



ESCUELA DE POSTGRADO

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREMACIÓN DE
MASCOTAS EN SANTIAGO DE SURCO - LIMA
METROPOLITANA**

Trabajo de investigación para optar el grado de:

ADELIZ OLIVERA CANDIA

**Maestro en Ciencias Empresariales con mención en Gestión
del Capital Humano**

JAVIER EDISON PEREZ SIANCAS

**Maestro en Ciencias Empresariales con mención en Gestión
de Proyectos**

LESLIE COSSETTE ZEVALLOS ABANTO

**Maestro en Ciencias Empresariales con mención en Gestión
del Capital Humano**

Asesor:

**Mg. Flor Elvira Rios Rivero
(0000-0002-6323-9954)**

**Lima – Perú
2021**

Dedicatoria:

A nuestras familias por ser nuestro motor, por sus consejos, motivación e incondicional apoyo para que nos sigamos superando cada día.

Adeliz Olivera, Javier Pérez, Leslie Zevallos

Agradecimientos:

Tenemos sentimiento de gratitud a nuestra profesora Flor Rios Rivero, por sus consejos, por marcar la pauta, y la dedicación de su tiempo siempre con el valor agregado que la caracteriza, asimismo, queremos agradecer a todos los profesores que hemos conocido en esta prestigiosa universidad por cada una de las experiencias que nos compartieron.

Adeliz Olivera, Javier Pérez, Leslie Zevallos

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: GENERALIDADES	2
1.1 Antecedentes	4
1.2 Determinación del problema u oportunidad	6
1.3 Justificación del proyecto	7
1.4 Objetivo general y específicos	8
1.5 Alcances y limitaciones de la investigación	8
CAPÍTULO II: ESTRUCTURA ECONÓMICA DEL SECTOR	9
2.1 Descripción del estado actual de la industria	9
2.1.1 Segmentación de la industria.	9
2.1.2 Empresas que la conforman.	9
2.2 Tendencias de la industria	9
2.3 Análisis estructural del sector (5 fuerzas Porter)	11
2.3.1 Amenaza de nuevos competidores.	11
2.3.2 Poder de negociación de los proveedores.	11
2.3.3 Poder de negociación de los compradores.	12
2.3.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.	13
2.3.5 Rivalidad entre competidores existentes.	14
2.4 Análisis de la competencia	15
2.4.1 Competencia directa e indirecta.	15
2.4.2 Participación del mercado de competidores	16
2.4.3 Matriz de perfil competitivo (MPC)	17
2.5 Análisis del contexto actual y esperado	18
2.5.1 Análisis político	18
2.5.2 Análisis económico	18
2.5.3 Análisis socio-cultural	23
2.5.4 Análisis tecnológico	24
2.5.5 Análisis ecológico	25
2.5.6 Análisis legal	25
2.6 Oportunidades y amenazas	27
2.6.1 Matriz EFE	27
CAPÍTULO III: ESTUDIO DE MERCADO	29
3.1 Descripción del producto o servicio	29
3.2 Selección del segmento de mercado	29
3.3 Investigación cualitativa	29
3.3.1 Proceso de muestreo.	30
3.3.2 Diseño del instrumento.	30
3.3.3 Análisis y procesamiento de datos.	31
3.4 Investigación cuantitativa	33
3.4.1 Proceso de muestreo.	33
3.4.2 Diseño del instrumento.	34
3.4.3 Análisis y procesamiento de datos.	34
3.5 Conclusiones del estudio de mercado	43
3.6 Perfil del consumidor tipo y sus variantes	44

CAPITULO IV: PROYECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	45
4.1 El ámbito de la proyección	45
4.2 Selección del método de proyección	45
4.2.1 Mercado potencial.	45
4.2.2 Mercado disponible.	46
4.2.3 Mercado efectivo.	46
4.2.4 Mercado objetivo.	47
CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING	49
5.1 Estrategia de marketing	49
5.1.1 Estrategia de producto.	49
5.1.2 Estrategia de precio	52
5.1.3 Estrategia de plaza	53
5.1.5 Estrategia de promoción y publicidad	54
5.1.6 Estrategia de personas	55
5.1.7 Estrategia de procesos	55
5.1.8 Estrategia de presencia física	57
5.2 Estrategia de ventas	57
5.2.1 Plan de ventas.	59
5.2.2 Políticas en servicios y garantías	59
CAPÍTULO VI: PRONÓSTICO DE VENTAS	61
6.1 Fundamentos y supuestos	61
6.1.1 Frecuencia de uso.	61
6.1.2 Capacidad instalada.	61
6.1.3 Frecuencia de servicio.	61
6.2 Justificación	61
CAPÍTULO VII: INGENIERÍA DEL PROYECTO	62
7.1 Estudio de ingeniería	62
7.1.1 Modelamiento y selección de procesos.	62
7.1.2 Descripción de equipos y maquinarias.	64
7.1.3 Layout.	64
7.2 Determinación del tamaño	65
7.2.1 Proyección de crecimiento.	65
7.2.2 Recursos.	65
7.2.3 Selección del tamaño ideal.	65
7.3 Estudio de localización	66
7.3.1 Definición de factores.	66
7.3.2 Consideraciones legales.	67
7.3.2.1 Identificación del marco legal.	68
7.3.2.2 Ordenamiento jurídico de la empresa.	68
CAPITULO VIII: ASPECTOS ORGANIZACIONALES	69
8.1 Cultura organizacional	69
8.1.1 Visión	69
8.1.2 Misión	69
8.1.3 Principios	70
8.2 Formulación de estrategia del negocio	70
8.3 Determinación de las ventajas competitivas	71
8.4 Diseño de la estructura organizacional	72

8.5	Diseño de perfiles de puestos clave	72
8.6	Remuneraciones, compensaciones e incentivos	72
8.7	Políticas de recursos humanos	73
	CAPITULO IX: PLANIFICACIÓN FINANCIERA	74
9.1	La inversión	74
9.1.1	Inversión preoperativa.	74
9.1.1.1	Inversión en activos fijos.	74
9.1.1.2	Inversión en activos intangibles.	74
9.1.2	Inversión de capital de trabajo.	75
9.1.3	Costo del proyecto.	75
9.2	Financiamiento	75
9.2.1	Endeudamiento y condiciones.	75
9.2.2	Capital y costo de oportunidad.	76
9.2.3	Costo de capital promedio ponderado.	76
9.3	Presupuestos	77
9.3.1	Presupuesto de ventas.	77
9.3.2	Presupuestos de costos de producción.	77
9.3.3	Presupuesto de compras.	78
9.3.4	Presupuesto de costos de venta.	78
9.3.5	Presupuesto de gastos administrativos.	78
9.3.6	Presupuesto de marketing y ventas.	79
9.3.7	Presupuesto de gastos financieros.	79
9.4	Presupuesto de resultados	79
9.4.1	Estado de resultados proyectado.	79
9.4.2	Flujo de caja económico proyectado.	80
	CAPITULO X: EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA	81
10.1	Evaluación financiera	81
10.1.1	TIR (TIRE Y TIRF).	81
10.1.2	VAN (VANE Y VANF)	81
10.1.3	ROE	81
10.1.4	Ratios	81
10.2	Análisis de riesgos	82
10.2.1	Análisis de punto de equilibrio	82
10.2.2	Análisis de sensibilidad	82
10.2.3	Análisis de escenarios	82
	CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
11.1	Conclusiones	84
11.2	Recomendaciones	84
	REFERENCIAS	86
	ANEXOS	92
	ÍNDICE DE FIGURAS	142
	ÍNDICE DE TABLAS	143
	ÍNDICE DE ANEXOS	145

Resumen

El presente plan de negocio se basa en ofrecer el servicio de cremación de mascotas en los hogares de la zona 7 de Lima Metropolitana que según la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM) comprende los distritos de San Isidro, La Molina, Santiago de Surco, San Borja y Miraflores. El público objetivo hacia quien está dirigido el servicio se encuentra en los niveles socioeconómicos A y B cuyas edades están comprendidas entre los 18 y 75 años, viven en los distritos antes señalados y poseen una mascota. El servicio de cremación ofrece servicios diferenciados como urnas ecológicas, acompañamiento tanatológico, recuerdos para los invitados y certificado de garantía de las cenizas. Para ello el análisis del sector y la competencia viabilizan un escenario propicio para el presente plan de negocio, lo que es confirmado en el estudio de mercado, que determina que aproximadamente el 33% del público objetivo está dispuesto a utilizar el servicio de cremación para su mascota demostrando que los criterios de segmentación elegidos son los adecuados para ejecutar diversas estrategias de marketing en el mercado objetivo aceptando la propuesta de valor.

La localización evidenciada en este estudio ha determinado que el crematorio se ubique en San Juan de Miraflores en un área de 360 m² integrando las variables relevantes, y con una oficina administrativa en el distrito de Surco.

El crematorio espera atender 1,230 servicios con un porcentaje de ocupación del 40% el primer año.

La evaluación financiera ha determinado que el proyecto es financieramente viable respecto a la inversión a realizar se consideró diferentes variables y escenarios, obteniéndose resultados de operación positivos y de flujos de efectivo, lo que resulta en una TIRe de 35.53% y un VANe de S/ 149,850.58 para el proyecto.

Introducción

En la presente propuesta de proyecto de negocio se plantea evaluar la factibilidad de implementar de un crematorio de mascotas a ubicarse en el distrito de San Juan de Miraflores y Surco en Lima.

En el capítulo 1 se desarrolla los antecedentes, la oportunidad existente por el aumento de la población limeña que posee mascotas y considera al animal como parte de su familia, el crecimiento de departamentos sin áreas verdes propias reduciendo la opción de entierros, se detalla los objetivos del proyecto y el alcance y las limitaciones del mismo.

En el capítulo 2 se conceptualiza el entorno, el cual se analiza mediante el análisis PESTEL, la industria, que es definida bajo el análisis de las cinco fuerzas de Porter, la competencia, la cual se mide mediante la Matriz de perfil competitivo, finalizando con la Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE.

En el capítulo 3 se desarrolla la investigación de mercado, utilizando técnicas cualitativas y cuantitativas que permiten determinar los gustos y preferencias de los consumidores potenciales.

En el capítulo 4 se calcula la demanda potencial del plan de negocios, el mercado potencial, mercado disponible, mercado efectivo, mercado objetivo, así como la proyección de ventas esperadas expresada en soles.

En el capítulo 5 se desarrolla el plan de marketing en el que se detallan las estrategias de producto, precio, plaza, promoción, personas, presencia física y procesos junto al presupuesto respectivo.

El capítulo 6 permite establecer el presupuesto de ventas del proyecto considerando sus fundamentos, supuestos y justificación.

En el capítulo 7 se contempla el plan de operaciones que comprende el flujo del proceso, la ubicación de la planta y las consideraciones legales del negocio.

En el capítulo 8 se explica la organización de la empresa, describiendo los puestos y programas de selección, reclutamiento y desarrollo de los recursos humanos de la empresa.

El capítulo 9 demuestra la viabilidad financiera y económica del proyecto de negocio, considerando los ingresos y los gastos mientras que en el capítulo 10 se desarrollan los resultados financieros presentando los indicadores como la TIR, VAN, ROE, así como tres posibles escenarios que son optimista, pesimista y actual.

Finalmente se enuncian las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

Capítulo I: Generalidades

La industria de cremación de mascotas en el mundo ha crecido desde el 2014 a la fecha. Según ABC Color (2018), en Alemania existen 160 cementerios y alrededor de 30 crematorios de animales realizándose alrededor de diez mil entierros de animales por año e incinerando más de 100,000 mascotas al año en todo el país; pero incluso con dicha tendencia en aumento, se trata de menos del 10% de todas las mascotas que se entierran. Emanuel Holle, portavoz del cementerio de animales Rosengarten de la ciudad de Badbergen en Alemania (estado de Baja Sajonia) destaca que en 2019 se inauguró el cuarto crematorio en la región y planea prontamente incorporar otro al sur del país. Además, Holle refiere que los dueños ya no quieren dejar al animal en el veterinario cuando muere y desean hacer una despedida digna para el miembro de la familia de cuatro patas (perros y gatos), cremando al animal con el que convivieron tantos años llevándose sus cenizas sintiendo que el animal está de regreso en casa. Los animales tienen el lugar que nunca habían tenido, considerándolos hoy como un miembro pleno de la familia, compañeros de vida, de juegos o actividades deportivas; es decir, hay un cambio de actitud de las personas respecto a la muerte de su mascota. La Asociación de Cementerios de Animales estima que el volumen de negocios en el sector mueve anualmente entre 16 y 20 millones de euros demostrando que el mercado se está moviendo mucho en dicho país.

En España un hogar con mascota invierte anualmente en promedio 1,100 euros en el cuidado de mascotas, habiendo en Madrid antes de 2016 unos 35,000 animales incinerados y enterrados. A partir de 2016 las cifras se vienen multiplicando por cinco mensualmente, gracias a la normatividad legal y medioambiental para animales fallecidos adoptada por la comuna de Madrid; es decir, se están generando oportunidades de nuevos negocios que son aprovechadas de formas no vistas en Tarragona, Guipúzcoa, La Rioja, Navarra y Madrid, siendo estas algunas de las zonas con crematorios animales, existiendo 35 centros en España (Llontop, Saavedra & Zafra, 2017).

Estados Unidos de Norte América es el país más desarrollado del continente americano en el mercado de funerarias de mascotas. Los estadounidenses gastan 60 mil millones anualmente en criar mascotas; además, 65% de hogares tiene una mascota lo que da una población estimada de 77 y 88 millones de canes y gatos en el país, representando un incremento de 185% desde el año 2001, estimándose ingresos de alrededor \$100 millones al año para el sector servicio de mascotas (SIPSE, 2016).

Según Portafolio (2019), en Colombia las mascotas están fomentando negocios inimaginables, y estarían moviendo el mercado con 300 millones de dólares, como el sector financiero que oferta seguros para protegerlos, o de las funerarias que se han arriesgado a honrar a los animales de compañía en su muerte. Es común encontrar varios

establecimientos que ofrecen recoger a la mascota y realizar un proceso de cremación (que puede tener incluido el regreso de las cenizas), otras que brindan servicios de velación y entierro y otras que en su portafolio incluyeron terapias para enfrentar el duelo como las funerarias La Esperanza (Medellín) y Camino al Cielo (Bogotá), que diariamente atienden entre tres y cinco servicios con tarifas desde los 32 dólares hasta los 300 dólares. El valor depende de las características de las mascotas (su peso y tamaño) y de los requerimientos de los usuarios; por ejemplo, la cremación y la devolución de cenizas, velación y entierro, recordatorios como videos, plantas o fotografías de la mascota, lo que representa una facturación anual de 250 mil dólares. Según la Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO), existen 1.174 funerarias, desconociéndose el número exacto que presta este servicio. La Asociación Gremial Latinoamericana de Cementerios y Servicios Funerarios (ALPAR) afirma que, aun sin tener estudios que lo confirmen, Colombia podría ser el país con mayores emprendimientos en cuanto al tema de mascotas en América Latina, seguido por Brasil (Portafolio, 2019).

Por otro lado, según Nuñez (2018), la industria de alimentos procesados para mascotas reconoce que los millennials (nacidos entre 1980 y 2000) son resistentes a estrategias de marketing y tienden a ignorar el marketing masivo. Los estrategias de marcas de alimento para mascotas están intentando descubrir cómo llamar la atención de esta audiencia, ya que piensan que es una importante base de clientes para la venta de sus productos. Los millennials prefieren no tener una casa propia, criar una mascota en lugar de tener hijos o las utilizan para practicar antes de convertirse en padres; es decir, que las mascotas son una familia para esta generación. Los millennials dueños de mascotas son la principal fuerza impulsora detrás de los alimentos para mascota premium y en comparación con generaciones anteriores, estos prefieren adquirir alimentos sin procesar. Las tendencias indican que los millennials prefieren los perros medianos y que tener una mascota es igual de común entre hombres y mujeres; además, los millennials tienen más perros macho y son dueños de gatos que en las generaciones previas, y representan una oportunidad para el desarrollo de nuevas estrategias de marketing dirigidos a ellos, que invierten más tiempo en investigar a sus mascotas, evaluar mejor sus necesidades y gastan más dinero, prefiriendo utilizar productos veterinarios preventivos versus utilizarlos solo como tratamiento, permitiendo el uso de productos de forma continua (PetfoodIndustry, 2017).

Según IPSOS (2018), las familias en Lima que habitan una vivienda y tienen mascota se incrementó entre 1995 de 52% a 58% en 2017, existiendo una demanda creciente de mascotas, estimándose que el número de mascotas es cercano a 1.5 millones. Según La República (2016), en un estudio de CPI, afirma que en Lima el 62.4% de

personas tiene una mascota en casa. Para Inga (2016), un 45% de familias peruanas tiene más de un can en casa y un 16% tiene más de un gato de acuerdo con las estadísticas de 2016 de la consultora Invera.

Por otro lado, de acuerdo con Urbania (2017), el crecimiento en la demanda de viviendas en Santiago de Surco lo ha convertido en uno de los distritos más atractivos de vivienda para los segmentos A y B, al ofrecer una amplia variedad de opciones a quien busca un lugar confortable para vivir. El 56% de las viviendas del distrito se construyen para el nivel socioeconómico alto, 26% para el nivel medio alto y 18% para el nivel medio. La zona 7 de Lima Metropolitana tiene oportunidad de crecimiento potencial de mercado según el INEI (2014) ya que obtuvo el 35% de las licencias de construcción emitidas el año 2013 de las 2,264 expedidas en todo Lima, sin embargo, muchos de los proyectos son departamentos que no incluyen un jardín propio para el entierro ante el fallecimiento de la mascota, por lo que la cremación se convierte en una alternativa de solución.

1.1 Antecedentes

Los hallazgos de los antecedentes internacionales y nacionales se presentan a continuación para contextualizar la situación actual de los negocios de mascotas.

Internacionales

Sobre entierros y crematorios de mascotas, Ordoñez, Orrantia, Romo y Torres (2012), advierten que un gran número de dueños de mascotas se preocupa por su bienestar, existiendo una oportunidad de negocio en Ecuador, corroborándose la necesidad de este servicio en los focus groups y encuestas, hallazgo del mercado objetivo, la promoción, el proceso del servicio, las inversiones necesarias y definir la fuente de financiamiento; concluyéndose en el alto grado de viabilidad del proyecto mediante los servicios ofrecidos. El proyecto fue financieramente viable con una TIR de 21.8% y un VAN de \$29,155.79.

Mosquera (2015), desarrolló un proyecto orientado a producir y vender ropa y accesorios para mascotas tales como collares, correas, bolsos, productos de limpieza entre otros; es decir, se evidenció en la investigación de mercado de mascotas que en Ecuador el mercado está en crecimiento y que Cuenca ya vive las tendencias de los países desarrollados. Se obtuvo la aceptación del 60% en el estudio realizado a potenciales clientes de la ciudad confirmando que este servicio es una necesidad futura para las mascotas, a precios competitivos. El proyecto resultó financieramente viable con una TIR de 2% y un VAN de \$13,199.

Cajamarca y Vargas (2015), investigaron el mercado de 471 hogares ecuatorianos, identificando que el segmento objetivo del servicio de cremación de mascotas en Ecuador corresponde al nivel económico A y B de familias, realizándose entrevistas para estudiar el

mercado y evidenció el 100% de aceptación al proyecto, ya que las mascotas son muy apreciadas como integrantes de la familia y merecían una despedida adecuada.

Para Rodríguez y Sánchez (2018), su plan de negocios de tiendas de mascotas fue punto de partida para la empresa denominada Hospital Veterinario San Francisco (en Santa Marta, Colombia), y aplicaron la diversificación, expansión y crecimiento en un centro comercial de alto flujo poblacional y poder adquisitivo; es decir, que elaboraron los estudios de mercado, técnico y financiero. El proyecto fue viable a nivel financiero: TIR del 80%, tasa de oportunidad de 12% y un VAN de \$29,509 dólares.

Para Beltrán (2016), en su investigación de mercado cualitativa y cuantitativa a los dueños de mascotas en Quito, determinaron el comportamiento y tendencias de los dueños para desarrollar nuevos productos de este mercado, demostrando la existencia de oportunidades en el sector productos y servicios para mascotas en la ciudad de Quito tanto para emprendedores como para los actuales empresarios de este sector.

Nacionales

Para Atahualpa (2017), en su trabajo de factibilidad para implementar un crematorio en Arequipa, determinó que las mascotas merecen un servicio de entierro y/o cremación ya que el público está dispuesto a pagar por honrar y despedirse de la mascota. Los propietarios de tiendas de animales entrevistados confirmaron que sus ingresos por dicho negocio se habían incrementado en 100% los cinco últimos años gracias a que las mascotas vienen ganando un lugar privilegiado en los hogares y están integrados activamente a las familias, y acompañan a personas solteras sin carga familiar que las valoran como un miembro amado en el seno familiar. El proyecto en su primer año atenderá en la ciudad de Arequipa 2407 entierros y 1479 cremaciones siendo la TIR de 18.23%, VAN de S/. 533,069 y un tiempo de recuperación de cuatro años.

León y Aguirre (2017), investigaron sobre seguros para animales resaltando que el mercado nacional de mascotas está en crecimiento y confirmando que el peruano gasta 220 soles al mes en el cuidado de su mascota, monto que viene aumentando progresivamente hasta un 35% adicional. Los resultados registraron ingresos anuales por \$6,893,288 y una utilidad neta de \$804,742.

Llontop, Saavedra y Zafra (2017), sobre la implementación de un crematorio de mascotas para el público residente en la zona 7 de Lima, conformada por los distritos de Surco, Miraflores, San Isidro, La Molina y San Borja, los que concentran el 34.6% de la población de nivel socioeconómico A y B según la Asociación Peruana de Empresas y Mercado (APEIM). Se ha evidenciado la necesidad insatisfecha para disponer de los cadáveres de las mascotas y un potencial de crecimiento de este mercado observando la

cifra de veterinarias en Lima Metropolitana. El flujo económico resultante del proyecto arrojó la viabilidad financiera con una TIR de 66.02% y un VAN de S/. 287,019.

Céspedes, Chumpitaz y Saettone (2015), definieron lineamientos y estrategias para implementar un supermercado para mascotas en Lima. El enfoque comercial del proyecto se centró en la investigación de mercado, el análisis de fuentes secundarias y la identificación del segmento target; también, el desarrollo de estrategias promocionales y acciones postventa; finalmente, se definió las dimensiones o lugares donde los dueños de mascotas pasan mayor tiempo y los puntos de contacto o medios donde pueden ser impactados, definiéndose un plan de comunicaciones acorde al objetivo y al presupuesto. El proyecto fue viable con una TIR de 25.2% y el VAN fue de S/. 80,933.

Canziani, Chang y Díaz (2015), en el proyecto de inversión de servicios para mascotas establecieron soluciones a las necesidades y expectativas de los dueños y amantes de mascotas, enfocándose en la atención, cuidado y servicios para engreír a perros y gatos, satisfaciendo las exigencias de un estilo de vida moderno ofreciendo productos de diseño y servicios exclusivos en Lima; es decir, ofertar en un solo lugar atención veterinaria, productos alimenticios, indumentaria, juegos, hospedaje y servicios de spa para el segmento premium. La inversión de este proyecto viable a recuperar en cuatro años fue de S/. 590,000, TIR de 19.15% y VAN de S/.107,000.

1.2 Determinación del problema u oportunidad

El incremento de la atención de las necesidades de los animales representa una actividad especial en la vida de los peruanos, evidenciándose en la inversión en alimentación y otros servicios para mascotas. Es notoria la sensibilidad respecto al buen trato a los animales; así como el crecimiento del mercado de mascotas (ver Figura 1). En Lima existen casi 2.5 millones de hogares (INEI, 2014) y el 62.4% de estos alberga una mascota, siendo muy superior al reporte del año 2009 en el que existían 2.2 millones de hogares con un 52% de la población que tenía mascotas.

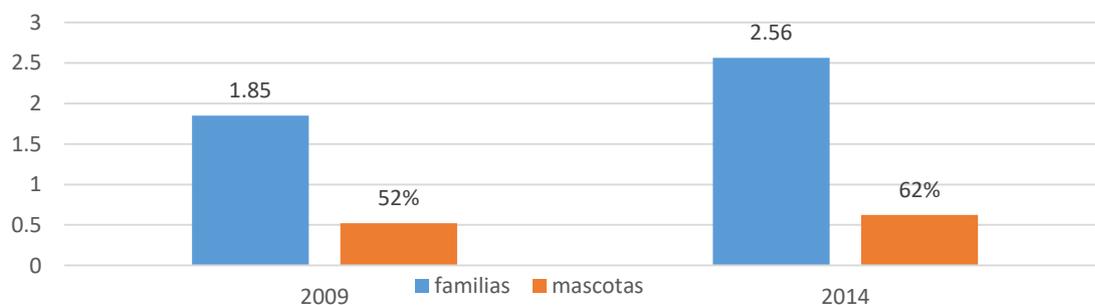


Figura 1. Relación de familias en Lima (en millones) y mascotas en 2009 y 2014. Adaptado de INEI (2014) e IPSOS (2016).

Lima tiene un incremento porcentual de personas que pasa de vivir de una casa a un departamento, que tienen espacios limitados y sin contar con jardín para enterrar a sus mascotas que es una tradición familiar, evidenciándose el uso de servicios de cremación de mascotas lo cual es una gran oportunidad para desarrollar el mercado. Existe un crecimiento de aproximadamente 70% de la venta de viviendas nuevas entre el 2015 y el 2019 (ver Figura 2). El auge de los servicios veterinarios es notorio observándose un buen número de clínicas y consultorios que ofrecen sus servicios directamente al consumidor final. El crecimiento sostenible de estos negocios nos ofrece un importante canal de distribución y socios potenciales de negocio lo que evidencia una oportunidad a aprovechar.

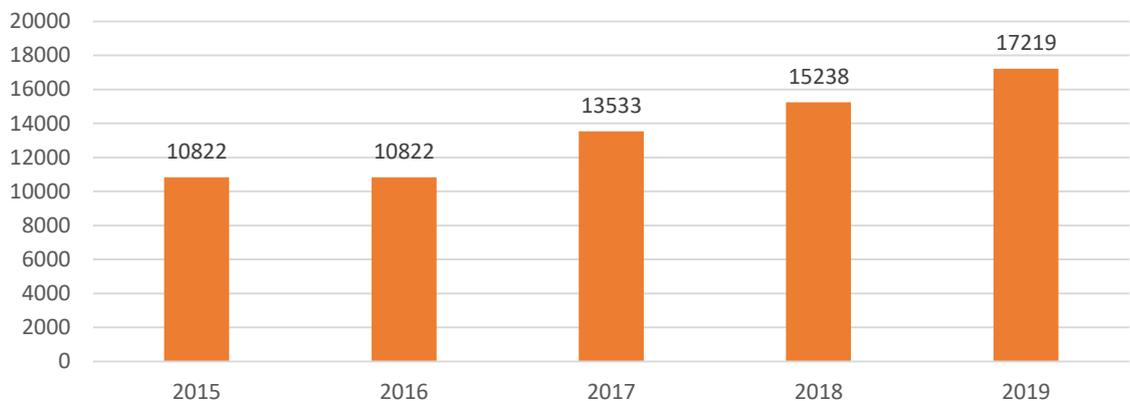


Figura 2. Crecimiento de viviendas nuevas en Lima-Metropolitana 2015-2019. Adaptado de "Mercado de Viviendas Nuevas y Oficinas Prime en Lima Metropolitana", por el BBVA Research (2019). Recuperado de https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2019/03/MercadoViviendasNuevas_OficinasPrime_Lima.pdf

Las mascotas son seres vivos que requieren un servicio de entierro o cremación por lo que Adell y Lopez (2013), sostienen que para mitigar la desconfianza de un cliente en la disposición del cadáver animal, es recomendable ofrecer un proceso en el que cadáver vaya correctamente identificado, de manera que el crematorio reciba un cadáver cuenta con toda la información del animal fallecido y al finalizar el proceso de incineración, se envíe un documento al propietario certificando la incineración de su mascota.

1.3 Justificación del proyecto

El desarrollo del plan de negocios se justifica porque desarrollará un servicio dirigido a aquellos amantes de las mascotas que carecen de un sitio idóneo para enterrar al animal y tienen la penosa necesidad de una despedida definitiva de ellos y disponer de los cadáveres de una manera respetuosa, amigable y ecológica usando el servicio de cremación de mascotas con una oficina operativa ubicada en San Juan de Miraflores, y oficina administrativa ubicada en Santiago de Surco en la ciudad de Lima.

Además, permitirá viabilizar la oportunidad operativa y financiera que existe para un inversionista que tenga interés en desarrollarse en este sector, que se encuentra en un franco crecimiento.

Asimismo, reflejará los conocimientos adquiridos en esta maestría y plasmará la formación académica de los autores del proyecto, así como el uso inmediato de los resultados de la investigación de mercado, que podrán ser aprovechados por otros autores que requieran información sobre el sector.

1.4 Objetivo general y específicos

El objetivo general del plan de negocios es:

Determinar la viabilidad para la implementación de una empresa dedicada a la cremación de mascotas que satisfaga las necesidades de sus dueños y atienda el mercado de los distritos en la zona 7 de Lima Metropolitana.

Los objetivos específicos del plan de negocios son:

- ✓ Ponderar el valor de la oportunidad de la propuesta validando el modelo de negocio a través de la investigación de mercado.
- ✓ Determinar las estrategias más eficientes de marketing que permitan reducir el riesgo de la inversión.
- ✓ Determinar los recursos requeridos para viabilizar el plan de negocios a través del análisis del plan de operaciones.
- ✓ Determinar la rentabilidad económica de la propuesta de negocio del plan financiero.

1.5 Alcances y limitaciones de la investigación

Los alcances y limitaciones del proyecto son los siguientes:

Alcance

Para el proyecto se desarrolló un estudio de mercado orientado al nivel socioeconómico A y B en los distritos de la zona 7 de Lima Metropolitana. El proyecto tiene un horizonte de cinco años.

Limitaciones

Una limitación del proyecto es la falta de información estadística sobre la cantidad de mascotas y número de muertes existentes en la ciudad de Lima. Asimismo, no existe una data actualizada de cantidad de veterinarias y la relación y características de la competencia. Se depende además de la disposición de los expertos para las entrevistas a profundidad y el nivel de dificultad para convocar a los focus group a los dueños de mascotas que representan el público objetivo.

Capítulo II: Estructura Económica del Sector

2.1 Descripción del estado actual de la industria

2.1.1 Segmentación de la industria.

La CIIU (Clasificación Internacional Industrial Uniforme) del proyecto es el código 9603, que pertenece al sector de cremación de animales (ver Tabla 1). Al año 2019 en Lima existen alrededor de 25 crematorios de los cuales cinco son utilizados para animales.

Tabla 1

Sector de Estudio Plan de Negocios

Actividad Económica	Pompas Fúnebres y Actividades Conexas
Descripción de la actividad	Sepultura e incineración de cadáveres humanos o animales y actividades conexas: preparación de los despojos para su inhumación o cremación y servicios de embalsamamiento y otros servicios de pompas fúnebres; prestación de servicios de inhumación y cremación; y alquiler de locales especiales en tanatorios. Igualmente, permite el alquiler y venta de tumbas y mantenimiento de tumbas y mausoleos.
CIIU (Clasificación Internacional Industrial Uniforme)	9603

Nota: Adaptado de "Clasificación Industrial Internacional Uniforme" por SUNAT, 2020. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/sunat/informes-publicaciones/394120-clasificacion-industrial-internacional-uniforme-ciiu>

2.1.2 Empresas que la conforman.

Se presentan las empresas (ver Tabla 2) del sector de crematorios de que actualmente ofrecen servicios, los cementerios de mascotas y servicios veterinarios que se ocupan de los restos de las mascotas en Lima Metropolitana.

Tabla 2

Empresas que conforman el sector Cremación de Animales

Empresas	Servicio	Cantidad
Crematorio de Mascotas	Directo	5
Cementerio de Mascotas	Directo	1
Veterinarias	Indirecto	8

Nota: Adaptado a partir de búsquedas en internet, 2019

2.2 Tendencias de la industria

La industria para la disposición de restos de animales se encuentra en crecimiento, ya que existe una mayor cantidad de personas que tienen animales como mascotas y las consideran como parte de su familia. Ello implica la aparición de servicios en Lima para la cremación y/o entierro de mascotas.

Según Perú Retail (2019), una investigación de Arellano Marketing de julio de 2019 evidenció la aparición de nuevos formatos para dueños de mascotas mutó debido al cambio en la composición de las familias (en 20 años pasó en promedio de cuatro a dos hijos por

familia) y también por el tamaño de las viviendas, donde hoy se puede vivir en un departamento de 40 metros cuadrados.

Según Perú Retail (2019), la mascota es un miembro de la familia más que alimentar y dar un techo, brindándosele atenciones que antes no eran consideradas como: controles de salud, alimento balanceado, entrenamiento físico-emocional y prendas de vestir exclusivas. La vigencia de la ley 30407 (sobre protección y bienestar animal) de enero 2016, castiga crueldad, abandono y muerte de animales domésticos y silvestres. Se aprecia que el número de gatos en hogares peruanos ha crecido en 2018 un 59% y de perros un 30%. Para Ballarin (2019), los hogares con mayor crecimiento de mascotas son aquellos sin hijos, con criaturas menores de cinco años y las mujeres del hogar mayores de 55 años.

Se puede evidenciar que tener más de 3 canes creció en el último año en 191%, mientras que tener dos y un perro pasó a 29% y 24% respectivamente (ver Figura 3); así mismo, los hogares con tres felinos o más han crecido en 143%, quienes optan por tener dos gatos se elevó en 155% y quienes prefieren solo uno creció en 39%.



Figura 3. Crecimiento de perros y gatos entre 2017 y 2018. Tomado de “El impacto de las mascotas en casi la mitad de los hogares peruanos”, por Perú Retail, 2019. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/peru-valor-e-impacto-mascotas-la-mitad-hogares-peruanos/>

Se puede observar un crecimiento sostenido en el mercado de mascotas, aunque algunos servicios aún no están totalmente integrados en la mente del consumidor peruano común que aún no entiende la muerte de sus mascotas en toda su realidad; por tanto, los negocios surgidos en la industria son relativamente nuevos y constituyen nichos especializados que aún presentan espacio para su desarrollo. Además, una mayor conciencia ecológica ha permitido un cambio de conducta en los dueños de mascotas, potenciando a la industria y creando una tendencia positiva para usar este servicio especializado.

Perú Retail (2019), indica que el alimento de mascotas creció un 34% en volumen y 28% en valor los últimos 12 meses entre mayo 2018 y 2019; además, que el mercado

está avanzando a tasas muy altas con la entrada de nuevas marcas de alimentos, donde ya compiten en la categoría de perros y gatos unas 40 y 25 marcas respectivamente; es decir, que el consumo medio de alimentos de mascotas se elevó el último año en 10% frente al gasto medio que aumentó en 5% y la frecuencia de compra se elevó en 14%.

2.3 Análisis estructural del sector (5 fuerzas Porter)

Para este análisis se utilizó el modelo de las cinco Fuerzas de Porter, a fin de identificar la atractividad de la industria. Según Porter “la combinación de las cinco fuerzas ayuda a determinar si éstas pueden condicionar los precios y costos restando la rentabilidad de la industria” (2010, p. 125).

2.3.1 Amenaza de nuevos competidores.

Los factores identificados como barreras de ingreso al mercado son la legislación laxa, tamaño de mercado, el costo para implementar el servicio y la diferenciación en el servicio.

Se considera que la barrera de entrada es bastante alta; así mismo, el costo de implementación es elevado, la ubicación del local para la instalación del horno tiene que ser en zonas industriales de ciertos distritos y dado que los servicios existentes en el mercado son similares y hay un amplio público, la industria exige marcar la diferencia en el servicio.

Este mercado está creciendo lo que podría atraer que ingresen corporaciones internacionales en el futuro (ver Tabla 3).

Tabla 3

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Factor	Característica	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	Nivel
Legislación ubicación de horno	Reglamento para la operación de Hornos Crematorios y su ubicación	X					Alto
Costo implementación del servicio	Costo alto por la compra de equipos		X				Alto
Tamaño de Mercado	Mercado en desarrollo					X	Bajo
Diferenciación	Los negocios existentes ofrecen lo mismo			X			Medio

Nota: Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo”, por Hax, A., Majluf, N., 2012, Buenos Aires: Ediciones Granica SA.

2.3.2 Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores que intervienen en la cadena de esta industria son: los artesanos, los floristas, los transportistas, los comercializadores de diversos servicios y los diseñadores. Los factores que forman parte del poder de negociación son la cantidad de proveedores, la concentración de proveedores, costos por cambio de proveedor y la

disponibilidad de insumos. La concentración de proveedores se ubica en los mercados industriales de Villa el Salvador, el mercado de flores y los mercados de artesanía, sin embargo, los proveedores de hornos y urnas son muy pocos en la industria nacional. Por ello, se considera que es una barrera de entrada media.

La especialización de servicios es uniforme por lo que los proveedores muy especializados contribuyen a aumentar el precio del servicio por lo que éste está orientado a nichos exclusivos de personas que pueden cubrir el negocio a cualquier valor, también existe la posibilidad de importar las urnas de China. (ver Tabla 4).

Tabla 4
Poder de negociación de compradores

Factor	Característica	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	Nivel
Cantidad de proveedores	Existe una gran cantidad de proveedores en los mercados industriales de Villa el Salvador, el mercado de flores y los mercados de artesanía. Sin embargo, los proveedores de hornos ecológicos y urnas son pocos.		X				Alto
Costos por cambio de proveedor	El costo por cambio de proveedor puede motivar la pérdida del cliente. Ello puede ocasionar una pérdida del prestigio de la empresa.		X				Alto
Poder de decisión en el precio por parte del proveedor	Se encuentran ubicados en zonas similares por lo que es necesario trabajar con cuidado ya que normalmente estos se conocen.			X			Medio
Especialización del servicio	Debido al tipo de sector un proveedor especializado puede negociar mucho mejor que uno que no lo este y fijar sus condiciones				X		Medio

Nota: Adaptado de "Estrategias para el liderazgo competitivo", por Hax, A., Majluf, N., 2012, Buenos Aires: Ediciones Granica SA.

2.3.3 Poder de negociación de los compradores.

Los posibles clientes en la cremación de mascotas son personas que tienen una mascota de cierta edad y a su muerte desean rendirle un homenaje para recordarla. Los factores que forman parte del poder de negociación son la cantidad de compradores, la concentración de clientes, la diferenciación del servicio, costos de cambio del comprador y la capacidad económica del cliente. Se considera que es poder medio porque los hogares con mascotas están en crecimiento, pero no todo el mercado conoce el servicio y los beneficios ambientales. (ver Tabla 5).

Tabla 5

Poder de negociación de compradores

Factor	Característica	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	Nivel
Cantidad de compradores	Existe un mercado potencial de aproximadamente un millón de limeños. que poseen una mascota y pueden utilizar el servicio.					X	Bajo
Concentración de clientes	Se encuentran ubicados en los distritos de mayor capacidad económica que son Miraflores, san isidro, san Borja, Santiago de Surco y la molina zonas por lo que la zona de atención concentra a los clientes solventes.					X	Bajo
Costos por cambio de proveedor	Al tratarse de un producto exclusivo el costo de cambio para el cliente es cero ya que debe amoldarse al servicio que se le brinda.			X			Medio
Capacidad económica del comprador	El cliente puede elegir cualquiera de las opciones que hay en el mercado ya que cuenta con los fondos para hacerlo, sin embargo, no siempre está informado del servicio y beneficios ambientales.		X				Medio

Nota: Adaptado de "Estrategias para el liderazgo competitivo", por Hax, A., Majluf, N., 2012, Buenos Aires: Ediciones Granica SA.

2.3.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.

Los productos sustitutos para los servicios de cremaciones son los servicios para disposición de los restos como los cementerios para animales y los entierros particulares, sin embargo, hay un crecimiento de proyectos inmobiliarios y departamentos por lo que se reduce la posibilidad del entierro en el jardín propio, se considera poder medio. Los factores aquí presentes son la disponibilidad, el precio relativo y nuevas tendencias (ver Tabla 6).

Tabla 6

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Factor	Característica	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	Nivel
Disponibilidad del sustituto	Existen diversas opciones para disponer de los restos de las mascotas. Los jardines de las viviendas de Lima se prestan para tal fin, sin embargo, debido al desarrollo de proyectos inmobiliarios y departamentos, se reduce esa opción.			X			Medio
Precio Relativo	El costo de enterrarlo en el jardín es cero por lo que resulta mucho más económico que cremarlo.	X					Alto
Nuevas tendencias	El cuidado del medio ambiente y la conservación del medio ambiente cada vez son tomados en mayor consideración para disponer de los restos de la mascota.				X		Bajo

Nota: Adaptado de "Estrategias para el liderazgo competitivo", por Hax, A., Majluf, N., 2012, Buenos Aires: Ediciones Granica SA.

