8000 soles a más

Asistió a un velorio en el último año? Si No

Nombre

En qué distrito reside

DNI

Edad

Cuál es su rango de ingresos mensuales

Menos de 1000 soles

1001 soles a 2500 soles

2501 soles a 4000 Soles

4001 soles a 6000 soles

6001 soles a 8000 soles

8000 soles a más

Asistió a un velorio en el último año? Si No

Anexo 8 – Imágenes Salón Premium Propuesto



IMAGEN FRONTAL EXTERIOR



SALÓN CENTRAL O SALA COMÚN



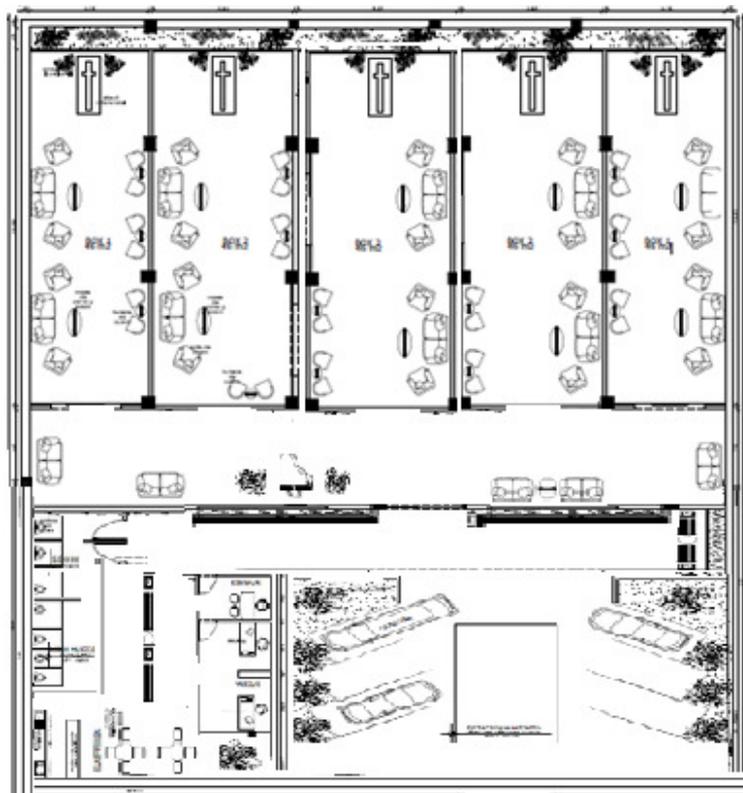
SALÓN COMEDOR



SALA CENTRAL O SALA COMÚN



SALA CENTRAL O SALA COMÚN



PLANO REFERENCIAL DE ÁREAS DEL VELATORIO

Referencia

Arias, F. (1999), *El Proyecto de Investigación*. Editorial Episteme.

APEIM (2017). Data ENAHO 2016, datos de NSE en Lima Metropolitana. Disponible en:
[http://www.apecim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf](http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf).

Administración Estratégica Conceptos y Casos, Thompson Arthur y Strickland A. J. III,
 11va. Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2001, Pág. 4.

Corporación Funeraria (2015). *Hay 290 agencias funerarias en Lima y solo 4 concentran el 30% del mercado*. Recuperado de: <http://revistaganamas.com.pe/hay-mas-de-31-mil-agencias-funerarias-en-lima-y-solo-4-concentran-el-30-del-mercado/>

[Cuesta, M. \(2009\). *Introducción al muestreo*. Universidad de Ovideo.](#)

Diario Gestión (2017). *Ingreso promedio mensual de trabajadores en Lima aumentó 2.4% entre mayo y julio*. Recuperado de: <https://gestion.pe/tu-dinero/ingreso-promedio-mensual-trabajadores-lima-aumento-2-4-mayo-julio-141651>

Fundamentos de Marketing, Stanton, Etzel y Walker, 13a Edición, Editorial McGraw Hill, 2004, Pág. 668.

Indecopi (2018). *Registro de marca y patentes*. Recuperado de:
<http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER>

[Interna.aspx?ARE=0&PFL=11&JER=302](http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=11&JER=302)

Instituto Nacional de Estadística (2014). *Hechos vitales inscritos en Lima Metropolitana*.
 Recuperado de:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1344/cap06.pdf

[f](#)

Instituto Nacional de Estadística (2015). *Natalidad, Mortalidad y Nupcialidad*. Recuperado de:

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1407/libro.pdf

Kotler, P. (2002). Dirección de marketing. Conceptos esenciales. México: Pearson Educación.

Kotler, P. (2003). Fundamentos del Marketing. México: Pearson Educación.

MarketingPower.com, de la American Marketing Association, Sección: Dictionary of Marketing Terms, URL de la Página Web: <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?>

Municipalidad de San Borja (2018). *Formulario para solicitud licencia de funcionamiento*.

Recuperado de: <http://www.munisanborja.gob.pe/downloads/MODERNIZACION>

[MDL/2.-%20GDU/1.-](http://www.munisanborja.gob.pe/downloads/MODERNIZACION)

[%20Documentos%20de%20Licencia%20de%20Funcionamiento/1.-](http://www.munisanborja.gob.pe/downloads/MODERNIZACION)

[%20Formularios/1.-%20Solicitud%20de%20Licencia%20de%20Funcionamiento.pdf](http://www.munisanborja.gob.pe/downloads/MODERNIZACION)

Municipalidad de San Borja (2018). *Licencia de funcionamiento*. Recuperado de:

www.munisanborja.gob.pe/

Mobile Marketing Association. (2015). Disponible en:

<https://marketerosdehoy.com/marketing/estrategia-marketing-geolocalizacion/>

Organización Mundial de la Salud. Ginebra: OMS. (2015). Disponible en:

<http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs317/es/>.

Organización Panamericana de la Salud de Perú (2017). Recuperado de:

https://www.paho.org/per/index.php?option=com_content&view=article&id=2821:mo

[rtalidad-neonatal-en-peru-se-redujo-en-casi-70-entre-1990-y-2012&Itemid=900](https://www.paho.org/per/index.php?option=com_content&view=article&id=2821:mo)

Porter, M. (2017). *Ser competitivo* (9ª ed.). España: Editorial Deusto

Pérez, M. (2016). "Matriz del perfil Competitivo". Disponible en: <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>

RPP (2017). *BCR: El precio de los alquileres subió en estos distritos de Lima*. Recuperado de: <https://rpp.pe/economia/economia/el-precio-de-los-alquileres-subio-en-estos-districtos-de-lima-noticia-1043085>

Sunat (2018). Regímenes tributarios. Recuperado de:

<http://insc.s3.amazonaws.com/RegimenesTributariosvf.pdf>

Instituto Nacional de Estadística (2018). *Perú: natalidad, mortalidad y nupcialidad, 2015*.

Recuperado de:

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1407/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística (2018). *Hechos vitales inscritos en Lima Metropolitana, 2014*. Recuperado de:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1344/cap06.pdf

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2018). *Niveles*

socioeconómicos 2016. Recuperado de: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>

Instituto Nacional de Estadística (2018). *Estadísticas: población y vivienda*. Recuperado de:

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/index.htm>