2.3.5 Rivalidad entre competidores existentes.

En el mercado compiten los centros de cremación de animales (directos) y las veterinarias que disponen de los restos (indirectos), se considera poder bajo. En la actualidad las principales empresas de cremaciones de animales consolidadas son: San Francisco de Asís, Huellitas de Amor, Pet Forever y Cenizas del Sol.

Los factores identificados en la rivalidad de los competidores son: concentración de los competidores, costos fijos y crecimiento de la demanda (ver Tabla 7).

Tabla 7

La rivalidad entre competidores

Factor	Característica	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	Nivel
Concentración de la competencia	La competencia se encuentra concentrada en Los Olivos y Chorrillos por lo que la elección de la empresa dependerá de la oferta que se establezca.		X				Alto
Costos Fijos	A mayores costos fijos existirá una mayor rivalidad ya que las empresas de crematorio deberán cubrir dichos costos			X			Medio
Crecimiento de la demanda	A mayor crecimiento de la demanda existirá un mayor potencial para atender el mercado por parte de la competencia. Los servicios relacionados a mascotas están en crecimiento y los hogares con mascotas también.					X	Bajo

Nota: Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo”, por Hax, A., Majluf, N., 2012, Buenos Aires: Ediciones Granica SA.

Se presentan los resultados de cada fuerza del atractivo del sector (ver Tabla 8)

Tabla 8

Atractivo global del sector

Fuerzas	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	Nivel
Amenaza de entrada de nuevos competidores	X					Alto
Poder de negociación de los proveedores				X		Medio
Poder de negociación de compradores				X		Medio
Amenaza de ingreso de productos sustitutos					X	Medio
La rivalidad entre competidores					X	Bajo

Nota: Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo”, por Hax, A., Majluf, N., 2012, Buenos Aires: Ediciones Granica SA.

El atractivo del sector es medio motivado por el poder de negociación de los clientes al ser muy numerosos y decidir la compra; la rivalidad de los competidores que están posicionados, pero no diferenciados en el mercado; y la amenaza de los sustitutos, ya que el entierro y la cremación de mascotas no está consolidado como hábito del consumidor peruano.

2.4 Análisis de la competencia

2.4.1 Competencia directa e indirecta.

La competencia en el sector está dada en dos clases: Directamente: crematorios y cementerios en Lima para animales e Indirectamente: las veterinarias.

Directa

En Lima Metropolitana existen seis crematorios (ver Tabla 9).

Tabla 9

Crematorios y cementerios en Lima Metropolitana

Crematorio /Cementerios	Características	Costo Aproximado	Distrito
San Francisco de Asís	Cremación y preparación de los restos. Cuentan con sala de espera, velatorio y servicio de llevado. Contratación Directa	S/.350	Magdalena del Mar (Oficina) Ventanilla (Centro de Cremación)
Huellitas de Amor	Cremación. Realizan <i>merchandising</i> con su página web y <i>Facebook</i> . Atención 24 horas.	S/.440	Santiago de Surco
Petforever	Cremación. Atención 24 horas. Recojo familiares. Contratación a través de veterinarias. Recojo del cuerpo y venta de urnas.	S/.400	Los Olivos
San Martín de Porres	Cremación. Trato directo con el cliente. Precio por peso del animal. Servicio incluye urna.	S/.320	San Martín de Porres
Bosque del Amigo Fiel	Entierro y cremación a través de un Incineraciones. Brindan servicio de eutanasia.	S/.400	Chosica/Pueblo Libre
Cenizas del Sol	Cremación. Solo reciben los restos a través de las veterinarias. Entregan las cenizas y venden urnas al cliente	S/.300	San Miguel

Nota: Adaptado de información obtenida a través de llamadas telefónicas y búsqueda en Internet (2019).

Indirecta

La competencia indirecta son las veterinarias que disponen de los restos de las mascotas (ver Tabla 10).

Tabla 10

Veterinarias que Atienden Restos Animales Zona 7

Veterinaria	Costo S/.	Ubicación
Ebustos	300	Santiago de Surco
Benavides Clínica Veterinaria	250	
Servicios Médicos Sur	280	
VET Home	300	
Central Place	270	San Borja
Pets Place	350	
Groomers	330	Miraflores
Veterinaria Miraflores	320	

Nota: Adaptado de información obtenida a través de llamadas telefónicas y búsqueda en Internet (2019).

2.4.2 Participación del mercado de competidores

Sin cifras oficiales de participantes del sector en la zona 7 de LM, el estudio de mercado permite inferir las marcas más recordadas (ver Figura 4); sin embargo, la recordación de marca es subjetiva mientras que incrementar la participación de mercado es objetiva y se basa en desarrollar estrategias de diferenciación, posicionamiento y fidelización dirigidas al público objetivo. Según Roldán (2010), el top of mind es el proceso de inducir en la mente de los consumidores una marca que esté primera en sus mentes, esa marca brotará de manera espontánea (p.112).

Los crematorios Cenizas del Sol y Pet Forever tienen una recordación de 48% y 35% respectivamente. Los resultados se obtuvieron de los clientes que recordaron las marcas ya sea porque usaron sus servicios y/o referencias de familiares.

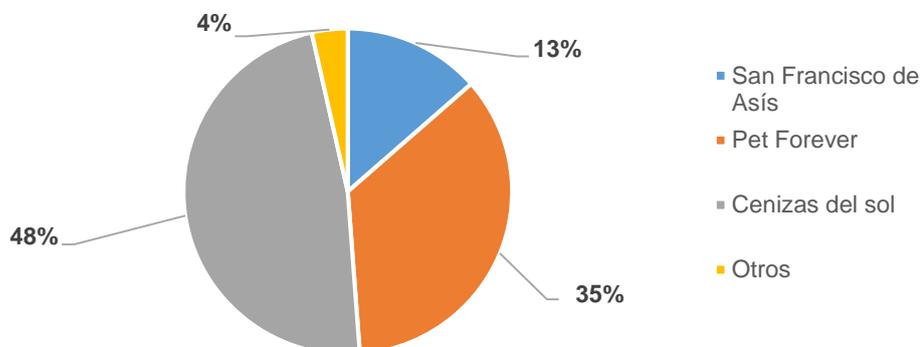


Figura 4. Recordación de marcas de crematorios 2020. Adaptado a partir de la investigación de mercado.

2.4.3 Matriz de perfil competitivo (MPC)

La MPC permite identificar a los principales competidores de la empresa; así mismo, identifica sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de los factores críticos de éxito identificados respecto a la posición estratégica de la empresa. (D'Alessio 2015).

La matriz MPC analiza el comportamiento de los competidores para diversos criterios considerados como factores de éxito (ver Tabla 11).

Tabla 11

Matriz de perfil competitivo

Competencia	San Francisco Asís		Huellitas de Amor		Petforever		Cenizas del Sol		
	Peso	Pond	Val	Pond	Val	Pond	Val	Pond	Val
Servicios adicionales	0.12	2.00	0.24	1.00	0.12	1.00	0.12	2.00	0.24
Localización	0.13	2.00	0.26	3.00	0.39	4.00	0.52	4.00	0.52
Publicidad	0.11	2.00	0.22	2.00	0.22	3.00	0.33	2.00	0.22
Tamaño del negocio	0.11	3.00	0.33	2.00	0.22	3.00	0.33	3.00	0.33
Buen trato al público	0.13	2.00	0.26	1.00	0.13	2.00	0.26	2.00	0.26
Precio	0.13	4.00	0.52	3.00	0.39	3.00	0.39	4.00	0.52
Capacidad de Operación	0.13	2.00	0.26	3.00	0.39	3.00	0.39	2.00	0.26
Certificación Ambiental ISO 14001	0.14	1.00	0.14	2.00	0.28	2.00	0.28	2.00	0.28
Total	1.00		2.23		2.14		2.62		2.63

Destacan principalmente para el presente proyecto Mascotas para Siempre como factores de éxito: los servicios adicionales, el buen trato al público, la capacidad de operación y la certificación ambiental, dado que en los factores críticos de éxito que fueron

evaluados en las entrevistas a varios expertos para calificar a los competidores del sector en la matriz MPC, la competencia no lo tienen tan definidos.

Los puntajes asignados fueron consultados a los expertos finalizada la entrevista en profundidad (ver Anexo 1).

2.5 Análisis del contexto actual y esperado

El entorno se estudia bajo un análisis total el cual incluye los factores económico, político, sociocultural, tecnológico y ecológico; es decir, que se puedan conocer las oportunidades y riesgos que se pueden afrontar al gestionar un negocio (Arbaiza, 2015).

Para la implementación del proyecto, se deben considerar las variables y el entorno que influirán positiva o negativamente para mitigar el riesgo para su desarrollo.

2.5.1 Análisis político

En enero del año 2020 se realizó un nuevo proceso electoral fruto de la disolución del Congreso de la República fáctica del mismo el 30 de setiembre del 2019 lo que motivó que el presidente Martín Vizcarra gobernara el país a base de decretos de urgencia.

Por otro lado, para El Comercio (2019), la encuesta de Ipsos evidencia que la delincuencia e inseguridad son el principal problema del país con 52%, la corrupción tiene un segundo lugar con 49%, seguido de la violencia de género y feminicidios con 26% y el desempleo y la falta de trabajo con 23%.

En un país donde los índices de violencia siguen aumentando, los animales domésticos son blanco fácil. Sin embargo, en el año 2015 se emitió la ley N° 30407 de protección a los animales domésticos. Esta es transversal, ya que intervienen los Ministerios de Agricultura, el Ministerio del Ambiente, el Ministerio de Salud, el Ministerio de Educación y el Ministerio de la Producción en su ámbito de competencia, ya que el estado a través de dichos sectores establece las medidas necesarias para la protección de los animales de compañía de manera que se les garantice la vida, la salud y vivir en armonía con el ambiente (El Peruano, 2015).

Un riesgo en este factor es la violencia de la población contra los animales lo que puede ocasionar que a algunos propietarios no les interese la última morada de su mascota.

2.5.2 Análisis económico

El factor económico y financiero se analizan como un elemento fundamental para realizar cualquier negocio a futuro en variables como PEA, PBI, desempleo, canasta básica, inflación, tasa de interés, tipo de cambio y riesgo país.

Población económicamente activa (PEA)

Está conformada por las personas ya empleadas y por las que sin tener trabajo lo están buscando de manera activa, y representan el 68,5% de la población en edad de

trabajar (PET). El incremento de la PEA es un aspecto favorable para el sector de servicios al disponer de mayor cantidad de trabajadores que puedan cubrir nuevas plazas.

Se observa un crecimiento firme en la población de personas que generan ingresos y tienen poder adquisitivo lo cual es muy favorable para los negocios. Entre los años 2014 al 2018 (ver Tabla 12), la PEA ha subido 1.10% en la ciudad de Lima.

Tabla 12

Población Económicamente Activa en Lima

Año	PEA nivel nacional	PEA Lima	%
2014	16,396,350	5,062,353	30.87
2015	16,498,365	5,182,976	31.42
2016	16,903,680	5,387,654	31.87
2017	17,215,741	5,543,251	32.20
2018	17,462,752	5,582,823	31.97

Nota: Adaptado de "Estadísticas de empleo" por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Producto Bruto Interno (PBI)

Es el valor de producir bienes y servicios en un país, evidenciando su crecimiento o decrecimiento. La evolución del PBI se estima en la dinámica de consumo del país, y se espera que al aumentar el consumo aumenten las ventas de las empresas; sin embargo, esta conclusión es una afirmación imprecisa, ya que las ventas reales de cada empresa presentan distintas tasas de incremento frente a la misma tasa de incremento del PBI, y en ocasiones la relación podría ser inversa. El PBI, evaluado a partir de la actividad productiva y las expectativas empresariales y de consumidores, señala un ciclo económico débil, con un crecimiento menor a su verdadero potencial (INEI, 2019).

Del año 2014 al 2018, el ingreso per cápita ha crecido a una tasa cercana a 4%, evidenciándose un crecimiento económico favorable para realizar proyectos de negocios (ver Tabla 13), ya que al haber un mayor ingreso permite el aumento de la capacidad de elección de los consumidores debido al mayor poder adquisitivo y la capacidad de ahorro; aspectos que son muy favorables para el proyecto como una futura empresa y su sector.

Tabla 13

PBI Total y PBI Per Cápita 2015-2019

Año	PBI Total		Población	PBI por habitante	
	Millones de soles	Tasa de Crecimiento		Soles	Tasa de Crecimiento
2015	604,416	6.0%	29.964.499	20.171	4.8
2016	647,668	7.2%	30.422.831	21.289	5.5
2017	687,989	6.2%	30.973.992	22.212	4.3
2018	729,773	6.1%	31.562.130	23.122	4.1
2019	757,060	3.7%	32.131.400	23.561	1.9

Nota: Adaptado de "Estadísticas de economía" por INEI, 2019. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Tasa de Desempleo

Es el indicador que expresa el nivel de desocupación entre la población económicamente activa. Las cifras trimestrales permiten observar que se mantiene relativamente constante; sin embargo, el aumento natural de población incrementa el número de desempleados en la misma proporción (ver Tabla 14), habiendo aquí la oportunidad de captar trabajadores calificados a un valor económico promedio para su contratación en sector de servicios de mascotas.

Tabla 14

Tasa de desempleo Lima Metropolitana

Trimestre	Tasa de desempleo	Personas sin empleo
Noviembre 2019-Enero 2020	6.3%	340,9
Diciembre 2018-Febrero 2019	7.6%	397,1
Diciembre 2017- Febrero 2018	8.0%	421,6
Noviembre 2016-Enero 2017	7.2%	374,6
Noviembre 2015-Enero 2016	6.6%	335,3

Nota: Adaptado de "Informe de empleo" por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019. Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/informe-de-empleo/2020/1/#lista>

Canasta Básica

Es el conjunto de productos y servicios de primera necesidad que una familia necesita para poder subsistir de una manera digna cada mes. Para enero de 2020 se presenta la variación en ocho grupos de consumo de la canasta familiar en Lima Metropolitana (ver Tabla 15). Lo destinado de la canasta familiar para el gasto en mascotas está reflejado en otros bienes y servicios, lo que alcanza el 6.7% del gasto total de las familias. Para Romainville (2017), el gasto mensual que irroga una mascota en su cuidado es S/. 200 y de acuerdo con CPI (2018) el año 2015 el 76% de dueños de mascotas pagaba un promedio por mes en controles o visitas veterinarias S/.62 para perros y S/.32 para gatos, es decir, un incremento de 107%, lo cual representa una clara oportunidad que se debe aprovechar en el sector de servicios para mascotas.

Tabla 15

Canasta Familiar en Lima Metropolitana 2019-2020

Índice General	Ponderado	Febrero 2020	Mar 19-Feb20
	100%	0.14	1.90
Alimentos y bebidas	37.818	0.28	1.34
Vestido y Calzado	5.380	0.05	0.20
Vivienda, Combustible y Elect.	9.286	-0.25	1.40
Muebles y Enseres	5.753	0.06	0.52
Conservación de la Salud	3.690	-0.06	1.37
Transportes y Comunicaciones	16.455	-0.66	1.78
Enseñanza y Cultura	14.930	0.16	4.75
Otros bienes y servicios	6.688	0.46	2.26

Nota: Adaptado de "Indicadores de precio de la economía" por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019. Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/preciosfeb.pdf>

Tasa de Inflación

Es el proceso económico ocasionado por el desequilibrio entre la producción y la demanda la que ocasiona un incremento sostenido de precios en la mayor parte de los productos y servicios, e igualmente ocasiona la pérdida del valor del dinero para adquirirlos. La inflación moderada se mantiene en el tiempo (ver Tabla 16); sin embargo, en el año 2016 la inflación, disminuyó a niveles de 2% manteniéndose cercana a dicha cifra.

Tabla 16

Tasa de Inflación en Lima Metropolitana 2015-2019

Año	Porcentaje
2015	4.4
2016	3.2
2017	1.4
2018	2.2
2019	1.9

Nota: Adaptado de “Reporte de inflación” por BCRP, 2019. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reporte-de-inflacion.html>

Tasa de Interés

Es el precio del dinero o pago estipulado, por encima del valor depositado, que un inversionista debe recibir en un tiempo determinado, de parte del deudor, a raíz de haber usado su dinero durante ese tiempo. La tasa de interés representa lo que una persona o negocio deberá pagar por el financiamiento y endeudamiento. Este indicador se mantiene relativamente estable (ver Tabla 17), lo cual resulta favorable para el sector.

Tabla 17

Tasas de Interés Activa Promedio Mercado 2015-2020 (al 31 de enero 2020)

Año	Moneda Nacional	Moneda Extranjera
Enero 2015	14.15	7.84
Enero 2016	16.28	8.20
Enero 2017	17.98	7.58
Enero 2018	15.85	7.04
Enero 2019	14.41	8.17
Enero 2020	14.30	7.60

Nota: Tomado de SBS, 2020. Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal>

Tipo de Cambio

Es el precio de una unidad monetaria nacional, como el dólar estadounidense, en términos de otra unidad monetaria nacional como el sol peruano. Las variaciones del mercado cambiario impactan en el flujo de efectivo de los proyectos (ver Tabla 18) y es un aspecto riesgoso que está muy relacionado a las condiciones económicas del mundo.

Tabla 18

Tipo de Cambio Perú 2015-2020 (al 31 de enero de 2020) – Dólar de N.A

Año	Compra (S/)	Venta (S/)
Enero 2015	3.042	3.045
Enero 2016	3.468	3.471

Enero 2017	3.282	3.287
Enero 2018	3.214	3.217
Enero 2019	3.333	3.335
Enero 2020	3.373	3.376

Nota: Tomado de Superintendencia de Banca y Seguro, 2020. Recuperado de https://www.sbs.gob.pe/app/pp/SISTIP_PORTAL/Paginas/Publicacion/TipoCambioPromedis.aspx

El tipo de cambio nacional se mantiene relativamente equilibrado; sin embargo, cuando existen enfrentamientos comerciales entre grandes potencias o ruido político se genera cierta volatilidad.

Riesgo país

Determina si en un país existe un escenario óptimo para la inversión, si el riesgo país es elevado entonces el riesgo de invertir es más alto; es decir, si la prima de riesgo de un país es alta, el riesgo país es elevado (ver Tabla 19).

Tabla 19

Riesgo País 2017-2019

Año	Riesgo País
Diciembre 2017	136
Diciembre 2018	165
Diciembre 2019	116

Nota: Tomado de Banco Central de Reserva, 2019. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01129XM/html>

El riesgo país es el conjunto de contingencias referido a características específicas de cada país. Un país con mayor riesgo pagará un mayor costo de capital y al revés será para un país menos riesgoso el cual pagará menos.

Proyección al 2022

Las condiciones financieras lucen favorables en el mercado local lo cual prevé una mayor expansión de los créditos a las familias, lo que contribuiría con dinamizar el consumo. La tasa de interés de política monetaria este alrededor de 2,75% desde marzo de 2018, lo que la convierte en la tasa más baja desde agosto de 2010. Además, existe una mayor competencia en el otorgamiento de créditos personales, lo que se refleja en la aplicación de nuevas estrategias de parte de los bancos, y muestra de ello es el desarrollo de los canales digitales (conceder créditos en línea) y la formación de alianzas con diversos comercios que ofrecen créditos con cuotas sin intereses.

Se muestran los indicadores macro y microeconómicos más importantes publicados (ver Tabla 20) por el Ministerio de Economía Finanzas y el Banco Central de Reserva del Perú, reflejándose una estabilidad que es favorable para el sector de servicios.

Tabla 20

Ratios Macro y Microeconómicos Economía Peruana 2019-2022

Ratios	2019	2020-2022
Demanda Interna	4.5	4.8%
PBI	3.2	3.4%

Tasa Desempleo	6.2	5.8%
Tasa Inflación	2.5%	2.5%
Tasa de Interés	2.75	2.6%
Tipo de Cambio	3.30	N.D

Nota: Adaptado de “Informe de proyecciones macroeconómicas 2019-2022” por MEF, 2019. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2019_2022.pdf y Adaptado de “Reporte de inflación” por BCR, 2019. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reporte-de-inflacion.html>

Es por ello en este factor existen dos oportunidades: indicadores macroeconómicos 2020-2022 en crecimiento y crecimiento en el gasto familiar de presupuesto para mascotas.

2.5.3 Análisis socio-cultural

La tasa en el Perú de crecimiento poblacional sirve de base para proyectar el crecimiento del mercado potencial (INEI, 2018) y esta ha sido de 1.1% entre los años 2012 al 2018.

Se puede observar el crecimiento poblacional de la zona 7 de Lima Metropolitana entre el 2014 y 2018 (ver Tabla 21), donde el INEI estima que la tasa de crecimiento se mantendrá en tendencia positiva cercana al 1% hasta el año 2025.

En el Perú muchas personas eligen la cremación porque viven en departamentos y no tienen forma de enterrar a sus mascotas en un jardín o área disponible para ese fin.

Tabla 21

Crecimiento de la Población Zona 7

Distrito	2015	2016	2017	2018	2019
San Isidro	54.2	55.6	56.8	52,688	65.5
Miraflores	81.9	84.0	85.8	87.6	107.8
San Borja	111.9	114.4	116.7	119.0	122.9
La Molina	171.7	175.1	178.2	181.3	154.0
Surco	344.2	351.2	357.6	364.0	360.4

Nota: Adaptado de “estadística poblacional” por CPI, 2020. Recuperado de <http://www.cpi.pe/market/estadistica-poblacional.html>

Se muestra la solicitud de licencias para viviendas multifamiliares (departamentos) de los distritos de Lima para la zona 7 (ver Tabla 22), observándose que Surco es el distrito que mayor cantidad de licencias ha expedido para viviendas multifamiliares. El crecimiento demográfico y la construcción de viviendas multifamiliares en los distritos de la zona 7 es un entorno favorable para el negocio. Esta situación mejorará ya que existirá una mayor cantidad de población viviendo en dichas edificaciones y se asume que van a tener una mascota y tendrán las restricciones de espacio para enterrarlas, lo que constituye una oportunidad de negocio.

Tabla 22

Licencias expedidas para Viviendas Unifamiliares y Multifamiliares 2018

Distrito	Multifamiliares	%
La Molina	88	3.81%
Miraflores	165	7.15%
San Borja	81	3.51%

San Isidro	31	1.34%
Santiago de Surco	316	13.69%
Total, zona 7	2309	

Nota: Adaptado de "Perú: indicadores de gestión municipal 2018" por INEI, 2018. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1636/libro.pdf

El cambio de hábitos en la vida de los limeños al preferir vivir en departamentos y el crecimiento de consumo en los millenials es una oportunidad para desarrollar nuevos productos.

2.5.4 Análisis tecnológico

Las nuevas tecnologías brindan nuevas formas de relacionarse y, además, nuevas formas y métodos de compra a través de Internet. Operaciones más cómodas, más económicas y cada vez más seguras permiten adquirir lo necesario mediante un solo clic. El comercio electrónico permite adquirir los alimentos que necesitan las mascotas para vivir de forma saludable. Si se compra un teléfono móvil, un televisor o una tablet, definitivamente se puede comprar comida, juguetes, productos de limpieza o variados accesorios para las mascotas (Vetplace, 2017).

Las redes sociales están de moda y parece que de manera permanente. El internet forma parte de la vida de las personas y muchos no podrían vivir sin él. Existen muchas aplicaciones de computadora que se utilizan a diario con diversos fines como las redes sociales para mascota, existiendo perros y gatos que tienen más seguidores que muchas personas; además, las principales son: Mascotea, Facepets, Mascotaclub, Vivapets, Ipetme entre otras. Estos espacios sociales de mascotas permiten compartir el cariño y el amor por estas, lo que constituye un instrumento poderoso para promociones y marketing para las empresas de servicio, desarrollándose entornos especializados donde los usuarios pueden encontrar veterinarios, peluqueros o incluso quien cuide la mascota al salir de vacaciones; por lo cual, los profesionales contactan a través de dichas redes a diversos usuarios lo que ofrece una oportunidad importante para el sector de las mascotas (Duque, 2017).

Según Shum (2020), We Are Social señala que Perú tiene unos 32,74 millones de habitantes, existiendo 38 millones de líneas en teléfonos móviles, sobrepasando la población en un 16%. La cantidad de usuarios de internet es de 24 millones lo que complementado con la encuesta Erestel 2018 de OSIPTEL, existen 7 millones de líneas de Internet permite inferir que aproximadamente existen 3.5 habitantes por línea de internet lo que confirma que el desarrollo de las aplicaciones, la tendencia que todos los servicios se vendan en línea y que mayor público objetivo utilice las redes sociales constituye una oportunidad para el sector (Andina, 2019).

El ecosistema tecnológico permitirá aprovechar los espacios en las redes sociales para interactuar con la comunidad amante de las mascotas permiten ofrecer diversos servicios de valor a sus miembros; al igual que el desarrollo del comercio electrónico.

2.5.5 Análisis ecológico

En el Perú no existe ninguna norma promulgada por el Ministerio del Ambiente que afecte la emisión de gases por hornos crematorios de mascotas por lo que una cremación individual realiza un proceso con un solo cuerpo en cabina, lo que implica que el gas y la cabina se utilicen una sola vez por cremación. De esta manera muchas empresas incineradoras de mascotas buscan mejorar sus recursos realizando cremaciones comunitarias, y si la cabina del horno es muy grande, es casi seguro que busquen aprovecharlo con varias mascotas dentro. (Pets Memorial, 2017). Dicha actividad constituye un riesgo para el sector, ya que las empresas pueden utilizar sus crematorios de manera general sin ningún control, lo que puede ocasionar la desconfianza por parte del propietario de la mascota.

Ello, a pesar de que existe el Decreto Supremo N° 013, que reglamenta que el Ministerio del Ambiente cuente con un inventario sobre la emisión de gases. Sin embargo, esta solo se aplica en el campo de la pesca, la minería y la agroindustria. Esto constituye un riesgo en el sector ya que podría normarse dicha emisión en cualquier momento ya sea por el Congreso y/o el Ministerio lo que ocasionaría gastos anexos a las empresas especializadas en cremación de mascotas.

Es importante considerar que deben existir sitios habilitados para perros dentro de los distritos de Lima ya que las mascotas tienen destinados parques y lugares especiales para pasearlos. Además, debe existir una mayor conciencia medio ambiental ya que para cuidar el medio ambiente se debe recoger los excrementos caninos de la vía pública. Algunas municipalidades distritales como San Isidro, Santiago de Surco y Miraflores ya han emitido ordenanzas que obligan a los propietarios a ello. Sin embargo, no existe ninguna ordenanza que prohíba la emisión de gases por cremación, ya que esta no contamina la atmosfera más allá de lo permitido. Esto constituye una oportunidad en el sector que debe ser aprovechada obteniendo una certificación ISO 14001 a fin de obtener una ventaja competitiva respecto a la competencia.

2.5.6 Análisis legal

No existen leyes referentes a cremación y/o entierro de animales en el Perú por lo que existen diversas leyes referentes a la crianza de animales, sobre crematorios y los cementerios en el Perú (ver Tabla 23).

La Comisión de Ambiente y Ecología del Congreso de la República aprobó la Ley 30407 sobre Protección y Bienestar Animal, la cual contempla todos los actos de crueldad

como un delito e impone un castigo de hasta cinco años de cárcel a quien abandona, tortura, viola y asesina un animal. Si bien el maltrato animal es un delito, el Código Civil aún los considera como objetos y en su artículo 886 los considera como bienes muebles, debiéndose modificar el Código Civil y el Código Penal para castigar estas conductas. Existen dos leyes referentes únicamente a perros, la Ley que regula el Régimen Jurídico de Canes (Ley N°27596, 13/12/2001) que norma la crianza, adiestramiento, comercialización, tenencia y transferencia de canes que establece lineamientos y deberes de los propietarios de los canes como: identificación, uso de correa, bozal y delegando a los municipios como autoridades para el cumplimiento de la ley; además, el DS N°006-2002-SA, que regula dicha ley sobre la responsabilidad de las municipalidades, el registro de la población canina, la exigencia de una licencia para los criadores de canes que los autorice a la crianza, reproducción y venta de canes y las responsabilidades de cada propietario.

El DS N°013-2014-MINAM especifica las disposiciones para elaborar los inventarios nacionales de gases y luchar contra el efecto invernadero, definiéndose el conjunto de acciones orientadas a la recopilación, evaluación y sistematización de información remitida a la emisión de gases por lo que el crematorio al emitir gases para su funcionamiento debe cumplir dicho reglamento (MINAM, 2019).

La situación legal actual constituye un riesgo para el sector, pues al no existir legislación para la disposición de los restos de las mascotas, este escenario podría ser restrictivo para los intereses del negocio.

Tabla 23

Leyes referentes crianza de animales y crematorios y cementerios en el Perú

Normas	Fecha de Promulgación	Finalidad
Ley 27265 - Ley de Protección a los Animales Domésticos y a los Animales Silvestres mantenidos en cautiverio	08 de mayo del 2000	Prevenir el maltrato a los animales y fomentar el respeto a la vida y derecho de los animales velando por la salud y bienestar de los animales. Establece las obligaciones de los dueños como velar por su alimentación, salud y condiciones de vida adecuadas según su especie.
R.M. N° 608-2004/MINSA Guía Sanitaria sobre Tenencia Responsable de Animales de Compañía	15 de junio de 2004	Regular la educación de la población en tenencia responsable de mascotas.
Ley 30407 Ley de Protección y Bienestar Animal	08 de enero de 2005	Garantizar el bienestar y la protección de todas las especies de animales vertebrados domésticos o silvestres mantenidos en cautiverio, en el marco de las medidas de protección de la vida, la salud de los animales y la salud pública. Reglamentar la eutanasia de animales domésticos de compañía bajo la recomendación de un médico veterinario y con la autorización del propietario estableciendo los métodos.

DS 03-94 SA y Ley 26298 Cementerios y servicios funerarios	22 de marzo de 1994	Establecer las condiciones técnico-sanitarias de las empresas y servicios funerarios, así como de crematorios y de otro tipo de servicios como tanatorios y cementerios.
Reglamento de la ley de cementerios y servicios funerarios	23 de mayo de 2001	Requisitos y condiciones para las buenas prácticas en la atención de los servicios establecidos por la ley.
Ordenanza Municipal 334 MMS Régimen de aplicación de sanciones y cuadro de infracciones y sanciones	07 de julio de 2009	Establecer las tarifas únicas de procedimientos administrativos para infracciones cometidas por los propietarios de mascotas en el distrito de Santiago de Surco.
Ordenanza Municipal 052 MLM Tu mascota y la Ley	02 de noviembre de 2002	Establece el mecanismo de seguridad y recojo de heces en La Molina.
Ordenanza Municipal 359 MM	28 de abril de 2016	Protección y no abandono de animales en el distrito.
Ordenanza Municipal 404 MSI	25 de octubre de 2015	Tenencia responsable de Mascotas.
Ordenanza Municipal 0272 MSB	18 de junio de 2003	Norma El Régimen de Tenencia y Registro de Canes.
Ordenanza Municipal N° 1855 Régimen de Protección Animal en la Provincia de Lima	28 de diciembre de 2014	Establecer el régimen Municipal de protección animal en la provincia de Lima.

2.6 Oportunidades y amenazas

Se presentan las oportunidades y amenazas detectadas para el proyecto las cuales son necesarias para el desarrollo de la matriz EFE (ver Tabla 24).

Tabla 24

Oportunidades y amenazas detectadas

Detección	Definición
Oportunidades	Crecimiento en el gasto familiar para el rubro mascotas Crecimiento económico en el Perú Crecimiento Inmobiliario Cambio de hábitos Mayor uso de redes sociales Posibilidad de Certificación ISO 14001 Violencia animal
Amenazas	Inexistencia de leyes respecto a la cremación de animales, Posible cremación de varias mascotas juntas Cada Municipalidad puede generar su propia normativa

2.6.1 Matriz EFE

La matriz EFE permite obtener un valor entre una escala del 1 al 4, que representa el grado de respuesta que tiene un sector analizando el entorno de su industria. El valor 4 significa que la reacción de la empresa es muy buena en el sector frente a la oportunidad y/o amenaza y el valor 1 afirma que la empresa no posee la capacidad de reacción frente a una amenaza y/u oportunidad. (D'Alessio, 2015).

El valor de la matriz EFE (ver Tabla 25), es de 2.18 con un peso ponderado de las oportunidades (1.60) son mayores que el peso ponderado de las amenazas (0.58) lo cual sustenta que el ambiente externo es favorable a la organización.

Tabla 25

Matriz de Factores Externos

Factores Determinantes de Éxito			
Oportunidades	Peso	Valor	Ponderación
Crecimiento en el gasto familiar de presupuesto para mascotas	0.10	3	0.30
Crecimiento macroeconómico 2020- 2022	0.04	3	0.12
Crecimiento inmobiliario en la zona 7 de Lima Metropolitana	0.10	4	0.40
Cambios de hábito de los consumidores de mascotas	0.08	3	0.24
Mejora en la Tecnología para búsqueda de clientes	0.06	3	0.18
Incremento de Uso de redes sociales	0.06	3	0.18
Posibilidad Certificación Ambiental ISO 14001	0.06	3	0.18
Subtotal	0.50		1.60
Amenazas			
Violencia contra animales	0.12	1	0.12
Inexistencia de Leyes relativas a la cremación de animales por parte del ministerio	0.14	1	0.14
Cada Distrito promulga sus propias leyes	0.12	2	0.24
Posible Cremación de varias mascotas juntas	0.10	2	0.20
Subtotal	0.48		0.58
Total			2.18

Capítulo III: Estudio de Mercado

3.1 Descripción del producto o servicio

Existen algunas empresas en Lima Metropolitana que brindan el servicio de entierro y disposición de los cadáveres de mascotas por diferentes métodos y a diversos precios; sin embargo, estas empresas no ofrecen el servicio integral que propone el presente proyecto, ya que los dueños de las mascotas requieren un servicio completo en el doloroso momento del despido por la muerte de la mascota.

Los servicios para ofrecer serán los de: cremación, urnas ecológicas, recuerdos personalizados, recojo del cuerpo, apoyo tanatológico y certificado de garantía.

Los servicios diferenciadores serán: la personalización del servicio, la certificación, la garantía, contar con vehículo acondicionado para el recojo del cuerpo y la colaboración a un centro de apoyo de animales abandonados, cuyos detalles se presentan a profundidad en la sección del mix de marketing.

3.2 Selección del segmento de mercado

Kotler y Armstrong (2012) señalan que, con la división promovida por la segmentación de mercado, cada consumidor obtiene su grado de satisfacción con relación al producto o servicio que requieren.

Son cuatro los criterios utilizados para determinar el segmento de mercado (ver Tabla 26) para el proyecto.

Tabla 26

Criterio de selección de segmentación

Criterio Segmentación	Característica
Demográfico	Pobladores de Lima cuyas edades se encuentran entre 18 y 75 años pertenecientes al nivel socio económico A y B.
Geográfica	Personas que residen en los distritos de la zona 7 (Miraflores, San Isidro, Santiago de Surco, San Borja y La Molina).
Psicográfica	Población que cuenta con una o más mascotas (perros o gatos).
Conductual	Personas que contratan al menos un servicio para sus mascotas.

Nota: Adaptado de "Marketing", por Kotler & Armstrong, 2012. Ciudad de México: Pearson. p.199

3.3 Investigación cualitativa

Según Malhotra (2008), "la investigación cualitativa proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema" (p. 143).

Para el desarrollo del proyecto se utilizaron las técnicas de la entrevista en profundidad y de focus group, así como los instrumentos de cuestionarios de preguntas abiertas y la guía de pautas respectivas.

3.3.1 Proceso de muestreo.

Se muestran los objetivos de las entrevistas en profundidad y los entrevistados (ver Tabla 27). Los objetivos del focus group son los siguientes:

Validar la propuesta de valor del proyecto de negocios; conocer las necesidades y requerimientos del público objetivo; conocer las características generales del negocio; validar los servicios ofrecidos; validar los factores críticos de éxito; y determinar el conocimiento que tiene el consumido del sector.

Tabla 27

Objetivos y participantes de las entrevistas en profundidad

Objetivos de la entrevista en profundidad	Nombres de los cinco expertos
<ul style="list-style-type: none">• Conocer la dinámica del sector de servicio de mascotas en el Perú.• Identificar los factores críticos de éxito para el negocio.• Conocer los hábitos de compra de los compradores potenciales.• Identificar el mercado potencial.• Identificar la competencia en el sector.• Evaluar el comportamiento presente y la tendencia futura del sector, determinando las fortalezas y debilidades del negocio.	<ul style="list-style-type: none">• Alexander Alfaro Aparicio, propietario de veterinaria Alex• Frank Aranzábal, propietario de crematorios Aranzábal.• Majo Rivera, propietaria de negocio de servicios para mascotas.• Dra. Diana Ramos, funcionaria de la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad de Lima.• Dra. Laura Chávez Aragón, funcionaria de la Gerencia de Servicios a la Ciudad del Municipio de Santiago de Surco.

Perfil del participante del focus group

Dirigido a hombres y mujeres del nivel socioeconómico A y B entre 18 y 75 años que tengan por lo menos una mascota, utilicen algún servicio para la misma y residan en la zona 7 según la clasificación de APEIM para Lima Metropolitana (ver Anexo 2).

Los objetivos del focus group son los siguientes:

Validar la propuesta de valor del proyecto de negocios; conocer las necesidades y requerimientos del público objetivo; conocer las características generales del negocio; validar los servicios ofrecidos; validar los factores críticos de éxito; y determinar el conocimiento que tiene el consumido del sector.

3.3.2 Diseño del instrumento.

Se basó en la guía de pautas con tres partes definidas; la fase de calentamiento que consta de 08 preguntas, las características del negocio que consta de 13 preguntas y la definición de la idea que consta de 14 preguntas. El tiempo de focus group fue de 60 a 90 minutos y se realizó con dos grupos de seis personas. Se presenta la guía de pautas utilizada (ver Anexo 3) y el detalle de los resultados de las entrevistas en profundidad y el focus group (ver Anexo 4).

3.3.3 Análisis y procesamiento de datos.

Los resultados de las entrevistas en profundidad y el focus group permitieron la identificación de los factores de éxito para desarrollar el proyecto.

Entrevistas en profundidad a expertos

Las entrevistas realizadas a los expertos identificaron los factores de éxito, los cuales son en orden de prevalencia: (1) Certificación ambiental, (2) Capacidad de operación (3) Precio, (4) Buen trato al público, (5) Localización de la planta, (6) Servicios adicionales, y (7) Publicidad.

Los principales atributos del negocio deben enfocarse en el lado humano y más sensible, tener paciencia para poder confortar al deudo y permitir la presencia del dueño del animal en el proceso. Los atributos físicos deben incluir la movilidad, salas adecuadas y un local apropiado; además, que las instalaciones deben ser accesibles.

El público objetivo es de clase alta y media, ya que pueden asumir el pago del servicio, siendo costo entre 500 y 900 soles por una cremación básica. El experto Rivero recomendó énfasis en el posicionamiento del negocio en el mercado.

El experto Aranzábal afirmó que para que el servicio sea viable los niveles de procesamiento deben ser de uno a tres animales por día. Existe demanda ya que los animales viven entre 10 y 12 años y normalmente fallecen por causas naturales. El servicio debe contar con paquetes premium y equipos completos. Un entrevistado manifestó establecer alianzas con los veterinarios para el recojo del cuerpo con un costo adicional por honorarios, siendo los veterinarios aliados estratégicos naturales debido a que deben certificar la muerte de la mascota antes del proceso.

El experto Chavez sostuvo que los crematorios deben cumplir las disposiciones sanitarias y de ley correspondientes cumpliendo la ordenanza 582 que es el Reglamento General de Licencias y Autorizaciones de Funcionamiento del municipio.

La competencia identificada fue el crematorio Cenizas del sol, San Francisco de Asís y el crematorio San Martin. Los entrevistados afirmaron que en Lima y Santiago de Surco no existen lugares municipales para disposición de restos ya que no existe legislación regulatoria ni tampoco se cuenta con información estadística oficial.

Los clientes valoran el trato, la puntualidad, la seriedad, la claridad y flexibilidad de los servicios, debiéndose considerar los mismos criterios para incinerar una persona como estufas, limpieza y desinfección para que sea un servicio de calidad.

Los entrevistados coincidieron que no existen cementerios, ni estadísticas sobre la cantidad de mascotas en Lima Metropolitana. El experto Ramos, el principal problema es disponer de los restos como tema sanitario, la nula legislación y del rol del estado como ente informador, no existiendo incentivos ni normas que regulen la cremación de los restos

animales, pero estima que a futuro esta mejorará; además, El experto Chavez, coincidió con esta opinión y manifestó que no existen alianzas ni incentivos con privados en disponer de los restos animales por falta de legislación.

Focus group

Objetivo 1: Validar la propuesta de valor del plan de negocios

La propuesta tuvo acogida por la mayoría de los participantes ya que reconocieron que es un servicio necesario para quienes no cuentan con un jardín propio, el cementerio de mascotas fue la opción menos atractiva por la lejanía frente a la idea de tener la compañía de las cenizas en una urna en la casa.

Objetivo 2: Conocer las necesidades y requerimientos del público objetivo

Los participantes describieron sus necesidades y requerimientos de todos los servicios para mascotas ya que las mascotas de ambos grupos son atendidas por los mismos propietarios a pesar de que casi todos trabajan. Ello crea un vínculo con el animal, que se refleja en la relación con los mismos.

Los servicios utilizados por los dueños son la veterinaria por vacunas, baños o atención de salud. Algunos utilizaron servicio de entrenamiento y/o hoteles, lo que demuestra capacidad de gasto; siendo usados mensualmente o que el animal lo requiera.

Ambos grupos invierten más de 450 soles mensuales sin hacer distinción que tipo de animal. Ello Incluye la comida especial y las atenciones de servicio en veterinaria.

Los servicios han sido encontrados a través de búsquedas y referencias.

Objetivo 3: Validar las características del negocio y servicios ofrecidos

Las imágenes de las urnas personalizadas para las cenizas con la imagen de la huellita o la fotografía de la mascota y los recuerdos de la mascota en forma de huellita tuvieron mucha acogida por ambos grupos, no agradándoles observar los restos de la mascota en un ataúd, flores y violines o velatorios por lo que no consideraran como servicios del negocio.

Sobre el logo ambos grupos sugirieron que varíe el color del logo presentado ya que existe una conexión entre el mismo y el servicio ofrecido, señalaron que debería ser de color celeste. Sobre el diseño del logo el gato, el perro y el pájaro están bien ubicados. El nombre Mascotas para Siempre fue aceptado sin dudas.

Lo más valorado del servicio es poder disponer del cadáver del animal y la garantía que las cenizas que se entregan son las de la mascota. Lo menos se valorado del servicio es un costo elevado.

Ambos grupos exigen un ambiente limpio y cómodo donde pueda llevarse a la mascota y finalizado el proceso se mantenga un recuerdo con las cenizas del animal.

Dos participantes estimaron útil brindar el servicio de acompañamiento psicológico en este trance doloroso y la posibilidad de un paquete que incluya una donación para albergues de animales abandonados.

Objetivo 4: Validar los factores críticos de éxito

Las ventajas del servicio de cremación fueron poder despedirse de la mascota de manera higiénica, es una opción si no cuentas con espacio para enterrarlo, debiendo ser accesible físicamente, seguro y responsable e implementos de calidad; asimismo, desean un personal muy amable y calidad de servicio brindando un buen trato en este penoso proceso. Como desventajas indicaron que existía la inseguridad que las cenizas recibidas no sean de la mascota para lo cual es importante la certificación de garantía.

Consideran que el servicio ecológico ayuda a no contaminar el medioambiente.

El medio de pago a utilizar preferido es la tarjeta de crédito por lo abrupto del incidente. Se analizó la posibilidad de la compra de un seguro para la cremación de la mascota, pero no hubo consenso si valiera la pena diseñar un producto.

Objetivo 5: Determinar el conocimiento que tiene el consumidor del sector

Uno de los participantes manifestó haber usado el servicio de cremación, dos participantes optaron por el entierro en casa de sus padres, y el resto no tenía mucho conocimiento de la cremación.

3.4 Investigación cuantitativa

Según Malhotra (2008) señala que “la investigación cuantitativa busca cuantificar los datos y, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico” (p. 143).

La ficha técnica de la encuesta (ver Anexo 5) y el instrumento utilizado fue el cuestionario de la encuesta (ver Anexo 6).

3.4.1 Proceso de muestreo.

Kotler y Armstrong (2012), sostienen que, mediante muestreos probabilísticos, cada miembro de la población tiene las mismas posibilidades de ser incluidos en una muestra, y que los investigadores pueden calcular los límites de confianza del error de muestreo.

El universo está compuesto por todos los propietarios de mascotas de Lima Metropolitana de la zona 7 pertenecientes a los NSE A y B (ver Tabla 28).

Tabla 28

Población a ser considerada en el Muestreo

Distrito	Hogares	Nivel Alto Medio	Total Hogares	Mascotas /hogar
La Molina	29,079	93%	26,985	16,839
Miraflores	21,613	100%	21,591	13,473
San Borja	24,944	99%	24,570	15,332
San Isidro	10,796	100%	10,796	6,737

Santiago de Surco	69,522	84%	58,468	36,484
Total			142,411	88,864

Nota: Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1403/libro.pdf y CPI, 2018 Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf

Cálculo del Tamaño de Muestra

Para calcular el tamaño de muestra, se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

n= tamaño de muestra
z = nivel de confianza elegido (valor elegido al 95% que equivale a 1.96)
p = porcentaje de inasistencia = (0.5)
q = porcentaje complementario (p - q) = 0.5
N = tamaño de la población (N = 88,864)
d = error máximo permitido (5%)

Reemplazando:

$$n = [(88,864)(1.96)^2 (0.5)(0.5)] / [(0.05)^2 (88,863) + ((1.96)^2)(0.5)(0.5)]$$

Al calcular los datos de la fórmula se obtiene que el tamaño mínimo de la muestra para que lograr la validación estadística es 385 dueños de mascotas de la zona 7 de Lima.

3.4.2 Diseño del instrumento.

Se empleó un cuestionario de preguntas cerradas para ejecutar la encuesta de manera presencial en zonas de mayor afluencia en los distritos de la zona 7 de LM, siguiendo el criterio del muestreo por conveniencia. El cuestionario incluye cinco preguntas filtro que descartan al participante en caso no cumpla alguna de éstos. Superando los filtros, la encuesta implica 15 preguntas cerradas de opción múltiple y cuatro preguntas cerradas que utilizan escala de Likert que miden la importancia; en total, son 24 preguntas.

3.4.3 Análisis y procesamiento de datos.

El resultado de todas las preguntas realizadas en la encuesta se presenta a continuación utilizando gráficos y tablas de índole descriptivo.

La distribución de los distritos donde vive la población de la zona 7 (ver Figura 5), muestra que el distrito donde vive la mayor cantidad de población es Santiago de Surco (29%) ya que se trata del distrito más poblado de la zona 7 de LM, seguido por Miraflores (25%) y el distrito menos representado es San Isidro (12%) al tratarse de un distrito más comercial.

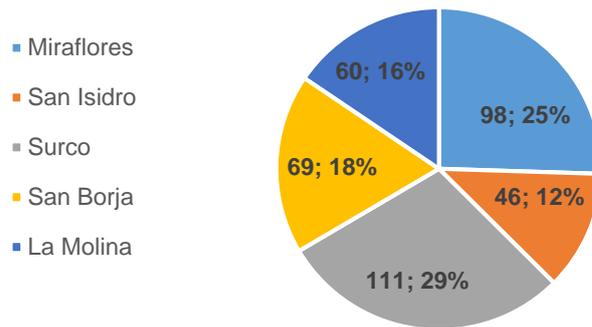


Figura 5. Distribución de la población por distritos. Elaborado a partir de encuesta de investigación.

Sobre la distribución de los rangos de edades de la población (ver Figura 6), se evidencia que no existe diferencia entre los rangos de edades de la población que cuenta con una mascota ya que los participantes comprendidos entre los 18 y 45 años representan el 49% de la muestra mientras que los mayores de 46 años significan el 51% de la misma.

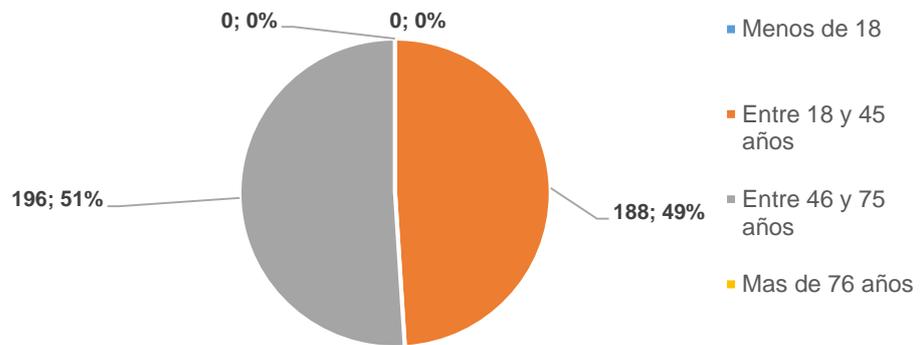


Figura 6. Distribución de edades de los encuestados.

Sobre los resultados de los participantes que tienen mascota (ver Tabla 29).

Tabla 29

Participantes de la muestra que cuentan con Mascota

Tiene Mascota	Cantidad
Si	384
No	0

La distribución de la cantidad y porcentaje de mascotas (ver Figura 7), muestra que el 69% de la muestra cuenta con una mascota mientras que el 31% cuenta con dos mascotas o más lo que convierte al peruano/a en un/a petlover.

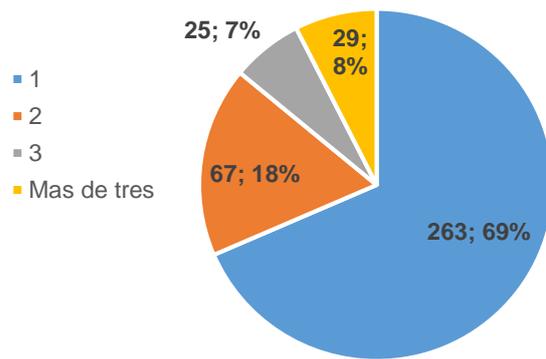


Figura 7. Cantidad y porcentaje de mascotas.

La distribución del tipo de mascotas de la muestra y su porcentaje (ver Figura 8), muestra que la mascota preferida es el perro con un 62% y el gato con 21%.

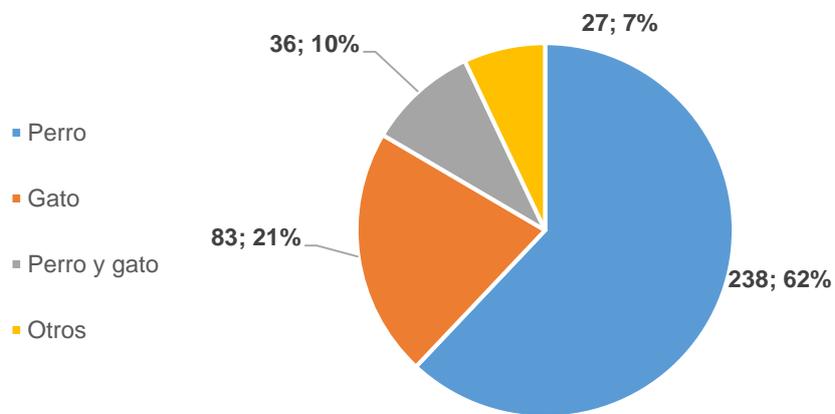


Figura 8. Tipo de mascota criada.

La distribución de la modalidad de adquisición de las mascotas (ver Figura 9), muestra que 33% de mascotas son consideradas parte de la familia, un 28% le fue regalada a su dueño. Un 19% adquirió su mascota comprándola mientras que un 15% decidió por adoptarla.

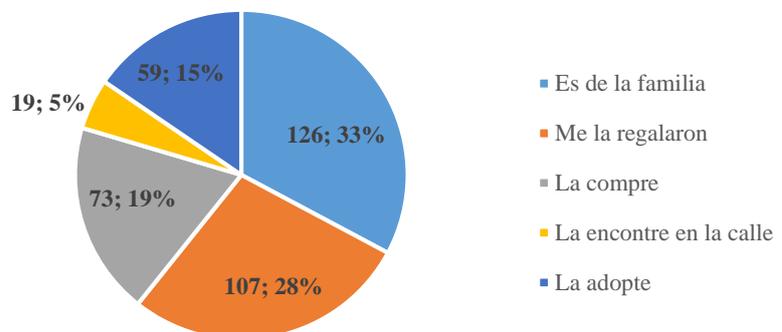


Figura 9. Modalidad de adquisición de las mascotas.

Los rangos de edades de las mascotas (ver Figura 10), muestra que el 52% de mascotas supera los seis años lo que aunado a que un 41% de las familias las cuida confirma y representa un potencial cliente para el crematorio.

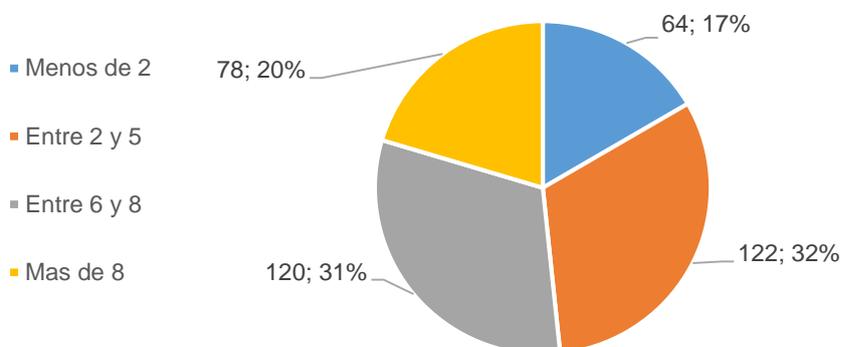


Figura 10. Rango de edades de mascotas.

La distribución de la modalidad del cuidado de las mascotas (ver Figura 11), muestra que el 41% de personas cuidan su mascota de manera conjunta en la familia brindándole a esta el estatus de miembro de familia, y el 27% afirma que alguien más la cuida en casa.

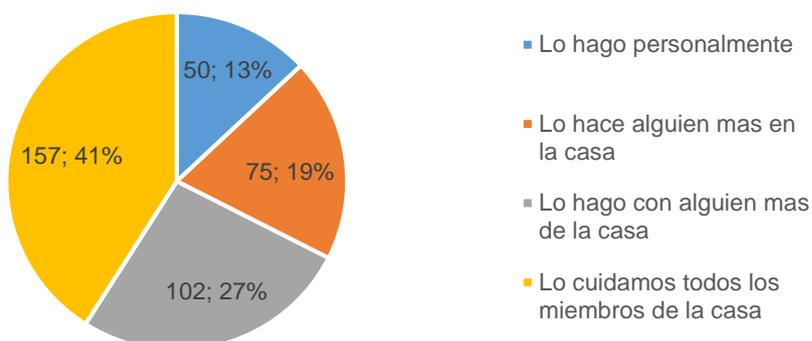


Figura 11. Modalidad del cuidado de mascotas.

La valorización de servicios orientados a las mascotas de los participantes (ver Figura 12), se muestra entre una escala del 1 y 4, donde el valor cuatro significa que es muy importante y el valor uno nada importante.

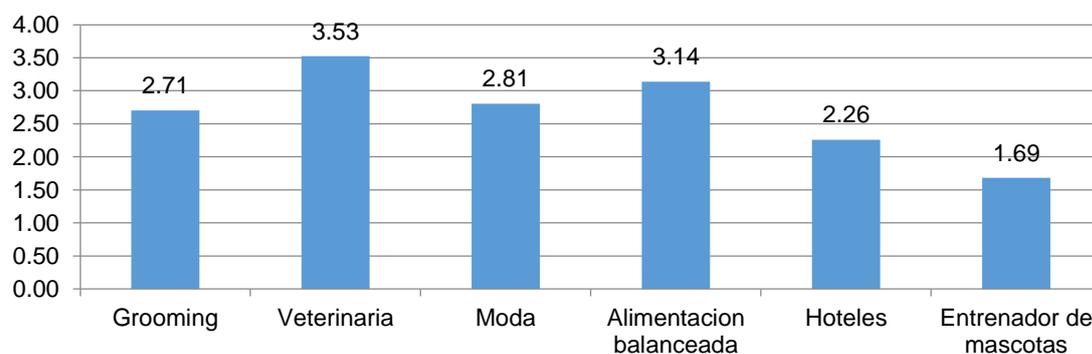


Figura 12. Valorización de la importancia de los servicios para mascotas.

El servicio de veterinaria es considerado el servicio más importante (3.53), luego la alimentación balanceada (3.14) siendo importante establecer alianzas con veterinarias de la zona 7 para atenciones dirigidas. Al contrario, los servicios especializados como entrenador de mascotas (1.69) y hoteles (2.21) no son tan importantes por falta de costumbre del consumidor.

La distribución de frecuencia de uso de servicios para las mascotas (ver Figura 13), muestra que los servicios utilizados mensualmente son 31%; mientras, un 27% de encuestados nunca utiliza ningún servicio ofrecido por la falta de tiempo, falta de costumbre o detalle de cada familia encuestada.

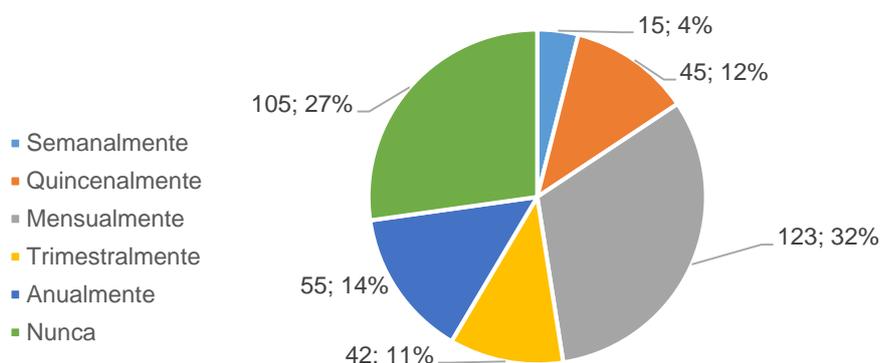


Figura 13. Distribución de la frecuencia del uso de los servicios para mascotas.

La inversión mensual en la mascota (ver Figura 14), muestra que un 51% invierte de 600 a 1,000 soles en servicios para su mascota siendo positivo para el plan de negocios.

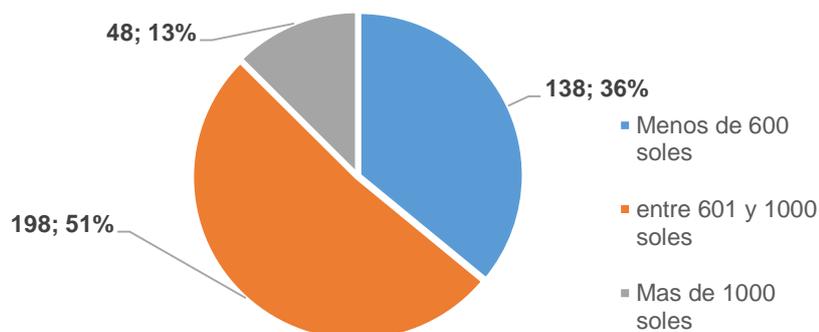


Figura 14. Distribución de la inversión mensual en las mascotas.

Los medios de información para ofrecer los servicios a los dueños de mascotas (ver Figura 15), muestra que la comunicación de servicios al público objetivo, este se informa masivamente por redes sociales (45%) y por las recomendaciones (42%), por lo que invertir en otros medios no tiene sentido relevante para el plan de negocios.

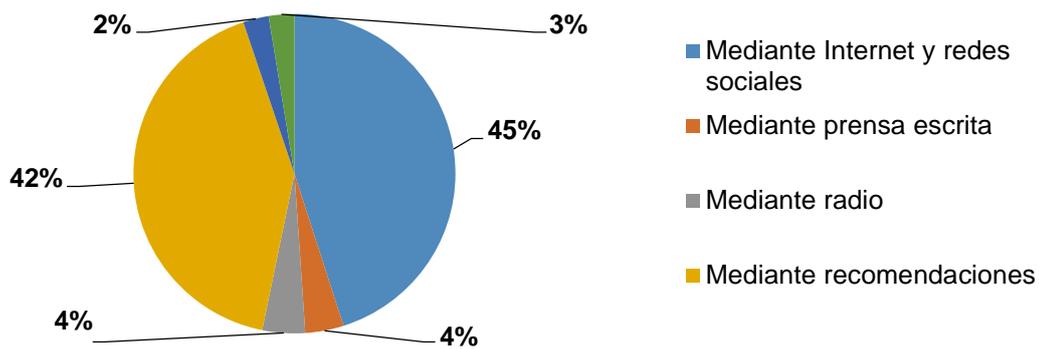


Figura 15. Distribución de los medios de comunicación de los servicios para mascotas.

La importancia de la valorización de los factores de servicio orientado a las mascotas (ver Figura 16), se evalúa en la escala del 1 al 4, donde 4 es considerado muy importante y 1 nada importante.

La valoración de los atributos de servicio para el público objetivo es: calidad de servicio (3.43) y experiencia del proveedor (3.32) como los más valorados. Los menos valorados son: ubicación (2.65) y precio (3.08). Ello confirma lo encontrado en los focus group donde los participantes descartaron que el precio sea factor para contratar el servicio prefiriendo elegirlo por la calidad de servicio y experiencia que puede brindar el proveedor.

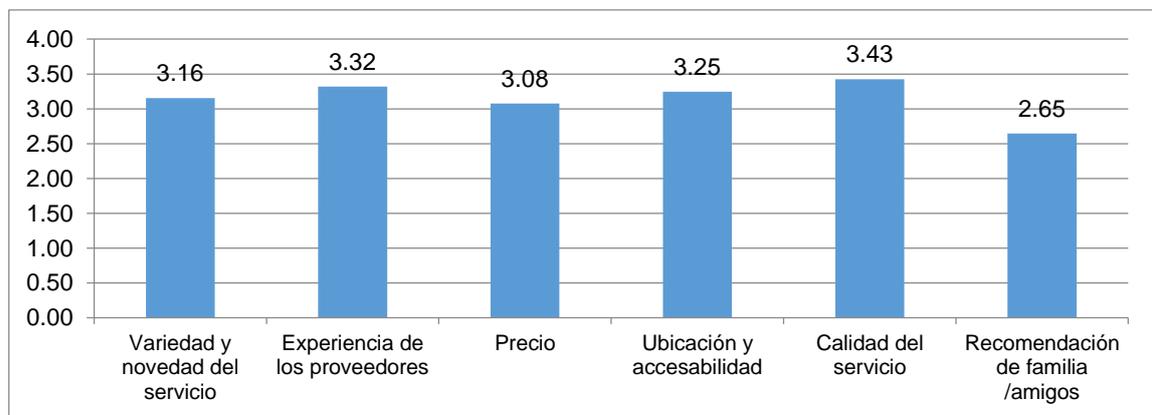


Figura 16. Valorización a los factores de los servicios.

La distribución sobre la disposición del cadáver de la mascota (ver Figura 17), muestra que 33% piensa utilizar un crematorio cuando su mascota fallezca y un 20% aún no ha pensado que hará con el cuerpo, por lo que una buena difusión puede hacer que estos se fijen en la propuesta de negocio. Un 24% piensa llamar a un veterinario lo que orienta la estrategia a realizar alianzas con consultorios veterinarios.

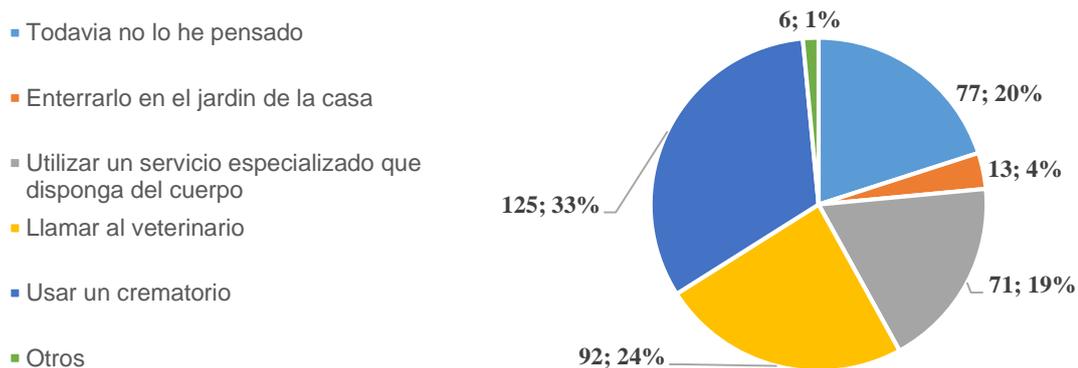


Figura 17. Disposición de cadáver de la mascota.

Sobre la distribución de la posibilidad de contratar el servicio (ver Figura 18), muestra que un 71% utilizará el servicio propuesto del proyecto mientras un 14% no lo utilizaría.

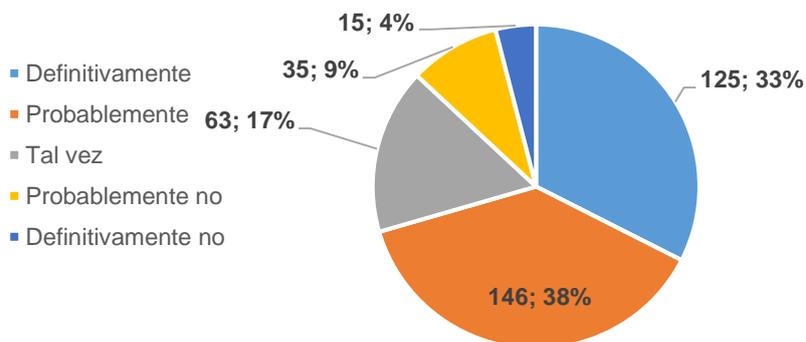


Figura 18. Contratación de los servicios de Proyecto.

La valorización de servicios del proyecto (ver Figura 19), se realizó usando la escala entre 1 y 4, donde 4 es muy importante y 1 nada importante. Los valorados como más importantes son la garantía del servicio (3.37) y el precio (3.34) ya que para ellos es básico que su mascota sea tratada como se merece sin exagerar con el precio.

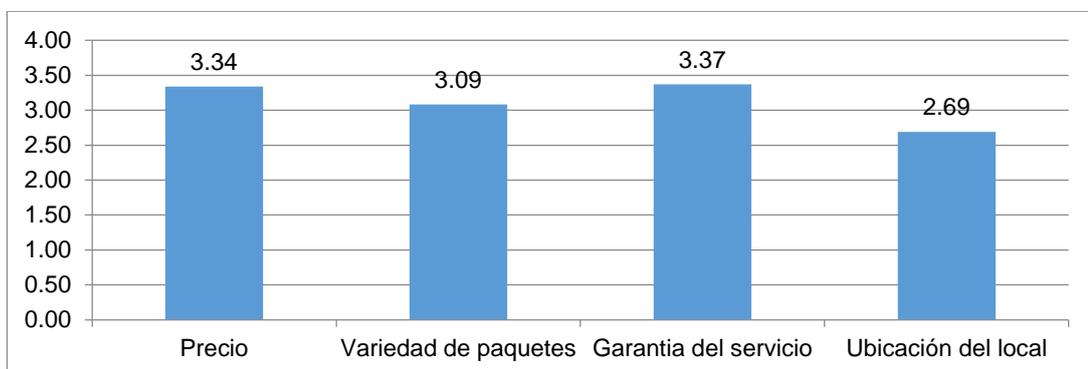


Figura 19. Valorización de factores para crematorio "mascota para siempre". Elaborado a partir de encuesta de investigación.

Sobre la distribución de los servicios adicionales esperados por los dueños de mascotas (ver Figura 20), el más solicitado con 32% es recojo del cuerpo de la mascota,

31% para uso de urnas crematorias y 26% para servicio de atención 24 horas (26%). Las otras alternativas como velatorio de mascotas, arreglos florales y coros mortuorios solo recibieron el 5% de adhesión por parte de la muestra.

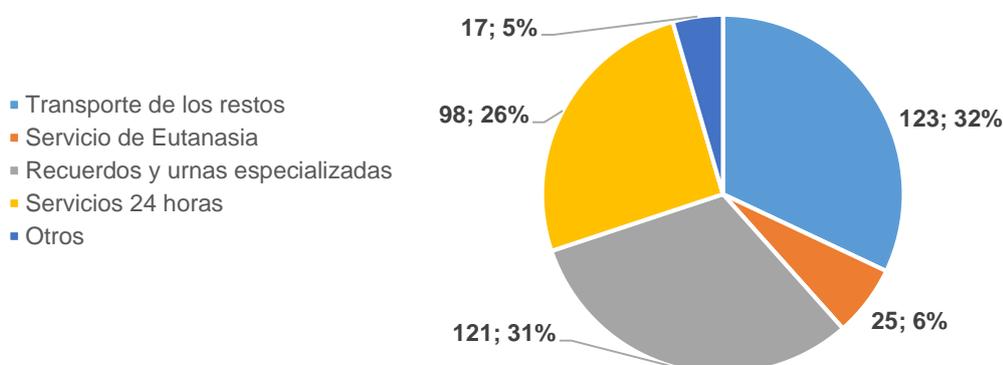


Figura 20. Distribución de uso de servicios adicionales. Elaborado a partir de encuesta de investigación.

Sobre la distribución de la intención del precio a pagar (ver Figura 21), el 88% está dispuesto a pagar hasta S/ 1,000 por el servicio.

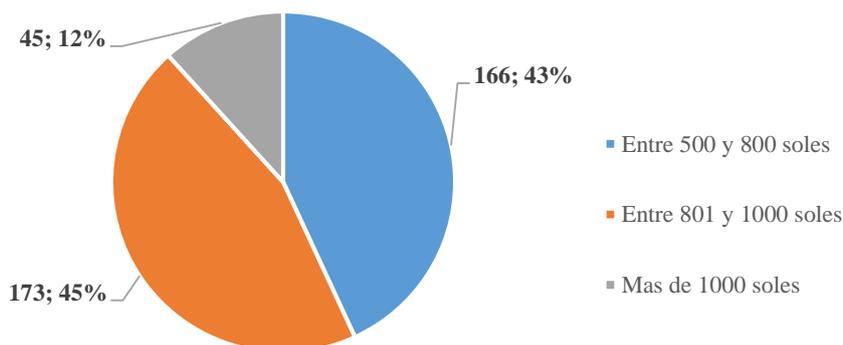


Figura 21. Distribución de la intención de pago de los servicios de Proyecto.

Respecto al medio de pago a utilizar por el servicio (ver Figura 22), el 83% elige la opción de pago del servicio con tarjeta de crédito y el 10% abonaría con efectivo.

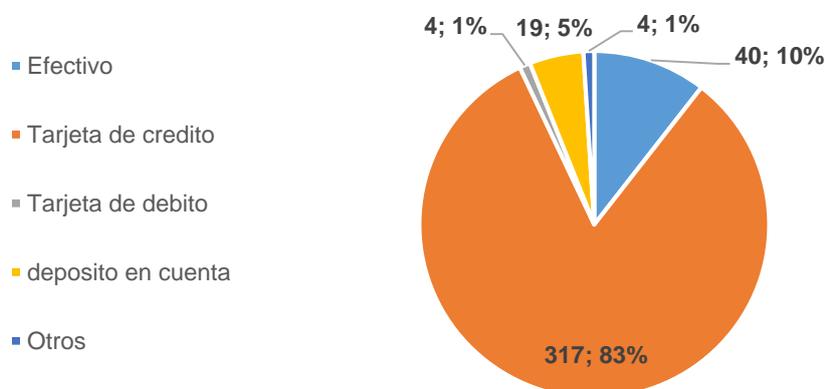


Figura 22. Distribución de medios de pago para el proyecto

Sobre la preferencia para el nombre del negocio (ver Figura 23), Mascotas para Siempre obtuvo 40% de preferencia versus el 25% que eligió el nombre de Fieles Memorias.

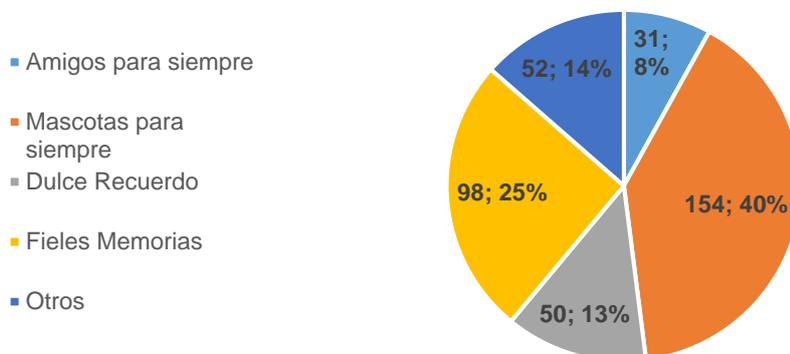


Figura 23. Preferencia nombres unidad de negocios.

Sobre la distribución sobre el conocimiento de la competencia por parte de los encuestados (ver Figura 24), el 56% no conoce ningún crematorio en Lima.

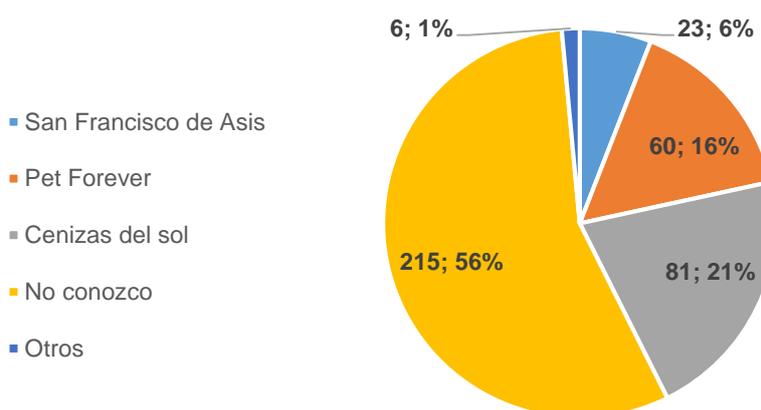


Figura 24. Conocimiento de la competencia.

Sobre la distribución de ingresos de los participantes expresado porcentual y numéricamente (ver Figura 25), se aprecia que el 75% de la muestra percibe como ingreso familiar menos de 13,105 soles, mientras que el 25% percibe como ingreso familiar más de dicha cantidad.

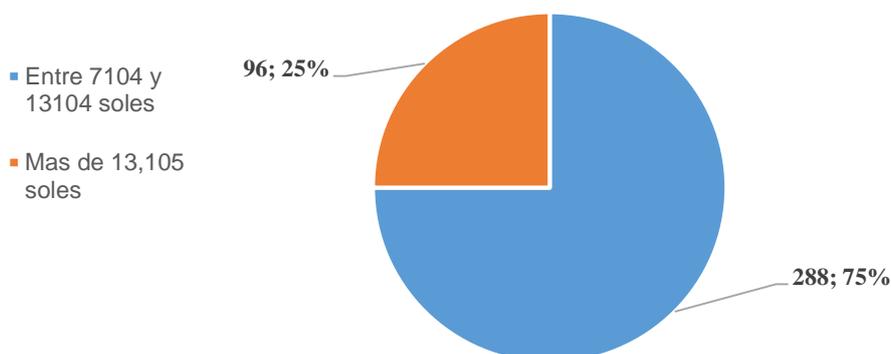


Figura 25. Nivel de ingresos participantes.

3.5 Conclusiones del estudio de mercado

Las conclusiones de las entrevistas en profundidad alineadas a los objetivos son las siguientes: a) los factores críticos de éxito del negocio identificados y ponderados fueron la certificación ambiental, capacidad operativa, precio, buen trato al cliente, la localización del negocio, los servicios adicionales, y la publicidad; b) las personas que utilizarán el servicio son las que ya utilizan otros servicios para su mascota como veterinarios, peluqueros, comida para animales, ropa y entretenimiento; c) el mercado potencial del negocio está formado por personas que tengan una mascota habitando en casa; d) los veterinarios son aliados estratégicos para ofrecer y recomendar el servicio; e) no existe legislación sobre cremaciones animales ni estadísticas en Lima Metropolitana;

Las conclusiones de los focus group alineados a los objetivos son las siguientes: a) se validó la propuesta de valor con los participantes, la cual es: Brindar en la zona 7 de Lima el servicio de cremación para la mascota engreída del hogar; además, servicios adicionales en el doloroso proceso en la pérdida de un ser querido como el recojo del cuerpo, urnas ecológicas, recuerdos personalizados, ambiente de espera, certificado de garantía y apoyo tanatológico; asimismo, existe la posibilidad de elegir apoyar a un centro de atención de animales abandonados; b) las necesidades y requerimiento del público son que el negocio deberá consistir en proceso de cremación el cual incluyan el recojo y preparación del cuerpo, el recuerdo, y el local de cremación para los asistentes; el precio del servicio deberá ser fijado a base de mercado por lo que debe fluctuar entre 500 y 900 soles escalonado dependiendo de los servicios adicionales; las promociones deberán realizarse a través de WhatsApp, redes sociales y coordinaciones con los veterinarios para la difusión del servicio, se deberá contar con un veterinario a fin de poder brindar el servicio de eutanasia en el hogar para luego proceder al servicio de cremación y es posible incluir en el paquete una donación como estrategia social para los albergues de animales abandonados; c) los factores críticos de éxito del negocio fueron validados y los participantes consideraron que el más importante es el buen trato al cliente; d) Es un servicio que ya existe en Lima siendo importante diferenciarse por el servicio; sin embargo, los participantes manifestaron un poco de desconocimiento al nombrar los negocios y la competencia.

Las conclusiones de la encuesta alineadas a los objetivos son:

a) el 33% de la muestra planea utilizar definitivamente el servicio propuesto, mientras que el 38% podría utilizarlo lo que confirma los hallazgos de los focus groups; b) para cuantificar al público objetivo se encontró que la mayor cantidad del target reside en Santiago de Surco (29%), que el 69% tiene una mascota y el 31% tiene dos o más, un 32% tiene perros y 21% gatos, y que de sus mascotas un 52% supera los 6 años de edad;

además, el público considera el servicio de veterinaria como el más importante (3.53), luego la alimentación balanceada (3.14) siendo ambos servicios utilizados mensualmente (31%); también, que se informan mayormente por redes sociales (45%) y recomendaciones (42%); igualmente, el 45% de encuestados está dispuesto a pagar hasta 1,000 soles por el servicio que será abonado con tarjeta de crédito (83%); c) la calidad de servicio (3.43) y la experiencia del proveedor (3.32) son los factores de éxito más valorados, los servicios preferidos fueron el recojo del cuerpo de la mascota (32%), el uso de urnas crematorias (31%), así como el servicio 24 horas (26%); asimismo, el 40% de los participantes prefirió el nombre del negocio “Mascotas para Siempre”; y d) el proyecto es viable económicamente ya que el 51% de encuestados invierte entre 600 y 1,000 soles en servicios para su mascota y el 69% ha pensado utilizar un crematorio cuando su mascota fallezca y el 20% aún no ha pensado el destino de los restos de la mascota.

3.6 Perfil del consumidor tipo y sus variantes

Con los resultados de la encuesta se puede completar el perfil del consumidor (ver Tabla 30).

Tabla 30
Perfil del consumidor tipo

Criterio Segmentación	Característica
Demográfico	Pobladores de Lima cuyas edades se encuentran entre 18 y 75 años que pertenecen al nivel socio económico A y B (100%)
Geográfico	Residen en los distritos de Surco y Miraflores (54%).
Psicográfica	Población que cuenta con un perro o gato. (69%)
Conductual	Personas que contratan al menos un servicio para sus mascotas y están planeando utilizar los servicios de cremación para la misma (71%), pagan con tarjeta de crédito (85%), se informan de los servicios por redes sociales (45%) e invierten entre 600 y 1000 soles mensuales por su mascota (51%)

Capítulo IV: Proyección del Mercado Objetivo

4.1 El ámbito de la proyección

Para Sapag (2011), el mayor problema al pronosticar consiste en la posibilidad de que ocurran situaciones que se no hayan dado con anterioridad, como el avance tecnológico, nuevos competidores que innoven comercialmente, variación en políticas económicas, etc. Los antecedentes históricos son variables referenciales para analizar un proyecto y se deberá usar métodos de proyección como técnicas complementarias antes que como alternativas estimativas certeras.

4.2 Selección del método de proyección

Para la cantidad de hogares de los cinco distritos de la zona 7 de Lima Metropolitana se realiza la proyección usando la función tendencia de Excel a la población de los últimos diez años (CPI, 2019) para los próximos cinco años del proyecto (ver Tabla 31), utilizando el método de mínimos cuadrados.

Tabla 31

Población proyectada para cinco años

2020	2021	2022	2023	2024	2025
251,860	256,498	261,136	265,775	270,413	275,051

Nota: Adaptado de "Market Report", por CPI, 2019. Recuperado de http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf

4.2.1 Mercado potencial.

Es el conjunto de personas pertenecientes al segmento definido al que puede llegar un producto o servicio; es decir, está compuesto de los que necesitan o podrían necesitar el producto o servicio que vamos a ofrecer. Se presenta el cálculo del mercado potencial de los hogares del NSE A y B (ver Tabla 32) de los cinco distritos de la zona 7 y de los hogares que poseen mascotas (87%) (ver Tabla 33).

Tabla 32

Estimación del mercado potencial

Distrito / Hogares	2021	2022	2023	2024	2025
San Isidro	23,498	24,062	24,626	25,190	25,755
San Borja	37,669	38,266	38,863	39,460	40,057
La Molina	44,222	44,721	45,221	45,720	46,219
Miraflores	36,202	37,124	38,045	38,967	39,889
Surco	93,407	95,097	96,787	98,478	100,168
Total	234,997	239,270	243,543	247,815	252,088

Nota: Adaptado de "Market Report", por CPI, 2019. Recuperado de http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf

Tabla 33

Cuantificación del mercado de mascotas en zona 7

Distrito / Hogares	2021	2022	2023	2024	2025
San Isidro	20,443	20,934	21,425	21,916	22,406
San Borja	32,772	33,292	33,811	34,330	34,850
La Molina	38,473	38,907	39,342	39,776	40,211
Miraflores	31,496	32,298	33,100	33,902	34,704
Surco	81,264	82,735	84,205	85,675	87,146
Total	204,448	208,165	211,882	215,599	219,316

Nota: Adaptado de "tendencia de mascotas en los hogares a nivel nacional", por CPI, 2018. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf

4.2.2 Mercado disponible.

Corresponde a una parte del mercado potencial y está formada por el segmento de consumidores que tienen la necesidad de adquirir productos o servicios frecuentemente para sus mascotas. Para determinar el mercado disponible se utiliza la pregunta 11 de la encuesta (ver Tabla 34) que muestra la cuantificación del mercado disponible de dueños de mascotas.

Pregunta 11 ¿Cuánto invierte para su mascota en un mes?

El 64% de encuestados vienen gastando más de 600 soles por servicios mensuales para sus mascotas.

Tabla 34

Cuantificación del mercado de mascotas en zona 7

Distrito / Hogares	2021	2022	2023	2024	2025
San Isidro	13,083	13,398	13,712	14,026	14,340
San Borja	20,974	21,307	21,639	21,971	22,304
La Molina	24,623	24,901	25,179	25,457	25,735
Miraflores	20,157	20,670	21,184	21,697	22,210
Surco	52,009	52,950	53,891	54,832	55,773
Total	130,847	133,226	135,605	137,984	140,363

4.2.3 Mercado efectivo.

Es la parte del mercado disponible que podrían adquirir el servicio de cremación.

La intención de compra en base al mercado efectivo (ver Tabla 35) presenta los resultados obtenidos por la encuesta. Cabe precisar que previamente se ha aplicado el factor de ponderación según Pope (2002), a las respuestas obtenidas dando como resultado 34%.

Tabla 35

Sistema de ponderación de intención de compra

Escala de Intención de Compra	Respuesta	Ponderaciones	Puntaje Ponderado		
Definitivamente lo compraría	33%	0.75	24.75%		
Muy probablemente lo compraría	38%	0.25	9.50%		
Podría o no comprarlo	17%	0.1	1.70%		
Probablemente no lo compraría	9%	0.05	0.45%		
Definitivamente no lo compraría	4%	0	0		

Distrito / Hogares	2021	2022	2023	2024	2025
San Isidro	1,458	1,541	1,626	1,713	1,802
San Borja	2,338	2,451	2,566	2,683	2,803
La Molina	2,745	2,864	2,985	3,109	3,234
Miraflores	2,247	2,378	2,512	2,650	2,791
Surco	5,797	6,090	6,390	6,696	7,009
Sub Total	14,585	15,324	16,079	16,851	17,639
Total Mercado Efectivo	1,254	1,316	1,380	1,445	1,511

Nota: Adaptado de "Investigación de Mercado" por Pope, J., 2002. Bogotá: Norma y Adaptado a partir de la encuesta de investigación, 2019.

4.2.4 Mercado objetivo.

El mercado objetivo o meta es una parte del mercado efectivo que la empresa se fija como meta a ser alcanzada en un tiempo; es decir, que los recursos y esfuerzos de la empresa permitirán captar esta cantidad de personas.

De acuerdo con Santacruz, Málaga y Contreras (2018), la mortalidad de canes en el distrito de Miraflores representa una tasa general de mortalidad que equivale a un 19,6%, explicado como 196 muertes por cada 1000 perros al año.

Tabla 36

Estimación del mercado objetivo

Distrito / Hogares	2021	2022	2023	2024	2025
San Isidro	878	899	920	942	963
San Borja	1,408	1,430	1,453	1,475	1,497
La Molina	1,653	1,672	1,690	1,709	1,728
Miraflores	1,353	1,388	1,422	1,457	1,491
Surco	3,491	3,555	3,618	3,681	3,744
Total	8,784	8,943	9,103	9,263	9,423

El mercado objetivo que la empresa espera atender luego de haber aplicado el factor de ponderación de Pope en la decisión de compra y considerando la tasa de mortalidad, realizando estrategias y acciones de marketing correspondientes para que el proyecto sea rentable no debe ser menor al 13.50% (ver Tabla 37) con un crecimiento anual de 0.5%.

Tabla 37

Mercado objetivo plan de negocio

Distrito/Hogares	2021	2022	2023	2024	2025
San Isidro	123	130	138	146	154
San Borja	197	207	218	229	240
La Molina	231	242	254	265	276
Miraflores	189	201	213	226	239
Surco	489	515	543	571	599
Total	1230	1297	1365	1436	1508

Capítulo V: Plan de Marketing

5.1 Estrategia de marketing

Según D'Alessio (2015), el marketing empresarial está orientado a la satisfacción de las necesidades de los consumidores adaptando adecuadamente la oferta de bienes y servicios de ofrecidos por la organización. Es importante analizar la gestión de la organización en relación con la satisfacción de sus clientes. Nada más que el marketing es responsable directo de las decisiones atribuidas al producto, el precio, la distribución y la comunicación.

Para este plan de negocios se desarrollará la estrategia de las siete Ps por tratarse de un negocio de servicios.

5.1.1 Estrategia de producto.

Producto

Se entiende por producto al medio por el cual se puede satisfacer las necesidades del consumidor (Santesmases, 2012). El negocio ofrece el servicio de cremación como alternativa para el descanso de la mascota (ver Tabla 38). El cliente podrá elegir distintos servicios para el doloroso proceso que implica la pérdida de la mascota amada mediante diversos paquetes que ofrecen recojo de cuerpo, urnas ecológicas, recuerdos personalizados, ambiente de espera, certificado de garantía y apoyo tanatológico. También tendrá la posibilidad de elegir apoyar a un centro de atención de animales abandonados.

Tabla 38

Tipos de Servicios Mascotas para siempre

Tipo de Servicio	Descripción
Básico	Recojo de los restos, servicio de cremación y entrega de cenizas
Medium	Servicio Básico más urna mortuoria
Premium	Servicio Medium más recuerdo personalizado

Atributos

Según Kotler y Armstrong (2013), desarrollar un servicio demanda definir los beneficios a ofrecerse, y estos beneficios se comunican y entregan a través de los atributos del servicio como:

Calidad. En el mundo del marketing es una herramienta de posicionamiento pues impacta directamente en el desempeño del servicio y se vincula con el valor a entregar al cliente y su satisfacción. Para Santesmases (2012), la calidad es una forma de diferenciar el producto, distinguiéndose entre calidad objetiva y percibida. La calidad objetiva del proyecto será garantizando los procesos administrativos, utilización de un horno de cremación ecológico y certificado de garantía de las cenizas de la mascota.

Características del Servicio. Es lo que logrará el cumplimiento de la estrategia del producto mediante la diferenciación al competir en el mercado ofreciendo los siguientes servicios: a) recojo de los restos, ya sea en la veterinaria o en el hogar de las familias; b) servicio de entrega de cenizas en urna personalizada; c) entrega del recuerdo a los asistentes a la cremación; d) ambientes adecuados para la cremación de restos y e) apoyo tanatológico de requerirlo.

Diseño del Servicio. Permite añadir valor para el cliente mediante un estilo y/o diseño distintivo del servicio ayudando en el cumplimiento de la estrategia de diferenciación planeada. El diseño describe la apariencia del servicio, destacando el horno crematorio ecológico, que cumple las normas PNUMA-2001 y estándares de emisión admisibles del Ministerio del Medio Ambiente e incluye el neutralizador de gases tóxicos (ver Figura 26).



Figura 26. Crematorio Ecológico

Las urnas crematorias son personalizadas (ver Figura 27) mediante un diseño moderno y suntuoso de forma que brinde un espacio que combine la tristeza del momento y la solemnidad de este; así como los recuerdos personalizados y se presentan algunos modelos de los diseños a ofrecerse.



Figura 27. Urnas personalizadas

Asimismo, el servicio del recojo del cuerpo se realizará en un vehículo personalizado (ver Figura 28).



Figura 28. Recojo del cuerpo de la mascota en un vehículo personalizado

Marca y Logo

La marca se validó con los resultados de los focus groups y el nombre elegido fue Mascotas para Siempre con el 40% de los resultados. La marca Mascotas para Siempre se relaciona con dos acepciones: lugar referido al engrdeido del hogar y la sensación de recuerdo eterno de la mascota en la memoria de la familia. Se presentan las opciones de logos evaluados para la elección de este (ver Anexo 7).

Resulta importante que el valor de la marca se ancle en la cabeza del consumidor creando un efecto diferencial positivo o una reacción de manera favorable, como mínimo. Se muestra (ver Tabla 39) que Mascotas para Siempre cumple los aspectos que una marca debe tener.

Tabla 39

Aspectos de Cumplimiento de Marca

Aspecto	Cumple
Debe sugerir algo de los beneficios y las cualidades del producto	SI
Debe ser fácil de pronunciar y recordar	SI
Tiene que ser distintivo	SI
El nombre de la marca puede ampliarse a otras categorías	SI
Tiene que registrarse y protegerse legalmente	SI

Nota: Adaptado de "Fundamentos de marketing" por Kotler, P. & Armstrong, G., 2013. México DF.: Editorial Pearson.

Para Santesmases (2012), el logo es el grafismo empleado para distinguir una marca y por lo general es una composición múltiple que combina el nombre junto a otros elementos. La finalidad de este es que la marca de la empresa se pueda distinguir y recordar con facilidad.

Se presenta el logo de la empresa (ver Figura 29) confirmado en los dos focus groups realizados. El diseño tiene un corazón azul con alas flotando en una pequeña nube y en su interior un perro, un gato y un ave pequeña.



Figura 29. Logo de Mascotas para siempre

Niveles de Productos y Servicios

Según Kotler y Armstrong (2013), planear un servicio debe de considerar tres niveles (ver Tabla 40), donde cada uno de estos aporta mayor valor para los clientes.

Tabla 40

Niveles de Servicios

Nivel	Concepto	Aplicación
Valor Fundamental	Es lo que está adquiriendo realmente el cliente	Servicio de cremación de mascotas
Servicio Real	Definición de características, diseño y nivel de servicio	Recojo y preparación del cuerpo, cremación y la entrega de las cenizas en urna de alta calidad y diseño.
Servicio Aumentado	Ofrecimiento de servicios adicionales	Servicio 24 horas y Personalización de urna

Nota: Adaptado de "Fundamentos de marketing" por Kotler, P. & Armstrong, G., 2013. México DF.: Editorial Pearson.

5.1.2 Estrategia de precio

Para Santesmases (2012), el diseño de la estrategia de precio es una tarea compleja de la dirección de marketing ya que deben tenerse en cuenta los siguientes criterios: a) objetivos de la empresa, contribuyendo a la rentabilidad de la empresa; b) flexibilidad, ser capaz de adaptarse a los cambios de entorno, y c) orientación al mercado, teniendo en cuenta los comportamientos, hábitos tendencias y necesidades del consumidor.

Según Santesmases (2012), hay cinco tipos de estrategias de precio: a) estrategias diferenciales, que considera criterios de mercado y demanda; b) estrategias competitivas, que considera los criterios de competencia; c) estrategia de precios psicológicos, que considera la psicología del consumidor; d) estrategia de precios de línea de productos, considerando criterios de demanda, coste y beneficios globales; y, e) estrategia de precios para nuevos productos, que consideran mercado, demanda, costos y competencia.

Por ser un nuevo servicio, el plan de negocios basará su estrategia de precios de nuevos productos, eligiéndose una estrategia de precios de mercado que ofrecerá distintos paquetes de servicio (ver Tabla 41), entendiendo que: a) existen competidores; b) se cuenta con tecnología de punta al utilizar hornos crematorios ecológicos; c) existen precios similares para recoger el cuerpo y servicio las 24 horas; y d) se fija el precio según los beneficios de calidad de la propuesta de negocio, analizando los precios referenciales de los principales competidores en Lima Metropolitana y la zona 7.

Tabla 41
Precios de Servicios

Tipo de Servicio	Precio en soles (Sin IGV)
Servicio Básico	550
Servicio Medium	800
Servicio Premium	950

Nota: Adaptado a partir de los cálculos de la investigación, 2019.

La estrategia de precios de la competencia se orienta en la satisfacción de las necesidades del consumidor y ofrecen una propuesta de diversificación con base en sus fortalezas.

5.1.3 Estrategia de plaza

Lovelock y Wirtz (2015), afirman que las respuestas a diversas preguntas cómo, qué, cómo, cuándo y dónde forman parte de las bases para cualquier estrategia de distribución. La experiencia de servicio depende de la forma en la que se distribuyen los diversos servicios. Al tratarse de un servicio, este no requiere un intermediario, por lo que sólo existe el canal de marketing directo; en ello radica la importancia del uso de distintos medios de comunicación y redes sociales para las campañas al público objetivo de manera (ver Tabla 42).

Tabla 42
Canales de distribución y porcentaje esperado de uso

Canal de Distribución	% de Uso
Teléfono	10
Social Media/WhatsApp	60
Página Web	30

La oficina operativa se ubicará en el distrito de San Juan de Miraflores y la oficina administrativa se ubicará en el distrito de Santiago de Surco; es decir, la importancia de la plaza es el desarrollo de estrategias que permitan alcanzar al público objetivo.

5.1.5 Estrategia de promoción y publicidad

La estrategia de promoción y publicidad tiene como objetivo posicionar la marca, así como informar al público objetivo de los principales atributos diferenciadores de Mascotas para Siempre a fin de alcanzar los objetivos de marketing planteados por la empresa.

Según Santesmases (2012), la estrategia push consiste en ejecutar acciones destinadas a generar audiencia para una marca determinada. La publicidad se enfoca en un público masivo; en contrario, para la estrategia pull la comunicación se realiza directamente al target o público objetivo de la marca por tanto el plan de negocio contará con una estrategia pull.

Estrategias de pull

Remisión de e-mailing a los posibles clientes informando los servicios.

La página web, además de ser transaccional para la venta puede ser un portal en el que se pueda educar sobre medio ambiente y problemas sociales a través de notas semanales.

Incluir activamente la presencia de la marca en las redes sociales y publicitarse dando respuesta a los usuarios a través de un community manager que las gestione todas de manera muy profesional.

Visitas a las veterinarias y convenios con las mismas para disposición de los restos

Convenios con la municipalidad de Surco, San Isidro, San Borja y La Molina para disponer de los restos de animales como labor social.

Campaña "Respeto y recuerdo a mi mascota" difundiendo mediante las veterinarias la importancia de la disposición de los restos de las mascotas.

Convenio con criadores de perros y gatos para brindarle un hogar a los animales abandonados mediante un servicio de adopción.

Los medios elegidos para promocionar el producto, de acuerdo con la investigación de mercado son los siguientes:

Internet y medios digitales

Aquí se propone el desarrollo de una página web y el uso de las mayores redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram.

Relaciones Públicas

El tipo de negocio requiere sostener reuniones con veterinarias que servirán como captadoras de mascotas por lo que se asignará un presupuesto para estas actividades.

Se presenta el resumen de la inversión requerida en publicidad (ver Tabla 43) para el primer año.

Tabla 43

Resumen inversión de publicidad para el primer año

Medio Publicitario	Inversión Publicitaria (Soles)	Porcentaje (%)
Digital	21,100	59
Relaciones Públicas	14,900	41

5.1.6 Estrategia de personas

Esta estrategia contempla la cadena de personas que intervienen en el proceso de recojo, cremación y servicios (ver Figura 30).



Figura 30. Cadena de personas que participan en el proyecto.

Se presenta el personal necesario para las actividades del negocio (ver Tabla 44).

Tabla 44

Descripción de Actividades del personal

Personal	Detalle
Administración	Encargados de recibir los pedidos y realizar las ventas del servicio, así como contactar con las veterinarias.
Transporte	Encargados de recoger los restos de las mascotas, ya sea en veterinaria o en hogares.
Cremación	Personal encargado de realizar el servicio de cremación y adicionales.
Servicios Generales	Encargados de limpiar las áreas y realizar el pedido de los insumos requeridos para la cremación

Existen diversos grupos de personas por lo cual se deben desarrollar estrategias diferenciadas para cada uno de estos grupos: a) capacitación: al menos cuatro veces al año y b) entrenamiento del personal, de manera constante y sistemática.

5.1.7 Estrategia de procesos

Según Lovelock y Wirtz (2015), los procesos son la arquitectura de los servicios y describen el método y la secuencia del funcionamiento de los sistemas de operación del

servicio, especificando la manera en que se vinculan para crear la proposición de valor que se ha prometido a los clientes.

Hay que enfatizar que procesos mal diseñados enojan a los clientes ya que ocasionan la prestación de servicios lentos, frustrantes y de mala calidad; además, los procesos inadecuados limitan al personal que atiende a los clientes realizando un mal trabajo, provocando baja productividad y alto riesgo de fallas en la atención.

El detalle del flujo del proceso del proyecto se muestra a continuación (ver Figura 31).



Figura 31. Diagrama del proceso del servicio. Elaborado a partir de criterios de la investigación, 2019.

Son ocho los grupos que forman los pétalos que rodean el centro de una flor, a la que se denomina flor del servicio de Lovelock, y estos se presentan en el sentido de las manecillas del reloj (ver Figura 32) y son elementos centrales en los negocios de servicios.

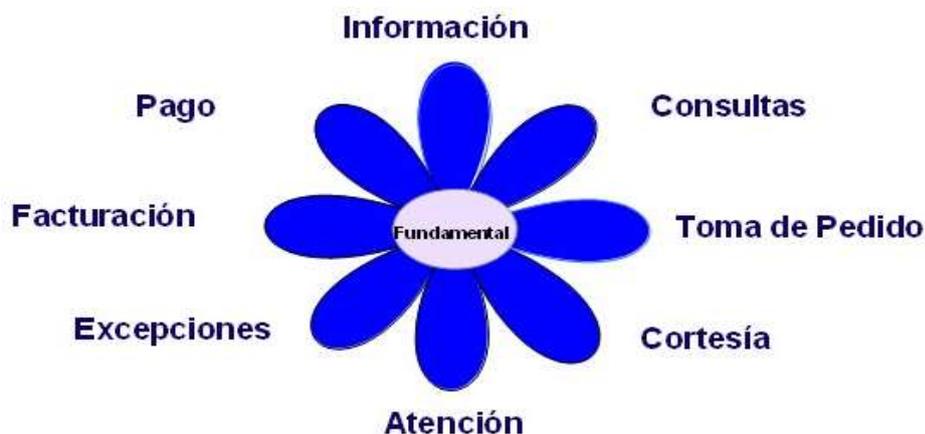


Figura 32. Flor de servicios del proyecto. Adaptado de "Marketing de servicios" por Lovelock, C. & Wirtz, J., 2015

Información

Se propone un sistema presencial y virtual que funcionaría dependientemente de la administración y permitiría brindar las facilidades respectivas a los usuarios del servicio.

Pago

Los pagos serán en efectivo y utilizando diversos proveedores de tarjeta de crédito y débito como Visa, Mastercard, American Express y Diners Club en Lima Metropolitana.

Facturación

La facturación será realizada en soles y se utilizará un sistema de facturación digital.

Excepciones.

No se considerarán las excepciones en los servicios ofrecidos para el proyecto.

Atención

Directa y virtual; directa en la administración ya sea para informar, atender o mejorar la experiencia; a través del teléfono y WhatsApp; así como virtualmente a través de la página web.

Cortesía

Considerando la relevancia del servicio el personal será entrenado teniendo muy en cuenta que las necesidades y requerimientos del cliente son lo primero y que su dolor está presente en la transacción comercial y el desempeño de los servicios.

Toma de Pedido

Realizables a través de los medios virtuales y físicos considerando la premura y la desaparición muchas veces no planeada de la mascota y la desesperación de los dueños.

Consultas

Son realizadas de manera directa en local comercial, telefónica o de manera virtual.

5.1.8 Estrategia de presencia física

De acuerdo con Lovelock y Wirtz (2015) en el marketing de servicios, existe diferencias entre las dos clases de evidencia física: la evidencia periférica y la evidencia esencial.

Evidencia periférica: son poseídas como parte de adquirir un servicio; sin embargo, tiene poco valor por sí solo. Simplemente confirma el servicio, no es un sustituto de él. Se aprecian los uniformes del personal que recogen las mascotas, la decoración, apariencia del local de cremación, los colores y logo de la unidad de recojo, las urnas y el sistema de cremación (Lovelock & Wirtz, 2015).

Evidencia física: no es poseída por el cliente; pero su influencia es muy importante para adquirir un servicio, al ser la evidencia tangible de la oferta del servicio. Se destacan las urnas con las cenizas de la mascota y a los recuerdos personalizados de la misma.

5.2 Estrategia de ventas

Según Lovelock y Wirtz (2015), la estrategia de ventas se relaciona con la creación, comunicación, y mantenimiento de las diferencias relevantes que los clientes observan y consideran valiosas, de esta forma la empresa tendría mayores probabilidades de

desarrollar relaciones a largo plazo con ellos. Para desarrollar una estrategia de ventas exitosa se debe entender la preferencia de sus clientes, sus conceptos de valor y las características de los ofertantes - competidores. Los atributos de precio y producto son los que se relacionan con las ventas. Sin embargo, en el caso de servicio, las ventas también se relacionan con otras Ps del marketing de servicios, incluyendo los procesos de servicios, los sistemas de distribución y el personal de servicio objetivos para lo que se utiliza estrategias de pull.

Dichas estrategias deben estar relacionadas con las estrategias desarrolladas en el mix de marketing.

Las estrategias de ventas comprenden tres etapas y son las siguientes:

1. Fase introductoria.

Estrategia 1: Realizar activaciones en redes sociales.

Duración: Dos meses antes del lanzamiento.

Objetivo: Comunicar la existencia de la empresa.

Acción 1: Filmación de la activación informando sobre la propuesta de valor de la empresa.

Acción 2: Emisión de la activación a través del Youtube. Se realizará durante un mes entre lunes y domingo.

Estrategia 2: Realizar visitas a 10 veterinarias para ofrecer firmar alianzas estratégicas
Objetivo: Captar socios estratégicos.

Acción 1: Se visitarán veterinarias de la zona de influencia.

Acción 2: Incentivar a las veterinarias de acuerdo a la cantidad de mascotas que se consigan.

2. Fase de crecimiento.

En esta etapa, el proyecto debe contar con clientes que utilicen el servicio y consecuentemente ya conocen el producto. La finalidad es que la promoción se realice mediante marketing boca a boca y se influya a otros clientes por recomendación; con el objetivo de incrementar las ventas.

Estrategia 1: Personalización del Recuerdos.

Duración: Tres meses desde el lanzamiento.

Objetivo: Tener una mayor interacción con los clientes.

Acción 1: Informar por la página web y redes sociales sobre la campaña de personalización del servicio, que para el caso el cliente puede elegir una urna personalizada para su mascota. Esta será publicada en las páginas de la empresa.

Acción 2: Editar y mejorar las fotos y publicarlas; los clientes que participen contarán con un descuento de 20% en el servicio.

Estrategia 2: Personalización de los medios que utilizará el proyecto.

Objetivo: Generar posicionamiento en el cliente.

Acción 1: Individualización de los activos de la empresa.

Acción 2: Transito de la unidad por las calles de Lima con teléfono y dirección de la empresa.

3. Fase estacionaria.

En cuanto se alcance ésta es importante terminar de consolidar la presencia en el mercado.

Estrategia 1: Alianza con centro de mascotas.

Objetivo: Generar posicionamiento en el cliente.

Acción 1: Crear una campaña que permita reemplazar las mascotas de los clientes y permitan que un perrito o gatito encuentre un hogar.

5.2.1 Plan de ventas.

La oferta de valor tiene tres piezas fundamentales que impactan las ventas: el servicio esperado por el cliente, calidad de servicio y cumplimiento de objetivos y estos son: a) alcanzar ventas por un millón de soles al quinto año; b) lograr una participación de mercado de 20% al quinto año; y c) lograr un ticket promedio por cliente de 720 soles al quinto año.

Para el logro de los objetivos se han desarrollado diversas estrategias y tácticas que de ejecución en diversos periodos y con variados objetivos para alcanzar el cumplimiento de las diferentes metas de marketing establecidas.

El primer año se espera resultados de acuerdo a los objetivos de ventas y los de la investigación de mercado (ver Tabla 45), por lo que se ha considerado una atención de 65% para el servicio básico, 25% para el servicio médium y 10% para el servicio premium.

Tabla 45

Plan de Ventas Primer año

Servicios	Atenciones	Precio	Subtotal
Servicio Básico	799	S/550.00	S/439,625.56
Servicio Medium	307	S/800.00	S/245,944.37
Servicio Premium	123	S/950.00	S/116,823.58
Total General	1,230		S/802,393.50

5.2.2 Políticas en servicios y garantías

Para el proyecto la preocupación principal será brindar a los clientes la mejor experiencia para superar el trance de la partida de una criatura querida por toda la familia. Los principios de la política de servicios y garantías son los siguientes:

Asegurar la fiabilidad de los servicios ofrecidos. Con ello se refiere al cumplimiento de la promesa de venta evitando aprovecharse de la tristeza y el dolor de los propietarios de la mascota fallecida.

El cliente es la razón de ser del negocio y el principal motivo para buscar una mejora continua en las prácticas de trabajo. En consecuencia, se hace necesario mantener información suficiente y oportuna para satisfacer sus necesidades y que puedan tomar las mejores decisiones en los momentos de dolor.

Destacar en la atención al cliente como elemento clave para superar todas sus expectativas. La atención al cliente debe ser con amabilidad, respeto, cortesía y eficacia.

Garantizar que se lleva a cabo todas las actividades de operaciones cumpliendo las normas impuestas y fundamentos técnicos de la legislación peruana y bajo cánones internacionales.

Capítulo VI: Pronóstico de Ventas

6.1 Fundamentos y supuestos

El crecimiento orgánico deriva del incremento poblacional, permitiendo que el mercado disponible crezca a la tasa de 1.3%, desde 88,864 el año uno, llegando a 94,792 el año cinco; igualmente, se incrementa el mercado objetivo de 1,230 a 1,508 mascotas entre el año uno y el cinco.

El primer año se atenderá 1,230 mascotas cumpliendo el objetivo de marketing. Para el primer año se espera un 65% de atenciones del servicio básico, 25% servicio médium y 10% de servicio Premium. Se espera un crecimiento de mercado de 1.3% al año y alcanzar un ticket promedio de S/. 652 soles el primer año.

6.1.1 Frecuencia de uso.

Se espera una atención de cuatro mascotas por día los 365 días del año.

6.1.2 Capacidad instalada.

La capacidad instalada del proyecto será de 10 atenciones por día por lo que inicialmente la capacidad de uso es de 37%.

6.1.3 Frecuencia de servicio.

Se espera a partir del cuarto año un cambio en la frecuencia de servicios (ver Tabla 46).

Tabla 46

Pronóstico de Ventas

	Base	Año1	Año 2	Año3	Año 4	Año 5
Mercado Objetivo		1230	1297	1365	1436	1508
Frecuencia	4	4	4	4	5	5
Capacidad Máxima	10	10	10	10	10	10
	37%	40%	42%	44%	46%	48%
Uso por servicio						
Básico		799	843	683	718	603
Medium		307	324	410	431	452
Premium		123	130	273	287	452
Ingresos		S/802,394	S/846,160	S/1,018,640	S/1,071,061	S/1,260,358

6.2 Justificación

Las proyecciones realizadas se justifican en base a los resultados y a las preferencias de compra obtenidas del estudio de mercado, las características macroeconómicas del mercado y la opinión de los expertos entrevistados. En consecuencia, las estrategias de marketing y ventas analizadas previamente estarán enfocadas para el cumplimiento de los objetivos de ventas para cada año.

Capítulo VII: Ingeniería del Proyecto

7.1 Estudio de ingeniería

Se describen los requerimientos técnicos, así como los estudios de ingeniería que facilitan el desarrollo de las actividades y producción del servicio.

7.1.1 Modelamiento y selección de procesos.

La creación y entrega de productos y servicios requiere el diseño e implementación de procesos eficaces. Los procesos describen el método y la secuencia de funcionamiento para operar los servicios, especificando la manera en que se vinculan para crear la proposición de valor que se ha prometido a los clientes (Lovelock & Wirtz, 2015).

Se muestran los procesos (ver Figura 33) a desarrollarse en la empresa y son tres.



Figura 33. Proceso claves del negocio.

Los procesos claves del negocio son:

Procesos de compra.

Se presentan las actividades del proceso de compra (ver Figura 34) del proyecto que involucra a tres áreas de la empresa y los proveedores.

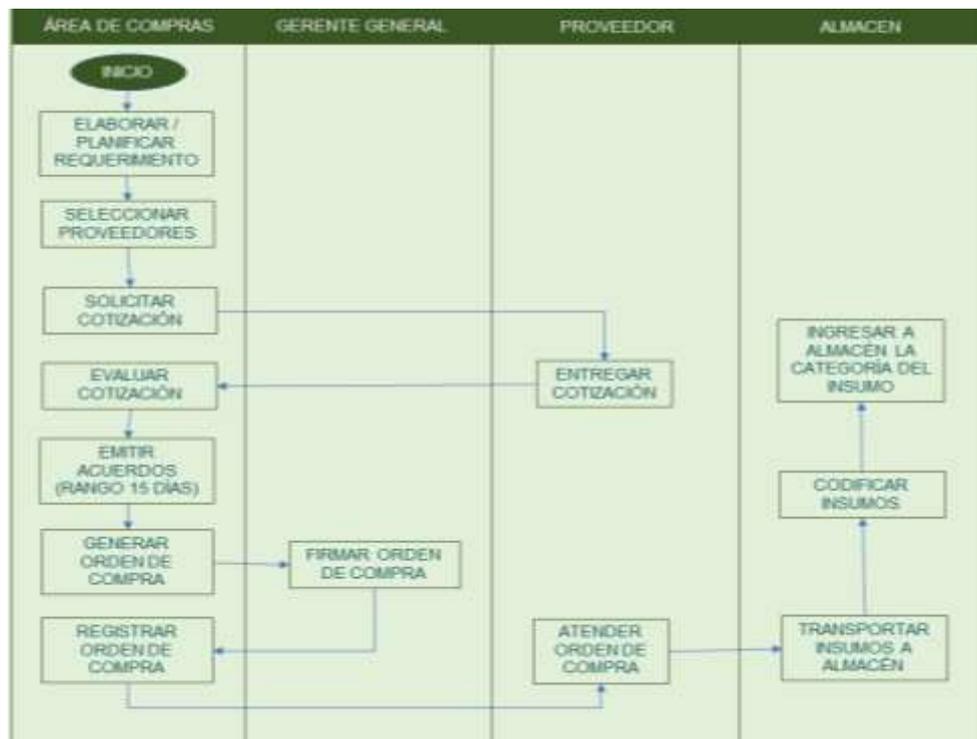


Figura 34 Diagrama del proceso de compras

Proceso de Ventas

Se presentan las actividades del proceso de ventas (ver Figura 35)

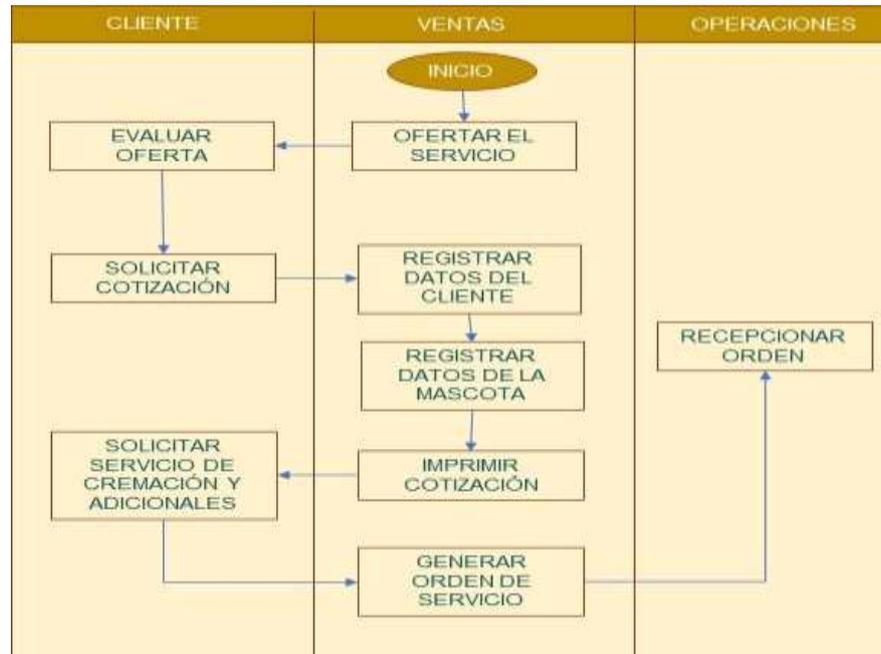


Figura 35 Diagrama del proceso de ventas

Proceso de Cremación

Se presentan las actividades del proceso de cremación (ver Figura 36). Se presentan las características ecológicas del horno y su operación (ver Anexo 8)

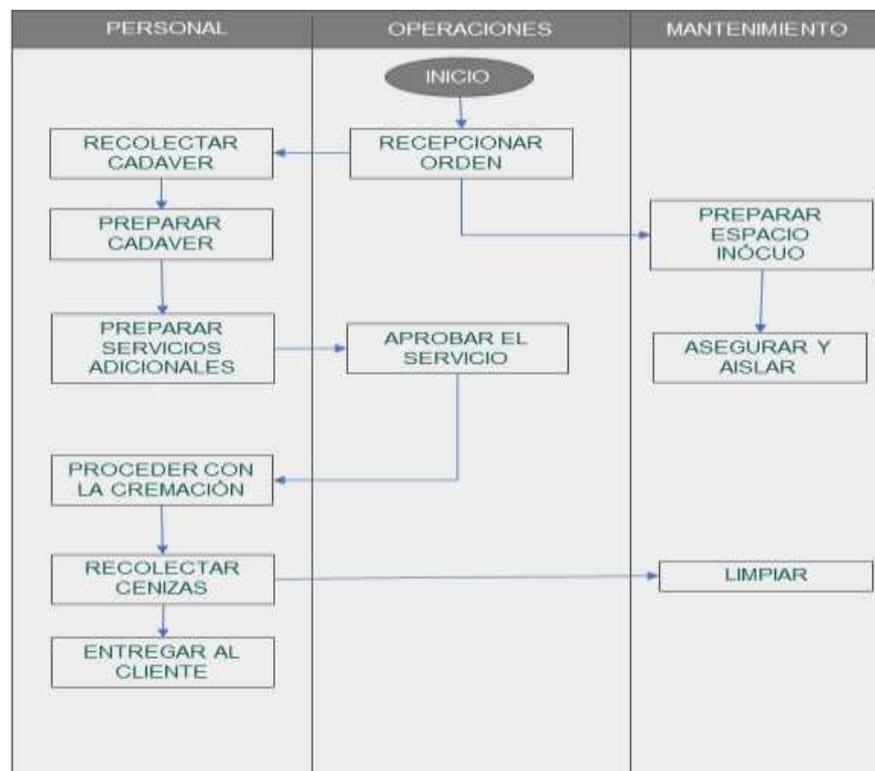


Figura 36 Diagrama del proceso de cremación

7.1.2 Descripción de equipos y maquinarias.

El costo total del equipamiento Equipo, Muebles y Enseres es de \$55,853 dólares lo que equivale a S/. 189,900 soles a un tipo de cambio de 3.40.

Se lista los equipos necesarios para brindar un servicio de calidad (ver Tabla 47). Se presentan las especificaciones y precios del horno crematorio, camioneta para el servicio de traslado del cuerpo de la mascota y extintores requeridos (ver Anexo 9).

Tabla 47

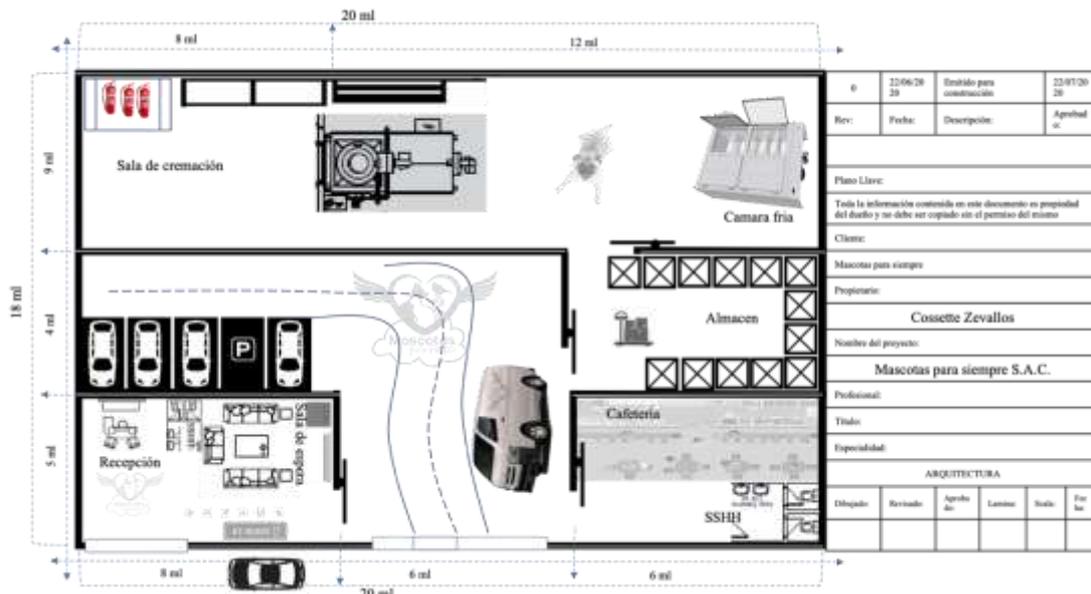
Equipos requeridos para brindar el servicio

Tipo de Servicio	Equipo, Muebles y Enseres	Costo en soles
Operaciones	Instalación de horno y utensilios	S/5,000.00
	Garantía Renta Local	S/10,200.00
	Extintores 3 unid	S/1,470.00
	Horno Crematorio EC80	S/68,204.00
	Triturador Restos óseos	S/4,420.00
	Cámara de Refrigeración de 15 kg	S/3,400.00
	Mesa de Operación	S/680.00
Cómputo	Camioneta 1TN	S/51,306.00
	Computadoras HP 4MB 2 GB disco duro	S/6,800.00
	Mesas y Sillas	S/5,100.00
Administrativo	Equipos de seguridad y vigilancia	S/2,720.00
	2 Televisores de 49"	S/5,100.00
	Acondicionamiento de Local	S/20,400.00
Servicios	Uniformes	S/5,100.00
Total		S/189,900.00

7.1.3 Layout.

El diseño de layout está diseñado en un área de 360 m² (ver Figura 37) y tiene 20 ml. de frente y 18 ml. de lado.

Figura 37 Layout del negocio. Desarrollado en CAD. Escala: 1/200



El servicio se ofrece en una sala de cremación rodeada de servicios adicionales como: sala de espera (para seis personas), almacén, recepción y estacionamiento para tres vehículos.

La descripción de los ambientes, sus dimensiones, el mobiliario y equipos necesarios para el funcionamiento del negocio han sido desarrollados (ver Anexo 10).

7.2 Determinación del tamaño

7.2.1 Proyección de crecimiento.

Los datos de venta proyectados estiman inicialmente 40% de capacidad instalada del crematorio por lo que en el horizonte proyectado de 10 años no requerirá aumento de capacidad.

7.2.2 Recursos.

Los recursos claves y su descripción se detallan como procesos (ver Figura 38).



Figura 38. Recursos claves de , 2019.

Los recursos clave del proyecto (ver Tabla 48), se detallan para el plazo de 10 años.

Tabla 48

Recursos claves horizonte del proyecto

Recurso Clave	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6	Año7	Año8	Año9	Año10
Recursos Humanos	5	5	7	7	7	9	9	9	9	9
Cremadores	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
Transportista	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
Personal Servicios	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
Personal Ventas	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
Hornos crematorios	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
Refrigeradoras	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
Camiones	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
Insumos (Urnas)	334	384	453	535	615	707	813	935	1076	1294

7.2.3 Selección del tamaño ideal.

Luego del análisis de la capacidad de la demanda y la necesidad de la oferta se ha llegado a la conclusión que el tamaño ideal es el calculado en el layout (360 m²), debido a que en San Juan de Miraflores existen propiedades con dicho metraje, los costos de alquiler son los mismos si se consideran propiedades más pequeñas y con dicha área se puede

cubrir la demanda y proyectarse para una atención a futuro sin necesidad de mayor espacio.

7.3 Estudio de localización

Según Sapag (2011) señala que “La localización que se elija para el proyecto puede ser determinante en su éxito o en su fracaso.” (p. 136)

La decisión de localización es de largo plazo y tiene efectos de carácter económico, por lo que analizar considerando la mayor cantidad de factores posibles que aseguren el éxito para que el centro de operaciones se ubique en un lugar definitivo y estratégico.

El análisis se realizará utilizando el método cualitativo por puntos, en el cual se define los factores más importantes de la localización, asignándose valores ponderados de peso relativo sobre la base de una suma igual a uno de acuerdo a su importancia.

7.3.1 Definición de factores.

Son factores determinantes del macro análisis: a) disponibilidad de terrenos, analiza la cantidad y calidad de terrenos disponibles en la zona elegida; b) accesibilidad al lugar, analiza la facilidad que se tiene para llegar a las instalaciones desde cualquier lugar del Lima; c) costo de servicios públicos, evalúa el valor económico y la disponibilidad de los servicios públicos que necesita para que funcione el crematorio; d) cercanía a los proveedores, considera la ubicación de las fuentes de materias primas a la sala de procesos; e) cercanía a los clientes, mide las distancias entre las instalaciones y la ubicación de los clientes; f) localización de competencia, será mayor mientras no exista cercanía de la competencia al centro de operaciones; g) normatividad, el factor será mayor al existir menos trabas de los procedimientos municipales y de los entes fiscalizadores; h) precio del terreno; e i) costo del alquiler.

El análisis de localización tiene dos fases a realizar, las cuales dependen del resultado del análisis, denominada factores de localización y son la macro y micro localización.

El análisis de macro localización del proyecto (ver Tabla 49) tiene como opciones Lurín, San Juan de Miraflores, La Molina y Santiago de Surco, han sido considerados por ser distritos que cuentan con terrenos y locales adecuados para desarrollar el proyecto y se procedió a cuantificar los factores en base a la importancia de cada uno de estos, obteniéndose el puntaje y el valor ponderado para cada distrito.

Del análisis de macro localización se elige el distrito de San Juan de Miraflores y Santiago de Surco, debido a los factores de análisis que determinaron la micro localización por los siguientes: requisitos, normas y procedimientos municipales; disponibilidad de terrenos para la oficina; vías y facilidad de acceso; precio de alquiler; costo de terreno; poder adquisitivo de los clientes y costo de servicios.

Tabla 49

Factores de macro localización del proyecto

Factores	Imp.	Lurín		San Juan de Miraflores		La Molina		Santiago de Surco	
		Pun	Pon	Pun	Pon	Pun	Pon	Pun	Pon
Disponibilidad de Terrenos	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Accesibilidad al lugar	0.15	2	0.3	1	0.15	2	0.3	4	0.6
Costo Servicios Públicos	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2
Cercanía a los proveedores	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15	5	0.25
Cercanía a los clientes	0.15	1	0.15	1	0.15	2	0.3	2	0.3
Localización de competencia	0.10	2	0.2	3	0.3	3	0.3	4	0.4
Normatividad	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45	4	0.6
Precio del Terreno	0.05	4	0.2	4	0.2	2	0.1	3	0.15
Costo de alquiler	0.15	3	0.45	5	0.75	3	0.45	3	0.45
	1.00		2.80		2.90		2.65		3.40

Se muestran los factores determinantes de la micro localización (ver Tabla 50).

Del análisis de micro localización se elige la opción que está ubicada en Pedro Miotta y Jr. Huacabamba, que es la que obtuvo el mayor puntaje frente a tres alternativas en el mismo distrito. (ver Anexo 11)

Tabla 50

Factores de micro localización del proyecto

Factor	Importancia	San Roque		Pedro Miotta		Los Álamos		Vis. Alegre	
Requisitos, normas y procedimientos municipales	0.15	5	0.75	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Disponibilidad de Terrenos	0.20	2	0.40	4	0.80	2	0.40	2	0.40
Vías y facilidad de Acceso	0.20	3	0.60	4	0.80	3	0.60	3	0.60
Precio de alquiler	0.15	5	0.75	4	0.60	2	0.30	3	0.45
Costo de terreno	0.10	5	0.50	4	0.40	2	0.20	3	0.30
Poder Adquisitivo de los clientes	0.10	2	0.20	4	0.40	5	0.50	4	0.40
Costo de Servicios	0.10	5	0.50	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Total	1		3.70		4.00		0.30		2.90

7.3.2 Consideraciones legales.

Para constituir una empresa se debe seguir un proceso por el cual una persona o un grupo registran su empresa ante el Estado pudiendo obtener los beneficios de la formalidad. Previo al inicio de constituir una empresa se evalúa que tipo de negocio se va a fundar, el capital inicial y financiamiento; y por supuesto, las obligaciones tributarias que se deberán asumir. Según SUNARP (2018), los pasos para constituir una empresa son: búsqueda y reserva de nombre, elaborar la minuta de constitución de la empresa, el aporte

de capital, elaborar la escritura pública ante notario, inscribir la empresa en el registro de personas jurídicas de Sunarp e inscripción al RUC de persona jurídica en SUNAT.

7.3.2.1 Identificación del marco legal.

Se presentan los permisos y registros requeridos del proyecto (ver Tabla 51) que son requeridos para brindar el servicio ofrecido por la nueva empresa.

Tabla 51

Permisos y licencias para el proyecto

Tipo	Detalle	Entidad emisora
Permisos	Para funcionamiento de la sala de crematorio	Municipalidad San Juan de Miraflores y Santiago de Surco
	Certificado de Defensa Civil	
Registros	Registro de Marca	INDECOPI
	Inscripción como Proveedor de servicio	DIGESA

7.3.2.2 Ordenamiento jurídico de la empresa.

La razón social es el nombre legal de la empresa y no es necesariamente el nombre comercial con el que será conocido por los clientes; por tanto, la razón social identifica si hablamos de una sociedad, una propiedad exclusiva o una corporación de responsabilidad limitada (Arbaiza, 2015). La formación de la empresa se detallan la constitución, la razón social de la empresa, que tipo de negocio representa y el giro de negocio (ver Tabla 52).

Tabla 52

Razón social de la empresa y tipo de negocio

Formación legal	Descripción
Razón Social de la empresa	Mascotas para Siempre
Estructura de la Sociedad	Sociedad Anónima Cerrada establecida por tres socios aportantes de 5,000 soles en capital social representados en acciones nominativas no respondiendo personalmente por las deudas asumidas por la empresa inscritas en Registros Públicos
Giro de Negocio	Cremación de animales

Capítulo VIII: Aspectos Organizacionales

La cultura organizacional que se desarrolla el proyecto se define en este capítulo, así mismo la estrategia de negocio, las ventajas competitivas, la estructura organizacional y todo lo relacionado a los recursos humanos necesarios para el negocio.

8.1 Cultura organizacional

8.1.1 Visión

D'Alessio (2015) señala que:

La visión de la organización es la definición deseada del futuro de una empresa y responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis (p. 61).

Una visión bien definida (ver Tabla 53) se compone de dos partes (Collings y Porras, 1994, como se citó en D'Alessio, 2015).

Tabla 53

Composición de una visión bien definida

Composición	Característica
Ideología Central que define el carácter duradero	Fuente que sirve de guía de inspiración, que perdura y motiva a no cesar en el cambio y progreso complementando la visión de futuro
Visión de futuro	No se crea sino se describe mirando al interior de la organización y sus posibilidades.

Nota: Tomado de "Planeamiento estratégico" por D'Alessio, F., 2015, (3° ed.). Lima: Pearson.

En consecuencia, la visión de la empresa es la siguiente:

En el 2024, la empresa será la líder en los servicios de cremación de las mascotas de la zona 7 de Lima Metropolitana brindando servicios adicionales a los dueños de las mismas.

8.1.2 Misión

Para la formulación de la misión del plan de negocios se utilizan los criterios estratégicos más relevantes. D'Alessio señala que "La misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada. Responde a la interrogante ¿Cuál es nuestro negocio? siendo lo que debe hacer bien la organización para tener éxito" (2015, p. 63). Se presentan los elementos empleados para evaluar la misión (ver Tabla 54).

Por consiguiente, la misión de la empresa será:

Proporcionar el servicio de cremación de macotas en la zona 7 de Lima Metropolitana ofreciendo servicios adicionales a los dueños de las mismas, respetando el medio ambiente y generando valor para sus accionistas.

Tabla 54

Preguntas de evaluación de la misión

Factor	Evaluación
¿Cuáles son los Clientes de la empresa?	Propietarios de Mascota
¿Cuáles son los Productos y servicios de la empresa?	Servicio de cremación ante el fallecimiento del engreído del hogar
¿Cuáles son los principales servicios y productos?	Servicio de cremación Servicios adicionales
¿En qué Mercado compite la empresa?	Lima Metropolitana
¿La empresa está actualizada tecnológicamente?	Servicio de calidad
¿Está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?	Si. Para generar valor al accionista
¿Cuáles son las creencias básicas y los valores?	Servicio de calidad Cultura Sanitaria y ecológica Honradez Compromiso Responsabilidad
¿Cuál es su cualidad y ventaja competitiva?	Servicio de cremación mediante servicios de calidad generando una cultura sanitaria y ecológica
¿La empresa conoce responsabilidades sociales, comunitarias y ambientales?	El servicio se hace generando una cultura sanitaria y ecológica
¿Los empleados son valiosos?	Se tiene como objetivo el crecimiento sostenido de la empresa y el desarrollo profesional de los colaboradores

Nota: Adaptado de “Conceptos de administración estratégica” por David, F., 2013, México DF. Pearson.

8.1.3 Principios

Los valores y principios sobre los que se basará el proyecto son:

Servicio de calidad: Referidos a complacer los pedidos y solicitudes de los deudos respetando escrupulosamente lo ofrecido.

Cultura Sanitaria y ecológica: El servicio se brindará respetando todos los protocolos sanitarios que existan en nuestro país y adaptando una estrategia ecológica como el cuidado del medio ambiente y la política de cero carbonos.

Honradez: Se brinda a los deudos el servicio contratado cumpliendo con entregarle las cenizas de su mascota.

Compromiso: Se cumple lo que se ofrece a la hora y el día pactado de acuerdo al trato con el cliente.

8.2 Formulación de estrategia del negocio

Según Porter (2010), existen tres tipos de estrategias competitivas: las de liderazgo en costes, la diferenciación de productos y las de nicho o segmentación de mercado y las denomina, estrategias competitivas genéricas.

De acuerdo al análisis del sector realizado el plan de negocios adoptará la estrategia de diferenciación de mercado, ya que se persigue la diferenciación del producto o servicio ofrecido por la empresa para ser percibido como única en el mercado; así, los

clientes están dispuestos a pagar más para obtener el servicio en Mascotas para Siempre con una propuesta diferenciada en el servicio ofrecido al cliente: atención 24 horas, recojo de los restos de la mascota en vehículo con logo de la empresa y urnas personalizadas.

8.3 Determinación de las ventajas competitivas

Según Porter (2008), las ventajas competitivas se determinan por tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Para identificar las ventajas competitivas se describe los diferenciadores con los que contará la empresa para competir en el sector (ver Tabla 55).

Tabla 55

Recursos y capacidades del crematorio

Recursos Físicos	Recursos Financieros	Recursos Humanos	Recursos Organizativos
Local Alquilado	Recursos Propios de financiamiento	Personal Entrenado	Personalización del servicio
Equipos Propios de trabajo	Alianzas Estratégicas	Personal Capacitado	Múltiples servicios
Certificación ISO 14001			Accesibilidad

Nota: Adaptado de "Gaining and sustaining competitive advantage" por Barney, P. 1997 Massachusetts: Addison-Wesley Reading.

Para Barney y Hesterly (2010), la matriz VRIO es un mecanismo sustentado en el marco teórico del posicionamiento corporativo y el análisis de recursos el cual permite tomar decisiones para situaciones comerciales reales.

Se presentan los aspectos diferenciadores que se convierten en los elementos generadores del negocio usando la matriz VRIO (ver Tabla 56) la cual analiza los elementos generadores de negocio, obteniéndose que los que establecen la ventaja competitiva sostenible son la variedad de servicios y la personalización del servicio integral.

Tabla 56

Matriz de atributos VRIO

Recursos	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	Implicación Competitiva
Local Alquilado	NO	SI	NO	NO	Igualdad Competitiva
Equipos Propios de trabajo (Horno Ecológico GLP)	SI	SI	NO	SI	Igualdad Competitiva
Protección del Medio Ambiente (Certificación Ambiental)	SI	SI	NO	SI	Igualdad Competitiva
Movilidad propia y servicios de traslado	SI	NO	NO	SI	Igualdad Competitiva
Personal entrenado y capacitado.	SI	NO	SI	SI	Igualdad Competitiva
Garantía (certificado de cremación, archivo de videos)	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal
Personalización del Servicio Integral	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible
Múltiples post venta adicionales (apoyo tanatológico, apoyo albergues)	SI	SI	No	No	Paridad Competitiva
Recursos	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	Implicación Competitiva

Nota: Adaptado de "Ventajas Competitivas para las PYMES" por Moncada, A. & Oviedo, M., 2012.

8.4 Diseño de la estructura organizacional

El organigrama (ver Figura 39), debe ayudar a cumplir con los objetivos organizacionales y de dirección de la actividad principal de la empresa que es brindar el servicio de cremación de mascotas, desarrollándose en un ambiente dinámico, como son la calidad y satisfacción en el servicio y las prácticas de ecoeficiencia.

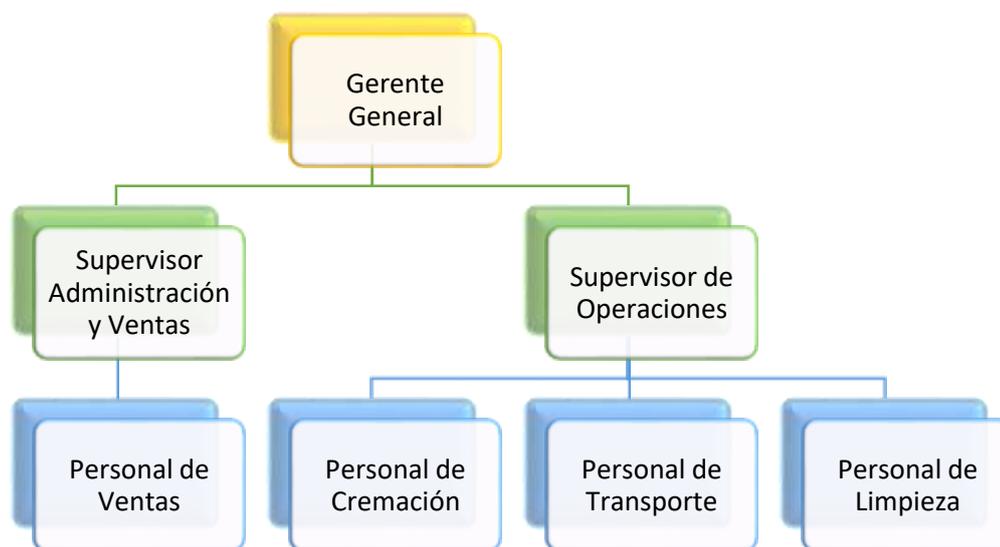


Figura 39. Organigrama del proyecto. Elaborado a partir de la investigación.

8.5 Diseño de perfiles de puestos clave

Se presenta los perfiles y funciones de los puestos del organigrama propuesto de la empresa (ver Tabla 57) que muestra los puestos por área y el perfil requerido para cada uno de estos. Se presentan los perfiles y la descripción de los puestos claves para la empresa (ver Anexo 12).

Tabla 57

Resumen de puestos

Puesto	Área	Perfil
Gerente General	Gerencia	Administrador /Ingeniero Industrial
Supervisor Administrativo	Administración	Administrador/Contador/Economista
Supervisor de Operaciones	Operaciones	Ingeniero Industrial/Mecánico /Sanitario
Vendedores	Administración	Técnico en Marketing/Ventas
Cremadores	Operaciones	Experiencia en trabajo de cremación y/o almacenes
Limpieza	Operaciones	Experiencia en limpieza
Transportista	Operaciones	Experiencia de manejo de carga delicada de preferencia en empresas del sector

8.6 Remuneraciones, compensaciones e incentivos

El pago al personal será el promedio de mercado, realizándose los pagos de ley y de incentivos ofrecidos por los resultados de gestión alcanzados en la empresa. Se muestra el detalle de los pagos por ley obligatorios, los que se clasifican en fijos y variables (ver Anexo 13).

8.7 Políticas de recursos humanos

La gestión de recursos humanos contempla: a) atraer candidatos con altas expectativas de calidad en el servicio y capaces de adquirir competencias de la organización; b) fidelizar al personal identificado con la propuesta de valor del proyecto; c) motivar a los colaboradores directos e indirectos a identificarse con la empresa; d) mejorar la calidad de servicio con una óptima gestión del talento humano, con políticas claras, clima laboral adecuado y cumplimiento de obligaciones laborales; e) mejorar la calidad de vida en el trabajo manteniendo una adecuada gestión laboral que motive al personal y tenga un crecimiento profesional; f) cumplir las obligaciones laborales vigentes, con el personal directo e indirecto, y respetar el nivel de obligatoriedad para los terceros con la legislación vigente; g) desarrollar el manual de organización y funciones de la empresa; y h) la política de capacitación requiere que el personal mejore su eficiencia y cumplir los objetivos. Como propuesta de capacitaciones se establece un dictado de 20 horas semestrales de capacitación en diversos tópicos y en horarios preferiblemente que no afecten la prestación del servicio como en fines de semana (ver Tabla 58).

Tabla 58

Capacitación por área

Área	Cursos	Meses
Administración y Comercial	Características de los Servicios	Marzo
	Atención al cliente	
	Sistemas Aplicativos	Octubre
Operaciones	Manejo de crisis	
	Seguridad y Salud Ocupacional en el Trabajo	Abril
	Calidad de los Procesos	
	Cursos de Servicios básicos	Agosto

Nota: Elaborado a partir del análisis de la investigación, 2019.

Evaluación del personal: A la finalización de cada curso impartido se evaluará mediante pruebas de conocimiento conceptual y práctico todo el personal y se realizarán auditorias inopinadas por la gerencia respectiva.

Capítulo IX: Planificación Financiera

9.1 La inversión

9.1.1 Inversión preoperativa.

La inversión preoperativa se distribuye en activos requeridos para iniciar los trabajos y la puesta en marcha del proyecto.

9.1.1.1 Inversión en activos fijos.

Los gastos preoperativos son los efectuados antes del funcionamiento de la empresa y se muestra su cálculo (ver Tabla 59).

Tabla 59

Gastos preoperativos proyecto

Activos fijos	Inversión S/.
Equipos de Operaciones	S/149,780
Equipos de Cómputo	S/6,800
Equipos de Administración	S/33,320
Equipos de Comunicación	S/5,292
Total	S/195,192

9.1.1.2 Inversión en activos intangibles.

El detalle de los equipos se aprecia en el capítulo de Ingeniería del proyecto (ver Tabla 60). La inversión en activos intangibles está referidos a licencias municipales y derechos de marca y documentos que suman 4,707.69 soles.

Tabla 60

Inversión en activos intangibles

Descripción del servicio	Precio S/.
Licencias Municipales	S/305.00
Planos y armado de expediente INDECI	S/1,590.00
Costo de registro de Marca	S/534.99
DIGESA Tasa	S/1,406.70
Libros contables (incluye legalización)	S/180.00
Elaboración de Minuta	S/160.00
Escritura pública ante notario	S/300.00
Inscripción de sociedad ante Registros Públicos	S/200.00
Vigencia de Poder	S/30.00
Total	S/4,706.69

9.1.2 Inversión de capital de trabajo.

Se presenta la estructura estimada como capital de trabajo (ver Tabla 61 resultando la suma de S/.70395.15 soles (aproximadamente \$20,704 al tipo de cambio de 3.40).

Tabla 61

Capital de trabajo

	0	1	2	3	4	5	6
Total de Ingreso		66,866.13	66,866.13	66,866.13	66,866.13	66,866.13	66,866.13
Costos		-12,252.01	-12,252.01	-12,252.01	-12,252.01	-12,252.01	-12,252.01
Gastos Adm	-2,100.00	-42,907.44	-42,907.44	-42,907.44	-42,907.44	-42,907.44	-42,907.44
Gastos de Ventas	-3,600.00	-5,423.84	-5,423.84	-5,423.84	-5,423.84	-5,423.84	-5,423.84
Otros Gastos		-4,111.86	-4,111.86	-4,111.86	-4,111.86	-4,111.86	-4,111.86
Total de Egresos	-5,700.00	-64,695.15	-64,695.15	-64,695.15	-64,695.15	-64,695.15	-64,695.15
Flujo de caja operativo	-5,700.00	2,170.98	2,170.98	2,170.98	2,170.98	2,170.98	2,170.98
Capital de trabajo	-5,700.00	-3,529.02	-1,358.04	812.93	2,983.91	5,154.89	7,325.87

	7	8	9	10	11	12
Total de Ingreso	66,866.13	66,866.13	66,866.13	66,866.13	66,866.13	66,866.13
Costos	-12,252.01	-12,252.01	-12,252.01	-12,252.01	-12,252.01	-12,252.01
Gastos Adm	-42,907.44	-42,907.44	-42,907.44	-42,907.44	-42,907.44	-42,907.44
Gastos de Ventas	-5,423.84	-5,423.84	-5,423.84	-5,423.84	-5,423.84	-5,423.84
Otros Gastos	-4,111.86	-4,111.86	-4,111.86	-4,111.86	-4,111.86	-4,111.86
Total de Egresos	-64,695.15	-64,695.15	-64,695.15	-64,695.15	-64,695.15	-64,695.15
Flujo de caja operativo	2,170.98	2,170.98	2,170.98	2,170.98	2,170.98	2,170.98
Capital de trabajo	9,496.84	11,667.82	13,838.80	16,009.78	18,180.75	20,351.73
Capital de trabajo	70,395.15					

9.1.3 Costo del proyecto.

Se presenta el costo del proyecto (ver Tabla 62) el cual está constituido por la inversión preoperativa y el capital de trabajo.

Tabla 62

Costo del proyecto

Inversión	Monto
Preoperativa	S/199,898.69
Capital de Trabajo	S/70,395.15
Total	S/270,293.84

9.2 Financiamiento

9.2.1 Endeudamiento y condiciones.

Se presenta la estructura de deuda del proyecto la que está conformada por 50% de deuda y 50% de capital para el total del financiamiento requerido de S/.135,146.92 (ver Tabla 63). Antes esto, se optará por un crédito gestionado con Caja Huancayo, con Tasa

Efectiva Anual de 28.32% y un periodo de pago de cinco años, y poder cubrir el servicio de deuda con los ingresos generados. Se presenta la simulación de desembolso del crédito por capital de trabajo (ver Anexo 14).

Tabla 63

Estructura de endeudamiento

Inversión Total (S/.)	270,406.23
Deuda	50%
Capital	50%
Monto a Financiar (S/.)	135,146.92
TEA	28.32%
Años de pago	5

9.2.2 Capital y costo de oportunidad.

Según Sapag (2011), la rentabilidad esperada para la empresa se calcula usando el modelo para la valoración de los activos de capital (CAPM), donde la tasa exigida de rentabilidad es igual a la tasa libre de riesgo más una prima por riesgo (p. 373).

El Capital Asset Pricing Model, o CAPM (modelo de fijación de precios de activos de capital) es frecuentemente utilizado en la economía financiera para determinar la tasa de rentabilidad teórica requerida para un cierto activo, acción o proyecto, normalmente agregado a un portafolio adecuadamente diversificado y a través de estos datos obtener la rentabilidad y el riesgo de la cartera total.

En base al modelo CAPM se ajusta la beta apalancado por el capital de la deuda del proyecto considerando una prima de riesgo por tamaño de mercado. Dicha prima por riesgo de mercado oscila entre 4 y 6%, por lo que considerando un escenario conservador dicha prima es de 6%. Por ello, se obtuvo un costo de capital de 20%. Es decir, que el presente proyecto debe contar con un rendimiento como mínimo de 20% para que sea rentable en comparación al mercado. Los datos son los siguientes:

$R_f = 4.27\%$ Tasa libre de Riesgo (tasa rendimiento bonos americano)

$\beta_a = 1.48$ Beta re apalancado (Estructura de Deuda Proyecto)

$R_m - R_f = \text{MRP USA} = 5.23\%$

Desviación Perú Selectiva = 19.64%

Desviación Vix = 17.55%

COK = 17.96% WACC = 18.89%

9.2.3 Costo de capital promedio ponderado.

Para estimar la tasa promedio de las fuentes de financiamiento, se usó la fórmula del WACC (ver Tabla 64), se considera que los inversionistas aportaran un 50% con capital propio y el otro 50% mediante el préstamo financiero con Caja Huancayo.

Tabla 64

Operación cálculo costo de capital promedio

Detalle Valores	Valores	Peso
Deuda (D)	S/135,146.92	50%
Patrimonio	S/135,146.92	50%
Total Pasivo más Patrimonio	S/270,293.84	100%
Impuesto a la renta		29.5%
WACC		18.89%

9.3 Presupuestos

9.3.1 Presupuesto de ventas.

Es un informe que ayuda a conocer la rentabilidad de una empresa y el volumen de ventas estimado para un período financiero futuro, tanto en unidades como en valor monetario.

Se presenta el presupuesto de ventas para los cinco años del proyecto en base a tres categorías de servicios establecidos (ver Tabla 65).

Tabla 65

Presupuesto de ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Servicio Básico	799	843	683	718	603	
Valor (S./)	S/550	S/550	S/600	S/600	S/650	
Ingresos	S/439,626	S/463,605	S/409,641	S/430,722	S/391,977	S/2,135,571
Servicio Medium	307	324	410	431	452	
Valor (S./)	S/800	S/800	S/820	S/820	S/870	
Ingresos	S/245,944	S/259,359	S/335,906	S/353,192	S/393,485	S/1,587,886
Servicio Premium	123	130	273	287	452	
Valor (S./)	S/950	S/950	S/1,000	S/1,000	S/1,050	
Ingresos	S/116,824	S/123,196	S/273,094	S/287,148	S/474,896	S/1,275,157
Ingresos Totales (Soles)	S/802,394	S/846,160	S/1,018,640	S/1,071,061	S/1,260,358	S/4,998,614
Total Servicios	1230	1297	1365	1436	1508	6835

9.3.2 Presupuestos de costos de producción.

Se presenta el presupuesto de costo de producción para los cinco años del proyecto, observándose que las urnas y el costo de energía para hacer funcionar el horno, representan el 70% del total del costo (ver Tabla 66).

Tabla 66

Presupuesto de costos

Detalle Gastos Operaciones	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Total
Recuerdos	S/14,756.66	S/15,561.57	S/32,771.27	S/34,457.74	S/54,273.81	S/151,821.05
Energía del horno	S/54,869.25	S/57,184.36	S/59,554.59	S/61,979.94	S/64,460.41	S/298,048.55
Urnas	S/74,398.17	S/78,456.24	S/88,755.53	S/93,323.05	S/102,517.19	S/437,450.18
Material de Trabajo	S/3,000.00	S/3,000.00	S/3,000.00	S/3,000.00	S/3,000.00	S/15,000.00
Uniformes	S/3,600.00	S/3,600.00	S/3,600.00	S/3,600.00	S/3,600.00	S/18,000.00
Mantenimiento Vehículo	S/10,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00	S/15,000.00	S/15,000.00	S/60,000.00
Combustible	S/12,297.22	S/12,967.97	S/13,654.70	S/14,357.39	S/15,076.06	S/68,353.34
Sub Total Costos	S/172,921.30	S/180,770.13	S/211,336.09	S/225,718.12	S/257,927.46	S/1,048,673.12

El detalle de los costos de GLP para la operación del horno cremador asciende a S/54,869.25 el primer año (ver Anexo 15).

9.3.3 Presupuesto de compras.

El presupuesto de compras se refleja en el presupuesto de costos operativos por tratarse de un negocio de servicios de cremación de mascotas.

9.3.4 Presupuesto de costos de venta.

Se presenta los costos de ventas (ver Tabla 67) que lo compone el pago de comisiones a los representantes comerciales de las veterinarias por los servicios de cremación referidos y/o recomendados.

Tabla 67

Costo de ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pago de comisiones	S/49,189	S/51,872	S/54,619	S/86,144	S/90,456

9.3.5 Presupuesto de gastos administrativos.

Se presenta el presupuesto de gastos administrativos (ver Tabla 68) del plan de negocios para los cinco años.

Tabla 68

Presupuesto de gastos administrativos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de licencias	S/2,100.00	S/2,100.00	S/2,100.00	S/2,100.00	S/0.00
Servicio de Agua y Luz	S/2,400.00	S/2,400.00	S/2,400.00	S/2,400.00	S/2,400.00
Alquiler local	S/122,400.00	S/122,400.00	S/122,400.00	S/122,400.00	S/122,400.00
Personal	S/338,389.33	S/355,308.80	S/373,074.24	S/391,727.95	S/411,314.35
Gastos Contables	S/3,600.00	S/3,600.00	S/3,600.00	S/3,600.00	S/3,600.00
Gastos de RRPP y Marketing	S/36,000.00	S/39,600.00	S/43,560.00	S/47,916.00	S/52,707.60
Total Gastos Adm & Mkt	S/504,889.33	S/525,408.80	S/547,134.24	S/570,143.95	S/592,421.95

9.3.6 Presupuesto de marketing y ventas.

Se presenta el presupuesto de marketing y ventas (ver Tabla 69).

Tabla 69

Presupuesto de marketing y ventas

Concepto	Und. de Medida	Cn	Costo Unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad FB	Campaña	12	S/800.00	S/9,600.00	S/10,560.00	S/11,616.00	S/12,777.60	S/14,055.36
Publicidad Google	Campaña	12	S/750.00	S/9,000.00	S/9,900.00	S/10,890.00	S/11,979.00	S/13,176.90
Mailing	Unidad	500	S/5.00	S/2,500.00	S/2,750.00	S/3,025.00	S/3,327.50	S/3,660.25
Relaciones Públicas	Unidad	10	S/1,490.00	S/14,900.00	S/16,390.00	S/18,029.00	S/19,831.90	S/21,815.09
Total				S/36,000.00	S/39,600.00	S/43,560.00	S/47,916.00	S/52,707.60

9.3.7 Presupuesto de gastos financieros.

Se refiere a la estimación de recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar las actividades del negocio incluyéndose en su cálculo los intereses por los préstamos de dinero. Se presenta la estructura del presupuesto de los gastos financieros (ver Tabla 70).

Tabla 70

Gastos financieros

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Financiamiento	S/135,147	S/135,147	S/119,709	S/99,898	S/74,478	S/41,858
Cuota		-S/49,342	-S/49,342	-S/49,342	-S/49,342	-S/49,342
Interés		-S/33,424	-S/28,910	-S/23,116	-S/15,678	-S/6,130
Administrativo		-S/480	-S/622	-S/806	-S/1,045	-S/1,354
Interés		-S/33,904	-S/29,532	-S/23,922	-S/16,722	-S/7,485
Amortización		-S/15,438	-S/19,810	-S/25,421	-S/32,620	-S/41,858
Saldo	S/135,147	S/119,709	S/99,898	S/74,478	S/41,858	S/0

9.4 Presupuesto de resultados

9.4.1 Estado de resultados proyectado.

Como un paso previo al flujo de caja se visualiza la proyección del estado de ganancias y pérdidas del negocio. La proyección consideró las ventas anuales, sus costos, los gastos administrativos y de marketing, el pago de gastos financieros por deuda y los impuestos de ley exigidos (ver Tabla 71), utilizándose el EBITDA como pieza fundamental para proyectar el flujo de caja libre del proyecto. Se presenta el cálculo de la depreciación de los diversos equipos para los cinco años del proyecto (ver Anexo 16).

Tabla 71

Estado de ganancias y pérdidas proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso	S/802,393.50	S/846,160.23	S/1,018,640.43	S/1,071,061.46	S/1,260,358.39
Costos	-S/222,110.18	-S/232,642.03	-S/265,954.88	-S/311,862.48	-S/348,383.81
Utilidad Bruta	S/580,283.33	S/613,518.20	S/752,685.55	S/759,198.99	S/911,974.58
Gastos Administrativo & MKT	-S/504,889.33	-S/525,408.80	-S/547,134.24	-S/570,143.95	-S/592,421.95
Depreciación	-S/39,038.40	-S/39,038.40	-S/39,038.40	-S/39,038.40	-S/39,038.40
Amortizaciones					
Utilidad Antes de impuestos e Intereses	S/36,355.60	S/49,071.00	S/166,512.91	S/150,016.63	S/280,514.23
Otros Gastos(financieros)	-S/33,904.00	-S/29,531.88	-S/23,921.58	-S/16,722.44	-S/7,484.51
Ing. Ext.					S/69,752.00
Utilidad Antes de impuestos	S/2,451.60	S/19,539.12	S/142,591.33	S/133,294.19	S/342,781.72
Impuestos	-S/735.48	-S/5,861.74	-S/42,777.40	-S/39,988.26	-S/102,834.52
Utilidad Neta	S/1,716.12	S/13,677.39	S/99,813.93	S/93,305.94	S/239,947.21
EBITDA	S/74,658.52	S/82,247.67	S/162,773.91	S/149,066.78	S/286,470.11

9.4.2 Flujo de caja económico proyectado.

Es una estimación del dinero que se espera que ingrese y que salga del negocio. Se presenta el flujo de caja proyectado (ver Tabla 72).

Tabla 72

Flujo de caja proyectado

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso		S/802,393.50	S/846,160.23	S/1,018,640.43	S/1,071,061.46	S/1,260,358.39
Costos		-S/222,110.18	-S/232,642.03	-S/265,954.88	-S/311,862.48	-S/348,383.81
Gastos Administrativo		-S/504,889.33	-S/525,408.80	-S/547,134.24	-S/570,143.95	-S/592,421.95
Otros Gastos						
Impuestos		-S/10,906.68	-S/14,721.30	-S/49,953.87	-S/45,004.99	-S/105,079.87
Flujo Operativo	S/0.00	S/64,487.32	S/73,388.10	S/155,597.43	S/144,050.04	S/214,472.76
Inversión Capital de trabajo	-S/199,898.69					S/69,752.00
Flujo de Inversión	-S/70,395.15					S/70,395.15
Flujo de Inversión	-S/270,293.84	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/140,147.15
Flujo Económico	-S/270,293.84	S/64,487.32	S/73,388.10	S/155,597.43	S/144,050.04	S/354,619.91

La estructura de caja de flujo financiero de los cinco años del proyecto, incluye la deuda, la amortización y los intereses. (ver Anexo 17)

Capítulo X: Evaluación Económica Financiera

10.1 Evaluación financiera

10.1.1 TIR (TIRE Y TIRF).

La tasa interna de retorno (TIR) para el proyecto es de 35.53% que satisface el requerimiento del proyecto. La tasa interna de retorno financiera (TIRF) es de 46.74% la que es mayor a la tasa esperada por los inversionistas.

10.1.2 VAN (VANE Y VANF)

El valor actual neto (VAN) para el proyecto es de S/. 149,850.58 soles por lo que el proyecto tiene viabilidad financiera. El VANF es de S/. 165,268.23 soles la que es mayor a cero.

10.1.3 ROE

Los valores del ROE y ROA para los cinco años de horizonte del proyecto son valores positivos para el proyecto (ver Tabla 73).

Tabla 73

Valores del ROE y ROA cinco años del proyecto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROA=Utilidad Neta/Activo		0.67%	5.46%	30.73%	24.20%	41.11%
ROE=Utilidad Neta/Patrimonio		1.25%	9.09%	39.87%	27.15%	41.11%

El periodo de recuperación de capital (PRC) se aprecia (ver Tabla 74).

Tabla 74

Periodo de recuperación de capital

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos Netos	-270,293.84	64,487.32	73,388.10	155,597.43	144,050.04	354,619.91
Flujos Netos Descontados	-270,293.84	54,241.21	51,920.13	92,590.74	72,099.72	149,292.62
Flujos Netos Acumulado	-270,293.84	-216,052.63	-164,132.50	-71,541.76	557.96	149,850.58
Periodo de recuperación	3.99					

10.1.4 Ratios

Se muestran los principales indicadores financieros (ver Tabla 75) calculados para el primer año. Se presenta el desarrollo del balance para los cinco años (ver Anexo 18).

Tabla 75

Resumen de las principales ratios financieras primer año

Ratios financieras	Índice
Razón Corriente	1.64
Prueba ácida	1.64
Capital de Trabajo	S/70,395.15
Rotación de activos totales	3.13
Endeudamiento	0.87
Beneficio/costo	1.55

10.2 Análisis de riesgos

10.2.1 Análisis de punto de equilibrio

Se observa el análisis de punto de equilibrio (ver Tabla 76).

Tabla 76

Punto de equilibrio

Descripción	Año 1
Gastos Fijos Anuales	S/567,831.60
Valor Venta Promedio	S/652.50
Costo promedio Variable	S/169.56
Margen de Contribución (u)	S/482.94
Margen de Contribución %	74%
PE (Expresado en soles)	S/767,195.11
Cantidad de Operaciones	1,176

10.2.2 Análisis de sensibilidad

Se aplicó el análisis de precio a nivel unidimensional (ver Tabla 77) para determinar en qué momento el precio se convierte un factor en que el VAN cambia a valores negativos.

Tabla 77

Análisis precio

	20%	10%	0%	-10%	-20%
Precio Promedio	S/783.00	S/717.75	S/652.50	S/587.25	S/522.00
VAN	S/562,344.83	S/356,097.71	S/149,850.58	-S/89,837.11	-S/357,354.87

Por ello se puede indicar que el precio si es un factor sensible del proyecto; sin embargo, el precio promedio del paquete no debería bajar a menos de un 6.32% del precio original para poder cumplir los objetivos económicos esperados del proyectado.

10.2.3 Análisis de escenarios

Es una metodología para estudiar situaciones de riesgo o incertidumbre al momento de tomar decisiones de inversión. En este análisis se debe calcular el valor de la inversión en distintas circunstancias; es decir, se proyectan las ganancias y pérdidas del negocio asignando distintos valores variables de referencia.

Se realizaron los análisis en tres escenarios para los niveles pesimista, normal y optimista para cambios en la demanda (ver Tabla 78).

Tabla 78

Análisis de escenarios cambios en la demanda

Resumen del escenario	Pesimista	Esperado	Optimista
Celdas cambiantes:			
Variación % Cantidad	-10.00%	0.00%	10.00%
Celdas de resultado:			
VAN	S/. -30,323.55	S/. 149,850.58	S/. 305,777.94
TIR	15.52%	35.53%	52.11%

Se realizaron los análisis en tres escenarios para los niveles pesimista, normal y optimista para cambios en el precio (ver Tabla 79). Se consideró cambios en más/menos 10% de variación en los precios.

Tabla 79

Análisis de escenarios cambios en el precio

Resumen del escenario	Pesimista	Esperado	Optimista
Celdas cambiantes:			
Variación % promedio del Precio	-10.00%	0.00%	10.00%
Celdas de resultado:			
VAN	S/. -89,837.11	S/. 149,850.58	S/. 356,097.71
TIR	8.87%	35.53%	57.31%

Se realizaron los análisis en tres escenarios para los niveles pesimista, normal y optimista para cambios en los costos (ver Tabla 80).

Tabla 80

Análisis de escenarios cambios en los costos

Resumen del escenario	Pesimista	Esperado	Optimista
Celdas cambiantes:			
Variación % promedio del Costo de Materiales	10.00%	0.00%	-10.00%
Celdas de resultado:			
VAN	S/. 87,203.96	S/. 149,850.58	S/. 206,720.62
TIR	28.60%	35.53%	41.63%

Capítulo XI: Conclusiones y Recomendaciones

11.1 Conclusiones

Las conclusiones determinadas en el presente proyecto son las siguientes:

1. El análisis del sector y la competencia viabilizan un escenario propicio para el presente plan de negocio, lo que es confirmado en el estudio de mercado realizado el que determina que el 33% del público objetivo está dispuesto a utilizar el servicio para su mascota demostrando que los parámetros de segmentación utilizados permiten elaborar estrategias de marketing para el mercado objetivo que aceptará la propuesta de valor.
2. Se ha determinado que la diferenciación es la principal estrategia planteada en el plan de negocios estableciendo como prioridad lograr el posicionamiento y el tipo de servicio a desarrollar.
3. La decisión para la ubicación del negocio determinó que el crematorio operará en el distrito de San Juan de Miraflores y en Santiago de Surco integrando todas las variables relevantes, tanto en el estudio de macro y micro localización realizada en el plan de negocios.
4. La evaluación financiera ha determinado que el proyecto es financieramente viable frente a la inversión a realizar considerando el cumplimiento de los objetivos comerciales planteados, obteniendo ganancias desde el primer año demostrado en los resultados positivos del flujo de caja económico.
5. Los indicadores financieros sugieren la atractividad del negocio para los inversionistas con una TIR_E de 35.53% y un VAN_E de S/. 149,850.58 en un escenario proyectado de cinco años para su desarrollo.

11.2 Recomendaciones

Las recomendaciones surgidas como parte de las conclusiones desarrolladas son:

1. Debido a los resultados obtenidos en el análisis de factibilidad en el ámbito comercial, técnicos, legales, económico y financieros se recomienda el inicio en la ejecución del plan de negocios desarrollado.
2. Es necesario implantar un plan piloto de comunicación que permita evaluar el grado de llegada al público del mercado objetivo al tratarse de un tema álgido para los propietarios de las mascotas.
3. Se debe tener en cuenta que la infraestructura, los equipos y el mobiliario deben ser serios y sobrios ya que estos son elementos valorados por el público objetivo; por tanto, la inversión para la adquisición de estos debe permitir que sean de la mayor calidad posible.

4. Incrementar la participación de mercado del proyecto mediante diversas estrategias de expansión comercial como los convenios con veterinarias el cual nos permitirá disminuir el riesgo de la sensibilidad de precio.
5. Analizar constantemente la variedad y aceptación de los paquetes ofrecidos por el proyecto; además, optimizar las negociaciones con los proveedores con el fin de poder incrementar el VAN_E del proyecto.

Referencias

- ABC Color (2018, 14 de noviembre). La tendencia de cremar mascotas [abc.com.py]. Recuperado de <http://www.abc.com.py/mascotas/la-tendencia-de-cremar-mascotas-1759276.html>
- Adell, J. & Lopez, F. (2013). Gestión de cadáveres de animales de Compañía Legislación, ética y Sostenibilidad: Barcelona: Barcelona Sostenible.
- Alvarado, S. (2019, 04 de octubre). Radiografía del tercer gabinete de Vizcarra [gestion.pe]. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/politica/radiografia-del-tercer-gabinete-de-vizcarra-ministros-zeballos-noticia/>
- Álvarez, J. (2015, 23 de marzo) Perú País Perruno [ipsos.com]. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/peru-pais-perruno>
- Andina (2019, 06 de setiembre). Osiptel: más de siete millones de hogares tienen acceso a internet [andina.pe]. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-osiptel-mas-siete-millones-hogares-tienen-acceso-a-internet-765788.aspx>
- APEIM (2019, 20 de febrero). Niveles Socioeconómicos [apeim.com.pe]. Recuperado de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2017-1.pdf>
- Arellano, R. (2010). Al medio hay sitio: El crecimiento social según los estilos de vida. (1° ed.). Lima: Editorial Planeta.
- Arrieta, Y. (2016). Método Cualitativo por puntos Politécnico Costa Rica Administración de mercados.
- Aspinall, V. (2014). Manual completo de la enfermería veterinaria. España: Paidotribo.
- Atahualpa, A. (2017). *Estudio de Factibilidad para la instalación de un Crematorio y cementerio para mascotas en Arequipa Metropolitana 2016-2020* (Tesis de grado). Recuperada de <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/6689>.
- Banco Central de Reserva (2019, 20 de febrero). Informe Indicadores Macroeconomicos Perú 2019 [smv.gob.pe]. Recuperado de <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20Anual%202019%20BCP.pdf>
- Barney, J. (1997). Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Massachusetts: Addison-Wesley Reading.
- Barney, J. & Hesterly, W. (2010). Strategic management and competitive advantage: Concepts. New Jersey: Prentice Hall
- BBVA Research (2019, 20 de febrero). Mercado de Viviendas Nuevas y y Oficinas prime en Lima Metropolitana [bbvaresearch.com]. Recuperado de

- https://www.bbvaresearch.com/wpcontent/uploads/2019/03/MercadoViviendasNuevas_OficinasPrime_Lima.pdf
- Ballarin, C. (2019, 04 de noviembre). Casi la Mitad de hogares peruanos tienen una mascota [kantarworldpanel.com]. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Casi-la-Mitad-de-hogares-peruanos-tienen-una-mascota>
- Beltrán, C. (2016). *Estudio del Comportamiento del Dueño de Mascotas en la ciudad de Quito para determinar tendencias y oportunidades de desarrollo de nuevos productos o servicios* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/1530>.
- Cajamarca, E. & Vargas, M. (2015). *Estudio de factibilidad para un cementerio de mascotas en la Parroquia Aurora del Cantón Daule* (Tesis de Grado) Recuperada de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20024/1/TESIS%20CEMENTERIO%20ODE%20MASCOTAS%20FINAL.pdf>.
- Canziani, S., Chang, F. & Diaz, C. (2015). *Plan de Negocios para proyectos de inversión en Servicios para mascotas* (Tesis de grado). Recuperada de <http://hdl.handle.net/10757/583923>.
- Céspedes, J., Chumpitaz, Y. & Saettone, R. (2015). *Servicio Integral y Supermercado para Mascotas Villa House Pet Center* (Tesis de grado). Recuperada de <http://hdl.handle.net/11354/1580>.
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. (3° ed.). Lima: Pearson Educación del Perú.
- David, F. (2013). *Administración estratégica*. México DF.: Pearson Educación.
- Duque, V. (2017,27 de noviembre). ¿Son útiles las redes sociales para mascotas? [misanimales.com]. Recuperado de <https://misanimales.com/utiles-las-redes-sociales-para-mascotas/>
- El Peruano. (2016, 06 de enero). Ley de Protección y Bienestar Animal [elperuano.pe]. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/ley-de-proteccion-y-bienestar-animal-ley-n-30407-1331474-1>
- Redacción EC. (2019, 29 de abril). La inseguridad vuelve a ser el principal problema del país, según El Comercio-Ipsos [elcomercio.pe]. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/inseguridad-vuelve-principal-problema-pais-comercio-ipsos-noticia-630705-noticia/>
- Gestión. (2015, 9 de octubre). Ceplan: Millennials se perfilan como soporte económico para el país [gestion.pe]. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/ceplan-millennials-perfilan-soporte-economico-pais-101969-noticia/>

- Inga, C. (2016, 07 de noviembre). Cuánto gastan los peruanos en su mascota y en qué [elcomercio.pe]. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/dia-1/gastan-peruanos-mascotas-146999>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú (2014) Registro Nacional de Municipalidades 2013 INEI (Informe N° 2014-01134). Lima, Perú: INEI
- Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú (2014) Una mirada a Lima Metropolitana 2013 INEI (Informe N° 2014-12857). Lima, Perú: INEI
- Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú (2015). Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento, Sexo y Grupos Quinquenales de Edad 1995-2025. (Boletín de Análisis Demográfico N° 37). Lima, Perú: INEI
- Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú (2020). Situación de mercado laboral en Lima Metropolitana Informe técnico (Informe N° 2) febrero 2020 Trimestre móvil noviembre diciembre 2019 enero 2020
- Ipsos. (2016, 10 de febrero). Perfiles socioeconómicos en Lima 2015 [ipsos.com]. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-en-lima-2015>.
- Ipsos. (2017, 07 de febrero). Mascotas [ipsos.com]. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/mascotas-2016>
- Keller, K. L. (2008). Administración estratégica de la marca - Branding. México D.F.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). Marketing. (14. ed.) México D.F: Editorial Pearson
- La República (2016, 03 de octubre). El 62.4% de los hogares limeños tiene una mascota [larepublica.pe]. Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/808674-el-624-de-los-hogares-limenos-tienen-una-mascota/>
- Leon, J & Aguirre, L (2017) Seguro para Mascotas en Lima Metropolitana (Tesis de grado). Recuperada de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622763/Le%C3%B3n_rj.pdf?sequence=15
- Llontop, J., Saavedra, M. & Zafra, N. (2017). Cremación para mascotas: Eternal PET (Tesis de bachiller). Recuperada de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/2941>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). Marketing de Servicios. Personal, Tecnología y Estrategia. México DF.: Pearson Educación.
- Málaga, H., Santacruz, M., & Contreras, C. (2018). Características de la población canina de Miraflores, Lima, Perú. Biotempo, 15(1), 63-74.
- Malhotra, N. (2008). Investigación de Mercados. (5ta ed.) México DF: Pearson Educación.
- Ministerio de Economía y Finanzas, (2018). Reporte de riesgo país [mef.gob.pe]. Recuperado de: http://www.mef.gob.pe/dnep/riesgo_pais/riesgo_pais1.php

- Ministerio del Ambiente (2014, 19 de diciembre). Reglamento para la emisión de gases DS N° 013-MINAM [minam.gob.pe]. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2014/12/DS-013-2014-MINAM.pdf>
- Moncada, A. & Oviedo, M. (2012). Taller -tics fuente de ventaja competitiva para la pymes?. Trabajo presentado en XXII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. Resumen recuperado de <https://docplayer.es/85820247-Xxii-congreso-latinoamericano-sobre-espiritu-empresarial-universidad-icesi-universidad-andina-simon-bolivar-2012.html>
- Núñez, F. (2018, 08 de junio). Los millennials, clave en el crecimiento de la industria de petfood [animalshealth.es]. Recuperado de <https://www.animalshealth.es/empresas/los-milenials-cambian-la-industria-de-alimentos-para-mascotas>
- Mosquera, C. (2015). *Plan de Negocios Mascota Fashion* (Tesis de posgrado). Recuperado de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/2884>
- Ordoñez, R., Orrantia, R., Romo, J. & Torres, L. (2012) *Proyecto Naves: Crematorio de Mascotas Huellitas* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/195/3/T-UCSG-POS-MDE-13.pdf>
- Patiño, M. (2018, 25 de febrero). Perros vs Gatos ¿Qué mascota es más difícil de mantener? [gestion.pe]. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/perros-vs-gatos-mascota-costosa-mantener-peru-228029-noticia/>
- Paúl, L. (15 de 12 de 2011). *Un modelo financiero: el CAPM*. obtenido de gestión: Recuperado de <https://gestion.pe/blog/deregresoalobasico/2011/12/un-modelo-financiero-el-capm.html/?ref=gesr>
- Perú 21. (2017, 02 de agosto). ¿Cuánto invierte el peruano en el cuidado de su mascota? [peru21.pe]. Recuperado de <https://peru21.pe/vida/invierte-peruano-cuidado-mascota-237945>
- Peruretail. (2018, 05 de Setiembre). ¿Qué debe considerar una empresa para ofrecer el servicio pet friendly? [peru-retail.com]. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/empresa-servicio-pet-friendly/>
- Peruretail. (2019, 23 de octubre). Perú: El impacto de las mascotas en casi la mitad de los hogares peruanos [peru-retail.com]. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-valor-e-impacto-mascotas-la-mitad-hogares-peruanos/>
- Peruretail. (2018, 09 de julio). ¿Cuáles son los tipos de consumidores peruanos? [peru-retail.com]. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/tipos-de-consumidores-peruano/>

- Phillips-Donaldson, D. (2017, 04 de diciembre). Millennials to the rescue for pet food [petfoodindustry.com]. Recuperado de <https://www.petfoodindustry.com/blogs/7-adventures-in-pet-food/post/6810-millennials-to-the-rescue-for-pet-food>
- Pope, J. (2002). Investigación de Mercados: Guía maestra para el profesional. Bogotá: Norma.
- Portafolio (2019, 09 de febrero). Crece el negocio de servicio funerario para mascotas [portafolio.co]. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/mascotas-un-segmento-que-ha-hecho-crecer-a-las-funerarias-526013>
- Porter, M. (2010). Ventaja Competitiva: Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior. Madrid: Pirámide.
- Rodriguez, C. & Sanchez, M. (2018). *Plan de Negocios para la creación de la Tienda de Mascotas San Francisco en Santa Marta* (Tesis de pregrado). Recuperada de <http://hdl.handle.net/20.500.12010/3226>
- Roldan, S. (2010). Principios de posicionamiento y transmisión de las marcas en la era digital: un nuevo top of mind. Revista de Economía & Administración, (7), p.112
- Romainville, M. (2017, 29 de mayo). Peruanos gastan hasta S/200 al mes en cuidado de sus mascotas [elcomercio.pe]. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/peruanos-gastan-s-200-mes-cuidado-mascotas-426724-noticia/>
- Santesmases, M. (2012). Marketing: Conceptos y Estrategia. (6a ed.). Madrid: Pirámide.
- Sapag, N. (2011). Proyectos de inversión, formulación y evaluación. (2da ed.). Santiago: Pearson
- Shum, Y. (2020, 15 de mayo). Situación digital, internet y redes sociales Perú 2020 [yiminshum.com]. Recuperado de <https://yiminshum.com/redes-sociales-peru-2020/>
- SIPSE (2016, 02 de noviembre). ¡Cementerios, Ataúdes, Cremación, Urnas...! solo para mascotas! [sipse.com]. Recuperado de <https://sipse.com/mundo/crece-en-eeuu-industria-servicios-funerarios-para-mascotas228822.html>
- SUNARP (2018, 03 de agosto). Constituye tu empresa en seis pasos [sunarp.gob.pe]. Recuperado de: <https://www.sunarp.gob.pe/PRENSA/inicio/post/2018/08/03/constituye-tu-empresa-en-seis-pasos>
- Superintendencia de Banca y Seguros (2020, 31 de enero). Tasas de interés activas de mercado [sbs.gob.pe]. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaMercado.aspx?tip=B>

SUNAT (2020, 02 de enero). Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) [gob.pe]
Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/sunat/informes-publicaciones/394120-clasificacion-industrial-internacional-uniforme-ciiu>

Urbania (2017, 14 de julio). Surco uno de los Distritos más codiciados [urbania.pe].
Recuperado de <https://urbania.pe/blog/mercado-inmobiliario-2/surco-uno-de-los-districtos-mascodiciados/>

VetPlace (2017, 31 de marzo). Ventajas del comercio electrónico para nuestras mascotas [vetplace.pe]. Recuperado de <http://www.vetplace.pe/novedades/ventajas-del-comercio-electronico-nuestras-mascotas/>

Anexos

Anexo 1

Cuantificación de los factores de éxito

Finalizando las entrevistas se realizó la cuantificación de los factores de éxito a cuatro de ellos cinco entrevistados a los cuales se les solicitó calificar de uno a diez la importancia que le asignaban a cada factor de éxito. Los resultados se aprecian en la siguiente tabla.

Cuantificación de los factores de éxito para la Matriz de Perfil Competitivo.

Factores de éxito	Experto 1 Funcionario Municipio	Experto 2 Veterinario	Experto 3 Crematorio	Experto 4 Ministerio de Salud	Total	Peso
Servicios adicionales	8	8	6	5	27	0.12
Localización	7	9	8	5	29	0.13
Publicidad	5	6	8	5	24	0.10
Tamaño del negocio	6	6	7	6	25	0.11
Buen trato al público	7	7	9	8	31	0.13
Precio	9	7	7	8	31	0.13
Capacidad de Operación	8	7	9	7	31	0.13
Certificación Ambiental ISO 14001	10	8	6	9	33	0.14
TOTAL	60	58	60	53	231	1.00

Presentación

Buenos _____, gracias por haber aceptado nuestra invitación al focus group, mi nombre es _____ y soy alumno de USIL, que está preparando el presente Plan de Negocios para graduarse.

Este *Focus group* tiene como objetivo conocer las percepciones en torno a la implementación de un crematorio para mascotas con el fin de detectar oportunidades de mejora y fortalecer los aspectos necesarios que impulsen a ofrecer permanentemente experiencias e información que contribuyan a consolidar una conciencia social más responsable hacia nuestros engreídos

La reunión tendrá una duración aproximada de 90 a 120 minutos y será grabada con fines de recopilación de información. Agradecemos nuevamente su atención.

FILTRO 1: PERTENENCIA DE MASCOTA

Cuenta con Mascota si () no ()

En caso la respuesta sea negativa para la pregunta finaliza el focus (se elimina como participante)

FILTRO 2: COMPORTAMIENTO DE SERVICIOS

Usted utiliza los siguientes servicios para su mascota:

- a. Peluquería /Servicio de belleza
- b. Veterinaria
- c. Baños
- d. Moda
- e. Hoteles
- f. Paseos en el parque
- g. Viajes
- h. Otro _____
- i. No utilizo ningún servicio

En caso la respuesta sea (i) se elimina como participante.

FILTRO 3: VIVIENDA

Usted vive en:

Miraflores () San Isidro () Santiago de Surco () San Borja () La Molina ()
Otros ()

En caso la respuesta sea otros se elimina como participante.

FILTRO 4: EDAD

Cuantos años tiene ()

Si tiene menos de 18 o más de 75 (se elimina como participante)

FILTRO 5: NIVEL DE INGRESO FAMILIAR

Más de 7100 soles mensuales ()

Menos de 7100 soles mensuales ()

Si responde menos de 7100 (soles se elimina como participante)

Datos de los Participantes

Nombre: _____

Apellido: _____

Edad: _____ *Contacto:* _____

Ciudad: _____ *Lima:* _____

Anexo 3 Guía de pautas de Focus Group

Buenos _____, gracias por haber aceptado nuestra invitación al focus group, mi nombre es _____ y soy alumno de USIL, que está preparando su trabajo de grado.

Este *Focus group* tiene como objetivo conocer las percepciones en torno a la implementación de un crematorio para mascotas con el fin de detectar oportunidades de mejora y fortalecer los aspectos necesarios que impulsen a ofrecer permanentemente experiencias e información que contribuyan a consolidar una conciencia social más responsable hacia nuestros engreídos

La reunión tendrá una duración aproximada de 90 a 120 minutos y será grabada con fines de recopilación de información. Por lo anterior, no se preocupen ya que dicho material sólo será utilizado por el equipo y lo que ustedes opinen dentro de esta sala no será transmitido a terceros. Todo lo que digan es importante. Díganlo cuando quieran, Las opiniones más sencillas, que quizá consideren demasiado simples o poco interesantes, a veces suelen ser las más importantes.

Siéntanse en la libertad de discutir y defender sus ideas con confianza. No hay respuestas buenas, ni respuestas malas, sólo hay respuestas sinceras.

Fase de Calentamiento

Tenemos 5 minutos para presentarnos cada uno, empezando con el nombre y a qué se dedican. ¿Vive en una casa o departamento? ¿Cómo se llama su mascota? ¿Es un Perro, gato u otro animal? ¿Quién lo cuida? ¿Cuáles son sus rasgos principales? ¿Cuántos años tiene? ¿Alguien más vive en su casa?

Respuestas

Listado de Preguntas

Características Generales

Ahora vamos a conversar sobre lo que acostumbran a hacer con su mascota

1. ¿Cuáles son las principales actividades que realiza con él?
2. ¿Qué les gusta hacer en su tiempo libre?
3. ¿Qué lugares suelen frecuentar?
4. ¿Qué tiempo dedica a su mascota?
5. ¿Qué tipos de servicio utiliza para su mascota?
6. ¿Cuánto invierte mensualmente en el /los servicios a su mascota?
7. ¿Con qué frecuencia utiliza cada servicio?
8. ¿Cómo se han enterado del servicio?
9. ¿Qué es lo que más valoran en cada servicio?,
10. ¿Cuáles son sus principales proveedores de servicios?
11. ¿Hay algún servicio que desearían o hubieran deseado que exista en Lima para su mascota?, ¿por qué?
12. ¿Ha pensado qué haría con el cuerpo en caso su mascota muera?
13. ¿Conoce algún servicio de cremación en Lima? ¿Lo ha utilizado?

Respuestas

IDEA DEL NEGOCIO

Se les entrega papel y lapiceros a los participantes

Moderador

Ahora, les voy a mostrar unas imágenes para que conversemos sobre ella.

(Se le muestra al encuestado un tríptico con imágenes donde se describen las bondades del servicio y los factores de diferenciación, para que el encuestado tenga una mayor descripción del negocio.). Escriban que les pareció las imágenes que les acabamos de mostrar

Se les da un tiempo a los participantes y se recoge los papeles ...El moderador solicita que le expliquen los motivos de su respuesta

Respuestas

14. ¿Qué es lo que entienden del concepto del crematorio?
15. ¿Qué tanto le agrada o no esta idea presentada? ¿Por qué?
16. ¿Qué es lo que más valoran de la propuesta?
17. ¿Qué es lo que menos valoran de la propuesta?

Si no se ha mencionado espontáneamente, indagar porqué:

18. ¿Qué les parece la posibilidad de contar con un paquete completo para la despedida a su mascota? ¿por qué?
19. En general, ¿cómo imaginan sería el servicio de crematorio?, ¿por qué?
20. ¿Qué piensan del nombre MASCOTAS PARA SIEMPRE?

Se les muestra a los participantes el logo de Mascotas para siempre (un corazón de color azul con un perro, gato y un ave)

21. ¿Qué piensan del logo?

El moderador explica cada uno de los paquetes que ofrece Mascotas para siempre

22. ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por cada uno de los paquetes?
23. ¿Qué medio de pago utilizaría para contratar el servicio?
24. ¿Qué servicios debe tener cada uno de los paquetes del crematorio para que usted considere contratarlo?
25. ¿A través de qué medio de comunicación le gustaría recibir propuestas del crematorio?
26. ¿Cree usted que nuestra propuesta puede tener fines de responsabilidad social?
27. Para terminar, ¿habría algo que cambiarían, eliminarían o añadirían?, ¿qué cosa?, ¿por qué?

Respuesta

Muchas gracias por su tiempo. Agradecemos sus respuestas que permitirán la cristalización del proyecto.

Anexo 4

Fichas Entrevista en Profundidad

Entrevista en profundidad a Frank Aranzábal, propietario del Crematorio Aranzábal

FICHA TECNICA	
Técnica	Entrevista en Profundidad
Instrumento	Guía de entrevista
Muestra	Cualitativa
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> — Obtener información sobre la competencia y el mercado Lima. — Obtener información sobre factores críticos de éxito del negocio. — Determinar qué servicios son claves para el negocio. — Conocer la relación del negocio con el consumidor final. — Encontrar las Fortalezas y Debilidades del Negocio.
Entrevistador	Leslie Zevallos
Lugar	Crematorio Aranzábal Lince
Fecha y Hora	Miércoles 17 de julio- 16 horas
Duración	Dos horas

FICHA DEL ENTREVISTADO	
Nombre	Frank Aranzábal
Edad	36
Nacionalidad	Peruano
Ocupación	Gerente del Crematorio Aranzábal
Profesión	Comunicador y Educador
Reseña Profesional	<p>-20 años con su local ubicado en Lince, Funerarias Aranzabal tiene mas de 60 años de creacion.</p> <p>-Funeraria Aranzabal se dedica a la cremación de restos humanos y mascotas.</p>

GUIA DE ENTREVISTA	
1. ¿Cómo se inicia dentro de este sector de negocio?	Respuesta: Bueno yo comencé hace cerca de 20 años, por recomendación de un colega y como vimos que muchos de nuestros familiares tenían mascotas en la casa, decidimos crear un crematorio dándonos la idea de Estados Unidos. Yo comenzaría haciendo mucha publicidad y teniendo un buen trato al público.
2. ¿Cuál considera es su público objetivo?	Respuesta: Actualmente todos los sectores, pero el mío sería un sector de clase media ya que tenemos urnas de muy buen material y es por eso que nuestro precio es más alto.
3. ¿Cuántos animales puede procesar por hora/día?	Respuesta: Por día más o menos entre 2 o 3
4. ¿Cuáles son sus Expectativas de venta?	Respuesta: Mis expectativas serían vender uno por día.
5. ¿Cuáles son los precios promedio por su servicio?	Respuesta: Entre 1000-1500 o hasta 2000 soles depende de los servicios dados.
6. ¿Cuenta con paquetes y/o promociones en su portafolio?	Respuesta: Si, contamos con planes básicos intermedios, Premium que ya varían en costos y servicios.

7. ¿Cuáles son los equipos con los que cuenta?
Respuesta: Nosotros contamos con nuevos equipos, tenemos dos equipos de cremación.
8. ¿Cuál es su margen aproximado antes de impuestos?
Respuesta: El margen aproximado sería del 30-50% del precio.
9. En su estructura de costos ¿Cuánto corresponde a servicios propios y cuántos a contratados?
Respuesta: Casi el 90% ya que todo lo que damos es nuestro, las urnas, los ataúdes y los equipos.
10. ¿Cómo es el proceso de cremación de una mascota? ¿Cuáles son los cuellos de botella?
Respuesta: Primero aplicamos la sustancia que hace que las mascotas se duerman y mueran, después los llevamos a nuestro local y colocamos en los hornos y esperamos a que salgan todas las cenizas para dárselas a la familia. El cuello de botella sería el convencimiento a la familia y la espera ya que las familias muchas veces tardan en despedirse de sus mascotas o no están seguras de que se les platique la eutanasia.
11. ¿Qué atributos considera son importantes para el mercado de cremación de mascotas y entierro en Lima?
Respuesta: Yo considero que el lado humano el lado sensible son muchas de las cosas que hacen que los clientes nos recomienden y consideren nuestros servicios. También la paciencia y la movilidad son atributos importantes del negocio.
12. ¿Cuáles son las principales fortalezas de su negocio?
Respuesta: Como ya dije anteriormente, nosotros creemos que el enfoque al lado más humano y sensible son nuestras mayores virtudes.
13. ¿Cuáles son las principales dificultades que afronta su negocio?
Respuesta: Los costos y la competencia desleal, ya que muchos de estos negocios son empresas clandestinas que no cumplen con los requisitos del negocio, y eso hace su precio sea la mitad del nuestro y nos cueste conseguir clientes.
14. ¿Considera que tiene competencia? ¿Cuál sería?
Respuesta: Si claro el mercado de crematorios está expandiéndose cada vez más, están el crematorio Cenizas del sol, San Francisco de Asis y el crematorio de San Martin.
15. ¿Qué es lo que más valoran sus clientes?
Respuesta: El trato, la puntualidad, seriedad, claros con los precios y la flexibilidad de nuestros servicios.
16. Qué cosas raras y/o extraordinarias le han pedido sus clientes?
Respuesta: No tanto, lo más extravagante que algunos clientes nos piden el rostro de las mascotas.
17. ¿Cuáles son los servicios más usuales solicitados por sus clientes?
Respuesta: Cremación de mascotas, entierro también.
18. ¿Cuánto personal labora con usted?
Respuesta: 6 personas
19. ¿Cuánto ganan como promedio dicho personal?
Respuesta: Entre 1000 a 1200 soles, ya que muchos ganan también por comisión de venta.
20. ¿Cómo avizora es el futuro del negocio cremación/entierros de mascotas en el mercado limeño?
Respuesta: Está creciendo mucho, me gustaría que haya otro que de la talla y que le importe los detalles y el servicio dado, no solo el dinero.
21. ¿Cuál es su opinión sobre la creación de un nuevo crematorio de mascotas en Lima?
Respuesta: Están haciendo otro en Chorrillos, yo creo que es una muy buena competencia para nosotros ya que eso nos hace mejorar como empresa.

22. ¿Cuáles deberían ser sus características para ser atractivo?
Respuesta: Que tengan salas de esperas y un buen trato con el cliente y mascota
23. ¿Cuáles son las actividades que le dan valor a su cadena?
Respuesta: La gran presentación que tenemos en redes sociales como Facebook o en nuestra propia página web, o las actividades sociales que hacemos.
24. ¿Cuenta usted con capacidad instalada ociosa para el proceso?
Respuesta: Lo hacemos los 6 cada uno con su propio trabajo, pero yo también puedo realizar el trabajo.

Entrevista en profundidad al Doctor Alexander Alfaro Aparicio Propietario de la Veterinaria Alex

FICHA TECNICA	
Técnica	Entrevista en Profundidad
Instrumento	Guía de entrevista
Muestra	Cualitativa
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> — Obtener información sobre la competencia y el mercado Lima — Obtener información sobre factores críticos de éxito del negocio — Encontrar que servicios son claves para el negocio — Averiguar la relación entre las veterinarias y los crematorios — Determinar relaciones con posibles aliados estratégicos
Entrevistador	Javier Pérez
Lugar	Veterinaria Alex – San Borja
Fecha y Hora	Martes 25 de Julio - 14:38
Duración	30 minutos

FICHA DEL ENTREVISTADO	
Nombre	Alexander Alfaro Aparicio
Edad	42
Nacionalidad	Peruano
Ocupación	Veterinario
Profesión	Veterinario
Reseña Profesional	10 años a cargo de su empresa; 4 años con su tienda ubicada en San Borja

GUIA DE ENTREVISTA	
1. ¿Cuál es su opinión sobre la creación de un crematorio de mascotas en Lima?	Respuesta: Me parece que facilitaría el servicio, ya que, recién se están empezando a crear estas empresas brindando este servicio en específico.
2. ¿Cuáles deberían ser sus características para ser atractivo?	Respuesta: Es que sea destinado/faciliten la presencia del personal para que sea confiable, viable, o que haya algún tipo de grabación para corroborar el servicio.
3. ¿Cuáles son las principales Fortalezas y Debilidades que puede observar en el negocio de cremación?	Respuesta: Sus debilidades serian el costo, que viene siendo superior a los 300 soles, y sus Fortalezas que no es un negocio tan común en Lima y que dan las cenizas de la mascota para que el propietario las pueda tener y transportar a gusto.

4. ¿Cuáles son los riesgos y oportunidades la implementación de un crematorio de mascotas?
Respuesta: Riesgos, yo creo que no hay, a menos como ya he dicho sea muy costoso y no confiable, y las oportunidades es que Lima tiene muchos terrenos a sus alrededores en donde hacer los trabajos necesarios, ya que, este tipo de servicio tiene que ser fuera de la ciudad debido a sus grandes cantidades de humo.
5. ¿Qué sugerencia nos daría para la implementación del crematorio de mascotas?
Respuesta: Mis sugerencias serian el capital que ustedes tengan, que tengan un buen marketing, y por último que tengan un buen y espacioso local.
6. ¿Cuál cree sería el público objetivo al cual deberíamos orientarnos?
Respuesta: El público objetivo serían las personas que son capaces de pagar este tipo de servicios, personas que tengan trabajos estables y buenos capitales, ya que, normalmente prefieren enterrar a sus mascotas cuando se enteran del precio.
7. ¿Cuál es el proceso de relación entre la veterinaria y un depósito de disposición de cadáveres?
Respuesta: Generalmente cuando realizo la eutanasia recomiendo ambas cosas, generalmente los clientes optan por entierros.
8. ¿Cómo funciona el proceso de cremación de mascotas?
Respuesta: Los encargados del depósito vienen y se llevan los cadáveres de las mascotas fallecidas.
9. ¿Cuáles son los costos promedio en los que se incurre de dicho proceso?
Respuesta: Entre los 250 soles hasta los 600 soles, depende del peso de la mascota.
10. ¿Cuánto personal involucrado hay?
Respuesta: Por lo menos 5 máximo, también podrían ser 2, eso sería el mínimo ya que es una maquina pequeña.
11. ¿Cuáles son los márgenes y las ventas promedio del servicio?
Respuesta: No lo sé ...
12. ¿Cuál considera es su público objetivo?
Respuesta: Personas de una clase social media, que puedan pagar los servicios de cremación.
13. ¿Cuáles son los principales atributos que deben presentar una veterinaria que atiende animales desahuciados? ¿Por qué?,
Respuesta: Que estos animales no sufran, que se realice una eutanasia segura y no dolorosa, y que se les explique a los dueños el procedimiento.
14. ¿Cuál es la principal causa de muerte de mascotas?
Respuesta: En perros debido a la edad Insuficiencias renales y en las patas, y en gatos enfermedades virales.
15. ¿Cuenta con alguna estadística de la edad promedio de la muerte de mascotas?
Respuesta: En perros 10-12 años y en gatos igual.
16. ¿Cuáles son las principales veterinarias del distrito?
Respuesta: La mía Dr. Alex, Veterinaria Corpac, Dr. Alpaca, etc...
17. ¿Cuáles son las veterinarias TOP en la ciudad de Lima?
Respuesta: La veterinaria Rondón, Groomers, La clínica veterinaria, Etc.
18. ¿Existe espacio para una mayor competencia?
Respuesta: Bueno por conveniencia mía no, ya que, competencia ya hay y siempre va a haber, y entre más competencia nuestros servicios van a tener que ir mejorando y esforzándonos cada vez más.
19. ¿Existen incentivos por parte de alguna entidad del gobierno para disponer ecológicamente de los restos animales?

Respuesta: No, no existe ningún tipo de incentivos por parte del gobierno.
20. ¿Trabaja en convenio con algún crematorio de animales? ¿Si no lo hace estaría dispuesto a hacerlo?
Respuesta: Si, si tengo convenios con algún crematorio de animales fuera de Lima.
21. ¿En qué condiciones trabajaría con algún crematorio?
Respuesta: Ellos vienen a mi local y recogen a la mascota fallecida, me dan un precio y yo aumento un porcentaje para mi ganancia.
22. ¿Qué necesitaría un negocio de cremación para hacer una alianza con usted?
Respuesta: Ser confiable
23. ¿Existen seguros de algún tipo para salud/entierro de animales? ¿Cuáles?
Respuesta: He leído por Internet que existen un par o uno en específico, pero no te podría decir cuál es exactamente.

Entrevista en profundidad a Majo Rivera Propietaria del Hotel para Mascotas Dog Balance

FICHA TECNICA	
Técnica	Entrevista en Profundidad
Instrumento	Guía de entrevista
Muestra	Cualitativa
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> — Determinar el tamaño de mercado de mascotas en Lima — Evaluar cómo funciona un negocio en el sector de mascotas — Informarse de la visión del negocio de crematorio en los ojos de un empresario del sector
Entrevistador	Leslie Zevallos
Lugar	Starbucks Caminos del Inca
Fecha y Hora	Jueves 11 de julio-16.00 pm
Duración	Dos Horas

FICHA DEL ENTREVISTADO	
Nombre	Majo Rivera
Edad	36
Nacionalidad	Peruana
Ocupación	Propietaria de Hotel para Mascotas Dog Balance
Profesión	Ciencias de la Comunicación
Reseña Profesional	Encantadora de Perros con 15 años en el negocio. Su local está en Santiago de Surco.

GUIA DE ENTREVISTA	
1. ¿Cómo nace su idea del negocio?	Respuesta: Tenía un perro que tenía problemas y fui a un etólogo, pero no me convencía, decidí especializarme con Cesar Millán, y me animé a dejar mi trabajo para dedicarme a inicialmente pasear perros, luego me capacité para traer ideas de Europa y luego a desarrollar la parte conductual. Empecé con tres perros y al poco tiempo las cosas se salieron de control porque yo no esperé que hubiese tanta necesidad que la gente esté dispuesta a pagar tanto y tan rápido y busqué una casa y hoy no existe otro centro como el nuestro, hemos crecido un montón y ahora hay un equipo bien grande.
2. ¿Cuál avizora es el futuro de su negocio en el mercado limeño?	

	<p>Respuesta: A nivel mundial hay una tendencia muy fuerte por las mascotas, la gente está dejando de tener hijos para tener perros y vemos la gente tiene esa tendencia de tener una relación disfuncional con los animales por esta carencia del hijo que es lo que naturalmente le correspondería al ser humano, la parte positiva es que eso da trabajo.</p>
3.	<p>¿Ha pensado incursionar en otro negocio dentro del servicio de mascotas?</p>
	<p>Respuesta: Si tenemos otro negocio que es comida cruda para perros, se llama Hanku tenemos ya hace 3 años más o menos, y estamos próximamente estamos este año desarrollando un nuevo centro de acá mismo, centro de rehabilitación física para perros que han tenido, tienen daños en las vértebras, en la columna en las patas y no pueden caminar y necesitan atención 24 horas y los dueños trabajan.</p>
4.	<p>¿Cuáles son las expectativas de venta?</p>
	<p>Respuesta: Bueno en cuanto a la digamos parte conductual, nuestra expectativa es no queremos crecer en cuanto a número de perros porque consideramos que la idea es calidad, pero estamos abriendo otras ramas de negocios como por ejemplo hospedaje.</p>
5.	<p>¿Cuál considera es su público objetivo?</p>
	<p>Respuesta: Bueno al ser programas caros, mi público es un ingreso económico que sea pudiente, pero sería muy injusto si yo te digo ingreso económico A B porque pasa que viene gente con ingreso económico más bajo y que hacen todo el esfuerzo posible y pagan el programa, estamos hablando de un programa que cuesta 3500 soles, no es un programa barato, acá hemos tenido todos los niveles socioeconómicos, porque, el perro es una animal que forma parte intrínseca de la familia, tienen una relación muy fuerte.</p>
6.	<p>¿Cuánto le cuesta mantener su servicio?</p>
	<p>Respuesta: Tenemos diez perros no tenemos más, osea sacas tu cuenta diez por 3500 soles que cuesta el programa no es tampoco mucha plata, es un equipo de siete personas, entonces buscamos poder crecer, es más creo que la pasión la que nos lleva a nosotros y obviamente buscar espacios para crecer.</p>
7.	<p>¿Cuenta con paquetes diferenciados para mascotas?</p>
	<p>Respuesta: Más que paquetes diferenciados lo que nosotros ofrecemos es depende de lo que presenta el perro, nuestro programa es más corto o más largo básicamente, y bueno ofrecemos el hospedaje.</p>
8.	<p>¿Cuánto personal labora con usted?</p>
	<p>Respuesta: Siete</p>
9.	<p>¿Qué atributos considera son importantes para el mercado de servicios de mascotas en Lima?</p>
	<p>Respuesta: Lo más importante de una empresa que trabaja con perros debe poder tener es poder llegar a la parte emocional del dueño, porque las mascotas están relacionadas de una manera muy fuerte a la parte emocional, tú no vas a llegar a los dueños racionalmente, pero no todo es emocional, hay que tener un balance y como darle el mensaje racional a través de las emociones, y calidad de servicio.</p>
10.	<p>¿Cuáles son las principales fortalezas de su negocio?</p>
	<p>Respuesta: La comunicación, la manera como yo doy en mensaje es muy diferente a la manera como da el mensaje la competencia.</p>
11.	<p>¿Cuáles son las principales dificultades que afronta su negocio?</p>
	<p>Respuesta: Yo creo que los perros no tengan problemas de conducta, hay cosas que no puedo manejar, ejemplo, crisis económica que afecta a todos los negocios, no consideraría tanto la competencia porque las fortalezas que nosotros tenemos y que nos han hecho diferentes.</p>
12.	<p>¿Considera que tiene competencia? ¿Cuál sería?</p>
	<p>Respuesta: Si hay competencia, siempre hay competencia no puedo decir que no, pero competencia que se parezca a algo de lo que nosotros hacemos no.</p>
13.	<p>¿Qué es lo que más valoran sus clientes?</p>

Respuesta: Nosotros ofrecemos un servicio post-venta que dura toda la vida del perro, o sea yo al dueño le doy la posibilidad de que, durante toda la vida del perro, él pueda preguntarme de manera remota dudas que tenga con respecto a la conducta, nuestro objetivo es que el perro y el dueño sean exitosos, si ellos son exitosos, nosotros vamos a tener una buena reputación que es lo que queremos.
14. ¿Qué cosas raras y/o extraordinarias le han pedido sus clientes?
Respuesta: La gente esta tan unida a sus perros, lo que podría pasar es que haya gente que es muy aprensiva del perro y se pone muy ansiosa cuando el perro se queda con nosotros pero que nos hayan pedido cosas raras no.
15. ¿Existe relación entre su servicio y la cremación de una mascota? ¿Cuál sería?
Respuesta: Ninguna y no quisiera tener ninguna relación con ese negocio.
16. ¿Cuál es su opinión sobre la creación de un crematorio de mascotas en Lima?
Respuesta: No conozco mucho el negocio, pero de hecho un familiar hace poco perdió a su perrito, y fueron le pusieron la inyección y ellos se encargaron de todo y simplemente tuvieron que ir a recogerlo para cremarlo.
17. ¿Cuáles deberían ser sus características para ser atractivo en el negocio de cremación de mascotas?
Respuesta: Que ustedes puedan asumir de inicio a fin el proceso, que el dueño no tenga que pasar el proceso o sea simplemente entregar el perrito y que ustedes hagan todo.

Entrevista en profundidad a Laura Chávez Aragón, funcionaria del área de Servicios a la Ciudad de Santiago de Surco

FICHA TECNICA	
Técnica	Entrevista en Profundidad
Instrumento	Guía de entrevista
Muestra	Cualitativa
Objetivos	Obtener información sobre factores críticos de éxito del negocio Averiguar cuáles son las disposiciones municipales respecto a mascotas Averiguar la factibilidad de alianzas estratégicas con instituciones del estado.
Entrevistador	Adeliz Olivera
Lugar	Municipalidad Santiago de Surco
Fecha y Hora	Jueves 20 de junio 10.00 am
Duración	30 minutos

FICHA DEL ENTREVISTADO	
Nombre	Laura Chávez Aragón
Edad	40
Nacionalidad	Peruano
Ocupación	Funcionaria
Profesión	Odontóloga
Reseña Profesional	Funcionaria con más de quince años de experiencia en la función Pública. Actualmente labor en el área de control animal de la Municipalidad de Santiago de Surco.

GUIA DE ENTREVISTA
1. ¿Cuál es el procedimiento que debe cumplir un negocio nuevo dedicado a disposición de restos de animales en su distrito?

Respuesta: Están detallados en la página web de la Municipalidad de Santiago de Surco www.munisurco.gob.pe .
2. Cuáles son las disposiciones que debe cumplir un crematorio y/o cementerio en su distrito?
Respuesta: Deben cumplir las disposiciones sanitarias y de ley correspondientes. Además, existe la ordenanza 582 que es el reglamento general de Licencias y Autorizaciones de Funcionamiento de la Municipalidad. No estoy segura si el distrito puede autorizar el funcionamiento de cementerios, pero para crematorios si se ha expedido autorizaciones.
3. ¿Existen lugares en Lima para disposición de los Restos animales?
Respuesta: No lo sé, pero en Santiago de Surco no.
4. ¿Existen estadísticas de cuantos animales existen en Lima Metropolitana?
Respuesta: Tengo entendido que no.
5. ¿Existen estadísticas de cuantos animales existen en su distrito?
Respuesta: Actualmente se hace en forma indirecta a través de las licencias que se expiden para las mascotas, pero al ser un trámite voluntario Existe un plan para poder censar los animales, pero a mediano plazo.
6. ¿Existen sanciones para aquellos que transgredan esas reglas de cremación?
Respuesta: Existe la ordenanza de tenencia responsable que impone sanciones administrativas a los propietarios de mascota que incumplen la ordenanza, pero esta no se refiere al tema de cremación.
7. ¿Cuáles cree son los principales problemas municipales que existen para la disposición de los restos de las mascotas?
Respuesta: Falta de espacio en el distrito. Falta de Legislación para asumir el problema como Municipalidad. Falta de compromiso por parte de los propietarios para la eliminación del cuerpo.
8. ¿Cuánto cuesta, burocráticamente hablando, disponer legalmente de los restos animales?
Respuesta: Actualmente no hay costos municipales para disponer de los cuerpos, pero se debe hacer un pago al veterinario para que certifique la muerte de la mascota por causas naturales,
9. ¿Cuál es el rol del Municipio en la disposición de los restos de las mascotas?
Respuesta: Debe ser un rol de gestión ya que el municipio no debe asumir un rol pasivo.
10. ¿Existe algún incentivo municipal para que el proceso de disposición de restos animales sea ecológico?
Respuesta: Lamentablemente no.
11. ¿Es factible realizar una alianza estratégica con el municipio para facilitar el entierro/cremación de animales?
Respuesta: Existen limitaciones legales, pero sería una gran idea.
12. ¿Por qué cree que no existe una ley para la disposición de los restos animales?
Respuesta: Porque el problema es reciente debido a que Lima continúa creciendo y cada vez hay menos áreas verdes.
13. A futuro ¿cree que será más fácil promulgar una ley para la disposición de los restos animales?
Respuesta: Va a ser más fácil porque la gente continúa tomando consciencia de los problemas sanitarios que se pueden crear por malas prácticas sanitarias.
14. ¿Cuál es su opinión sobre la creación de un crematorio de mascotas en Lima?
Respuesta: Es positivo una buena opción y un buen negocio.
15. ¿Cuáles deberían ser sus características para ser atractivo?
Respuesta: Bueno, el local debe tener jardines, tal vez un pequeño lugar o restaurante para que compartan las personas adultos y niños que acompañan, una cafetería, un lugar para que se sienten y probablemente opciones para los niños.
16. ¿Cuáles son las principales fortalezas que puede observar en el negocio?

Respuesta: El hecho de reforzar la relación entre humanos y animales, continuar este tipo de atención a los animales.
17. ¿Cuáles cree son las principales debilidades que puede observar en el plan de negocio?
Respuesta: Debilidad no le veo debilidades tal vez que incremente, los costos, pero eso ya depende de cada persona que quiera afrontar.
18. ¿Cuáles cree son las oportunidades para su implementación?
Respuesta: Es una excelente oportunidad de negocio
19. ¿Cuáles son los riesgos para su implementación?
Respuesta: Riesgo, no sé si será riesgo, pero los permisos y trámites administrativos pueden ser un problema.
20. ¿Qué sugerencia nos daría para la implementación del crematorio?
Respuesta: Que sea de fácil acceso y dentro de lo lógico confortable para todas las personas.
21. ¿Cuál cree sería el público objetivo al cual deberíamos orientarnos?
Respuesta: Debido a los costos pienso que más para los estratos Ay B.

Entrevista en profundidad a la Doctora Veterinaria Diana Ramos Sub Gerente de Sanidad de la Gerencia de Desarrollo Social de la MML

FICHA TECNICA	
Técnica	Entrevista en Profundidad
Instrumento	Guía de entrevista
Muestra	Un funcionario de la Dirección general de Salud del Ministerio de Salud o quien haga las veces de ella
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> — Obtener información sobre factores críticos de éxito del negocio. — Averiguar cuáles son las disposiciones sanitarias respecto a las mascotas. — Averiguar la factibilidad de alianzas estratégicas con instituciones del estado.
Entrevistador	Javier Pérez
Lugar	Subgerencia de Sanidad en la Gerencia de Desarrollo Social de la MML.
Fecha y Hora	Viernes 21 de junio-10.00 am
Duración	Dos Horas

FICHA DEL ENTREVISTADO	
Nombre	Doctora Diana Ramos
Edad	36
Nacionalidad	Peruana
Ocupación	Funcionaria de la Sub Gerencia de Sanidad MML
Profesión	Veterinaria
Reseña Profesional	Veterinaria con 17 años de experiencia en el sector publico. Encargada de la Gerencia de Sanidad en Mraflares y actualmente responsable de la SubGerencia de Sanidad de la Gerencia de Desarrollo Social de la MML

GUIA DE ENTREVISTA

1. ¿Cuál es el procedimiento sanitario que debe cumplir un negocio nuevo dedicado a disposición de restos de animales?
Respuesta: El animal debe contar con un certificado oficial proporcionado por un veterinario colegiado y titulado en el que debe constar el nombre del propietario y la causa de la muerte, mismos criterios para la incineración de una persona; estufas, limpieza y desinfección deben ser contemplados de la misma manera.
2. ¿Cuáles son las disposiciones que debe cumplir un crematorio y/o cementerio en Lima Metropolitana?
Respuesta: Dicha información es manejada por las áreas de comercialización de cada distrito porque ellos deben tener las zonas en las cuales se puede establecer el negocio.
3. ¿Existen lugares en Lima para disposición de los Restos animales?
Respuesta: Actualmente no existen cementerios oficiales en Lima. La gente utiliza el jardín, el parque, playa para enterrar a sus mascotas.
4. ¿Existen estadísticas de cuantos animales existen en Lima Metropolitana?
Respuesta: Ni existe estadística por lo que se están haciendo esfuerzos conjuntos para en el 2019 realizar una estimación poblacional canina en Lima ya que el registro es voluntario por lo que no se cuenta con data estadística.
5. ¿Existen sanciones del Ministerio para aquellos que transgredan esas reglas de cremación?
Respuesta: Específicamente no existen sanciones para cremación, pero existe una ordenanza que es la 1855 para la provincia de Lima que está relacionada a la tenencia responsable de animales.
6. ¿Cuáles cree son los principales problemas que existe para la disposición de los restos de las mascotas?
Respuesta: Tema sanitario ya que el manejo del cuerpo debe pasar por controles para evitar roedores e insectos que empiecen a proliferar moscas y malos olores en la zona.
7. ¿Cuánto cuesta burocráticamente hablando disponer legalmente de los restos animales?
Respuesta: Los municipios no cuentan con un presupuesto determinado para el área de mascotas ya que en algunos lugares no hay médico veterinario.
8. ¿Cuál es el rol de DIGESA en la disposición de los restos de las mascotas?
Respuesta: Información a los vecinos para el manejo adecuado de los restos animales.
9. ¿Existe algún incentivo para que el proceso de disposición de restos animales sea ecológico de acuerdo con su normativa?
Respuesta: Como dispositivos legales no existe normativa. En las empresas privadas existen los contenedores a los cuales se les añade semillas para sembrar un árbol, pero son iniciativas privadas.
10. ¿Es factible realizar una alianza estratégica con su institución para facilitar el entierro/cremación de animales?
Respuesta: Existe un inconveniente ya que debido a una denuncia ante INDECOPI los servicios son limitados. El estado no está autorizado a realizar el servicio.
11. ¿Es posible utilizar al estado para realizar <i>benchmarking</i> con servicios similares en otros lugares del mundo?
Respuesta: Para más adelante se podría pensar realizar el benchmarking ya que la legislación actual es muy básica y el manejo de restos también; por atención a problemas en infraestructura del vecino, escasez de recursos por lo que existe otras prioridades.
12. ¿Por qué cree que no existe una ley para la disposición de los restos animales?
Respuesta: Es un tema relativamente nuevo; la ley 27596 fija los parámetros de atención a los canes que regulaba la tenencia de canes, la ley de bienestar animal se contempla desde hace poco. De aquí a un tiempo futuro será necesaria la promulgación de nuevas leyes para beneficio de las mascotas.
13. A futuro ¿Cree que será más fácil promulgar una ley para la disposición de los restos animales?

Respuesta: Si...A futuro será más fácil.
14. ¿Cuál es su opinión sobre la creación de un crematorio de mascotas en Lima?
Respuesta: Alternativa bastante atractiva; actualmente los perros y gatos son parte de la familia y la comunidad y representan una preocupación y una demanda para los mismos cuando la mascota fallece porque no existen cementerios oficiales en Lima y se entierran sin precauciones sanitarias para un entierro por lo que la alternativa es bastante buena y se viene dando a través de empresas privadas.
15. ¿Cuáles deberían ser sus características para ser atractivo?
Respuesta: Deben ser lugares accesibles para todos, que tengan la mayor cobertura con las clínicas veterinarias y que los costos sean asequibles a pesar de que estos dependan del peso del animal.
16. ¿Cuáles son las principales fortalezas que puede observar en el negocio?
Respuesta: El control sanitario ya que implica no promover el entierro de la mascota reemplazándolo con la cremación ayudando al municipio y las personas; cada día las familias tienen más mascotas en vez de hijos.
17. ¿Cuáles cree son las principales debilidades que puede observar en el plan de negocio?
Respuesta: Costo Elevado superior a 100 soles.
18. ¿Cuáles cree son las oportunidades para su implementación?
Respuesta: El mercado; existe una gran cantidad de clínicas y consultorios veterinarios por lo que se debe difundir a través de campañas, hacer conocer a las personas que pueden tomar el servicio.
19. ¿Cuáles son los riesgos para su implementación?
Respuesta: Lugar no apropiado; lugares muy urbanizados podrían tergiversar el negocio.
20. ¿Qué sugerencia nos daría para la implementación del crematorio?
Respuesta: Buscar una buena ubicación para que las personas puedan acceder a la cremación sin afectar a los vecinos.
21. ¿Cuál cree sería el público objetivo al cual deberíamos orientarnos?
Respuesta: Las zonas residenciales ya que los AAHH no están preparados para recibir el negocio.

Anexo 5

Ficha Técnica para la encuesta

Tipo de encuesta	Presencial
Filtro(s)	Tienen Mascotas, Pertenecen a nivel socioeconomica A y B,
Características de unidad muestral (variables de segmentación)	Habitantes de Lima 7 Metropolitana, hombres y mujeres de los NSE A y B, entre 18 a 75 años.
Lugar(es) / fecha(s) de campo	Lima 7
Tipo de muestreo	No probabilístico Cuantitativo
Tamaño de muestra (n)	385
Población (N)	88,864
Grado de confianza / z^2	95% / $Z=1.96$
Margen de error (e)	+ - 5.00%
Técnica de muestreo	Encuesta por Muestreo en viviendas seleccionadas /o lugares de afluencia de público en Lima 7.

Anexo 6
Cuestionario de Encuesta

Buenos días/tardes Agradecemos su apoyo para el desarrollo del estudio de un plan de negocios correspondiente al servicio de crematorio para mascotas orientado a personas que tengan mascotas y quieran darle una despedida digna con todas las facilidades para este proceso doloroso.

La información que nos brinde será utilizada para fines académicos, siendo nuestro principal interés conocer su opinión agradeciendo su disponibilidad de tiempo.

PREGUNTAS FILTRO

1) ¿En qué distrito reside?

- a) Miraflores
- b) San Isidro
- c) Surco
- d) San Borja
- e) La Molina
- f) Otro: _____

2) ¿Qué edad tiene?

- a) Menos de 18 años
- b) De 18 años a 45 años
- c) De 46 a 75 años
- d) Más de 76 años

3) ¿Tiene mascota?

- a) Sí
- b) No

PREGUNTAS DE FONDO

4) ¿Cuántas mascotas tiene?

- a) Una
- b) Dos
- c) Tres
- d) Más de tres

5) ¿Qué tipo de mascota tiene?

- a) Perro
- b) Gato
- c) Perro y gato
- d) Otros _____

Para las siguientes preguntas, tomar como referencia la mascota que más demande su atención

6) ¿Cómo adquirió su mascota?

- a) Es de la familia
- b) Me la regalaron
- c) La compré
- d) La encontré en la calle
- e) La adopté

7) ¿Cuántos años tiene su mascota?

- a) Menos de dos años
- b) Entre dos y cinco años
- c) Entre seis y ocho años
- d) Más de ocho años

8) ¿Quién es la persona que cuida y atiende a su mascota?

- a) Lo hago personalmente
- b) Lo hace alguien más de la casa

- c) Lo hago con alguien más de la casa
- d) Lo cuidamos todos los miembros de la casa
- e) Otros _____

**9) ¿Cuál considera el servicio más importante para su mascota?
(Puede elegir más de una opción)**

	Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante
Grooming (peluquería, baños)				
Veterinaria (vacunas, chequeos, tratamientos)				
Moda (Vestuario, accesorios y juguetes)				
Alimentación balanceada				
Hoteles, guardería				
Entrenador de mascotas				

**10) ¿Con qué frecuencia utiliza el servicio?
(Puede elegir más de una opción)**

	Semanalmente	Quincenalmente	Mensualmente	Trimestralmente	anualmente	nunca
Grooming (peluquería, baños)						
Veterinaria (vacunas, chequeos, tratamientos)						
Moda (Vestuario, accesorios y juguetes)						
Alimentación balanceada						
Hoteles, guardería						
Entrenador de mascotas						

11) ¿Cuánto invierte para su mascota en un mes?

- a) Menos de 600 soles
- b) Entre 601 y 1000 soles
- c) Más de 1,000 soles

12) ¿Cómo se informa de los servicios para su mascota?

- a) Mediante internet, redes sociales
- b) Mediante prensa escrita
- c) Mediante radio
- d) Mediante recomendaciones de familia, amigos y/o veterinario.
- e) Mediante televisión
- f) Otros _____

13) ¿Qué es lo que más valora para la elección de un servicio para su mascota?

	Muy valorado	Valorado	Poco valorado	Nada valorado
Variedad y novedad del servicio				
Experiencia de los proveedores				
Precio				
Ubicación y accesibilidad del local				
Calidad de servicio				
Recomendación de amigos/familia				

14) En caso de que su mascota falleciera, ¿Ha pensado como dispondría finalmente de sus restos?

- a) Todavía no lo he pensado
- b) Enterrarlo en el jardín de la casa
- c) Utilizar un servicio especializado que disponga el cuerpo
- d) Llamar al veterinario
- e) Usar un crematorio
- f) Otros _____

Nuestra propuesta de negocio ofrece el servicio de cremación como una alternativa para el descanso de la mascota. A través de paquetes, podrá elegir distintos servicios para el doloroso proceso que implica la pérdida de un ser querido como el recojo del cuerpo, urnas ecológicas, recuerdos personalizados, ambiente de espera, certificado de garantía y apoyo tanatológico. Asimismo, tendrá la posibilidad de elegir apoyar a un centro de atención de animales abandonados.

15) ¿Contrataría usted este servicio?

- a) Definitivamente lo adquiriría
- b) Probablemente lo adquiriría
- c) Tal vez lo adquiriría
- d) Probablemente no lo adquiriría
- e) Definitivamente no lo adquiriría

16) De acuerdo con la pregunta anterior ¿Cómo evaluaría el nivel de importancia de los siguientes factores por los que adquiriría el servicio de cremación? (Puede marcar más de uno)

	Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante
Precio				
Variedad de paquetes				
Garantía del servicio				
Ubicación del local				

17) ¿Qué otro servicio le gustaría recibir? (Puede elegir más de una opción)

- a) Transporte para que recojan el cuerpo

- b) Servicio de eutanasia para casos que amerite
- c) Recuerdos y urnas personalizadas (impresión de pata y/o foto de la mascota)
- d) Servicio 24 horas
- e) Otros _____

18) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un paquete de cremación para su mascota?

- a) Entre 500 y 800 soles
- b) Entre 801 y 1000 soles
- c) Más de 1,000 soles

19) ¿Cómo le gustaría pagar el servicio?

- a) Efectivo
- b) Tarjeta de Crédito
- c) Tarjeta de Débito
- d) Depósito en Cuenta
- e) Otros: _____

20) ¿Cuál de estos nombres le gusta más para nuestra propuesta de negocio?

- a) Amigos por siempre
- b) Mascotas para siempre
- c) Dulce recuerdo
- d) Fieles Memorias
- e) Otros _____

21) ¿Cuál de los siguientes crematorios de mascotas conoce?

- a) San Francisco de Asís
- b) Pet Forever
- c) Cenizas del Sol
- e) No conozco
- d) Otros _____

22) ¿Cuál es su ingreso familiar aproximado al mes?

- a) Menos de 7,104 soles
- b) Entre 7,104 y 13,104 soles
- c) Más de 13,105 soles

23) ¿Cuántos de estos bienes posee en su hogar?

Televisor Led
Laptop
Refrigeradora
Cocina
Lavadora
Auto

- 1 ()
- 2 ()
- 3 ()
- 4 ()
- 5 ()
- 6 ()

¡Muchas gracias por su valioso tiempo! La información brindada será de gran ayuda para el proyecto.

Anexo 7
Elección de logo de marca

Se presentan las opciones mostradas a los participantes del focus group y evaluados en la encuesta



Anexo 8

Entrevista a dos expertos (horno crematorio y medio ambiente)

(A: Entrevistador B: Ing. Marcelo Hinostrza, Hornos Ecológico Hinra)

A: ¿Cual es más económico, supongo que GNV no?

B: Gas natural, las instalaciones son costos muy diferentes. 500 galones 2000

A: Vamos a poner GLP

B: Balón Cisterna de 500 galones está \$2000.

A: ¿Ustedes venden eso directamente? Porque si ustedes tienen todo eso, me interesaría que me puedan costear absolutamente todo para poder trabajarlo directamente.

B: Claro

A: ¿Eso es cisterna Balón, las tuberías, reguladores para gas?

B: Ya después del balón lo que es la cisterna, instalar tuberías hasta llegar al horno.

A: ¿Que distancia debe haber más o menos?

B: Mínimo es 10 metros

A: ¿Y los trámites de exportación?

B: Supongamos que estás en el extranjero, Bolivia, Ecuador

A: Ah, pero ustedes mismos están en Perú-Lima, ¿el horno que me han cotizado es de aquí verdad?

B: Si

A: Perfecto, luego maniobras y maquinarias

B: Eso es cuando llega el horno para instalarlo, mínimo se requiere un montacarga de 8 toneladas

A: ¿Entiendo que el horno pesa si no me equivoco US\$3000 Kilos?

B: Si

A: ¿Ya, ese servicio de maniobra también lo brindan ustedes?

B: Si nosotros nos encargaríamos de todo

A: Entonces Sr. Hinostrza yo le pediría como ustedes básicamente pueden hacer todo y ya tienen experiencia en que me coticen todo lo que no incluye, porque lo que incluye ya lo tengo claro que es el horno e IGV, para poder tener a todo costo esto y poder determinar, porque estamos viendo el tema de alquiler de local y todo.

Le hago una pregunta curiosa, no sé si usted tendrá esta información, estaba revisando las especificaciones del tema del medio ambiente, acá ponen que el horno crematorio tiene MP promedio horario, ¿tiene una serie de emisiones no?, porque nosotros estamos tratando de concertar esto en la municipalidad de Surco en zona industrial, ¿entonces ello lo que nos piden es saber si este horno no emite absolutamente nada de gases? O es mínimo de gases para estar claro.

B: El horno usualmente la normativa nueva tienen un tratamiento de gases muy aparte, pero con el costo incluye todo eso, te vamos a dar un horno con dos cámaras, aparte de eso vas a tener 2 equipos de tratamiento de gases.

A: ¿Y diría básicamente para hablar en cristiano que no saldría nada al aire?

B: Si salen los gases, pero tiene su resonador, su filtro, sale pero no es visible, y no se puede apreciar porque ese es el neutralizador de gases.

A: ¿A qué normativa se refiere con eso? Porque acá según dice está MG/MQ metros cúbicos y según penuma 2001 es esa la normativa vigente a la que se refiere?

B: Si Penuma lo define en el 2001 lo definen para un crematorio debe contar con un controlador con tecnología avanzada.

A: Perfecto, ahora nos ha mandado como un grafiquito en la parte final, ¿tiene una foto de cómo es el horno aproximadamente?

B: Te voy a poner actualmente estamos fabricando para el 2021 otro modelo, te voy a pasar con eso.

A: Porque acá está con diseño de computadora que es como una caja con una chimeneíta y queríamos verlo más real, justo acá estamos con mis dos socios que tenemos y la pregunta que nos hacíamos es más o menos si ponemos una mascota de 50 kg para cremarla, cuánto consume en el tiempo que necesitamos y también estamos estimando el tema del gas del GLP, cuánto consume en el tiempo que necesitaríamos una mascota grande que es el número que vamos a manejar aun así sean pequeñas, no importa serían menos pero vamos a ir por un escenario de sobre costo para tener en el cual podamos afrontar las cremaciones, como sería esto?, ósea en cuánto tiempo nos toma cremar 50 kl que sería un perro Afgano un animalito grande y cuánto costaría eso?

B: Lo vamos a explicar claro porque después vienen problemas por querer vender, ya el crematorio cuando usted empieza en la mañana está bien frío, esto hay que calentarlo una de las cámaras debe llegar a 500 grados y la otra cámara debe llegar a 600 grados. Eso demora una hora y media. Después de que se calienta, el cuerpo ingresa, y el cuerpo demora si es 50 kilos puede demorar 2 horas, es decir hora y media en calentar y 2 horas de cremación.

A: Y cuánto consume más o menos esto por hora para llegar tanto el calentamiento de hora y media, ¿cuánto consume y luego para las 2 horas de la mascota a que temperatura hay que llevarlo?, hay que llevarlo más me imagino no?

B: La temperatura máxima es 1100 grados y una de la cámara es 800 grados, pero el horno debe mantenerse con 500 a 600 grados.

A: ¿Cuánto consumiría esto?

B: Son dos cremadores, cada cremador consume 1.5 galones por hora

A: Lo dos cremadores deben estar prendidos mientras es la cremación obviamente, entonces sería como 3 galones por hora

B: Si

A: Ahora eso estimado galón entiendo, porque estaba viendo las tarifas y Osinergmin bueno hay un informe, por galón más o menos, ¿el galón de GLP estaba 3 soles? Porque no hay esa información

B: Debe estar 6 soles, estaba 6 soles ahora no sé cuánto estará

A: ¿Glp es lo que se usa para los vehículos no? Y con lo que se cocina

B: Si el mismo es, el que se usa en la casa también.

A: Ya entonces para llenar los 500 galones que es la cisterna más o menos habría que multiplicarlo por los 7 soles. Ya señor Hinostraza, le agradecería mucho si nos puede pasar lo que falta para estar a todo costo, considerando todo absolutamente todo lo que se necesite para no tener ninguna sorpresa en el proceso, porque ahorita estamos viendo como capitalizar, pero necesito los datos exactos, porque estoy viendo local, estoy viendo permiso, estoy viendo todo lo que se necesita para tener todos los gastos claramente y ver con los socios y ver con el banco también.

B: Claro le envío

A: Ya señor Hinostraza muchísimas gracias, ah y si tiene la fotito también. Una consulta final que le quiero hacer, usted en algún momento de los hornos que ha vendido de tipo crematorio, ¿habrá tenido alguien que está en Surco que le han hecho problemas para instalar esto? Porque la otra contingencia sería San Juan de Miraflores que está al costado. Porque la municipalidad nos ha pedido varias cosas sobre todo con la ubicación del local. Sabe de alguna restricción en Surco

B: Siempre es zonificación

A: Claro, pero nosotros estamos viendo un par de locales industriales en realidad, no es residencial.

B: Zonal industrial

A: Si casi límite con Barranco por San Pedrito

B: Cuando es zona industrial se procede el permiso, lo que más adelante nos puede molestar es la Diresa.

A: ¿Ah la Diresa, también hace evaluación?

B: También ve la zona y también ve la emisión

A: ¿Por la emisión no habría problemas no?

B: Por eso nosotros como somos fabricantes nos encargamos de eso, ellos van a revisarte vienen miran y te piden preséntame tu estudio impacto ambiental, usted contratan a una empresa que hace estudio de impacto ambiental, y ellos hacen estudio y después de una semana le mandan el informe, antes de que pasen nosotros revisamos no si está bien, o si hay error o si falta regular quitar más humo, si está mal nosotros lo hacemos regular no.

A: ¿Y usted conoce a alguna empresa de impacto ambiental que nos pueda recomendar?

B: Si tengo un amigo le voy a dar su número para que te explique

A: Si por favor, porque mire yo no había considerado el tema del impacto ambiental, yo solo había considerado el tema de la municipalidad, como yo veía el tratamiento de los gases pensaba que no necesitábamos.

B: No la municipalidad mira la zona, la Diresa es el medio ambiente.

A: Ah ya envíeme su número para conversar con él, no vaya a quedar en el aire con ese tema.

B: La Diresa te va a decir, tienes la máquina, si tienes la máquina voy y lo veo.

A: ¿Ok genial muchísimas gracias quedo a la espera de su correo y como se llama su amigo su contacto para estar atento?

B: Ahora le paso le voy a indicar, más por correo le paso para que lo llame.

A: Ya perfecto listo muchísimas gracias entonces estoy a la espera de su información un abrazo gracias.

A: Entrevistador - B: Entrevistado: Ingeniero Sebastián Loayza Gerente General de Environmental Hygiene & Safety SRLTDA

(Empresa orientada a la prestación de servicios de consultoría y asesoría, relacionados a Medio Ambiente, Seguridad, Higiene, Salud Ocupacional, Autorizaciones y Permisos de Índole Hídrico y Sanitario, Capacitación y Proyectos de Ingeniería, a diferentes sectores productivos a nivel nacional e internacional.)

www.ehssrl.com

A: Estamos realizando un plan de negocios de cremación de mascotas, la empresa Hinra nos dió las características del horno, y con respecto a la ubicación será en zona industrial en Surco o en San Juan de Lurigancho.

B: Claro, ¿qué área tiene el local?

A: 300 metros aproximadamente

B: Hace dos años, hicimos un informe justo para una actividad similar, para un crematorio de mascotas y eso lo presentamos a Digesa y Digesa lo aprobó, presentamos una evaluación preliminar.

A: ¿Es con Digesa no?

B: Si Digesa, quizás ahora sea en Senace, es la institución que ha asumido funciones de varios ministerios o Digesa que es la entidad competente dependiendo de la envergadura, hace dos años presentamos el informe a Digesa de una actividad similar y lo aprobaron.

A: ¿Qué consideraciones deberíamos tener? ¿Ósea vamos a Senace o Digesa y solicitamos la evaluación? ¿Cómo es ese proceso?

B: No, nosotros tendríamos que hacerle la propuesta para elaborarle el estudio ambiental, primero tiene que estar en una zona industrial como bien dice no hay problema, hay que percatarse que no haya zonas urbanas cerca. ¿Va a tener un horno?

A: Es un horno con 2 cámaras, usted ya conoce los hornos de Hinra

B: Si, ya hemos hecho un estudio de un proyecto similar con sus hornos

A: ¿Qué otra consideración más debo tener?

B: El horno debe contar con un nivel de eficiencia de control de emisiones, ¿qué tipo de combustible va a usar?

A: GLP

B: El fabricante debe darle las características técnicas de eficiencia de combustión, y que los niveles estén dentro de lo permitido al menos de manera referencial porque no hay una norma en el país que establezca límites permisibles para ese tipo de actividad. Eso básicamente, y elaborar el informe que es el monitoreo de línea base ambiental ósea medir la calidad de aire en el proyecto, para ustedes cuando funcione el crematorio va a generar emisiones de gas, entonces tienen que conocer cómo está la calidad de aire antes que ustedes empiecen a trabajar no, es parte del estudio.

A: ¿Por más que ese horno sea ecológico pues?

B: Si genera emisiones solo que es más gas más limpio que el petróleo. También hay que hacer emisión de ruido en el entorno, pero eso es parte también del estudio ambiental, eso, y aplicar algunos mecanismos de participación ciudadana, por la coyuntura sanitaria no vale hacer encuestas, pero si una publicación de un aviso pequeño en un diario, un afiche en el área del terreno, ¿el local me imagino que está cercano no?

A: Si

B: Un afiche en el frontis indicando que el proyecto se va a realizar y que las personas que tienen algún tipo de consulta lo pueden hacer a tal teléfono o tal correo. Eso es parte los mecanismos de participación ciudadana.

A: ¿Ok perfecto, de ahí que otra consideración debo tener?

B: Para el tema ambiental solo es eso, una descripción de lo que van a realizar, si el local está construido es más sencillo es una etapa de preoperación, van a instalar los hornos y luego va a haber una etapa de operación cuando ya esté operando el crematorio, eso es parte del estudio ambiental.

A: Una consulta adicional, ¿usted sabe que certificación debemos recibir y qué entidad?

B: Ambientalmente, Digesa va a emitir una resolución directoral otorgando el estudio que presentemos, esa autorización se constituye como la certificación ambiental.

A: Ok, ¿tiene algún número esa certificación?

B: No cuando emitan la resolución directoral ahí sale el número, ese es el permiso ambiental.

A: ¿Cuánto cuesta contratarlos para que nos haga el estudio?

B: US\$3000 dólares o S/10000 soles aproximadamente, porque hay que hacer monitoreo de calidad de aire, ruido, meteorología.

A: ¿Otra cosa más que yo deba saber que no le he consultado?

B: Es eso lo que respecta al ambiente.

A: Perfecto, ¿usted tiene página web?

B: Si o me contacta por teléfono o me manda un correo.

A: ¿Cuál es su página web?

B: www.ehssrl.com y mi correo es sloayza@ehssrl.com

A: Perfecto ingeniero, gracias muy amable, buen día.

Requisitos Tupa Certificación Ambiental – Digesa

Aprobación de Estudio de Impacto Ambiental Semidetallado (EIA-sd), o Programa de Adecuación y Manejo Ambiental (PAMA) para proyectos de inversión pública o privada de Establecimientos de salud y servicios médicos de apoyo públicos y privados, establecimientos de atención veterinaria y afines, y cementerios y crematorios.

Recuperado de: <http://www.digesa.minsa.gob.pe/expedientes/tupas.aspx>



Texto Único de Procedimientos Administrativos - (TUPA)

Procedimiento

Aprobación de Estudio de Impacto Ambiental Semidetallado (EIA-sd), o Programa de Adecuación y Manejo Ambiental (PAMA) para proyectos de inversión pública ó privada de Establecimientos de salud y servicios médicos de apoyo públicos y privados, establecimientos de atención veterinaria y afines, y cementerios y crematorios.

Base Legal

- Ley N° 27446, Ley del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental, del 25/09/09, Artículo 18°.
- Decreto Supremo N° 019-2009-MINAM, Reglamento de la Ley del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental, del 25/09/09, Anexo II, Artículo 8°, 28° y 30°.
- Ley N° 29968, Ley de Creación del Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles (SENACE), del 20/12/12, Artículo 3°.
- Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, del 11/04/01 Artículo 44°.
- Ley N° 29060, Ley del Silencio Administrativo, del 07/07/07, Primera Disposición Transitoria, Complementaria y Final.

Inicio del Procedimiento

Ventanilla Única de Comercio Exterior VUCE: www.vuce.gob.pe

Requisitos

1. Solicitud Única de Comercio Exterior (SUCE) www.vuce.gob.pe. Para Obtener N° de SUCE deberá tramitarlo con su Código de Pago Bancario (CPB).

I. Aprobación del Estudio de Impacto Ambiental (EIA-sd)

2. En el campo correspondiente ingresar el N° de la R.D. de Clasificación y Aprobación de los Términos de referencia del EIA.
3. Estudio de Impacto Ambiental suscrito por el titular del proyecto y los profesionales responsables del EIA.

II. Aprobación de Programa de Manejo y Adecuación Ambiental

1. Solicitud Única de Comercio Exterior (SUCE) www.vuce.gob.pe. Para Obtener N° de SUCE deberá tramitarlo con su Código de Pago Bancario (CPB).
2. Programa de adecuación y manejo Ambiental, suscrito por los responsables, elaborado de acuerdo a la infraestructura existente, suscrito por el profesional responsable del estudio y los especialistas correspondientes.

III. Para Modificatorias o Ampliaciones de proyectos ya aprobados

1. Planes que contenga los Estudios Ambientales actualizados: Manejo Manejo Ambiental; Vigilancia Ambiental; Contingencias; Compensación (de corresponder) y Cierre o Abandono.

Nota:

El expediente del EIA, deberá contener todos los Items considerados en el Anexo III del Decreto Supremo N° 019-2009-MINAM. Las Actualizaciones pueden ser solicitadas antes de transcurrir los 5 años previstos en la normatividad. Artículo N° 78 del Decreto Supremo N° 019-2009-MINAM.

1. [Declaracion Jurada](#)

Anexo 9
Cotizaciones de equipos



RUC: **20563699451**

DATOS DEL SOLICITANTE

COTIZACIÓN N° 216-HHSAC 01/12/2020

REFERENCIA : HORNO CREMATORIO PARA MASCOTAS
CLIENTE : COSSETTE ZEVALLOS
RUC :
CONTACTO :
Email :
CELULAR :
DOMICILIO :

COTIZACION

La Empresa HORNOS HINRA PERU S.A.C. Pone a su disposición toda nuestra experiencia en el diseño, fabricación y automatización de equipos térmicos para que su emprendimiento comercial sea eficaz y su producción, óptima y exitosa, por lo que nos complace enviarle la siguiente cotización en referencia a su solicitud de un Horno Crematorio para mascotas con las siguientes características:

- a) Horno Crematorio con Cámara Múltiple a Gas GLP Modelo HCE- 50k, esta equipado con dos quemadores a gas GLP, chimenea, orificio para monitoreo de gases, tablero de control y con temperatura máxima de 1200°C.
- b) El Diseño del Horno está provisto de tres cámaras construidas con ladrillos refractarios aislantes de alta alúmina, y un equipo de lavador de gases las funciones son:
 - cámara primaria de cremación: Es el lugar donde se inicia el proceso de incineración posterior descomposición térmica de los cadáveres con una temperatura máxima de 800°C.
 - cámara secundaria: O de post quemado donde volatizan los gases y vapores productos de la combustión, convirtiendo al horno en ecológico, con temperatura máxima de 1100°C.
 - DUCTO liberación de gases calientes sin contaminación
- c) CARACTERES
 - 1) HORNO CREMATORIO CON CAMARA MULTIPLE A GAS GLP Modelo HCE-50K.
 - 2) Sensor de temperatura tipo K.
 - 3) 02 Quemadores a gas GLP.
 - 4) Un tablero digital a digital, programación manual automático sincronizar los quemadores.
 - 5) Motor de 2hp para pirolítico.
 - 6) Turbina de aire.
 - 7) Pirolítico para mejorar combustión.
 - 8) Desplazamiento transportable.
 - 9) Temperatura máxima 1200°C.

Agrupación Vecinal "Los Rosales" de Puente Piedra Mz "A" Lt 26 - Sector Alameda del Norte - Ovalo de Zapallal (Ref: Av. Lomas de Carabaylo en el 1er paradero Mina, detrás del Cementerio Municipal de Puente Piedra) -Perú Telf: 672-1568/

RUC: 20563699451

d) CARACTERÍSTICAS

- 1°.- CÁMARA DE CREMACIÓN**
- Medidas internas
 - Ancho :100cm
 - Altura : 80cm
 - Fondo : 120cm
 - Espesor de Pared
 - 12cm ladrillo refractario
 - Temperatura : 600°c a 800°c
 - Potencia Térmica : 150,000kcal/h
 - Consumo mínimo : 2.5m3/h
 - Consumo máximo : 6m3/h
 - 01 parrilla de hierro de ¾"
 - 01 Bandeja para recipiente de 90x80x5 cm

- 2°.- CÁMARA DE POST QUEMADOR**
- Medidas internas
 - Ancho : 100cm
 - Altura : 80cm
 - Fondo : 80cm
 - Espesor de Pared
 - 12cm ladrillo refractario
 - Temperatura : 1000°c a 1200°c
 - Potencia Térmica : 150,000kcal/h
 - Consumo mínimo : 3m3/h
 - Consumo máximo : 8m3/h
 - Temperatura 1200°c

e) CONSTRUCCIÓN

- Elaboración de cámaras: Ladrillo refractario de alta densidad que garantiza resistencia mecánica y térmica.
- Aislamiento : Fibra de lana mineral de roca para garantizar mayor eficiencia de temperatura
- Estructura Externa : Plancha de acero estructural (plancha metálica LAF de 1/16")
- Modelo de estructura : Suspendida en una estructura de perfiles de ángulo de ¼ x 2"
- Puerta de carga : Modelo lateral con bisagra
- Puerta posterior : Para descarga de ceniza
- Capacidad de destrucción : 50kg Máximo
- Acabado exterior : antetermico

RUC: 20563699451

- Desplazamiento : Transportable

f) EQUIPOS

1) TABLERO PARA AUTOMATIZACIÓN DEL HORNO

Componentes

- Tablero : Automático
- Encendido : Electrónico
- Controlador de temperatura: Digital a digital, programación manual automático
- Suministro : Conexión trifásico
- Voltaje : 220vts

2) TERMOCUPLA TIPO K

- Sensor de temperatura : Tipo K de 1250°C
- Aplicaciones : Medida de temperatura para hornos
- Características : Tipo K (Níquel - Cromo)
- Rango de temperatura : 0°- 1250°C

3) QUEMADOR

- 02 quemadores : A Gas GLP
- 01 Controlador automático de temperatura
- 01 Turbina de Aire para generar caudal de aire para el quemador:
 - a) Motor : 1hp de 220vol
 - b) Amperaje : 4.8 amperios
 - c) Suministro eléctrico : Trifásico

4) PIROLITICO EN CAMARA PRIMARIA PARA MEJORAR LA COMBUSTION

CARACTERES:

- Da la mejoría a la combustión.
- Elimina la contaminación de la grasa.
- Reemplaza el consumo de combustible.

IMPLEMENTOS DE COMBUSTIBLES DEPÓSITO

1. Cisterna de 500 galones para GLP
2. Instalación de conductos de tubería
3. Instalación de tres reguladores uno alta y dos de baja
4. Instalación de válvulas de apertura y cierre
5. Entrega certificado para osenerming

RUC: **20563699451**

Según ministerio de medio ambiente

INSTALACION	PROMEDIO	ESTANDARES DE EMISION ADMISIBLES (mg)/m ³		
		MP	co	Hct
HORNO CREMATORIO	Promedio diario	No Aplica	75	15
	Promedio horario	50	150	30

Según PNUMA 2001 (programa de las naciones unidas para el medio ambiente) **se clasifica en clase dos**

clasificación	Factor de emisión µg de EQT por cremación				
	AIRE	AGUA	TIERRA	PRODUCTOS	RESIDUOS
Clase dos control intermedio	10	NA	NA	NA	2.5

RUC: **20563699451**

	Descripción del equipo	Und	Cantidad	P. Unit	Importe
01	HORNO CREMATORIO PARA MASCOTAS Modelo HCE- 50K	Und	01	17,000.00	
	DOLARES AMERICANOS	Sub total	I.G.V 18%	Moneda	TOTAL
		17,000.00	3,060.00	\$\$	20,060.00
02	Implementación de combustibles deposito	3020.00	543.6	\$	3,563.6

- Tiempo de fabricación: 60 días después de la Orden de compra.
- Forma de pago : 60% COMO ADELANTO – 20% A LOS 30 DÍAS DEL AVANCE Y 20% AL MOMENTO DE EMBARCAR ,CONTRA ENTREGA.
- Depósito en **CTA CORRIENTE EN DOLARES BCP 191-2481026-1-77.**
- Lugar de entrega : En nuestras instalaciones.
- Validez de la oferta : 15 Días.
- FABRICACION EN NUESTRAS INSTALACIONES
- PESO DEL EQUIPO 5500

CONDICIONES:

- La entrega incluye prueba y asesoramiento.
- La garantía es de 12 meses dependiendo el uso de equipo (No superar temperatura indicada).

RUC: **20563699451**

-
-
- NO INCLUYE OBRAS CIVILES.
- SI INCLUYE BALONES O SISTERNAS.
- SI INCLUYE TUBERIAS Y REGULADORES PARA GAS.
- NO INCLUYE TRAMITES PARA EXPORTACION.
- SI MANIOBRAS Y MAQUINARIAS

INFORME ADICIONAL:

- El equipo está diseñado para trabajo continuo hasta 1200°C.
- Elaborado con estructura interna de material refractario de alta resistencia de temperatura y estructura de fierro en el exterior.
- La instalación para provincias o fuera del país tiene un costo adicional por concepto de mano de obra y viáticos.
-

MARCELO HINOSTROZA
Área de Proyecto

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

F200 CS



Marca	INCAPOWER - FORLAND	Freno	
Versión	F200CS	Sistema	Hidráulico
Dimensiones		Delantero / Posterior	Tambor - Zapatas
Tipo de Carrocería	Baranda - Puertas plegables laterales y trasera.	Freno Auxiliar (Seguridad)	Sistema de Frenos ABS
Longitud	5,150 mm	Estacionamiento	Cable al tambor central (Cable a la Cardan)
Ancho	1,830 mm	Neumáticos	
Alto	1,980 mm	Medidas	1.85-R14 / 4 ruedas posteriores y 2 delanteras mismo aro
Dimensiones de baranda	3,360 X 1,615 X 370 MM	N° Asientos	
Distancia entre ejes	2,850 mm	3 (Piloto+ 2 pasajeros)	
Relación de corona	4,330	Equipamiento Interior	
Motor		Aire Forzado + Calefacción	
Marca de motor	Quanchai (EURO V)	Cenicero + Encendedor	
Modelo	4A2-88C53	Radio AM-FM + USB + AUX + SD	
Aspiración	TDI - Common Rail Bosch	Luz indicador para frenos, presión de aceite, luz de carretera y dirección	
Cilindrada	2,156 cc	Indicador de carga de batería	
Tipo de Combustible	Diesel	Opción toma de fuerza	
Capacidad de Tanque	60 L	Odómetro + Tacómetro + Velocímetro	
Potencia	65 Kw - 88 HP / 3,200 rpm		
Torque	240 N.m / 1400-2400 rpm		

Transmisión	
Tipo	Mecánica
Velocidades	5 + retroceso
Tracción	4 x 2

Precio
Modelo 2021 : \$ 14, 290
Descuento : \$500
Precio final : \$13,790

Pesos	
Peso Bruto	3,495 kg.
Peso Neto	1,460 kg.
Carga útil	2,035 kg.

IMPORTANTE
FICHA TÉCNICA E IMÁGENES REFERENCIALES SUJETO A CAMBIOS SIN PREVIO AVISO - EQUIPAMIENTO REFERENCIAL.

LA GARANTÍA ES DE 3 AÑOS O 100,000 KM ,LO QUE OCURRA PRIMERO,A PARTIR DE LA FECHA DE ENTREGA DEL VEHÍCULO, SOLO SI EL VEHÍCULO HA EFECTUADO TODOS SUS MANTENIMIENTOS REGULARES (DURANTE EL PERIODO DE VIGENCIA DE LA GARANTIA)EN NUESTROS TALLERES O EN LOS TALLERES AFILIADOS A NIVEL NACIONAL. ESTE BENEFICIO SE EXTINGUIRÁ DE FORMA INMEDIATA SI EL VEHÍCULO NO CUMPLE CON LOS MANTENIMIENTOS REGULARES Y/OLO REALIZA DE FORMA PARCIAL, UTILIZA TERCEROS AJENOS A DDP PARA REPARACIONES O MODIFICACIONES EN EL VEHÍCULO.

Precio válido por 10 días

Atentamente,

Rayza Flores
Asesora Comercial

INCAPOWER

Av. República de Panamá N°3837 - Surquillo

Telf.: (01) 224-2352 Cel.: 990356914

*** En el caso no se pueda comunicar llamar a:**

- Vanessa Ahu: Asesora Comercial Cel.: 983618685

- Nacin Chaluja: Jefe de Ventas Cel.: 941879125

ventasdirectas@incapower.pe

www.incapower.com.pe



RUC 20601001382

**GARANTIA - CALIDAD - PUNTUALIDAD
EXPERTOS A SU DISPOSICIÓN**

VENTA, RECARGA Y MANTENIMIENTO DE EXTINTORES NACIONALES E IMPORTADOS. SEÑALIZACIONES DE SEGURIDAD, LÁMPARAS DE EMERGENCIA, DETECTORES DE HUMO, BOTIQUINES, LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN DE TANQUES CISTERNA // CAPACITACIÓN DE USO Y MANEJO DE EXTINTORES; PRIMEROS AUXILIOS.

Compañía : Cossete Zevallos
Dirección : LIMA
Atención :
Ruc :
E-mail : rafisfc@gmail.com

Fecha : 02/12/2020
COTIZACION : 2020-VE086 b
Validez : 5
Celular : 946006058
Teléfono :

VENTA DE EXTINTORES			
2	EXTINTOR PQS-ABC OPERADO POR PRESURIZACION CARGADO CON POLVO MULTIPROPOSITO Procedencia : NACIONAL - IMPORTADO Incluye soporte tipo L Capacidad :06 KG	S/.85.00	S/.170.00
1	EXTINTOR PQS-ABC OPERADO POR PRESURIZACION CARGADO CON POLVO PYROCHEM AL 90% CON CERTIFICACION UL. Soporte para pared: Tipo L Procedencia : AMERICANO RATING : 10A160BC Marca : BUCKEYE Capacidad : 30 LBS INCLUYE ENTREGA DE LOS EQUIPOS TARJETA DE INSPECCION CERTIFICADO DE GARANTIA Y OPERATIVIDAD ENVIO A PROVINCIA CON PAGO A DESTINO.	S/. 1,300.00	S/.1,300.00
PRECIOS INCLUYEN IGV		TOTAL	S/. 1,470.00

Les brindamos la certificaciones según Norma Técnica Peruana 350-043 y NFPA10
Protocolo de garantía y operatividad de los extintores
Certificado de nuestra empresa para los fines correspondientes.
 ENTREGA DE EQUIPOS : PREVIA COORDINACION DESPUES DE REALIZADO
 EL DEPOSITO TIEMPO. AJUSTABLE PARA DOCUMENTACIÓN Y TRASLADO.



Forma de Pago:
DEPOSITO ADELANTADO
 CTA CTE BANCO CONTINENTAL : 0011-0339-0100016080-92
 CCI 011-339-000100016080-92
A NOMBRE DE : FIRE STAR PERU EIRL



Penalidades en caso de haber atrazo en la cancelación de la Factura:
 El 2% del monto total de la Factura Aceptada por cada día adicional.



HORARIO DE ATENCIÓN :
 LUN-VIE: 9:00 AM – 1:00 PM SÁB: 9:00 AM – 1:00 PM
 2:00 PM – 5:30 PM

Claudia Aguirre
 Dpto. de Comercialización.

TELEFONO : 330 27 26
 CELULAR : 946 127 905
 AV. AGUARICO N° 520 OF. 104 A-BREÑA.
 FIRESTAR.PERU@HOTMAIL.COM
 VENTAS@FIRESTARUL.COM

Anexo 10

Descripción y detalle de ambientes

Lugar	Área	Mobiliario	Descripción
Ingreso	6mts x 6 mts.	Ninguno	Ingreso al Centro de Atención
Sala de Ventas	6mts x 3 mts.	Mesas Sillas Archivos Computadoras Teléfonos	En esta zona se realiza la venta del servicio, se atiende a los interesados, se programa las citas y los procedimientos además de realizar ventas directas
Cafetería	6mts x 3 mts	Televisor Mesas sillas	Zona para beber un café y reunirse a recordar a la mascota
Almacén	6mts x 3 mts	Bidones Material de Limpieza Urnas	Zona para guardar los materiales de servicio e insumos para la cremación
Sala de cremación	6mts x 4 mts	Horno Crematorio Mesa de preparación Triturador de restos	Zona donde se produce la cremación de la mascota
Estacionamiento	9 mts x 14 mts	Señalización Señalización	Zona donde los clientes estacionan sus vehículos Zona recojo de la mascota

Anexo 11

Local para funcionamiento de Crematorio

Local para funcionamiento de Crematorio – Jr. Huacabamba – Pedro Miotta San Juan de Miraflores (Ubicación física del horno).

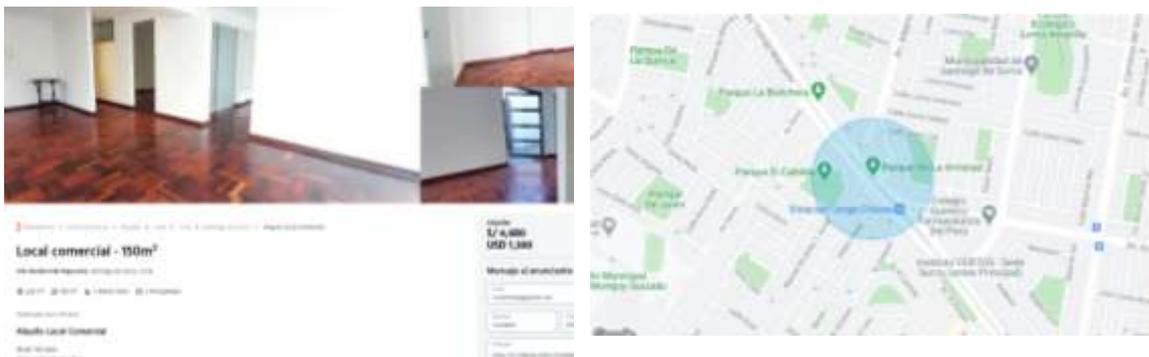
Local industrial, Recuperado de <https://www.adondevivir.com/propiedades/se-vende-local-industrial-ideal-para-todo-tipo-de-59512093.html>



Micro Localización. Recuperado de Google Maps.

Oficina Administrativa – Urb. Residencial Higuera, Santiago de Surco (Solo Informes)
Recuperado de <https://www.adondevivir.com/propiedades/alquilo-local-comercial-59209600.html>

Se interceptan San Borja, Miraflores, Surquillo, Santiago de Surco.



Micro Localización. Recuperado de Google Maps.

Plano de Zonificación – Distrito de San Juan de Miraflores – Zona Industrial I2
Ordenanza N° 2144 MML – Ordenanza que aprueba el reajuste integral de zonificación de los usos del suelo del distrito de San Juan de Miraflores conformante del área de Tratamiento I de Lima Metropolitana

Recuperado de <https://www.munisjm.gob.pe/PDF/Licencia-funcionamiento/ordenanza-2144.pdf>



Anexo 12

Descripción y funciones de puestos claves

Los puestos claves y las funciones de dichos puestos se aprecian en las siguientes tablas

Descripción de puesto de gerente

Puesto	Gerente
Área	Gerencia
Número Vacantes	01
Puestos bajo su mando	Jefe Administración/Jefe Operaciones
Perfil	Administrador /Ingeniero Industrial

Las funciones del puesto son las siguientes:

- Asumir la representación legal de la empresa.
- Dirigir, controlar y tomar decisiones estratégicas que conlleven al crecimiento de la misma a fin de alcanzar los objetivos previstos.
- Representar a la empresa en todas las actividades comerciales.
- Firmar los contratos de servicios de la empresa.
- Administrar los flujos del efectivo y suministrar los fondos necesarios para la operación.
- Aprobar las órdenes de compra, los requerimientos, la propuesta comercial, los pedidos y todas las actividades

Descripción de puesto supervisor administrativo

Puesto	Supervisor Administrativo
Área	Administración
Número Vacantes	01
Puestos bajo su mando	Vendedores
Perfil	Administrador/Contador/ Economista

Las funciones del puesto son las siguientes:

- Evaluar los costos e ingresos de la operación.
- Realizar las cobranzas y pagos a proveedores
- Pagar los impuestos y servicios de la empresa.
- Desarrollar labores de community manager hasta que por el tamaño de las operaciones se requiera contratar a alguien
- Realizar los pagos al personal
- Llevar la contabilidad y administración de la empresa
- Generar la propuesta comercial.
- Planificar los objetivos de venta.
- Preparar la información comercial para los cierres de venta

Descripción de puesto supervisor de operaciones

Puesto	Supervisor Operaciones
Área	Operaciones
Número Vacantes	01
Puestos bajo su mando	Transportista, cremadores y personal de limpieza
Perfil	Ingeniero Industrial/Mecánico/Sanitario

Las funciones del puesto son las siguientes:

- Dirigir el equipo de operaciones de Mascotas para siempre
- Programar los mantenimientos preventivos de la empresa

- Realizar las rotaciones y programaciones del personal operativo
- Mantener los registros de almacenes y de los insumos bajo control
- Mantener los almacenes ordenados de acuerdo con el tipo de producto.
- Controlar la selección y ordenamiento de los instrumentos y ropas del trabajo del personal.
- Desarrollar las propuestas para la operatividad de los nuevos proyectos.
- Emitir informes periódicos de los insumos críticos para el procesamiento.

Descripción de puesto de vendedores

Puesto	Vendedores
Área	Administración
Número Vacantes	02
Puestos bajo su mando	Ninguno
Perfil	Administrador/Marketing

Las funciones del puesto son las siguientes:

- Realizar los cierres de ventas
- Atender a los clientes
- Realizar labores de marketing y búsqueda de cartera de clientes.
- Coordinar con las veterinarias para encontrar clientes.

Descripción del perfil del personal de cremación

Puesto	Personal de Cremación
Área	Operaciones
Número Vacantes	02/03
Puestos bajo su mando	Ninguno
Perfil	Experiencia de trabajo en crematorios y/o almacenes

Las funciones del puesto son las siguientes:

- Recibir los restos y realizar el trabajo previo de revisión
- Realizar la cremación de las mascotas
- Recolectar las cenizas
- Revisar y renovar los inventarios de urnas
- Preparar los recuerdos y solicitudes de los deudos
- Coordinar con los socios estratégicos para trabajos conjuntos
- Utilizar los instrumentos de seguridad requeridos para ejercer sus funciones.

Perfil del personal de servicios

Puesto	Personal de Limpieza
Área	Operaciones
Número Vacantes	01 /02
Puestos bajo su mando	Ninguno
Perfil	Experiencia en limpieza en proyectos similares

Las funciones del puesto son las siguientes:

- Realizar los trabajos de limpieza en toda la zona de operaciones
- Utilizar los instrumentos de seguridad requeridos para ejercer sus funciones.
- Cumplir las disposiciones para la ejecución de su trabajo.

Descripción del perfil del transportista

Puesto	Transportista
Área	Operaciones
Número Vacantes	01 /02
Puestos bajo su mando	Ninguno
Perfil	Experiencia en manejo de carga delicada de preferencia en empresas del sector

Sus funciones son:

- Recoger los restos de las mascotas
- Transportarlos al centro de operaciones
- Mantener y Cuidar la unidad de transporte

Anexo 13

Remuneración del personal

Detalle	Sueldo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	S/ 5,900.00	70,800	74,340	78,057	81,960	86,058
Supervisor de Administración	S/ 2,800.00	33,600	35,280	37,044	38,896	40,841
Supervisor de Operaciones	S/ 2,800.00	33,600	35,280	37,044	38,896	40,841
Vendedores	S/. 1,200.00	28,800	30,240	31,752	33,340	35,007
Cremadores	S/. 1,500.00	36,000	37,800	39,690	41,675	43,758
Personal de Limpieza	S/. 950.00	22,800	23,940	25,137	26,394	27,714
Transportista	S/. 1,800.00	21,600	22,680	23,814	25,005	26,255
Subtotal		247,200	259,560	272,538	286,165	300,473
Gratificaciones		41,200	43,260	45,423	47,694	50,079
Subtotal		288,400	302,820	317,961	333,859	350,552
CTS (1/12 sueldo más gratificación)		24,033	25,235	26,497	27,822	29,213
ESSALUD (9% remuneración)		25,956	27,254	28,616	30,047	31,550
Costo salarial planilla		338,389	355,309	373,074	391,728	411,314
Beneficios provisionados		S/. 4,005.6	S/. 4,205.8	S/. 4,416.1	S/. 4,636.9	S/. 4,868.8

Anexo 14
Simulación de préstamo capital de trabajo (Caja Huancayo)

12/5/2021

:: Simulador de Crédito ::

RESULTADO DE SIMULACIÓN

 Caja Huancayo	Fecha: 12/5/2021
Producto	Empresarial - Empresarial
Monto Solicitado	135000
Moneda	Soles
T.E.A.(%) Expresada a 360 días	28.32
Tasa Interés Moratoria Anual	264.62
Número de Cuotas	60
Cuota a Pagar (cuota aprob)	4093.71
Total Intereses a Pagar	106552.7
Total I.T.F.	12
Total a Pagar(Inc. ITF)	245623.08
Tasa Costo Efectivo Anual	29.63
Fecha de Desembolso	2021/05/14

Nº	Fecha Pago	Días entre Cuotas	# Días entre Cuotas	Saldo Capital	Capital	Interés	Seg. Desg.(*)	Seg. y Com. (**)	Tot. Cuota	I.T.F.	Tot. Cuo + ITF
0	14/05/2021	0	0	135,000.00					-135,000.00		
1	16/06/2021	33	33	134,147.04	852.96	3,121.75	118.80	0.00	4,093.51	0.20	4,093.71
2	16/07/2021	30	63	132,977.94	1,169.10	2,817.09	107.32	0.00	4,093.51	0.20	4,093.71
3	16/08/2021	31	94	131,880.98	1,096.96	2,886.62	109.93	0.00	4,093.51	0.20	4,093.71
4	16/09/2021	31	125	130,759.30	1,121.68	2,862.81	109.02	0.00	4,093.51	0.20	4,093.71
5	16/10/2021	30	155	129,516.35	1,242.95	2,745.95	104.61	0.00	4,093.51	0.20	4,093.71
6	16/11/2021	31	186	128,341.39	1,174.96	2,811.48	107.07	0.00	4,093.51	0.20	4,093.71
7	16/12/2021	30	216	127,045.72	1,295.67	2,695.17	102.67	0.00	4,093.51	0.20	4,093.71
8	16/01/2022	31	247	125,815.08	1,230.64	2,757.85	105.02	0.00	4,093.51	0.20	4,093.71
9	16/02/2022	31	278	124,556.72	1,258.36	2,731.14	104.01	0.00	4,093.51	0.20	4,093.71
10	16/03/2022	28	306	122,995.83	1,560.89	2,439.62	93.00	0.00	4,093.51	0.20	4,093.71
11	16/04/2022	31	337	121,673.94	1,321.89	2,669.94	101.68	0.00	4,093.51	0.20	4,093.71
12	16/05/2022	30	367	120,232.92	1,441.02	2,555.15	97.34	0.00	4,093.51	0.20	4,093.71
13	16/06/2022	31	398	118,848.76	1,384.16	2,609.96	99.39	0.00	4,093.51	0.20	4,093.71
14	16/07/2022	30	428	117,346.15	1,502.61	2,495.82	95.08	0.00	4,093.51	0.20	4,093.71
15	16/08/2022	31	459	115,896.95	1,449.20	2,547.30	97.01	0.00	4,093.51	0.20	4,093.71

https://www.cajahuancayo.com.pe/PCM_ProdServicios/PCM_fmSimCredito.aspx?cCodigo=70

1/3

12/5/2021

=: Simulador de Crédito =:

16	16/09/2022	31	490	114.415.09	1.481.86	2.515.84	95.81	0.00	4.093.51	0.20	4.093.71
17	16/10/2022	30	520	112.815.84	1.599.26	2.402.72	91.53	0.00	4.093.51	0.20	4.093.71
18	16/11/2022	31	551	111.264.54	1.551.30	2.448.95	93.26	0.00	4.093.51	0.20	4.093.71
19	16/12/2022	30	581	109.596.60	1.667.94	2.336.56	89.01	0.00	4.093.51	0.20	4.093.71
20	16/01/2023	31	612	107.972.76	1.623.84	2.379.07	90.60	0.00	4.093.51	0.20	4.093.71
21	16/02/2023	31	643	106.312.33	1.660.43	2.343.82	89.26	0.00	4.093.51	0.20	4.093.71
22	16/03/2023	28	671	104.380.47	1.931.86	2.082.27	79.38	0.00	4.093.51	0.20	4.093.71
23	16/04/2023	31	702	102.639.09	1.741.38	2.265.84	86.29	0.00	4.093.51	0.20	4.093.71
24	16/05/2023	30	732	100.783.11	1.855.98	2.155.42	82.11	0.00	4.093.51	0.20	4.093.71
25	16/06/2023	31	763	98.960.66	1.822.46	2.187.75	83.31	0.00	4.093.51	0.20	4.093.71
26	16/07/2023	30	793	97.024.49	1.936.17	2.076.17	79.17	0.00	4.093.51	0.20	4.093.71
27	16/08/2023	31	824	95.117.35	1.907.14	2.106.16	80.21	0.00	4.093.51	0.20	4.093.71
28	16/09/2023	31	855	93.167.23	1.950.12	2.064.76	78.63	0.00	4.093.51	0.20	4.093.71
29	16/10/2023	30	885	91.104.76	2.062.47	1.995.51	74.53	0.00	4.093.51	0.20	4.093.71
30	16/11/2023	31	916	89.064.22	2.040.54	1.977.86	75.31	0.00	4.093.51	0.20	4.093.71
31	16/12/2023	30	946	86.912.31	2.151.91	1.870.35	71.25	0.00	4.093.51	0.20	4.093.71
32	16/01/2024	31	977	84.777.30	2.135.01	1.886.65	71.86	0.00	4.093.51	0.20	4.093.71
33	16/02/2024	31	1008	82.594.18	2.183.12	1.840.31	70.08	0.00	4.093.51	0.20	4.093.71
34	16/03/2024	29	1037	80.240.82	2.353.56	1.676.08	63.87	0.00	4.093.51	0.20	4.093.71
35	16/04/2024	31	1068	77.955.27	2.285.35	1.741.83	66.33	0.00	4.093.51	0.20	4.093.71
36	16/05/2024	30	1098	75.581.18	2.394.09	1.637.06	62.36	0.00	4.093.51	0.20	4.093.71
37	16/06/2024	31	1129	73.170.38	2.390.80	1.640.25	62.46	0.00	4.093.51	0.20	4.093.71
38	16/07/2024	30	1159	70.671.99	2.498.39	1.536.58	58.54	0.00	4.093.51	0.20	4.093.71
39	16/08/2024	31	1190	68.171.02	2.500.97	1.534.12	58.42	0.00	4.093.51	0.20	4.093.71
40	16/09/2024	31	1221	65.613.69	2.557.33	1.479.83	56.35	0.00	4.093.51	0.20	4.093.71
41	16/10/2024	30	1251	62.950.56	2.663.13	1.377.89	52.40	0.00	4.093.51	0.20	4.093.71
42	16/11/2024	31	1282	60.275.59	2.674.97	1.366.50	52.04	0.00	4.093.51	0.20	4.093.71
43	16/12/2024	30	1312	57.496.09	2.779.50	1.265.79	48.22	0.00	4.093.51	0.20	4.093.71
44	16/01/2025	31	1343	54.698.21	2.797.88	1.248.10	47.53	0.00	4.093.51	0.20	4.093.71
45	16/02/2025	31	1374	51.837.26	2.860.93	1.187.36	45.22	0.00	4.093.51	0.20	4.093.71
46	16/03/2025	28	1402	48.797.78	3.039.50	1.015.30	38.71	0.00	4.093.51	0.20	4.093.71
47	16/04/2025	31	1433	45.803.89	3.093.89	1.059.28	40.34	0.00	4.093.51	0.20	4.093.71
48	16/05/2025	30	1463	42.708.90	3.094.99	961.88	36.64	0.00	4.093.51	0.20	4.093.71
49	16/06/2025	31	1494	39.577.81	3.131.09	927.11	35.31	0.00	4.093.51	0.20	4.093.71

12/5/2021

:: Simulador de Crédito ::

50	16/07/2025	30	1524	36,347.10	3,230.72	831.13	31.66	0.00	4,093.51	0.20	4,093.71
51	16/08/2025	31	1555	33,072.65	3,274.45	789.01	30.05	0.00	4,093.51	0.20	4,093.71
52	16/09/2025	31	1586	29,724.41	3,348.24	717.93	27.34	0.00	4,093.51	0.20	4,093.71
53	16/10/2025	30	1616	26,278.89	3,445.52	624.21	23.78	0.00	4,093.51	0.20	4,093.71
54	16/11/2025	31	1647	22,777.55	3,501.34	570.45	21.72	0.00	4,093.51	0.20	4,093.71
55	16/12/2025	30	1677	19,180.59	3,596.96	478.33	18.22	0.00	4,093.51	0.20	4,093.71
56	16/01/2026	31	1708	15,519.30	3,661.29	416.36	15.86	0.00	4,093.51	0.20	4,093.71
57	16/02/2026	31	1739	11,775.51	3,743.79	336.89	12.83	0.00	4,093.51	0.20	4,093.71
58	16/03/2026	28	1767	7,921.43	3,854.08	230.64	8.79	0.00	4,093.51	0.20	4,093.71
59	16/04/2026	31	1798	4,006.42	3,915.01	171.95	6.55	0.00	4,093.51	0.20	4,093.71
60	16/05/2026	30	1828	0.00	4,006.40	84.38	3.21	0.00	4,093.99	0.20	4,094.19
					135,000.00	106,552.70	4,058.38	0.00		12.00	245,623.06

Usted podrá contratar el seguro ofrecido por Caja Huancayo o podrá contratarlo directamente con la compañía de seguros de su elección, con las mismas características y beneficios que le ofrecemos y endosarla a favor de Caja Huancayo.

El cálculo del Interés Generado en este simulador es referencial, si quiere obtener información exacta, por favor acérquese a una de nuestras agencias o comuníquese a la central telefónica, que gustosos atenderemos cualquier consulta.

* El otorgamiento del crédito está sujeto a evaluación crediticia.

Simulador no aplica para campañas.

(*) Seguro de desgravamen.

(**) Seguros y comisiones aplicables al crédito.

Anexo 15

Estimación de costos de cremación por año

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Calentamiento	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
Cremación	5.12	5.40	5.69	5.98	6.28
Calentamiento & Cremación	6.62	6.90	7.19	7.48	7.78
Consumo 2 quemadores	13.25	13.81	14.38	14.96	15.56
Uso de GLP por hora	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
	19.87	20.71	21.57	22.45	23.35
Costo GLP	7.67	7.67	7.67	7.67	7.67
Total día	152.41	158.85	165.43	172.17	179.06
Total Anual	S/54,869.25	S/57,184.36	S/59,554.59	S/61,979.94	S/64,460.41

Anexo 16

Cálculo de depreciación

Tipo de Servicio	Equipo, Muebles y Enseres	Costo en soles	Depreciación	Valor Residual
	Instalación de horno y utensilios	S/5,000.00	NO	
	Garantía Renta Local	S/10,200.00	NO	
	Extintores 3 unid	S/1,470.00	SI	S/500.00
Operaciones	Horno Crematorio EC80	S/68,204.00	SI	S/34,102.00
	Triturador Restos óseos	S/4,420.00	SI	S/2,000.00
	Cámara de Refrigeración de 15 kg	S/3,400.00	SI	S/1,800.00
	Mesa de Operación	S/680.00	SI	S/250.00
	Camioneta 1TN	S/51,306.00	SI	S/25,000.00
Cómputo	Computadoras HP 4MB 2 GB disco duro	S/6,800.00	SI	S/1,800.00
	Mesas y Sillas	S/5,100.00	SI	S/1,500.00
	Equipos de seguridad y vigilancia	S/2,720.00	SI	S/800.00
Administrativo	2 Televisores de 49"	S/5,100.00	SI	S/1,000.00
	Acondicionamiento de Local	S/20,400.00	NO	
Servicios	Uniformes	S/5,100.00	NO	
	Equipos de Comunicación	S/5,292.00	SI	S/1,000.00
				S/69,752.00

Anexo 17

Flujo de Caja Financiero Proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso	802,393.50	846,160.23	1,018,640.43	1,071,061.46	1,260,358.39	
Costos	-222,110.18	-232,642.03	-265,954.88	-311,862.48	-348,383.81	
Gastos Administrativo	-504,889.33	-525,408.80	-547,134.24	-570,143.95	-592,421.95	
Otros Gastos						

Impuestos		-735.48	-5,861.74	-42,777.40	-39,988.26	-102,834.52
Flujo Operativo	0.00	74,658.52	82,247.67	162,773.91	149,066.78	216,718.11
Inversión	-199,898.69					69,752.00
Capital de trabajo	-70,395.15					70,395.15
Deuda	135,146.92					
Amortización		-15,438.27	-19,810.38	-25,420.69	-32,619.82	-41,857.76
Interés		-33,904.00	-29,531.88	-23,921.58	-16,722.44	-7,484.51
Flujo de Inversión	-135,146.92	-49,342.26	-49,342.26	-49,342.26	-49,342.26	90,804.88
Flujo Financiero	-135,146.92	25,316.25	32,905.40	113,431.64	99,724.51	307,523.00

Anexo 18
Estado de Situación Financiera (Balance General)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
Capital de Trabajo	S/75,102	S/75,102	S/75,102	S/75,102	S/75,102	S/75,102
Caja		S/25,316	S/58,222	S/171,653	S/271,378	S/508,506
Activo Fijo	S/195,192	S/195,192	S/195,192	S/195,192	S/195,192	S/195,192
Depreciación Acumulada		-S/39,038	-S/78,077	-S/117,115	-S/156,154	-S/195,192
Activo Fijo Neto	S/195,192	S/156,154	S/117,115	S/78,077	S/39,038	S/0
TOTAL ACTIVO	S/270,294	S/256,572	S/250,439	S/324,832	S/385,518	S/583,607
PASIVO Y PATRIMONIO						
Deuda	S/135,147	S/119,709	S/99,898	S/74,478	S/41,858	S/0
Total Pasivo	S/135,147	S/119,709	S/99,898	S/74,478	S/41,858	S/0
Aportes de Capital	S/135,147	S/135,147	S/135,147	S/135,147	S/135,147	S/135,147
Utilidades Retenidas		S/1,716	S/15,394	S/115,207	S/208,513	S/448,461
Total Patrimonio	S/135,147	S/136,863	S/150,540	S/250,354	S/343,660	S/583,607
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/270,294	S/256,572	S/250,439	S/324,832	S/385,518	S/583,607

Índice de Figuras

Figura 1. Relación de familias en Lima (en millones) y mascotas en 2009 y 2014).	6
Figura 2. Crecimiento de viviendas nuevas en Lima-Metropolitana 2015-2019.	7
Figura 3. Crecimiento de perros y gatos entre 2017 y 2018.	10
Figura 4. Recordación de marcas de crematorios 2020.	17
Figura 5. Distribución de la población por distritos.	35
Figura 6. Distribución de edades de los encuestados.	35
Figura 7. Cantidad y porcentaje de mascotas.	36
Figura 8. Tipo de mascota criada.	36
Figura 9. Modalidad de adquisición de las mascotas.	36
Figura 10. Rango de edades de mascotas.	37
Figura 11. Modalidad del cuidado de mascotas.	37
Figura 12. Valorización de la importancia de los servicios para mascotas.	37
Figura 13. Distribución de la frecuencia del uso de los servicios para mascotas.	38
Figura 14. Distribución de la inversión mensual en las mascotas.	38
Figura 15. Distribución de los medios de comunicación de los servicios para mascotas.	39
Figura 16. Valorización a los factores de los servicios.	39
Figura 17. Disposición de cadáver de la mascota.	40
Figura 18. Contratación de los servicios de Proyecto.	40
Figura 19. Valorización de factores para crematorio “mascota para siempre”.	40
Figura 20. Distribución de uso de servicios adicionales.	41
Figura 21. Distribución de la intención de pago de los servicios de Proyecto.	41
Figura 22. Distribución de medios de pago para el proyecto.	41
Figura 23. Preferencia nombres unidad de negocios.	42
Figura 24. Conocimiento de la competencia.	42
Figura 25. Nivel de ingresos participantes.	42
Figura 26. Crematorio Ecológico.	50
Figura 27. Urnas personalizadas.	50
Figura 28. Recojo del cuerpo de la mascota en un vehículo personalizado.	51
Figura 29. Logo de Mascotas para siempre.	52
Figura 30. Cadena de personas que participan en el proyecto.	55
Figura 31. Diagrama del proceso del servicio.	56
Figura 32. Flor de servicios del proyecto.	56
Figura 33. Proceso claves del negocio.	62
Figura 34 Diagrama del proceso de compras.	62
Figura 35 Diagrama del proceso de ventas.	63
Figura 36 Diagrama del proceso de cremación.	63
Figura 37 Layout del negocio. Desarrollado en CAD. Escala: 1/200.	64
Figura 38. Recursos claves de , 2019.	65
Figura 39. Organigrama del proyecto.	72

Índice de Tablas

Tabla 1	Sector de Estudio Plan de Negocios	9
Tabla 2	Empresas que conforman el sector Cremación de Animales	9
Tabla 3	Amenaza de entrada de nuevos competidores	11
Tabla 4	Poder de negociación de compradores	12
Tabla 5	Poder de negociación de compradores	13
Tabla 6	Amenaza de ingreso de productos sustitutos	14
Tabla 7	La rivalidad entre competidores	15
Tabla 8	Atractivo global del sector	15
Tabla 9	Crematorios y cementerios en Lima Metropolitana.....	16
Tabla 10	Veterinarias que Atienden Restos Animales Zona 7	16
Tabla 11	Matriz de perfil competitivo	17
Tabla 12	Población Económicamente Activa en Lima.....	19
Tabla 13	PBI Total y PBI Per Cápita 2015-2019	19
Tabla 14	Tasa de desempleo Lima Metropolitana	20
Tabla 15	Canasta Familiar en Lima Metropolitana 2019-2020.....	20
Tabla 16	Tasa de Inflación en Lima Metropolitana 2015-2019	21
Tabla 17	Tasas de Interés Activa Promedio Mercado 2015-2020 (al 31 de enero 2020).....	21
Tabla 18	Tipo de Cambio Perú 2015-2020 (al 31 de enero de 2020) – Dólar de N.A.....	21
Tabla 19	Riesgo País 2017-2019.....	22
Tabla 20	Ratios Macro y Microeconómicos Economía Peruana 2019-2022.....	22
Tabla 21	Crecimiento de la Población Zona 7	23
Tabla 22	Licencias expedidas para Viviendas Unifamiliares y Multifamiliares 2018.....	23
Tabla 23	Leyes referentes crianza de animales y crematorios y cementerios en el Perú	26
Tabla 24	Oportunidades y amenazas detectadas	27
Tabla 25	Matriz de Factores Externos	28
Tabla 26	Criterio de selección de segmentación	29
Tabla 27	Objetivos y participantes de las entrevistas en profundidad	30
Tabla 28	Población a ser considerada en el Muestreo.....	33
Tabla 29	Participantes de la muestra que cuentan con Mascota	35
Tabla 30	Perfil del consumidor tipo.....	44
Tabla 31	Población proyectada para cinco años	45
Tabla 32	Estimación del mercado potencial.....	45
Tabla 33	Cuantificación del mercado de mascotas en zona 7	46
Tabla 34	Cuantificación del mercado de mascotas en zona 7	46
Tabla 35	Sistema de ponderación de intención de compra	47
Tabla 36	Estimación del mercado objetivo	47
Tabla 37	Mercado objetivo plan de negocio.....	48
Tabla 38	Tipos de Servicios Mascotas para siempre	49
Tabla 39	Aspectos de Cumplimiento de Marca	51
Tabla 40	Niveles de Servicios	52
Tabla 41	Precios de Servicios	53
Tabla 42	Canales de distribución y porcentaje esperado de uso	53
Tabla 43	Resumen inversión de publicidad para el primer año	55
Tabla 44	Descripción de Actividades del personal.....	55
Tabla 45	Plan de Ventas Primer año.....	59
Tabla 46	Pronóstico de Ventas	61
Tabla 47	Equipos requeridos para brindar el servicio.....	64
Tabla 48	Recursos claves horizonte del proyecto	65
Tabla 49	Factores de macro localización del proyecto.....	67
Tabla 50	Factores de micro localización del proyecto	67
Tabla 51	Permisos y licencias para el proyecto.....	68
Tabla 52	Razón social de la empresa y tipo de negocio	68
Tabla 53	Composición de una visión bien definida	69
Tabla 54	Preguntas de evaluación de la misión	70

Tabla 55 Recursos y capacidades del crematorio.....	71
Tabla 56 Matriz de atributos VRIO.....	71
Tabla 57 Resumen de puestos.....	72
Tabla 58 Capacitación por área.....	73
Tabla 59 Gastos preoperativos proyecto.....	74
Tabla 60 Inversión en activos intangibles.....	74
Tabla 61 Capital de trabajo.....	75
Tabla 62 Costo del proyecto.....	75
Tabla 63 Estructura de endeudamiento.....	76
Tabla 64 Operación cálculo costo de capital promedio.....	77
Tabla 65 Presupuesto de ventas.....	77
Tabla 66 Presupuesto de costos.....	78
Tabla 67 Costo de ventas.....	78
Tabla 68 Presupuesto de gastos administrativos.....	78
Tabla 69 Presupuesto de marketing y ventas.....	79
Tabla 70 Gastos financieros.....	79
Tabla 71 Estado de ganancias y pérdidas proyectado.....	80
Tabla 72 Flujo de caja proyectado.....	80
Tabla 73 Valores del ROE y ROA cinco años del proyecto.....	81
Tabla 74 Periodo de recuperación de capital.....	81
Tabla 75 Resumen de las principales ratios financieros primer año.....	81
Tabla 76 Punto de equilibrio.....	82
Tabla 77 Análisis precio.....	82
Tabla 78 Análisis de escenarios cambios en la demanda.....	83
Tabla 79 Análisis de escenarios cambios en el precio.....	83
Tabla 80 Análisis de escenarios cambios en los costos.....	83

Índice de Anexos

Anexo 1 Cuantificación de los factores de éxito	92
Anexo 2 Ficha de Reclutamiento Focus.....	93
Anexo 3 Guía de pautas de Focus Group	95
Anexo 4 Fichas Entrevista en Profundidad.....	97
Anexo 5 Ficha Técnica para la encuesta	108
Anexo 6 Cuestionario de Encuesta.....	109
Anexo 7 Elección de logo de marca	113
Anexo 8 Entrevista a dos expertos (horno crematorio y medio ambiente)	114
Anexo 9 Cotizaciones de equipos	120
Anexo 10 Descripción y detalle de ambientes	129
Anexo 11 Local para funcionamiento de Crematorio	130
Anexo 12 Descripción y funciones de puestos claves	133
Anexo 13 Remuneración del personal	135
Anexo 14 Simulación de préstamo capital de trabajo (Caja Huancayo)	136
Anexo 15 Estimación de costos de cremación por año	139
Anexo 16 Cálculo de depreciación.....	139
Anexo 17 Flujo de Caja Financiero Proyectado.....	139
Anexo 18 Estado de Situación Financiera (Balance General).....	141